



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 التاسعة والستون بعد المائة

روما، 6-10 نوفمبر/تشرين الثاني 2017

إدارة الموارد البشرية

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

**السيد Fernando Serván**

الموظف المسؤول

مكتب الموارد البشرية

الهاتف: +3906 5705 2299



mu323

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة QR؛ وهي 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

◀ تعرض على اللجنة، لغرض الإحاطة، الإنجازات الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية في منظمة الأغذية والزراعة.

التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

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

مسودة المشورة

◀ رحبت اللجنة بالإنجازات الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية في منظمة الأغذية والزراعة خلال فترة تقديم التقارير.

## الإنجازات الرئيسية

1- بناءً على طلب أعضاء لجنة المالية في دورتها السابقة، تقدم المنظمة تقريراً بشأن الإنجازات الرئيسية في مجال سياسة الموارد البشرية وإدارتها في السنة الماضية. وتستمر المنظمة، عند إدارتها للموارد البشرية، في اعتماد رؤية تستند إلى أربع قوى دافعة رئيسية هي: (1) توظيف موظفين يمتلكون أرفع المهارات وتنمية قدراتهم؛ (2) ومواءمة إدارة الموارد البشرية مع الاحتياجات الاستراتيجية والبرامجية للمنظمة؛ (3) وعكس طابع منظمة الأغذية والزراعة كوكالة متخصصة من وكالات منظومة الأمم المتحدة؛ (4) وزيادة كفاءة عمليات وإجراءات الموارد البشرية. وتفيد هذه الوثيقة عن الإنجازات وفقاً لهذه القوى الدافعة.

## توظيف وتطوير موظفين يمتلكون أرفع المؤهلات

### (أ) توظيف الاستشاريين والمشاركين في اتفاقية الخدمات الشخصية

2- لقد أدى استعراض للمراجعة الداخلية لمختلف جوانب توظيف الاستشاريين والمشاركين في اتفاقية الخدمات الشخصية إلى تحديد عدد من أوجه القصور والممارسات السيئة التي وجب معالجتها.

3- ونتيجة لذلك، اعتمدت المنظمة مؤخراً سياسةً منقحة لاستخدام موارد بشرية من غير الموظفين تتوافق مع توصيات مكتب المفتش العام. وكان الهدف من هذه التغييرات تعميم وترشيد الإجراءات المتعلقة باختيار وتوظيف الاستشاريين والمشاركين في اتفاقية الخدمات الشخصية.

4- وعلى سبيل المثال، بات توظيف الاستشاريين في المقر الرئيسي وفي المواقع الميدانية يتطلب الآن موافقة مزدوجة، فتصبح بالتالي هذه العملية محسنة وأكثر شفافيةً تضمن توظيف شخص مؤهل. وتتبع الموافقة الأولى التي يعطيها المشرف المباشر على الاستشاري موافقة المسؤول عن ميزانية الوحدة المعنية في المنظمة. وفي حال كان المشرف المباشر هو المسؤول عن الميزانية، عندها تُطلب موافقة أعلى من موافقة المشرف على المسؤول عن الميزانية.

5- وتُطبق هذه العملية المزدوجة أيضاً على تقييم أداء الاستشاريين في نهاية مهمتهم باستخدام تقارير تقييم الجودة. فهذه التعديلات تحسّن ضمان الجودة، وتتفادى أوجه عدم الاتساق وتتيح مراقبة أكثر مركزية.

6- بموازاة ذلك، عززت الخطوط التوجيهية المنقحة إجراءات التوظيف والاختيار، لضمان عمليات تنافسية واستخدام أفضل الكفاءات. وقد أدرجت المنظمة عملية أكثر اتساقاً وشفافية وصرامة للاستشاريين والمشاركين في اتفاقية الخدمات الشخصية، من أجل ضمان الحصول على قيمة مقابل المال في جميع الحالات وأن يكون استخدام موارد المنظمة المالية فعالاً وشفافاً. وترمي التغييرات أيضاً إلى تعزيز بحوث الخبراء في العالم، وزيادة تنوع وجودة الأفراد الذين يتم توظيفهم بالنسبة إلى مواصفات مختلفة.

7- وتتطلب عملية الاختيار المنقحة إصدار دعوات إبداء الاهتمام، تغطي المواصفات/مجالات الخبرة التي تتكرر الحاجة إليها لإدراجها في قوائم المنظمة للاستشاريين والمشاركين في اتفاقية الخدمات الشخصية على مستوى الإدارة، والإقليم والفريق الاستراتيجي.

8- ويتم التحقق من المرشحين من حيث خلفيتهم الأكاديمية، ومعرفتهم للغات المنظمة وتجربتهم السابقة. وبعدها، تجري لجنة مخصصة المقابلات مع المرشحين المؤهلين، وتقدم تقريراً خطياً للمصادقة على المرشحين المناسبين إلى مدير الوحدة التنظيمية المعني. ويُدرج المرشحون الذين تمّت المصادقة عليهم من خلال هذه العملية في قوائم المنظمة للاستشاريين والمشاركين في اتفاقية الخدمات الشخصية، ويمكن أن يتلقوا عروضاً للاضطلاع بمهام في منظمة الأغذية والزراعة.

9- وأخيراً، يجري نشر أداة جديدة لتكنولوجيا المعلومات من أجل دعم عملية التوظيف في المنظمة. ففي المرحلة الأولى، سوف تُستخدم هذه الأداة لتعيين خبراء استشاريين والمشاركين في اتفاقية الخدمات الشخصية، وبدءاً من 1 نوفمبر/تشرين الثاني، تكون وظائفها الرئيسية محدّدة ومتاحة لجميع المكاتب القائمة بالتعيين.

#### (ب) انتداب وإعارة الموظفين إلى وكالات أخرى

10- كان انتداب الموظفين وإعارتهم إلى وكالات أخرى لفترات طويلة يسبّب تراجعاً في القدرة الفنية للمنظمة وصعوبات في التخطيط في الأجل الطويل. كما أوقفت الوظائف التي شغلها الموظفون الذين تمّ انتدابهم أو إعارتهم بسبب احتمال عودة الموظفين، وأعاقت الرتبة المستمرة عملية وضع البرامج في الأجل الطويل، من حيث التوظيف والنتائج المحققة.

11- وضمن إطار الاتفاقات بين وكالات الأمم المتحدة، عزّزت المنظمة إجراء الموافقة على عمليات الانتداب والإعارة، وأدرجت سياسة منقّحة تلحظ مستوى أعلى من الموافقة لضمان المواءمة مع أولويات المنظمة.

12- وقد زادت التعديلات المراقبة المركزية للاقتراحات وتقييمها، بما يتيح تطبيق نهج متسق ورصد أفضل لهذه التبادلات.

#### (ج) تجديد شباب القوة العاملة وتوظيف المتقاعدين

13- تلتزم المنظمة بضمان توظيف كفاءة جديدة وتطبيق خطة فعالة في مجال تعاقب الموظفين.

14- لذا، تم تعزيز السياسة بشأن توظيف الموظفين المتقاعدين من الأمم المتحدة بحيث يشكل هذا توظيف تديراً استثنائياً مؤقتاً، يستند على حاجات محددة ومعقولة تكون عادةً مرتبطة بنقل المعارف إلى موظفين جدد.

15- وتتلافى هذه التغييرات التي جرى تنفيذها أن يسبب توظيف المتقاعدين أثراً سلبياً على تجديد حيوية القوة العاملة.

16- ومن مارس/آذار إلى أكتوبر/تشرين الأول 2017، تمت الموافقة على 5 في المائة فقط من طلبات توظيف المتقاعدين إذ كانت متوائمة مع سياسة المنظمة، وتعذر إيجاد حلول بديلة.

17- وبموازاة ذلك، تواصل المنظمة بذل الجهود لضمان توظيف مرشحين رفيعي المستوى من المحتمل جداً أن يشغلوا مناصب موظفين فنيين مبتدئين. كما تُبذل الجهود للإبقاء على الموظفين الفنيين المبتدئين السابقين، بالاستناد إلى تقييم أدائهم.

18- وإضافة إلى الموظفين الفنيين المبتدئين، تحدّد المنظمة عند الاقتضاء موظفين فنيين مؤهلين عند مستوى ف-1 من قائمة فئة الموظفين الفنيين من أجل الالتحاق بإدارات ومكاتب إقليمية في مجالات فنية مختلفة. ويساهم هؤلاء الموظفون الفنيون الشباب الجدد في تجديد حيوية القوة العاملة وإنعاش المعرفة الفنية في المنظمة.

#### (د) برنامج الموظفين الفنيين المعاونين

19- تستمر المنظمة في التعاون مع الجهات المانحة من خلال برنامج الموظفين الفنيين المعاونين لتوفير تجربة تعليمية منظّمة إلى رعايا من أكثر من 14 بلداً مختلفاً وذلك من خلال المشاركة في أنشطة تعاون دولية، مع تمكينهم من تطبيق تخصصاتهم التقنية تحت إشراف موظف ذي خبرة من موظفي المنظمة. وحالياً، تشارك 12 جهة مانحة في البرنامج. وقد عيّنت المنظمة 11 موظفاً مهنيًا معاوناً عام 2017، إضافةً إلى أن 4 آخرين، بتمويل من الصين، هم في طور الانضمام إلى المنظمة.

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

20- كما عُرض على الدورة السابقة للجنة المالية، ما زالت المنظمة تعتبر أنه من الضروري الحفاظ على قدر معين من المرونة في معدل الوظائف الشاغرة في الفئة الفنية عند حوالي 15 إلى 20 في المائة عادةً، وذلك حتى يتسنى تكيف تنفيذ برنامج العمل والميزانية للفترة 2018-2019 بطريقة ديناميكية مع الظروف الجديدة والأولويات المستجدة.

21- وتجدر الإشارة إلى أنه فيما يتم الحفاظ على المرونة في معدلات الوظائف الشاغرة، تستمر المنظمة في إيلاء العناية الفائقة إلى ضمان ملء الوظائف الحساسة والخرجة والضرورة.

22- ومع الأخذ في الاعتبار عمليات التعيين الجارية حالياً، من المتوقع أن يتراوح معدل الوظائف الشاغرة بين 15 و20 في المائة. وما زالت الأولوية تُعطى لضمان أن تحافظ جميع الوحدات التنظيمية الفردية، وبخاصة المجالات الفنية، على المعدل المستهدف للوظائف الشاغرة.

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

#### (أ) تحسين استراتيجية التنمية والتعليم

23- تقوم المنظمة بتنفيذ استراتيجية منقحة للتعليم، تستند على تحديد واضح لاحتياجات التعليم لدى الموظفين واختيار ملائم لطرق التدريب.

24- وفي ما يخص احتياجات التعليم لدى الموظفين، تركز المنظمة جهودها على خمسة مجالات رئيسية:

- التدريب الإداري، الذي تعزز إثر توصيات المراجعة، من أجل توطيد المعرفة للنظم الداخلية والإجراءات الخاصة بالمنظمة، وتحسين القدرة التشغيلية للموظفين في تأديتهم مهامهم، وبخاصة في المكاتب الميدانية؛
- الإدارة القائمة على النتائج، والتي تشمل التدريب المتصل بالإدارة القائمة على النتائج، وإدارة النتائج والإطار الاستراتيجي؛
- التدريب الفني، للحفاظ على كفاءات الموظفين الفنية وإنعاش معارفهم بالاستناد إلى الاحتياجات الحالية؛
- التدريب على اللغات، لتحسين قدرات الموظفين من حيث تعدد اللغات المعتمدة في المنظمة؛
- تنمية القدرات الشخصية، وتشمل دورات لتحسين المهارات الشخصية وكتيبيات عملية للتطوير المهني.

25- ويستند اختيار طرق التدريب المناسبة على نهج استراتيجي يمنح الأولوية للشراكات مع الأوساط الأكاديمية واستخدام دورات التعليم عن بعد.

26- وسوف تركز المنظمة في الأشهر القادمة على تطوير برامج تدريب بالشراكة مع أوساط أكاديمية. وبهذه الطريقة، سوف تستفيد عملية وضع المناهج، وتنفيذها وتقييمها من التعاون بين الخبراء في مجال التعليم. وعلاوة على ذلك، سوف يسمح هذا النهج للمنظمة بالاستفادة من تجمعات المؤسسات الأكاديمية التي تعمل على أنشطة في مجال التعليم الإلكتروني مثل edX (<https://www.edx.org/>)، وهو تجمّع مؤلته جامعة هارفرد بالشراكة مع MIT عام 2012 وبات اليوم يشمل 90 جامعة شريكة في العالم (<https://www.edx.org/schools-partners>).

## (ب) العلاقات مع أجهزة تمثيل الموظفين

27- تحافظ المنظمة على انخراط مستمر وجوهري مع أجهزة تمثيل الموظفين - رابطة موظفي الفئة الفنية في المنظمة واتحاد موظفي الخدمات العامة في ما يخصّ التشاور حول جميع القضايا التي تؤثر على ظروف خدمة الموظفين. وتُعدّ اجتماعات رسمية من خلال اللجنة الاستشارية بين الموظفين والإدارة.

28- وبدءاً من عام 2017، يجري التباحث حول خطة عمل للبنود التي تحتاج مشاورات بين أجهزة تمثيل الموظفين والإدارة في أول اجتماع للعام، بهدف استخدام هذه الخطة كخريطة طريق، فتركز عملية التشاور على البنود ذات الأولوية. وبدءاً من نهاية أكتوبر/تشرين الأول 2017، عُقد اثني عشر اجتماعاً للجنة الاستشارية بين الموظفين والإدارة، وتستمر عملية التشاور من خلال عقد اجتماعات عادية.

29- وفي هذا السياق، قدّمت الإدارة في أبريل/نيسان 2017 إلى اتحاد موظفي الخدمات العامة استعراض سير اللجان المعنية باختيار موظفي الخدمات العامة، وهو تحليل أجراه خبراء داخليون وخارجيون لتحديد مواطن القوة في العملية والمجالات التي تحتاج إلى تحسين. وقد بدأ بالفعل وضع توصيات الاستعراض موضع التنفيذ في هذه العملية.

## إبراز طبيعة منظمة الأغذية والزراعة كوكالة متخصصة في منظومة الأمم المتحدة

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

30- لظالما اتبع معيار الجدارة والاستحقاق في اتخاذ قرارات التعيين في المناصب الفنية الدولية، للتأكد من أن تملأ المنظمة جميع المناصب بأفضل المرشحين المؤهلين.

31- وفي الوقت نفسه، وتماشياً مع توجيهات الأجهزة الرئاسية، ما زال يولي الاهتمام الواجب لضمان التمثيل الجغرافي المنصف للدول الأعضاء في الأمانة العامة للمنظمة.

32- ونتيجة 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. 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.

33- وبعد الانتهاء من التعيينات الجديدة، تبلغ نسبة البلدان غير الممثلة 13 في المائة، والبلدان الممثلة تمثيلاً ناقصاً 10 في المائة ونسبة البلدان الممثلة تمثيلاً منصفاً 74 في المائة. ولدى تعيين الموظفين، وبشرط عدم إغفال الأهمية القصوى

لضمان أعلى مستوى من الكفاءة والتخصص الفني، تمنح المنظمة الأولوية لتعيين موظفين على أساس جغرافي على أوسع نطاق ممكن، وتبذل جهوداً خاصة لتعيين مرشحين من بلدان غير متمثلة أو متمثلة تمثيلاً ناقصاً.

### (ب) تحسين تمثيل الجنسين

34- تواصل المنظمة جهودها في مجال توفير المساواة بين الجنسين في القوة العاملة. فقد بلغت نسبة النساء 28 في المائة في الوظائف الفنية في نهاية عام 2007. وفي نهاية سبتمبر/أيلول 2017، وبفضل استمرار وتوسيع جهود الاتصال بعدد كبير من المؤسسات المهنية والجامعات في بلدان مختارة وكذلك بفضل إيلاء الاهتمام من جانب هيئة الاختيار للتوازن بين الجنسين، ارتفع هذا الرقم إلى 44 في المائة.

35- ويتمثل تحسن آخر ملحوظ تجدر الإشارة إليه في زيادة عدد النساء في الوظائف العليا. ففي نهاية عام 2007، لم يكن هناك أي امرأة من الموظفين في منصب نائب المدير العام، وأما الآن فتوجد امرأة واحدة من أصل ثلاثة نواب للمدراء العامين. وبصورة عامة، بلغت نسبة النساء في الوظائف العليا 12 في المائة في نهاية عام 2007؛ في حين يشغلن الآن 26 في المائة من هذه الوظائف.

### (ج) تعزيز تعدد اللغات

36- في سياق إجراءات الاختيار والتعيين، يتم النظر عن كثب في المهارات اللغوية للمرشحين، الداخليين والخارجيين.

37- إضافة إلى ذلك، لقد أدرجت الإجراءات المنقحة لاختيار الاستشاريين والمشاركين في اتفاقية الخدمات الشخصية مراقبة أكثر صرامة على مستوى اللغة المطلوبة. ويُطلب إلى جميع مقدمي الطلبات توفير أدلة على مهاراتهم اللغوية لاعتبارهم مؤهلين لتولي مهام في المنظمة.

38- وتضطلع الدول الأعضاء بدور أساسي أيضاً لاعتماد موقف واضح بشأن تعدد اللغات، يُعبّر عنه من خلال مشاركتها في الأجهزة 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 جانب المنظمات الدولية.

### زيادة الكفاءة في عمليات وإجراءات الموارد البشرية

(أ) إعادة تنظيم وظائف الموارد البشرية على المستوى الإقليمي وتحويل مركز الخدمات المشتركة

39- بدأت المنظمة عملية إعادة هيكلة وظائف وأدوار الموارد البشرية على مستوى إقليمي، بهدف زيادة الكفاءة وضمان مستوى عالٍ من النتائج المحققة. وبصورة خاصة، سوف تتفادى عملية إعادة التنظيم ازدواجية العمل، وسوف تسمح باستخدام أفضل للموارد المتاحة على مستوى المنظمة والمستوى الإقليمي.

40- وبموازاة ذلك، تعمل المنظمة على تحويل مركز الخدمات المشتركة لزيادة الإنتاجية وضمان عمليات فعالة وحسنة التوقيت. ويقضي الهدف بتحسين التنسيق والإشراف على المراكز التابعة لمركز الخدمات المشتركة. ومن شأن هذه الهيكلية أن تعزز تطبيق إجراءات موحدة، بما يتيح توفير الوقت وضمان اعتماد نُهج متسقة.

#### (ب) برنامج التعيين الحديث

41- لقد حدّدت المنظمة الحاجة إلى مكننة عملية التعيين والعمليات الداخلية في نظام متكامل لتكنولوجيا المعلومات، من أجل ترشيد الإجراءات التشغيلية والإدارية. وإثر تحليل تفصيلي معمق، تقرّر اعتماد برنامج تعيين جديد.

42- وستؤدي وظائف الأداة الجديدة إلى تمكين المنظمة من تقليل وقت المعالجة والتكاليف ذات الصلة، ودعم رصد العمليات العالمية وتقليص العمليات اليدوية.

43- وبصورة خاصة، من شأن البرنامج الجديد أن يحسّن قدرة المنظمة على تتبع التقدم المحرز في مختلف العمليات الفرعية ورصد مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة.

44- وقد بدأ العمل بهذه الأداة الجديدة لدعم تعيين خبراء استشاريين والمشاركين في اتفاقية الخدمات الشخصية. وفي ما يتعلق بالعمليات الأخرى، تعمل المنظمة على تحديد جميع الوظائف اللازمة لتنفيذ البرنامج الجديد تنفيذاً كاملاً خلال الفصل الأول من عام 2018.

#### (ج) ترشيد ترتيبات العمل

45- اعتمدت المنظمة إجراءات جديدة، وتغييرات وتعديلات على مختلف السياسات لترشيد تدابير العمل التي تنطبق على العمل عن بعد وعلى طلبات الإجازة الخاصة بدون مرتّب وبدل الوظيفة الخاص.

46- ويتمثل الهدف في تلافي الاستخدام غير المناسب الذي قد يسبّب عدم كفاءة، وهدر الموارد والمعاملة غير العادلة للموظفين.

47- وقد نُفذت الإجراءات المنقحة مراقبةً أكثر مركزية وسمحت باعتماد نُهج متسقة تضمن العدل والشفافية.

## (د) تعزيز إجراءات منح معونات الإيجار

48- بهدف ضمان امتثال أكثر صرامةً لمعايير الاتساق، والملاءمة والتوافق الأفضل مع المتطلبات التشريعية الوطنية، نفذت المنظمة مراقبة أكثر صرامةً للعمليات التي تؤدي إلى الموافقة على خطة معونات الإيجار في روما وفي الميدان.

49- وإثر اعتماد الإجراءات الجديدة، يتيح المستوى المزدوج للمراقبة إمكانية التحقق بشكل أفضل من المعلومات، وتبسيط التحليل للموافقة النهائية. وتقيم المنظمة اتصالاً بلجنة الخدمة المدنية الدولية لضمان اعتماد نهج متسق على مستوى الأمم المتحدة في المكاتب القطرية، كما أنها تشجع على تنفيذ التنسيق بين الوكالات التي توجد مقارها في روما حول هذا الموضوع.

## (هـ) الإجراءات للمصادقة على الحوادث التي تقع خلال الخدمة

50- لقد تم مؤخراً اعتماد إجراء محسّن للإبلاغ عن حوادث تقع خلال الخدمة ونتجت عنه آثار إيجابية. وقد دعمه تحليل للحالات المقدّمة من أجل تحديد الأنماط المتكررة وإدخال تدابير لزيادة سلامة الموظفين ورفاههم.

## (و) تنفيذ توصيات المراجع الخارجي بشأن المسائل المتصلة بالموارد البشرية

51- يرد التحليل الشامل عن التقدم الذي أحرزته المنظمة في مجال تنفيذ توصيات المراجع الخارجي في الوثيقة FC 169/11، تقرير مرحلي عن تنفيذ توصيات المراجع الخارجي.

52- وفي ما يتعلق بالتوصيات بشأن المسائل المتصلة بالموارد البشرية، تستمر المنظمة بتركيز جهودها على تنفيذ التعديلات المقترحة، وقد تحققت حتى الآن نتائج ملحوظة.

53- وأجرت المنظمة عملية إعادة تنظيم مكتب الموارد البشرية لتحسين التكامل الداخلي وأوجه التآزر، ولتنفيذ المبادئ والخطوط التوجيهية لاستراتيجية الموارد البشرية في مجالات مختلفة من الموارد البشرية. وبفضل إعادة التنظيم هذه، أدخلت فروع الموارد البشرية تغييرات وتعديلات إثر اعتماد نهج متسق، يتماشى مع حاجات المنظمة.

54- وإثر التوصيات التي قدمتها الدراسة بشأن القدرات الفنية للمنظمة، بذلت جهود إضافية في مجال اختيار الاستشاريين وتعيينهم، ووضع قوائم متخصصة بالمرشحين ذوي المؤهلات الرفيعة المستعدين لتولي المهام، مما يشكل ذخيرة من المهارات. وقد تمّ ذلك في الوقت الذي اعتمدت فيه ضوابط أكثر صرامة تتعلق بتوظيف المتقاعدين، وبخاصة لتغطية الوظائف التي كانوا يقومون بها كموظفين. وهذا يساعد الوحدات في التخفيف من الفجوات المعرفية ووضع خطط لقواها العاملة على هذا الأساس.

55- وأما بالنسبة إلى إدارة الأداء، فتقوم المنظمة باستعراض سياسة إدارة الأداء لربط الخطط ذات الصلة بأهداف التنمية. وفي الوقت ذاته، تُنشأ آليات لضمان الجودة لنظام تقييم وإدارة الأداء. وستبدأ عملية مراقبة الجودة باستعراض جودة خطط عمل هذا النظام في نهاية السنة.

(ز) طلبات الأعضاء للحصول على بيانات عن الموارد البشرية من الموظفين وغير الموظفين

56- إثر الطلب الوارد من المجلس ومن اللجنة لتوحيد شكل البيانات المقدمة عن الموارد البشرية من الموظفين وغير الموظفين، أقرت المنظمة مشاورات مع الوكالات التي توجد مقرها في روما للاتفاق على شكل موحد لهذه المعلومات.

57- وقد نفذت المنظمة بالفعل الشكل الموحد المشترك، وتم الاستجابة إلى طلب الحصول على معلومات غير حساسة في حوالي خمسة أيام عمل.

### التحديات

58- في حين يتواصل تحسّن إدارة الموارد البشرية في المنظمة، تم تحديد عدد من مجالات التحسين وهي تتطلب الاهتمام والجهود للاستمرار في المضي قدماً باتجاه التوصل إلى منظمة حديثة تعتمد ممارسات سليمة في مجال إدارة الموارد البشرية.

59- وتتمثل إحدى الأولويات في تحديث برنامج التعيين عبر تكنولوجيا المعلومات. وباتت هذه الأداة الجديدة تُستخدم اليوم في عملية تعيين الاستشاريين والمشاركين في اتفاقية الخدمات الشخصية. وسوف تبذل المنظمة جهوداً في الأشهر المقبلة لضمان تبادل ملائم للمعارف الداخلية بشأن هذه الأداة الجديدة وتنفيذها التدريجي. وإثر تحسين فهم هذا النظام، سوف توسّع المنظمة نطاق استخدامها ليشمل عمليات التعيين في قوائم الوظائف الفنية ووظائف الخدمات العامة.

60- والمنظمة عازمة على مواصلة تنفيذ أنشطة التواصل لاستقطاب الجمهور المستهدف، مثل النساء من مقدمي الطلبات ومرشحيين من بلدان غير ممثلة أو ممثلة تمثيلاً ناقصاً. وسوف تُخصص جهود خاصة لجذب مواصفات رفيعة المؤهلات، من أجل دعم المنظمة في تعزيز تنفيذ البرامج والقدرات الفنية على حدٍ سواء.

61- وسوف تستمر المنظمة في تركيز جهودها على قدرات الموظفين بحيث يستوعبون التغييرات والتحسينات المتصلة بمجالات الموارد البشرية. وترمي استراتيجيات المنظمة المعنية بإدارة التغييرات إلى التخفيف من عدم اليقين في صفوف الموظفين حيال كيفية تأثير هذا التغيير عليهم وتقليل إمكانية وقوع تأثير سلبي على الإنتاجية. وتتبع المنظمة نهجاً

استباقياً لتوجيه الموظفين بشكل ناجح من خلال اعتماد تغييرات تنظيمية. وبصورة خاصة، يتم هذا من خلال أنشطة اتصال واضحة ومتسقة، وتوفير تفاصيل ووثائق محدّثة تساعد أيضاً الموظفين على فهم الحاجة لهذه التغييرات.

62- وتلتزم المنظمة بالاستمرار في متابعة مسار مبتكر لتحسين المجالات المتصلة بسياسة الموارد البشرية وإدارتها. وبصورة خاصة، تتركز جهود كبيرة على أنشطة التعيين، للسماح للمنظمة باجتذاب أفضل المرشحين المتوقّرين في السوق العالمي، وتعظيم استخدام الموارد المرتبطة بالعملية. لذا، بدأت المنظمة بتطبيق نهج عصري، يركّز على تحديد مجموعات المهارات والإبقاء عليها، بما يتيح للمنظمة الحفاظ على المرونة اللازمة للاستجابة إلى احتياجات متخصصة محددة وإلى الأولويات المتغيرة. وفيما هذا يمثل نهجاً موحّداً في القطاع الخاص، بدأت تطبقه في الآونة الأخيرة مختلف وكالات الأمم المتحدة.

63- وسوف تستمر المنظمة في الحفاظ على حضورها في شبكة الموارد البشرية للأمم المتحدة من أجل الاتصال بوكالات الأمم المتحدة الأخرى ومنظمات دولية الأخرى للاطلاع على أفضل الممارسات والاتجاهات الناجحة، بهدف استكشاف إمكانية تطبيقها على احتياجات المنظمة وممارساتها.