



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

## لجنة المالية

الدورة السابعة والستون بعد المائة

روما، 29-31 مايو/أيار 2017

رد إدارة البرنامج على التوصيات الواردة في تقرير مراجع الحسابات الخارجي  
عن التغيرات في الموارد البشرية

يرجى توجيه أي أسئلة تقنية تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى:

السيد Alex Marianelli

مدير شعبة الموارد البشرية بالنيابة

برنامج الأغذية العالمي

هاتف: +3906 6513 3750



mt095

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة

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)

### موجز تنفيذي

- ◀ قدم المراجع الخارجي في تقريره عن التغييرات في الموارد البشرية 14 توصية.
- ◀ وترحب الإدارة بتقرير المراجع الخارجي عن التغييرات في الموارد البشرية في البرنامج وبتوصياته التي ستعزز قدرات البرنامج لإدارة هذا البرنامج بطريقة اقتصادية وكفاءة وفعالة، وستساعده على تحسين التقيد بالإجراءات والمبادئ التوجيهية والأدلة الإرشادية.
- ◀ وترد في الوثيقة الردود المحددة على توصيات مراجع الحسابات الخارجي.

### التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

- ◀ يرجى من لجنة المالية أن تحيط علماً برد إدارة البرنامج على التوصيات الواردة في تقرير المراجع الخارجي عن التغييرات في الموارد البشرية، وأن تؤيد تقديم الوثيقة إلى المجلس التنفيذي للإحاطة.

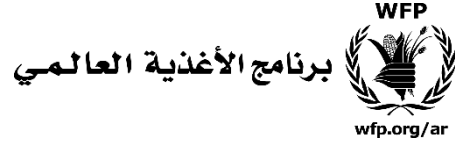
### مشروع المشورة

- ◀ وفقاً للمادة الرابعة عشرة من النظام الأساسي لبرنامج الأغذية العالمي، تشير لجنة المالية على المجلس التنفيذي للبرنامج بأن يحيط علماً برد الإدارة على التوصيات الواردة في تقرير المراجع الخارجي عن التغييرات في الموارد البشرية.

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 12-16 يونيو/حزيران 2016



البند 6 من جدول الأعمال

WFP/EB.A/2017/6-H/1/Add.1

مسائل الموارد والمالية والميزانية

للنظر

التوزيع: عام

التاريخ: 12 مايو/أيار 2017

اللغة الأصلية: الإنكليزية

تتاح وثائق المجلس التنفيذي على موقع البرنامج على الإنترنت (<http://executiveboard.wfp.org>)

## رد إدارة البرنامج على توصيات تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن التغيرات في الموارد البشرية

### الخلفية

- 1- ترحب إدارة البرنامج بالمراجعة الخارجية للتغيرات في الموارد البشرية وتوصيات مراجع الحسابات الخارجي.
- 2- وترد الردود التي أعدتها شعبة الموارد البشرية في البرنامج في المصفوفة المرفقة.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيد A. Marianelli

مدير شعبة الموارد البشرية بالنيابة

هاتف: 066513-3750

رد إدارة البرنامج على توصيات تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن التغييرات في الموارد البشرية			
الإطار الزمني	رد إدارة البرنامج	جهة التنفيذ	توصيات المراجعة الخارجية
2017	موافقة جزئية. تشدد الإدارة على أن الواقع التشغيلي الذي يتطلب المرونة ونموذج تمويل البرنامج لا يدعمان دائما بشكل كامل التنفيذ الصارم لأحكام السياسة. وتعكف شعبة الموارد البشرية حاليا على وضع إطار رسمي للتوظيف من أجل تذكير المديرين المكلفين بالتعيين بالخيارات المتعلقة بتلبية متطلبات القوة العاملة.	شعبة الموارد البشرية	<b>التوصية 1:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي بالقيام، وفقا لتوصيات وحدة التفتيش المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة، بتوضيح معايير توظيف كل فئة من فئات العاملين بغية موازنة الممارسات المتبعة مع المبادئ المعلنة.
2017	موافقة. يُجرى استعراض كامل. وهناك خطة مشروع تشتمل على التحسينات المقترحة واستعراض للأجور في انتظار موافقة الإدارة عليها؛ وقُدّم اقتراح مؤقت لإدارة شعبة الموارد البشرية؛ ويجرى استعراض عدد من الطرائق التعاقدية البديلة.	شعبة الموارد البشرية	<b>التوصية 2:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي باستعراض شامل لأجور الخبراء الاستشاريين المعيّنين حديثا من أجل موازنتها بشكل أفضل مع ممارسات السوق، مع إبقائها أعلى قليلا من أسعار السوق لجذب أفضل المرشحين عند الحاجة.
2018	موافقة.	شعبة الموارد البشرية	<b>التوصية 3:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي بأن يجرى على فترات منتظمة – كل فصل مثلا – تحليل للمكونات الرئيسية لجميع كشوف المرتبات التي يمولها البرنامج.
2017	موافقة جزئية. بدأت شعبة الموارد البشرية اتصالات لتنمية واستكمال الموارد المتاحة لاستعراضات هيكل ملاك الموظفين. وبمجرد الانتهاء من وضع منهجية وأدوات شاملة لتخطيط القوة العاملة، سيولي البرنامج اهتمامه إلى عملية تخطيط متسقة للقوة العاملة تعالج التغييرات التنظيمية بصورة استباقية وتحد من الاستعراضات اللاحقة والتفاعلية لهيكل ملاك الموظفين. وفي حين توافق الإدارة على التوصية بصورة جزئية، فإن المقر لن يشرف بصورة مباشرة على استعراضات هيكل ملاك الموظفين في الميدان نظرا لأن وظيفة الرقابة بموجب إعادة هيكلة المكاتب القطرية تدخل ضمن نطاق المكاتب الإقليمية. موافقة جزئية. إن إطار خارطة الطريق المتكاملة الجديد يتيح للمكاتب القطرية أن توائم الأهداف الاستراتيجية بصورة منتظمة أكثر مع الهياكل التنظيمية، والمواهب، والمهارات. ومن حيث التوقيت، ينبغي إجراء هذه الاستعراضات في نفس الوقت الذي يجري فيه أي استعراض هام للخطة الاستراتيجية القطرية – والأرجح أن يكون في فترة تتراوح من أربع إلى خمس سنوات وليس كل سنتين أو ثلاث سنوات – تجنباً لتحميل المكاتب القطرية أعباء لا داعي لها. وقد يلزم إجراء استعراضات بصورة أكثر تواترا في بعض المكاتب القطرية لضمان إجراء أي مواعيد مؤقتة على النحو المطلوب لتعديل توصيات القوة العاملة، وسد أي فجوات ناشئة في المواهب أو المهارات. وتخطط شعبة الموارد البشرية لإجراء تدريب شامل في يونيو/حزيران 2017 عن التصميم التنظيمي، وتقييم الوظائف، واستعراضات هيكل ملاك الموظفين، وغير ذلك من المواضيع المتعلقة بخارطة الطريق المتكاملة، مثل الأداء، والمواهب والتعلم، واستهداف الموارد البشرية من الفنيين في الميدان بغية إعادتهم بشكل أفضل لدعم المكاتب القطرية في تنفيذ البُعد الخاص بشؤون العاملين في خارطة الطريق المتكاملة.	شعبة الموارد البشرية	<b>التوصية 4:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي بما يلي: (أ) أن يمارس المقر والمكاتب الإقليمية مزيدا من الإشراف على استعراضات هيكل ملاك الموظفين، وبخاصة للتخفيف من التفاوتات الكبيرة في الموارد المتاحة لإدارة الموارد البشرية في الميدان؛ (ب) أن تصبح هذه الاستعراضات منتظمة بالنسبة لجميع المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية، كل سنتين أو ثلاث سنوات، وأن تتمخض عن خطة عمل ملموسة ذات جدول زمني محدد.

رد إدارة البرنامج على توصيات تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن التغييرات في الموارد البشرية			
الإطار الزمني	رد إدارة البرنامج	جهة التنفيذ	توصيات المراجعة الخارجية
2017	موافقة. يعكف البرنامج على وضع منهجية لتخطيط القوة العاملة وقوالب لتحقيق الاتساق في تخطيط وتحليل القوة العاملة، والمساعدة على تحديد الفجوات المتعلقة بالهيكل التنظيمي والمواهب والمهارات، وتقديم دعم راسخ في نهاية المطاف للمواءمات التنظيمية – استعراضات هيكل ملاك الموظفين. وقد بدأ البرنامج بوضع إطار مؤسسي لتخطيط القوة العاملة، سيتم تجريبه في وظيفة التغذية والمكاتب القطرية في الربع الثالث من عام 2017.	شعبة الموارد البشرية	<b>التوصية 5:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي بوضع إطار لتخطيط إدارة القوة العاملة والمهارات يرتبط ارتباطاً وثيقاً باستعراضات هيكل ملاك الموظفين على المستوى المحلي.
2017	موافقة. ستقوم الإدارة باستعراض السياسات ذات الصلة تحقيقاً لهذه الغاية. وسيطلب التنفيذ مزيداً من الموارد لدعم هذا المجهود.	شعبة الموارد البشرية	<b>التوصية 6:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي بوضع إجراءات لتعيين الخبراء الاستشاريين تشمل دعوة مفتوحة لمقدمي الطلبات وعملية اختيار تنافسية؛ وستقتصر الاستثناءات على حالات الطوارئ شريطة الحصول على إذن رسمي.
2017	موافقة. إن استخدام التعيين الإلكتروني لجميع الطرائق التعاقدية سيجعل ذلك بمثابة استجابة نظامية.	شعبة الموارد البشرية	<b>التوصية 7:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي بضمان احتواء سجلات التوظيف على جميع الوثائق اللازمة التي تتيح رصد الامتثال للإجراءات وجودتها.
2018	موافقة جزئية. سيشكّل التحليل جزءاً من خطة العمل لعام 2018.	شعبة الموارد البشرية	<b>التوصية 8:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي بإجراء تحليل متوسط الأجل لإمكانية إدخال بدل جزئي يتعلق بالأداء بالنسبة للموظفين الإداريين.
2018	موافقة.	شعبة الموارد البشرية	<b>التوصية 9:</b> من أجل تعزيز عقلية تقييم الأداء لدى موظفي البرنامج، يوصي مراجع الحسابات الخارجي بأن يواصل البرنامج عمله في التواصل مع الموظفين ورفع مستوى وعيهم، وخاصة المديرين المباشرين، بهدف تشجيعهم على تنفيذ إجراءات التقييم هذه على نحو فعال. وبناء على ذلك، يمكن النظر في وضع مؤشرات الأداء اللازمة لقياس جودة التقييمات التي يقوم بها المديرين المباشرين.
2017	موافقة.	شعبة الموارد البشرية	<b>التوصية 10:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي بأن تخضع عينة من تقييمات "نظام تعزيز الأداء والكفاءة" (PACE) بانتظام للمراجعة الداخلية لتمكين شعبة الموارد البشرية من إجراء رصد نوعي بقدر أكبر واستهداف المجالات التي بحاجة لتحسين بشكل أفضل.

رد إدارة البرنامج على توصيات تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن التغييرات في الموارد البشرية			
الإطار الزمني	رد إدارة البرنامج	جهة التنفيذ	توصيات المراجعة الخارجية
2017	موافقة. تم بالفعل وضع مشروع اقتراح لقائمة القادة، وعُرض على فريق الإدارة التنفيذية في عام 2016. وسيسهم استنتاج استعراض للاستجابة لحالات الطوارئ المؤسسية، تُجره شعبة الاستعداد للطوارئ ودعم الاستجابة، في تحديد آفاق المستقبل بالنسبة لنشر القادة في حالات الطوارئ.	شعبة الموارد البشرية	<b>التوصية 11:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي بالإنهاء بسرعة من وضع قائمة القادة من أجل تنويع فئات الموظفين المنشورين في الميدان بما يضمن بالتالي فعالية عمليات الاستجابة لحالات الطوارئ.
2017	موافقة جزئية. يلزم مزيد من العمل لتحديد تحليل التكاليف المحتملة بشكل أفضل، وللمساعدة في إثراء عملية صنع القرار على المستوى القطري بمثل هذه المعلومات، بما في ذلك عن طريق عمليات تخطيط القوة العاملة التي تساهم في صياغة الخطط الاستراتيجية القطرية.	شعبة الموارد البشرية	<b>التوصية 12:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي بأن يكون أي تغيير في الوضع التعاقدى لعدد كبير من العاملين في مكتب قطري معين مشروطاً بإجراء تقدير دقيق وحصيف للتكاليف الإضافية المحتملة والتمويل اللازم.
2017	موافقة. تشير اتجاهات استعراض ملاك الموظفين إلى أن المكاتب القطرية تولي مزيداً من الاهتمام إلى الحد من بصمة الوظائف الفنية الدولية وتأمين الوظائف حيثما أمكن. ويتضمن استعراض المواد المتعلقة باستعراضات هيكل ملاك الموظفين والعروض المقدمة للمكاتب القطرية توصيات لتقييم إمكانية تأمين وظائف معينة. وتبحث جميع استعراضات هيكل ملاك الموظفين استخدام طرائق تعاقدية وإمكانية تأمين وظائف دولية. وستندعم العمليات الجارية لخرطة الطريق المتكاملة تخطيط القوة العاملة على المستوى القطري، بما في ذلك تحليل فئات الموظفين المناسبة والمطلوبة لتحقيق أهداف الاستراتيجية القطرية.	شعبة الموارد البشرية	<b>التوصية 13:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي بمطالبة مديري المكاتب القطرية بالنظر، خلال استعراضات هيكل ملاك الموظفين، في إمكانية تعيين موظفين فنيين وطنيين في بعض وظائف الموظفين الدوليين.
2018	موافقة جزئية. (تتعلق بالرد على التوصية 13). سينتج مُجمَع المواهب الجديد الفرصة للنظر في تعيين موظفين وطنيين في وظائف فنية دولية، تبعاً لتطلعاتهم المهنية. وبالتوازي مع ذلك، وكجزء من خارطة الطريق المتكاملة واستعراضات هيكل ملاك الموظفين، تنظر المكاتب القطرية في تأمين عدد من الأدوار التي يؤديها حالياً موظفون فنيون دوليون.	شعبة الموارد البشرية	<b>التوصية 14:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي باستكشاف إمكانية تحسين آفاق التطور الوظيفي للموظفين الفنيين الوطنيين عن طريق تمويل خلق وظائف إضافية على مستويات أعلى من خلال إلغاء وظائف فنية دولية ذات مستوى معادل.