



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
الأمم المتحدة
للإغذية والزراعة



لجنة المالية

الدورة الحادية والستون بعد المائة

روما، 16 – 20 مايو/أيار 2016

إدارة الموارد البشرية

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيدة Monika Altmaier

مدير

مكتب الموارد البشرية

الهاتف: +3906 5705 6422



mq492

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

موجز

◀ يتم إطلاع اللجنة على التقدم المحرز على صعيد إدارة الموارد البشرية في منظمة الأغذية والزراعة.

التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

◀ يُدعى أعضاء اللجنة المالية إلى الإحاطة علماً بالتقدم المحرز على صعيد إدارة الموارد البشرية.

مسودة المشورة

◀ أحاطت اللجنة علماً بالتقدم المحرز على صعيد إدارة الموارد البشرية في منظمة الأغذية والزراعة.

الرؤية والابتكار

1- استندت التغييرات التحويلية التي أُجريت في الفاو في السنوات الأخيرة إلى إنجازات غير مسبوقه في إدارة الموارد البشرية. وأما المبادئ الكامنة التي تحفّز هذه التحسينات والابتكارات المستمرة في الموارد البشرية فهي: (1) توظيف، وتعيين وتطوير موظفين من ذوي المؤهلات الرفيعة؛ (2) مواهمة إدارة الموارد البشرية والاحتياجات الاستراتيجية والبرامجية في المنظمة؛ (3) إبراز طابع الفاو كمنظمة عالمية للتنمية؛ و(4) زيادة الكفاءة في عمليات وإجراءات الموارد البشرية.

2- وقد شهد النهج إزاء توظيف وتعيين الموظفين في جميع الفئات تحولاً ملحوظاً منذ عام 2012، مع التركيز على تزويد المنظمة بأفضل الموظفين المحتملين. ويتمّ تعيين ممثلي الفاو الآن عن طريق عملية شفافة ومستندة إلى الجدارة، بما في ذلك عمليات تقييم القدرة الإدارية. كذلك، تُطبق عمليات التقييم الخارجي على جميع الوظائف العليا، بموازة جهود تواصل أوسع نطاقاً وأكثر استباقية.

3- ويجري اختيار الموظفين الفنيين الآن تحت إشراف لجان صغيرة قائمة في الشُعَب مزوّدة بشكل أفضل للكشف عن القدرات المطلوبة وذات الصلة لدى المرشحين، على عكس جهاز الاختيار الوحيد والموحد الذي كان قائماً في الماضي. كما أن إدراج عمليات تقييم مستندة إلى الكفاءة تسمح بتحديد مرشحين أكثر ملاءمة وخبرة على نحو أفضل. وقد تكرّر نجاح لجان أكثر ديناميكية لاختيار الموظفين الفنيين في ما يخص فئة موظفي فئة الخدمات العامة، كما أن وضع قوائم مفتوحة لمقدمي طلبات توظيف من الخارج قد وسّع مجموعة المرشحين الجيدين المتاحين للمنظمة. وكذلك، يتم استهداف تجديد شباب قوة العمل من خلال تعديلات على خطط الموظفين الفنيين المساعدين والمبتدئين.

4- وبموازة استخدام الموظفين من المستوى الأول، ركّزت المنظمة أيضاً على تنمية قدرات الموظفين الحاليين. وتشمل الجهود المبذولة في هذا الصدد نظام معزز لإدارة الأداء تمّ تحديثه لعام 2016. وقد أُدرجت خطط تدريب موجهة لمثلي الفاو، كما أُتيحَت خطط ودورات تدريبية، ويتواصل تطويرها لصالح موظفي الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة، بما في ذلك استخدام تكنولوجيا حديثة يمكن الحصول عليها عن بعد.

5- وقد جرت أيضاً مواهمة سياسات ومبادرات الموارد البشرية في السنوات الأخيرة بحيث تخدم على نحو أفضل الاحتياجات الاستراتيجية والبرامجية المتغيرة لدى المنظمة. كما أن تمارين التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة تضمن بأن تكون القدرات الملائمة في الموارد البشرية متاحة في الوظائف والمواقع التي ينبغي أن تستجيب لاحتياجات وأهداف عمل الفاو. إضافةً إلى ذلك، يجري باستمرار وضع أدوات لبناء القدرات تكون مصممة خصيصاً لهذه الغاية، وتنظيم دورات تدريبية تعكس الأولويات المتغيرة (من قبيل دورات حول الأمن الغذائي والتغذية) والعمليات والطرق (مثل دعم لامركزية الوظائف الإدارية والتشغيلية).

6- وفي إطار التغييرات التحوّلية، بُذلت أيضاً جهود في مجال إدارة الموارد البشرية لإبراز الطابع الدولي للمنظمة على نحو أفضل. ومع الحفاظ على الاعتبار الأساسي للجدارة، تمّ تكييف ممارسة تعيين الموظفين (إثر عملية التوظيف والاختيار) بحيث تسمح بالنظر بشكل أكبر في التمثيل الجغرافي (وحسب الجنسين) على مستوى المنظمة. إضافةً إلى ذلك، جرى تحسين برنامج التنقل الجغرافي المعدّل لعام 2016 بالاستناد إلى الدروس المستخلصة من السنة السابقة، بهدف إنعاش المنظمة وتوفير في الوقت ذاته للموظفين فرص منهجية للتطوّر واكتساب الخبرة ضمن سياق مؤسسة عالمية. وفي النطاق نفسه، تمّ تعيين دفعات الفنيين المبتدئين في عامي 2015 و2016 في مراكز العمل في كافة أنحاء العالم. كذلك، تم الإقرار بأن الدعوات المفتوحة على المستويين العالمي والإقليمي لتقديم الطلبات على وظائف في فئة الخدمات العامة، وما ينتج عنها من تعيين مرشحين غير محليين، تمثل ابتكاراً كبيراً داخل الأمم المتحدة.

7- ويبقى السعي إلى زيادة الكفاءة وخفض التكاليف أولويةً رئيسيةً في مجال إدارة الموارد البشرية في الفاو. ويجري تبسيط العمليات والإجراءات منذ عام 2012، بما في ذلك تبسيط الدليل الإداري، وإدراج الإجراءات التشغيلية الموحّدة، وتطوير الوظائف في النظام العالمي لإدارة الموارد، وزيادة استخدام التكنولوجيا والمكننة (كما في التوظيف وخدمات الموظفين الداخلية). كذلك، فإن إطلاق مركز الخدمات المشتركة في بودابست، مع نموذج أعمال متكامل جديد، سوف يؤدي إلى توفير خدمات أكثر فعالية في مجال الموارد البشرية وغيرها من الخدمات الإدارية على نحو أكثر فعالية من حيث الكلفة.

المبادرات الجارية

8- يُعرض أدناه موجز عن التقدم المحرز على صعيد الأنشطة والمبادرات الرئيسية في مجال الموارد البشرية.

اختيار الموظفين وتعيينهم

9- واصلت المنظمة جهودها لفتح مجموعة للتعيين من المرشحين لوظائف في فئة الخدمات العامة بهدف تعزيز التعيين القائم على الجدارة. ونتيجة لذلك، ومنذ نوفمبر/تشرين الثاني 2015، تمّ تعيين 33 موظفاً في فئة الخدمات العامة في المقر الرئيسي من خلال عملية تنافسية بين لجان اختيار الموظفين في فئة الخدمات العامة، عن طريق استخدام قائمة الخدمات العامة التي أنشئت بموجب الدعوات العالمية لإبداء الاهتمام بوظائف في فئة الخدمات العامة الصادرة عام 2015. وإثر تحقيق نتائج إيجابية، صدرت دعوات عالمية محدثة لإبداء الاهتمام بوظائف هذه الفئة في فبراير/شباط 2016 في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية من أجل تجديد القوائم وتحديثها. وقد وردت مئات الطلبات من مرشحين داخليين وخارجيين على السواء. وسوف تُستخدم القوائم المحدثة للملء الوظائف الشاغرة في فئة الخدمات العامة خلال عام 2016 من خلال لجان اختيار الموظفين في فئة الخدمات العامة.

10- وبالمثل، صدرت في مارس/آذار 2016 دعوة عالمية لإبداء الاهتمام من أجل تعيين موظفين مؤقتين، وورد على إثرها ألف طلب تقريباً. وإن هذا النهج يساعد المنظمة على تجديد وتوسيع مجمّع وظائف المساعدة المؤقتة عبر استخدام نهج مستند إلى الجدارة مع تنويع القوة العاملة في الوقت ذاته. وبهذه الطريقة، سوف تحافظ المنظمة على مرونتها في مجال التعيينات القصيرة الأمد، بما يتّسق مع إدراج حدّ إجمالي أقصى من 55 شهراً للتوظيف بموجب هذه الطريقة التعاقدية، تماشياً مع الممارسة المعتمدة في منظمات دولية أخرى.

11- وفي ما يتعلق بالتوظيف الفني، صدرت إعلانات عن الشواغر في حوالي 100 وظيفة منذ بداية عام 2016. وتجتمع لجان اختيار الموظفين الفنيين على نحو منتظم لإجراء المقابلات وتقديم التوصيات للاختيار. وبهدف تقليص الوقت أكثر بين إصدار الإعلان عن وظيفة شاغرة وملء هذه الوظيفة، وُضعت مؤخراً إجراءات جديدة لتبسيط العملية.

12- ولدعم عملية التوظيف، تمّ إعداد مذكرة مفاهيمية لبرنامج الاتصال تهدف إلى دعم الفاو في: (أ) الحصول على المزيج الصحيح من المهارات وتوظيفها؛ (ب) تحديد المرشحين المؤهلين بشكل أسرع من خلال استخدام تقنيات أكثر فعالية للتوظيف؛ (ج) الاستفادة القصوى من تنوع القوة العاملة؛ و(د) تحسين التواصل في المواقع الجغرافية المستهدفة على المستوى القطري. ورافق هذا البرنامج مع تفاعل مستمر مع الإدارات الفنية بهدف توسيع قاعدة التوظيف على نحو مستهدف وفعال، وتحسين رؤية الشواغر في الفاو. وهذا يسمح لمكتب الموارد البشرية لضمان مركزية قائمة الاتصالات وتقوية قائمة التوزيع من أجل تعميم الإعلانات عن الشواغر بشكل أفضل. وقد وضع مكتب الموارد البشرية أيضاً تقارير ممكنة مضمّنة للمساعدة في تحليل فعالية تقنيات التواصل، أي عدد مقدّمي الطلبات حسب المصدر، وعدد الموظفين الجدد حسب المصدر، وما إلى ذلك.

برنامجا الموظفين الفنيين المعاونين والموظفين الفنيين المبتدئين

13- منذ نوفمبر/تشرين الثاني 2015، انضم خمسة موظفين فنيين معاونين برعاية من هولندا، وألمانيا (2) واليابان (2) إلى المنظمة، ومن المتوقع أن يباشر أربعة موظفين مهامهم، برعاية من سنغافورة، وجمهورية كوريا، واليابان وبلجيكا، في الفترة المتبقية من عام 2016. وسوف يتم تعيين أغلبية الموظفين الفنيين المعاونين في المقر الرئيسي. إضافةً إلى ذلك، جرى تعيين ستة موظفين فنيين مبتدئين بين سبتمبر/أيلول 2015 ومارس/آذار 2016. وتمّ توزيعهم جميعاً على المكاتب الميدانية: المكتب الإقليمي للشرق الأدنى (مصر)، المكتب الإقليمي لأفريقيا (غانا)، المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية (زيمبابوي)، المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية (إثيوبيا)، المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الوسطى (غابون) والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ (تايلند). ولضمان تعريفهم السليم على مهمة المنظمة وقيمتها، ومساعدتهم في فهم سياسات وإجراءات الفاو، حضر الموظفون الفنيون المعاونون والموظفون الفنيون المبتدئون حلقة عمل توجيهية لمدة ثلاثة أيام جرى تنظيمها في شهر مارس/آذار 2016.

14- وتبذل المنظمة جهوداً لضمان مستوى عالٍ من الحفاظ على الموظفين الفنيين المبتدئين السابقين، رهناً بأدائهم الفردي، وباحتياجات المنظمة وتوافر الموارد. إضافةً إلى ذلك، أُطلق مسح بين الموظفين المبتدئين والموظفين الفنيين المعاونين للحصول على معلوماتهم المسترجعة حول جوانب مختلفة من خبرتهم في الفاو من قبيل جودة الإشراف، وجودة التجربة التعليمية، وما إلى ذلك. وسوف يُستخدم هذا الأمر لتحديد مؤشرات جديدة، إضافةً إلى معدلات الإبقاء على الموظفين، لقياس جودة وفعالية هذه البرامج.

15- وقد بدأت عملية توظيف المجموعة التالية من الموظفين الفنيين المبتدئين، وسوف يتم تعيينهم مجدداً في المكاتب الميدانية. ومن المتوقع أن يباشروا العمل قبل نهاية العام.

الموارد البشرية من غير الموظفين

16- إثر استعراض لفئة الموارد البشرية من غير الموظفين، سوف يعمل مكتب الموارد البشرية بنشاط مع مركز الخدمات المشتركة ومع أصحاب المصلحة الآخرين لتنفيذ الإجراءات المتفق عليها والتي تغطي جوانب مثل تحسين الامتثال للمتطلبات الإجرائية وآليات المساءلة لإتمام تقارير تقييم الجودة، من أجل ضمان التقييم الفعال للخدمات المقدمة.

17- كذلك، جرت مراجعة السياسات والإجراءات المتصلة بالموارد البشرية التي ترعى استخدام المتدربين وتجديدها بالاستناد إلى الدروس المستخلصة حتى تاريخه. وتتضمن الجوانب الجديدة تخفيف القواعد المفروضة على سفر الموظفين في مهام رسمية، كما وُضع برنامج جديد للموظفين من أقل البلدان نمواً بحيث يتلقون دعماً مالياً إضافياً حين لا يتم تعيينهم في بلدهم الأم.

إدارة الأداء والتطوير والتعلم والتنقل

18- جرى إطلاق سياسة محدثة لإدارة الأداء ونظام جديد لتقييم وإدارة الأداء في فبراير/شباط من هذا العام، وترافقا ببرنامج تعليم شامل لجميع المستخدمين. ويتم حالياً إنشاء إطار لمراقبة الجودة من أجل تقييم جودة خطط العمل ورصد استخدام نظام تقييم وإدارة الأداء عبر مراحلها المختلفة. وسوف يجري تحليل نتيجة عمليات التقييم بعد نهاية السنة لتحديد الفرص الإضافية المتاحة من أجل تحسين الاتساق في التصنيفات. وستُنشر برامج التعليم طوال السنة للتشديد على أهمية المعلومات المسترجعة المستمرة وعمليات التقييم البناءة بمناسبة المرحلتين التاليتين من دورة عام 2016.

19- وفي مجال التعلم، يجري حالياً تطوير عدد من البرامج التي يُتوقع إطلاقها على مراحل خلال هذا العام لبناء قدرات الموظفين في مجالات مختلفة من العمل. وتغطي هذه البرامج مجالات مختلفة تتضمن دورة المشروع ومواضيع ذات الصلة مثل مرفق البيئة العالمي وبرنامج التعاون التقني، والإدارة من أجل تحقيق النتائج، وإطار البرمجة القطرية ودورة

ابتكارية عن الأمن الغذائي، والتغذية والنظم الغذائية، وستُنقذ في شهر أبريل/نيسان. وسوف يشارك في هذه الدورة الأخيرة أطراف رئيسيون في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية، وستكون هامة جداً في رسم طرق جديدة للتفكير بالنظم الغذائية، والأمن الغذائي والتغذية، وفي إطلاع الموظفين على آخر التطورات في مجال البحوث المعاصرة، وفي بناء شبكة من الوكلاء الجاهزين لنقل المعرفة المحدثة والنظرية إلى إجراءات مستقبلية على مستوى مسؤولياتهم.

20- وقد أُطلق في بداية هذا العام برنامج جديد للتنقل الجغرافي لعام 2016 استفاد من الدروس المستخلصة من برنامج السنة الماضية. ويجري هذا التمرين بشكل جيد جداً ويحظى بدعم قوي من المدراء في المقر الرئيسي وفي المكاتب الميدانية ذات الصلة.

مسائل متصلة بالضمان الاجتماعي

21- يشكل التأمين بعد انتهاء الخدمة قضية ذات تبعات في الأجل الطويل يجري تحليلها على مستوى الفاو وكذلك على مستوى النظام الموحد للأمم المتحدة. والفاو عضو نشط في مجموعة العمل المشتركة بين الوكالات المعنية بالتأمين بعد انتهاء الخدمة قدّمت مؤخراً ثمانى توصيات إلى الجمعية العامة للأمم المتحدة. وقد رحّبت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية بالاستعراض الذي أجرته مجموعة العمل المعنية بالتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة، ورفعت توصياتها الخاصة إلى الجمعية العامة. وفيما تشارك الفاو في جميع منتديات النقاش ذات الصلة، فهي تجري أيضاً تحليلاً آخر للآثار المتأتمية عن التحوّل إلى الأقساط المستندة إلى النسبة المئوية الجديدة على أساس العجز الاكتواري. وتبيّن النتائج الأولية انخفاضاً طفيفاً في التزامات مجموعة العمل المعنية بالتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة في ظل التغيير الحاصل. وسوف يُقدّم تقرير أكثر تفصيلاً حول هذا الموضوع إلى لجنة المالية في دورتها المزمع انعقادها في خريف عام 2016.

22- ويعاني الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة تأخيراً جدياً في معالجة مستحقات المعاشات التقاعدية الجديدة منذ يوليو/تموز 2015 حين تحوّل إلى النظام المتكامل الجديد لإدارة المعاشات التقاعدية. وتقوم الفاو بتتبع جميع حالات إنهاء الخدمة وحالة المدفوعات. ومن بين حالات إنهاء الخدمة التي بلغ عددها 505 حالات في الفاو وبرنامج الأغذية العالمي، والتي جرت معالجتها في الفترة الممتدة بين يونيو/حزيران 2015 وفبراير/شباط 2016 وكانت تستحق فيها المنافع التقاعدية، جرت معالجة 74 حالة فقط (15 في المائة) بشكل كامل. سُدّدت مستحقاتها بحلول نهاية فبراير/شباط 2016. ونظراً لذلك، أبدت لجنة المعاشات التقاعدية للموظفين قلقها إزاء التأخير الطويل في معالجة مستحقات المعاشات التقاعدية، الأمر الذي أدّى إلى عدد كبير من الحالات العالقة وإلى آثار مالية على الموظفين السابقين، بخاصة الموجودين في المواقع الميدانية. وقد طلبت لجنة المعاشات التقاعدية للموظفين أن يوفر الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة جدولاً زمنياً مفصلاً عن الموعد الذي يتوقّع فيه تقليص التأخير واستئناف أوقات المعالجة العادية.

تخطيط القوة العاملة

23- إثر وضع وثيقة مشروع التخطيط للقوة العاملة، تم استكشاف نموذج يستخدم البرنامج المعلوماتي Hyperion لتخطيط القوة العاملة في نهاية عام 2015 لمكننة العمليات اليدوية المتصلة بالقوة العاملة وتعميم أدوات وضع النماذج للقوة العاملة والتقارير المطابقة لها، الأمر الذي يسمح بمراقبة نفقات التوظيف/التعويض في الوقت الحقيقي وتوقع نفقات التعويض على المستوى العالمي وعلى مستوى الإدارة.

التبسيط وزيادة الكفاءة

24- يتواصل العمل على تحديث وترشيد الأدوات التي تتضمن القواعد والإجراءات في مجال الموارد البشرية. ويجري استعراض كامل للقسم الخاص بالموارد البشرية في الدليل الإداري لتحديثه وإبراز التغييرات في القواعد والإجراءات حيثما ينطبق ذلك. كما يجري تحميل الأقسام المراجعة من الدليل في كتيب الفاو بصورة مستمرة حالما يجري إتمامها. وتجدر الإشارة بشكل خاص إلى أنه وضع سير عمل جديد للنظام العالمي لإدارة الموارد لمعالجة الطلبات المتصلة بالإجازة المرضية الموثقة، وسوف يعزز هذا الأمر الرقابة الإدارية في هذا المجال. وتجري مراجعة القواعد والإجراءات ذات الصلة.

25- وتمّ اختبار ثلاث أدوات وظائف الخدمة الذاتية في الموارد البشرية/أدوات إدارية في نهاية عام 2015: شهادة التوظيف، وآلية حساب بدل إيجار السكن وآلية حساب مكافآت الأجر/انتهاء الخدمة. وسوف تقلص الأدوات حالما يبدأ العمل بها، عبء العمل على موظفي الموارد البشرية/الإدارة.

26- وقد جرى أيضاً تطوير وظيفة جديدة للنظام العالمي لإدارة الموارد من أجل مكننة وتوحيد جميع الإجراءات الرئيسية في مجال التوظيف على الصعيد العالمي المتصلة بإدارة المناصب، كما سوف يُنشأ مكتب مساعدة للموارد البشرية في بودابست من أجل دعم مستخدمي هذه الوظيفة الجديدة.