



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

Organisation des Nations  
Unies pour l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

## لجنة المالية

الدورة السابعة والستون بعد المائة

روما، 29-31 مايو/أيار 2017

تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن التغيرات في الموارد البشرية

يرجى توجيه أي أسئلة تقنية تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى:

**السيد R. Bellin**  
مدير المراجعة الخارجية  
برنامج الأغذية العالمي  
هاتف: +3906 6513 2392



mt093

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة  
وهذه هي مبادرة من منظمة الأغذية والزراعة للتقليل إلى أدنى حد من أثرها البيئي وتشجيع اتصالات أكثر مراعاة للبيئة.  
ويمكن الاطلاع على وثائق أخرى على موقع المنظمة: [www.fao.org](http://www.fao.org)

### موجز تنفيذي

- ◀ تُعرض وثيقة "تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن التغييرات في الموارد البشرية" على المجلس التنفيذي للنظر فيها.
- ◀ ويُدرج الموجز التنفيذي لوثيقة "تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن التغييرات في الموارد البشرية" ضمن الوثيقة الرئيسية المقدمة إلى لجنة المالية لاستعراضها.

### التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

- ◀ يرجى من لجنة المالية أن تنظر في الوثيقة "تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن التغييرات في الموارد البشرية" وأن تقدم تعليقاتها بشأنها إلى المجلس التنفيذي لينظر فيها.

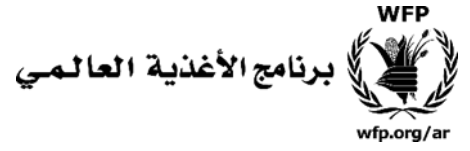
### مشروع المشورة

- ◀ وفقاً للمادة الرابعة عشرة من النظام الأساسي لبرنامج الأغذية العالمي، نظرت لجنة المالية في منظمة الأغذية والزراعة في الوثيقة "تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن التغييرات في الموارد البشرية" وقدمت تعليقاتها بشأنها إلى المجلس التنفيذي في تقريرها عن دورتها السابعة والستين بعد المائة.

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 12-16 يونيو/حزيران 2017



البند 6 من جدول الأعمال

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

مسائل الموارد والمالية والميزانية

للنظر

التوزيع: عام

التاريخ: 12 مايو/أيار 2017

اللغة الأصلية: الفرنسية

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

## تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن التغيرات في الموارد البشرية

### مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالوثيقة "تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن التغيرات في الموارد البشرية" (WFP/EB.A/2017/6-H/1)، ورد إدارة البرنامج عليه الوارد في الوثيقة WFP/EB.A/2017/6-H/1/Add.1، ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

\* هذا مشروع قرار، وللإطلاع على القرار النهائي المعتمد من المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيد R. Bellin

مدير المراجعة الخارجية للحسابات

هاتف: 066513-2392

Cour des comptes  
FRANCE



# المراجعة الخارجية لحسابات برنامج الأغذية العالمي

تقرير المراجعة  
التغيرات في الموارد البشرية  
2016

REFERENCE COUR DES COMPTES : WFP-2016-4



## قائمة المحتويات

3	موجز تنفيذي	أولا -
4	أهداف المراجعة ونطاقها	ثانيا -
6	قائمة التوصيات	ثالثا -
7	مقدمة: استراتيجية شؤون العاملين	رابعا -
11	ملاحظات وتوصيات	خامسا -
11	متابعة التوصيات السابقة	-1
11	توصيات مراجع الحسابات الخارجي	1-1
11	متابعة التوصيات ذات الأولوية	2-1
11	ملاحظات المراجعة الداخلية للحسابات	3-1
11	القوة العاملة	2
11	مجموع القوة العاملة	1-2
13	نسبة الخبراء الاستشاريين في القوة العاملة	2-2
15	القدرة على تحمل تكاليف العاملين	3
15	التطورات العامة	1-3
15	التكلفة لكل موظف	2-3
15	تقييم خاص للخبراء الاستشاريين	3-3
17	إدارة كشوف المرتبات	4-3
17	تخطيط الاحتياجات	4
19	التوظيف	5
19	إجراءات التوظيف	1-5
19	اتجاهات التوظيف	2-5
21	تحليل سجلات التوظيف الفردية	3-5
22	تقييم الأداء وإدارة الأداء	6
22	نظام إدارة الأداء	1-6
24	ترقية الموظفين في الرتب من ف-1 إلى ف-4	2-6
26	نشر القوة العاملة	7
26	عملية إعادة التكاليف	1-7
26	الإجراءات المطبقة على ترقية الرتب ف-5 ومد-1	2-7
27	قائمة الاستجابة لحالات الطوارئ	3-7
28	السياسات المناصرة للموظفين المعينين محليا	8
28	مشروع تحويل الموظفين المعينين محليا	1-8
29	مشروع الموظفين الوطنيين	2-8
31	وظيفة الموارد البشرية	9
32	شكر وعرّفان	سادسا -
33	الملحق 1 - ملخص تنفيذ توصيات مراجعة الموارد البشرية السابقة	
35	الملحق 2 - فئات الموظفين في البرنامج	
38	الملحق 3 - إجراءات التوظيف	
42	الملحق 4 - إجراءات الترقية وإعادة التكاليف	

## أولا - موجز تنفيذي

شدد إطلاق استراتيجية شؤون العاملين في يوليو/تموز 2014 على التزام برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) بجعل موارد البشرية وإدارتها عاملا رئيسيا للنجاح مما يُمكنه من الوفاء بولايته على نحو أفضل، وتحقيق أهدافه الاستراتيجية والاستجابة لمخاطر محددة. وقد نُفذت عدة مبادرات تركز على الأداء والقدرة على الإدارة، وتنمية المهارات، وتقوية الموظفين المعنيين محليا.

واتخذ البرنامج كذلك تدابير مختلفة لمعالجة مشكلة ضعف الأداء الفردي ولتحفيز أفضل الموظفين، لكن الثقافة التنظيمية بطيئة في التطور ولا تزال غير مُتقبلة بشكل كافٍ لهذه المسألة. وتعد جودة تقييمات الموظفين ضرورية لضمان أن تكون عمليات الترقية وإعادة التوظيف عادلة ومناسبة بغية استخدام المواهب المناسبة في الأماكن المناسبة. لكن التحول باتجاه عقلية الأداء الحقيقي يمكن تسريعه عن طريق المزيد من الحوافز المادية، في حين يمكن تيسير التقييم عن طريق اعتماد المشرفين للأهداف الكمية على نطاق أوسع. ويمكن أيضا مراعاة مؤشرات الأداء التي تقيس جودة التقييمات التي يقوم بها المشرفون.

وبصورة أعم، تسلط استراتيجية شؤون العاملين الضوء على الكيفية التي اتبعتها البرامج في فهم أهمية إدارة قوته العاملة على نحو استباقي. وتكتسب التكاليف الملازمة للتسويات نتيجة للقيود المالية أهمية سواء مباشرة، من حيث الوقت والمال، أو على المدى الأطول، من حيث التعلم والفعالية. ومن الضروري التنبؤ بالاحتياجات من حيث المهارات والعاملين لأن البرنامج ينوع عملياته ويواجه أزمات متزايدة، وتبين أن قوائم نشر الموظفين للاستجابة لحالات الطوارئ لديه غير كافية. ومع ذلك، لا تزال الأدوات المستهدفة لتحقيق هذا التخطيط المستقبلي غير مكتملة حتى الآن؛ حيث تقف استعراضات هيكل ملاك الموظفين إلى الإشراف وتختلف على نطاق واسع بين الشُعَب والبلدان. وعلاوة على ذلك، لا يوجد حتى الآن نظام للتخطيط المستقبلي للقوة العاملة على المدى المتوسط والطويل.

كما أن التخطيط المستقبلي للقوة العاملة يؤثر أيضا على الموظفين المعنيين محليا. والتزام البرنامج بتعزيز هذه الفئة من العاملين، سواء أكانوا من الموظفين أو من غير الموظفين، أمر جدير بالثناء وينبغي تشجيعه إذ لا شك أن الموظفين المحليين من نقاط قوة البرنامج. غير أنه لا يمكن تغيير الوضع التعاقدى للموظفين المعنيين محليا بعقود قصيرة الأجل دون إجراء تقييم مسبق للتكاليف والمنافع المتوقعة. ويمكن لاستعراضات هيكل ملاك الموظفين أن توفر مُدخلات قيمة لمثل هذه الدراسة.

وفي السياق نفسه المتعلق بتعزيز الموظفين الوطنيين، ينبغي استكشاف خيارات منح مناصب معينة مناطة حاليا بموظفين دوليين إلى موظفين فنيين وطنيين، أو خلق وظائف جديدة لتعزيز أفاقهم الوظيفية.

أما على الصعيد الدولي، فتكمن التحديات الرئيسية في مجال التوظيف بعقود قصيرة الأجل، حيث تتجاوز دون شك أعداد الخبراء الاستشاريين حاجة البرنامج، بيد أنها تدعو إلى إعادة تعريف دقيق للمعايير التي تحكم متى ينبغي الاستعانة بهذه الفئة. ومن شأن جعل أسباب تعيين خبير استشاري أكثر شفافية أن يُميز حالات الاستجابة للاحتياجات الخاصة من الحالات التي يقصد فيها بالفعل أن يشغل المشارك الجديد دورا دائما في المنظمة دون شغل وظيفة ثابتة بسبب القيود المالية. وفي الحالة الأخيرة، سيكون من المستصوب القيام بعملية توظيف شفافة وتنافسية، وهو أمر ممكن، بدلا من الحالة الراهنة التي يتم اللجوء فيها إلى الخبراء الاستشاريين على نحو خاص كوسيلة لتفادي الحاجة إلى التوظيف على أساس تنافسي. ويُوصى أيضا بإعادة النظر في مستوى مرتباتهم، لضمان ألا يدفع البرنامج مبالغ مفرطة مقابل الخدمات عن طريق تقديم تعويض غير ضروري يفوق المستويات المطلوبة لجذب المواهب والاحتفاظ بها.

## ثانيا - أهداف المراجعة ونطاقها

- 1- عملا برسالة الإخطار التي أرسلناها في 31 أكتوبر/تشرين الأول 2016، قام فريق مكون من ثلاثة من مراجعي الحسابات الخارجيين بمهمة مراجعة في مقر برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) في روما في الفترة من 23 إلى 27 يناير/كانون الثاني ومن 6 إلى 10 فبراير/شباط 2017. وكان الهدف من هذه المراجعة هو دراسة تطورات وهيكل الموارد البشرية بين 1 يناير/كانون الثاني 2012 و31 ديسمبر/كانون الأول 2016.
- 2- وبموجب قرار المجلس التنفيذي المؤرخ 10 نوفمبر/تشرين الثاني 2015، فقد عُهد بالمراجعة الخارجية إلى الرئيس الأول لديوان المحاسبة الفرنسي للفترة من 1 يوليو/تموز 2016 إلى 30 يونيو/حزيران 2022، وفقا للمادة 1-14 من النظام المالي للبرنامج.
- 3- وولاية مراجع الحسابات الخارجي محدّدة في المادة الرابعة عشرة من النظام المالي للبرنامج وملحقه، وكذلك في الدعوة إلى تقديم طلبات بشأن تعيين مراجع الحسابات الخارجي. وتشكّل الدعوة إلى تقديم الطلبات، جنبا إلى جنب مع العرض التقني المفصّل لديوان المحاسبة الفرنسي الذي وافق عليه المجلس، بيان الصلاحيات الذي يمثل اختصاصاته.
- 4- وتتمثل مسؤوليات مراجع الحسابات الخارجي في مراجعة حسابات البرنامج (المادة 1-14 من النظام المالي) ويمكنه أن يبدي ملاحظات، إذا رأى أنها مناسبة، بشأن كفاءة الإجراءات المالية، ونظام المحاسبة، والرقابة المالية الداخلية، وإدارة البرنامج وتسييره وبصفة عامة (المادة 4-14 من النظام المالي).
- 5- وعملا بالمادة 3-1 من النظام المالي للبرنامج، يكون المدير التنفيذي مسؤولا أمام المجلس عن الإدارة المالية لأنشطة البرنامج ويخضع للمساءلة أمامه.
- 6- وأعدّت رسالة تعاقّد مع المدير التنفيذي لضمان فهم التزامات الإدارة ومراجع الحسابات الخارجي فهما لا لبس فيه، وفقا للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات. وبالإضافة إلى ذلك، وقبل كل مراجعة، يُبلّغ مراجع الحسابات الأمانة بنطاق أنشطة مراجعة الحسابات التي يتعين الاضطلاع بها.
- 7- وأدرج هذا التقرير في خطة العمل السنوية لمراجع الحسابات الخارجي المُقدّمة إلى المجلس التنفيذي في دورته العادية الثانية في نوفمبر/تشرين الثاني 2016، التي قدمت تفاصيل عن عمليات مراجعة الحسابات التي ستُنفَّذ في الفترة بين يوليو/تموز 2016 ويونيو/حزيران 2017. وعملا بالاختصاصات، يقدم مراجع الحسابات تقريرا كل عام عن مراجعة الكشوف المالية للبرنامج (يقدم إلى المجلس للموافقة عليه) مشفوعا برأيه بشأن الحسابات، وتقريراً عن أداء إدارة البرنامج وامتثالها المعروف أيضا باسم "مراجعات الأداء" (تُقدّم إلى المجلس للنظر فيها) وعشرة رسائل إدارية صادرة عقب زيارات المكاتب الميدانية (بما في ذلك المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية). ويستعرض مراجع الحسابات الخارجي كذلك مشروع التقرير السنوي عن تنفيذ توصيات مراجع الحسابات الخارجي المقدم من الأمانة إلى المجلس للنظر فيه.
- 8- وأجريت مراجعة هيكل الموارد البشرية وتطوراتها وفقا للمعايير الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات بشأن مراجعة الحسابات الخاصة بالأداء والامتثال، والنظام المالي للبرنامج، والاختصاصات الإضافية المرفقة به. وتتطلب هذه المعايير من المراجع الخارجي للامتثال للقواعد الأخلاقية ذات الصلة فيما يخص مراجعة الحسابات، والتحلي بالمهنية في إصدار الأحكام، واتباع نهج نقدي في جميع مراحل المراجعة.
- 9- وقد بحثت الزيارات الميدانية المتزامنة، التي شملت المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية،<sup>(1)</sup> مدى امتثال إدارتها في المقام الأول، لكن أسهمت أنشطة مراجعة الحسابات أيضا في إعداد هذا التقرير.

(1) المكتبان الإقليميان في بانكوك وداكار، ومكاتب البرنامج في بروكسل وكوبنهاغن ولندن، والمكاتب القطرية في بوركينا فاسو، وكمبوديا، والكاميرون، وجمهورية أفريقيا الوسطى، وإثيوبيا، وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، وميانمار، وباكستان.

- 10- وكانت الأهداف الرئيسية للمراجعة هي تحديد:
- ما إذا كانت إدارة المجال الذي تمت دراسته تمتثل لمبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية وما إذا كانت هناك إمكانية للتحسين؛
  - وما إذا كانت الأنشطة والمعاملات والمعلومات، من جميع جوانبها المادية، تمتثل لأحكام النصوص الأساسية للبرنامج.
- 11- ونوقشت جميع الملاحظات والتوصيات مع الموظفين ذوي الصلة، ولا سيما مع موظفي شعبة الموارد البشرية. وعُقد اجتماع ختامي مع مديرة شعبة الموارد البشرية ونائبها في 10 فبراير/شباط 2017.
- 12- وتفحص عملية مراجعة الحسابات التي تُجرى وفقا للمعايير الدولية الأداء والامتثال استنادا إلى معايير مناسبة، وتحلل أسباب أي انحراف عن هذه المعايير. وتهدف إلى الإجابة عن أسئلة المراجعة الرئيسية والتوصية بتحسينات. وتمثل المرحلة الأولى من مراجعة الحسابات في تحديد المسألة قيد النظر، وأي الأمور تحدد المعلومات أو الشروط أو الأنشطة التي سيتم تقييمها، ويمكن أن تتخذ أشكالا مختلفة وتكون لها خصائص مختلفة، اعتمادا على هدف مراجعة الحسابات. ولكي يكون ذلك ملائما، يجب أن يكون تعريف المسألة قيد النظر ممكنا بغية قياسها اتساقا مع المعايير وإخضاعها لإجراءات جمع أدلة كافية ومناسبة لمراجعة الحسابات لدعم استنتاجات مراجع الحسابات.<sup>(2)</sup>
- 13- وعند مراجعة الحسابات المتعلقة بتطوير الموارد البشرية للبرنامج وهيكلها، فحص مراجع الحسابات الخارجي ما يلي على وجه الخصوص:
- متابعة المراجعة الخارجية السابقة (WFP/EB.A/2012/6-F/1) المؤرخة 3 مايو/أيار 2012؛
  - تنفيذ استراتيجية شؤون العاملين (2014-2017) (WFP/EB.2/2014/4-B) الصادرة في سبتمبر/أيلول 2014؛<sup>(3)</sup>
  - وضع سياسة الموارد البشرية للبرنامج واستدامتها من عام 2012 إلى عام 2016.

(2) المعيار رقم 100 من المعايير الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات (ISSAI)، الفقرتان 22 و26.

(3) تم تحديثها في الوثيقة WFP/EB.1/2016/4-E المؤرخة فبراير/شباط 2016، واستُكملت في "الاستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية في البرنامج".

## ثالثاً - قائمة التوصيات

14 - التوصيات مصنفة حسب ترتيب الأولويات:

- أولوية 1: مسألة أساسية تتطلب اهتماماً فورياً من الإدارة.
- أولوية 2: مسألة مراقبة أقل إلحاحاً تتطلب اهتماماً الإدارة.
- أولوية 3: مسألة، قُدمت إلى عناية الإدارة، وتتعلق بالضوابط التي يمكن تحسينها.

المجال	الأولوية	التوصيات
معايير التوظيف	1	<b>التوصية 1:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي بالقيام، وفقاً لتوصيات وحدة التفتيش المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة، بتوضيح معايير توظيف كل فئة من فئات العاملين بغية موازنة الممارسات المتبعة مع المبادئ المعلنة.
مستوى الأجر	1	<b>التوصية 2:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي باستعراض شامل لأجور الخبراء الاستشاريين المعيّنين حديثاً من أجل موازنتها بشكل أفضل مع ممارسات السوق، مع إبقائها أعلى قليلاً من أسعار السوق لجذب أفضل المرشحين عند الحاجة.
إدارة كشوف المرتبات	3	<b>التوصية 3:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي بأن يجرى على فترات منتظمة - كل فصل مثلاً - تحليل للمكونات الرئيسية لجميع كشوف المرتبات التي يمولها البرنامج.
استعراض القوة العاملة	2	<b>التوصية 4:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي بما يلي: (أ) أن يمارس المقر والمكاتب الإقليمية مزيداً من الإشراف على استعراضات هيكل ملاك الموظفين، وبخاصة للتخفيف من التفاوتات الكبيرة في الموارد المتاحة لإدارة الموارد البشرية في الميدان؛ (ب) أن تصبح هذه الاستعراضات منتظمة بالنسبة لجميع المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية، كل سنتين أو ثلاث سنوات، وأن تتمخض عن خطة عمل ملموسة ذات جدول زمني محدد.
التخطيط المستقبلي للقوة العاملة	2	<b>التوصية 5:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي بوضع إطار لتخطيط إدارة القوة العاملة والمهارات يرتبط ارتباطاً وثيقاً باستعراضات هيكل ملاك الموظفين على المستوى المحلي.
توظيف الخبراء الاستشاريين	1	<b>التوصية 6:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي بوضع إجراءات لتعيين الخبراء الاستشاريين تشمل دعوة مفتوحة لمقدمي الطلبات وعملية اختيار تنافسية؛ وستقتصر الاستثناءات على حالات الطوارئ شريطة الحصول على إذن رسمي.
ملفات التوظيف	2	<b>التوصية 7:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي بضمان احتواء سجلات التوظيف على جميع الوثائق اللازمة التي تتيح رصد الامتثال للإجراءات وجودتها.
تقييم الأداء	3	<b>التوصية 8:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي بإجراء تحليل متوسط الأجل لإمكانية إدخال بدل جزئي يتعلق بالأداء بالنسبة للموظفين الإداريين.
تقييم الأداء	2	<b>التوصية 9:</b> من أجل تعزيز عقلية تقييم الأداء لدى موظفي البرنامج، يوصي مراجع الحسابات الخارجي بأن يواصل البرنامج عمله في التواصل مع الموظفين ورفع مستوى وعيهم، وبخاصة المديرين المباشرين، بهدف تشجيعهم على تنفيذ إجراءات التقييم هذه على نحو فعال. وبناء على ذلك، يمكن النظر في وضع مؤشرات الأداء اللازمة لقياس جودة التقييمات التي يقوم بها المديرين المباشرين.
تقييم الأداء	2	<b>التوصية 10:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي بأن تخضع عينة من تقييمات "نظام تعزيز الأداء والكفاءة" (PACE) بانتظام للمراجعة الداخلية لتمكين شعبة الموارد البشرية من إجراء رصد نوعي بقدر أكبر واستهداف المجالات التي بحاجة لتحسين بشكل أفضل.
النشر العاجل	1	<b>التوصية 11:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي بالانتهاج بسرعة من وضع قائمة القادة من أجل تنويع فئات الموظفين المنشورين في الميدان بما يضمن بالتالي فعالية عمليات الاستجابة لحالات الطوارئ.
التغيير في الوضع التعاقدى	2	<b>التوصية 12:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي بأن يكون أي تغيير في الوضع التعاقدى لعدد كبير من العاملين في مكتب قطري معين مشروطاً بإجراء تقدير دقيق وحصيف للتكاليف الإضافية المحتملة والتمويل اللازم.
الموظفون الفنيون الوطنيون	2	<b>التوصية 13:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي بمطالبة مديري المكاتب القطرية بالنظر، خلال استعراضات هيكل ملاك الموظفين، في إمكانية تعيين موظفين فنيين وطنيين في بعض وظائف الموظفين الدوليين.
الموظفون الفنيون الوطنيون	3	<b>التوصية 14:</b> يوصي مراجع الحسابات الخارجي باستكشاف إمكانية تحسين آفاق التطور الوظيفي للموظفين الفنيين الوطنيين عن طريق تمويل خلق وظائف إضافية على مستويات أعلى من خلال إلغاء وظائف فنية دولية ذات مستوى معادل.

## رابعاً - مقدمة: استراتيجية شؤون العاملين

- 15- في ظل بيئة غير مستقرة تتفاقم فيها الأزمات الإنسانية وتزايد المنافسة على التمويل باستمرار، يهدف البرنامج إلى أن يظل دائماً متأهباً<sup>(4)</sup> لتحقيق أهدافه الاستراتيجية وإنجاز المزيد لصالح المزيد من الناس وبموارد أقل<sup>(5)</sup> مع ضمان الشفافية الكاملة. ولا تزال مهمته الأساسية – ألا وهي إنهاء الجوع في جميع أنحاء العالم – دون تغيير، ولكن تركيز عملياته على المساعدة الغذائية وأهدافه الطويلة الأجل المرتبطة بأهداف التنمية المستدامة يستدعيان إدخال تغييرات على أساليب عمله. وإدراكاً من إدارة البرنامج لهذه التحديات، أطلقت عدة مبادرات على مدى السنوات الأخيرة، كما تؤدي الموارد البشرية، التي وصفت بأنها "أكبر قوة للبرنامج"<sup>(6)</sup>، دوراً رئيسياً في هذا الصدد.
- 16- وفي حين تُعد القوة العاملة للبرنامج مفتاح نجاحه، ينشأ عدد من التحديات في سياق إدارة الموارد البشرية. وتمثل تكاليف القوة العاملة (770.6 مليون دولار أمريكي في عام 2015<sup>(7)</sup>) إحدى النفقات الرئيسية للبرنامج؛ وزادت أعداد الموظفين بنسبة 60 في المائة منذ عام 2002<sup>(8)</sup> فوصلت إلى أكثر من 15 000 في أكثر من 80 بلداً. وفي نهاية عام 2016، لم يكن لدى 62.6 في المائة من القوة العاملة الوضع التعاقدى بصفة "موظف"، وفي الوقت نفسه يمكن لتباين الأوضاع التعاقدية فيما بين العاملين المحليين (86 في المائة من القوة العاملة في نهاية عام 2016<sup>(9)</sup>) أن تثير مشكلات. وفي إطار الهيكل اللامركزي للبرنامج، يُفوض جزء من إدارة الموارد البشرية إلى المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، وهو ما يستدعي تحديد المسؤوليات بوضوح بين المقر والميدان.
- 17- وفي ضوء هذه الملاحظات، أبرزت عدة دراسات<sup>(10)</sup> أوجه الضعف الهيكلي الرئيسية التي تهدد القوة العاملة وإدارة الموارد البشرية للبرنامج. ويمكن تلخيص هذه المخاطر على النحو التالي:

### موجز المخاطر الرئيسية التي تواجهها القوة العاملة وإدارة الموارد البشرية للبرنامج

- (1) تخطيط القوة العاملة بصورة تفاعلية لا استباقية ← لا تتماشى المهارات مع الاحتياجات.
- (2) الاعتماد على العقود القصيرة الأجل ← عدم إشراك القوة العاملة، وعدم تنمية المهارات.
- (3) نقص الشفافية في التعيين وإعادة التكلفة ← تدهور في البيئة الاجتماعية.
- (4) عدم كفاية التركيز على الأداء في التقييمات ← فعالية فرعية.
- (5) إمكانية تحسين سياسة التدريب ← سوء الأداء، وعدم توقع الاحتياجات المستقبلية.
- (6) عدم كفاية الرقابة على التوظيف المحلي ← توظيف غير مثالي أو غير عادل.
- (7) الزيادة في الأزمات الإنسانية ← عدم كفاية القدرة على النشر.
- (8) عدم الحزم في إدارة الموارد البشرية في الميدان ← تهديد للفعالية الحالية والمستقبلية.
- (9) الفجوات بين المهارات الموجودة والمتطلبات الجديدة ← عدم الكفاءة.
- (10) الفجوات بين المهارات الموجودة والمتطلبات المستقبلية ← الاختلاف بين استراتيجية البرنامج وموارده البشرية.

(4) "يجب أن يستمر البرنامج في التطور والتغيير والتحسين لمواجهة وتجاوز كل تحد جديد يقف في طريق تحقيق القضاء على الجوع"، استعراض الوفاء بالغرض – ملخص الوثيقة المقدمة للمجلس".

(5) Prahalad, C.K. and Mashelkar, R. A. 2010. Innovation's Holy Grail. Harvard Business Review (WFP/EB.2/2014/4-B) في استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج

(6) استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج (WFP/EB.2/2014/4-B).

(7) تقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية (WFP/EB.A/2016/5-C/2)؛ (WFP/EB.A/2016/6(A,B,C,D,E,F,G,H,I,J)/2)؛ يونيو/حزيران 2016.

(8) التقرير السنوي للموارد البشرية للبرنامج.

(9) المراجعة الداخلية لحسابات إدارة الموارد البشرية في المكاتب القطرية (التقرير رقم: AR/16/15)، ديسمبر/كانون الأول 2016.

(10) تقرير مراجع الحسابات الخارجي بشأن إدارة الموارد البشرية (WFP/EB.A/2012/6-F/1) المؤرخ في 3 مايو/أيار 2012؛ تقييم المخاطر المرتبطة بالخطة الاستراتيجية للبرنامج للفترة 2017-2021 (WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2\*) المعتمدة في نوفمبر/نوفمبر/تشرين الثاني 2016؛ وسجل المخاطر المؤسسية للبرنامج (نسخة مؤرخة في أكتوبر/تشرين الأول 2016)؛ تقارير مراجع الحسابات الداخلي (انظر التقرير: AR/16/15 المؤرخ في ديسمبر/كانون الأول 2016 بشأن إدارة الموارد البشرية في المكاتب القطرية).

- 11) احتمال افتقار سوق العمل للتنافسية** ← جاذبية محدودة لأفضل المرشحين.
- 18- وفي ضوء أهمية موارده البشرية والتخفيف من المخاطر المرتبطة بها، نشر البرنامج استراتيجية شؤون العاملين في سبتمبر/أيلول 2014.<sup>(11)</sup> وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تقوية القوة العاملة في البرنامج وإشراكها وتطويرها كي تتمكن من الاضطلاع بكفاءة وفعالية بمهمتها المتمثلة في مكافحة الجوع في العالم، وإعدادها من أجل الأهداف طويلة الأجل. وشمل ذلك موازنة إدارة الموارد البشرية مع الخطة الاستراتيجية (2014-2017).
- 19- وتتألف هذه الاستراتيجية من أربعة مجالات تركيز مقسمة إلى 11 مبادرة، وكل مبادرة مقسمة إلى إجراءات. وكان من المقرر تنفيذ المبادرات الإحدى عشرة ذات الأولوية بين عامي 2014 و2016، مع امتداد النفقات حتى عام 2017. وعلى مدى هذه السنوات الأربع، قُدرت التكاليف بمبلغ 17.3 مليون دولار أمريكي.<sup>(12)</sup>
- 20- وحددت استراتيجية شؤون العاملين مجالات التركيز الأربعة التالية:
- "تعزيز عقلية الأداء": غرس قيم البرنامج وسلوكياته وتجديد إدارة الأداء بحيث تقرر بالأداء الطيب وتكافئه، مع تحديد معايير النجاح والمطالبة بالمساءلة الفردية.
  - "تكوين المواهب في البرنامج": استحداث أطر مهنية وتوفير فرص للتعلم والتطور بحيث يغدو البرنامج مكانا يتوق الناس للعمل فيه.
  - "تحويل وجهة التركيز": اعتماد أداء المستوى القطري باعتباره وجهة التركيز المحورية للبرنامج، ووضع مشروعات طويلة الأجل لضمان انخراط الموظفين الوطنيين، الذين يشكلون نسبة 82 في المائة، من القوة العاملة في البرنامج، وإتاحة الفرص لهم لمواصلة بناء قدراتهم استجابة للاحتياجات التشغيلية والتنظيمية الاستراتيجية.
  - "تجهيز القادة ذوي الأثر الرفيع": حشد كبار القادة، وتعزيز قدراتهم القيادية والإدارية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبرنامج، وإخضاعهم للمساءلة.
- 21- ونُشرت في عام 2015 استراتيجية خاصة بوظيفة الموارد البشرية من أجل تحديد الكيفية التي ستسهم بها شعبة الموارد البشرية في تحقيق أهداف استراتيجية شؤون العاملين. وكان القصد من الاستراتيجية الوظيفية هو إحداث تحول في شعبة الموارد البشرية، من شعبة تستهلكها المهام الإدارية المتعلقة بالمعاملات، التي استنفدت 80 في المائة من وقتها، إلى أخرى تكون بمثابة شريك استراتيجي للمكاتب الميدانية وجميع الشُعَب.
- 22- وأفضت استراتيجية شؤون العاملين إلى عدد من النواتج التي يساندها البرنامج وشعبة الموارد البشرية. وقِيم تقرير الأداء السنوي لعام 2015<sup>(13)</sup> التقدم الذي أحرزه البرنامج في مجال إدارة الموارد البشرية عموماً باعتباره قوياً. وقُيِّمت أول نتيجتين من النتائج الإدارية – المهارات والعقلية – تقييماً إيجابياً في حين نظر التقرير نظرة أكثر تحفظاً إلى النتيجتين الأخيرتين، وذلك بسبب عدم وجود تدابير كافية. وقد انعكس هذا التقدم العام في نتائج الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين لعام 2015، مع زيادة إجمالية بنسبة 7 في المائة في المؤشرات مقارنة بعام 2012، وإدخال تحسينات على 92 في المائة من القضايا. وزادت المشاركة في الاستقصاء بنسبة 26 في المائة (70 في المائة من أصل 14 490 موظفاً معنياً استجابوا للاستقصاء). ومع ذلك، يجب التمييز بين النتائج بالنظر إلى الفوارق في استجابات المكاتب والشُعَب.
- 23- ويلخص الجدول الوارد أدناه الإجراءات المتخذة في إطار استراتيجية شؤون العاملين التي يرى مراجع الحسابات الخارجي أنها تستجيب للمخاطر الرئيسية المتصلة بالموارد البشرية.

(11) (WFP/EB.2/2014/4-B)

(12) استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج (WFP/EB.2/2014/4-B)، الشكل 3.

(13) WFP/EB.A/2016/4.

## الجدول 1: استجابة استراتيجية شؤون العاملين للمخاطر الرئيسية

أولاً- تعزيز عقلية الأداء	ثانياً- تكوين المواهب في البرنامج	ثالثاً- تحويل وجهة التركيز	رابعاً- تجهيز القادة ذوي التأثير الرفيع
	الإطار الوظيفي استعراض توصيفات الوظائف	الإطار الوظيفي استعراض توصيفات الوظائف	الإطار الوظيفي استعراض توصيفات الوظائف المبادئ التوجيهية لاستعراض هيكل ملاك الموظفين
	العملية المعززة لترقية الموظفين الدوليين وإعادة تكليفهم	العملية المعززة لترقية الموظفين الدوليين وإعادة تكليفهم	العملية المعززة لترقية الموظفين الدوليين وإعادة تكليفهم
	برنامج "تعزيز الأداء والكفاءة" الإطار المنقح للأداء الضعيف	برنامج "تعزيز الأداء والكفاءة"	تقييم محيطي شامل لفريق الإدارة التنفيذية
	تحسين نظام إدارة التعلم وتعميمه	تحسين نظام إدارة التعلم وتعميمه	تحسين نظام إدارة التعلم وتعميمه دورات تعلم اللغات عبر الإنترنت
	استراتيجيات التنوع والشمول الاستراتيجية الجنسانية	استراتيجيات التنوع والشمول الاستراتيجية الجنسانية	استراتيجيات التنوع والشمول المبادئ التوجيهية لاستعراض هيكل ملاك الموظفين
		قائمة الاستجابة للطوارئ	
			المبادئ التوجيهية لاستعراض هيكل ملاك الموظفين
	برنامج تنمية القدرات القيادية والمسارات المهنية للمرأة البرنامج الرائد للقضاء على الجوع تقييم محيطي شامل لفريق الإدارة التنفيذية	برنامج تنمية القدرات القيادية والمسارات المهنية للمرأة البرنامج الرائد للقضاء على الجوع التوظيف الإلكتروني	

رابعاً- تجهيز القادة ذوي التأثير الرفيع	ثالثاً- تحويل وجهة التركيز	ثانياً- تكوين المواهب في البرنامج	أولاً- تعزيز عقلية الأداء	
مبادرة مجمع المواهب برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين	تحسين نظام إدارة التعلم وتعميمه	مبادرة مجمع المواهب التوظيف الإلكتروني برنامج تنمية القدرات القيادية والمسارات المهنية للمرأة برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين	مبادرة مجمع المواهب	<b>10) الفجوات بين المهارات الموجودة والمطلوبات المستقبلية</b>
	مشروع نقل الموظفين المحليين شعبة رفاه الموظفين	اقتراح قيمة الإطار الوظيفي	أربعة أبعاد للقدرة الأساسية	<b>11) احتمال افتقار سوق العمل للتنافسية</b>

المصدر: مراجع الحسابات الخارجي، استناداً إلى تحليل المخاطر الخاص به واستراتيجية شؤون العاملين.

## خامسا - ملاحظات وتوصيات

### 1- متابعة التوصيات السابقة

#### 1-1 توصيات مراجع الحسابات الخارجي

- 24- فحصنا حالة تنفيذ التوصيات السابقة لمراجع الحسابات الخارجي التي لم تنفذ بعد<sup>(14)</sup> حتى 3 مايو/أيار 2012، ونلاحظ أن 14 توصية من أصل 15 توصية قد نُفذت كما هو مبين في الجدول الوارد في الملحق 1.<sup>(15)</sup>
- 25- وقد أخذنا في الاعتبار التقدم<sup>(16)</sup> الذي أحرزته الأمانة في تنفيذ التوصيات السابقة منذ الدورة السنوية الأخيرة للمجلس التنفيذي. وفي حين أن 14 توصية من أصل 15 توصية قُيِّمت على أنها قد نُفذت، نجد أن بعضها يمكن اتخاذ المزيد بشأنه، كما هو مبين في العمود الأيمن من الجدول في الملحق 1.

#### 2-1 متابعة التوصيات ذات الأولوية

- 26- من بين التوصيات التي صاغها مراجع الحسابات الخارجي في عام 2012 توصية تتعلق بضرورة وضع مؤشرات أداء لإدارة الموارد البشرية في المكاتب الميدانية. وهذه هي التوصية الوحيدة التي لم تُنفذ رسمياً حتى الآن.

#### 3-1 ملاحظات المراجعة الداخلية للحسابات

- 27- أخذت تقارير المراجعة الداخلية الأخيرة في الحسبان، ولا سيما تقرير "المراجعة الداخلية لحسابات إدارة الموارد البشرية في المكاتب القطرية"، المؤرخ في ديسمبر/كانون الأول 2016.<sup>(17)</sup>

#### 2- القوة العاملة

#### 1-2 مجموع القوة العاملة

- 28- وظَّف البرنامج 15 625 شخصا في 31 ديسمبر/كانون الأول 2016، وعُيِّن منهم 3 294 شخصا (بنسبة 21.1 في المائة) دولياً، بينما عُيِّن 12 331 شخصا (78.9 في المائة) محلياً.<sup>(18)</sup> وزاد مجموع القوة العاملة في البرنامج من 13 808 في عام 2012 إلى 15 625 في ديسمبر/كانون الأول 2016، أي بزيادة قدرها 13.2 في المائة.
- 29- وازداد عدد الموظفين الدوليين بنسبة 34.9 في المائة بين عامي 2012 و2016، وهم في المقام الأول خبراء استشاريون، حيث ارتفع عددهم من 656 إلى 1 417، وجاء المتدربون بدرجة أقل، حيث زاد عددهم من 48 إلى 141. وعلى العكس من ذلك، لا يزال عدد الموظفين الفنيين الدوليين مستقراً تقريباً (زادوا بنسبة 2.1 في المائة).
- 30- ولا تعكس الزيادة الكبيرة في عدد الخبراء الاستشاريين، وهي نسبة أعلى كثيراً من الزيادات التي حصلت للموظفين الفنيين الدوليين والموظفين الوطنيين معاً، طموح البرنامج في توفير مسار وظيفي طويل الأجل، على الأقل بالنسبة للمديرين، نظراً لأن الخبراء الاستشاريين متعاقدون لأجل قصير.

(14) WFP/EB A/2012/6-F/1

(15) انظر الملحق 1 - ملخص تنفيذ توصيات مراجعة الموارد البشرية السابقة.

(16) يعرض هذا التقرير التقدم المحلي للبرنامج في تنفيذ التوصيات التي قدمها مراجع الحسابات الخارجي في تقارير مقدمة إلى المجلس. وتتألف من التوصيات التي لم تكن قد نفذت بعد عند انعقاد الدورة السنوية للمجلس لعام 2016 (WFP/EB.A/2016/6-H/1).

(17) مكتب المفتش العام، تقرير المراجعة الداخلية للحسابات AR/16/15.

(18) انظر الملحق 2 - فئات الموظفين في البرنامج.

- 31- وزاد عدد الموظفين المحليين بمقدار 964 موظفا (8.5 في المائة). وتتصل الاتجاهات الرئيسية بموظفي فئة الخدمات العامة (الذين زادوا بمقدار 709 موظفاً أو بنسبة 29 في المائة) واتفاقات الخدمات الخاصة (التي زادت بمقدار 231). وعلى العكس من ذلك، انخفض عدد الحاصلين على عقود الخدمات من 6 244 إلى 5 776 (بانخفاض نسبته 7.5 في المائة). وازداد عدد الموظفين الفنيين الوطنيين بنسبة 45.4 في المائة - وهو معدل أعلى بكثير من جميع فئات الموظفين المحليين جميعاً، ولم يمثل الموظفون الفنيون الوطنيون منهم سوى 7.5 في المائة في عام 2016.
- 32- وفيما يتعلق بالموظفين المعيّنين محلياً، كان الاتجاه نحو ضبط أوضاع الوظائف: فتخفيض عقود الخدمات بمقدار 377 عقداً يزيد قليلاً عن الزيادة البالغة 313 في اتفاقات الخدمات الخاصة، في حين زاد عدد الموظفين الفنيين الوطنيين وموظفي فئة الخدمات العامة بمقدار 290 و670 موظفاً، على التوالي، حيث يمكننا أن نخصم منهم الزيادة البالغة 39 موظفاً في فئة الخدمات العامة القصيرة الأجل.
- 33- وباختصار، تسير الزيادة في المواقع القصيرة الأجل من بين الموظفين الدوليين، جنباً إلى جنب مع اتجاه ينحو نحو تعزيز الوضع التعاقدى للموظفين المحليين، وإن بدا هذا الاتجاه محدوداً.

### الجدول 2: التغيير في القوة العاملة حسب الفئة خلال الفترة 2012-2016

2016	2015	2014	2013	2012	
					<b>المعيّنون دولياً</b>
1 418	1 398	1 376	1 336	1 401	الموظفون الفنيون الدوليون
173	164	183	155	140	الموظفون الفنيون الدوليون (لمدة قصيرة الأجل)
50	49	52	45	47	الموظفون الفنيون المبتدئون
1 417	1 197	1 036	777	656	الخبراء الاستشاريون
90	90	118	123	126	متطوعو الأمم المتحدة
5	21	30	13	23	الحائزون على الزمالات
141	175	80	75	48	المتدربون
<b>3 294</b>	<b>3 094</b>	<b>2 875</b>	<b>2 524</b>	<b>2 441</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
					<b>المعيّنون محلياً</b>
929	820	766	745	639	الموظفون الفنيون المحليون
355	366	373	376	388	موظفو الخدمات العامة
127	130	118	95	88	موظفو الخدمات العامة (لمدة قصيرة الأجل)
3 114	2 919	2 767	2 618	2 411	موظفو الخدمات العامة في الميدان
296	273	252	323	205	أصحاب عقود الخدمة، الفئة الفنية
5 776	5 947	5 781	6 184	6 244	أصحاب عقود الخدمة، فئة الخدمات العامة
6	8	10	10	2	أصحاب اتفاقات الخدمات الخاصة (في المقر)
216	221	190	114	138	أصحاب اتفاقات الخدمات الخاصة، الفئة الفنية في الميدان
1 412	1 348	1 424	942	1 181	أصحاب اتفاقات الخدمات الخاصة، فئة الخدمات العامة في الميدان
100	107	78	55	71	متطوعو البرنامج
<b>12 331</b>	<b>12 139</b>	<b>11 759</b>	<b>11 171</b>	<b>11 367</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
<b>15 625</b>	<b>15 233</b>	<b>14 634</b>	<b>13 895</b>	<b>13 808</b>	<b>المجموع الكلي</b>

المصدر: شعبة الموارد البشرية في البرنامج.

- 34- وقد زاد متوسط مدة الخدمة في جميع الفئات الرئيسية تقريبا، بما في ذلك الخدمة القصيرة الأجل من خلال التجديدات:
- الموظفون الدوليون (تعيين مبدئي، تعيين مستمر، تعيين محدد المدة<sup>(19)</sup>): 9.5 سنة في نهاية عام 2016، بعد أن كانت في المتوسط 7.9 سنة للفترة 2012-2016؛
  - الموظفون الفنيون الوطنيون (تعيين محدد المدة): 4.3 سنة، بعد أن كانت 3.7 سنة؛
  - موظفو الخدمات العامة في المقر (تعيين محدد المدة): 11.6 سنة، بعد أن كانت 9.5 سنة؛
  - الموظفون الفنيون الوطنيون (تعيين محدد المدة): 4.8 سنة، بعد كانت 4.1 سنة؛
  - الخبراء الاستشاريون: 2.2 سنة، بعد أن كانت 1.6 سنة.

## 2-2 نسبة الخبراء الاستشاريين في القوة العاملة

- 35- كما هو مبين في الجدول أعلاه، زاد عدد الخبراء الاستشاريين في البرنامج أكثر من الضعف في أربع سنوات، من 656 إلى 1 417. ويوجد الآن عدد كبير من الخبراء الاستشاريين يساوي عدد الموظفين الفنيين الدوليين. وارتفعت نسبة الموظفين المعيّنين دوليا الذين يمثلهم الخبراء الاستشاريون من 27 في المائة إلى 43 في المائة، في حين انخفضت نسبة من يمثلهم الموظفون الدوليون من 65 في المائة إلى 50 في المائة. ويزداد هذا الاتجاه حدة في المقر،<sup>(20)</sup> حيث بلغ عدد الخبراء الاستشاريين في عام 2016 أكثر من النصف، بنسبة 52 في المائة، والموظفين الدوليين 41 في المائة فقط، من الموظفين الدوليين.
- 36- ويشير تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام 2014<sup>(21)</sup> إلى أن استخدام أفراد "من غير الموظفين" منتشر على نطاق واسع في منظومة الأمم المتحدة، لكنه يرى أنه، من خلال إنشاء فئتين من الموظفين للقيام بوظائف متطابقة، فشلت المنظمات في احترام الممارسات الجيدة لقانون العمل الدولي وأنها "تواجه مخاطر تتعلق بسمعتها، وارتفاعا في معدل تغيير الأفراد، ونقصا في الأفراد المستقرين والمتحمسين، واحتمال حدوث زيادة في التحديات القانونية بسبب الاستخدام غير الملائم للأفراد من غير الموظفين".
- 37- وأوصى هذا التقرير بأن تعيد إدارة هذه المنظمات النظر في سياساتها وتوضح المعايير التي تميز أدوار الموظفين عن أدوار غير الموظفين.
- 38- ومن بين المعايير التي كثيرا ما يُستشهد بها لتبرير توظيف أفراد من غير الموظفين، نجد بصفة خاصة الحاجة إلى توفر أخصائيين للعمل لفترات زمنية محدودة والتصدي لذروة كبيرة وموقّعة في النشاط.
- 39- ويمكن لتزايد عدد حالات الطوارئ التي يواجهها البرنامج في السنوات الأخيرة أن توضح وجود حاجات مُلحّة، ولا سيما بسبب ازدياد عدد أزمات المستوى 3 التي تتطلب النشر السريع لموارد إضافية.
- 40- بيد أن الاتجاه نحو توظيف هؤلاء الأخصائيين لفترات زمنية طويلة يشير إلى أن الطلب على خبراتهم يتجاوز الحالات القصيرة الأجل.
- 41- وينص دليل الموارد البشرية على إمكانية الاستعانة بخبراء استشاريين لمدة أقصاها 11 شهرا، ويمكن تجديدها بعد انقضاء شهر واحد، وقد تصل الفترة القصوى الإجمالية إلى 44 شهرا. ووفقا للبيانات المقدمة من البرنامج، فإن متوسط مدة منصب الخبير الاستشاري هو 2.2 سنة. ومع ذلك، فإن الاستعانة بالخبير الاستشاري نفسه قد يمتد أحيانا على مدى فترة أطول بكثير، وهي نتيجة أكدها تحليل عينة من ملفات فردية لخبراء استشاريين (انظر أدناه).

(19) انظر الملحق 2 - فئات الموظفين في البرنامج.

(20) بما في ذلك مكاتب الاتصال.

(21) "استخدام أفراد من غير الموظفين وطرائق التعاقد ذات الصلة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة - دراسات حالة قطرية: جمهورية الكونغو الديمقراطية، وهايتي والهند" (JIU/REP/2014/8).

- 42- وكانت الحالة أكثر وضوحاً في روما، حيث استأثر الخبراء الاستشاريون بنسبة 39 في المائة من العاملين في المقر، أو 657 من أصل 1 686 شخصاً، في 31 ديسمبر/كانون الأول 2016. وقد أُسندت بعض الأدوار الإدارية العليا إلى خبراء استشاريين على الرغم من أن طبيعة هذه الوظائف هي الاستمرار بغض النظر عن الاختلافات في مجموع القوة العاملة.
- 43- ومع ذلك، فإن هيكل المقر وموارده، من حيث المبدأ، أقل عرضة للتقلب المفاجئ عن هياكل المكاتب القطرية التي قد تضطر إلى زيادة أو تقليص قوتها العاملة بسرعة استجابة للأزمات.
- 44- وقدم الأشخاص الذين أُجريت معهم مقابلات مجموعة من الأسباب إلى مراجع الحسابات الخارجي، كالتالي:
- لا ترغب الدول الأعضاء في زيادة أعداد الموظفين الفنيين الدوليين، وتفضل أن تترك ذلك للبرنامج لتعيين فئات أخرى من العاملين باستخدام ميزانيته التشغيلية؛
- على الرغم من تحسن إجراءات تعيين الموظفين الفنيين الدوليين، فإنها لا تزال مطولة. ففي عام 2015، استغرق الأمر 192 يوماً في المتوسط بدءاً من الموافقة على تعيين موظف خارجي حتى الموافقة على المرشحين المختارين، مع الأخذ في الاعتبار أن هذا الإطار الزمني لا يشمل الفترة الممتدة من تقديم الطلب الأولي من إدارة المسؤولة عن التوظيف ولا الوقت المستغرق للمرشحين المختارين للاضطلاع بواجباتهم، الذي قد يكون طويلاً إذا كان عليهم أن يقضوا فترة إشعار مع صاحب عمل سابق؛
- في حالة العقود ذات المدة المحدودة جداً، فإن تقليل عدد الموظفين عند الضرورة أسهل مما لو كان لديهم الوضع التعاقدى للموظفين الدوليين. وفي حالة هؤلاء الموظفين الدوليين، يتطلب إلغاء الوظيفة أو إنهاء الخدمة بسبب ضعف الأداء أسباباً مقنعة للغاية ويمكن أن يتضمن نقاشات داخلية معقدة، ويؤدي إلى عمليات طعن طويلة وصعبة.<sup>(22)</sup> ومع ذلك، تُعد هذه الإجراءات استثناءات نادرة.
- لا يحصل المتعاقدون على جميع المزايا التي يتمتع بها الموظفون الفنيون الدوليون، ولا يحصلون كذلك على تسويات بسبب تغييرات في تكلفة المعيشة، مما يجعلهم في معظم الحالات أقل تكلفة بشكل عام (انظر الدراسة أدناه).
- 45- ومن الناحية العملية، توجد فجوة ملحوظة بين:
- المبادئ التي تنص على أن المناصب الدائمة ينبغي أن يشغلها موظفون دائمون من موظفي الأمم المتحدة، في حين أن المناصب المؤقتة بشكل واضح ينبغي أن يشغلها موظفون على أساس مؤقت؛
- الواقع الذي بمقتضاه يُعيّن الموظفون على أساس عقود قصيرة الأجل أو عقود استشارية لشغل مناصب دائمة، نظراً لبعض الأسباب المبينة أعلاه أو كلها.
- 46- وتتجاوز هذه المسألة حدود البرنامج، فهي تؤثر على العديد من المنظمات الأخرى.
- 47- ويلزم الاضطلاع بالعمل من أجل تقليص الفجوة بين المبادئ والواقع، سواء أكان ذلك ينبغي أن ينطوي على التوقف عن توظيف موظفين بعقود مؤقتة – إذا كان ذلك ممكناً، بما في ذلك الناحية المالية – لشغل مناصب طويلة الأجل، أو توضيح المبادئ، مع إدخال تمييز مقبول بين مختلف فئات الموظفين الذين يُستعان بهم لشغل مناصب من نفس النوع.

**التوصية 1: يوصي مراجع الحسابات الخارجي، وفقاً لتوصيات وحدة التفتيش المشتركة لمنظمة الأمم المتحدة، بتوضيح معايير توظيف كل فئة من فئات العاملين بغية موازنة الممارسات المتبعة مع المبادئ المعلنة.**

(22) يظهر استعراض لعينة ذات صلة من الأحكام الصادرة عن المحكمة الإدارية لمنظمة العمل الدولية أنه يمكن عادة أن تمر خمس سنوات أو أكثر بين تدبير تتخذه إحدى المنظمات وإصدار الحكم النهائي للمحكمة. انظر، على سبيل المثال، أحكامها رقم 3757 (فبراير/شباط 2017)، أو 3725 (أكتوبر/تشرين الأول 2016)، أو 3723 (نوفمبر/تشرين الثاني 2016).

## 3- القدرة على تحمّل تكاليف العاملين

## 1-3 التطورات العامة

48- في عام 2016، بلغ مجموع تكاليف العاملين في البرنامج 716 مليون دولار أمريكي،<sup>(23)</sup> بما في ذلك النفقات الاعتمادات مم ميزانية دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشرة الممولة من البرامج.

## الجدول 3: تكاليف العاملين (بملايين الدولارات الأمريكية)

التغيير 2016/2012	2016	2015	2014	2013	2012	
%16.1+	628	597	589	566	541	المرتبات والبدلات
%2.1-	46	52	49	46	47	الاستحقاقات/الحوافز الأخرى
%16.7+	42	37	121	34	36	النفقات السنوية لاستحقاقات الموظفين الطويلة الأجل
%14.7+	716	686	760	647	624	المجموع

المصدر: شعبة الموارد البشرية في البرنامج.

49- وزاد مجموع النفقات بنسبة 14.7 في المائة خلال أربع سنوات، أي بزيادة متوسطها يزيد قليلا على 3.6 في المائة سنويا. وفي غضون أربع سنوات، زادت تكاليف العاملين بمعدل أبطأ بكثير من مجموع ميزانية البرنامج، التي زادت بنسبة 38.5 في المائة (من 4 044 مليون دولار أمريكي إلى 5 600 مليون دولار أمريكي). وهكذا انخفضت نسبة الإنفاق على تكاليف العاملين من 15.4 في المائة إلى 12.8 في المائة.

50- وحتى مع انخفاض الميزانية المؤقتة لعام 2017 البالغة 5 200 مليون دولار أمريكي، وفقا للافتراض المستخدم في وقت مراجعة الحسابات، فإن النسبة المخصصة لتكاليف العاملين، التي لم تتغير بالقيمة المطلقة البالغة 716 مليون دولار أمريكي، ستظل تمثل انخفاضا، بنسبة 13.8 في المائة من الميزانية.<sup>(24)</sup>

51- وبناء على ذلك، وفي حين يظل التمويل متقلبا لأنه يستند إلى المساهمات الطوعية، لم تؤثر تكاليف العاملين، على مدى الفترة المشمولة بالدراسة، رغم زيادتها الكبيرة، على توازن ميزانية البرنامج بفضل الزيادة الكبيرة في موارده الإجمالية.

## 2-3 التكلفة لكل موظف

52- ليس من السهل حساب التكاليف من حيث عدد الموظفين لأن أرقام العاملين تُسجّل إما باستخدام عدد الموظفين الموجودين في 31 ديسمبر/كانون الأول، وإما بمجموع عدد الذين تلقوا أجورا، ولو لشهر واحد خلال السنة. ولا يُسجّل عدد الموظفين المكافئين لهم بدوام كامل.

53- وكحساب تقريبي، كانت نسبة تكاليف العاملين إلى أعداد الموظفين في 31 ديسمبر/كانون الأول من كل عام كما يلي:

(23) باستثناء نفقات السفر. وبهذه النفقات، بلغت تكاليف الموظفين لعام 2016 ما مجموعه 826.4 مليون دولار أمريكي، وفقا للكشوف المالية.

(24) تجدر الإشارة إلى أن حساب استحقاقات الموظفين الطويلة الأجل تتأثر تأثيرا كبيرا بمعدل الخصم المُستخدَم. ولكن هذا المعدل منخفض حاليا. وأي تخفيض كبير لهذا المعدل من شأنه أن يُقلل من تكلفة هذه الالتزامات. وعلى الرغم من ذلك، تشير نسبتها المنخفضة نسبيا من المجموع إلى أن هذا لن يدع مجالا للشك في التحليل الشامل.

## الجدول 4: متوسط التكاليف لكل موظف

2016	2015	2014	2013	2012	
716	686	760	647	624	نفقات الموظفين بملايين الدولارات الأمريكية (1)
15 625	15 233	14 634	13 895	13 808	عدد الموظفين في 31 ديسمبر/كانون الأول (2)
45 824	45 033	51 933	46 563	45 191	متوسط تكلفة الفرد بالدولار الأمريكي (1)/(2)

المصدر: شعبة الموارد البشرية في البرنامج.

- 54- زادت التكلفة التقريبية لكل فرد من 45 191 دولارا أمريكيا إلى 45 824 دولارا أمريكيا في أربع سنوات، بزيادة كلية نسبتها 1.4 في المائة.
- 55- ويمكن أن تُعزى هذه الزيادة الطفيفة إلى الثبات في عدد الموظفين الدوليين الأكثر تكلفة، وإلى زيادة نسبة الخبراء الاستشاريين والموظفين الفنيين الوطنيين.
- 56- وعلى هذا النحو، يستقر أو ينخفض قليلا الخط الرئيسي لنفقات الموظفين، الذي يشمل في هذه الحالة "مرتبات وبدلات" الموظفين الدوليين (بمن فيهم أصحاب العقود القصيرة الأجل)، خلال هذه الفترة من 275 مليون دولار أمريكي إلى 274 مليون دولار أمريكي.

## 3-3 تقييم خاص للخبراء الاستشاريين

- 57- خلال الفترة المشمولة بالتحليل، تضاعفت تكلفة مرتبات الخبراء الاستشاريين وبدلاتهم من 40.3 مليون دولار أمريكي إلى 78 مليون دولار أمريكي، في حين ظلت حصتهم في فئات النفقات الأخرى منخفضة جدا.<sup>(25)</sup>
- 58- وقد حُدِدت معدلات الأجور التي يستخدمها البرنامج حاليا لدفع مرتبات خبرائه الاستشاريين في العام 2009. ونظرا لأن البرنامج يعتبر أن هذه المعدلات غير كافية لاجتذاب المهارات التي يحتاجها في بعض المجالات، أجرت شعبة الموارد البشرية مؤخرا استعراضا لها واقترحت معدلات جديدة لم توافق الإدارة عليها حتى وقت إتمام هذه المراجعة. وأخذ الاستعراض بالحسبان المعدلات التي تطبقها المنظمات الأخرى على الخبراء الاستشاريين والتي كانت قد عدلتها في عام 2013.
- 59- وكشف تقرير أعدته شركة كورن فيري للخدمات الاستشارية (Korn Ferry) في 5 يناير/كانون الثاني 2017، بتكليف من البرنامج، والذي لم يكن قد نشر علنيا وقت إجراء مراجعة الحسابات، أن أتعاب الخبراء الاستشاريين كانت أعلى بكثير من أسعار السوق بالنسبة لمعظم الفئات والبلدان – ولا سيما إيطاليا، حيث يوجد معظمهم.
- 60- وأظهر التقرير أنه بالنسبة للمقر، تجاوز مجموع الأجور بعد الضريبة حسب الرتبة متوسط معدل سوق العمل بنسبة تتراوح بين 27 في المائة و119 في المائة. ووردت في التقرير تفاوتات مماثلة أو أعلى في بلدان أخرى غير إيطاليا (ولا يشمل ذلك البلدان التي تعرض أعلى الأجور). وأقل التفاوتات كانت بالنسبة للمديرين الرفيعي المستوى.
- 61- وبالإضافة إلى ذلك، أشار التقرير إلى أن معظم المنظمات غير الربحية تميل إلى دفع أجور خبراءها الاستشاريين بسعر دون سعر السوق، مع أجر بين الربع الأول والمتوسط. وبينما يبدو أنه من المشروع تعويض الموظف صاحب العقد القصير الأجل، أشار التقرير إلى أن هذه الممارسة تبدو كافية لجذب المرشحين المناسبين وستوفر ما بين 30 000 دولار أمريكي و60 000 دولار أمريكي عن كل خبير استشاري في السنة مقارنة بالمعدلات المتوخاة، أي ما يعادل ثلاثة أرباع التكلفة الحالية تقريبا.

(25) بلغ مجموع "السفر والحوافز الأخرى" في عام 2016 للخبراء الاستشاريين 0.1 مليون دولار أمريكي مقارنة بما يقرب من 30 مليون دولار أمريكي تقريبا لنفس العدد من "الموظفين الدوليين" تقريبا في 31 ديسمبر/كانون الأول.

62- وإذا افترضنا أن الحد الأدنى لهذا النطاق هو 30 000 دولار أمريكي لكل خبير استشاري، ستتجاوز الوفورات المحققة لـ 1 417 شخصا 45 مليون دولار أمريكي.

التوصية 2: يوصي مراجع الحسابات الخارجي باستعراض شامل لأجور الخبراء الاستشاريين المعينين حديثاً من أجل مواعمتها بشكل أفضل مع ممارسات السوق، مع إبقائها أعلى قليلاً من أسعار السوق لجذب أفضل المرشحين عند الحاجة.

#### 4-3 إدارة كشوف المرتبات

63- تنقسم عملية إدارة كشوف المرتبات فيما بين:

– دائرة كشوف مرتبات المقر في روما بالنسبة للموظفين الفنيين الدوليين، وموظفي الخدمات العامة بالمقر، وموظفي مكاتب الاتصال، والخبراء الاستشاريين، والعدد القليل من الموظفين المعينين في المقر بموجب اتفاقات الخدمات الخاصة؛

– برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالنسبة للموظفين المعينين محلياً بعمود محددة المدة (الموظفون الفنيون الوطنيون، وموظفو الخدمات العامة)؛

– المكاتب الميدانية نفسها بالنسبة لموظفيها المؤقتين (أصحاب عقود الخدمات، وأصحاب اتفاقات الخدمات الخاصة، والعمال المؤقتون).

64- لم يكن بمقدور أي من إدارات المقر في أثناء مراجعة الحسابات تقديم مزيد من التفاصيل حالاً عن مجموع تكاليف العاملين. وتصدر هذه الأرقام مرة واحدة فقط في السنة، لإصدار الكشوف المالية.

65- وتؤدي هذه الحالة، الناتجة عن طريقة عمل البرنامج التي تنسم باللامركزية الشديدة، إلى الحد من قدرة لوحة التحكم الرئيسية في المقر، على سبيل المثال، عند الحاجة إلى توفير التوجيهات التي تترتب عليها آثار مالية على المكاتب الميدانية، من قبيل تحسين ظروف الموظفين المعينين محلياً (الصحة، توحيد العقود، إلخ).

التوصية 3: يوصي مراجع الحسابات الخارجي بأن يجرى على فترات منتظمة – كل فصل مثلاً – تحليل للمكونات الرئيسية لجميع كشوف المرتبات التي يمولها البرنامج.

#### 4-4 تخطيط الاحتياجات

66- في عام 2012، سلط مراجع الحسابات الخارجي الضوء على مواطن ضعف استعراض هيكل ملاك الموظفين. وينبغي إجراء هذا الاستعراض، الذي تقوم به المكاتب الإقليمية والقطرية طوعاً، في حالة حدوث أي تغيير "رئيسي" (26) في البلد يتطلب زيادة أو خفض عدد الموظفين. ومن الناحية العملية، يُعد هذا الاستعراض أداة تستخدم في كثير من الأحيان إذا ما طرأ غموض بشأن التمويل، مع عدم وجود استعراض استراتيجي حقيقي قصير أو متوسط الأجل لعمل المكتب في الميدان.

67- ومنذ عام 2012، سعت شعبة الموارد البشرية في المقام الأول إلى دعم المكاتب الميدانية في هذه العملية، باستخدام أدوات ومبادئ توجيهية أكثر دقة. وتجرى حالياً صياغة دليل جديد لتحديث الأدوات المنشورة في فبراير/شباط 2015. وتتضمن المبادئ التوجيهية لاستعراض هيكل ملاك الموظفين تفاصيل من قبيل هيكل الإدارة الذي سوف يُنفَّذ، والجدول الزمني الإرشادي، والمنهجية العامة لكل مرحلة من مراحل العملية. وهذه الأدوات مصممة تصميمًا جيدًا وتعطي مؤشرات واضحة (بما في ذلك الوثائق النموذجية).

68- وتتمتع المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية بقدر كبير من الحرية في اختيار ما إذا كانت ستنفذ استعراض هيكل ملاك الموظفين، واختصاصات هذا الاستعراض ليست مُحدَّدة بوضوح. ولم يُعرَف بدقة التغيير "الرئيسي" الذي يؤثر على هيكل

(26) انظر المبادئ التوجيهية لاستعراض هيكل ملاك الموظفين.

التوظيف وينبغي له أن يؤدي بالتالي إلى إجراء استعراض، على الرغم من وجود تصورات متعددة في المبادئ التوجيهية. وعلى هذا النحو، يصعب تقييم ما إذا كان ينبغي لمكتب ما القيام بهذه العملية أو لا، وما إذا كان هذا الأمر حاسماً.

69- واستعراضات ملاك الموظفين ليست منهجية ولا إلزامية. ويظهر فحص البيانات الكمية بشأن هذه الاستعراضات أنها تُجرى بطريقة غير متكافئة للغاية:

– فبعض المكاتب – في مصر، وبنونيسيا، والعراق، والجمهورية العربية السورية، وزمبابوي، والمكتب الإقليمي في القاهرة – أجرت استعراضين على الأقل بين عامي 2014 و2016؛

– أما المكاتب الأخرى – في الجزائر، وجيبوتي، وغينيا، ومالي، ونيجيريا، وبيرو، وتونس، وأوكرانيا – فلم تجر سوى استعراض واحد فقط أو لم تجر أي استعراض قط خلال هذه السنوات الثلاث.

70- وكشفت عينة من 15 استعراضاً من استعراضات هيكل ملاك الموظفين التي فحصها مراجعو الحسابات أن المنتج النهائي متغير للغاية. ففي الكونغو، كانت النتيجة سلسلة من المخططات التنظيمية للإدارات المختلفة للمكتب الميداني، فسُلطت بذلك الضوء على المناصب الشاغرة أو التي يتعين إلغاؤها. أما بالنسبة لمكتب الشؤون القانونية في المقر، الذي كان يتعين عليه تحديد الوظائف الزائدة عن الحاجة بهدف خفض مستويات التوظيف؛ فقد تضمن هذا الاستعراض وصف الوظائف المشغولة والاجتماع مع أصحاب هذه الوظائف للوصول إلى وصف متعمق للمهام التي يؤديها والمهارات المطلوبة. وفي جمهورية تنزانيا المتحدة، شمل استعراض هيكل ملاك الموظفين الاستعانة بمقدم خدمات خارجي للمساعدة على إيجاد وظائف لشاغلي الوظائف التي أُلغيت. وفي حالة مالي، رافق استعراض هيكل ملاك الموظفين تحليل جغرافي سياسي لمنطقة العمليات من أجل توفير رؤية تطلعية لاحتياجات المكتب المستقبلية.

71- وعلاوة على ذلك، فإن سيطرة المقر على هذه العملية ضعيفة، فلا هو يرصد إنجاز العملية، ولا هو من يبين من يتلقون المنتج النهائي. وبدون التدخل في كيفية تنفيذ استعراضات هيكل ملاك الموظفين، يمكن للمقر الاحتفاظ بلوحة تحكّم تعرض مختلف الاستعراضات الجارية من أجل رصد التقدم المحرز ودعم المكاتب التي تحتاج إلى مساعدة بشكل أفضل.

72- وبدون وضع النظام اللامركزي لإدارة الموارد البشرية موضع التساؤل، يمكن للمقر على الأقل أن يسعى إلى رصد استعراضات هيكل ملاك الموظفين على نحو أوثق لأنها تُقدم معلومات مفيدة عن الموارد البشرية في المكاتب الميدانية ويمكن أن تسهم في التخطيط المستقبلي للوظائف، وملاك الموظفين، والمهارات.

**التوصية 4: يوصي مراجع الحسابات الخارجي بما يلي: (أ) أن يمارس المقر والمكاتب الإقليمية مزيداً من الإشراف على استعراضات هيكل ملاك الموظفين، وبخاصة للتخفيف من التفاوتات الكبيرة في الموارد المتاحة لإدارة الموارد البشرية في الميدان؛ (ب) أن تصبح هذه الاستعراضات منتظمة بالنسبة لجميع المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية، كل سنتين أو ثلاث سنوات، وأن تتمخض عن خطة عمل ملموسة ذات جدول زمني محدد.**

73- لاحظ مراجع الحسابات الخارجي بقلق عام 2012 عدم وجود إطار لتخطيط مستويات التوظيف. ولم تُنفذ هذه الأداة حتى الآن، على الرغم من أن البرنامج يواجه قيوداً تشغيلية ومالية متزايدة، وأن المهارات التي يحتاج إليها تتغير بتغير طبيعة عمله. وفي هذا السياق، ينبغي للبرنامج أن يعتمد رؤية استراتيجية متوسطة وطويلة الأجل لاحتياجاته تجمع بين المهارات والخصائص المطلوبة جنباً إلى جنب مع أعداد القوة العاملة المناسبة لحالات مختلفة. ولا توجد حالياً أداة التنبؤ والتخطيط هذه، لكن يتوقع وضعها في عام 2017.

74- وبدون إغفال لتحديات العمل في بيئة غير مستقرة مع موارد متقلبة، فإنه لا غنى عن أداة التخطيط المستقبلي هذه. ولا يمكن للبرنامج أن يلجأ ببساطة إلى التعاقد مع مهارات جديدة عند نشوء الحاجة إليها ومن ثم عدم تجديد العقود عند انتهاء تلك الحاجة. فمن شأن هذا النهج أن يكون مكلفاً جداً من الناحية المالية وأن يضر بالإنتاجية لأن الموظفين الخارجيين الجدد لن يكونوا بالضرورة جاهزين للعمل على الفور. ويمكن أن يكون الاعتماد على الموظفين ذوي الإمكانات العالية أكثر فعالية واقتصاداً. ولذلك ينبغي أن تتضمن هذه الأداة جانباً تنبؤياً (يتضمن عدة تصورات تستند إلى بيانات جغرافية سياسية تشير إلى

الأزمات الغذائية المحتملة) وتصورا أساسيا يسمح للبرنامج بالعمل بفعالية على مستوى عادي أو قياسي من النشاط. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن تعمل هذه الأداة بالتزامن مع استعراضات هيكل ملاك الموظفين التي نُفذت في الميدان.

**التوصية 5: يوصي مراجع الحسابات الخارجي بوضع إطار لتخطيط إدارة القوة العاملة والمهارات يرتبط ارتباطا وثيقا باستعراضات هيكل ملاك الموظفين على المستوى المحلي.**

## 5- التوظيف

### 1-5 إجراءات التوظيف

75- تختلف إجراءات التوظيف والتكاليف وفقا للوضع التعاقدى للعاملين.<sup>(27)</sup> ويميز البرنامج بين الموظفين وغير الموظفين، الذين يعملون بعقود قصيرة الأجل؛ ويمكن أيضا التمييز بين موظفي الإدارة وموظفي العمليات.

76- ويحدد دليل الموارد البشرية<sup>(28)</sup> نظاما رسميا لاختيار الموظفين الدوليين والوطنيين (الموظفين الفنيين الوطنيين وموظفي الخدمات العامة) يرمي إلى ضمان أن تكون عملية التوظيف تنافسية وشفافة. وعلى العكس من ذلك، تتسم إجراءات تعيين العاملين من غير الموظفين بقدر أكبر من المرونة، وتستند في الأصل إلى فكرة تلبية احتياجات قصيرة الأجل. ولا يخضع توظيف الخبراء الاستشاريين، الذين يتزايد عددهم بشدة داخل البرنامج، لأي إجراء رسمي. فليست هناك حاجة إلى إطلاق دعوة لتقديم الطلبات، وهو أمر نادر جدا في الواقع، ولا توجد وثائق لتتبع عملية التوظيف أو إثبات موضوعيتها.

77- ويعتبر استخدام التوظيف الإلكتروني أولوية منصوفا عليها في جميع الوثائق الاستراتيجية. وازدادت دعوات تقديم الطلبات المنشورة عبر الإنترنت لجميع فئات الوظائف زيادة كبيرة خلال الفترة التي شملتها الدراسة، من 133 دعوة في عام 2012 إلى 872 دعوة في عام 2016، مع نشر ما مجموعه 2 510 وظيفة في شبكة الموظفين (StaffNet). وتجاوز مجموع عدد الطلبات الإلكترونية 220 000 طلب، مما جعل معدل التوظيف الإجمالي يبلغ 1.4 في المائة. وقد أُدرج ما يقرب من 32 000 متقدم في قائمة قصيرة من أجل عملية الاختيار، وبلغ معدل التوظيف الإجمالي<sup>(29)</sup> 8 في المائة. وتبين هذه الأرقام أن البرنامج يعد بيئة عمل جذابة للغاية.

### 2-5 اتجاهات التوظيف

#### 1-2-5 ارتفاع أعداد العقود

78- لا يحصل على عقود محددة المدة إلا الموظفون الدوليون والوطنيون. ويشكل توظيف الموظفين الوطنيين في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية جزءا كبيرا من الزيادة الكبيرة في هذه العقود – بنسبة 65 في المائة – خلال الفترة التي شملتها الدراسة.

79- ويبدو أن نمو توقيع العقود قصيرة الأجل يزداد بوتيرة أبطأ (حيث زادت بنسبة 25 في المائة خلال الفترة نفسها)، لكنه أعلى بعشر مرات من حيث القيمة المطلقة في حوالي 7 000 من التعيينات في عام 2016 مقارنة بـ 650 عقدا طويل الأجل. ولا يمثل الموظفون سوى 8.2 في المائة من جميع الموظفين الجدد خلال الفترة التي شملتها الدراسة.

(27) انظر الملحق 2 - فئات الموظفين في البرنامج.

(28) انظر الملحق 3 - إجراءات التوظيف.

(29) عدد الوظائف/عدد المرشحين المؤهلين.

## الجدول 5: حصة العقود الطويلة الأجل من مجموع عدد المعيّنين الجدد

المتوسط	2016	2015	2014	2013	2012	عقود طويلة الأجل/مجموع المعيّنين الجدد
8.2	8.5	7.5	8.2	10.2	6.6	

المصدر: حسابات المراجعة الخارجية استنادا إلى بيانات البرنامج.

## 2-2-5 الدوران الفعال للموظفين الدوليين

- 80- يُعبر عن بيانات التوظيف التي يقدمها البرنامج من حيث عدد "العقود الموقعة". فهذه بيانات أولية لا تتوافق مع التعيّنات الجديدة الفعلية، حيث إنها تتضمن تجديدات العقود خلال السنة.
- 81- وبالنسبة للموظفين الفنيين الدوليين، يمثل إعادة التوظيف أكثر من نصف المجموع (أي 56 في المائة في المتوسط من مجموع التعيّنات في هذه الفئة بين عامي 2013 و2016). ومن بين 372 موظفاً من الموظفين الفنيين الدوليين الذين وقعوا عقوداً في الفترة بين عامي 2013 و2016، لم ينخرط منهم في عملية توظيف حقيقية سوى 163 موظفاً جديداً خضعوا لعملية تنافسية اشتملت على نشر الوظيفة والتقييم والمقابلة.
- 82- ولا يُسمح بالتوظيف الخارجي إلا إذا تعذر شغل الوظيفة من خلال عمليتي إعادة تكليف متتاليتين باستثناء عمليات إعادة التكليف لحالات الطوارئ من المستوى 3 حيث يمكن تطبيق إجراءات المسار السريع. ويجوز أيضاً السماح به حالما تصبح الوظيفة شاغرة ويتوقع البرنامج عدم وجود المهارات المناسبة داخلياً، بما في ذلك الوظائف الجديدة.

## الجدول 6: الموظفون الفنيون الدوليون – صافي التعيّنات

المجموع للفترة	2016	2015	2014	2013	
إجمالي التعيّنات	103	102	105	62	372
منهم موظفون موجودون بالفعل	50	69	67	23	209
النسبة المئوية من مجموع التعيّنات	%49	%68	%64	%37	%56
صافي التعيّنات	53	33	38	39	163
النسبة المئوية من مجموع التعيّنات	%51	%32	%36	%63	%44

المصدر: البرنامج – قائمة الموظفين المعيّنين دولياً للفترة 2013-2016.

- 83- وتنطبق الملاحظة نفسها على الخبراء الاستشاريين، بل إن أثر ذلك أكثر أهمية. فوفقاً للبيانات السنوية المقدمة، بلغ مجموع من تم توقيعه مع الخبراء الاستشاريين، بين عامي 2013 و2016، 7 628 عقداً، لكن 1 411 فقط من هذه العقود (18.4 في المائة) تمثل توظيفات جديدة، دون أي التزام رسمي بالشفافية والانتقائية.
- 84- ويؤدي معدل الدوران الفعلي هذا، وهو أقل بكثير من عدد العقود الموقعة، إلى ملاحظة أن عمليات التعيين التي أجراها البرنامج أقل قدرة على المنافسة مما بدت عليه لأول مرة. ولم يتعلق بالتعيينات الجديدة سوى 20 في المائة<sup>(30)</sup> فقط من العقود الموقعة بين عامي 2013 و2016 على المستوى الدولي، ولم يخضع سوى 10 في المائة<sup>(31)</sup> من هؤلاء الموظفين الجدد لعملية توظيف تنافسية.
- 85- إن عملية تجديد أو تمديد التوظيف، سواء أكان للموظفين الدوليين أو المتعاقدين عندما يثبت الموظفون المعيّنون كفاءتهم المهنية، لا تخضع في حد ذاتها للنقد: حيث تُحترم القواعد الواجبة التطبيق احتراماً صارماً. ومع ذلك، لا يضمن الطابع

<sup>(30)</sup> (1 411+163) الموظفون الجدد / (7 628+372) العقود الموقعة.

<sup>(31)</sup> (1 411+163) / 163

المنهجي لهذه الممارسة أن تكون التعيينات تنافسية أو تتيح الفرصة لجذب أفضل المرشحين، على الرغم من الالتزامات الاستراتيجية في هذا الصدد.

86- وبالإضافة إلى ذلك، يولد الاستخدام المتكرر للغاية للعقود المحددة المدة للعاملين، سواء أكانوا موظفين أو غير موظفين، عبئا إداريا كبيرا في تجديد العقود. ويتعارض عبء هذا العمل الإضافي، الذي تتحمله أفرقة شعبة الموارد البشرية، مع الالتزامات الاستراتيجية لإعادة تركيز قدرة الموارد البشرية الخاصة بالمقر على المهام الاستراتيجية بعيدا عن المهام الإدارية البحثية.

### 3-5 تحليل سجلات التوظيف الفردية

#### 1-3-5 عينة من تعيين الموظفين الدوليين

87- فُحصَ 45 سجلا فرديا: 11 من عام 2013، و 10 من عام 2014، و 11 من عام 2015، و 13 من عام 2016. وتشمل هذه الوظائف تعيينات جديدة، وعمليات إعادة تعيين، وتمديدات، وتحولات لتعيينات حالية. وتغطي العينة نطاق الرتب من ف-1 إلى مد-2 وتشمل المقر والمناصب الميدانية، مع عدد متساو من الرجال والنساء.

88- وكان الغرض من هذا الاستعراض هو تحليل عمليات النشر والاختيار والجدول الزمنية للتعيين.

89- وتمتثل إجراءات التعيين للقواعد الواردة في الملحق<sup>(32)</sup> وتضمن تقارير توصيات الاختيار التي يصدرها الفريق المعني شفافية هذه الإجراءات وإمكانية تتبعها. وتوضّح بجلاء معايير الاختيار والعوامل المحددة في الاختيار النهائي. وعادة ما تُرفق هذه التقارير بكل سجل فردي؛ بيد أن 11 تقريرا من أصل 45 سجلا تم فحصها مفقودة.

90- والفترة الفاصلة بين بدء إجراءات التعيين – إذن التعيين وتوقيع العقد – دائما ما تكون أطول من أربعة أشهر. ونجح البرنامج في تحقيق هدفه المعلن وهو 180 يوما أو ستة أشهر للعينات من عامي 2014 و2015.

#### الجدول 7: متوسط الوقت اللازم لشغل وظيفة<sup>(33)</sup>

السنة	عدد الأيام	المعادل بالأشهر
2013	214	7.1
2014	177	5.9
2015	177	5.9
2016	205	6.8

المصدر: عينة من 45 سجلا اختارها مراجع الحسابات الخارجي.

91- ومع ذلك، لا يتم تعقب الوقت الكلي بين ظهور وظيفة شاغرة ودخول المرشح المعين في الخدمة، رغم ما يمكن أن يكون هناك من تأخيرات إضافية كبيرة. ويختلف الوقت المنقضي بين إخطار المرشح بالاختيار وبين شغل المرشح للمنصب في كل حالة، حيث يبلغ متوسطه 54 يوما (لكنه يصل إلى 10 أشهر في حالة المدير القطري).

#### 2-3-5 عينة من تعيينات الخبراء الاستشاريين

92- شملت العينة المختارة، التي تتألف من 15 سجلا، عن عمد أغلبية من الخبراء الاستشاريين المعينين لمدة 11 شهرا (8 من أصل 15) خلال عامي 2015 و2016. ونظرا لحجم العينة، لم يكن لهذه العملية أي هدف إحصائي، ولكنها سعت إلى تقييم الطبيعة "المستمرة" على نحو فعال للمهام المسندة إلى الخبراء الاستشاريين.

(32) انظر الملحق 4 - إجراءات الترقية وإعادة التوظيف.

(33) يُحسب متوسط الوقت بين تاريخ الإنز بالتحديد الخارجي وتاريخ خطاب التعيين عندما تتوفر البيانات؛ وإلا فإن تاريخ بدء الإجراء يقابل نشر الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وتاريخ الانتهاء يقابل تاريخ عقد العمل.

- 93- ومن بين السجلات الخمسة عشر المختارة، تعلق اثنان منها فقط بتعيينات جديدة؛ واستمرت الثلاثة عشر الأخرى مع البرنامج لمدة سبع سنوات في المتوسط. وقد عمل أحد الخبراء الاستشاريين بصفة مستمرة للبرنامج منذ عام 1989، لمدة 28 عاماً. وتتضمن هذه الحالة المحددة، التي انتقبت عشوائياً، عملية تعيين دامت 1.4 شهراً.
- 94- وحتى في حالة استبعاد هذه الحالة الفريدة إلى حد ما، كان متوسط الوقت في المنصب السابق على العقد الذي تم فحصه هو 5.3 سنة<sup>(34)</sup> وهذا المتوسط ليس ممثلاً إحصائياً، لكنه يكشف عن عدم تطبيق مبدأ الاستعانة بالخبراء الاستشاريين لتلبية احتياجات عَرَضِيَّة.
- 95- ولم تتضمن سجلات الخبراء الاستشاريين أي معلومات تتعلق بإجراءات التوظيف أو شروط الاختيار أو أي معلومات عن الطلبات الواردة. وتضمنت السجلات العقود السابقة واللاحقة، فضلاً عن تقييمات الأداء وكلها بتصنيف مُرضٍ تماماً أو استثنائي. وتتضمن كذلك السيرة الذاتية والوصف الوظيفي. والتوصيفات الوظيفية مناسبة بوجه عام، ولكن إذا تم التحقق من المؤهلات وخطابات التوصية، فليس ثمة سجل لذلك. والوثيقة الرسمية الوحيدة هي طلب التمديد (HR-071)، المرفق بشكل منظم بالسجل، الذي قد يحتوي على مذكرة موجزة تبرر الطلب. وجرى التعيين الوحيد الذي رافقته عمليات تدقيق أشمل بالتعاون مع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ومنظمة الأغذية والزراعة.
- 96- وكما أبرز مراجع الحسابات الخارجي أعلاه، ينبغي للبرنامج أن يستعرض نموذجاً للتوظيف والتعيين للمناصب الدولية العليا، بما في ذلك الخبراء الاستشاريين، من أجل إنشاء نظام يلبي الاحتياجات التشغيلية للمرونة والكفاءة لكنه ينظر بعين الاعتبار إلى المبادئ التي تنظم توظيف العاملين بالأموال العامة المقدمة كتبرعات<sup>(35)</sup>.

التوصية 6: يوصي مراجع الحسابات الخارجي بوضع إجراءات لتعيين الخبراء الاستشاريين تشمل دعوة مفتوحة لمقدمي الطلبات وعملية اختيار تنافسية؛ وستقتصر الاستثناءات على حالات الطوارئ شريطة الحصول على إذن رسمي.

التوصية 7: يوصي مراجع الحسابات الخارجي بضمان احتواء سجلات التوظيف على جميع الوثائق اللازمة التي تتيح رصد الامتثال للإجراءات وجودتها.

6- تقييم الأداء وإدارة الأداء

1-6 نظام إدارة الأداء

1-1-6 أداة حديثة

- 97- أوصت المراجعة الخارجية للحسابات لعام 2012 بتوحيد نظام إدارة أداء البرنامج. كما أوصت بما يلي: وضع مؤشرات أداء الموارد البشرية في المكاتب الميدانية؛ واستعراضات محيطية شاملة منتظمة للتكاليف في وظائف في الرتبة ف-5 أو أعلى؛ والتحقق من تنفيذ تقييمات تعزيز الأداء والكفاءة بغية تشجيع المكاتب الميدانية على أن تكون أكثر دقة بشأن هذا الإجراء.
- 98- ومنذ ذلك الحين، جعل البرنامج استعراض الأداء أحد الأركان الأساسية لاستراتيجيته بشأن الموارد البشرية<sup>(36)</sup> مع إيلاء الأولوية القصوى لـ "تعزيز عقلية الأداء".
- 99- ولا يزال البرنامج، منذ عام 2004، يطور أداة تعزيز الأداء والكفاءة لتقييم أداء الموظفين. وهي منصة حاسوبية تُستخدم لإجراء استعراضات سنوية للموظفين. وقد وضعت عدة أدلة للمديرين لمساعدتهم في هذا النظام ولجعل استعراض الأداء عنصراً أساسياً في ثقافة البرنامج.

(34) باستثناء فترات الانقطاع الإلزامية بين عقدين.

(35) انظر التوصية 1.

(36) استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج للفترة 2014-2017، ثم 2016-2018 و"استراتيجية البرنامج الوظيفية للموارد البشرية".

100- ومن وجهة نظر كمية، نما نظام تعزيز الأداء والكفاءة. وهو الآن يغطي جميع الموظفين والخبراء الاستشاريين الدوليين والوطنيين. ومع ذلك، فإن عقود الخدمة واتفاقات الخدمات الخاصة – التي تمثل 49.3 في المائة<sup>(37)</sup> من موظفي البرنامج – غير مغطاة؛ فبالنسبة لهم، لا تزال الإدارة تعمل بشكل يدوي تماما. وعلاوة على ذلك، فقد تحسن معدل الاستجابة بشكل كبير ليصل إلى 97 في المائة في 2015 مقابل 64 في المائة في 2011.

101- وعلى الرغم من هذا التقدم، يظل إشراف المقر في روما ضعيفا. وتردّ شعبة الموارد البشرية على مثل هذه الملاحظات بأن دورها ليس "السيطرة" على موظفي التقييم؛ حيث إن هذه الأداة تهدف في المقام الأول، مثل كل الأدوات التي توفرها شعبة الدعم، إلى دعم المهنيين في الميدان. ومع ذلك، يمكن لشعبة الموارد البشرية أن تنظر في بعض الأدوات التي من شأنها أن تساعد على ضمان أن يقوم المديرين، سواء أكانوا مشرفين من الدرجة الأولى أو الثانية، باستعراضات تعزيز الأداء والكفاءة بشكل صحيح من حيث الجودة. وبالتالي يمكن تقييم قدرة هؤلاء المشرفين على القيام بإجراء تعزيز الأداء والكفاءة على أفرقتهم بشكل صحيح باستخدام مؤشرات الأداء التي تقيم جودة التزامهم. ويمكن أن يكون أحد المؤشرات على ذلك هو عدد المقابلات الفردية التي أجريت خلال العام.

102- ووفقا لعينة من 20 ملفا من ملفات تعزيز الأداء والكفاءة التي فحصها مراجعو الحسابات الخارجيون، تخضع مختلف مراحل الاستعراض لتعليقات مفصلة من مشرف المستوى الأول، في حين أن تعليقات مشرف المستوى الثاني تكون محدودة بدرجة أكبر. ومن حيث الجوهر، تظل الملاحظات عامة إلى حد ما. ونادرا ما تذكر نقاط الفشل أو الضعف لدى الموظفين، وغالبا ما تكون النبرة إيجابية للغاية.

103- وهذا يقودنا إلى التساؤل بشأن الفعالية الحقيقية لنظام تعزيز الأداء والكفاءة في تقييم مهارات الموظفين. وبدل فحص النتائج التي تم الحصول عليها في بعض المكاتب الإقليمية أو في المقر على أن النظام لا يُستفاد منه استفادة كاملة من أجل التقييم الناقد لجودة العمل المنجز:

– في المكتب الإقليمي في بانكوك في عام 2015، حصل موظف واحد من أصل 838 موظفا على تصنيف "غير مرض"، في حين اعتُبر 90 في المائة من الموظفين بارزين أو ناجحين؛

– في مكتب نيروبي الإقليمي، لم يحصل أي موظف على تصنيف "غير مرض" أو "إنجاز جزئي" في عام 2015؛

– في المقر في عام 2015، خضع 851 موظفا لعملية استعراض تعزيز الأداء والكفاءة، ولم يحصل أحد منهم على تصنيف "غير مرض" ولم يحصل إلا واحد فقط على تصنيف "إنجاز جزئي"؛

– في 15 فبراير/شباط 2017، أي بعد أيام قليلة من اختتام دورة عام 2016، أشارت شعبة الموارد البشرية إلى أنها على معرفة بوجود حالتين بتصنيف "غير مرض" و23 حالة أخرى بتصنيف "إنجاز جزئي".

104- وعلاوة على ذلك، فإن استخدام مؤشرات الأداء الكمية في تقييم الموظفين غير كافٍ. وقد استحدثت شعبة الموارد البشرية توصيفات وظيفية تُقدّم تصنيفا موحدا لمختلف الرتب والوظائف والتكليفات ذات الصلة. وفي هذا الصدد، يمكن أيضا وضع مؤشرات أداء موحدة وقابلة للقياس لتعزيز نظام تقييم الأداء وتزويد الشبكة بمزيد من أدوات تقييم الموظفين. وأخيرا، يمكن أن يجري البرنامج تحليلا للقيمة المحتملة في جعل جزء من مرتبات الموظفين متغيرا، حيث لم تُستخدم هذه الأداة بعد. ويمكن تطبيق ذلك في البداية على المديرين.

#### 2-1-6 استهلال سياسة جديدة لإدارة ضعف الأداء

105- وفقا لما ذكره المستجيبون لمراجعة الحسابات، لم تعالج مسألة ضعف الأداء بشكل كاف منذ وقت طويل في البرنامج. وفي مايو/أيار 2016، قرر البرنامج إدخال سياسة جديدة وردت عناصرها الرئيسية في توجيه صادر عن المدير التنفيذي<sup>(38)</sup>.

<sup>(37)</sup> 15 625/7 706.

<sup>(38)</sup> تعميم المدير التنفيذي رقم OED2016/008.

- 106- وبالإضافة إلى التوجيه، تم توفير العديد من الأدلة والأدوات للمديرين العاملين في الميدان، وكذلك للموظفين لزيادة الوعي بهذه المسألة. ومع ذلك، ففي عام 2015، تم استعراض نحو 4 900 موظف، ولم يحصل على تصنيف "غير مُرضٍ" إلا تسعة موظفين.
- 107- وفي مثل هذه الحالات، يُتاح إجراء الطعن، بالإضافة إلى الإجراءات العادية لتقديم الطعن إلى المدير التنفيذي.
- 108- ولإجراء استجابة أكثر نشاطاً في إدارة ضعف الأداء، وضع البرنامج إجراء أكثر صرامة لإنهاء الخدمة: فبعد إجراء استعراض بتصنيف "غير مرضٍ" في نظام تعزيز الأداء والكفاءة (وليس أكثر من استعراضين متتاليين من هذا القبيل)، يجب تحديد خطة تحسين شخصية مع الموظف. وتستمر هذه الخطة لمدة سنة أشهر، وبعدها إذا لم يُلاحظ أي تحسن، يمكن الشروع في إجراء إنهاء الخدمة. وقبل تنفيذ هذا الإجراء الجديد، أنهيت خدمة موظف واحد فقط في عام 2013 بسبب أدائه "غير المرضي".
- 109- وبالمثل، اعتباراً من مايو/أيار 2017، سيخسر الموظفون الذين يحصلون على تصنيف "غير مرضٍ"، لمدة سنة واحدة، مكافأة تُمنح تلقائياً، وهي زيادة في الدرجة داخل الرتبة.
- 110- ولا يزال من الصعب تقييم أثر هذا الإجراء وأدواته المختلفة حتى الآن، حيث إنه لم يطبق إلا مؤخراً. غير أنه يبين استعداد البرنامج لمعالجة هذه المسألة بمزيد من الفعالية.

التوصية 8: يوصي مراجع الحسابات الخارجي بإجراء تحليل متوسط الأجل لإمكانية إدخال بدل جزئي يتعلق بالأداء بالنسبة للموظفين الإداريين.

التوصية 9: من أجل تعزيز عقلية تقييم الأداء لدى موظفي البرنامج، يوصي مراجع الحسابات الخارجي بأن يواصل البرنامج عمله في التواصل مع الموظفين ورفع مستوى وعيهم، وخاصة المديرين المباشرين، بهدف تشجيعهم على تنفيذ إجراءات التقييم هذه على نحو فعال. وبناء على ذلك، يمكن النظر في وضع مؤشرات الأداء اللازمة لقياس جودة التقييمات التي يقوم بها المديرون المباشرين.

التوصية 10: يوصي مراجع الحسابات الخارجي بأن تخضع عينة من تقييمات "نظام تعزيز الأداء والكفاءة" (PACE) بانتظام للمراجعة الداخلية لتمكين شعبة الموارد البشرية من إجراء رصد نوعي بقدر أكبر واستهداف المجالات التي بحاجة لتحسين بشكل أفضل.

## 2-6 ترقية الموظفين في الرتب من ف-1 إلى ف-4

- 111- في عام 2012، قرر مراجع الحسابات الخارجي أن قرارات الموارد البشرية لم تحظ بالتتبع الكافي في نظام تكنولوجيا المعلومات الخاص بالبرنامج، مما خلق مناخاً من الشك حول منح الترقيات. وبالإضافة إلى ذلك، وجد مراجعو الحسابات أن المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية ليست مستعدة بما فيه الكفاية لإدارة الموظفين ودعمهم على الوجه الصحيح.
- 112- وتم تعديل إجراءات ترقية الموظفين في الرتب من ف-1 إلى ف-4 في عام 2013، وهي تتضمن استعراض المواهب على مرحلتين مع الأخذ بعين الاعتبار بشكل أفضل إمكانات الموظف وأدائه السابق.<sup>(39)</sup>

(39) انظر التفاصيل في الملحق 4.

- 113- ونظر فريق المراجعة الخارجية في الوثائق التي أُتيحت للمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية لتنفيذ مختلف عمليات الاستعراض ووجد أنها قوية ومفصلة، بما في ذلك، على سبيل المثال، دليل للمديرين بشأن استخلاص المعلومات من المرشحين غير المختارين للترقية. غير أن وحدة التدريب أشارت إلى استمرار افتقار المديرين إلى التدريب على أسلوب الاستعراض.
- 114- ومنذ تطبيق التغييرات في عام 2013، أصبح إجراء الترقية للموظفين في الرتب من ف-1 إلى ف-4 يدار بصورة إدارة وأكثر شفافية. وهو يسمح بإجراء مشاورات واسعة النطاق مع المشرفين المباشرين وغير المباشرين من خلال نظام استعراض من مستويين بالإضافة إلى نظام تقييم تعزيز الأداء والكفاءة.
- 115- وتُظهر الإحصاءات المتاحة ترقية عدد قليل من الموظفين، مما يؤكد أن الترقيات ليست منهجية.

#### الجدول 8: ملخص عمليات الترقية لفئات الموظفين من الرتبة ف-1 إلى الرتبة ف-4 منذ عام 2013

النسبة المئوية للمرشحين المؤهلين الذين تمت ترقيتهم	عدد الموظفين الذين تمت ترقيتهم فعلا	عدد الموظفين الذين أوصى بهم فريق الترقيات الفنية	عدد المتقدمين إلى فريق الترقيات الفنية	عدد الموظفين المؤهلين	مجموع الموظفين (ف-1/ف-3)	
16%	87	87	150	535	687	2013
15%	72	71	136	496	594	2014
غير متاح	3	غير متاح	غير متاح	غير متاح	غير متاح	2015
16%	74	71	120	461	635	2016

المصدر: شعبة الموارد البشرية في البرنامج.

- 116- وكان ما يقرب من 90 في المائة من الأفراد الذين اختارهم فريق الترقية (أي قبل القرار النهائي للمدير التنفيذي) تتراوح أعمارهم بين خمس سنوات وخمس عشرة سنة. وكانت أدمية 10 في المائة فقط من الأفراد الذين أوصى بهم فريق الترقيات أقل من خمس سنوات. وهكذا تحدث الترقيات من رتبة إلى أخرى في حياة الموظف المهنية كأمر نادر نسبيا. وفي ضوء هذه الملاحظة، أشارت شعبة الموارد البشرية إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين الدوليين تقاعدوا وهم على الرتبة ف-3 أو ف-4، وذلك نظرا إلى محدودية عدد الوظائف في الرتبة ف-5 وما فوقها. وعلاوة على ذلك، فإن عدد الأشخاص المعيّنين في الرتبة ف-1 ضئيل جدا. ولذلك تُستحدث غالبية الوظائف في البرنامج بين الرتبة ف-2 والرتبة ف-4، مما يحد من إمكانية الترقية.

#### 7- نشر القوة العاملة

#### 1-7 عملية إعادة التكلفة

- 117- يتعين على الموظفين الفنيين الدوليين تغيير وضعهم كل سنتين إلى أربع سنوات استنادا إلى جدول تحدده لجنة الخدمة المدنية الدولية التي تأخذ في الاعتبار مستوى الرتبة والأمان في أحدث تكليف. وتحدث العملية سنويا، لكن يمكن الشروع فيها في أي وقت آخر بالنسبة لبعض الوظائف التي شغرت خلال السنة.
- 118- ووفقا للتقرير المرحلي لعام 2015، نُشر 733 إعلانا عن وظائف شاغرة، وفُحص 3 323 طلبا (مع الأخذ في الاعتبار أن الموظف الواحد قد يتقدم لعدة وظائف)، واجتمعت لجنة التعيينات (لغتي الموظفين الفنية والعليا) عشر مرات لمراجعة الطلبات. ويعتمد هذا الإجراء بشكل كبير على أفرقة شعبة الموارد البشرية.

119- وقد خضعت عملية إعادة التكاليف لعدة تغييرات منذ عام 2012 بهدف جعلها أكثر شفافية وفعالية.<sup>(40)</sup> ويجري الآن إدارة هذه العملية ورصدها بشكل أفضل في نظام تكنولوجيا المعلومات للموارد البشرية. وعن طريق تنفيذ منصة واحدة لإدارة مراحل مختلفة من التطور الوظيفي (إعادة التكاليف والترقية والتقييم)، يتم تتبع القرارات، ولدى جميع المديرين نفس المستوى من المعلومات للاسترشاد بها في قراراتهم.

120- وقد وُضعت إجراءات لتقديم الطعون إلى لجنة التعيينات (في غضون 15 يوماً بعد الإخطار)، فضلاً عن نظام يسمح للأفراد الذين لم يُسند إليهم أحد من اختياراتهم للحصول على تعقيبات من منسق شؤون الموظفين. ومع ذلك، فإن الصياغة غامضة نسبياً ولا تُذكر ما إذا كانت هذه التعقيبات إلزامية أو يجب أن تكون متباعدة.

## 2-7 الإجراءات المطبقة على ترفقيات الرتبين ف-5 ومد-1

121- تُمنح الترفقيات للرتبتين ف-5 ومد-1 من خلال عملية إعادة تكليف مع منح منصب إلى رتبة أعلى. ويتم اختيار المرشحين لإعادة التكاليف إلى المناصب في الرتبة ف-5 وما فوقها من بين مجموعة من الموظفين المعيّنين الذين كُفوا بالفعل بهذه الرتب أو الحاصلين على عضوية مجمع القادة في الرتبة المقابلة.

122- وقد خضع هذا الإجراء للإصلاح من أكتوبر/تشرين الأول 2015،<sup>(41)</sup> بهدف تحسين موضوعية تقييم أداء المرشحين من خلال استعراض داخلي من مستويين بالإضافة إلى استعراض خارجي أجراه مركز لتطوير الحياة الوظيفية. وكان الهدف هو تغطية المهارات القيادية التقنية والعامّة معاً.

123- ومن الصعب حتى الآن تقييم أثر وفعالية هذا الإصلاح الأخير. وفي ظاهر الأمر، فإن الإجراء مع ذلك أكثر رسمية، وسيؤدي استخدام استعراض خارجي إلى تحسين موضوعيته في قياس المهارات المطلوبة للمناصب الإدارية. وقد تم رقمنة هذا الإجراء بالكامل، وهو ما يسمح بتوثيق مراحل التقييم المختلفة للاستعراض، ويمكن إبلاغ نفس المستوى من المعلومات لكل مقدم طلب إلى لجنة تعيين كبار الموظفين.<sup>(42)</sup> وتُعد أداة استعراض المواهب واجهة واضحة وسهلة الاستخدام، وهي مخصصة لكل من المرشحين ومن يستعرضونهم على حد سواء، وهو ما يسمح باتباع عملية الترقية خطوة بخطوة.

124- وعقب الاجتماع، يصدر المدير التنفيذي "مذكرة" قرار ممهورة بتوقيعه، ثم يتم إخطار الفرد بإعادة تكليفه، أو من خلال مدير الموارد البشرية في حالات الإدراج في مجمع القادة.

## 3-7 قائمة الاستجابة لحالات الطوارئ

125- تواجه عمليات البرنامج عدداً غير مسبوق من حالات الطوارئ. ففي 15 فبراير/شباط 2017، نُشر البرنامج في ست عمليات من المستوى 3، وهو أعلى مستوى للطوارئ: العراق، ونيجيريا، وجنوب السودان، والجنوب الأفريقي، والجمهورية العربية السورية، واليمن.

126- وتتطلب الاستجابة التشغيلية لحالات الطوارئ زيادة هائلة في عدد المشغلين في المناطق الخطرة في غضون فترات زمنية قصيرة جداً. وهذا هو السبب في إدخال البرنامج مبدأ قائمة الاستجابة لحالات الطوارئ عام 2014. وتهدف هذه القائمة إلى توفير إمدادات دائمة من الأفراد المدربين القادرين على العمل في غضون 72 ساعة، بغض النظر عن واجباتهم الحالية، لتكملة الأفراد الذين سبق نشرهم في الميدان. وهو مفتوح لجميع فئات الموظفين ويتم تجديده كل عام. ويخضع المرشحون للتقييم من قبل المشرفين على مستويات متعددة فيما يتعلق بمعايير محددة ويجب أن تكون لديهم خبرة العمل في حالات طوارئ.

(40) انظر الملحق 4 للاطلاع على التفاصيل.

(41) يرد شرح للإصلاح في التوجيه رقم OED2015/018 الصادر في 1 أكتوبر/تشرين الأول 2015.

(42) استمارة الطلب، والسيرة الذاتية، واستمارة تعزيز الأداء والكفاءة، ونتيجة استعراضات المستوى الأول والثاني، وتقرير مركز تطوير الحياة الوظيفية.

127- واخُتِبرت طريقة النشر للطوارئ لدى الموظفين عندما تُنْشَط المستوى 3 في اليمن في يوليو/تموز 2015.<sup>(43)</sup> ووفقا لتقرير المراجعة الداخلية للحسابات الذي نُشر في أبريل/نيسان 2016 بشأن هذا المكتب القطري، فإن التغيير في الحجم لم يتبعه الإجراءات اللازمة، وهي مسألة يمكن تفسيرها جزئيا بالفجوات الموجودة في القائمة.

128- وكان هذا التقرير محددًا من حيث النطاق ولم يُوَدِّ إلى استنتاجات تنطبق على جميع العمليات. ومع ذلك، حُدِّدت العديد من العيوب الرئيسية من حيث نشر الموظفين:<sup>(44)</sup>

– لم يحصل الموظفون على التدريب الملائم للسياق التشغيلي؛

– كان من الصعب عمليا إعاره الموظفين المؤقتين بين المكاتب بسبب إحصاء المديرين القطريين عن السماح لموظفيهم بالمغادرة؛

– لم تكن هناك ظروف عمل ملائمة، مما أدى إلى تأخيرات كثيرة، ولا سيما في معدل دوران الموظفين؛

– لم تكتمل في الوقت المناسب عمليات التعيين المعتمدة لدعم توسيع نطاق عملية ما. وهكذا لم يكن هناك أي رئيس للوحدة اللوجستية للعمليات خلال الفترة قيد الاستعراض بأكملها. وبالمثل، لم يُعَيَّن مدير أمن في غضون الإطار الزمني المرضي.

129- ويبين الجدول أدناه أن أعضاء القائمة لم يشكلوا غالبية هؤلاء الموظفين الذين تم نشرهم كتعزيزات مؤقتة لأزمات المستوى 3.

#### الجدول 9: نسبة الموظفين من قائمة الاستجابة لحالات الطوارئ ونسبة الموظفين المنشورين من أماكن أخرى

المستوى 3	المنشورون من قائمة الاستجابة لحالات الطوارئ	مجموع المنشورين
العراق (دعم العمليات في الموصل)	12	29
نيجيريا	39	45
جنوب السودان	31	غير متاح
الجنوب الأفريقي	42	76
الجمهورية العربية السورية	17	غير متاح
اليمن	19	52

المصدر: شعبة الموارد البشرية في البرنامج.

130- وبغض النظر عن عدد الموظفين المتاحين للنشر للطوارئ، ثمة مسألة تتعلق بتوزيعهم. وتبين البيانات الواردة أدناه أنه من بين الأعضاء الحاليين البالغ عددهم 472 عضوا، تضم القائمة 48 موظفا فنيا دوليا فقط (10.1 في المائة)، بينما يشكل الموظفون بعقود مؤقتة (عقود الخدمة – اتفاقات الخدمات العامة) أكثر من ربع العدد الكلي (28.6 في المائة). وخلال مقابلات أجريت، قال مدير البرنامج إن بعض الموظفين بعقود محددة المدة نظروا إلى المشاركة في هذه القائمة على أنها وسيلة لتحسين فرصهم في الحصول على عمل طويل الأجل أو فرص مهنية أخرى.

(43) السابقة في المستوى 2.

(44) التقرير رقم AR/16/13.

## الجدول 10: تكوين قائمة الاستجابة منذ عام 2014

2016	2015	2014	
48	50	90	الموظفون الدوليون (من الرتب ف-1 إلى ف-5)
54	58	71	الخبراء الاستشاريون
10	11	30	متطوعو الأمم المتحدة
98	137	149	الموظفون الوطنيون (من الرتب ألف إلى جيم)
127	225	223	موظفو الخدمات العامة (من 2 إلى 7)
126	160	185	أصحاب عقود الخدمة
9	2	2	أصحاب اتفاقات الخدمات الخاصة
472	643	750	المجموع

المصدر: شعبة الموارد البشرية في البرنامج.

131- وبغية إعادة التوازن بين فئات الموظفين المنشورين في الميدان، ينظر البرنامج حالياً في إمكانية إنشاء قائمة قادة تتكون من موظفين إداريين دوليين من الرتب ف-5 ومد-1 ومد-2. ومن شأن ذلك أن يتيح تنوعاً في المهارات التي يتم نشرها لهذه العمليات الشديدة التحديد. ولا تزال هذه الفكرة في مرحلة التخطيط، بانتظار إقرار المدير التنفيذي. وينظر البرنامج أيضاً في إمكانية إنشاء قائمة مشتركة بين المنظمات، لجلب موظفين من هيئات حكومية (الوكالة الفرنسية للتنمية، وإدارة التنمية الدولية، إلخ) أو من منظمات غير حكومية، لكن لا تزال المناقشات بشأنها في المرحلة الأولية. كما وضعت قائمة بالخبراء الاستشاريين.

التوصية 11: يوصي مراجع الحسابات الخارجي بالإنهاء بسرعة من وضع قائمة القادة من أجل تنوع فئات الموظفين المنشورين في الميدان بما يضمن بالتالي فعالية عمليات الاستجابة لحالات الطوارئ.

## 8- السياسات المناصرة للموظفين المعينين محلياً

## 1-8 مشروع تحويل الموظفين المعينين محلياً

132- يمثل الموظفون المعينون محلياً حوالي 80 في المائة من القوة العاملة في البرنامج. لذا رأت الإدارة أن تحسين وضعهم التعاقدية وظروف عملهم أحد الأهداف الرئيسية لسياسة الموارد البشرية، وهو ما يُعد موضوعاً قديماً ومتكرراً. وحدثت الإجراءات المدخلة حتى بداية عام 2016 أساساً في مرحلتين، هما:

– في عام 2005، حوّل البرنامج الموظفين ذوي عقود الخدمة التي تتجاوز خمس سنوات إلى عقود محددة المدة، مما أثر على عدد محدود من العاملين فقط؛

– وفي عام 2014، حوّلت الإدارة 3 600 من عقود الموظفين وموظفي فئة الخدمات العامة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى البرنامج في إطار مشروع تحويل الموظفين المعينين محلياً (LSTP). وتلقى الموظفون المعينون تغطية صحية محسنة.

133- وفي عام 2013، أجرت مجموعة بوسطن للخدمات الاستشارية دراسة حول تحويل الوضع التعاقدية لأصحاب عقود الخدمات إلى عقود محددة المدة.

134- وتوصلت الدراسة إلى أن تلك العملية ممكنة، بتكلفة تُقدّر بمبلغ 17.5 مليون دولار أمريكي، أو 4.1 في المائة من نفقات موظفي المكاتب القطرية. وطرح العديد من مبادرات الادخار لتعويض تلك التكلفة، بما في ذلك الاستعانة بمصادر خارجية

في بعض الأنشطة، وفصل الموظفين ذوي الأداء الضعيف – وهو موضوع حسّاس – وتحويل 10 في المائة من عقود الخدمة إلى اتفاقات الخدمات الخاصة (عقود أقصر)، بالرغم من أن النقطة الأخيرة كانت مناقضة لهدف ذلك النهج.

135- وطوّر هذا المشروع بصورة أكبر في بلدين. وتوصلت دراسة مفصلة أجريت في إثيوبيا إلى أنه لم يُنفذ جزئياً بسبب التكلفة العالية للعملية والنقص الواضح في الموارد المالية للمكتب. ويبحث مدير المكتب الجديد حالياً في إمكانية استئناف المشروع، ولو بصورة أقل طموحاً.

136- لكن في هندوراس، التي تضم مكتبا أصغر كثيراً لكن موارده مستقرة، حاد النهج المستخدم إلى حد ما عن الخطة بينما حُوّلت بعض عقود الخدمة إلى عقود محددة المدة وحُوّلت عقود أخرى إلى اتفاقات الخدمات الخاصة، وهو ما يتعارض مع الهدف الأولي لتعزيز الظروف.

## 2-8 مشروع الموظفين الوطنيين

137- أعلنت المديرية التنفيذية عن رغبتها في استئناف هذا المشروع خلال اجتماع ضم كل الموظفين. وأرست مذكرة نُشرت في أبريل/نيسان 2016 عدة أهداف.

### 1-1-8 دراسة حول تحويل عقود الخدمة إلى عقود محددة المدة

138- لقد عمل أكثر من نصف الموظفين ذوي عقود الخدمة واتفاقات الخدمات الخاصة لدى البرنامج لأكثر من ثلاث سنوات، لكن تلك المدة لا تتسق مع تعريفات تلك الأوضاع التعاقدية الواردة في دليل مستخدمي عقود الخدمة ومبادئ البرنامج التوجيهية بشأن استخدام اتفاقات الخدمات الخاصة في المكاتب الميدانية التي أقرها المدير التنفيذي:

– "يهدف عقد الخدمة إلى إشراك الأفراد (...) في وظائف مؤقتة يحدد أنها محدودة ولفترات معينة، مثل: الطوارئ والعمليات الخاصة وأنشطة البرامج ذات الفترة محدودة المدة".

– "يلانم اتفاق الخدمات الخاصة الأنشطة التي تقل مدتها عن ستة أشهر أو الأنشطة التي لن تُمدد لأكثر من أحد عشر شهراً".

139- وبغض النظر عن الاعتبارات القانونية أو الأخلاقية، يعتقد بعض مديري المكاتب القطرية أن عدم استقرار عقود الخدمة هو أحد الأسباب التي تدفع الموظفين إلى ترك وظائفهم، حتى في منظمات الأمم المتحدة الأخرى أو المنظمات غير الحكومية. وهو ما يحدث في الأردن، على سبيل المثال، التي تُعد أحد البلدان التي يوجد فيها طلب مرتفع من قبل المنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية نظراً لتدفق اللاجئين.

140- وتتشابه التحفظات التي عبّر عنها بعض مديري المكاتب القطرية بخصوص تحويل عقود الخدمة إلى عقود محددة المدة، مع تلك التحفظات التي تُودي إلى تفضيل الوضع التعاقدى للخبراء الاستشاريين في المقر:

– تقل التكلفة بسبب نظام التقاعد (الذي يتبع النظام الوطني، لا نظام الأمم المتحدة أو، في حالة غياب النظام الوطني، التعويض الإضافي للسماح للموظفين بالمشاركة في صندوق التقاعد الذي يقتصر على 8 في المائة من المرتب).

– من السهل عدم تجديد تلك العقود، لأنه لا يلزم بيان السبب.

– لا يوجد حد زمني واضح لعقود الخدمة (خلافًا للخبراء الاستشاريين بشكل مبدئي).

141- ويعمل عدد من المكاتب القطرية ثانية في سبيل تحقيق هذا الهدف. ويُشير تقرير "مراجعة حسابات إدارة الموارد البشرية في المكاتب القطرية" إلى حالة الصومال.

142- واعتباراً من 31 ديسمبر/كانون الأول 2015، عيّن هذا المكتب 336 موظف وطنياً، منهم 261 بعقود خدمة أو اتفاقات خدمات خاصة. وأجرى المكتب استعراض هيكل ملاك الموظفين في نوفمبر/تشرين الثاني 2015 بهدف مراجعة التوازن بين العاملين الموظفين (موظفي الخدمات العامة بعقود محددة الأجل، والموظفين الوطنيين من الرتبة NO-A) وغير الموظفين

(أصحاب عقود الخدمة، واتفاقات خدمات خاصة). وكانت النتيجة هي أنه ينبغي تحويل 127 موظفا بعقود خدمة إلى عقود محددة المدة. وكان الهدف يتمثل في إتمام ذلك التغيير بنهاية عام 2016، قبل المضي قدما في استعراض الوضع التعاقدى لاتفاقات الخدمات الخاصة.

- 143- لكن لم تتضح تكلفة تلك العمليات بصورة تامة. وأوصى مراجعو الحسابات الداخليون باستمرار هذه الاستراتيجية، لكنهم شددوا على ضرورة أخذ التمويل واحتياجات البرامج في الاعتبار.
- 144- وإذا كان هناك ارتفاع في معدل دوران أصحاب عقود الخدمة، فقد يكون من المفيد النظر في التكلفة الإضافية للتغيير في الوضع التعاقدى مقابل تكلفة الدوران: خسارة المعرفة، والوظائف الشاغرة، وتكلفة إجراءات التشغيل المطلوبة لاستبدال الموظفين المنتهية خدمتهم، إلخ.
- 145- وعلى أي حال، تختلف التكاليف الإضافية من بلد إلى آخر، ومن الصعوبة بمكان طرح برنامج تغيير الأوضاع التعاقدية لنسبة كبيرة من الموظفين في مكتب معين دون تقييمه أو لا تقييمه شاملا.
- 146- ويجب كذلك اتخاذ الحذر عند تقدير تكلفة الفوائد المتوقعة، خاصة عندما يتعلق الأمر بعناصر حقيقية، لكن يصعب تقييمها مع مرور الوقت، مثل تحسين الحوافز.

**التوصية 12: يوصي مراجع الحسابات الخارجي بأن يكون أي تغيير في الوضع التعاقدى لعدد كبير من العاملين في مكتب قطري معين مشروطا بإجراء تقدير دقيق وحصيف للتكاليف الإضافية المحتملة والتمويل اللازم.**

#### 2-2-8 "تأميم" الوظائف

- 147- بغض النظر عن المسائل المتعلقة بالوضع التعاقدى، توجد مشكلة ضمان توفير وظائف أفضل وتطور مهني للموظفين المحليين.
- 148- وهناك تكافؤ نسبي بين الدرجات السبعة لميدان الخدمات العامة، ما عدا الدرجات العليا، حيث تمثل الدرجتان قبل الأخيرتين خ-ع-5 وخ-ع-6، 51 في المائة من 114 3 من أولئك الموظفين.
- 149- وبالرغم من ذلك، هناك اختلال كبير في توازن درجات الموظفين الفنيين الوطنيين، بما يُضِر بأعلى درجتين (من أربع درجات)، حيث إنهما تمثلان 12 في المائة فقط من 929 موظفا ملتحقين بالعمل في 31 ديسمبر 2016، لكن خمسة موظفين فقط (0.5 في المائة) يحتلون الدرجة العليا (NO-D).
- 150- لذا تُثار نقطتان هنا، هما:  
- صعوبة توفير تطور مهني حقيقي للموظفين المعنيين؛  
- وخطر عدم الاستفادة الكاملة من إمكانات الموظفين عن طريق استبقاء الوظائف الأكثر إثارة للاهتمام للفنيين الدوليين.
- 151- ولكن الاستعاضة عن العقود الدولية المحددة المدة بموظفين فنيين وطنيين، حيثما أمكن، لا تستلزم أي تكلفة في حد ذاتها، بل تُوقَّر وفورات.
- 152- أما الحل الآخر، الذي يبدو أنه أكثر تكلفة، فسيتضمن خلق طريق لبعض الموظفين الفنيين الوطنيين للتقدم للحصول على الوضع التعاقدى للموظفين الدوليين، حتى من خلال وضع إجراءات ملائمة ذات مكون تنافسي (يشبه ذلك المكون المستخدم في ترقية الموظفين الدوليين).
- 153- ويمكن تقديم توصيتين: إحداهما تتعلق بتوسيع نطاق الواجبات المناطة بالموظفين الفنيين الوطنيين، والأخرى تهدف إلى تحسين تطورهم المهني فيما يتعلق بالوضع التعاقدى.

التوصية 13: يوصي مراجع الحسابات الخارجي بمطالبة مديري المكاتب القطرية بالنظر، خلال استعراضات هيكل ملاك الموظفين، في إمكانية تعيين موظفين فنيين وطنيين في بعض وظائف الموظفين الدوليين.

التوصية 14: يوصي مراجع الحسابات الخارجي باستكشاف إمكانية تحسين آفاق التطور الوظيفي للموظفين الفنيين الوطنيين عن طريق تمويل خلق وظائف إضافية على مستويات أعلى من خلال إلغاء وظائف فنية دولية ذات مستوى معادل.

154- إن توظيف منسق لمشروع الموظفين الوطنيين في عام 2016، يتبع مباشرة المدير التنفيذي، وإنشاء لجنة توجيهية يرأسها مدير إقليمي، من شأنه أن يُمكن البرنامج من تنفيذ هذا العمل.

## 9. وظيفة الموارد البشرية

155- في الوقت نفسه عند تنفيذ عمليات جديدة، تُوحَى تطوير وظيفة الموارد البشرية في البرنامج.

156- ويتمثل الهدف الموضوع منذ 2014 في التحول من وظيفة مخصصة في الأساس للمهام الإدارية والمهام المتعلقة بالتعاملات إلى وظيفة العمل بمثابة "شريك أعمال" يقدم لمديري التشغيل والموظفين قيمة مضافة تتجاوز مجرد إجراءات الإدارة في المجالات المختلفة<sup>(45)</sup>.

157- وتشمل التدابير المفصلة في هذا التقرير ما يلي:

– الاتصال، من خلال عديد من الوثائق، للنهج الاستراتيجي المُتبَع في الموارد البشرية<sup>(46)</sup>؛

– وضع الأهداف ومتابعتها لتنفيذ إجراءات جديدة للموارد البشرية؛

– جمع مديري الموارد البشرية حول العالم (أكثر من 100) لعقد حلقات عمل سنوية؛

– تقوية فريق المقر وتبني تسميات جديدة لخدماته لتعكس أهدافه الجديدة؛

– إنشاء بوابة إلكترونية للموارد البشرية، تُتيح للموظفين الوصول إلى معظم القواعد والمعلومات، وتطوير عمليات إلكترونية مثل التعيين الإلكتروني،

– تكرار الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2012 في 2015، حيث عكس معدل الاستجابة المرتفع (70 في المائة مقارنة بنسبة 44 في المائة في عام 2012) اهتمام الموظفين بالأسئلة المطروحة، وكانت النسبة المرتفعة من الردود الإيجابية على معظم الأسئلة مؤشرا إيجابيا أيضا.

158- وتتسق التغييرات الملحوظة مع سياسة الموارد البشرية، التي يقل تركيزها على الإجراءات ويرتفع على تقديم الدعم والاستشارة للمديرين المباشرين، لكنها من المبكر جدا حتى الآن تقييم الأثر التشغيلي للتغييرات فيما وراء الطريقة التي يتم استلام الرسائل بها، حيث إن التغييرات السلوكية في نظام ذي ثقافة مؤسسية قوية تستغرق بالضرورة سنوات.

159- وبنبغي إيضاح الدور المحدد لوظيفة الموارد البشرية: هل هي شعبة تقدم عدة أدوات، لكنها تترك للمكاتب اللامركزية الحرية لاستخدامها أو لا، أم أنها شعبة توجه بصورة أكثر مباشرة استخدام تلك الأدوات؟

(45) هيكل الوظائف، والمراجعة والترقية، وتقديم النصيحة للموظفين، وتدريب الموظفين وتطويرهم، الخ.

(46) انظر بوجه خاص الوثائق "استراتيجية البرنامج الوظيفية للموارد البشرية"؛ و"إطار لتنفيذ استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج"، و"استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج"، و"استعراض مبادرة الوفاء بالغرض – شعبة الموارد البشرية".

### سادسا - شكر وعرّفان

160- يود فريق المراجعة أن يتقدم بخالص الشكر لشعبة الموارد البشرية على تعاونها وسرعة وجودة ردودها خلال المراجعة، ولشعبة المالية والخزّانة على تقديمها يد العون في توفير المعلومات المالية.

نهاية ملاحظات مراجع الحسابات.

## الملحق 1 - ملخص تنفيذ توصيات مراجعة الموارد البشرية السابقة

رقم	الموضوع	التوصيات	التنفيذ	تُنفذت جزئياً	لم تُنفذ	ملاحظات
2012/1		التوصية 1: يجب إدراج استعراض هيكل ملاك الموظفين في الاستراتيجية الخمسية القطرية وفي توقعات التوظيف في خطط المشاريع الفردية. وينبغي أن تكون استعراضات هيكل ملاك الموظفين الشاملة التي تضم الاحتياجات من غير الموظفين (بما في ذلك المستشارون) أداة يسترشد بها النشر العام للموظفين في المكاتب الميدانية.	x			(1) ينبغي للمقر أن ينظر في مشروع لتخطيط قوة العمل بما يتيح له تحديد قوة العمل المستهدفة، استناداً إلى تصورات مختلفة للأزمات. (2) ويمكن استخدام استعراضات هيكل قوة العمل المنفذة محلياً، والتي يمكن أن تصبح منهجية/سنوية، كمدخلات في هذه العملية.
2012/2		التوصية 2: ينبغي تزويد المكاتب الإقليمية بالمعارف والمهارات التي تمكنها من دعم المكاتب القطرية في استعراضات هيكل ملاك الموظفين ومن مساعدة شعبة الموارد البشرية في إدخال نتائج الاستعراضات دورياً في التخطيط المؤسسي للموارد البشرية من خلال آلية منهجية.	x			وقد وُضع بالفعل تصنيف للوظائف، ولكن البرنامج غير قادر على إثبات تماشي التكاليف والتعيينات تماشياً تاماً مع هذه المصنوفة. وعلاوة على ذلك، لن ينفذ تدريب مديري الموارد البشرية في الميدان حتى عام 2017.
2012/3		التوصية 3: يجب دعم خطة قوة العمل المؤسسية بتقييم للفوائد والمخاطر الناشئة عن شدة الاعتماد على العقود القصيرة الأجل فيما يتعلق بتمويل اتجاهات المكاتب القطرية خلال فترة عدة سنوات. كما ينبغي تحديد الضوابط التي تخفف من المخاطر.	x			
2012/4		التوصية 4: ينبغي للبرنامج أن ينشئ رقابة تقدم ضماناً بأن الدرجات الموافقة عليها لكل مشروع تتماشى مع التصنيف الموحد وأن القرارات لا تخضع لتوقعات التمويل وحدها.	x			وقد زُودت المكاتب الميدانية بمنهجية دقيقة لدعم عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمسائل التوظيف. غير أن البرنامج ليس في وضع يسمح له برصد جودة القرارات والتحقق منها.
2012/5		التوصية 5: ينبغي لشعبة الموارد البشرية أن تضع مؤشرات رئيسية للأداء حول صحة إدارة الموارد البشرية في المكاتب الميدانية وأن تحدد حداً أدنى يتعين عند بلوغه إجراء استعراض في الموقع. كما ينبغي إيجاد عملية دورية لإبلاغ الإدارة العليا بنتائج ذلك الاستعراض.			x	
2012/6		التوصية 6: يتعين إعداد خطة محددة الزمن للاستكمال العاجل لخطة قوة العمل المؤسسية وتنفيذها.	x			
2012/7		التوصية 7: يتعين أن تتوفر وثائق واضحة تنتبع التنفيذ، وتتضمن تبريرات الخروج عن خطته، بحيث تدعم قرارات الموارد البشرية.	x			ويجري الآن تتبع قرارات الموارد البشرية على نحو أفضل في نظام معلومات البرنامج. غير أن البرنامج، بوصفه منظمة لا مركزية، اختار عدم التحقق من جميع القرارات المتخذة في الميدان عن كثب.
2012/8		التوصية 8: ينبغي للبرنامج أن يعترف بمخاطر إتباع حلقة مغلقة في التعيين وأن يحدد الضوابط الكفيلة بتخفيف هذه المخاطر.	x			

رقم	الموضوع	التوصيات	التنفيذ	تُنفذت جزئياً	لم تُنفذ	ملاحظات
2012/9		التوصية 9: إننا نوصي بأن تشكل تقارير برنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز الكفاءات الأساس الأول لتحديد مجموعة الموظفين الذين لا بد أن ينظر فيهم فريق الترقيات الفنية. وهذا بدوره يعزز من قيمة برنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز الكفاءات وجودة تقييمات الأداء والامتثال بالمخططات الزمنية.	x			وقد أتاحت عملية الارتقاء ببرنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز الكفاءات أن تصبح عنصراً رئيسياً في صنع القرارات المتعلقة بالموارد البشرية عموماً (التكاليفات، التقييمات، الترقيات).
2012/10		التوصية 10: من شأن وجود إطار منهجي للمعلومات المرندة للموظفين حول قرارات الموارد البشرية أن يعزز من الثقة بالعملية.	x			
2012/11		التوصية 11: نؤكد مجدداً على التوصية رقم 17 الصادرة في تقريرنا عن عمليات الصومال حول جودة تقييمات برنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز الكفاءات.	x			
2012/12		التوصية 12: ينبغي أن يتضمن التقييم السنوي للموظفين على مستوى الإدارة التنفيذية استعراضاً محيطياً شاملاً يتضمن معلومات مرندة من المرؤوسين.	x			وينبغي أن تكون التقييمات المحيطية الشاملة بالمديرين إجراء سنوياً منتظماً. وحتى الآن لم يُنفذ سوى مرة واحدة.
2012/13		التوصية 13: يتعين على البرنامج أن يضع سياسة للتعليم تضمن بناء قدرات الموظفين بصورة متواصلة وإدراجها في مسارات العمل.	x			وقد تحسنت سياسة التدريب تحسناً ملحوظاً منذ عام 2012. بيد أنه يتعين توضيح مسألة الميزانية المخصصة للتدريب.
2012/14		التوصية 14: من شأن وجود نظام لإدارة المعارف أن يساعد البرنامج على اكتساب المعرفة الموجودة في التقارير المتباينة وفي الشعب المختلفة في المنظمة. وينبغي أن يكون تسليم نسخ الملفات الإلكترونية والورقية بندا مهماً في القائمة المرجعية التي تستخدم قبل خروج الموظف بسبب النقل أو التقاعد.	x			وقد وزعت على الشبكة أدوات تهدف إلى دعم الموظفين الذين يترون وظيفتهم. غير أنه ليس من الممكن حالياً تقييم فعالية نظام التسليم وإلى أي مدى ينفذها العاملون تنفيذاً فعالاً.
2012/15		التوصية 15: ينبغي أن ترتبط وحدات التدريب في جميع المجالات الوظيفية والمكاتب بنظم إدارة التعلم.	x			ورقاً للعاملين الذين تمت مقابلتهم، يمكن أن تكون نظم إدارة التعلم أداة أكثر سهولة في الاستخدام.
		مجموع أعداد التوصيات التي لم تُنفذ بعد: 1	14		1	

## الملحق 2 - فئات الموظفين في البرنامج

موظفو العمليات			موظفو الإدارة			
التعيين	مركز العمل	الفئة	التعيين	مركز العمل	الفئة	
محلي	المقر/الميدان	الخدمات العامة	دولي	المقر/الميدان	الموظفون الفنيون الدوليون	الموظفون
محلي	المقر/الميدان	الخدمات العامة بعقود قصيرة الأجل	دولي	المقر/الميدان	الموظفون الفنيون الدوليون بعقود قصيرة الأجل	
			محلي	الميدان	الموظفون الفنيون الوطنيون	
			دولي	المقر/الميدان	الموظفون الفنيون المبتدئون	
محلي	المقر/الميدان	اتفاقات الخدمات الخاصة	دولي	المقر/الميدان	الخبراء الاستشاريون	غير الموظفين
محلي	المقر/الميدان	اتفاقات إعاره مع تسديد التكاليف				
محلي	الميدان	عقود الخدمة	محلي/دولي	المقر/الميدان	المتدربين	
محلي	المقر/الميدان	العمال العرضيون	محلي/دولي	المقر/الميدان	متطوعو الأمم المتحدة	
محلي	المقر/الميدان	متطوعو البرنامج				

### أولا - موظفو الإدارة

**الموظفون الفنيون الدوليون** – الموظفون الفنيون الدوليون من الفئة الفنية (ف-1 إلى مد-2) والفئات الأعلى هم موظفون مؤهلون تأهيلا عاليا معينون لمدة غير محددة (دون تاريخ انتهاء محدد)، أو لمدة مستمرة (دون مدة محددة زمنيا)، أو لمدة محددة (لفترة متواصلة مدتها سنة واحدة على الأقل وبتاريخ انتهاء محدد). وهم معينون على المستوى الدولي، ويُتوقع تكليفهم بالعمل في بلدان عديدة، عادة على أساس الدوران.

**الموظفون الفنيون الدوليون بعقود قصيرة الأجل** – الموظفون الفنيون الدوليون بعقود قصيرة الأجل يعملون لفترات تقل عن 12 شهرا في المقر، ومكاتب الاتصال وفي الميدان. ويتعين أن يتوقف الموظف المعين بعقد قصير الأجل عن العمل لمدة شهر واحد إذا تم اتخاذ قرار بإعادة تعيينه.

**الموظفون الفنيون المبتدئون** – الموظفون الفنيون المبتدئون هم جزء من برنامج ما ترعاه حكومات البلدان المتقدمة لتوفير التدريب والخبرة للمهنيين الشباب الذين يرغبون في مواصلة مهنة في مجال المساعدة الإنمائية الدولية. ويتم تعيينهم بعقود محددة المدة.

**الموظفون الفنيون الوطنيون** – الموظفون الفنيون الوطنيون هم موظفون فنيون معينون محليا في الميدان، ويعملون برتب من ألف (NO-A) إلى دال (NO-D). ويكون تعيينهم لمدة مستمرة (دون مدة محددة زمنيا) أو لمدة محددة (لفترة متواصلة مدتها سنة واحدة على الأقل وبتاريخ انتهاء محدد). ولكي يتم تعيينهم، ينبغي أن يكون محل إقامتهم على مسافة تنقل قريبة من مركز العمل. وهم لا يخضعون لسياسة الدوران.

### ثانيا - موظفو العمليات

**موظفو الخدمات العامة** – موظفو الخدمات العامة هم موظفون إداريون أو تقنيون معينون محليا يعملون برتب من خ-ع-1 إلى خ-ع-7. ويمكن أن يكون تعيينهم لمدة محددة أو لمدة مستمرة. ولكي يتم تعيينهم، ينبغي أن يكون محل إقامتهم على مسافة تنقل قريبة من مركز العمل. وهم لا يخضعون لسياسة الدوران. ويمكن تعيين موظفي الخدمات العامة لشغل وظائف في المقر أو في مكاتب الاتصال أو في الميدان.

**موظفو الخدمات العامة بعقود قصيرة الأجل** – يُعيّن موظفو الخدمات العامة بعقود قصيرة الأجل (لمدة لا تزيد عن 11 شهرا وبتاريخ انتهاء محدد). ويتعين أن يتوقف الموظف المعين بعقد قصير الأجل عن العمل لمدة شهر واحد إذا تم اتخاذ قرار بإعادة تعيينه. ويجري تعيينهم لتلبية الاحتياجات المؤقتة و/أو القصيرة الأجل الناجمة عن عدم وجود موظفين دائمين (مثل الغياب عن المكتب بسبب الإجازة السنوية أو المرضية أو إجازة الأبوة أو الأمومة، وفي حالة الانتداب لأداء مهام، أو الانتداب لأداء مهام مؤقتة). ويمكن أيضا تعيين موظفين من فئة الخدمات العامة بعقود قصيرة الأجل للقيام بمهام خاصة قصيرة الأجل. ولا يجوز عادة تعيينهم في مهام تقل عن شهر واحد. وينبغي تلبية الاحتياجات من المساعدة المؤقتة من ملاك الموظفين العادي للشعبة.

### ثالثا - غير الموظفين – الإدارة

**الخبراء الاستشاريون** – الخبراء الاستشاريون هم أصحاب خبرة معترف بهم أو أخصائيون في مجال معين ويُستعان بخدماتهم بصفة استشارية أو تشاورية أو إيضاحية. وهم موظفون معينون لفترة محددة لا تتجاوز 11 شهرا، لتقديم مشورة الخبراء في مجال متخصص غير متاح بسهولة في البرنامج. وفي بعض الأحيان، يمكن أيضا الاستعانة بالخبراء الاستشاريين على أساس مؤقت لأداء مهام الموظفين عندما لا تتوفر الموارد من الموظفين فوراً للمناطق الطوارئ أو المناطق التشغيلية. ويجوز تعيين الاستشاريين (أ) لمدة مهمة محددة؛ (ب) لسلسلة من المهام المحددة خلال فترة معينة (على أساس "عندما يعملون فعليا")؛ (ج) على أساس "بدون تعويض"، عندما لا يجوز لهم قبول أي أتعاب. ولا يجوز تعيين استشاري لأكثر من أربع سنوات على أساس عمله الاستشاري، أي: 44 شهرا من أصل 48 شهرا. وفي حالة حدوث ذلك، يجب توقف الاستشاري عن العمل لفترة طويلة مدتها ثلاثة أشهر أو أكثر، أو حصوله على عقد محدد المدة حسبما يكون مناسباً وقابل للتطبيق.

**المتدربون** – المتدربون هم من الطلاب الذين أكملوا على الأقل سنتين من الدراسة الجامعية عند الانضمام إلى برنامج المتدربين ومسجلين في جامعة أو كلية للدراسات العليا وحضروا فصولا دراسية في الأشهر الاثني عشر السابقة. ويجب أن يكون التدريب الداخلي ذا طابع مهني ويشمل واجبات تحليلية ومفاهيمية بين المهام المسندة للمتدرب، ولكن لا يجوز للمتدربين أداء مهام إدارية أو إشرافية، أو أن يكونوا مسؤولين عن مسائل التمويل والمشتريات، أو أن يحلوا محل الموظفين الحاليين أو أن يضطلعوا بمهام وظائف شاغرة. ويحصل المتدربون على راتب لتغطية تكاليف المعيشة الأساسية.

**متطوعو الأمم المتحدة** – متطوعو الأمم المتحدة هم جزء من برنامج يديره برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ويموله البرنامج أو برنامج متطوعي الأمم المتحدة في بون. ويحصلون على بدل معيشة شهري ومبلغ لتغطية تكاليف الدعم الأساسية؛ وعادة يكون تعيينهم لمدة سنين في المتوسط.

### رابعا - غير الموظفين – العمليات

**اتفاقات الخدمات الخاصة** – الأشخاص العاملون بموجب اتفاقات الخدمات الخاصة هم موظفون في المقر أو مكاتب الاتصال أو في الميدان. واتفاق الخدمات الخاصة هو أداة لتعيين الاستشاريين المحليين، والموظفين الفنيين المؤقتين وموظفي الدعم لأداء واجبات على مدى فترة قصيرة نسبيا. ويجب أن يكون صاحب العقد مواطنا/ساكنا في بلد التعيين أو مقيما ولديه تصريح عمل تم الحصول عليه قبل التعاقد معه بموجب اتفاق الخدمات الخاصة. واتفاق الخدمات الخاصة مناسب للأنشطة التي تقل مدتها عن ستة أشهر أو الأنشطة التي لن تمتد لأكثر من أحد عشر شهرا، سواء أثناء عمليات الطوارئ أو الإغاثية، أو فترات ذروة عبء العمل، أو أثناء حلقات العمل/المؤتمرات، أو فترات إجازة الموظفين الدائمين أو للأنشطة الأولية قبل التمويل/تعريف الوظيفة وما إلى ذلك. وإذا كانت هناك حاجة مستمرة للخدمات بعد الأحد عشر شهرا، يتعين التماس استخدام الأدوات التعاقدية الأخرى. ويتعين أن يتوقف الموظف

المعين بموجب اتفاق الخدمات الخاصة عن العمل لمدة ثلاثة أشهر إذا تم اتخاذ قرار بإعادة تعيينه. ويشار إلى الأجور في كل اتفاق من اتفاقات الخدمات الخاصة، وتدفع في شكل مبلغ مقطوع للخدمات خلال الفترة المقررة في الاتفاق.

**عقود الخدمة** – عقود الخدمة هي أداة تعاقدية وضعت لتستخدمها فقط خارج المقر. وتهدف عقود الخدمة إلى تعيين الأفراد محليا وفقا للشروط التالية: أ) لأداء المهام المؤقتة التي يتقرر أن تكون محدودة النطاق ولفترات محددة زمنيا مثل حالات الطوارئ، والعمليات الخاصة وأنشطة البرامج المحدودة زمنيا؛ ب) لخدمات الدعم التي عادة ما يتم إسنادها لشركة خارجية، ولكن لا تكون هناك شركات متاحة أو ليس من المستصوب القيام بذلك بسبب الظروف السائدة، مثلا في حالات خدمات الحراسة والأمن وتكنولوجيا المعلومات. وبالنسبة لأي من الأنشطة المذكورة أعلاه التي تقل مدتها عن 6 أشهر، يجب استخدام عقد اتفاقات الخدمات الخاصة. ويصدر العقد لمدة لا تقل عن ستة أشهر قابلة للتديد، ولكن ليس لأكثر من 12 شهرا في المرة الواحدة. وعقود الخدمة قابلة للتجديد بدون الانقطاع عن العمل ولكن ينبغي أن تنظر المكاتب الميدانية للبرنامج في استخدام أدوات تعاقدية بديلة – نموذج العقود محددة المدة – إذا كانت الخدمات مطلوبة لفترة أطول، نظرا لأن طريقة العقود لغير الموظفين هذه مصممة لوظائف مؤقتة ومحددة زمنيا، ويكون جدول أجورها أقل من جدول مرتبات موظفي الأمم المتحدة، وتشمل مجموعة محدودة من الاستحقاقات والامتيازات، ولا تحتوي على خيارات لإدارة التطوير الوظيفي.

**متطوعو البرنامج** – متطوعو البرنامج هم أفراد معينون محليا ويترعون بخدماتهم للبرنامج. وليس لهم علاقة ببرنامج متطوعي الأمم المتحدة ولا برنامج المتدربين في البرنامج. ويمكن لمتطوعي البرنامج تقديم مساعدة إضافية إلى موظفي البرنامج في جميع أنواع العمل، ولكن لا ينبغي الاستعانة بهم ليحلوا محل الموظفين العاملين على أساس دائم. ولا يوجد تعويض عن هذه الخدمات الطوعية، غير أن البرنامج يوفر تأميننا بموجب خطة التأمين لحالات الحوادث/المرض/الوفاة التي تحدث أثناء الخدمة؛ ونفقات السفر إذا كان السفر مطلوبا؛ وتغطية بموجب إطار سياسة البرنامج بشأن مخاطر الحرب/الأفعال الخبيثة.

**العمال العرضيون** – العمال العرضيون يعملون بعقود قصيرة الأجل للقيام بواجبات، عادة ما تكون ذات طابع يدوي، وهي مؤقتة ومتقطعة وموسمية الطابع، وتدفع بمعدلات الأجور اليومية أو بالقطعة. وتشمل الأمثلة النموذجية، على سبيل المثال لا الحصر، موظفي تحميل وتفريغ شحنات الأغذية والمعدات، والتنظيف، والبستنة. ويجب أن يكون تعيين العامل العرضي لفترة لا تزيد على ثلاثة أشهر متواصلة وليس لأكثر من تسعة أشهر في أي فترة 12 شهرا. وإذا كانت الخدمات مطلوبة لمدة أطول من ذلك، يجب استخدام الاتفاقات التعاقدية الأخرى المتاحة مثل اتفاق الخدمات الخاصة.

**اتفاقات الإعارة مع تسديد التكاليف** – الأشخاص العاملون بموجب اتفاقات الإعارة مع تسديد التكاليف هم أفراد يعملون بموجب اتفاق مع شركة معتمدة أو منظمة عامة أو مؤسسة وطنية أو أي كيان قانوني آخر يُستعان به للحصول على خدمات أخصائي في مجال تقني معين.

### الملحق 3 - إجراءات التوظيف

#### أولا - التوظيف على المستوى الدولي:

- 1- يُعيّن موظفو الفئات الفنية والفئات العليا على مستوى دولي ويقوم، المقر برصد العملية بالطريقة نفسها لتعيين الموظفين الفنيين المبتدئين والخبراء الاستشاريين.
- أ) توظيف موظفي الفئات الفنية الدولية والفئات العليا
- 2- ولا يمكن أن تبدأ إجراءات التعيين إلا بإذن من المدير التنفيذي أو لجنة التعيينات والتكاليفات في الوظائف الخاضعة للدوران، أو بإذن من مدير شعبة الموارد البشرية لشغل وظائف أخرى.<sup>(1)</sup>
- 3- ويُؤذن بالتعيين الخارجي عندما لا يمكن شغل وظيفة ما على الرغم من عمليتي إعادة تكليف متتاليتين، باستثناء النشر في إطار حالات الطوارئ من المستوى 3 أو عند إمكانية تطبيق إجراءات أسرع. وقد يُؤذن أيضا بالتعيين الخارجي بمجرد أن تصبح الوظيفة شاغرة، ولا سيما أثناء خلق أدوار جديدة، وعندما يتوقع البرنامج عدم توافر المهارات المناسبة داخليا، يتم نشر الإعلانات على موقع البرنامج على شبكة الإنترنت ويُعمم في إطار منظومة الأمم المتحدة المشتركة، وحيثما يكون ذلك قابلا للتطبيق، عن طريق وسائط الإعلام الأخرى بناء على مبادرة من شعبة الموارد البشرية.
- 4- ويكون لدى مدير التوظيف ستة أشهر من الموافقة لاستكمال عملية التوظيف الخارجية. وإذا لم تكتمل عملية الاختيار خلال هذا الوقت، يجب إرسال طلب تمديد معين إلى رئيس فرع تطوير المواهب وإدارة الحياة الوظيفية.
- 5- وبالإضافة إلى الحد الأدنى من المتطلبات التي يتعين الوفاء بها من حيث اللغات والمؤهلات والخبرة الفنية، يتم تقييم المرشحين على أساس مصفوفة المهارات الخاصة بكل وظيفة. وتدرج شعبة الموارد البشرية قوائم قصيرة للمرشحين بعد أن تستوفي جميع المعايير. ويفضل أن تتضمن هذه القائمة القصيرة أكثر من ثلاثة مرشحين.
- 6- ووفقا لدليل الموارد البشرية، ينبغي إيلاء الأولوية للمرشحين الذين عملوا بالفعل في البرنامج أو الذين وضعوا في مجمع من المواهب إذا استوفوا الشروط المحددة لهذه الوظيفة. وقد أنشئت هذه المجموعات<sup>(2)</sup> لتيسير التوظيف الخارجي لبعض الوظائف من الرتب ف-2 إلى ف-4.
- 7- ويقوم مدير التوظيف بتشكيل لجنة اختيار لتلقي المرشحين الذين اختيروا في القوائم القصيرة. ويتألف هذا الفريق من ثلاثة أشخاص: بالنسبة للرتب ف-1 إلى ف-4، يضم الفريق مدير التوظيف أو من يمثله، ومنسق التوظيف، ومدير الموارد البشرية على المستوى الدولي؛ وبالنسبة للرتبة ف-5 وما فوقها، يضم الفريق مدير التوظيف، ومدير شعبة الموارد البشرية (أو من يمثله)، وكبير الموظفين.
- 8- وبعد إجراء مقابلات التقييم، يوصي الفريق بمرشح لمدير شعبة الموارد البشرية، الذي يأذن بعملية التكليف. وبالنسبة للوظائف من الرتب ف-5 ومد-1، بما في ذلك وظائف المدير القطري، تقدم التوصية أيضا إلى المدير التنفيذي. وتقوم شعبة الموارد البشرية بالتحقق من مؤهلات المرشح المختار وإبلاغ المرشحين غير الناجحين. وإذا لم يحصل المرشح المقترح على موافقة نهائية، يجوز للفريق أن يقترح مرشحا آخر أو يبرر اختياره.
- 9- ويرد اقتراح الفريق في تقرير يتضمن جميع الوثائق المتعلقة بإجراءات التوظيف (النشر، وخصائص الوظيفة، ومصفوفة التقييم، وتوزيع المرشحين حسب الجنس والجنسية)، مما يمكن من تبرير الاختيار.

(1) انظر الملحق 1 من القسم ثانيا-3 من دليل الموارد البشرية.

(2) تعميم المدير التنفيذي رقم OED2014/017 المؤرخ 28 تشرين الثاني/نوفمبر 2014.

- 10- ووفقا لدليل الموارد البشرية، يُعيّن المرشحون المختارون لفترة محددة مدتها سنة واحدة متصلة أو أكثر مع فترة اختبار مدتها 12 شهرا. وفي الممارسة العملية، تكون المدة الأولية سنتين، ويمكن تمديدتها سنة واحدة مرات عدة. وبعد خمس سنوات يتم تمديدتها سنتين، مما يجعل طول الخدمة كاملة سبع سنوات.
- 11- وعند تجديد عقد موظف دولي انتهت مدته، لا يخضع هذا المنصب لمنافسة مفتوحة لتقديم الطلبات.
- 12- ويمكن توظيف الفئات الفنية والفئات العليا بعقود قصيرة الأجل تقل عن أحد عشر شهرا استجابة لاحتياجات محددة. ولا يحدد دليل الموارد البشرية أي قواعد اختيار معينة، باستثناء استبعاد المرشحين الذين لهم صلات عائلية بموظف يشغل وظيفة بالفعل.
- 13- ويعين الموظفون الفنيون المبتدئون وفقا للعملية الموصوفة أعلاه بالنسبة للمستوى ف-1.

#### ب) توظيف الخبراء الاستشاريين

- 14- من حيث المبدأ، يُعدّ الخبراء الاستشاريون سلطات معترفا بها في مجالاتهم المحددة، ويتم تعيينهم دوليا لتلبية احتياجات محددة للبرنامج أو لأداء أدوار مخصصة وذلك لعدم توافر موارد آنية على المستوى الداخلي.
- 15- وبموجب المبادئ والقواعد التي يخضعون لها، يعين الخبراء الاستشاريون لفترة تصل إلى 11 شهرا (دليل الموارد البشرية للبرنامج، القسم الثالث، 2-1-2 ج). ولا يجوز أن تتجاوز عقود التجديد فترة عمل مدتها أربع سنوات أو 44 شهرا من أصل 48. وبالإضافة إلى هذا الحد، يجب أن تتوقف خدمات الخبير الاستشاري لمدة ثلاثة أشهر على الأقل أو يجب أن يوقع عقدا محدد المدة.
- 16- وتنص مجموعة القواعد المطبقة على الخبراء الاستشاريين على ترتيبات التعويضات والأجور. وعلى النقيض من ذلك، لم تحدد عملية نشر الوظائف، واختيار المرشحين، والقرار النهائي المتعلق بالتعيين. ويقتصر دور شعبة الموارد البشرية على التحقق من مستوى الأجر وتنفيذ الصكوك الإدارية المتعلقة بعملية التوظيف ووضع العقود.

#### ثانيا - التوظيف على المستوى المحلي

- 17- يتعلق التوظيف على المستوى المحلي بالموظفين الفنيين الوطنيين وموظفي الخدمات العامة في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، إلى جانب موظفي الخدمات العامة في المقر ومكاتب الاتصال، وكذلك غير الموظفين المعيّنين بعقود مختلفة الأنواع، التي عادة ما تكون قصيرة الأجل.

#### أ) توظيف موظفي الخدمات العامة في المقر ومكاتب الاتصال

- 18- وعند شغل وظائف الخدمات العامة في روما لفترات تصل إلى سنة أو أكثر يُفضل التعيين الداخلي (النقل بين الإدارات أو الترقية عن طريق عملية الاختيار)، واللجوء إلى مجتمعات تضم أشخاصا يعملون بالفعل في الخدمات العامة أو يتم تحديدهم عن طريق عملية اختيار. وكما لا يخفى، يُنشر إعلان محدد عن الوظائف الشاغرة خارجيا بإذن من مدير شعبة الموارد البشرية.
- 19- وتُعد مجموعات التوظيف قواعد بيانات للمرشحين الداخليين والخارجيين أنشئت للرتب من خ-1 إلى خ-4 وحسب المجال الوظيفي. ويجب أن تضمن أن يكون للبرنامج رؤية للكفاءات والمرشحين الداخليين المتاحين للتوظيف الخارجي. وتُرفع بيانات المرشحين الخارجيين على قاعدة البيانات لمدة سنة.
- 20- وترسل الطلبات المتعلقة بالوظائف الشاغرة إلكترونيا وتحال إلى فريق اختيار مكون من أربعة أعضاء بعد أن تدرجها شعبة الموارد البشرية في قائمة قصيرة.
- 21- ويقرر فريق الاختيار طريقة التوظيف وأي اختبارات أخرى (لغات ومهارات تقنية) يتعين على المرشحين المدرجين في القائمة القصيرة الخضوع لها. وبعد هذه الاختبارات، ينبغي أن يتلقى الفريق خمسة مرشحين على الأقل للمقابلات النهائية.

22- واستنادا إلى الاختبارات والمقابلات، يُعد مدير التوظيف تقريرا مكتوبا يدعم الاختيار الذي يوصي بمرشح ما. ويوقع جميع أعضاء الفريق على هذا التقرير الذي يجب أن يتضمن قائمة المرشحين الذين جرت مقابلتهم. وإذا كان المرشح المختار خارجيا، يجب أن يكون لهذا الخيار ما يبرره.

(ب) تعيين موظفي الإدارة وموظفي الخدمات العامة في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية

23- ويتمتع مديرو المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية بسلطة تعيين جميع العاملين محليا عن طريق عملية اختيار تضمن الشفافية والإنصاف. ويتم فتح الوظائف المقدمة للتعيين المحلي فقط للأشخاص الذين يعيشون في محيط الإقامة الإدارية لمركز العمل أو البلد.

24- ولا يمكن أن يبدأ التوظيف حتى يتم رصد الميزانية المقابلة لفئة الوظيفة، استنادا إلى خصائص الوظيفة كما تؤكد شعبة الموارد البشرية بالمقر.

25- ويجب نشر إعلان الوظيفة الشاغرة، متضمنا توصيف الوظيفة والمهارات المطلوبة ومعايير التوظيف. وعادة يجب نشره لمدة أسبوعين، لكن قد يقرر المدير الإقليمي أو المدير القطري مدة أقصر إذا كان التوظيف يهدف لتغطية حاجة ملحة.

26- وبعض الوظائف تُتاح فقط للموظفين الذين يحملون عقدا محدد الفترة بالفعل (إعلان شاغر من النوع 1)، كما أنهم قد يتقدمون لمنصب يُعلن عنها من خلال نظام الأمم المتحدة (إعلان شاغر من النوع 2)، وخارجيا (إعلان شاغر من النوع 3). وبشكل عام، يُستخدم النوع الثالث من إعلانات الشواغر لمنصب الإدارة لضمان وجود تنافسية واسعة بين المتقدمين، بينما يُستخدم النوع الأول من إعلانات الشواغر لموظفي المقر من فئة الخدمات العامة الذين يوظفون بدور تنفيذي.

27- وعلى المرشحين للوظائف إتمام استمارة تقدم معلومات شخصية ومهنية بجانب مؤهلاتهم، وقائمة بأسماء أفراد أسرهم وأقاربهم، ويُعد هذا البيان ضروريا للتأكد من معلومات تعد ذات حساسية.

28- ويضع مديرو الموارد البشرية في الوحدة قائمة نهائية للمرشحين وفق المعايير الموضحة في إعلان الشواغر، ويُصنّف المديرون المسؤولون عن التعيين المرشحين، وعليهم أن يبرروا ترتيب الأسبقية، وعليه يُختار ثلاثة مرشحين، أحدهم على الأقل أنثى، إن أمكن، لينتقي منهم فريق الاختيار.

29- ويضم فريق الاختيار ثلاثة أفراد على الأقل، منهم مدير التعيين وممثل الموارد البشرية وشخص ثالث من خارج الوحدة قد يأتي من إحدى هيئات الأمم المتحدة الأخرى، خاصة في حالة المكاتب الصغيرة. ويجب أن يشغل هؤلاء الأفراد، باستثناء مدير الموارد البشرية، مناصب مكافئة أو أعلى من المنصب الشاغر، كما أن عليهم أن يوضحوا إذا كان هناك تضارب محتمل في المصالح إذا سبق لهم أن ترأسوا أيا من المرشحين.

30- وتتحمل لجنة التعيينات والترقيات المحلية الموجودة في كل المكاتب الإقليمية والقطرية مع أكثر من عشرين وكلاء مسؤولية الإشراف على التعيين المحلي. وعلى كل، يجب أن تلتزم قرارات التعيين والاختيار بالمبادئ والقواعد المطبقة على العاملين في منظمة الأغذية والزراعة، وأحكام دليل الموارد البشرية وسياسة توظيف البرنامج.

31- وفي ختام عملية الاختيار، يُمنح المرشحون الذين وقع عليهم الاختيار تعيين محدد المدة مدته اثنا عشر شهرا أو أكثر بتاريخ انتهاء محدد.

(ج) تعيين الموظفين غير الدائمين في المكاتب الإقليمية والقطرية

32- ويُخوّل مديرو المكاتب الإقليمية والقطرية بسلطة التعيين وفق احتياجاتهم والموارد المالية المتاحة لهم، حيث أن عملية التوظيف أكثر مرونة لأن التوظيف يكون محدد المدة.<sup>(3)</sup>

33- قد يتم تعيين الاستشاريين، الذين يشغلون مناصب ذات مؤهلات عليا أو مناصب إدارية، محليا أيضا.

(3) انظر دليل السلطة المفوضة للمديرين القطريين المتعلقة بالموارد البشرية.

34- وفئات تعيين أخرى متعلقة بأدوار تنفيذية لثلاثة أنواع من العقود:

– عقود الخدمة التي تتراوح مدتها من 6 إلى 12 شهرا، ذات التوظيف المباشر أو التي تلي عملية الاختيار. قد يتم تجديدها دون قطع الخدمة، لكن لا يجوز تحويلها إلى عقود محددة المدة، أو النقل إلى مركز عمل آخر؛ بالرغم من ذلك يجوز للمستفيدين أن يتقدموا للوظائف الشاغرة التي تخضع لعملية الاختيار التنافسية.

– واتفاقات الخدمات الخاصة المتعلقة بالتوظيف لمدة قصيرة (أقل من ستة أشهر)، التي قد لا يمكن تمديدها أكثر من 11 شهرا، من خلال المنافسة بين المرشحين أو دونها، ويجوز تحويلها إلى عقد خدمة يعقب عملية الاختيار.

– ويُعين العمال العرضيون مباشرة لفترة مستمرة لا يجوز أن تزيد على ثلاثة أشهر، وإجمالا لا يجوز تعيينهم لأكثر من تسعة أشهر في العام.

35- ويتمتع مدير التعيين بنطاق لاختيار المرشحين، ويعقد الاختبارات والمقابلات الشخصية بالطريقة التي يراها ملائمة نظرا لتعقيد المهمة التي ستجرى والوظائف المزمع شغلها ودرجة الإلحاح.

## الملحق 4 - إجراءات الترقية وإعادة التوظيف

### ترقية الموظفين على المستويات ف-1 إلى ف-5

منذ تعديلها عام 2013، تعمل إجراءات الترقية للمستويات من ف-1 إلى ف-4 كالتالي:

- في شهر مارس/آذار من السنة المعنية، يقوم المدير المباشر للموظفين المعنيين بإجراء استعراض أولي للمهارات وفق مصفوفتي تقييم: الأداء وعلاقته بالوظيفة التي يشغلها الفرد واستعداده للمستوى الأعلى. وعندما يجري ذلك الاستعراض، يختار المدير 50 في المائة من ملفات المرشحين للتقدم للمرحلة التالية، كما تُرسل تلك الملفات إلى المدير القطري أو مدير الشعبة، في حالة المقر، ثم يعاد اختيار خمسين في المائة من المرشحين.
- تجرى المرحلة الثانية في المكتب القطري أو الشعبة: يفحص المدير الملفات، ويستقبل المرشحين، ثم يختار 25 في المائة من الملفات المستلمة لإرسالها إلى المقر ولجنة الترقيات.
- في المقر، يجتمع فريق الترقيات الفنية<sup>(1)</sup> لفحص كل طلبات التقديم، ويستقبل الذين لم يُختاروا على المستوى المحلي والقطري لأغراض الإحاطة. ثم تصيغ اللجنة مقترحات ويتخذ مدير الشعبة القرار النهائي.

### إجراءات إعادة التوظيف

تتعلق هذه الإجراءات بالموظفين الدوليين فقط، ويديرها فرع تطوير المواهب وإدارة الحياة الوظيفية، حيث تكون هذه الإجراءات آلية من خلال قاعدة موحدة ويُنفذ كالتالي:

- يستطلع المرشحون الوظائف المتاحة للنقل على الشبكة الداخلية للبرنامج، حيث تُنشر تلك الوظائف لأربعة عشر يوماً بعد أن تقرها شعبة الموارد البشرية (والتي تتأكد، على وجه الخصوص، من أن توفر التمويل اللازم). وينشئ المرشحون قائمة رغبات إلكترونية، موضحين أسبابهم، ويحددون من ثلاث إلى خمس وظائف، قد يكون بعضها في الرتبة التالية.
- يجب أن يقدم كل المرشحين طلبات لثلاث إلى خمس وظائف، يكون من بينها اثنتان على الأقل في رتبته الحالية، لكن لا يمكنهم الترشح لوظائف تزيد مستويين عن رتبته الحالية.
- عقب اليوم النهائي لتقديم الطلبات، يجري منسق التوظيف<sup>(2)</sup> مستوى تقييم أول بالتعاون مع المدير المباشر للوظيفة المفتوحة لإعادة التوظيف، ثم يُمرر هذا الاختيار الأولي إلى لجنة التعيينات والتكليفات أو إلى لجنة التعيينات والتكليفات (كبار الموظفين) للفئات الأعلى (المديرون القطريون برتبة ف-5 ووظائف الرتبتيين مد-1 ومد-2).
- تعلن اللجنة رأياً، ثم يتخذ المدير التنفيذي القرار النهائي لوظائف المديرين القطريين برتبة ف-5 ووظائف الرتبتيين مد-1 ومد-2، ومدير اللجنة ونائبه لوظائف الرتب من ف-1 إلى ف-4 ووظائف الرتبة ف-5 بخلاف المديرين القطريين.

(1) يتألف هذا الفريق من المدير التنفيذي، ونائب المدير التنفيذي، ومساعد المدير التنفيذي، ورئيس الديوان، ومدير شعبة الموارد البشرية، وعضو من رابطتي الموظفين: مدير مكتب الشؤون القانونية، والموظف المعني بتكافؤ الفرص.

(2) منسق الموارد البشرية في الوحدات الوظيفية أو المكاتب الإقليمية أو المكاتب القطرية.

## العملية المحددة للترقية للرتبتين ف-5 ومد-1

منذ أكتوبر/ تشرين الأول 2015، يكون إجراء الترقية<sup>(3)</sup> للرتبتين ف-5 ومد-1 كما يلي:

– يحدد فرع تطوير المواهب وإدارة الحياة الوظيفية الأشخاص الذين تتوافر لديهم الشروط المطلوبة،<sup>(4)</sup> الذين يقدمون بعد ذلك إلكترونيا للوظائف المفتوحة لإعادة التكليف مستخدمين واجهة "إدارة استعراض المهارة"؛ عبارة عن تطبيق لإدارة الترقيات.

– يمر المرشحون بتقييم ثنائي المستوى، أولهما يجريه المدير القطري (من خلال نظام تعزيز الأداء والكفاءة) أو نائب المدير القطري (للمديرين القطريين) أو مدير الشعب (لموظفي المقر)، وثانيهما يجريه المدير الإقليمي<sup>(5)</sup> أو مدير الشعب (للمقر)، وفق مصفوفتين من المعايير: الأداء المرتبط بالرتبة الحالية وإمكانية وجود وظائف مستقبلية للرتبة الأعلى؛ لذا يتم ذلك الاختيار الأولي.

– يُدعى الأشخاص الذين وقع عليهم الاختيار لجلسة في مركز تطوير الحياة الوظيفية، ثم يُصنّفون إلى ثلاث فئات: (أ) مرشحين يتمتعون بإمكانات ولديهم استعداد للترقية؛ (ب) مرشحين لديهم إمكانات لكنهم غير مستعدين للترقية؛ (ج) مرشحين غير مستعدين حتى الآن.

– ينضم المرشحون من الفئة الأولى إلى مجمع الأشخاص ذوي الإمكانات المرتفعة، ومجمع المديرين، حسب تقدير لجنة التعيينات والتكليفات (كبار الموظفين). ثم تضع اللجنة توصيات للمدير التنفيذي الذي يتخذ القرار النهائي المتعلق بالترقية. وتُتبع توصيات اللجنة في معظم الحالات.

<sup>(3)</sup> موضحة في القسم الثاني-6 من دليل الموارد البشرية.

<sup>(4)</sup> انظر دليل الموارد البشرية: تشمل الشروط المطلوبة الوقت الذي يقضيه في الرتبة والمنصب، ومستوى الخطورة في الوظيفة، والأداء كما هو موضح في صيغ نظام تعزيز الأداء والكفاءة من السنتين المنصرمتين (سواء كان "أداء استثنائياً" أو "أداء جيداً"). من ثم، يُطلب من المرشحين لوظيفة في الرتبة ف-5 ثلاث سنوات على الدرجة، بينما تُطلب من المرشحين لوظيفة في الرتبة مد-1 أربع سنوات.

<sup>(5)</sup> يجب ملاحظة أنه أثناء الإجراء الأول الذي تم إطلاقه عام 2015، حُدد مستوى فردي لاستعراض المهارات، ولم يتم تنفيذ تقييم ثنائي المستوى سوى عام 2016.