

استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج

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



مشاورة غير رسمية

25 يوليو/تموز 2014

برنامج الأغذية العالمي
روما، إيطاليا

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. وإن الاستجابة لحالات الطوارئ الإنسانية ما زالت، وستبقى، مجالاً رئيسياً للتركيز بالنسبة لموظفي البرنامج المخلصين في جميع أنحاء العالم.

الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2014-2017)

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 للآزمات 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 فيحددها إطار نتائج الإدارة.

وتعرض استراتيجية شؤون العاملين هذه مخططاً للسبل التي يعتزم البرنامج اتباعها لتعزيز قوته العاملة، والاحتفاظ بها، واستخدامها 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، وفقاً لخطة الاستراتيجية، بتخصيص الموارد على أساس الأولوية وإدارة المسائل ذات الأجلين القصير والطويل. وعلى البرنامج الاحتفاظ بموظفيه من ذوي الأداء الرفيع، وتطويرهم، ومكافأتهم، مع العمل على اجتذاب مواهب جديدة. كما أن عليه تدعيم تأثير المدراء على تعزيز الأداء والنهوض بأساليب العمل التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءات التشغيلية.

⁽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>.

وستحقق استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج أثرها المنشود من خلال أربعة عناصر ذات أهمية حاسمة في تنفيذها بنجاح. وتستهدى هذه العناصر الأربعة الحاسمة وتُعنى باستنتاجات وتوصيات عملية مراجعة خارجية لإدارة الموارد البشرية:⁽²⁾

1- تعزيز عقلية الأداء. غرس قيم البرنامج وسلوكياته وتجديد عمليات إدارة الأداء بحيث تقر بالأداء الطيب وتُكافئه، 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 تحفيز الموظفين الوطنيين في البرنامج، الذين يشكلون نسبة 82 في المائة من القوة العاملة، 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.

وسييسفر التنفيذ الناجح لهذه العناصر الحاسمة الأربعة عن تعزيز إدارة البرنامج لأئمن أصوله ألا وهو قوته العاملة. وقد أُحرز تقدم بالفعل بفضل عدد من مبادرات الموارد البشرية التي تسهم في تدعيم العناصر المذكورة. ومن بين الأمثلة على ذلك مشروع تحويل الموظفين المعيّنين محلياً، وقائمة الاستجابة لحالات الطوارئ، والعملية المعززة السنوية لترقية الموظفين المهنيين الدوليين، واستراتيجية التنوع والشمول، والبرنامج المعدل للموظفين المهنيين المبتدئين، ومشروع الإطار المهني، ومبادرة تقييم الوظائف، والمبادرات المتعلقة بتعزيز المهارات القيادية والإدارية.

ويواصل البرنامج التركيز على الكفاءة والفعالية. وسيعود تطبيق استراتيجية شؤون العاملين بالفائدة على الجهات المعنية، بما في ذلك قادة البرنامج، وموظفوه، وشركاؤه عبر إنجاز المزيد، لصالح المزيد، وبموارد أقل.

⁽²⁾ "تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن إدارة الموارد البشرية (WFP/EB.A/2012/6-F/1).

⁽³⁾ كبار القادة هم جميع قادة البرنامج على مستوى المدراء.

السياق

- 1- تتحكم البيانات الخارجية والداخلية المتغيرة التي يعمل في ظلها البرنامج باستراتيجيته الخاصة بإدارة شؤون العاملين وتوفر الأساس المنطقي للعمل. ويواجه البرنامج بيئة تشغيلية متزايدة الصعوبة، ومنافسةً أشد على التمويل، وحيزاً مكتظاً ومعقداً لأداء مهمته. وتتصاعد التهديدات الأمنية الخطيرة المترافقة مع الطلبات المتنامية للجهات المعنية والشريكة كي يبرهن البرنامج على أثره، وكفاءته، وفعاليتيه.
- 2- وتوفر الخطة الاستراتيجية (2014-2017) الإطار اللازم للعمليات ولدور البرنامج في تحقيق هدف القضاء على الجوع في العالم.
- 3- وتخضع عملية تحديد المهارات الضرورية وتعبئة الموظفين لتنفيذ مهمة البرنامج لتأثير العوامل التالية:
 - ◀ القلاقل السياسية والظروف المناخية القاسية التي ستؤدي على الأرجح إلى تزايد عدد حالات الطوارئ التي تتطلب مساعدة غذائية ودعمًا لوجستيا؛
 - ◀ 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 الأنجع.(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 كفؤاً في توفير المنفعة القصوى بالتكلفة الدنيا، وفعالاً في تحقيق الحصائل الممكنة المثلى للشرائح السكانية التي يخدمها.
 - 2) الدراية. على البرنامج أن يوسع قاعدة مهاراته لتشمل التغذية، والقدرة على الصمود، وإدارة التغيير، 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.

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

(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 عناصر قوة البرنامج كشريك، ومعالجة المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

الرجال العاملين في مراكز العمل الشاقة تزيد كثيراً عن أعداد النساء. وتنفذ نسبة تسعين في المائة من العمل في الميدان، وتضم المكاتب العشرين الأضخم نحو 66 في المائة من مجموع القوة العاملة.⁽⁶⁾ 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. وحللت عمليات الاستعراض المكتبية مساهمات تقدم بها أكثر من 6 000 موظف شاركوا في الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2012.⁽⁷⁾ 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 مشاوره أكثر من 1 500 موظف بشأن استراتيجية شؤون العاملين عبر الاجتماعات، والمقابلات، وحلقات العمل.

7- وحددت حلقات العمل والمناقشات بشأن استراتيجية شؤون العاملين 20 من الأدوار الوظيفية المحورية بالنسبة للسبل التي سيؤدي فيها البرنامج مهمته في المستقبل. وشملت هذه الأدوار التغذية الميدانية، 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، 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⁽⁸⁾ أسفر عن ترتيب مبادرات استراتيجية شؤون العاملين من حيث الأولوية على النحو المعروض في القسم التالي. واتخذ هذا التقييم شكل تقييم ذاتي أجراه قادة البرنامج باستخدام أداة تعتبر من بين الممارسات الفضلى في العديد من المنظمات. وأُنجز 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.

الغرض من استراتيجية شؤون العاملين

9- تكفل استراتيجية شؤون العاملين، عبر تحديدها للتغيرات اللازمة لتمكين البرنامج من تحقيق أهدافه الاستراتيجية، مشاركة كل القوة العاملة للبرنامج بشكل مباشر. ولذلك فإنها ليست مجرد استراتيجية تقليدية للموارد البشرية. وتطرح هذه الاستراتيجية مجموعة من 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 المذكورة. وبغية تطبيق استراتيجية شؤون العاملين، كأمر متميز عن استراتيجية تقليدية للموارد البشرية، فإن على شعبة الموارد البشرية أن توائم نموذجها التشغيلي الحالي ليتمكن من دفع عجلة التغيير.

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

⁽⁷⁾ اشتملت عمليات الاستعراض المكتبية على تحليل الآراء الإيجابية منها والسلبية، والمشاعر، والتقييمات التي أعرب عنها المبيون لتحديد المسائل المرتبطة بالتنظيم، والمهية، والثقافة، والمهارات، وتحليلات البيانات

⁽⁸⁾ تقييم القدرات هو تحليل شامل للصيد البشري يحدد القدرات على أنها المُلكات أو الكفاءات اللازمة لأداء مهام معينة.

العناصر الأربعة الحاسمة في ميدان شؤون العاملين

- 10- ستحقق استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج أثرها المنشود من خلال أربعة عناصر ذات أهمية حاسمة في تنفيذها بنجاح. وتستلهم هذه العناصر الأربعة الحاسمة وتُعنى باستنتاجات وتوصيات عملية مراجعة خارجية لإدارة الموارد البشرية.⁽²⁾ وستتولى خطة للتنفيذ تحويل هذه الاستراتيجية إلى عمل.

العامل الحاسم 1: تعزيز عقلية الأداء

- 11- سيركز البرنامج على الممارسات وأساليب العمل التي تُفر بنتائج الأداء الناجحة وتُكافئها، وتدعم المساءلة لخلق بيئة ترعى 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 بمبادرتين هما:

1- غرس قيم البرنامج وسلوكياته المشتركة

- 12- سيحدد "بيان مزايا العاملين" 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 مرحلتنا هذه المبادرة بما يلي: (1) إطلاع كل العاملين على قيم البرنامج وسلوكياته بغية غرسها. ومن الواجب أن يكون المشرفون مسؤولين عما ينفذه موظفهم وعن طبيعة أدائهم؛ (2) استعراض وتعزيز العمليات التنظيمية المعنية. وسييسر ذلك التحول في عقلية العاملين، وثقافتهم، وسلوكهم.

2- تجديد عمليات إدارة الأداء

- 15- ينبغي النظر إلى إدارة الأداء⁽⁹⁾ 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.
- 16- ويُنظر إلى الإدارة الحالية للأداء على أنها محدودة إذ قلما يعاقب في ظلها العاملون على عدم تحقيقهم للنتائج المرجوة، في حين أن ذوي الأداء الرفيع لا يحظون بالمكافأة. وستعود ثقافة متينة للأداء بفوائد تحفيزية على القوة العاملة للبرنامج.
- 17- ويمكن أن تسهم تدابير التعزيز الإيجابي، والتعزيز السلبي، ثم العقوبات كملجأ أخير، في تحقيق السلوكيات المناسبة. ويرتكز ذلك على مبدأ مكافأة أصحاب الأداء الرفيع، وخضوع ذوي الأداء الرديء 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⁽¹⁰⁾، والمعلومات المترتبة

⁽⁹⁾ إدارة الأداء هي تقييم أوجه أداء العاملين لوظائفهم لتوفير معلومات مرتدة تُعزز الحصائل والسلوكيات المنشودة وتيسر الإدارة والقيادة الفعالتين.

⁽¹⁰⁾ 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.

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⁽¹¹⁾ والمهارات اللازمة لكل الأدوار والمسارات المهنية الملائمة⁽¹²⁾ وسنمنح الأولوية للأدوار الحاسمة بالنسبة لمهمة البرنامج.

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. وعلى هذا فإن المسار إلى المناصب القيادية سيكون مرناً لتعزيز مثل هذه الخبرة الواسعة في طرائق المساعدة الغذائية في البرنامج. وسيكفل البرنامج قدر المستطاع ممارسة الموظفين الدوليين للطيف الكامل من أنشطته من خلال عملهم في ظل مجموعة متنوعة من الأوضاع بما في ذلك بعض مراكز العمل الشاقة.

23- ويعتبر تحليل احتياجات التعلم من بين النواتج المهمة للأطر الجلية للتقني المهني. وحال تحديد القدرات اللازمة للأدوار المختلفة فسيكون باستطاعة البرنامج توفير المساندة المخصصة اللازمة للعاملين.

← 2- صقل بيان مزايا العاملين في البرنامج واستراتيجية حيازة المواهب⁽¹³⁾

24- يحدد بيان مزايا العاملين بشكل جلي ما يعنيه التوظيف في البرنامج، وستتم مواعته 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.

25- وسيتم تدريب المدراء القائمين على التوظيف لضمان إيصال رسالة متنسقة إلى العاملين المحتملين؛ كما سيستخدم المدراء المباشرون هذه الرسالة في إشراك وتحفيز الموظفين الحاليين.

26- وستُعاد صياغة استراتيجية حيازة المواهب لتعكس بيان مزايا العاملين. وتحدد هذه الاستراتيجية ثلاثة خيارات لتعزيز القوة العاملة هي: (1) البناء – التطوير من الداخل؛ (2) الاستئجار – الاستفادة من الموارد المتاحة من خلال الشراكات، وبرامج التدريب الداخلي، وعمليات النقل ضمن وكالات الأمم المتحدة؛ (3) الشراء – التوظيف من الخارج، والاستعانة بمصادر خارجية لتوفير الخدمات، والتعاقد على هذه الخدمات.

⁽¹¹⁾ الكفاءات هي المهارات والسلوكيات التي تحتاج إليها القوة العاملة لضمان الأداء الفعال.

⁽¹²⁾ المسارات المهنية هي التدرجات العمودية والأفقية للوظائف ضمن منظمة ما، وتمتد مراتبها من الأدنى إلى الأعلى ضمن الهيكل الهرمي للمنظمة.

⁽¹³⁾ توفر استراتيجية حيازة المواهب الإرشاد اللازم في عمليات التحديد، وجمع البيانات، والاجتذاب، والاختيار، والتعاقد، والتعريف بالمهام، فيما يتعلق بالأشخاص ذوي الكفاءات المناسبة لملء الشواغر.

27- وستصمم استراتيجية حيازة المواهب على نحو يكفل تناسب الأدوار المحددة في أطر الترقى المهني مع المهارات والإمكانات المطلوبة من المتقدمين إلى وظائف البرنامج. وسيساعد رصد العملية وتحليلها على تعزيز فعاليتها.

3- إرساء القدرة الشاملة لتخطيط القوة العاملة⁽¹⁴⁾

28- سيتم تطوير تخطيط القوة العاملة بالترابط مع استراتيجية حيازة المواهب لضمان امتلاك البرنامج للموظفين المناسبين في الأجلين المتوسط والطويل. وسيطبق 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؛ (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.

29- وسيكفل هذا النهج توسيع مهارات تخطيط القوة العاملة في البرنامج، وسيتمكّن المدراء من معاينة الفوائد المحققة بالنسبة لوحداتهم؛ وسيغدو تخطيط القوة العاملة جزءاً من كل عمليات استعراض التوظيف والهيكل الوظيفي.

30- 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⁽¹⁵⁾. وتدل نتائج الأبحاث على أن لكان العمل المتنوع والشامل آثاراً إيجابية على الأداء على مستوى المنظمة ككل، والفرق، والأفراد. وعلى سبيل المثال فقد تبين لدراسة عالمية أجراها مجلس القيادة المؤسسية⁽¹⁶⁾ 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.

31- 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".

العامل الحاسم 3: تحويل وجهة التركيز

32- من المزمع القيام بثلاث مبادرات في ظل هذا العامل الحاسم وهي:

1- إرساء مكان عمل مساند ومعافى

33- يؤدي أغلب العاملين في البرنامج مهامهم في مواقع صعبة، وأو خطرة، وأو نائية. ويمكن للبيئة التشغيلية للبرنامج أن تخلف آثاراً عميقة على رفاه العاملين. وسيعمل البرنامج على خلق مكان عمل مساند ومعافى وذو خدمات طبية واستشارية معززة للنهوض بمعالجة الضغوط النفسية والجسدية المرتبطة بالعمل. وسيجري استحداث خدمات موحدة للموظفين في مراكز العمل الشاقة وللموظفين الوطنيين. ويتحمل المدراء المسؤولية عن رفاه القوة العاملة التابعة لهم؛ وسيوفر التدريب لهؤلاء المدراء لمساعدتهم على الوفاء بهذا المتطلب.

⁽¹⁴⁾ يشتمل تخطيط القوة العاملة على أنشطة تساعد المنظمة المعنية على تفهم الوضع الراهن لقوتها العاملة، وتوقع وسد الثغرات، وتخطيط الاحتياجات المقبلة، والتمكّن من اتخاذ تدابير تصحيحية مثل زيادة عدد الموظفين أو تخفيضه، وإعادة نشرهم وتدريبهم.

⁽¹⁵⁾ 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.

⁽¹⁶⁾ Corporate Executive Board Corporate Leadership Council, Global Labor Market Survey, 2012.

← 2- تعزيز مهارات الموظفين الوطنيين وقدراتهم

34- تصل نسبة الموظفين الوطنيين في صفوف القوة العاملة للبرنامج إلى 82 في المائة. ويشكل هؤلاء 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.

35- وترمي المشروعات الجارية إلى تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المرونة في ضوء تقلب التمويل من جهة وهدف توفير ترتيبات تعاقدية متسقة للموظفين الوطنيين. وستحدد استراتيجية شؤون العاملين مشروعات طويلة الأجل لضمان تحفيز هؤلاء الموظفين، كما ستوظف الاستثمارات لمتابعة بناء قدراتهم للاستجابة إلى الاحتياجات التنظيمية التشغيلية والاستراتيجية على حد سواء.

← 3- استعراض وتنفيذ الترتيبات التعاقدية للوفاء بالغرض الخاصة بالموظفين الوطنيين

36- يجري تطبيق ترتيبات تعاقدية وشروط خدمة متسقة عبر استعراض عقود الخدمة ومشروع تحويل الموظفين المعيّنين محلياً.

العامل الحاسم 4: تجهيز القادة ذوي الأثر الرفيع

37- تشكل القيادة الركيزة الأساسية لاستراتيجية شؤون العاملين. وسيجري استحداث نظم لتحديد القادة الناشئين ولضمان تمتع جميع القادة بالخبرات، والمهارات، والأدوات اللازمة لتحمل المسؤولية عن عمل البرنامج. ومن المزمع القيام بثلاث مبادرات هي:

← 1- تعبئة كبار القادة

38- 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

39- يقتضي الأمر استحداث برنامج تدريبي صارم ومحقق يستهدف ما يلي:

- ← القادة الناشئون: الموظفون ذوو الإمكانات 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.

← 3- استعراض المواهب القيادية

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

- ← ستحدد المعايير لتقدير مدى استعداد الموظفين لتسليم أدوار ومسؤوليات جديدة؛

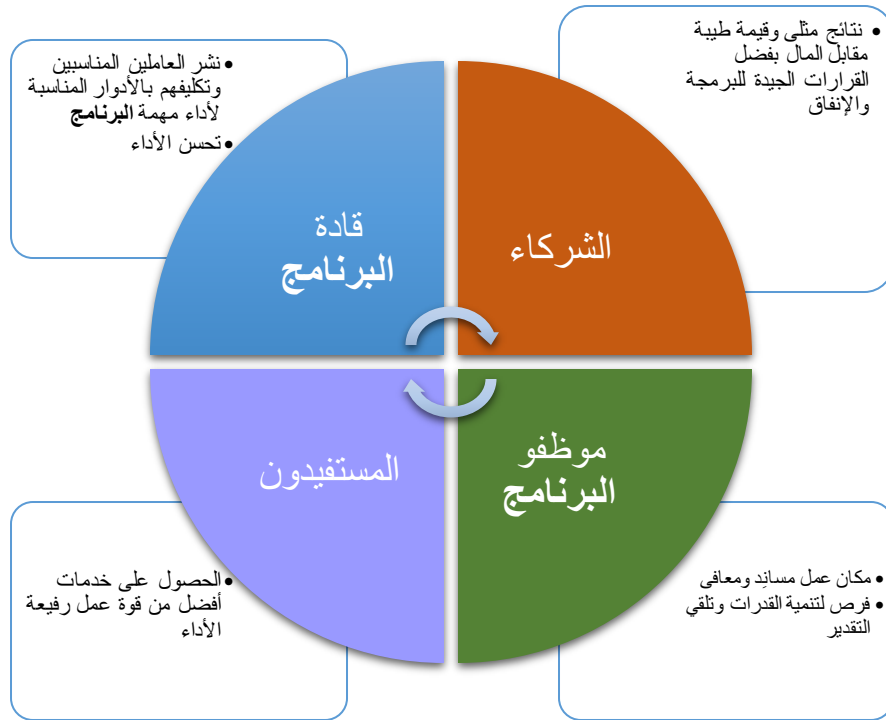
◀ ستتاح للموظفين الذين يتولون أدواراً جديدة فرصاً لتنمية قدراتهم؛ وستُدمج هذه العملية مع برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين. (17)

-41 وستراعي العملية القدرات اللازمة للخطة الاستراتيجية. وسيتمثل الناتج في نظام لتحديد وإعداد المرشحين ذوي الإمكانيات العالية للمناصب القيادية وتخطيط ترقيهم المهني. (18)

حصائل القيمة المضافة للجهات المعنية

-42 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

-43 استخدمت شعبة الموارد البشرية كل مخصصاتها من صندوق الانتقال لعام 2013 للشروع في بعض مبادرات الموارد البشرية التي ورد وصفها في القسم السابق.

-44 وفي إطار مشروع تحويل الموظفين المعينين محليا 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 الأنظمة الموظفين الأساسية والإدارية على كل الموظفين.

(17) 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 ترعاهم حكومات الموظفين الفنيين المبتدئين.

(18) يشمل الترفي المهني إرساء أهداف مهنية وتقدير المعارف، والمهارات، والخبرات القائمة لإرشاد التدابير الرامية إلى تحقيق تلك الأهداف.

- 45- 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.
- 46- وفي عام 2013 أطلق البرنامج جهوداً على مستوى المؤسسة لتجديد عملية إدارة الأداء. وفي هذا الصدد تم تنفيذ عملية سنوية لترقية الموظفين الدوليين من مستوى ف-1 إلى ف-3 بهدف تعزيز المساءلة، والشفافية، والاتصال. وزاد النهج المعدل من التشديد على اتخاذ القرارات بشأن الترقية استناداً إلى بينات الأداء.
- 47- 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. وستتيح قوة العمل المتنوعة للبرنامج تقديم الخدمات بفعالية أشد، والبرهنة على التزامه بالتنوع والشمول.
- 48- وقام البرنامج باختبار برنامج تنمية القدرات القيادية والمسارات المهنية للمرأة (INSPIRE)⁽¹⁹⁾ 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.⁽²⁰⁾ 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.
- 49- وتم تعديل برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين 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. وستولى 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.
- 50- ويعمل البرنامج على تصميم إطار مهني يحدد الخبرات والقدرات اللازمة للمستقبل، والمسارات المهنية والأدوار اللازمة لبنائها. 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.
- 51- 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 إدارة الموارد البشرية على امتداد البرنامج. ويجري تحديث توصيفات الوظائف وإعادة تصميمها لتناسب مع الهيكل التنظيمي وتراعي الاحتياجات التشغيلية الناشئة.

⁽¹⁹⁾ 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 هذا البرنامج في البداية المرشحات ثم يُنشر تدريجياً ليغطي العاملين الآخرين.

⁽²⁰⁾ مستويان لتصنيف الموظفين الفنيين الدوليين يكافئان ف-3 وف-4 على التوالي.

52- 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 للتعليم لصالح مجتمع قيادة مدعوم من خلال ما يلي:

- ◀ 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

- 53- يشتمل دور شعبة الموارد البشرية في تيسير تطبيق استراتيجية شؤون العاملين 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 بالمستطاع 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 ثلاث 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 وذو حوكمة وبنيان واضحين، وذلك لتعزيز دور فرق الموارد البشرية على مستوى المكاتب الإقليمية.
 - ◀ تحديد التغييرات اللازمة للنموذج التشغيلي الجديد. سيشمل ذلك تحليل الثغرات وتحديد الآثار المترتبة على التكاليف مثل الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة. وسيتم إنشاء مركز لنهج الخبرات 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

- 54- تتوسع أدوار موظفي شعبة الموارد البشرية يوماً بعد يوم بحيث يغدو هؤلاء شركاء أعمال استراتيجيين، ومدافعين عن العاملين، ووكلاء للتغيير، مع حفاظهم في الوقت نفسه على دورهم القِيم كخبراء إداريين.
- 55- 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 استراتيجية شؤون العاملين إلى مهنيين في ميدان الموارد البشرية ممن يفهمون عمليات الموارد البشرية واحتياجات الوحدات التي يساندونها.

56- 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

57- تشير البحوث المتعلقة بالتغييرات التنظيمية في القطاعين العام والخاص إلى أن اعتماد خريطة للطريق يعزز احتمالات النجاح.⁽²¹⁾ والمراحل الخمس لتنفيذ استراتيجية شؤون العاملين هي التالية:

1- تحديد المخاطر التنظيمية المحدقة بالتنفيذ والتخفيف منها

58- سيتم التصدي لخطر متغلغلين يُحدقان بالتنفيذ وهما: (1) الافتقار إلى الاهتمام بقيادة وإدارة العاملين؛ (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.

59- وتوفر استراتيجية شؤون العاملين رؤية متسقة لما يعنيه ذلك التحول والسبل الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة. وسيدشج ذلك الجهات المعنية على قياس التقدم من زاوية الأهداف الاستراتيجية، مما سيساعد بدوره على اعتماد طموحات واقعية.

2- تكوين مجموعة لقيادة استراتيجية شؤون العاملين

60- 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. ومن الواجب استحداث بنية تحتية⁽²²⁾ للتغيير لتعزيز القبول على مختلف المستويات وتطبيق عمليات القياس والإبلاغ اللازمة لترويج المساءلة عن تطبيق التغيير.

3- توليد الفهم فيما يتعلق بالعمل الجماعي

61- سينشئ البرنامج رسالة أساسية يتفق عليها كل القادة والجهات المعنية. وعلى غرار ما هو عليه الحال بالنسبة لبيان مزايا العاملين فإن من الواجب موازنة هذه الرسالة لتتناسب مع الوظائف، والمواقع، ومجموعات الموظفين الخاصة. وستغدو استراتيجية شؤون العاملين جزءاً من الطريقة التي يعمل بها البرنامج. ويتطلب نجاح الأمر وجهة تركيز جماعية.

⁽¹⁾ 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 (draft).

⁽²⁾ تشمل البنية التحتية للتغيير الهياكل والعمليات الضرورية لمساندة أنشطة إدارة التغيير.

4- صياغة العقلية والسلوكيات

62- سيدرك كل القادة ووكلاء التغيير طبيعة العقلية 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 والنتائج من خلال تحليلات البيانات المركزة على الحصائل

63- سيتم رصد أثر التغييرات. وستشتمل كل البرامج والمشروعات وأنشطة التغيير على وسائل لقياس النجاح والمسائل تُركز على الحصائل. وسيُظهر الرصد المتواصل أثر المشروعات وتحسن الخدمات التي يوفرها البرنامج للمستفيدين من حيث الكفاءة والفعالية.

6- التمويل، والإطار الزمني، وخطة التنفيذ

64- من المنتظر أن يتم تمويل المبادرات في ظل العوامل الحاسمة الأربعة عبر عملية ميزنة عادية في خطة الإدارة. وسيتولى كل مكتب قطري تخطيط أنشطة تنمية القدرات لموظفيه من خلال العملية القائمة، ولكن مع إطار أفضل تنسيقاً لتنمية القدرات لاستخلاص أقصى العائدات من الاستثمارات. وضماناً لحسن توقيت التنفيذ فإن البرنامج سيسعى إلى تمويل بعض المشروعات الخاصة، مثل الاستعانة بالتكنولوجيا للتمكين من القيام بعمليات إدارة المواهب والأداء، من خلال موارد خارجية عن الميزانية. ويعرض الشكل 2 أدناه معالم تنفيذ استراتيجية شؤون العاملين.

الشكل 2: خريطة طريق التنفيذ

