

October 2013



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

A

## لجنة المالية

الدورة الحادية والخمسون بعد المائة

روما، 11-15 نوفمبر/تشرين الثاني 2013

تقرير مرحلي عن استراتيجيه إدارة الموارد البشرية وإطار العمل ذي الصلة  
في الفترة 2012-2013

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيدة **Monika Altmaier**

مديرة الموارد البشرية

الهاتف: + 3906 5705 6422



mi638a

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة (QR)؛ وهذه هي مبادرة من منظمة الأغذية والزراعة للتقليل إلى  
ادنى حد من أثرها البيئي وتشجيع اتصالات أكثر مراعاة للبيئة. ويمكن الاطلاع على وثائق أخرى على موقع المنظمة

[www.fao.org](http://www.fao.org)

### الموجز

- ◀ في دورة لجنة المالية الثامنة والأربعين بعد المائة التي عقدت في مارس/آذار 2013، قُدم إلى أعضاء اللجنة تقريرٌ شاملٌ عن التقدم المحرز في تنفيذ "الإطار الاستراتيجي وخطة العمل للموارد البشرية 2012-2013".
- ◀ ومنذ مارس/آذار، تواصل إحراز تقدّم مطّرد في عدد من المبادرات المتصلة بالموارد البشرية، كما هو مفصّل في التقرير المرحلي الحالي.
- ◀ ويسلّط هذا التقرير الضوء أيضاً على حالة المبادرات ذات الأولوية في مجال الموارد البشرية، والتي طلب أعضاء اللجنة أن تتواصل الجهود فيها؛ وهي (1) خفض المهل الزمنية للتعيين؛ (2) التحسينات في التمثيل الجغرافي والمساواة بين الجنسين؛ (3) برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين؛ (4) سياسة التنقل في المنظمة؛ (5) مراجعة عملية تفويض السلطات لدعم جهود اللامركزية. وكما طلب أعضاء اللجنة، تُوفّر أيضاً المعلومات عن مواضيع إضافية، وهي (أ) اعتماد سياسة المساواة بين الجنسين؛ (ب) خطط لبناء قدرات التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة في الفاو؛ و(ج) تحليل إضافي لنسبة الملاءمة بين وظائف الخدمة العامة والوظائف الفنية.

### الإجراء المقترح أن تتخذه لجنة المالية

- ◀ إن أعضاء لجنة المالية مدعوون إلى أخذ العلم بالتقدم المحرز على صعيد مبادرات الموارد البشرية والواردة في الإطار الاستراتيجي وخطة العمل 2012-2013 بشأن الموارد البشرية، وبالمعلومات المتوفرة عن المبادرات.

### مشروع المشورة

- ◀ أخذت اللجنة علماً بالتقدم المحرز على صعيد مبادرات الموارد البشرية الواردة في الإطار الاستراتيجي وخطة العمل 2012-2013 بشأن الموارد البشرية، وبالمعلومات المتوفرة عن المبادرات، والتي طُلب خصيصاً تقديم تقارير أو معلومات عنها في الدورة الثامنة والأربعين بعد المائة.

1- أُحرز تقدّم ملحوظ في عدد من مبادرات الموارد البشرية، منذ انعقاد الدورة الثامنة والأربعين بعد المائة للجنة المالية في مارس/آذار 2013. ويرد أدناه موجز عن هذه الإنجازات. كما تتوفر معلومات محدّثة ومفصّلة في الوثيقة المرفقة كملحق بعنوان تنفيذ الإطار الاستراتيجي وخطة العمل 2012-2013 بشأن الموارد البشرية.

### الهيكليّة والرؤية

2- يجري وضع مقترحات بشأن هيكليّة مراجعة لوظيفة الموارد البشرية، التي تتضمن رفع تقارير مباشرة إلى المدير العام. وهذا أساسي من أجل: ضمان اتخاذ إجراءات تتسم بالمرونة والاستجابة من جانب مكتب الموارد البشرية بما يتماشى مع أولويات المدير العام، وتثبيت المكتب بشكل راسخ كعضو في فريق الإدارة العليا، والإقرار بدوره الاستشاري.

3- ويتواصل إحراز تقدّم مطّرد في مجال تحديث إدارة الموارد البشرية عبر الانتقال من معالجة العمليات بصورة رئيسية إلى خدمة تدعم الإدارات والمكاتب وتتشارك معها في التخطيط للنواتج وتحقيقها. ويعمل مكتب الموارد البشرية على إعادة تحديد رؤيته، وتوضيح الطريقة التي سيدعم من خلالها المنظمة ويضيف قيمة إليها في الإطار الاستراتيجي الجديد القائم على النتائج. وسوف يتمّ التركيز على نحو أكبر على التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة وإقامة شراكات ناشطة مع المجالات التي تعني الزبائن. وفي الوقت ذاته، يجري استعراض إضافي لتحديد الخدمات في المعاملات الكبيرة الحجم التي يمكن أن يضطلع بها مركز الخدمات المشتركة بحيث تُنجز بأكبر فعالية ممكنة من حيث الكلفة.

4- ويجري إتمام استراتيجية الموارد البشرية للفترة 2014-2015 بالتشاور مع فريق الإدارة العليا. وهي تشير إلى أن المعارف، والمهارات، والتزام الموظفين تشكل جميعها الأصول الأهم في المنظمة، إذ يمكنها أن تنظّم من خلالها عملها بحيث تساعد الدول الأعضاء على تحقيق الغايات والأهداف المحددة، بصورة فردية على الصعيد الوطني، وبصورة جماعية على الصعيدين الإقليمي والعالمي.

### لمحة عامة عن المبادرات الرئيسية الحالية بشأن الموارد البشرية

#### (إطار الكفاءة- نماذج الوظائف العامة- إدارة الأداء)

5- يجري وضع ثلاث مبادرات متكافئة حيث يجب أن تُنجز بحلول نهاية عام 2013. وتساهم هذه المبادرات في إقامة نهج قائم على الكفاءة إزاء التعيين وإدارة الأداء، يقرّ بأهمية تعيين الموظفين وإدارتهم على أساس المهارات الفنية وتحقيق نواتج ملموسة في خطة العمل على السواء، إضافة إلى أهمية تمكين الكفاءات من قبيل الإدارة، والعمل ضمن فريق والاتصالات الفعالة.

6- وتقضي المبادرة المحورية بإنجاز إطار الكفاءة المؤسسي الذي يتضمن قيماً وكفاءات أساسية، إضافة إلى كفاءات في مجال القيادة يمكن أن تنطبق على الموظفين والوظائف بدرجة ف-5 وما فوق. وتجري مراجعة مشروع الإطار

الأساسي التي وُضعت في عام 2011 لضمان الاتساق مع إطار أمانة الأمم المتحدة قدر الإمكان. ووُضعت خطة تنفيذ تحدد كيفية إدراج الكفاءات واستخدامها في التعيين، ونماذج الوظائف، وإدارة الأداء ووظائف التعليم والتنمية.

7- أما المشروع الثاني فيقضي باعتماد نماذج الوظائف العامة. وبدءاً من سبتمبر/أيلول 2013، ستكون نماذج الوظائف العامة قد وُضعت لأكثر من ثلثي الوظائف في الفاو. والهدف من هذا المشروع هو إنشاء توصيف موحد للمناصب لمجموعات من الوظائف ذات مسؤوليات متشابهة من أجل تبسيط عملية الإعلان عن المناصب الشاغرة وتسريعها. وسوف تتضمن نماذج الوظائف العامة الكفاءات المحددة في الإطار الجديد لضمان أن يجري تقييم جميع المرشحين على أساس هذه الكفاءات.

8- والمشروع الأخير هو تطبيق الكفاءات في نظام إدارة الأداء في الفاو. وكجزء من هذا المشروع، واستجابةً لطلب من الإدارة العليا، أُجري استعراض لسبل تبسيط وتعزيز العملية الحالية لنظام تقييم وإدارة الأداء. والهدف هو تحويل التركيز مما يُعتبر عملية إدارية تستهلك الوقت إلى أداة قوية لإدارة الأداء، وضمان أن تُدمج الكفاءات الجديدة بسهولة في نظام تقييم وإدارة الأداء.

9- وكجزء من هذا العملية، تجري مراجعة إطار السياسة المتصل بنظام تقييم وإدارة الأداء. ويتم إعداد خطوط توجيهية لتوضيح أدوار ومسؤوليات الموظفين والمدراء في عملية تقييم الأداء. كما سيجري عمل إضافي لتدريب وتوعية المدراء على مسؤولياتهم وعلى الأدوات والسياسات المتاحة. كذلك، أُعيدت صياغة إجراءات دافعة وتجري حالياً مشاورات داخلية.

10- ويتمثل عنصر أساسي في إطار السياسة المتصل بنظام تقييم وإدارة الأداء في إنشاء آلية مؤسسية للإقرار بالأداء الرفيع ومعالجة حالات قصور الأداء. ولهذه الغاية، يجري العمل على وضع مشروع لسياسة التعرف على الأداء وتحسينه، والتي يجب أن تتضمن سياسة ترقية المنقحة. وشكل مشروع أولى للسياسة، أعدّها مكتب الموارد البشرية عام 2012، موضع مشاورات داخلية كثيفة ضمن وظيفة الموارد البشرية وفي مكتب الشؤون القانونية، ويجري استعراضه في الوقت الحاضر. ويجب اعتماد كل من السياسة والمخطط خلال عام 2014، مع تاريخ تنفيذ محدد ببداية عام 2015، عقب إتمام استعراض التقييم السنوي لعام 2014.

#### آخر المعلومات عن المبادرات التي ألقى أعضاء اللجنة المالية الضوء عليها

11- في الدورة الثامنة والأربعين بعد المائة للجنة المالية، طلب أعضاء اللجنة بصورة محدّدة أن تُقدّم آخر المعلومات عن عدة مبادرات بشأن الموارد البشرية خلال دورتها التالية. وهذه المبادرات هي: (1) خفض المهل الزمنية للتعيين؛ (2) التحسينات في التمثيل الجغرافي والمساواة بين الجنسين؛ (3) برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين؛ (4) سياسة التنقل في المنظمة؛ (5) تعديل عملية تفويض السلطات لدعم جهود اللامركزية. وكما طلبه أعضاء اللجنة، تُوفّر أيضاً المعلومات

عن المواضيع الإضافية التالية: (أ) اعتماد سياسة المساواة بين الجنسين؛ (ب) خطط لبناء قدرات التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة في الفاو؛ و(ج) تحليل إضافي لنسبة الملاءمة بين وظائف الخدمة العامة والوظائف الفنية.

#### *المهل الزمنية للتعيين*

12- يجري وضع مبادرة لتخفيض المهل الزمنية الطويلة اللازمة لملء الوظائف الشاغرة، والتي لطالما شكّلت مسألة قائمة منذ فترة طويلة. وكجزء من هذه العملية، تمّ استعراض عمليتي التعيين والاختيار. كما يجري النظر في إجراءات تبسيط سوف يضطلع مكتب الموارد البشرية بموجبها بدور أكبر في إدارة عملية التعيين، كما سيكون موظفو الموارد البشرية مسؤولين عن شفافية عملية التعيين وكفاءتها، فيحلّون بالتالي محلّ لجنة اختيار الموظفين الفنيين المركزية. كذلك، يجري حالياً إعداد الطرائق الجديدة التي سوف تشمل تطبيق مهل زمنية صارمة من شأنها أن تخفّض المهلة الزمنية الإجمالية للتعيين إلى مدّة أقصاها 120 يوماً من تاريخ الموافقة على إعلان الوظائف الشاغرة حتى صدور عرض التعيين.

13- كما أن التعيين الإلكتروني الذي تمّ اعتماده في أكتوبر/تشرين الأول 2011 من أجل معالجة الشواغر في وظائف الفئة الفنية في البرنامج العادي أدى دوراً هاماً في تبسيط عملية التعيين. ويجري تنفيذ خطة توسيع للإعلان عن جميع الوظائف الشاغرة ومعالجتها في إطار التعيين الإلكتروني بنهاية عام 2013. وهذا قد يخفّض إلى حدّ ملحوظ مدة إجراءات الفرز الأولي من أشهر إلى أيام.

14- وتوضع قائمة مؤسسية في الفاو باستخدام نظام التعيين الإلكتروني الذي سوف يسمح باللجوء إلى وحدات تعيين للتعرف إلى مرشّحين محتملين للوظائف الشاغرة والتعيينات كاستشاريين أو مكنتيين في اتفاقات الخدمة الشخصية على السواء. وتشكّل قائمة التعيين أداة هامة لتبسيط إجراءات الاختيار وتسريعها من خلال إتاحة الحصول السريع والسهل على مجموعات كبيرة من المرشّحين المؤهلين لأنشطة تعيين مستهدفة. وسوف تؤدي هذه القائمة دوراً هاماً أيضاً في تنفيذ أنشطة تواصل من أجل مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الجنسانية والجغرافية.

#### *التقدّم على صعيد التمثيل الجغرافي والمساواة بين الجنسين*

15- لا تزال ضرورة زيادة عدد البلدان الممثّلة تمثيلاً متساوياً تشكّل مسألة ذات أولوية. وفي حين يولي الاعتبار الأهم في تعيين الموظفين إلى ضرورة ضمان المعايير الأعلى في مجال الفعالية، والكفاءة، والنزاهة. ويُشجّع مدراء التعيين في الفاو على "توجيه العناية الواجبة، عند تعيين العاملين، لضرورة اختيارهم على أساس أوسع نطاق جغرافي ممكن"، تماشياً مع روح الفقرة 3، المادة الثامنة من دستور الفاو. وتُحدّد أهداف سنوية للتمثيل الجغرافي لكلّ إدارة/مكتب، ويقوم مكتب الموارد البشرية برصد الأداء بالتشاور الوثيق مع المدير العام.

16- وقد اعتمد المؤتمر في دورته الثانية والثلاثين المنعقدة في نوفمبر/تشرين الثاني 2003 المنهجية الحالية للفاو لاحتساب تمثيل التوزيع الجغرافي، والتي تم إدراجها في يناير/كانون الثاني 2004. وتتضمن المنهجية ثلاثة عوامل أساسية مرجحة في الاحتساب، وخاصة العضوية (40 في المائة)، والسكان (5 في المائة) والاشتراكات المقدرة (55 في المائة). وإن جدول الاشتراكات الجديد للفترة 2014-2015، الذي وافق عليه المؤتمر في يونيو/حزيران، سوف يعني أن النطاق المرغوب به للتمثيل الجغرافي العادل للدول الأعضاء سوف يتغيّر. وأما النطاقات الجديدة التي تستند إلى اشتراكات معدلة لفترة السنتين 2014-2015، فسوف تدخل حيّز التنفيذ في 1 يناير/كانون الثاني 2014.

17- وفي الوقت ذاته، سوف تُعدّل تقارير التوزيع الجغرافي بحيث تشمل فقط الموظفين الذين يشغلون وظائف البرنامج العادي. وفي عام 2011، رُفِعَ العدد الإجمالي للموظفين الذين أُخذوا في الاعتبار بحيث يشمل الموظفين الذين خضعوا سابقاً لمباراة اختيار لشغل منصب في البرنامج العادي ولكن انتقلوا إلى مشروع، أو إلى بعض الوظائف التي تحظى بتمويل خاص، إضافةً إلى موظفين تمت إعارتهم إلى منظمات أو مؤسسات خارجية واحتفظوا بحق العودة إلى وظائف البرنامج العادي. والتعديل الذي يجري إدخاله اليوم يتماشى مع المنهجية التي وافق عليها المؤتمر أصلاً، والتي تُستخدم على نطاق منظومة الأمم المتحدة.

18- مازال التقدم بطيئاً على صعيد تحقيق المساواة بين الجنسين، حيث ارتفعت نسبة الموظفين من النساء في فئتي الموظفين الفنيين والمدراء من 28 في المائة عام 2006 إلى 36 في المائة حالياً. كما يجري إتمام سياسة المساواة بين الجنسين وهي سوف تُدرج إجراءات إضافية لدعم المنظمة في تحقيق هدفها. ويرد أدناه تقرير مرحلي حول هذه المبادرة.

#### برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين

19- في عام 2011، انضم الفوج الأول من الموظفين الفنيين المبتدئين الذين بلغ عددهم 18 موظفاً إلى الفاو لمدة سنتين من التعيين في المرحلة الأولى التي انتهت في فترات فاصلة متعاقبة بين شهري يوليو/تموز ونوفمبر/تشرين الثاني 2013. ويجري النظر في إمكانية اتخاذ إجراءات لتسهيل الاحتفاظ بالفنيين المبتدئين، بما في ذلك مناقشات مع المشرفين عليهم بشأن إمكانية التمديد لهم سنة إضافية، على أن يتوفر التمويل من الوحدة المضيفة. وقد أرسلت عروض التعيينات إلى الفوج الثاني المتألف من سبعة فنيين مبتدئين، انضم خمسة منهم إلى المجموعة في أوائل سبتمبر/أيلول في حين أن الإثنين الباقين سوف ينضمون إلى المنظمة في الأسابيع القادمة. وشارك ستة فنيين مبتدئين في برنامج توجيهي امتد على اسبوع واحد في روما خلال الأسبوع الأول من سبتمبر/أيلول قبل أن يتولوا مهامهم في مواقع المكاتب الميدانية. ومن المتوقع أن تُنشر الإعلانات عن الشواغر للفنيين المبتدئين الثمانية عشرة الذين سوف يشكلون الفوج الثالث في نهاية السنة، على أن يتسلّم جميع الفنيين المبتدئين مهامهم قبل الأوان، بحلول يونيو/حزيران 2014.

### سياسة التنقل في المنظمة

20- في عام 2013، قام مكتب الموارد البشرية بمراجعة مشروع السياسة بهدف تبسيط المخططات المقترحة أيضاً. وقُدِّمت هذه المقترحات المنقّحة إلى المدير العام وفريق الإدارة العليا التابع له، وجرى تقاسمها مع الأجهزة الممثلة للموظفين. وعقب هذه المشاورات، أُعدَّت نسخة نهائية ورفُعت إلى المدير العام الذي أقرّها.

21- تتألف الخطة التنقل المقترحة من مكوّنين:

- خطة التعيين التنقلي المؤقت التي توفرّ تعيينات جغرافية ومنفّذة ضمن مقر العمل لمدة قصيرة تصل إلى أحد عشر شهراً. وتعمل هذه الخطة على أساس طوعي.
- خطة التعيين التنقلي الجغرافي التي تحدّد آليةً للتعيينات الجغرافية لمدة تتعدّى السنة الواحدة. فالموظفون المستخدمون على الصعيد الدولي في فئة الفنيين، حتى وبما في ذلك بدرجة مد-1 مؤهلون لإعادة تعيين تنقلي جغرافي. هذه خطة تخضع للإدارة، مع استعراض سنوي يجريه مكتب الموارد البشرية ولجنة مركزية لتنقل الموظفين. ويُدرج مفهوم الفترة القصوى للتعيينات، استناداً إلى مستوى تصنيف المشقة في مراكز العمل، وبعد هذه الفترة يتعين على الموظفين تقديم طلبات للعمل في مراكز عمل مختلفة. ثم، يجري استعراض الوظائف وتحديدّها على أساس دوري أو غير دوري؛ من المتوقع أن 70 في المائة من الوظائف سوف تندرج في هذه الفئة الأخيرة. ووحدهم الموظفون الذين يعملون في وظيفة غير دورية سوف يعفون من خطة إعادة التعيين الجغرافي التي تخضع للإدارة.

22- والميزات الأخرى الهامة التي تتسم بها هذه الخطة تتمثل في أن التنقل الجغرافي (ضمن الفاو أو بين منظمات النظام المشترك للأمم المتحدة) يُعتبر معياراً هاماً في قرارات الاختيار والترقية، مع ضرورة أن يكون تعيين تنقلي جغرافي واحد على الأقل إلزامياً لاختيار الموظفين من درجة ف-5 وما فوق؛ والمشاركة الناشطة للمدراء في تشجيع التنقل وإعداد خطط التنقل كل سنتين كجزء من عملية تعيين الموظفين في إدارتهم أو مكاتبهم، بدعم من مكتب الموارد البشرية.

23- وينبغي أن تُنفَّذ هذه السياسة بحلول نهاية عام 2013 (بدأ تنفيذ تجريبي في إدارة التعاون التقني)، ومن المتوقع إنجاز الاستعراض السنوي الأول للتنقل خلال النصف الأول من عام 2014.

### تعديل عملية تفويض السلطات لدعم اللامركزية

24- تواصل استعراض عملية تفويض السلطات في مجال الموارد البشرية. وقد تأثّر النهج المعتمد بعملية اللامركزية الجارية، وركّز على القرارات التي قد يتخذها رؤساء الإدارات والممثلون الإقليميون على نحو معقول وأكثر كفاءة. كذلك، حدّد الاستعراض عدة عمليات حالية للتفويض إلى المستوى الأدنى، تماشياً مع مبدأ الولاية الاحتياطية، بهدف تبسيط وتحسين الكفاءة في العمل الإداري الذي تقوم به المنظمة. كذلك، يجري النظر في عملية تفويض السلطات في إطار مشروع

دليل خطة العمل الفورية الذي ينبغي أن يُنجز بحلول نهاية عام 2013. ولدى إتمام الاستعراض، سوف تحظى عملية تفويض السلطات بشأن أنشطة الموارد البشرية بدعم المكاتب الإقليمية لمركز الخدمات المشتركة أو المسؤولين عن الموارد البشرية في المكاتب الإقليمية، تحت إشراف عام من مكتب الموارد البشرية.

### *السياسة المعنية بالمساواة والتكافؤ بين الجنسين*

25- كما يرد في خطة العمل الاستراتيجية للموارد البشرية (نشرة المدير العام 2014/2012)، وضع مكتب الموارد البشرية مشروع سياسة بعنوان "المساواة والتكافؤ بين الجنسين في مواقع العمل في الفاو". استفادت هذه السياسة من مشاورات داخلية، بما في ذلك لمجموعتي تركيز كانتا مؤلفتين من موظفين فنيين من إدارات فنية وغير فنية. وأعدت هذه السياسة التأكيد على المبادئ الأساسية، والمنافع والحوافز لدعم المساواة والتكافؤ بين الجنسين على نحو أكبر في المنظمة. وهي تدرج أيضاً مجموعة من الإجراءات والخطوات التوجيهية لمساعدة المدراء والموظفين في المقر الرئيسي وفي المكاتب الميدانية على العمل بهدف تحقيق المساواة بين الجنسين من حيث الأرقام، وفي إيجاد بيئة مؤاتية للمساواة والتكافؤ بين الجنسين. وهذه السياسة، لدى صدورها، سوف توفر دعماً أكبر لاعتماد تدابير استباقية ترمي إلى توظيف عدد أكبر من النساء في الفئة الفنية وفي المستويات الأعلى، وإلى وضع سياسات أكثر مراعاة للعائلة. وتخضع هذه السياسة لاستعراض نهائي من جانب الإدارة العليا ويفترض أن تُنشر بنهاية عام 2013.

### *إدراج قدرات التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة*

26- وضعت الخطوط التوجيهية للتخطيط للقوة العاملة للمرة الأولى، وهي سوف تشكل قاعدة للتخطيط الاستراتيجي المستقبلي للقوة العاملة. وهذا العملية جزء لا يتجزأ من التخطيط للعمل التشغيلي، كما يشكل عملية تفاعلية بين الفرق المعنية بوضع الاستراتيجيات والإدارات الفنية. وتقضي العملية الحالية للتخطيط للقوة العاملة بالتعرف إلى الفجوات على صعيد القوة العاملة والتي قد تتطلب تغييرات في مزيج المهارات.

27- سوف تُستخدم نتائج عملية التخطيط للقوة العاملة طوال دورة التنفيذ للفترة 2014-2015 لتوجيه استراتيجيات الموارد البشرية في مجالات التوظيف، والتنقل، والتعلم، والتنمية بهدف التوصل في النهاية إلى توليد القدرات والمهارات المطلوبة في الفرق المعنية بوضع الاستراتيجيات، وفي الإدارات والمكاتب الفنية.

### *نسبة موظفي الخدمات العامة إلى الموظفين الفنيين*

28- تراجعت خلال العقد الأخير نسبة موظفي الخدمات العامة إلى الموظفين الفنيين. وهذه النسبة أعلى حالياً في المكاتب الميدانية (1:1.7) مما هي عليه في المقر الرئيسي، حيث تجاوز عدد الموظفين الفنيين عدد موظفي الخدمة

العامة للمرة الأولى في عام 2010، ويبلغ في الوقت الحاضر 626 موظفاً في الخدمة العامة مقابل 723 موظفاً فنياً (نسبة 0.9:1).

29- استناداً إلى البيانات المتاحة، وبدءاً من ديسمبر/كانون الأول 2012، فإن نسبة موظفي الخدمات العامة إلى الموظفين الفنيين في الفاو (حوالي 1:1.05، وهو رقم عالمي يشمل موظفي المشروع)، هي ضمن النطاق الأدنى عند مقارنتها بالنسبة في هيئات الأمم المتحدة بصورة عامة، وكذلك في المنظمات المتخصصة من الحجم ذاته، من قبيل اليونيسكو أو منظمة الصحة العالمية (تغيير من 1:1.1 إلى 1:1.7؛ وهي أرقام عالمية تشمل موظفي المشروع).

### آخر المعلومات عن مبادرات أخرى في مجال الموارد البشرية

#### استراتيجية التعليم

30- وضعت استراتيجية تعليم منقّحة وأقرّها المدير العام، وقد ارتكزت على خمس ركائز: (1) بناء قدرات الموظفين في المسائل الفنية والبرامجية، وإدارة النتائج؛ (2) توسيع نطاق برنامج وأطر التعليم الإلكتروني؛ (3) تنفيذ برامج المنظمة من الاستخدام إلى التقاعد؛ (4) دعم فعالية المنظمة وتشجيع السلوك المرغوب به؛ (5) تطوير القدرات الإدارية، والمالية، والتشغيلية لدى الموظفين ومهاراتهم على الكمبيوتر. وقد أولي اهتمام خاص إلى استخدام أكثر رشداً لأموال التدريب، ودُعيت جميع الشُّعب والمكاتب إلى التركيز على الأولويات واستكشاف فرص التعليم الإلكتروني. والعمل جارٍ على تنفيذ الاستراتيجية.

#### الإطار المنقح لتوظيف مستشارين دوليين ومكثّبين في اتفاقات الخدمات الشخصية

31- وضع إطار مؤسسي لتوظيف مستشارين دوليين ومكثّبين في اتفاقات الخدمات الشخصية، مع دمج خطوط توجيهية للمدراء ومركز الخدمات المشتركة بشأن تصنيف التعيينات، وإنشاء فئات خبراء استشاريين/أطراف في اتفاقات الخدمات الشخصية من مستويات الموظف المبتدئ إلى مستويات كبار الموظفين بما في ذلك نطاقات المكافآت الشرفية، وتحديث عمليات تقييم أداء غير الموظفين بحيث تعكس على نحو أفضل نهج الإدارة القائم على النتائج في المنظمة. وينبغي إدراج الإطار لفترة تجريبية طوال عام بعد إقراره. ويجري تعديل أجزاء الدليل ذات الصلة وفقاً لذلك.

#### تبسيط/إجراءات التشغيل الموحدة

32- يجري وضع مشروع لتحديد إجراءات التشغيل الموحدة في عمليات الموارد البشرية، منذ أوائل أغسطس/آب 2013، مع تركيز خاص على الخدمات التي تقدّمها مراكز الخدمات المشتركة. وهذه المبادرة، التي يوجّهها مكتب الموارد البشرية في المقر الرئيسي، تضمّ ممثلين رئيسيين عن فرق الموارد البشرية في المكاتب الإقليمية، بدعم من خبراء في تصميم العمليات. ويلحظ هذا النهج تشكيل فريق رئيسي من الخبراء في العملية من مراكز الخدمات المشتركة، من أجل

استعراض وتبسيط الإجراءات القائمة بحيث تتوفر فرص لاعتماد أفضل الممارسات المستمدة من التجارب الإقليمية، وتطبيقها عبر مختلف أقسام المنظمة حسب الاقتضاء. وسوف يتمثل ناتج هذه العملية في نهج موحد لعمليات الموارد البشرية، سوف يتوسع نطاقه عام 2014 بحيث يغطي مجالات أساسية أخرى في عمليات الموارد البشرية من قبيل التعيين وإدارة الأداء. وتشمل المنافع الأساسية قيام عمليات أكثر اتساقاً وشفافية في مجال الموارد البشرية، وتسهيل عملية تثقيف الموظفين وتناوبهم بين مختلف المجالات الوظيفية.

#### *تخطيط الموارد في المنظمة - جودة البيانات المتصلة بالموارد البشرية*

33- تتخذ سلسلة من المبادرات لتوسيع نطاق حصول أصحاب المصلحة في المنظمة على بيانات الموارد البشرية في الإدارات، والمكاتب الإقليمية والميدانية. وقد باتت اليوم البيانات عن القوة العاملة في الفاو أكثر كمالاً نظراً إلى نشر النظام العالمي لإدارة الموارد الذي وُضع في يونيو/حزيران 2013. ويجري قدر كبير من العمل لرصد وتحسين جودة البيانات وموثوقيتها. كذلك، يجري تحديد لوحات البيانات بحيث تتيح لمدراء البرامج/ رؤساء الإدارات معلومات محسنة عن صفات القوة العاملة والمؤشرات الأساسية لمساعدتهم في تخطيط وتوقع الحاجات الحالية والمستقبلية للقوة العاملة على نحو أفضل.

#### *تغطية التأمين الطبي*

34- يقيم مكتب الموارد البشرية شراكة ناشطة مع وكالات أخرى قائمة في روما لاستعراض الخطط الحالية والعقود ذات الصلة لتقديم خدمات تأمين طبي وغير طبي بهدف إصدار مناقصات عديدة لهذه الخدمات في أسرع وقت ممكن. وقد يسمح هذا باحتواء تكاليف التأمين لعدد من خدمات التأمين الطبي وغير الطبي من خلال اقتصاديات الحجم وإدارة مبسطة للمزودين، وكذلك بإظهار دورنا الجديد كشريك في الأعمال بالنسبة إلى المنظمة.

## الملحق – 11/151

### تنفيذ الإطار الاستراتيجي وخطة عمل الموارد البشرية، 2012-2013

إنَّ 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

- 1 سياسات وإجراءات ونظم فعالة للتوظيف تدعم تعيين الموظفين في حينه وبصورة فعّالة وتمتثل للأهداف المحددة للتمثيل الجنساني والجغرافي. Y03G204
- 2 إطار للكفاءات في المنظمة يوفر سياقاً مؤسسياً لتصميم الوظائف والتعيين وإدارة الأداء وتطوير الموظفين. Y03G206
- 3 سياسات للموارد البشرية تدعم الأهداف التنظيمية وتتضمن أفضل الممارسات في الأمم المتحدة وإدارة الموارد البشرية. Y03G208
- 4 إعداد وتنفيذ برامج وأطر للتعلم والتطوير وفقاً لاستراتيجية للتعلم تتسق مع الاحتياجات التنظيمية. Y03G210
- 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. Y03G212
- 6 وضع التصميم التنظيمي وتخطيط قوة العمل المُتسمين بالفعالية في المنظمة. Y03G218

## التقدم المحرز في مجال التبليغ

يسرّ وضع الإطار الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية وخطة العمل في فترة السنتين 2010-2011، كلاً 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 الموارد البشرية بشكل متنسق.

تقدم الصفحات التالية عرضاً عاماً للمخرجات التنظيمية المتصلة بالموارد البشرية، وآثارها المتوقعة، وتقريراً ملخصاً 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

الأنشطة تسير حسب الإطار الزمني

التقدم متأخر لكن اتخذت إجراءات تصحيحية ووضع إطار زمني منقح

النجاح في تنفيذ الأنشطة معروض

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 التقنيّة في عملية اختيارها 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 عادلاً 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 هدف المساواة بين الجنسين.
- 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/ كانون الثاني 2012)	المؤشرات	الأنشطة الرئيسية في 2012-2013

### 1-1 تبسيط إجراءات الاختيار

تنفيذ الإجراءات الجديدة نهاية عام 2013	نهاية 2012	اختصار هام في الأطر الزمنية من 9 أشهر	▪ وضع الإجراءات المنقحة لاختيار الموظفين الفنيين
المراجعة جارية	نهاية 2012	اختصار وقت الموظفين للوحدات القائمة بالتعيين؛ تحقيق وفورات قدرها 1.6 مليون دولار أمريكي	▪ وضع الإجراءات المنقحة لاختيار الموظفين لمُجمع وظائف المساعدة المؤقتة
حالة التقدم المحرز	الموعد المحدد للتنفيذ (في يناير/ كانون الثاني 2012)	المؤشرات	الأنشطة الرئيسية في 2012-2013
			1-2 تنقيح سياسة التمثيل الجغرافي
صدر في مارس/ آذار 2012	مايو/ أيار 2012	إصدار التقرير	▪ إصدار تقرير نهاية عام 2011
	ديسمبر/ كانون الأول 2013	زيادة نسبة البلدان الممثلة تمثيلاً عادلاً	▪ تحديد الأهداف السنوية للإدارات
			1-3 برنامج الفنيين المبتدئين
سبتمبر/ أيلول 2013	سبتمبر/ أيلول 2012	اختيار وتعيين الفنيين المبتدئين- سبتمبر/ أيلول 2013	▪ اختيار الفوج الثاني من الفنيين المبتدئين وإلحاق الأغلبية بالمكاتب الميدانية
سبتمبر/ أيلول	ديسمبر/ كانون	استكمال عملية التعيين وانضمام الفنيين	▪ الفوج الثاني ينضم إلى المنظمة

2013	الأول 2012	المبتدئين- سبتمبر/ أيلول 2013	
انتقل إلى الفصل الثاني من عام 2014	أكتوبر/ تشرين الأول 2013	استكمال عملية التعيين ضمن الإطار الزمني المعدّل المستهدف	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعيين الفوج الثالث من الفنيين المبتدئين (تاريخ بدء التعيين في يناير/ كانون الثاني 2014)</li> </ul>
			<b>4-1 التقدم صوب أهداف التنقل الجغرافي المؤسسي</b>
	نهاية 2013	إنجاز 100 حركة تنقل جغرافي في فترة 2013-2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعزيز برنامج التنقل الجديد ورصد الأهداف</li> </ul>
			<b>5-1 نظم التعيين</b>
نقح ليصير نهاية 2013	نهاية 2012	الوظائف مدرجة في النظام	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعميم نظام التعيين الإلكتروني الجديد إلى ما يجاوز الوظائف الممولة من البرنامج العادي</li> </ul>
	أبريل/ نيسان 2012	طرح موقع شبكي جديد للتوظيف	<ul style="list-style-type: none"> <li>تجديد الموقع الشبكي للتوظيف برمته حتى يصبح موحداً وتفاعلياً ويتضمن بوابة للتوظيف</li> </ul>
			<b>6-1 دمج الكفاءات في عمليات التعيين والتوظيف</b>
نقح ليصير في الفصل الرابع من عام 2014	منتصف 2013	نشر المبادئ التوجيهية المعدلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعديل المبادئ التوجيهية للتعيين والتوظيف لدمج الكفاءات</li> </ul>
	نهاية 2013	تدريب كل الأعضاء	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدريب كل أعضاء اللجنة المعنية بالموارد البشرية على تقنيات المقابلات الشخصية القائمة على الكفاءات</li> </ul>

## 2- وضع إطار للكفاءات في المنظمة يوفر سياقاً مؤسسياً لتصميم الوظائف والتعيين وإدارة الأداء والتعلم والتطوير

### 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. ملاحظة- لم تستكمل هذه المبادرة في الوعد المحدد وما زالت جارية، مع تاريخ مراجع مستهدف في نهاية عام 2013. ونتيجةً لذلك، فقد تأجلت الأنشطة المذكورة أدناه والمرتبطة باعتماد إطار الكفاءات.
- 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.

حالة التقدم المحرز	الموعد المحدد للتنفيذ (في يناير/ كانون الثاني 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 ليصبح نهاية 2013	نهاية 2012	الربط بين الكفاءات ونماذج الوظائف العامة	الربط بين الكفاءات ونماذج الوظائف العامة
----------------------	------------	--	--

نقح ليصير عام 2014	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			
نقح ليصير نهاية 2013	منتصف 2013	وضع إطار النظام	وضع إطار لنظام تقييم وإدارة الأداء لدعم رصد التنفيذ الكامل عبر المنظمة
نقح ليصير عام 2014	منتصف 2013	السياسات منفذة 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 داخلية وعرضت في مايو/ أيار 2011.
- وضع خطة عمل الموارد البشرية للمساواة بين الجنسين صدرت في يونيو/ حزيران 2012 بعد تصديق المدير العام.
- وضع اقتراحات بتنقيح سياسة ترتيبات العمل المرنة وعرضها على لجنة الموارد البشرية في أكتوبر/ تشرين الأول 2011.
- وضع 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.

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

#### 1-3 إنشاء سياسة تنقل قائمة على أساس الحوافز في المقر وللتناوب على الوظائف بين المقر والمكاتب الميدانية وتيسير الانتقال بين الوكالات

أقر المدير العام السياسة- المشاورات النهائية جارية	نُقحت لتصوير سبتمبر/أيلول- أكتوبر/تشرين الأول 2013	استكمال السياسة وسوف تُنشر عقب المشاورات النهائية	إعادة النظر واستكمال مشروع النص النهائي لسياسة التنقل على أساس الإرشادات التي يتم تلقيها وتقديمها للتصديق
---	---	--	--

استُكملت- المشاورات النهائية جارية	تُفحّت لتصير سبتمبر/أيلول- أكتوبر/تشرين الأول 2013	استكمال الإجراءات والمبادئ التوجيهية	إعداد إجراءات ومبادئ توجيهية تكميلية لدعم السياسة
2-3 اعتماد سياسة للمكافآت والاعتراف وقصور الأداء، وربطها بنظام تقييم وإدارة الأداء			
تُفحّ ليصير الفصل الثاني من 2014	أبريل/نيسان 2014	رفع السياسة الأولى للاستعراض وإبداء التعليقات عام 2013/2012	وضع مشروع السياسة وعرضه للتشاور
نقح ليصير الفصل الثالث من 2014	سبتمبر/ أيلول 2012	تقديم السياسة المستكملة	استكمال المشاورات الداخلية مع الإدارة والأجهزة التمثيلية؛ تعديل المشروع ورفعها للتصديق

حالة التقدم المحرز	الموعد المحدد للتنفيذ (في يناير/ كانون الثاني 2012)	المؤشرات	الأنشطة الرئيسية في 2012-2013
<b>3-3 إنشاء خطة العمل الجنسانية وسياسة المساواة الجنسانية التابعتين للموارد البشرية</b>			
نح ليصير الفصل الرابع 2013 وقييد استعراض الإدارة النهائي	الفصل الثالث 2013	استكمال السياسة ونشرها	إعداد سياسة للمساواة الجنسانية لدعم خطة عمل الموارد البشرية
<b>4-3 إعداد وتنفيذ واستعراض سياسات الموارد البشرية الأخرى</b>			
مقترح مكتب الموارد البشرية قدّم - لم يُقر	مارس/ آذار 2012	استكمال مشروع الاقتراحات	وضع الاقتراحات الخاصة بتنقيح سياسة ترتيبات العمل المرنة
جرى الإقرار سبتمبر/ أيلول 2012	يونيو/ حزيران 2012	تصديق التوصيات	مراجعة سياسة استخدام المتقاعدين (بعد سنتين من إدخال السياسة)، وضع التوصيات وعرضها للتصديق
المشاورات جارية	نهاية 2013	استكمال إعادة النظر وتقديم التوصيات	إعادة النظر في برنامجي الفنيين المبتدئين والتدريب الداخلي (أدخلا في 2010)
	نهاية 2013	بانتظار اعتماد الإطار- ينبغي مراجعة الهدف وفقاً لعام 2014	استعراض وتنقيح سياسات الموارد البشرية لضمان المواءمة مع إطار الكفاءات الجديد بعد تصديقه
<b>5-3 مبادرات التبسيط</b>			

الإطار معروض على مكتب المدير العام لإقراره	نهاية 2013	استكمال الاستعراض وتنفيذ التوصيات	استعراض الطرائق التعاقدية للموارد البشرية وعرض التوصيات
عملية التشاور النهائي	مارس/آذار 2012 نهاية عام 2013	وضع الاقتراحات وتقديمها استعراض إضافي جارٍ كجزء من مشروع دليل خطة العمل الفورية	الاستعراض النقدي للسلطات المفوضة في مجال الموارد البشرية ووضع الاقتراحات للتعديلات
<b>3-6 إعادة النظر في سياسة منع التحرش وإتاحة مساق التعلم الإلكتروني لمنع التحرش</b>			
		انتقلت مسؤولية هذا النشاط إلى مكتب الشؤون القانونية والأخلاقية	صياغة السياسة المنقحة وعرضها على أصحاب المصلحة للحصول على ملاحظاتهم، وتحسين مساقات التعلم الإلكتروني وجعلها متاحة على الإنترنت
<b>3-7 إعداد سياسة حماية البيانات الشخصية والقضايا المتصلة بالحياة الخاصة</b>			
		انتقلت مسؤولية هذا النشاط إلى مكتب الشؤون القانونية والأخلاقية	وضع مشروع سياسة وعرضه على أصحاب المصلحة

#### 4- إعداد وتنفيذ برامج وأطر للتعلم 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/ كانون الثاني 2012)	المؤشرات	الأنشطة الرئيسية في 2012-2013
<b>1-4 إعداد استراتيجية تعلم لدعم تطوير مهارات موظفي المنظمة وكفاءاتهم ومعارفهم اللازمة لتنفيذ برامج المنظمة بصورة فعالة</b>			
	مايو/أيار 2012	وضع مشروع الاستراتيجية وعرضه للتشاور	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع مشروع استراتيجية تعلم على أساس استعراض البرامج الحالية</li> </ul>
أقرت الاستراتيجية في يونيو/حزيران 2013	الفصل الأول من 2013	نقحت الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم واستعراض الاستراتيجية المقترحة بالاشتراك مع الإدارات والمكاتب (يستكمل بعد استعراض وظيفة التعلم والتطوير)</li> </ul>
<b>2-4 إعداد سياسة للتدريب الخارجي لتوضيح الآليات المتاحة للموظفين لتحديث مهاراتهم التقنية</b>			
وضع مشروع السياسة - قيد الاستعراض	الفصل الأول من 2013	المصادقة على السياسة وتنفيذها	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع مشروع نص السياسة ونشرها للتشاور والمصادقة عليها ونشرها</li> </ul>
<b>3-4 إنشاء قاعدة مؤسسية للتعلم لإتاحة فرص التعلم لجميع الموظفين</b>			
استخدام مستمر	يوليو/ تموز 2012	استكمال المرحلة الأولى	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ القاعدة تماشياً مع الإطار الزمني للمشروع</li> </ul>
رصد مستمر	نهاية 2012 (التقرير الأول)	صدور التقرير الأول حول الاستخدام وردود الفعل - رفع التقارير مستمر	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعقب حضور البرنامج وتقييم ردود فعل المستخدمين</li> </ul>
	منتصف 2013	إمكان تسجيل أنشطة التعلم جميعاً في هذه القاعدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ تسجيل للتدريب الصفي لجميع الأنشطة التي تقودها دائرة دعم الموارد البشرية وأنشطة أخرى</li> </ul>
<b>4-4 تصميم وتقديم برامج ودورات للكفاءات الإدارية والقيادية لمدراء المنظمة</b>			

	نهاية 2013	ردود فعل إيجابية لا تقل عن 3 درجات من الدرجات الأربع التي يشملها جدول التقدير	▪ تخريج فوجين من دورة القيادة الفعالة وأربعة أفواج من دورة أسس الإدارة في عام 2013، ودعم حضور الموظفين دورات خارجية
قدمت في نوفمبر/ تشرين الثاني 2012	نهاية 2012	دورة تعلم إلكتروني واحدة قدمت في مكتب إقليمي كمشروع تجريبي	▪ إعطاء دورة قيادة فعالة في وحدة واحدة كمشروع تجريبي في مكتب إقليمي واحد
<b>4-5 الاضطلاع بعملية تقييم إدارية تمكن المنظمة من إدراج النتائج في قرارات الاختيار وإعادة الانتداب</b>			
	يونيو/ حزيران 2012	إعداد عملية التقييم الافتراضي وتنفيذ مشروع تجريبي ناجح	▪ إنشاء عملية تقييم افتراضي بديلة
	نهاية 2013	64 موظفًا من فئة ف-4 والفئات الأعلى في 2013	▪ إنجاز 8 دورات "مركز التقييم الإداري" في 2013
<b>4-6 إنشاء برامج دعم الحياة الوظيفية المتصلة بالتعلم ونظام تقييم وإدارة الأداء والتنقل على نحو يتسق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة</b>			
الوصول المباشر- نُفذ في يناير/ كانون الثاني 2013	أبريل/ نيسان 2012	استكمال الإطار؛ أصبح النفاذ المباشر على الإنترنت موجودا	▪ وضع إطار التطوير الوظيفي والوصول المباشر على الإنترنت إلى معلومات وأدوات الإدارة الوظيفية
	نهاية 2013	إنشاء البرامج	▪ إنشاء برامج دعم وظيفي
<b>4-7 تصميم برنامج تعلم البرمجة القطرية الفعالة وعرضه في المكاتب الميدانية لكفالة الاتساق مع محتوى البرمجة القطرية</b>			
درب 63 بلدًا في 2012	نهاية 2013	الهدف لعام 2012: تدريب 52 بلدًا من تلك التي تحتاج إلى إعداد إطار برمجة قطرية: الهدف لعام 2013 - الأقاليم الإقليمية الفرعية في أفريقيا الغربية والشرقية،	• تقديم برنامج البرمجة القطرية الفعالة في البلدان التي تحتاج إلى إعداد أطر البرمجة القطرية. في عام 2013، يجري التركيز على بناء القدرات في عمليات تعبئة الموارد ودورات المشروع (الأقاليم المستهدفة هي المكتب الإقليمي لأفريقيا والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادىء)

		آسيا، وأوروبا لتعبئة الموارد.	
مع نهاية 198 : 2012 عضوا في الشبكة	نهاية 2013	زيادة الأعداد في الشبكة	▪ تعزيز شبكة دعم البرمجة القطرية الفعالة في المكاتب الميدانية

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/ كانون الثاني 2012)	المؤشرات	الأنشطة الرئيسية في 2012-2013
<b>1-5 دمج الدفع لفئات الموارد البشرية لغير الموظفين في نظام كشف المرتبات وتبسيط العمليات</b>			
	نهاية 2012	الدمج بالتوافق مع تنفيذ البرنامج؛ تنفيذ العمليات الجديدة	وضع خطة دمج الدفع لفئات الموارد البشرية لغير 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 نماذج وظائف 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	المؤشرات	الأنشطة الرئيسية في 2012-2013
	(في يناير/ كانون الثاني 2012)		
<b>6-1 إنشاء نماذج الوظائف العامة والعمل بها</b>			
	يونيو/ حزيران 2012	استكمال إعادة النظر بألقاب الوظائف	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعادة النظر في ألقاب الوظائف وتوحيدها للوظائف من فئة الخدمات العامة والفئة الفنية من خلال وضع خرائط مجموعات الوظائف المتشابهة وتجميعها</li> </ul>
مراجعة الهدف نهاية 2013	نهاية 2012	استكمال نماذج الوظائف العامة لكل الفئات	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد نماذج الوظائف العامة لفئة الخدمات العامة، والفئة الفنية، ورتبة مدير بالتشاور مع أصحاب الشأن ودمج الكفاءات الجديدة</li> </ul>
	يناير/ كانون الثاني 2013	وضع مستودع البيانات الإلكترونية للبحث في البيانات وحفظها	<ul style="list-style-type: none"> <li>مواءمة وحدات نظام إدارة الموارد البشرية في برنامج أوراكل لنماذج الوظائف العامة</li> </ul>
أُغلق	ديسمبر/كانون	عقب استعراض إضافي، تقرّر عدم الأخذ	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإجراء 3.71 من خطة العمل الفورية- اعتماد نظام الدرجات المزدوجة</li> </ul>

	الأول 2013	بختيار اعتماد نظام الدرجات المزدوجة على المستويات العليا. ولم يتم اعتماد نظام الدرجات المزدوجة في النظام المشترك للأمم المتحدة لأسباب موثقة جيداً؛ واعتماده قد يكون معقداً جداً في ظلّ نظام لجنة الخدمة المدنية الدولية لتصنيف الوظائف، ونهج منظمة الفاو إزاء الدرجات في الرتب.	في الوظائف من رتبة ف-5/مد-1 ومد-1/مد-2- اعتُبر هذا الإجراء "مركوناً" لينظر فيه المدير القادم لمكتب الموارد البشرية بنهاية عام 2013.
<b>2-6 إعداد إطار لتخطيط قوة العمل</b>			
إقرار الإطار أغسطس/آب 2013	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