

# استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج



مشاورة غير رسمية

2 أبريل/نيسان 2014

برنامج الأغذية العالمي  
روما، إيطاليا



تكمن قوة البرنامج العظمى في موظفيه. ويعمل هؤلاء الناس بتفانٍ في مختلف أرجاء العالم لتيسير الحصول على الأغذية المغذية وتعزيز التنمية الدائمة، وذلك في ظل ظروف عسيرة وخطيرة في غالب الأحيان.

إن "إنجاز المزيد لصالح المزيد وبموارد أقل"<sup>(1)</sup> يعني دعم عدد أكبر من المحتاجين بما هو متوافر من موارد شحيحة، وذلك بالاستعانة بتدابير مبتكرة مثل النقد والقوائم أو تطبيقات الهواتف الذكية الكفيلة بربط المزارعين بالأسواق. ويعرض هذه القول بصورة بليغة موضوعاً من الموضوعات المحورية للبرنامج، ويمكن استخدامه في تأطير استراتيجيته الخاصة بإدارة شؤون العاملين.

### ● الموضوع 1: إنجاز المزيد

التحدي: على البرنامج أن يواصل أداء دوره الرئيسي في الاستجابة الإنسانية وأن يعمل في الوقت ذاته على بناء قدراته لتلبية نداء الأمين العام للأمم المتحدة الداعي إلى القضاء على الجوع. التدبير اللازم: نشر العاملين المناسبين وتكليفهم بالأدوار المناسبة لأداء هذه المهمة. التدبير اللازم: تخصيص الموارد على أساس الأولوية وإدارة المسائل ذات الأجلين القصير والطويل.

### ● الموضوع 2: لصالح المزيد

التحدي: من المنتظر أن يزيد عدد حالات الطوارئ وأن يتسع نطاقها، ومن ثم فسترتفع أعداد المستفيدين من البرنامج وتتنوع شرائحهم أكثر. التدبير اللازم: اجتذاب أفضل العاملين، وتنمية قدراتهم، ومكافأتهم، والاحتفاظ بهم.

### ● الموضوع 3: بموارد أقل

التحدي: نظراً إلى قلة الموارد فإن من الواجب تعزيز البرنامج من حيث القدرة الإنتاجية، والكفاءة، والفعالية. التدابير اللازمة: تدعيم تأثير المدراء بغية مواصلة تعزيز الأداء والنهوض بأساليب العمل لتحقيق الكفاءات التشغيلية.

وتتطلب هذه التحديات أربعة برامج هي:

- 1- تحويل وجهة التركيز. اعتماد التنفيذ على المستوى القطري باعتباره وجهة التركيز المحورية للبرنامج، وإرساء توازن جديد بين الموظفين الوطنيين والموظفين الدوليين.
- 2- تجهيز القادة الفعالين. تزويد القادة بالمهارات والأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبرنامج، وإخضاعهم للمساءلة.
- 3- مساندة عقلية الأداء. الإقرار بالأداء الطيب، وتحديد المعايير اللازمة للنجاح، واشتراط المساءلة الفردية.
- 4- تكوين ثروة المواهب. توفير الفرص للتعلم والتطور بحيث يغدو البرنامج منظمة يتوق الناس للعمل فيها. وينبغي أن يكون الموظفون قادرين على تحقيق تطلعاتهم الشخصية إلى جانب خدمتهم للمستفيدين من البرنامج.

وتتشكل هذه البرامج دعماً بالغا لإدارة البرنامج لشؤون العاملين فيه. وباعتماد العاملين كركيزة محورية من ركائزه فإن البرنامج سيكون قادراً على خدمة المستفيدين منه عبر إنجاز المزيد، لصالح المزيد، وبموارد أقل.

Mashelkar, R. and Prahalad, C.K. 2010. Innovation's Holy Grail. *Harvard Business Review*, 88(7-8): 132-141. Available at: <sup>(1)</sup> <http://hbr.org/2010/07/innovations-holy-grail/ar/1>.

## السياق

- 1- تتحكم البيئات الخارجية والداخلية المتغيرة التي يعمل في ظلها البرنامج باستراتيجيته الخاصة بإدارة شؤون العاملين وتوفر الأساس المنطقي للعمل.

## المهمة والأهداف الاستراتيجية

- 2- بدأ البرنامج عام 2013 عملية تحول ستحدد مهمته في المستقبل.<sup>(2)</sup> وتتمثل الأهداف الاستراتيجية الأربعة المدرجة في الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2014-2017) بما يلي:
- 1) إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ.
  - 2) دعم أو استعادة الأمن الغذائي والتغذية عن طريق إنشاء سبل كسب العيش أو إعادة بنائها، خاصة في البيئات الهشة وفي أعقاب حالات الطوارئ.
  - 3) الحد من المخاطر وتمكين السكان والمجتمعات المحلية والبلدان من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذية.
  - 4) الحد من نقص التغذية وكسر حلقة الجوع عبر الأجيال.

## التحولات في البيئة

- 3- تواجه عملية تحديد المهارات الضرورية وتعبئة الموظفين لمساندة التحولات الكبرى المزيد من المصاعب بفعل ما يلي:
- ◀ 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: سيعمل البرنامج على الأرجح بقدر أكبر في البيئات الحضرية وفي البلدان المتوسطة الدخل؛
  - ◀ البيئة الاقتصادية التي تتعرض فيه الحكومات والجهات المانحة لضغوط عامة متزايدة كي تحرص على استخدام الموارد بشكل ناجح.<sup>(3)</sup>

## الآثار التنظيمية

- 4- وبغية مجابهة هذه التحديات فإن على البرنامج أن يكتسب أربع سمات هي:
- 1) البراعة. يجب أن يكون البرنامج كفوياً في توفير المنفعة القصوى بالتكلفة الدنيا، وفعالاً في تحقيق الحصائل الممكنة المثلى للشرائح السكانية التي يخدمها.
  - 2) الدراية. يجب أن يكون البرنامج قادراً على توسيع قاعدة مهاراته لتشمل التغذية، والقدرة على الصمود، وإدارة التغيير، وإدارة الشراكات، اعتماداً على الأدوات والمعارف الراهنة وعبر إنشاء مراكز الخبرة.

<sup>(2)</sup> توفر الخطة الاستراتيجية (2014-2017) الإطار لعمليات البرنامج ودوره في القضاء على الجوع في العالم.

<sup>(3)</sup> Accenture. 2014. Global Non-profits: Operating Model Blueprints for Going Global and Doing Good. Research report (unpublished).

3) المرونة. يجب أن ينشر البرنامج العاملين المناسبين للاضطلاع بالأدوار المناسبة وأن يظل مدركاً بعمق للاحتياجات المحلية.

4) التكيف. يجب أن يواصل البرنامج التغيير وتجديد نفسه باستمرار مع الحفاظ في الوقت ذاته على قيمه الأساسية.

## الوضع الراهن: نقاط القوة والفرص المتاحة

5- يعرض هذا القسم استنتاجات وآثار تقييم القدرات المتعلقة باستراتيجية شؤون العاملين، ويصف رؤية البرنامج في عام 2025، ويشير إلى التغييرات المطلوبة في القوة العاملة.

### الرؤية: أين ينبغي أن يكون البرنامج عام 2025

6- أسفرت سلسلة من حلقات العمل والمقابلات التي أجريت مع أكثر من 200 من كبار مدراء البرنامج، ومديري المكاتب القطرية، وغيرهم من القياديين، عن تحديد ثلاثة تغييرات يجب أن يدخلها البرنامج على عملياته، وهي:

1) من الواجب تعزيز التعاون والشراكة مع وكالات الأمم المتحدة، والحكومات، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص، وغير ذلك من الأطراف.

واستجابة لهذا المتطلب فإن البرنامج يعمل في آن معاً على وضع استراتيجية مؤسسية للشراكات تسعى إلى تعزيز الامتياز في علاقات الشراكة بالاعتماد على نقاط القوة المعروفة للبرنامج كشريك، وعلى العناية بأمر المجالات التي تحتاج إلى تحسين. وستُرسى هذه الاستراتيجية المبادئ والممارسات التي تكفل تنظيم ترتيبات الشراكة للبرنامج، وتوجيه عمليات اختيار وتطوير الشراكات لتعزيز أثر أنشطة البرنامج إلى الحد الأقصى لصالح من يخدمهم من أطفال، ونساء، ورجال.

2) يتعين أن يحافظ البرنامج على دوره القيادي في الاستجابة للاحتياجات المتعلقة بالطوارئ، والجوع، والتغذية. وتشكل الاستجابة لإعصار هايان مثلاً نموذجياً على قدرة البرنامج ومرونته في توسيع وتضييق نطاق أنشطته عند الاستجابة لحالات الطوارئ. وبحلول أبريل/نيسان عام 2014 سيصل عدد موظفي البرنامج الذين تم نشرهم لدعم عملية الاستجابة إلى الإعصار المذكور إلى نحو 300 موظف في المراحل المختلفة، في حين كانت القدرة المحلية التي تم تسخيرها عبر التوظيف العاجل وإعادة الانتشار عاملاً مساهماً رئيسياً في نجاح العملية.

ويرى الموظفون أن البرنامج مفرط في تواضعه بشأن إنجازاته وخبراته، ولذا فثمة حاجة إلى ترويج أفكار البرنامج المتعلقة باستئصال الجوع من العالم، وترسيخ صورته كمنظمة "قادرة على الفعل".

3) سيضطلع المستفيدون بدور أكبر في تصميم البرامج وتنفيذها وذلك مع حصولهم عبر التكنولوجيا الحديثة على قسط أوفر وأفضل من المعلومات.

### القوة العاملة

7- يمتلك البرنامج نحو 14 000 من العاملين الموهوبين في 75 بلداً. وينبغي للقوة العاملة هذه أن تتطور. وقد أسفرت حلقات العمل والمداومات عن تحديد 20 دوراً تأسيسياً، بما في ذلك الأدوات المتعلقة بما يلي:

← التغذية الميدانية؛

← العلاقات مع الجهات المانحة؛

← الموارد البشرية؛

← الشؤون اللوجستية؛

← التنسيق في حالات الطوارئ.

8- يظهر تقييم القوة العاملة ما يلي: (1) تدعو الحاجة إلى النظر إلى الأدوار من زاوية أوسع. فمتسق الطوارئ على سبيل المثال ينبغي أن يكون ملماً بشؤون التغذية، والقدرة على الصمود، والبرمجة؛ (2) يتطلب الأمر تغيير وجهة تركيز الأدوار: فالأدوار المحددة تغطي الأهداف الاستراتيجية الأربعة جميعاً، غير أن تطوير الأدوار المرتبطة ببرمجة السلع الغذائية، وهو الدور التقليدي للبرنامج، أيسر من اكتساب المهارات اللازمة لتسليم المساعدة الغذائية.

### استنتاجات تقييم القدرات

9- يحتاج البرنامج في تطبيقه لاستراتيجية شؤون العاملين إلى قدرات تنظيمية معينة. وقد تولّى تقييم لقدرات الرصيد البشري، أُجري في يناير/كانون الثاني وفبراير/شباط 2014، دراسة 14 مجالاً من مجالات القدرات من حيث أهميتها ومتطلباتها الراهنة والمقبلة. وكانت هذه العملية تقيماً ذاتياً نفذته قادة البرنامج بالاعتماد على أداة تعتبر من بين الممارسات الفضلى في آلاف من المنظمات. وأسفر هذا التقييم عن طائفة شاملة من تحليلات البيانات التي شكلت مرتكزاً صلباً لعرض الفرص المتاحة للبرنامج لتمكين قادته، والنهوض بأداء موظفيه، وإعادة تكوين ما لديه من ثروة في المواهب.

## العناصر الأربعة الحاسمة في ميدان شؤون العاملين

10- سيقوم البرنامج بتنفيذ استراتيجيته الخاصة بشؤون العاملين من خلال التركيز على أربعة عناصر حاسمة.

### الشكل 1: العناصر الأربعة الحاسمة في ميدان شؤون العاملين

<p><b>تحويل وجهة التركيز.</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1 - بناء قدرات الموظفين الوطنيين ومهاراتهم.</li><li>2- استعراض وتنفيذ الترتيبات التعاقدية للوفاء بالفرض.</li><li>3- إرساء مكان عمل مساعد ومعافى.</li></ol>	 <p>1</p>
<p><b>تجهيز القادة الفعالين.</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>4- تعبئة كبار القادة.</li><li>5- تنمية القدرات القيادية والإدارية.</li><li>6- استعراض المواهب القيادية.</li></ol>	 <p>2</p>
<p><b>مساندة عقلية الأداء.</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>7- غرس قيم البرنامج وسلوكياته المشتركة.</li><li>8- تجديد الأداء وعمليات الإدارة.</li></ol>	 <p>3</p>
<p><b>تكوين ثروة المواهب.</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>9- تنمية الإطار المهني وتطوير المهارات.</li><li>10- صقل بيان مزايا العاملين في البرنامج واستراتيجية حيازة المواهب.</li><li>11- إرساء القدرة الشاملة لتحطيط القوة العاملة.</li></ol>	 <p>4</p>

## تحويل وجهة التركيز

11- يشكل الموظفون الوطنيون نسبة 82 في المائة من مجموع القوة العاملة في البرنامج. وثمة مشروعات جارية ترمي إلى إرساء التوازن بين الحاجة إلى المرونة في ظل تقلب التمويل من جهة وهدف توفير ترتيبات تعاقدية منصفة للموظفين الوطنيين من جهة أخرى. وستحدد استراتيجية شؤون العاملين المشروعات الطويلة الأجل اللازمة لضمان تحفيز هؤلاء الموظفين. وبغية وضع الموظفين الوطنيين في صميم بنیان البرنامج فإن من المزمع القيام بثلاث مبادرات هي:

### 1- بناء قدرات الموظفين الوطنيين ومهاراتهم

12- سيركز الفريق الذي سيتولى إدارة كل مشروعات استراتيجية شؤون العاملين أولاً على تحديد الفرص المتاحة لتطوير مهارات الموظفين الوطنيين، ثم على ضمان تنفيذ المشروعات التي تؤثر على هؤلاء الموظفين بصورة مباشرة أو غير مباشرة.<sup>(4)</sup>

### 2- استعراض وتنفيذ الترتيبات التعاقدية للوفاء بالعرض

13- يجري استحداث ترتيبات تعاقدية وشروط توظيف متنسقة ومنصفة عبر استعراض عقود الخدمات ومشروع نقل الموظفين المحليين.

### 3- إرساء مكان عمل مساند ومعافى

14- بالنظر إلى أن السياق العالمي الذي يعمل فيه البرنامج أخذ بالتغير على نحو سريع، فإن معظم الموظفين يعملون في مواقع صعبة و/أو خطرة و/أو نائية. ويمكن للبيئة التشغيلية للبرنامج أن تخلف آثاراً عميقة على رفاه الموظفين. ويحتاج البرنامج إلى أن يخلق مكان عمل مساند ومعافى تتوافر فيه الخدمات الطبية والإرشادية لمعالجة الإجهادات النفسية والبدنية المرتبطة بالعمل: وتتوافر بالفعل مثل تلك الخدمات إلا أن المستطاع القيام بالمزيد في هذا الشأن. وينبغي استحداث خدمات موحدة للموظفين المعينين في مراكز العمل الشاقة وللموظفين الوطنيين. ويتحمل المدراء المسؤولية عن رفاه موظفيهم، ومن الواجب تزويدهم بالتدريب اللازم لمساعدتهم على أداء هذه المهمة.

## تجهيز القادة الفعالين

15- تشكل القيادة الركيزة الأساسية لاستراتيجية شؤون العاملين. ومن الواجب 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

16- على قادة البرنامج الالتزام بقيادة التغيير في مختلف أرجاء المنظمة وذلك من خلال ما يلي:

- ◀ تكوين فهم مشترك لاستراتيجية شؤون العاملين في صفوف كبار القادة وتحديد أدوارهم في توضيح وتنفيذ مختلف البرامج المعنية بشؤون العاملين؛
- ◀ إشراك فريق الإدارة التنفيذية والجهات المعنية في المقر والميدان في تخطيط متطلبات القيادة المقبلة في البرنامج؛
- ◀ تحديد نظام موحد لتنمية القدرات المطلوبة؛

(4) سيتم استحداث ذلك بالترابط مع المشروع الجاري لتحويل التعلم والتطوير.

← تحديد نهج موحد لتقييم أداء القادة.

## ← 2- تنمية القدرات القيادية والإدارية

17- يقتضي الأمر تحديد برنامج صارم ومحفّز يستهدف ما يلي:

- ← القادة الناشئون: الموظفون ذوو الإمكانيات القيادية الذين سيجري إعدادهم لمناصب قيادية عبر التدريب المؤقّر من خلال توليفة مستدامة من الأدوات الافتراضية والأنشطة العملية؛
- ← توفير التدريب على مهارات الإشراف للقادة الميدانيين مثل رؤساء المكاتب الفرعية ومديري المكاتب القطرية.

## ← 3- استعراض المواهب القيادية

18- يحتاج البرنامج إلى خلق الوسائل اللازمة لتحديد الإمكانيات القيادية. وتتمثل الخطوة الأولى في تعيين المناصب القيادية المهمة والكفاءات اللازمة لها. وبعد ذلك:

- ← يجب وضع معايير للقرارات لتقدير مدى استعداد الموظفين لتسليم أدوار ومسؤوليات جديدة.
  - ← يتعين أن تتاح للموظفين الذين يتولون أدواراً جديدة فرص تطور ذات سياقات محددة لضمان استعدادهم للتقدم؛ ومن الواجب أن تُدمج هذه العملية مع برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين.<sup>(5)</sup>
- 19- ويجب أن يتمحور الاستعراض على القدرات التنظيمية اللازمة للخطة الاستراتيجية: وسيتمثل الناتج في نظام لتحديد وإعداد المرشحين ذوي الإمكانيات العالية للمناصب القيادية وتخطيط ترقية المهني.

## مساعدة عقلية الأداء

- 20- سيؤدي التركيز على الممارسات وأساليب العمل التي تكافئ وتُقر بأوجه الأداء/النتائج المفضية إلى النجاح وتدعم المسألة إلى خلق بيئة ترفع أفضل الحصائل لصالح المستفيدين من البرنامج.
- 21- ويتطلب تغيير عقلية البرنامج تحديد ما ينطوي عليه هذا الأمر، وتطوير فهم جماعي واضح للأسباب الداعية إلى تحقيقه، والسبل الكفيلة بذلك. وسيصوغ التحول تفهم الغرض من البرنامج، وطرائقه التشغيلية، وحصائله، وإدارته للأداء. ومن المزمع القيام بمبادرتين هما:

## ← 1- غرس قيم البرنامج وسلوكياته المشتركة

- 22- سيحدد بيان مزايا العاملين (انظر أدناه) طبيعة العمل في البرنامج والقيم والسلوكيات اللازمة لإعطاء صورة لما يعنيه الانضمام إلى البرنامج.
- 23- ومن الواجب النظر إلى قيم البرنامج على أنها ركيزة عمله: ولذا يتعين على القادة والموظفين تجسيد هذه القيم في سلوكهم وتفاعلهم مع الموظفين الآخرين.
- 24- وتتمثل مرحلتنا هذا المشروع بما يلي: (1) إطلاع كل العاملين على قيم البرنامج وسلوكياته: ومن الواجب أن يكون القادة مسؤولين عما ينفذه موظفونهم وكيفية تصرفهم؛ (2) استعراض العمليات التنظيمية المعنية حال غرس هذه القيم والسلوكيات. ولن يكون التحول سريعاً ولكنه سيأتي على شكل زخم تدريجي نحو طريقة جديدة للعمل.

(5) يحدد هذا البرنامج قادة المستقبل من خلال التعاقد مع أفضل الشباب، وتطوير ذخيرة المواهب للأدوار المهمة، وبناء برنامج جامع لإدارة المواهب، وتوفير المزيد من الموظفين في ظل بيئة تمويل صعبة.



## ← 2- تجديد الأداء وعمليات الإدارة

- 25- من الضروري إجراء تغيير يكفل تبديل مفهوم إدارة الأداء: وينبغي أن يكون ذلك جزءاً من الثقافة التنظيمية لا مجرد عملية من العمليات. كما يتعين أن يُعزز أكثر فأكثر المبدأ القائل بأن كل القرارات تنطوي على أن هناك من يتحمل المسؤولية عن تنفيذها.
- 26- وتدعو الحاجة إلى ثقافة تركز على النتائج والحصائل لضمان أن يُنفق كل قرش لمنفعة المستفيدين. ويُنظر إلى الإدارة الحالية للأداء على أنها محدودة إذ قلما يعاقب فيها العاملون على رداءة أدائهم أو يحظى فيها ذوو الأداء الرفيع بالمكافأة. وسيجني البرنامج فوائد تحفيزية من إرساء ثقافة أداء متينة.
- 27- ويمكن أن تسهم تدابير التعزيز الإيجابي، والتعزيز السلبي، ثم العقوبات كملجأ أخير، في تحقيق السلوكيات المناسبة. وهذا الأمر مرهون بمبدأ الإنصاف: إذ ينبغي أن يكافأ أصحاب الأداء الرفيع، وأن يخضع ذوو الأداء الرديء لخطة تحسين تدعم تطورهم المقبل. وليس بمقدور الموظفين حالياً أن يربطوا بانتظام بين أدائهم من جهة وطبيعة استجابة المديرين من جهة أخرى.
- 28- وينبغي إجراء استعراض لعمليات إدارة الأداء في البرنامج لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. وسيكون من بين الاعتبارات الرئيسية في هذا الشأن الصلات مع العمليات الأخرى مثل إعادة التكاليف والتدريب. ومن الواجب أن تشمل إدارة الأداء على تحديد الأهداف، وتخطيط التنمية، والمعلومات المرتدة غير الرسمية، والتدريب الشخصي. ويتعين أن تكون هناك تدابير واضحة لإدارة الأداء الجيد، والمتوسط، والرديء.
- 29- وفي أعقاب الاستعراض ينبغي إعادة تصميم عمليات إدارة الأداء وممارساتها لغرس القيم والسلوكيات المحددة. ومن المفروض تنفيذ مشروع تجريبي لاختبار النهج الجديد.

## تكوين ثروة المواهب

- 30- يحتاج البرنامج إلى توسيع ثروته من المواهب لمواجهة متطلبات التوظيف المقبلة. ومن المزمع القيام بثلاث مبادرات هي:

## ← 1- تنمية الإطار المهني وتطوير المهارات

- 31- تتسم القوة العاملة في البرنامج بتنوعها البالغ. ويحتاج البرنامج إلى إرساء إطار استراتيجي يؤكد مبادئ تحديد الكفاءات والمهارات اللازمة لكل الأدوار والمسارات المهنية الملائمة. ومن الواجب منح الأولوية للأدوار الحاسمة بالنسبة لمهمة البرنامج.
- 32- وينبغي مساندة هذه المسارات المهنية ببيان لقيم العاملين يراعي الفوارق في الأدوار، والمواقع الجغرافية، والوظائف.
- 33- ومن الواجب أن يكون المسار إلى المناصب القيادية مرناً وأن يعزز توسيع الخبرة في طرائق المساعدة الغذائية في البرنامج. وعلى البرنامج أن يكفل قدر المستطاع ممارسة الموظفين الدوليين للظيف الكامل من عمله: إذ ينبغي أن يعمل هؤلاء الموظفون في ظل طائفة متنوعة من الأوضاع بما في ذلك بعض مراكز العمل القاسية. ويعتبر التنقل نقطة قوة واضحة للبرنامج في تنفيذ مهمته. وسيتمكّن هذا النهج الموظفين من اكتساب مجموعة متنوعة من المهارات، بما يحقق فائدتين رئيسيتين هما: 1) امتلاك عدد أكبر من الموظفين للمهارات اللازمة لتسليم المساعدة الغذائية؛ 2) تمتع الموظفين بالقدرة اللازمة على توضيح عمل البرنامج للجهات المعنية الخارجية.

34- ويعتبر تحليل احتياجات التعلم من بين النواتج المهمة للأطر الجلية للترقي المهني. وحال تحديد القدرات اللازمة للأدوار الرئيسية فسيكون باستطاعة البرنامج تعيين التدخلات المطلوبة لمساندة موظفيه في رحلتهم المهنية.

## 2- صقل بيان مزايا العاملين في البرنامج واستراتيجية حيازة المواهب

35- يحدد بيان مزايا العاملين ما يعنيه التوظيف في البرنامج من حيث العمل، والفرص، والمكافآت؛ ومن الواجب أن يكون هذا البيان ذا طابع مخصص من حيث الدور، والموقع، والوظيفة على المستوى الدولي بل والأهم على المستوى الوطني. وينبغي أن يعكس بيان مزايا العاملين الطبيعة الخاصة للبرنامج بالمقارنة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى أو المنظمات غير الحكومية. ويشمل ذلك إعداد بيان واضح بشأن ما يعنيه العمل في البرنامج، وتعميم ذلك في وسائل الإعلام والمواقع الشبكية التي يرجح أن يتابعها الموظفون المحتملون.

36- ومن الواجب تدريب المدراء القائمين على التوظيف بحيث يتلقى العاملون المحتملون رسالة متسقة. ويتعين تحليل طبيعة الصلة بين العاملين الحاليين وبيان مزايا العاملين لضمان أن يعكس هذا البيان الواقع الراهن.

37- ويتعين إعادة صياغة استراتيجية حيازة المواهب لتعكس البيان المصقول لمزايا العاملين. وتحدد هذه الاستراتيجية ثلاثة خيارات لتعزيز القوة العاملة هي: (1) البناء – التطوير من الداخل؛ (2) الشراء – التوظيف من الخارج، والاستعانة بمصادر خارجية، وإبرام عقود الخدمات؛ (3) الاستعارة – الاستفادة من الشراكات، وبرامج التدريب الداخلي، وعمليات التناوب.

38- وستصمم استراتيجية حيازة المواهب على نحو يتماشى مع الأدوار المحددة في إطار الترقى المهني مع المهارات والإمكانيات المطلوبة من المتقدمين إلى وظائف البرنامج. وسيساعد رصد العملية وتحليلها على تعزيز فعاليتها.

## 3- إرساء القدرة الشاملة لتخطيط القوة العاملة

39- من الواجب القيام بذلك بالترابط مع استراتيجية حيازة المواهب لضمان امتلاك البرنامج للموظفين المناسبين في الأجلين المتوسط والطويل. وينبغي تطبيق هذا الأمر عبر مرحلة تجريبية أولية تقوم بما يلي: (1) تحديد أوجه النقص المتوقعة في قدرات القوة العاملة مثل المهارات المتعلقة بالتغذية أو تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها؛ (2) سد أية فجوات من خلال التعاقد أو الشراكات؛ (3) تطبيق الاستراتيجية على الصعيدين القطري والإقليمي؛ (4) تتبع الأداء. ويتعين رصد العملية وتجربتها مجدداً عند الضرورة.

40- وسيكفل هذا النهج توسيع مهارات تخطيط القوة العاملة في البرنامج وسيمكّن المدراء من معاينة الفوائد المحققة بالنسبة لوحداتهم؛ ومن المفروض أن يغدو تخطيط القوة العاملة جزءاً من كل عمليات استعراض التوظيف والهيكلة الوظيفي.

41- كما أن ذلك سيساعد البرنامج على وضع التوقعات والخطط بشأن سبل بناء قوة عاملة متنوعة وذات أداء رفيع، إلى جانب تحقيق معايير الأداء الجنساني لخطة العمل على نطاق المنظومة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.<sup>(6)</sup> وتدل الأبحاث على أهمية شغل الرجال والنساء على حد سواء لمناصب قيادية لأن ذلك يوفر في الغالب مهارات متكاملة بالغة الأهمية لأداء المنظمات.<sup>(7)</sup> وتشغل النساء في البرنامج نسبة 36 في المائة من المناصب القيادية؛ وفيما يتعلق بمراكز العمل الشاقة فإن النساء يشكلن نسبة 33.3 في المائة من العاملين في مراكز الدرجة جيم، و26.3 في المائة في مراكز الدرجة

<sup>(6)</sup> تهدف الخطة المذكورة فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين إلى تحقيق تمثيل متكافئ للنساء في صفوف موظفي الخدمة العامة والموظفين الفنيين من الرتبة ف-4 فما فوق بحلول عام 2017.

<sup>(7)</sup> McKinsey & Company. 2008. Women Matter2, [Female leadership, a competitive edge for the future](#).

دال، و16.6 في المائة في مراكز الدرجة هاء. وتدعو الحاجة إلى غرس التنوع كعامل في كل جوانب الدورة الحياتية للعاملين من التوظيف وحتى انتهاء الخدمة.

## آثار استراتيجية شؤون العاملين على شعبة الموارد البشرية

### تعزيز وظيفة الموارد البشرية

42- تحدد استراتيجية شؤون العاملين التغييرات اللازمة لتمكين البرنامج من تحقيق أهدافه الاستراتيجية؛ وهذه الاستراتيجية مختلفة عن استراتيجية الموارد البشرية. على أن دور شعبة الموارد البشرية في تحقيق استراتيجية شؤون العاملين بالغ الأهمية، كما أن على هذه الشعبة أن توائم نموذجها التشغيلي الحالي بغية قيادة التغيير.

43- ويشتمل ذلك 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 المنفق عليها عبر إدخال تحسينات على العمليات وتطبيق الأتمتة، وهو ما سيؤدي بدوره إلى تمكين شعبة الموارد البشرية من التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة مثل تخطيط القوة العاملة، والتعلم والتطوير، وإدارة الأداء والتدريب الشخصي. ويتطلب ذلك ثلاث مراحل هي: (1) تحديد رؤية شعبة الموارد البشرية بشأن المقر والميدان؛ (2) تحديد العمل، ولا سيما المتعلق بالمعاملات، الذي يمكن توحيدته على امتداد البرنامج؛ (3) استحداث نموذج تشغيلي للموارد البشرية منصباً على الميدان وذي حوكمة وبنیان واضحين، بما يعزز 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. وينبغي إنشاء مركز امتياز لمساندة المدراء على مختلف الأصعدة عبر توفير الخبرة، والمشورة، والتحقق من الجودة.

◀ تطبيق النموذج التشغيلي الجديد. ينبغي إطلاع مختلف وحدات البرنامج على التغييرات الواجب إدخالها على النموذج التشغيلي بحيث تشارك كل وحدة منها في إدخال هذه التغييرات بالتزامن مع نشر النموذج.

### تحديد برامج تنمية قدرات شركاء الأعمال في شعبة الموارد البشرية وتنفيذها

44- تتطور 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 قيمتهم كخبراء إداريين.

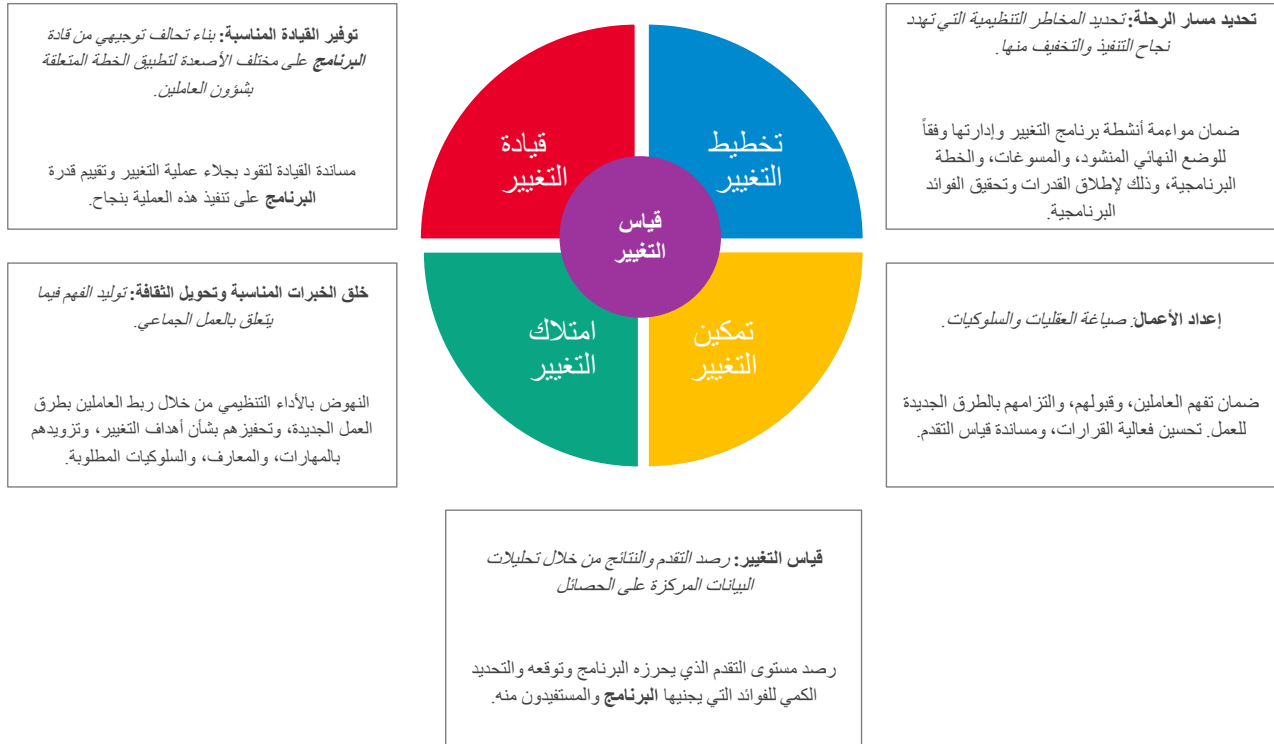
45- وسيضطلع شركاء الأعمال الاستراتيجيون بمهمة "مدراء الحسابات" في خدمات الموارد البشرية في جميع وحدات البرنامج. وسيتم تأهيل هؤلاء لخدمة كل وحدة بما يتماشى مع استراتيجيات البرنامج، وبرامجه، وممارساته الفضلى. وتحتاج استراتيجية شؤون العاملين إلى مهيئين في ميدان الموارد البشرية ممن يتفهمون عمليات الموارد البشرية واحتياجات الوحدات التي يساندونها.

46- وينبغي أن تستند البرامج إلى توليفة من الممارسات الخارجية وأولويات البرنامج التنظيمية، مع منح الأولوية إلى ثلاث كفاءات أساسية هي: (1) مهارات توفير المشورة؛ (2) تيسير التغيير التنظيمي؛ (3) الاتجاه نحو الأعمال وتفهمها.

## نهج التنفيذ

47- تشير البحوث المتعلقة بالتغييرات التنظيمية في القطاعين العام والخاص إلى أن اعتماد خريطة للطريق يعزز احتمالات النجاح.<sup>(8)</sup> ويعرض الشكل 2 المراحل الخمس لتنفيذ استراتيجية شؤون العاملين التي تُناقش أدناه.

الشكل 2: نهج التغيير



### 1- تحديد المخاطر التنظيمية المحدقة بالتنفيذ والتخفيف منها

48- من الواجب التصدي لخطر متغلغلين يُحدقان بالتنفيذ وهما: الافتقار إلى الاهتمام بقيادة/إدارة العاملين، والانطباع القائل بأن استراتيجية شؤون العاملين هي أمر يتعلق حصراً بشعبة الموارد البشرية.

49- وإذا ما ساد الاعتقاد بأن التغيير هو مسألة من مسائل الموارد البشرية فسيكون من الصعب تحقيق التحول إلى منظمة محورها العاملون. 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 اعتماد طموحات واقعية.

### 2- تكوين مجموعة من قادة البرنامج على مختلف الأصعدة لقيادة استراتيجية شؤون العاملين

50- يغطي تنفيذ استراتيجية شؤون العاملين البرنامج بأسره. وتتطلب استراتيجية بمثابة هذا النطاق والمدة التزام كل القادة على مختلف الأصعدة بقيادة التغيير. وعلى هؤلاء القادة أن يفهموا بعمق الأساس المنطقي للاستراتيجية، وأن يتحملوا

<sup>(8)</sup> 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. Accenture Institute for High Performance (unpublished).

المسؤولية عن التدابير المتخذة. ومن الواجب استحداث بنية تحتية للتغيير لتعزيز القبول على مختلف المستويات وتطبيق عمليات القياس والإبلاغ اللازمة لترويج المساءلة عن تطبيق التغيير.

### 3- توليد الفهم فيما يتعلق بالعمل الجماعي

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

### 4- صياغة العقلية والسلوكيات

52- يتعين أن يدرك كل القادة وكلاء التغيير طبيعة العقلية والسلوكيات اللازمة لتطبيق استراتيجية شؤون العاملين. ومن الواجب أن يتمتع الموظفون بحق الطعن في سلامة المسوغات المطروحة والقرارات المتخذة إذا ما بدت مناقضة لأهداف الاستراتيجية المذكورة.

### 5- رصد التقدم والنتائج من خلال تحليلات البيانات المركزة على الحصائل

53- ينبغي رصد أثر التغييرات. ومن الواجب اعتماد تدابير في كل البرامج لقياس النجاح والمساءلة. ويشار إلى أن وجهة التركيز على الحصائل تنطبق على البرامج والمشروعات وعلى أنشطة التغيير المنفذة. وسيُظهر الرصد المتواصل أثر المشروعات وتحسن الخدمات التي يوفرها البرنامج للمستفيدين من حيث الكفاءة والفعالية.

### الطرق

تم إعداد استراتيجية شؤون العاملين بالتشاور مع كل الوحدات في البرنامج. وتمثلت الخطوات الخمس لهذا الإعداد بما يلي:

#### 1- الاستعراض المكتبي

واشتمل ذلك على الآتي:

- ◇ تحليل المشاعر لتحديد المواد المرتبطة بالمنظمة، والموهبة، والثقافة، والمهارات، وتحليلات البيانات؛
- ◇ جرد القدرات بشأن الموضوعات المتعلقة بكفاءات البرنامج وثغراتها؛
- ◇ مقارنة الموضوعات بنموذج الرصيد البشري في الممارسات الفضلى.

#### 2- بحوث الممارسات الفضلى

توليفة من البحوث الأصلية وبعوث الأطراف الثالثة، واستعراض لاستراتيجيات شؤون العاملين في الوكالات الأخرى.

#### 3- حلقات العمل والمقابلات

ضمت حلقات العمل نحو 200 عامل؛ وغطت المقابلات 80 من العاملين المنتمين إلى مجموعات، ومواقع جغرافية، ورتب مختلفة بالإضافة إلى 25 مديراً قطرياً. ومثل المشاركون في حلقات العمل كل مستويات البرنامج وجميع الأقاليم التي يعمل فيها: وشمل هؤلاء مديري المكاتب القطرية، والمكاتب الإقليمية، ووحدات المقر. وتضمنت حلقات العمل جلسات لتصور المتطلبات المقبلة، وتحديد العقليات اللازمة، واستعراض استراتيجية شؤون العاملين، وتخطيط التنفيذ.

#### 4- الزيارات الميدانية

جرت زيارة المكاتب الإقليمية والقطرية في كل من الأردن، وكينيا، ولبنان، وبنما، وجنوب السودان، والجمهورية العربية السورية لضمان الاستماع إلى الآراء من الميدان.

#### 5- تقييم القدرات

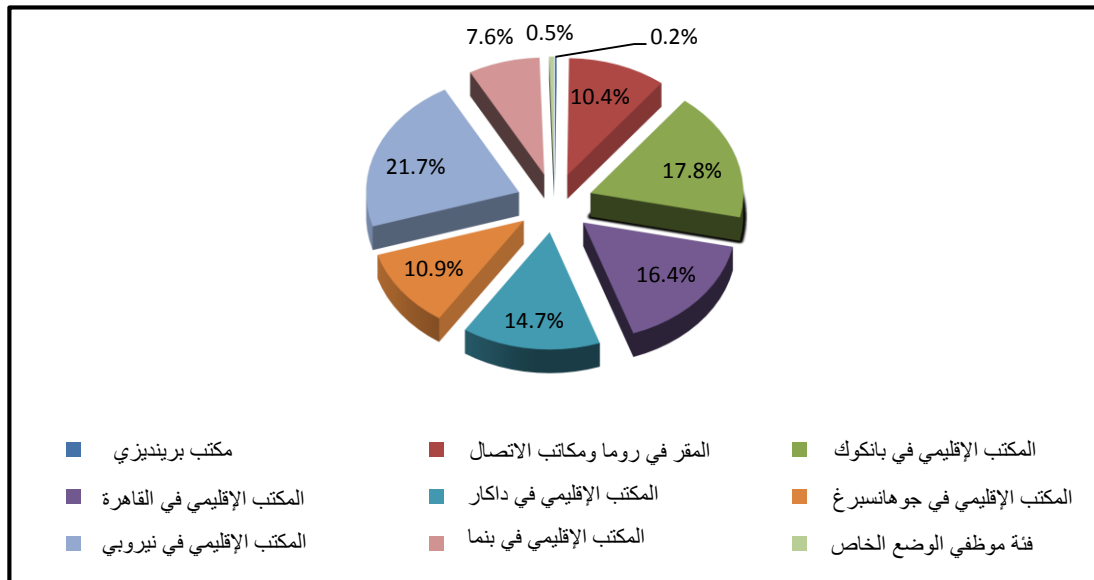
تولى تقييم للقدرات، أُجري وفقاً للممارسات الفضلى، قياس مستويات القدرات الحالية لتنفيذ استراتيجية شؤون العاملين. واستكمل المجيبون نموذج استبيان لتقييم قدرات الموظفين ومستويات الأهمية. وأسفرت النتائج عن ترتيب مشروعات استراتيجية شؤون العاملين من حيث الأولوية.

## المقاييس والإحصاءات الديموغرافية

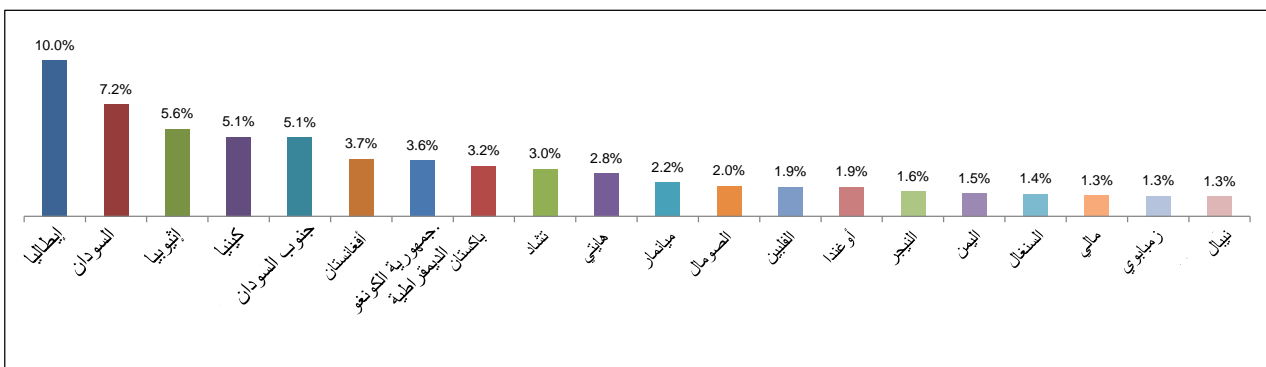
### حجم القوة العاملة الحالية، وشكلها، وموقعها

1- يبلغ عدد العاملين في البرنامج 13 895 عاملاً ينتمون إلى 150 جنسية. وتضم المكاتب الكبرى العشرة نسبة 65.7 في المائة من مجموع القوة العاملة؛ في حين تبلغ نسبة العاملين المتمركزين في المقر 10 في المائة فحسب. وبالنظر إلى أن 90 في المائة من العاملين يزاولون أعمالهم في المواقع الميدانية فإن على استراتيجية شؤون العاملين أن تصب اهتمامها على تلك المواقع.

الشكل ألف-1 من الملحق الثاني: القوة العاملة



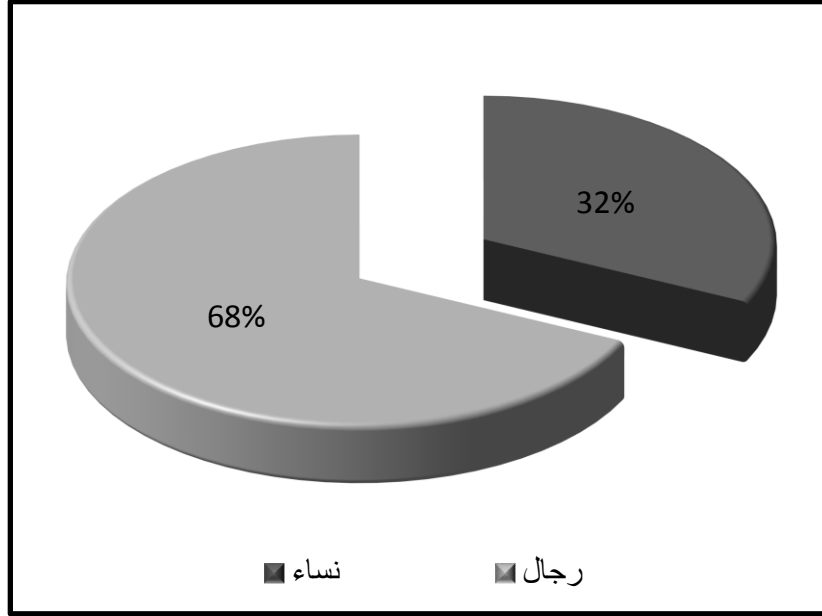
الشكل ألف-2 من الملحق الثاني: مواقع القوة العاملة



## تنوع القوة العاملة

2- لا يتماشى التوزيع الجنساني في البرنامج مع الهدف الذي حددته الأمم المتحدة والبالغ 50 في المائة. وتدعو الحاجة إلى تحولات واسعة للعناية بأمر العدد الإجمالي للنساء وزيادة أعداد من يعملن منهن في مراكز العمل الشاقة.

الشكل ألف-3 من الملحق الثاني: التوزيع الجنساني الإجمالي



الشكل ألف-4 من الملحق الثاني: التوزيع الجنساني حسب مراكز العمل الشاقة

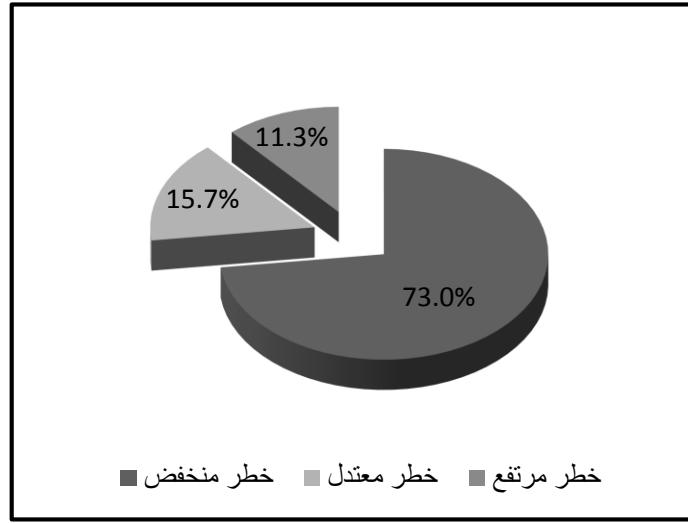


## الأثر المحتمل لعمليات التقاعد

3- يتراوح العمر التقاعدي في البرنامج بين 60 و62 عاما، رهناً بفئة الموظف وتاريخ التحاقه بالعمل. ويعني ذلك أن المستطاع توقع أخطار عمليات التقاعد. وعلى افتراض أن الخطر المنخفض يزيد عن 10 سنوات، وأن الخطر المعتدل يتراوح بين 5 و10 سنوات، وأن الخطر المرتفع يقل عن 5 سنوات، فإنه يمكن وضع مرتسم للأخطار. وفيما يتعلق برتب الإدارة العليا فإن التقاعد هو مسألة أكثر أهمية، وعلى البرنامج أن يكفل توافر مجموعة مقبلة من القادة لشغل هذه المناصب.



الشكل ألف-5 من الملحق الثاني: مرتسم أخطار التقاعد



الشكل ألف-6 من الملحق الثاني: مرتسم أخطار التقاعد حسب الرتبة القيادية

