

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 2014/11/13-10

قضايا السياسات

البند 4 من جدول الأعمال

استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج

إطار لإدارة شؤون العاملين من أجل تطبيق الخطة الاستراتيجية
للبرنامج (2014-2017)

للنظر



Distribution: GENERAL

WFP/EB.2/2014/4-B

30 Septembre 2014

ORIGINAL: ENGLISH

طُبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الاطلاع على وثائق المجلس التنفيذي

في صفحة برنامج الأغذية العالمي على شبكة الإنترنت على العنوان التالي: (<http://executiveboard.wfp.org>)

مذكرة للمجلس التنفيذي

هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للنظر.

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين قد تكون لديهم أسئلة فنية تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورين أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس التنفيذي بفترة كافية.

رقم الهاتف: 066513-2400	السيدة P. Issar	مديرة شعبة الموارد البشرية:
رقم الهاتف: 066513-2393	السيد M. Ndiaye	نائب مدير شعبة الموارد البشرية:
رقم الهاتف: 066513-3750	السيد عبد المجيد يحيى	نائب مدير شعبة الموارد البشرية:
رقم الهاتف: 066513-3706	السيدة C. Wang	رئيسة فرع التوظيف وإعادة التكليف:

للاستفسار عن توفر وثائق المجلس التنفيذي، يرجى الاتصال بوحدة خدمات المؤتمرات (هاتف: 066513-2645).

موجز تنفيذي

من الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2014-2017):

تتمثل أكبر قوة للبرنامج في النساء والرجال المخلصين الذين يعملون في جميع أنحاء العالم لتقديم الأغذية المغذية وتشجيع الحلول الدائمة، غالباً في ظروف صعبة حيث تزداد الأخطار التي تهدد الأمن والسلامة الشخصية [...] إن الاستجابة لحالات الطوارئ الإنسانية ما زالت، وستبقى، مجالاً رئيسياً للتركيز بالنسبة لموظفي البرنامج المخلصين في جميع أنحاء العالم.

رؤية العاملين في البرنامج:

بناء قوة عمل ملتزمة، تتمتع بالمهارات المناسبة، وتقوم بالأدوار المناسبة لتمكين البرنامج من مواصلة الوفاء بدوره في الاستجابة الإنسانية مع بناء قدراته في نفس الوقت على العناية بالأهداف طويلة الأجل لنداء الأمين العام الداعي إلى القضاء على الجوع.

تقر الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2014-2017) بأن البيئة التشغيلية التي يعمل فيها البرنامج تشهد تحديات متزايدة وتحولات متصاعدة، كما وتوفر الخطة الإطار اللازم لتحقيق النتائج المنشودة للقضاء على الجوع. وتحدد الخطة دوافع التغيير التي يُحتمل أن تخلف آثارها على الطلب المقبل على المساعدة الغذائية وعلى قدرة البرنامج على الاستجابة للأزمات والصدمات، مع كسر حلقة الجوع والإسهام في تحقيق استدامة الأمن الغذائي والتغذية. وترسي الخطة إطاراً لتوجيه عمليات البرنامج وتحديد مساهمته في الخطط الوطنية والإقليمية للتغذية والأمن الغذائي؛ أما بارامترات تحقيق النتائج المنشودة للخطة فيحددتها إطار نتائج الإدارة.

وتعرض استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج مخططاً للسبل التي يعترف البرنامج اتباعها لتعزيز قوته العاملة، والاحتفاظ بها، واستقدامها بما يخلق منظمة تتمحور حول العاملين وتركز على تطوير موظفيها ورخائهم بحيث يمكن لهم خدمة المستفيدين منها على نحو أفضل.

وضمن منظومة الأمم المتحدة وفي صفوف الشركاء والجهات المعنية يُعتبر البرنامج منظمة تتمتع بالعافية وتؤدي عملاً ممتازاً. وتستند قدرة البرنامج على تحقيق النتائج إلى مهارات موظفيه والتزامهم بمهمته الرامية إلى المساهمة في إرساء عالم خال من الجوع. ويتجلى التقدم المحرز في العديد من المجالات وذلك بفضل طائفة موسعة من الأدوات المؤسسية والابتكارات البرمجية والتشغيلية التي تساعد البرنامج على التطور. ويخلق ذلك حاجة إلى استعراض وتعزيز مجموعات مهارات موظفي البرنامج على مختلف الأصعدة.

وثمة العديد من دوافع التغيير. إذ أن على البرنامج أن يواصل أداء دوره الرئيسي في الاستجابة الإنسانية وأن يعمل في آن معاً على بناء قدراته للعناية بأمر الأهداف طويلة الأجل المحددة في نداء الأمين العام الداعي إلى القضاء على الجوع. وفي الوقت ذاته فإن من المنتظر أن يزيد عدد حالات الطوارئ وأن يتسع نطاقها، ومن ثم فسترتفع أعداد المستفيدين من البرنامج وتتنوع شرائحهم أكثر.

ومن الواجب أن يغدو البرنامج أكثر كفاءة وفعالية وأن يُنجز المزيد لصالح المزيد وبموارد أقل.⁽¹⁾

ويطلب إنجاز المزيد لصالح المزيد وبموارد أقل عملاً دؤوباً. وبمقدور البرنامج أن ينجز المزيد عبر نشر العاملين المناسبين وتكليفهم بالأدوار المناسبة لأداء مهمته، وأن يقوم، بتخصيص موارده على أساس الأولوية وتلبية الاحتياجات ذات الأجلين القصير والطويل وفقاً لخطة الاستراتيجية. وعلى البرنامج الاحتفاظ بموظفيه من ذوي الأداء الرفيع، وتطويرهم، ومكافأتهم، مع العمل على اجتذاب مواهب جديدة ومتنوعة. كما أن عليه تعظيم مساهمة المدراء المباشرين على تعزيز الأداء والنهوض بأساليب العمل التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءات التشغيلية.

وستحقق استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج أثرها المنشود من خلال أربعة عوامل ذات أهمية حاسمة في تنفيذها بنجاح. وتستهدى هذه العوامل الأربعة الحاسمة وتُعنى بالمسائل الرئيسية القائمة منذ زمن طويل والمبلغ عنها في عدة تقييمات تنظيمية والتي تشمل جميع موظفي البرنامج وشركائه الخارجيين.⁽²⁾

ولكل عامل من العوامل الحاسمة أهداف محددة:

1- تعزيز عقلية الأداء. غرس قيم البرنامج وسلوكياته وتجديد إدارة الأداء بحيث تقرر بالأداء الطيب وتكافئه، مع تحديد المعايير اللازمة للنجاح واشتراط المساءلة الفردية.

2- تكوين المواهب في البرنامج. استحداث أطر مهنية وتوفير الفرص للتعلم والتطور بحيث يغدو البرنامج مكاناً يتوق الناس للعمل فيه.

3- تحويل وجهة التركيز. اعتماد 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 التنظيمية التشغيلية والاستراتيجية على حد سواء.

4- تجهيز القادة ذوي الأثر الرفيع. تعبئة كبار القادة،⁽³⁾ وتعزيز قدراتهم القيادية والإدارية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبرنامج، وإخضاعهم للمساءلة.

وسيسفر التنفيذ الناجح لهذه العوامل الحاسمة الأربعة عن تعزيز إدارة البرنامج لأئمن أصوله ألا وهو قوته العاملة. وقد أحرز تقدم بالفعل بفضل عدد من مبادرات الموارد البشرية التي تسهم في تدعيم العوامل المذكورة ويرد موجز لها في القسم الخاص بالتقدم المحرز حتى الآن.

ويواصل البرنامج التركيز على الكفاءة والفعالية. وسيتم قياس تطبيق استراتيجية شؤون العاملين من خلال إطار المساءلة المؤسسية في البرنامج – إطار نتائج الإدارة – لكفالة عودة الآثار بالفائدة على الجهات المعنية، بما في ذلك قادة البرنامج، وموظفيه، وشركائه. وسوف تمكّن هذه الاستراتيجية البرنامج من خدمة المستفيدين وأن ينجز المزيد لصالح المزيد وبموارد أقل.

⁽¹⁾ Prahalad, C.K. and Mashelkar, R.A. 2010. Innovation's Holy Grail. *Harvard Business Review*, July 2010, pp. 1–9. Available at <http://hbr.org/2010/07/innovations-holy-grail/ar/1>

⁽²⁾ "تقرير مراجع الحسابات الخارجي بشأن إدارة الموارد البشرية" (WFP/EB.A/2012/6-F/1)؛ و McKinsey & "Rapid Organizational Assessment Diagnostic" Company, June 2012; 2012 Global Staff Survey; and "Preparing for Tomorrow Today: WFP Strategy for Managing and Developing Human Resources (2008–2011)" (WFP/EB.2/2008/4-C).

⁽³⁾ كبار القادة هم جميع قادة البرنامج من رتبة مد 1 فما فوق.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بوثيقة "استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج" (WFP/EB.2/2014/4-B).

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

السياق

- 1- تتحكم البيئات الخارجية والداخلية المتغيرة التي يعمل في ظلها البرنامج باستراتيجيته الخاصة بإدارة شؤون العاملين وتوفر الأساس المنطقي للعمل. ويواجه البرنامج بيئة تشغيلية متزايدة الصعوبة، تتمثل في منافسة أشد على التمويل، وحيز أكثر اكتظاظاً وتعقيداً لتنفيذ ابتكاراته البرنامجية وأداء مهمته. وتتصاعد التهديدات الأمنية الخطيرة المترافقة مع الطلبات المتنامية للجهات المعنية والشريكة كي يبرهن البرنامج على أثره، وكفاءته، وفعاليته.
- 2- وتوفر الخطة الاستراتيجية (2014-2017) الإطار اللازم للعمليات ولدور البرنامج في تحقيق هدف القضاء على الجوع في العالم.
- 3- ويجب أن تضع عملية تحديد المهارات الضرورية وتعبئة الموظفين لتنفيذ مهمة البرنامج في الاعتبار تأثير العوامل التالية:
 - ◀ القلاقل السياسية والظروف المناخية القاسية التي ستؤدي على الأرجح إلى تزايد عدد حالات الطوارئ التي تتطلب مساعدة غذائية ودعمًا لوجستياً؛
 - ◀ الزيادات في عدد المستفيدين وتنوع شرائحهم مع توسع عمل البرنامج على الأرجح في البيئات الحضرية وفي البلدان المتوسطة الدخل؛
 - ◀ البيئة الاقتصادية والسياسية التي تتعرض فيها الحكومات والجهات المانحة لضغوط عامة متزايدة كي تحرص على الاستفادة من الموارد على النحو الأكثر فعالية (4)

الآثار التنظيمية

- 4- وبغية مجابهة هذه التحديات فإن على البرنامج أن يعزز السمات الأربع القائمة التالية:
 - (1) البراعة. على البرنامج أن يستجيب بسرعة لحالات الطوارئ، وأن يكون كفواً في توفير المنفعة القصوى بالتكلفة الدنيا، وفعالاً في تحقيق الحصائل الممكنة المثلى للشرائح السكانية التي يخدمها.
 - (2) الدراية. يقوم البرنامج بتوسيع وتحسين قاعدة مهاراته لتشمل التغذية، والقدرة على الصمود، وإدارة التغيير، والرصد والتقييم، ومهارات إدارة الشراكات (5) اعتماداً على الأدوات والمعارف القائمة وبإنشاء مراكز للخبرة.
 - (3) المرونة. على البرنامج أن يكون فعالاً في توسيع أنشطته أو تقليصها وذلك عبر نشر قوته العاملة على نحو يلبي الاحتياجات المحلية.
 - (4) التكيف. على البرنامج أن يواصل التغيير وتجديد نفسه مع الحفاظ في الوقت ذاته على قيمه الأساسية.

(4) انظر: Organisation for Economic Co-operation and Development. The Global Picture of Official Development Assistance (ODA). Available at <http://www.oecd.org/dac/stats/data.htm>; and Accenture. 2014. *Global Nonprofits: Operating Model Blueprints for Going Global and Doing Good*.

Research report. Available at <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Global-Nonprofits-Operating-Model.pdf>

(5) تهدف استراتيجية الشراكة المؤسسية للبرنامج (WFP/EB.A/2014/5-B) إلى تيسير الامتياز عند الدخول في شراكة بالاستناد إلى عوامل قوة البرنامج كشريك، ومعالجة المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

أين يقف البرنامج الآن

- 5- يضم البرنامج نحو 14 000 من العاملين في أكثر من 80 بلداً. وتتكون هذه القوة العاملة من أناس متنوعين يمثلون 150 بلداً؛ وتبلغ نسبة النساء في صفوف هذه القوة 32 في المائة بينما تصل نسبة الرجال إلى 68 في المائة، علماً بأن أعداد الرجال العاملين في مراكز العمل الشاقة تزيد كثيراً عن أعداد النساء.⁽⁶⁾ وتنفذ نسبة تسعين في المائة من العمل في الميدان، وتضم المكاتب العشرين الأضخم نحو 66 في المائة من مجموع القوة العاملة.⁽⁷⁾ ويغلب طابع الشباب نسبياً على الموظفين، باستثناء مستوى الإدارة العليا، مما يتطلب من البرنامج السعي لتحديد المواهب وإعدادها للمناصب القيادية الهامة.
- 6- وترتكز استراتيجية شؤون العاملين على استعراض شامل وعملية تشاورية ضمن البرنامج. وحلت عمليات الاستعراض المكتبية مساهمات تقدم بها أكثر من 6 000 موظف شاركوا في الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2012.⁽⁸⁾ وضمت حلقات العمل 200 من العاملين، وأجريت المقابلات مع 80 منهم ينتمون إلى مختلف مجموعات الموظفين، والمواقع، والرتب، من بينهم 25 مديراً قطرياً. وزار مدير شعبة الموارد البشرية ثلاثة مكاتب إقليمية وستة مكاتب قطرية لضمان الإعراب عن الآراء المنبعثة من الميدان والاستماع إليها مباشرة. وجرت مشاورات أكثر من 1 500 موظف بشأن استراتيجية شؤون العاملين وأُتيحت الفرصة لجميع الموظفين لإبداء تعليقاتهم أثناء اجتماع عالمي غير رسمي.
- 7- وحددت حلقات العمل والمناقشات بشأن استراتيجية شؤون العاملين الأدوار الوظيفية المحورية بالنسبة للسبل التي سيؤدي فيها البرنامج مهمته في المستقبل. وشملت هذه الأدوار التغذية الميدانية، والرصد والتقييم، والعلاقات مع الجهات المانحة، والموارد البشرية، والشؤون اللوجستية، والتنسيق في حالات الطوارئ. وبصورة إجمالية فإن هذا التقييم أوضح أن الأمر يقتضي النظر إلى أدوار العمل بصورة أشمل، فمנסق الطوارئ، مثلاً، يجب أن يتمتع بفهم للتغذية، والقدرة على الصمود، وبناء قاعدة أدلة، وعلاقة هذين الجانبين بالبرمجة. كما أن الحاجة تدعو إلى تغيير وجهة تركيز الأدوار. وتغطي الأدوار التي تم تحديدها كل الأهداف الاستراتيجية الأربعة، إلا أن تطوير المهارات المرتبطة ببرمجة السلع الغذائية، أي بالدور التقليدي للبرنامج في تقديم المعونة الغذائية أسهل من بناء المهارات الأخرى اللازمة لتسليم المساعدة الغذائية.
- 8- وكان من بين الخطوات الختامية في عملية إعداد استراتيجية شؤون العاملين إجراء تقييم للقدرة⁽⁹⁾ أسفر عن ترتيب مبادرات استراتيجية شؤون العاملين من حيث الأولوية على النحو المعروض في القسم التالي. وكان ذلك تقييماً ذاتياً أجراه قادة البرنامج باستخدام أداة تعتبر من بين الممارسات الفضلى في العديد من المنظمات. وأنجز التقييم في فبراير/شباط 2014، وحدد وجرّد مجموعة كاملة من قدرات الموظفين التي سيحتاجها البرنامج لمساندة استراتيجيته الشاملة، وتحقيق أهدافه، وأداء مهمته. ودرس التقييم الأهمية النسبية لأربعة عشر مجالاً من مجالات قدرات موظفي البرنامج استناداً إلى الاحتياجات الراهنة والمستقبلية المنتظرة. واستُخدمت مجموعة تحليلات البيانات الناجمة عن التقييم في تحديد الفرص المتاحة للبرنامج لتمكين قادته، وتعزيز أداء موظفيه، وبناء مواهب قوته العاملة.

⁽⁶⁾ بلغت نسبة النساء في قوة العمل الفنية الدولية 40.6 في المائة ونسبة الرجال 59.4 في المائة في 31 ديسمبر/كانون الأول 2013.

⁽⁷⁾ على سبيل المثال: 10 في المائة في إيطاليا، و7.2 في السودان، و5.6 في إثيوبيا، و5.1 في كينيا.

⁽⁸⁾ اشتملت عمليات الاستعراض المكتبية على تحليل الآراء الإيجابية منها والسلبية، والمشاعر، والتقييمات التي أعرب عنها المجيبون لتحديد المسائل المرتبطة بالتنظيم، والمهبة، والثقافة، والمهارات، وتحليلات البيانات.

⁽⁹⁾ تقييم القدرات هو تحليل شامل للرصيد البشري يحدد القدرات على أنها الممتلكات أو الكفاءات اللازمة لأداء مهام معينة.

الغرض من استراتيجية شؤون العاملين

9- تشترك استراتيجية شؤون العاملين جميع الموظفين مباشرة في عملية تعريف التغييرات المطلوبة لتمكين البرنامج من تحقيق أهدافه الاستراتيجية. ولذلك فإنها ليست مجرد استراتيجية تقليدية للموارد البشرية. وتمثل هذه الاستراتيجية الاستثمارات التي يحتاجها البرنامج لبناء وإدارة قوته العاملة لتحقيق ما له من أهداف استراتيجية وغايات أداء. وللقيادة، والموظفين، وشعبة الموارد البشرية أدوار يضطلعون بها لضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجية. وعلى شعبة الموارد البشرية أن توائم وتطور نموذجها التشغيلي الحالي ووظائفها لدفع عجلة التغيير وتيسير تنفيذ الاستراتيجية.

العوامل الأربعة الحاسمة

10- ستحقق استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج أثرها المنشود من خلال أربعة عوامل ذات أهمية حاسمة في تنفيذها بنجاح.

العامل الحاسم 1: تعزيز عقلية الأداء

11- سيركز البرنامج على الممارسات وأساليب العمل التي تُقر بنتائج الأداء الناجحة وتُكافئها، وتعزز مساءلة المدراء المباشرين لخلق بيئة ترفع أفضل الحصائل لصالح المستفيدين منه. ومن الواجب تطوير فهم جماعي واضح في صفوف الموظفين بشأن الأسباب الداعية إلى تحقيق هذا والسبل الكفيلة بذلك، وما هي طبيعة الغرض من البرنامج، وطرائقه التشغيلية، وحصائله، وإدارته للأداء. ومن المزمع القيام بمبادراتين هما:

1- غرس قيم البرنامج وسلوكياته المشتركة

12- سيحدد "بيان مزايا العاملين"⁽¹⁰⁾ طبيعة العمل في البرنامج والقيم والسلوكيات اللازمة ويصف ما يعنيه التوظيف في البرنامج من حيث العمل، والفرص، والمكافآت.

13- وترسي قيم البرنامج ركائز عمله: ولذا يتعين على كل العاملين تجسيد هذه القيم في سلوكهم وتفاعلهم مع بعضهم.

14- وتتمثل مرحلتا هذه المبادرة بما يلي: (1) إطلاع كل العاملين على قيم البرنامج وسلوكياته بغية غرسها. والمشرفون مسؤولون عما ينفذه موظفونهم وعن طبيعة أدائهم وذلك من خلال تحديد الأهداف وتقديم المعلومات البناءة لتعزيز ثقافة المساءلة والاتصال المفتوح؛ (2) استعراض وتعزيز العمليات التنظيمية المعنية. وسييسر ذلك التحول في عقلية العاملين، وثقافتهم، وسلوكهم.

2- تجديد عمليات إدارة الأداء

15- يُنظر إلى الإدارة الحالية للأداء على أنها محدودة إذ لا يلقى الأداء غير المرض المعالجة المناسبة، في حين أن الأداء الرفيع الذي يحقق دائما النتائج المنشودة لا يحظى بالمكافأة. وستعود ثقافة متينة للأداء بفوائد تحفيزية على القوة العاملة للبرنامج.

(10) يصف بيان مزايا العاملين خليط الخصائص، والمزايا، وطرائق العمل في المنظمة التي يمكن للموظف الذي يتمتع بالمهارات والقدرات والأداء المناسب أن يحصل عليها. ويجب أن يكون البيان محددًا ومهما وجذابًا بالقدر الكافي لاجتذاب المواهب وإشراكها والاحتفاظ بها.

- 16- وينبغي النظر إلى إدارة الأداء⁽¹¹⁾ على أنها جزء من الثقافة التنظيمية لا عملية قائمة بذاتها. وسيشدد البرنامج على المبدأ القائل بأن كل القرارات تتطلب أن يكون هناك من يتحمل المسؤولية عن تنفيذها.
- 17- ويمكن أن تسهم تدابير التعزيز الإيجابي، والتعزيز السلبي، وكملاً أخيراً التدابير الإدارية، في تحقيق السلوكيات المناسبة. ويرتكز ذلك على مبدأ تقدير أصحاب الأداء الرفيع ومكافأتهم من خلال فرص الترقى المهني، وخضوع ذوي الأداء الضعيف لخطة تحسين تدعم تطورهم المقبل. وفي الوقت الراهن فليس بمقدور الموظفين على الدوام أن يربطوا بين أدائهم من جهة وطبيعة استجابة المديرين أو آرائهم من جهة أخرى.
- 18- وسيتم استعراض إدارة الأداء في البرنامج لتحديد الصلات مع العمليات الأخرى مثل إعادة التكليف، ونشر المواهب، وتنمية القدرات. وستشتمل إدارة الأداء على تحديد الأهداف، وتخطيط تطوير القوة العاملة⁽¹²⁾، والمعلومات المترددة الرسمية وغير الرسمية، والتدريب الشخصي. وسيجري تحديد تدابير واضحة لإدارة الأداء سواء كان ناجحاً أو غير مرضٍ.
- 19- وينبغي بعد ذلك إعادة تصميم عمليات إدارة الأداء وممارساتها وإخضاعها للاختبار.

العامل الحاسم 2: تكوين المواهب في البرنامج

- 20- تستدعي تلبية متطلبات التوظيف المقبلة أن يعمل البرنامج على توسيع قدرته على الوصول إلى الموهوبين ممن يمكن لهم الاضطلاع بأدوار القيادة المتنوعة والمتزايدة المسؤولية. ومن المزمع القيام بثلاث مبادرات هي:

1- تنمية الإطار المهني والمهارات

- 21- تتسم القوة العاملة في البرنامج بتنوعها البالغ. ويحتاج البرنامج إلى إرساء إطار يوضح مبادئ تحديد الكفاءات⁽¹³⁾ والمهارات اللازمة لكل الأدوار والمسارات المهنية الملائمة⁽¹⁴⁾.
- 22- وتعتبر قدرة الموظفين على التنقل نقطة قوة واضحة في تنفيذ مهمة البرنامج. ويمكن هذا النهج العاملين من اكتساب مجموعة متنوعة من المهارات، بما يحقق فائدتين رئيسيتين هما: 1) امتلاك عدد أكبر من الموظفين للمهارات اللازمة لتسليم المساعدة الغذائية؛ 2) تمتع العاملين بالقدرة اللازمة على توضيح عمل البرنامج للجهات المعنية الخارجية. وسيكون المسار إلى المناصب القيادية مرناً لتعزيز مثل هذه الخبرة الواسعة في طرائق المساعدة الغذائية في البرنامج. وسيكفل البرنامج قدر المستطاع ممارسة الموظفين الدوليين اللطيف الكامل من أنشطته من خلال عملهم في ظل مجموعة متنوعة من الأوضاع بما في ذلك بعض مراكز العمل الشاقة.
- 23- وعلى البرنامج أن يحدد القدرات التي يحتاج إليها الآن وفي المستقبل. واستناداً إلى النتائج، سيتم إنشاء إطار للترقى المهني لتوجيه تنمية قدرات الموظفين من خلال خبرات في الوظيفة والتعرض لمختلف المواقف.

(11) إدارة الأداء هي تقييم أوجه أداء العاملين لوظائفهم لتوفير معلومات مرتدة تُعزز الحاصلات والسلوكيات المنشودة وتيسر الإدارة والقيادة الفعالتين.

(12) يحدد تخطيط تطوير القوة العاملة السبل اللازمة لسد الثغرات في مهارات العاملين عبر برامج التدريب والتطوير المهني، ويقرر أنواع الأنشطة المطلوبة للتدريب والتطوير ويرتبها من حيث الأولوية.

(13) الكفاءات هي المهارات والسلوكيات التي تحتاج إليها القوة العاملة لضمان الأداء الفعال.

(14) المسارات المهنية هي التدرجات العمودية والأفقية للوظائف ضمن منظمة ما، وتمتد مراتبها من الأدنى إلى الأعلى ضمن الهيكل الهرمي للمنظمة.

← 2- إرساء القدرة الشاملة لتخطيط القوة العاملة (15)

- 24- سيتم تطوير تخطيط القوة العاملة بالترابط مع استراتيجية حيازة المواهب لضمان امتلاك البرنامج للمستويات المناسبة والتكوين المناسب من الموظفين في الأجلين المتوسط والطويل. وسيُطبق هذا الأمر عبر مرحلة تجريبية أولية تقوم بما يلي: (1) تحديد أوجه النقص المتوقعة في قدرات القوة العاملة مثل المهارات المتعلقة بالتغذية أو تقدير هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها والرصد والتقييم؛ (2) سد أية فجوات من خلال التعاقد أو الشراكات؛ (3) تطبيق استراتيجية شؤون العاملين على الصعيدين القطري والإقليمي؛ (4) تتبع الأداء. وسيجري رصد العملية وتجربتها مجدداً عند الضرورة.
- 25- وسيكفل هذا النهج توسيع مهارات تخطيط القوة العاملة في البرنامج، وسيتمكّن المدراء من معاينة الفوائد المحققة بالنسبة لوحدهم؛ وسيغدو تخطيط القوة العاملة جزءاً من كل عمليات استعراض التوظيف والهيكل الوظيفي.
- 26- وسيساعد تخطيط القوة العاملة البرنامج على وضع التوقعات والخطط بشأن سبل بناء قوة عاملة متنوعة وذات أداء رفيع، والامتثال لمعايير الأداء الجنساني لخطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة⁽¹⁶⁾ وتدل نتائج الأبحاث على أن لمكان العمل المتنوع والشامل آثاراً إيجابية على الأداء على مستوى المنظمة ككل، والفرق، والأفراد. وعلى سبيل المثال فقد تبين لدراسة عالمية أجراها مجلس القيادة المؤسسية⁽¹⁷⁾ عام 2012 أن ترويج التنوع والشمول يزيد من عزم الموظفين على البقاء في المنظمة بنسبة 20 في المائة، ومن تعاون الفرق بنسبة 57 في المائة، ومن الالتزام بنسبة 42 بالمائة.
- 27- ولا يجوز للبرنامج أن يفقد هذه الفوائد بسبب عقليات، وسلوكيات، وممارسات لا تعتمد الشمول. ومن الواجب النظر في مسائل التنوع والشمول في كل مراحل الحياة المهنية للعاملين من التوظيف وحتى انتهاء الخدمة. ويعمل البرنامج حالياً على وضع استراتيجية للتنوع والشمول يرد وصفها أدناه في القسم المعنون "التقدم المحرز حتى الآن".

← 3- صقل بيان مزايا العاملين في البرنامج واستراتيجية حيازة المواهب (18)

- 28- يحدد بيان مزايا العاملين بشكل واضح ما يعنيه التوظيف في البرنامج، وستتم مواءمته ليراعي الفوارق في الأدوار، والمواقع، والوظائف على الصعيدين الدولي والوطني. وسيعكس هذا البيان الطبيعة الخاصة للبرنامج بالمقارنة مع غيره من وكالات الأمم المتحدة، والمنظمات الدولية الأخرى، والمنظمات غير الحكومية.
- 29- وسيتم تدريب المدراء القائمين على التوظيف لضمان إيصال رسالة متسقة إلى العاملين المحتملين؛ كما سيستخدم المدراء المباشرون هذه الرسالة في إشراك وتحفيز الموظفين الحاليين.
- 30- وستُعاد صياغة استراتيجية حيازة المواهب لتعكس بيان مزايا العاملين. وتحدد هذه الاستراتيجية ثلاثة خيارات لتعزيز القوة العاملة هي: (1) البناء – التنمية من الداخل؛ (2) الاستئجار – الاستفادة من الموارد المتاحة من خلال الشراكات، برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين، وبرامج التدريب الداخلي، وعمليات النقل ضمن وكالات الأمم المتحدة؛ (3) الشراء – التوظيف من الخارج، والاستعانة بمصادر خارجية لتوفير الخدمات، والتعاقد على هذه الخدمات.

(15) يشمل تخطيط القوة العاملة الأنشطة التي تساعد المنظمة في فهم الحالة الراهنة لقوتها العاملة، والتنبؤ بالفجوات وسدها، وتخطيط الاحتياجات المستقبلية، بما يمكنها من اتخاذ إجراءات تقييمية مثل زيادة التوظيف أو النقل منه، وإعادة نشر الموظفين وإعادة تدريبهم.

(16) يسعى البرنامج، بموجب المؤشر 10 (الهيكل الجنساني) لخطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، إلى تحقيق تمثيل متكافئ للنساء في صفوف موظفي الخدمة العامة والموظفين الفنيين من الرتبة ف-4 فما فوق بحلول عام 2017.

(17) Corporate Executive Board Corporate Leadership Council, Global Labor Market Survey, 2012.

(18) توجه استراتيجية حيازة المواهب عمليات تحديد الأشخاص المتمتعين بالكفاءات المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة، والاتصال بهم، وجذبهم، واختيارهم، وتعيينهم، وتعريفهم على مهامهم.

31- وستسمح استراتيجية حيازة المواهب للبرنامج بأن يكفل التوافق بين الأدوار المحددة في أطر الترقى المهني مع المهارات والإمكانات المطلوبة من المتقدمين للوظائف والعمل في الوقت نفسه على تحقيق المساواة بين الجنسين على امتداد المنظمة. وسيساعد رصد العملية وتحليلها على تعزيز فعاليتها.

العامل الحاسم 3: تحويل وجهة التركيز

32- نظراً لاعتبار المستوى القطري موضع الاهتمام المحوري للبرنامج لخدمة المستفيدين بشكل أفضل، سيغير البرنامج تركيزه لزيادة الموظفين الوطنيين – أكثر من 80 في المائة من قوته العاملة. ذلك أن الموظفين الوطنيين هم الركيزة الأساسية للبرنامج: قدرته على التسليم في البلدان التي يخدمها تعتمد على مهاراتهم وقدراتهم وانخراطهم في العمل. ويحتاج البرنامج إلى أن يبذل المزيد من الجهد لبناء قدراتهم بطرائق تستجيب لاحتياجات البرنامج التشغيلية والاستراتيجية. ومن المزمع القيام بثلاث مبادرات.

1- إرساء مكان عمل مسانِدٍ ومعافى

33- يؤدي أغلب العاملين في البرنامج مهامهم في مواقع صعبة، و/أو خطيرة، و/أو نائية. ويمكن للبيئة التشغيلية للبرنامج أن تخلف آثاراً عميقة على رفاه العاملين، وبخاصة في ضوء العدد المتزايد من العمليات الطارئة الكبيرة والمعقدة التي يديرها البرنامج. وسيعمل البرنامج على خلق مكان عمل مسانِدٍ ومعافى وذو خدمات طبية واستشارية معززة للنهوض بمعالجة الضغوط الجسدية والنفسية المرتبطة بالعمل بفعالية أكبر. وسيجري استحداث خدمات موحدة للموظفين في مراكز العمل الشاقة وللموظفين الوطنيين. ويتحمل المدراء المسؤولية عن رفاه القوة العاملة التابعة لهم من خلال تهيئة بيئة عمل صحية وحافزة يجري بناؤها من خلال العوامل الحاسمة الأربعة المذكورة في هذه الاستراتيجية؛ وسيوفر التدريب لهؤلاء المدراء لمساعدتهم على الوفاء بهذا المتطلب.

2- تعزيز مهارات الموظفين الوطنيين وقدراتهم

34- يشكل الموظفون الوطنيون العمود الفقري لعمليات البرنامج بفضل ما يتمتعون به من معارف وقدرات مؤسسية جمة لمساندة مهمته. وسيتم تحديد الفرص المتاحة لتدعيم مهارات وخبرات هؤلاء الموظفين في ظل بيئات تشغيلية متحولة. وعلى سبيل المثال، سيقوم البرنامج بإعداد منهج تعليمي على مستوى المنظمة لجميع المهارات المحددة في أطر الترقى المهني، مع استعمال تكنولوجيا المعلومات لتوفير الوصول إليه على الصعيد العالمي.

3- تعديل وتنفيذ الترتيبات التعاقدية للوفاء بالغرض الخاصة بالموظفين الوطنيين

35- يجري تطبيق ترتيبات تعاقدية وشروط خدمة متسقة عبر استعراض عقود الخدمة ومشروع تحويل الموظفين المعيّنين محلياً مع موازنة ذلك بالحاجة إلى المرونة لمجابهة تقلب التمويل (انظر الفقرة 43).

العامل الحاسم 4: تجهيز القادة ذوي الأثر الرفيع

36- سيضمن قادة البرنامج على جميع المستويات التنفيذ الناجح لاستراتيجية شؤون العاملين. والقادة هم عوامل التحفيز في تعزيز البرنامج بحيث يمكن أن يحقق أهدافه الاستراتيجية والتكيف مع أولويات التشغيل المتطورة. ويجب أن يكون القادة مجهزين بالأدوات المناسبة وبالمزيد من المهارات والمساءلة لتحقيق النتائج من خلال موظفي البرنامج. وسيجري

استحداث نظم لتحديد القادة الناشئين، ولضمان تمتع جميع القادة بالخبرات، والمهارات لتقديم النتائج، وتعزيز مساهلة المدراء المباشرين بحيث يتحملون المسؤولية عن كل جوانب إدارة شؤون العاملين. ومن المزمع القيام بثلاث مبادرات.

← 1- تعبئة كبار القادة

37- تعزيز التزام قادة البرنامج بقيادة التغيير. ويمكن القيام بذلك من خلال ما يلي:

- ← تكوين فهم مشترك لاستراتيجية شؤون العاملين، وتحديد أدوار القادة في توضيح وتنفيذ البرامج في ظل الاستراتيجية؛
- ← إشراك فريق الإدارة التنفيذية والقادة على مستوى المدراء في تخطيط متطلبات القيادة المقبلة في البرنامج؛
- ← إنشاء نظام موحد لتنمية القدرات المطلوبة؛
- ← اعتماد نهج موحد لتقييم أداء القادة.

← 2- تنمية القدرات القيادية والإدارية

38- يقضي الأمر استحداث برنامج تدريبي صارم ومحفز يستهدف ما يلي:

- ← القادة الناشئون: الموظفون ذوو الإمكانيات القيادية الذين سيجري إعدادهم لمناصب قيادية عبر توليفة من الأنشطة الإنمائية الافتراضية والعملية؛
 - ← توفير التدريب على مهارات الإشراف للقادة الميدانيين مثل رؤساء المكاتب الفرعية ومديري المكاتب القطرية.
- وستساعد البرامج التدريبية للقادة والمدراء في تعزيز بناء البرنامج للمساهلة والاتصال المفتوح. وسيعتاد المشاركون في التدريب على العقليات والسلوكيات اللازمة للقادة والمدراء للاضطلاع بمسؤولياتهم عن العمل المقدم من الموظفين التابعين لهم.

← 3- استعراض المواهب القيادية

39- سيخلق البرنامج الوسائل اللازمة لتحديد الإمكانيات القيادية. وتتمثل الخطوة الأولى في تعيين الكفاءات اللازمة للمناصب القيادية المهمة. وبعد ذلك:

- ← ستحدد المعايير لتقدير مدى استعداد الموظفين لتسلم أدوار ومسؤوليات جديدة؛
- ← ستتاح للموظفين الذين يتولون أدواراً جديدة فرصاً لتنمية قدراتهم؛ وستُدمج هذه العملية مع برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين.⁽¹⁹⁾

40- وستراعي العملية القدرات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. وسيتمثل الناتج في نظام لتحديد وإعداد المرشحين ذوي الإمكانيات العالية للمناصب القيادية وتخطيط ترقيهم المهني.⁽²⁰⁾

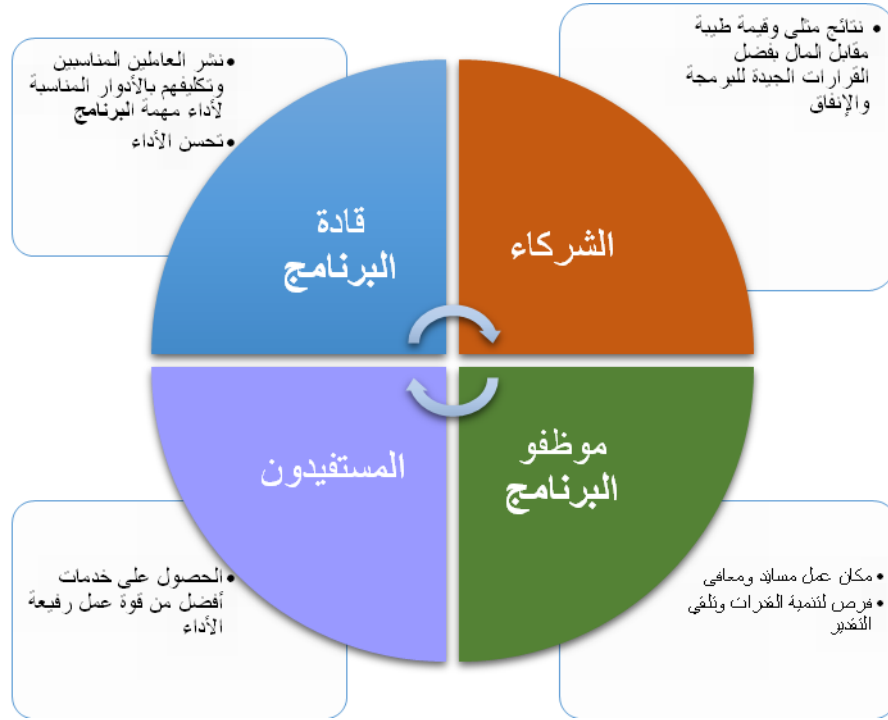
(19) يتعاقد برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين مع الشباب الموهوبين كقادة مقبلين محتملين، ويعمل على تطوير مواهبهم للأدوار المهمة، وبناء برنامج جامع لإدارة المواهب، ويوفر، في ظل بيئة تمويل صعبة، عاملين إضافيين يتم تمويلهم من خلال الحكومات الراحية.

(20) يشمل الترقي المهني إرساء أهداف مهنية وتقدير المعارف، والمهارات، والخبرات القائمة لإرشاد التدابير الراحية إلى تحقيق تلك الأهداف.

حصائل القيمة المضافة للجهات المعنية

41- ستخلق استراتيجية شؤون العاملين قيمة لصالح كل الجهات المعنية على النحو الموضح في الشكل 1.

الشكل 1: القيمة المضافة المتأتية من استراتيجية شؤون العاملين



التقدم المحرز حتى الآن

42- استخدمت شعبة الموارد البشرية كل مخصصاتها من صندوق الانتقال لعام 2013 للشروع في بعض مبادرات الموارد البشرية التي ورد وصفها في القسم السابق.

43- وفي إطار مشروع تحويل الموظفين المعيّنين محلياً، تم نقل 3 400 موظف من فئة الموظفين الوطنيين إلى الإطار الإداري لموظفي منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة في 1 يوليو/تموز 2014. ويجري حالياً تطبيق ترتيبات تعاقدية وشروط خدمة متسقة بموجب مجموعة وحيدة من اللوائح والقواعد على كل الموظفين.

44- وأنشأ البرنامج قائمة استجابة لحالات الطوارئ في يناير/كانون الثاني 2014 لضمان النشر الفوري للموظفين في الحالات المذكورة. وتشكل القائمة مكوناً حاسماً في النهج الشامل للبرنامج لكفالة الاستجابة العاجلة والفعالة عند اندلاع حالة طارئة.

45- وفي عام 2013 أطلق البرنامج جهوداً على مستوى المؤسسة لتجديد عملية إدارة الأداء؛ وكان الهدف من عملية الترقية في عام 2013 للموظفين الفنيين الدوليين عند المستوى من ف-1 إلى ف-3 يتمثل في تعزيز المساواة، والشفافية، والاتصال. وأكد النهج المعدل الحاجة إلى أن تستند القرارات بشأن الترقية إلى بيانات الأداء.

- 46- وإقراراً بأن قوة العمل المتنوعة توفر قيمة مضافة بفضل ثراء الآراء والخبرات المختلفة، فإن البرنامج يعمل على وضع استراتيجية للتنوع والشمول تستند إلى تقييم أجري عام 2013. وستوفر هذه الاستراتيجية الإرشاد بشأن ما يلي: (1) تكوين قوة عمل تتسم بالتنوع، والسعي إلى تحقيق النتائج، والأداء الرفيع، والحفاظ عليها؛ (2) رعاية بيئة عمل مرنة وجامعة؛ (3) توفير خدمات ممتازة للمستفيدين من أنشطة البرنامج. وتوصي الاستراتيجية باتخاذ نهج كلي لتحسين التنوع والإدماج وهو ما سيقضي من البرنامج تحسين القيادة والالتزام والوضوح والمساءلة مع غرس عقليات وسلوكيات أكثر إدماجاً. كما ستعزز عمليات تنمية القدرات، والاتصال، وإدارة المواهب عن طريق إدخال منظور للتنوع والشمول.
- 47- وفي إطار مجهود أكبر لزيادة نسبة النساء في مناصب الإدارة العليا، قام البرنامج باختبار برنامج تنمية القدرات القيادية والمسارات المهنية للمرأة (INSPIRE)⁽²¹⁾ الذي يستهدف الموظفين الفنيات الدوليات من مستوى ف-4 إلى مد-1، والموظفات من مستوى ف-3 ذوات القدرات العالية، والموظفات الفنيات الوطنيات على مستوى NOC وNOD.⁽²²⁾ ويساعد هذا البرنامج الموظفين على إرساء التوازن بين التنمية الشخصية والمهنية. وقد أطلق في كل من روما وجوهانسبرغ. بمشاركة أكثر من 50 امرأة، ومن المزمع نشره في البرنامج في عامي 2014 و2015.
- 48- وباعتبار برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين إحدى قنوات البرنامج لحيازة المواهب، فقد تم تعديله بالتشاور مع طائفة واسعة من المدراء المباشرين، وفريق الإدارة التنفيذية، والموظفين الفنيين المبتدئين الحاليين. ويشمل البرنامج المعدل عملية اختيار متينة لتقييم المرشحين من ذوي الإمكانيات والقدرات المطلوبة في البرنامج، وتمكين الموظفين الفنيين المبتدئين المختارين من تنمية الخبرات التقنية والمهارات القيادية عبر عملية منظمة للتعريف بوظائفهم، وتكليفهم بالمهام، ومشاركتهم في أنشطة لتنمية القدرات. وستتولى شبكة للإرشاد والتدريب المهني مساعدة الموظفين الفنيين المبتدئين على التطور المهني. وسيغدو الموظفون الفنيون المبتدئون الذين تم تعيينهم عبر عملية اختيار يقودها البرنامج مؤهلين للتقدم إلى الوظائف الشاغرة الداخلية بعد تخرجهم من برنامجهم.
- 49- ويعمل البرنامج على تصميم إطار مهني يحدد الخبرات والقدرات اللازمة للمستقبل، والمسارات المهنية والأدوار اللازمة للحصول عليها. وسيجري بعد ذلك تقييم مهارات الموظفين، وتحديد احتياجات التعلم. وسيتيح الإطار للبرنامج اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن قوة العمل، بما في ذلك تنمية قدرات الموظفين، وإعادة نشر/تعيين المواهب، وتخطيط تعاقب الموظفين، مع القيام في الوقت ذاته بمساندة الاختيارات المهنية للعاملين عبر توضيح الإمكانيات والمسارات المهنية.
- 50- ويتطلب التحول الاستراتيجي إلى المساعدة الغذائية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للبرنامج ووظائفه بما يتلاءم مع مهمته وموارده المالية. وأطلق استعراض لتقييم الوظائف عام 2014 للاستفادة من نتائجه في تصميم هيكل تنظيمي يساند إخضاع عمليات اتخاذ القرارات لمساءلة أشد والنهوض بكفاءة شعبة الموارد البشرية على امتداد البرنامج. ويجري تحديث توصيفات الوظائف وإعادة تصميمها لتناسب مع الهيكل التنظيمي وتراعي الاحتياجات التشغيلية الناشئة.
- 51- ويضطلع القادة بدور حاسم في تعزيز ثقافة البرنامج القائمة على الأداء الرفيع، والقيم، والانفتاح. وبغية تجهيز القادة الفعالين فإن قسم إدارة الموارد البشرية سيطلق مبادرات لتعزيز المهارات القيادية والإدارية المؤسسية في الفصل الأخير من عام 2014. وقد صُممت المبادرة عبر عملية مشاورات واسعة شارك فيها 130 من العاملين من مختلف مجموعات الموظفين، والمواقع، والرتب. وستنتج هذه المبادرة موارد وأدوات للتعلم لصالح مجتمع قيادة مدعوم من خلال ما يلي:

(21) يشتمل برنامج INSPIRE على أنشطة تدريبية نظامية وغير نظامية وبرامج للتنمية المهنية لمساعدة كل المديرات والعاملات على المستوى التنفيذي على تنمية المهارات والأساليب القيادية اللازمة للتعامل مع طائفة متنوعة من الحالات. وسيستهدف البرنامج في البداية النساء ثم يُنشر تدريجياً ليغطي الرجال.

(22) يكافئان ف-3 وف-4 على التوالي.

- ◀ تحديد تطلعات مشتركة لدور القادة في البرنامج؛
- ◀ تعزيز الثقة في قدرات القادة والمدراء على كل الأصعدة لتحقيق النتائج؛
- ◀ تكوين مجموعة من "المدرّبين الاستثنائيين" للمساعدة في تحويل الثقافة؛
- ◀ تدعيم الذخيرة المتاحة من القادة المقبلين.

الآثار على شعبة الموارد البشرية

تعزيز وظيفة الموارد البشرية

52- يشتمل هذا على ما يلي:

- ◀ تحديد نموذج جديد للتشغيل. ينفق موظفو شعبة الموارد البشرية 80 في المائة من وقتهم على الأنشطة المتعلقة بالمعاملات مثل إدارة العقود والمنافع. وهذه الأنشطة أساسية، إلا أن المستطاع اختصار الوقت الذي يحتاجه هؤلاء الموظفون عبر إدخال تحسينات على العمليات وتطبيق الأتمتة، مما سيمكّن شعبة الموارد البشرية من التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة مثل تخطيط القوة العاملة، والتعلم والتطوير، وإدارة الأداء والتدريب الشخصي. ويتطلب ذلك أربع مراحل لتحديد النموذج التشغيلي الجديد هي: (1) تحديد رؤية شعبة الموارد البشرية بشأن المقر والميدان؛ (2) تحديد العمل، ولا سيما المتعلق بالمعاملات، الذي يمكن توحيدده على امتداد البرنامج؛ (3) استحداث نموذج تشغيلي للموارد البشرية مستند إلى الميدان وذي حوكمة وبنیان واضحين، وذلك لتعزيز دور فرق الموارد البشرية على مستوى المكاتب الإقليمية؛ (4) بناء القدرات الاستراتيجية للموارد البشرية في مجالات تخطيط القوة العاملة، وإدارة المواهب، والتعلم والتطوير، وإدارة الأداء.
- ◀ تحديد التغييرات اللازمة للنموذج التشغيلي الجديد. سيُشمل ذلك تحليل الثغرات وتحديد الآثار المترتبة على التكاليف مثل الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة. وسيتم إنشاء مراكز للخبرات ضمن وظيفة الموارد البشرية في مجالات مثل تعزيز الأداء، وإدارة المواهب، والتعلم، والتنمية، وذلك لمساندة المدراء على مختلف الأصعدة عبر توفير الخبرة، والمشورة، والتحقق من الجودة.
- ◀ تطبيق النموذج التشغيلي الجديد. سيتم الإعلان عن التغييرات على امتداد البرنامج بحيث تتخرط كل وحدة منه في النموذج التشغيلي الجديد بالتزامن مع نشر هذا النموذج.

تحديد وتنفيذ البرامج لتنمية قدرات شعبة الموارد البشرية

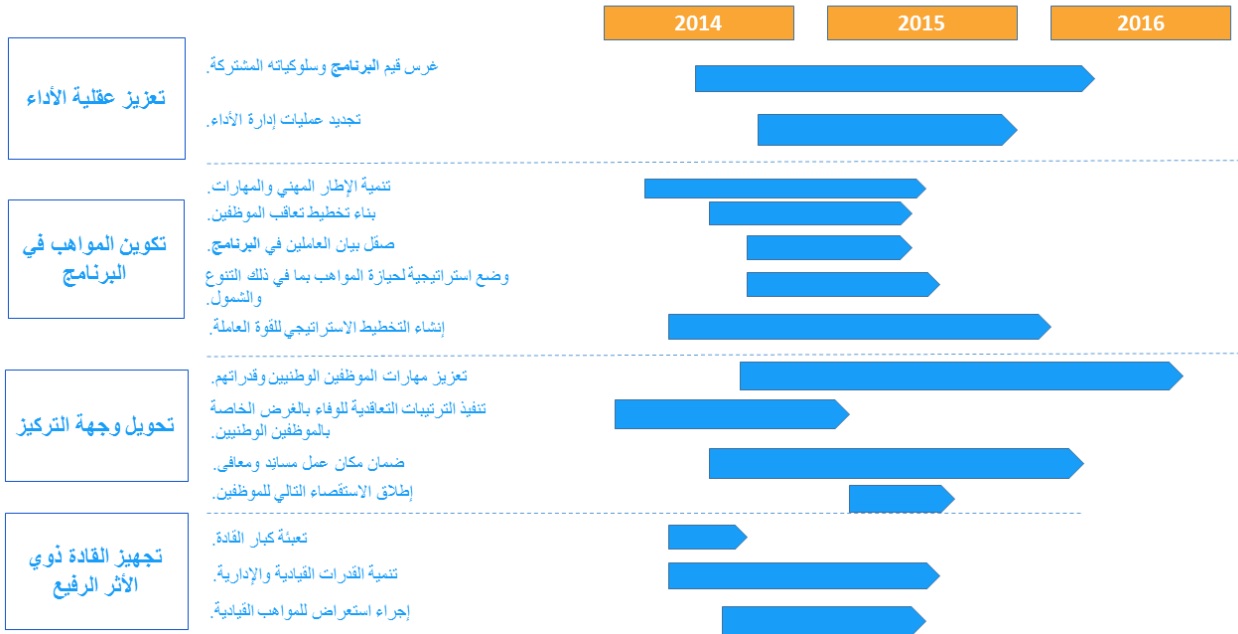
- 53- تتوسع أدوار موظفي شعبة الموارد البشرية يوماً بعد يوم بحيث يغدو هؤلاء شركاء أعمال استراتيجيين، ومدافعين عن العاملين، وكلاء للتغيير، مع حفاظهم في الوقت نفسه على دورهم القيم كخبراء إداريين.
- 54- وكشركاء أعمال استراتيجيين سيضطلع موظفو شعبة الموارد البشرية بمهمة "مدراء الحسابات" لتسليم خدمات الموارد البشرية في جميع وحدات البرنامج. وستتم مواءمة هذه الخدمات في كل وحدة من الوحدات لتلبي متطلباتها بما يتماشى مع استراتيجيات البرنامج، وبرامجه، وممارساته الفضلى. وتحتاج استراتيجيات شؤون العاملين إلى مهنيين في ميدان الموارد البشرية ممن يتفهمون عمليات الموارد البشرية واحتياجات الوحدات التي يساندونها.

55- وتستند البرامج الرامية إلى تنمية قدرات شعبة الموارد البشرية إلى توليفة من الممارسات الخارجية وأولويات البرنامج التنظيمية، مع التركيز على ثلاث كفاءات أساسية هي: (1) مهارات توفير المشورة؛ (2) تيسير التغيير التنظيمي؛ (3) الاتجاه نحو الأعمال وتفهمها.

التنفيذ

56- تلخص خطة التنفيذ الطريقة التي سترجم بها البرنامج استراتيجية شؤون العاملين إلى إجراءات من خلال نهج ينفذ على مراحل (الشكل 2).

الشكل 2: الجدول الزمني لتنفيذ استراتيجية شؤون العاملين



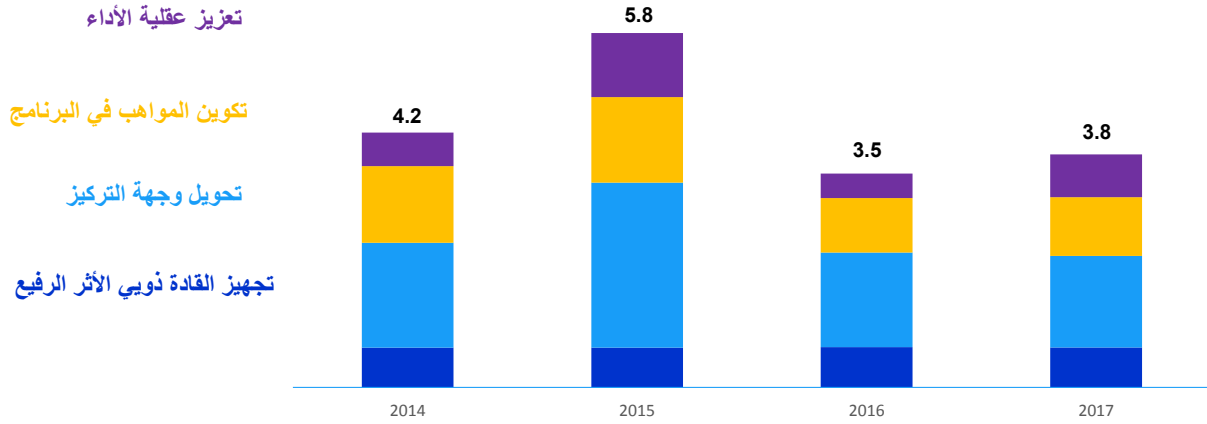
57- وسيتم تمويل استراتيجية شؤون العاملين من خلال عملية الميزانية المعتادة في خطة الإدارة. فقد كان الاستثمار في التدريب والتنمية مهما على الدوام بالنسبة للبرنامج؛ وبموجب استراتيجية شؤون العاملين، سيستمر كل مكتب قطري في تخطيط أنشطة تنمية القدرات للموظفين التابعين له من خلال العملية القائمة ولكنه سيستخدم إطارا لتنمية القدرات أكثر تنسيقا لضمان تحقيق أعلى عائد من الاستثمار.

58- ولكفالة التنفيذ في الوقت المحدد سيسعى البرنامج إلى تدبير التمويل لمشروعات محددة – مثل الاستعانة بالتكنولوجيا في تمكين عمليات إدارة المواهب والأداء – من موارد من خارج الميزانية.

59- ويوضح الشكل 3 الطريقة التي يخطط بها البرنامج لتوفير الموارد اللازمة للمبادرات الواردة في استراتيجية شؤون العاملين. وسيتم إعداد تحليل التكلفة المفصل ومقترحات الميزانية من خلال عملية الميزانية المعتادة لكفالة ارتباط الاستثمارات في الموظفين بأولويات المنظمة الأخرى.

الشكل 3: تكاليف التنفيذ المتوقعة (بملايين الدولارات الأمريكية)

تكاليف التنفيذ المتوقعة هي:



-60 وتشير التجربة في مجال التغييرات التنظيمية في القطاعين العام والخاص إلى أن اعتماد خريطة للطريق يعزز احتمالات النجاح.⁽²³⁾ والمرحل الخمس لتنفيذ استراتيجية شؤون العاملين هي التالية:

1- تحديد المخاطر التنظيمية المحدقة بالتنفيذ والتخفيف منها

-61 سيتم التصدي لخطرين متغلغلين يُحدقان بالتنفيذ وهما: (1) الافتقار إلى الاهتمام بقيادة وإدارة العاملين، بما في ذلك عدم وجود مخصصات في الميزانية للاستثمار في تنمية المهارات في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية؛ (2) الانطباع القائل بأن استراتيجية شؤون العاملين هي أمر يتعلق حصراً بشعبة الموارد البشرية. ومن الضروري للغاية أن يفهم القادة على جميع الأصعدة أن إدارة شؤون العاملين تشكل استثماراً حاسماً في بناء منظمة رفيعة الأداء وفي الحفاظ عليها. وإذا نظر الموظفون والمدراء إلى التغيير على أنه مجرد مسألة من مسائل الموارد البشرية فسيكون من الصعب تحقيق التحول إلى منظمة محورها العاملون.

-62 وتوفر استراتيجية شؤون العاملين رؤية متنسقة لما يعنيه ذلك التحول والسبل الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة. وسيشجع ذلك الجهات المعنية على قياس التقدم من زاوية الأهداف الاستراتيجية، مما سيساعد بدوره على ضمان طموحات واقعية.

2- تكوين مجموعة لقيادة استراتيجية شؤون العاملين

-63 يغطي تنفيذ استراتيجية شؤون العاملين البرنامج بأسره. وتتطلب استراتيجية بمثل هذا النطاق والمدة التزام كل القادة بقيادة التغيير: وعلى هؤلاء القادة أن يفهموا بعمق الأساس المنطقي للاستراتيجية، وأن يتحملوا المسؤولية عن التدابير المتخذة. وسيتم إنشاء فرقة عمل معنية بالقيادة بقيادة مدير إدارة الموارد البشرية لتعزيز المساءلة على مختلف المستويات وتطبيق عمليات القياس والإبلاغ اللازمة لضمان المساءلة عن تطبيق التغيير.

Beer, M. and Nohria, N. 2000. Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78(3): 133–141; Kotter, J.P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2): 59–67; Thomas, R.J., Rossi, D. and Poisson, J. 2004. *Uncompromising Leadership: How to Drive Performance Through Change Visualizing Organizations*. Accenture Institute for High Performance, www.accenture.com.

3- توليد الفهم فيما يتعلق بالعمل الجماعي

64- سينشئ البرنامج رسالة أساسية لضمان فهم مشترك لسياسة شؤون العاملين يتعرف ويتفق عليها كل القادة والجهات المعنية. وعلى غرار ما هو عليه الحال بالنسبة لبيان مزايا العاملين فإن من الواجب موازنة هذه الرسالة لتناسب مع الوظائف، والمواقع، ومجموعات الموظفين الخاصة. وستعدو استراتيجية شؤون العاملين جزءاً من الطريقة التي يعمل بها البرنامج. ويتطلب نجاح الأمر وجهة تركيز جماعية.

4- صياغة العقليات والسلوكيات

65- سيدرك كل القادة وكلاء التغيير طبيعة العقليات والسلوكيات اللازمة لتطبيق استراتيجية شؤون العاملين. وسيتمتع العاملون بحق الطعن في سلامة المسوغات المطروحة والقرارات المتخذة التي تبدو مناقضة لأهداف الاستراتيجية المذكورة.

5- رصد التقدم وتقديم تقرير عن النتائج

66- لتتبع النتائج باستمرار طوال فترة التنفيذ ومواصلة تقييم الأثر المستدام لاستراتيجية شؤون العاملين فيما يتجاوز الجدول الزمني للتنفيذ، سوف يقوم البرنامج بإجراء رصد منهجي للتقدم من خلال إطار نتائج الإدارة للفترة 2014-2017. ويعبر إطار نتائج الإدارة الذي تشكل استراتيجية شؤون العاملين أحد أبعاده الخمسة عن نهج الإدارة الداخلية في البرنامج فيما يتعلق بالتخطيط والقياس والاستعراض وإعداد التقارير بشأن الموارد التنظيمية والكفاءة والفعالية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وجرى رسم خرائط للنتائج المتوقعة ومؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف التي تتماشى مع العوامل الحاسمة الأربعة من استراتيجية شؤون العاملين بموجب البعد المتعلق بالعاملين في إطار نتائج الإدارة. وسيتم دمج مؤشرات أداء رئيسية إضافية أو منقحة مع التقدم في التنفيذ.

67- وسوف تنعكس جميع أنشطة تنفيذ استراتيجية شؤون العاملين والمخاطر المرتبطة بها في خطط الأداء وسجلات المخاطر السنوية ذات الصلة. وسيتم الإبلاغ عن التقدم على المستوى المؤسسي في تقرير الأداء السنوي.

68- ويوضح الشكل 4 كيف سيتم تتبع التقدم من خلال إطار نتائج الإدارة.

الشكل 4: التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية شؤون العاملين

الأهداف الاستراتيجية	العوامل الحاسمة لشؤون العاملين	نتائج الإدارة المتعلقة بشؤون العاملين (ونماذج من مؤشرات الأداء الرئيسية)
إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ	تعزيز عقلية الأداء	الثقافة: قوة عمل مشاركة مدعومة بقيادات مبتكرة تعزز ثقافة الالتزام والتواصل والمساءلة نموذج المؤشر = فعالية المدراء العياشيين عبر الاستقصاء العالمي للموظفين
دعم أو استعادة الأمن الغذائي والتغذية عن طريق إنشاء سبل كسب العيش أو إعادة بنائها، خاصة في البيئات الهشة وفي أعقاب حالات الطوارئ	تكوين المواهب في البرنامج	التنظيم: قوة عمل مخططة تخطيطاً مناسباً نموذج المؤشر = الموازنة بين الموظفين والوظائف
الحد من المخاطر وتمكين السكان والمجتمعات المحلية والبلدان من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذية	تحويل وجهة التركيز	الموهبة: فعالية اكتساب المواهب وإدارتها (اجتذابها وتعنيها ونشرها) نموذج المؤشر = معدل الاحتفاظ بالموظفين
الحد من نقص التغذية وكسر حلقة الجوع عبر الأجيال	تجهيز القادة ذوي الأثر الرفيع	المهارات: فعالية تعلم الموظفين وتنمية مهاراتهم نموذج المؤشر = النمو والتطوير عبر الاستقصاء العالمي للموظفين