

الملحق الثالث-ألف: تحليل مفصل لمؤشرات الأداء الرئيسية المؤسسية وتحليل الخدمات التي تقدمها المكاتب الإقليمية والمقر (الأداء حسب الركيزة)

يقدم هذا الملحق معلومات مفصلة عن جميع مؤشرات الأداء الرئيسية المؤسسية الثلاثة. ويرجى الرجوع إلى الجزء الثالث من تقرير الأداء السنوي لتحليل الأداء العام للإدارة.

- 1- في يوليو/تموز 2020، استهل البرنامج عملية استعراض لمؤشرات الأداء الرئيسية، وهي مبادرة قوية ممنهجة تهدف إلى تقدير مؤشرات الأداء الرئيسية في إطار النتائج المؤسسية، وتنقيح الأرقام المستهدفة، وضمان وجود منهجيات واضحة وثابتة. ونتيجة لهذا الاستعراض، تم تنقيح 21 مؤشرا بدرجة طفيفة، وتنقيح سبعة مؤشرات بدرجة كبيرة، وإضافة ستة مؤشرات جديدة، تعكس بصورة أفضل أهداف إدارة أداء البرنامج.
- 2- والآن، يُقسم البرنامج مؤشرات أدائه الرئيسية إلى فئتين. الفئة 1 من المؤشرات تتعلق بإطار النتائج المؤسسية، بينما تعكس الفئة 2 من المؤشرات أولويات الفريق المؤسسي وفريق الإدارة. وتعد مؤشرات الفئة 1 ثابتة طوال مدة الخطة الاستراتيجية، بينما يمكن تعديل مؤشرات الفئة 2 سنويا لمراعاة التغيرات في الأولويات المؤسسية. وبالنسبة لكل من فئتي مؤشرات الأداء الرئيسية، تُعد تنقيحات مؤشرات المكونات، والأرقام المستهدفة، والمنهجيات عملية مشتركة، وينبغي إجراء التحليلات الطولية لهذه القياسات بعناية.

الفئة 1 من مؤشرات الأداء الرئيسية

- 3- يُقدّم إطار النتائج المؤسسية ثلاثة مؤشرات أداء رئيسية لتقدير إدارة الأداء: يقيس مؤشر الأداء الرئيسي 1 التقدم العام في تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية؛ ويُقدّر مؤشر الأداء الرئيسي 2 الاستعداد لحالة الطوارئ والاستجابة لها؛ ويعكس مؤشر الأداء الرئيسي 3 أداء الإدارة بشكل عام في عشرة مجالات وظيفية.

مؤشر الأداء الرئيسي 1: التقدم العام في تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية

- 4- يُقدّم المقر والمكاتب الإقليمية الدعم للمكاتب القطرية من أجل تنفيذ خططها الاستراتيجية القطرية. وتعكس نتائج مؤشر الأداء الرئيسي 1 قدرة الإدارة على دعم عمليات المكتب القطري عن طريق توافر الموارد، وتخصيصها، وتحديد أولوياتها، وتتبع الأداء التشغيلي. وتنقسم تقديرات الموارد والأداء إلى نواتج وحصائل. وفي عام 2020، تم تنقيح هذه المؤشرات- ولكل منها مُسمّى فريد (انظر الجدول 1) كجزء من عملية استعراض مؤشرات الأداء الرئيسية، وتستند مؤشرات التنفيذ الآن إلى بيانات للنواتج والحصائل.
- 5- وبالإضافة إلى ذلك، يتم الآن تقدير التنفيذ استنادا إلى الموارد المخططة والفعلية (بدلا من خط أساس المؤشر وقيم المتابعة). والآن تتناول مؤشرات الإنجاز المنقحة المؤشرات المؤسسية فقط، وتُقدّر عن طريق الإشارة إلى قيم خط الأساس، والهدف، والمتابعة، الأمر الذي يوفر مستوى دقة أقل مما أتاحه استخدام الأرقام المستهدفة السنوية وقيم المتابعة. ونظرا لأن هذه المؤشرات قد نُقحت بدرجة كبيرة كجزء من عملية الاستعراض، فإنه لا يمكن مقارنتها بشكل مباشر مع البيانات المستمدة من سنوات سابقة.

الجدول 1: مؤشرات المكونات الخاصة بمؤشر الأداء الرئيسي 1، والنسب المئوية المنفذة أو المنجزة في عام 2020				
مؤشر نواتج الإنجاز (b.MON.3)	مؤشر نواتج الإنجاز (b.MON.8)	بيان حصائل التنفيذ (b.IMP.8)	بيان نواتج التنفيذ (b.IMP.9)*	
66	59.5	95.7	96.3	قيمة عام 2020
85	80	95	90	هدف عام 2020
				تقدير عام 2020

* الرموز الموضوعية بين أقواس هي المُسميات الفريدة المشار إليها في الفقرة 4. وهي تُسهّل التتبع في الحالات التي يظل فيها اسم المؤشر بدون تغيير ولكن تتغير فيها طريقة حساب قيمته.

6- وفي أي سنة معيّنة، من المتوقع أن تكون للحصائل قيم أداء أعلى من النواتج لأن الحصائل تغطي إطاراً زمنياً أطول من النواتج ومن الأرجح أن تحصل على تقدير "على المسار" طوال السنوات الخمس للخطط الاستراتيجية القطرية. ونظراً لفترات التغطية الأقصر لمؤشرات النواتج، فمن الأرجح أن يتم تقديرها في أي سنة معيّنة على أنها أنجزت أو لم تُنجز بدلاً من تقديرها على أنها "على المسار".

مؤشر الأداء الرئيسي 2: الاستعداد لحالة الطوارئ والاستجابة لها

7- يتم تقدير الاستعداد لحالة الطوارئ والاستجابة لها باستخدام مجموعة من المؤشرات التي تعكس جوانب عمل البرنامج لضمان استعداد الموظفين والمكاتب لحالات الطوارئ. وكجزء من عملية استعراض مؤشرات الأداء الرئيسية، تم تنقيح مؤشرات المكونات هذه بدرجة كبيرة بالنسبة لتقرير الأداء السنوي لعام 2020؛ فقد استعيض عن 5 مكونات لمؤشرات الأداء الرئيسية وحل محلها ثلاثة مؤشرات أداء رئيسية جديدة تعكس أداء البرنامج بشكل أفضل.

الجدول 2: مؤشرات المكونات الخاصة بمؤشر الأداء الرئيسي 2			
نسبة أهداف التعلم المحققة من مناسبات التدريب على الاستجابة للطوارئ (b.EPR.22)	نسبة مجالات التدريب مع العدد المستهدف لمناسبات التدريب على الاستجابة للطوارئ (b.EPR.21)	نسبة البلدان التي في حالة تأهب مؤسسي والمستفيدة من التمويل المسبق (b.EPR.20)	
93	100	88	قيمة عام 2020
85	100	90	هدف عام 2020
			تقدير عام 2020

8- يُشير التمويل المسبق إلى أموال جاءت نتيجة لطلبات الاستجابة العاجلة، وحساب الاستجابة العاجلة، وحساب الاستجابة العاجلة الخاص بالاستعداد للطوارئ، وقد استند هدف عام 2020 إلى استنباط من خط الأساس لعام 2019 بنسبة 84 في المائة. وفيما يتعلق بالتدريب، عقد البرنامج في عام 2020 دورة توضيحية أولية سريعة، ودروة تدريبية على حالات الطوارئ الصحية، وسبع حلقات دراسية شبكية تتعلق بحالات الطوارئ، ودورتين تدريبيتين على إدارة المعلومات التشغيلية. وعموماً، فقد حقق البرنامج أرقامه المستهدفة بالنسبة لعدد المناسبات التدريبية (مع حلقة دراسية شبكية إضافية واحدة)، بينما تجاوز الأرقام المستهدفة فيما يتعلق بأهداف التعلم التي تحققت.

مؤشر الأداء الرئيسي 3: الإنجاز العام لمستويات أداء الإدارة

- 9- يعد مؤشر الأداء الرئيسي 3 مجموعة من مؤشرات المكونات صُممت لتعكس حُسن إدارة مكاتب البرنامج لمواردها المتاحة من أجل تسهيل تنفيذ أنشطة الخطط الاستراتيجية القطرية. وبالنسبة لكل من المجالات الوظيفية العشرة الخاصة بالبرنامج، مع تجميع العديد من مؤشرات المكونات في دليل للأداء في ذلك المجال بالنسبة للعام. ومع تغير احتياجات البرامج والتكنولوجيات بمرور الوقت، تتغير كذلك مؤشرات المكونات لكل مجال وظيفي. وعلى سبيل المثال، لم يعد البرنامج يبلغ عن "التغطية الإعلامية المواتية" نظرا لأنه يعمل مع شريك جديد يوفر مقاييس أخرى أكثر تفصيلا. ومن المهم النظر في مثل هذا التطوير لتحليل الاتجاهات السنوية والمقارنات.
- 10- ويُنظر إلى قيم مؤشر المجال الوظيفي التي تقع في الخانة الخضراء من الجدول على أنها تُظهر أداء جيدا مقابل الأهداف، في حين أن القيم التي تقع في الخانة التي بلون العنبر تُشير إلى وجود مجال للتحسن، أما تلك القيم التي تقع في الخانة الحمراء فتوضح المخاطر المحتملة بالنسبة للبرنامج. وعموما، فإن البرنامج يحقق النتائج المبتغاة في أداء الإدارة، حيث لا توجد مجالات تتطلب الاهتمام.

الإدارة

- 11- يوجد ثلاثة مؤشرات للمكونات في المجال الوظيفي للإدارة. وتُعد الرقابة المستقلة أحد المكونات الرئيسية لإطار الرقابة الخاص بالبرنامج، كما أن المشاركة الثابتة من جانب الإدارة توفر تأكيدا حاسما للمدير التنفيذي والمجلس التنفيذي لأن البرنامج ينهض بالتزاماته. كما أن المؤشرات الخاصة بعدد توصيات مراجعة الحسابات المتعلقة، ونسبة توصيات مراجعة الحسابات المتأخرة تقيس المدى الذي وصلت إليه الإدارة في المقر، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية لضمان الاستجابة الفعالة وفي الوقت المناسب للتوصيات المقدمة من مكتب المفتش العام في تقاريره الخاصة بالمراجعة الداخلية، وفي الاستعراضات الاستباقية للنزاهة، وفي تقارير التفتيش الميداني. وكجزء من عملية استعراض مؤشرات الأداء الرئيسية، تم تنقيح هذه المؤشرات بدرجة طفيفة. ومع أن توصيات مراجعة الحسابات لا تزال تضم نسبة كبيرة من التوصيات العامة، فقد حقق البرنامج رقمه المستهدف عن طريق تخفيض هذه النسبة في عام 2020. كما أنه اقترب كثيرا من تحقيق الهدف وهو أقل من 10 في المائة من توصيات مراجعة الحسابات التي حان موعدها. ويتيح مؤشر التمثيل الجنساني للبرنامج أن يرصد التوازن بين الجنسين في قوته العاملة. ويُعد الالتزام بتحقيق التكافؤ الجنساني من الأمور الهامة في استراتيجيات البرنامج التي تهدف إلى أن يصبح البرنامج مكان عمل يُقدّر تنوع الموظفين، ويشعر به العاملون بالمشاركة والاحترام. ومن المتوقع أن يُحرز كل مكتب تقدما وفقا لحالته. وكجزء من عملية استعراض مؤشرات الأداء الرئيسية، تم تنقيح هذا المؤشر بدرجة طفيفة وأصبح يتواءم مع أداة الرصد الجنساني.

الجدول 3: مؤشرات المكونات الوظيفية للإدارة

التمثيل الجنساني (نسبة النساء)	نسبة توصيات مراجعة الحسابات المتأخرة	عدد توصيات مراجعة الحسابات المتعلقة	
50	25	25	الوزن الترجيحي في الوظيفة
43	12	71	قيمة عام 2020
تحقيق المراحل الرئيسية	10>	أقل من العام السابق	هدف عام 2020
لا ينطبق			تقدير عام 2020
47	لا ينطبق	لا ينطبق	المكاتب القطرية التي حققت الهدف

البرامج

12- يتم تقدير تقدم البرنامج في المجال الوظيفي البرامجي باستخدام مؤشرين للمكونات. وتقيس النسبة المئوية للنواتج المحققة من الشراكات النواتج الفعلية التي تحققت على أساس النواتج المخططة. وكجزء من عملية استعراض مؤشرات الأداء الرئيسية، تم تنقيح هذا المؤشر لحساب النسبة المئوية من النواتج التي تقل فيها نسبة الإنجاز عن 80 في المائة. وتقيس النسبة المئوية من توصيات التقييم التي نُفذت المدى الذي وصلت إليه التوصيات التي وردت في تقارير التقييم المركزية واللامركزية الخاصة للبرنامج لتنفيذها في الوقت المناسب. وعموماً، فإن 56 في المائة من التوصيات التي صدرت والتي بلغ عددها 198 توصية قد نُفذت بالكامل أو اقتربت من التنفيذ الجزئي بحلول نهاية العام. وكانت معدلات التنفيذ مماثلة بالنسبة للتقييمات المركزية (51 في المائة)، والتقييمات اللامركزية (57 في المائة)، وسوف يجري في عام 2021 استعراض تنفيذ التوصيات المستمدة من تقييمات المواضيع الاستراتيجية والعالمية. وكجزء من عملية استعراض مؤشرات الأداء الرئيسية، تم تنقيح هذا المؤشر لقياس التنفيذ على مستوى التوصيات بدلا من التنفيذ على مستوى الإجراءات.

الجدول 4: مؤشرات المكونات الوظيفية للبرامج		
نسبة التوصيات المنفذة	نسبة النواتج المحققة في شراكات	
50	50	الوزن الترجيحي في الوظيفة
56	45	قيمة عام 2020
100	لا ينطبق*	هدف عام 2020
		تقدير عام 2020
38	لا ينطبق	المكاتب القطرية التي حققت الهدف

* بعد إجراء تنقيح هام في عام 2020، لم يعد لهذا المؤشر قيمة خاصة بخط الأساس حتى يتسنى تحديد الهدف. وسوف توفر قيمة عام 2020 خط الأساس اللازم لإجراء القياسات في المستقبل. ولأغراض التقدير العام، كان من المقدر أن يتحقق هذا الهدف في عام 2020.

سلسلة الإمداد

13- يتم تقدير المجال الوظيفي لسلسلة الإمداد باستخدام ثلاثة مؤشرات متساوية الترجيح. وتقيس نسبة خسائر ما بعد التسليم مدى كفاءة أداء البرنامج في تسليم الأغذية بين نقطة التسليم في بلد المتلقي حيث تنتهي عملية النقل والتوزيع النهائي للمستفيدين. وتقيم نسبة الحمولة المنقولة حسب المواعيد المتفق عليها أداء الناقلين على أساس الكمية المرسله في حدود المواعيد النهائية المتفق عليها. وقد تم تنقيح هذه المؤشرات بصورة طفيفة لتعكس الحسابات المعنية بشكل أفضل. وتقيس نسبة الأطنان المترية غير المتوافقة الحمولة الإجمالية المتعلقة بأنشطة الخطط الاستراتيجية القطرية والشراكة التي واجهت تفاوتات بين بيانات سلسلة الإمداد وبيانات الرصد. وقد تم تنقيح هدف هذا المؤشر بنسبة تراوحت بين 10 في المائة في عام 2019 إلى 5 في المائة في عام 2020.

الجدول 5: مؤشرات المكونات الوظيفية لسلسلة الإمداد			
نسبة خسائر ما بعد التسليم	نسبة الحمولة المنقولة حسب الموعد المتفق عليه	نسبة الحمولة غير المتوافقة	
33	33	33	الوزن الترجيحي في الوظيفة
0.33	82.84	5	قيمة عام 2020
ما يصل إلى 2	95	5	الهدف عام 2020
			تقدير عام 2020

74	33	97	المكاتب القطرية التي حققت الهدف
----	----	----	---------------------------------

الميزانية والبرمجة

14- يوجد مؤشر واحد في المجال الوظيفي للميزانية والبرمجة. وتبين نسبة النفقات الفعلية للخطط الاستراتيجية القطرية على أساس خطة التنفيذ ما إذا كان المكتب القطري يتبع ممارسات جيدة في إدارة الميزانية واستهلاك الأموال، وأن لديه حالة ميزنة صحية. وسيتم تنقيح هذا المؤشر في عام 2021.

الجدول 6: مؤشرات المكونات الوظيفية للميزانية والبرمجة	
نسبة نفقات الخطط الاستراتيجية القطرية على أساس خطة التنفيذ	
80	قيمة عام 2020
80	هدف عام 2020
	تقدير عام 2020
27	المكاتب القطرية التي حققت الهدف

الموارد البشرية

15- يوجد مؤشران في المجال الوظيفي للموارد البشرية. ويوفر معدل الامتثال لنظام تعزيز الأداء والكفاءة (PACE) إشارة لمدى كفاءة البرنامج في تنفيذ نظام تعزيز الأداء والكفاءة. وفي حين أن استكمال عملية تعزيز الأداء والكفاءة على النحو المقرر يعكس وضوح الغرض والممارسات الجيدة للإدارة في مكتب معين، فإن استكمال تعزيز الأداء والكفاءة يستمر طوال الفصل الثاني من العام، مما سيؤدي إلى قيمة نهائية أعلى. فقد تم تنقيح هذا المؤشر ليعكس التغيير الذي طرأ على مراحل تعزيز الأداء والكفاءة. ويقيس معدل الامتثال لمتطلبات التدريب الإلزامي نسبة الموظفين المؤهلين الذين استكملوا جميع الدورات الإلزامية المسجلة على منصة WeLearn وقد تم تنقيح الهدف هذا المؤشر من 100 في المائة في عام 2019 إلى 95 في المائة في عام 2020، مراعاة للوقت الذي يطلبه الموظفون الجدد واستكمال التدريب.

الجدول 7: مؤشرات المكونات الوظيفية للموارد البشرية		
معدل الامتثال للتدريب الإلزامي (%)	معدل الامتثال لنظام تعزيز الأداء والكفاءة (%)	
30	70	الوزن الترجيحي في الوظيفة
81	90	قيمة عام 2020
95	100	هدف عام 2020
		تقدير عام 2020
34	40	المكاتب القطرية التي حققت الهدف

الشؤون الإدارية

16- يوجد مؤشران في المجال الوظيفي للشؤون الإدارية. وتقيس نسبة الأصول الثابتة للبرنامج التي تم حصرها والتحقق منها بصورة مادية المدى الذي وصلت إليه مكاتب البرنامج لإجراء الحصر والتحقق المادي للأصول الثابتة التي في حوزة البرنامج، وتوافق النتائج مع السجلات الموجودة في نظام الإدارة الشاملة للمعدات في البرنامج. وقد تم تنقيح هذا المؤشر بدرجة طفيفة لكي يتضمن المزيد من العناصر. وتقيس نسبة الضوابط الداخلية المنفذة في وظيفة الإدارة نسبة عناصر الرقابة الداخلية الموصى

بها الموجودة، والتي نُفذت في أحد مكاتب البرنامج كجزء من عمل الشؤون الإدارية المتعلق بالسفر، وإدارة الأصول، وإدارة المركبات الخفيفة، والمرافق، وإيجارات مباني الإقامة، والأعمال الهندسية، ورصد الآثار البيئية. وقد زاد هدف هذا المؤشر بنسبة 5 في المائة، وقد أُدرجت مجالات إضافية للرقابة الداخلية في المنهجية.

الجدول 8: مؤشرات المكونات الوظيفية للشؤون الإدارية		
نسبة العناصر الرقابة الداخلية الموجودة والمنفذة كجزء من الشؤون الإدارية	نسبة الأصول الثابتة للبرنامج التي تم حصرها والتحقق منها بصورة مادية	
50	50	الوزن الترجيحي في الوظيفة
73	98	قيمة عام 2020
75	100	هدف عام 2020
		تقدير عام 2020
51	81	المكاتب القطرية التي حققت الهدف

الشؤون المالية

17- يوجد مؤشر واحد في المجال الوظيفي للشؤون المالية. وتقيس نسبة بنود المخاطر المعززة نسبة البنود المدرجة في لوحة المتابعة المالية لكل مكتب من مكاتب البرنامج التي تم تحديدها على أنها ذات مخاطر معززة أو مرتفعة بالنسبة للبرنامج. ويتم شهريا تحديث لوحات المتابعة، وهي تغطي مؤشرات مالية أساسية في أربعة مجالات رئيسية للشؤون المالية: إدارة النقدية، وإدارة الحسابات قيد التحصيل (البائع والموظف)، وإدارة الحسابات قيد الدفع، وإدارة المشتريات من المنبع. وقد تم تنقيح هذا المؤشر بدرجة طفيفة.

الجدول 9: مؤشرات المكونات الوظيفية للشؤون المالية	
نسبة بنود المخاطر المعززة في لوحة المتابعة المالية	
6.10	قيمة عام 2020
< 7	هدف عام 2020
	تقدير عام 2020
83	المكاتب القطرية التي حققت الهدف

تكنولوجيا المعلومات

18- يوجد مؤشر واحد في المجال الوظيفي لتكنولوجيا المعلومات. وتقيس نسبة الامتثال لمعايير أمن تكنولوجيا المعلومات مدى نهوض المدراء بمسؤوليتهم عن ضمان الامتثال لخط الأساس الخاص بأمن تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمعدات والبرمجيات المتعلقة بالعملاء وأجهزة الخدمة. ولا يزال هذا المؤشر كما هو في عام 2019.

الجدول 10: مؤشرات المكونات الوظيفية لتكنولوجيا المعلومات	
نسبة الامتثال لمعايير أمن تكنولوجيا المعلومات	
88.77	قيمة عام 2020
100	هدف عام 2020
	تقدير عام 2020

لا ينطبق	المكاتب القطرية التي حققت الهدف
----------	---------------------------------

الأمن

19- المؤشر في المجال الوظيفي للأمن هو نسبة الامتثال لسياسة إدارة الأمن الخاصة بالبرنامج وإطار المساءلة، والذي يعكس مدى نهوض المدراء بمسؤولياتهم فيما يتعلق بالامتثال لنظام إدارة الأمن في الأمم المتحدة، وسياسات وإجراءات البرنامج المتعلقة بالسلامة والأمن وتشير إلى مستوى الالتزام بنظام إدارة الأمن في الأمم المتحدة وإطار المساءلة في البرنامج. وكجزء من عملية استعراض مؤشرات الأداء الرئيسية، تم تنقيح المؤشر ليتواءم مع منصة استقصاء جديدة لإشراك المكاتب القطرية وتوضيح طريقة الحساب المستخدمة.

الجدول 11: مؤشرات المكونات الوظيفية للأمن	
نسبة الامتثال لسياسة البرنامج بشأن إدارة الأمن وإطار المساءلة	
94	قيمة عام 2020
90	هدف عام 2020
	تقدير عام 2020
83	المكاتب القطرية التي حققت الهدف

تعبئة الموارد، والاتصالات، والإبلاغ

20- يوجد أربعة مؤشرات في المجال الوظيفي لتعبئة الموارد، والاتصالات، والإبلاغ. وتقيس نسبة الخطة القائمة على الاحتياجات الممولة للعمليات القطرية فعالية جهود تعبئة الموارد لجمع أموال من أجل العمليات على أساس الأرقام المستهدفة. وعلى وجه التحديد، فإن المؤشر يقيس الموارد السنوية المخصصة لخطة استراتيجية قطرية على أساس المتطلبات السنوية المتوقعة في الخطة القائمة على الاحتياجات. وكجزء من عملية استعراض مؤشرات الأداء الرئيسية، تم تنقيح هذا المؤشر ليوضح أتمتة الطريقة المستخدمة. ويقاس مؤشر "تغطية وسائل الإعلام الشهرية للرقم المستهدف" نسبة الصحافة الإلكترونية العالمية ومنافذ وسائل الإعلام التي يستهدفها البرنامج والتي تغطي الأخبار المتعلقة بالبرنامج لمرة واحدة في الشهر على الأقل طوال العام. وتضم قائمة البرنامج لوسائل الإعلام المستهدفة 460 منفذا حددتها أفرقة الاتصالات، والدعوة، والتسويق في المكاتب الإقليمية التابعة للبرنامج. ويقاس مؤشر "استكشاف الحدث" مستوى الاهتمام بالمقالات الإلكترونية المنشورة بواسطة البرنامج كل شهر خلال العام عن طريق حساب متوسط عدد الصفحات التي تُشاهد في كل مرة. وتقيس درجة المشاركة الاجتماعية مستوى المشاركة في وسائل الإعلام العالمية الخاصة بالبرنامج (Facebook، Twitter، Instagram، LinkedIn) كل شهر طوال العام من حيث عدد مرات "الإعجاب"، والتعليقات، و"المشاركات"، وغير ذلك. وتتيح هذه الدرجة لشعبة الاتصالات والدعوة والتسويق قياس ومقارنة الأداء عبر مختلف القنوات الجماهير، وتعكس الخصائص المختلفة لكل منصة من منصات التواصل الاجتماعي، وأساليب عملها الفريدة من حيث التفاعل. وكجزء من عملية استعراض مؤشرات الأداء الرئيسية، فقد حلت هذه المؤشرات الثلاثة محل مؤشر "النسبة المئوية للروايات المواتية".

الجدول 12: مؤشرات المكونات الوظيفية لتعبئة الموارد، والاتصالات، والإبلاغ				
نسبة الخطط القائمة على الاحتياجات والممولة لأغراض عمليات قطرية	التغطية الشهرية لوسائل الإعلام المستهدفة (%)	استطلاع الروايات (عدد مشاهدات الصفحات في كل مرة)	درجة المشاركة الاجتماعية (%)	
25	25	25	25	المرجع في الوظيفة
91	30	2.40	3.4	قيمة عام 2020
80	32	2.40	3.8	هدف عام 2020

تقدير عام 2020	76	غير متاح	غير متاح	غير متاح
المكاتب القطرية التي حققت الهدف				

الفئة 2 من مؤشرات الأداء الرئيسية

21- تستند الفئة 2 من مؤشرات الأداء الرئيسية إلى أولويات حددتها الإدارة العليا، وهي بشكل عام لا تتغير كثيرا على مدى فتراتهما العمرية (من الأرجح أن يؤدي التنقيح الرئيسي إلى مؤشر جديد). ونظرا لأن هذه المؤشرات تعتبر مستقلة ولا تضم مؤشرات خاصة بالمكونات، لأنه يمكن مقارنة قيم المؤشر لعام 2020 مع هذه القيم في سنوات سابقة.

الجدول 13: أولويات الإدارة العليا للبرنامج، 2020					
التقدير	الهدف	2020	2019	2018	
منظومة الأمم المتحدة والتنسيق					
	88	81.25	75	81	نسبة مؤشرات خطة العمل على نطاق المنظومة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة 2.0 التي تحققت
	100	100	100	100	نسبة استقصاءات مستخدم المجموعة التي تحقق الرضا عن الأرقام المستهدفة
الأولويات المواضيعية					
	95	82	91	79	نسبة الموظفين الذين استكملوا التدريب الإلزامي على منع التحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين
	60	53	66	69	نسبة المكاتب القطرية التي لديها آليات تعقيبات مجتمعية عاملة
	80	71	72*	37	نسبة تحويلات البرنامج القائمة على النقد والمدعومة رقميا
	20	8	لم تُذكر	لم تُذكر	نسبة بلدان البرنامج التي تُنفذ نُظم الإدارة البيئية
	30	26	لم تُذكر	لم تُذكر	نسبة التمويل الموجه إلى مستوى الحصيلة الاستراتيجية أو ما فوقها

* يختلف هذا العدد عن العدد الذي أُبلغ عنه في تقرير الأداء السنوي لعام 2019 ليعكس تعديلات طفيفة للبيانات جاءت بعد نشر التقرير.

22- وكما ذُكر في الجزء الثالث من الوثيقة الرئيسية، فإن نسبة تحويلات البرنامج القائمة على النقد والمدعومة رقميا قد تأثرت كثيرا عند تخفيض الحجم المحول عن طريق شبكة الأمان الاجتماعي في حالة الطوارئ التابعة لتركيا والتي انخفضت بمقدار 350 مليون دولار أمريكي، من 487 مليون دولار أمريكي في عام 2019 إلى 136 مليون دولار أمريكي في عام 2020 من مجموع إجمالي بلغ 2.1 مليار دولار أمريكي كل عام. وإذا استُبعدت التحويلات عن طريق هذه الشبكة، زادت النسبة المئوية لتحويلات البرنامج القائمة على النقد والمدعومة رقميا من 62 في المائة في عام 2019 إلى 69 في المائة في عام 2020.

23- وبلغت نسبة استقصاءات مستخدم المجموعة والتي حققت الهدف عن رضا المستخدمين بنسبة 100 في المائة في عام 2020. وبلغت نسب رضا المستخدمين عن خدمات المجموعة 93 في المائة بالنسبة لمجموعة الأمن الغذائي، على أساس الهدف وهو 85 في المائة؛ و92 في المائة بالنسبة لمجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ، على أساس رقم مستهدف بنسبة 80 في المائة؛ و91 في المائة بالنسبة لمجموعة اللوجستيات، على أساس رقم مستهدف بنسبة 80 في المائة. وكجزء من عملية استعراض مؤشرات الأداء الرئيسية، تم تصنيف هذا المؤشر إلى ثلاثة مؤشرات لمكونات مع تخصيص مكون واحد لكل مجموعة.

24- وفي عام 2020، وبفضل التغطية التي حققتها مجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ، عملت هذه المجموعة مع وزارات الصحة الوطنية ومع شركاء آخرين في خمسة بلدان لإنشاء خطوط مساعدة يجري تشغيلها بشكل مشترك من أجل التصدي

للمعلومات الخاطئة عن جائحة كوفيد-19. كما توسعت هذه المجموعة في خدماتها لتصل إلى مجتمعات محلية عن طريق إدراج مراكز مستجيبة ثقافياً باللغات المحلية قدمت على مدى 24 ساعة خدمة خاصة بالمعلومات القطرية المحددة عن الصحة والسلامة الحيوية. وتم دعم خدمات تعزيز القدرة القطرية عن طريق تحويلات الدراية التكنولوجية للبرنامج إلى حكومات وشركاء آخرين.

25- ونادراً ما كانت خدمات مجموعة الأمن الغذائي لتنسيق مساعدات إنقاذ الأرواح للناس الأشد احتياجاً من الأمور الأساسية بدرجة أكبر منها في عام 2020، مع مستويات قياسية لحالات الطوارئ والأزمات الإنسانية. فجائحة كوفيد-19، والصدمات المناخية، والنزاعات تُهدّد جميعها بأن تؤدي إلى أعداد قياسية من الناس الجوعى بدرجة خطيرة، كما دمرت سُبل كسب العيش في جميع أنحاء العالم. ولم تدخر فرق مجموعة الأمن الغذائي جهداً لتنسيق مساعدات الأمن الغذائي من أجل المزيد من الناس، وأن تؤثر بدرجة أكبر من أي وقت مضى. وقد سارعت هذه الفرق باعتماد أدوات تنسيق مبتكرة، مع جعل قنوات الاتصال مفتوحة برغم إجراءات حظر السفر والحاجة إلى العمل عن بُعد. وفي إطار الخطة العالمية للاستجابة الإنسانية لجائحة كوفيد-19، عمل شركاء المجموعة معاً لمواصلة الاستجابات المتقدمة للأرواح وتوسيع نطاقها في 45 بلداً، مقابل 31 بلداً قبل الجائحة. وعلى الرغم من التحديات التشغيلية، وصل شركاء المجموعة إلى أكثر من 90 مليون شخص في عام 2020، بزيادة بلغت 20 في المائة عنها في عام 2019. وكان التكيف السريع حاسماً من أجل هذا الإنجاز: تغيير طرائق المساعدة، وتوزيع حصص غذائية مدتها شهران كوسيلة للحد من التقارب البدني مع السكان المتضررين وفيما بينهم، وتوسيع نطاق المساعدة في المناطق الحضرية حيث زادت الاحتياجات بطريقة تناسبية، واعتماد تكنولوجيا معلومات مبتكرة لرصد وتحليل حالة الأمن الغذائي (مثل قيام البرنامج بتحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، والتحليلات الافتراضية من أجل التصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي). وتم أيضاً تعزيز التكامل فيما بين القطاعات، حيث عمل شركاء مجموعة الأمن الغذائي يداً بيد مع جهات فاعلة في قطاع الصحة والمياه وخدمات الصرف الصحي والنظافة الصحية، مما جعل العمليات الإنسانية أكثر أمناً وأكثر فعالية للمستفيدين (مثل عمليات التوزيع المشتركة في مجال الأمن الغذائي وفي قطاع المياه وخدمات الصرف الصحي والنظافة الصحية)، مع دعم تعافي الناس المتضررين (مثلاً، عن طريق توفير وجبات ساخنة للناس الخاضعين للحجر الصحي).

26- وفيما يتعلق بالآليات الشكاوى والتعقيبات المجتمعية العاملة، استجاب 83 في المائة من المكاتب القطرية في المستوى الأول للاستقصاء السنوي لهذه الآليات في عام 2020 مقابل 91 في المائة في عام 2019. ومن بين تلك المكاتب المستجيبة، تبين أن لدى 53 في المائة منها آليات عاملة للشكاوى والتعقيبات المجتمعية. ويمكن أن يُعزى الانخفاض بنسبة 13 في المائة مقارنة بنسبة 66 في المائة في عام 2019 إلى انخفاض في عدد المكاتب القطرية المستجيبة – وكجزء من عملية استعراض مؤشرات الأداء الرئيسية – وإلى التغير الذي طرأ على الطريقة المستخدمة في حساب قيمة مؤشر الأداء الرئيسي استناداً إلى مبادرة التوحيد القياسي لآليات الشكاوى والتعقيبات المجتمعية، والتي على أساسها تم تقييم المكاتب القطرية لأول مرة في عام 2020.

الركائز

27- تم تقدير الدعم المقدم للمكاتب القطرية من جانب المكاتب الإقليمية والمقر استناداً إلى خمس ركائز: الاستراتيجية والوجهة؛ وخدمات تسيير الأعمال؛ والسياسة والتوجيهات وضمان الجودة؛ والدعوة والشراكات وجمع الأموال والتنسيق مع الأمم المتحدة؛ والحوكمة والرقابة المستقلة. وترد في الفصل الثالث من الوثيقة الرئيسية ملخصات للأداء في إطار كل ركيزة، بينما توسعت الفقرات التالية في التفاصيل الخاصة بأنشطة البرنامج وعمليات التوزيع في إطار كل ركيزة.

ركيزة النتائج ألف – الاستراتيجية والوجهة

28- تتعلق هذه الركيزة بالقرارات التي اتخذتها الإدارة على مستوى المدير وما فوقه، وتنفيذ هذه القرارات. وكان للقرارات المعنية قدر كبير من التأثير والأهمية، وأثار طويلة الأجل تحدّد المستقبل بالنسبة للشعبة، أو الإدارة أو المنظمة.

29- وكان توافر الدعم مع استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج والأولويات المؤسسية موضوعاً مشتركاً على مستوى البرنامج في عام 2020. واسترشاداً برؤية شعبة المالية المؤسسية بوصفها شريكا استراتيجياً لتسيير الأعمال يدعم التحول الاستراتيجي للبرنامج، اعتبرت هذه الشعبة العاملين لديها من العناصر الحاسمة لدعم تحويل دورها في البرنامج. وبعد ذلك، اضطلعت الشعبة بمهمة بالغة الأهمية وهي صياغة خطة استراتيجية للقوة العاملة تدعم استراتيجية الشؤون المالية للفترة 2019-2024.

وتضمن العمل إجراء استعراض موسع لفعالية وظيفية الشؤون المالية في البرنامج على المستوى العالمي، وكان من بين أهدافها تقدير حالة وفعالية الوظيفة في مختلف أدوارها التمكينية في وحدات مقر البرنامج، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية، واستخدام استعراضات كمية ونوعية للمعايير، وتقدير هيكل وأداء عمليات وظيفية الشؤون المالية، والنظم وموارد رأس المال البشري كجزء من منظمة إنسانية دولية. كما أن وضع استراتيجيات لشؤون العاملين خاصة بوظيفة الشؤون المالية، وتتواءم مع استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج والأولويات المؤسسية، قد أعطيت له الأولوية بغية مواصلة القوة العاملة المعنية بالشؤون المالية مع الأولويات الاستراتيجية والتشغيلية لاستراتيجية الشؤون المالية (2019-2024) عن طريق تحديد الطلب الداخلي للوظيفة، والفجوة بين هذا الطلب والإمداد الداخلي الحالي، وأنسب الحلول لسد هذه الفجوة.

30- واستخدم البرنامج أدلة قائمة على الخبرة ليستتير بها بناء قوة عمل استراتيجية على مستوى الميدان. واستكملت شعبة الموارد البشرية مشروعاً استغرق عامين للمواءمة على مستوى المنظمة، والذي أدى إلى مواءمة هيكل التوظيف في 51 مكتبا قريبا مع احتياجات خططها الاستراتيجية القطرية، واستهلكت عملية تخطيط استراتيجي للقوة العاملة تهدف إلى تحديد المهارات المطلوبة، ووضع هيكل للتوظيف يتناسب مع هذه الاحتياجات.

31- وبينما كان العاملون يمثلون محور هذه الجهود، أجرى البرنامج أيضا تحسينات على هذه السياسة، بما في ذلك الانتهاء من إجراءات تفويض السلطة في مسار العمل الخاص بتنفيذ خارطة الطريق المتكاملة، وجدد اهتمامه بتخطيط القوة العاملة في المستقبل، وأداء المنظمة من خلال جعل الإدارة العامة تفي بعملية المتابعة.

ركيزة النتائج باء – خدمات تسيير الأعمال للعمليات

32- تعرف خدمات "تسيير الأعمال" على أنها مكاتب البرنامج والوحدات الوظيفية التي تعتبر من المتلقين المباشرين لحصائل أو نتائج تمكّن المكاتب القطرية والشعب من النهوض بولايتها.

33- استمرار تسيير الأعمال أثناء جائحة كوفيد-19: لم تتأثر الأنشطة الرئيسية في عام 2020، على الرغم من الجائحة العالمية. وظلت القدرة المفاجئة تعمل وتستجيب بدرجة عالية، على الرغم من أن المقر (وهو المصدر الرئيسي للقدرة المفاجئة) كان أول مكتب يتأثر في البرنامج. كما أن الطريقة التي تصرف بها المنظمة لحماية رفاة موظفيها تستحق الاهتمام، حيث اتخذت إجراءات سريعة لضمان تمكين جميع الموظفين من مواصلة تقديم المساعدة من خلال أساليب العمل عن بُعد قدر المستطاع.

34- وقامت شعبة الأمن بتطويع قوتها العاملة على وجه السرعة استجابة لحالة الطوارئ الخاصة بجائحة كوفيد-19. كما أن هذه الجائحة المفاجئة دفعت الشعبة إلى توسيع قدرتها الفائقة لضمان توافر الموظفين الذين يمكن توزيعهم بناء على استدعاء قصير الأجل من أجل تقادي أي اضطراب في العمليات الحالية. كما أن عملية تعيين الموظفين ساعدت شعبة الأمن على تعزيز شراكاتها مع كيانات غير تقليدية، وتنويع مصادر تعيين موظفيها عن طريق الاستعانة بالدراسة الفنية في القطاع الخاص، والقائمة الخاصة بالأمم المتحدة، والهيئات الحكومية، بهدف إيجاد أنسب العناصر اللازمة لتلبية الاحتياجات التشغيلية للبرنامج. ويعد النهج المفاجئ الجديد مدفوعا بالبيانات بنسبة 100 في المائة، كما أن لوحات المتابعة الافتراضية توفر بيانات عن القوائم تتسم بالسرعة، مما أتاح كفاءة وسرعة اختيار المرشحين المؤهلين للتوزيع. وخلال عام 2020، زادت الشعبة من قدرتها الفائقة بنسبة 25 في المائة على الأقل، وهو ما أتاح توافر موظفي الأمن الجاهزين لتوزيعهم على عمليات البرنامج. وفي العام نفسه، تم إنفاق 405 000 دولار أمريكي من أجل توفير الدعم الأمني لعمليات من المستوى 2 والمستوى 3.

35- وعلى امتداد عام 2020، استجاب البرنامج لاحتياجات غير مسبوقة خاصة بالتوزيع المفاجئ وعن طريق الحساب الخاص بالاحتياجات المفاجئة، وهو بمثابة عملية سريعة للتمويل المركزي، قام البرنامج بنشر أكثر من خمسمائة موظف على 71 بلدا استجابة للجائحة العالمية، على الرغم من عوائق الوصول وقيود السفر؛ وكانت المرأة تمثل 40 في المائة من هؤلاء الموظفين. وكان تقاني وحدة الطفرات العامة والتنسيق، والنهج الاستباقي لسياسة الموارد البشرية من الأمور الحاسمة لضمان قدرة البرنامج على "البقاء وتقديم المساعدة". وعن طريق منصة الطفرات العامة الجديدة، تمكن البرنامج من حشد موظفين على النطاق العالمي من أجل زيادة القدرة أو توفير تغطية للزملاء ميدانيين في إجازة.

- 36- وللقيام باستجابته العالمية لأزمة كوفيد-19، قام البرنامج بتعزيز هيكله لكي تتواءم مع مستويات غير مسبوق، مع توفير قوة مهام تشغيلية عالمية عادية تغطي جميع المناطق، وفريق إدارة الأزمات في المقر، وأفرقة عاملة معنية برفاه الموظفين وسلاسل الإمداد، وخليئة عالمية للخدمات المشتركة موجودة في منظمة الصحة العالمية، وخليئة مشتركة بين الشعب لإدارة معلومات عن جائحة كوفيد-19، وفريق تحليلي متعدد الوظائف.
- 37- ونشر البرنامج أيضا أول تقرير له في يونيو/حزيران بعنوان "استجابة البرنامج العالمية لجائحة كوفيد-19"، مع تحديثات في سبتمبر/أيلول ونوفمبر/تشرين الثاني تقدم لمحة عامة شاملة عن التدابير التي اتخذها البرنامج لمواصلة عملياته وتوسيع نطاقها، ودعم الحكومات أثناء هذه الأزمة غير المسبوقة.

وظيفة سلسلة الإمداد الخاصة بالبرنامج: مواصلة عمليات التسليم والوصول المستهدف على الرغم من التحديات المتعلقة بجائحة كوفيد-19

- 38- فيما يعتبر عاما استثنائيا، استجابت شعبة عمليات سلسلة الإمداد التابعة للبرنامج لحالة طوارئ عالمية على نطاق غير مسبوق، وذلك بتقديم الدعم للحكومات والمجتمع الإنساني عن طريق الاستفادة من خبراته وأصوله لتمكين الآخرين. وعلى الرغم من التحديات الخاصة بسلسلة الإمداد والتي شكلتها القيود المتعلقة بجائحة كوفيد-19، وتقديم خدمات مشتركة عالمية دعما للصحة والمجتمع الإنساني، تمكنت وظيفة سلسلة الإمداد من دعم المنظمة للوصول إلى عدد أكبر من الناس مقارنة بعام 2019.
- 39- وقد أدت جائحة كوفيد-19 إلى حالة طوارئ على نطاق عالمي غير مسبوق. غير أن البرنامج واصل جهوده لتقديم المساعدة ونجح في الوصول إلى نفس العدد من الأشخاص خلال تسعة أشهر فقط من عام 2020 مثلما حدث طوال عام 2019 بأكمله. وقد تحقق ذلك بفضل عقود من الخبرة في العمل في بعض من البيئات والظروف التشغيلية التي اتسمت بأصعب التحديات، وبفضل علاقات البرنامج القوية مع الحكومات المضيفة والشركاء التجاريين. ودعمت هذه المنظمة أيضا حكومات بمساعدة تقنية في مجال سلاسل الإمداد، والبنية التحتية اللوجستية، والخدمات. وقدمت وحدات تخزين متنقلة على شكل منحة لبلدان في جميع أنحاء العالم من أجل زيادة القدرة التخزينية لمواد الاستجابة لجائحة كوفيد-19، مثل معدات الوقاية الشخصية، والتي تعتبر بمثابة مواقع لفحص حالات كوفيد-19 عند نقاط الدخول الرئيسية، وتوفر حيزا لتوسيع القدرة السريرية في وحدة جون غرانغ للأمراض المعدية في جوبا في جنوب السودان.

العمل التمكيني عن بُعد

- 40- أنجز البرنامج ما كان يستغرق عامين من التحول الرقمي في خلال شهرين، حيث انتقل الموظفون من العمل في المكاتب إلى العمل عن بُعد بالكامل، بسبب تفشي جائحة كوفيد-19. وكان يتعين على أفرقة التكنولوجيا أن تتكيف بسرعة مع "الأسلوب الجديد" نظرا لأن موظفي البرنامج استخدموا منصات التعاون الرقمي لمواصلة الاتصال. وقد نشرت شعبة التكنولوجيا بواسطة الإنترنت خدمات تكنولوجيا المعلومات بطريقة مأمونة، مما أتاح للمستخدمين الوصول بسهولة إلى المنصات من المنازل دون الحاجة إلى الاتصال بالشبكة الداخلية للبرنامج.
- 41- وقد أعيد تصميم الدعم الخاص بالعملاء بصورة كاملة باستخدام أدوات وتقنيات جديدة لكي تعمل عن بُعد بصورة كاملة. وقدم 90 في المائة من موظفي الدعم في شعبة التكنولوجيا مساعدة ممتازة من المنزل، مع وجود 10 في المائة فقط من الموظفين في المكاتب لضمان تشغيل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الخاصة بالبرنامج وتوافرها بنسبة 99.999 في المائة.
- 42- وفي شراكة مع شعبة الابتكار وإدارة المعرفة، صممت شعبة التكنولوجيا مجموعة أدوات للعمل عن بُعد: مصدر حاسوبي لمعرفة كيفية التعاون بصورة فعالة خلال هذه الأوقات الصعبة. وتضع الشركات خط الأساس لمواصلة التعاون في المستقبل.
- 43- وتم تنفيذ حلول مبتكرة لتخفيض الاستخدام الورقي، وتعزيز الأتمتة، وتبسيط العمليات من البداية إلى النهاية. وقد استكمل تداول حل التوقيع الرقمي مما سهل توفير عملية مباشرة للمستخدمين. ويعمل نموذج أتمتة تكنولوجيا المعلومات على اختصار الوقت المطلوب لتقديم الخدمات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات من أيام إلى دقائق، ووفر خبراء التكنولوجيا في البرنامج التدريب على أدوات تكنولوجيا المعلومات، ولا سيما تلك المتعلقة بالمحادثة، وتقاسم الوثائق، والتحرير المشترك.

44- وواصل البرنامج ابتكاره للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على الرغم من العمل عن بُعد، مما أتاح وسيلة للتعافي من المرض، وتكنولوجيا السحابة لكثير من المكاتب العاملة في الميدان. وقد أتيحت حواسيب صغيرة افتراضية للموظفين الذين انضموا حديثاً بعد تفشي جائحة كوفيد-19 ولم يكن لديهم وسيلة اتصال بحاسوب البرنامج.

تواؤم تسيير الأعمال وتكنولوجيا المعلومات عن طريق التحول الرقمي

45- وافق مديرو البرنامج في عام 2020 على ما مجموعه 15 خارطة طريق، مع إحراز تقدم في 14 خارطة. وقد عقدت اجتماعات منتظمة على مستوى المدراء مما ساعد على ضمان أن تتعامل أفرقة تسيير الأعمال الآن مع الأتمتة، والتبسيط، وتواؤم البيانات باعتبارها جهداً مشتركاً رئيسياً.

46- وقد اجتمع مجلس تقدير الطلب شهرياً في عام 2020، مما أتاح عملية راسخة لإدارة الطلب. فقد تمت الموافقة في عام 2020 على الاختصاصات الجديدة لهذا المجلس، والتي سوف تساعد على ضمان وجود جهة واحدة لاستعراض كافة جوانب الطلب والتي تغطي النطاق الكامل للطلب الرقمي على مستوى البرنامج، بما في ذلك الطلب المراد تحديده في شعبة التكنولوجيا، والطلبات الخاصة بالمشتريات، وتطوير المنتج، وشبكة تطوير البرمجيات الميدانية.

47- وقد أدت الأتمتة في النظام العالمي لتكنولوجيا الهواتف المتنقلة، ومنصات الخدمة الذاتية الخاصة بالبرنامج لأكثر من 146 000 طلب كانت تُدرج يدوياً في السابق أو طريقة ورقية، إلى اختصار الوقت، وتخفيض العبء الإداري، وتوفير مزيد من الوقت لأنشطة القيمة المضافة من مقدمي الخدمات، وسهولة التتبع، والوضوح، وسرعة الاستفادة من الوقت بالنسبة للطلبات الواردة من المستخدمين النهائيين. وتشمل الأمثلة على مكاسب الكفاءة تخفيضات في وقت العملية المطلوبة من الموارد البشرية فيما يتعلق بنماذج نهاية الخدمة، من 14 يوماً إلى 10 أيام، واستثمارات العمل عن بُعد من خمسة أيام إلى يوم واحد، بينما في شعبة المالية المؤسسية انخفض الوقت اللازم لتحديد البائع، بمقدار 120 ساعة، وعملية تغيير البائع بمقدار 48 ساعة.

48- وقد أدى تقديم الخدمات عن طريق نظام البرنامج الداخلي، وهو نظام المعالجة السريعة، إلى تحليل محسّن، ومشتريات أفضل. وأثناء الاستجابة لحالة الطوارئ المتعلقة بجائحة كوفيد-19، أدخل البرنامج ما يسمى ببرج مراقبة الخدمات المشتركة، وسوق الخدمات في حالات الطوارئ، والتي وفرت الدعم لعدد من المنظمات، وجهة اتصال واحدة يسهل تنسيق الاستجابة للطوارئ العالمية، وطلبات الخدمة المقدمة من الشركاء.

49- وأتاح نظام المعالجة السريعة الذي يركز على حصائل تسيير الأعمال، اتخاذ قرارات بشكل أفضل استناداً إلى أفكار مستمدة من حوكمة البيانات وإدارتها، وكسر "الصوامع"، وإتاحة فرص التعلم عن طريق تشجيع تقاسم المعلومات المتعددة الوظائف.

50- وتسهّل سوق الخدمات في حالات الطوارئ انتقال البرنامج من دور مقدم الخدمات الخاصة إلى دور مقدم خدمات مخصص إلى مقدم خدمات عالمي، يُقدم خدمات للشركاء الخارجيين من البداية إلى النهاية، والإدارة المبسّطة لتقديم الخدمات. ويمكن طلب الخدمات عبر الإنترنت باستخدام "منصة التجهيز المتعدد المتماثل" التي تحل محل نظام البريد الإلكتروني الحالي.

51- ويؤدي تحديث نظام ساب إلى ضمان صيانة المنصة ببرمجيات هذا النظام حتى عام 2027. وأدى تحديث هذا النظام إلى مظهر وملمس أحدث، مما أتاح للمستخدمين خبرة أيسر وأجدي، وخدمات وتطبيقات إضافية توفر المزيد من الدعم لوحدات تسيير الأعمال على نطاق البرنامج، وإمكانية استكمال المعاملات من خلال شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات (ونجز) بواسطة جهاز محمول.

تعيين موظفين طبيين وتوسيع نطاق الدعم الطبي في شعبة رفاه الموظفين

52- لقد أمكن اتخاذ تدابير موظفي البرنامج وذويهم الوقاية من جائحة كوفيد-19 بالنسبة لجميع المكاتب القطرية، فضلاً عن الرصد العالمي، والاتصالات لتتبع موظفي البرنامج وذويهم وذلك عن طريق المشتريات المركزية والشحنات العالمية لمعدات الوقاية الشخصية، ومواد النظافة الخاصة بالمكاتب إلى جميع المكاتب القطرية، بتمويل بلغ 8 ملايين دولار أمريكي من الحساب الخاص لبرامج الرفاه، وتبرعات من الوزارة الاتحادية للتعاون الاقتصادي والتنمية في ألمانيا. وتضمنت المواد المشحونة معدات الوقاية الشخصية لموظفي البرنامج الذين يتعرضون للجُمهور بدرجة كبيرة (مثل السائقين والقائمين بالفحص الصحي

وبرصد الأغذية)، و مواد النظافة المكتنبة من قبيل أجهزة قياس درجة حرارة الجسم، والأقنعة، والمناديل المطهرة، و مواد تطهير الأيدي.

53- وقد توفرت الحماية لموظفي البرنامج وعائلاتهم عن طريق التدابير الصحية "لخط الدفاع الأول" في مراكز العمل، وعمليات الإخلاء الطبي الخاصة بجائحة كوفيد-19. وأثناء أي جائحة، يصبح الحصول على الرعاية الصحية الأولية من الأمور الحاسمة أكثر من أي وقت آخر. وبدعم مالي من الحساب الخاص لبرامج الرفاه وتبرعات من وزارة التعاون والتنمية الاقتصادية الفيدرالية في ألمانيا، أنشأ البرنامج ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين عيادات للرعاية الأولية في مونغداو (ميانمار)، وكوكس بازار (بنغلاديش)، وليلونغوي (ملاوي). وفي أفغانستان، حيث لا توجد مرافق علاج كافية لجائحة كوفيد-19، أنشأ المكتب القطري مرفقه الخاص بالعلاج الطبي من أجل موظفي الأمم المتحدة المصابين بفيروس كوفيد-19. كما أن الأموال المقدمة من الحساب الخاص لبرامج الرفاه جعلت من البرنامج الوكالة الوحيدة التابعة للأمم المتحدة التي قامت بشراء وشحن أجهزة قياس التأكسج النبضي (قياس مستوى الأوكسجين في الدم) لجميع مكاتبه القطرية. ونظرا لأن عمليات الإخلاء الطبي تُعد من أكبر التحديات أثناء الجائحة، فقد وضعت الأمم المتحدة إطارا عالميا خاصا بعمليات الإخلاء الطبي المتعلقة بجائحة كوفيد-19 للموظفين العاملين بجميع أنواع العقود ولذويهم، وهو الإطار الذي يُساهم في البرنامج، وأصوله في مجال النقل الجوي، وقدراته التشغيلية.

المكتب الإقليمي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا وشعبة رفاه الموظفين لضمان اتخاذ تدابير كافية وقادرة على الصمود لخط الدفاع الأول فيما يتعلق بالصحة والرفاه

زادت قدرة موظفي الرفاه عن طريق تعيين أطباء واستشاريين طبيين لدعم مبادرات الرفاه، بما في ذلك في عمليتين من المستوى 3 (الجمهورية العربية السورية واليمن). وعن طريق زيادة إمكانية الحصول على خدمات الرفاه، تمكن المكتب الإقليمي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا من تلبية الاحتياجات المتزايدة سواء بالنسبة للموظفين الذين يطلبون الدعم في إطار هياكل مكان العمل المتطورة، أو فيما يتعلق بالتحديات الفردية والشخصية. فقد شجعت هذه المبادرات الجارية على إجراء حوار فيما بين الزملاء، وإيجاد شعور معزز بالتعاون المجتمعي على نطاق الإقليم.

وعن طريق التعاون فيما بين وكالات الأمم المتحدة، أنشئ في القاهرة مرفق علاج لجائحة كوفيد-19، يُقدم خدمات طبية لموظفي الأمم المتحدة وذويهم، والرعاية للمرضى الذين تظهر عليهم أعراض خفيفة من مرض فيروس كوفيد-19. وقد أتاح ذلك حصول الموظفين وعائلاتهم على الرعاية الأساسية عند زيادة العبء على خدمات الرعاية الصحية المحلية، أو في حالة عدم توافرها.

ونظرا لزيادة الحالات بين موظفي البرنامج على نطاق الإقليم، والحاجة العاجلة إلى المتابعة الصحيحة والتوجيهات بشأن العزل الذاتي، والحجر الصحي الذاتي، والعمليات المأمونة من أجل عودة الموظفين إلى المكتب، حدد الفريق الطبي في المكتب الإقليمي الزملاء الطبيين في المكاتب القطرية المعرضين لخطر كبير بسبب جائحة كوفيد-19، والذين يمكنهم القيام بدور متابعي الاتصال في مكاتبهم. ولدى هؤلاء الموظفين الطبيين المدربين القدرة على اتخاذ قرارات تتعلق بإجراء الفحص والإدارة الصحية للموظفين الذين تظهر عليهم أعراض كوفيد-19 أو يتعرضون له، وتحديد إجراءات الاستجابة المناسبة، مثل الحجر الصحي، أو الرعاية المنزلية، أو التصرف في الحالة إذا تدهورت الأعراض. وقد ساعد هذا على تخفيف العبء الواقع على نُظم الرعاية الصحية المحلية (خاصة عندما يكون الحصول على الرعاية الطبية محدودا، أو تكون المرافق مكتظة بالمرضى)، من أجل كسر سلسلة انتقال جائحة كوفيد-19 بين الموظفين وذويهم، وضمان الإحالة إلى الرعاية الطبية المناسبة عند الحاجة.

ركيزة النتائج جيم – السياسة والتوجيهات وضمان الجودة

54- تضم هذه الركيزة أنشطة لا تُعزى بصورة مباشرة إلى عملية واحدة، والتي توفّر الأطر، والتوجيهات، والسياسات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات البرنامج.

55- ويلزم استثمار مستمر لتعزيز القوة العاملة الخاصة بالطوارئ في البرنامج، وإضفاء الطابع المؤسسي على الممارسات الجيدة، وضمان أن يكون لدى البرنامج مجمع متجدد بصورة مستمرة من الموظفين المؤهلين والمتاحين لتوزيعهم بصورة فورية من

أجل الاستجابات لحالات الطوارئ. ويطوّر البرنامج القوة العاملة هذه عن طريق التدريب وعمليات المحاكاة والتوجيهات المباشرة. وحتى الآن، تم تسجيل 1 400 موظف لمبادرات التعلم عن بُعد بالنسبة لحالات الطوارئ، و1 640 موظفاً في دورات التدريب الشبكي الذاتي عن بُعد. وعن طريق الجمع بين الاحتياجات المفاجئة وأنشطة التعلم، يستطيع البرنامج رصد قدرة الموظفين على تحسين الأثر بالنسبة لعمليات التوزيع في حالات الطوارئ.

عملية الضمان الخاصة بالمدير التنفيذي والبيان بشأن الرقابة الداخلية

- 56- في عام 2020، أُجري استقصاء لعدد 127 من كبار موظفي البرنامج، وتم تحليل النتائج لكي يستنبر بها:
- (أ) استعراض الإدارة للمسائل المهمة المتعلقة بالمخاطر والرقابة، مع تقديم تقرير إلى الدورة السنوية للمجلس التنفيذي في عام 2020 (متاح على ركن الأعضاء المقيد الوصول من البوابة الشبكية للمجلس التنفيذي)؛
- (ب) البيان السنوي عن الرقابة الداخلية (متاح للجمهور).
- 57- ويعتمد التحليل على استعراض للتعقيبات التي قدمتها الإدارة العالمية من خلال عملية الضمان التي قدمها المدير التنفيذي عام 2019 وأدلة المراجع المقدمة لأجهزة الرقابة الداخلية. ويلخص التحليل الإجراءات التي اتخذتها إدارة البرنامج والتي ستواصل اتخاذها للتخفيف من المخاطر التي تم تحديدها، والتي يغطيها سجل المخاطر المؤسسية، ويضمن الاستخدام الكفؤ والفعال بدرجة أكبر لموارد البرنامج، وحماية أصوله. وقد ساعد هذا على توفير:
- (أ) تعقيبات ملموسة وصريحة عن المسائل المهمة المتعلقة بالمخاطر التي تتم مواجهتها في الميدان وفي المقر لتوضيحها وتقاسمها مع المجلس التنفيذي ولجنة مراجعة الحسابات؛
- (ب) عمليات من قبيل استفسار المدير التنفيذي عن الضوابط الخاصة بجائحة كوفيد-19، وتعريف الحد الأدنى للضوابط اللازمة لإدارة مخاطر الأطراف الثالثة؛ وبالإضافة إلى ذلك، فإن شعبة إدارة المخاطر المؤسسية قد زوّدت المكاتب القطرية بتوجيهات ودعم من أجل إعداد سجلات المخاطر المتعلقة بجائحة كوفيد-19 في الفصلين الأول والثاني من عام 2020، ودعمت شعبة عمليات الطوارئ لوضع سجل مؤسسي لمخاطر كوفيد-19.

ركيزة النتائج دال: الدعوة والشراكات وجمع الأموال وتنسيق الأمم المتحدة

- 58- تمثل هذه الركيزة مشاركة البرنامج مع هيئات خارجية لأغراض التنسيق أو جمع الأموال أو التنفيذ.
- 59- وتُعد شعبة الابتكار وإدارة المعرفة بمثابة أمانة للمبادرة المؤسسية الحاسمة لإصلاحات الأمم المتحدة والتي تهدف إلى ضمان أن تكون لدى البرنامج القدرة على الاستعداد للإصلاح الذي يجريه الأمين العام لمنظومة الأمم المتحدة الإنمائية ودعمها. وعلى وجه التحديد، فإن الشعبة تدعم فريق الحوكمة المشترك بين الشعب، والذي يضمن قيام البرنامج بوضع رؤية متكاملة ومشاركة، ونهج من أجل تقديم الخدمات التمكينية على نطاق المنظمة، وفريق دعم إدارة التغيير، والذي يُسهّل ويدعم صنع قرارات قائمة على الأدلة من جانب فريق الحوكمة.
- 60- وفي عام 2020، نظمت شعبة الابتكار وإدارة المعرفة اجتماعات منتظمة لمناقشة التقدم المحرز في إدارة المبادرة المؤسسية الحاسمة، وما تحقق من نتائج، واستهلاك الأموال، وإعادة ترتيب الأولويات. وتضمن هذا العمل تجميع مدخلات مقدمة من مختلف الشعب والمكاتب الإقليمية، وإعداد المواد الخاصة بالتيسير، ومتابعة الإجراءات المحددة، وإدارة الوثائق.
- 61- وفي عام 2020، قدمت هذه الشعبة الدعم لتحليل داخلي عن فعالية وكفاءة تقديم الخدمات، واستعراض نُهج الخدمة الحالية على المستويات القطرية والعالمية، وإثراء عملية صنع القرار، فيما يتعلق بالخدمات التي تقدّم بشأن المشتريات من وكالات أخرى.
- 62- وتشمل النتائج الهامة التي تحققت في عام 2020 ما يلي:

(أ) استكمل 50 مكتباً قطرياً من بين 84 مكتباً من مكاتب البرنامج استراتيجيات تسيير الأعمال.

ب) يقترب البرنامج من تحقيق هدف الأمين العام الخاص بالوصول إلى نسبة 50 في المائة من المباني المشتركة بنهاية عام 2021. وفي نوفمبر/تشرين الثاني 2020، قام البرنامج بتتقيق خط الأساس الخاص بنسبة المباني المشتركة لكي يتواءم مع الخطة المتداولة للمباني المشتركة والخاصة بمكتب الأمم المتحدة لتنسيق التنمية، فخط الأساس بالنسبة لقاعدة بيانات فرقة العمل المشتركة بين الوكالات المعنية بالمباني المشتركة وخدمات المرافق. ويوجد لدى البرنامج حاليا 447 من هذه المباني التي تدخل ضمن نطاق هذه المبادرة، منها 207 مبنى يتم تقاسمها مع وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، وهو ما يعادل 46.31 في المائة. (ونظرا لأن هذه النسبة تستند إلى خط الأساس المنقح، فإنها ليست قابلة للمقارنة مع البيانات المأخوذة من سنوات سابقة).

63- وبالتعاون مع مكتب الشؤون القانونية، قامت شعبة الابتكار وإدارة المعرفة بتفعيل مبدأ الاعتراف المتبادل عن طريق رسم خرائط العمليات الرئيسية، والخدمات التي يخطط البرنامج لتقديمها إلى وكالات أخرى (مثل مركز الأسطول وخدمات النقل).

64- وتقدم هذه الشعبة الدعم لمركز الحلول الرقمية التابع للأمم المتحدة، وهو مشروع رائد يدعم البرنامج ومفوضية شؤون اللاجئين من خلاله الدعم الخاص بالتحول الرقمي على نطاق الأمم المتحدة. وهدف المشروع هو تشجيع الابتكار، واستخدام تقنيات حديثة، ودعم التعاون فيما بين الوكالات، مع التركيز على تحسين عمليات الإدارة الداخلية لكي تنهض الأمم المتحدة بولاياتها على نحو أفضل. وتدعم هذه الشعبة أيضا مركز الحلول الرقمية عن طريق إشراك أصحاب المصلحة وذلك بتقديم عروض، وعقد اجتماعات، وحلقات عمل، وحلقات دراسية شبكية. وتدعم الشعبة أيضا عملية لاختيار حلول جديدة. وفي أوائل عام 2020، ساهمت الشعبة في مخيم افتراضي تابع لمركز الحلول الرقمية عن طريق توزيع طلبات الاختيار، وتولي زمام تخطيط المخيمات، وإدارة تصميم مخيم متعدد الأيام. وتدعم الشعبة أيضا مركز الحلول الرقمية في تحليل البيانات المقدمة المتعلقة باستراتيجيات تسيير الأعمال، والمكاتب الخلفية المشتركة، والمباني المشتركة.

65- وفي عام 2020، قام فريق الشؤون المالية التابع لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه بوضع وتنفيذ أدوات تتبع الميزانيات العامة والاستثمارات من أجل تحسين الكفاءة، والشفافية، والرقابة على الأموال المتعلقة بتوسيع نطاق أنشطة جمع الأموال من القطاع الخاص. وطور الفريق أيضا أداة لتتبع مؤشرات الأداء الرئيسية بقياس الأداء في جمع الأموال من الأفراد وتقدم التقارير الخاصة بذلك، وتساعد على سرعة تتبع وتحليل النتائج.

66- وفيما يتعلق باستخدام البيانات الخارجية في صنع قرارات قائمة على البيانات، شاركت شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه بنجاح في عملية البيانات السنوية الخاصة بالمنتدى الدولي لقيادة جمع الأموال حقق فيه 17 من المنظمات الدولية غير الحكومية والنظيرة نتائج نسبية خاصة بجمع الأموال. ونتيجة لذلك، تمكن موظفو البرنامج المشاركون في جمع الأموال من الحصول على بيانات نسبية بالغة الأهمية توضح اتجاهات مصنفة حسب الأسواق والأقاليم. وقد استخدمت هذه البيانات من جانب شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه وأصدقاء البرنامج من المنظمات الأخرى لمقارنة أداء الأسواق لدى النظراء وتحسين استراتيجيات جمع الأموال. وقد أوضحت دراسة خاصة للمنتدى الدولي لقيادة جمع الأموال عن أثر جانحة كوفيد-19 أن المنظمات الأعضاء تكيفت مع التحديات التي نتجت عن جانحة كوفيد-19، وخاصة عن طريق توجيه الاهتمام إلى القنوات الرقمية، وجمعت قدرا كبيرا من الأموال (بلغت قيمتها 508 ملايين دولار أمريكي) في النصف الأول من عام 2020 مقارنة بعام 2019 بأكمله.

67- وفي عام 2020، تجاوز الشركاء التابعين لهذه الشعبة، والفريق المعني بتبرعات الأفراد في المقر، والفريق المعني بتطبيق "تقاسم الوجبات" والمنظمات الصديقة الأهداف المتعلقة بالإيرادات من القطاع الخاص، وذلك بمساهمات مسجلة بلغت 161 مليون دولار أمريكي – وهو ما يمثل زيادة بنسبة 60 في المائة مقارنة بعام 2019. وعلى وجه التحديد، فإن الإيرادات التي تحققت من المتبرعين الأفراد (المقر وتطبيق "تقاسم الوجبات") زادت بما يعادل ثلاثة أمثال لتصل إلى 34.7 مليون دولار أمريكي.

68- واستجابة لأزمة كوفيد-19، كان لشعبة الاتصالات والدعوة والتسويق في المقر دور رائد في مبادرة الدعوة التي جمعت وكالات تابعة للأمم المتحدة وشبكات المنظمات الدولية غير الحكومية الرائدة في اجتماع للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات شارك

- فيه مدراء هذه الوكالات في أبريل/نيسان 2020. وكانت النتيجة المرجوة هي إثارة الاهتمام العام والسياسي بالدور الهام بدرجة حاسمة الذي يقوم به البرنامج في مجال الاستجابة الصحية والإنسانية العالمية لجائحة كوفيد-19 من خلال الخدمات المشتركة.
- 69- وقد سعت استراتيجية البرنامج الخاصة بالدعوة إلى تجميع الشراكات القائمة حول قضية مشتركة (إزالة القيود وتعزيز الأموال) من أجل تحقيق الهدف المشترك وهو الوصول إلى السكان المتضررين، ومساعدة البرنامج على التخفيف من أثر وانتشار جائحة كوفيد-19.
- 70- وأدت الخطة التعاونية الناتجة إلى إصدار خطاب مفتوح من خلال اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، والذي وقع عليه مدراء منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر، والمنظمة الدولية للهجرة، ومكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية، ومفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، واليونسف، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والبرنامج، ومنظمة الصحة العالمية، وثلاث من شبكات المنظمات غير الحكومية الرائدة - المجلس الدولي للوكالات الطوعية، ومنظمة العمل المشترك، واللجنة التوجيهية للاستجابة الإنسانية. وقد نُشر الخطاب المفتوح في مقال نشرته جريدة الغارديان البريطانية، والذي طالب مجتمع المانحين بتقديم مساهمات مالية لتمكين البرنامج من دعم نظمه العالمية للنقل من أجل الأغراض الإنسانية - أو "الخدمات المشتركة" - من أجل القطاع الإنساني. وكان الهدف الرئيسي هو ضمان استمرار الدعم الإنساني الأساسي لأكثر الناس تعرضاً. ونتج عن الخطاب والمقال ظهور 153 إشارة إضافية في وسائل الإعلام، مع وصول محتمل بلغ في مجموعه 8.74 مليون مستخدم و14 000 "حالة تشارك" عن طريق الشبكات الاجتماعية.
- 71- ونظراً لقيادة البرنامج إلى حد كبير وجهود الدعوة والتنسيق مع مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، فقد أثار التقاء عدد كبير من المنظمات قدراً كبيراً من اهتمام وسائل الإعلام، مما أسفر عن حشد قدر كبير من الأموال في غضون أسبوع من النشر.
- 72- وعمل البرنامج مع مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية لإعداد تقرير مختصر عن التقدم المحرز في الخطة العالمية للاستجابة الإنسانية، بما في ذلك خدمات مشتركة، والتي نُشرت في نهاية شهر يونيو/حزيران، ووزعت على جميع البعثات الدائمة في نيويورك وجنيف من خلال قائمة العناوين البريدية للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، ونشرت على الموقع الشبكي ReliefWeb.
- 73- وفي عام 2020، تم الوصول إلى 1.5 مليون شخص عن طريق قنوات التواصل الاجتماعية العالمية، مع 48 رسالة بريدية بدرجة مشاركة بلغت في المتوسط 1.86 في المائة. وبلغ مجموع الإشارات إلى البرنامج وكوفيد-19 في ثلاث عشرة لغة (الإنكليزية، والفرنسية، والإسبانية، والبرتغالية، والدانمركية، والسويدية، والنرويجية، والألمانية، والإيطالية، والكورية، والصينية "المبسطة"، واليابانية، والعربية) 372 508 إشارات (ساهم فيها 126 892 كاتباً).

ركيزة النتائج هاء - الحوكمة والرقابة المستقلة

- 74- تشمل هذه الركيزة أنشطة تتعلق بعمل المجلس التنفيذي، ووظائف الرقابة المستقلة، مثل التقييم ومراجعة الحسابات، ومبادرات الشفافية الفردية.
- 75- وكان الانتقال من التفاعل الشخصي بنسبة 100 في المائة إلى "الدبلوماسية المختلطة"، والتي تجمع بين الاجتماعات المباشرة والاجتماعات الإلكترونية يمثل أكبر تحدٍ بالنسبة لأمانة المجلس التنفيذي بسبب الحاجة إلى سرعة وكفاءة التبديل بين الحلول الإلكترونية والتكثيف مع الدبلوماسية التقليدية.
- 76- وقد تولت وحدة البروتوكول والمراسم قيادة عملية إعادة تشكيل بعض جوانب الدبلوماسية التقليدية (مثل ترتيب الأسبقيات، وتقديم وثائق التفويض، وغير ذلك من المناسبات الرفيعة المستوى)، مما حول المحن إلى فرص. وفي هذا الصدد، قامت الوسائل الافتراضية بدور رئيسي في الإدارة الناجحة للاجتماعات الحاسوبية، إلى جانب التعاون فيما بين وحدة خدمات المؤتمرات، ووحدة البروتوكول والمراسم، والمكتب الأممي. وتجدر الإشارة إلى النجاح الذي حققته المناسبة الرفيعة المستوى والمعقودة في الدورة العادية الثانية للمجلس التنفيذي عام 2020، بمشاركة أنطونيو غوتيريش الأمين العام للأمم المتحدة وأكبر عدد من

- الضيوف الخاصين والمشاركين الحكوميين من المستوى الرفيع مقارنة بأي اجتماع آخر عقده المجلس. ويرجع الفضل في مثل هذا الحضور إلى الحلول الرقمية التي تغلبت على التحدي الخاص بتحديد عدد المقاعد في قاعة الاجتماعات.
- 77- وقد تولت وحدة البروتوكول والمراسم إدارة هذه المناسبة الرفيعة المستوى بصورة كاملة إلكترونياً، مع الالتزام بقواعد كرم الضيافة الدبلوماسية، وأداب المعاملة، واحترام البروتوكول الدبلوماسي بصورة كاملة على النحو المعتاد في الاجتماعات التي تعقد في الموقع.
- 78- وانتقلت وحدة البروتوكول والمراسم من تنظيم ما مجموعه 159 اجتماعاً ثنائياً رفيع المستوى في عام 2019، إلى تنظيم أقل من 80 اجتماعاً في عام 2020، بما في ذلك اجتماعات ثنائية عقدت في الموقع وخارجه. وهذا يمثل انخفاضاً عاماً في استضافة المناسبات بما يقرب من 50 في المائة عن العام السابق. وقد لوحظ نفس الاتجاه بالنسبة لاجتماعات المجلس التنفيذي والاجتماعات غير المتعلقة بالمجلس التنفيذي على حد سواء.
- 79- وقد حافظت أمانة المجلس التنفيذي على الاستمرار التشغيلي عن طريق توفير خدمات من مؤتمرات الافتراضية، بما في ذلك الترجمة الشفوية باللغات الست، على الرغم من الصعوبات التي واجهها المترجمون الشفويون المهنيون للتكيف مع ممارسات العمل، والصعوبات التي واجهتها الأمانة في إدارة عملية تعيين المترجمين الشفويين. كما أصبحت جميع مناسبات الضيافة من العمليات الكثيفة العمالة بدرجة أكبر، ونظراً لأنه كان يتعين تنفيذ البروتوكولات الصارمة الخاصة بالوقاية من كوفيد-19.
- 80- وبالتعاون مع شعبة التكنولوجيا، قامت شعبة إدارة المخاطر المؤسسية بصياغة أول تعميم من المدير التنفيذي بشأن التوقعات الرقمية، والذي قدم التوجيهات الخاصة بعمليات الموافقة على عمليات التوقيع عن بُعد أثناء الجائحة، وطرق تحسين وتبسيط أساليب العمل.
- 81- وتم تنقيح عملية الضمان السنوي للمدير التنفيذي، وتبسيطها، ورقمنتها من خلال استعراض دقيق، واستخدام نظام إدارة المخاطر (R2) لأتمتة العملية:
- (أ) تم تنقل 1 064 توصية خاصة بالتقييم و2 270 إجراء للمتابعة إلى نظام إدارة المخاطر لرقمنة العملية وتبسيطها؛
- (ب) وأجرت شعبة إدارة المخاطر المؤسسية عملية مفصلة أعطت الأولوية لقضايا مراجعة الحسابات في البرنامج.

التكلفة لكل مستفيد

- 82- يوفر مقياس التكلفة لكل مستفيد متوسط تكلفة الخدمة للفئة الأولى من المستفيدين.
- 83- ويُحسب هذا المقياس بالنسبة لفترة تقديم المساعدة خلال العام، وبوصفه المتوسط اليومي. ويستند المقياس إلى تخصيص النفقات (قيم النقل وتكاليف النقل) لكل مجال برامجي. ويضع المقياس في اعتباره أن المستفيد يمكن أن يحصل على توليفة من المساعدات من أكثر من مجال برامجي ومن خلال أكثر من طريقة للمساعدة – التسجيل على أساس التحويلات القائمة على النقد وقسانم السلع (التحويلات القائمة على النقد)، أو التحويلات الغذائية (الأغذية) – تبعاً لإدماج البرامج في الخطط الاستراتيجية القطرية.
- 84- ويستبعد تحليل التكلفة بالنسبة للمستفيد تكاليف التنفيذ، وتكاليف تعزيز القدرة، وتكاليف تقديم الخدمة، وتكاليف الدعم المباشرة، وتكاليف الدعم غير المباشرة.
- 85- وتماشياً مع تصميم برامج الخطط الاستراتيجية القطرية، فإن بعض تكاليف النشاط المسجلة تحت فئة نشاط معينة ربما لا تقابل نفس المجال البرامجي. وإجراء تقدير دقيق للتكلفة لكل مجال برامجي، فإنه من الضروري تقدير نسبة التكاليف التي لا تدخل ضمن فئات النشاط الصحيحة بالنسبة للخطط الاستراتيجية القطرية. ويتم حساب التقدير على أساس كميات الأغذية بالأطنان المترية والتحويلات النقدية الموزعة على المستفيدين عن طريق كل برنامج. ويتم حساب تكاليف السلع على أساس معدل الشراء.

الجدول 14: متوسط التكلفة اليومية للمستفيد بالنسبة للمساعدة بالأغذية والمساعدة بالتحويلات القائمة على النقد						
المجموع		الأغذية		التحويلات القائمة على النقد		المجال البرامجي
متوسط التكلفة اليومية المرجحة للحصة الغذائية/التحويلات القائمة على النقد (دولار أمريكي)	عدد الحصص الغذائية والتحويلات النقدية اليومية	متوسط التكلفة اليومية للحصة الغذائية (دولار أمريكي)	عدد الحصص الغذائية اليومية	متوسط التكلفة اليومية لكل من التحويلات القائمة على النقد (دولار أمريكي)	عدد التحويلات النقدية اليومية	
0.49	629 339 997	0.44	281 025 100	0.54	348 314 897	إنشاء الأصول وكسب العيش
0.43	47 814 729	0.82	1 701 480	0.41	46 113 249	التكيف مع تغير المناخ وإدارة المخاطر
0.22	68 515 238	0.08	36 195 714	0.37	32 319 524	الاستعداد لحالات الطوارئ
0.27	1 332 152 571	0.26	1 240 999 273	0.45	91 153 298	الوقاية التغذوية
0.37	872 371 380	0.37	869 528 772	0.53	2 842 608	العلاج التغذوي
0.20	1 362 515 950	0.18	1 163 722 237	0.29	198 793 713	التغذية المدرسية
0.30	4 996 136	0.18	4 273 224	1.04	722 912	أنشطة دعم الأسواق الزراعية لأصحاب الحيازات الصغيرة
0.36	12 921 258 804	0.34	8 228 933 017	0.41	4 692 325 787	تحويلات الموارد غير المشروطة
0.35	17 238 964 805	0.32	11 826 378 817	0.42	5 412 585 988	المجموع

الجدول 15: متوسط التكلفة السنوية للمستفيد من المساعدة بالأغذية والتحويلات القائمة على النقد						
المجموع		الأغذية		التحويلات القائمة على النقد		المجال البرامجي
متوسط التكلفة المرجحة للمستفيد	عدد المستفيدين	تكلفة الأغذية للمستفيد	عدد المستفيدين من الأغذية	تكلفة التحويلات النقدية للمستفيد	عدد المستفيدين من التحويلات النقدية	
40	7 653 681	38	3 253 838	42	4 486 532	إنشاء الأصول وسبل العيش
8	2 463 750	25	56 639	8	2 407 111	التكيف مع تغير المناخ وإدارة المخاطر
13	1 110 046	4	766 834	35	340 690	الاستعداد لحالات الطوارئ
44	8 361 738	42	7 756 755	67	606 371	الوقاية التغذوية
35	9 076 046	35	9 036 831	38	39 215	العلاج التغذوي
16	17 331 601	14	15 082 112	21	2 797 789	التغذية المدرسية
31	48 313	25	30 118	41	18 195	أنشطة دعم الأسواق الزراعية للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة
57	82 853 003	50	55 683 594	63	30 712 688	تحويلات الموارد غير المشروطة
52	115 545 898	46	82 080 605	59	38 406 317	المجموع

إدارة المخاطر

86- في عام 2020، قام البرنامج بجمع التعقيبات من هيئات الرقابة الداخلية والخارجية، واستخدم وتتبع الدروس المستفادة في إدارة حافظته الخاصة بالمخاطر. وأعد البرنامج توجيهات لمكافحة التندليس والفساد، وحدث سياسة مكافحة التندليس والفساد، ودرّب 2 987 موظفا على التصدي لمخاطر التندليس أثناء حالات الطوارئ، وأكثر من 200 جهة تنسيق للتقارير القطرية السنوية في مجال إدارة المخاطر.

87- وأعد البرنامج كُتَيْبًا عن الوقاية من التندليس، والذي يستخدم "عدسة" لإدارة المخاطر والتي تؤدي إلى فهم عملي لمخاطر التندليس والتخفيف منها. ويغطي الكتيب جميع المجالات الوظيفية ذات الصلة بتصميم البرامج وتنفيذها ودعمها، ويوفر ممارسات جيدة لمنع التندليس والتخفيف منه والكشف عنه وتقدير مخاطره.

88- وعلاوة على ذلك، أجرى البرنامج تدريبًا على التصدي لمخاطر التندليس أثناء الطوارئ عن طريق سلسلة من الحلقات الدراسية الشبكية عن كيفية التصدي للتندليس والفساد في مختلف المجالات الوظيفية. وسوف يتم تطوير محتويات الدراسات الشبكية لتعكس مخاطر التندليس المشتركة في كل مجال وظيفي، مع لمحة عامة (يقدمها ممثل الوظيفة المعنية) عن الضوابط القائمة على مستوى العمليات الحالية وكيف أنها تساعد على منع التندليس والكشف عنه.

89- وسوف تقدم السياسة المستكملة لمكافحة التندليس والفساد للموافقة عليها في الدورة السنوية للمجلس التنفيذي عام 2021، وهي تحدّد نهج البرنامج تجاه منع التندليس والكشف عنه، والاستجابة لحوادثه. وتستند هذه السياسة والإجراءات المحددة فيها إلى المبادئ الموضوعية في النظامين الأساسيين والإداري لموظفي الأمم المتحدة، والنظام المالي للبرنامج ولائحته المالية، ومعايير

السلوك لموظفي الخدمة المدنية الدولية، ومدونة قواعد السلوك في البرنامج، والإصدارات الأخرى ذات الصلة الخاصة بالبرنامج. وتعكس السياسة أيضا المبادئ التي تقوم عليها اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد وأفضل الممارسات القائمة للإدارة في القطاع الإنساني.

90- ولتسهيل جهود المكاتب القطرية لتوليد دلائل قوية وذات صلة في الوقت المناسب، وضعت شعبة البحث والتقدير والرصد أدوات ومذكرات توجيهية تركز على وظيفة الرصد في الميدان. وقد تم تطوير أداة تخطيط وميزنة رصد وتقييم التحليل المشترك لهشاشة الأوضاع ورسم خرائطها بالتعاون مع مكتب التقييم ومستشاري الرصد الإقليميين. وقد صُممت هذه الأداة لكي تكون مفيدة قدر المستطاع للمكاتب القطرية عند تخطيط وميزنة ورصد تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، وأنشطة الرصد والتقييم؛ وتحسين وضوح الاحتياجات الخاصة بتدبير الموارد، وتيسير الجهود من أجل جمع الأموال لتوفير الأدلة للجهات المانحة. وتتاح جميع البيانات والمعلومات عن طريق نسخة داخلية من المنصة الإلكترونية الخاصة بالبرنامج (Dataviz). ويستخدم أكثر من 70 مكتبا قريبا أداة تخطيط وميزنة رصد وتقييم التحليل المشترك لهشاشة الأوضاع ورسم خرائطها.

91- وقد تم تطوير أدوات ومذكرات التوجيه من أجل إطار الرصد القائم على المخاطر بالتشاور مع شعبة إدارة المخاطر المؤسسية، من أجل تلبية الحاجة إلى عمليات نظامية وثابتة لإدارة المخاطر تدعم تخطيط وتنفيذ ومراقبة وظيفة الرصد في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. وعلاوة على ذلك، تم وضع توجيهات خاصة بجودة البيانات بالتشاور مع أفرقة تقنية من إدارة وضع البرامج والسياسات (بما في ذلك في مجال تعزيز القدرة، والتحويلات القائمة على النقد، ومشتريات الأغذية، والمشتريات الإقليمية، والتغذية، والتغذية المدرسية)، وتلبية الحاجة إلى ممارسات نظامية وثابتة تضمن قيام نظم الرصد في البرنامج بإنتاج بيانات عالية الجودة تقيس النواتج، والحصائل والأولويات والعمليات الشاملة للبرامج التابعة للبرنامج على مستوى المكاتب القطرية.

92- وكان المكتب الإقليمي للجنوب الأفريقي في الصدارة فيما يتعلق بالتحول الرقمي عن طريق التوسع في تداول تحليل مواطن الضعف باستخدام الهواتف المحمولة لتوفير بيانات الأمن الغذائي في الوقت الحقيقي عن طريق تقنية الهواتف المتنقلة منذ بداية جائحة كوفيد-19. فضلا عن وبيسر توسيع نطاق الرصد عن بُعد في وقت مقارب للوقت الحقيقي في البلدان المعرضة ذات الأولوية في الجنوب الأفريقي من أجل رصد أثر تفشي المرض على الأسر، والأسواق، وسلاسل الإمداد، والتغطية، والآثار على البرنامج وبرامج الشركاء. وعلاوة على ذلك، أعد معظم المكاتب القطرية لوحات متابعة ملائمة للمستخدم من أجل وضع تصور للبيانات المحسنة دعما لتوليد الأدلة.

93- وابتداء من مايو/أيار 2020، تم إجراء رصد للأمن الغذائي الخاص بالأسر وتوسيع نطاقه في ثمانية بلدان: أنغولا، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، ومدغشقر، وملاوي، وموزامبيق، والكونغو، وجمهورية تنزانيا المتحدة، وزامبيا، مع خطط للتوسع في الرصد عن بُعد بالهواتف المحمولة في إسواتيني، وليسوتو، وناميبيا، وزمبابوي قرب نهاية عام 2021. ونتيجة لذلك، تمكن البرنامج من توسيع نطاق برامجه في الوقت المناسب، عن طريق تقديم مساعدة منقذة للأرواح.