

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي  
الدورة العادية الثالثة

روما، 20 - 2003/10/24

## مسائل المالية والميزانية

البند 5 من جدول الأعمال

تقرير المراجع الخارجي بشأن استعراض  
استراتيجية الموارد البشرية في البرنامج



Distribution: GENERAL  
**WFP/EB.3/2003/5-B/1**  
25 September 2003  
ORIGINAL: ENGLISH

طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الإطلاع على وثائق المجلس التنفيذي في صفحة  
برنامج الأغذية العالمي في شبكة انترنت على العنوان التالي: (<http://www.wfp.org/eb>)

## مذكرة للمجلس التنفيذي

### الوثيقة المرفقة مقدمة لمجلس التنفيذي لينظر فيها

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين يرغبون في إبداء بعض الملاحظات أو لديهم استفسارات تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورة أسماؤهم أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس التنفيذي بفترة كافية.

رقم الهاتف: 00 44 20 7798-7136

Mr G. Miller

مدير مكتب المراجع الخارجي:

رقم الهاتف: 066513-2772

Mr S. Kearney

المراجع الأساسي:

الرجاء الاتصال بمشرف وحدة التوزيع وخدمات الاجتماعات إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي أو استلامها وذلك على الهاتف رقم: (066513-2328).



## مشروع القرار\*

يعتمد المجلس الوثيقة "تقرير المراجع الخارجي بشأن استعراض استراتيجية الموارد البشرية في البرنامج" ( WFP/EB.3/2003/5-B/1).

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



## تقرير المراجع الخارجي بشأن استعراض استراتيجية الموارد البشرية في البرنامج

وهو ما يشمل:

ملخص تنفيذي	(الفقرات 7-1)
مقدمة	(الفقرات 8-14)
الخلفية	(الفقرات 15-20)
بيئة العمل الراهنة	(الفقرات 21-39)
تطوير استراتيجية جديدة للموارد البشرية	(الفقرات 40-58)
الاستنتاجات	(الفقرات 59-61)
شكر وتقدير	(الفقرة 62)



## ملخص تنفيذي

- 1- تعتبر الإدارة الفعالة للموارد البشرية عاملاً أساسياً في تحقيق أهداف برنامج الأغذية العالمي. وتقر الخطة الاستراتيجية والمالية للبرنامج بأن من المتعذر تنفيذ البرامج التشغيلية وتطبيق الاستراتيجيات المعتمدة ما لم تتم تعبئة موارد كافية وخفض التكاليف إلى الحد الأدنى. ويُضطر موظفو البرنامج إلى العمل في ظل ظروف صعبة، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالعمليات الضخمة والطوارئ، والتي تغدو أكثر فأكثر محط الاهتمام الغالب لعمل البرنامج مع ما يطرأ من تغيير في طبيعة تمويل الجهات المانحة ومتطلباتها.
- 2- وتطرح قضية توفير موارد الموظفين، والحاجة إلى اتخاذ ترتيبات مناسبة لتعيين الموظفين الأساسيين للبرنامج ونشرهم بصورة فعالة، تحديات أضخم مما كان عليه الحال في الماضي. وفي حين أن البرنامج لم يستقد قبلاً من نهج شامل ومتكامل استراتيجياً إزاء إدارة الموارد البشرية، فقد شرعت شعبة الموارد البشرية عام 2002 في استعراض رئيسي لتطوير وإرساء استراتيجية جديدة للموارد البشرية.
- 3- وفي إطار عملية المراجعة للفترة 2002-2003، قام موظفو مكتبنا لذلك باستعراض أولي لهذه المبادرة الهامة ولما أحرز من تقدم على طريق إرساء استراتيجية جديدة.
- 4- ونفذ هؤلاء الموظفون المهمة بين يونيو/حزيران وأغسطس/آب 2003 وذلك في ضوء خبرتنا المكتسبة من زيارة المكاتب الميدانية، وعبر استعراض الوثائق المتصلة بتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية؛ وبمقابلة كبار الموظفين في شعبة الموارد البشرية المسؤولين عن استحداث السياسات والإشراف على التنفيذ؛ وتحليل الإحصاءات المتاحة المتعلقة بالاستراتيجية. وقد تمت مناقشة نتائج وتوصيات المراجعة المستخلصة من هذا الاستعراض مع المدير التنفيذي وموظفيه.
- 5- وتبين لموظفي مكتبنا أن عملية تطوير الاستراتيجية الجديدة اتسمت حتى هذا التاريخ بالشمولية من حيث الأفكار والمقاربة، وأن هناك تقدماً على طريق تنفيذ الترتيبات الجديدة في عام 2004. وقد جرت متابعة هذه التطورات بتركيز على دمجها في المتطلبات الاستراتيجية للبرنامج؛ وبهدف تزويد البرنامج باستراتيجية موارد بشرية تتصف بالمرونة إزاء التغيير وتعمل كوسيلة لتحسين نوعية إدارة الأفراد.
- 6- وتُعنى الاستراتيجية الجديدة المتطورة بالجوانب الهامة لإدارة الأفراد في عمليات البرنامج. غير أنه قد يكون هناك متسع لمزيد من التأكيد على ضمان أن تزود الترتيبات الجديدة بالوسائل اللازمة للعناية بقضايا الموظفين في سياق نموذج أسلوب العمل الناشئ؛ وذلك مثلاً باستعراض احتياجات الموظفين بالمقارنة بتقدير إمكانات الحلول البديلة مثل زيادة تنفيذ الأنشطة بعقود خارجية، أو ترتيبات المشتري/الموَقَّر كبديل عن تعيين موظفين مهنيين.
- 7- وبناء على نتائج استعراض المراجعة، فقد تقدمت بعدد من التوصيات:
  - أن ينظر البرنامج في مزايا تحديد وكشف تكاليف الموظفين على أساس شامل ومننظم؛ وأن يستعرض ما إذا كان نظام WINGS بتركيبه الحالي يلبي بالكامل الاحتياجات الراهنة والمقبلة من المعلومات؛
  - أن تقوم شعبة الموارد البشرية بتحليل أثر النظام القائم على الكفاءة على مواصفات الرتب في البرنامج؛ وأن تتخذ، كأسلوب سليم للإدارة المالية، عملية تقدير للتبعات المالية للترتيبات الجديدة وللجوانب الأخرى من الاستراتيجية الجديدة للموارد البشرية؛
  - أن تستعرض شعبة الموارد البشرية دور منسقي التوظيف ومسؤولياتهم الإضافية، وذلك لضمان قدرتهم على أن يكونوا فعالين تماماً في مساندة نهج استراتيجي إزاء إدارة الموارد بالإضافة إلى إدارة الموظفين الأفراد ومسؤولياتهم التشغيلية؛
  - أن يولي البرنامج الاهتمام المناسب لاستعراض الاحتياجات التقنية للأدوات الإلكترونية الجديدة، بحيث يمكن تلبية المتطلبات المقبلة ودمجها في عمليات تطوير نظم أخرى بطريقة تتسم بالفعالية التكاليفية؛
  - أن ينظر البرنامج في مدى استصواب اتخاذ المزيد من الخطوات لضمان اتساق عمليات تقدير الأداء في مختلف أنحاء البرنامج في أي ترتيبات مقبلة.

## مقدمة

### اعتماد البرنامج على الموارد البشرية

- 8- يحدد بيان رسالة برنامج الأغذية العالمي أن السياسات والاستراتيجيات الأساسية التي تحكم أنشطة برنامج الأغذية العالمي هي تقديم المعونة الغذائية من أجل:
  - إنقاذ حياة اللاجئين وغيرهم في حالات الطوارئ؛
  - تحسين تغذية أشد الفئات ضعفاً وتحسين مستوى معيشتهم، في الأوقات الحرجة من حياتهم؛



- المساعدة في بناء الأصول المادية، وفي تشجيع اعتماد الفقراء والمجتمعات الفقيرة على أنفسهم.

9- وتحدد الخطة الاستراتيجية والمالية وجهة البرنامج، وتعرض التدابير المطلوبة لاتباع هذه الواجهة، وتتوقع سبل تمويل تلك التدابير. ونصت الخطة الاستراتيجية والمالية، التي وافق عليها المجلس التنفيذي في مايو/أيار عام 2001، على أن هدف البرنامج في الفترة 2002-2005 هو: الأداء المتميز في تقديم المساعدات الغذائية التي تمكن جميع المستفيدين المقررين من أنشطة الإغاثة في البرنامج من البقاء على قيد الحياة، والمحافظة على أحوالهم الصحية والتغذوية، وتحسين الأحوال الاجتماعية والاقتصادية لما لا يقل عن 30 مليون جائع في كل سنة. ويجري السعي لتحقيق هذا الهدف عبر الغايات الرئيسية للتنمية (القيام بأنشطة إنمائية لتقديم الغذاء لحوالي 30 مليون من الفقراء الجوعى على الأقل في كل سنة)، وعمليات الطوارئ (تقديم الغذاء لكافة الجوعى المستهدين بعمليات الطوارئ المجازة بنسبة 100 في المائة)؛ والعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش (تقديم الغذاء لجميع الجوعى المقصودين بعمليات الإغاثة الممتدة والإنعاش المقررة في كل سنة بنسبة 100 في المائة)؛ وفي العمليات الخاصة وأنشطة الدعم. وتقر الخطة الاستراتيجية والمالية بأن برامج برنامج الأغذية العالمي لا يمكن تنفيذها، ولا تطبيق أي استراتيجيات ما لم تكن هناك موارد كافية، وما لم يحتفظ بالنفقات عند أدنى مستوياتها.

10- وتضم الموارد اللازمة لأداء هذه المهمة الأساسية المنح (في شكل تمويل وأغذية) والموظفين. ومن البديهي أن الموظفين هم الوسيلة الحيوية التي ينفذ فيها البرنامج عملياته. وقد حدد البرنامج عشر أولويات في الخطة الاستراتيجية والمالية للفترة 2002-2003 شملت الأولويات الأساسية للموارد والقدرات التنظيمية، بما في ذلك وضع مواصفات جديدة للموظفين بحيث يتوافر لدى البرنامج موظفون أكفاء بمهارات وخبرات تكفي لتحقيق بيان رسالته، على أن يكون بمقدوره زيادة أعداد هؤلاء الموظفين وخفضها بطريقة متوازنة بحسب الظروف.

## مهمة التغيير ومبرراتها

11- يعمل برنامج الأغذية العالمي في بيئة معقدة وعصية التنبؤ في غالب الأحيان. ويجلب طابع العمل غير القابل للتنبؤ معه مخاطر فيما يتعلق ببلوغ وصون مستويات كفاءة وفعالية من الموظفين. وتتباين الأنشطة التشغيلية وتوزع على نطاق واسع. ففي حين أن حالات الطوارئ تتطلب ردود فعل واستجابة عاجلة، فإن جهود التنمية والعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش تمثل أنشطة أطول أجلاً وذات طابع أكثر قابلية للتنبؤ. وبالتالي فإن المتطلبات من الموظفين وقضايا الموارد البشرية تختلف تبعاً لكل نوع من أنواع العمليات وتتأثر بمدى توافر التمويل لها.

12- ورغم أن المورد الرئيسي للبرنامج هو موظفوه، وأن إدارة هذا المورد تؤثر مباشرة على قدرة البرنامج على توفير المعونة للبلدان المتلقية، فإن البرنامج لم يضع حتى الآن استراتيجية رفيعة المستوى متنسقة ومنظمة وشاملة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية ليستعرضها المجلس التنفيذي ويقرها.

13- وفي عام 2002 وبغية معالجة هذا القصور، وإقراراً بالتحول المتواصل في عدد عمليات البرنامج، وموقعها، وطبيعتها، والتغيير المستمر المنتظر في طبيعة حالات الطوارئ، وقاعدة التمويل، وتوافر التقنيات الجديدة، فقد بدأت شعبة الموارد البشرية التابعة للأمانة في استعراض لإدارة الموارد البشرية. وأقرت المبررات التي استند إليها الاستعراض بأن البرنامج يحتاج إلى ضمان عدد كاف من الموظفين من ذوي المهارات الوافية لمجابهة التحديات الماثلة أمام البرنامج؛ ولتحديد واضح للمهارات والقدرات اللازمة لأداء ومساندة برامج المعونة الغذائية الآن وفي المستقبل. وهدف الاستعراض إلى الإسهام في جمع الاستراتيجيات الشاملة واستراتيجيات الموارد البشرية في البرنامج، بحيث يمكن لاستراتيجيات الموارد البشرية أن توفر الدعم للاستراتيجيات الشاملة؛ ولبناء إطار كفاءات يساند المتطلبات من الموظفين.

14- وفي ضوء أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتحقيق أهداف البرنامج، والأهمية الاستراتيجية لهذه القضايا بالنسبة للهيئة الرئاسية، فقد نَقَدَ موظفو مكتبنا استعراضاً لما حققته شعبة الموارد البشرية على طريق استحداث استراتيجية للموارد البشرية للبرنامج.

## الخلفية

### الاستعراض الداخلي عام 1995

15- أنشئت جماعة توجيه داخلية عام 1995 للتوصية بنظام للترقي المهني يقود إلى تحقيق توازن بين احتياجات الموظفين فرادى فيما يتعلق بالترقي ومتطلبات البرنامج من القوة العاملة. وشملت التوصيات التي رفعتها الجماعة ما يلي:

- استحداث وتنفيذ قائمة جرد بالمهارات، والقدرات، وخبرات العمل التي يتمتع بها موظفو البرنامج وتخزينها في قاعدة بيانات يسهل الوصول إليها وتحديثها؛
- إدخال نهج التوظيف الاستراتيجي، وهو نهج لتخطيط الموارد البشرية يهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية؛



- الحاجة إلى الاستفادة من الموظفين الحاليين بتمكينهم وتشجيعهم على النهوض بمهاراتهم لتحسينها باستمرار ولمواجهة تحديات التغيير؛
  - الحاجة إلى وضع معايير إجراءات، وسياسات، ومبادئ توجيهية واضحة لإدارة الموارد البشرية في البرنامج.
- 16- وأدى ذلك إلى إنشاء مواصفات عامة للوظائف وإصدار طائفة متنوعة من الإجراءات والمبادئ التوجيهية كتوجيهات. غير أن اقتراح إدخال نظام توظيف استراتيجي لم يوضع موضع التنفيذ.
- 17- وقد وضعت شعبة الموارد البشرية قائمة بالمهارات حددت المهارات الدنيا التي يمتلكها كل موظف. ولم تكن هذه القائمة متطورة في ذلك الوقت بشكل كاف للتمكين من مناظرة مهارات الموظفين بمتطلبات الوظائف المختلفة.
- 18- وفي عام 1998، وبغية التعجيل بوتيرة عملية التوظيف ونتيجة لعملية تقدير سابقة، أعدت شعبة الموارد البشرية سلسلة من قوائم الموظفين المهنيين الدوليين. وكان الهدف من ذلك هو توفير مجموعة من المرشحين المختارين مسبقاً يمكن لإدارة البرنامج أن توظفهم حينما يتم التحويل بملء الوظائف الشاغرة عن طريق التعاقد الخارجي.
- 19- ومع أن هذه التغييرات ساعدت شعبة الموارد البشرية على أداء مهامها، فقد ظلت هناك حاجة إلى نهج شامل للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

### استعراض المراجعة الخارجية لعام 1999

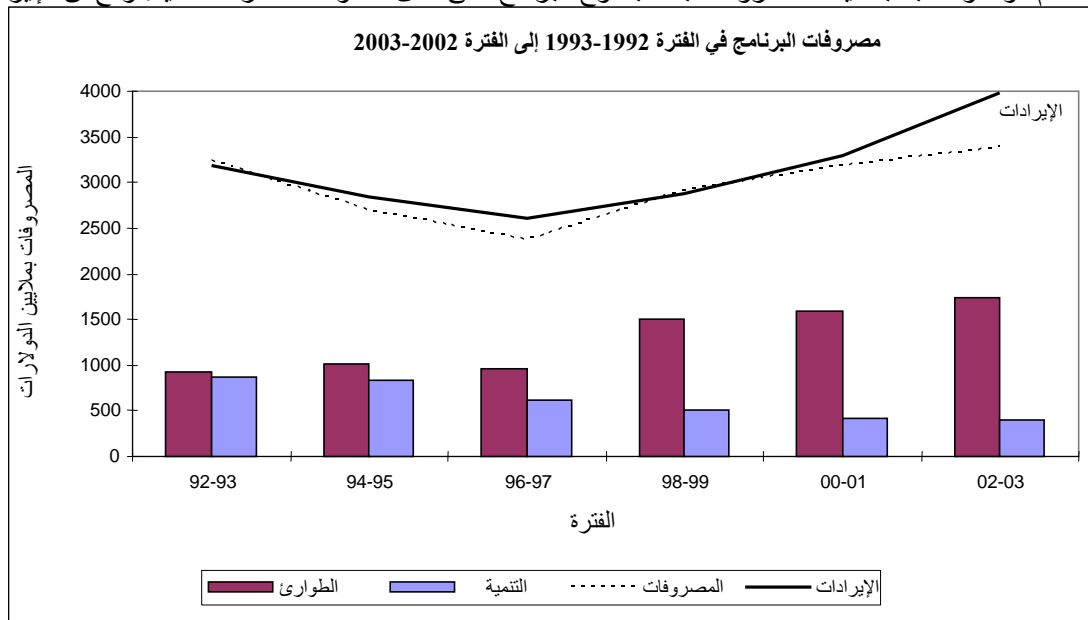
- 20- درس المراجع الخارجي السابق مسألة إدارة الموارد البشرية في تقريره المتعلق بالكشف المالية للبرنامج للفترة 1998-1999. واستعرض ذلك التقرير الجوانب التنظيمية، والقانونية، والمالية لإدارة العاملين. وخلص التقرير إلى أنه على الرغم من تغير طبيعة عمليات البرنامج فإن أعداد الموظفين وقيود التمويل ظلت ثابتة، مما أضر بقدرة البرنامج على الاستجابة للتغيير. وعلى وجه الخصوص لاحظ التقرير أن عملية التعيين بأكملها قد اضطرت بسبب عمليات الطوارئ في كوسوفو، وتيمور الشرقية، وأنغولا مثلاً، وهي العمليات التي تلاقت بشكل سريع. وأشار التقرير إلى أنه على الرغم من تطبيق اللامركزية فإن شعبة الموارد البشرية ظلت منخرطة في الإدارة اليومية للموارد، حيث كان عليها أن تضطلع بجانب من الأعباء المتصلة بالموظفين الدوليين أو بها كلها، بالنظر إلى أن المعدل العالي لحالات الطوارئ الجديدة قد خلق حاجة شبه دائمة لنقل الموظفين، أو نشرهم، أو تعيينهم. وأثنى التقرير على مواصفات الوظائف العامة ولكنه لاحظ أنه ليس هناك أساس منطقي سليم يساند تخصيص البرنامج لتكاليف الموظفين بين فئتي تكاليف الدعم المباشر ودعم البرامج والتكاليف الإدارية.

### بيئة العمل الراهنة

- 21- ينفذ البرنامج حالياً الجانب الأعظم من عمله بالاعتماد على موارد الذاتية من الموظفين، بما في ذلك التخطيط، والإمداد والنقل، وتسليم المعونة الغذائية. وغالباً ما يتم توزيع المعونة الغذائية ضمن البلدان المتلقية بالتعاون مع الشركاء المنقذين؛ وقد أبرم البرنامج ترتيبات مع أطراف ثالثة، ومنظمات الأمم المتحدة الأخرى، والحكومات، والمنظمات غير الحكومية للحصول على موارد إضافية من الموظفين إذا ما دعت الحاجة إليهم في حالات الطوارئ الكبرى.

### التغير في تمويل الجهات المانحة وفي متطلباتها

- 22- قام موظفو مكتبنا بتحليل المصروفات بحسب نوع البرامج على مدى السنوات العشر الماضية. ومع أن الإيرادات والمصروفات لم تتش



المصدر: الكشوف المالية السنوية المراجعة، باستثناء الفترة 2002-2003 التي تستند إلى الكشوف غير المراجعة لعام 2002 وعلى التوقعات الخاصة بعام 2003.

- 23- وبالنظر إلى استمرار هذا الاتجاه فإن الطلب على الموظفين وما يحتاجونه من مهارات لهذه العمليات قد تصاعد. وفي مثل هذه البيئة فإن البرنامج يحتاج إلى إرساء استراتيجيات للموارد البشرية قادرة على إدارة التغييرات وتوفير المرونة في الوقت الذي تحافظ فيه على المساندة المناسبة للموظفين.
- 24- وتزداد الحاجة إلى المرونة وإلى نهج استراتيجي إزاء إدارة الموارد البشرية، التي أكدت هذه التغييرات في طبيعة إيرادات البرنامج وأنشطته في السنوات الأخيرة، لأن الجهات المانحة تقدم التمويل على أساس طوعي. ولا يمتلك البرنامج مستوى مضموناً من التمويل لكي يساند على الفور تكوين كادر أساسي من الموظفين وضمان الترقى المهني على المدى الطويل على النحو الذي يمكن للاشتراكات المقدرة أن توفره في المنظمات الدولية الأخرى.

### الترتيبات الراهنة للحاسبة وتقدير الاحتياجات فيما يتعلق بالمتطلبات من الموظفين

- 25- يخصص البرنامج في الوقت الراهن جزءاً من كل منحة كرسوم لتكاليف الدعم غير المباشر لاستخدامه في تمويل التكاليف الإدارية. ويتولى المجلس التنفيذي تحديد معدل الرسم. ويطبق البرنامج هذا الرسم ضمن ميزانية دعم البرامج والإدارة في المقر الرئيسي، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية. وعلى مستوى المكاتب القطرية فإن ميزانية دعم البرامج والإدارة تتبع صيغة قياسية معروفة باسم 1، 2، 3، 55 000 دولار، وهو ما يشكل التكلفة الموحدة لمدير قطري، واثنين من الموظفين الوطنيين، وثلاثة من موظفي الخدمة العامة، بالإضافة إلى مبلغ 55 000 دولار للنفقات. وهذه الصيغة قياسية ولا تعكس حجم المكاتب المختلفة أو مستوى العمليات المنقّدة ضمن البلدان المعنية. وتغطي تكاليف الموظفين التي تزيد على هذا الاعتماد من الرسوم المفروضة على البرامج كتكاليف دعم مباشر.
- 26- ولا تميز الكشوف المالية المراجعة بين التكاليف الشاملة للموظفين وتكاليف مرتباتهم فيما يتصل بأغراض إعداد التقارير. وقد عجز موظفو مكتبنا عن أن يتأكدوا على الفور من مجموع التكاليف التي يتحملها البرنامج والمرتبطة بموارد الموظفين باستخدام نظام WINGS، بالنظر إلى أن المعلومات المسجلة والمتاحة ضمن هذا النظام بتركيبه الحالي لا تكشف عن تكاليف كل الموظفين الدوليين والوطنيين المرتبطين بالبرامج والمشروعات. ورغم أن تكاليف موظفي البرنامج الدوليين (1 036 موظفاً في 31 ديسمبر/كانون الأول) متاحة بصورة منفصلة من خلال وحدة المرتبات في نظام WINGS، فإن تكاليف الموظفين الوطنيين (7 165 موظفاً في 31 ديسمبر/كانون الأول عام 2002) ليست متاحة على الفور لإدارة المقر الرئيسي بطريقة شاملة أو منتظمة.
- 27- وفي حين أن المعلومات المتعلقة بتكاليف الموظفين والمحمّلة على ميزانية دعم البرامج والإدارة متاحة في نظام WINGS، فإن من المتعذر تمييز تكاليف الموظفين المحمّلة على تكاليف الدعم المباشر في النظام في الوقت الراهن دون إجراء تحليل على مستوى المعاملات المنفردة. وبالتالي فإن المعلومات الكاملة عن تكاليف الموظفين المرتبطة بالمشروعات والبرامج ليست متاحة على الفور حالياً للمديرين لمساندة عملية اتخاذ القرارات، أو لتيسير توافر نظرة استراتيجية لاستهلاك الموارد والاحتياجات منها.

التوصية 1. نوصي بأن ينظر البرنامج في مزايا تحديد وقيد تكاليف الموظفين على أساس شامل ومنتظم؛ وأن يستعرض ما إذا كان نظام WINGS بتركيبه الحالي يلبي كامل الاحتياجات الراهنة والمقبلة من المعلومات.

- 28- يُدار النظام الحالي لتوقعات الاحتياجات التنظيمية من الموظفين بصورة مركزية من المقر الرئيسي في روما. وفي مطلع كل عام تجري شعبة الموارد البشرية بالتعاون مع شعب البرنامج الأخرى استعراضاً للمتطلبات المتوقعة من الموظفين المهنيين الدوليين في ذلك العام. ويتم تقدير هذه الطلبات قصيرة الأجل والعناية بأمرها من خلال تنقلات الموظفين الحاليين أو عبر تعيين موظفين جدد. وحتى الآن لم تتناول هذه العملية المتطلبات في الأجلين المتوسط والطويل لمختلف المجالات الوظيفية؛ كما أنها لم تُعنى بالمتطلبات من الموظفين المحليين، ولو أن هؤلاء يشكلون نسبة تقرب من 80 في المائة من مجموع الموظفين المعيّنين.

- 29- وتتمثل سياسة البرنامج الراهنة في توفير أكثر موظفيه خبرة لتنفيذ أنشطة الطوارئ، وذلك لضمان انطلاق العمليات ومضيها قدماً على النحو الأفضل من حيث السرعة والفعالية. ويشمل ذلك تحديد موظفي البرنامج الذين يمكن نقلهم من المواقع الأخرى واستخدامهم في مهمة مؤقتة تصل إلى ثلاثة أشهر في المراحل الأولية من حالات الطوارئ. ويحظى هؤلاء بمساندة الخبراء الاستشاريين، الذين يعملون في البداية جنباً إلى جنب مع موظفي المهمة المؤقتة لمدة أقصاها 11 شهراً. وبمجرد انتقال العمليات إلى مرحلة التدعيم يتم اتخاذ ترتيبات أكثر استدامة فيما يتعلق بالموظفين.

- 30- وكجزء من عملية الاستعراض التي قام بها موظفو مكتبنا فقد بعثوا باستبيان لجمع المعلومات إلى كل المكاتب الإقليمية والقطرية، وذلك لتحديد مواصفات الموظفين الشاملة للعمليات الكبرى ولأهم العمليات الإنمائية حتى 31 ديسمبر/كانون الأول عام 2002. وتلقى موظفو مكتبنا 87 رداً على نسخ الاستبيان المرسله البالغ عددها 96 نسخة، وهو ما





يمثل تغطية بنسبة 91 في المائة للمواقع الميدانية. واستُخدمت البيانات المجموعة لتحليل حالة نشر الموارد الشاملة للموظفين، التي لم تكن هناك معلومات متوافرة بصورة مباشرة عنها في المقر الرئيسي وقت إجراء المراجعة.

31- ويوضح تحليل المعلومات المستخلصة أن البرنامج منخرط في ست عمليات كبرى في كل من أفغانستان والعراق وإثيوبيا والجنوب الأفريقي وأنغولا. وتستخدم هذه العمليات نحو نصف مجموع عدد موظفي البرنامج من كل فئات الموظفين.

**الموظفون المنخرطون في عمليات الطوارئ الكبرى الست حتى 31 ديسمبر/كانون الأول عام 2002، بالمقارنة بمجموع عدد الموظفين العاملين في البرنامج في مختلف أرجاء العالم**

الموظفون المنخرطون	الولايات المتحدة	السودان	إثيوبيا	الجنوب الأفريقي	أنغولا	الولايات المتحدة	إجمالي	%
الموظفون الدوليون	44	37	40	32	123	43	1036	30.79%
الموظفون الوطنيون	929	764	406	308	591	377	7165	47.10%
الخبراء الاستشاريون	38	6	9	4	46	5	170	63.53%
موظفون آخرون (باستثناء الموظفين العرضيين)	13	0	0	1	68	1	209	39.71%
<b>مجموع أعداد الموظفين</b>	<b>1024</b>	<b>807</b>	<b>455</b>	<b>345</b>	<b>828</b>	<b>426</b>	<b>8580</b>	<b>45.28%</b>

المصدر: ردود المديرين القطريين على استبيان المراجعة الخارجية، عام 2003

32- وكشف المزيد من التحليل للمعلومات الواردة من المكاتب الميدانية أن الخبراء الاستشاريين يضطلعون بدور مهم في هذه العمليات، وأنهم يمثلون نسبة 25 في المائة تقريباً من الموظفين المهنيين الدوليين.

33- وكانت أعداد الموظفين العاملين في البلدان ذات المشروعات طويلة الأجل على النحو التالي:

الموظفون المستخدمون في البلدان ذات العمليات الإنمائية المهمة حتى 31 ديسمبر/كانون الأول عام 2002، بالمقارنة بمجموع عدد الموظفين العاملين في البرنامج في مختلف أرجاء العالم

الموظفون المنخرطون	بنغلاديش	كينيا	أنغولا	إثيوبيا	الولايات المتحدة	موريتانيا	إجمالي	%
الموظفون الدوليون	12	11	13	3	4	3	46	4.44%
الموظفون الوطنيون	128	124	57	37	27	33	406	5.67%
الخبراء الاستشاريون	0	3	0	0	3	0	6	3.53%
موظفون آخرون (باستثناء الموظفين العرضيين)	3	0	0	2	9	0	14	6.70%
<b>مجموع أعداد الموظفين</b>	<b>143</b>	<b>138</b>	<b>70</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>36</b>	<b>472</b>	<b>5.50%</b>

المصدر: ردود المديرين القطريين على استبيان المراجعة الخارجية، عام 2003

34- وعلى النقيض من عمليات الطوارئ فإن المشروعات طويلة الأجل تتيح الفرصة لتحقيق نوعاً ما من الاستقرار في التوظيف، ولو أن مجموع أعداد الموظفين المنخرطين فيها قليل نسبياً. وثمة ترابط شديد في أعداد الموظفين في كلا النوعين المذكورين من العمليات بالمصروفات الإجمالية في تلك الميادين: 45 في المائة من الموظفين و45 في المائة من المصروفات للعمليات الكبرى، بالمقارنة بنسبة 5 في المائة من الموظفين و6 في المائة من المصروفات للمشروعات طويلة الأجل.

35- ومع انخفاض تمويل الجهات المانحة للمشروعات الإنمائية طويلة الأجل، فإن فرصة استخدام الموظفين العاملين في مثل هذه العمليات كمصدر للموظفين ذوي الخبرة في حالات الطوارئ تتخفض بدورها. ومع نشوء حالات طوارئ جديدة فإن البرنامج قد يضطر إلى الاستعانة بالموظفين المخضرمين من عمليات طوارئ أخرى، مع ما يصاحب ذلك من مخاطر على تلك العمليات.

36- ولذلك فقد كان هناك انخفاض نسبي في نطاق عمليات البرنامج من غير فئة الطوارئ، وانخفاض مناظر في توافر مجموعة أساسية من الأنشطة الأخرى الأكثر استقراراً التي يمكن تلبية الاحتياجات من الموظفين لعمليات الطوارئ منها والتي يمكن نشر الموظفين الدائمين لمدد طويلة فيها. وفي ظل هذه الظروف فإن من المهم أن تتصدى استراتيجية الموارد البشرية بصورة كافية لهذا الفقد للمرونة في موارد الموظفين المتاحة ضمن البرنامج؛ وللطبيعة المتغيرة لمهام الموظفين على مدى الزمن.



## التعيين

- 37- لذلك، فإن الأسلوب الذي يتبعه البرنامج في تلبية احتياجات عملياته من موارد الموظفين يتمثل في تغطية متطلبات المشروعات الجديدة من النصاب القائم من الموظفين. وتعتمد سياسة التنقلات هذه اعتماداً شديداً على مبدأ حركية كل الموظفين؛ وتطرح بصورة حتمية قضايا استمرارية المهام والوظائف التي تشغل. ولهذا فقد سعى موظفو مكتبنا، في إطار استعراض المراجعة، إلى دراسة مدى تصدي استراتيجية الموارد البشرية لهذا الجانب الأساسي.
- 38- ولم تشهد إجراءات التعيين أي تغيير أساسي في ظل الاستراتيجية الجديدة للموارد البشرية الجاري تطبيقها الآن. وأعلنت شعبة الموارد البشرية موظفي مكتبنا بأن البرنامج يستخدم لجنة التوظيف لملء الوظائف الدولية من الموارد الداخلية. وعند العجز عن تحديد موارد داخلية قائمة فإن لجنة التوظيف قد تجيز لمديري المشروعات التعاقد الخارجي. وفي العادة يتم هذا التعاقد من صفوف المرشحين المؤهلين المدرجين في قوائم الفنيين التي تحتفظ بها شعبة الموارد البشرية. وأشارت هذه الشعبة إلى أن من النادر نسبياً اللجوء إلى أسلوب الإعلان الخارجي وأن هذا الأسلوب يُستخدم فحسب بالنسبة للوظائف الرفيعة جداً أو وظائف المستوى التنفيذي، أو لوظائف تقنية معينة لا يمكن الاحتفاظ بقوائم معتمدة بشأنها.
- 39- وقد شهدت السنوات الأربع الماضية زيادة كبيرة للغاية في عدد الموظفين المستخدمين في إطار عقود خدمة، مما يعكس مستوى العمل في مختلف العمليات حول العالم. ومنذ عام 1998 كانت هناك أيضاً زيادة بنسبة 24 في المائة في عدد الموظفين؛ وزيادة بنسبة 13 في المائة في عدد موظفي الخدمة العامة. وتوضح البيانات المستخلصة من استبيان المراجعة توزيع الموظفين بحسب أنواع عقودهم.

### مقارنة بين أعداد الموظفين بحسب أنواع العقود بين عامي 1998 و 2002

مجموع الموظفين في مختلف أرجاء العالم	1998/12/31	2002/12/31
الموظفون الفنيون الدوليون والمبتدئون	833	1,036
الخدمة العامة	1,083	1,225
الخبراء الاستشاريون	226	170
عقود خدمة/عقود ذات أجل محدود	260	4,730
اتفاقيات الخدمات الخاصة	2,262	1,210
ترتيبات أخرى	310	209
<b>المجموع</b>	<b>4,974</b>	<b>8,580</b>

المصدر: بيانات المراجع الخارجي السابق عام 1999 واستبيان المراجعة الخارجية عام 2003

## تطوير استراتيجية جديدة للموارد البشرية

- 40- تولى المدير التنفيذي الجديد مهام منصبه في البرنامج عام 2002 وحدد قضية الموارد البشرية على أنها ميدان تركيز رئيسي في سعيه لكي يحتل البرنامج موقع الصدارة من حيث شروط العمل في صفوف المنظمات الدولية ولاكتساب سمعة بأنه الوكالة الفضلى من وكالات الأمم المتحدة في معاملة الموظفين.
- 41- وفي أواسط عام 2002 شرعت شعبة الموارد البشرية في البرنامج في استعراض استراتيجي لإدارة الموارد البشرية بغية تحقيق ثلاثة أهداف شاملة هي:
- تفهم العوامل الخارجية والتنظيمية التي يمكن أن تؤثر على قدرة البرنامج على تعيين أصحاب المواهب، والاحتفاظ بهم، وتطوير قدراتهم؛
  - تحديد التحديات الماثلة في ميدان إدارة الموارد البشرية التي يواجهها البرنامج حالياً وسيواجهها في المستقبل؛
  - وضع خطة للتصدي للتحديات الأساسية بطريقة متكاملة، والربط بين إدارة الموارد البشرية وعملية التخطيط الاستراتيجي في البرنامج، وإصدار توصيات مخصصة بشأن إرساء نهج ذي طابع استراتيجي أشد لإدارة الأفراد.
- 42- وكان هناك إقرار بأن الحاجة تدعو إلى استراتيجية جديدة للموارد البشرية ولأدوات مصاحبة بما يكفل تلبية البرنامج لطلب الجهات المانحة والمستفيدة في بيئة متغيرة. وشمل ذلك ضمان أن يمتلك البرنامج، مهما كان نوع العملية، العدد الصحيح من الأشخاص من ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب. وحظي استعراض الموارد البشرية بموافقة لجنة التوجيه في أغسطس/آب عام 2002 ومن المزمع استكمال هذا الاستعراض بحلول 31 ديسمبر/كانون الأول عام 2003.

## التحديات والمهام الأساسية

- 43- حدد الاستعراض أربعة تحديات أساسية تواجه البرنامج في ميدان الموارد البشرية وهي:



- تقلب عمليات البرنامج من حيث الحجم، والطبيعة، والتمويل؛
- الحاجة إلى مضاهاة مواصفات الموظفين مع احتياجات البرنامج؛
- هدف احتلال موقع الصدارة من حيث شروط العمل؛
- الحاجة إلى البرهنة على النتائج أو قياسها.

44- وفي ظل عمليات تعيين الموظفين، والاحتفاظ بهم، وتطوير قدراتهم، فقد حدد الاستعراض ثلاثة مجالات أساسية لربط أسلوب الإدارة بالاحتياجات المقبلة للبرنامج. أولاً، استحداث إطار كفاءات في كل ميدان بغية تحسين انتقاء الموظفين وإدارة التقلبات في عمل البرنامج. ثانياً، النهوض بنظام إدارة الأداء للمساعدة في عملية الترقية والنقل ولتمكين البرنامج من تحديد الموظفين ذوي الأداء الباهر وأولئك من ذوي الأداء الضعيف على حد سواء. ثالثاً، تحسين إجراءات التوظيف والتعيين لتمكين البرنامج من تحديد الموظفين المناسبين في الأوقات الحرجة للتعيين الأولي والنقل.

### تطوير الكفاءات وإدارة الترقى المهني

45- حدد استعراض شعبة الموارد البشرية الحاجة إلى إرساء إطار كفاءة لمواصفات الموظفين وفقاً للميادين الوظيفية يتولى تحديده مختصون تقنيون من بين صفوف العاملين في البرنامج. ويشمل ذلك تحديد الكفاءات الخاصة بمواصفات كل وظيفة فيما يتعلق بالمؤشرات السلوكية التي ينبغي أن يبرهن الموظفون عليها عند أداء واجباتهم. وتولت لجنة الخدمة العامة في كندا، وهي وكالة كندية مستقلة، أمر مقارنة المعلومات وصياغة الكفاءات المخصصة، وذلك للتثبت من النتائج التي خلصت إليها شعبة الموارد البشرية.

46- ولم يكن لدى شعبة الموارد البشرية، وقت قيام موظفي مكتبنا بالاستعراض، أي فكرة عن الكيفية التي ستؤثر بها هذه العملية على مواصفات الرتب ضمن البرنامج، حيث أن تلك العملية كانت ما تزال في مرحلة التطوير، وستتم إعادة تقدير الموظفين وفقاً لكفاءاتهم. وستؤدي إعادة تقدير الرتب بمستوى أعلى إلى زيادة في التكاليف الإضافية التي يتحملها البرنامج. غير أن شعبة الموارد البشرية تعي مسألة تحرك الرتب وقد ناقشت ذلك مع الخبراء الاستشاريين المنخرطين في العملية. وحتى في حالة بقاء مواصفات الرتب ثابتة، فإن التشديد المتزايد على الترقى الشخصي والمهني في المنظمات يجلب معه فوائد حقيقية للغاية ولكنه كثيراً ما يتطلب (وقد يحتاج لضمان نجاحه) إلى موارد مالية إضافية مع تزايد التطلعات وتحسن أساليب الإدارة.

التوصية 2. نوصي بأن تقوم شعبة الموارد البشرية بتحليل أثر النظام القائم على الكفاءة على مواصفات الرتب في البرنامج؛ وأن تنفذ، كأسلوب سليم للإدارة المالية، عملية تقدير للتبعات المالية للترتيبات الجديدة وللجوانب الأخرى من الاستراتيجية الجديدة للموارد البشرية.

47- لاحظت شعبة الموارد البشرية أن البرنامج يحتاج إلى النهوض بقدرته على التنسيق الوظيفي للحفاظ على قوة عمل قادرة وثابتة في مختلف الرتب في كل مواقع البرنامج. وترى الشعبة أن ذلك يتطلب استحداث عملية للتوظيف والتعيين تتيح للبرنامج تلبية الاحتياجات طويلة الأجل بالإضافة إلى تعزيز قدرته على ملء الوظائف الشاغرة بسرعة من خلال عملية توظيف أكثر مرونة.

48- وتحقيقاً لذلك فقد قامت الشعبة عام 2003 بتعيين 12 منسقاً للتوظيف، كلهم من كبار الموظفين في البرنامج، وممن يضطلعون بمسؤوليات رئيسية في مجالاته الوظيفية. وأوكلت إلى هؤلاء الموظفين مسؤولية تنسيق متطلبات التوظيف الدولي ورصد موارد الموظفين في البرنامج، مع الربط بين خطط الترقى المهني الفردية ومتطلبات البرنامج. وسيحقق الموظفون المذكورون ذلك بمقارنة المعلومات الواردة من الأفراد ومن مديرهم وعرض خطط التوظيف على لجنة التوظيف. وفي معظم الحالات فإن هذه المهام هي مهام مضافة على المسؤوليات الراهنة لأولئك الموظفين كعاملين كبار في شعبيهم. وستستعرض هذه اللجنة متطلبات التوظيف الدولي في مختلف أنحاء البرنامج.

49- وفي هذه الترتيبات الجديدة فإن دور منسقي التوظيف سيكون عنصراً أساسياً في التنفيذ الناجح لنهج استراتيجي يكفل التكامل بين احتياجات تطور الموظفين واحتياجات العمل في البرنامج؛ وسيكون هذا الدور مثقلاً بالأعباء.

50- يتولى المستوى الإقليمي/القطري حالياً مهمة تقدير احتياجات التوظيف الوطني. وتتوقع شعبة الموارد البشرية أن يكون لمنسقي التوظيف، مع مرور الزمن، دور في تحديد وتطوير الموظفين المحليين كمرشحين محتملين للوظائف الدولية. ومن المهم أن يوكل إلى منسقي التوظيف هذا الدور الموسع وذلك لضمان نجاح استراتيجية الموارد البشرية في الدمج الفعال لمتطلبات البرنامج في عمليات التوظيف الدولية والوطنية على حد سواء.

التوصية 3. نوصي بأن تستعرض شعبة الموارد البشرية دور منسقي التوظيف ومسؤولياتهم الإضافية، وذلك لضمان قدرتهم على أن يكونوا فعالين تماماً في مساندة نهج استراتيجي إزاء إدارة الموارد بالإضافة إلى إدارة الموظفين الأفراد ومسؤولياتهم التشغيلية.



## استخدام نظام WINGS في التعيين

- 51- تم في المراحل الأولى من استحداث الاستراتيجيات الجديدة للموارد البشرية تحديد استخدام الأدوات الإلكترونية المتاحة في نظام WINGS على أنها وسيلة مساعدة هامة في التنفيذ الناجح. وكان من المتصور أن يتم تطوير هذه الأدوات، المؤلفة من نظم فرعية مربوطة بنظام WINGS، للمساهمة في تنفيذ ورصد الجوانب الأساسية للاستراتيجية. وسيشمل ذلك، على سبيل المثال، ربط السير الذاتية للموظفين بالكفاءات الأساسية وبتطورهم على مدى الزمن.
- 52- على أن الخطط الرامية إلى تطوير الأدوات الإلكترونية في بيئة نظام WINGS لمساندة ذلك لم تمض قدماً بعد، وذلك بانتظار تحديث النظام. ومن المزمع أي يتم توفير هذه الأدوات ضمن بيئة نظام WINGS بما يتيح للمديرين والموظفين النفاذ إلى البيانات بترخيص. وقد استحدثت شعبة الموارد البشرية قاعدة بيانات مباشرة، مدمجة مع نظام WINGS، لجمع المعلومات لكل موظف في مختلف أنحاء العالم. وترمي هذه المعلومات إلى أن تكون الأساس لقاعدة بيانات معنية بالمهارات، وهي القاعدة اللازمة لتنفيذ جوانب كثيرة من استراتيجيات الموارد البشرية.
- التوصية 4. إن الاستخدام المناسب لنظام WINGS يمكن أن يتيح منافع جمة فيما يتصل بفعالية وكفاءة تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية وترتيبات إدارة الموارد في البرنامج. ونحن نوصي بأن يولي البرنامج الاهتمام اللائق لاستعراض الاحتياجات التقنية للأدوات الإلكترونية الجديدة، بحيث يمكن تلبية المتطلبات المقبلة ودمجها في عمليات تطوير نظامية أخرى بطريقة تتسم بالفعالية التكيفية.

## إدارة الأداء

- 53- حدد استعراض شعبة الموارد البشرية الحاجة إلى منهجية شفافة وفعالة لإدارة وتقدير أداء الموظفين بالمقارنة مع الكفاءات. ويجري حالياً تطوير نظام حاسوبي لهذا الغرض يتسم بالبساطة ويطبق فئات الأداء على الموظفين الجاري تقديرهم، ولو أن تصميم إطار إدارة الأداء ما يزال بحاجة إلى استكمال. ويتم تصميم النظام على نحو يكفل المساهمة في تحديد القادة المقبلين المحتملين ضمن البرنامج وكذلك الموظفين ذوي الأداء الضعيف. ومن المفترض أن يوفر ذلك المساندة للمديرين في تحديد النواقص في المهارات وأن يساعد الموظفين على استعراض مجموعة المهارات التي يتمتعون بها من أجل الترقى المهني الشخصي في المستقبل. وتزعم شعبة الموارد البشرية إطلاق نظام إدارة الأداء المعدل هذا في عام 2004.
- 54- وكان من بين الاحتياجات التي حددتها عملية الاستعراض في وقت مبكر أن على النظم الجديدة أن توفر مدخلات موضوعية وموثوقة لعملية اتخاذ القرارات بشأن الموارد البشرية، بما يكفل أن تستند قرارات التوظيف، والترقية، والنقل إلى المزايا الفردية ضمن عملية شفافة. وفي الوقت الراهن فإن شعبة الموارد البشرية لا تعترف بإجراء مقارنات بين الموظفين في المجالات الوظيفية كوسيلة لضمان اتساق التقديرات، ولو أن الترتيبات الراهنة ستستمر لاستعراض الأداء التقني للموظفين على يد منسقي المجالات التقنية/الوظيفية.
- التوصية 5. يتسم اتساق عملية التقدير وموضوعيتها بالأهمية في مساعدة البرنامج في تحقيق هدفه بعيد الأجل المتمثل في بلوغ مستوى متميز في صفوف موظفيه ولذلك فإننا نوصي بأن ينظر البرنامج في مدى تحبُّب اتخاذ المزيد من الخطوات لضمان اتساق عمليات التقدير في مختلف أنحاء البرنامج في أي ترتيبات مقبلة.

## التقدم المحرز والتنفيذ حتى هذا التاريخ

- 55- قامت شعبة الموارد البشرية، وعلى امتداد عملية استحداث الاستراتيجيات الجديدة الناشئة، بالتشاور مع نقابات الموظفين ومع أكثر من 350 موظفاً من مختلف وحدات البرنامج في إطار المداولات والجماعات المخصصة. ولضمان الاتساق على امتداد البرنامج ككل فإن الشعبة تعترف بإجراء اختبار للكفاءات مع 400 موظف آخر قبل الاعتماد الرسمي للاستراتيجية. ويهدف هذا النهج التعاوني والجمعي لتحديد احتياجات البرنامج وموظفيه إلى تيسير أمر إدارة الاستراتيجية الجديدة.
- 56- وسيشتمل تنفيذ الاستراتيجية على بعض التغييرات الهامة في ثقافة البرنامج، وذلك مع تزايد انخراط المديرين والموظفين في قضايا الترقى المهني والتطوير التي تؤثر على حياتهم العملية. وقد استخدمت شعبة الموارد البشرية مجلة الموظفين للترويج للتحويلات عبر سلسلة من المقالات. وقد أخطر موظفو مكتبنا بأن الشعبة تعترف بإطلاق موقع شبكي شامل في سبتمبر/أيلول عام 2003 يُعنى بالاستراتيجية الجديدة ويتاح لموظفي البرنامج في مختلف أنحاء العالم.
- 57- وقد حددت الشعبة تكاليف استحداث وتنفيذ الاستراتيجية بنحو 500 000 دولار. ولا يشمل ذلك وقت الموظفين الداخليين المنفق على عملية التطوير. وتتصور الشعبة أنه ستكون هناك تكاليف جارية إضافية (تتجاوز النفقات التي تم تكبدها حالياً)، وقد تم طلب ثلاث وظائف إضافية لها في مقترحات ميزانية الفترة 2004-2005.
- 58- وخلال مرحلة تصميم وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية فإن شعبة الموارد البشرية توجه عنايتها لمسألة المخرجات المنشودة من التنفيذ الناجح للاستراتيجية في البرنامج. وقد أخطر موظفو مكتبنا بأن الشعبة تعمل على تخطيط مخرجات



ومؤشرات الإدارة القائمة على النتائج الخاصة بها في الفترة المالية 2004-2005. وسيشمل ذلك بعض المخرجات المنتظرة للاستراتيجية الجديدة. كما أشارت الشعبة إلى أنه سيتم استكمال تقييم لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة في الوقت المناسب.

### الاستنتاجات

- 59- تمكنت شعبة الموارد البشرية، ومن النقطة التي كان يفترض البرنامج فيها إلى نهج استراتيجي واضح وشامل إزاء إدارة الموارد من الموظفين، من أن تحقق التقدم على طريق إرساء إطار للتحسين؛ وللتعامل مع قضايا التوظيف على أساس يتسم بقسط من الشمول والاتساق يفوق ما تحقق حتى ذلك الحين.
- 60- وتوجه الاستراتيجية الجديدة الناشئة اهتماماً أكبر إلى تحسين عمليات الترقى المهني، وإدارة الأداء، والتوظيف. وقد جرى السعي لتحقيق هذه التطورات بغية بلوغ نهج متكامل وشمولي إزاء إدارة الموظفين وتعيينهم.
- 61- وقد أشارت الخطة الاستراتيجية للبرنامج للفترة 2002-2005، إلى أن البرنامج يحتاج، فيما يتعلق بقدرات الموارد البشرية، إلى مجموعة أساسية من الموظفين المتمتعين بالمهارات والخبرات الكافية على أن يكون بالمستطاع توسيع هذه المجموعة وتقليصها وفقاً للاحتياجات. وتتصدى استراتيجية الموارد البشرية الجديدة لجوانب مهمة من جوانب إدارة عمليات البرنامج. غير أنه قد يكون هناك متسع للمزيد من التأكيد على ضمان أن تزود الترتيبات الجديدة البرنامج بالوسائل اللازمة للعناية بقضايا التوظيف في سياق النموذج الناشئ لأسلوب عمله: وذلك على سبيل المثال بالعناية باحتياجات التوظيف ومتطلباته في ضوء تقدير الحلول البديلة الممكنة، مثل زيادة تنفيذ الأنشطة بعقود خارجية، أو ترتيبات المشتري/الموَّكَّع كبدل عن تعيين الموظفين الفنيين.

### شكر وتقدير

- 62- أود أن أعرب عن امتناني لما أبداه المدير التنفيذي وموظفو البرنامج من تعاون ومساعدة أثناء عملية المراجعة.

السير جون بورن  
المراقب المالي والمراجع العام في المملكة المتحدة  
المراجع الخارجي