



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 الستون بعد المائة

روما، 2 - 6 نوفمبر/تشرين الثاني 2015

إدارة الموارد البشرية

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيدة **Monika Altmaier**

مديرة مكتب الموارد البشرية

هاتف: +3906 5705 6422



mo821

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة (QR) على هذه الصفحة؛ وهذه هي مبادرة من منظمة الأغذية والزراعة للتقليل من أثرها البيئي وتشجيع اتصالات أكثر مراعاةً للبيئة. ويمكن الاطلاع على وثائق أخرى على موقع المنظمة: www.fao.org

موجز

- يعرض على اللجنة تقرير التقدم المحرز في تنفيذ مبادرات وخطط الموارد البشرية بالنسبة للفترة المالية الجارية.
- وبشكل خاص، ترد بالتفصيل في هذا التقرير معلومات عن التقدم المحرز بشأن المشاريع والأنشطة منذ أن نظرت اللجنة في التقرير الأخير خلال دورتها السابعة والخمسين بعد المائة في مارس/آذار 2015.

التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

- إن أعضاء لجنة المالية مدعوون إلى الإحاطة علماً بالتقدم المحرز في المبادرات الخاصة بالموارد البشرية.

مسودة المشورة

إن اللجنة:

- أخذت علماً بالتقدم المحرز على صعيد المبادرات المتصلة بالموارد البشرية والتحديثات الأخيرة المحددة التي طلبتها اللجنة في دورتها السابعة والخمسين بعد المائة في مارس/آذار 2015.

1- استمر احراز التقدم بشأن المبادرات الخاصة بتحسين إدارة الموارد البشرية منذ عرض التقرير الأخير على لجنة المالية في دورتها السابعة والخمسين بعد المائة في مارس/آذار 2015 كما جرى تسليط الضوء عليه أيضاً في التقرير المطوّل للمراجع الخارجي لعام 2014 الذي يشير إلى "الإنجازات الكبيرة التي حققها مكتب الموارد البشرية التي من المتوقع أن تمثل دافعاً لتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية للمنظمة"¹. ويرد أدناه موجز الإنجازات، فضلاً عن الأهداف والمبادرات.

استعراض المبادرات الحالية المتصلة بالموارد البشرية

إدارة الأداء، والتطوير والتعلم

2- تم الانتهاء من عملية وضع السياسة والنظام المحسّن لإدارة الأداء وسوف يبدأ تنفيذه في يناير/كانون الثاني 2016. ويتيح النظام الجديد لتقييم وإدارة الأداء تقييماً أكثر شفافية وفعالية للأداء بالنسبة إلى المدراء والموظفين على حد سواء. وهو يشمل نظام محسّن للتقييم والتصنيف، ومن شأنه مواجهة الأداء المنخفض بمزيد من الصرامة، بما في ذلك دعم تطوير مهارات الموظفين.

3- وسيُتاح هذا النظام الجديد مع برنامج تدريب افتراضي شامل، متوفر باللغات الإنجليزية، والفرنسية والإسبانية بما يسمح لجميع الموظفين الاطلاع على العملية عبر التعلّم الإلكتروني مع التركيز بشكل خاص على تحديد الأهداف، وكذلك على الأدوار والمسؤوليات وأهمية استرجاع المعلومات بصفة مستمرة. وتم تقديم إحاطة بذلك إلى جهات الاتصال في المكاتب والشعب التي تقدّم الدعم إلى النظام الجديد.

4- ويستمر العمل على دعم تطوير القيم والكفاءات لدى المنظمة. وخلال الربع الأخير من عام 2015، سيتم إدخال تقنيات المقابلات القائمة على الكفاءات لتعيين الموظفين من فئة الخدمات العامة بما يكمل عملية التوظيف المنقّحة (المفصّلة أدناه)، بالإضافة إلى دعم التعلّم الإلكتروني للمرشحين. ويستمر تطوير كفاءات المدراء من خلال التدريب التنفيذي وبرامج افتراضية تقدّم حالياً إلى الموظفين من مستوى ف-5 وما فوقه وكذلك إلى مديري المستوى المتوسط. وتعد المشاركة الفعالة للمدراء في هذه الدورات، والتي تتضمن جلسات تفاعلية على الإنترنت، مشجعة للغاية في تحول المنظمة إلى التدريب الافتراضي.

5- ويستمر تطوير برامج التعلّم للمكاتب الميدانية من أجل تعزيز القدرة التشغيلية للموظفين ومعالجة قضايا الضوابط الداخلية والمساءلة. ويوجد برنامج قيد الإعداد سوف يغطي مسؤوليات موظفي الميزانية والمخاطر التي يتعرضون لها، ودورة المشروع وكذلك دورات الشهادات للأدوار الرئيسية.

¹ الفقرة رقم 50 من الوثيقة B 2017/5 C.

- 6- ويواصل برنامج ممثليات منظمة الأغذية والزراعة التوسع من خلال الإطلاق الوشيك لتركيبات جديدة تغطي موضوعات من بينها تنمية القدرات، والتواصل وإدارة المخاطر، وقد تم إعدادها بالتعاون الوثيق مع الخبراء في هذا الأمر.
- 7- وقد تم إجراء تقييم للاحتياجات لتشكيل أساس البرنامج الجديد لتعلم الإدارة من أجل تحقيق النتائج بما يرمي إلى بناء القدرة على التركيز على النتائج في جميع أنحاء المنظمة. ويُجرى تحليل تقييم الاحتياجات هذا وسوف يتم الانتهاء من وضع الخطوط العريضة لبرنامج التعلم بحلول شهر أكتوبر/تشرين الأول. وفي هذه الأثناء، تم اتخاذ إجراءات مبكرة تركز على إنشاء دليل للمستخدمين حول الإدارة من أجل تحقيق النتائج بالإضافة إلى دورات افتراضية حول إعداد أطر البرمجة القطرية.

إجراءات التعيين والاختيار

- 8- ولقد جرى إدخال إجراءات منقحة لاختيار وتعيين الموظفين من فئة الخدمات العامة بهدف تحسين عمليات التعيين المستندة إلى الجدارة وفتح مجموعة للتعيين من الموظفين المؤهلين المتوافرين للمنظمة.
- 9- تم إعداد قوائم التعيين التي يمكن منها تحديد المرشحين السابق فرزهم في قائمة التصفية النهائية لشغل الوظائف الخالية. وقد تم إصدار دعوات على المستوى العالمي لأول مرة في تاريخ الفاو في مارس/آذار 2015، مما أدى إلى وضع قوائم المرشحين المؤهلين.
- 10- وإلى جانب كسر نموذج "المتجر المغلق" الذي انطبق على تعيين الموظفين من فئة الخدمات العامة في السابق، ستسمح العملية الجديدة بتقليص المدة اللازمة للتوظيف من خلال وضع القوائم بموازاة استخدام نظام التعيين الإلكتروني.
- 11- وتشكّل اللجان المعنية باختيار موظفي الخدمات العامة في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية السمات الأساسية الأخرى للنموذج الجديد لتعيين الموظفين من فئة الخدمات العامة وهي تركز على النموذج الناجح الذي تم إدخاله سابقاً بالنسبة إلى الموظفين من الفئة الفنية. وسيساهم تشكيل هذه اللجان ومسؤولياتها الوظيفية في تقييم المرشحين بشكل أفضل مع ضمان مساهمة الأقران في التوظيف من خلال إجراء عمليات اختيار مباشرة لمثلي الموظفين في هذه اللجان خلال الفترة الصيفية من عام 2015. وخضع أعضاء اللجان الجديدة لتدريب مكثف بشأن عمليات اللجنة ومهامها، بما فيها تقنيات المقابلات القائمة على الكفاءة، بهدف النهوض بمستوى تناسق عملية التوظيف وموضوعيتها وجودتها.
- 12- ويُجرى استعراض شامل لسير عملية التعيين للوظائف الفنية الممولة من المشاريع لضمان اتساق العمليات في جميع المكاتب القائمة بالتعيين لدى المنظمة. ويجري استحداث تدفقات عمل جديدة بالتشاور الوثيق مع المقر الرئيسي للمنظمة والمكاتب الميدانية، ومن المقرر تنفيذها بشكل مبكر. ويتم توسيع نطاق التعيين الإلكتروني ليشمل الوظائف

الفنية الممولة من المشاريع، ويتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة لممثلي منظمة الأغذية والزراعة من خلال التعيين الإلكتروني والذي تم تفعيله في يوليو/تموز 2015. وقد تم البدء في إجراء استعراض لسير عملية توظيف المتدربين.

13- وما زال الوقت الاجمالي اللازم لشغل الوظائف الشاغرة ينحسر بفضل تحسين العمليات وتبسيطها بصورة مستمرة. وفي 2015، بلغ متوسط الوقت اللازم لشغل الوظائف في المقر الرئيسي 116 يوماً في حين بلغ 120 يوماً للوظائف الإقليمية (مقارنةً بـ 206 أيام و165 يوماً على التوالي في عام 2014).

برنامج الموظفين الفنيين المعاونين والموظفين الفنيين المبتدئين

14- يوفر برنامج الموظفين الفنيين المعاونين تجربة للتعلم المنظم للمواطنين من أكثر من 30 بلداً مختلفاً وذلك من خلال المشاركة في أنشطة تعاون دولية، مع تمكين هؤلاء المواطنين من تطبيق تخصصاتهم التقنية تحت إشراف موظف ذي خبرة من المنظمة. وتشارك حالياً أربع عشرة دولة مانحة في البرنامج الذي يوفر التمويل اللازم لمواطني بلدانهم، في حين تمول بعض الدول المانحة (بلجيكا، وإيطاليا وهولندا) مرشحين من بلدان أخرى. وقد عينت المنظمة 14 موظفاً فنياً معاوناً في 2015. ولقد مددت الفاو فترة تعيين عشر موظفين فنيين معاونين أنها مهامهم في 2014.

15- ويعتبر برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين برنامجاً موجهاً لتوظيف الفنيين الشباب المبتدئين من البلدان النامية غير الممثلة أو غير كافية التمثيل بشكل أساسي. وفي مارس/آذار 2015، تم إطلاق حملة التعيين للفوج الرابع لتعيين ستة موظفين فنيين مبتدئين جدد لمقار العمل التالية: القاهرة، وأكرا، وأديس أبابا، وهراري، وليبيرفيل وبانكوك. وقد أكد المكتب على تمديد العقود لسنة إضافية للموظفين الفنيين المبتدئين الستة الذين تم تعيينهم في 2013، مما يشدد على التزام المنظمة بالبرنامج وتجديد قوة العمل بالمنظمة.

استعمال الموارد البشرية من غير الموظفين (NSHR)

16- تواصل المنظمة استخدام موارد بشرية من غير الموظفين لتنفيذ برامج عملها بنجاح وتسعى بالتالي إلى تحسين إدارة كفاءاتهم وفعاليتهم باستمرار منذ بداية اختيارهم حتى التقييم النهائي في نهاية فترة التعيين، من أجل ضمان الاستخدام المناسب للموارد والقيمة مقابل المال.

17- ويُجرى حالياً استعراض وتحديث المبادئ التوجيهية لعام 2013 بشأن تعيين الخبراء الاستشاريين والمشاركين في اتفاقات الخدمات الشخصية استناداً إلى مسح على نطاق المنظمة لاستقصاء الآراء. وتتعلق التغييرات الرئيسية بالمدفوعات الخاصة ببديل الإعاشة اليومي وبدلات الإقامة، فضلاً عن تعزيز الوضوح لدى تحديد الاختصاصات والفئة المناسبة إلى جانب طبيعة مهام الخبراء الاستشاريين/المشاركين في اتفاق الخدمة الشخصية. ويُجرى أيضاً تناول تأثيرات

تقلبات أسعار العملة على المعدلات اليومية والفئة وأصبحت المبادئ التوجيهية تعكس حالياً التغييرات الأخيرة في النظام مثل دفع بدل الإقامة عن طريق كشف مرتبات النظام العالمي لإدارة الموارد.

18- وفي إطار الإصدار المؤتمت لشروط تعيين أفراد من غير الموظفين بواسطة النظام العالمي لإدارة الموارد البشرية، أُجريت مراجعة شاملة للنماذج التعاقدية الحالية مع تحديثها من أجل زيادة الاتساق في عمليات التعيين.

التقدم المحرز فيما يتعلق بالتمثيل الجغرافي والتوازن بين الجنسين

19- تواصل المنظمة بذل جهود التوعية المختلفة من أجل نشر الوظائف ذات التخصصات التقنية بالاشتراك مع المؤسسات المهنية والجامعات في بلدان منتقاة. وتتواصل الجهود لتحسين التمثيل بالنسبة للجنسين في الوظائف المهنية والمستويات الأعلى، مثل زيادة عدد المؤسسات النسائية الفنية والمعاهد في قاعدة بيانات التعيين لتعميم إعلانات الوظائف.

سياسات تنقل الموظفين لدى المنظمة

20- تم تعزيز برنامج تنقل الموظفين الرامي إلى إنعاش المنظمة على أساس الدروس المستفادة من تطبيقه في عام 2014.

21- ونتيجة المشاركة الأكبر من جانب الموظفين والمدراء في الشعب والمكاتب الفردية، تم تحديد، في عام 2015، 40 موظفاً من أجل إعادة التوزيع الجغرافي في إطار عملية تنقل الموظفين لدى المنظمة. وإن نسبة 63 في المائة من حالات إعادة التوزيع الجغرافي هي من المقر الرئيسي إلى المكاتب الميدانية، و22 في المائة هي من المكاتب الميدانية إلى المقر الرئيسي و15 في المائة هي فيما بين المكاتب الميدانية. هذا إلى جانب الموظفين الذين تم تعيينهم كممثلين عن المنظمة، وهو ما أدى إلى توفير فرص وظيفية عليا لهؤلاء الموظفين في المكاتب الميدانية للمنظمة.

22- والعمل جار بشأن الصياغة النهائية لسياسة التنقل المؤقت للموظفين. وتكمل هذه السياسة سياسات تنقل الموظفين لدى المنظمة ويمكن أن توسع من فوائد حالات التنقل، برغم محدودية مدتها، بحيث تغطي فئات الموظفين غير المؤهلين للتنقل طبقاً لسياسات المنظمة بسبب حالتهم الوظيفية غير الدولية.

تخطيط قوة العمل وإدارة الكفاءات

23- في عام 2015 أُجريت أعمال تحضيرية من أجل استحداث أدوات ترمي إلى دعم تطوير التخطيط الفعال لقوة العمل. ولقد تم وضع نموذج تجريبي للتخطيط لقوة العمل من أجل تقديم نفايات الموظفين آنيًا والتنبؤ بنفقات التعويضات

على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى المصالح. ويتمثل الهدف العام في تنفيذ استراتيجية تخطيط لقوة العمل توائم بين قوة العمل واحتياجات المنظمة من أجل الوفاء بالمتطلبات التنظيمية والخدمية والإنتاجية للمنظمة.

التبسيط وزيادة الكفاءة

24- أُطلق في أوائل عام 2015 مشروع بنية تحتية للموارد البشرية. وتتمثل الأهداف الرئيسية للمشروع في (1) تبسيط إجراءات الموارد البشرية، (2) توحيد وتبسيط وأتمتة عمليات الموارد البشرية، (3) توفير بيانات موثوقة عن الموارد البشرية، ومن ثم زيادة شفافية المعلومات والإجراءات عن طريق تقارير ولوحات تحكم مصممة حديثاً للموارد البشرية لكي يستعملها موظفو ومديرو الموارد البشرية. وسيزيد هذا المشروع من كفاءة أداء الموارد البشرية ووسائل تتبع هذا الأداء وقياسه. وتنهض المخرجات بتنظيم متماسك للموارد البشرية وتزيد من سلامة عمليات الموارد البشرية وتعزز جودة خدمات الموارد البشرية واتساقها وشفافيتها، استناداً إلى عمليات عالمية موحدة ومنصة مشتركة لتكنولوجيا المعلومات. وقد أُحرز تقدم كبير منذ بدء المشروع ويتم التطرق إلى بعض مبادراته في الفقرات التالية.

خدمة الموارد البشرية – إجراءات التشغيل الموحدة

25- يستمر مشروع إجراءات التشغيل الموحدة في مجالات الموارد البشرية كجزء من مبادرة أوسع تتعلق بمشروع البنية التحتية للموارد البشرية. وبنهاية عام 2015، يتوقع نشر نحو 140 إجراءً تشغيلياً موحداً تغطي إجراءات مختلفة للموارد البشرية في مجال خدمة الموظفين وغير الموظفين والتعيين. ويتوقع أن يتم بحلول أواخر عام 2016 تحديد إجراءات تشغيل موحدة لجميع عمليات الموارد البشرية الرئيسية الأخرى بالمقر (المشروع وتعيين وظائف الفئات العليا وإدارة الوظائف والضمان الاجتماعي وما إلى ذلك).

أتمتة عمليات الموارد البشرية

26- يتواصل العمل من أجل أتمتة المزيد من العمليات في مجال الموارد البشرية من أجل زيادة تبسيط وانسياب العمل وكذلك لخفض مستوى الأخطاء بسبب التدخلات اليدوية في النظم. وفيما يلي أمثلة لبعض هذه المبادرات.

27- تم بدءاً من أغسطس/آب 2015 التنفيذ بنجاح لعملية دفع بدلات المعيشة للعاملين من غير الموظفين في نظام كشوف المرتبات، مما أدى إلى الاستغناء عن الحاجة إلى إجراء معاملات منفصلة ومعالجتها في نظام السفر، والسماح بتقديم تقارير أكثر بساطة ودقة عن إجمالي النفقات المتعلقة بهؤلاء الموظفين. وإلى جانب ذلك، بدأ بصورة تدريجية تعميم الإصدار المؤتمت لشروط التوظيف بعقود غير الموظفين بواسطة النظام العالمي لإدارة الموارد. ومن المخطط توسيع نطاق هذه العملية لكي تغطي جميع أنواع تعاقدات غير الموظفين في الشهور المقبلة.

28- وقد تم البدء في عدد إجمالي يبلغ 26 تحسیناً تتعلق بالنظام في مجالات التعيين وإدارة الوظائف منذ بداية عام 2015، تم الانتهاء من 20 منها بحلول أغسطس/آب 2015.

29- والعمل جارٍ لإنشاء وظيفة إلكترونية لإدارة المعاملات المتعلقة بمعالجة الوظائف. ولن يخفف هذا التغيير العمل اليدوي المطلوب لهذه العمليات فحسب، بل سيسمح بتتبع الأداء وقياسه. ومن المتصور أن تدمج المرحلة الثانية من هذه المبادرة المواصفات العامة للوظائف مع التعيين الإلكتروني.

30- وفي مجال التعيين الإلكتروني، تم تعزيز الجوانب التشغيلية لتقليص بعض خطوات المعاملات مثل الفرز المسبق للمتقدمين من جانب النظام استناداً إلى الإجابات المقدمة من المتقدمين والتبليغات المؤتمتة التي ترسل إلى المرشحين في مختلف مراحل عملية الاختيار. وتزيد التغييرات أيضاً من شفافية العملية بإتاحة التسجيل الإلكتروني للخطوات التي يمكن أن يرجع إليها المستخدمون وتزويد مكتب الموارد البشرية بأرشيف تعيينات على شبكة الإنترنت مع إمكانية تسجيل نتائج الاختبارات والمقابلات مباشرة على الإنترنت.

31- وستواصل بنشاط في الفترة 2016/2015 جهود زيادة تبسيط العمليات والاستفادة بشكل أفضل من النظم، لا سيما الخيار المتعلق بزيادة أدوات الخدمة الذاتية للموظفين والمديرين. وقد تم الانتهاء بالفعل من بعض جهود الأتمتة في مجال أدوات الخدمة الذاتية للموارد البشرية، مثل آلية حساب بدل إيجار السكن في النظام العالمي لإدارة الموارد البشرية التي أُطلقت في مايو/أيار، بالإضافة إلى الإصدار المؤتمت لبعض شهادات التعيين وهو أمر وشيك التنفيذ في الموارد البشرية.

32- ولقد تكلفت المرحلة الأولى من مشروع ميدجيت (Medgate) بالنجاح من خلال الأتمتة الكاملة لعملية الحوادث أثناء الخدمة والمطالبات ذات الصلة بالنسبة لموظفي المنظمة المقرر. وسيتوسع النظام بالتدرج ليشمل الموظفين في المكاتب الإقليمية والقطرية للمنظمة وبرنامج الأغذية العالمي.

33- وفي عام 2014، تم إصدار ما مجموعه 61 تقريراً موحداً للموارد البشرية في مجالات التركيز الرئيسية للموارد البشرية (التوازن بين الجنسين والتوزيع الجغرافي والتخطيط لعمليات الإحلال وما إلى ذلك)، كما تم في عام 2015 إصدار 10 تقارير تشغيلية إضافية لخدمات الموارد البشرية. ويُجرى حالياً تعميم هذه التقارير على المستخدمين بالقر والأقاليم.

تغطية التأمين الصحي

34- وُضعت اللمسات النهائية على البوليصة الرئيسية الوحيدة الجديدة لثلاث خطط للتأمين الصحي وواحدة للتأمين على الحياة بدلاً من العقود الفردية الأربعة السابقة مع موردي خدمة مختلفين. وبدأ سريان البوليصة الرئيسية في الأول من يناير/كانون الثاني 2015.

35- ويدعم اتفاق مستوى الخدمة (SLA) تنفيذ البوليصة الرئيسية الجديدة بجانب لوائح شاملة لمجموعة واسعة من الخدمات التي ينبغي على كل من شركة التأمين والجهة المعالجة للمطالبات تحقيقها من أجل ضمان جودة الخدمات المقدمة للمشاركين في الخطة. وتم التوقيع على هذا الاتفاق بين الأطراف المعنية في نهاية سبتمبر/أيلول 2015. وكجزء من اتفاق مستوى الخدمة، تم استحداث نظام إعداد تقارير بسيط يرمي إلى ضمان إعداد تقارير مالية عالية الجودة والتحكم في أداء الخطة.

36- وتستعرض المنظمة هيكل أقساط التأمين الصحي الرئيسي بالكامل. ويمكن تغيير معدلات الأقساط الحالية المستقلة عن الدخل إلى أقساط مرتبطة بالدخل استناداً إلى نسبة مئوية من الدخل. بالإضافة إلى ذلك، يجري استعراض مساهمة المنظمة على مدار السنوات الماضية حيث سجلت متوسطاً وصل إلى 63 في المائة من إجمالي مساهمات أقساط التأمين بدلاً من النسبة النظرية التي تبلغ 50 في المائة.

37- ويقوم مكتب الضمان الاجتماعي للمنظمة بخدمة العديد من المنظمات الأخرى التابعة لمنظومة الأمم المتحدة في إطار البوليصة الرئيسية. وتُحصل رسوم من هذه المنظمات مقابل هذه الخدمات. والرسوم الإدارية الحالية قيد المراجعة للتأكد من استرداد تكاليف الخدمات المقدمة بالكامل. ومن المتوقع الانتهاء من هذه المراجعة خلال عام 2015.

38- وأُبرمت أيضاً بوليصة تأمين رئيسية وحيدة لخطط التأمين غير الطبية والتي تجمع خطط التأمين الاثني عشرة المختلفة السابقة التي كانت تديرها شركات تأمين مختلفة. وتغطي البوليصة المخاطر مثل خيانة الأمانة والمسؤولية تجاه الغير والحرائق والأخطار، وغيرها. وقد بدأ سريان هذا العقد الجديد من أول يناير/كانون الثاني 2015. ويتوقع أن يزيد هذا العقد الجديد أيضاً من الكفاءة في التعامل مع قضايا التأمين.