

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الأولى

روما، ٢٠ - ١٩٩٩/١/٢٢

## قضايا السياسات

البند ٣ من جدول الأعمال

التغييرات التنظيمية في برنامج الأغذية العالمي

- تقرير عن الوضع الراهن



Distribution: GENERAL

**WFP/EB.1/99/3-B**

17 December 1998

ORIGINAL: ENGLISH

لدواعي الاقتصاد طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ، فالرجو من السادة أعضاء الوفود والمراقبين أن يكتفوا بهذه النسخة أثناء الجلسات وألا يطلبوا نسخا إضافية منها إلا للضرورة القصوى.



## مذكرة للمجلس التنفيذي

### الوثيقة المرفقة مقدمة للمجلس التنفيذي للعلم والإحاطة بمحتواها

وفقا لقرارات المجلس التنفيذي المتعلقة بأساليب عمله التي اتخذها في دورة انعقاده العادية الأولى لعام ١٩٩٦، فإن وثائق العمل التي أعدتها الأمانة لتقدم للمجلس قد روعي فيها عنصر الإيجاز وعرض المسائل بشكل يسهل أمر البت فيها واتخاذ القرار بشأنها. ويجب أن تدار أعمال المجلس التنفيذي بأسلوب عملي يقوم على التشاور المستمر بين أعضاء الوفود والأمانة التي لن تدخر وسعا في وضع هذه التوجيهات موضع التنفيذ.

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين يرغبون في إيداء بعض الملاحظات أو لديهم استفسارات تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورة أسمائهم أدناه، ويستحسن أن يتم الاتصال قبل ابتداء اجتماعات المجلس التنفيذي. إذ أن الغرض من هذه الترتيبات هو تسهيل عمل المجلس عند النظر في الوثائق في الجلسات العامة.

الموظف المسؤول عن الوثيقة هو:

tel.: 066513-2600

J. M. Powwell

مدير قسم الإستراتيجية والسياسات

الرجاء الاتصال بأمين الوثائق إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي أو استلامها وذلك على رقم الهاتف التالي: (066513-2641).



## معلومات أساسية

١- ظل برنامج الأغذية العالمي، خلال السنوات القليلة الماضية، مشغولا بتنفيذ خطة جريئة لإدخال إصلاحات تنظيمية وبرامجية. ويأتي هذا التقرير بشأن ما أحرز من تقدم عقب التقرير الذي سبق تقديمه إلى المجلس في مايو/أيار ١٩٩٧ (WFP/EB.A/97/5-B). ففي هذه المرحلة الأولى من الإصلاح التنظيمي، أنجز البرنامج ما يلي:

- (أ) وضع البرنامج بيانا برسالته (وتعتبر هذه أول وثيقة من نوعها في منظومة الأمم المتحدة)، واستراتيجية طويلة الأجل للتمويل، ضمن خطة إستراتيجية ومالية لتوجيه البرامج ولإنفاق الموارد.
- (ب) عين البرنامج مديرين جدد لإدارات المالية والمراجعة والتقييم والموارد البشرية من خارج البرنامج، كما أدخل برنامجا جديدا للتغطية المحاسبية، يركز على نموذج لتقدير المخاطر في مشروعات الطوارئ والمشروعات الإنمائية.
- (ج) أنشأ البرنامج مكتبا للتفتيش والتحقيق، وعين أحد كبار موظفي البرنامج للإطلاع بهذه المهمة الجديدة في بادئ الأمر، ولوضع الأساليب التشغيلية المتعلقة به.
- (د) إقامة صلات تعاونية على أساس المشاركة لتلافي ازدواج الجهود وتحسين تنسيق العمليات الميدانية مع شركاء البرنامج، بما في ذلك مكتب الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومنظمة الأغذية والزراعة، وصندوق الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، واللجنة الدولية للصليب الأحمر، وخدمات الإغاثة الكاثوليكية، ووكالة التنمية والإغاثة السبتية، بين منظمات أخرى.
- (هـ) بدأ العمل في تنفيذ مشروع يهدف إلى تحديث شبكات الاتصالات، بهدف ربط جميع المكاتب الميدانية بعضها البعض وربطها جميعا بالمقر الرئيسي.
- (و) بدأ العمل في تنفيذ برنامج شامل لتوسيع نطاق شبكة المعلومات المدمجة.
- (ز) أعيد توجيه موارد البرنامج وتكريسها نحو أشد البلدان معاناة لانعدام الأمن الغذائي واعتمدت خطة مرحلية لإغلاق ٢٠ مكتبا قطريا من مكاتب البرنامج في نهاية عام ١٩٩٧.
- (ح) قدم البرنامج في المؤتمر العالمي الرابع للمرأة، سلسلة من الالتزامات إزاء المرأة، لإعطائها تركيزا جديدا في جميع أنشطته.

٢- في منتصف عام ١٩٩٦، شرعت المديرية التنفيذية في تنفيذ برنامج استثنائي وإضافي لإدخال تغييرات تنظيمية في برنامج الأغذية العالمي. وكانت نقطة البداية في هذا العمل هي أن ولاية البرنامج تتمثل في مساعدة الجوعى والفقراء، وأن قلب عمل البرنامج يتركز في الميدان، حيث ينبغي أن يوجه المزيد من كبار موظفيه وقدراته وتفكيره الإستراتيجي. وتبعاً لذلك فإنه يتعين أن يكون هناك انتقال مرحلي بل وجوهري لقوة البرنامج إلى الميدان. وخلال النصف الأول من عام ١٩٩٦، قامت بعض "أفرقه التغيير" الداخلية والتي تتألف من ممثلي المكاتب الميدانية وموظفي المقر الرئيسي بجمع وجهات نظر الموظفين، وقدمت مشورتها للإدارة العليا بشأن البدائل المتاحة لتنسيق هياكل البرنامج وموظفيه وإجراءاته لمواجهة التحديات الراهنة. وفي فبراير/شباط ١٩٩٧،



قامت المديرية التنفيذية بتوزيع جدول أعمال توجيهي لإدخال تغييرات في البرنامج في وثيقتها المعنونة "تنفيذ التغييرات التنظيمية". وفي مايو/أيار ١٩٩٧، في الدورة السنوية للمجلس التنفيذي قدمت المديرية التنفيذية وثيقة (WFP/EB.A/97/5-B) المعنونة "تدابير إصلاح برنامج الأغذية العالمي وتنشيطه" وهي تحتوى على "العناصر الرئيسية" لجدول أعمال التغييرات التنظيمية للبرنامج وهي كما يلي:

- (أ) زيادة أعداد كبار الموظفين والموظفين المتخصصين للعمل في الميدان،
- (ب) زيادة تفويض السلطة للعاملين في الميدان، وبالتالي تيسير عملية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب مع الاسترشاد بالمعارف العملية عن الوضع،
- (ج) مطالبة المكاتب الإقليمية بوضع الخطط للعمليات الإقليمية وإدارتها،
- (د) يقدم المديرين الإقليميون الدعم الفني والتوجيهات الإدارية للمديرين القطريين،
- (هـ) يعمل المديرين القطريون على توسيع فهمهم للأمن الغذائي وأوضاع المعونة الغذائية في البلدان التي يعملون بها،
- (و) يعمل البرنامج، في المقر الرئيسي والميدان، على زيادة نشاطه في تقديم الدعم والمناصرة للفقراء الجوعى،
- (ز) أن يكتسب معظم موظفي البرنامج القدرة على إدارة حالات الطوارئ والمشروعات الإنمائية،
- (ح) التوسع في توفير التدريب لمساعدة الموظفين على الاستجابة إلى الاحتياجات التنظيمية الجديدة،
- (ط) العمل على تحسين الاتصالات داخل البرنامج وبينه وبين المنظمات المشاركة له،
- (ي) العمل على تنسيق الإجراءات والعمليات.

٣- وخلال بقية عام ١٩٩٧، تولى كل مدير في البرنامج مسؤولية تنفيذ سلسلة من التغييرات المتعلقة بوحده التنظيمية. واستعين بخبير استشاري لرصد التقدم الذي تحرزته هذه التغييرات التنظيمية، وكذلك لرفع تقارير بصفة منتظمة إلى المديرية التنفيذية وكبار موظفي البرنامج بشأن المشكلات التي صودفت في تنفيذ قرارات المديرية التنفيذية، وما أحرز من تقدم في تنفيذ قراراتها.

## الإنجازات في عامي ١٩٩٧ و ١٩٩٨

٤- أحرزت إدارة البرنامج وموظفيه في عامي ١٩٩٧ و ١٩٩٨ تقدماً كبيراً في تنفيذ قرارات إدخال التغييرات التنظيمية الصادرة في ٢٤ فبراير/شباط ١٩٩٧.

### العمليات

٥- تمثلت الأهداف الرئيسية للتغييرات التنظيمية في إدارة العمليات في تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات، حيث اتجهت عملية اتخاذ القرارات قريبا قدر ما أمكن من العمليات الميدانية، وفي تبسيط وترشييد القرارات المتعلقة بعمليات الطوارئ والإسراع في اتخاذها. ولتحقيق ذلك، تم تنفيذ سلسلة من التغييرات العملية هي:



## في عام ١٩٩٧:

- فوّضت المديرية التنفيذية للمدير التنفيذي المساعد سلطة إجازة على المشروعات التي لا تتجاوز قيمتها ثلاثة ملايين دولار.
- وضعت إجراءات تسمح للمديرين القطريين إجازة عمليات الطوارئ في حدود مبلغ ٢٠٠ ألف دولار في المرة الواحدة، وكذلك استخدام حساب الاستجابة العاجلة في هذه العمليات.
- أنشئت لجنة جديدة لاستعراض البرامج وذلك لاستعراض جميع حالات الطوارئ، وعمليات الإغاثة الممتدة، ومخططات الإستراتيجية القطرية، والبرامج القطرية.
- تم تطوير نظام ثنائي للاستعراض للحصول على الموافقات على عمليات الطوارئ وعمليات الإغاثة الممتدة، كما فوضت السلطة من المدير التنفيذي المساعد إلى المديرين الإقليميين للموافقة على التوسعات في عمليات الطوارئ وعمليات الإغاثة الممتدة التي لا تتجاوز قيمتها ثلاثة ملايين دولار.
- وجّه برنامج الأغذية العالمي ومكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية نداءات مجمعة، يجرى تنسيق زمن صدورها، لتبسيط عمليات مساهمات الأمم المتحدة/والجهات المانحة ورفع التقارير عنها. ومن خلال مجموعة العمل الفرعية المنبثقة عن اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات والخاصة بعملية توجيه النداءات المجمع، قام البرنامج بزيادة دعمه الفني لمكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية وتزويده بالموظفين. ويجب أن ينظر إلى عملية النداءات المجمع لا على أنها مجرد أداة تمويلية فحسب، بل وعلى أنها أداة للبرمجة كذلك.
- أعيد تنظيم المكاتب الإقليمية في المقر الرئيسي وتخفيض أعدادها لتعكس زيادة تفويض السلطة التنفيذية إلى المكاتب الميدانية للبرنامج، والتحول نحو الإطلاع بأدوار أكثر اتفاقاً مع طبيعة عمل المكاتب الموجودة في روما.
- أنشئت سبعة مكاتب إقليمية وتم تزويدها بالموظفين لتقديم الدعم في عمليات البرمجة، وإدارة الموارد المالية والبشرية وتوزيعها على المكاتب القطرية، وتنفيذ عمليات الطوارئ الإقليمية، والقيام بمساعدة الفقراء الجوعى، وتنفيذ البرامج على المستوى الإقليمي.

## في عام ١٩٩٨:

- وضعت خطوط موجبات لاستخدام حساب الاستجابة العاجلة في جميع عمليات الطوارئ.
- تعقد لجنة استعراض البرامج اجتماعاً واحداً في الأسبوع على الأقل، وبالتالي فإنها نفي بهدف إتاحة فترة تستغرق بين ٥ و ٨ أيام من وقت وصول عملية طوارئ مقترحة أو عملية إغاثة وتعمير مزممة إلى لجنة استعراض البرامج وحتى وقت تقديم اللجنة لتوصياتها(١).

١ وافق المجلس التنفيذي، في مايو/أيار ١٩٩٨، على التوسع في الفئة البرمجية عمليات الإغاثة الممتدة ليشمل أنشطة لإنعاش، ولكي ينعكس هذا التغيير أعيد تسمية الفئة البرمجية تبعاً لذلك.



- تم تنفيذ نظام للموافقة على البرامج، ويقوم هذا النظام بتتبع الوضع الراهن لجميع حالات الطوارئ والمذكرات الخاصة بعمليات الإغاثة والتعمير الممتدة وذلك من خلال عملية الاستعراض والموافقة.
- أنشئ مكتبان إقليميان إضافيان (في ليما عاصمة بيرو، وفي نيودلهي عاصمة الهند)، كما نقل مكتبان إقليميان إلى إقليميهما (الشرق الأوسط والبحر المتوسط، وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي) إلى الميدان (القاهرة عاصمة مصر، وماناغوا عاصمة نيكاراغوا).

### الموارد البشرية

- ٦- أما الأهداف الرئيسية للتغييرات التنظيمية التي أجراها قسم الموارد البشرية فكان القصد منها تحديد وتوفير مناصب جديدة لدعم عملية اللامركزية، واختيار تلك المناصب وشغلها، ولتبسيط إدارة الموارد البشرية وتطبيق اللامركزية عليها لكي يتسنى الاستفادة من الموارد البشرية على نحو أيسر. ولتحقيق هذه المقاصد اتخذت الإجراءات التالية:

### في عام ١٩٩٧

- تعزيزاً لتطبيق اللامركزية، تم تطوير ملامح هامة للوظائف وذلك بالنسبة لجميع الوظائف الميدانية الجديدة، التي أعلن عنها وشغل معظمها.
- تم تحديد مسؤوليات جديدة للإدارة اللامركزية للموارد البشرية، تزيد كثيراً من سلطة المكاتب الميدانية في تحديد ملامح موظفيها، واختيار موظفيها وخبراتها الاستشاريين، والتعاون مع المكاتب الأخرى للبرنامج من خلال اقتسام الموظفين.
- أجريت اختبارات لإنشاء وظائف إضافية في قسم الموارد البشرية وذلك للعمل على استجابة الموارد البشرية لمشكلات نقص العاملين وشواغلهم. وعلاوة على ذلك فقد بدأ قسم الموارد البشرية عملية إعادة تنظيم للاستجابة على نحو أكثر توفيقاً وكفاءة لعملية اللامركزية في إدارة موظفي البرنامج وموارده من العاملين.

### في عام ١٩٩٨

- أعيد تنظيم قسم الموارد البشرية، وقد درب موظفيه على دعم العمليات الجديدة لنفويض السلطة، كما أنشئت ثلاث نقاط محورية في قسم الموارد البشرية لتكون بمثابة صلات مباشرة مع المكاتب القطرية فيما يتعلق بالقضايا المتعلقة بالعاملين.
- زودت ستة مكاتب إقليمية بموظفين متخصصين في الموارد البشرية، وذلك لتشكيل شبكة من الخبرات في مجال الموارد البشرية تكون قريبة من الاحتياجات الميدانية، وتعمل على وجه السرعة في تدريب الموظفين المحليين والنهوض بمستوياتهم.
- أنشئت مجموعة للاتصالات (الشهرية) المنتظمة تباشر عملها من خلال إجراء مكالمات هاتفية.
- أعدت تفويضات السلطة في مجال الموارد البشرية وأرسلت إلى الموظفين التنفيذيين والمديرين الإقليميين والمديرين القطريين.



- عقدت دورات التدريب لتمكين موظفي الميدان المختصين بالموارد البشرية من الاتصال بالأنظمة التشغيلية للموارد البشرية في روما.
- أنشئ نظام لصرف مكافآت لموظفي البرنامج.

## التدريب

٧- تمثلت الأهداف الرئيسية لإدخال التغييرات التنظيمية في مجال التدريب في دعم عملية زيادة تفويض السلطة إلى الميدان مع تزويد الموظفين الحاليين بالتدريب الملائم، ووضع برامج مستمرة لترشيد الموظفين وتدريبهم على دعم الأنشطة الأساسية للبرنامج. ولتحقيق هذه الأهداف، قام قسم الموارد البشرية وبقية إدارات البرنامج بما يلي:

### في عام ١٩٩٧

- بدأ إعداد استراتيجية للتدريب تستغرق ثلاث سنوات، وتشتمل على تدريب موظفي البرنامج لتقوية مهاراتهم الوظيفية اللازمة لأداء وظائفهم الحالية، وضمان أن يتزود الموظفون بالمعارف للعمل في عمليات الطوارئ والمشروعات الإنمائية، وتعزيز مهاراتهم لإدارة العمليات الجديدة لتفويض السلطة، وتزويد الموظفين بالمهارات لإدارة التغييرات، وإعداد الموظفين الذين يعملون أساساً في المقر الرئيسي لتولي وظائف ميدانية، وتغيير طبيعة البرنامج من منظمة مركزية إلى منظمة لامركزية.
- ومن المقرر أن يكتمل في منتصف عام ١٩٩٨ عقد حلقات دراسية للقيادات التنفيذية، تشتمل على تقييم الأداء الشامل في المقر الرئيسي وفي الميدان بالنسبة لجميع المديرين الكبار في البرنامج.

### في عام ١٩٩٨

- وضعت إستراتيجية وسياسة للتدري الوظيفي، لكي يبحثها الموظفون التنفيذيون واتحادات العاملين.
- مواصلة عقد سلسلة من الورش الدراسية للقيادات التنفيذية لتغطية جميع كبار موظفي البرنامج، وعقد ندوات عن التغييرات التنظيمية لكبار الموظفين.
- البدء في برنامج شامل للتدريب يغطي جميع جوانب أمن الموظفين بالنسبة لجميع العاملين في البرنامج.

## التوريدات

٨- يتمثل الهدف الرئيسي للتغييرات التنظيمية في قسم خدمات الإدارة في تزويد القسم بالإجراءات والسلطات الجديدة لزيادة دعم اللامركزية في اتخاذ القرارات. ولتحقيق ذلك قام القسم بما يلي:

### في عام ١٩٩٧

- بدأت عملية إصدار دليل جديد لتوريد البنود غير الغذائية وذلك لتوضيح سلطات التوريد وأنظمة رفع التقارير في ظل نظام من التوسع في سلطات التوريد في الميدان. وتستعين هذه العملية بخبراء استشاريين من برنامج تحسين الإدارة المالية.



## في عام ١٩٩٨

- مواصلة العمل في دليل توريد البنود غير الغذائية.
- بدأ استعراض شامل لعمليات التوريد في البرنامج، بما في ذلك دراسة التوسع في سلطات المديرين الميدانيين من حيث عقد المشتريات من البنود الغذائية وغير الغذائية.

## النقل والإمداد

- ٩- يتمثل الهدف الرئيسي للتغييرات التنظيمية في قسم النقل والإمداد في زيادة توضيح التفويض بالسلطة إلى الميدان بالنسبة للنقل والإمداد والتوريدات، بما يتفق مع الاستخدام الرشيد والكفاءة للموارد الممنوحة. ولتحقيق ذلك قام القسم بما يلي:

## في عام ١٩٩٧

- تم تفويض جميع ترتيبات النقل الداخلي للمكاتب القطرية.
- صدر دليل مؤقت للنقل والإمداد يتضمن المعايير والإجراءات الحديثة للتوريد والنقل والإمداد والخدمات المتعلقة بها وذلك لتوصيل المعونة الغذائية في أوقاتها المناسبة.
- عقد سلسلة من الورش الدراسية الإقليمية لاستعراض هذا الدليل المؤقت وتدريب العاملين على الإجراءات الجديدة.

## في عام ١٩٩٨

- مواصلة استعراض الدليل المؤقت، والتي انتهت بإصدار دليل نهائي في نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٨.
- اكتمل العمل في وضع واختبار نظام رصد السلع وتصنيعها وتحليلها الممول من برنامج تحسين الإدارة المالية، والبدء في تنفيذه في كل من جيبوتي وإثيوبيا.
- توفير التدريب على الشبكة الفرعية للنقل التابعة لنظام المعلومات في البرنامج للموظفين في إقليم البحيرات العظمى ونيروبي.

## إدارة الشؤون المالية:

- ١٠- تمثل الهدف الرئيسي للتغييرات التنظيمية في إدارة الشؤون المالية في توفير التوجيهات الكافية والدعم والتدريب للمديرين لتولي مسؤوليات متزايدة في مجال إدارة الشؤون المالية، ولتوحيد الإجراءات في مجال وضع الميزانية وتخصيص الموارد وإنفاقها ورفع التقارير عن الموارد المالية التي تقدم للبرنامج. ولتحقيق ذلك، لعب قسم الخدمات المالية دوراً رئيسياً فيما يلي:





## في عام ١٩٩٧

- صمم دورات تدريبية لموظفي الشؤون المالية، ولاسيما هؤلاء الذين يعملون في الميدان، وذلك في مجالات تتعلق بأساليب إدارة الشؤون المالية، وبدأ في عقد سلسلة من الورش الدراسية التي تهدف إلى تزويد جميع العاملين الميدانيين في هذا المجال بالتدريب المتقدم.
- استفاد من زيادة الاتصال بين المكاتب الميدانية والمقر الرئيسي في إقامة شبكات معلوماتية وتدريب العاملين على إدخال البيانات المالية فيها (مثل ذلك المصروفات، وقسائم الدفع)، وذلك على أساس تجريبي، ثم إدماجها مباشرة في شبكات بيانات البرنامج.
- صمم أداة جديدة لوضع ميزانيات متكاملة، ستساعد بعد اختبارها واستعراضها على إصدار وثيقة شاملة لتفويض السلطة في العمليات الميدانية.
- واصل العمل في إقامة نظام جديد لإدارة الشؤون المالية سيؤدي إلى النهوض بقدرات إدارة الشؤون المالية في البرنامج إلى حد كبير ابتداء من أوائل عام ٢٠٠٠.
- بدأ العمل في تحديث دليل للمحاسبة في المكاتب القطرية ودليل للشؤون المالية للبرنامج.
- صمم نظاماً يتيح للمديرين القطريين الالتزام بإنفاق مستويات أعلى من التمويل للبنود غير الغذائية، كما صمم أنظمة أخرى لتزويد الميدان بسلطات الدفع بسرعة أكبر وبكفاءة أشمل من خلال برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- أنشأ نظاماً يتيح للمديرين القطريين أن تكون لديهم معلومات عن الإنفاق على المشروعات، موزعة حسب تعليمات الشحن وبنود الصرف وبالتالي يمكنهم إعطاء معلومات حديثة عن سلطة الإنفاق على مستوى المشروعات والمبالغ التي أنفقت.

## في عام ١٩٩٨

- تمت مراجعة دليل المحاسبة في المكاتب القطرية، وتم إصداره بصورة نهائية.
- عقدت ورش دراسية إضافية حول إدارة الشؤون المالية لموظفي الشؤون المالية في الميدان وغيرهم من المديرين.
- أعدت ثلاث مجموعات إقليمية إضافية (بلغ مجموعها الآن أربعة) لتحليل المعلومات المالية الواردة من الميدان.
- أبرمت عقود لبناء شبكات متكاملة تتناول الشؤون المالية، والموارد البشرية، والتوريد.

## وسائل الاتصال

- ١١- تمثلت الأهداف الرئيسية للتغييرات التنظيمية في مجال وسائل الاتصال في تحسين تدفق المعلومات داخل البرنامج وبين البرنامج والعالم الخارجي، وذلك لتوفير شبكة داخلية لوسائل الاتصال تتسم بالكفاءة وتسمح بزيادة تفويض السلطات في مجالات الشؤون المالية، والموارد البشرية، والتوريد، وإدارة البرامج في الميدان، وكذلك لتزويد العاملين بتوجيهات أوضح حول كيفية القيام بوظائفهم. ولتحقيق هذه الأهداف تم تنفيذ الأنشطة التالية:



## في عام ١٩٩٧

- اشترى البرنامج ٧٥ وحدة تقريباً من وحدات الحساب الآلي وشحنها إلى المكاتب القطرية والإقليمية لكي توفر للبرنامج وسائل الاتصال بين المكاتب الميدانية والمقر الرئيسي. وعند نهاية العام كان ما يزيد على ١٥ وحدة منها تعمل بالفعل. كذلك أنشئ خط اتصال يربط بين البرنامج وبين إدارة الأمم المتحدة لعمليات حفظ السلام في برينديزي، بايطاليا، ومن خلالها بالتسهيلات الرئيسية للاتصالات اللاسلكية للأمم المتحدة التي توفر وسائل اتصال مباشرة مع مراكز الأمم المتحدة في جميع أنحاء العالم وبين عمليات الطوارئ الرئيسية للبرنامج. وقد أنشئ في كمبالا، في أوغندا، أول شبكة من شبكات الاتصال عبر الأقمار الصناعية المخصصة (بإنشاء محطات أرضية للاتصال). وسوف يؤدي هذا إلى تخفيض التكاليف إلى حد بعيد مع زيادة موثوقية وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية.
- أنشئت أفرقة لتحسين وسائل الاتصال في ثمانية مكاتب رئيسية لتشغيل شبكات وسائل الاتصال وصيانتها.
- وقعت مذكرة تفاهم مع اليونيسيف لاقتسام الموارد والموظفين، وإقامة علاقات عمل قوية مع جهاز إدارة الأمم المتحدة لعمليات حفظ السلام في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية.
- أعيد تنشيط المجلة الإخبارية للبرنامج المعروفة باسم "بايب لاين"، ويجري نشرها بصفة ربع سنوية.
- وضعت خطة لإنشاء جهاز أساسي يقدم التوجيهات المعتمدة من البرنامج والتي تتألف من إرشادات رئيسية، وتصميم البرامج، والنقل والإمداد، والتوريدات، وإدارة الشؤون المالية، والموارد البشرية، والإدارة. وتشمل هذه الخطة تزويد الموظفين بهذه النشرات الإرشادية بصفة مستمرة عن طريق شبكة "الإنترنت" إلى أنشائها البرنامج.
- تم تشكيل مجموعة عمل لإعداد الدليل الجديد لتصميم البرامج، وتم تحديد محتويات هذا الدليل.

## في عام ١٩٩٨

- تم الربط بين ٧٥ مكتبا من ٨١ مكتبا قريبا أو إقليميا أو مكتب اتصالي وبين المقر الرئيسي للبرنامج وفيما بينها إتاحة توصيل البريد الإلكتروني والوثائق من خلال شبكة الرسائل المندمجة التابعة للبرنامج والمعروفة باسم "Lotus Notes".
- أنشئ دليل موحد لعناوين البريد الإلكتروني لجميع موظفي البرنامج ويجري تحديثه بصفة مستمرة بالنسبة للبرنامج ككل. وتستطيع بعض البلدان أن تدمج أقسام من نشراتها الإلكترونية في هذا الدليل الخاص بالبرنامج.
- وافقت المديرية التنفيذية في يوليو/تموز الماضي على خطة شاملة لدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتسمح هذه الخطة بإنشاء مواقع للدعم في أماكن مختارة في مجموعات المكاتب والمكاتب الكبرى القائمة بذاتها. كما أنشئت في المقر الرئيسي للبرنامج مجموعة لدعم الاتصالات الميدانية.
- وقد أعد قسم الموارد البشرية مسودة التوجيهات الرئيسية للبرنامج على أن توضع ضمن برنامج توجيه الموظفين توجيهها رسميا.
- وأعدت موجهات بشأن أساليب النشر الإلكتروني وتوزيع المعلومات.



- بدأت شبكة الاتصال الداخلي التابعة للبرنامج في العمل (Internet) هذا بالإضافة إلى موقعه الخارجي في شبكة الإنترنت، والتي تهدف إلى توفير للمعلومات الأساسية عن عمليات البرنامج وتزود بها جميع موظفيه.
- لقي دليل تصميم البرامج مزيدا من العناية وقد أحرز تقدما كبيرا نحو نشره.

## مناصرة القضايا وتعبئة الموارد

- ١٢- تتمثل الأهداف الرئيسية للتغييرات التنظيمية في مجال مناصرة القضايا/وتعبئة الموارد في التوسع في الحملة الإعلامية للبرنامج لكي يزيد معرفة الرأي العام بالبرنامج، ولشن حملة لتوعية الرأي العام نيابة عن الفقراء الجوعى بشأن القضايا المتصلة بهم. وقد قام قسم الموارد والعلاقات الخارجية بما يلي:

### في عام ١٩٩٧

- عقد ورشا عملية و دراسية لتدريب المديرين على المهارات الإعلامية.
- ساعد على إنشاء "جماعات أصدقاء البرنامج" في الولايات المتحدة الأمريكية.
- أعد خطوطا توجيهية لرفع تقارير موحدة عن المشروعات إلى الجهات المانحة.
- بدأ العمل في تنفيذ مشروع برنامج تحسين الإدارة المالية الذي يهدف إلى إنشاء نظام لتعبئة الموارد.

### في عام ١٩٩٨

- أعد خطوطا موجهات لقبول المساهمات محليا.
- تم تطوير نظام لتعبئة الموارد تطويرا كاملا، ويجري الآن اختباره بصفة نهائية لكي يستخدم في المقر الرئيسي. ومن المزمع إجراء اختبارات أولية لاستخدامه في الميدان في أوائل عام ١٩٩٩.
- تم إصدار تقارير موحدة عن المشروعات.

## تأثير التغييرات التنظيمية

- ١٣- لابد وأن تسفر هذه التغييرات التنظيمية عن أثر إيجابي في الميدان، وإلا كانت هذه التغييرات قليلة الفائدة بالنسبة لعملية التغيير ذاتها. فالتغييرات التنظيمية التي أدخلت في البرنامج يجب أن تؤثر أولا على كيفية اتخاذ القرارات وعلى العمليات الإدارية التي تجري في الميدان. وهذه ينبغي أن تؤدي وحدها إلى زيادة فاعلية البرنامج، حتى يتمكن على نحو أفضل من أن يستفيد بالطاقات الكاملة لموظفيه على جميع المستويات. بيد أنه في الوقت ذاته يجب أن يمر بعض الوقت حتى تؤدي هذه التغييرات التنظيمية ثمارها ويتحسن الأداء التشغيلي. وفي هذه المرحلة، من السابق لأوانه تبيان التأثير في الميدان. مع أن بعض الاستنتاجات الأولية التي يمكن أن تستخلص من إيفاد بعثة أجرت مشورتها مع موظفي المقر الرئيسي وقامت بزيارة لعدد من المكاتب القطرية والإقليمية في شهري أغسطس/آب وسبتمبر/أيلول ١٩٩٨. وتشمل هذه الاستنتاجات ما يلي:



- يدرك موظفو البرنامج الالتزام الواضح والقاطع للمديرة التنفيذية وكبار مديريها بتغيير عملية الإدارة، وأن القرارات لابد وأن تترجم إلى أفعال، بحيث يصبح من الواضح الشكل الجديد الذي يتخذه البرنامج.
- أنه يوجد إيمان عميق بالتغييرات التي أدخلت على عملية الإدارة في جميع أرجاء البرنامج، وينعكس ذلك في التزام الموظفين بهذه العملية منذ بدايتها. وهناك فهم متزايد بأن على كل فرد أن يتحين الفرصة ليسهم في جعل البرنامج منظمة تتسم بمزيد من الفعالية.
- ويدرك موظفو البرنامج أن التحرك بسرعة إلى الأمام إنما ينطوي على طائفة من النتائج الصعبة والمتضاربة في بعض الأحيان. مثال ذلك محاولة إيجاد التوازن من ناحية بين ضمان أن يكون لدى الموظفين الأدوات اللازمة لأداء عملهم واعتبارهم مسؤولين عنها، وبين الاضطرار إلي تأجيل التنفيذ، من ناحية أخرى، حتى تتوفر الأدوات المطلوبة في الموقع.
- يقدر موظفو البرنامج الجهود التي تحرص على إجراء التغييرات وعلى الاستفادة من الإنجازات التي تمت حتى الآن.
- بيد أن تفويض السلطة حقيقة وتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات لن يحدث إلا عندما تصل المكاتب الميدانية إلى الدرجة التي تسمح لها باستخدامها، وتكون على استعداد لقبول المسؤوليات التي تقترن بزيادة السلطة. ويتخذ المديرون موقفا جادا وواقعا إزاء زيادة سلطاتهم. وهذه تقترن بوعي متزايد في المقر الرئيسي- وإن كانت التوجيهات الخاصة بتحديث البرنامج وأنظمة الاتصال والمعلومات لدعم هذه السلطات الممنوحة لم تصبح جاهزة بعد.
- أما المديرون القطريون فمن الواضح أنهم أصبحوا الآن مسؤولين عن إعداد مخططات الإستراتيجية القطرية، والبرامج القطرية، وعمليات الإغاثة والتعمير الممتدة، وعمليات الطوارئ، والمشروعات الإنمائية. وهكذا فإن عبء تحديد الأدوار الرئيسية للمعونة الغذائية، وتحديد أكثر المجموعات المحتاجة ضعفا وأشدّها فقرا، والشركاء المناسبين، وأنجع طرق توصيل المعونة- قد أصبحت أمورا تقررها وتبررها وتقدمها الأفرقة القطرية. ويلزم مزيد من الوقت لكي يحدث هذا تأثيره العميق والواضح على البرامج التي ينفذها البرنامج، وإن كانت العملية قد بدأت ويمكن الآن ملاحظة بعض التحسينات النوعية المبكرة.

## الخطوات التالية

- ١٤- التغييرات التنظيمية عملية مستمرة. ولقد كان عام ١٩٩٧ عاما استثنائيا لأن البرنامج أجرى فيها تغييرات هيكلية وتشغيلية أساسية عديدة. أما عام ١٩٩٨ فكان عاما حاسما بالنسبة للتغييرات التنظيمية في البرنامج، إذ أنه شهد انخفاضا في عدد موظفي المقر الرئيسي وزيادة كفاءتهم، بعد أن حتم ذلك التكيف مع الموقع الجديد لمبنى المقر الرئيسي في منطقة "باركو دي ميديتشي" في روما، الذي يتسم بعصر يتة وبملاءمته من الناحية العملية، وبعد اختباره وإدخال تعديلات عليه بحيث يتناسب مع الأدوار الجديدة لدعم البرنامج الميداني للبرنامج.
- ١٥- فالتعلم من خلال المحاولة والاستماع بعناية إلى المعلومات المرتجعة من موظفي البرنامج في الميدان ثم الاستجابة على وجه السرعة لشواغلهم الحقيقية، يجب أن يظل السمة المميزة للتغييرات في عملية الإدارة. فالموظفون في الميدان لا يمكنهم أن يعملوا بكفاءة، على سبيل المثال، في ممارسة السلطات المفوضة إليهم من



المقر الرئيسي إذا لم تكن لديهم الفرصة للحصول على نفس المعلومات التي يحصل عليها موظفو المقر الرئيسي. وبالتالي فقد أعطيت أسبقية متقدمة لعملية الاتصال التي توفر هذا النوع من الممارسات، وذلك عقب حلقة دراسية لكبار المديرين عقدت في أبيدجان، وقد أوضح فيها المديرون الميدانيون للبرنامج أنه يحدث تأخير في إقامة هذه التسهيلات مما يحد من قدرتهم على اتخاذ القرارات السديدة باستخدام السلطات التي فوضت إليهم حديثاً. وبالمثل فسوف يعقد اجتماع في أوائل العام الجديد لتوضيح الدور الاستشاري للمكتب الإقليمي والدور التشغيلي للمكتب القطري، وذلك بين أمور أخرى، لضمان ألا تصبح المكاتب الإقليمية طبقة أخرى في الهيكل التنظيمي للبرنامج.

١٦- وسوف تقتضي السنوات المقبلة اتخاذ مزيد من الإجراءات الإضافية لتعزيز التغييرات التنظيمية التي أدخلت بالفعل وللاستمرار في التكيف مع الاحتياجات المتغيرة بسرعة للإغاثة والتنمية. وسوف يستمر البرنامج في الاضطلاع بدوره في تقديم المعونة الغذائية لتلبية احتياجات الفقراء الجوعى، لكن من خلال الآليات الجديدة للأمم المتحدة، ومن بينها فريق التنمية واللجنة التنفيذية للشئون الإنسانية. وسوف يزيد البرنامج جهوده في مجال إدارة الشئون المالية في الميدان. وعلى النظام المالي الجديدة وقواعدها سيجري البرنامج تحديثاً لدليل الشئون المالية، وتبسيطه حيثما أمكن ذلك، ثم تعديله لكي يستخدمه المديرون وموظفو الشئون المالية. وسوف يصمم إجراء مبسط في قسائم المخصصات وتراخيص الدفع من تكاليف الدعم المباشرة، بما في ذلك الموافقة على مبدأ التحويل الكلي والمبكر لمخصصات تكاليف الدعم المباشر إلى الميدان. كما ستتم الموافقة على النظام المحسن لرفع تقارير عن تراخيص الدفع في المشروعات وبيانات الإنفاق لإرساله إلى المكاتب القطرية.

١٧- وسوف يستمر العمل أثناء عام ١٩٩٩، في إعداد التوجيهات المعيارية اللازمة للموظفين. وسوف يجري توفير دليل البرنامج عن تصميم البرامج إلى موظفي البرنامج بصورة مطردة، كلما انتهى العمل في إعداد أقسام منها. وقد تم تحديث المبادئ التوجيهية للتوريدات، وسوف توزع بما يتفق مع النظام الجديد لإدارة التوريد. كما سيجري إصدار دليل جديد لشئون العاملين والتوجيهات الإدارية في البرنامج.

١٨- وسوف يتجه البرنامج إلى المستوى التالي من وسائل الاتصال الداخلية أثناء عام ١٩٩٩ بزيادة وسائل الاتصال المختلفة، والتوسع في تطبيق اللامركزية على كثير من المهام الإدارية في الميدان، وتنظيم العمليات واستخدام شبكة الإنترنت للبرنامج. وسوف يبدأ تشغيل أنظمة جمع المعلومات والأنظمة الإدارية والصرف، التي كان يجري تطويرها من خلال برنامج تحسين الإدارة المالية. وللاستفادة من الطاقات الكاملة للعاملين سوف يلزم تطوير مهارات جديدة وتوفير خدمات التدريب لهم أثناء الخدمة.

١٩- وفى سبتمبر/أيلول ١٩٩٨، أنشأت المديرية التنفيذية لجنة لمراقبة التغييرات التنظيمية على مستوى الموظفين التنفيذيين لوضع جدول أعمال للتغييرات التنظيمية في عام ١٩٩٩ ولوضع خطة لتنفيذه ثم إدارة هذه الخطة ورصدها. وسوف يؤدي هذا القرار إلى إعطاء الصفة التنظيمية لعملية التغيير التنظيمي بتشكيل الترتيبات التي تضمن أن التعلم والتغيير

