



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 الخامسة والسبعون بعد المائة

روما، 18-22 مارس/آذار 2019

إدارة الموارد البشرية

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد **Fernando Serván**

مدير مكتب الموارد البشرية

الهاتف: +3906 5705 2299



FC 175

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)

موجز

◀ تُعرض على اللجنة، للإحاطة، الإنجازات الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية في منظمة الأغذية والزراعة.

التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

◀ أعضاء لجنة المالية مدعوون إلى أخذ العلم بالإنجازات الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية.

مسودة المشورة

◀ إن اللجنة:

(أ) أحاطت علمًا بالمعلومات المتاحة في مجالات التعيين والتطور المهني؛ ومواءمة عملية إدارة الموارد البشرية مع الاحتياجات الاستراتيجية والبرامجية للمنظمة؛ بالإضافة إلى طابع المنظمة بوصفها وكالة متخصصة تابعة للأمم المتحدة؛ وزيادة كفاءة العمليات والإجراءات المتصلة بالموارد البشرية؛

(ب) شجعت الأمانة على المضي قدمًا في تحسين المعلومات المتاحة في التقارير المقبلة؛

(ج) شجعت الأمانة على مواصلة الجهود التي تبذلها في سبيل مواجهة التحديات المشار إليها في الوثيقة.

1- تُقدّم المنظمة تقريراً بشأن الإنجازات الرئيسية في مجال سياسة الموارد البشرية وإدارتها خلال فترة الإبلاغ الماضية. وتستمر المنظمة، عند إدارتها للموارد البشرية، في اعتماد رؤية تستند إلى أربعة دوافع رئيسية هي: (1) تعيين موظفين يمتلكون أرفع المؤهلات وتنمية قدراتهم؛ (2) ومواءمة إدارة الموارد البشرية مع الاحتياجات الاستراتيجية والبرامجية للمنظمة؛ (3) وعكس طابع منظمة الأغذية والزراعة كوكالة متخصصة من وكالات منظومة الأمم المتحدة؛ (4) وزيادة كفاءة العمليات المتصلة بالموارد البشرية وإجراءاتها. وتُفيد هذه الوثيقة عن الإنجازات وفقاً لهذه الدوافع.

2- وتماشياً مع السياسات المنقّدة منذ عام 2012، تبيّن فترة الإبلاغ الأخيرة أن السياسات التي تنتهجها منظمة الأغذية والزراعة في مجال الموارد البشرية ما زالت تنتج قوة عاملة تفي بالغرض بحيث تمكّن المنظمة من تحقيق ولايتها وأهدافها. وتشمل هذه القوة العاملة موظفين ذوي كفاءة عالية وأصغر سناً من خلال الموظفين الفنيين المبتدئين والموظفين الفنيين معاونين والبرامج الخاصة بالتدريب الداخلي، والتطوُّع والزمالة. ويتجلّى هذا الأمر في المستويات غير المسبوقة للتوزيع المتكافئ للموظفين والمستشارين، حيث أنّ هناك 6 في المائة فقط من البلدان الأعضاء غير الممثلة، و2 في المائة فقط من البلدان الممثلة بشكل زائد حتى 14 فبراير/شباط 2019.<sup>1</sup> وتبني الدعوة إلى إبداء الاهتمام في وظائف الخدمة العامة على النجاح المحقق في الماضي، حيث بات 117 بلدًا مختلفًا اليوم مدرجًا على القائمة. كذلك، يستمر تحسّن تمثيل الجنسين في الموظفين على جميع المستويات، كما تمّ الإقرار به على نطاق الأمم المتحدة ككلّ. وما زال التنقل الجغرافي للموظفين يُثري المنظمة، فضلاً عن التحسينات التكنولوجية، بما في ذلك استخدام منصات جديدة مثل Taleo، ممّا يجعل عمليات الموارد البشرية أكثر كفاءة وسهولة الاستخدام. وهذا يفيد المرشحين الذين يقدمون الطلبات ويتمّ تعيينهم، والموظفين الموجودين في المنظمة. وفي الوقت ذاته، تمّ تشديد السياسات لتمكين الأعضاء والموظفين من العمل في بيئة خالية من التحرش والتحرش الجنسي. وكل هذه التدابير تضمن استفادة المنظمة من الموارد البشرية الأعلى جودةً، لكي يتمكن الموظفون من تسخير طاقاتهم في خدمة المنظمة وأهدافها.

### تعيين موظفين يمتلكون أرفع المؤهلات وتنمية قدراتهم

#### (أ) تعيين الموظفين الفنيين

3- أجرى مكتب المفتش العام، تماشيًا مع خطة عمله، مراجعةً داخلية لسياسات المنظمة وإجراءاتها في مجال تعيين الموظفين الفنيين في الوظائف المدرجة ضمن البرنامج العادي وشغلهم إياها. وقد حدّدت هذه المراجعة لعملية تعيين موظفين فنيين وشغلهم للوظائف، التي قدّمت في نوفمبر/تشرين الثاني 2018، عدة ممارسات جيدة وتحسينات، بما في ذلك: وضع وتوحيد نماذج الوظائف العامة، وتركيبه لجان اختيار الموظفين الفنيين؛ ودور أقوى بصورة عامة لمكتب الموارد البشرية بما يضمن مستوى أعلى من الجودة والاتساق في هذه العملية. وأشارت المراجعة إلى أن معظم إجراءات التعيين تجري بشكل سلس وتؤدي إلى توظيف مرشحين أكفاء من الناحية الفنية تماشيًا مع أهداف التعيين ومبادئه التوجيهية. وحدّد التقرير أيضاً مجالات للتحسين في بعض مراحل عملية تعيين الموظفين وشغلهم للوظائف.

<sup>1</sup> هذا يشير إلى التعيينات التي تم الانتهاء منها بالفعل ووُضعت شروط التوظيف الخاصة بها، لكن تاريخ بدء الوظيفة يتجاوز 15 فبراير/شباط 2019.

4- وتضمّن التقرير عشرين (20) إجراءً متفصلاً عليه من أجل إدخال تحسينات في مجال محدد من عملية التعيين. وحتى فبراير/شباط 2019، نفذت المنظمة 14 إجراءً وهي تعمل على تنفيذ سائر الإجراءات الأخرى بحلول يونيو/حزيران 2019. وبفضل هذه الجهود، أدخلت المنظمة تحسينات ملحوظة في مختلف المجالات التي أشار إليها تقرير المراجعة.

5- وبصورة خاصة، بهدف قياس كفاءة وفعالية وحسن توقيت مختلف مراحل عملية التعيين ورصدها على نحو أفضل، اعتمدت المنظمة أداة رصد عملية لتتبع الخطوات المختلفة كافة، منذ إصدار الإعلان عن الوظائف الشاغرة حتى استلام الموظفين الجدد مهامهم فعلياً. وتسمح أداة الرصد هذه للمنظمة بتحليل الوقت الذي تستغرقه كل مرحلة من مراحل عملية التعيين، بشكل إلكتروني وغير إلكتروني، ورصد حالة مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة، والتعرف بسهولة إلى المعوقات واعتماد تدابير تصحيحية. إضافةً إلى ذلك، وبحلول الفصل الأول من عام 2019، سوف تُتاح لوحة قياس خاصة بالإبلاغ في منصة التعيين الجديدة، بما يتيح إجراء رصد فصلي للخطوات عبر الإنترنت في عملية التعيين من أجل تحديد مزيد من التحسينات اللازمة.

6- وإضافةً إلى ذلك، وُضعت الخطوط التوجيهية للمديرين القائمين بعملية التوظيف من أجل مساعدتهم في تحديد طرق التقييم بصورة أكثر اتساقاً وشفافية. وباتباع المبدأ ذاته، وُضعت تعليمات محددة للأعضاء في لجنة إجراء المقابلات لتوفير المشورة لهم في عملهم. وبالاستناد إلى متطلبات الوظيفة، يمكن تحديد طرق تقييم مختلفة، بما في ذلك على سبيل المثال وليس الحصر: فرز الملفات الشخصية للمرشحين؛ والتحقق من التحصيل العلمي؛ وإجراء اختبارات خطية، وبخاصة للوظائف التي تتطلب مهارات في الكتابة؛ وإجراء مقابلات قبل الفرز، من خلال منصات فيديو أو عبر الهاتف؛ والاختبار الفني لتقييم معارف وقدرات مقدمي الطلبات مقارنةً بالمهارات الفنية/الوظيفية المحددة؛ وإجراء اختبارات اتقان اللغات، وسوى ذلك. وتم أيضاً تحديث صفحات المعلومات في دليل منظمة الأغذية والزراعة المتعلقة بالتعيين في الوظائف الفنية، من أجل توفير وثائق إضافية لأصحاب المصلحة الداخليين، ووضع جميع المعلومات اللازمة عن متطلبات العملية ومبادئها التوجيهية في تصرفهم.

7- وكما يرد وصفه في تقرير المراجعة الداخلية، يضمن استخدام نماذج النبذة العامة عن الوظائف توحيد واتساق مواصفات الوظائف والإعلانات عن الوظائف الشاغرة. وقد حظي استخدام هذه النماذج بدعم قوي من الاستعراض الذي قامت به وحدة التفتيش المشتركة<sup>2</sup> كوسيلة لضمان الامتثال لمعايير اللجنة الدولية للخدمة المدنية، وزيادة عدد مقدمي الطلبات، وتسريع العملية وخفض التكاليف الإدارية. لذا، استعرضت المنظمة مجموعة نماذج النبذة العامة عن الوظائف لتحديثها بحسب الاقتضاء، ووضع نماذج إضافية تماشيًا مع طلبات المكاتب الفنية.

8- وتم إعداد خطوط توجيهية لوصف المبادئ التوجيهية والإجراءات الواجب اتباعها لاستخدام قائمة توظيف الموظفين الفنيين، بهدف التوصل إلى استخدام أمثل وعادل وشفاف ومتسق لأداة التعيين هذه وضمانها. وتوفّر الخطوط التوجيهية الإجراءات المفصلة التي يجب أن يتبناها جميع أصحاب المصلحة المعنيين بهذه العملية، للحرص على اختيار المرشحين الأنسب، بما يضمن أن يدعم الموظفون الجدد عمل المنظمة ويعززوا من قدرتها الفنية وقدرتها على تنفيذ برامجها.

9- وتُبذل جهود كبيرة على توسيع نطاق التحقق من المعلومات المقدمة من الموظفين المرشحين. وحددت منظمة الأغذية والزراعة بصورة خاصة الإجراءات لضمان إجراء عمليات التحقق قبل التوظيف بطريقة كاملة، ومنهجية وحسنة

<sup>2</sup> الوثيقة JIU/NOTE/2012/2 - استقدام الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة: تحليل مقارن وإطار مرجعي - عملية التعيين

التوثيق، وهي تضم مزيجاً من أنواع مختلفة من التحقق (التحقق من المعلومات بشأن التحصيل العلمي؛ التحقق من سجلات التوظيف، التحقق من المعلومات القائمة على الكفاءة، التحقق من الطابع أو الشخصية، التحقق من السجلات التأديبية، التحقق من الناحية الأمنية). وإضافةً إلى ذلك، تقيّم المنظمة إمكانية استخدام خدمات مُمكنة قابلة للتكيف للتحقق من المعلومات من مقدّم خارجي للخدمات، مما سيسمح للمنظمة بتبسيط إجراءات التحقق من المعلومات بالنسبة إلى كل فئات الموظفين، وإقامة قاعدة بيانات شاملة لعمليات التحقق التي تتم القيام بها، بما يجنب الازدواجية في العمل ومسك سجلات موثوقة.

10- وبهدف تعزيز عمليات التحقق من المعلومات المقدمة من المرشحين لشغل الوظائف الفنية، شكّلت المنظمة فريقاً مخصصاً يضم موظفين من مكتب الموارد البشرية ومركز الخدمات المشتركة لتنفيذ العملية المنقحة للتحقق من المعلومات مباشرة، بما يتوافق مع توصية المراجعة الداخلية. وتُطبّق حالياً هذه العملية على المرشحين للوظائف الفنية ووظائف الخدمات العامة. إضافةً إلى ذلك، إن استخدام خدمة مُمكنة للتحقق من المعلومات سوف يضمن عملية مستدامة للتحقق تُطبّق على جميع المرشحين للوظائف في المنظمة. ويجري التنفيذ الكامل لهذا الحل، مع وضع اللمسات الأخيرة على التقييمات المطلوبة للمخاطر وعمليات الاستعراض الخاصة بالمشتريات.

#### (ب) برنامج الموظفين الفنيين المعاونين

11- تواصل المنظمة تعاونها مع الشركاء المانحين من خلال برنامج الموظفين الفنيين المعاونين لتوفير تجربة تعليمية منظّمة لموظفين قادمين من بلدان مختلفة عبر المشاركة في أنشطة دولية، مع تمكينهم من تطبيق تخصصاتهم الفنية تحت إشراف موظف ذي خبرة من موظفي المنظمة.

12- وحتى فبراير/شباط 2019، كانت المنظمة تضم 31 موظفاً فنياً معاوناً بتمويل من 14 شريكاً مؤملاً. كذلك، فإن المنظمة في طور تعيين ثمانية موظفين فنيين معاونين بتمويل من مجلس المنح الصيني، وثلاثة بتمويل من ألمانيا وموظف فني معاون واحد بتمويل من اليابان.

13- وتُبذل الجهود لمواءمة مهام الموظفين الفنيين المعاونين مع المجالات التي تتطلب فيها المنظمة قدرات فنية أكبر في مختلف مقار العمل. وهذا سوف يسمح للموظفين الفنيين الشباب التعرّف إلى البرامج والمشاريع الرئيسية للمنظمة، وسوف يعزز جهود المحافظة على الموظفين، بفضل مواءمة مجالات اختصاص الموظفين الفنيين المعاونين مع أولويات المنظمة.

#### (ج) برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين

14- برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين هو برنامج منظّم ومنسق مركزياً يتضمن عملية توظيف مبسّطة مما يمكن المنظمة من تعيين موظفين فنيين شباب موهوبين متحمسين لفترة محددة، والاستفادة من مهاراتهم ومعارفهم خلال مدة تعيينهم. ويساعد البرنامج المنظمة على تجديد قوة العمل فيها عن طريق إنشاء دخر من الفنيين الشباب الأكفاء المناسبين للتوظيف في المستقبل.

15- وفي ديسمبر/كانون الأول 2018، صدرت ثلاث دعوات لإبداء الاهتمام للموظفين المهنيين المبتدئين من أجل استقطاب الشباب الموهوبين من أقاليم محددة. وتوجّهت هذه الدعوات إلى إقليم آسيا والمحيط الهادئ، ومنطقة الخليج،

وإقليم أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي. وزادت المنظمة جهودها في مجال التواصل بهدف الترويج لهذه الدعوات في الأقاليم المختلفة، بالتعاون الوثيق مع المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية للمنظمة.

16- ونجحت الدعوات أو إبداء الاهتمام في استقطاب مجموعة واسعة من المرشحين: 2 474 من مقدمي الطلبات، من بينهم 1 263 مرشحاً من الذكور، و1 211 مرشحاً من الإناث و201 طلباً من مواطنين في بلدان غير ممثلة أو ممثلة تمثيلاً ناقصاً. وتستكمل المنظمة حالياً عمليات إجراء المقابلات لتوليد دخر متين من المرشحين ذوي المؤهلات الرفيعة وملاءم الوظائف الأخرى للموظفين الفنيين المبتدئين حالما تصبح شاغرة، بما يتيح ادخار الوقت والموارد.

#### (د) تعيين موظفي الخدمات العامة

17- يجري منذ عام 2015 تعيين موظفي الخدمات العامة في المقر الرئيسي وفي المكاتب الإقليمية عن طريق دعوات عالمية. وهذا يتيح للمنظمة تعيين مرشحين من أصحاب الكفاءات العالية من خلفيات متنوعة ومن السوق العالمية، بما يناسب منظمة دولية من المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة كمنظمة الأغذية والزراعة. وترد طلبات المرشحين الداخليين والخارجين عن طريق الدعوات العالمية، ويتم في نهاية مراحل الاختيار المختلفة ضمّ المرشحين المؤهلين إلى قوائم موظفي الخدمات العامة. وقد أفضت هذه الإجراءات إلى تسريع عملية الاختيار وإلى خفض كبير للوقت اللازم لإتمام عملية التوظيف. إضافةً إلى ذلك، أدت هذه العملية التنافسية إلى مزيد من الشفافية، مما يفضي إلى تعيين مرشحين مؤهلين من أصحاب الكفاءات العالية وإلى وجود قوة عاملة متنوعة.

18- والدعوات العالمية الأخيرة الخاصة بالمقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية، والتي أُفقلت في 31 يناير/كانون الثاني 2019، سوف تسمح للمنظمة بوضع قوائم جديدة لموظفي الخدمات العامة. وسوف يتم إدراج المرشحين المؤهلين المحددين من خلال الدعوات على قوائم عام 2019، مما سوف يوسّع مجموعة الموظفين الموجودة أصلاً في عام 2018. وفي الدعوة العالمية التي أُطلقت في المقر الرئيسي عام 2019، كانت نسبة 71 في المائة من الطلبات من مرشحين خارجيين من 117 جنسية مختلفة، مما يثبت نجاح النهج المتبع في زيادة التنوع الجغرافي في تعيين موظفي الخدمات العامة.

#### (هـ) برنامج التنقل الجغرافي

19- يدخل برنامج التنقل الجغرافي لمنظمة الأغذية والزراعة الآن عامه السادس وقد أصبح جزءاً من ثقافة المنظمة. وقد استُحدث هذا البرنامج في عام 2014 كعملية إلزامية للموظفين الفنيين (من مستوى ف-1 حتى مد-1) الذين يتم تعيينهم في وظائف ممولة من البرنامج العادي. ويهدف البرنامج إلى تبادل المعارف والخبرات على نطاق المنظمة، وحشد طاقات قوة عاملة ديناميكية والحفاظ عليها، بحيث تكون قابلة للتكيف وعالمية وتستجيب على نحو فعال للولايات الحالية والمستقبلية وللاحتياجات التشغيلية المتغيرة، وبخاصة بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية. إضافةً إلى ذلك، يرمي البرنامج إلى توفير الفرص لاكتساب خبرات متنوعة والتطور الوظيفي والتقدم المهني. ويسعى برنامج التنقل الجغرافي إلى تحقيق 75 عملية نقل في كل فترة مالية بما يضمن وجود قوة عاملة قابلة للتكيف وعالمية ومتعددة المهارات والخبرات في المنظمة.

20- ومنذ عام 2014، ازداد عدد عمليات التنقل من 22 عملية في عام 2014 إلى 51 عملية في عام 2018، كما يرد في الجدول 1. وتجدر الإشارة إلى أن عدد عمليات التنقل التي تمت الموافقة عليها في فترة السنتين 2016-2017 كان

104 و 108 عمليات على التوالي في فترة السنتين 2018-2019. وفي بعض الحالات، لم تُنفذ بعض عمليات التنقل لأسباب تشغيلية أو لأسباب فردية خاصة بالموظفين المعنيين.

**الجدول 1: عدد عمليات التنقل الفعلية في السنة**

السنة	عدد عمليات التنقل
2014	22
2015	34
2016	43
2017	49
2018	51

21- كما أن الموظفين الذين ينتقلون في إطار برنامج التنقل للمنظمة يغطون مجالات مختلفة من الخبرة الفنية المطلوبة في المنظمة، في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية على السواء. ويبيّن الجدول 2 أدناه عدد الموظفين المشاركين في البرنامج والموزعين بحسب المجال الفني.

**الجدول 2: عمليات التنقل بحسب المجال الفني منذ عام 2014**

الإدارة الفنية	عدد عمليات التنقل
إدارة الزراعة وحماية المستهلك	29
نائب المدير العام (المناخ والموارد الطبيعية)/إدارة المناخ والتنوع البيولوجي والأراضي والمياه	12
نائب المدير العام (البرامج) (بما في ذلك إدارة التعاون التقني وشعبة الشراكات والتعاون في ما بين بلدان الجنوب و فرق البرنامج الاستراتيجي)	35
إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية	32
إدارة مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية	20
إدارة الغابات	13
مكاتب الإدارة العليا	23
نائب المدير العام (العمليات) (بما في ذلك مكتب دعم المكاتب الميدانية وشعبة التكنولوجيا الرقمية وتكنولوجيا المعلومات وإدارة الخدمات المؤسسية)	35

22- وتتيح عمليات التنقل بين المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية للمنظمة تبادل المعارف وأن تصبح المنظمة فعلاً "منظمة واحدة". وخلال الفترة 2016-2018، بلغ العدد الإجمالي للموظفين الذين نُقلوا إلى المكتب الإقليمي لأفريقيا 20 موظفًا، مقابل 14 موظفًا غادروا هذا المكتب إلى مقار عمل أخرى. وهذه الأرقام هي 28 للوافدين و 9 للمغادرين في المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى، و 18 للوافدين و 9 للمغادرين في المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي،

و8 للوفدين و6 للمغادرين في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى و23 للوفدين و10 للمغادرين في المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ، مما يؤدي إلى تعزيز القدرات الفنية في المكاتب الميدانية.

23- وبهدف قياس أثر البرنامج ككلّ على نطاق المنظمة، نظّم مكتب الموارد البشرية سلسلةً من المقابلات في شهر أكتوبر/تشرين الأول 2018 مع الإدارة العليا، أي نائبي المدير العام في المقر الرئيسي والديرين العامين المساعدين في المكاتب الإقليمية. وقد أُجريت هذه المقابلات لجمع الخبرات المكتسبة من عمليات التنقل الماضية، والتحديات التي ظهرت والاقتراحات لتسحين البرنامج. واتفق جميع المدراء على أن برنامج التنقل هام وأساسي جداً لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وولايتها على أكمل وجه وأشاروا إلى التحديات التالية:

- المهل الزمنية لتحديد الموظفين الذي ستشملهم عملية التنقل
- تحديد تطابق مهارات الموظفين المقترحين للتنقل ودرجاتهم ولغاتهم مع الوظائف الشاغرة المتاحة؛
- توحّي قدر أكبر من الوضوح في معايير الأهلية وغايات النقل؛
- زيادة الاتصال بين الإدارات في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية؛
- الحوافز المقدمة للموظفين للتنقل؛
- توافر الوظائف الشاغرة في المكاتب الميدانية؛
- الحاجة إلى التوعية.

24- وقد نُفذت أصلاً تدابير التصدي لهذه التحديات في عملية التنقل لعام 2019 (شملت 43 عملية نقل) على النحو التالي:

(أ) المهل الزمنية لبرنامج التنقل. نظراً إلى أن عملية التنقل تحصل كل عام، فسوف يتم التخطيط للمواعيد المختلفة لكل خطوة في هذه العملية، بما في ذلك تحديد الموظفين الذين ستشملهم عملية التنقل، بالاستناد إلى برنامج عمل سنوي عادي، بحيث يطلع المدراء والموظفون على هذه الحدود الزمنية ويتمكنون من التخطيط بناءً عليها.

(ب) معايير الأهلية وغايات التنقل المحددة لكل إدارة: بدءاً من عام 2019، تمّ توحّي مرونة أكبر في تحديد الموظفين الذين سوف تشملهم عملية التنقل فيما تمّ تشجيع المتطوعين على نحو ناشط. وفي ظل ظروف خاصة، يمكن إعطاء الموظفين في بداية حياتهم المهنية مع منظمة الأغذية والزراعة فرصة المشاركة في البرنامج بهدف توسيع مجموعة الموظفين المتاحين لعملية التنقل.

(ج) التواصل بين إدارات المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية: بدعم من نائب المدير العام للعمليات، تحسّنت عملية التواصل بين إدارات المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية في ما يخصّ اقتراحات التنقل. وفي عمليات التنقل المستقبلية، سوف يتمّ تقييم الاحتياجات على المستوى الإقليمي بما يتيح تقييم الفجوات لجهة القدرات ومعالجتها في مستهلّ العملية. وسوف تسعى المنظمة إلى تعزيز ذلك عن طريق أنشطتها المتكاملة في خطة إدارة القوة العاملة.

(د) التوعية: من الضروري توفير مزيد من المعارف في ما يخصّ عمل المكاتب الميدانية لأن العديد من الموظفين الذين انتقلوا إلى هذه المكاتب لا يملكون أحياناً المعرفة الكافية بشأن نوع العمل على المستوى الإقليمي،



ويعتبر كبار المدراء أن بعض التدريب/التوجيه قد يكون مفيداً جداً. وفي هذا الخصوص، يجري النظر حالياً في إمكانية إعداد دورة توجيهية للتعليم عن بُعد بشأن عملية التنقل، وعمل المكاتب الميدانية، والعمل مع الدول الأعضاء، ومواضيع أخرى.

25- وتبذل المنظمة جهوداً متواصلة لتعزيز برنامج التنقل وترسيخه في ثقافة المنظمة من أجل دعم إنجاز العمل بفعالية أكبر.

#### (و) حالة الوظائف الشاغرة في الفئة الفنية

26- ما زالت المنظمة تعتبر أنه من الضروري الحفاظ على قدر معين من المرونة في معدل الوظائف الشاغرة في الفئة الفنية، وذلك كي يتسنى تكييف تنفيذ برنامج العمل والميزانية للفترة 2018-2019 بطريقة ديناميكية مع الظروف الجديدة والأولويات المستجدة.

27- وتجدر الإشارة إلى أنه فيما يتم الحفاظ على المرونة في معدلات الوظائف الشاغرة في الفئة الفنية، تواصل المنظمة إيلاء العناية الفائقة لضمان ملء الوظائف الحساسة والحرحة والضرورية.

28- وتحافظ المنظمة على معدلات الوظائف الشاغرة في الفئة الفنية دون نسبة 15 في المائة، ليس فقط على مستوى المنظمة ككل بل أيضاً في كل إدارة ومكتب إقليمي. ويجري تحقيق هذه الأهداف بالتخطيط الفعال للقوة العاملة الذي يأخذ بالاعتبار الشواغر المتوقعة نتيجة تقاعد شاغلي الوظائف أو استقالتهم/نقلهم.

29- وفي 15 فبراير/شباط 2019، بلغ المعدل المتوقع للوظائف الشاغرة 14.8 في المائة في المنظمة ككل و14.1 في المائة في المقر الرئيسي و15.8 في المائة في المكاتب الميدانية، كما يبيّنه الجدول 3. ويأخذ هذا المعدل في الاعتبار جميع عمليات الاختيار التي باتت حالياً في المراحل النهائية من التعيين.

#### الجدول 3: المعدلات المرتقبة لمعدلات الوظائف الشاغرة (فبراير/شباط 2019)

النسبة المتوقعة لمعدل الوظائف الشاغرة	مجموع الوظائف الشاغرة	مجموع الوظائف التي يشغلها موظفون	وظائف برنامج العمل والميزانية 2019-2018	
14.1%	123	747	870	المجموع في المقر الرئيسي
15.8%	41	218	259	المجموع في المكاتب الميدانية (باستثناء ممثلات المنظمة)
16.4%	53	270	323	المجموع في المكاتب الميدانية (مع ممثلات المنظمة)
14.8%	176	1017	1193	المجموع

## (ز) التوازن الجغرافي للاستشاريين

30- تماشيًا مع الطلبات الواردة من الأجهزة الرئاسية<sup>3</sup>، واصلت المنظمة جهودها لتحسين التوازن الجغرافي للاستشاريين بهدف إنجاز البرامج والأنشطة بفعالية أكبر، مع الإبقاء على الجدارة كمعيار أساسي في التعيين. وفي هذا الخصوص، ركزت المنظمة جهودها على التنفيذ الكامل لعملية الاختيار التنافسية التي تم اعتمادها في أغسطس/آب 2017، وتعزيز استخدام القوائم الفنية، وتوطيد أنشطة التواصل والرصد المنتظم للحالة على مستوى المنظمة ككل، وعلى مستوى الإدارات/المكاتب الميدانية.

31- وتماشياً مع التوصيات الواردة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة بشأن استعراض عقود الخبراء الاستشاريين الأفراد في منظومة الأمم المتحدة<sup>4</sup> وتقرير المراجعة الداخلية، اعتمدت عملية الاختيار التنافسي للاستشاريين في أغسطس/آب 2017. وقامت المنظمة بتحويل إجراءات الاختيار غير التنافسية وغير الشفافة التي كانت تطبقها إلى إجراءات منظمة وعالمية وتنافسية. ومنظمة الأغذية والزراعة هي حالياً واحدة من وكالات الأمم المتحدة القليلة التي تصدر إعلانات عن الشواغر في الوظائف الاستشارية كافة، ما يعطي فرصة للمرشحين الخارجيين للتنافس على الوظائف المتاحة في المنظمة. وبموجب عملية الاختيار المنقحة، تتعزز المعايير القائمة على الجدارة في اختيار الاستشاريين وتوظيفهم.

32- وبفضل عملية الاختيار المفتوحة والعالمية وجهود التواصل المتجددة، باتت المنظمة تتلقى المزيد من الطلبات من الأفراد المؤهلين، الأمر الذي يساهم في تشكيل قوائم واسعة بالمرشحين المؤهلين. وفي هذا الخصوص، تجدر الإشارة إلى أنه بهدف تحسين التوازن الجغرافي للاستشاريين، ينبغي بذل الجهود لتحسين التوازن الجغرافي للمرشحين في القوائم. وتعدّ قوائم المرشحين عنصراً مهماً لتحسين التنوع الجغرافي بما أنها تتيح للمديرين مجموعة أكبر من المرشحين المؤهلين من أجل التعيينات. ويمكن تحقيق ذلك باتباع أساليب شتى، من بينها التخطيط للاحتياجات من الاستشاريين قبل بروز الحاجة إليهم بوقت كافٍ بغية توسيع نطاق مجموعة الاستشاريين المتاحين واستكشاف طرق لجذب مرشحين من جميع البلدان. وعلى مستوى القوائم، كانت التحسينات في الفترة الأخيرة مرضية بحيث حصلت زيادة مستمرة وكبيرة في البلدان الممثلة، على النحو المبين في الجدول 4. وبالفعل، بين أكتوبر/تشرين الأول 2017 وفبراير/شباط 2019، زاد عدد البلدان الممثلة في القوائم من 54 إلى 176 بلداً.

## الجدول 4: الاتجاهات في قوائم الاستشاريين في نظام Taleo

يناير/ كانون الثاني 2019	ديسمبر/ كانون الأول 2018	أكتوبر/ تشرين الأول 2018	أغسطس/ / آب 2018	يونيو/ حزيران 2018	أبريل/ نيسان 2018	فبراير/ شباط 2018	ديسمبر/ كانون الأول 2017	أكتوبر/ تشرين الأول 2017	
51	27	97	31	143	249	184	113	0	عدد إعلانات الوظائف الشاغرة
93	92	90	90	88	87	87	79	65	عدد القوائم

<sup>3</sup> الفقرة 12 (ك) من الوثيقة CL 158/REP، والفقرة 13 ح من الوثيقة CL 159/REP

<sup>4</sup> الوثيقة JIU/REP/2012/5. <http://undocs.org/JIU/REP/2012/5>

3934	3917	2774	2721	2648	2728	1720	425	102	عدد المرشحين الذين ترد أسمائهم في القوائم
176	176	150	150	149	150	149	93	54	عدد البلدان الممثلة في القوائم
48%	48%	52%	49%	49%	49%	50%	52%	47%	نسبة الإناث من بين المرشحين في القوائم
436	380	615	472	676	691	713	971	1218	عدد الاستشاريين المعيّنين (الصندوق العام)
96	92	106	101	109	108	112	125	123	عدد جنسيات الاستشاريين المعيّنين (الصندوق العام)
57%	56%	56%	54%	54%	54%	53%	49%	47%	نسبة الإناث من بين المرشحين المعيّنين كاستشاريين (الصندوق العام)

33- وبصورة خاصة، ركّزت المنظمة جهودها على استقطاب مزيد من المرشحين المؤهلين وإثراء مجموعة الاستشاريين المحتملين في كل قائمة فنية. وقد تحققت تحسينات كبيرة في التوازن الجغرافي في كلٍّ من قوائم المنظمة. وكما بيّنه الجدول 5، ارتفع عدد البلدان الممثلة في كل قائمة على مستوى الإدارة في الفترة الممتدة من مايو/أيار 2018 إلى فبراير/شباط 2019. وتبيّن هذه التحسينات جهود والتزام وحدات التعيين التي تعدّ الأساس الذي سيقوم عليه التوازن الجغرافي بالنسبة إلى الاستشاريين المعيّنين.

**الجدول 5: بيانات عن قوائم الاستشاريين والاستشاريين المعيّنين حتى 25 يناير/شباط 2019**

عدد البلدان الممثلة (البرنامج العادي)	عدد الاستشاريين المعيّنين (البرنامج العادي)	عدد البلدان الممثلة في القائمة	عدد المرشحين في القائمة	الإدارات
32	63	79	281	الإدارة العليا
27	53	61	222	نائب المدير العام (العمليات)
38	100	114	842	نائب المدير العام (البرامج)
28	69	92	656	إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية
9	16	86	365	إدارة الزراعة وحماية المستهلك
15	17	58	289	إدارة المناخ والتنوع البيولوجي والأراضي والمياه
18	22	58	243	إدارة مصائد الأسماك وتربية الأحياء المائية
11	14	60	242	إدارة الغابات
12	12	62	210	المكتب الإقليمي لأفريقيا

14	17	73	225	المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ
17	23	56	164	المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى
14	17	32	90	المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
9	12	42	98	المكتب الإقليمي للشرق الأدنى
<b>96</b>	<b>435</b>	<b>176</b>	<b>3934*</b>	المجموع

\* يرد بعض المرشحين في أكثر من قائمة.

34- ويؤدي تزايد عدد الاستشاريين المحتملين الذين ينتمون إلى جنسيات متعددة إلى مزيد من الفرص لتقوم المكاتب الميدانية بتعيين خبراء متاحين محليًا من ذوي المعرفة بالإقليم و/أو البلد. ويولى الاعتبار الواجب لتعيين الاستشاريين من المواطنين في الأقاليم، وبخاصة حين تكون معرفة بيئة العمل المحلية أساسية، لا سيما بالنسبة إلى التعاون في ما بين بلدان الجنوب. ويبيّن الجدول 6 الاتجاهات الإيجابية في الحفاظ على النسبة المئوية من الاستشاريين الذين يعملون في الأقاليم التي ينتمون إليها، وبخاصة في المكتب الإقليمي لأفريقيا والمكتب الإقليمي للشرق الأدنى، وزيادة هذه النسبة المئوية. ومن الضروري بذل جهود إضافية لتوسيع نطاق قوائم الاستشاريين بحيث تشمل المواطنين من إقليم آسيا والمحيط الهادئ.

**الجدول 6: النسبة المئوية من الاستشاريين الممولين من البرامج العادية والذين يعملون في المكاتب الإقليمية (يناير/كانون الثاني)**

المكتب الإقليمي للشرق الأدنى	المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى	المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ	المكتب الإقليمي لأفريقيا		
23	21	23	31	19	مجموع الاستشاريين	في يناير/
7	17	21	14	11	من الإقليم	كانون الثاني
<b>30%</b>	<b>81%</b>	<b>91%</b>	<b>45%</b>	<b>58%</b>	النسبة المئوية من الإقليم	<b>الثاني 2018</b>
12	17	23	17	12	مجموع الاستشاريين	في يناير/
7	12	18	4	11	من الإقليم	كانون الثاني
<b>58%</b>	<b>71%</b>	<b>78%</b>	<b>24%</b>	<b>92%</b>	النسبة المئوية من الإقليم	<b>الثاني 2019</b>

35- كما بيّنه الجدول 7، هناك توزيع متوازن للكفاءات الفنية في قوائم الفئات الثلاثة من الخبرة (ألف - كبار الموظفين، باء - الموظفون من المستوى المتوسط وجيم - الموظفون المبتدئون)

## الجدول 7: توزيع قوائم الاستشاريين في 1 فبراير/شباط 2019

المجموع الكلي	فئات الاستشاريين			الكفاءة الفنية
	جيم	باء	ألف	
639	141	331	167	خبراء في الزراعة
446	166	212	68	خبراء في البيئة
281	97	106	78	خبراء في مصائد الأسماك
274	65	160	49	خبراء في الغابات
221	102	104	15	خبراء في العلوم الاجتماعية
121	28	51	42	خبراء في التغذية
123	53	62	8	خبراء اقتصاديون
139	41	72	26	إحصائيون
1690	454	919	317	أخصائيو في الدعم الإداري
3934	1147	2017	770	المجموع الكلي

36- وتصدر التقارير الدورية بشأن قوائم الاستشاريين والاستشاريين المعيّنين على مستوى الإدارات والقوائم الإقليمية بما يسمح برصد أفضل للتوازن الجغرافي من جانب الوحدات المسؤولة عن التعيين. وقد أدت عملية الرصد هذه دوراً أساسياً في ضمان نشر الإعلانات عن الوظائف الشاغرة على نطاق أوسع، وإتاحة فرص أكبر لرعايا البلدان الأعضاء لإجراء المقابلات، وبالتالي إنشاء قوائم مرشحين أغنى ومتوازنة جغرافياً. وفي الوقت ذاته، تتلقى وحدات التعيين معلومات عن حالة التوازن الجغرافي بالنسبة إلى الاستشاريين ويتم تشجيعها على بذل جهود إضافية لتحسين هذا التوازن حسب الاقتضاء.

37- وقد أفضت الإجراءات المنفذة إلى نتائج ملموسة. ويبيّن الجدول 8 التغييرات في نصيب الجنسيات الكبرى منذ يناير/كانون الثاني 2016. وكما يمكن ملاحظته، فإن نصيب الاستشاريين الذين يمولهم البرنامج العادي والذين ينتمون إلى الجنسيات الخمس أو العشر الكبرى قد تراجع بشكل ملحوظ (2 في المائة) نتيجة الإجراءات المطبقة.

## الجدول 8 نصيب أكبر الجنسيات الأصلية للاستشاريين

25	25	25	25	
يناير/كانون الثاني 2019	يناير/كانون الثاني 2018	يناير/كانون الثاني 2017	يناير/كانون الثاني 2016	
البرنامج العادي				
96	111	110	96	البلدان الممثلة
37.39%	49.55%	51.19%	52.53%	نصيب أكبر خمس جنسيات (النسبة المئوية)
51.15%	59.79%	62.88%	64.32%	نصيب أكبر عشر جنسيات (النسبة المئوية)
436	674	881	653	المجموع

38- وفي ما يتعلق بالانعكاسات على مستوى الكلفة، تُظهر البيانات الواردة في الجدول أدناه تراجعاً إجمالياً في الأتعاب الشهرية وبدلات المعيشة المرتبطة بتراجع عدد المستشارين المعيّنين. كذلك، انخفضت النفقات الشهرية الإجمالية للأتعاب من حوالي 4.2 مليون دولار أمريكي في يناير/كانون الثاني 2018 إلى 2.7 مليون دولار أمريكي في يناير/كانون الثاني 2019. وارتفع متوسط الكلفة الشهرية لكل مستشار بشكل طفيف من 6 662 إلى 6 800 دولار أمريكي أو بنسبة 2 في المائة بسبب التضخم.

39- وبصورة عامة، تراجع النفقات الشهرية لبدلات المعيشة أيضاً، من 203 013 دولاراً أمريكياً في يناير/كانون الثاني 2018 إلى 116 726 دولاراً أمريكياً في يناير/كانون الثاني 2019. وتغيّر عدد الاستشاريين الذين يتلقون بدلات معيشة من 215 في يناير/كانون الثاني 2018 إلى 132 في يناير/كانون الثاني 2019. كذلك، تراجع متوسط بدل المعيشة الشهري للاستشاريين من 944 دولاراً أمريكياً في يناير/كانون الثاني 2018 إلى 884 في يناير/كانون الثاني 2019 (-6 في المائة).

الجدول 9: كلفة الاستشاريين (الأتعاب الشهرية وبدلات المعيشة) الذين يمولهم الصندوق العام في 15 يناير/كانون الثاني 2019 و2018

متوسط التغيير	15 يناير/كانون الثاني 2019			15 يناير/كانون الثاني 2018			
	المتوسط للشخص في الشهر الواحد (بالدولار الأمريكي)	مجموع الأتعاب كل شهر (بالدولار الأمريكي)	العدد	المتوسط للشخص في الشهر الواحد (بالدولار الأمريكي)	مجموع الأتعاب كل شهر (بالدولار الأمريكي)	العدد	
0%	6,584	2,100,160	319	6,573	3,339,240	508	المقر الرئيسي
17%	7,678	84,458	11	6,573	118,316	18	المكتب الإقليمي لأفريقيا
8%	8,947	161,040	18	8,271	256,410	31	المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ
28%	7,630	114,451	15	5,974	119,479	20	المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
19%	8,844	88,440	10	7,405	185,130	25	المكتب الإقليمي للشرق الأدنى
0%	6,289	150,940	24	6,301	144,917	23	المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى
<b>2%</b>	<b>6,800</b>	<b>2,699,489</b>	<b>397</b>	<b>6,662</b>	<b>4,163,492</b>	<b>625</b>	<b>المجموع</b>
(النسبة المئوية)	المتوسط للشخص في الشهر الواحد (بالدولار الأمريكي)	مجموع بدلات المعيشة في الشهر (بالدولار الأمريكي)	العدد	المتوسط للشخص في الشهر الواحد (بالدولار الأمريكي)	مجموع بدلات المعيشة في الشهر (بالدولار الأمريكي)	العدد	
-17%	542	52,564	97	654	105,324	161	المقر الرئيسي
8%	2,166	19,495	9	2,002	24,027	12	المكتب الإقليمي لأفريقيا
-27%	1,362	5,446	4	1,853	31,503	17	المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ
22%	1,984	17,852	9	1,629	11,404	7	المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي

-21%	1,672	6,686	4	2,124	16,994	8	المكتب الإقليمي للشرق الأدنى
19%	1,631	14,683	9	1,376	13,761	10	المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى
-6%	884	116,726	132	944	203,013	215	المجموع

40- لقد تحسّن التوازن الجغرافي للاستشاريين بشكل كبير. إنما ستتحقق تحسينات إضافية عندما يتم استيعاب هذا المفهوم في ثقافة المنظمة والاعتراف فيها بالفوائد المنبثقة عن وجود قوة عاملة أكثر تنوعاً، مع استشاريين يعرفون جيداً الأقاليم التي ينتشرون فيها.

#### (ح) برامج التدريب الداخلي والتطوع والزمالة

41- منذ تجديد برنامج المنظمة العالمي للتدريب الداخلي والتطوع والزمالة عام 2017، واصلت المنظمة تنويع المشاركين الذين باتوا اليوم يأتون من بلدان أعضاء غير ممثلة وممثلاً تمثيلاً ناقصاً، ومن مجموعات السكان الأصليين ومن الجنوب العالمي. ويتم الاستفادة من هذا البرنامج كمنبر شامل لتشجيع مشاركة الشباب دعماً لعمل المنظمة على بناء عالم خالٍ من الجوع. وهو يواصل توسيع فرص المشاركة في المكاتب الميدانية، بما يدعم بناء القدرات المحلية والإقليمية.

42- وفي عام 2018، عُيّن 384 مشاركاً من 85 بلداً عضواً في 55 من مقار العمل؛ وكان 75 مشاركاً (22 في المائة) من بلدان أعضاء غير ممثلة وممثلاً تمثيلاً ناقصاً، فيما أتى 10 مشاركين من مجموعات للسكان الأصليين وكان 66 في المائة من الإناث. كذلك، تم تعيين 31 في المائة منهم في المكاتب الميدانية.

43- وفي عام 2018، تم توقيع 13 اتفاق رعاية جديد مع الحكومات، والمؤسسات الأكاديمية، وهيئات المجتمع المدني والقطاع الخاص، بما في ذلك من بلدان ممثلة تمثيلاً ناقصاً. ومعظم الشركاء الجدد في التمويل هم من شرق آسيا وأوروبا. ونتيجة لذلك، حظي 21 في المائة من المتدربين الداخليين/المتطوعين/الزملاء المعيّنين حديثاً على رعاية خارجية.

44- وبدعم من شبكات ممثلات المنظمة ومكاتب الاتصال، سوف تواصل المنظمة تعزيز جهود التواصل لزيادة عدد المشاركين، مع التركيز على تحسين التوازن الجغرافي والتوازن بين الجنسين. ويتم إضفاء الطابع الرسمي على اتفاقات تعاون جديدة مع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين للتشارك في حشد أعداد كبيرة من الشباب من السكان الأصليين للاستفادة من برنامج التدريب الداخلي والتطوع والزمالة. وسيتم إطلاق حملات تواصل عالمية أكثر فعالية عام 2019، بدعم من البلدان الأعضاء المعنية.

#### مواءمة إدارة الموارد البشرية مع الاحتياجات الاستراتيجية والبرامجية للمنظمة

##### (أ) تنمية القدرات واستراتيجية التعلّم الهادف

45- تقوم المنظمة بتنفيذ استراتيجية تعلّم تستند إلى تحديد واضح لاحتياجات التعلّم لدى الموظفين واختيار ملائم لطرق التدريب. وبهدف تلبية احتياجات التعلّم هذه، تركز المنظمة جهودها لبناء القدرات على خمسة مجالات رئيسية هي:



- التدريب الإداري، بغية توطيد المعرفة بالنظم والإجراءات الداخلية الخاصة بالمنظمة، وتحسين القدرة التشغيلية للموظفين في تأديتهم لمهامهم؛
- الإدارة القائمة على النتائج، التي تشمل التدريب المتصل بالإدارة القائمة على النتائج وإدارة النتائج والإطار الاستراتيجي؛
- التدريب الفني، للحفاظ على كفاءات الموظفين الفنية وتحديث معارفهم على أساس الاتجاهات الراهنة؛
- التدريب في مجال اللغات، لتحسين تعدد اللغات لدى الموظفين في اللغات التي تعتمد عليها المنظمة؛
- التطور الشخصي لتحسين القدرات في مجالي الإدارة والقيادة وصقل المهارات الشخصية، وتوفير كتيبات عملية بشأن التطور الوظيفي.

46- وخلال عام 2018، وإثر التوصيات الصادرة عن المراجعة الداخلية، ركّزت المنظمة جهودها على تحديد وإعداد وتقديم دورات تدريبية لتعزيز استخدام القدرات الوظيفية المتوفرة في النظام العالمي لإدارة الموارد، بما في ذلك تدريب مختلط عبر الإنترنت بشأن عمليات تعيين الموارد البشرية من غير الموظفين ودورة للتعلّم الإلكتروني بشأن الحسابات المستحقة. ولزيادة فهم المجالات المتصلة بالحوكمة، أصدرت المنظمة مؤخرًا تدريبيين عبر الإنترنت، الأول عن الوقاية من الغش والفساد والثاني عن الضوابط الداخلية.

47- وتماشياً مع سياسة عدم التساهل المعتمدة في المنظمة حيال التحرش بشئى أشكاله، ركّزت المنظمة على التوعية بشأن سياسات الوقاية من التحرش، والتحرش الجنسي وسوء استخدام السلطة بما في ذلك إطلاق شريط فيديو قصير ودورة للتعلّم الإلكتروني أكثر شمولية بعنوان "العمل معاً بتناغم"، تتلاءم مع الدورة التي نظمتها أمانة الأمم المتحدة. وإضافةً إلى ذلك، وُضعت اللمسات الأخيرة على شريط فيديو بشأن الوقاية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين وأُتيح لجميع موظفي منظمة الأغذية والزراعة.

48- وتقدّم المنظمة، لتعزيز مهارات الإدارة والقيادة، برنامجين افتراضيين تفاعليين للتعليم المختلط. يستهدف البرنامج الأول كبار المديرين من الفئة الفنية ف-5 وما فوق ويجمع بين التوجيه التنفيذي ووحدات التعلّم عبر الإنترنت. وقد أنجز 76 مديراً التدريب منذ إنطلاقه عام 2017. وأمّا البرنامج الثاني فيرمي إلى تعزيز معارف ومهارات المشرفين من درجات الفئة الفنية ف-2-ف-4 والموظفين الفنيين الوطنيين. وقد استكمل 319 موظفاً التدريب منذ عام 2014.

49- ولتعزيز المهارات الشخصية، أدخلت المنظمة دورات جديدة من خلال وحدة التعلّم عبر الإنترنت على الموقع [you@fao](mailto:you@fao). كذلك، ركّزت المنظمة اهتمامها على تحليل احتياجات التعلّم المحددة وتنظيم حلقات دراسية على المستوى الداخلي للمنظمة بشأن مهارات العرض، وكتابة التقارير، وخدمة الزبائن، ومهارات التيسير والتفاوض عن طريق مجموعة جديدة من مقدمي الخدمات الخارجيين.

50- وتضمن المنظمة أيضاً تعزيز تعدد اللغات في بيئة العمل من خلال تقديم دورات لغوية على الإنترنت موجهة للموظفين في مقار العمل الذين لا يحصلون إلا على قدر محدود من التدريب اللغوي.

51- وكما يظهر في الجدول 10، تزيد المنظمة من فرص التدريب عبر الإنترنت وتروّج لاستخدام هذه الطريقة الفعّالة من حيث التكلفة. وهذا النهج يسمح للمنظمة بالوصول إلى جميع الموظفين في مختلف مقار العمل وتجنّب تكرار النفقات

كل سنة على الدورات نفسها. ومنذ 2015، حصلت زيادة مطردة في استخدام التدريب عبر الإنترنت، إذ زادت بمقدار الضعف من 29 في المائة في مجموع التدريبات المقدمة إلى 58 في المائة عام 2017.

52- وحصلت زيادة كبيرة في التدريب عبر الإنترنت من 4 687 حصة عام 2017 إلى 14 036 حصة عام 2018 نظرًا إلى أن المنظمة أدخلت مؤخرًا أربعة تدريبات إلزامية عبر الإنترنت، حول الوقاية من التحرش والتحرش الجنسي وسوء استغلال السلطة، والمساواة بين الجنسين، وأمن الموظفين والوقاية من الغش وممارسات الفساد الأخرى.

### الجدول 10: التدريب بحسب المجالات وطريقة حضور الموظفين في الأعوام 2015 و2016 و2017 و2018

2018		2017		2016		2015			
موظفو فئة الخدمات العامة	الموظفون الفنيون	موظفو فئة الخدمات العامة	الموظفون الفنيون	موظفو فئة الخدمات العامة	الموظفون الفنيون	موظفو فئة الخدمات العامة	الموظفون الفنيون		
5248	6751	1114	2026	1160	1337	683	743	الشؤون الإدارية/ الإدارة المستندة إلى النتائج/ التدريب الفني	عبر الإنترنت
11	39	0	19	7	38	-	-	دورة لتعليم اللغات	
1120	867	853	675	983	767	558	386	دورة في التنمية الذاتية	
164	564	703	942	648	1453	1134	1567	الشؤون الإدارية/ الإدارة المستندة إلى النتائج/ التدريب الفني	في المنظمة
529	539	507	585	527	465	534	707	دورة لتعليم اللغات	
174	334	329	330	379	425	510	1385	دورة في التنمية الذاتية	

53- وتقوم المنظمة أيضًا بتطوير التدريب في المجالات ذات الأولوية الناشئة لدعم موظفي المنظمة بغرض زيادة معارفهم وكفاءاتهم الفنية، بناءً على الطلبات المقدمة من أصحاب المصلحة. وفي عام 2018، قدمت المنظمة تدريبًا في مجال المهارات الإعلامية الاستراتيجية لـ 43 متحدثًا باسم المنظمة في الفرق الاستراتيجية بهدف تعزيز قدراتهم في مجال التواصل بشأن المواضيع ذات الأولوية، بما في ذلك القضاء على الجوع.

#### (ب) العلاقات مع أجهزة تمثيل الموظفين

54- تحافظ المنظمة على الخراط مستمر وجوهري مع أجهزة تمثيل الموظفين - رابطة موظفي الفئة الفنية في المنظمة واتحاد موظفي الخدمات العامة في ما يخصّ التشاور حول جميع القضايا التي تؤثر على ظروف خدمة الموظفين. وتُعدّ اجتماعات رسمية من خلال اللجنة الاستشارية بين الموظفين والإدارة. فاللجنة هي منتدى للحوار والتشاور بين الإدارة وأجهزة تمثيل الموظفين حول مسائل تتعلق بأحكام وشروط التوظيف والرفاه العام للموظفين، ولتقديم التوصيات والمشورة إلى الإدارة العليا.

55- وفي عام 2018، عُقدت اللجنة الاستشارية بين الموظفين والإدارة عشرة اجتماعات لها. وبالنسبة إلى عام 2019، جرت مناقشة خطة عمل البنود المطروحة للتشاور، وتمّ الاتفاق عليها بين أجهزة تمثيل الموظفين والإدارة في أول اجتماع منعقد خلال السنة، بهدف استخدام هذه الخطة كخريطة طريق، فتركز بالتالي عملية التشاور على البنود ذات الأولوية. وتشكل خطة العمل هذه أساسًا لعملية التشاور وقد تضمنت المواضيع الرئيسية: المسائل المتعلقة بمجمع السلع، واللجنة الاستشارية المشتركة بشأن التغطية الطبية والتأمين الطبي، وبرنامج التنقل الجغرافي، وبدلات الإيجار في المكاتب الميدانية، والمسح الخاص برضا الموظفين وترتيبات العمل المرنة المعززة. كما أن الاجتماعات المنتظمة للجنة الاستشارية بين الموظفين والإدارة أتاحت الفرصة لتوفير منتدى مفتوح للحوار والنقاش، إلى جانب الاجتماعات الثنائية، وقد شكّلت آلية مشتركة محورية وناجحة بين الموظفين والإدارة ساهمت في تنفيذ المبادرات الجديدة والتحسينات/التحديتات في الإجراءات بشكل ناجح.

### إبراز طبيعة منظمة الأغذية والزراعة كوكالة متخصصة من وكالات منظومة الأمم المتحدة

(أ) تنفيذ التدابير وتبعية التقدم المحرز في تحقيق أهداف التمثيل الجغرافي للمنظمة

56- في ديسمبر/كانون الأول 2018، صادقت الجمعية العامة للأمم المتحدة على إدراج مكون تنوع القوة العاملة في إطار إدارة الموارد البشرية، إثر العمل الذي قامت به اللجنة الدولية للخدمة المدنية بشأن الإطار المحدّث لإدارة الموارد البشرية<sup>5</sup>. وينصّ تقرير اللجنة الدولية للخدمة المدنية لعام 2018 على ما يلي: يتعين على تشكيلة الموظفين في جميع المنظمات التي تنتمي إلى النظام المشترك للأمم المتحدة أن تعكس قوة العمل المتنوعة من زوايا مختلفة (بما في ذلك التوزيع الجغرافي العادل والمساواة بين الجنسين، فضلاً عن المنظور الثقافي، والمنظور المتعدد الأجيال واللغات، ومنظور الأشخاص ذوي الإعاقة)، ويجب أن يتجلى في عملية صنع القرار لتعزيز أداء المنظمات.<sup>6</sup>

57- ولدى اتخاذ قرارات التعيين، اتبعت المنظمة دائماً معيار الجدارة والاستحقاق لضمان اختيار أفضل المرشحين المؤهلين؛ وفي الوقت نفسه، وتماشياً مع توجيهات الأجهزة الرئاسية، ما زال يولى الاهتمام الواجب لضمان التمثيل الجغرافي المنصف للبلدان الأعضاء. ولدى تعيين الموظفين، ورهنًا بمنح أهمية قصوى لضمان أعلى مستويات الكفاءة والتخصص الفني، تعطي المنظمة الأولوية لتعيين الموظفين على أساس أوسع نطاق جغرافي ممكن، باذلة جهودًا خاصة لتعيين مرشحين من بلدان غير ممثلة أو ممثلة تمثيلاً ناقصًا.

58- وبفضل جهودها المستمرة، حقّضت المنظمة إلى حد كبير عدد البلدان غير الممثلة في أمانة المنظمة وتلك الممثلة تمثيلاً ناقصاً أو زائداً، محققة بذلك زيادة في عدد البلدان الممثلة تمثيلاً منصفًا. وإن عدة بلدان كانت غير ممثلة وممثلة تمثيلاً ناقصاً مثل بليرز، وبروني، وغينيا-بيساو، وإندونيسيا، ولاو، وليبيا، وناميبيا، وسانت كيتس ونيفيس، وجزر سليمان، وسورينام، وتيمور ليشتي وتوفالو هي في طور الانضمام إلى البلدان الممثلة تمثيلاً منصفًا. وبعد الانتهاء من التعيينات الجديدة،

<sup>5</sup> الجمعية العامة للأمم المتحدة، النظام المشترك للأمم المتحدة، تقرير اللجنة الخامسة، الوثيقة A/73/676

<sup>6</sup> الملحق الخامس لتقرير اللجنة الدولية للخدمة المدنية لعام 2018، الوثيقة A/73/30

ستبلغ نسبة البلدان غير الممثلة 6 في المائة، والبلدان الممثلة تمثيلاً ناقصاً 4 في المائة والبلدان الممثلة تمثيلاً منصفاً 88 في المائة.

59- وما زالت الجهود في هذا الخصوص موجّهة بخطة العمل المحدثة لتحقيق التوزيع الجغرافي العادل والمساواة بين الجنسين بين موظفي المنظمة<sup>7</sup>. وعلى المستوى الإقليمي، عززت المنظمة الاتصالات مع ممثلي المنظمة والمسؤولين الإقليميين عن الموارد البشرية لزيادة التشجيع على إعلانات الشواغر وتيسير جذب المرشحين المحليين من خلال إجراءات مخصصة. وبفضل النهج المستخدم في النداءات إلى الموظفين الفنيين المتدئين، استقطبت المنظمة عدداً كبيراً من مقدمي الطلبات من بلدان غير ممثلة وممثلة تمثيلاً ناقصاً. ويمكن تكرار نهج مماثل في حملات أخرى خاصة بالتعيين.

#### (ب) تحسين المساواة بين الجنسين في التمثيل

60- وتقرّ المنظمة بأن تحقيق التمثيل العادل بين الجنسين في صفوف القوة العاملة يشكل هدفاً أساسياً وشرطاً ضرورياً لبلوغ أهداف الأمم المتحدة. وتبعاً لذلك، تلتزم المنظمة بتعزيز المساواة بين الجنسين في عملها الفني والتكافؤ بين الجنسين في ملاك الموظفين في فئة الموظفين الفنيين والفئات العليا.

61- وتستند المنظمة في ما تبذله من جهود لتحقيق التكافؤ بين الجنسين في صفوف الموظفين إلى مبادئ الشفافية والجدارة والاستحقاق في التوظيف والترقية، وتعمل على إزالة الحواجز النظامية والثقافية التي تؤدي إلى إدامة اللامساواة في تمثيل الجنسين، وعلى تحسين السياسات والممارسات التي تساهم في تهيئة مكان عمل شامل للجميع والتصدي للتحرش والتمييز على أساس نوع الجنس.

62- وتواصل المنظمة جهودها الرامية إلى تحقيق التكافؤ بين الجنسين في صفوف القوة العاملة لديها. وبلغت نسبة الموظفين من الإناث 36 في المائة في الوظائف الفنية في مطلع عام 2012. وفي فبراير/شباط 2019، وبفضل استمرار جهود التواصل وتوسيع نطاقها مع عدد كبير من المؤسسات المهنية والجامعات في بلدان مختارة، ارتفعت هذه النسبة إلى 43 في المائة. وتجدد الإشارة إلى تحسن آخر ملحوظ يكمن في زيادة عدد الموظفين من الإناث في المناصب العليا، حيث كنّ يشغلن نسبة 21 في المائة من المناصب العليا عام 2012؛ وهنّ يشغلن الآن نسبة 25 في المائة منها.

63- وطوّرت المنظمة استراتيجية محددة لتحقيق المساواة بين الجنسين وهي موضّحة في وثيقة خطة العمل لتحقيق التوازن الجغرافي العادل والمساواة بين الجنسين بين موظفي المنظمة، المذكورة أعلاه. وبلاستناد إلى خطة العمل، ينبغي تحقيق التكافؤ بين الجنسين على مستوى الموظفين الفنيين بحلول عام 2022، وفي المناصب العليا بحلول عام 2024.

64- وتماشياً مع استراتيجية التكافؤ بين الجنسين على نطاق منظومة الأمم المتحدة، تركز خطة العمل لتحقيق التكافؤ بين الجنسين للمنظمة على ثلاثة مجالات رئيسية هي: القيادة والمساءلة، التوظيف والاستبقاء والتدرج وإدارة المواهب، والبيئة المواتية. وتواصل المنظمة جهودها لتنفيذ خطة العمل وقد وُضعت أصلاً أنشطة مختلفة لهذا الغرض.

65- وبصورة خاصة، اعتمدت المنظمة تدابير مختلفة لضمان أن يدرك المديرين القائمون على التوظيف تماماً الأدوار الملقاة على عاتقهم وأن يتحملوا المسؤولية عنها في تحقيق المساواة بين الجنسين، ولدعمهم في تعزيز بيئة عمل تسودها

<sup>7</sup> الوثيقة CL160/4 Add.1

المساواة بين الجنسين. وفي ما يتعلق بسياسات التوظيف والتدرج، تسمح المنظمة فعلاً لجميع الموظفين بتقديم طلبات الترشيح للوظائف التي يستوفون فيها الشروط المطلوبة من دون أي عقبات أخرى غير المؤهلات واستيفاء المعايير الدنيا المحددة، على عكس نظام وكالات الأمم المتحدة الأخرى الذي يسمح للموظفين بتقديم طلباتهم لوظائف أعلى بدرجة واحدة فقط. ويُسر هذا النهج التدرج الوظيفي على أساس الجدارة بما يتماشى مع مبادئ المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، تنفذ المنظمة تدابير للقضاء على التحيز غير المقصود في مختلف خطوات عملية الاختيار. فعلى سبيل المثال، تكفل سياسات التوظيف تشكيلة متوازنة في اللجان المسؤولة عن إجراء المقابلات، وتعمل المنظمة على استعراض نص إعلان الوظيفة الشاغرة لضمان صياغة محايدة من الناحية الجنسانية.

66- وبالنسبة إلى التكافؤ بين الجنسين في المناصب العليا، تدرك المنظمة أن عليها زيادة نسب النساء في المناصب القيادية. ونظراً إلى أن تحدي تحقيق التكافؤ بين الجنسين هو تحدٍ مشترك، فإن المنظمة تتعاون مع الوكالات الأخرى التي توجد مقارها في روما لإنشاء قاعدة بيانات مشتركة بالمرشحين المؤهلين من الإناث، وتنسق جهوداً مماثلة مع كيانات أخرى للأمم المتحدة من خلال شبكة الموارد البشرية لمجلس الرؤساء التنفيذيين.

67- وقد صادقت المنظمة فعلاً على الخطوط التوجيهية المتعلقة بتهيئة البيئة المواتية الخاصة بمنظومة الأمم المتحدة وهي تلتزم بالحفاظ على تدابير محددة وتعزيزها من أجل تهيئة بيئة عمل تثنى التنوع والمرونة وتتيح فرصاً متساوية، وتقر بأن الموظفين هم أيضاً أفراد أسر ومجتمعات، وتكفل بيئة آمنة يمكن العمل فيها. وهناك سياسات يجري تنفيذها خاصة لمنع التحرش وسوء استخدام السلطة، والشؤون الأخلاقية، وحل النزاعات، والحماية من الأعمال الانتقامية، وتشارك المنظمة بنشاط في فريق المهام المعني بالتصدي للتحرش الجنسي داخل المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة والتابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين. كما تطبق المنظمة بالفعل سياسة الرضاة الطبيعية، وقد اعتمدت ترتيبات العمل المرنة، مثل مواعيد العمل المرنة والعمل عن بعد والعمل بدوام جزئي ومواعيد العمل المضغوطة.

68- وتقر المنظمة بأن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً هاماً في تحقيق التكافؤ بين الجنسين والحفاظ عليه. لذا، تُعد المنظمة حملة تواصل داخلية لتعزيز المنافع المتأتبة عن بيئة عمل متنوعة من أجل تشجيع قيام ثقافة في المنظمة تثنى التنوع.

### زيادة كفاءة العمليات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية

(أ) تنفيذ منصة التعيين الجديدة

69- تقوم المنظمة بتحديث منصة التعيين للاستفادة من وظائف جديدة متاحة في السوق ولتحسين تجربة مقدمي الطلبات والموظفين المستقبليين في المنظمة. وإثر استعراض تنافسي، تم اختيار منتج Taleo لهذا الغرض. و Taleo هو منصة لتقديم الطلبات توفر مصدراً حديثاً ومتكاملاً لاستقدام المواهب والتعيين، كما أنه أداة حديثة لإدارة الحالات تدعم عمليات تغيير المهنة، من شغل الوظائف، وانتهاء الخدمة ونقل الموارد البشرية من الموظفين وغير الموظفين.

70- وتضمن هذه المنصة الجديدة أن يتيح جميع مقدمي الطلبات بيانات كاملة، يجري ضبطها تزامنياً مع البيانات في المنصة الرئيسية لبرنامج تخطيط الموارد على مستوى المنظمة، أي النظام العالمي لإدارة الموارد. ويوفر هذا التكامل هندسةً محسنة تعزز الامتثال والضوابط دعماً لسياسات الموارد البشرية بما يتيح عملية شفافة في اختيار المرشحين الأكثر تأهلاً، مع الأخذ في الاعتبار المتطلبات الأكاديمية والخبرة وإتقان اللغات. ويجري تتبّع ورصد كل إعلان لوظيفة شاغرة بسهولة، الأمر

الذي يحسّن الوضوح في خطوات المعالجة ومن المتوقع أن يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء الرئيسية مثل الوقت اللازم للتوظيف.

71- كما أن التكنولوجيا الجديدة توفر الدعم لعدد من الممارسات الرائدة، بما يساعد المنظمة في الوصول إلى المواهب التي تحتاجها فيما توفر إمكانية الوصول إلى مقدمي الطلبات المحتملين في ثلاث لغات معتمدة في المنظمة وهي، الإنكليزية والفرنسية والإسبانية.

72- واعتباراً من أكتوبر/تشرين الأول 2017، أصبحت جميع الإعلانات عن الوظائف الشاغرة وعمليات الاختيار المتعلقة بموظفي الخدمات العامة والموظفين الوطنيين وموظفي المشاريع الوطنيين والمستشارين والعاملين بعقود خدمات شخصية والمتدربين والمتطوعين والزملاء تُدار من خلال منصة التوظيف الجديدة (Taleo).

73- وفي فبراير/شباط 2019، استُكملت المرحلة الأخيرة من نشر منصة التوظيف Taleo، مع إصدار إعلانات الوظائف الشاغرة وعمليات الاختيار في مناصب الموظفين الفنيين الدوليين ومناصب الإدارة العليا من خلال Taleo. ثم وصلت منصة التوظيف الجديدة إلى المرحلة الأخيرة من تنفيذها وهي باتت تشكل اليوم المنصة الوحيدة المستخدمة لإيداع الطلبات وللتوظيف في المنظمة.

#### (ب) إدارة الأداء

74- قامت المنظمة في أبريل/نيسان 2018 بمراجعة نظام تقييم وإدارة الأداء لتحديد التحسينات الممكنة لمواءمة النظام مع متطلبات المنظمة على نحو أفضل. وقد ركزت هذه المراجعة على تحليل جودة تنفيذ النظام في عامي 2016 و2017. وكان أحد العناصر الرئيسية التي جرى تحليلها هو فعالية خطط العمل، إذ أنّها تربط مهارات الموظفين الفنية بمهام ومخرجات محددة قابلة للقياس ويمكن بلوغها وواقعية وحسنة التوقيت. وقد أظهرت هذه المراجعة أن عملية تفصيل خطط العمل تتيح للمنظمة وعلى نحو فعال تقييم المهارات الفنية للموظفين استناداً إلى مخرجاتهم.

75- كذلك، أجرت المنظمة دراسة استقصائية للحصول على تعقيبات من الموظفين. وقد صُمم مسح تقييم وإدارة الأداء بالتعاون مع أجهزة تمثيل الموظفين وُوُزع في مارس/آذار 2018 على 683 موظفًا مؤهلاً. وبلغ معدل الإجابة نسبة 45 في المائة. وأظهرت نتائج المسح أن أكثر من 60 في المائة من المجيبين وافقوا/وافقوا بشدة على منافع عملية نظام تقييم وإدارة الأداء وعلى أن سياسة النظام الحالية تحدد بوضوح العملية والأدوار والمسؤوليات ومقياس التقييم.

76- واستناداً إلى النتائج التي خلصت إليها مراجعة الجودة واستطلاع الآراء في نظام تقييم وإدارة الأداء، وُضعت خطة عمل وستنفذ أنشطة لتحسين النظام بدءاً من دورة تقييم وإدارة الأداء لعام 2019. ويشمل ذلك تدريباً إضافياً للموظفين والمدربين، بما في ذلك بلورة ثلاث أدوات للتعلّم عبر الإنترنت بشأن توضيح عمليات النظام، وصياغة أهداف للأداء تكون محددة وقابلة للقياس ويمكن بلوغها وواقعية وحسنة التوقيت، وتقديم التعقيبات وتلقيها. وقد وُضع جدول زمني سنوي ثابت لجميع مراحل نظام تقييم وإدارة الأداء، بدءاً من التخطيط للنظام لعام 2019 الذي أُطلق في 1 ديسمبر/كانون الأول 2018. كذلك، تعززت العملية التي يشارك فيها عدة مقيمين إذ أصبح المديرين قادرين الآن على اختيار ما قد يصل إلى ثلاثة تقارير مباشرة لتوفير التعقيبات في نهاية العام، إضافةً إلى الخيارات الأخرى المتاحة لهم من حيث توفر الجهات المتعددة

لاستقاء الآراء. وتعزز المنظمة أيضاً سياسة وعمليات النظام من خلال مؤتمرات عبر الإنترنت مع جهات الاتصال الخاصة بهذا النظام.

77- وسعيًا من المنظمة إلى تعزيز عملية تقييم إدارة الأداء والامثال، تقوم بمكنة تقرير تقييم الأداء التحريبي للموظفين لمدة محددة في الوحدة عبر الإنترنت لإدارة الأداء على الموقع [you@fao](mailto:you@fao).

78- كما تقوم المنظمة بمواءمة نهجها الخاص بتقييم الأداء وإدارته مع المبادئ والخطوط التوجيهية التي توصي بها اللجنة الدولية للخدمة المدنية، بما في ذلك خيارات المكافآت والتقدير، التي سوف تتم مناقشتها مع الإدارة العليا وأجهزة تمثيل الموظفين.

#### (ج) الخطة المتكاملة لإدارة القوة العاملة

79- تقوم المنظمة بوضع خطة متكاملة لإدارة القوة العاملة للسماح بإدارة سلسلة لقوة العمل العالمية المتنوعة. وتشير الخطة إلى ست خصائص في القوة العاملة المرغوب بها. وهي تتماشى مع إطار الكفاءات للمنظمة وإطار القيادة للأمم المتحدة. وتألقت الخطة من 10 ركائز أساسية، لا سيما: (1) مواءمة موجزات المهارات وتوزيع القوة العاملة لتحقيق الأولويات الاستراتيجية؛ (2) التوظيف الفعال؛ (3) زيادة عدد الشباب في القوة العاملة؛ (4) إدارة الأداء وتطوير الموظفين؛ (5) التنقل الجغرافي؛ (6) تخطيط التعاقب الوظيفي؛ (7) الاستقدام المهادف للمواهب؛ (8) بيئة العمل الموازية؛ (9) النظام المتكامل لإدارة القوة العاملة في الوقت الحقيقي؛ و(10) آلية التنسيق الداخلي والإشراف.

80- وتعكس الخطة المتكاملة لإدارة الأداء نتائج استطلاع الآراء الذي أجراه مكتب الموارد البشرية في نوفمبر/تشرين الأول-ديسمبر/كانون الأول 2018. واستهدف هذا الاستطلاع عبر الإنترنت المدراء القيمين على التوظيف، وجرى تصميمه لتعميق فهم التحديات الحالية المتصلة بالقوة العاملة فضلاً عن فرص التحسين. وصادق مكتب الموارد البشرية على نتائج الاستطلاع من خلال الشبكة الداخلية للموارد البشرية. وقد وقرت 68 وحدة، بما في ذلك 46 مكتباً ميدانياً، إسهاماتها، كما يرد تلخيصها أدناه.

- أجاب 53 في المائة من المكاتب الميدانية و72 في المائة في المقر الرئيسي بأنها تتمتع بالكفاءة المناسبة لتنفيذ أطر البرمجة القطرية، والمبادرات الإقليمية و/أو تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية.
- يتوفر في 58 في المائة من المكاتب الميدانية و59 في المائة في المقر الرئيسي المزيج الصحيح من الموظفين/الموارد البشرية من غير الموظفين لتأدية مهام برمجية وإدارية.
- تتوفر في 57 في المائة من المكاتب الميدانية و85 في المائة في المقر الرئيسي آلية للتخطيط للتغييرات المتوقعة في القوة العاملة، مثل التقاعد، والانفصال أو إعادة التعيين.
- تتوفر في 41 في المائة من المكاتب الميدانية و59 في المائة في المقر الرئيسي آلية تسليم بين الموظفين المغادرين والوافدين من أجل استمرارية الأعمال.
- 65 في المائة من المكاتب الميدانية و73 في المائة في المقر الرئيسي راضية عن برنامج التنقل الجغرافي.

- 81- ومع الإقرار بأن استطلاع الرأي هذا قد طال القسم الأعلى فحسب، فهو يشير إلى أنه ما زال يوجد مجال كبير لإدخال تحسينات على إدارة القوة العاملة في المنظمة.
- 82- ومن خلال تكثيف جهود التواصل الهادفة، سوف يتم توسيع نطاق برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين وبرنامج الموظفين الفنيين المعاونين. وسوف يتم حشد أعداد أكبر من الشابات والشباب المؤهلين من أقاليم جغرافية أوسع، وبخاصة من البلدان غير الممثلة/الممثلة تمثيلاً ناقصاً.

### التحديات

- 83- في حين يتواصل تحسّن إدارة الموارد البشرية في المنظمة، تم تحديد عدد من مجالات التدخل التي تتطلب الاهتمام والجهود للاستمرار في المضي قدماً باتجاه التوصل إلى منظمة حديثة تعتمد ممارسات سليمة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- 84- وتتمثل إحدى الأولويات في التنفيذ الفعال للخطة المتكاملة للقوة العاملة، بما يتماشى مع الأنشطة الأخرى للموارد البشرية. وعملت المنظمة على إنشاء القاعدة التي سوف تدعم النهج الشامل لخطة القوة العاملة في ربط القوة العاملة بإنجاز نتائج المنظمة، عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب. والركائز الأساسية هي برنامج التنقل الجغرافي، والعملية المنقحة للتعيين والاختيار، وغايات المنظمة بتحقيق التوزيع المتساوي للرجال والنساء والتمثيل الجغرافي المتوازن. وسوف يدمج تنفيذ خطة القوة العاملة في هذه الركائز خطة منظمة للتعاقب الوظيفي، من خلال تطبيق العمر الإلزامي للانفصال في سنّ الـ 65 وحملة معززة خاصة بالعلامة التجارية لصاحب العمل تماشياً مع حملة مجدّدة لاستقدام المواهب.
- 85- والمنظمة ملتزمة مواصلة جهودها لتنفيذ التوصيات المتبقية من قسم المراجعة الداخلية في مجال التعيين تنفيذاً كاملاً. ولا يقضي الهدف الرئيسي بإفعال التوصيات فحسب، إنما أيضاً دمج الإجراءات المنقحة على نحو فعال في ممارسات العمل، والعمل مع أصحاب مصلحة مختلفين معنيين بالعملية لضمان أن يدركوا جميعاً أهمية التدابير الجديدة.
- 86- والمنظمة عازمة على تنفيذ الأنشطة لجذب المواهب واستبقائها. وسوف تُبذل جهود خاصة لجذب مرشحين من ذوي الاختصاصات الرفيعة لدعم المنظمة في تعزيز إنجاز برامجها وقدراتها الفنية. لذا، تحسّن المنظمة أنشطتها في مجال التواصل، من أجل جذب ذوي المؤهلات الرفيعة والجمهور المستهدف. وبموازاة ذلك، سوف تطلق المنظمة مسحاً عن مدى رضا الموظفين في النصف الثاني من عام 2019، لقياس مستوى المشاركة وتحديد مجالات التحسين واتخاذ تدابير خاصة لاستبقاء الموظفين.
- 87- وتتمثل أولوية أخرى رئيسية في اعتماد منهجية مفصلة لتقييم الأداء. وسوف تتضمن المنهجية المنقحة الشروط لسياسة المكافآت والتقدير، وإضفاء الطابع الرسمي على الطرق العادلة في إدارة الأداء الناقص. وتتماشى هذه الجهود مع القرار الصادر عن الجمعية العامة للأمم المتحدة في 24 ديسمبر/كانون الأول 2017.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> القرار الذي اعتمده الجمعية العامة في 24 ديسمبر/كانون الأول 2017، الوثيقة A/RES/72/255