

August 2006



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

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

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

لجنة المالية

الدورة الخامسة عشرة بعد المائة

روما، 25 – 29 سبتمبر/أيلول 2006

تقرير عن القضايا المتصلة بإدارة الموارد البشرية

الموجز التنفيذي

1 – الغرض من هذه الوثيقة هو إطلاع اللجنة على آخر المستجدات في مجال إدارة الموارد البشرية في منظمة الأغذية والزراعة.

مشروع القرار

2 – أحاطت اللجنة علماً بالمعلومات الواردة في الوثيقة FC 115/13 بشأن التقدم المحرز في قضايا إدارة الموارد البشرية.

أولاً – معلومات أساسية

1 – درست لجنة المالية في دورتها السابعة والتسعين التي عقدت في سبتمبر/أيلول 2000 تقريراً عن الموارد البشرية تضمن أبرز القضايا والاستراتيجيات المتصلة بالموارد البشرية التي يجدر بالمنظمة التعاطي معها تماشياً مع خطتها المتوسطة الأجل. وقد صدرت منذ ذلك الحين تقارير مرحلية منتظمة حول خطة عمل شاملة للموارد البشرية. وعرض آخر تقرير من هذا النوع على الدورة العاشرة بعد المائة للجنة المالية في سبتمبر/أيلول 2005.

2 – وأعد هذا التقرير على ضوء المبادرات الجارية في إطار عملية الإصلاح في المنظمة، بما فيها المبادرات الخاصة باللامركزية وإنشاء مركز للخدمات المشتركة وتطبيق نموذج إدارة الموارد البشرية مدعوماً بنظام إدارة الموارد البشرية.

لدواعي الاقتصاد طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ، والمرجو من أعضاء الوفود والمراقبين أن يكتفوا بهذه النسخة أثناء الاجتماعات وألا يطلبوا نسخاً إضافية منها إلا للضرورة القصوى. ومعظم وثائق المنظمة متاحة في موقع المنظمة على شبكة الانترنت www.fao.org

ثانياً - تطبيق نموذج إدارة الموارد البشرية (HRMM) ونظام إدارة الموارد البشرية (HRMS)

نموذج إدارة الموارد البشرية

3 - نموذج إدارة الموارد البشرية هو نموذج متكامل لتنظيم وتأدية مجموعة خدمات إدارة الموارد البشرية بأكملها. ويحدد هذا النموذج الأدوار والعمليات والعلاقات والتكنولوجيا اللازمة لمساندة توفير الخدمات الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة.

4 - وسينتقل نموذج إدارة الموارد البشرية من ثم إلى تعزيز وترشيد النظام الحالي المشتت لتأدية الخدمات الخاصة بالموارد البشرية. ويشمل هذا بمرور الوقت توفير نقطة اتصال وحيدة للعملاء لاتخاذ الإجراءات الخاصة بالموارد البشرية أو لطلب أي إيضاحات بهذا الشأن.

5 - ويتمثل أحد الجوانب الرئيسية لهذا النموذج في توسيع نطاق تغطية نظام الموارد البشرية بحيث يشمل الخدمات الخاصة بالموارد البشرية بأكملها، بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية وإدارة الأداء ونظم التوظيف بواسطة الإنترنت.

6 - ونظراً إلى زيادة كفاءة تأدية خدمات المعاملات الخاصة بالموارد البشرية، ستكون هناك فرصة سانحة لتحويل الموارد من وظائف معالجة المعاملات ذات القيمة المضافة المتدنية إلى وظائف ذات قيمة مضافة أعلى في مجالات المشورة والاستشارة والسياسات.

7 - وسيعتمد نموذج إدارة الموارد البشرية الجديد نظاماً متكاملًا لإدارة الموارد البشرية يجري فيه القسم الأكبر من المعاملات الخاصة بالموارد البشرية بصورة إلكترونية. وهو بمثابة اعتراف بالقدرة على اتخاذ قرارات حول قضايا الموارد البشرية الماثلة في موقع جغرافي مختلف عن مكان اتخاذ تلك القرارات. كما أنه يعيد تنظيم وظيفة الموارد البشرية لترشيد وتعزيز تأدية الخدمات وسيتيح مزيداً من الموارد لتحقيق الوفورات وللارتقاء بنوعية تخطيط الموارد البشرية على حد سواء.

8 - وسيتيح نموذج إدارة الموارد البشرية الجديد أيضاً نظاماً للمعلومات الإدارية لتسهيل عملية تحليل الاتجاهات وإصدار التقارير في حالات الاستثناءات مباشرة عند الطلب بالنسبة إلى مجموعة من المسائل الخاصة بالموارد البشرية. ويمكن بواسطة هذا النظام تفويض قدر أكبر من السلطات من خلال تحسين إعداد التقارير عن المعلومات الإدارية وزيادة قدرة الإدارة العليا على مراقبة عمليات التفويض وبالتالي تحسين المساءلة.

إطلاق نظام إدارة الموارد البشرية ونموذج إدارة الموارد البشرية

- 9 - تعمل المنظمة حالياً على التحضير لإطلاق نظام إدارة الموارد البشرية استناداً إلى تطبيقات أوراكل في نهاية 2006. وسيؤدي هذا إلى تحسينات ملحوظة في عمليات إدارة الإجراءات الخاصة بالموظفين في شتى وحدات المنظمة. وسيتوافق استحداث نموذج جديد لإدارة الموارد البشرية مع تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية.
- 10 - وسيصبح القسم الأكبر من وظائف نظام إدارة الموارد البشرية نافذاً ومتاحاً للاستخدام اعتباراً من ديسمبر/كانون الأول 2006. ومن المتوقع أن يستمر في مرحلة أولى إنجاز معظم المعاملات الخاصة بالموارد البشرية من خلال مركز الخدمات المشتركة كما هي الحال في الوقت الراهن. ويجري من ثمّ تدريجياً في الأشهر القليلة التالية تدريب الموظفين والمديرين في المقر الرئيسي أولاً وفي المكاتب الميدانية في مرحلة لاحقة على الاصطلاح بأدوارهم ومسؤولياتهم الجديدة في إطار نموذج إدارة الموارد البشرية والعمليات المستحدثة الخاصة بالموارد البشرية، يساندهم في ذلك نظام إدارة الموارد البشرية. ومن المتوقع أن تنتهي عملية الإطلاق المرحلية لنموذج إدارة الموارد البشرية ونظام إدارة الموارد البشرية خلال عام 2008.

ثالثاً - تعزيز القدرة على تخطيط الموارد البشرية

- 11 - يرمي تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق هدفين اثنين:
- (أ) التوصل إلى فهم واضح على مستوى *الطلب* لاحتياجات المنظمة بالنسبة إلى الوظائف اللازمة والمهارات المطلوبة لذلك؛
- (ب) وعلى مستوى *العرض* لمعرفة المهارات المتوافرة والاختصاصات المطلوبة وسبل تأمينها مثلاً من خلال التوزيع الداخلي للموظفين و/أو تنمية قدراتهم، من سوق العمل المحلية أو الدولية و/أو على أساس توظيف/عدم توظيف لمدة طويلة/قصيرة.
- 12 - وتحدد عملية تخطيط الموارد البشرية بشكل أساسي الطلب على الموارد البشرية في برامج المنظمة ومشاريعها كما أنها تبين السبل لتلبية هذا الطلب.
- 13 - ومن العناصر الرئيسية في تخطيط الموارد البشرية في سبيل تحقيق ذلك إعداد تقارير تحليلية تساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط استناداً إلى فهم الخلفية التاريخية والوضع الراهن والاتجاهات المتوقعة. وتصلح هذه التقارير لتحديد الثغرات فور حدوثها على مستوى الاختصاصات والمهارات والموارد والجوانب المؤسسية. ويمكن من ثمّ استخدامها لمعرفة أسباب حدوث تلك الثغرات وكمطلق لاتخاذ إجراءات تصحيحية. وهكذا يساعد تخطيط الموارد البشرية المديرين على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن توظيف وتوزيع وتنمية قدرات مواردهم البشرية بما يمكنهم من

تحقيق أهداف برامجهم ومشاريعهم على أكمل وجه، ويكفل في الوقت نفسه اتساق هذه القرارات مع الأهداف الاستراتيجية والمؤسسية الإجمالية للمنظمة.

رابعاً - تحسين عمليات التوظيف بواسطة نظام iRecruitment الإلكتروني

14 - بعد تنفيذ برنامج العمل والميزانية للفترة 2006-2007 وما تضمنه من تخفيض في الوظائف واستحداث لهيكل جديدة نتيجة اقتراحات الإصلاح، كان هناك تراجع إجمالي في عدد الوظائف الشاغرة وبالتالي خفض ملحوظ لعمليات التوظيف من الخارج. لكن مع ذلك، لا تزال المنظمة تطبق استراتيجيات التوظيف الاستباقية الواردة في خطة العمل الخاصة بالموارد البشرية (الوثيقة FC 107/16).

(أ) التوزيع الجغرافي

15 - اعتمدت في 1 يناير/كانون الثاني 2004 منهجية التوزيع الجغرافي الجديدة التي وافق عليها مؤتمر المنظمة في دورته الثانية والثلاثين (29 نوفمبر/تشرين الثاني - 10 ديسمبر/كانون الأول 2003). وكما أشير في التقرير المعروض على لجنة المالية في دورتها العاشرة بعد المائة، تهدف المنهجية المنقحة إلى تعزيز التمثيل من مختلف أنحاء العالم. ولا تزال بالفعل أكثرية ساحقة من الدول الأعضاء ممثلة بشكل متوازن بموجب المنهجية المنقحة في حين أن نسبة البلدان الممثلة دون النصاب أو غير الممثلة أو الممثلة فوق النصاب لا تزال أقل إلى حد كبير مقارنة مع المنهجية السابقة. وعند صدور هذا التقرير كان هناك 119 بلداً ممثلاً في حدود النصاب و16 بلداً فوق النصاب و20 بلداً دون النصاب و34 بلداً غير ممثل.

(ب) تحسين التوازن بين الجنسين

16 - بذلت المنظمة جهوداً حثيثة من أجل تحقيق التوازن بين الجنسين لموظفي الفئة الفنية والفئات العليا (والذي حُدد بنسبة 35 في المائة). وفي حين أن هذه الغاية تحققت بالفعل في المقر الرئيسي بوجه عام، تتواصل الجهود لبلوغ الهدف ذاته في المكاتب الميدانية. وفي 31 مايو/أيار 2006، كان العدد الإجمالي للإناث في الفئة الفنية والفئات العليا 405 أو 29.9 في المائة من موظفي تلك الفئات. ويوضح الجدول التالي بالتفصيل توزيع الموظفين الإناث والذكور بحسب الدرجات:

م م ع	مد -2	مد -1	ف-5	ف-4	ف-3	ف-2	ف-1	
1	6	16	65	96	119	93	9	الإناث
8	37	100	253	310	147	86	8	الذكور

17 - وكما يتضح أعلاه، أعيقت قدرة المنظمة على إحراز تقدم ملحوظ باتجاه تحقيق غاياتها على صعيد التوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين بفعل تراجع مستوى النشاط الخاص بالتوظيف طوال السنة الماضية بانتظار صدور القرارات المتعلقة ببرنامج العمل والميزانية واقتراحات الإصلاح.

18 - وتنصبّ حالياً جهود قسم إدارة الموارد البشرية في هذا المجال على تطبيق نموذج التوظيف الجديد في نظام إدارة الموارد البشرية. وهذا النظام المعتمد على شبكة الإنترنت (والمعروف باسم iRecruitment) سوف يمكّن المرشحين من تقديم طلباتهم عبر شبكة الإنترنت مباشرة وسيقلّص بالتالي الوقت الذي ينفق عادة على فرز الطلبات الورقية المطبوعة. وعلاوة على ذلك، سوف تساعد الوظيفة التي يقدمها النظام من حيث التحقق من استيفاء الشروط على تقليص الوقت المخصص عادة لمراجعة الطلبات. ونظام iRecruitment سوف يكون أداة مشتركة في المنظمة ككلّ لتنسيق عمليات التعيين في شتى الوظائف. وقد اختارت المنظمة التطبيق المحلي بغية تطوير واختبار وظيفة المراجعة التلقائية بأكملها والتي، سوف تساعد في حال نجاحها على تقليص الفترات الزمنية لمختلف مراحل التوظيف.

خامساً - تنمية الكفاءات

(أ) التنمية الإدارية

19 - مركز التنمية الإدارية هو برنامج رئيسي من برامج وكالات الأمم المتحدة التي اتخذت من روما مقراً لها (أي منظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأغذية العالمي). ومنذ إنشاء المركز في أكتوبر/تشرين الأول، 2004 نظمت عدة برامج ناجحة. وجرى تشكيل مجموعة عمل استراتيجية مشتركة بين الوكالات تتولى مراقبة الجودة وتقديم مدخلات حول قضايا التصميم وتعاون مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى ومع غيرها من الوكالات حفاظاً على أفضل الممارسات في هذا المجال. وكان هناك تركيز على كفاءات شبكة الإدارة العليا التي أسستها كلية تدريب موظفي الأمم المتحدة. ووافقت الوكالات الثلاث المذكورة، حرصاً منها على توسيع وتطوير هذا البرنامج بقدر أكبر، على زيادة عدد المديرين الذين سيستفيدون من هذا التدريب الإنمائي الاستراتيجي لبناء قدراتهم الإدارية وإقامة تحالفات قوية مع الشركاء في الداخل وفي الخارج أيضاً.

20 - وفي ما عدا مركز التنمية الإدارية، كانت هناك سلسلة من أنشطة المتابعة لتنمية الكفاءات منها التعلّم والتطوّر المتواصلين في إطار برنامج قيادة التنمية الإدارية. وتعتبر التمرينات إحدى المكونات الرئيسية الناجحة كي يساعد المشاركون على تلبية احتياجات المديرين الإنمائية، تماماً كبرامج التواصل والتفاوض وإدارة النزاعات. ومن المقرر تقديم مزيد من الدعم للبرامج في مجالات إدارة الموارد والعمل ضمن فريق. وقد ساهم التعاون الوثيق بين الوكالات في نجاح هذه العملية بوجه عام.

(ب) الإطار المتكامل للكفاءات

21 - شارف العمل في إعداد الإطار المتكامل للكفاءات في المنظمة على الانتهاء، وأحرز تقدماً ملحوظاً على صعيد التنفيذ:

- بدأ إدخال ملامح الكفاءات الإدارية التي استكملت في سبتمبر/أيلول 2005، في الإعلانات عن الوظائف الشاغرة بالنسبة إلى موظفي الإدارة وفي برامج التنمية الإدارية (انظر مركز التنمية الإدارية)؛
- تُعتبر ملامح الكفاءات لممثلي المنظمة القطريين التي استكملت في أكتوبر/تشرين الأول 2005 عنصراً رئيسياً من عناصر نظام إدارة الأداء الذي بدأ العمل به بالنسبة إلى ممثلي المنظمة القطريين؛
- أعدت ملامح خاصة بموظفي الفئة الفنية وسوف يستند إليها في خلق الفرص لتنمية قدرات الموظفين، ولتنمية كفاءاتهم؛
- من المتوقع أن يستكمل مشروع الكفاءات والقيم الأساسية (لجميع الموظفين) بحلول شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2006.

22 - وسيطبق الاستخدام التدريجي المتكامل للكفاءات في الوظائف الخاصة بالموارد البشرية مثل التوظيف وإدارة الأداء والتقدم المهني، بحيث يتزامن مع تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية ونموذج إدارة الموارد البشرية خلال الفترة المالية الراهنة.

سادساً - إدارة الأداء

23 - سوف يبدأ العمل بنظام جديد لإدارة الأداء مع توافر نموذج إدارة الأداء في نظام إدارة الموارد البشرية عام 2007. وسيكون ذلك مدعوماً بإطار تنمية الكفاءات الذي من المقرر أن يجهز عام 2006.

سابعاً - قضايا الحياة العملية**(أ) ترتيبات العمل المرنة**

24 - جرى إعداد وثيقة عن إطار للسياسات الرامية إلى الترويج لقيام بيئة عمل مشجعة (جدول عمل مضغوط، ساعات عمل مرنة، زيادة إمكانية العمل بنصف دوام، الإحالة التدريجية على المعاش، العمل عن بُعد، تشاطر العمل) وذلك بالتشاور مع الأجهزة التي تمثل الموظفين ومع مختلف مصالح/مكاتب المنظمة. ومن المتوقع عرض الوثيقة على لجنة الموارد البشرية لإقرارها في الفصل الثالث من عام 2006.

(ب) إجازة الابوة

25 - إستحدث قسم إدارة الموارد البشرية الحق في طلب إجازة إبوة للموظفين الذكور الذين يرزقون بطفل وذلك منذ أن صدر التقرير الأخير للجنة المالية في سبتمبر/أيلول 2005، وبعد موافقة لجنة الموارد البشرية والمدير العام. ويُمنح هذا الحق، مع تسديد الأجر كاملاً لمدة قد تصل إلى أربعة أسابيع، أو في حالة الموظفين الدوليين العاملين في أماكن العمل التي لا توجد فيها أسرهم قد تصل الإجازة إلى ثمانية أسابيع. ويمكن طلب الإجازة لفترة واحدة متواصلة أو لفترات منفصلة خلال السنة الأولى التي تلي الولادة.