



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
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

A

لجنة المالية

الدورة الرابعة والستون بعد المائة

روما، 7 - 11 نوفمبر/تشرين الثاني 2016

إدارة الموارد البشرية

معلومات إضافية

يمكن توجيه أي استفسارات عن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيدة **Monika Altmaier**

مديرة مكتب الموارد البشرية

الهاتف: +3906 5705 6422



ms068

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

موجز

◀ زُفعت إلى اللجنة على سبيل الإحاطة معلومات إضافية بشأن الإنجازات الرئيسية التي تحققت في مجال إدارة الموارد البشرية لدى منظمة الأغذية والزراعة (المنظمة) والتحديات المقبلة.

التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

◀ إن أعضاء لجنة المالية مدعوون إلى الأخذ علماً بالمعلومات الإضافية بشأن الإنجازات في مجال إدارة الموارد البشرية وبشأن التحديات المقبلة.

مسودة المشورة

◀ رحبت اللجنة بالإنجازات الرئيسية على صعيد إدارة الموارد البشرية لدى المنظمة وأحاطت علماً بالتحديات المقبلة.

1- تقدم هذه الوثيقة معلومات إضافية ومحدثة إلى الوثيقة FC 164/7.

تحديث وضع الشواغر وخريطتها

2- تعرض الوثيقة FC 164/7 وضع الشواغر ضمن فئة الوظائف الفنية لدى المنظمة في 21 أكتوبر/تشرين الأول. ويعرض الجدول أدناه آخر المعلومات عن وضع وظائف الفئة الفنية ومعدل الشواغر في 1 نوفمبر/تشرين الثاني. ويعكس الفارق عن الجدول الوارد في الوثيقة رقم FC 164/7 بوضوح (أ) توزيع الوظائف على مستوى الوحدات تماشياً مع تعديلات برنامج العمل والميزانية للفترة 2016 - 2017¹، و(ب) آخر مستجدات عمليات التوظيف قيد التنفيذ، بما في ذلك معدلات الشواغر المتوقعة في ديسمبر/كانون الأول 2016، مع أخذ عمليات التوظيف غير المنجزة بعد في الحسبان.

الجدول 1: تحديث وضع الشواغر وخريطتها

المجموعة	القسم/الوحدة	مجموع الوظائف الفنية	مجموع الوظائف المشغولة	معدل الشغور	معدل الشغور - المجموعة	عمليات غير مكتملة	معدل الشغور المتوقع %	معدل الشغور المتوقع - المجموعة
المراكز العليا	مكتب المدير العام	9	8	11.1	%12.9		11.1	%11.0
	مكتب الشؤون القانونية	16	14	12.5			12.5	
	مكتب الاتصالات في المنظمة	45	39	13.3		2	8.9	
	مكتب التقييم	8	8	0.0			0.0	
	مكتب الموارد البشرية	46	38	17.4		1	15.2	
	مكتب المفتش العام	18	16	11.1			11.1	
	مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد	21	19	9.5			9.5	
نائب المدير العام (العمليات)	نائب المدير العام (العمليات)	8	5	37.5	%17.3		37.5	%12.0
	شعبة تكنولوجيا المعلومات	43	35	18.6			18.6	
	شعبة المؤتمر والمجلس وشؤون المراسم	39	29	25.6		8.	5.1	
	شعبة الشراكات والدعوة وتنمية القدرات	34	31	8.8			8.8	
	مكتب دعم اللامركزية	10	8	20.0			20.0	
	مركز الخدمات المشتركة	16	16	0.0			0.0	
	مكتب المدير العام المساعد، إدارة الخدمات المؤسسية	5	4	20.0	%13.5		20.0	%11.5

¹ الوثيقة CL 153/3

معدل الشغور المتوقع - المجموعة	معدل الشغور المتوقع %	عمليات غير مكتملة	معدل الشغور - المجموعة	معدل الشغور	مجموع الوظائف المشغولة	مجموع الوظائف الفنية	القسم/الوحدة	المجموعة
							والموارد البشرية والشؤون المالية	إدارة الخدمات
	11.8			11.8	15	17	وحدة الخدمات الإدارية	المؤسسية
	10.0			13.3	26	30	شعبة الشؤون المالية	
%14.3	42.9		%19.0	42.9	4	7	نائب المدير العام (الموارد الطبيعية)	نائب المدير العام
	0.0	1		7.1	13	14	شعبة البيئة وتغير المناخ والطاقة الحيوية	(الموارد الطبيعية)
	0.0			9.1	10	11	مكتب المدير العام المساعد، إدارة الزراعة وحماية المستهلك	إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية
%9.0	11.1		%11.1	11.1	16	18	شعبة اقتصاديات التنمية الزراعية	
	11.1	1		14.8	23	27	شعبة التغذية والنظم الغذائية	
	15.4			15.4	22	26	شعبة السياسات الاجتماعية والمؤسسات الريفية	
	0.0	1		4.2	23	24	شعبة الاحصاء	
	10.5			10.5	34	38	شعبة التجارة والأسواق	
	12.5			18.8	13	16	مكتب المدير العام المساعد، إدارة الزراعة وحماية المستهلك	إدارة الزراعة وحماية المستهلك
	6.3			6.3	15	16	مكتب سلامة الأغذية	
	12.5			12.5	21	24	شعبة الانتاج الحيواني وصحة الحيوان	
%9.1	0.0		%11.8	6.3	15	16	شعبة الأراضي والمياه	
	14.3	1		28.6	5	7	الشعبة المشتركة بين المنظمة والوكالة الدولية للطاقة الذرية لاستخدام التقنيات النووية في الأغذية والزراعة	
	9.7			9.7	28	31	شعبة الإنتاج النباتي ووقاية النباتات	
%14.5	0.0		%15.9	0.0	1	1	مكتب المدير العام المساعد، إدارة مصائد الأسماك وتربية الأحياء المائية	إدارة مصائد الأسماك وتربية

معدل الشغور المتوقع - المجموعة	معدل الشغور المتوقع %	عمليات غير مكتملة	معدل الشغور - المجموعة	معدل الشغور	مجموع الوظائف المشغولة	مجموع الوظائف الفنية	القسم/الوحدة	المجموعة
	14.7	1		16.2	57	68	شعبة سياسات وموارد مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية	الأحياء المائية
%9.3	0.0		%11.6	16.7	5	6	مكتب المدير العام المساعد، إدارة الغابات	إدارة الغابات
	10.8			10.8	33	37	شعبة سياسات وموارد الغابات	
%12.2	0.0		%16.3	0.0	5	5	مكتب المدير العام المساعد، إدارة التعاون التقني	إدارة التعاون
	100.0			100.0	0	1	شعبة الطوارئ وإعادة التأهيل	التقني
	15.5	4		21.1	56	71	شعبة مركز الاستثمار	وإدارة البرنامج
	0.0			0.0	21	21	شعبة التعاون في ما بين بلدان الجنوب وحشد الموارد	
11.1		20		14.0	731	850	المجموع في المقر الرئيسي	
%14.6	14.9		%14.6	14.9	57	67	المكتب الإقليمي لأفريقيا/المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الوسطى/المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية/المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية	المكاتب الميدانية
	14.5			14.5	47	55	المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ/المكتب الإقليمي الفرعي لجزر المحيط الهادئ	
	3.7			3.7	26	27	المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى/المكتب الإقليمي الفرعي لآسيا الوسطى	
	16.7			16.7	40	48	المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي/المكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي/المكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا الوسطى	
	19.4			19.4	29	36	المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا/المكتب	

معدل الشغور المتوقع - المجموعة	معدل الشغور المتوقع %	عمليات غير مكتملة	معدل الشغور - المجموعة	معدل الشغور	مجموع الوظائف المشغولة	مجموع الوظائف الفنية	القسم/الوحدة	المجموعة
							الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا	
%8.9	0.0		%8.9	0.0	9	9	الممثلون القطريون للمنظمة في آسيا والمحيط الهادئ	ممثليات المنظمة
	0.0			0.0	5	5	ممثليات المنظمة في أوروبا	
	25.0			25.0	12	16	ممثليات المنظمة في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	
	0.0			0.0	6	6	ممثليات المنظمة في الشرق الأدنى	
	5.0			5.0	19	20	ممثليات المنظمة في أفريقيا	
%12.5	33.3		%12.5	33.3	2	3	مكتب الاتصال مع الأمم المتحدة، جنيف	مكاتب الاتصال
	0.0			0.0	1	1	مكتب الاتصال مع اليابان	
	0.0			0.0	2	2	مكتب الاتصال مع الأمم المتحدة، نيويورك	
	0.0			0.0	1	1	مكتب الاتصال مع الاتحاد الروسي	
	0.0			0.0	1	1	مكتب الاتصال مع أمريكا الشمالية (واشنطن العاصمة)	
	13.5	0		13.5	257	297	المجموع في المكاتب الميدانية	
	11.7	20		13.9	988	1147	المجموع في المنظمة	

*تم تحديد 6 وظائف بهدف إلغائها ضمن العملية الواردة في الوثيقة المعنونة "القدرة الفنية المعززة وتوحيد تدابير البرنامج في الفترة 2016-2017"

3- شُغلت وظائف فنية خلال الأشهر الأخيرة من خلال أكثر من 100 إعلان عن وظائف شاغرة كانت قد صدرت في وقت سابق من هذا العام، عقب تنفيذ تعديلات على برنامج العمل والميزانية للفترة 2016-2017. وقد نشطت لجان اختيار الموظفين الفنيين ذات الصلة بدرجة كبيرة في العملية. وبالتماشى مع الممارسة المعتمدة، أستخدمت في بعض الحالات قوائم تصفية بالمرشحين الذين أيدتهم لجان معينة لاختيار الموظفين الفنيين من أجل شغل وظائف متشابهة، لا سيما إذا كان المرشح المعين من موظفي الفاو الداخليين، وبالتالي أدى التعيين إلى شغور وظيفة إضافية جراء شغور المنصب الأسبق لهؤلاء المرشحين.

استخدام الموارد البشرية لغير الموظفين

4- تواصل المنظمة اعتمادها على الموارد البشرية لغير الموظفين من أجل تنفيذ برنامج عملها في كافة المواقع. واعتباراً من 1 نوفمبر/تشرين الثاني 2016، كان هناك ما مجموعه 2350 استشارياً² يعملون مع المنظمة بموجب عقود، ويتوزع عددهم بشكل متوازن ما بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية.

الجدول 2: التوزيع الإقليمي للموارد البشرية لغير الموظفين بحسب الجنسية

الإقليم الذي تنتمي إليه الجنسية	المدة الإجمالية للخدمة (سنوات) منذ تاريخ أول مهمة لدى الفاو						
	1 - 0	3-2	5 - 4	7 - 6	9 - 8	أكثر من 10	
المقر الرئيسي							
أفريقيا	22	11	9	6	2	10	60
آسيا	18	7	7	6	1	8	47
أوروبا	256	153	110	104	56	157	836
أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	42	14	12	8	4	5	85
الشرق الأدنى	8	3	2	1	2	2	18
أمريكا الشمالية	40	25	13	6	5	14	103
جنوب غرب المحيط الهادئ	9	4	2	4		2	21
	395	217	155	135	70	198	1170
المكاتب الميدانية							
أفريقيا	63	20	36	19	19	51	208
آسيا	36	19	18	4	11	22	110
أوروبا	189	64	86	38	29	105	511
أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	46	24	24	12	12	30	148
الشرق الأدنى	8	6	7	4	1	9	35
أمريكا الشمالية	44	19	11	11	4	19	108
جنوب غرب المحيط الهادئ	24	11	2	2	2	19	60
	410	163	184	90	78	255	1180
محمل المواقع							
النسبة المئوية من المجموع							
أفريقيا	85	31	45	25	21	61	268
آسيا	54	26	25	10	12	30	157

² لغايات هذه الوثيقة، تضم تسمية الاستشاريين للموارد البشرية لغير الموظفين ضمن فئة "استشاري رسمي إقليمي للمنظمة" و"مشارك في اتفاقية الخدمات الشخصية" وهما الفئتان المستخدمتان للاستشاريين العاديين. وتستثنى من التسمية الأنواع الأخرى من الموارد البشرية لغير الموظفين على غرار المترجمين ومصممي الطباعة وغيرهم.

المدة الإجمالية للخدمة (سنوات) منذ تاريخ أول مهمة لدى الفاو								الإقليم الذي تنتمي إليه الجنسية
57%	1347	262	85	142	196	217	445	أوروبا
10%	233	35	16	20	36	38	88	أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
2%	53	11	3	5	9	9	16	الشرق الأدنى
9%	211	33	9	17	24	44	84	أمريكا الشمالية
3%	81	21	2	6	4	15	33	جنوب غرب المحيط الهادئ
100%	2350	453	148	225	339	380	805	المجموع

5- ويلاحظ من خلال الجدول 2 أن حوالي 20 في المائة من الاستشاريين في المنظمة على علاقة تعاقدية معها منذ أكثر من 10 سنوات وهم بالتالي يساهمون مساهمة ملحوظة في احتفاظها بقدرتها الفنية. ومن وجهة نظر جغرافية، يشكل مواطنو البلدان الأوروبية وبلدان أمريكا الشمالية ثلثي العدد الإجمالي من الاستشاريين الذين تشغلهم الفاو حالياً، مع العلم بأن سبعة بلدان فقط تمثل أكثر من نصف هذا العدد، بحسب ما يظهر في الجدول 3.

الجدول 3: البلدان التي يشكل مواطنوها أكثر من 50 في المائة من إجمالي الموارد البشرية لغير الموظفين

العدد	الجنسية	المقر الرئيسي	المكاتب الميدانية	المجموع	النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية
1	إيطاليا	501	58	559	23.8%	
2	الولايات المتحدة الأمريكية	74	78	152	30.3%	6.5%
3	فرنسا	70	79	149	36.6%	6.3%
4	المملكة المتحدة	44	74	118	41.6%	5.0%
5	إسبانيا	43	36	79	45.0%	3.4%
6	ألمانيا	34	38	72	48.0%	3.1%
7	كندا	29	30	59	50.6%	2.5%
8	الجنسيات الأخرى	375	787	1162	49.4%	
	المجموع	1170	1180	2350	100%	

إعادة تحديد المواصفات العامة لوظائف الفئة الفنية

6- بحسب ما ورد في الوثيقة رقم JM 2016.2/2، أدى تبسيط عمل مركز الخدمات المشتركة وشعبة المؤتمر والمجلس وشؤون المراسم وإدارة الخدمات المؤسسية، إلى تحقيق وفورات بلغت قيمتها تقريباً 4.5 ملايين دولار أمريكي. وتستتبع هذه الوفورات تحويل ما يقارب 46 وظيفة إدارية إلى وظائف تقنية ووظائف في البرنامج، لا سيما في المقر الرئيسي، بما في ذلك لدعم العمل بشأن مقاومة مضادات الميكروبات وتغير المناخ ومصايد الأسماك ونظم المعلومات الجغرافية المكانية والإحصاءات وأهداف التنمية المستدامة والاستثمار والشراكات وتنسيق البرامج. أما المجالات التي حددتها فرق البرنامج

الاستراتيجي حتى الآن فترد أدناه. والعمل جار لإعداد المواصفات الوظيفية المناسبة لتلك المجالات بهدف تحديد الموظفين المطلوبين.

الجدول 4: مجالات الخبرة ذات الأولوية التي تحتاج إليها فرق البرنامج الاستراتيجي

المجالات ذات الأولوية	
الرصد والتقييم الإحصاءات الحكومة والاقتصاد السياسي السمنة والأمراض المتصلة بها الارتباط بالقطاع الخاص وجمعيات المستهلكين	البرنامج الاستراتيجي 1:
تغير المناخ فيما خص السياسات، والتخفيف من الأثر والتنفيذ على المستويين الإقليمي والإقليمي الفرعي القضايا البيئية ولا سيما معالجة تدهور الأراضي في أفريقيا وآسيا الزراعة البيولوجية والزراعة الحرجية والمسائل الاقتصادية والاجتماعية لا سيما من أجل أداء تحليل المنافع أخصائيو في علوم التربة نظم الإنتاج الزراعي	البرنامج الاستراتيجي 2:
الحماية الاجتماعية معلومات أساسية تحليلية بشأن خفض الفقر تحليل السياسات انطلاقاً من الخلفية في مجال السوق والمشتريات العامة علماء اقتصاد أصحاب خلفية كمية ونوعية وخبرة في مجال العمالة	البرنامج الاستراتيجي 3:
التعاون في ما بين بلدان الجنوب الخصائص المالية تطوير سلاسل القيمة في أفريقيا وآسيا الأوجه التجارية مصايد الأسماك والأعمال التجارية الزراعية	البرنامج الاستراتيجي 4:
تغير المناخ وخفض الكوارث الأمن الغذائي واستقرار السلم تحليل الصراعات إنتاج الثروة الحيوانية في مناطق الصراع	البرنامج الاستراتيجي 5:

الأنشطة الخارجية

7- كان ضلوع موظفي الفاو في الأنشطة الخارجية يفتقر إلى إطار واضح للسياسات قادر على مراعاة تداعيات ذلك على وقت الموظفين والتزاماتهم تجاه المنظمات الشريكة وأي تضارب ممكن في المصالح. فصدرت تعليمات، بواسطة تعميم إداري مخصص يتعلق بمشاركة موظفي الفاو في الأنشطة الخارجية، في جملة أمور. ونتيجة لذلك مُنح

حوالي 70 موظفاً الموافقة على ممارسة تلك الأنشطة، وقد وضع سجل مخصص لهذه الغاية يخضع حالياً للرصد بحيث يمكن اغتنام تلك الفرص لتعزيز عمل المنظمة فلا تكون فقط قائمة على أساس قرارات فردية يتخذها الموظفون.

تحسينات في العقود قصيرة الأجل

8- سعياً إلى ترشيد العقود قصيرة الأجل لوظائف الفئة الفنية والخدمة العامة، صدرت تدابير إدارية جديدة في أكتوبر/تشرين الأول فيما يخص الاستخدام الملائم لهذا النوع من العقود (55 شهراً) ومدته القصوى. فأوصي بالإعلان عن الشواغر لاختيار العقود الفنية قصيرة الأجل حين يكون من المتوقع لمدها أن تبلغ 11 شهراً، لا سيما عند رتبة ف-5. وبالمثل، من أجل تعظيم كفاءة استخدام تلك العقود إلى أقصى حد، بدأ التنفيذ التدريجي لمطابقة الفترة الفاصلة بين عقد وآخر مع الفترات التي تتسم بتدني النشاط مثل ديسمبر/كانون الأول وأغسطس/آب.

ترشيد العطل الرسمية في المقر الرئيسي

9- أظهر استعراض لبيانات السنوات الأخيرة أن حوالي 50 في المائة من الموظفين في المقر الرئيسي في المتوسط، بما في ذلك موظفو الإدارة العليا، قد أخذوا عطلاً في الفترة الممتدة بين 25 و31 ديسمبر ما أدى إلى تباطؤ في الأنشطة أفضى إلى تكاليف تشغيلية كبيرة على عاتق المنظمة مع انخفاض النواتج. وتم النظر في إمكانية تجميع العطل الرسمية في المقر الرئيسي خلال هذه الفترة فنفذت في عام 2016 ما وفر مبلغاً بقيمة 1 مليون دولار أمريكي تقريباً. وستضمن خطة الطوارئ العادية وسواها من الخطط، قدرة المنظمة على الاستجابة للطوارئ غير المتوقعة أو الدعوة إلى العمل، بما أن الإجراءات المناسبة لهذه الحالات الاستثنائية كانت موجودة ولا تزال. وعقب التشاور مع أجهزة تمثيل الموظفين ستكرر تجربة تطبيق العطلة الرسمية من 25 إلى 31 ديسمبر/كانون الأول في عام 2017.

التحديات المقبلة

10- أنجزت الفاو الكثير على صعيد إدارة الموارد البشرية منذ عام 2012. بيد أن تعزيز إدارة الموارد البشرية هو عبارة عن جهد متواصل أكثر منه مرحلة تحسين منفردة، ولذا فإن المستقبل يحمل عدداً من التحديات.

11- إن التحسينات التي أدخلت على التوظيف في الفئة الفنية، من خلال إنشاء لجان جديدة وأفضل توازناً ولا مركزية لاختيار الموظفين، قد أدت إلى تعيينات أكثر إنصافاً وسرعة وفعالية. إلا أن الإفصاح عن المعلومات ذات الصلة السرية والمملوكة للمنظمة لا يزال يحصل. وهذا يناقض القوانين واللوائح المكرسة على مستوى الأمم المتحدة ويقوض عملية التوظيف في حد ذاتها ويجعل العملية عرضة للتدخلات الخارجية.

12- بالمثل، فيما أن تركيبة اللجان الجديدة لاختيار الموظفين الفنيين قد أصبحت أكثر اتزاناً اليوم مما كانت عليه، فلا زلنا نلاحظ بعض الميل إلى الانحياز في ما خص الترشيحات الداخلية. ولذا سيتعزز إشراك أعضاء خارجيين في تلك اللجان من أجل مواصلة دعم التوظيف المبني على الجدارة الذي هو من المبادئ الجوهرية.

13- وقد أدت الجهود الرامية إلى تحسين الإعلان عن التوظيف إلى نتائج إيجابية. وهي تتضمن (أ) طلبات إعراب عن الاهتمام بالنسبة إلى موظفي الخدمات العامة على المستويين العالمي والإقليمي، ما يؤدي إلى تعيين مرشحين خارجيين جيدين و(ب) تعزيز الإعلانات عن الشواغر الفنية عبر الأقاليم والبلدان ما يؤدي إلى نجاح برنامج (FIRST) للتوظيف ممول من الاتحاد الأوروبي في عام 2016. إلا أن الأدوات المستخدمة لتحسين التوظيف في المناصب العليا لم تؤدي إلى النتائج المتوقعة، وسوف تستوجب المزيد من الدرس ولا سيما على المستويين العالمي والمحلي والاستعانة بشركات خارجية متخصصة في التوظيف.

14- وبحسب ما ورد في الوثيقة الرئيسية FC 164/7 حصلت تحسينات على مستوى مساعي تحقيق توزيع جغرافي عادل للبلدان الأعضاء، إذ انخفض عدد البلدان غير الممثلة أو ناقصة التمثيل أو مفرطة التمثيل، لدى أمانة الفاو. وإن برنامج (FIRST) وعمليات توظيف الموظفين الفنيين المبتدئين لم تعزز التعيينات الفعالة على المستوى المحلي وتحديد القوى العاملة وحسب، وإنما ساهمت في التوزيع الجغرافي العادل.

15- إلا أن التحديات لا تزال كثيرة في هذا المعترك. فقد لوحظت صعوبات على مستوى عدم التمثيل مثلاً في ما يتعلق بالبلدان الأعضاء غير الممثلة لدى المقر الرئيسي، والعدد المتدني نسبياً للسكان و/أو مستويات الدخل المرتفعة جداً. وسينبغي اتخاذ عدد من النهج البديلة من أجل تحقيق توزيع أفضل، بما في ذلك وضع قوائم بالمرشحين المقبولين على المستوى القطري وإجراء حملات توظيف محلية أو إقليمية.

16- برهن استخدام الموارد البشرية لغير الموظفين عن أنه وسيلة قيمة جداً للمنظمة، أقله لتقديمه المرونة في تلبية الاحتياجات البرمجية والتشغيلية فضلاً عن تدعيمه للقدرات الفنية للفاو. ومن هذه الناحية، أدى إطلاق الخطوط التوجيهية في عامي 2013 و2015 إلى ترشيد استخدام الاستشاريين وغيرهم من الموارد البشرية لغير الموظفين بطريقة ملحوظة. ولكن لا تزال هناك تحديات قائمة منذ زمن بعيد فيما يخص التوازن الوطني والإقليمي لعدد وأجور الموارد البشرية لغير الموظفين، وسوف تتم معالجتها.

17- شهدت العلاقة بين الإدارة وأجهزة تمثيل الموظفين تحسناً ملحوظاً منذ 2012 بحسب ما تبينه الوثيقة الرئيسية. ولكن بالتماشي مع النهج الكلي للمنظمة في ما خص الكفاءة المتواصلة، لا تزال هناك مجالات للتحسين مثل مواصلة توحيد العدد الكبير من اللجان المشتركة بين الإدارة وأجهزة تمثيل الموظفين وتحويلها إلى منتديات أكثر فعالية.

18- وأخيراً جرى دعم قدرة الموظفين والعاملين على استيعاب التغييرات التحويلية التي تطبق في الفاو منذ 2012 بفضل تحسين التواصل. حيث كانت التغييرات واسعة النطاق وعميقة، بدءاً من الإطار الاستراتيجي المراجع فالسعي

إلى التركيز على النتائج والبحث المتواصل عن المزيد من الكفاءة والعمل بشكل أكبر عبر القطاعات. وقد أثرت كل هذه التغييرات في ملاك المنظمة وموظفيها وفي الإدارة الفعالة للموارد البشرية.

19- في المرحلة الراهنة أنشئت شبكة داخلية (إنترنت) موحدة وقد تم تجديدها مؤخراً وتغيير اسمها في عام 2015 مع نشر مقالات ووسائل تواصل أخرى مصاحبة لها تفسر وتظهر كل من التغييرات لتسهيل فهمها في الوقت المناسب من قبل الملاك والموظفين. فعلى سبيل المثال، منذ عام 2012، نشر أكثر من 1000 مقالة ومقابلة ومنتديات مخصصة وأشرطة فيديو ووسائل اتصال أخرى تتعلق بإدارة الموارد البشرية وتغييرات أخرى، فكانت زيادة ملحوظة مقارنة بمادة منشورة في الفترة من 2008 إلى 2012.

20- وقد دل رصد قناة محددة للتواصل عبر البريد الإلكتروني استهل في عام 2013 على ارتفاع التزام الموظفين مع تبادل 6400 رسالة في الفترة 2015-2016 مقارنة بـ 500 في الفترة 2013-2014. وبالمثل فقد أقيمت بوابة إلكترونية مخصصة عند الصفحة الأولى للشبكة (إنترنت) من أجل استخدامها حصراً من جانب أجهزة تمثيل الموظفين. ولكن السعي إلى دعم الموظفين من أجل استيعاب التغييرات والتحسينات في إدارة الموارد البشرية، فسيتواصل ويتنوع لمزيد من الفعالية.