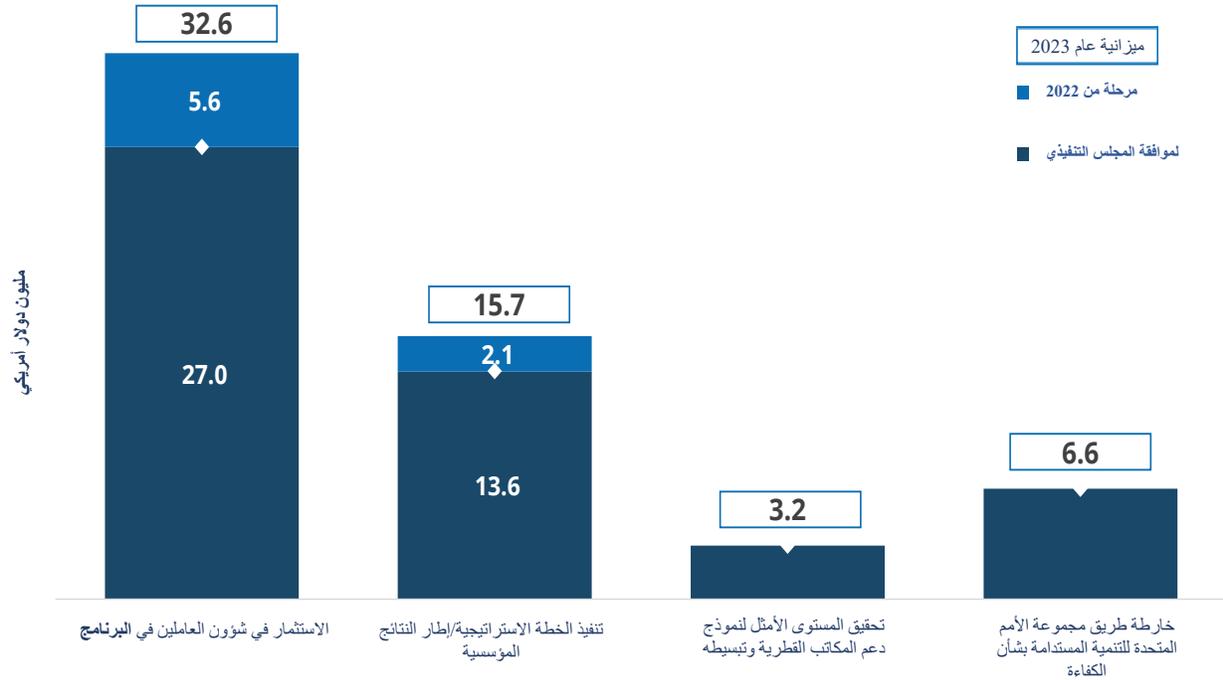


## الملحق الخامس

### مذكرات مفاهيم بشأن المبادرات المؤسسية الحاسمة المقترحة

- 1- وافق المجلس التنفيذي في عام 2015 على استخدام حساب تسوية دعم البرامج والإدارة للمبادرات المؤسسية الحاسمة. واستُخدم الحساب المذكور منذ ذلك الحين في أنشطة مماثلة قبل عام 2015، ولكن لم يكن هناك إطار يُحدد معايير استخدامه. ومنذ عام 2015، يستخدم البرنامج المبادرات المؤسسية الحاسمة التي يوافق عليها المجلس لتعزيز نُظم المنظمة وقوتها العاملة، وفي نهاية المطاف لتحسين تقديم الخدمات للأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي.
- 2- وترد في هذا الملحق تفاصيل المبادرات المؤسسية الحاسمة المقترحة لعام 2023، بما في ذلك نتائجها وأنشطتها المتوقعة في عام 2023، وخطط التنفيذ، والميزانيات، ومؤشرات الأداء الرئيسية<sup>1</sup> وكما يوضح الشكل خامسا-1، فإن المبالغ التي تلتزم موافقة المجلس عليها تُمثل احتياجات تمويل حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في عام 2023 والتي، بالنسبة للمبادرات المؤسستين الحاسمتين الأوليين، تقل عن ميزانيته عام 2023 بسبب المبالغ المرحلة من عام 2022.

الشكل خامسا- 1: المبادرات المؤسسية الحاسمة المقترحة لعام 2023 (بملايين الدولارات الأمريكية)



<sup>1</sup> "تقرير مراجع الحسابات الخارجية عن المبادرات المؤسسية الحاسمة" (WFP/EB.A/2021/6-F/1).

## مبادرة متعددة السنوات للاستثمار في شؤون العاملين في البرنامج (الموافقة على 27 مليون دولار أمريكي للسنة الثانية من المبادرة)

الوحدة الرئيسية المسؤولة	وحدة تنسيق شؤون العاملين والثقافة	الميزانية المقترحة لعام 2023 الميزانية المطلوبة من المجلس الموافقة عليها: 27 مليون دولار أمريكي	32.6 مليون دولار أمريكي
الوحدات المشاركة	وحدة تنسيق شؤون العاملين والثقافة، وجميع المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية والشعب المشاركة <sup>2</sup>	مدة المبادرة المؤسسية الحاسمة (السنة 2 من 3)	3 سنوات (2022-2024)
الصلات بنتائج الإدارة الواردة في إطار النتائج المؤسسية للبرنامج	الفعالية في حالات الطوارئ إدارة شؤون العاملين الدخول في شركات فعالة التمويل الفعال من أجل القضاء التام على الجوع الأدلة والتعلم الاستفادة من التكنولوجيا الاستفادة من الابتكار		

### لمحة عامة

- 3- تُقدم سياسة شؤون العاملين في البرنامج رؤية البرنامج بشأن قوته العاملة في المستقبل باعتبارها تشمل فرقا متنوعة وملتزمة وماهرة وعالية الأداء يتم اختيارها على أساس الجدارة، وتعمل في بيئة عمل صحية وشاملة، وتعيش قيم البرنامج، مع الشركاء لإنقاذ أرواح الأشخاص الذين يخدمهم البرنامج وتغيير حياتهم. ولتحقيق ذلك، تُعبر هذه السياسة عن الترابط بين جميع السياسات الوظيفية والاستراتيجيات والأطر وخطط العمل في البرنامج وتُشكل إطارا لتحقيق أربعة مجالات ذات أولوية لإدارة شؤون العاملين: "السرعة والمرونة،" و"الأداء والتحسين"، و"التنوع والشمول"، والاهتمام والدعم".
- 4- ويتطلب التنفيذ الفعال للمبادرات التي تهدف إلى تحقيق التميز في إدارة شؤون العاملين في البرنامج في المجالات الأربعة ذات الأولوية عملية مستدامة ومنسقة وتدرجية لإدارة التغيير.
- 5- ولكي تنطلق عملية التغيير، وافق المجلس، في إطار موافقته على خطة البرنامج للإدارة للفترة 2022-2024 في دورته العادية الثانية لعام 2021، على ميزانية للسنة الأولى من المبادرة المؤسسية الحاسمة التي تستغرق ثلاث سنوات للاستثمار في شؤون العاملين في البرنامج. ولتسريع المبادرة المؤسسية الحاسمة وتوسيعها في عامها الثاني، ولتحقيق التغيير الثقافي والسلوكي المطلوب، سيواصل البرنامج تعزيز قدرته التنظيمية على إنشاء وتشغيل واستيعاب العمليات والأنشطة المؤسسية الجديدة والمنقحة والمشاركة بين الوظائف التي تحقق الحصائل المتوقعة من كل إنجاز متوقع. وحفاظا على الاستمرارية فإن الإنجازات المتوقعة للمبادرة المؤسسية الحاسمة لعام 2023 هي نفسها لعام 2022: الإدارة الاستباقية للهيكل والوظائف؛ واكتساب المواهب واستبقاؤها؛ وتنمية الإمكانيات والقدرات؛ وتهنية أماكن عمل شاملة ويسودها الاحترام؛ وسلامة الموظفين وصحتهم ورفاههم.
- 6- وفي عام 2023، سَتوضع خطط للسنة الثالثة والأخيرة من المبادرة المؤسسية الحاسمة (في عام 2024)، مع التركيز على تعميم أو إغلاق الأنشطة ومواءمة المتطلبات والحصائل المتوقعة مع التغييرات في بيئة عمل البرنامج، مثل تلك التي أدخلتها الخطة

<sup>2</sup> شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق، وشعبة التحويلات القائمة على النقد، وشعبة التخطيط والأداء المؤسسين، وشعبة المالية المؤسسية، وشعبة الموارد البشرية، وشعبة خدمات الإدارة، وشعبة التغذية، وإدارة الشراكات والدعوة، وإدارة وضع البرامج والسياسات، وشعبة البرامج الإنسانية والإنمائية، وشعبة البرامج المدرسية، وشعبة عمليات سلسلة الإمداد، وشعبة الأمن، وشعبة رفاه الموظفين، والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ، والمكتب الإقليمي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية، المكتب الإقليمي لغرب أفريقيا، والمكتب الإقليمي للجنوب الأفريقي، والمكتب الإقليمي لشرق أفريقيا، و المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي.

الاستراتيجية للفترة 2022-2025، والمساءلات بموجب سياسة شؤون العاملين في البرنامج، وتنفيذ إطار التوظيف، ونظام إدارة رأس المال البشري، والتخطيط الوظيفي للقوة العاملة.

7- وفي عام 2023، سنشارك المبادرة المؤسسية الحاسمة مع ما لا يقل عن 19 إدارة وشعبة ومكتباً آخر في المقر وفي المكاتب الإقليمية وفي المكاتب القطرية المشاركة، في تنفيذ 82 نشاطاً. وتشمل وظائف البرنامج التي سيكون لها دور مباشر، الاتصالات، والمالية، والبرمجة، والشراكات، والموارد البشرية، وخدمات الإدارة، وتخطيط الأداء، والأمن، والرفاه.

الجدول خامسا - 1: المبادرة المؤسسية الحاسمة للاستثمار في شؤون العاملين في البرنامج - الميزانية (ملايين الدولارات الأمريكية)						
وعدد الموظفين بمكافآت الدوام الكامل* بحسب الإنجازات المتوقعة						
المكتب الإقليمي والمكاتب القطرية		المقر		المجموع		الإنجاز المتوقع
مكافئ الدوام الكامل	الميزانية	مكافئ الدوام الكامل	الميزانية	مكافئ الدوام الكامل	الميزانية	
18	2.3	9	2.4	27	4.7	1: الإدارة الاستباقية للهيكل والوظائف
34	4.6	16	2.8	50	7.4	2: اكتساب المواهب واستبقاؤها
35	3.7	22	3.6	57	7.3	3: تنمية الإمكانات والقدرات
12	2.9	23	4.7	35	7.6	4: تهيئة أماكن عمل شاملة ويسودها الاحترام
20	3.6	7	2.0	27	5.6	5: سلامة الموظفين وصحتهم ورفاههم
<b>119</b>	<b>17.1</b>	<b>77</b>	<b>15.5</b>	<b>196</b>	<b>32.6</b>	<b>المجموع</b>

\* المكافئ بدوام كامل = عدد الموظفين والعاملين من غير الموظفين، مثل الاستشاريين

8- ويُركز الإنجاز المتوقع 1 على الإدارة الاستباقية للهيكل والوظائف، ويهدف إلى تسريع موازنة القوة العاملة مع الاحتياجات التنظيمية المحددة. وتشمل الأنشطة إدارة التغييرات التي تتطلبها الخطط الاستراتيجية القطرية وعمليات التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة، ومواءمة الهيكل والتغييرات في الوظائف ذات الصلة وطرائق العقود.

9- ويشمل هذا الإنجاز المتوقع 15 نشاطاً بميزانية إجمالية لعام 2023 تبلغ 4.7 مليون دولار أمريكي.<sup>3</sup> وستنفذ نسبة 60 في المائة من الأنشطة في الميدان تحت قيادة المكاتب الإقليمية وبدعم من المقر. وستركز الأنشطة على توفير التوجيه بشأن إدارة شؤون العاملين لمديري المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، وتنفيذ الاستراتيجيات والإجراءات الناشئة عن استعراضات القوة العاملة للهيكل التنظيمية للبرنامج ووظائفه وطرائقه الخاصة بالعقود، وتعزيز استجابة المكاتب الإقليمية لحالات الطوارئ، ودعم جهود الاستعداد في المكاتب القطرية.

10- ويُركز الإنجاز المتوقع 2 على اكتساب المواهب المتنوعة واستبقائها بغرض تطوير القوة العاملة المناسبة في البرنامج باستخدام نهج متجاوب ومبتكر في إدارة القوة العاملة. ولتعزيز قدرة البرنامج على اجتذاب مزيد من الموظفين المتنوعين واستبقائهم، ستشمل الأنشطة إعداد حملات توظيف فعالة، ووضع سياسات وعمليات ونظم، وتنمية المهارات، والتعاون مع المنظمات التي تمثل الأشخاص ذوي الإعاقة.

11- وتبلغ ميزانية الإنجاز المتوقع 7.4 مليون دولار أمريكي لعام 2023، وتشمل 15 نشاطاً ميدانياً وخمسة أنشطة في المقر. وستمكن الأنشطة البرنامج من اجتذاب الموظفين المتنوعين واستبقائهم، وضمان تعيينهم في الوظائف المناسبة؛ وتسريع التعيين والحد من

<sup>3</sup> استناداً إلى الأنشطة العشرين المنفذة في عام 2022 بميزانية إجمالية قدرها 7.5 مليون دولار أمريكي.

اختناقات نشر الموظفين، بما في ذلك الاختناقات المرتبطة بالاعتبارات الجنسانية والتنوع؛ والأخذ بالممارسات الجيدة في اكتساب المواهب. وتسعى أنشطة أخرى إلى تعزيز تنسيق قرارات التوظيف وجمع البيانات لقياس تنوع القوة العاملة.

12- ويهدف **الإنجاز المتوقع 3** إلى تسريع وتيرة تطوير مهارات موظفي البرنامج وقدراتهم للوفاء بالمعايير المؤسسية المحددة والاستراتيجيات الوظيفية، ولتلبية الاحتياجات على مستوى المكاتب القطرية، بما في ذلك التوجه الاستراتيجي للخطط الاستراتيجية القطرية أثناء عملية إدارة التغيير.

13- ويجري تنفيذ 22 نشاطا في إطار هذا الإنجاز المتوقع، بميزانية إجمالية قدرها 7.3 مليون دولار أمريكي؛ وتتولى المكاتب الإقليمية إدارة 77 في المائة من الأنشطة. وتهدف الأنشطة إلى تحسين مهارات الموظفين وقدراتهم من خلال أنشطة متزامنة في المجالات المؤسسية ذات الأولوية، مثل إدماج منظور الإعاقة وغير ذلك من أشكال الإدماج؛ والقيادة، ومهارات الإدارة والمهارات اللغوية؛ والتوجيه والإرشاد والدعم التقني والتدريب للموظفين؛ وتخصيص تدريب متعدد الوظائف على مهارات إدارة الموارد.

14- وتشمل أنشطة المكاتب الإقليمية التدريب على قيادة الموظفين الوطنيين وإدارتهم، والقيادة النسائية، وقيادة الأفراد والأفرقة؛ وبرامج للمديرين ورؤساء المكاتب؛ والاحتياجات الوظيفية المحددة.

15- ويُرَكِّز **الإنجاز المتوقع 4** على التطوير المستمر لآماكن العمل التي يسودها الاحترام والشاملة للجميع. وتشمل الأنشطة توفير التوجيه المؤسسي والدعم للوصول الشامل - مع التركيز على الميدان - من خلال إجراء استعراض لمباني البرنامج؛ ووضع السياسات ذات الصلة وعمليات إصدار شهادات الاعتماد التي تغطي جميع مجالات التنوع والشمول، بما في ذلك التكافؤ الجنساني، وإدماج منظور الإعاقة، ومكافحة العنصرية.

16- وتبلغ ميزانية هذا الإنجاز المتوقع 7.6 مليون دولار أمريكي لعام 2023، ويشمل 11 نشاطا، يقود المقر الرئيسي نصفها تقريبا. وتمثل الأهداف في بناء ثقافة تحقق مزيدا من التمكين في مكان العمل، ولا سيما في الميدان، من خلال التنفيذ المتسق لخطط عمل الاستقصاءات العالمية للموظفين، والسياسات المؤسسية، والتحسينات، مثل مبادرة الاحترام المعزز (Respect+) ومبادرة ارفع صوتك! ومن خلال تصميم وتنفيذ مقترحات لتيسير الوصول إلى مكان العمل.

17- ويُرَكِّز **الإنجاز المتوقع 5** على تعزيز سلامة الموظفين وأمنهم وصحتهم ورفاههم. وتشمل الأنشطة ما يرتبط بضمان وصول العمليات الميدانية إلى الأدوات الفعالة للتقليل إلى أدنى حد مما يلحق بالموظفين من أضرار يمكن تفاديها، وتحسين ظروف السلامة والصحة المهنية في بيئات عمل البرنامج. وسيجري تنظيم تقييمات لمخاطر السلامة والصحة المهنية في المواقع الميدانية، وستقدم المساعدة لوضع خطط للإجراءات التصحيحية والوقائية.

18- وسيفي البرنامج بواجب الرعاية لجميع الموظفين من خلال تنفيذ 14 نشاطا بهدف الامتثال لمعايير الأمن والسلامة، وتعزيز قدرة الموظفين على الصمود، ومعالجة التوتر والقلق، ومن خلال إجراء بعثات إشرافية وتعزيز المساءلة. وتبلغ ميزانية الإنجاز المتوقع 5 ما قيمته 5.6 مليون دولار أمريكي لعام 2023، وستركز نسبة 80 في المائة من الأنشطة على الدعم المقدم من المكاتب الإقليمية للمكاتب القطرية، مع تقديم دعم احتياطي من فريق داخل المقر.

الجدول خامسا - 2 الميزانية بحسب أوجه الإتفاق، بما في ذلك الاحتياجات من الموظفين، 2023				
الوظائف (بمكافئ الدوام الكامل)**	المجموع (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف غير الموظفين* (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (بملايين الدولارات الأمريكية)	الوحدة
119	17.1	4.0	13.1	المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية
53	9.4	4.8	4.6	إدارة ثقافة مكان العمل
14	1.8	0.5	1.3	إدارة التسير
4	2.1	1.5	0.6	إدارة وضع البرامج والسياسات
4	0.8	0.4	0.4	إدارة الشراكات والدعوة
2	1.4	1.2	0.2	إدارة سلسلة الإمداد وحالات الطوارئ والأمن
<b>196</b>	<b>32.6</b>	<b>12.4</b>	<b>20.2</b>	<b>المجموع</b>

\* تشمل تكاليف غير الموظفين، على سبيل المثال لا الحصر، تكاليف الاستشاريين والموظفين الوطنيين والمساعدة المؤقتة والتراخيص والتدريب وإدارة التغيير.  
\*\* تشمل الوظائف عدد مكافئات الدوام الكامل للموظفين وغير الموظفين، مثل الاستشاريين، وتأخذ في الاعتبار المهام الرسمية المؤقتة من المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

### خطة التنفيذ

19- يجري منذ أغسطس/آب 2022 تنفيذ المبادرة المؤسسية الحاسمة من خلال إطار عمل لأصحاب المصلحة المتعددين يشمل 82 نشاطا مصمما حول الإنجازات الأساسية الخمسة المتوقعة المبينة أعلاه. وتشكل جميع أنشطة المبادرة المؤسسية الحاسمة جزءا لا يتجزأ من خطط العمل العادية للمكاتب المشاركة وعملية تخطيط الأداء السنوي، مع تنسيق ودعم من فريق متخصص في إدارة ثقافة مكان العمل.

### تنفيذ الأنشطة المتعددة السنوات غير المتكررة في المقر

20- تهدف الاستثمارات في المقر إلى تحسين ثقافة مكان العمل العالمي للبرنامج وتعزيز القدرة في المقام الأول على المستويين الإقليمي والقطري بما يُعبر عن التزامات البرنامج بتطوير قوة عاملة متنوعة واستبقائها، وتهيئة أماكن عمل شاملة للجميع، بما في ذلك من خلال إرساء عمليات وأنشطة جديدة على المستوى المحلي. وتشارك 15 شعبة في الأنشطة التي تدعم تحقيق ما لا يقل عن خمسة إنجازات متوقعة، مع الاستفادة من التقدم الذي تحقق خلال السنة الأولى.

21- وتشمل المبادرة المؤسسية الحاسمة أنشطة أخرى مطلوبة لبناء القدرة الاستراتيجية على مستوى الإدارات. ومن ذلك على سبيل المثال أنه سيجري تقديم دعم الإدارة الاستراتيجية للمواهب إلى وظيفة الشراكات العالمية للبرنامج من أجل ضمان إسناد الأدوار المناسبة للموظفين المناسبين.

### تنفيذ الأنشطة المتعددة السنوات غير المتكررة في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية

22- تُنفذ جميع المكاتب الإقليمية السنة أنشطة لدعم تحقيق جميع الإنجازات المتوقعة الخمسة؛ وستتلقى المكاتب القطرية مساعدة معززة من المكاتب الإقليمية لحين إدماج التغييرات ذات الصلة في الخطط الاستراتيجية القطرية.

23- ويتوقف أثر عملية إدارة التغيير على قدرة المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية على تنفيذ المبادرات المتعددة وتطبيق المعايير والممارسات الجديدة. وتُمكن المبادرة المؤسسية الحاسمة المكاتب الإقليمية من بناء أو تعزيز القدرة على إدارة التغيير ودعم المكاتب القطرية، وذلك أساسا في مجالين اثنين: اكتساب المواهب، والتعلم والتطور؛ وتعزيز القدرات في مجال الصحة المهنية والرفاه؛ وسوف يُسرّع ذلك من وتيرة تحقيق واجب رعاية جميع الموظفين وتعزيزه في البرنامج.

- 24- ومن خلال أنشطة اكتساب المواهب، والتعلم والتطور، سيستمر البرنامج في تحسين نهجه في اكتساب المواهب من خلال دمج أدوات لتقييم المرشحين وتجهيز المديرين للعمل كمناصرين لاكتساب المواهب. وسينصب التركيز الرئيسي على تطوير قوة عاملة للبرنامج من أجل المستقبل، وتمكين المنظمة من أن تتبوأ مكانة رائدة في مجال تنوع القوة العاملة، بما في ذلك من خلال توفير فرص للتطوير الوظيفي الفعال.
- 25- وستركز الأنشطة المتصلة بالصحة المهنية والرفاه على تنفيذ المعايير التي تكفل وفاء البرنامج بواجبه في رعاية جميع الموظفين في جميع الأقاليم، بما في ذلك من خلال توفير الدعم الطبي والتقني اللازم. وسوف تدعم المبادرة المؤسسية الحاسمة أيضا البرنامج في توفير خدمات إدارة الحالات الطبية المستندة إلى الأدلة لجميع الموظفين على مستوى المكاتب الإقليمية والقطرية. وتشمل هذه الخدمات إدارة التصاريح الطبية، والإجازات المرضية، والسفر للأغراض الطبية، بما في ذلك عمليات الإجلاء، والترتيبات التيسيرية للأشخاص ذوي الإعاقة، فضلا عن توفير المشورة الفردية والدعم النفسي والاجتماعي الجماعي للموظفين وأفراد أسرهم المعيشية.
- 26- وستكفل استراتيجية التخطيط من القاعدة إلى القمة التي اعتمدت في عام 2022 استفادة المبادرة المؤسسية الحاسمة من مواهب الموظفين وقدراتهم على المستويين الوظيفي والجغرافي. وستكفل أيضا تحقيق الملكية على المستويات الملائمة والاستفادة من الخبرة العالمية للبرنامج وقاعدة معارفه، وإشراك المكاتب القطرية من خلال المكاتب الإقليمية.
- 27- ونظرا لتعدد البرنامج، سيجري الأخذ بنهج مرحلي للتنفيذ من أجل تعزيز الرقابة والإبلاغ عن الأداء ومراقبة الميزانية عبر الإنجازات المتوقعة، وبين أصحاب المصلحة والأنشطة. وبدأ في عام 2022 استخدام هذا المقياس في ضمان الجودة وتتولى وحدة تنسيق شؤون العاملين والثقافة تنسيقه.
- 28- وتتماشى الجداول الزمنية للتخطيط والاستعراض تماما مع الدورات المؤسسية للبرنامج؛ وتقدم تحديثات فصلية إلى لجنة الميزانية العالمية، ويُدرج استعراض في نهاية السنة في كل تقرير أداء سنوي للبرنامج.

الجدول خامسا -3: مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب الإنجازات المتوقعة		
<b>الإنجاز المتوقع 1: الإدارة الاستباقية للهيكل والوظائف (4.7 مليون دولار أمريكي)</b>		
الخصائص المتوقعة: يمكن لعمليات البرنامج تعزيز مواءمة الهياكل والقوة العاملة واللغة والمهارات لتحسين الكفاءة التشغيلية.		
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف لعام 2023
عدد الوظائف والمكاتب القطرية التي لديها خطة عمل للقوة العاملة	26%	54%
النسبة المئوية للقوة العاملة المعيّنة بعقود قصيرة الأجل	60%	49%
<b>الإنجاز المتوقع 2: اكتساب المواهب المتنوعة واستبقاؤها (7.4 مليون دولار أمريكي)</b>		
الخصائص المتوقعة: ستقترب القوة العاملة في البرنامج من تحقيق رؤية البرنامج المتمثلة في الأخذ بنهج أكثر تنوعا وأسرع استجابة لاكتساب المواهب واستبقائها من خلال ترتيبات السياسات والعمليات والنظم والمهارات المحددة الضرورية لعمليات التعيين السريعة التي تجتذب مجموعة من المواهب الأكثر تنوعا.		
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف لعام 2023
النسبة المئوية للنساء بين الموظفين الفنيين الدوليين والموظفين الوطنيين	42%	يُحدد لاحقا
يحقق البرنامج أو يتجاوز معايير إطار استراتيجية الأمم المتحدة لإدماج منظور الإعاقة لمساءلة الكيانات فيما يتعلق بالتوظيف	يقترّب من تحقيق الهدف	يحقق الهدف
<b>الإنجاز المتوقع 3: تنمية الإمكانيات والقدرات (7.3 مليون دولار أمريكي)</b>		
الخصائص المتوقعة: سيعزز البرنامج مهارات موظفيه وقدراتهم للوفاء بالمعايير المؤسسية المحددة، ودعم الخطط الاستراتيجية القطرية، والمواءمة مع الاستراتيجيات الوظيفية.		
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف لعام 2023
النسبة المئوية للمكاتب التي لديها خطة عمل لمواءمة ممارساتها في إدارة شؤون العاملين مع سياسة شؤون العاملين في البرنامج ومبادراتها التمكينية	0%	90%
معدل الامتثال لتعزيز الأداء والكفاءة	89%	100%

الجدول خامسا -3: مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب الإنجازات المتوقعة <sup>أ</sup>		
95%	0%	النسبة المئوية للموظفين الذين يتمون التدريب الإلزامي على الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين ومنع السلوك المسيء والاستجابة له في البرنامج (المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استخدام السلطة والتمييز)
الإنجاز المتوقع 4: تهيئة أماكن عمل شاملة ويسودها الاحترام (7.6 مليون دولار أمريكي) الحصائل المتوقعة: تعزيز منع السلوك غير اللائق وإمكانية الوصول على نحو أكثر شمولاً في أماكن عمل البرنامج <sup>ب</sup> .		
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف لعام 2023
النسبة المئوية للمكاتب التي نفذت أدوات مؤسسية لمنع السلوك المسيء (المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استخدام السلطة والتمييز) والتوعية الموجهة إلى الموظفين	50%	90%
يحقق البرنامج أو يتجاوز معايير إطار استراتيجية الأمم المتحدة لإدماج منظور الإعاقة لمساواة الكيانات فيما يتعلق بإمكانية الوصول.	يحقق الهدف	يحقق الهدف <sup>ج</sup>
الإنجاز المتوقع 5: سلامة الموظفين وأمنهم وصحتهم ورفاههم (5.6 مليون دولار أمريكي) الحصائل المتوقعة: الامتثال لمسؤوليات السلامة والأمن المهنيين، وسياسات الأمن وإدارة المخاطر والعمليات والإجراءات ذات الصلة؛ والتخفيف والتقليل إلى أدنى حد من تعرض الموظفين لضرر يمكن تفاديه؛ وتعزيز ترتيبات رفاه الموظفين على المستوى الإقليمي.		
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف لعام 2023
النسبة المئوية للمكاتب التي تمتثل لسياسة إدارة الأمن في البرنامج وإطار المساواة	95%	95%
النسبة المئوية للمكاتب التي تمتثل لسياسة الاتصال المسؤولة عن السلامة والصحة المهنية المدربة وفقاً للمعايير المعترف بها	0%	95%
عدد الفحوص الصحية الميدانية التي يتم إجراؤها في المكاتب القطرية	0	10

<sup>أ</sup> أدخلت تحديثات على مؤشرات الأداء الرئيسية لعام 2023 مقارنة بمؤشرات الأداء الرئيسية لعام 2022 من أجل مواءمتها مع إطار النتائج المؤسسية للفترة 2022-2025 الذي صدرت الموافقة عليه في عام 2022.

<sup>ب</sup> تستند أهداف عام 2023 إلى نتيجة الإدارة 2 الواردة في إطار النتائج المؤسسية، وتسترشد بالمعلومات المستمدة من قواعد البيانات الأخرى في البرنامج.

<sup>ج</sup> "إطار النتائج المؤسسية للبرنامج (2022-2025)" (WFP/EB.1/2022/4-A/Rev.1)

<sup>د</sup> تستند خطوط الأساس إلى البيانات التي تغطي الفترة المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2021، ما لم يرد ما يُشير إلى خلاف ذلك.

<sup>هـ</sup> خط الأساس من عام 2021.

<sup>و</sup> من المتوقع تحديد هدف مؤسسي بحلول نهاية عام 2022.

<sup>ز</sup> حُدثت خطوط الأساس عند مستوى صفر في المائة بسبب نقص البيانات التاريخية المتاحة، بما فيها الحالات الجديدة التي بدأ فيها تطبيق التدريب الإلزامي.

<sup>ح</sup> هذا مؤشر أداء رئيسي على نطاق منظومة الأمم المتحدة وله أهداف فرعية محددة مبيّنة في المؤشر الخاص باستراتيجية الأمم المتحدة لإدماج منظور الإعاقة الوارد في إطار النتائج المؤسسية. وفيما يتعلق بالبرنامج فإن الهدف المحدد للمؤشر في عام 2025 "يتجاوز المستوى المستهدف".

<sup>ط</sup> انظر مؤشر الأداء الرئيسي الوارد في إطار النتائج المؤسسية للبرنامج: i.SEC.1 : القيمة الأقل من 95 في المائة تعني أنه يتعين تنفيذ مجموعة من التدابير الإلزامية وتتطلب اتخاذ إجراءات فورية من المكتب القطري. ويتم تمييز القيم من 95 إلى 100 في المائة باللون الأخضر؛ وتُبيّن القيم من 70 إلى 94 في المائة باللون الأصفر؛ وتُبيّن القيم التي تقل عن 70 في المائة باللون الأحمر.

### مبادرة متعددة السنوات بشأن تنفيذ الخطة الاستراتيجية الجديدة وإطار النتائج المؤسسية (الموافقة على 13.6 مليون دولار أمريكي للسنة الثانية من المبادرة)

15.7 مليون دولار أمريكي 13.6 مليون دولار أمريكي	الميزانية المقترحة لعام 2023 الميزانية المطلوب من المجلس الموافقة عليها:	شعبة التخطيط والأداء المؤسسيين	الشعبة الرئيسية			
ثلاث سنوات (2024-2022)	المدة الزمنية التي تغطيها المبادرة المؤسسية الحاسمة (السنة 2 من 3)	إدارة التسيير: شعبة التخطيط والأداء المؤسسيين، وشعبة التكنولوجيا وإدارة وضع البرامج والسياسات: شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية، ومكتب الشؤون الجنسانية، وشعبة التغذية، وشعبة البحث والتقدير والرصد، وشعبة الابتكار وإدارة المعرفة، ووحدة الشراكات مع المنظمات غير الحكومية؛ وإدارة الشراكات والدعوة: شعبة الشراكات مع القطاع العام وتبدير الموارد؛ والشعب المسؤولة أمام المدير التنفيذي: مكتب التقييم	الوحدات المشاركة			
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	الصلوات بنتائج الإدارة الواردة في إطار النتائج المؤسسية للبرنامج
الاستفادة من الابتكار	الاستفادة من التكنولوجيا	الأدلة والتعلم	التمويل الفعال من أجل القضاء على الجوع	الدخول في شركات فعالة	إدارة شؤون العاملين	الفعالية في حالات الطوارئ

#### لمحة عامة

29- تُركز المبادرة المؤسسة الحاسمة التي تستغرق ثلاث سنوات بشأن تنفيذ الخطة الاستراتيجية وإطار النتائج المؤسسية للفترة 2022-2025 الذي وافق عليه المجلس في دورته السنوية لعام 2022، على اعترام البرنامج تعزيز وتحسين نُظم وعمليات تخطيط الأداء المؤسسي والإبلاغ عنه، مع توفير دعم برامجي مُعزز للمكاتب القطرية. وستكفل المبادرة المؤسسة الحاسمة أن البرنامج يمضي في المسار السليم نحو تحقيق الأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية الجديدة وأنه سيساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية المقبلة وتحقيقها.

30- وصدرت الموافقة على الشريحة الأولى من التمويل (15.35 مليون دولار أمريكي) للمبادرة المؤسسة الحاسمة في الدورة السنوية للمجلس لعام 2022، وغطت أربعة إنجازات متوقعة تهدف إلى دعم انتقال نُظم البرنامج ومنصاته، بما في ذلك عمليات الميزانية والأداء، ونُظم تصميم الخطط الاستراتيجية القطرية والتخطيط لها ورصدها، والإبلاغ عن نتائجها وفقاً لإطار النتائج المؤسسية الجديد. وسيغطي التمويل المطلوب للمبادرة المؤسسة الحاسمة لعام 2023 مواصلة الأنشطة الرئيسية التي بدأت في عام 2022 وإنجازين إضافيين (الإنجاز المتوقع 5 والإنجاز المتوقع 6) بهدف تعزيز الدعم البرامجي المقدم إلى المكاتب القطرية. وسييسر الإنجازان المتوقعان الجديان العمل في الميدان عن طريق تعزيز الأولويات الشاملة الأربع المحددة في الخطة الاستراتيجية، وسيُركزان على المجالات الحاسمة لدعم البرامج، مثل توليد الأدلة والرصد الميداني وإدارة الشركاء المتعاونين.

31- وفي إطار الإنجاز المتوقع 5، تهدف الاستثمارات المقررة إلى دعم الاستدامة البيئية من خلال تنفيذ الضمانات البيئية والاجتماعية في جميع مراحل الخطط الاستراتيجية القطرية، من التصميم إلى التنفيذ والرصد. وسيجري تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة من خلال إنشاء وتنقيح أدوات لإدماج الطموحات بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في الخطط الاستراتيجية القطرية وتقييم ما تحقّقه من تقدم. ويلزم أيضاً إدخال تغييرات على نُظم البرنامج لتعزيز دمج التغذية ودعم إجراءات التغذية المحسّنة في

البرنامج بأسره. ويجب أن تكون آليات التعقيبات المجتمعية، التي تُشكل أداة أساسية لضمان المساءلة، والبرمجة والتنفيذ الفعالين، جزءاً لا يتجزأ من أنشطة البرنامج، ولا سيما تلك التي تشمل الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها.

32- ويحتاج البرنامج إلى تعديل عملياته ونظمه من أجل النجاح في جمع الأموال اللازمة لتحقيق رؤيته بشأن إنقاذ الأرواح وتغيير الحياة على النحو المحدد في الخطة الاستراتيجية. ولتحقيق ذلك، سيعتمد البرنامج على مبادرات مؤسسية، مثل المبادرة المؤسسية الحاسمة بشأن استراتيجية القطاع الخاص التي من المقرر أن تكتمل بحلول نهاية عام 2022 والتي ولدت دروساً مستفادة يجري استخدامها حالياً لوضع خارطة طريق للتغييرات المطلوبة لتمكين البرنامج من اتخاذ وضعه كجهة فاعلة رئيسية في العمل من أجل تغيير الحياة. وسيجري تعميم خارطة الطريق في البرنامج في عام 2023.

33- ويشمل الإنجاز المتوقع 6 مبادرات تُركز على تعزيز الرصد الميداني وإدارة الشركاء المتعاونين. ويُمثل رصد العمليات أداة رئيسية لقياس التنفيذ المقرر لبرنامج ما من أجل معرفة ما مدى جودة أدائه وتحديد طرق لتحسين جودة التنفيذ. ويمكن الاعتماد على نظم الرصد الحالية للعمليات في المكاتب القطرية، مثلاً باستخدام برمجية SugarCRM لتحسين الكفاءة وضمان اتساق التنفيذ. ومن الحاسم وضع نظام وظيفي لتمكين المكاتب القطرية من تحديد المسائل التي تُكتشف من خلال الرصد وتتطلب إجراءات تصحيحية وإعطاء الأولوية لهذه المسائل وتتبعها وحلها. وبالإضافة إلى ذلك، سيحسن البرنامج بصورة منهجية العمليات المؤسسية لإدارة الشركاء المتعاونين في حافظة برامجه من خلال وضع متطلبات دنيا وإرشادات وأدوات رقمية ودعم لضمان دمج المنظمات الوطنية والمحلية، بما في ذلك مجموعات النساء والشباب، في العمل بصورة سليمة والتزامها بسياسات البرنامج، وتعزيز استدامتها على المدى الطويل.

34- كما سيكون توليد الأدلة، بما في ذلك التقييم، أساسيين لقدرة البرنامج على المساهمة في القضاء التام على الجوع وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، ويشمل ذلك مجموعة من الإجراءات التي تتراوح بين التقييمات الأولية لإثراء تصميم البرامج وتوجيهها، ورصد وتقييم الكفاءة والفعالية والأثر في المراحل النهائية. وكما أكدت الخطة الاستراتيجية فإن توليد الأدلة يُعتبر "عاملاً تمكينياً" و"مبدأ توجيهياً" على حد سواء. وتشمل مبادرات توليد الأدلة تجريب الابتكارات في مجال إدارة المعرفة، والتكليف بإجراء تقييم منتصف<sup>4</sup> المدة للخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 كأحد التقييمين الاستراتيجيين في برنامج عمل مكتب التقييم<sup>5</sup> لعام 2023، وتحديث النظم والأدوات اللازمة لتوليد الأدلة ومواءمتها مع الخطة الاستراتيجية الجديدة.

<sup>4</sup> تم الانتهاء من استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية للبرنامج للفترة 2017-2021 في منتصف عام 2020، وغطى السنوات الثلاث الأولى من تنفيذ الخطة.

<sup>5</sup> بصيغته التي قدمت إلى المجلس في المشاورة السنوية بشأن التقييم في مايو/أيار 2022.

الجدول خامسا 4- ميزانية المبادرة المؤسسية الحاسمة بحسب الإنجازات المتوقعة، 2023 (بملايين الدولارات الأمريكية)*			
المجموع	2023	2022	الإنجاز المتوقع
5.9	1.4	4.5	1: التقارير المالية وتقارير المانحين، ونُظِم حساب أعداد المستفيدين، وإعادة مواعمة المنصات (بما في ذلك إرشادات الإبلاغ فيما يتعلق بإطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة)
4.3	1.4	2.9	2: التخطيط والميزنة والإبلاغ عن جميع المكاتب القطرية المتوائمة تماما مع الخطة الاستراتيجية الجديدة وإطار النتائج المؤسسية
6.9	2.7	4.2	3: تحقيق المستوى الأمثل لعمليات الميزانيات الميدانية من أجل تعزيز الموارد الموجهة إلى تحقيق النتائج
3.2	1.5	1.7	4: دعم المشروعات وإدارة التغيير
3.6	3.6	-	5: تعميم الأولويات الشاملة في عمليات البرنامج
5.1	5.1	-	6: تعزيز توليد الأدلة والرصد الميداني وإدارة الشركاء المتعاونين
29.0	15.7	13.3	المجموع

\* لا تشمل الأرقام مبلغ 2.07 مليون دولار أمريكي مُرحَلة من المبادرة المؤسسية الحاسمة للفترة 2022-2023 التي استعرضها المجلس ووافق عليها في دورته السنوية لعام 2022.

35- ويُركز الإنجاز المتوقع 1 على إعادة مواعمة التقارير المالية، و عملية حساب أعداد المستفيدين وغير ذلك من النُظُم الحاسمة ومنصات الإبلاغ، بما في ذلك من خلال ما يلي:

◀ استكمال أساليب تصريف الأعمال التي روجعت من قبل والمرتبطة بإطار النتائج المؤسسية (بدأت في عام 2022) من أجل إعادة مواعمة الأدوات القائمة (مثل أداة المكاتب القطرية للإدارة الفعالة - أداة كوميث) ونظام الجيل التالي للذكى للتقارير الموحدة عن المشروعات لتمكين الخطط الاستراتيجية القطرية من العمل والإبلاغ<sup>6</sup> بفعالية، ولتعزيز حساب أعداد المستفيدين بما يتماشى مع الخطة الاستراتيجية الجديدة وإطار النتائج المؤسسية؛

◀ إصدار أدوات العرض البصري المعززة (لوحات المتابعة) التي تُعَيِّر عن الأولويات الشاملة الواردة في الخطة الاستراتيجية الجديدة وإطار النتائج المؤسسية.

36- ويهدف الإنجاز المتوقع 2 إلى تحقيق المواعمة الكاملة لجميع أنشطة التخطيط والرصد والإبلاغ في إطار الخطة الاستراتيجية الجديدة وإطار النتائج المؤسسية من خلال ما يلي:

◀ إصدار وتعميم نظام مزدوج للتخطيط والإبلاغ يسمح بأن تستمر 13 خطة استراتيجية قطرية منتهية في عام 2023 بالعمل وفقا لإطار النتائج المؤسسية السابق، بينما ستعمل الخطط الاستراتيجية القطرية التي ستخلفها بالعمل وفقا لإطار النتائج المؤسسية الجديد؛

◀ تكييف وتفعيل أدوات تخطيط الميزانيات والإبلاغ عنها (مثل لوحة المتابعة في البرنامج وبوابة بيانات الخطط الاستراتيجية القطرية) التي تدعم تصميم الخطط الاستراتيجية القطرية الجديدة ضمن الإطار الجديد وإعادة مواعمة أكثر من 50 خطة استراتيجية قطرية قائمة مستمرة حتى عام 2023.

37- وينصب الإنجاز المتوقع 3 على تحقيق المستوى الأمثل لعمليات الميزانيات الميدانية من خلال ما يلي:

<sup>6</sup> وفقا لتقرير مراجع الحسابات الخارجي عن إدارة معلومات المستفيدين لعام 2021، سيقوم البرنامج، طوال دورة الإبلاغ لعام 2022، بالإبلاغ عن مدة المساعدة على المستوى القطري من خلال التقارير القطرية السنوية.

◀ اكتشاف وتصميم ونشر عمليات تخطيط الميزانيات الميدانية (الخطط القائمة على الاحتياجات، وخطط التنفيذ، وتحديثات خطوط الإمداد) التي تحقق المستوى الأمثل للأعمال اليومية لموظفي الميزانية والبرمجة في الميدان، والتمكين من اتخاذ قرارات أفضل على جميع مستويات البرنامج، وتعزيز الإشراف، وتحسين كفاءة العمليات وفعاليتها في نهاية المطاف. وسيؤدي التنفيذ الكامل لهذه العمليات إلى توحيد ومواءمة تدفقات الأعمال المتعلقة بإعداد ميزانيات المكاتب القطرية وإيجاد حل حديث ودينامي يحل محل البنية التحتية التقنية المجزأة، ويحسن التكامل مع النظم المؤسسية، ويتمشى مع الخطة الاستراتيجية الجديدة، وإطار النتائج المؤسسية، وخط الرؤية؛

◀ الإصدار التقني والتطبيق لحلول تخطيط الميزانيات ومنصات الإبلاغ التي تمكن من استخدام الأساليب الآلية في الإبلاغ على مستوى الأنشطة الفرعية (بما في ذلك أنشطة تعزيز القدرات)، وبما يُعزِّز عن الممارسات الحالية لتجميع الأنشطة على المستوى التشغيلي، والتقليل من أعباء الإبلاغ في الميدان.

38- ويكفل **الإنجاز المتوقع 4** التنسيق السليم لإدارة المشروعات عبر مسارات عمل المبادرة المؤسسية الحاسمة والتدريب الكافي على إدارة التغيير من خلال ما يلي:

◀ التنسيق القوي بين أفرقة إدارة التغيير الميداني وموظفي إدارة المشروعات الذين يعملون عبر الإنجازات المتوقعة في عامي 2022 و2023، وإدارة التغيير من أجل التنفيذ الفعال للمبادرات ذات الصلة؛

◀ التوجيه والدعم للمكاتب القطرية في مواءمة تنفيذ السياسات العالمية والخطط الاستراتيجية القطرية مع الخطة الاستراتيجية الجديدة؛

◀ الدعم الميداني التشغيلي للمكاتب القطرية بهدف توجيه تصميم خططها الاستراتيجية القطرية ومساعدتها على وضع وتنفيذ استراتيجيات متعددة السنوات لتعزيز القدرات القطرية وفقا للأولويات الوطنية وأطر الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة.

39- ويشمل **الإنجاز المتوقع 5** تعميم الأولويات الشاملة الأربع للخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 في عمليات البرنامج وإجراء التعديل المطلوب من أجل نجاح جمع الأموال لتغطية كامل نطاق الخطة الاستراتيجية على النحو التالي:

◀ *الاستدامة البيئية*: إنشاء هيكل من موظفي الضمانات البيئية والاجتماعية لدعم جميع الأقاليم في إدماج الضمانات البيئية والاجتماعية في برامج البرنامج بهدف تحديد الآثار البيئية والاجتماعية الضارة المحتملة التي ينطوي عليها تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية وتجنب تلك الآثار وتخفيفها وتقليلها إلى أدنى حد؛

◀ *المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة*: تجديد أدوات البرامج وآليات إدارة الأداء والمساءلة، بما في ذلك تجريب مؤشرات عالمية جديدة على مستوى الحصائل، وتنقيح برنامج تحويل المنظور الجنساني وفقا للخطة الاستراتيجية الجديدة وسياسة المساواة بين الجنسين، وتوفير التدريب الهادف إلى ضمان التحقيق الكامل لطموحات البرنامج بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛

◀ *الحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين*: تطوير آليات التعقيبات المجتمعية القابلة للتشغيل البيئي والمتكاملة والملائمة لتحقيق الغرض المنشود من الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها استنادا إلى ثلاث ركائز - الحلول الرقمية، والمعايير، والأدوات التحليلية، واتخاذ الإجراءات؛ وقدرات النشر والشرارات؛

◀ *دمج التغذية*: تطوير نظم البرنامج من أجل تعزيز دمج التغذية وتتبع التقدم المحرز في الحصائل التغذوية على نطاق المنظمة، بما في ذلك تحسين التخطيط وتتبع تسليم المنتجات التغذوية المتخصصة، وتعزيز قدرة نظم الإنذار المبكر لتسليط الضوء على مخاطر سوء التغذية، وضمان تتبع نظم الإبلاغ لما يحققه البرنامج من تقدم في أهدافه بشأن التغذية؛

استكمال ونشر خارطة الطريق المتعلقة بالتغييرات الرئيسية الموصى بها في عمليات البرنامج العالمية لتعبئة الموارد من أجل تمكين المنظمة من توفير التمويل الكامل لخطتها الاستراتيجية الجديدة، مع زيادة التركيز على مواضيع القدرة على الصمود وتعزيز النظم. وسيطلب تنفيذ هذه التغييرات مراعاة الاختلافات في السياقات والبرامج والفرص، وسيطلب قدرة كبيرة من الموظفين على إبلاغ جميع أصحاب المصلحة وتدريبهم.

40- ويُركز الإنجاز المتوقع 6 على تعزيز توليد الأدلة وتقييمها في البرنامج، والرصد الميداني، والمساءلة أمام السكان المتضررين، والإشراف على الشركاء المتعاونين ودعمهم من خلال ما يلي:

تجريب الابتكارات في مجال إدارة المعرفة - بما في ذلك استخدام الأساليب الآلية في إدخال البيانات بدلاً من إدخالها يدوياً، واستخدام الذكاء الاصطناعي في التنقيب عن النصوص - مما يساعد البرنامج على ضمان توليد الأدلة والمعارف الصحيحة عند الحاجة لاتخاذ قرارات مستندة إلى الأدلة؛

إجراء تقييم في منتصف المدة للخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025؛

تحديث ومواءمة النظم والأدوات اللازمة لتوليد الأدلة، مع التركيز على الاختبار التجريبي للمؤشرات الجديدة في إطار النتائج المؤسسية وتعزيز النظم والأدوات الموحدة لجمع البيانات بالاستناد إلى الاستقصاءات الأسرية (باستخدام دليل الرموز، وبرمجية تصميم الاستقصاءات)؛

تعميم برمجية SugarCRM كمنصة عالمية لإدارة وتحليل آلية التعقيبات المجتمعية وبيانات رصد العمليات، وبالتالي تعزيز إدارة الحالات وإثراء تصميم البرامج وتكييفها واتخاذ ما يلزم من تدابير تصحيحية؛

توفير التراخيص اللازمة لجميع المكاتب القطرية وتطوير وصلة بنية للتمكين من التشغيل البيئي وإجراء الإعدادات المطلوبة؛

تمويل الرقمنة الشاملة لعمليات إدارة الشركاء المتعاونين في عام 2023؛

التوجيه والدعم لتلبية الاحتياجات الخاصة بتعزيز قدرات الشركاء المتعاونين على المستوى المحلي، وضمان الإعداد السليم للمنظمات المحلية وكفالة التزامها بسياسات البرنامج.

الجدول خامسا -5: الميزانية بحسب أوجه الإنفاق، بما في ذلك الاحتياجات من الموظفين				
الوظائف (بمكافئ الدوام الكامل)**	المجموع (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف غير الموظفين* (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (بملايين الدولارات الأمريكية)	الوحدة
12.3	5.7	4.1	1.6	إدارة التنسيق
21.2	8.4	6.1	2.3	إدارة وضع البرامج والسياسات
4.0	1.1	0.7	0.4	إدارة الشراكات والدعوة
-	0.5	0.5	-	الشعب المسؤولة أمام المدير التنفيذي
37.5	15.7	11.4	4.3	المجموع

\* تشمل تكاليف غير الموظفين، على سبيل المثال لا الحصر، تكاليف الاستشاريين والموظفين الوطنيين والمساعدة المؤقتة والتراخيص والتدريب وإدارة التغيير.

\*\* تشمل الوظائف عدد مكافئات الدوام الكامل من الموظفين وغير الموظفين، مثل الاستشاريين وتأخذ في الاعتبار المهام المؤقتة الداخلية في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

الجدول خامسا -6: مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب الإنجازات المتوقعة*	
مؤشر الأداء الرئيسي	الهدف بحلول نهاية عام 2023
<b>الإنجاز المتوقع 1: التقارير المالية وتقارير المانحين، ونظم حساب أعداد المستفيدين، وإعادة موازنة المنصات (1.4 مليون دولار أمريكي)</b> <i>الحصيلة المتوقعة: إعادة موازنة التقارير المالية وتقارير المانحين والتقارير المؤسسية، ونظم حساب أعداد المستفيدين، والمنصات</i>	
النسبة المئوية للنظم والمنصات التي تعاد موازنتها مع الخطة الاستراتيجية الجديدة وإطار النتائج المؤسسية	100
الدرجة في مؤشر شفافية المعونة للمبادرة الدولية لشفافية المعونة (الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات) (نتيجة الإدارة 4)	100
النسبة المئوية لمخططات وضع الخطط الاستراتيجية القطرية المتوائمة مع إطار عمل الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة (نتيجة الإدارة 3)	100 (بحسب الاقتضاء)
عدد البلدان التي يستخدم/يساهم فيها البرنامج في معلومات الأمم المتحدة (نتيجة الإدارة 6)	100 (بحسب الاقتضاء)
النسبة المئوية من المكاتب القطرية التي تم تدريبها وتمكينها من الإبلاغ عن الأولويات الشاملة	75
<b>الإنجاز المتوقع 2: الموازنة الكاملة بين التخطيط والميزنة والإبلاغ مقابل الخطة الاستراتيجية الجديدة وإطار النتائج المؤسسية لجميع المكاتب القطرية (1.4 مليون دولار أمريكي)</b> <i>الحصيلة المتوقعة: الموازنة الكاملة للتخطيط والميزنة والإبلاغ مع الخطة الاستراتيجية الجديدة وإطار النتائج المؤسسية في جميع المكاتب القطرية</i>	
النسبة المئوية للأطر المنطقية للخطط الاستراتيجية القطرية وميزانيات الحوافز القطرية المتوائمة مع الخطة الاستراتيجية الجديدة وإطار النتائج المؤسسية، وخط الرؤية	100
بوابة بيانات الخطط الاستراتيجية القطرية وخطة إدارة العمليات القطرية متوائمتان بصورة كاملة مع إطار النتائج المؤسسية الجديد ومتاحتان لأعضاء المجلس	تم تحقيقه بالكامل
<b>الإنجاز المتوقع 3: تحقيق المستوى الأمثل لعمليات الميزانيات الميدانية لتعزيز الإبلاغ عن الموارد مقابل النتائج (2.7 مليون دولار أمريكي)</b> <i>الحصيلة المتوقعة: تحقيق المستوى الأمثل لعمليات الميزانيات الميدانية، مما يؤدي إلى تعزيز الإبلاغ عن الموارد مقابل النتائج</i>	
النسبة المئوية للمكاتب القطرية التي تُقدم تقارير عن الموارد مقابل النتائج (بما في ذلك التكلفة لكل مستفيد)	100*
النسبة المئوية للمكاتب القطرية التي تعتمد أدوات جديدة للميزنة	100
النسبة المئوية للمكاتب القطرية التي تُصدر تحديثات عن خطوط الإمداد بحلول الموعد النهائي	80
<b>الإنجاز المتوقع 4: دعم المشروعات وإدارة التغيير (1.5 مليون دولار أمريكي)</b> <i>الحصيلة المتوقعة: الإدارة الفعالة للمشروعات وإدارة التغيير</i>	
النسبة المئوية للخطط الاستراتيجية القطرية المحدثة التي سيجري إصدارها في 1 يناير/كانون الثاني 2023	100
عدد المكاتب القطرية المدعومة بتوجيهات مصممة خصيصا لتعزيز القدرات القطرية من خلال البعثات الميدانية	5
النسبة المئوية لمسارات العمل التي تُلغى تدريجيا	100
<b>الإنجاز المتوقع 5: تعميم الأولويات الشاملة في عمليات البرنامج (3.6 مليون دولار أمريكي)</b> <i>الحصيلة المتوقعة: تعميم الأولويات الشاملة في عمليات البرنامج</i>	
النسبة المئوية للتغييرات القصيرة الأجل بالنسبة لخارطة الطريق المنفذة في المقر	85
عدد المبادرات الرئيسية المنفحة المتعلقة بالمنظور الجنساني	3
النسبة المئوية من مجموعة أدوات الاستخدام الفعال لآليات التعقيبات المجتمعية بشأن الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها التي بدأ تنفيذها	100
وضع خطة عمل وبدء تنفيذ تعديلات النظم على مراحل	100

الجدول خامسا -6: مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب الإنجازات المتوقعة*	
الهدف بحلول نهاية عام 2023	مؤشر الأداء الرئيسي
الإنجاز المتوقع 6: تعزيز توليد الأدلة والرصد الميداني وإدارة الشركاء المتعاونين (5.1 مليون دولار أمريكي) الخصيلة المتوقعة: تعزيز توليد الأدلة والرصد الميداني وإدارة الشركاء المتعاونين	
2-1	عدد مشروعات إدارة المعرفة التجريبية التي يتم تطويرها
100	النسبة المئوية المتعاقد عليها لتقييم منتصف المدة للخطة الاستراتيجية الجديدة
100	النسبة المئوية لمؤشرات إطار النتائج المؤسسية المستندة إلى الاستقصاءات الأسرية الجديدة التي تُشكل جزءا من نظام دليل الرموز
15	عدد البلدان التي تستخدم نظام SugarCRM لرصد العمليات
100	المساءلة أمام السكان المتضررين وتحديد احتياجات التعلم في مجال الحماية

\* وضعت مؤشرات أداء رئيسية إضافية أكثر تفصيلا لأغراض التتبع الداخلي.

## مبادرة متعددة السنوات بشأن تحقيق المستوى الأمثل لنموذج دعم المكاتب القطرية وتبسيطه (3.2 مليون دولار أمريكي)

3.2 مليون دولار أمريكي 3.2 مليون دولار أمريكي	الميزانية المقترحة لعام 2023 الميزانية المطلوب من المجلس الموافقة عليها:	مكتب المدير التنفيذي	الوحدة الرئيسية				
السنة الأولى للمبادرة التي تستغرق سنة واحدة (2023)	المدة الزمنية التي تغطيها المبادرة المؤسسية الحاسمة (السنة 1 من 1)	تشمل الوحدات التجريبية المشاركة، مثل التحويلات القائمة على النقد، وعمليات سلسلة الإمداد، والتكنولوجيا؛ والأفرقة الداعمة، مثل شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق، وشعبة التخطيط والأداء المؤسسيين، وشعبة الموارد البشرية، وشعبة الابتكار وإدارة المعرفة	الوحدات المشاركة				
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الصلات بنتائج الإدارة الواردة في إطار النتائج المؤسسية للبرنامج
الاستفادة من الابتكار	الاستفادة من التكنولوجيا	الأدلة والتعلم	التمويل الفعال من أجل القضاء التام على الجوع	الدخول في شراكات فعالة	إدارة شؤون العاملين	الفعالية في حالات الطوارئ	

### لمحة عامة

- 41- يتمثل الهدف العام للمبادرة المؤسسية الحاسمة بشأن تحقيق المستوى الأمثل لنموذج دعم المكاتب القطرية وتبسيطه في تحسين فعالية وكفاءة الدعم المقدم إلى المكاتب القطرية من المقار العالمية كي تتمكن المكاتب القطرية من تركيز جهودها على العمليات وتلبية الاحتياجات المتزايدة للمستفيدين، ولا سيما في ضوء التوقعات العالمية الصعبة. ويستند المشروع إلى فرضية أن دعم المكاتب القطرية يشمل أنشطة المعاملات وتوفير الخدمات المعيارية، والخبرة التقنية، والقدرة التشغيلية، مثل المهام المؤقتة الرسمية والدعم المخصص.
- 42- ومن المتوقع أن يتم في عام 2023، بدعم من القيادة العليا، إطلاق مشروعات تجريبية لاستعراض واختبار النماذج النظرية لتنظيم الدعم المقدم إلى المكاتب القطرية على نحو أكثر فعالية. ووقع الاختيار على وظائف التكنولوجيا، والتحويلات القائمة على النقد، وعمليات سلسلة الإمداد، للمشروعات التجريبية الأولى.
- 43- وتهدف النماذج الجديدة إلى التشجيع على تحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية والتميز الوظيفي والوضوح في تفاعلات المكاتب القطرية مع وظائف الدعم. وتبحث النماذج أثر توفير الدعم الفعال للمكاتب القطرية على الوظيفة المعنية والتفاعلات بين الوظائف. وسيجري تيسير إدارة المعرفة لاكتساب أفضل الممارسات على المستوى الوظيفي ولتبادل النتائج على نطاق البرنامج.
- 44- وستتعاون أمانة مبادرة تحقيق المستوى الأمثل لنموذج دعم المكاتب القطرية وتبسيطه مع الموارد المتخصصة المشتركة بين الوظائف المقدمة من شعبة الابتكار وإدارة المعرفة في مجال إدارة المعرفة، وإدارة ثقافة مكان العمل في مجال إدارة التغيير، وشعبة الاتصالات والدعوة والتسويق في مجال الاتصالات، وشعبة التخطيط والأداء المؤسسيين لوضع مؤشرات أداء رئيسية لقياس الأثر.

الجدول خامسا -7: الميزانية بحسب الإنجازات المتوقعة، 2023	
الإيجاز المتوقع	2023 (بملايين الدولارات الأمريكية)
1: حوكمة البرامج	1.0
2: التحقق من النموذج المستهدف	0.2
3: تنسيق إدارة التغيير	0.5
4: التمديد إلى وظائف إضافية	1.3
5: التخطيط للتنفيذ على نطاق المنظمة	0.2
المجموع	3.2

### الإيجاز المتوقع 1: حوكمة البرامج

45- أنشئت أمانة للبرامج من أجل توفير الرقابة والتنسيق على المستوى المؤسسي وكفالة الاتساق بين المشروعات التجريبية. وستكون الأمانة مسؤولة أيضا عن العناصر التالية للمشروع:

- ◀ إدارة المشروع، بما في ذلك التنسيق والتخطيط: تنسيق تجريب نماذج التشغيل الجديدة وتنفيذها في نهاية المطاف.
- ◀ الحوكمة: إنشاء هيكل حوكمة شامل يوفر التوجيه ويحل المشاكل.
- ◀ تقديم الدعم إلى الوظائف: تزويد الوظائف بدعم مستمر لتصميم المشروعات التجريبية وتنفيذها (بما في ذلك التنسيق بين مختلف الوظائف) والحد من التداخلات وحالات التضارب غير الضرورية بين المشروعات التجريبية.
- ◀ دعم المكاتب القطرية: تنسيق التفاعلات والتجريب في نهاية المطاف مع مكاتب قطرية مختارة. وضمان تركيز التغييرات على تمكين المكاتب القطرية من الاستجابة بصورة أفضل للاحتياجات التشغيلية وتنفيذها على نحو يُقلل إلى أدنى حد من حدوث اختلالات.
- ◀ إدارة التغيير: توفير إطار لإدارة التغيير والاتصالات بهدف ضمان مساهمة المبادرات في تحقيق تغيير متسق بدلا من العمل كمشروعات مستقلة.
- ◀ الرصد: رصد التقدم المحرز مقابل المعالم الرئيسية، وقياس الأثر (باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية).
- ◀ التنسيق مع المبادرات الجارية: تنسيق المشروعات التجريبية مع المبادرات المؤسسية والوظيفية الجارية من أجل الحفاظ على الاتساق، على سبيل المثال، مع إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية وحل المدفوعات العالمية ومشروع التحول الخاص بالمكتب الإقليمي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية.

### الإيجاز المتوقع 2: التحقق من النموذج المستهدف (مرحلة التنفيذ التجريبية)

46- من المتوقع تجريب النماذج المستهدفة في عام 2023 للتحقق من أثرها المحتمل وقياسه. وتتولى الشعبة ذات الصلة قيادة استعراض واختبار النموذج لكل وظيفة من الوظائف المعيّنة (التكنولوجيا، والتحويلات القائمة على النقد، وسلسلة الإمداد). وللتحقق من سلامة النموذج المقترح، ستنقل كل وظيفة من الوظائف المشاركة في المشروع التجريبي عبر مرحلة تصميم وتنفيذ تجريبية. ونُفذت بعض مراحل عملية التحقق في عام 2022.

### الإجاز المتوقع 3: تنسيق مبادرات إدارة التغيير

47- ستستخدم أمانة تحقيق المستوى الأمثل لنموذج دعم المكاتب القطرية وتبسيطه الإطار الذي وضع في إطار الإجاز المتوقع 1، وستتعاون مع الوظائف ذات الصلة لتنسيق إدارة التغيير (إدارة ثقافة مكان العمل)، والاتصالات (شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق)، وإدارة المعرفة (شعبة الابتكار وإدارة المعرفة)، وتتبع مؤشرات الأداء الرئيسية.

### الإجاز المتوقع 4: الارتقاء بتصميم النموذج المستهدف (مرحلة التصميم التجريبية)

48- إذا نجح الإجازان المتوقعان 2 و3، سيجري تعميم المشروع ليشمل وظائف إضافية. وتم بالفعل تحديد شعبة الابتكار وإدارة المعرفة للمرحلة التجريبية التالية للنموذج. وسيلزم من كل وظيفة إنشاء فريق وظيفي عالمي خصيصاً لهذا الغرض، بما في ذلك وضع خط أساس مفصل وخريطة للعمليات والمسؤوليات الرئيسية، وتحليل لاحتياجات المكاتب القطرية من الدعم.

### الإجاز المتوقع 5: خطة للتعميم على مستوى المنظمة (من عام 2024 فصاعداً)

49- سيكون للمشروعات التجريبية آثار مبكرة على الشعب المعنية وستُحقق زخم التغيير في البرنامج بأسره. وسوف تُثري فهم البرنامج لإمكانات النماذج وجدوى مواصلة تعميمها في المستقبل. وإذا وافق فريق القيادة، استناداً إلى نتائج التجارب الأولية، على تعميم نموذج التشغيل الجديد على نطاق المنظمة، سيجري وضع خطة تنفيذ مفصلة لتوجيه الأخذ بالنموذج في جميع الوظائف؛ وستُحدد الخطة الأدوات والموارد وأنشطة التغيير التنظيمي المطلوبة، مثل تحديثات السياسات والأطر.

50- وستُحدد ميزانية عام 2024 فصاعداً (إذا اقتضت الضرورة ذلك) في عام 2023 بمجرد أن يصبح نطاق التغييرات المترتبة على ذلك ونهج التنفيذ والمستوى المطلوب من التنسيق المؤسسي واضحاً.

الجدول خامسا - 8: الميزانية بحسب أوجه الإنفاق، بما في ذلك الاحتياجات من الموظفين				
الإدارة	تكاليف الموظفين (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف غير الموظفين* (بملايين الدولارات الأمريكية)	المجموع (بملايين الدولارات الأمريكية)	الوظائف (بمكافئ الدوام الكامل)**
إدارة تسيير العمليات	2.6	0.6	3.2	15.1
المجموع	2.6	0.6	3.2	15.1

\* تشمل تكاليف غير الموظفين، على سبيل المثال لا الحصر، تكاليف الاستشاريين والموظفين الوطنيين والمساعدة المؤقتة والتراخيص والتدريب وإدارة التغيير.

\*\* تشمل الوظائف عدد مكافئات الدوام الكامل من الموظفين وغير الموظفين، مثل الاستشاريين وتأخذ في الاعتبار المهام المؤقتة الداخلية في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

### خطة التنفيذ

51- ستُنفذ مبادرة تحقيق المستوى الأمثل لنموذج دعم المكاتب القطرية وتبسيطه وفقاً لنهج مرحلي، مع نقاط اتخاذ قرار بعد كل مرحلة، بحيث تُفهم آثار التغييرات قبل الشروع في المراحل التالية.

52- وفي عام 2023، ستركز المبادرة على ما يلي:

- ◀ تجريب النماذج في وظيفتي التكنولوجيا والتحويلات القائمة على النقد (سيجري تصميمها خلال عام 2022)؛
- ◀ الانتهاء من تصميم نموذج وظيفة سلسلة الإمداد وتجريبه؛
- ◀ إذا نجح الاختبار التجريبي، سيجري وضع اللمسات الأخيرة على تصميم النماذج الجديدة والاستعداد للتنفيذ والتعميم.

الجدول خامسا - 9: مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب الإنجازات المتوقعة		
<p><b>الإنجاز المتوقع 1: حوكمة البرامج (1 مليون دولار أمريكي)</b></p> <p>الحصائل المتوقعة: لتيسير اتخاذ القرارات بشأن توسيع نطاق المشروع، ستقوم أمانة تحقيق المستوى الأمثل لنموذج دعم المكاتب القطرية وتبسيطه بتجميع النتائج التجريبية وتقديمها، مع إدراج وجهات نظر الأفرقة من كل وظيفة ومن المكاتب الميدانية التجريبية وأعضاء المجلس الاستشاري للمشروع ولجنته التوجيهية. وسيكون من الضروري مشاركة المكاتب القطرية في هذه العملية لضمان تلبية تصميم نموذج التشغيل لاحتياجاتها.</p>		
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف
تُقدم نتائج المشروع التجريبي (بما في ذلك المخاطر والمسائل) إلى الإدارة العليا دوريا للتمكين من اتخاذ قرارات فعالة بشأن ما إذا كان سيتم المضي قدما في تحقيق المستوى الأمثل لنموذج دعم المكاتب القطرية وتبسيطه وكيفية ذلك في كل نقطة من نقاط اتخاذ القرار	-	تم تحقيقه بالكامل
مواعاة النتائج والنماذج المقترحة لتحقيق المستوى الأمثل لنموذج دعم المكاتب القطرية وتبسيطه مع احتياجات المكاتب القطرية	-	وافقت المكاتب القطرية على النماذج
<p><b>الإنجاز المتوقع 2: التحقق من النماذج المستهدفة (0.2 مليون دولار أمريكي)</b></p> <p>الحصائل المتوقعة: توصيات واضحة مقدمة إلى اللجنة التوجيهية والإدارة العليا بشأن أثر النماذج المستهدفة (قدرتها المثبتة على تحسين سرعة ونوعية الدعم المقدم إلى المكاتب القطرية).</p>		
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف
التحقق من النماذج المستهدفة في الوظائف الثلاث من خلال التجريب	-	تم تحقيقه بالكامل
عرض الحصائل على الإدارة العليا لاتخاذ قرارات بشأن مواصلة التعميم على نطاق المنظمة	-	تم تحقيقه بالكامل
<p><b>الإنجاز المتوقع 3: تنسيق مبادرات إدارة التغيير (0.5 مليون دولار أمريكي)</b></p> <p>النتائج المتوقعة: إدارة التغيير والاتصالات: وضع وتعميم إرشادات واتصالات بشأن المرحلة التجريبية ومرحلة تنفيذ لاحقة؛ وإمكانية الوصول بسهولة إلى أفضل الممارسات والنهج الموصى بها.</p>		
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف
وضع نهج مرحلي (لتجريب وتعميم) إدارة التغيير والاتصالات	-	تم تحقيقه بالكامل
وضع إطار لإدارة المعرفة	-	تم تحقيقه بالكامل
وضع إطار للرصد والتقييم	-	تم تحقيقه بالكامل
<p><b>الإنجاز المتوقع 4: الارتقاء بتصميم النموذج المستهدف (1.3 مليون دولار أمريكي)</b></p> <p>الحصائل المتوقعة: يشمل تصميم النموذج المستهدف التعلم من المشروعات التجريبية، وتتم الموافقة عليه كنموذج للتعميم</p>		
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف
توسيع التصميم المستهدف والانتهاج منه استنادا إلى الدروس المستفادة من المشروعات التجريبية الأولية	-	تم تحقيقه بالكامل

الجدول خامسا - 9: مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب الإنجازات المتوقعة		
تم تحقيقه بالكامل	-	عرض الحصائل على الإدارة العليا لاتخاذ قرارات بشأن مواصلة التعميم على نطاق المنظمة
<p>الإنجاز المتوقع 5: خطة للتعميم على نطاق المنظمة (من عام 2024 فصاعدا) (0.2 مليون دولار أمريكي)</p> <p>الحصائل المتوقعة: وضع خطة تنفيذ مفصلة وبرنامج للتغيير واعتمادهما لضمان استمرار تعميم نموذج التشغيل الجديد بصورة منهجية وبسلاسة وفي المواعيد المحددة على نطاق البرنامج</p>		
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف
وضع مبادئ توجيهية للمشروع وقاعدة معارف لدعم التعميم على نطاق أوسع	-	تم تحقيقه بالكامل
وضع نهج لإدارة التغيير وخطة للتعميم	-	تم تحقيقه بالكامل
عرض الحصائل على الإدارة العليا لاتخاذ قرارات بشأن مواصلة التعميم على نطاق المنظمة	-	تم تحقيقه بالكامل

مبادرة متعددة السنوات بشأن خارطة طريق مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة بشأن الكفاءة  
(6.6 مليون دولار أمريكي)

6.6 مليون دولار أمريكي 6.6 مليون دولار أمريكي	الميزانية المقترحة لعام 2023 الميزانية المطلوب من المجلس الموافقة عليها:	شعبة الخدمات الإدارية	الوحدة الرئيسية
سنتان (2023-2024)	المدة الزمنية التي تغطيها المبادرة المؤسسية الحاسمة (السنة 1 من 2)	شعبة الابتكار وإدارة المعرفة؛ شعبة المالية المؤسسية	الوحدات المشاركة
<input type="checkbox"/> الاستفادة من الابتكار <input type="checkbox"/> الاستفادة من التكنولوجيا <input type="checkbox"/> الأدلة والتعلم <input type="checkbox"/> التمويل الفعال من أجل القضاء التام على الجوع <input checked="" type="checkbox"/> الدخول في شراكات فعالة <input type="checkbox"/> إدارة شؤون العاملين <input type="checkbox"/> الفعالية في حالات الطوارئ			الصلات بنتائج الإدارة الواردة في إطار النتائج المؤسسية للبرنامج

لمحة عامة

- 53- يواصل فريق ابتكارات الأعمال جهوده لتحقيق أهداف الكفاءة الشاملة التي حددها الأمين العام في عام 2017، ويلتزم بتحقيق وفورات سنوية بقيمة 310 ملايين دولار أمريكي مطلوبة من خلال مجموعة متنوعة من المبادرات المشتركة بين الوكالات ومبادرات الوكالات والمبادرات الثنائية. وتتماشى خارطة طريق الكفاءة المنقحة للفترة 2022-2024 مع الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات للفترة 2021-2024، وتُمدد فعلياً الإطار الزمني الأصلي لتنفيذ الأنشطة الرئيسية لإصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية لمدة عامين حتى عام 2024.
- 54- ويهدف التمويل المطلوب للمبادرة المؤسسية الحاسمة إلى تمكين الإدارة من دعم مبادرات الأمين العام الإصلاحية خلال الفترة الزمنية الممتدة. وسيكفل الاستثمار المقترح أن يكون لدى البرنامج القدرة على الاستعداد لجهود الإصلاح المشتركة بين الوكالات والاستجابة لها، وتولي زمام القيادة عند الاقتضاء، وتطوير مواقفه وما يقدمه من إسهامات في مجال الإصلاح. ويشمل الاستثمار المقترح أنشطة متعلقة بالأهداف الرئيسية التي حددها الأمين العام لتحقيق وفورات قدرها 310 ملايين دولار أمريكي سنوياً من حيث الكفاءة.
- 55- وعلى الرغم من أن المبادرة تقودها شعبة الخدمات الإدارية، سنشارك فيها أيضاً شعبة المالية المؤسسية وشعبة الابتكار وإدارة المعرفة، إلى جانب التعاون الوثيق مع إدارة الموارد البشرية، وشعبة عمليات سلسلة الإمداد وشعبة التكنولوجيا، ومكتب الشؤون القانونية، والمكاتب القطرية، والمكاتب الإقليمية، وخاصة فيما يتعلق بالخدمات المشتركة العالمية ومراكز الخدمات المشتركة المحلية.
- 56- ويوضح الجدول خامساً - 10 ميزانية المبادرة المؤسسية الحاسمة لعام 2023 بحسب الإنجازات المتوقعة. ومن المتوقع أن يكتمل الإنجاز المتوقع 4 في عام 2023، ولكن ستكون هناك حاجة إلى تمويل إضافي قدره 5 ملايين دولار أمريكي تقريباً في عام 2024 لإكمال الإنجازات المتوقعة الثلاثة الأولى.

الجدول خامسا - 10: الميزانية بحسب الإنجازات المتوقعة، 2023 (بملايين الدولارات الأمريكية)	
2023	الإنجاز المتوقع
2.1	1: أنشطة مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة
0.2	1 (أ) المباني المشتركة
0.5	1 (ب) استراتيجية عمليات تسيير الأعمال
0.7	1 (ج) مراكز الخدمات المشتركة المحلية
0.7	1 (د) الخدمات المشتركة العالمية (بما في ذلك مكتب الأمم المتحدة للتنسيق الإنمائي)
1.8	2: مركز الأمم المتحدة للحجوزات
1.4	3: أسطول الأمم المتحدة
1.3	4: حل المدفوعات العالمية (شعبة المالية الموسمية)
6.6	المجموع

57- تشمل هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة أربعة إنجازات متوقعة؛ ومن المتوقع أن تغطي ثلاثة منها فترة عامين، بينما يتوقع الانتهاء من إنجاز أربعة منها في عام 2023:

- ◀ يغطي **الإنجاز المتوقع 1**، أنشطة مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، المجالات المحددة بالتفصيل في إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية الذي التزم **البرنامج** بالمساهمة فيه، واضطلع في بعض الحالات بدور قيادي. وتشمل هذه الأنشطة نقل مزيد من المكاتب إلى أماكن العمل المشتركة للأمم المتحدة، واعتماد استراتيجية لعمليات تسيير الأعمال وتطوير خدمات مشتركة محلية وعالمية.
- ◀ وفي إطار **الإنجاز المتوقع 2**، وهو مركز الأمم المتحدة للحجوزات، سيحقق **البرنامج** مزيدا من مكاسب الكفاءة في عام 2023 وما بعده من خلال توفير خدمات التشارك في استخدام السيارات وتقاسم وسائل النقل للمجتمع الإنساني بأكمله.
- ◀ ويتطلب **الإنجاز المتوقع 3**، وهو أسطول الأمم المتحدة، تمويلا لتغطية التكاليف الإدارية من أجل إنشاء خدمة لشراء المركبات الخفيفة وتأجيرها لكيانات الأمم المتحدة على أساس استرداد التكاليف بالكامل، على غرار **البرنامج** العالمي لتأجير المركبات التابع للبرنامج ومن المتوقع أن يجري في إطار هذا الإنجاز المتوقع تجريب الخدمة ثم تطبيعها كمصدر موحد للمركبات الخفيفة.
- ◀ ويهدف **الإنجاز المتوقع 4**، إلى توحيد وظيفة الحسابات المستحقة الدفع التي يضطلع بها **البرنامج** في جميع أنحاء العالم في موقع واحد بهدف تخفيف عبء العمل الملقى على عاتق المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر في أداء المدفوعات الروتينية. وسيستفيد المشروع من خبرة منظمة الأمم المتحدة للطفولة ومنظمة الأغذية والزراعة، ومن المتوقع أن يُعزز الضوابط ويوفّر كفاءات كبيرة للبرنامج اعتبارا من عام 2023.

الجدول خامسا - 11: الميزانية بحسب أوجه الإنفاق، بما في ذلك الاحتياجات من الموظفين				
الوظائف (بمكافئ الدوام الكامل)**	التكاليف الإجمالية (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف غير الموظفين* (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (بملايين الدولارات الأمريكية)	الوحدة
25.5	5.9	3.4	2.5	إدارة التسيير
6.0	0.7	0.3	0.4	إدارة وضع البرامج والسياسات
<b>31.5</b>	<b>6.6</b>	<b>3.7</b>	<b>2.9</b>	المجموع

\* تشمل تكاليف غير الموظفين، على سبيل المثال لا الحصر، تكاليف الاستشاريين والموظفين الوطنيين والمساعدة المؤقتة والتراخيص والتدريب وإدارة التغيير.  
\*\* تشمل الوظائف عدد مكافئات الدوام الكامل من الموظفين وغير الموظفين، مثل الاستشاريين وتأخذ في الاعتبار المهام المؤقتة الداخلية في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

### خطة التنفيذ

58- فيما يلي الأنشطة والمعالم الرئيسية في تنفيذ المبادرة المؤسسية الحاسمة:

- ◀ تقييم أثر المواقع المشتركة والتنفيذ المحتمل في بلدان إضافية (بحلول نهاية عام 2023)؛
- ◀ إدارة المشاركة القطرية، والتحقق من البيانات، والدعم في منصة معلومات الأمم المتحدة (حتى نهاية عام 2024)؛
- ◀ وضع البرنامج في موقع قيادي لتنفيذ الإصدار الثاني من استراتيجية عمليات تسيير الأعمال (BOS 2.0) بالتنسيق مع مكتب الأمم المتحدة للتنسيق الإنمائي، مما يؤدي إلى تحقيق مكاسب في الكفاءة وخدمات عالية الجودة، بما في ذلك الخدمات المشتركة العالية الأثر (حتى الفصل الرابع من عام 2024)؛
- ◀ دعم خارطة طريق كفاءة إصلاح الأمم المتحدة فيما يتعلق باعتماد وتشغيل هياكل مراكز الخدمات المشتركة المحلية التابعة للأمم المتحدة وتعزيز كفاءة الإبلاغ عن البيانات على المستوى القطري (بحلول نهاية عام 2024)؛
- ◀ رئاسة فرقة العمل العالمية المشتركة بين الوكالات المعنية بالخدمات المشتركة، وتنسيق الجهود الإنمائية، وعرض مسار عمل الخدمات المشتركة العالمية في مختلف المنتديات (حتى عام 2023)
- ◀ بناء قدرات المكاتب القطرية على تفعيل وأتمتة خدمات تنقل الركاب والتشارك في استخدام السيارات من خلال مركز الأمم المتحدة للحجوزات (بحلول نهاية عام 2024)؛
- ◀ الدخول في اتفاقات مع ما لا يقل عن خمسة كيانات أخرى تابعة للأمم المتحدة بشأن استخدام أسطول الأمم المتحدة (بحلول نهاية الفصل الأول من عام 2023)؛
- ◀ استلام أوامر الإيجار وشراء ونشر المركبات لخدمات أسطول الأمم المتحدة (بحلول نهاية عام 2024)؛
- ◀ تنفيذ عملية تعميم تدفقات أعمال معالجة الفواتير والمدفوعات في المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية باستخدام الحل الجديد الذي توفره أداة بوابة خدمات العملاء الذي سيُنفذ من داخل موقع نظام المدفوعات العالمية (بحلول أكتوبر/تشرين الأول 2023)؛
- ◀ تحويل مهام الحسابات المستحقة الدفع المنفذة حاليا في المقر إلى حل المدفوعات العالمية (بحلول نهاية عام 2023).

الجدول خامسا -12: مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب الإنجازات المتوقعة		
<b>الإنجاز المتوقع 1 (أ): المباني المشتركة (0.2 مليون دولار أمريكي)</b>		
الحصائل المتوقعة: زيادة حضور البرنامج في المرافق المشتركة وزيادة المعرفة بمبادرات إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية بين موظفي المكاتب القطرية.		
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف لعام 2023
النسبة المئوية لمكاتب البرنامج القطرية التي تتقاسم أماكن عمل مشتركة مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى	48	50
النسبة المئوية لمكاتب البرنامج القطرية التي تتلقى الدعم المطلوب	-	100
النسبة المئوية للمكاتب القطرية التي تتلقى تدريباً في مجال إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية	50	100
النسبة المئوية للمكاتب القطرية التي نفذت الأداة البيئية للرابطة الدولية لتقييم التنمية	25	100
<b>الإنجاز المتوقع 1 (ب): استراتيجية عمليات تسيير الأعمال (0.5 مليون دولار أمريكي)</b>		
الحصائل المتوقعة: تعزيز قدرة المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية من خلال تعزيز استراتيجية البرنامج بشأن عمليات تسيير الأعمال؛ ووضع البرنامج في موقع الوكالة الرائدة في مسار العمل 5 لإصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية مع رؤية لتوفير الخدمات التمكينية المشتركة على المستوى العالمي.		
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف لعام 2023
عدد المواد التوجيهية المتعلقة بتحليلات نسبة التكاليف إلى الفوائد والنسبة المئوية للأدوات التي تم تطويرها	0 و0%	1 و100%
عدد ما يُعقد من أحداث تدريب عالمية وإقليمية وحلقات دراسية شبكية	4 أحداث إقليمية	حدث عالمي واحد 6 أحداث إقليمية
النسبة المئوية للمكاتب القطرية التي استُعرضت فيها وفورات محتملة تزيد على 1 مليون دولار أمريكي أو تساوي هذا المبلغ من خلال عملية الاستعراض السنوي لاستراتيجية عمليات تسيير الأعمال	50	100
النسبة المئوية لتنفيذ الخدمات المشتركة التي يديرها البرنامج	30 (في 4 يوليو/تموز 2022)	50:2023 90:2024
<b>الإنجاز المتوقع 1 (ج) مراكز الخدمات المشتركة المحلية (0.7 مليون دولار أمريكي)</b>		
الحصائل المتوقعة: إبرام مذكرات تفاهم شاملة واتفاقات على مستوى الخدمات؛ والانتهاج من إعداد دراسات الجدوى على المستوى القطري		
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف لعام 2023
عدد البلدان التي نُفذت فيها خارطة طريق مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية بشأن الكفاءة	6 بلدان	50 بلداً
<b>الإنجاز المتوقع 1 (د) الخدمات المشتركة العالمية (0.7 مليون دولار أمريكي)</b>		
الحصائل المتوقعة: زيادة حجم وكفاءة البرنامج وكيانات الأمم المتحدة الشريكة من خلال توسيع نطاق الخدمات المشتركة العالمية		
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف لعام 2023
عدد الخدمات المشتركة العالمية الموزعة والمقدمة من الخارج إلى البرنامج	2	5
<b>الإنجاز المتوقع 2: مركز الأمم المتحدة للحجوزات (1.8 مليون دولار أمريكي)</b>		
الحصائل المتوقعة: زيادة استخدام ترتيبات التشارك في استخدام السيارات في الميدان، مدفوعة بتعزيز الإدارة والدعم والأدوات.		
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الأهداف للفترة 2023-2024
عدد البعثات التي تدعم بدء ترتيبات التشارك في استخدام السيارات	4	25:2023 33:2024
عدد مكاتب البرامج القطرية التي وقعت ترتيبات للتشارك في استخدام السيارات	15	25:2023 40:2024
عدد ميزات الخدمة الذاتية التي طُورت للمكاتب القطرية	0	2:2023 3:2024
<b>الإنجاز المتوقع 3: أسطول الأمم المتحدة (1.4 مليون دولار أمريكي)</b>		
الحصائل المتوقعة: في المراحل المبكرة من المشروع، تقوم الوكالات المستفيدة بتجريب استخدام خدمات أسطول الأمم المتحدة واعتمادها كمصدر موحد للمركبات الخفيفة بمجرد إثبات فوائدها في المكاتب القطرية. وفي المراحل اللاحقة، يتسارع نمو الحجم.		
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الأهداف للفترة 2023-2024

الجدول خامسا -12: مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب الإنجازات المتوقعة		
250 :2023 500 :2024	0	عدد المركبات المستأجرة من خلال أسطول الأمم المتحدة
الإجاز المتوقع 4: حل المدفوعات العالمية (1.3 مليون دولار أمريكي) الحصائل المتوقعة: تحليل أثر التغيير، والسياسات والإجراءات، ودليل للتدريب، وتقارير تقييم رصد الأداء.		
الهدف لعام 2023	خط الأساس	مؤشر الأداء الرئيسي
10	1	عدد المكاتب القطرية التي جربت الحل
حل المدفوعات العالمية	المقر	تحويل مهام الحسابات المستحقة الدفع من المقر إلى حل المدفوعات العالمية
80	لا يوجد	النسبة المئوية للعملاء الذين يعربون عن رضاهم ويعالجون المدفوعات في الوقت المناسب