

July 2009



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
Agricultura
y la
Alimentación

لجنة المالية

الدورة الثامنة والعشرون بعد المائة

روما، 27-31 يوليو/تموز 2009

تقرير مرحلي عن تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
وإطار السياسات ذات الصلة

يمكن توجيه الاستفسارات بشأن محتوى هذه الوثيقة إلى:

السيد Tony Alonzi

مدير شعبة إدارة الموارد البشرية

الهاتف: +3906 5705 6200

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

الموجز التنفيذي

أقرت لجنة المالية، في دورتها السادسة والعشرين بعد المائة، بأن استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة لا زال وثيقة قابلة للتعديل باستمرار وذكّرت بضرورة أن يكون هذا الإطار بندا دائما على جدول أعمالها. وتقدم هذه الوثيقة والملحق بها نسخة محدثة لإطار استراتيجية الموارد البشرية لكي تنظر فيه اللجنة. وتأخذ بعين الاعتبار التوصيات المتفق عليها بشأن إدارة الموارد البشرية الصادرة عن الاستعراض المفصل وتستكمل الجهود المبذولة بهدف مواءمة أهداف الموارد البشرية مع الهدف الوظيفي ذال المعنون "الإدارة الكفؤة والفعالة". وتبين كيفية بروزها في العرض المفصل للنتائج التنظيمية الثلاثة والمؤشرات الكامنة وراء الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 من أجل إرساء الأساس لصياغة مستندة إلى النتائج لمؤشرات الإنجاز والغايات ذات الصلة بأنشطة محددة خاصة بالموارد البشرية وتمكين اللجنة من الاضطلاع بدور الإشراف الذي يقع على عاتقها.

التوجيهات الملتزمة من لجنة المالية

إنّ اللجنة مدعوة إلى أن تأخذ علما بالنسخة المحدثة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة الواردة في الملحق، وأن تقر المواءمة المقترحة للمبادرات الرئيسية الخاصة بالموارد البشرية وتوصيات الاستعراض المفصل مع النتيجة التنظيمية ذات الصلة تحت إطار الهدف الوظيفي ذال. كما أنها مدعوة إلى الإحاطة علماً بما أحرز حتى اليوم من تقدم بشأن المبادرات الرئيسية الخاصة بالموارد البشرية والتي حددتها اللجنة في دورتها السادسة والعشرين بعد المائة.

1 - لاحظت لجنة المالية، في دورتها السادسة والعشرين بعد المائة التي انعقدت في مايو/أيار 2009، التقدم الذي أحرزته المنظمة في بلورة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وإطاراً للسياسات ذات الصلة (المشار إليهما أيضاً في ما بعد بعبارة "إطار استراتيجية الموارد البشرية")، مجسدة بذلك ثلاثة أهداف رئيسية موحدة خاصة بالموارد البشرية، وهي (أ) تمكين قوى العمل ذات الخبرات الرفيعة والأداء المتميز؛ (ب) جعل الموارد البشرية شريكا استراتيجيا في إدارة المنظمة؛ (ج) توفير خدمات تتميز بالفعالية والكفاءة في مجال الموارد البشرية دعماً لتنفيذ البرنامج. وأقرت اللجنة أيضاً بأهمية المبادرات الرئيسية الخاصة بالموارد البشرية، أي تقييم الأداء، والتدريب في مجالي الإدارة/القيادة، والإبلاغ عن معلومات الإدارة، والسياسات الجديدة الخاصة بالموارد البشرية، ودعم إعادة الهيكلة، والتبسيط، بصفتها عناصر محورية لتنفيذ الأهداف المتصلة بالموارد البشرية تنفيذاً فعالاً وبالنسبة لإطار استراتيجية الموارد البشرية.

2 - ولاحظت اللجنة أيضاً أن الاستعراض الفصل رفع في أبريل/نيسان 2009 تقريره النهائي الذي تضمن سلسلة من التوصيات بشأن الموارد البشرية، شملت ما يلي: (1) تحول كبير في وظيفة الموارد البشرية نحو اعتماد نهج "الشريك في الأعمال"؛ (2) إطار جديد للمساءلة بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية؛ (3) تبسيط العمليات الموجودة والخاصة بالموارد البشرية لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة في تأدية هذه العمليات؛ (4) استحداث عمليات جديدة خاصة بالموارد البشرية (مثل استراتيجية الموارد البشرية والاتصالات الخاصة بالموارد البشرية وموظفي الموارد البشرية) من شأنها أن تعزز وظيفة الموارد البشرية وتحولها إلى وظيفة استراتيجية بدرجة أكبر؛ (5) إعادة مواءمة مزيج مهارات الموظفين المهنيين وكفاءاتهم مع وظيفة الموارد البشرية؛ (6) النهوض بالكفاءات الإدارية.

3 - وأقرت اللجنة بأن إطار استراتيجية الموارد البشرية هو وثيقة قابلة للتعديل باستمرار وبالجهود المتواصلة التي تضطلع بها المنظمة بهدف مواءمة أهداف الموارد البشرية الثلاثة مع الهدف الوظيفي ذال المعنون "الإدارة الكفؤة والفعالة". وتتوقع اللجنة أن يبرز ذلك في العرض الفصل للنتائج التنظيمية الثلاث والمؤشرات الكامنة وراء الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011، من أجل إرساء أساس لعملية صياغة مستندة إلى النتائج لمؤشرات الإنجاز والغايات ذات الصلة بأنشطة محددة خاصة بالموارد البشرية المحددة وتمكين اللجنة من الاضطلاع بدور الإشراف الذي يقع على عاتقها.

4 - وبناء على طلب اللجنة، تمّ تحديث إطار استراتيجية الموارد البشرية من أجل إدراج توصيات الاستعراض الفصل المتفق عليها في خارطة طريق للإطار المذكور، عُرضت على لجنة المالية في مايو/أيار 2009 (الوثيقة FC 126/16) ومواءمتها، إلى جانب مبادرات الموارد البشرية الرئيسية الست، مع الأهداف المتصلة بالموارد البشرية والنتائج التنظيمية الموافقة لها. ويرد الإطار المحدث مرفقاً بهذه الوثيقة.

5 - إنّ لجنة المالية مدعوة إلى أن تأخذ علماً بالنسخة المحدثة لإطار استراتيجية الموارد البشرية الوارد في الملحق، وأن تقر المواءمة المقترحة للمبادرات الرئيسية الخاصة بالموارد البشرية وتوصيات الاستعراض الفصل مع النتيجة التنظيمية ذات الصلة تحت إطار الهدف الوظيفي ذال. كما أنها مدعوة إلى الإحاطة علماً بما أحرز حتى اليوم من تقدم بشأن المبادرات الرئيسية الست الخاصة بالموارد البشرية والتي حددتها اللجنة في دورتها السادسة والعشرين بعد المائة.

الملحق

استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة

معلومات أساسية

1 - أشار فريق التقييم الخارجي المستقل في التقرير الذي رفعه إلى المؤتمر إلى أن المنظمة في حاجة ماسة إلى استراتيجية واضحة المعالم تغطي المجموعة الكاملة لمنتجات منظمة الأغذية والزراعة حتى عام 2015 على الأقل، وتحظى بفهم وتأييد جميع أعضائها ولا يشوبها أي لبس من حيث نصها على الشروط المتعلقة بالوسائل والغايات (التوصية 7-1) أما في ما يتعلق بالموارد البشرية، فقد ذكر الفريق أنه لا بد من وضع إطار استراتيجي لإدارة الموارد البشرية من أجل إشراك الإدارة العليا وشعبة إدارة الموارد البشرية معا في تنفيذ الأهداف الرئيسية المتعلقة بالموارد البشرية.

2 - وفي إطار خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة، يتوقع أن يكون تحديث وظيفة الموارد البشرية عملية مكثفة ومستمرة على مدى الفترتين المائيتين المقبلتين. وسيجرى الإصلاح باعتماد نهج تدريجي بالاستعانة بخطط عمل تستند إلى النتائج وتنطوي على مؤشرات للإنجازات وغايات تمكّن من قياس التقدم المحرز والنهوض بالإشراف، وتتلاءم مع مجالات متابعة التقييم الخارجي المستقل الأخرى، بما في ذلك الاستعراض المفصل وثقافة التغيير في المنظمة.

3 - وبالإضافة إلى ذلك، يجري إحداث تغييرات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإدخال تحسينات على الاتصالات الداخلية. هذا وتخضع توصيات خطة العمل الفورية المحددة للإنجاز في عام 2009 للاستعراض بشكل منتظم بهدف تقييم التقدم المحرز حتى الآن.

الرؤية الكامنة وراء استراتيجية الموارد البشرية

4 - تهدف استراتيجية الموارد البشرية إلى إدارة أهم رصيد تتمتع به المنظمة، أي قواها العاملة، التي تمكن بشكل جماعي من جعل منظمة الأغذية والزراعة منظمة تحظى بالاعتراف والاحترام لالتزامها بالتميز وتبادل المعارف المتخصصة في إطار الخدمات التي تقدمها إلى الأعضاء.

الهدف الوظيفي ذال واطار استراتيجية الموارد البشرية

5 - تستند استراتيجية إدارة الموارد البشرية والسياسات ذات الصلة إلى ثلاثة أهداف استراتيجية رئيسية في مجال الموارد البشرية، وهي:

- (1) تمكين قوى العمل ذات الخبرات الرفيعة والأداء المتميز؛
- (2) جعل الموارد البشرية شريكا استراتيجيا في إدارة المنظمة؛
- (3) توفير خدمات تتميز بالفعالية والكفاءة في مجال الموارد البشرية دعما لتنفيذ البرنامج.

وخلال فترة السنتين 2010-2011، ستدرج تماما استراتيجية الموارد البشرية في الهدف الاستراتيجي ذال المعنون "الإدارة الكفوءة والفعالة".

6 - ويبين هذا المرفق ما تحقق حتى اليوم من تقدم في المبادرات الرئيسية الخاصة بالموارد البشرية، كما أقرتها لجنة المالية في دورتها السادسة والعشرين بعد المائة، في سياق الهدف الاستراتيجي ذال؛ ويلخص التوصيات الرئيسية الصادرة عن الاستعراض المفصل ومقترحات ثقافة التغيير.

النتيجة التنظيمية ذال 3: الاعتراف بالمنظمة كمستخدم ينفذ أفضل الممارسات في إدارة الأداء والموظفين والتزامها بتنمية قدرات موظفيها واستفادتها من تنوع قوى العمل الموجودة لديها.

هدف الموارد البشرية الكامن وراء ذلك: تمكين قوى العمل ذات الخبرات الرفيعة والأداء الرفيع

المؤشر	التقدم المحرز حتى 2008/12/31	الغاية (4 سنوات)
ذال 3 - 1 النسبة المئوية للمديرين الذين أكملوا برنامج التدريب الإداري الأساسي الخاص بالمنظمة (النسبة المئوية لجميع الموظفين من الرتبة ف - 5 وما فوقها)	يتوقع أن يبلغ عدد الموظفين والمديرين المدربين من الرتبة ف - 5 وما فوقها 171 موظفاً في إطار البرامج السابقة في الفترة بين 2004-2009. مجموع الموظفين من الرتبة ف - 5 وما فوقها = 549	50 في المائة
ذال 3 - 2 نسب تحسُّن الكفاءة (استناداً إلى النسبة المئوية للموظفين الذين يشاركون في نظام تقييم أداء الموظفين وزيادتهم في إطار تصنيف الكفاءة).	مشاركة 131 موظفاً في المشروع التجريبي عام 2008: • بلغ معدل المشاركة في مرحلة التخطيط لنظام إدارة الأداء نسبة 96 في المائة. • بلغ معدل المشاركة في مرحلة تقييم نهاية السنة نسبة 83 في المائة. لا زال من المبكر وضع مؤشرات خطوط الأساس لتصنيف الكفاءة لأنها تتوقف على بيانات نظام إدارة الأداء (اعتباراً من عام 2010).	يشارك 90 في المائة من الموظفين في نظام إدارة الأداء؛ زيادة بنسبة قدرها 50 في المائة في تصنيفات الكفاءة.
ذال 3 - 3 زيادة النسبة المئوية لتنقل قوة العمل بقياسها تبعاً لتخفيض عدد الموظفين في نفس الرتبة أو الوظيفة في الثماني سنوات الأخيرة	الموظفون في نفس الرتبة /المنصب لفترة <= 8 سنوات في 31 ديسمبر/كانون الأول 2008: • الموظفون الفنيون وما فوق: 199 موظفاً (13 في المائة) • موظفو الخدمات العامة: 438 موظفاً (25 في المائة)	11 في المائة

<p>نسبة الموظفين من النساء:</p> <ul style="list-style-type: none"> • فئة المديرين: 20 في المائة • فئة الفنيين: 38 في المائة • فئة الخدمات العامة: ستحدد لاحقاً 	<p>نسبة الموظفين من النساء في 31 ديسمبر/كانون الأول 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> • فئة المديرين: 14 في المائة • فئة الفنيين: 32 في المائة • فئة الخدمات عامة: 64 في المائة. 	<p>ذال 3-4 تحسن تمثيل المرأة على جميع المستويات قياساً على نسبة الإناث من الموظفين حسب الفئة</p>
<p>70 في المائة</p>	<p>بلغت النسبة الممثلة تمثيلاً عادلاً 62 في المائة في 31 ديسمبر/كانون الأول 2008.</p>	<p>ذال 3-5 زيادة النسبة المئوية لعدد البلدان الأعضاء الممثلة تمثيلاً عادلاً</p>
<p>75 في المائة</p>	<p>لا توجد أية بيانات تتعلق بخط الأساس</p>	<p>ذال 3-6 ازدياد رضا الزبائن عن سياسات الموارد البشرية</p>

أهم مبادرات الموارد البشرية في عام 2009

تقييم الأداء (نظام تقييم الأداء)

إن مشروع تقييم الأداء جارٍ في عام 2009 على أن يُنفذ بالكامل في كافة أنحاء المنظمة بحلول شهر يناير/كانون الثاني 2010. ويشارك ما يقرب من 550 موظفاً في دورة تقييم الأداء في 2009 ويطبق المشروع وفقاً للجدول الزمني المحدد له. وتشمل هذه المبادرة استحداث إطار للكفاءة بحلول شهر مارس/آذار 2010 ونظام للتصنيف المتكامل على مستويات عدّة باعتماد تقنية ملائمة لإدارة العملية وإعداد التقارير المرتبطة بذلك.

النشاط	الوضع الحالي	موعد الإنجاز المستهدف
استكمال تهيئة نظام أوراكل		ديسمبر/كانون الأول 2009
استكمال المشروع التجريبي		يناير/كانون الثاني 2010
استكمال تدريب جميع الموظفين لاستخدام نظام تقييم الأداء		فبراير/شباط 2010
وضع برنامج أولي للمكافآت والحوافز		مارس/آذار 2010
استكمال إطار الكفاءة		مارس/آذار 2010

● في الموعد المحدد ● بعض التأخير ● لم ينفذ بعد ● أنجز

التدريب على الإدارة/ القيادة في عام 2009

يتوقع أن يتولى مركز تنمية الإدارة المشترك بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها تنمية قدرات عدد من المديرين يصل عددهم إلى 55 مديرا وتوفير دورات تدريبية يستفيد منها 30 مديرا من العاملين في المنظمة. ويجري حاليا وضع برنامج للإدارة/ القيادة، وستكون هناك وحدتان جاهزتان لتدريب عدد من المشاركين يصل عددهم إلى 30 مشاركا في عام 2009. ومن المنتظر أن يوفر برنامج تدريب النساء على القيادة/الإدارة، ينفذ بالتعاون مع الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، التدريب لصالح 20 موظفة. وعلاوة على ذلك، يقدم التدريب على الإدارة المستندة إلى النتائج إلى جميع المديرين في المنظمة. كما يجري إعداد برنامج متقدم عن الإدارة/ القيادة يهدف إلى تحديد وتدريب عدد محدود من الموظفين الذين يتمتعون بإمكانات إدارية بين المستويات الأدنى لفئة الموظفين الفنيين.

النشاط	الوضع الحالي	موعد الإنجاز المستهدف
مركز تطوير الإدارة		55 موظفا على أن يستكمل بحلول ديسمبر/كانون الأول 2009
برنامج التدريب		30 موظفا على أن يستكمل بحلول ديسمبر/كانون الأول 2009
برنامج الإدارة/القيادة		30 موظفا على أن تستكمل وحدتان بحلول ديسمبر/كانون الأول 2009
برنامج متقدم للإدارة/القيادة		40 موظفا على أن تستكمل إحدى مراحله بحلول ديسمبر/كانون الأول 2009، رهنا بتوافر التمويل
برنامج تدريب النساء على القيادة والإدارة (بالتعاون مع الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية)		20 موظفة على أن يستكمل بحلول ديسمبر/كانون الأول 2009
برنامج التدريب على الإدارة المستندة إلى النتائج		تدريب جميع المديرين بحلول ديسمبر/كانون الأول 2010، رهنا بتطبيق المبادئ التوجيهية/السياسات الخاصة بالإدارة المستندة إلى النتائج

 في الموعد المحدد  بعض التأخير  لم ينفذ بعد  أنجز

سياسات جديدة للموارد البشرية

أعدت سياسات جديدة للتناوب والتنقل والموظفين الفنيين المبتدئين، تخضع في الوقت الحالي للمشاورات الداخلية المعتادة. وقدمت السياسة المنقحة بشأن استخدام الموارد البشرية من غير الموظفين والمتقاعدين إلى لجنة المالية التي أقرتها في دورتها السادسة والعشرين بعد المائة (الوثيقة FC 126/16). ويتوقع أن توضع جميع هذه السياسات موضع التنفيذ قبل نهاية عام 2009. وتجدر الإشارة إلى أنه قد جرى تطبيق السياسات الجديدة بشأن ترتيبات العمل المرنة والتدريب الداخلي.

النشاط	الوضع الحالي	موعد الإنجاز المستهدف
ترتيبات العمل المرنة - نُفذ		أبريل/نيسان 2009
التدريب الداخلي - - للتنفيذ		مايو/أيار 2009
استخدام الموارد البشرية من غير الموظفين والمتقاعدين - عرض سياسة منقحة على الدورة السادسة والعشرين بعد المائة للجنة المالية		مايو/أيار 2009
التناوب والتنقل - إقرار سياسة جديدة		سبتمبر/أيلول 2009
برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين - إقرار سياسة جديدة		سبتمبر/أيلول 2009
مرافق رعاية الأطفال - مقرر افتتاحها (رهنا بتوافر التمويل)		سبتمبر/أيلول 2010

 في الموعد المحدد  بعض التأخير  لم ينفذ بعد  أنجز

أهم توصيات الاستعراض المفصل بشأن الموارد البشرية

- تعزيز الكفاءات الإدارية لمديري الموارد البشرية.
- وضع إطار مساءلة جديد يعتبر رئيس إدارة الخدمات المؤسسية الشخص الرئيس المسؤول عن سياسات الموارد البشرية وحوكمتها على مستوى المنظمة، مع تفويض سلطة ومسؤولية وضع سياسات الموارد البشرية وإنفاذها إلى مدير الموارد البشرية؛ ويصبح بالتالي مديرو فرع الموارد البشرية مسؤولين عمليا عن تنفيذ مختلف العمليات والأنشطة في مجال الموارد البشرية.
- بلورة عمليات جديدة ومحسنة خاصة بالموارد البشرية (مثل استراتيجية الموارد البشرية، والاتصالات بخصوص الموارد البشرية، والتطور المهني، والتوظيف في مجال الموارد البشرية، إلخ) من شأنها أن تمكن من تحويل وظيفة الموارد البشرية إلى وظيفة أكثر نشاطا تعتمد بصورة قوية على منظور "الشريك في الأعمال".
- مواءمة مزيج مهارات وكفاءات الموظفين الفنيين المناط بهم وظيفة الموارد البشرية حتى يتمكنوا من النهوض بالدور الاستراتيجي والاستشاري الملقى على عاتق الشعبة دعما لتنفيذ برامج المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

مقترحات فريق ثقافة التغيير

التقدير والمكافأة

ستضطلع شعبة إدارة الموارد البشرية بدور ريادي في المضي قدما في تنفيذ المقترحات المتعلقة بالتقدير والمكافأة بدعم من وحدات أخرى للترتيبات اللوجستية لـ "يوم موظفي منظمة الأغذية والزراعة".

تهيئة بيئة عمل جامعة

ستعمل شعبة إدارة الموارد البشرية بعد وقت قريب على استحداث مجموعة أدوات للمديرين. وستدرج المفاهيم الإدارية الأساسية في البرنامج الجديد للإدارة والقيادة الذي يجري وضعه حاليا والذي سيطلق في عام 2009.

التطور والتقدم المهنيان

يجب تشجيع التطور والتقدم المهنيين في المنظمة. وتعمل شعبة إدارة الموارد البشرية على وضع سياسات جديدة تتعلق بالموارد البشرية مثل برنامج الموظفين المهنيين المبتدئين بالإضافة إلى التناوب والتنقل، بالاقتران مع مبادرات تخطيط جديدة، ستكتسي أهمية كبيرة لتهيئة بيئة مناسبة للتطور المهني. وسيجري إطلاق مبادرات أخرى دعما للتطور المهني رهنا بالموارد التي ستتاح حسب توصيات الاستعراض المفصل.

النتيجة التنظيمية زال 2 – الاعتراف بالمنظمة كمورد للمعلومات الشاملة والدقيقة والهامة بشأن الإدارة

هدف الموارد البشرية الكامن وراء ذلك: اعتبار الموارد البشرية شريكاً في إدارة المنظمة

المؤشر	التقدم المحرز في 2008.12.31	الغاية (4 سنوات)
زال 2 – 2 النسبة المئوية للوحدات التنظيمية صاحبة الشأن التي تستخدم المعلومات المستخرجة من نظام معلومات إدارة المنظمة بصفة منتظمة.	63 في المائة من الاحتياجات الحالية متاحة عن طريق نظام معلومات إدارة المنظمة.	80 في المائة
زال 2 – 3 تحسُّن القدرة على إنتاج تقارير نهائية عن معلومات المنظمة من خلال استخدام أدوات إبلاغ معيارية.	40 في المائة من التقارير تستلزم تعديلات محددة.	تخفيض عدد التقارير التي تقتضي إدخال تعديلات محددة.

أبرز المبادرات الخاصة بالموارد البشرية في عام 2009

التقارير عن المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية

بلغ مشروع إعداد تقارير عن المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية مرحلته الثالثة التي تدمج معاً مختلف نظم الإبلاغ الفرعية عن الموارد البشرية بغرض استحداث مستودع واحد لبيانات الموارد البشرية. وستتولى هذه المرحلة أيضاً مواءمة النهج الجديد للمعلومات عن الأعمال المؤسسية لكي يدعم بصورة فعالة استخلاص بيانات الموارد البشرية لتلبية احتياجات الزبائن، مع إمكانية توفير الخدمة الذاتية.

النشاط	الوضع الحالي	موعد الإنجاز المستهدف
تدريب فريق المشروع		مارس/آذار 2009
استكمال احتياجات المستخدمين		مايو/أيار (يتوقع استكماله بحلول نهاية يوليو/تموز عام 2009)
تنفيذ مستودع البيانات والمعلومات عن الأعمال		فبراير/ شباط 2010
استعراض ما بعد مرحلة التنفيذ		أبريل/ نيسان 2010

 في الموعد المحدد  بعض التأخير  لم ينفذ بعد  أنجز

النتيجة التنظيمية ذال 1 – الاعتراف بأن خدمات الدعم التي تقدمها المنظمة موجّهة نحو الزبائن وفعالة وكفوءة وتُدار جيداً

هدف الموارد البشرية الكامن وراء ذاك: توفير خدمات فعالة وكفوءة في مجال الموارد البشرية دعماً لتنفيذ البرامج

المؤشر	التقدم المحرز في 2008/12/31	الغاية (4 سنوات)
ذال 1 – 1 النسبة المئوية لخدمات المنظمة التي يغطيها اتفاق بشأن مستوى الخدمات.	0 في المائة	40 في المائة
ذال 1 – 2 حصة الخدمات التي تطبّق عليها مقاييس مرجعية.	0 في المائة	40 في المائة
ذال 1 – 3 النسبة المئوية للعمليات والإجراءات التي يجري ترشيدها	0 في المائة على أن يبدأ القياس اعتباراً من 1 يوليو/تموز 2009	40 في المائة
ذال 1 – 4 الأخذ بنظام الإبلاغ الرسمي عن الرقابة الداخلية.	0 في المائة	الأخذ بنظام الإبلاغ الرسمي عن الرقابة الداخلية.
ذال 1 – 5 تحسُّن رضا الزبائن.	لا يجري قياسه حالياً	رضا بنسبة قدرها 75 في المائة

أبرز المبادرات الخاصة بالموارد البشرية في عام 2009

دعم إعادة الهيكلة يجري حالياً تنفيذ مبادرات لإعادة هيكلة المقر الرئيسي وتطبيق اللامركزية كما أبلغت بذلك على نحو منفصل لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل، كما تُعرض مقترحات البرنامج والهيكل التنظيمي المقترح في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010–2011. وتحظى الإدارات حالياً بمساعدة شعبة إدارة الموارد البشرية لصياغة مقترحاتها الخاصة بإعادة الهيكلة، وبلورة نماذجها التنظيمية المنقحة، وتحديد أدوار عمل جديدة، نتيجة لإعادة الهيكلة، وخفض عدد المناصب الإدارية. ونظراً للحجم غير المسبوق لمقترحات إعادة الهيكلة، سيتعين توفير الدعم الخارجي لتحديد النماذج التنظيمية الجديدة وما يتصل بها من أدوار العمل والتخطيط لتنفيذ الهياكل الجديدة. وفي ما يتعلق بالمديرين العامين المساعدين للمكاتب الإقليمية، ومنسقي المكاتب الإقليمية الفرعية، والممثلين القطريين للمنظمة، من المقرر إعادة توصيف الوظائف والكفاءات وإجراءات التعيين وتقييم الأداء في النصف الثاني من عام 2009 بالاستعانة بخدمات استشارية خارجية.

النشاط	الوضع الحالي	موعد الإنجاز المستهدف
إعادة هيكلة المقر الرئيسي - تقييم المشروعات التجريبية وتحديد أدوار العمل (تأخر لمدة ثلاث أشهر بسبب إجراء تقييمات أعمق للمشروعات التجريبية)		أكتوبر/تشرين الأول 2009
اللامركزية - التشكيل المنقح لموظفي المكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية		نوفمبر/تشرين الثاني 2009
خطة التنفيذ المفصلة للمقر الرئيسي (رسم الخرائط / استحداث وحدات جديدة)		ديسمبر/كانون الأول 2009
رسم السياسات بشأن الرتب المزدوجة		ديسمبر/كانون الأول 2009
استكمال إطار الكفاءات (بما في ذلك المكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية والممثلات القطرية)		مارس/آذار 2010

 في الموعد المحدد  بعض التأخير  لم ينفذ بعد  أنجز

التبسيط

تقضي هذه المبادرة بتنقيح دليل التعليمات الإدارية في المنظمة الذي هو في أولى مراحل بلورته. وبعد الانتهاء من وضع تفاصيل الدليل الجديد، سينتقل المشروع إلى مراحل الصياغة والتصميم والتنفيذ. وعلاوة على ذلك، ونظرا لنجاح الجولة الأولى من التفويضات التي نفذت في 2008، قدم اقتراح بإجراء سلسلة أخرى من التفويضات في شهر يونيو/حزيران 2009، تماشيا مع المبدأ الوارد في التقييم الخارجي المستقل والقاضي بالتفويض حتى أدنى المستويات الثانوية.

النشاط	الوضع الحالي	موعد الإنجاز المستهدف
استعراض تنفيذ التفويضات في 2008		مايو/أيار 2009
مقترحات لإجراء المزيد من التفويضات		يونيو/حزيران 2009
مقترح لإعادة تصميم وصياغة كاملين لدليل التعليمات الإدارية في المنظمة		ديسمبر/كانون الأول 2009

 في الموعد المحدد  بعض التأخير  لم ينفذ بعد  أنجز

أهم توصيات الاستعراض المفصل بشأن الموارد البشرية

- تحوّل كبير في وظيفة الموارد البشرية نحو نهج "الشريك في الأعمال". وفي منظمة قائمة على المعارف كمنظمة الأغذية والزراعة، يشكل فيها الموظفون الأصول الرئيسية ونسبة كبيرة من رأس المال، ينبغي أن تكون وظيفة إدارة الموارد البشرية شريكا أساسيا في العمل بغية ضمان تعبئة قوى العمل بفعالية دعما لتنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تبسيط العمليات الموجودة الخاصة بالموارد البشرية والمرهقة من أجل القضاء على الإجراءات الإدارية التي لا لزوم لها وضمان مزيد من الكفاءة في تنفيذ هذه العمليات.