



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

A

لجنة المالية

الدورة السادسة والستون بعد المائة

روما، 27-31 مارس / آذار 2017

إدارة الموارد البشرية

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيدة **Monika Altmaier**

مديرة مكتب الموارد البشرية

الهاتف: +3906 5705 6422



ms848

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

موجز

◀ الإنجازات الرئيسية في إدارة الموارد البشرية في منظمة الأغذية والزراعة معروضة على اللجنة للاطلاع.

التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

◀ أعضاء لجنة المالية مدعوون إلى الإحاطة بالإنجازات الرئيسية في إدارة الموارد البشرية.

مسودة المشورة

◀ رحبت اللجنة بالإنجازات الرئيسية في إدارة الموارد البشرية في منظمة الأغذية والزراعة.

الإنجازات الرئيسية

1- تتبع التحسينات الرئيسية في مجال سياسة الموارد البشرية والإدارة التي أنجزت منذ 2012 رؤية تستند إلى أربع قوى دافعة رئيسية هي: (1) توظيف وتطوير موظفين يمتلكون أرفع المؤهلات؛ (2) ومواءمة إدارة الموارد البشرية مع الاحتياجات الاستراتيجية والبرامجية للمنظمة؛ (3) وعكس طابع منظمة الأغذية والزراعة (المنظمة) كوكالة متخصصة من وكالات منظومة الأمم المتحدة؛ (4) وزيادة كفاءة عمليات وإجراءات الموارد البشرية.

توظيف وتطوير موظفين يمتلكون أرفع المؤهلات

(أ) تعيين الموظفين الفنيين

2- أدت التحسينات التي أدخلت على توظيف الموظفين الفنيين إلى مزيد من الشفافية وقدر من الانخراط المباشر لوحدة التوظيف أكبر وإلى عملية توظيف أسرع من ذي قبل.

3- في السابق، كانت نواة عملية توظيف الموظفين الفنيين لجنة مركزية واحدة لاختيار الموظفين الفنيين تنظر في الاقتراحات المقدمة من الإدارات والمكاتب الفردية. وكانت الوحدة التي تبغي التوظيف تقوم بمفردتها بتصفية المرشحين وإجراء مقابلات معهم، دون استشارة خبراء من مجالات أخرى من داخل المنظمة أو خارجها ودون دعم من قسم الموارد البشرية. وبعد ذلك، كانت اللجنة المركزية، المؤلفة من عدد كبير من الموظفين من مختلف أنحاء المنظمة والموجودة في المقر الرئيسي، تستعرض الاقتراحات المقدمة وترفع توصيات التعيين. غير أن اللجنة لم تكن عموماً تضم خلال عملية الاستعراض التي تقوم بها ممثلاً عن الوحدة التي تبغي التوظيف.

4- أجريت مباحثات داخلية مكثفة في قسم الموارد البشرية ومع الإدارة ومشاورات طويلة مع هيئة الموظفين الفنيين لمعالجة أوجه قصور عملية التوظيف. واتفق على أن النظام السابق كان يفتقر إلى الشفافية بسبب ضيق النظرة العامة في مرحلة تصفية المرشحين وإجراء المقابلات معهم، وفي الوقت نفسه كانت لجنة اختيار الموظفين الفنيين تفتقر إلى الخبرة الواجبة، فلم تكن مُسلّحة بما يكفي من القدرة بحيث تتمكن من القيام باستعراضات واتخاذ قرارات مستنيرة مثلى. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الطبيعة المركزية للجنة كانت تضيف وقتاً طويلاً إلى عملية التوظيف.

5- لذلك، ألغيت اللجنة المركزية لاختيار الموظفين الفنيين واستحدثت لجان لامركزية لكل إدارة في المقر ولكل مكتب من المكاتب الإقليمية في الميدان. وتتألف هذه اللجان الجديدة من أعضاء من الوحدة التي تبغي التوظيف، ما يضمن النظرة العامة الفنية المطلوبة، وكذلك من ممثلين من وحدات أخرى وممثلين للموظفين منتخبين ومكتب الموارد البشرية، ما يوفر الشفافية. وقد جرت في يناير/كانون الثاني 2017 انتخابات الممثلين الجدد للموظفين، بمشاركة قياسية من أكثر من 50 في المائة من الموظفين في جميع إدارات المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية.

6- تشارك اللجان اللامركزية الجديدة في إجراء المقابلات مع المرشحين، وفي تشكيل قائمة قصيرة منهم والتوصية بصلاحياتهم للمنصب وتقديم توصيات التعيين مباشرة إلى المدير العام.

7- أدى ذلك إلى تحسّن هام في نوعية التوظيف بإعطاء دور أكبر للشعب التي تقوم بالتوظيف وتمكين تحقيق المزيد من المواءمة مع الاحتياجات الفنية للمناصب في هذه الشعب، كما أدى ذلك إلى جعل عملية التوظيف أسرع بكثير بإزالة مرحلة إضافية، ومع إدخال التوظيف الإلكتروني، تمكّنت اللجان الجديدة من تحقيق خفض قدره قرابة 70 في المائة من الوقت الكلي للتوظيف، من سنة إلى أربعة أشهر.

8- بالإضافة إلى ذلك، يسّرت هذه العملية المبسّطة المصادقة على اختيار مرشحين مدرجين على القوائم القصيرة لشغل مناصب مُناظرة عندما تصبح هذه شاغرة، ما أدى إلى استحداث قائمة مهنية تُفيد أياً فائدة في المزيد من خفض وقت التوظيف.

(ب) توظيف موظفي الخدمات العامة

9- اعتمد أيضاً نهج جديد لتوظيف موظفي الخدمات العامة في المنظمة، نهج يعتبر الأكثر ابتكاراً وطليعية في منظومة الأمم المتحدة بأسرها، وذلك بكسر ما كان في السابق "حكراً". فقد تم التخلي عن قصر توظيف موظفي الخدمات العامة على المنطقة الجغرافية المحيطة، وأصبح تقدّم طلبات لوظائف الخدمات العامة في المنظمة الآن مفتوحاً عالمياً، بهدف توظيف أفضل المرشحين، من خلفيات متنوعة، من سوق عالمية، كما يجدر بوكالة دولية من منظومة الأمم المتحدة كمنظمة الأغذية والزراعة. ومن بين 47 وظّفوا في مناصب في الخدمات العامة منذ عام 2015، بموجب ترتيبات "إطلاق الدعوات العالمية لإبداء الاهتمام بوظائف الخدمات العامة"، كان 11 ممن تقدموا بطلبات من خارج المنظمة.

10- بالإضافة إلى "إطلاق الدعوات العالمية لإبداء الاهتمام بوظائف في الخدمات العامة" في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية، أعيدت صياغة لجنة اختيار موظفي الخدمات العامة لتصبح عملياتها أبسط كثيراً، فضلاً عن تشكيلتها الجديدة التي تضم ممثلين منتخبين من موظفي الخدمات العامة في كل إدارة وإقليم. وقد حلّ ذلك محل الممارسة التي كانت متبعة سابقاً والتي كانت تقضي بأن يحضر اتحاد موظفي الخدمات العامة كافة اجتماعات لجنة اختيار موظفي الخدمات العامة.

11- لم تفضِ الإجراءات المنقحة إلى عملية اختيار أسرع كثيراً وإلى خفض كبير لوقت التوظيف فحسب، بل نجم عنها أيضاً مزيد من الشفافية والمنافسة، ما يؤدي بدوره إلى مزيد من التنوع وإلى تعيين مرشحين مؤهلين تأهيلاً عالياً من جميع أنحاء العالم.

12- لتعزيز الاستفادة من الخبرة المكتسبة خلال هذه السنوات الأولى، أُجري استعراض، بالتشاور مع الهيئات الممثلة للموظفين، للتعرف على مواطن القوة في العملية ومجالات التحسين الذي ينبغي تنفيذه.

13- وللقيام بتحليل دقيق، جمع خبراء داخليون وخارجيون ملاحظات وتعليقات من مختلف أصحاب المصلحة المنخرطين في هذه العملية ودرسوا البيانات، فقدموا دراسة شاملة ومفصلة وموضوعية للعوامل الرئيسية التي تؤثر على عملية لجنة اختيار موظفي الخدمات العامة.

14- في أعقاب نواتج هذا الاستعراض، أدخلت بالفعل تحسينات على عملية التوظيف. فقد أطلقت في ديسمبر/كانون الأول 2016، دعوة واحدة لإبداء الاهتمام لاستحداث قائمة واحدة بالمرشحين المؤهلين لشغل وظائف خدمات عامة في المقر الرئيسي، من الفئة خ.ع-2 إلى الفئة خ.ع-6، ما يتيح للمنظمة إدارتها بشكل أفضل وتبادل المعلومات الحديثة والمفيدة لعملية الاختيار مع لجنة اختيار موظفي الخدمات العامة.

15- علاوة على ذلك، جرى العمل على تنسيق عملية تقييم المهارات اللغوية للمرشحين الداخليين والخارجيين، ما يتيح لمقدمي الطلبات تقديم شهادات الكفاءة اللغوية الصادرة عن الجهات الخارجية المعتمدة لدى الأمم المتحدة لإثبات مستوى معرفتهم.

16- دُعيت المكاتب الإقليمية دعماً كاملاً بإدخال العملية المنقحة ونجحت في وضع قوائمها بالمرشحين المؤهلين لشغل وظائف الخدمات العامة وإدارة عمليات لجنة اختيار الموظفين لتعيين موظفي خدمات عامة بشكل منتظم.

17- أغلق أحدث نداء عالمي لشغل وظائف الخدمات العامة في نهاية يناير/كانون الثاني 2017، وستتوفر قائمة محدّثة بالمرشحين المؤهلين اعتباراً من مارس/آذار 2017.

(ج) ممثلو منظمة الأغذية والزراعة

18- أحرز تقدم كبير في تعيينات ممثلي المنظمة. فمنذ يونيو/حزيران 2012، وتماشياً مع نشرة المدير العام DGB 2012/25، ينبغي أن يحقق المرشحون لشغل مناصب ممثلي المنظمة نتائج إيجابية في تقييم إلزامي لقدراتهم في الإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية.

19- في هذا الصدد، تم تحديث مواصفات منصب ممثل المنظمة لتعكس الواجبات والمسؤوليات المتوقعة من الممثلين. ويشكل تقييم الكفاءات الإدارية والقيادية الآن جزءاً لا يتجزأ من عملية توظيف ممثلي المنظمة وكبار المديرين. ومنذ عام 2012، خضع حوالي 100 مرشح لمناصب ممثلي المنظمة (من داخل المنظمة ومن خارجها) لتقييم لكفاءاتهم القيادية.

20- يتشكل "استعراض التقييم الافتراضي" (الذي تقوم به شركة خارجية) من سلسلة من الاختبارات واستبيان للشخصية على الإنترنت، بالاقتران مع مقابلة جدية للتحقق من الكفاءة مقابل الكفاءات القيادية ومواصفات منصب ممثل المنظمة كما تتوقعها المنظمة. وتقرير استعراض التقييم الافتراضي هو أحد العناصر التي تؤخذ بالحسبان خلال عملية التوظيف لضمان أن تكون لدى من يعينون مستقبلاً الكفاءات الإدارية والقيادية المطلوبة للمنصب.

السنة	مجموع استعراضات التقييم الافتراضي	عدد المقيمين لمنصب ممثل للمنظمة
2012	23	23
2013	47	39
2014	33	18
2015	15	5
2016	29	15
المجموع	147	100

21- تغيّرت أيضاً منذ عام 2012 تشكيلة فريق اختيار ممثلي المنظمة. ففي الماضي، كان نائبا المدير العام وممثل لمكتب المدير العام أعضاءً في الفريق، إلى جانب مدير مكتب دعم المكاتب الميدانية. أما الآن، فيتكون الفريق من المدير العام المساعد/التعاون التقني والمدير العام المساعد/الممثل الإقليمي للإقليم المعني ومدير مكتب دعم المكاتب الميدانية.

(د) التوظيف على مستوى مدير

22- جرى تمثين عملية اختيار المرشحين لوظائف من مستوى مد -1 فما فوق، وذلك، من بين جملة أمور أخرى، بإعادة تشكيل فريق إجراء المقابلات، الذي يضم نائب المدير العام أو المدير العام المساعد للإدارة المعنية، ليضم أيضاً خبيراً خارجياً رفيع المستوى وخبيراً في الموارد البشرية. وفي الحالة المحددة المتعلقة بمنصب أمناء هيئات المادة الرابعة عشرة، يتضمن الفريق الذي يجري المقابلات ممثلين اثنين لأعضاء هذه الهيئات تعينهم هي، وذلك تمشياً مع قرار مجلس المنظمة. ومن بين السمات الهامة لعملية الاختيار تقييم القدرات الإدارية للمرشحين من جانب شركة خارجية عن طريق استعراض التقييم الافتراضي. كذلك وضعت قائمة بالمرشحين المؤهلين على غرار قائمة مرشحي الوظائف الفنية.

(هـ) الموظفون الفنيون المبتدئون

23- المجال الآخر الذي أحرز فيه تقدم هو مجال الموظفين الفنيين المبتدئين، الذي أدى إلى تحديد حيوية القوى العاملة في المنظمة بموظفين مؤهلين تأهيلاً عالياً مهنيين جيداً للعمل في منظومة الأمم المتحدة. ومنذ تطبيق برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين، وظّف منهم 49، من بينهم 29 امرأة و28 من الدول الأعضاء غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ناقصاً.

24- تواصل المنظمة بذل جهود حثيثة لضمان مستوى عالٍ من الحفاظ على الموظفين الفنيين المبتدئين السابقين، رهنًا بالأداء الفردي. وحتى تاريخه، احتفظ بأكثر من ثلثي (67 في المائة) الموظفين الفنيين المبتدئين الذين وظفوا بين عامي 2011 و2014، بموجب ترتيبات تعاقدية مختلفة أبرمت معهم لدى انتهاء تعيينهم الأولي مدة سنتين بتمويل من مكتب الموارد البشرية. وقد كان ذلك بعد تقييم دقيق لأداء الأشخاص المعنيين.

25- أما بالنسبة للموظفين الفنيين المبتدئين الـ 21 الموجودين حالياً، فإن ثلاثة منهم من بلدان غير ممثلة وسبعة من بلدان ممثلة تمثيلاً ناقصاً. أما بالنسبة لمؤهلاتهم الأكاديمية، فأربعة منهم يحملون درجة الدكتوراه و16 درجة الماجستير. وفي ما يتعلق

بمؤهلاتهم الجامعية، فإن أربعة من المرشحين حائزون على درجة دكتوراه و16 من المرشحين على درجة ماجستير. وبالنسبة إلى معرفتهم باللغات الرسمية للأمم المتحدة، فإن اثنين منهم كفؤون بلغات أربع (مع إجادة كاملة للغتين على الأقل)، وستة بلغات ثلاث (مع إجادة كاملة للغتين)، أما المرشحون الآخرون فكفؤون بلغتين. وهذا يعني أن المرشحين الذين عيّنوا كانوا كلهم يجيدون لغتين من اللغات الرسمية على الأقل.

26- بالإضافة إلى الموظفين الفنيين المبتدئين المذكورين أعلاه، عيّنت المنظمة مؤخرًا 31 موظفًا من الفئة الفنية على مستوى ف-1 من قائمة المرشحين المؤهلين التي استحدثت خلال عملية اختيار الموظفين الفنيين المبتدئين. وقد انضم هؤلاء الفنيون الشباب الجدد إلى الإدارات والمكاتب الإقليمية في العديد من المجالات الفنية، ما يساهم في تحديد حيوية القوى العاملة وإنعاش المعرفة الفنية في المنظمة.

(و) الترقّي الوظيفي

27- أدخلت إجراءات لضمان أن يتسم الترقّي الوظيفي في المنظمة بالشفافية وأن يكون على أساس الجدارة. وقد استبدلت عملية "النمو الوظيفي" السابقة بشكل حصري تقريباً بالترقية من خلال عملية تنافسية.

28- بناءً على ذلك، تجري الترقية إلى الرتب الأعلى الآن من خلال التنافس في عملية مفتوحة شفافة تتعلق بإعلانات عن الوظائف الشاغرة أو دعوات عالمية، مقابل معايير ملموسة محددة جيداً.

(ز) إعلانات الوظائف الشاغرة ونشرها

29- بالإضافة إلى الدعوات العالمية والإقليمية لإبداء الاهتمام بوظائف الخدمات العامة، بذلت المنظمة ولا تزال جهوداً متضافرة لزيادة اجتذابها واستهدافها لمرشحين ذوي نوعية جيدة ملء الوظائف الشاغرة على المستوى الفني والمستوى الأعلى.

30- يشمل البحث عن مرشحين للمناصب العليا الإعلان في مطبوعات عالمية مناسبة، وكذلك استخدام شركات توظيف خارجية مهنية. وبشكل مشابه، يجري تعزيز كافة الإعلانات عن الوظائف الشاغرة على المستوى الفني من خلال المكاتب الإقليمية والقطرية لتعزيز انتشار هذه الإعلانات على المستويين المحلي والعالمي.

31- أفضت جهود التواصل هذه إلى زيادة كبيرة في عدد المتقدمين للوظائف الشاغرة المعلن عنها. فقد ارتفع متوسط عدد المتقدمين لوظائف المستوى الفني في الفترة 2012-2016 بنسبة 170 في المائة، من 127 إلى 216. ويبين الجدول أدناه التوزيع حسب مستوى الدرجة. وفي عام 2016، في بعض الحالات، تجاوز عدد المتقدمين لوظائف مدير 600، ولبعض الوظائف الفنية كان العدد أكبر من 300.

عدد المتقدمين بطلبات - التغير من عام 2012 إلى عام 2016، حسب الدرجة

شواغر فنية	2012	2016	الزيادة
ف-2	263	367	140%
ف-3	155	273	176%
ف-4	117	197	169%
ف-5	75	139	186%
المجموع	127	216	170%

(ح) وضع الشواغر من الفئة الفنية

32- بدءاً من عام 2012، أدخلت المرونة بالتعاقد مع غير الموظفين وبأدوات تعاقدية أخرى بغية تقديم دعم أمثل للتعديلات في المجالات ذات الأولوية في سياق التعديلات التي أدخلت على التوجه الاستراتيجي للمنظمة كما وافق عليها الأعضاء. وفي أعقاب توطيد التغيرات التحويلية، وعملية تخطيط استراتيجي للقوى العاملة صاحبت ذلك، تسارع التوظيف في الوظائف الفنية في عام 2016. وقد أدى ذلك إلى قيام المدير العام بتعيين 217 موظفاً فنياً في مناصب مدرجة في برنامج العمل والميزانية. وبالإضافة إلى عمليات توظيف أخرى جارية، نجم عن ذلك انخفاض في معدل شغور الوظائف الفنية في برنامج العمل والميزانية إلى 13 في المائة، ما يتماشى مع هدف ألا يتجاوز المعدل نسبة الـ 15 في المائة المتفق عليها. وقد أجريت عملية التوظيف بحيث تحقق كافة الوحدات التنظيمية المفردة، وخاصة في المجالات الفنية، أيضاً هدف معدل الشغور المقرر.

(ط) استخدام الموارد البشرية من غير الموظفين

33- أدخلت بشأن توظيف الخبراء الاستشاريين الدوليين والمشاركين في اتفاقات الخدمات الشخصية خطوط توجيهية تغطي جميع جوانب خدمة هاتين الفئتين من الموظفين، بما في ذلك الاختيار والتعيين والأجور (الفئات ألف، باء، جيم) وتقييم الأداء والمساءلة والرقابة، وكذلك رفع التقارير إلى الإدارة وإلى الأجهزة الرئاسية. وعلى نحو شبيه، صدرت في عام 2014 خطوط توجيهية بشأن توظيف ومساعدة موظفي المشاريع الوطنيين والمشاركين في اتفاقات الخدمات الشخصية المعيّنين محلياً. ومن الأهداف الرئيسية لهذه المبادرات اعتماد نهج أكثر اتساقاً وشفافية في جميع أنحاء المنظمة في التعامل مع هذه الفئات من الموظفين التي تمثل نسبة كبيرة من القوى العاملة في المنظمة، وخاصة في مراكز العمل الميداني.

34- إضافة إلى الاستعراض الذي قام به مكتب المفتش العام لفئة الموارد البشرية من غير الموظفين وللخدمات التي تُقدّم لها، بدأ مكتب الموارد البشرية العمل على مجموعة من التوصيات المتفق عليها، بالتعاون مع مركز الخدمات المشتركة ومكتب الشؤون القانونية. وفي ما يتعلق بالخطوط التوجيهية المتصلة بالخدمات التي تُقدّم للمستشارين والمشاركين الذين أبرمت معهم عقود خدمات خاصة، والتي جرى تحديثها عام 2015، فقد جرت مراجعتها بعد التشاور مع المديرين في أنحاء المنظمة جميعاً، وذلك مع الأخذ بالاعتبار الإجراءات المتفق عليها، رهنأ باستعراضها من جانب الإدارة.

36- روجعت وجدّدت سياسات الموارد البشرية النازمة لاستخدام المتدربين بالاستناد إلى الدروس المستخلصة حتى تاريخه، مع إعطاء الأولوية للتدريب من خلال اتفاقيات مع مؤسسات أكاديمية. وينص البرنامج الجديد على انخراط أكبر من شعبة الشراكات والدعوة وتنمية القدرات في الأنشطة المتصلة بتحديد المؤسسات الأكاديمية لإقامة الشراكات وشبكات الخبراء، ولتيسير المباحثات والبحوث في مجالات اهتمام المنظمة، وللتفاوض والموافقة على ترتيبات الرعاية مع الجامعات أو المؤسسات الأكاديمية الأخرى، ما من شأنه ضمان الاستدامة والفعالية.

الجدول 2: التوزيع الإقليمي للموارد البشرية من غير الموظفين حسب الجنسية

المدة الإجمالية للخدمة (سنوات) منذ تاريخ أول مهمة لدى المنظمة								إقليم الجنسية
(%)		أكثر من 10	8 - 9	7 - 6	5 - 4	3-2	1 - 0	
	المجموع	المقر الرئيسي						
%5	60	10	2	6	9	11	22	أفريقيا
%4	47	8	1	6	7	7	18	آسيا
%71	836	157	56	104	110	153	256	أوروبا
%7	85	5	4	8	12	14	42	أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
%2	18	2	2	1	2	3	8	الشرق الأدنى
%9	103	14	5	6	13	25	40	أمريكا الشمالية
%2	21	2		4	2	4	9	جنوب غرب المحيط الهادئ
%100	1170	198	70	135	155	217	395	
	%100	%17	%6	%12	%13	%19	%34	
	المجموع	المكاتب الميدانية						
%18	208	51	19	19	36	20	63	أفريقيا
%9	110	22	11	4	18	19	36	آسيا
%43	511	105	29	38	86	64	189	أوروبا

² لأغراض هذه الوثيقة، يضم الاستشاريون من الموارد البشرية من غير الموظفين موظفين من فئة "استشاري رسمي إقليمي للمنظمة" و "مشترك في اتفاقية الخدمات الشخصية" وهما الفئتان المستخدمتان للاستشاريين العاديين. ويستثنى الأنواع الأخرى من الموارد البشرية من غير الموظفين على غرار المترجمين ومصممي الطباعة وغيرهم .

إقليم الجنسية								المدة الإجمالية للخدمة (سنوات) منذ تاريخ أول مهمة لدى المنظمة							
أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي								46	24	24	12	12	30	148	13%
الشرق الأدنى								8	6	7	4	1	9	35	3%
أمريكا الشمالية								44	19	11	11	4	19	108	9%
جنوب غرب المحيط الهادئ								24	11	2	2	2	19	60	5%
								410	163	184	90	78	255	1180	100%
								35%	14%	16%	8%	7%	22%	100%	
								مجموع المواقع							
أفريقيا								85	31	45	25	21	61	268	11%
آسيا								54	26	25	10	12	30	157	7%
أوروبا								445	217	196	142	85	262	1347	57%
أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي								88	38	36	20	16	35	233	10%
الشرق الأدنى								16	9	9	5	3	11	53	2%
أمريكا الشمالية								84	44	24	17	9	33	211	9%
جنوب غرب المحيط الهادئ								33	15	4	6	2	21	81	3%
المجموع								805	380	339	225	148	453	2350	100%
								34%	16%	14%	10%	6%	19%	100%	
المقر الرئيسي								34%	19%	13%	12%	6%	17%	100%	
المكاتب الميدانية								35%	14%	16%	8%	7%	22%	100%	
المجموع								34%	16%	14%	10%	6%	19%	100%	

38- يلاحظ من الجدول 2 أن حوالي 20 في المائة من استشاريي المنظمة ما زالوا على علاقة تعاقدية معها منذ أكثر من 10 سنوات، مساهمين بذلك مساهمة هامة في احتفاظها بقدراتها الفنية. ومن وجهة نظر جغرافية، يشكل مواطنو البلدان الأوروبية وبلدان أمريكا الشمالية ثلثي العدد الإجمالي للاستشاريين الذين تشغلهم المنظمة حالياً، كما أن سبعة بلدان فقط تمثل أكثر من نصف هذا العدد، حسبما يتبين في الجدول 3. وتعطي المنظمة أولوية لمعايرة عملية اختيار الاستشاريين الدوليين ويجري حالياً بذل جهود في هذا الاتجاه بإعداد قائمة بمرشحين مؤهلين ووفق عليهم بعد الفرز والتقييم.

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

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

(ي) إدخال إجراءات لاختيار الاستشاريين الدوليين (الاستشاريين الرسميين الإقليميين للمنظمة)

39- نظراً لوضعهم كموظفين رسميين في المنظمة، فضلاً عن أثرهم المالي على الميزانية، يجري إدخال عملية منقّحة لاختيار وتقييم الاستشاريين الدوليين (الاستشاريين الرسميين الإقليميين للمنظمة) .

40- يعرض الجدول أدناه توزيع الخبراء الاستشاريين الدوليين حسب الفئة لعام 2016.

المجموع	غير متوفر	مستوى جيم	مستوى باء	مستوى ألف	
المكاتب الميدانية	12	420	837	434	1703
النسبة المئوية	%1	%25	%49	%25	%100
المقر الرئيسي	13	706	374	90	1183
النسبة المئوية	%1	%59	%32	%8	%100
المجموع	25	1126	1211	524	2886
النسبة المئوية	%1	%39	%42	%18	%100

41- كما يتبين من الجدول، وظّف 1703 خبراء استشاريين دوليين في المكاتب الميدانية و1183 في المقر الرئيسي. وفي ما يتعلق بالفئات، يتبين أن 25 في المائة من الخبراء الاستشاريين في المكاتب الميدانية هم في فئة ألف (أكثر من 450 دولاراً لليوم الواحد)، في حين بلغت نسبتهم في المقر 8 في المائة (بما مجموعه 18 في المائة).

42- بدأت المنظمة إدخال عملية اختيار وتقييم للخبراء الاستشاريين الدوليين أكثر اتساقاً وشفافية وصرامة، لضمان الحصول على قيمة مقابل المال في جميع الحالات وأن يكون استخدام موارد المنظمة المالية فعالاً وشفافاً.

43- سوف تستحدث قوائم من المرشحين المؤهلين لوظائف الخبراء الاستشاريين الدوليين تغطي المواصفات/حقول الخبرة التي تتكرر الحاجة لها عن طريق توحيد قواعد البيانات الموجودة لكل مستوى من المستويات. وبالإضافة إلى ذلك، فإن دعوات إبداء الاهتمام ستصدر من خلال جهود نشر مخصصة وزيادة قنوات الاتصال واستخدام أفضل أدوات الاستهداف للوصول إلى الخبراء في جميع أنحاء العالم وزيادة تنوع وتحسين جودة مواصفات الخبراء الاستشاريين الدوليين الذين يتم اختيارهم.

مواصفة إدارة الموارد البشرية مع الاحتياجات الاستراتيجية والبرامج للمنظمة

(أ) إدارة الأداء والتطوير والتعلم

44- يسير تنفيذ السياسة المحددة بشأن "نظام تقييم وإدارة الأداء" سيرا حسناً، وهي عملية أطلقت في فبراير/شباط من هذا العام. وقد جرى في عام 2016 تبسيط وتحسين نظام إدارة الأداء. وتشمل التغييرات الرئيسية تحسين النظام على شبكة الإنترنت، وخطط عمل أبسط وأفضل نوعية، وتركيزاً أكبر على الحصول على ملاحظات وتعليقات ذات نوعية أرفع في الوقت المناسب، والانتقال من مقياس تصنيف من 4 نقاط إلى مقياس تصنيف من 5 نقاط.

45- يجري باستمرار منذ عام 2012 استعراض وتحسين نظام تقييم وإدارة الأداء في مباحثات الإدارة الداخلية وفي مشاورات مع الهيئات الممثلة للموظفين. فمثلاً، تبين أن مقياس التصنيف ذا العدد الزوجي من النقاط واجه المديرين بصعوبات لدى محاولة وصف أداء الموظفين بدقة، خاصة بالنظر إلى عدم وجود نقطة مركزية تمثل الأداء المرضي.

46- على نحو مشابه، كشفت المباحثات وال مشاورات الداخلية أن خطط العمل المسهبة المصحوبة بعدد كبير من الأهداف والمؤشرات غير فعالة لا للموظفين ولا للمديرين. ووفقاً لذلك، اعتبر أن من الأنسب تبسيط خطط العمل وإتاحة قدر أكبر من المرونة في إعدادها ما يمكن من قياس الأداء بها.

47- علاوة على ذلك، يجري تدريجياً وضع عمليات مبسطة مأمّنة للتقييمات التي كانت ورقية في الماضي، ما يتيح اعتماد نهج أكثر اتساقاً لتقييم الأداء.

48- في ما يتعلق بتطوير الموظفين، لا تزال تُبذل جهود متواصلة لتقديم حلول على الإنترنت عندما توفر هذه الخيار الأكثر كفاءة من حيث التكلفة. كما تشجع المنظمة أيضاً استخدام الموارد الموجودة على الإنترنت، التي طورتها الجامعات ووكالات الأمم المتحدة الأخرى. وبالتوازي، تقوم المنظمة بزيادة التآزر مع مؤسسات أكاديمية وشركاء دوليين معتمدين، ما ييسر إمكانية الحصول على موارد هامة للاحتياجات الإنمائية المقبلة للموظفين.

49- المنظمة منخرطة أيضاً في تقييم شامل للمهارات الإدارية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تنفيذ تدريب مخصص. فمثلاً، أطلقت سلسلة من وحدات التعلم الإلكتروني، بدءاً بوحدة المسؤول عن ميزانية المشروع - وهي دورة إلزامية للقيمين على ميزانيات المشاريع الجدد وال الحاليين. كما يتم تدريجياً إصدار دورات تعلم إلكترونية أخرى تركز بصورة أساسية على بناء القدرات التشغيلية لدى الموظفين، بقصد تحسين الكفاءات الإدارية وفهم المساءلة وتشجيع المواءمة مع إطار نتائج المنظمة. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى توقف التدريب على مستوى كبار المسؤولين خارج الموقع المكلف، مقابل خيارات أكثر فعالية من حيث التكلفة مصممة خصيصاً تصميمات أفضل وتشمل حلقات دراسية عبر الإنترنت وخيارات على الإنترنت وعمليات توجيه.

50- كذلك فإن توفر عدد كبير من الدورات الخاصة بالمنظمة التي ترمي إلى بناء القدرات التشغيلية والبرامجية والإدارية للموظفين يتيح للمنظمة إقامة مسارات تعليم مجدية لأدوار محددة. ويزداد عدد الحلقات الدراسية المنظمة عبر الإنترنت في إطار برامج التعليم المختلطة. وتقدم هذه الحلقات الدراسية عبر الإنترنت حالياً "جماعة ممارسي السياسات"، و"شعبة التعاون وحشد الموارد ما بين بلدان الجنوب". كما أن هناك في مراحل من الإعداد مختلفة حلقات دراسية إلكترونية أخرى تتراوح مواضيعها كأمثلة قليلة بين "المنح بموجب تقييم الركائز أو اتفاقات التفويض PAGOda" مع الاتحاد الأوروبي، ومكافحة عمل الأطفال في الزراعة، والموافقة المسبقة الحرة وعن علم. ويوفر مكتب الموارد البشرية الدعم لخبراء المواضيع في تصميم هذه الحلقات الدراسية على الإنترنت، كما في بناء قدراتهم على تصميمها وتيسيرها وتقديمها.

51- أثمر "برنامج بالأمن الغذائي ونظم الأغذية والتغذية"، الذي جمع معاً فرق برامج استراتيجية (في المقر الرئيسي وفي المكاتب الإقليمية)، وكذلك موظفين رئيسيين في جميع المواقع، نتائج جيدة من حيث إعادة تشكيل طريقة تفكير المنظمة بشأن الأمن الغذائي ونظم الأغذية والتغذية. كما تقوم شعبة الشراكات والدعوة وتنمية القدرات حالياً باستعراض مبادرات شبيهة، بالتعاون مع الأوساط الأكاديمية.

(ب) تعريف الموظفين الجدد برسالة المنظمة وقيمها

52- أطلقت خدمة جديدة، تسمى HR-Link لمساعدة الموظفين الجدد في عملية انضمامهم إلى المنظمة بتقديم المساعدة في الجوانب اللوجستية المتصلة بمهامهم وتقديمهم لشعبهم ووحداتهم. وقد عقد اجتماع ترحيب بالموظفين الجدد في المقر في فبراير/شباط 2017 بمشاركة المدير العام. وبالإضافة إلى ذلك، صدرت مجموعة أدوات توجيه جديدة لمساعدة جميع القادمين الجدد على اكتساب المعارف والأدوات الهامة الأساسية للمساعدة على تكيفهم في الأسابيع الأولى من تولي مهامهم. وهذا البرنامج متوفر لكافة الموظفين عبر أنحاء العالم.

(ج) العلاقات مع الهيئات الممثلة للموظفين

53- لا يزال هناك منذ بداية عام 2012 انخراط مستمر وجوهري مع الهيئات الممثلة للموظفين - رابطة موظفي الفئة الفنية في المنظمة واتحاد موظفي الخدمات العامة. وقد أدى ذلك إلى مزيد من الوضوح لدور الإدارة المتمثل باتخاذ القرارات الإدارية ودور الهيئات الممثلة للموظفين المتمثل بإبداء الملاحظات البناءة من خلال عملية تشاورية.

54- شكلت لجنة استشارية مشتركة من الإدارة والموظفين تعقد اجتماعات منتظمة بين ممثلي الموظفين والإدارة. فمثلاً، في عام 2015، عقدت اللجنة 27 اجتماعاً، وفي عام 2016، اجتمعت 20 مرة. وقد تحسن مستوى التعاون والتفاهم مع هيئات الموظفين تحسناً كبيراً، وكان لذلك تأثير صحي مفيد على المنظمة ككل. وبالإضافة إلى ذلك، مُنحت كل هيئة ممثلة للموظفين مساحة مخصصة دائمة على الصفحة الأولى من شبكة الإنترنت الداخلية للمنظمة، يمكن لها أن تنشر عليها معلوماتها الخاصة بها.

(د) العقود القصيرة الأجل

55- في عام 2015، وضع من خلال تعميم إداري حدّ لأقصى مدة عمل ممكنة بموجب التعيينات القصيرة الأجل هو 55 شهر خدمة. وكان الهدف ضمان أن تستخدم التعيينات القصيرة الأجل استخداماً صحيحاً وأن يعيّن العاملون مدة قصيرة الأجل لفترات مؤقتة لتغطية احتياجات مؤقتة بسبب بلوغ عبء العمل ذروته أو غياب الموظفين العاديين أو وجود شواغر. ويترتب على ذلك أنه ينبغي ألا يُتوقع تمديد التعيين أو إعادة التعيين بموجب عقد قصير الأجل. وقد نُقِّح القسم الخاص بالعاملين بموجب تعيين قصير الأجل في الدليل الإداري وأدخلت عليه تعديلات تشمل، من بين جملة أمور أخرى، النص على هذا الحد الأقصى للتعيين.

56- وفي محاولة لترشيد استخدام العقود القصيرة الأجل للفئة الفنية وفئة الخدمات العامة، صدرت في أكتوبر/ تشرين الأول 2016 إجراءات إدارية جديدة تتعلق بالاستخدام المناسب لهذا النوع من العقود ومدتها القصوى (55 شهراً). وعلى نحو شبيه، لتعظيم كفاءة استخدام هذه العقود، ستجري تدريجياً مواءمتها مع فترات انخفاض النشاط، مثل ديسمبر/ كانون الأول ويناير/ كانون الثاني.

عكس طبيعة منظمة الأغذية والزراعة كوكالة متخصصة في منظومة الأمم المتحدة

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

57- في اتخاذ قرارات التعيين في المناصب الفنية الدولية، اتبع دائماً معيار الجدارة للتأكد من أن تملأ المنظمة المناصب جميعاً بأفضل المرشحين المؤهلين.

58- في الوقت نفسه، وتماشياً مع توجيهات الأجهزة الرئاسية، أولت الإدارة العليا الاهتمام الواجب لضمان التمثيل الجغرافي المنصف للدول الأعضاء في الأمانة العامة للمنظمة بقدر ما يتعلق الأمر بالوظائف الممولة من برنامج العمل والميزانية.

59- نتيجة استمرار بذل الجهود في هذا الصدد، أمكن إلى حد كبير تخفيض عدد البلدان غير الممثلة في أمانة المنظمة وتلك الممثلة تمثيلاً ناقصاً أو زائداً، ما أدى إلى زيادة عدد الدول الممثلة تمثيلاً منصفاً.

60- بعد الانتهاء من التعيينات الجديدة، تبلغ نسبة البلدان الممثلة تمثيلاً منصفاً 76 في المائة (148 بلداً من أصل 194).

عدد البلدان الأعضاء حسب الوضع التمثيلي

مارس/آذار 2017		يناير/كانون الثاني 2012		
26	13%	31	16%	بلدان غير ممثلة
16	8%	18	9%	بلدان ممثلة تمثيلاً ناقصاً
148	76%	137	72%	بلدان ممثلة تمثيلاً منصفاً
4	2%	5	3%	بلدان ممثلة تمثيلاً زائداً
194 (*)	100%	191	100%	المجموع

(*) البلدان الأعضاء التي انضمت خلال الفترة ولم تحسب: سنغافورة (ممثلة تمثيلاً ناقصاً)؛ جنوب السودان (ممثلة تمثيلاً منصفاً)؛ بروناي (غير ممثلة). انضمت هذه الدول الثلاث في يناير/كانون الثاني 2014.

(ب) تحسّن تمثيل الجنسين

61- بين عامي 2012 و2016، ارتفعت النسبة الإجمالية للنساء في كافة فئات الموظفين (مدراء وفنيون وموظفون فنيون مبتدئون وموظفون فنيون معاونون وموظفون فنيون وطنيون وموظفون في الخدمات العامة) باطراد من 51 في المائة إلى 52 في المائة. ورغم انخفاض العدد المطلق لمجموع الموظفين بنسبة 22 في المائة منذ عام 2012، واصلت المنظمة جهود التركيز على توظيف المزيد من النساء في القوى العاملة، ويمكننا التأكيد أن أكثر من نصف موظفي المنظمة جميعاً هم بالفعل من النساء.

62- في ما يتعلق بالفئة الفنية الدولية (ف-1 إلى نائب مدير عام)، سار تمثيل الجنسين في اتجاه إيجابي. فقد كانت نسبة النساء في بداية عام 2012 تبلغ 36 في المائة، وبحلول أكتوبر/تشرين الأول 2016، وبفضل استمرار وتوسيع جهود الاتصال بعدد كبير من المؤسسات المهنية والجامعات في بلدان مختارة وكذلك إيلاء الاهتمام من جانب هيئة الاختيار للتوازن بين الجنسين، ارتفع هذا الرقم إلى 40 في المائة.

63- هناك تحسن آخر ملحوظ تجدر الإشارة له وهو زيادة عدد النساء في فئتي الموظفين الفنيين الوطنيين والموظفين الفنيين المبتدئين. فبالفعل، ارتفعت نسبة النساء في فئة الموظفين الوطنيين بين عامي 2012 و2016 من 36 في المائة إلى 40 في المائة، وفي فئة الموظفين الفنيين المبتدئين (درجة ف-1) من 61 في المائة إلى 72 في المائة. ومع الموظفين الفنيين المبتدئين الجدد الذين يوشكون على الالتحاق، سيكون هناك ما مجموعه 33 موظفاً فنياً مبتدئاً، 22 منهم من النساء. وفي هذه الفئة الأخيرة، النتائج المتوقعة للتمثيل العام بين الجنسين في المديين المتوسط والطويل هي نفسها المتوقعة للموظفين الفنيين.

(ج) التنقل على مستوى المنظمة

64- لقد وضعت سياسة تنقل جغرافي للموظفين على مستوى المنظمة وأجريت عمليات تنقل سنوية بدءاً من عام 2014. وقبل ذلك التاريخ، كانت حالات التنقل الجغرافي طوعية ومنخفضة العدد ومخصصة ومؤقتة الطبيعة، ولم تكن هناك سياسة متسقة في هذا الصدد.

65- في عام 2014، أُدخلت سياسة تنقل جغرافي إلزامي للموظفين، بما يعكس الطبيعة الدولية للمنظمة وبهدف تنشيطها. وقد صُقلت هذه السياسة إثر مباحثات داخلية ومشاورات مع الهيئات الممثلة للموظفين وأعلنت في نشرة المدير العام DGB 2015/07.

66- يشمل البرنامج ذو الصلة جميع الإدارات والشعب والمكاتب في المقر الرئيسي وفي الميدان، ووضعت أهداف حدّ أدنى لكل منها على أساس سنوي. وقد صُقل البرنامج منذ عام 2014 بناءً على الملاحظات الواردة في السنوات السابقة وازداد عدد التنقلات من 15 في عام 2014 إلى 34 في عام 2015 وإلى 50 في عام 2016.

67- خلال دورة نوفمبر/تشرين الثاني عام 2016 للجنة المالية، شدد الأعضاء على أهمية برنامج التنقل كآلية لإعاش المنظمة وتشجيع تقاسم المعارف الفنية. وبناء على ذلك، بدأت عملية التنقل الجغرافي لعام 2017 في ديسمبر/كانون الأول 2016.

68- انتهى هذا التمرين بنجاح في نهاية فبراير/شباط بفضل التخطيط المسبق وبفضل عملية داخلية مبسطة أكثر، ما أدى إلى الموافقة على 54 عملية نقل لعام 2017.

69- اجتذب نجاح سياسة التنقل الجغرافي للموظفين في المنظمة بالفعل انتباه هيئات منظومة الأمم المتحدة الشقيقة. ويتضح بازدياد الأثر الإيجابي المتعدد المتنوع لسياسة التنقل على المنظمة وعلى الموظفين، فهي تعزز القدرات الفنية للمنظمة ككل إذ تجلب المعرفة من المقر إلى الميدان، وبالعكس.

(د) تعزيز التعددية اللغوية

70- استناداً إلى القرار التاريخي 11/50 الصادر عن الجمعية العامة للأمم المتحدة والقرارات التي تلتها بشأن التعددية اللغوية، اتخذت عدة خطوات لتعزيز التعددية اللغوية في المنظمة، وخاصة بين الموظفين الفنيين الدوليين. فقد طُلب من جميع الموظفين الفنيين الدوليين تقديم أدلة على مهاراتهم اللغوية بلغتين رسميتين، وتعين على من لم يستوفوا الشروط الأساسية الالتحاق بدورات لتحسين معرفتهم. ونتيجة لذلك، أصبحت نسبة الموظفين (في مناصب برنامج العمل والميزانية) الذين يحتاجون إلى اكتساب معرفة بلغة ثانية على الأقل على المستوى المتوسط أقل من 4 في المائة. وعلاوة على ذلك، في سياق إجراءات الاختيار والتعيين، ينظر عن كثب في المهارات اللغوية للمرشحين، الداخليين والخارجيين. ويتطلب اختيار مرشح لا يملك مهارات لغوية دنيا إعفاءً ويخضع لشرط الوصول إلى المستوى المطلوب خلال فترة زمنية محددة.

71- دور الدول الأعضاء أساسي أيضاً لاعتماد موقف واضح بشأن التعددية اللغوية، يعبر عنه من خلال مشاركتها في الهيئات التشريعية لمختلف منظمات منظومة الأمم المتحدة، ودعم تنفيذها من خلال المصادقة على جميع التدابير اللازمة لتحقيقها، مثلاً من خلال تنمية القدرات الوطنية لتعزيز مناهج اللغة المهنية لتصل إلى المستويات المطلوبة من المنظمات الدولية.

(هـ) عملية مبسطة لتوفير معلومات مجمعة حول التوظيف

72- لتلبية احتياجات الممثلات الدائمة، تشاورت المنظمة مع الوكالات الأخرى التي توجد مقارها في روما لتوحيد التقارير التي توفر معلومات عن الموارد البشرية. وتؤدي هذه العملية إلى اتباع نهج ثابت لتوفير المعلومات ذاتها من الوكالات التي توجد مقارها في روما، ما يكفل أن تكون البيانات قابلة للمقارنة وتحسين فترة الاستجابة.

زيادة كفاءة عمليات وإجراءات الموارد البشرية

(أ) التحول في وظيفة الموارد البشرية ووحداتها ومركز الخدمات المشتركة

73- جرى تحويل مركز الخدمات المشتركة إلى بنية مشتركة القطاعات بحيث تكون خدمة الزبائن ورصد ومعالجة المعاملات والهيكل التنظيمي قادرة جميعها على الصمود والتكيف تجاه تغيير الموظفين، بالإضافة إلى تحسين فعالية وجودة الخدمات المقدمة.

74- أحرز فريق مركز الخدمات المشتركة خلال الأشهر الـ 12 الماضية تقدماً هائلاً. فمن تبسيط عملية رواتب الموارد البشرية من غير الموظفين، إلى تعزيز أكثر من 60 عملية مفردة في خدمات الموارد البشرية، حسّنت عملية التحول الاتصالات والتصديقات.

75- بالإضافة إلى ذلك، شكّل فريق مركز اتصال لتحسين نوعية الخدمات. ومن الآن فصاعداً، سيجري تأكيد استلام كافة الطلبات المقدمة إلى مركز الخدمات المشتركة والمواعيد المتوقعة للإنجاز، وإخطار جميع الأطراف ذات الصلة حالما تتخذ إجراءات.

76- يتواصل العمل على تحديث وترشيد الوثائق والقواعد والإجراءات في مجال الموارد البشرية. وقد استعرض قسم الموارد البشرية في دليل التعليمات الإدارية استعراضاً كاملاً وحسّنت تحسيناً هاماً. وأنجزت مراجعة أولى ومشاورات أولية مع أصحاب المصلحة الداخليين لأقسام الدليل كلها تقريباً التي تتناول المسائل المتعلقة بالموارد البشرية والاستحقاقات والمنافع.

77- استعرضت استعراضاً شاملاً أحكام الموارد البشرية في دليل التعليمات الإدارية للمنظمة، التي تشكل مصدراً لسياسات وإجراءات الموارد البشرية، بهدف مراجعة وإعادة تنظيم المحتوى والتأكد من أنه يعكس أحدث المعلومات بوضوح وشفافية وبطريقة تجعلها سهلة المنال للمستخدمين. وفي موازاة ذلك، أطلق في ديسمبر/ كانون الأول 2013 دليل للمنظمة على الإنترنت سهل الاستخدام. وقد أجريت عملية كبرى لتحديث الدليل بقواعد كانت موجودة سابقاً في العديد من التعميمات الإدارية بُغية توحيد هذه القواعد قدر الإمكان وجمعها في مصدر واحد. ونتيجة لاستعراض الإصدارات الإدارية الحالية استعراضاً شاملاً وتبسيطها، ألغي حوالي 360 وثيقة مرجعية إدارية خاصة بالموارد البشرية (منشورات إعلامية رئيسية وتوجيهات سياساتية وتعميمات إدارية) وروجع ما تبقى وأدرج في الدليل.

78- أصدرت لموظفي خدمة الموارد البشرية خلال عام 2016 أداتا خدمة ذاتية للموارد البشرية/الإدارة: فساهم كل من شهادة التوظيف وآلية احتساب بدل إيجار السكن في تخفيف عبء العمل على موظفي الموارد البشرية/الموظفين الإداريين.

79- جرى أيضاً تطوير وظيفة جديدة للنظام العالمي لإدارة الموارد من أجل أتمتة وتوحيد جميع الإجراءات الرئيسية في مجال التوظيف على الصعيد العالمي المتصلة بإدارة الوظائف، كما تم إنشاء مكتب مساعدة للموارد البشرية في بودابست لدعم مستخدمي هذه الوظيفة الجديدة. وأفضت هذه الأداة إلى خفض الوقت اللازم للمعالجة وإلى تعزيز الشفافية.

80- عُززت إدارة الإجازات المرضية من خلال تعاون داخلي أكبر بين مكتب الموارد البشرية والمكتب الطبي. وتتيح العملية الآلية المحسّنة بواسطة النظام العالمي لإدارة الموارد القائم حالياً مزيداً من الكفاءة في معاملة طلبات الإجازة المرضية. وقد تحقق المزيد من الإنصاف والرقابة، وكذلك من فعالية التكلفة، باستخدام مزود خارجي من شركة التأمين الصحي المتعاودة مع المنظمة، بغية دعم المكتب الطبي في مراجعة طلبات الحصول على إجازة مرضية طويلة، بما في ذلك عن طريق الزيارات المنزلية عند الاقتضاء.

(ب) تبسيط وتوحيد/أتمتة عمليات الموارد البشرية

81- أثمرت أتمتة نظام الرواتب العديد من الفوائد الهامة في مختلف مجالات خدمات الموارد البشرية التي تشمل، من بين جملة أمور أخرى، إدارة الإجازات ومدفوعات نهاية الخدمة وأوقات السفر والتوقف أثناء الرحلات وإدارة الموارد البشرية من غير الموظفين.

82- استعرضت غالبية الإجراءات الرئيسية المتعلقة بالموارد البشرية كما جرى تحليلها وتنظيمها في "إجراءات تشغيل معيارية" محدثة (نقذ 140 منها). وقد أثبتت إجراءات التشغيل المعيارية هذه أنها مفيدة للغاية في القيام بمعاملات الموارد البشرية وضمان الاتساق والشفافية في أنحاء وحدات الموارد البشرية، كما في دعم نقل المعرفة.

إعادة تحديد مواصفات الوظائف الفنية

83- مع مراعاة متطلبات ترتيبات إدارة البرنامج الموحد التي اعتمدت في نوفمبر/تشرين الثاني 2016، أدرجت 58 وظيفة فنية جديدة (منها 8 من مستوى- مد فما فوق و 47 من الفئة الفنية و 3 من فئة الخدمات العامة) في برنامج العمل والميزانية 2018-2019.

84- قوبلت الوظائف الجديدة بـ 59 وظيفة صافية ألغيت من خلال إعادة الهيكلة وتدابير التبسيط والكفاءة في مركز الخدمات المشتركة وشعبة المؤتمر والمجلس وشؤون المراسم، وإدارة الخدمات المؤسسية.

85- وكجزء من عملية استعراض الوظائف، خفضت مستويات 76 وظيفة من الفئة الفنية لإتاحة توظيف فنيين مؤهلين أصغر سناً، ما أدى إلى تخفيض متوسط نقاط الدرجة المهنية من 3.52 إلى 3.43.

الأنشطة الخارجية

86- كان انخراط موظفي المنظمة في أنشطة خارجية يفتقر إلى إطار سياسي واضح يمكن أن يأخذ بالاعتبار الآثار على وقت الموظفين والالتزامات تجاه المنظمات الشريكة واحتمال تضارب المصالح. فصدرت تعليمات بعدد من الوسائل منها تعميم إداري مخصص يتعلق بمشاركة موظفي المنظمة في الأنشطة الخارجية. ونتيجة لذلك منح حوالي 70 موظفاً موافقة على ممارسة أنشطة كتلك، وسيجري الآن تتبع سجل مخصص لهذه الغاية كي يمكن اغتنام هذه الفرص لتعزيز عمل المنظمة وليس فقط على أساس قرارات فردية يتخذها الموظفون.

ترشيد العطل الرسمية

87- أظهر استعراض لبيانات السنوات الأخيرة أن ما متوسطه حوالي 50 في المائة من الموظفين في المقر الرئيسي، بما في ذلك موظفو الإدارة العليا، أخذوا عطلاً في الفترة الممتدة بين 25 و 31 ديسمبر/كانون الأول ما أدى إلى تباطؤ في

الأنشطة أفضى إلى تكاليف تشغيلية كبيرة وقعت على عاتق المنظمة مع انخفاض النواتج. وجرى النظر في إمكانية تجميع العطل الرسمية في المقر الرئيسي خلال هذه الفترة، فنفذ ذلك في عام 2016، ما أدى إلى وفر قيمته نحو مليون دولار أمريكي. وستضمن خطة الطوارئ العادية، وسواها من الخطط، قدرة المنظمة على الاستجابة للطوارئ غير المتوقعة أو الحاجة غير المتوقعة إلى القيام بأعمال، إذ أن الإجراءات المناسبة لهذه الحالات الاستثنائية كانت موجودة ولا تزال. وعقب التشاور مع أجهزة تمثيل الموظفين، ستتكرر في عام 2017 تجربة أخذ عطلة رسمية من 25 إلى 31 ديسمبر/كانون الأول في المقر الرئيسي كما في بودابست (مركز الخدمات المشتركة).

الاستنتاجات

88- بفضل الإجراءات الجديدة التي اتخذت في عمليات التوظيف، توصلت المنظمة إلى مستوى عالٍ من حيث الشفافية والإنصاف وتكوين لجان الاختيار والقدرة على الاستجابة لاحتياجات وحدات التوظيف ووقت التوظيف ونوعية التعيينات. وقد أدرجت فرق التوظيف في المقر الرئيسي وفي المكاتب الميدانية التغييرات كاملة، مكيفة، تبعاً لذلك، سير عملها الداخلي والمبادئ التوجيهية التي تتبناها.

89- حسّنت المنظمة توزيع التمثيل الجغرافي تحسّناً هاماً، مصححةً جذرياً وضع البلدان الممثلة تمثيلاً ناقصاً. وعلاوة على ذلك، أصبح منصفاً الآن تمثيل العديد من البلدان التي كانت دوماً ممثلة تمثيلاً ناقصاً، مثل الولايات المتحدة الأمريكية وجمهورية كوريا وجمهورية إيران الإسلامية.

90- الإدارة ملتزمة بمواصلة دعم الحوار المفتوح والبناء مع هيئات ممثلي الموظفين، كما تبرهن النتائج الإيجابية الناجمة عن المبادرات الأخيرة كاللجنة الاستشارية بين الموظفين والإدارة والمساحات المخصصة لهيئات ممثلي الموظفين على الصفحة الأولى لشبكة الإنترنت الداخلية. وابتداءً من عام 2017، سيجري التباحث حول خطة عمل للبنود التي تحتاج مشاورات بين هيئات تمثيل الموظفين والإدارة في أول اجتماع للعام، بهدف استخدام هذه الخطة كخريطة طريق، فتركز عملية التشاور على البنود ذات الأولوية.

91- ركزت المنظمة جهودها في ما يتعلق بقدرة الموظفين على استيعاب التغييرات والتحسينات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. ويجري ذلك بمواصلة حوار مفتوح في الاتجاهين كليهما: يجري إطلاع الموظفين تماماً على الإجراءات الجديدة من خلال قنوات اتصال مختلفة، وفي موازاة ذلك، يشجع الموظفون على التقدم باقتراحات وآراء. ومبادرة "العمل - سوياً - جيداً" مثال لهذه الفلسفة: دعي جميع موظفي المنظمة لكتابة اقتراحات وحلول لمساعدة المنظمة على أن تصبح أقل بيروقراطية وأكثر كفاءة.

92- يبدو مما ورد أعلاه، أن سياسات وإدارة الموارد البشرية في المنظمة مصممة لدعم عمل المنظمة الذي يستهدف عالماً خالياً من الجوع وسوء التغذية على نحو مستدام. ومنذ عام 2012، لا زالت وظيفة الموارد البشرية عنصراً أولاً في التغيير

التحولي للمنظمة. ويتجلى ذلك في التحسينات التي أدخلت على قدرات الموارد البشرية وتراتب مسؤولياتها والإنجازات الرئيسية التي تحققت نتيجة ذلك.

93- وأدى التعزيز المتكرر منذ عام 2012، بما يتناسب مع الأهمية المعطاة لوظيفة الموارد البشرية، إلى التثام قدرات الموارد البشرية الأساسية في مكتب إدارة الموارد البشرية الواقع في قمة الهرم التنظيمي، إلى جانب ترشيد الوظائف المتعلقة بالمعاملات ضمن مركز الخدمات المشتركة ونقل المهام المساعدة إلى وحدات تستطيع التعامل مع تلك المسؤوليات تعاملًا أفضل. أما المسؤوليات المتعلقة بتدريب الخريجين الجدد والاتفاقات ذات الصلة فنقلت إلى شعبة الشراكات والدعوة وتنمية القدرات، كما نقلت جميع الجوانب القانونية والإدارية وسياسة الموارد البشرية إلى مكتب الشؤون القانونية والأخلاقية، فحققت مكتب الموارد البشرية عدد المناصب فيه من 40 إلى 34 (أي بانخفاضٍ صافٍ قدره 15 في المائة). وأصبح مكتب الموارد البشرية الجديد أكثر كفاءة وتركيزًا وتوجهًا نحو النتائج، ويتحلى بقدرات كافية لمواجهة التحديات الجديدة المتعلقة بالموارد البشرية التي تواجهها المنظمة.

94- أصبح مدير مكتب الموارد البشرية الآن مسؤولاً مباشرة أمام المدير العام، بعكس ما كان عليه الحال عندما كانت تفصل بينهما طبقتان إداريتان. وقد عزز فريق إدارة مكتب الموارد البشرية طيلة السنوات الثلاث الماضية بمستشار خاص من مستوى رفيع، يجتمع إلى جانب المدير ونائب المدير بانتظام مع المدير العام بشأن المسائل المتعلقة بالموارد البشرية.

95- أدى إيلاء اهتمام وثيق لوظيفة الموارد البشرية في المنظمة منذ عام 2012 إلى إنجازات كبرى في هذا المجال حظيت بتقدير الأجهزة الرئاسية تكراراً ووضعت المنظمة أيضاً في طليعة الابتكار في سياق النظام الموحد للأمم المتحدة.

96- السلطة بشأن المسائل المتعلقة بسياسات وإدارة الموارد البشرية منوطة في المقام الأول بالمدير العام، خاصة وأن المدير العام هو الذي يعيّن ويدير الموظفين ويضع سياسات وإجراءات الموارد البشرية، على النحو المنصوص عليه في النصوص الأساسية للمنظمة.

97- يقتصر دور الأجهزة الرئاسية في ما يتعلق بالمسائل المتعلقة بإدارة الموظفين على الإشراف العام، ولا يشمل الإدارة اليومية للموظفين أو الاستعراض التفصيلي لأمر وسياسات الموارد البشرية ضمن السلطة الإدارية، وذلك لا يدخل في إطار روح وغرض إصلاح المنظمة، الذي أدى إلى مزيد من الوضوح في العلاقات بين الحوكمة والإدارة.

98- وأقرت لجنة المالية، في الدورتين اللتين عقدتهما في شهري مايو/أيار ونوفمبر/تشرين الثاني 2016، بهذه الحاجة إلى التمسك بالأدوار والمسؤوليات على التوالي، وانطلاقاً من هذه الروحانية، تُعرض في هذه الوثيقة الإنجازات التي تحققت في مجال سياسات الموارد البشرية وإدارتها على لجنة المالية للإحاطة.