

# لمحة عامة عن الهيكل التنظيمي الجديد للبرنامج

مشاورة غير رسمية



17 ديسمبر/كانون الأول 2018

برنامج الأغذية العالمي  
روما، إيطاليا

- 1- ازداد عدد الأشخاص الذين يعانون من الجوع خلال السنوات الثلاث الماضية ليعود إلى مستوياته التي كان عليها قبل عشر سنوات. وأدت هذه الزيادة في انعدام الأمن الغذائي المدفوعة في كثير من الأحيان بالنزاع وأثر تغيّر المناخ إلى توسيع عمل البرنامج في 82 بلداً في ستة أقاليم. ويشمل هذا العمل حالياً سبع حالات طوارئ من المستوى 3 وتسع حالات طوارئ من المستوى 2، لكل منها خصائصها واحتياجاتها وتعيقاتها المختلفة.
- 2- ويوجه المدير التنفيذي القيادة وجهود الدعوة منذ توليه منصبه في عام 2017 إلى درء المجاعات الأربع وضمن مستويات قياسية من التمويل للبرنامج. وازداد تمويل البرنامج زيادة كبيرة بلغت 68 في المائة منذ عام 2013، أي من 4.4 مليار دولار أمريكي في عام 2013 إلى ما يُقدَّر بنحو 7.4 مليار دولار أمريكي في عام 2018. ويمكن أن يفرض ذلك بعض الضغوط على قدرة البرنامج على استيعاب هذه الزيادة السريعة في التمويل. من ذلك على سبيل المثال أن البرنامج قد آل به المطاف في عام 2018 إلى فائض في الإيرادات على النفقات بنحو 900 مليون دولار أمريكي.
- 3- وبالإضافة إلى تغيّر البيئية التشغيلية واتساع أثرنا، فإن عدة مشاورات وتعليقات من قيادات المكاتب القطرية التابعة للبرنامج والمديرين الإقليميين ونتائج الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين لعام 2018<sup>(1)</sup> أشارت جميعاً إلى ضرورة تحسين فعالية الإدارة ومرونتها وترشيد عملية صنع القرار. وينبغي تكيف هيكل البرنامج لضمان توجيه مزيد من الاهتمام والإشراف والدعم إلى الميدان بما يتفق مع الأثر التشغيلي الآخذ في الاتساع. وتُشكّل التغييرات جزءاً من خطوات تتخذها الإدارة العليا في البرنامج لضمان ما يلي: (1) استخدام ما هو مناسب من المرونة والنظم والهيكل وقدرات الرقابة وإدارة المخاطر للتغلب على التحديات التي نواجهها؛ (2) بقاء البرنامج مكان عمل مفضّل لموظفينا.
- 4- ويركز الهيكل الجديد بدرجة أكبر على فعالية الأداء الميداني، ويُحسّن وضع السياسات، ويوفّر رقابة أقوى من خلال تنفيذ أكثر صرامة للمعايير والضوابط الداخلية. ويكفل الهيكل الجديد أيضاً إمكانية تعزيز المدير التنفيذي خطوط المساءلة بين الإدارات في المقر. ولا تؤثر التغييرات على عدد الوظائف برتبة أمين عام مساعد المرصودة في الميزانية، ولا تنطوي على أي تداعيات على الميزانية الإجمالية لدعم البرامج والإدارة لعام 2019 وخطة الإدارة الشاملة لعام 2019. وروعت في تصميم الهيكل الجديد مسارات العمل البسيطة الخمسة.

## الشكل 1

### مسارات العمل



<sup>(1)</sup> يرى 39 في المائة فقط من المستجيبين للاستقصاء العالمي لآراء الموظفين أن رؤساءهم أجروا استثمارات شخصية في تنميتهم وتطويرهم. ويرى 56 في المائة فقط أننا نُحمّل الموظفين المسؤولية عن حسن أداء وظيفتهم، ويرى 44 في المائة فقط وجود تواصل منفتح وصادق في اتجاهين.

5- ولا تزال إدارات المقر مسؤولة أمام المدير التنفيذي، وتُظمت مسارات العمل المحددة في الشكل 1 في الإدارات التنظيمية التالية:

- (1) إدارة تسيير الموارد: تم توحيد وظائف إدارة الموارد المالية والبشرية والمادية للمنظمة ككل ضمن هذه الركيزة؛
- (2) إدارة وضع البرامج والسياسات:<sup>(2)</sup> تُغطي الاستراتيجيات، والقيادة الفكرية، وتصميم البرامج، ووضع السياسات؛
- (3) رئيس الديوان وإدارة تسيير العمليات:<sup>(3)</sup> سيواصل رئيس الديوان أيضا قيادة مبادرة التحول الرقمي. وأصبح الآن المديرون الإقليميون مسؤولين مباشرة أمام المدير التنفيذي بدعم من رئيس الديوان.
- (4) نائب المدير التنفيذي: سيواصل نائب المدير التنفيذي تقديم الدعم للمدير التنفيذي في توجيه التغييرات وتنفيذها على نطاق المنظمة ككل. وسيتولى مسؤوليات تشغيلية إضافية تشمل ما يلي: سلسلة الإمداد، والاستعداد للطوارئ ودعم الاستجابة لها، والأمن، والإشراف على أمانة المجلس التنفيذي. وسيتولى نائب المدير التنفيذي أيضا قيادة جميع جوانب عمل البرنامج المتصلة بإصلاح الأمم المتحدة. كما أن كلا من مكتب المفتش العام وخدمات الرقابة، ومكتب أمين المظالم، ومكتب التقييم، ومكتب الأخلاقيات، ومكتب الشؤون القانونية، ستكون مسؤولة مباشرة أمام المدير التنفيذي بدعم من نائب المدير التنفيذي.
- (5) إدارة الشراكات:<sup>(4)</sup> تشمل الشراكات مع الحكومات، والشراكات مع القطاع الخاص، والشراكات مع الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها، والشراكات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى والهيئات المتعددة الأطراف.

6- وترد أدناه التغييرات المحددة حسب الإدارة.

## إدارة تسيير الموارد

- 7- شعبة إدارة الأداء والإبلاغ: ستواصل هذه الشعبة تسيير تخطيط الأداء المؤسسي، وإنجاز الجزء الثاني من إطار النتائج المؤسسية، وتعزيز التحليل والإبلاغ المقدمين إلى المجلس التنفيذي من خلال أدوات من قبيل تقرير الأداء السنوي.
- 8- شعبة الموارد البشرية: في إطار توحيد وظائف إدارة الموارد المالية والمادية والبشرية المؤسسية، ستصبح شعبة الموارد البشرية تابعة لمساعد المدير التنفيذي لإدارة تسيير الموارد. ويتفق ذلك مع الهيكل المعمول به في غالبية منظمات الأمم المتحدة، مثل الأمانة العامة للأمم المتحدة، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة العمل الدولية، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة الدولية للهجرة. ويعبر إدراج الموارد البشرية ضمن هذا القطاع عن ولاية اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة للأمم المتحدة التي يشارك فيها مساعد المدير التنفيذي لإدارة تسيير الموارد كممثل للبرنامج. وتُشرف اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى على شبكة الموارد البشرية على نطاق الأمم المتحدة، بما يشمل المسائل القانونية والأخلاقية ذات الصلة، وتشارك مع هيئات تمثيل موظفي الأمم المتحدة. وتتولى اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى أيضا استعراض وإقرار جميع السياسات وأفضل الممارسات المشتركة بين الوكالات فيما يتصل بالموارد البشرية، وكذلك الاقتراحات المقدمّة من لجنة الخدمة المدنية الدولية. ويمثّل تعزيز اتساق الموارد البشرية على نطاق الأمم المتحدة عنصرا رئيسيا في إصلاحات الأمم المتحدة، وفي أنشطة فريق الابتكار في أساليب العمل الذي يُشارك المدير التنفيذي في رئاسته بدعم من مساعد المدير التنفيذي لإدارة تسيير الموارد. وستظل قيادة لجنة إعادة تكليف الموظفين المنظمة

(2) إدارة خدمات العمليات سابقا.

(3) رئيس الديوان سابقا.

(4) إدارة الشراكات والحوكمة سابقا.

في البرنامج منوطاً بنائب المدير التنفيذي، بينما ستبقى قيادة لجنة إعادة تكليف كبار الموظفين في يد المدير التنفيذي لضمان التوازن السليم في عملية صنع القرار في البرنامج.

#### إدارة وضع البرامج والسياسات(5)

9- شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية: سينصب الاهتمام والتركيز في هذه الشعبة التي سُميت بهذا الاسم وأعيدت هيكلتها مؤخراً، على وضع السياسات واستراتيجية البرامج. وسيتيح ذلك للشعبة أن تستثمر في استراتيجية البرامج، ومراقبة الجودة، وصياغة السياسات، ثم في نهاية المطاف توسيع خبرتنا الإنمائية دون المساس بالمساعدة الإنسانية الأساسية في حالات الطوارئ التي يتمتع البرنامج بخبرة فيها. وسيجري شغل منصب المدير الإقليمي الشاغر في بانكوك من خلال العملية السنوية المنتظمة لإعادة تكليف كبار الموظفين.

10- شعبة البحوث والتقدير والرصد: كانت هذه الشعبة من قبل وحدة مكلفة بمسؤوليات إضافية ورقيت الآن إلى شعبة. ويتسم تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها والرصد بأهمية حاسمة في استهداف مواقع الضعف، وتحديد اتجاهات الفقر وانعدام الأمن الغذائي، وتقدير أثر المساعدة الغذائية، وتمكين إجراء تعديلات أثناء التنفيذ من خلال رصد البيانات، وضمان تنفيذ برامج البرنامج تنفيذاً سليماً. ولن يؤثر هذا التغيير على الميزانية، ذلك أن الموارد المطلوبة لوظيفة الرصد ستنتقل إليها من شعبة إدارة الأداء والإبلاغ. وتتولى حالياً شعبة وضع البرامج والسياسات المسؤولية عن جميع جوانب تقدير المستفيدين والاستهداف والتحقق والرصد في الميدان، وبهذا التغيير سيتحقق التناغم بين الميدان والمقر.

11- شعبة الشؤون الجنسانية: سيؤدي نقل هذه الشعبة إلى إدارة وضع البرامج والسياسات ليس فقط إلى تركيز الاهتمام على ضمان مراعاة البرامج للاعتبارات الجنسانية، بل وسيتيح كذلك للبرنامج إعطاء الأولوية للعوامل الجنسانية الإيجابية وتعزيزها في الأماكن التي يعمل فيها. ويتفق ذلك مع ما اتجهت إليه النية في خطة الإدارة 2015 التي تعهدت "بضمان أن يفي البرنامج بالتزاماته فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين من خلال إبقاء سياسة المساواة بين الجنسين تحت قيادة نائب المدير التنفيذي إلى أن يوافق عليها المجلس، وrehنا بالموافقة على السياسة، ونقل وحدة الشؤون الجنسانية إلى إدارة خدمات العمليات لتعزيز دعم البرامج". وسيظل التكافؤ بين الجنسين والاعتبارات المتعلقة بمكان العمل داخل المنظمة على رأس أولويات المدير التنفيذي والإدارة العليا، وسيجري دعمها من جميع كبار المديرين وشعبة الموارد البشرية. وسيواصل المدير التنفيذي إعطاء الأولوية للتكافؤ بين الجنسين؛ وقد قام بوضع أهداف فصلية وسنوية لكل مكتب قطري ولكل مكتب إقليمي ولكل شعبة، ويتلقى تحديثات منتظمة عن التقدم المحرز بشأنها.

12- شعبة التحويلات القائمة على النقد: كانت هذه الشعبة تابعة لمكتب رئيس الديوان كجزء من جهوده الشاملة لتعميم النظم والعمليات في كل شعب المقر ذات الصلة. وستعود الشعبة المذكورة إلى الركيزة الأم الخاصة بوضع البرامج والسياسات، وستركز على الجوانب البرمجية والسياساتية في التحويلات القائمة على النقد، بينما تقوم الوظائف المتعلقة بالشؤون المالية، وسلسلة الإمداد، والتكنولوجيا، والشؤون القانونية، وغيرها من الوظائف في البرنامج، بتقديم الدعم المتعلق بطريقة التحويلات هذه.

13- شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق: نُقلت هذه الشعبة من مكتب رئيس الديوان إلى إدارة وضع البرامج والسياسات. وتمت خلال الأشهر الثمانية عشر الأخيرة بلورة رؤية الشعبة واستراتيجياتها الجديدة، ووضعت الصيغة النهائية للهيكل التنظيمي الجديد وأدمج في خطة الإدارة لعام 2019. وحققت الشعبة تقدماً كبيراً في عرض احتياجات المستفيدين وتحدياتهم، وتعزيز التزامات المانحين ومساهماتهم، والتوعية بالأعمال العظيمة التي يضطلع بها البرنامج. ويعمل هذا التغيير على إتاحة الوقت لمزيد من المشاركات مع مساعدة المدير التنفيذي المقبلة لإدارة الشراكات مع تمكين رئيس الديوان من التركيز على الدعم الميداني والتحول الرقمي.

## نائب المدير التنفيذي

- 14- شعبة الأمن: سيكفل نقل هذه الشعبة من إدارة تسيير الموارد إلى مكتب نائب المدير التنفيذي تعزيز التآزر مع شعبة سلسلة الإمداد وشعبة الطوارئ اللتين ستكونان خاضعتين لنائب المدير التنفيذي وستعاملان مع الجوانب الأكثر عرضة للمخاطر في عملنا.
- 15- سلسلة الإمداد والاستعداد للطوارئ ودعم الاستجابة لها: سلسلة الإمداد/الاستعداد للطوارئ ودعم الاستجابة لها: تحافظ هذه الكيانات الثلاثة التي نُقلت معاً، على تسلسل إداري متشابه وباتت تابعة لنائب المدير التنفيذي. وسيكفل انضواء جميع جوانب اللوجستيات، والمشتريات، والطوارئ تحت مظلة واحدة تحقيق الفعالية والكفاءة في تقديم الخدمات للمستفيدين.
- 16- أمانة المجلس التنفيذي: اعترافاً بالدور المتشابه الذي يضطلع به مكتب نائب المدير التنفيذي وتفاعله الموسع مع المجلس التنفيذي وهيئة مكتبه ومع الممثلين الحكوميين الزائرين بالنيابة عن المدير التنفيذي في حال غيابه عن المقر، نُقلت أمانة المجلس التنفيذي إلى مكتب نائب المدير التنفيذي. وستتيح هذه الخطوة الوقت لإجراء مشاورات مع مساعدة المدير التنفيذي المقبلة لإدارة الشراكات وكذلك إتاحة الوقت لها للتركيز على وضع استراتيجية جمع الأموال من القطاع الخاص وعلى الأولويات الهامة الأخرى أثناء انتقالها إلى البرنامج.

## رئيس الديوان وإدارة تسيير العمليات<sup>(6)</sup>

- 17- شعبة دعم تسيير العمليات: ستصبح هذه الشعبة التي لا تزال حالياً تابعة لمكتب نائب المدير التنفيذي، مسؤولة أمام رئيس الديوان كجزء من هيكل الدعم الذي سيستمر في تقديم الخدمات الرقابية والإدارية اليومية إلى العمليات الميدانية. وتُشكل هذه الشعبة جهة اتصال رئيسية للمكاتب القطرية والإقليمية وستعمل مع سائر المنظمة لضمان تقديم الدعم الميداني في الوقت المناسب. وسيجري تعزيز الخبرة الميدانية لضمان الدعم والتنسيق والرقابة بصورة ملائمة.
- 18- شعبة التكنولوجيا: تُشكل هذه الشعبة حجر الزاوية لأعمال التحول الرقمي في البرنامج وستظل تابعة لمكتب رئيس الديوان. وأجريت بالفعل أعمال تصميم البنية الرقمية والنظم المطلوبة لإنجاز هذا العمل، وينصب التركيز حالياً على التنفيذ. وسيتولى رئيس موظفي التكنولوجيا تحت إشراف رئيس الديوان الدفع قدماً بهذه الأعمال. وسيتيح أيضاً للهيكل التنظيمي الجديد تعزيز التآزر نظراً لأن الجانب الأكبر من عمليات تنفيذ التكنولوجيا ستجري على المستوى الميداني.

## إدارة الشراكات

- 19- شعبة الشراكات الاستراتيجية: يكشف نقل هذه الشعبة التي كانت تُسمى من قبل شعبة التنسيق والدعم الاستراتيجيين، إلى الإدارة الأم المعنية بالشراكات عن الطريقة التي يعمل بها البرنامج من أجل مشاركة فاعلة وهادفة مع الشركاء الإنمائيين، بما في ذلك البنك الدولي، ومصرف التنمية الأفريقي، ومصرف التنمية الآسيوي، وغيرها. وستُنقل المسؤوليات السابقة لهذه الشعبة عن الخطط الاستراتيجية القطرية إلى شعبة البرامج/السياسات.

## التغييرات الأخرى

- 20- كبير المستشارين المعنى بمنطقة الساحل: يتطلب تكرار الصدمات في منطقة الساحل وتعقد الوضع هناك إلى تحول جذري في طريقة استجابة الحكومات والمجتمع الدولي. وهذا التحول ليس حيويًا للاستجابة للاحتياجات العاجلة فحسب، بل وكذلك لتلبية الاحتياجات على الأجل الأطول في البلدان الأشد تعرضاً للمخاطر من أجل تجنب العواقب الخطيرة التي يمكن أن تمس استقرار المنطقة ونموها الاقتصادي في المدى البعيد.

(6) رئيس الديوان سابقاً.

- 21- ومن هذا المنطلق، وضع البرنامج إطارا متكاملًا لبناء القدرة على الصمود وتسريعها وتوسيعها في منطقة الساحل، مع الاستفادة من النتائج التي تحققت بالفعل في النيجر منذ عام 2013 وكذلك منذ عهد أقرب في بلدان الجوار. وسيقوم كبير مستشاري المدير التنفيذي المعني بمنطقة الساحل بأداء دور حاسم في ضمان الدعم من المقر وسيواصل مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى والمنظمات غير الحكومية لضمان التكامل والاتساق في التدخلات في منطقة الساحل.<sup>(7)</sup> وسيدعم أيضا كبير المستشارين الحوار القطري وسيدفع نحو بناء التحالفات وسيشارك أيضا في المنتديات الإقليمية الرفيعة المستوى المعنية بالتقدم العالمي صوب تحقيق الترابط في منطقة الساحل والمساهمة في هذه المنتديات وفقا لاستراتيجية الأمم المتحدة المتكاملة لمنطقة الساحل.
- 22- وتُمثّل منطقة الساحل اختبارا لقدرة البرنامج على تنفيذ برامج للصمود/التنمية على نطاق واسع، ولذلك سيركز كبير المستشارين على تحديد مجالات التغيير والدفع بها في النظم والعمليات الداخلية ثم في نهاية المطاف تعزيز قدرتنا الشاملة على تنفيذ الترابط الثلاثي على نطاق واسع.

---

(7) يوجد حاليا 17 خطة دعم مختلفة لمنطقة الساحل تشمل الجهات المانحة والإنسانية والإنمائية.

# المجلس التنفيذي

هيئة مكتب المجلس التنفيذي

المدير التنفيذي

كبير المستشارين - منطقة الساحل

