



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

منظمة  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

A

## لجنة المالية

الدورة الرابعة والخمسون بعد المائة

روما، 26-30 أيار/مايو 2014

تقرير مرحلي عن استراتيجية إدارة الموارد البشرية  
وإطار العمل ذي الصلة

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيدة **Monika Altmaier**

مديرة الموارد البشرية

الهاتف: + 39065705 6422



mk210a

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة (QR)؛ وهذه هي مبادرة من منظمة الأغذية والزراعة للتقليل إلى أدنى 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 الحادية والخمسين بعد المائة التي عقدت في تشرين الثاني/نوفمبر 2013، قُدِّمَ إلى أعضاء اللجنة تقريرٌ مرحليٌّ شاملٌ عن التقدُّم المحرز في تنفيذ الإطار الاستراتيجي وخطة العمل بشأن الموارد البشرية 2013-2012.
- ◀ منذ تشرين الثاني/نوفمبر 2013، يُحرز تقدُّم هام في عدد من المبادرات المتصلة بالموارد البشرية، على النحو المفصَّل في هذا التقرير المرحلي، واستُحدثت استراتيجيات جديدة بشأن الموارد البشرية (الملحق 1).
- ◀ تُتاح أيضاً معلومات إقليمية محدَّثة عن الموارد البشرية، بناءً على طلب اللجنة.

### التوجيه المنشود من لجنة المالية

- ◀ إن أعضاء لجنة المالية مدعوون إلى أخذ العلم بالتقدُّم المحرز على صعيد مبادرات الموارد البشرية، والإطار الاستراتيجي وخطة العمل المحدثة بشأن الموارد البشرية.

### مشروع المشورة

- ◀ أخذت اللجنة علماً بالتقدم المحرز على صعيد مبادرات الموارد البشرية والمعلومات الإقليمية المحدثة عن الموارد البشرية، بناءً على طلبها الصادر في الدورة الحادية والخمسين بعد المائة المعقودة في تشرين الثاني/نوفمبر 2013.
- ◀ أخذت اللجنة علماً بالاستراتيجية الحالية للموارد البشرية وخطة العمل بشأن الموارد البشرية.

- 1- أُحرز تقدّم ملحوظ في عدد من مبادرات الموارد البشرية، منذ انعقاد الدورة الحادية والخمسين بعد المائة المعقودة في تشرين الثاني/نوفمبر 2013. ويرد أدناه موجز عن هذه الإنجازات.
- 2- والإستراتيجية الحالية للموارد البشرية وخطة العمل المحدثة للموارد البشرية الملحقان بهذا التقرير في إطار الملحق 1 والملحق 2. وتتضمّن خطة العمل مبادرات استُهلّت في فترة 2012-2013، وتنص إستراتيجية الموارد البشرية على مبادرات جديدة.

### استراتيجية الموارد البشرية

- 3- يرد وصف لرؤية قسم الموارد البشرية وأهدافه وغاياته وأهم المبادرات ذات الصلة لتحقيقها في استراتيجية الموارد البشرية الواردة في الملحق 1. وسوف توجه استراتيجية الموارد البشرية عمل المنظمة في الأعوام الثلاثة المقبلة. ويكمن أساس الاستراتيجية في أن معرفة الموظفين ومهاراتهم والتزامهم تُعتبر أهم الأصول بالنسبة إلى المنظمة. وتشكل إدارة الموارد البشرية بطريقة فعالة ومتسقة أمراً رئيسياً لدعم المديرين، والموظفين، والمنظمة ككل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والعمل بولاية المنظمة.

### لمحة عامة عن المبادرات الحالية بشأن الموارد البشرية

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

- 4- استُكملت، أو تستكمل هذه المبادرات الثلاث المترابطة. وتساهم هذه المبادرات في وضع 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.
- 5- وتقضي المبادرة المحورية بإنجاز إطار الكفاءة في المنظمة الذي نُقح عن طريق مداخلات كثيفة وردت من الموظفين في عام 2013 وأدرج في المنظمة في بداية عام 2014. ويتضمّن الإطار ثلاث قيم؛ وخمس كفاءات رئيسية واجبة التطبيق على جميع الموظفين الذين يندرجون في إطار موظفي الفئة الفنية الرابعة؛ وست كفاءات في مجال القيادة يمكن أن تنطبق على الموظفين والوظائف بدرجة ف-5 وما فوق، ويدرج الإطار في كل العمليات والمهام الرئيسية التابعة للموارد البشرية. وتعتمد حالياً مسألة إجراء مقابلات على أساس الكفاءة في إطار عملية تعيين الموظفين المعيّنين على الصعيد الدولي في الفئة الفنية، وفي موظفي الموارد البشرية في المقر وفي الأقاليم الذين تلقوا تدريباً لدعم لجان اختيار الموظفين في الإدارات والأقاليم. وعلاوة على ذلك، أُدرجت الكفاءات المنقحة في نظام تقييم وأداء الإدارة التابع للمنظمة الخاص بالموظفين اعتباراً من دورة أداء عام 2014، ويستطيع الموظفون تحديد فرص التعليم بواسطة الكفاءات في منتدى [learning@fao.com](mailto:learning@fao.com).

- 6- ويتاح موقع للشبكة الداخلية يوجه الموظفين بشأن طريقة تطبيق الكفاءات، وعُقدت حلقات للتداول بالفيديو وجلسات إعلامية في كل المنظمة. وستُستحدث مواد إضافية خلال عام 2014، مثل الكتيبات بشأن نصائح لتطوير الكفاءات وأمثلة من الموظفين عن طريقة تطبيقها في عملهم.

7- ويقتضي المشروع الثاني اعتماد نماذج الوظائف العامة. وبدءاً من آذار/مارس 2014، وُضعت نماذج الوظائف العامة لحوالي 80 في المائة من وظائف فئة الخدمات العامة و60 في المائة من وظائف الفئة الفنية. 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، وأعدت مبادئ توجيهية داخلية لتقديم لمحة عامة عن غرض إدراج نماذج الوظائف العامة وتعريفها والإجراءات المقترحة لإدراجها على أساس فعالية إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

8- وتُستكمل مراجعة إطار السياسة المتصل بنظام تقييم وإدارة الأداء. وصيغت مبادئ توجيهية لتوضيح أدوار ومسؤوليات الموظفين والمديرين في عملية تقييم الأداء وتخضع للمراجعة النهائية. وعلى النحو المشار إليه أعلاه، أُدرجت الكفاءات في فرادى نظم تقييم وأداء الإدارة الخاصة بالموظفين، الأمر الذي يضمن بالنتيجة تقييم جميع الموظفين على أساس المجموعة ذاتها من الكفاءات. وفضلاً عن ذلك، بناءً على طلب الإدارة العليا، تُستعرض حالياً عملية نظام تقييم وأداء الإدارة، مع مراعاة أفضل الممارسات ضمن النظام الموحد للأمم المتحدة وخارجه. ويجري إعادة صياغة إجراءات دافعة، واستُكملت مشاورات داخلية. ومن المتوقع إصدار الإجراء في وقت قريب وسوف تنفذ عملية الدفع في نهاية عام 2014.

9- وتشكل آلية مؤسسية للإقرار بالأداء الرفيع ومعالجة حالات قصور الأداء عنصراً أساسياً يتمثل في إطار السياسة المتصل بنظام تقييم وإدارة الأداء. ويجري العمل على وضع مشروع لسياسة التعرف على الأداء وتحسينه، وسياسة ترقية. وحسبما أُشير إليه سابقاً، ينبغي اعتماد هذه السياسات في سياق عام 2014، مع تاريخ تنفيذ محدد ببداية عام 2015، عقب إتمام استعراض التقييم السنوي لعام 2014.

#### *إجراءات التعيين والاختيار*

10- تمّ تغيير إجراءات الاختيار والتعيين الخاصة بالموظفين الدوليين من الفئة الفنية الذين يشغلون مناصب ممولة من الميزانية العادية. وسوف تؤدي الموارد البشرية دوراً نشطاً في إطار عملية الاختيار المنقحة، مما يقدم قيمة إضافية للمدير الذي يعين في كل خطوة من خطوات العملية. ومن شأن اعتماد الاستخدام المنهجي للمقابلات القائمة على أساس الكفاءة، والاستخدام المتسق أكثر للاختبارات والتحقيقات المرجعية أن يحسّن نوعية قرارات الاختيار وشفافيتها. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي لهذه الإجراءات المنقحة التي أُلغيت بموجبها اللجنة المركزية للاختيار وُضعت مكانها لجان الاختيار للإدارات والأقاليم أن تخفض تخفيضاً كبيراً المهل الزمنية للمناصب الشاغرة. ومن المتوقع أن تخفض المهلة الزمنية الإجمالية للتعيين إلى مدة أقصاها 120 يوماً من تاريخ الموافقة على إعلان الوظائف الشاغرة حتى صدور عرض التعيين. وتُستعرض حالياً إجراءات الاختيار والتعيين الخاصة بالموظفين الوطنيين من الفئة الفنية وسوف تصدر مبادئ توجيهية في وقت قريب. وعلاوة على ذلك، سوف يُنظر في عملية تعيين واختيار الموظفين من فئة الخدمات العامة، ومن ضمنها مجموعة المساعدة المؤقتة في المقر الرئيسي، خلال فترة السنتين الجارية.

11- وفي هذا الصدد، سوف تُبرم الوكالات التي يوجد مقرها في روما، أي منظمة الأغذية والزراعة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، وبرنامج الأغذية العالمي، في وقت قريب اتفاقاً إطارياً من أجل (1) إنشاء قائمة مركزية بشأن الموظفين المعيّنين بعقود مؤقتة/قصيرة الأجل من فئة الخدمات العامة للوكالات التي يوجد مقرها في روما، و(2) فتح وظائف شاغرة لمناصب عادية من فئة الخدمات العامة في كل من الوكالات التي يوجد مقرها في روما أمام طلبات كل موظفي الخدمات العامة في هذه الوكالات. ومن شأن هذا الأمر أن يسهّل بصورة كبيرة انتقال الموظفين بين هذه الوكالات، لأنه سيُسمح للموظفين بتقديم طلبات لمناصب معلن عنها على الصعيد الداخلي في جميع الوكالات الثلاث التي توجد في روما، وبناءً على ذلك، زيادة فرص التطوير المهني للموظفين.

12- ومن شأن التعيين الإلكتروني الذي تمّ اعتماده في تشرين الأول/أكتوبر 2011 من أجل معالجة الشواغر في وظائف الفئة الفنية في البرنامج العادي أن يؤدي دوراً هاماً في تبسيط عملية التعيين. ويجري حالياً معالجة المناصب الشاغرة الرفيعة المستوى (وظيفة برتبة مد-1 وما فوق) بواسطة التعيين الإلكتروني، وكذلك تقديم الخدمات للمستشارين والمشاركين في اتفاقات الخدمات الشخصية.

13- وتوضع قائمة مؤسسية في المنظمة باستخدام نظام التعيين الإلكتروني الذي سوف يسمح بالاطلاع على مجموعات كبيرة من المرشحين المؤهلين لأنشطة تعيين مستهدفة. وسوف تؤدي هذه القائمة دوراً هاماً أيضاً في تنفيذ أنشطة تواصل من أجل مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الجنسانية والجغرافية. وسوف تساعد قائمة تعيين غير الموظفين وحدات التعيين على تحديد مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة والتعيينات كاستشاريين أو مكنتيين في اتفاقات الخدمة الشخصية. وبالإضافة إلى ذلك، سوف تضع وتصور المنظمة قائمة متخصصة وظيفية المنحى (تضمّ مرشحين سبق تأييدهم) من أجل تلبية مختلف الاحتياجات في مجالات الموارد والمهارات في المنظمة تلبية سريعة. ويستحدث سير عمل قائمة المنظمة باستخدام نظم العمل والتكنولوجيات الموجودة في المنظمة. وأُجري تعديل في البرامج الحاسوبية الموجودة في كانون الأول/ديسمبر 2013، واستكملت التغييرات النهائية للنظام، بإدراج تعليقات واردة من الجولة الأولى من اختبار المستخدم في شباط/فبراير/آذار/مارس. ومن المزمع عقد اختبار القبول بشأن الاستعراضات النهائية وخروج المستخدم في بداية نيسان/أبريل 2014. وسوف تلي هذه المرحلة تجربة مباشرة وتدريب ونشر منهجي في مكاتب المنظمة فيما تبقى من عام 2014.

14- استحدثت تعزيزات للنظام ومنهجية جديدة للفرز من أجل ترسيخ القائمة العالمية للمنظمة من أجل الاستجابة لحالات الطوارئ والتي تقدم دعماً كبيراً لمستوى 3 من حالات الطوارئ في الأمم المتحدة. وبدأت الأنشطة التحضيرية لتجربة قائمة الاستجابة لحالات الطوارئ في كانون الثاني/يناير 2014 بنشر الدعوة إلى تقديم الطلبات من موظفين داخليين ومرشحين خارجيين. ويجري حالياً فرز المرشحين ومقابلتهم والتحقق منهم.

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

15- لا تزال ضرورة زيادة عدد البلدان الممثّلة تمثيلاً متساوياً تشكل مسألة ذات أولوية. وفي حين يولي الاعتبار الأهم في تعيين الموظفين إلى ضرورة ضمان المعايير الأعلى في مجال الفعالية، والكفاءة، والنزاهة، ويُشجّع مديرو التعيين في

المنظمة على "توجيه العناية الواجبة، عند تعيين العاملين، لضرورة اختيارهم على أساس أوسع نطاق جغرافي ممكن"، تماشياً مع الفقرة 3، المادة الثامنة من دستور المنظمة. وجدول الاشتراكات لفترة السنتين 2014-2015، الذي وافق عليه المؤتمر في يونيو/حزيران 2013، كان له تأثير على الهامش المرجو للتوزيع الجغرافي العادل للدول الأعضاء وقد دخلت هذه الهوامش حيز التنفيذ اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2014. وأطلقت عدة أنشطة للاتصال في مجال التعيين من أجل تناول أيضاً التمثيل الجغرافي، على النحو المشروح في إطار قسم "معلومات إقليمية محدثة عن الموارد البشرية" أدناه.

16- وأدت الجهود المبذولة في الأعوام الماضية إلى الزيادة المطردة في عدد النساء بصورة عامة. وأنجزت الخطة السابقة المتوسطة الأجل (2010-2013) وأهداف المساواة بين الجنسين في المنظمة (الموظفين من الفئة المهنية 38 في المائة، الموظفين من فئة الإدارة وما فوق 20 في المائة) وحتى فاقت التوقعات في 1 آذار/مارس 2014: زادت في الوظائف من الفئة المهنية في المقر لتبلغ 43 في المائة في 1 آذار/مارس 2014 و38 في المائة في كل الأماكن؛ وزيادة في عدد النساء على مستوى الإدارة وما فوق لتبلغ 21.4 في المائة. واستكملت مجموعة من التدابير والمبادئ التوجيهية لمساعدة المديرين والموظفين في سبيل تحقيق المساواة بين الجنسين.

#### برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين

17- في عام 2011، انضم الفوج الأول من الموظفين الفنيين المبتدئين الذين بلغ عددهم 18 موظفاً إلى المنظمة لمدة سنتين من التعيين، وانضم إليهم ستة موظفين فنيين مبتدئين إضافيين في النصل الأخير من عام 2013. ونُشرت الإعلانات عن الشواغر للفنيين المبتدئين التسعة عشر الذين سوف يشكلون الفوج الثالث في كانون الأول/ديسمبر 2013، على أن يتسلم جميع الفنيين المبتدئين مهامهم بحلول يونيو/حزيران 2014، وما زالت تستكشف تدابير لتسهيل إبقاء الفنيين المبتدئين. وحتى الآن عين 14 موظفاً من الفنيين المبتدئين من أصل 18 موظفاً فنياً مبتدئاً عينوا في إطار الفوج الأول ومولت وظائفهم بواسطة وحدات الاستضافة (أي 8 مهنيين مبتدئين في إطار عقد محدد الأجل و6 موظفين في إطار عقود من الموارد البشرية من غير الموظفين).

#### سياسة التنقل في المنظمة

18- اعتمدت سياسة التنقل في المنظمة في كانون الأول/ديسمبر 2013. وتنص سياسة التنقل في المنظمة على وظائف مؤقتة متنقلة، وإعادة تعيين جغرافية على الأجل الطويل لفترة تدوم عاماً أو أكثر. وإعادة التعيين الجغرافي ملزم لكل الموظفين الفنيين الدوليين على أساس منصب يعتبر تناوبياً. ويعتبر المنصب تناوبياً على أساس طبيعته ومهامه وتوافر المناصب عينها أو المشابهة في مختلف مراكز العمل والمكاتب التابعة للمنظمة. وبدأت عملية تصنيف المراكز المتناوبة؛ وفي بداية نيسان/أبريل، اعتبر 538 منصباً من أصل 1 345 منصباً (مجموع عدد الوظائف الدولية من الفئة الفنية المستعرضة وفقاً للمعايير المحددة في السياسة) مناصب تناوبية.

19- ويدير مكتب الموارد البشرية نظام إعادة التعيين عن طريق عملية تنقل سنوية بدعم من لجنة مركزية بشأن تنقل الموظفين. وتتمثل إحدى مهام هذه اللجنة في تحديد العدد الهدف لعمليات التنقل الجغرافي الذي يجب تحقيقه كل عام بالاستناد إلى مختلف العوامل مثل تغيير احتياجات المنظمة، والأولويات الإقليمية، وتوافر التمويل.

20- وتتمثل الميزات الأخرى الهامة التي تتسم بها هذه الخطة في أن التنقل الجغرافي (ضمن المنظمة أو بين منظمات النظام الموحد للأمم المتحدة) يُعتبر معياراً هاماً في قرارات الاختيار والترقية. ويشارك المديرون مشاركة متوقعة نشطة في تشجيع التنقل وإعداد خطط التنقل كل سنتين كجزء من عملية تعيين الموظفين في إدارتهم أو مكتبهم، بدعم من مكتب الموارد البشرية.

### إدراج قدرات التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة

21- سوف تُطبق المبادئ التوجيهية بشأن التخطيط للقوة العاملة لأول مرة في خطة فترة 2014-2015. وتقضي العملية الحالية للتخطيط للقوة العاملة بتحديد الفجوات على صعيد القوة العاملة والتي قد تتطلب تغييرات في مزيج المهارات. وسوف تُستخدم نتائج عملية التخطيط للقوة العاملة طوال دورة التنفيذ للفترة 2014-2015 لتوجيه استراتيجيات الموارد البشرية في مجالات التوظيف، والتنقل، والتعليم، والتنمية والتطوير بهدف التوصل في النهاية إلى توليد القدرات والمهارات المطلوبة في الأفرقة المعنية بوضع الاستراتيجيات، وفي الإدارات والمكاتب الفنية.

### استراتيجية التعليم

22- يولي انتباه خاص لزيادة ترشيد استخدام تنمية الموظفين وأموال التعليم وتعزيز وظيفة التخطيط ذات الصلة. ويدرج التقييم الواقعي الفعال من ناحية التكلفة ومكونات التعليم الإلكتروني في إطار برامج المنظمة، حيثما أمكن، وتشجع كل المكاتب على التخطيط بعناية وتحديد الأولويات وإتاحة فرص التعليم الإلكتروني.

23- واستحدثت استراتيجية منقحة للتعليم في عام 2013 ويعالج التنفيذ الأهداف الرئيسية التالية:

(1) بناء قدرات الموظفين في المسائل الفنية والبرمجية، وتحقيق النتائج التالية: يُستحدث حالياً عدد من البرامج التي تستهدف ممثلات المنظمة بما في ذلك مجالات حشد الموارد، ودورة المشروع، ومبادئ وضع البرامج، وخطط تحديث إدارة برنامج النتائج الإنمائية؛

(2) توسيع نطاق برامج وأطر التعليم الإلكتروني: يولي الاتصال بالمكاتب الميدانية انتباهاً خاصاً، مما شهد زيادة في استكمال الدورة وزيادة توعية الموظفين بفرص التعليم في كل الأماكن؛

(3) تنفيذ برامج المنظمة من الاستخدام إلى التقاعد: تستمر البرامج بإيلاء تركيز خاص هذا العام على تعدد اللغات من أجل ضمان أن يملك الموظفون المهنيون مستوى ملائماً من المعرفة بلغتين رسميتين على الأقل؛

(4) تنفيذ برامج المنظمة من الاستخدام إلى التقاعد: تنفذ حالياً برامج مع إيلاء تركيز خاص هذا العام على اختبار لغة ثانية للموظفين المهنيين وإتقانها؛

(5) دعم الفعالية التنظيمية وتشجيع السلوك المنشود؛ تعطى برامج تطوير الكفاءات أولوية عالية بهدف ضمان أن يحصل كل الموظفين على فرص التعليم من أجل استدامة كفاءات المنظمة وتطويرها. ومازالت الإدارة والقيادة يشكلان

أولوية عالية مع تركيز خاص على إدارة الأفرقة والموظفين بفعالية وتتاح برامج تطوير الكفاءات للموظفين من فئة الخدمات العامة؛

(6) تطوير القدرات الإدارية والمالية والعملية لدى الموظفين: تستحدث برامج التعليم الإلكتروني باعتبارها أولوية في عام 2014 في المجالات الإدارية والمالية والتشغيلية وسوف تتاح.

### *الإطار المنقح لتوظيف مستشارين دوليين ومكثتبيين في اتفاقات الخدمات الشخصية*

24- استعرضت وعدلت السياسات والإجراءات المتعلقة بتعيين موارد بشرية من غير الموظفين، أي المستشارون والمشاركون في إطار اتفاقات الخدمات الشخصية، أجزاء الدليل بموازاة إصدار مبادئ توجيهية شاملة في نهاية عام 2013. وتشمل الأحكام والمبادئ التوجيهية المنقحة كل جوانب الموارد البشرية من غير الموظفين، بما في ذلك ضرورة التحديد وخاصة التعيين، والاختيار والأجور والتقييم بعد استكمال التعيين. وتمثل الموارد البشرية من غير الموظفين نسبة كبيرة من القوة العاملة في المنظمة وتقدم هذه المبادرة نهجاً أكثر اتساقاً وشفافية في استخدام هؤلاء الموظفين وتعيينهم في كل المنظمة. ويعتمد الإطار فترة تجريبية لمدة عام، سوف تُستعرض بعدها على أساس التعليقات الواردة من الجهات صاحبة المصلحة الداخلية.

### *تبسيط وزيادة فعالية*

#### *(1) خدمة الموارد البشرية - إجراءات التشغيل الموحدة*

25- في نهاية الفصل الرابع من عام 2013، أُجري مشروع لوضع إجراءات التشغيل الموحدة لتلك الخدمات التي تقدمها مكاتب لجنة الخدمات المشتركة في ثلاثة أماكن بودابست، وسانتياغو، وبانكوك. وضمت حلقات العمل العديدة التي عقدت موظفين مهمين من الموارد البشرية من المكاتب الإقليمية لاستعراض العمليات والفرص الموجودة للتحسين والتبسيط. وتمثلت النتيجة بتحديد وتوثيق 123 إجراءً (إجراءات موحدة في كل الأقاليم) وتوافرها الآن على شبكة الإنترنت للموظفين العاملين في مكاتب لجنة الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي لكي تُستخدم كمرجع ومواد تجريبية للموظفين الجدد. وتنفذ حالياً كل فرص التحسين المحددة البالغ عددها 195 فرصة.

26- وتُتابع المبادرة وسوف يتوسع نطاقها في عام 2014 ليغطي مجالات أساسية أخرى في عمليات الموارد البشرية من قبيل التعيين وإدارة الأداء. وتشمل المزايا الأساسية لهذا المشروع قيام عمليات أكثر اتساقاً وشفافية في مجال الموارد البشرية، وتسهيل عملية استخدام الموظفين وتناوبهم.

#### *(2) خدمة فوائد كشوف المرتبات والضمان الاجتماعي*

27- تُدفع أجور كل الموارد البشرية من غير الموظفين تلقائياً عبر نظام كشوف المرتبات منذ تشرين الثاني/نوفمبر 2012 شرط التصديق على الإنترنت، بدلاً من الإجراءات السابقة التي كانت تستلزم معالجة يدوية لأجر كل فرد. وأدى هذا التغيير إلى تحسينات كبيرة من حيث الدقة في المدفوعات وصحة تسجيل بيانات الموارد البشرية والبيانات المالية.

28- وتوقف برنامج النظام العالمي لإدارة الموارد عن معالجة شؤون المستخدمين خلال عمل نظام كشف المرتبات تفادياً لوقوع أخطاء في خطط التسديد النهائية. وبعد تحليل دقيق واستخدام كل العمليات الضالعة بأكفأ صورة، حُفِض طول فترة التجميد بسبب كشف المرتبات من سبعة أيام إلى ثلاثة أيام، مما أدى إلى زيادة إنتاجية خدمة الموارد البشرية وفعاليتها.

29- وأنجز مكتب الموارد البشرية بنجاح مشروعاً يرمي إلى تقديم المعاشات التقاعدية لبرنامج النظام العالمي لإدارة الموارد المتصلة ببيانات الموارد البشرية والبيانات المالية لنظام جديد أطلقه الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة. وسوف يعزز هذا الرابط التلقائي نوعية وحسن توقيت المعلومات المتاحة للمشاركين وتسريع وتيرة معالجة استحقاقات التقاعد. ومنظمة الأغذية والزراعة هي المنظمة الأولى في منظومة الأمم المتحدة التي تنفذ واجهة الاستعمال هذا.

30- ويسعى مكتب الموارد البشرية، بالتعاون الوثيق مع الوحدة الطبية وشعبة تكنولوجيا المعلومات، إلى نقل نظام المعلومات المستخدم لتسجيل البيانات الطبية وبيانات الضمان الاجتماعي الخاصة بموظفي ومتقاعدي منظمة الأغذية والزراعة، وبرنامج الأغذية العالمي، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية. وسوف يتيح هذا المشروع سلسلة من الأدوات الآلية تشمل مرافق "للخدمة الذاتية" كي يقدم المشاركون طلباتهم بالتعويض عن أضرار جرت خلال الخدمة بصورة إلكترونية. وسوف يخفف هذا الأمر عدد المعاملات اليدوية وسوف يسرع البت في هذه الطلبات.

#### نوعية بيانات نظام تخطيط الموارد في المنظمة - الموارد البشرية تخطيط الموارد في المنظمة - جودة البيانات المتصلة بالموارد البشرية

31- ترمي المبادرات إلى توسيع نطاق حصول أصحاب المصلحة في المنظمة على بيانات الموارد البشرية في الإدارات، والمكاتب الإقليمية والميدانية. وقد باتت اليوم البيانات عن القوة العاملة في المنظمة أكثر اكتمالاً نظراً إلى نشر النظام العالمي لإدارة الموارد الذي وُضع في حزيران/يونيو 2013 ويستمر بذل الجهود من أجل تحسين نوعية البيانات وموثوقيتها. وتُجرب حالياً لوحة تنفيذية للموارد البشرية وستُتاح للإدارة العليا في الربع الثاني من عام 2014. وسوف تخول الإدارات والمكاتب الإقليمية تحسين التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية ورصدها. وبالإضافة إلى ذلك، تحدد مجموعة من التقارير المعيارية بشأن الموارد البشرية وسوف تتوافر للموظفين العاملين في مجال الموارد البشرية في كل المناطق والمديرين ورؤساء الإدارات من أجل تسهيل تحليلهم للقوة العاملة والاحتياجات المستقبلية (مثلاً تخطيط التعاقب، التوزيع الجنساني/الجغرافي، وإلى ما هنالك).

#### تغطية التأمين الطبي

32- يقيم مكتب الموارد البشرية شراكة ناشطة مع وكالات أخرى يوجد مقرها في روما لاستعراض النظم الحالية والعقود ذات الصلة لتقديم خدمات تأمين طبي وغير طبي بهدف إصدار مناقصات عديدة لهذه الخدمات في أسرع وقت

ممكّن. ويمكّن هذا الأمر القدرة على احتواء تكاليف التأمين لعدد من خدمات التأمين الطبي وغير الطبي من خلال وفورات الحجم وإدارة مبسّطة للمزوّدين، وكذلك إظهار دورنا الجديد كشريك في الأعمال بالنسبة إلى المنظمة.

33- ويشارك الفريق المعني بالضمان الاجتماعي في استعراض العمليات وتصميمها من أجل معالجة إدارة شؤون 3400 موظف من الموظفين المحليين الإضافيين التابعين لبرنامج الأغذية العالمي و5000 مستشار محتملين لبرنامج الأغذية العالمي يخضعون حالياً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وسوف يُحالون إلى لجنة المعاشات التقاعدية للموظفين التابعين للمنظمة/برنامج الأغذية العالمي. ويكمن أن تحتوي هذه الخطوة تكاليف عدد من خدمات المعاشات التقاعدية/التأمين الطبي وغير الطبي عن طريق وفورات الحجم.

### معلومات إقليمية محدّثة عن الموارد البشرية

34- تركز سياستنا الجديدة بشأن التنقل أساس تعاون مكثف ووثيق للغاية بين المقر الرئيسي والأقاليم. وتجتمع لجنة تنقل الموظفين كل ثلاثة أشهر وتضمّ ممثلين عن كل أقاليم المنظمة. وسوف تُشرك الأقاليم بصورة وثيقة في كل قرارات التوظيف في موعد سنوي، كما تشارك بصورة وثيقة في رسم خطة سنوية للتنقل ووضعها تماشياً مع تخطيطها السنوي للموارد البشرية.

35- وكانت إحدى مبادراتنا على صعيد الموارد البشرية لتوثيق التعاون بين المقر الرئيسي والأقاليم والمشاركة المبكرة في الخبرة الإقليمية تقتضي بإدراج معرفة مكاتبنا الميدانية وعملياتها في إجراءاتنا الجديدة الموحّدة للتشغيل التي وافقنا فيها على العمليات الخاصة بالموارد البشرية في مركز الخدمات المشتركة، والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي (بانكوك)، والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي ووثقناها، والتي حددنا فيها عدد الفرص لتحسين العمليات في الأقاليم والمقر الرئيسي.

36- ولم نشرع في مشاركة أوثق مع أقاليمنا في هذه المناسبة فحسب، بل رسخنا أيضاً في عدد من المواضيع الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية اللامركزية ونقل المعرفة:

- إدارة الكفاءة بالتعاون الوثيق مع مجموعات التركيز الإقليمية
- نماذج الوظائف العامة
- Learning @FAO وكل الفرص الناشئة عن نهج واسع النطاق بشأن التعليم الإلكتروني يتيح القدرة على تعزيز المعرفة في أي مكان ناء في العالم.

37- وطلب أعضاء اللجنة في دروتها الحادية والخمسين بعد المائة المعقودة في تشرين الثاني/نوفمبر 2013 معلومات إقليمية محدّثة عن الموارد البشرية قُدمت بشأنها بيانات مفصلة في حزمة البيانات المتعلقة بالموارد البشرية. وبالإضافة إلى ذلك، أُطلقت مبادرات خاصة في مجال التعيين من أجل معالجة مسألة التمثيل الجغرافي والإقليمي، وسوف يرد في ما يلي وصف لبعض هذه المبادرات.

38- ويقوم مكتب الموارد البشرية بعدة أنشطة اتصال وسوف يطلق حملات تعيين هادفة، مع مراعاة الشروط التشغيلية للمنظمة وضرورة جذب مرشحين مؤهلين وماهرين من كل الاقاليم، ولا سيما من البلدان غير الممثلة والممثلة تمثيلاً ضعيفاً. وعلى سبيل المثال، اشترت المنظمة اشتراكات في مواقع LinkedIn و Devex و Development aid بهدف نشر إعلانات الوظائف الشاغرة على نطاق واسع وكذلك إمكانية الاطلاع على قواعد البيانات الخاصة بفنيين مؤهلين. ودلّ الارتفاع الأخير في تعيين الموظفين الفنيين المبتدئين في الفوج الثالث على أن الإعلان عن المناصب على موقع LinkedIn بموازاة اعتماد اتصالات استباقية بمقدمي طلبات المناسبين من بلدان غير ممثلة وممثلة تمثيلاً ضعيفاً أدى إلى زيادة بنسبة 350 في المائة في عدد الطلبات المقدمة بالمقارنة مع الفوجين السابقين من برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين.

39- وعلاوةً على ذلك، يحلل مكتب الموارد البشرية معلومات المستخدمين الواردة في موقع المنظمة بشأن التوظيف من أجل فهم هوية من يقدم طلبات وما يمكن بذله لزيادة جمهورنا في البلدان غير الممثلة والممثلة تمثيلاً ضعيفاً. وسوف تُجرى بحوث من أجل تحسين الآراء المتعلقة بأسواق العمل الوطنية، وأرباب العمل المنافسين المحتملين في البلد (مثلاً المنظمات غير الحكومية)، والمؤسسات التعليمية الجامعية، ومجالات التخصص في البلد التي يمكن للمنظمة استهدافها. وبالإضافة إلى ذلك، سوف تُنظم اجتماعات منتظمة مع مسؤولي الموارد البشرية في المكاتب الإقليمية بغرض فهم اتجاهات أسواق العمل واستراتيجيات فعالة لتحديد المواهب في الأقاليم.

### استعراض لجنة الخدمة المدنية لمجموعة عناصر الأجر في النظام الموحد للأمم المتحدة/

#### قرارات الجمعية العامة للأمم المتحدة

40- تجدر الإشارة إلى أن المؤتمر أقرّ بأهمية الجهود الرامية إلى خفض الزيادات في تكاليف موظفي المنظمة، وحُدّدت معظم مزايا واستحقاقات موظفي منظمة الأغذية والزراعة في إطار النظام الموحد للأمم المتحدة ووافقت عليها لجنة الخدمة المدنية الدولية و/أو الجمعية العامة للأمم المتحدة في نيويورك. وناشد المؤتمر للجنة والجمعية العامة، وحث كذلك المدير العام على إطلاق نداء مماثل، للنظر في الحاجة إلى توخي المزيد من اليقظة فيما يتعلق بالزيادات في تكاليف الموظفين في جميع أنحاء النظام الموحد.

41- ثم راسل المدير العام رئيس اللجنة والأمين العام لمتابعة نتائج المؤتمر.

42- ويجري استعراض شامل بشأن حزمة التعويضات في النظام الموحد للأمم المتحدة (المرجع FC 151/12 الفقرات من 19 إلى 32). ورحبت الجمعية العامة للأمم المتحدة (الجمعية العامة) بالاستعراض وعناصره المذكورة وطلبت أن تدرج كل عناصر حزمة التعويض، منها النقدية وغير النقدية، في الاستعراض. وطلبت الجمعية العامة أيضاً إلى لجنة الخدمة المدنية الدولية عدم زيادة أي بدلات خاضعة لاختصاصها إلى حين استكمال الاستعراض الشامل لحزمة التعويض وتقديمها كي تنظر فيها الجمعية العامة. وبالإضافة إلى ذلك، رحبت الجمعية العامة بقرار لجنة الخدمة المدنية الدولية عدم زيادة تسوية مقر العمل بالنسبة إلى نيويورك في عام 2014 بالنظر إلى ارتفاع مستوى الهامش، واستعراض العلاقة

بين صافي أجور موظفي الأمم المتحدة في الفئة الفنية والفئات العليا في نيويورك (مثلا المدينة الأساس لنظام تسوية مقر العمل المتعلق بالأمم المتحدة) وصافي أجور موظفي الخدمة المدنية المتخذة أساسا للمقارنة الذين يشغلون وظائف مماثلة في واشنطن العاصمة (قرار الجمعية العامة A/RES/68/253 المؤرخ 27 كانون الأول/ديسمبر 2013). وبمقتضى المادة 54 (ب) من النظام الأساسي للصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة، لن يتغير حجم الأجر الداخل في حساب المعاش التقاعدي الخاص بالموظفين من الفئة الفنية بسبب تجميد صافي الأجور في نيويورك.

43- ويُقدر أثر التدابير المذكورة أعلا بـ 1.4 مليون دولار أمريكي خلال فترة السنتين 2014-2015 (البرنامج العادي) بسبب إلغاء الزيادات الواردة في الميزانية للأجر الداخل في حساب المعاش التقاعدي اعتباراً من 1 آب/أغسطس 2014 (1.1 مليون دولار أمريكي) وبدل الإعالة اعتباراً من 1 كانون الثاني/يناير 2015 لكل من الموظفين من الفئة الفنية والفئات العليا.

44- وبالإضافة إلى ذلك، أُدرجت زيادة بنسبة 3 في المائة (0.4 مليون دولار أمريكي) في الميزانية لمنحة التعليم، اعتباراً من عام 2015، الأمر الذي لا يمكن تطبيقه أيضاً في سياق فترة السنتين.

45- وما زال ينبغي تحديد الآثار الأخرى المحتملة لتجميد تسوية المقر في نيويورك. وحفاظاً على تعادل القوى الشرائية لمرتبات موظفي النظام الموحد للأمم المتحدة في كل أرجاء العالم، سوف تُخفض الأرقام القياسية لتسوية مقر العمل في جميع مراكز العمل بما يعادل الرقم القياسي للأجر المعمول به في نيويورك (1.96 في المائة).

46- وسيُقدم تقرير مفصل عن البنود المذكورة أعلا وعن التقدم المحرز في الاستعراض الشامل للجنة الخدمة المدنية الدولية في الدورة الخامسة والخمسين بعد المائة للجنة المالية.

### عملية النقل

47- أنشئت أفرقة المهام بشأن النقل لمعالجة أثر إلغاء الوظائف المحددة في إطار الادخار المطلوب في الدورة الثامنة والثلاثين لمؤتمر المنظمة المعقود في حزيران/يونيو 2013.

48- وأنجزت عملية نقل الخدمات العامة في تشرين الأول/أكتوبر 2013 مع إعادة التعيين داخلياً أو المغادرة على أساس الاتفاق على الانفصال. وأنجزت عملية النقل المهنية في آذار/مارس 2014 بحل كل الحالات إلا بضعة حالات من الانفصال المتفق عليه بصورة متبادلة أو بإعادة التعيين.

49- وفيما استُكملت عمليات النقل، من الواضح أنها استغرقت وقتاً طويلاً واستلزمت موارد هائلة، ولا بد من تخفيض التكلفة ذات الصلة بالمنظمة إضافة إلى تكلفة عمليات الفصل وإعادة التعيين. ويجرى استعراض بغرض استخلاص الدروس من هذه العملية لكي يمكن أن تكون العمليات أكثر اتساقاً وفعالية من ناحية التكلفة في المستقبل، ولا سيما بالنظر إلى دور أفرقة المهام، وأجهزة تمثيل الموظفين، والإدارة.

## استراتيجية الموارد البشرية

### 1- السياق

تتلخص رؤية منظمة الأغذية والزراعة (المنظمة) في "عالم متحرر من الجوع وسوء التغذية تساهم فيه الأغذية والزراعة في تحسين مستويات المعيشة للجميع، وعلى الأخص أشد الناس فقراً، بطريقة مستدامة اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً". ويتمثل أساس استراتيجية الموارد البشرية للفترة 2014-2016 في أن معرفة الموظفين ومهاراتهم والتزامهم تشكل أهم الأصول، تستطيع المنظمة من خلالها تنظيم عملها لمساعدة الدول الأعضاء على تحقيق هذه الأهداف فردياً على الصعيد الوطني، وجماعياً على الصعيدين الإقليمي والعالمي. ووفقاً لذلك، تُعد الإدارة الفعالة والمتسقة للموارد البشرية محور الطريقة التي تستخدمها المنظمة في عملها وتنفيذ ولايتها.

وتعمل المنظمة حالياً، على غرار الكثير من المنظمات الدولية، في بيئة يسودها تغير عالمي جوهري. ومن شأن التكنولوجيات المتطورة بسرعة والتغيرات الديموغرافية السريعة أن تؤثر أيضاً بصورة كبيرة في الأساليب والأدوات التي تستلزمها المنظمة لإدارة قوة عملها بفعالية.

وبالإضافة إلى ذلك، تشكلت استراتيجية الموارد البشرية هذه بفعل أربعة دوافع داخلية هامة للتغيير. ويكمن الدافع الأول في الإطار الاستراتيجي الجديد للمنظمة بتركيزه على خمسة أهداف استراتيجية جديدة، تدعمها مواضيع مشتركة وأهداف وظيفية، سوف تركز المنظمة طاقاتها عليها في الأجل القصير والأجل المتوسط. ويكمن الدافع الثاني في المضي قدماً في سبيل زيادة لامركزية الموارد، والمسؤوليات وما يرافقها من ضرورة لنقل الموظفين إلى مناطق ذات أولوية قصوى تماشياً مع الإطار الاستراتيجي وأهداف التنقل. ويتمثل الدافع الثالث في التحدي السائد لفعل المزيد اعتماداً على القليل من المواد - ضمان تحقيق غايات المنظمة وأهدافها بأكثر طريقة ممكنة من الاتساق والفعالية من ناحية التكلفة ضمن القيود الصارمة للميزانية وفي النهاية، يوجد التحدي - والفرصة - الناشئ عن انحراف قوة عاملة ديموغرافية، إذ سيبلغ عدد من كبار الموظفين فيها سن التقاعد قريباً، مما يمكن المنظمة من موازنة قوتها العاملة من ناحية الجنسية والعمر والتمثيل الجنساني.

## 2- الموارد البشرية في المنظمة - نقطة بدايتنا

أخذت خطوات هامة في الفترتين المائيتين الماضيتين من أجل تحويل الموارد البشرية مما كانت عليه في بادئ الأمر من وظيفة للمعاملات والعمليات إلى شريك أكثر استراتيجية في قطاع الأعمال، بما يتماشى مع أعمال المنظمة ويدعمها. وأجري تغيير كبير في إنشاء مركز الخدمات المشتركة في بودابست ومكتبه الإقليميين في بانكوك وسانتياغو من أجل تركيز تقديم المزيد من جوانب المعاملات لخدمة الموارد البشرية في مراكز أكثر فعالية من ناحية التكلفة. وفي فترة السنتين الحالية، تلا هذا التغيير إنشاء مناصب لشركاء الأعمال للموارد البشرية في أربعة مكاتب إقليمية تابعة للمنظمة سعياً إلى تقديم "ملاذ" أول للموظفين الإقليميين ومديريهم من أجل إسداء المشورة والمساعدة على حل مسائل متعلقة بالتوظيف البسيط والأكثر تعقيداً.

ورغم الجهود المبذولة لإلغاء مركزية بعض جوانب إدارة الموارد البشرية، ما زالت الوظيفة تتركز بصورة مفرطة في المقر الرئيسي وتواجهها عوائق بسبب إجراءات بيروقراطية وإدارية تعترض تقديم الخدمات بفعالية واتساق وتقيد استجابة العملاء. وفي بعض الحالات، يسود أيضاً تصور بشأن الافتقار إلى الشفافية والاتساق في تقديم مزايا واستحقاقات ملائمة للموظفين. وتقيد هذه القيود - الواقعية والمتصورة - فعالية شعبة الموارد البشرية وتقلص الوقت والطاقة من الأدوار التي يمكن وينبغي تأديتها في المنظمة. وتتضمن هذه الأدوار النظر في القيم والمهارات والكفاءات المطلوبة من الموظفين، والتوفيق بين الموارد والأهداف التنظيمية والأولويات، وتأمين بيئة عمل مؤاتية، ووضع وتنفيذ سياسات وقواعد واضحة وشفافة، ودعم الأفراد من أجل تحقيق أهداف فنية ومهنية، من جملة أدوار أخرى.

وبالإضافة إلى ذلك، يستلزم نقل وظيفة الموارد البشرية إلى كيان محدث لتحويلات إضافية قوة عاملة للموارد البشرية تتمتع بقاعدة واسعة من المعرفة، وتوازن بين الموظفين العاميين والأخصائيين في الموارد البشرية، وهيكل تنظيمي منقح ضمن الشعبة بهدف تسهيل نهج جامعي قائم على المهمة بصورة أقل وفعالية نظم الموارد البشرية، وقدرة على صياغة تقارير دقيقة ومحدثة بشأن القوة العاملة على صعيد المنظمة والوحدة.

## 3- الموارد البشرية في المنظمة - حيثما ينبغي أن نكون

تتألف الاستراتيجية الحالية للموارد البشرية من عدد من المواضيع والتحديات الملحة التي أثارته باستمرار الدول الأعضاء والمديرون والموظفون وأجهزة تمثيل الموظفين في كل المنظمة. وتدعى الموارد البشرية باستمرار إلى النظر في المسائل التالية:

- (1) التوازن الأمثل بين إدخال مواهب جديدة (من الخارج) والترقية من الداخل.
- (2) تلبية أهداف الأهلية والتمثيل الجغرافي والمساواة بين الجنسين.
- (3) ضمان وتحسين الاحتفاظ بالمعرفة ونقلها في منظمة دينامية إلى حد بعيد.
- (4) التوازن الأمثل بين موارد الموظفين والموارد من غير الموظفين لاستيعاب تكلفة الموظفين دون تقليص المزايا بصورة غير عادلة.
- (5) الإنصاف والاتساق والشفافية في قرارات التعيين والتوظيف.
- (6) بيئة عمل محترمة، خالية من المضايقة والتمييز.

- (7) إنشاء مقاييس متنسقة بشأن ما هو منتظر من الموظفين والمديرين، والحفاظ عليها، وعند الانقضاء، إنفاذها.
- (8) استحداث ودعم قوتنا العاملة الشاملة في سبيل تحقيق أهداف فنية ومهنية.

ولا تشكّل هذه المسائل أمورًا تستطيع الموارد البشرية حلّها بمفردها. وتستند المعلومات المتعلقة بالقوة العاملة، ونشر الموظفين، والتوازن بين موارد الموظفين وغير الموظفين إلى عدد من العوامل يشمل على الأقل الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة والقرارات الصادرة على مستوى النظام الموحد للأمم المتحدة. ومن شأن الإقرار بشعبية الموارد البشرية كشريك مقبول وذو قيمة في كل عمليات صنع القرارات المتصلة بتعيين موظفين، ونشرهم ورعايتهم، ومن شأن عمل الشعبة بصفتها شريك أعمال استراتيجي ومتجاوب ومطلع بصورة وثيقة على احتياجات العملاء أن يكتسب أهمية. ويستلزم هذا الأمر أمورًا تشمل فريقًا مندفعًا وفنيًا تابعًا للموارد البشرية، يتحلى بالمهارات في كل مجالات الموارد البشرية؛ ونظم حديثة للمعلومات، وإعداد تقارير محدثة بشأن القوة العاملة؛ وعمليات مبسطة للموارد البشرية؛ ووضع وتنفيذ سياسات وعمليات تتماشى مع قرارات النظام الموحد للأمم المتحدة وأفضل الممارسات.

#### 4- أهداف الموارد البشرية وغاياتها

على ضوء السياق المشار إليه أعلاه والمداخلات الصادرة عن عدة جهات داخلية صاحبة مصلحة، حددت شعبة الموارد البشرية ثلاثة أهداف لتوجيه برنامج عملها في الأعوام الثلاثة المقبلة:

- ألف- ضمان أن تدعم سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها تعيين قوة عاملة متنوعة وماهرة ونشرها بفعالية تماشيًا مع الأهداف الاستراتيجية المتغيرة.
- باء- خلق بيئة عمل مؤاتية، خالية من المضايقة والتمييز تراعي التنوع، مما يدعم الموظفين في تحقيق الأهداف الإنمائية الفنية والمهنية ويجسّد أفضل الممارسات في إدارة الأداء.
- جيم- وضع عمليات مبسطة وفعالة من ناحية التكلفة تمكّن الموارد البشرية من تقديم خدمات عالية الجودة ومعدة خصيصاً للعملاء في المنظمة.

تقر هذه الأهداف التي تلقى دعم عدد من المبادرات المحددة بأنّ القوة العاملة للمنظمة تضمّ مجموعة واسعة من الموظفين ومن غير الموظفين المعيّنين في إطار صكوك تقاعدية متنوعة. ورغم اختلاف أحكام التوظيف وشروطه، يشكّل القبول بتنوّع بيئة العمل الإيجابية والتوقعات منها وإمكانية الحصول على فرص التعليم التي تعزز التطور الفني والمهني أمورًا أساسية بالنسبة إلى جميع الموظفين. وعلاوة على ذلك، تعترف استراتيجية الموارد البشرية بأهمية الشراكة - بين الدول الأعضاء، والإدارة، والمديرين، والموظفين، وأجهزة تمثيل الموظفين - في فهم الأدوار والمسؤوليات والعمل جماعياً على تعزيز رعاية كل موظفي المنظمة وضمان سلاسة عمل العناصر المؤسسية (السياسات، والموارد، والعمليات، وإلى ما هنالك) التي تشكل أساس إدارة سليمة للموارد البشرية.

#### 5- المبادرات الهامة

يقدم هذا القسم من الاستراتيجية لمحة عامة عن الأهداف الهامة الثلاثة وموجزًا عن أهم المبادرات الداعمة لها.

**ألف- ضمان أن تدعم سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها تعيين قوة عاملة متنوعة وماهرة ونشرها بفعالية تماشيًا مع الأهداف الاستراتيجية المتغيرة.**

لا تستطيع المنظمة تحقيق ولايتها إلا عن طريق موظفيها. ويكمن تركيز هذا الهدف في أن تدعم وتجهز الموارد البشرية المديرين من أجل جذب موظفين مؤهلين للغاية ملتزمين بعمل المنظمة ورعايتهم وإبقائهم ونشرهم بطريقة تستخدم معرفتهم ومهاراتهم بفعالية. ويتطلب هذا الأمر مجموعة صلبة من بيانات القوة العاملة لمؤازرة تحليل الاحتياجات والفجوات المتعلقة بالمهارات وتوقعها، وقدرة على الوصول إلى مرشحين مستهدفين يملكون المجموعة الصحيحة من المعرفة والمهارات، وعمليات مبسطة لملء مناصب شاغرة بسرعة، وسياسات وآليات فعالة لدعم نشر الموظفين.

وتتضمن المبادرات الهامة في إطار هذا الهدف ما يلي:

**ألف- 1 تنفيذ أنشطة اتصال وحملات تعيين استباقية وهادفة تراعي الاحتياجات التشغيلية للمنظمة من أجل جذب مرشحين مؤهلين وماهرين من كل أرجاء العالم.**

تمكّن قاعدة بيانات المنظمة المتعلقة بتوزيع المناصب الشاغرة من إرسال إعلانات بشأن الوظائف الشاغرة إلى جهات الاتصال المستهدفة بالاستناد إلى المجال المهني والمنطقة الجغرافية. وسوف تواصل شعبة الموارد البشرية إقامة شراكات مع منظمات رئيسية في بلدان مستهدفة وتزيد الاستفادة من نشر النهج الجديد بشأن البحث في القائمة سعياً إلى تعزيز قدرات المنظمة على تحديد المرشحين المؤهلين والمهنيين مع إيلاء تركيز خاص على تلك البلدان غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ضعيفاً. وبالإضافة إلى ذلك، سوف تستخدم شعبة الموارد البشرية إعلانات صحفية في منشورات مختارة (منشورات على شبكة الإنترنت ومنشورات مطبوعة) بهدف جذب مرشحين مؤهلين وإجراء "أيام المهنة" في أماكن مستهدفة (المكاتب الميدانية والإقليمية) بالتعاون مع جهات شريكة. وسوف تخوّل أداة جديدة للتعيين الإلكتروني المنظمة قياس فعالية كل أنشطة التوعية وتأثيرها.

**ألف- 2 وضع وتنفيذ نماذج الوظائف العامة التي تحل مكان فرادى مواصفات الوظائف من أجل المساعدة على تسريع وتيرة التعيين الداخلي والخارجي ودعم أهداف التنقل في المنظمة.**

ترمي مبادرة نماذج الوظائف العامة إلى تحديد مواصفات موحدة لمناصب من فئات وظائف ذات مسؤوليات مشابهة. وسوف تسرّع نماذج الوظائف العامة وتيرة عمليات التعيين فيما سيتمكن المديرون من الإعلان بسرعة عن مناصب شاغرة دون الحصول أولاً على إذن الموارد البشرية بشأن مواصفات المنصب. وبالإضافة إلى ذلك، سوف تساعد هذه المبادرة

المنظمة على تنفيذ سياستها الجديدة بشأن التنقل. وأجرى تخطيط قوة العمل وعمليات التوظيف في عام 2012 استعراضاً شاملاً بشأن وظائف الفئة الفنية والعالية النشطة ووظائف فئة الخدمات العامة في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية. وبُسطت الألقاب القائمة تبسيطاً كبيراً وفُصلت قوائم ألقاب الوظائف للموظفين من الفئة الفنية وفئة الإدارة، واستُحدثت فئات للخدمات العامة. ويرمي الغرض إلى استخدام هذه القوائم كأساس لوضع نماذج الوظائف العامة لما يبلغ 70-80% من جميع وظائف المنظمة، فيما تغطي مواصفات لوظائف فريدة ومحددة 20-30% من الوظائف المتبقية.

ألف- 3 تنفيذ نهج مبسط قائم على الكفاءات لتعيين الموظفين، بمشاركة أقوى للموارد البشرية في كل مراحل العملية من أجل تغيير دور اللجان الحالية لاختيار الموظفين مع كفاءة بذل العناية الواجبة.

تدرج عمليات جديدة وشفافة للتعيين بهدف تحسين الاتساق في القرارات المتعلقة بالتوظيف وضمان الموضوعية، يدعمها إطار للمساءلة تُكرس فيه المسؤوليات لمختلف مراحل العملية. وسوف يخول اعتماد الاستخدام المنهجي للمقابلات القائمة على الكفاءة المنظمة استباق طريقة تصرف المرشحين في دور ما في المستقبل عن طريق تقييم سلوكهم في الماضي. وسوف تُعزز مراحل العملية بالمشاركة المنهجية للموارد البشرية، وزيادة اتساق استخدام الاختبارات، والإشارات المرجعية، ووضع مهل نهائية صارمة لكل مرحلة من مراحل العملية مع الهدف الأمثل لتخفيض المهلة الزمنية الإجمالية للتعيين إلى مدة أقصاها 120 يوماً من تاريخ إعلان الوظائف الشاغرة حتى التعيين.

ألف- 4 وضع وتنفيذ وإدارة خطة للتنقل داخل المنظمة، بالاستناد إلى معايير واضحة وشفافة وبالارتباط بقرارات متعلقة بالتوظيف والترقية.

يشكّل التنقل مكوناً أساسياً من التطور المهني وعنصرًا رئيسياً في تنمية مهارات الموظفين وقدراتهم. ويتيح إدراج سياسة التنقل ميزات واضحة للمنظمة والموظفين على حد سواء، وسوف يشكل أداة هامة لدعم زيادة لامركزية عمل المنظمة. وأدت مشاورات داخلية مكثفة إلى إرجاء اعتماد سياسة التنقل داخل المنظمة في الأعوام الماضية. وعقب الإسهاب في الاستعراض والمشاورات في عام 2013، اعتمدت سياسة التنقل في نهاية العام.

وتتألف خطة التنقل من مكونين ألا وهما: (1) خطة التعيين التنقلي المؤقت التي تتيح تعيينات جغرافية ومنفذة ضمن مقر العمل لمدة تصل إلى أحد عشر شهراً، وتعمل على أساس تطوعي؛ (2) نظام إدارة تعيينات التنقل الجغرافي يتيح إنشاء آلية للتعيينات الجغرافية لمدة سنة أو أكثر، بدعم من عملية استعراض سنوية تجريها الموارد البشرية واللجنة المركزية لتنقل الموظفين. وتجري حالياً العملية السنوية الأولى بشأن التنقل؛ وينبغي استهلال عمليات إعادة التعيين بنهاية أيلول/سبتمبر 2014.

ألف - 5 وضع وتنفيذ قائمة مستهدفة للتوظيف ترمي إلى دعم المديرين في تحديد المرشحين المحتملين لمناصب شاغرة والتعيينات الاستشارية، وتمكين المنظمة من إدارة الغايات الجغرافية للمنظمة وغايات التمثيل الجنساني.

تشكل قائمة الموارد البشرية قائمة اعتمدها المنظمة للاستعانة بمستشارين وموظفين لتعيينات على الأجل القصير والطويل. وتعدّ القائمة أداة مهمة لتبسيط وتسريع إجراءات التعيين بتمكين الاتصال الممنهج بسرعة وبسهولة بمجموعات كبيرة من المرشحين المؤهلين لملء مناصب شاغرة وتعيينات استشارية. وتمثل قيمة مضافة في تعزيز المنافسة، وبناء على ذلك تعزيز نوعية التعيينات أيضاً. وبالإضافة إلى ذلك، تشكل القائمة فرصة ضرورية جداً للمنظمة من أجل تبادل نبذات عن المرشحين في كل المنظمة والأقاليم والمشاريع. ومن أجل زيادة قدرات الجهات صاحبة المصلحة الكثيرة على استخدام القائمة، تتيح هذه القائمة تسجيل معلومات أساسية بشأن الأداء السابق وتبادلها، الأمر الذي سيكتسب أهمية خاصة عند توظيف متعاقدين خلال مهلة قصيرة.

ألف-6 زيادة شفافية عمليات التعيين على المستوى الرفيع وعمليات تعيين ممثلات المنظمة عن طريق إدراج تقييم خارجي للإدارة في قرارات الاختيار.

بمقتضى DGB 2012/25، تُستعرض منذ حزيران/يونيو 2012 نتائج صادرة عن مراكز التقييم الإداري أو استعراضات التقييم الافتراضي استعراضاً منهجياً في إطار عملية الاختيار لملء وظائف ممثلات المنظمة، ومنذ تشرين الثاني/أكتوبر 2012 لملء جميع الوظائف الشاغرة على المستوى العالي. ويجسد هذا القرار الانتباه المتزايد الذي يُولى الآن إلى اختيار كبار موظفي المنظمة على أساس لا يقتصر على المهارات والخبرات الفنية فحسب بل أيضاً على قدراتهم على التواصل بوضوح، والعمل بصورة جماعية في أفرقة وإقامة علاقات بين الأشخاص بفعالية – كل الكفاءات التي سوف تُدرج أيضاً في إطار الكفاءة الجديد في المنظمة الذي يستكمل حالياً. وترمي هذه المبادرة إلى إنشاء مجموعة من المديرين الذين "قيم أداءهم سابقاً" ومن المتوقع أن يتقدموا في المستقبل بطلب ملء مناصب شاغرة على مستوى الفئة الفنية الخامسة ف-5 وما فوق وأن يكونوا قادرين على المنافسة سعياً إلى ضمان الشفافية والإنصاف في عملية الاختيار المتعلقة بمناصب أساسية في المنظمة.

ألف-7 تنفيذ تدابير وتتبع التقدم المحرز في مجال تحقيق أهداف التمثيل الجغرافي في المنظمة.

وضعت شعبة الموارد البشرية الأهداف السنوية للتوزيع الجغرافي والمساواة بين الجنسين، الرامية إلى موازنة الخطة المتوسطة الأجل مع حجم المكاتب والإدارات كي يتحمل كل مدير مسؤولية تناسبية لتحقيق أهداف التعيين والتوظيف في المنظمة. وبتنفيذ أنشطة التوعية المذكورة أعلاه وبضمان المساءلة بشأن تحقيق هذه الأهداف، تهدف هذه المبادرة إلى ترسيخ زيادة عدد البلدان الممثلة تمثيلاً عادلاً والعمل في سبيل تحقيق الهدف المتمثل في خفض عدد البلدان الممثلة تمثيلاً مفرطاً. وفي هذا الصدد، أطلع كل مدير على أهدافه الواجب بلوغها، وهو مسؤول عن ذلك، فيما تراقب الموارد البشرية النتائج.

ألف-8 تنفيذ إطار شامل في المنظمة بشأن استخدام الموارد البشرية من غير الموظفين

تمثل الموارد البشرية من غير الموظفين نسبة كبيرة من القوة العاملة التابعة للمنظمة، ولا سيما في أماكن ميدانية، على غرار منظمات مشابهة تابعة للأمم المتحدة. وتتيح الطرائق التعاقدية المتعلقة بالموارد البشرية من غير الموظفين تعيين الموارد بصورة مرنة وسريعة عند الاقتضاء، وتمكن بصورة خاصة المنظمة من استقدام مهارات/خبرات محدّدة مطلوبة على أساس مؤقت ولا يمكن الاستعانة بها من الموظفين الحاليين على نحو مناسب. غير أنّ أوجه القصور السابقة بشأن اتساق استخدام الموارد البشرية من غير الموظفين سلّطت الضوء على ضرورة أن تعدّ الموارد البشرية، بالتشاور مع جميع الجهات صاحبة المصلحة، إطاراً للمنظمة يحكم استخدامها. واعتمد هذا الإطار في نهاية عام 2013 وسيُستعرض في نهاية عام 2014 بالاستناد إلى الخبرات والتعليقات الواردة من المديرين الموظفين.

ويشمل كلّ جوانب الموارد البشرية من غير الموظفين بما فيها احتياجات التحديد وإنشاء التعيين والاختيار والأجر والتقييم بعد استكمال التعيين. ويتيح نهجاً أكثر اتساقاً وشفافية في كل المنظمة، وفي المقر الرئيسي والأماكن الميدانية، كما يتيح تبسيط العمليات فيما يرسى المساواة والمراقبة الضروريتين في الاستخدام السليم للطرائق التعاقدية. وبالإضافة إلى ذلك، سوف يفسح المجال أمام تحسين تقديم التقارير لهيئات الإدارة والحكم بشأن استخدام هذا العدد الكبير من موظفي المنظمة.

**باء- خلق بيئة عمل مؤاتية، خالية من المضايقة والتمييز تراعي التنوع، الأمر الذي يدعم الموظفين في تحقيق الأهداف الإنمائية الفنية والمهنية ويجسد أفضل الممارسات في إدارة الأداء.**

فيما يُعدّ نقل المنظمة إلى هيكل من إدارة المصفوفة والمديرين أمراً ضرورياً لإدارة موظفين داخل حدود الشَّعب وعبرها لتحقيق أهداف المنظمة، من المهم إرساء هياكل مؤاتية تدعم أهداف الموظفين الفنية والمهنية وتكفل أن تكون البيئة التي يعملون فيها خالية من المضايقة والتمييز. ويتطلب هذا الأمر سياسات وممارسات رشيدة، وأدوات فعالة، واستثمار التوكيد والموارد في تنمية قدرات المديرين والقادة على إرشاد الأفراد والأفرقة التابعين لهم وتشجيعهم وإدارة شؤونهم.

وتتمثل المبادرات الهامة في إطار هذا الهدف فيما يلي:

**باء – 1 إنشاء إطار كفاءة واضح وبسيط من أجل تحديد معايير السلوك التي يتوقع أن يبرهنها الموظفون الحاضرون والمستقبلون في المنظمة.**

ابتداءً من عام 2014، ينفذ مكتب الموارد البشرية إطار كفاءة في المنظمة يحدّد معايير السلوك المتوقعة من كل الموظفين ويضمن مساءلتهم على أساس نفس القواعد. وبالإضافة إلى ذلك، سيسمح الإطار للموظفين والمديرين التواصل بوضوح بشأن توقعات الأداء وتعزيز المحادثات المستمرة بشأن المجالات المحددة من مواطن القوة والفجوات. وفي هذا الصدد، يشكّل إطار الكفاءة خيطاً ذهبياً يربط عمليات الموارد البشرية ومهامها الرئيسية – تصميم الوظيفة،

والتعيين، وتقييم الأداء، والتعليم، والتطوير، مما يضمن تعيين الموظفين على أساس مجموعة متسقة وشفافة من التوقعات السلوكية، ومراقبتهم على أساس تلك المعايير عينها، وتجهيزهم بالمهارات لمعالجة الفجوات القائمة في مجال الكفاءة.

## وضع عملية منقحة لإدارة الأداء من أجل تعزيز ممارسات الإدارة

ترمي هذه المبادرة إلى وضع وتنفيذ عملية منقحة بشأن الأداء من أجل تعزيز استمرار التقييم، والإرشاد، والانطباعات ومساعدة الموظفين على فهم طبيعة أدائهم ونوعيتها، وتحديد الأمور اللازمة لتحسين أدائهم وحثهم على القيام بذلك. وسوف يدعم إطار سياسة العملية المنقحة بإجراءات دافعة ومبادئ توجيهية خاصة بالموظفين والمديرين بشأن مسؤولياتهم ومسؤولياتهم، وسياسات بشأن المكافآت والتقدير والترقية. وسيستمر تقديم الأدوات والدعم من أجل التوعية بأفضل الممارسات في مجال أداء الإدارة من خلال برامج خاصة للتعليم تقوم على أداء الإدارة، والبرامج المنقحة لتطوير كفاءات المديرين، والموظفين الإداريين من المرتبة المتوسطة والموظفين ذوي مسؤوليات تتعلق بمهام إشراف، والمبادئ التوجيهية المتعلقة بتقييم الكفاءة. ويكمن الهدف الأمثل في الانتقال مما يعتبر حاليًا عملية إدارية بطيئة إلى عملية ترسخ استمرار قياس النتائج والحوار المتعلق بالأداء.

## باء – 3 تعزيز المساواة بين الجنسين

تشكل زيادة نسبة الموظفات في الوظائف في الوظائف من الفئة الفنية أحد الأهداف الرئيسية للموارد البشرية في المنظمة. وأدت الجهود المبذولة في الأعوام الماضية إلى زيادة عدد الموظفات بإطراد على صعيد عام وحُققَت الأهداف الجنسانية في المنظمة الواردة في الخطة السابقة المتوسطة الأجل أو فاقت التوقعات. والمنظمة ملتزمة بتحقيق المساواة بين الجنسين ودعم المساواة والعدل بين الجنسين وترسيخهما في المنظمة، بما في ذلك عن طريق اعتماد مجموعة من التدابير والمبادئ التوجيهية الرامية إلى مساعدة المديرين والموظفين في المقر الرئيسي وفي المكاتب الميدانية من أجل العمل في سبيل تحقيق المساواة بين الجنسين في عدد الموظفين، وكذلك إنشاء بيئة مؤاتية للمساواة والعدل بين الجنسين.

## باء – 4 تعزيز استمرار التحسين والابتكار عن طريق منح التعليم والتنمية.

عقب استكمال تخطيط العمل، سوف تنفخ الاستراتيجية الحالية للمنظمة بشأن التعليم بهدف تحسين تلبية احتياجات التعليم الناشئة. وسوف ترمي الاستراتيجية بصورة خاصة إلى ما يلي: (1) بناء قدرات الموظفين في مجال الشؤون الفنية والبرامجية وتحقيق النتائج؛ (2) وضع برامج وأنشطة للتعليم تملك أهدافًا واضحة لدعم تحقيق النتائج والعمل في الأفرقة؛ (3) مواصلة تقديم فرص التعليم من الاستخدام إلى التقاعد والسعي إلى توسيع نطاق البرنامج؛ (4) دعم الفعالية التنظيمية والسلوك المنشود؛ (5) تطوير قدرات الموظفين في الشؤون الإدارية المالية التشغيلية والمهارات الحاسوبية؛ (6) توسيع نطاق استخدام التعليم الإلكتروني وتقديمه بصورة افتراضية.

باء - 5 وضع وتنفيذ سياسات وممارسات ترمي إلى ضمان أن تكون أماكن العمل خالية من المضايقة والتمييز.

تتمثل إحدى الجوانب الأساسية لمنع التمييز والمضايقة في مكان العمل في إعداد وتعزيز سياسة مكتوبة توضح أنه لن يجري التساهل مع هذه الأفعال في أي ظروف كانت. وسوف تتضمن سياسة المنظمة بشأن التمييز والمضايقة ما يلي: (1) بيان شديد اللهجة بشأن موقف المنظمة إزاء التمييز والمضايقة؛ (2) صياغة تعريف واضح بشأن التمييز والمضايقة؛ (3) بيان يفيد بأن التمييز والمضايقة ينتهكان القانون؛ (4) أمثلة عن الظروف التي يمكن فيها أن يحدث تمييز ومضايقة؛ (5) بيان يفيد بأن المسؤولية تقع على كل فرد لمنع المضايقة والتمييز في مكان العمل؛ (6) معلومات عن طريقة ومكان التماس المساعدة في حال حصول تمييز أو مضايقة؛ و(7) عواقب محتملة ناتجة عن تمييز أو مضايقة غير مشروعين. وسوف تطلق السياسة بصورة استباقية وسوف تُعمم على نطاق واسع في إطار تأييد قوي من المدير العام وجميع المديرين في المنظمة، إذ تشدد على التزام المنظمة بالقضاء على المضايقة والتمييز في مكان العمل ووجوب أن يمثل كل الموظفين للسياسة.

باء - 6 وضع وتنفيذ آليات من أجل ضمان حوار فعال ومنتظم وبناء بين الإدارة والموظفين وأجهزة تمثيل الموظفين.

تواصل شعبة الموارد البشرية تأكيد التزامها بمبدأ التشاور مع الموظفين بشأن المسائل المتعلقة بأحكام العمل وشروط الخدمة على النحو المنصوص عليه في النظام الأساسي لشؤون الموظفين، مع الاعتراف بسلطة المدير العام الإدارية على النحو المكرس في دستور المنظمة واللائحة العامة. وبإنجاز خطة العمل الفورية لتجديد منظمة الأغذية والزراعة ومبادرات الإصلاح، من المطلوب وضع آليات جديدة لمواصلة التعاون المثمر المحقق بواسطة الاجتماعات الأسبوعية للجنة الاستشارية المعنية بإدارة الموظفين التي حلت مكان اللجنة الاستشارية المشتركة المخصصة والمعنية بالإصلاحات في المنظمة والتي تعزز الحوار بين الإدارة والموظفين فيما تحسن توضيح الأدوار الخاصة بالإدارة وجمعيات الموظفين. وسوف تطور هذه الآليات بالتعاون مع أجهزة تمثيل الموظفين.

جيم- وضع عمليات مبسطة وفعالة من ناحية التكلفة تمكّن الموارد البشرية من تقديم خدمات عالية الجودة ومعدة خصيصاً للعملاء في المنظمة.

تتعهد شعبة الموارد البشرية بمواصلة تحديد الفرص الرامية إلى تبسيط العمليات وتقديم الخدمات لمجالات العملاء بأكثر طريقة ممكنة من الفعالية من ناحية التكلفة والتجاوب. وشكل إنشاء مركز الخدمات المشتركة في بودابست والمكتبين الإقليميين عام 2009، وضمن نقل تقديم أنشطة المعاملات إلى هذه المراكز تحولاً هاماً في سبيل إتاحة خدمات أكثر فعالية من ناحية التكلفة. وأدى إنشاء مناصب لشركاء الأعمال للموارد البشرية في أربعة أقاليم تابعة للمنظمة إلى قدرة الموارد البشرية على تلبية احتياجات العملاء في شبكة المكاتب الميدانية تلبية سريعة وأدق.

ولا يزال هناك المزيد مما ينبغي القيام به. وسوف تركز الموارد البشرية على المبادرات التالية في إطار هذا الهدف من أجل ضمان تقديم خدمات مركزة على العملاء وفعالة من ناحية التكلفة وموثوق بها:

**جيم - 1** لتنفيذ نهج متسق وشفاف ودعم عمليات وأدوات من أجل التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة في المنظمة.

يستلزم الانتقال إلى إدارة المصفوفة في المنظمة عمليات وأدوات جديدة لدعم تخطيط القوة العاملة الفعالة وضمان تجهيز المنظمة بالأشخاص المناسبين في المكان المناسب سعياً إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية وأهداف خطة عملها، الآن وفي المستقبل. وسوف يعد وينفذ قسم الموارد البشرية، بالتعاون مع مكتب خدمات المشروعات، مبادئ وعمليات وأدوات أساسية لتخطيط القوة العاملة، من أجل دعم تخطيط العمل التشغيلي، بهدف طویل الأجل يقتضي إدراجها في إطار التخطيط الاستراتيجي للمنظمة واستخدامها لوضع استراتيجيات الموارد البشرية في مجالات التعيين، والتنقل، ونشر الموظفين، والتعلیم، والتنمية.

**جيم - 2** صياغة وإصدار مناقصة موحدة بشأن خدمات التأمين الطبي وغير الطبي، بهدف تخفيض تكاليف التأمين تخفيضاً كبيراً بالنسبة إلى المنظمة، وتعزيز تقديم الخدمات، وتبسيط الوقت الإداري والموارد الإدارية.

لا توجد حالياً أي مسؤولية مركزية ومبادئ توجيهية رئيسية بشأن خدمات التأمين للمنظمة، مما أدى إلى وفرة في مختلف سياسات التأمين مع شتى وكلاء وشركات التأمين والتي تتجدد في أوقات مختلفة من العام. وتُشتري معظم التأمينات على أساس غير فعال ومخصص باهظ التكلفة "على النحو المطلوب"، باستثناء التأمين الطبي. وعلى الأرجح أن المنظمة لديها تأمين ناقص في بعض المجالات، فيما تبقى سياسة التأمين الطبي ثابتة على نطاق واسع منذ سنوات كثيرة رغم أنها تشكل التكلفة الأعلى في ميزانية التأمين. وسوف يتيح توحيد كل تأمينات المنظمة في عقد واحد الاستفادة من حجم الشراء، وزيادة الفعالية المالية في سوق التأمين من أجل تحقيق تغطية أشمل، وتحسين فعالية الخدمات، والحصول على خفض جوهري في الأقساط والحفاظ على الأقساط بسعر موحد في فترة تصل لخمس أعوام. وبالإضافة إلى ذلك، سوف تبسط شؤون الإدارة، الأمر الذي سوف يتجسد في تخفيض التكاليف واحتياجات الموظفين. ويكمن أحد دواعي القلق في تراكم المسؤوليات الناشئة عن التزام المنظمة بتقديم تغطية التكاليف الطبية بعد خدمة الموظفين. وعلاوة على ذلك، تُستكشف الخيارات لمعالجة هذه المسألة في إطار هذه المبادرة.

**جيم - 3** توضيح دور شركاء الأعمال للموارد البشرية، وتسمية جهات الاتصال في المقر الرئيسي حسب مجال العملاء وإجراء تدريب لموظفي الموارد البشرية في كل المهام المتعلقة بالموارد البشرية كي يتمكنوا من إسداء المشورة في الوقت المناسب وتقديم الدعم بناء على الطلب.

يتمثل أحد تحديات الموارد البشرية في أن تصبح شريكاً ذا قيمة مع الإدارة العليا والتنفيذية سعياً إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن أجل القيام بذلك، يجب على موظفي الموارد البشرية أن يصبحوا خبراء في طريقة تنظيم العمل وتنفيذه، وتقديمه بفعالية مع الحفاظ على جودة عالية جداً. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن تصبح الموارد البشرية عنصراً للتحويل المستمر، تضع العمليات وتنشئ ثقافة تحسن قدرات المنظمة على التغيير. ومن أجل إرساء أسس هذا التحويل، سوف تتمثل الخطوة الأولى في إنشاء إطار للمساءلة بشأن شركاء الأعمال للموارد البشرية واستهلال برنامج تدريبي لضمان أن يصبح موظفو الموارد البشرية خبراء في عدد من العمليات المنقحة. وسوف تولى أولوية في عام 2014 إلى تقديم تدريب مكثف في مجال المقابلات القائمة على الكفاءة وإدارة الأداء وفي الامتثال للإجراءات التشغيلية الموحدة التي حددت في الأونة الأخيرة.

جيم - 4 استعراض وتنقيح محتوى أحكام الموارد البشرية الواردة في دليل المنظمة ضمن إطار مشروع دليل المنظمة الأوسع من أجل ضمان أن تكون معاصرة وواضحة وشفافة وسهلة الفهم والتناول.

يشكل دليل المنظمة المصدر الرئيسي للمعلومات المتعلقة باللوائح والقواعد والعمليات الإدارية. ويرمي غرض هذه المبادرة إلى تبسيط استخدام الدليل وفهمه وتسهيل إتاحتها لجميع الموظفين في كل أرجاء العالم. وفي غضون ذلك، سوف تبذل جهود في سبيل تبسيط العمليات الإدارية. وفي سياق المشروع، تجري الموارد البشرية استعراضاً منهجياً للوثائق الإدارية (التعميمات الإدارية، ونشرات المدير العام، والمبادئ التوجيهية الداخلية والتوجيهات، وما إلى هنالك) بالتعاون مع أصحاب الوثائق من أجل اتخاذ قرار عما إذا كان ينبغي حذفها أو تحديثها أو ضمها إلى الدليل الجديد أو إدراجها فيه؛ الأمر الذي أسفر عن حذف ما يزيد عن 300 وثيقة إدارية. وسوف تخفض هذه العملية تخفيضاً كبيراً عدد الوثائق الإدارية، وسوف تحسن فهم الموظفين للقواعد والتوجيهات الواجبة التطبيق وقدراتهم على البحث عنها.

جيم - 5 التدريب على مجالات العملاء في سير عمل نظام إدارة معلومات بشأن الموارد البشرية ودعمهم في إعداد تقارير واضحة ودقيقة بشأن القوة العاملة فيها سعياً إلى دعم التخطيط المتعلق بالموارد البشرية، بما في ذلك تخطيط التعاقب وإنشاء/إلغاء المناصب.

سوف تشمل هذه المبادرة استعراضاً مكثفاً لتقارير/لوحات تتعلق بنظام إدارة المعلومات بشأن الموارد البشرية وإعادة تعريف شروط المستخدم ومعلومات الدخول بالاستناد إلى الاحتياجات والمهام الخاصة بالمستخدمين. وسوف تُستعرض الكثير من التغييرات الفنية المطلوبة لتحسين نوعية المداخلات، والاطلاع على المعلومات، وتمكين الكثير من المستخدمين من الحصول على الخدمات الذاتية، وسوف تولى أولوية لهذه التغييرات. وعقب المشاورات مع مستخدمين رئيسيين في إدارات ومكاتب فنية، من المتوقع أن تحسن المبادرة القدرة على استخدام المداخلات، وتوحيد بعض المداخلات القائمة أو تنقيتها. وعلاوة على ذلك، سوف يُصب تركيز متزايد على جودة البيانات والجهود الرامية إلى تحسين الروابط بين فريق الإبلاغ التابع للموارد البشرية وعمليات الموارد البشرية، مما سيؤدي أيضاً إلى تعزيز النظم.

جيم - 6 توثيق ونشر إجراءات التشغيل الدائمة من أجل ضمان صيغة الاتساق في تقديم خدمات الموارد البشرية، ودعم نقل المعرفة ضمن شعبة الموارد البشرية، وتمكين العملاء من فهم الخطوات المتخذة في عمليات الموارد البشرية بشأن المعاملات.

في إطار هذه المبادرة، أُطلق مشروع يشمل الموظفين في المكاتب الإقليمية (مكتب الخدمات المشتركة في بودابست، والمكتب الإقليمي في أميركا اللاتينية والكاريببي، والمكتب الإقليمي في آسيا والمحيط الهادئ، والمكتب الإقليمي في أفريقيا) لاستعراض إجراءات رئيسية لخدمة الموارد البشرية وإدراجها في إجراءات منقحة بشأن التشغيل الدائم. ومن المتوقع أن تقضي هذه المبادرات إلى إعداد ونشر إجراءات التشغيل الدائمة التي تتضمن كل العمليات الهامة المتصلة بالموارد البشرية من أجل دعم نقل المعرفة عند تعيين موظفين موجودين أصلاً أو جدد أو منفصلين، وضمان توحيد النهج. وحظي إلى الآن 123 إجراء من إجراءات التشغيل الدائمة بالتأييد.

جيم - 7 تقديم وتحسين خدمات الموارد البشرية المتسقة والمخصصة للعملاء والمقدمة بطريقة جيدة.

سوف يعمل مركز الخدمات المشتركة في بودابست والمكاتب الإقليمية في بانكوك وسانثياغو على تقديم وتحسين خدمات الموارد البشرية المتسقة والمعدة خصيصاً للعملاء والمقدمة بطريقة جيدة. وسوف يولى تشديد خاص على مجالات الجودة والمتسقة في تطبيق إجراءات مبسطة وبسيطة مدعومة من خلال هيكل يخدم العملاء في إطار من المساءلة على جميع الصعد. وسوف تشمل المبادرة من جملة أمور أخرى (1) إعادة تنظيم خدمات الموارد البشرية في مركز الخدمات المشتركة في بودابست مع تشديد على تقديم خدمات مخصصة للعملاء لشعب وأقاليم معينة؛ (2) تنقيح نظم التتبع للموارد البشرية بغرض تحسين العمليات والشفافية؛ (3) تنقيح وزيادة تحسين اتفاقات مستوى الخدمات ونظم تكنولوجيا المعلومات ذات الصلة بهدف تقديم تقارير موثوق بها وشفافة بشأن مستوى الخدمات المقدمة وجودتها؛ (4) التدريب المستمر لموظفي الموارد البشرية على زيادة مجموعة موظفي الموارد البشرية المدربين عبر مجالات مختلفة يستطيعون تنفيذ مجموعة واسعة من المهام والواجبات بطريقة جيدة وفعالة ومتسقة؛ (5) التوعية والتواصل المنتظم مع شعب العملاء، والمديرين، والموظفين لتحسين فهم الاحتياجات والمجالات التي يجب تحسينها.

## 6- قياس النجاح

إذا نجحنا في هذه المبادرات، سوف تبدأ صورة الموارد البشرية باتخاذ شكل مختلف في سياق الأعوام الثلاثة المقبلة. وسوف نقيس نجاحنا في تقديم هذه الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية بنطاق تُنفذ فيها الأمور التالية في نهاية الفترة الحالية:

1- إدراج تقييم خارجي للإدارة في عملية ملء كل المناصب الشاغرة على المستوى العالي ومستوى ممثلات المنظمة.

- 2- إدراج إطار كفاءة في المنظمة في كل عمليات تصميم الوظائف، والتعيين، وإدارة الأداء، والتعليم ومهام التطوير.
- 3- زيادة كبيرة في عدد النساء اللواتي يشغلن وظائف من الفئة الفنية والفئات العالية.
- 4- إجراء عمليات تعيين شفافة ومبسطة، بدعم من المهنيين في الموارد البشرية في كل لجنة، وتدريب مكثف في المنظمة بشأن تقنيات إجراء مقابلات على أساس الكفاءة. ويستغرق وقت التوظيف 120 يوماً كحد أقصى.
- 5- إبرام عقد شامل وفعال من ناحية التكلفة لتقديم خدمات التأمين الطبي وغير الطبي مع جهة شريكة موثوق بها.
- 6- نظام مبسط لإدارة الأداء، بدعم من إطار سياسة وتدريب من أجل مساعدة المديرين على تقدير الأداء الجيد، وإدارة الأداء الضعيف.
- 7- وضع قائمة تعيين هادفة لدعم المديرين في تحديد المرشحين المحتملين لملء وظائف شاغرة، وتمكين المنظمة من تحقيق أهداف التمثيل الجغرافي والمساواة بين الجنسين في المنظمة.
- 8- إنشاء فريق للموارد البشرية ذي أداء عالٍ، يملك مهارات وتدريباً في مجموعة من المهام والعمليات المتعلقة بالموارد البشرية.
- 9- إجراءات التشغيل الموحدة والمبسطة لمعظم خدمات الموارد البشرية، الموثقة بوضوح والمنشورة.
- 10- مراجعة وتحديث أحكام الموارد البشرية في دليل المنظمة، بطريقة واضحة وشفافة وسهلة الفهم.
- 11- إطار شفاف ومبادئ توجيهية واضحة لتوظيف الموارد البشرية من غير الموظفين ودفع أجورهم.
- 12- نماذج الوظائف العامة التي تغطي على الأقل 60% من وظائف المنظمة لدعم المديرين من أجل الإعلان بسرعة عن الوظائف الشاغرة.
- 13- سياسة فعالة بشأن التنقل في المنظمة، بموازرة من عمليات ونظم لتسهيل الانتقال ضمن المكاتب وفيما بينها.
- 14- مجموعة شاملة من خيارات التعليم والتطوير المقدمة في بيئة تعليم متنوعة، تشمل دورات تعليمية إلكترونية شخصية.
- 15- بيانات دقيقة وموثوق بها بشأن الموارد البشرية وتقديم تقارير بواسطة أدوات موائمة لتكنولوجيا المعلومات.
- 16- تحسين التواصل وفهم الاحتياجات والشروط بين مركز الخدمات المشتركة، والمكاتب، والعملاء.
- 17- إنشاء مجموعة موثوق بها تضم مرشحين محتملين للتعيين على الصعيد المحلي.

## الملحق 2

### الموارد البشرية -

#### خطة عمل

#### تنفيذ الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية

يساهم قسم الموارد البشرية في المنظمة في الهدف الوظيفي 11 "الإدارة الكفؤة والفعالة". ويتمثل المخرج التنظيمي (1-1-11) المتصل بالموارد البشرية في الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات، والخدمات المتصلة بالموارد البشرية الفعالة والكفوءة، والتي تدعم جذب قوة عاملة متنوعة، وماهرة ومحفزة مع تنميتها والحفاظ عليها.

وتقدم الصفحات التالية لمحة عامة عن المشاريع والمحاصيل والخدمات الرامية إلى تحقيق المخرجات التنظيمية المتصلة بالموارد البشرية، وتقريراً موجزاً عن التقدم المحرز في إطار مبادرات هامة. ويشير نظام الإبلاغ الذي يعتمد على الترميز بالألوان الموجز أدناه إلى حالة كل مبادرة في الأطر الزمنية المحددة في بداية فترة السنتين 2014-2015. ويشمل هذا التقرير مبادرات أطلقت في إطار فترة السنتين الماضية 2012-2013، وأدرجت في الاستراتيجية وخطة العمل الجديدتين، وبناء على ذلك تعتبر بعض المبادرات متأخرة لأنها استقدمت من الإطار الاستراتيجي السابق بشأن الموارد البشرية.

#### نظام الإبلاغ الذي يعتمد الترميز بالألوان

المبادرة أنجزت

الانشطة تسير حسب الإطار الزمني

التقدم متأخر لكن اتخذت إجراءات تصحيحية ووضع إطار زمني منقح

النجاح في تنفيذ الأنشطة معروض

النشاط لم يبدأ تنفيذه بعد



#### 1- إدراج إطار كفاءة من أجل تحديد معايير سلوكية دعماً لتنفيذ برنامج عمل المنظمة

عرض عام  
يحدد إطار الكفاءة أنماط السلوك والمهارات الشخصية المتوقعة من جميع موظفي المنظمة وسوف يُدرج إطار الكفاءة في المنظمة المُعتمد في الأونة الأخيرة في كل وظائف الموارد البشرية وسوف يدعم التعيين، والتوظيف، وإدارة الأداء، والتعلم، والتطوير للموظفين من جميع الرتب وفي كل الإدارات والمكاتب.

الإنجازات المحققة في الفترة 2013/2012			
إنجاز المرحلة الأولى من المشروع – وضع إطار العمل، إدراج التعليقات الواردة من مجموعة من الفئات صاحبة المصلحة واستكمال إطار العمل في نهاية عام 2013.			
حالة التقدم المحرز	الموعد المحدد للتنفيذ (في كانون الثاني/يناير 2014)	المؤثرات	الأنشطة الرئيسية في 2014-2015
<b>1-1 إدراج إطار الكفاءات في المنظمة</b>			
انجزت	أذار/مارس 2014	وضع استراتيجية الاتصالات وتنظيم جلسات إعلامية	عرض الإطار ونشره في المنظمة
<b>1-2 ربط إطار الكفاءة بعمليات الموارد البشرية: إدارة الاداء والتعلم والتطوير والتعيين.</b>			
			إدراج إطار الكفاءة في إدارة الاداء والتعليم والتطوير
	شباط/فبراير 2014	تجسيد الكفاءات في نظام تقييم وإدارة الأداء منهج التعليم لرسم الكفاءات والقابل للبحث في learning@fao إتاحة الدليل بشأن تطوير الكفاءات لأكل الموظفين	
مستمر	شباط/فبراير 2014	استكمال المبادئ التوجيهية وتدريب موظفي الموارد البشرية وإجراء تدريب للمدربين تدريب جميع موظفي الموارد البشرية، والرؤساء، والرؤساء بالإنابة	اعتماد مقابلات قائمة على الكفاءة في المنظمة وتدريب كل أعضاء اللجنة على تقنيات المقابلات القائمة على الكفاءة
	نيسان/أبريل 2014	الإعلان عن وظائف الفئة الفنية بكفاءات جديدة	تحديد كفاءات جديدة خاصة بالنبذات العامة عن الوظائف الشاغرة والإعلان عن أوصاف للوظائف مع كفاءات جديدة
	أيلول/سبتمبر 2014	الإعلان عن الوظائف من فئة الخدمات العامة بحلول أيلول/سبتمبر	
<b>2- تنفيذ نهج متماسك وشفاف ودعم عمليات وادوات متعلفه بتخطيط استراتيجي للقوة العاملة.</b>			
عرض عام ترمي هذه المبادرات إلى استحداث إطار لتخطيط القوة العاملة تماشياً مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بغية دعم تخطيط الموارد البشرية واستحداث نبذات عامة شاملة للوظائف وذلك لموازرة التصميم التنظيمي وتخطيط القوة العاملة وعمليات التوظيف.			
الإنجازات في 2013/2012			

<ul style="list-style-type: none"> <li>إحراز تقدم هام في إعادة النظر في القاب الوظائف من فئة الخدمات العامة والفئة الفنية وتوحيدها بعد وضع خرائط مجموعات الوظائف وتجميعها</li> <li>إعداد نبذات عامة عن الوظائف لفئة الخدمات العامة (80%) والفئة الفنية (60%) وفئة المديرين بالتشاور مع أصحاب المصلحة وإدراج الكفاءات الجديدة للمنظمة</li> <li>استكمال وتأييد إطار مفاهيمي لتخطيط القوة العاملة في آب/أغسطس 2013</li> </ul>			
حالة التقدم المحرز	الموعد المحدد للتنفيذ (في كانون الثاني/يناير 2012)	المؤشرات	الانشطة الرئيسية في عام 2014 - 2015
1-2 وضع نبذات عامة عن الوظائف العامة والعمل بها.			
	الربع الثاني من عام 2014	نشر المبادئ التوجيهية	<ul style="list-style-type: none"> <li>استكمال ونشر المبادئ التوجيهية والنبذات العامة عن الوظائف واستخدامها، والعمل بالنبذات العامة الحالية عن الوظائف</li> </ul>
2-2 وضع إطار لتخطيط القوة العاملة			
	كانون الثاني/يناير 2014 نهاية عام 2014	تعميمها استعراض المبادئ التوجيهية وتحديثها	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع المبادئ التوجيهية لتخطيط القوة العاملة</li> </ul>
	سباط/فبراير 2014	استكمال تحليل رفيع المستوى بشأن الثغرة مع الأهداف الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء تحليل الثغرة، والاستفادة من المهام الرئيسية للموارد البشرية من حصيلية تحليل الثغرة، مثلاً في مجال التوظيف والتعلم والتطوير والتنقل وإعادة التعيين.</li> </ul>
3- تعزيز وتسريع عمليات التوظيف الداخلية والخارجية مع مراعاة احتياجات المنظمة لجذب وإبقاء قوة عاملة متنوعة ومتعددة المهارات			
<p>عرض عام</p> <p>تهدف هذه المبادرات إلى إعداد إجراءات اختيار وتعيين تيسر تحقيق المساواة بين الجنسين والتوازن الجغرافي، مع الاستمرار في تعليق أهمية قصوى على الكفاءة والفعالية الفنية في قرارات اختيار الموظفين. وسوف تحسن الإجراءات المنقحة نوعية القرارات المتعلقة بالاختيار وسوف تحد من طول إجراءات التعيين. وعقب اعتماد إطار الكفاءة الجديد للمنظمة، سوف تُعزز العملية الشاملة بشأن التعيين والتوظيف بإدراج الكفاءات بصورة منهجية ومنتاسكة في قرارات اختيار الموظفين.</p>			
الإنجازات في 2012-2013			
<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراءات منقحة لتعيين الموظفين من الفئة الفنية في مناصب ممولة من البرنامج العادي للمنظمة والموافقة عليها.</li> <li>تعيين الفوجين الأولين من الموظفين الفنيين المبتدئين (24 موظفًا مبتدئًا معيّنًا)، وتلبية الهدف المساواة بين الجنسين. إبقاء 14 موظفًا فنيًا مبتدئًا في الخدمة بعد أول عامين من العمل في إطار برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين</li> </ul>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>الإفادة بما يبلغ 99 حالة (بما فيها حالات نقل أفقية بين الوظائف) غير أنه يوجد حالياً 32 حالة فقط في إطار تعيينات سياسة التنقل والتنقل الجغرافي المنجزة في الفترة 2012 – 2013.</li> <li>معالجة تعيين الوظائف من الفئة الفنية الدولية والمرشحين من الموارد البشرية من غير الموظفين عن طريق نظام التعيين الإلكتروني.</li> </ul>			
حالة التقدم المحرز	الموعد المحدد للتنفيذ (في كانون الثاني/يناير 2014)	المؤشرات	الأنشطة الرئيسية في عام 2014 - 2015
<b>1-3 تبسيط إجراءات الاختيار.</b>			
	نهاية عام 2014	اختصار هام في الأطر الزمنية من تسعة أشهر إلى 120 يوماً حسبما أشارت إليه تقارير الرصد	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع الإجراءات المنقحة لاختيار الموظفين من الفئة الفنية (الدوليين – المكمولين وموظفي الفئة الفنية الوطنية – بصيغة مسودة)</li> </ul>
على وشك استكمال مذكرة التفاهم مع الوكالات التي يوجد مقرها في روما. المراجعة جارية	الربع الأول من عام 2015	الإجراءات المنقحة سوف تؤدي إلى استخدام الموارد بصورة أكثر فعالية المواعمة وزيادة التعاون بين وكالات الأمم المتحدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع الإجراءات المنقحة لاختيار الموظفين لمجمع وظائف المساعدة المؤقتة، بالتشاور مع الوكالات التي يوجد مقرها في روما عقب إدخال الاتفاق الإطارى واعتماد القائمة المشتركة لهذه الوكالات</li> </ul>
<b>2-3 دعم التمثيل الجغرافي والجنساني المتساوي</b>			
	تقارير فترة السنتين لرصد التقدم المحرز	نسبة البلدان الممثلة تمثيلاً عادلاً (الغاية في نهاية عام 2015: 78%) نسبة الموظفات من الفئة الفنية أو الفئة الأعلى (الغاية في نهاية عام 2015: 40% من وظائف الفئة الفنية و30% من وظائف فئة الإدارة وما فوق)	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع ومراقبة الأهداف الجنسانية والجغرافية للإدارات (السنوية والخطة المتوسطة الأجل)</li> </ul>

	استعراض على أساس كل ربع سنوي	وضع أدوات جديدة؛ الإشارة إلى زيادة في عدد المرشحين ومؤهلاتهم، وكذلك في نسبة مقدمي الطلبات من البلدان المستهدفة والمرشحات	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة أنشطة التوعية وحملات التعيين الهادفة مثلاً زيادة استخدام أدوات الشبكات الاجتماعية؛ تعزيز قاعدة البيانات المتعلقة بالمؤسسات التعليمية/الشبكات المهنية/إلى ما هنالك)؛ دراسة أسواق العمل الوطنية ومجالات التفوق</li> </ul>
<b>3-3 برنامج المهنيين المبتدئين</b>			
	حزيران/يونيو 2014	استكمال عملية التعيين ضمن الإطار الزمني المعدل المستهدف	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعيين الفوج الثالث من الفنيين المبتدئين (تاريخ بداية الخدمة مُقرر في حزيران/يونيو 2014)</li> </ul>
	استمرار المراقبة	استبقاء ما لا يقل عن نصف المشاركين في برنامج المهنيين المبتدئين بعد عامين من التعيين	<ul style="list-style-type: none"> <li>مواصلة استعراض الإجراءات الرامية إلى استبقاء المهنيين الفنيين بعد أول عامين من التعيين</li> </ul>
<b>4-3 التقدم المحرز في مجال التنقل الجغرافي في المنظمة.</b>			
	مراجعة التناوب في نهاية عام 2014	نجاح تنفيذ التناوب السنوي الأول وفقاً لتوجيه اللجنة المعنية بالتنقل الموظفين	<ul style="list-style-type: none"> <li>عقب إدراج سياسة التنقل، تنفيذ النظام الجديد للتنقل الجغرافي – سوف تستكمل الممارسة السنوية الأولى للتنقل الجغرافي بحلول نهاية الربع الثالث من عام 2014</li> </ul>
<b>5-3 نظم التعيين</b>			
المراجعة إلى نهاية عام 2014	نهاية عام 2014	إدراج فئة مد-1 وما فوق وفئة الوظائف العامة/وظائف المساعدة المؤقتة بحلول نهاية عام 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعميم نظام التعيين الإلكتروني الجديد إلى ما يجاوز الوظائف الممولة من البرنامج العادي</li> </ul>
من المزمع إجراء اختبار قبول المستخدم في نيسان/أبريل 2014	نهاية عام 2014	وضع ثلاث قوائم والعمل بها (إنجاز النظام النهائي للاختبار/استكمال النظام التجريبي/تدريب الموظفين)	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدراج قوائم المرشحين النهائيين (قائمة التعيين/الإدارات؛ قائمة التوظيف؛ قائمة الاستجابة في حالات الطوارئ) من أجل تعميم وتسريع إجراءات الاختيار.</li> </ul>
<b>4- تعزيز وتحسين عمليات إدارة الأداء من أجل توطيد ممارسات الإدارة الجيدة</b>			

## عرض عام

سوف ترسخ مراجعة وتعزيز عملية إطار نظام تقييم وإدارة الأداء (الإطار والسياسة من أجل تقدير أصحاب الأداء العالي وإدارة قصور الأداء؛ وسياسة التعزيز؛ وإدماج الكفاءات في نظام تقييم وأداء الأداء الفردي) دعم توجه المنظمة إلى إدارة قائمة على النتائج وسوف يشكلان أداة هامة في تشجيع التنمية الشخصية والتطور الوظيفي للموظفين وتأييدهما.

## الإنجازات

- استكمال معدلات جميع مراحل العملية المتسقة على مرتفع
- المبادئ التوجيهية المتعلقة بمسؤوليات المديرين والموظفين المعيّنين
- صياغة إدارة الطعن

حالة التقدم المحرز	الموعد المحدد للتنفيذ (كانون الثاني/يناير 2014)	المؤشرات	الأنشطة الرئيسية في 2014 - 2015
<b>1-4 استعراض العملية</b>			
	منتصف عام 2014	تقديم النتائج إلى الإدارة العليا	إجراء استعراض العملية
<b>2-4 إجراء الطعن</b>			
	تشرين الأول/أكتوبر 2014	اعتماد وتنفيذ إجراء الطعن في نهاية دورة عام 2014	إدخال إجراء للطعن بشأن تقييم وإدارة الأداء
<b>3-4 اعتماد سياسة للمكافآت والاعتراف وقصور الأداء، وربطها بنظام تقييم وإدارة الأداء.</b>			
المراجعة حتى الربع الثاني، 2014	الربع الأول من عام 2014	تقديم السياسة المنقحة بشأن إدارة الأداء بغية عرضها وإبداء التعليقات عليها	إعداد وتقديم مشروع سياسة بشأن إدارة الأداء من أجل التشاور
	الربع الأول من عام 2014	المشروع الأول بشأن سياسة التعزيز	وضع مشروع سياسة التعزيز وعرضه للتشاور
	نهاية عام 2014 للتنفيذ	إصدار السياسات وتنفيذها	استكمال المشاورات الداخلية مع الإدارة وأجهزة تمثيل الموظفين؛ تعديل/إنجاز المشاريع وتقديمها لإعدادها

	بداية عام 2015		
	التنفيذ الربع الأول من عام 2015	تنفيذ السياسات مع روابط بعملية نظام تقييم وإدارة الأداء	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ السياسات المتعلقة بالإجراءات الإدارية، والمكافآت، والتقدير، وقصور الأداء المرتبطة بعملية تقييم وإدارة الأداء، بما في ذلك سياسة لتعزيز</li> </ul>
<p>5- خلق بيئة عمل مؤاتية، خالية من المضايقة والتمييز تراعي التنوع والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية وعمليات دعم الأهداف التنظيمية وإدراج الممارسات الفضلى في الأمم المتحدة وإدارة الموارد البشرية.</p>			
<p><u>عرض عام</u> تهدف هذه المحاصيل إلى وضع وتنفيذ واستعراض سياسات الموارد البشرية والسياسات والإجراءات ذات الصلة التي تضمن الاتساق والشفافية والإنصاف في تعيين الموظفين، وإدارة الخدمة وأحكامها وشروطها، والمواومة مع معايير النظام الموحد للأمم المتحدة والتي تجسد الممارسات الفضلى في إدارة الموارد البشرية.</p>			
<p><u>الإنجازات في 2012 - 2013</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>إدراج سياسة التنقل في المنظمة في كانون الأول/ديسمبر 2013</li> <li>وضع خطة العمل الجنسانية للموارد البشرية وإصدارها في حزيران/يونيو 2012 بعدما وافق عليها المدير العام. استكمال المبادئ التوجيهية المتعلقة بنوع الجنس.</li> <li>استعراض برامج المهنيين المبتدئين في عام 2013 وإصدار التعميم الإداري المنقح في بداية عام 2014</li> <li>إصدار المبادئ التوجيهية بشأن تصنيف غير الموظفين الدوليين وأجورهم وبدلاتهم للتكلفة المعيشية وتقارير أدائهم في كانون الأول/ديسمبر 2013. أصدرت المبادئ التوجيهية المنقحة لخدمة الموارد البشرية المحلية من غير الموظفين.</li> </ul>			
<u>حالة التقدم المحرز</u>	<u>الموعد المحدد للتنفيذ (كانون الثاني/يناير 2014)</u>	<u>المؤشرات</u>	<u>الأنشطة الرئيسية في 2014/2015</u>
<p>1-5 وضع خطة العمل والمبادئ التوجيهية الجنسانية للموارد المتعلقة بالموارد البشرية.</p>			
	الربع الثاني من عام 2014	استكمال المبادئ التوجيهية ونشرها	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع مبادئ توجيهية لدعم خطة العمل الجنسانية المتعلقة بالموارد البشرية</li> </ul>

	مراجعة خطة العمل الجنسانية	استعراض خطة العمل الجنسانية ومراجعتها وإصدارها	الربع الثاني من عام 2014
2-5 رسم المزيد من السياسات المتعلقة بالموارد البشرية وتنفيذها واستعراضها.			
	استعراض إطار العمل الجديد المتعلق بالموارد البشرية من غير الموظفين (المبادئ التوجيهية والقواعد المعدلة) بعد مرور عام على إدراجه	إتمام المراجعة بالاستناد إلى التعليقات الواردة من المديرين والمستخدمين	نهاية الربع الأول من عام 2015
	استعراض أحكام العبارات (مثلاً شروط المنصب) المتعلقة بوظائف فئة الخدمات العامة	استكمال الاستعراض وإدخال تعديلات عقب مشاوره داخلية	نهاية الربع الثالث من عام 2014
أنجز لبرنامج المهنيين المبتدئين أطلق للبرنامج المتعلق بشؤون التدريب والتطوع	استعراض البرامج المتعلقة بالفنيين المهنيين المبتدئين وشؤون التدريب/التطوع	استكمال الاستعراضات ورفع توصيات	نهاية عام 2014
	استعراض وتنقيح السياسات المتعلقة بالموارد البشرية بهدف ضمان المواءمة مع إطار الكفاءة الجديد في المنظمة متى اعتمد	إلتنقيح حتى نهاية عام 2014 فيما أدرج إطار العمل في بداية عام 2014	نهاية عام 2014
6- إعداد وتنفيذ برامج للتعليم والتطوير وفقاً لاستراتيجية للتعلّم تتسق مع الاحتياجات التنظيمية من أجل تعزيز استمرار التحسين والابتكار في سوق العمل.			
عرض عام اعتمدت استراتيجية التعليم في عام 2013 من أجل تناول الأهداف التالية. وسوف توسع التركيزات الأساسية لعام 2014/2015 نطاق تقديم الخدمات الفعلي وفرص التعلّم للمكاتب الميدانية. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ بناء قدرات الموظفين في المسائل الفنية والبرامجية، وإدارة النتائج</li> <li>▪ توسيع نطاق برنامج وأطر التعليم الإلكتروني</li> </ul>			

- تنفيذ برامج المنظمة من الاستخدام إلى التقاعد
- دعم فعالية المنظمة وتشجيع السلوك المرغوب به في إطار الكفاءة المنقح
- تطوير القدرات الإدارية والمالية والتشغيلية لدى الموظفين

#### الإنجازات في 2012/2013

- زيادة ترشيد استخدام الأموال بواسطة التقديم الإلزامي واستعراض خطط التدريب في كل الأماكن وتحديد الأولويات للبرامج اللازمة، ولاسيما في دعم المكاتب الميدانية
- زيادة الاتصال بالمكاتب الميدانية عن طريق منح الدعم والأدوات من أجل تعزيز التعليم والتطوير وزيادة برنامج التعليم الإلكتروني والمشاركة فيه حسبما هو مشار إليه في learning@fao
- استمرار برنامج قيادة الإدارة واعتماد برنامج مهارات الإدارة لجميع موظفي فئة الخدمات العامة
- إدخال عملية التقييم الافتراضي واستخدامها لتقييم كفاءات المرشحين لمناصب ممثلي المنظمة القطريين والمناصب الرفيعة المستوى.
- بلوغ نسبة الرضا عن مؤشرات الأداء الأساسية بشأن التعليم ما يزيد عن 80%

حالة التقدم المحرز	الموعد الزمني المحدد (كانون الثاني/يناير 2014)	المؤشرات	الأنشطة الرئيسية في 2014 / 2015
<b>1-6 وضع برامج بشأن الإدارة والقيادة لمديري المنظمة، تعزز الممارسات الفضلى في إدارة الأفرقة والأداء</b>			
مستمرة	نهاية عام 2014	تعليقات إيجابية لا تقل عن ثلاث درجات من الدرجات الأربع لمؤشرات الأداء الأساسية الأربعة توافر الأدوات	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تقديم 3 أفواج للقيادة الفعالة في عام 2014، ودعم حضور الموظفين دورات خارجية</li> <li>■ إتاحة أدوات على شبكة الإنترنت وموارد أخرى بشأن إدارة الأشخاص</li> </ul>
	نهاية عام 2014	تنظيم حلقة عمل ومتابعتها	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تنظيم حلقة عمل بشأن تكوين الفريق في مكتب إقليمي واحد</li> </ul>
	الربع الثالث من عام 2014	تقديم الدورة	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إدراج برنامج بشأن الموظفين الإداريين من المرتبة المتوسطة (تعليم مختلط)</li> </ul>
<b>2-6 صون عملية تقييم إدارية تمكن إدراج نتائج التقييم في قرارات الاختيار وإعادة التعيين</b>			

مستمرة	نهاية عام 2015	عملية التقييم الافتراضي على النحو المطلوب و135 مشاركاً من مستوى موظفي الفئة الفنية الرابعة وما فوق	تقديم عملية التقييم الافتراضي (على النحو المطلوب) ودورات مركز تقييم الإدارة في الفترة 2014-2015
3-6 إنشاء برامج دعم الحياة الوظيفية المتصلة بالتعلم والتنقل لدعم تطوير الحياة الوظيفية على نحو يتسق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.			
منتصف عام 2014	وضع البرامج	إنشاء برامج دعم الحياة الوظيفية (إعداد السيرة المهنية والتحصير للمقابلات)	
4-6 إدراج البرنامج المنقح بشأن تحقيق النتائج			
الربع الثالث	إطلاق البرنامج	إتمام عملية تقديم العطاءات ووضع برنامج	
5-6 بناء القدرات التشغيلية للموظفين			
مستمرة	نهاية عام 2014	المحاصيل متاحة على learning@fao	وضع مجموعة من برامج التعليم الإلكتروني/البرامج الإلكترونية على شبكة الإنترنت بشأن دورة المشروع، وحشد الموارد، والعمليات والنظم الإدارية
7- وضع وتنفيذ عمليات مبسطة وشفافة وفعالة من ناحية التكلفة تمكن الموارد البشرية من تقديم خدمات عالية الجودة ومعدة خصيصاً للعملاء في المنظمة.			
<p><u>عرض عام</u></p> <p>يتمثل التركيز الرئيسي في إطار هذا العنوان في تقديم خدمات فعالة وضمنان القيمة مقابل المال بالنسبة إلى المنظمة والوكالات الأخرى للأمم المتحدة، فيما يتعلق بإدارة المزايا الاجتماعية. وسوف يستمر التشديد على زيادة الفعالية وتبسيط إجراءات الموارد البشرية خلال فترة السنتين سعياً إلى ضمان أن تكون خدمات الموارد البشرية وعملياتها تستهدف العملاء، وفعالة، وأن تتيح الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة لموظفي الموارد البشرية التركيز على المسائل المتعلقة بالإستراتيجية والسياسة.</p>			
<p><u>الإنجازات في 2012/2013</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>استعراض هيكل الموارد البشرية بإنشاء خط مباشر لإبلاغ المدير العام؛ مدير مكتب الموارد البشرية هو عضو في فريق الإدارة العليا</li> <li>مراجعة رؤية الموارد البشرية وهدفها الاستراتيجي للفترة 2014-2016 وتأييد الإدارة العليا لها</li> <li>إنشاء وظائف في الموارد البشرية في المكاتب الإقليمية وبدء عملية التعيين</li> <li>إطلاق مكتب الموارد البشرية مشروع إجراءات التشغيل الموحدة بالتعاون الوثيق مع موظفي مركز الخدمات المشتركة والمكاتب الإقليمية سعياً إلى تحديد وتوثيق عمليات الموارد البشرية وضمنان مواءمة التنفيذ في كل المنظمة. وتأييد 123 إجراء من إجراءات التشغيل الموحدة في مجال خدمة الموارد البشرية (الموظفون والموارد البشرية من غير الموظفين) في نهاية عام 2013.</li> <li>المشاركة النشطة في مشروع دليل المنظمة، وإجراء مكتب الموارد البشرية مراجعة منهجية للوثائق الإدارية، وتحديد، بالتشاور مع أصحاب الوثائق، ما يزيد عن 300 وثيقة لا بد من حذفها.</li> </ul>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إدراج الموارد البشرية من غير الموظفين في نظام كشوف المرتبات اعتباراً من تشرين الثاني/نوفمبر 2012.</li> <li>■ إدراج خطة مدفوعات نهاية الخدمة وبدلات عدم نقل الأمتعة في نظام كشوف المرتبات؛ إجراء الحسابات والتجهيز بصورة آلية</li> <li>■ إدراج واجهة استعمال لبرنامج النظام العالمي لإدارة الموارد والصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة من أجل تقديم بصورة تلقائية بيانات مالية وذات صلة بالموارد البشرية لصندوق المعاشات التقاعدية. ومنظمة الأغذية والزراعة هي أول وكالة من وكالات الأمم المتحدة تنفذ واجهة الاستعمال الجديدة هذه التي ستزيد نوعية البيانات وستبسط إجراءات تجهيز استحقاقات المعاشات التقاعدية وستسرع وتيرته.</li> </ul>			
حالة التقدم المحرز	الموعد الزمني المحدد (كانون الثاني/يناير 2014)	المؤشرات	الأنشطة الرئيسية في 2014 - 2015
<b>1-7 زيادة مبادرات الفعالية والتبسيط.</b>			
مستمرة	نهاية عام 2014	تحديد اتفاقات الخدمات الشخصية وإدراجها مع أدوات للرصد بغرض التنفيذ اعتباراً من عام 2015	■ إدراج اتفاقات الخدمات الشخصية ليشمل الخدمات التي تقدمها فروع الموارد البشرية
	نهاية عام 2014	تحديد المزيد من إجراءات التشغيل الموحدة وإصدارها على شبكة الإنترنت كأدوات مرجعية	■ متابعة مشروع إجراءات التشغيل الموحدة وتوسيع نطاقها ليشمل مجالات أخرى من الموارد البشرية مثل التعيين، وإدارة المناصب، وإدارة الأداء
مستمرة الهدف يرمي استعراض كل أجزاء الدليل البالغ عددها 300 جزء بنهاية عام 2015		استعراض وتحديث أجزاء الدليل والوثائق الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والمزايا، والاستحقاقات	■ دليل المنظمة: متابعة العمل الذي استُهل في إطار مشروع الدليل بغرض استعراض الوثائق الإدارية (التعليمات/المبادئ التوجيهية وما إلى هنالك) وأجزاء دليل الموارد البشرية سعياً إلى تحديث الأحكام على النحو الواجب وتبسيط اطلاع المستخدمين عموماً على القواعد والإجراءات ذات الصلة وفهمها.
نهاية الربع الثاني من عام 2014 لتقديم التقارير		إتاحة آلية لتتبع الموارد البشرية وتقارير أمام المستخدمين مع بيانات كاملة وصحيحة.	■ تحسين الإبلاغ ببيانات الموارد البشرية: بيانات الموارد البشرية أكثر تعقيداً بنشر برنامج النظام العالمي للموارد البشرية وترصد نوعية البيانات. وسوف تتاح مجموعة من التقارير بشأن البيانات الموحدة للموارد البشرية والية تنفيذية لتتبع الموارد البشرية أمام الموظفين والمديرين.

	تحسين نوعية البيانات المستمرة بشأن الموارد البشرية		
تخضع الاقتراحات لاستعراض مع الإدارة العليا	نهاية عام 2013	وضع الاقتراحات وتقديمها	<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء استعراض أساسي لوفود الموارد البشرية وإعداد اقتراح لإدخال تعديلات</li> </ul>
<b>7 - 2 إدراج دفع بدلات تكلفة المعيشة لفئات الموارد البشرية من غير الموظفين في نظام كشوف البدلات وعمليات التبسيط التابعة للمنظمة.</b>			
	نهاية عام 2014	تنفيذ عمليات جديدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدراج دفع بدلات تكلفة المعيشة لفئات الموارد البشرية من غير الموظفين في نظام كشوف المرتبات، وتحديد العمليات وتصميمها وتنفيذها.</li> </ul>
<b>7 - 3 استعراض كل نظم وعقود التأمين</b>			
	بداية عام 2015	دخول العقود الجديدة للتأمين حيز التنفيذ في عام 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>استعراض النظم والعقود الحالية المتعلقة بالتأمين بهدف إبرام عقد مفاوض عليه بشأن كل مجموعات التأمين، بالتشاور مع الوكالات التي يوجد مقرها في روما</li> </ul>
<b>7 - 4 إدارة مزايا الضمان الاجتماعي لبرنامج التغذية العالمي المخصصة للموظفين الميدانيين المعينين على الصعيد المحلي</b>			
بدء خدمات معاشات التقاعد والتعويض في تاريخ 1 أيار/مايو 2014	استكمال تنفيذ كل العمليات في بداية عام 2015	استعراض تدفق الأعمال والاتفاق على التصاميم مع برنامج التغذية العالمي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. إدراج موظفين إضافيين في إطار إدارة الضمان الاجتماعي الخاصة بالمنظمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>استعراض تدفق الأعمال من أجل إدارة جوانب الضمان الاجتماعي لما يبلغ 3400 موظف ميداني مستخدمين على الصعيد المحلي واحتمال 5000 عقد إضافي بشأن الخدمات المحلية</li> </ul>
<b>7 - 5 نقل نظام المعلومات لتسجيل بيانات متعلقة بالسجل الطبي والضمان الاجتماعي الخاصة بموظفي الوكالات التي يوجد مقرها في روما</b>			
	نهاية عام 2014	استكمال عملية نقل البيانات - إطلاق نظام لديه أدوات خدمة ذاتية	<ul style="list-style-type: none"> <li>التعاون مع مكتب رئيس الوحدة الطبية ومع شعبة تكنولوجيا المعلومات من أجل نقل البيانات إلى نظام جديد لديه أدوات للخدمة الذاتية، مثلاً المطالبة بالتعويض على حادث/مرض ذي صلة بالعمل</li> </ul>

<b>6 - 7 إدخال هيكل منح للموارد البشرية</b>			
	نهاية الربع الثاني من عام 2014	الموافقة على الاقتراح وتنفيذه	تقديم اقتراح بوظيفة وهيكل جديد للموارد البشرية يخضع إلى استعراض الإدارة العليا وتأييدها
<b>7 - 7 الانتقال إلى شركاء الموارد البشرية من قطاع الأعمال</b>			
	نهاية عام 2014	سوف يُعتمد إطار المساءلة القائم على الهيكل الجديد للموارد البشرية ويُنشر	وضع إطار للمساءلة خاص بموظفي الموارد البشرية/شركاء الموارد البشرية من قطاع الأعمال
	نهاية عام 2014	ملء كل المناصب بمهنيين مؤهلين في مجال الموارد البشرية، بالتعاون الوثيق مع الممثلين الإقليميين (ملء مراكز إطار تحليل الاستجابة والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي إلى الآن)	ملء مناصب لشعبة الموارد البشرية في المكاتب الإقليمية ومراكز فرعية لمركز الخدمات المشتركة
	الربع الثالث من عام 2014 منتصف عام 2015	تحديد مهارات خطة العمل الجنسانية/احتياجاتها وتحديد برنامج التدريب تقديم التدريب	تدريب موظفي الموارد البشرية على ضمان أن يصبحوا خبراء في العمليات والمهام المتعلقة بالموارد البشرية وتجهزهم لإسداء المشورة الجيدة في الوقت المناسب ودعم كبار الموظفين والمديرين التنفيذيين