

مقتطفات من خطة البرنامج للإدارة (2025-2027)

القسم الأول: مقدمة

1-1 السياق التنظيمي

- 1- تحدد الخطة الاستراتيجية لبرنامج الأغذية العالمي (البرنامج) للفترة 2022-2025 السياق التنظيمي لخطة الإدارة هذه، التي تغطي الفترة من عام 2025 إلى عام 2027. وتتص الخطة الاستراتيجية على أن الأولوية القصوى للبرنامج هي إنقاذ الأرواح في حالات الطوارئ، وتركز على تعزيز كفاءة وفعالية البرنامج بحيث يمكن تلبية الاحتياجات الغذائية والتغذوية العاجلة بالسرعة المثلى وباستخدام طرائق المساعدة المثلى، والمهارات، والشراكات، والأفراد. كما تؤكد على أهمية برامج "الشراكة" في البرنامج التي تساهم في تحقيق حصائل أفضل وتحسين سبل كسب العيش والقدرة على الصمود وتعزز الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها والحماية الاجتماعية والنظم الغذائية على المستوى الوطني.
- 2- ومع ذلك، وكما أقر في خطة الإدارة للفترة 2024-2026، فإن البرنامج يعمل في بيئة واصلت التطور بشكل كبير منذ صياغة الخطة الاستراتيجية - وليس فقط بسبب الحرب في أوكرانيا وتدايعات جائحة فيروس كورونا في عام 2019 (كوفيد-19). ففي عام 2023 والنصف الأول من عام 2024، زاد اتساع الفجوة بين المستويات العالمية للاحتياجات الإنسانية والأموال المتاحة لتلبيتها. ومنذ عام 2020، ارتفع مستوى الاحتياجات الإنسانية إلى أكثر من الضعف¹، في حين ازداد التمويل الإنساني بداية إلى مستويات قياسية ثم انكمش مرة أخرى إلى مستويات عام 2020.² وعلى مدى فترة خطة الإدارة هذه، سيبتدى البرنامج للفجوة من خلال اتباع نهج أكثر منهجية للاستخدام الفعال والمستهدف لموارده، بما في ذلك من خلال استخدام أساليب محسنة لتحديد أولويات المساعدة وتبسيط التخطيط الاستراتيجي القطري من أجل تلبية الاحتياجات في المناطق التي يمكن أن تحدث فيها المنظمة أكبر أثر.
- 3- وسيضمن البرنامج الدعم المؤسسي للعمليات القطرية التي توجه مواردها على سبيل الأولوية للبرامج العالية الجودة التي تستهدف الأشخاص الذين تم تقييمهم على أنهم الأكثر ضعفا. وفي مرحلة التخطيط، فإن هذا سيعني تحسين مواءمة الميزانيات والاستراتيجيات وحوافز البرامج مع القدرات المتاحة والتمويل المتاح. وسيطوي ذلك على تعزيز الدعم الميداني للمكاتب القطرية في مجالي توليد الأدلة والتحليل، ومساعدتها على إعادة صياغة استراتيجياتها بما يتماشى مع البيئة التشغيلية المتطورة التي تنعكس في الخطط الاستراتيجية القطرية وخطط التنفيذ المبسطة والمعززة. وفي المرحلة التشغيلية، سيعزز البرنامج قدرته على تحديد الأولويات في ما يتعلق بالمساعدة من خلال توسيع نطاق استخدام الاستهداف القائم على الأدلة لاختيار الأشخاص الأكثر ضعفا للحصول على المساعدة. وسيطوي ذلك على خطوات تشمل إنشاء القدرات التي يمكن نشرها لدعم جهود المكاتب القطرية لتعزيز ممارسات

¹ إن التقديرات التي تشير إلى أن عدد الأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي الحاد يبلغ 309 ملايين شخص على مستوى العالم، والمبلغ عنها في خطة الاستجابة التشغيلية العالمية لعام 2024 الصادرة في يونيو/حزيران تمثل زيادة قدرها 160 مليون شخص مقارنة بمستويات ما قبل الجائحة.

² حصل البرنامج على 8.42 مليار دولار أمريكي من التمويل في عام 2020، و14.17 مليار دولار أمريكي في عام 2022، و8.45 مليار دولار أمريكي في عام 2023؛ واعتبارا من 15 يوليو/تموز 2024، من المتوقع أن يحصل على 8.90 مليار دولار أمريكي من التمويل السنوي في عام 2024.

الاستهداف لديها والحفاظ على تلك القدرات؛ وتعميم نظم الاستهداف القائمة على الضعف وتعزيزها في جميع الاستجابات لحالات الطوارئ؛ وتعزيز الروابط بين المجالات الوظيفية، بما في ذلك إدارة الهوية وآليات التعقيبات المجتمعية والرصد. ويضمن هذا النهج المنهجي في مرحلتي التخطيط والتشغيل أن تتمكن العمليات القطرية من الحفاظ على برامج عالية الجودة ومنسقة، وسيفلل الحاجة إلى تنفيذ تخفيضات مزعجة في أحجام الحصص الغذائية أو أعداد المستفيدين في غضون مهلة قصيرة.

4- وتتمثل أفضل طريقة للاستجابة لحجم الطلب على المساعدة الإنسانية في الحد من الاحتياجات الإنسانية إضافة إلى تلبيتها. ومع ذلك، فإن برامج البرنامج التي تركز على الحد من الاحتياجات الإنسانية في إطار خطة "تغيير الحياة"، بما في ذلك الأنشطة التي تركز على بناء القدرة على الصمود ومعالجة الأسباب الجذرية للجوع، يمكن أن تقف إلى الموارد والقدرات اللازمة للوفاء بولاية البرنامج. ولتثبيت البرنامج أن لديه دورا أكبر لناحية الحد من الاحتياجات، فإنه سيعمل على توليد المزيد من الأدلة على الأثر المستدام والقابل لتوسيع النطاق الذي يمكن أن يحققه من خلال برامج طويلة الأجل يمكن تكرارها بسهولة. وسيطلب ذلك الاختيار الدقيق للبرامج التي سينفذها: سيضعف البرنامج جهوده لتركيز العمل في المجالات التي يمكن أن يحقق فيها أكبر أثر من خلال التنفيذ العالي الجودة، بمساعدة من تركيز أكثر قوة على استخدام تكامل البرامج والشراكات لمضاعفة أثر عمله. وبقدر الإمكان، سيستند البرنامج في خطط استجابته إلى مجالات ميزته النسبية وخبرة شركائه، ومواءمة خطته مع الاستراتيجيات الوطنية أو المحلية القائمة.

5- وسيواصل البرنامج في عام 2025 مواجهة بيئة تشغيلية معقدة ومتدهورة. فالنزاع والنزوح الجماعي والحيز الإنساني المحدود - بما في ذلك تجاهل الجهات الفاعلة المتعددة الأطراف - والأحوال الجوية المتطرفة تعقد وصول البرنامج إلى الأشخاص الذين يحتاجون إلى المساعدة. وفي بعض الحالات، قد يؤدي التدخل في البرامج الإنسانية وتحويل مسارها إلى عرقلة عمليات البرنامج أو تقويضها وزيادة التكاليف. ولمعالجة هذا التحدي، سيستند البرنامج إلى التقدم المحرز في عام 2024 من خلال مواصلة تعميم تدابير الضمانات في جميع عملياته، مما سيطلب استثمارا وجهودا أكبر على المستوى القطري لتعزيز الاستهداف وإدارة الهوية والرصد وتتبع السلع والإشراف على الشركاء وإدارة المخاطر. ويسترشد هذا العمل بتعميم للمدبرة التنفيذية يقطن معايير الضمانات التي يجب على كل عملية للبرنامج أن تفي بها. ويجب على مجموعة مكونة من 31 مكتبا قطريا تم تصنيفها على أنها "عالية المخاطر" من حيث الضمانات أن تفي بهذه المعايير أو تنفذ ضوابط بديلة بحلول نهاية عام 2024، مع إلزام جميع المكاتب القطرية بالامتثال لها بحلول نهاية عام 2025. وسيواصل البرنامج الاستثمار في بناء القدرات لتلبية المعايير ووضع توجيهات أفضل وتقديم المزيد من الأدوات إلى المكاتب القطرية.

6- وسيستثمر البرنامج المزيد في تعزيز الابتكار على نطاق المنظمة، وتوسيع نطاق الابتكارات البرمجية التي تظهر إمكانات عالية لتوليد وفورات نتيجة الكفاءة وزيادة أثر البرامج. وسيتم اختيار المشروعات والمبادرات التجريبية التي سيتم توسيع نطاقها، بما في ذلك تلك التي يتم احتضانها في مسرّع الابتكار في البرنامج في ميونيخ بألمانيا، من خلال عملية أكثر صرامة تستند إلى كل من جهوزيتها وأهميتها لولاية البرنامج. وسيستفيد البرنامج أيضا من الفرص المتاحة لإطلاق التحول الرقمي لنظمه، مثل قوائم المستفيدين وتتبع السلع، من أجل تعزيز كفاءتها وقابليتها للتشغيل البيئي.

7- وقد ضمنت عملية إعادة هيكلة أجريت في عام 2024 أن يكون البرنامج منظمة أكثر كفاءة واستراتيجية وتركيزا. ويعمل الهيكل الجديد لمقر البرنامج على جلب تركيز أكثر حدة للجهود المؤسسية لزيادة الكفاءة والفعالية إلى أقصى حد وتوجيه الموارد الشحيحة إلى الخطوط الأمامية، حيث ستحقق أكبر أثر للأشخاص الأكثر احتياجا. وسيتم اتباع النهج نفسه في المرحلة التالية من إعادة الهيكلة، مع إعادة تشكيل إقليمي يجري في الوقت الحالي.

8- وسيبدأ العمل على وضع الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2030 في سبتمبر/أيلول 2024، وسيستمر طوال عام 2025. وستعتمد عملية الصياغة على مشاورات داخلية مكثفة في البرنامج، بما في ذلك مع أعضاء المجلس التنفيذي. وستشمل المشاورات الخارجية العمل بشكل وثيق مع المنظمات غير الحكومية الشريكة، والقطاع الخاص، والمؤسسات المالية الدولية، ومنظومة الأمم المتحدة، والأشخاص الذين يساعدهم البرنامج والمجتمعات المحلية التي يعيشون فيها.

2-1 السياق العالمي

حالة الأمن الغذائي

- 9- لا يزال العالم يعاني من انعدام الأمن الغذائي الذي وصل إلى مستويات مثيرة للقلق للغاية، بسبب النزاعات وأزمة المناخ والصدمات الاقتصادية، وتفاقم بسبب النقص الحاد في التمويل الإنساني.
- 10- وتم تصنيف ما يصل إلى 757 مليون شخص حول العالم في عام 2023 على أنهم يعانون من انعدام الأمن الغذائي المزمن. وكانت مستويات الجوع أخذت في الارتفاع في أفريقيا، حيث يعاني شخص من كل خمسة أشخاص من الجوع المزمن، ولكنها ظلت مستقرة نسبيًا في آسيا وانخفضت في منطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي. وفي حين أن أفريقيا هي المنطقة التي تواجه أعلى معدل انتشار للجوع المزمن، فإن آسيا موطن لأكثر من نصف جميع الأشخاص الذين يعانون من الجوع المزمن في العالم. وتشير التوقعات إلى أن 582 مليون شخص سيظلون يعانون من نقص التغذية المزمن في عام 2030، مما يجعل العالم بعيدا كل البعد عن مسار تحقيق هدف القضاء التام على الجوع بحلول نهاية العقد.³
- 11- وعلى الرغم من بعض التقدم المحرز نحو تحقيق هدف القضاء على جميع أشكال سوء التغذية، فإن عدد البلدان التي انحرقت عن المسار الصحيح أكبر من عدد البلدان التي تسير على المسار الصحيح لتحقيق معظم أهداف التغذية العالمية لعام 2030. ومع وجود 148 مليون طفل دون سن الخامسة يعانون من التقزم في عام 2022 - وهو أحدث عام تتوفر عنه بيانات - يشير الاتجاه الحالي إلى أن 19.5 في المائة من الأطفال سيعانون من التقزم في عام 2030، وهو ما يتجاوز بكثير الهدف العالمي البالغ 13.5 في المائة. وأصاب الهزال في عام 2022 45 مليون طفل دون سن الخامسة، وتشير التوقعات إلى انتشاره بأكثر من 6 في المائة في عام 2030، أي أكثر من ضعف الهدف العالمي.⁴
- 12- ومن المتوقع أن يعاني ما يقرب من 309 ملايين شخص في عام 2024، من انعدام الأمن الغذائي الحاد في 71 بلدا ينفذ فيها البرنامج عمليات وتتوافر عنها بيانات. ورغم أن مستويات انعدام الأمن الغذائي العالمي أقل قليلا عما كانت عليه في عام 2023، فإنها تظل أعلى بكثير من مستويات ما قبل الجائحة، بزيادة قدرها 160 مليون شخص مقارنة بأوائل عام 2020. وتشير التقديرات إلى أن 37.2 مليون شخص في "حالة طوارئ" أو مستويات أسوأ من انعدام الأمن الغذائي الحاد ويحتاجون إلى مساعدة طارئة عاجلة لإنقاذ حياتهم وسبل كسب عيشهم.⁵
- 13- ومن المرجح أن يتفاقم انعدام الأمن الغذائي الحاد في الفترة ما بين يونيو/حزيران وأكتوبر/تشرين الأول 2024 في 18 "بؤرة جوع ساخنة". والبؤر الساخنة الخمس الأكثر إثارة للقلق هي هايتي، ومالي، ودولة فلسطين، وجنوب السودان، والسودان.⁶

الأفاق الاقتصادية

- 14- في حين أن العوامل المحركة للأزمات الغذائية عادة ما تكون مترابطة وتعزز بعضها البعض، تشكل الصدمات الاقتصادية العامل المحرك الأساسي لمعاناة شخص من كل أربعة أشخاص من انعدام الأمن الغذائي الحاد.⁷ ويظل النمو الاقتصادي العالمي ثابتا، ولكنه بطيء، ومن المتوقع أن يبلغ معدل النمو 3.2 في المائة في عامي 2024 و2025، وهو ما يطابق الوتيرة المسجلة في عام 2023. ومعدل النمو العالمي المتوقع لخمس سنوات من الآن هو الأدنى منذ عقود. وتشمل الأسباب الرئيسية لذلك الآثار المستمرة

3 منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، والبرنامج، ومنظمة الصحة العالمية. 2024. حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم 2024. التمويل للقضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية بجميع أشكالها. المرجع نفسه.

5 البرنامج. 2024. خطة الاستجابة التشغيلية العالمية للبرنامج 2024 - التحديث رقم 11.

6 منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والبرنامج. 2024. بؤر الجوع الساخنة. التحذيرات المبكرة لمنظمة الأغذية والزراعة والبرنامج بشأن انعدام الأمن الغذائي الحاد، الأفاق لفترة يونيو/حزيران إلى أكتوبر/تشرين الأول 2024.

7 شبكة معلومات الأمن الغذائي والشبكة العالمية لمكافحة الأزمات الغذائية. 2024. التقرير العالمي عن الأزمات الغذائية لعام 2024.

لجانحة كوفيد-19 والحرب في أوكرانيا، وضعف نمو الإنتاجية، وتزايد التشرد الجغرافي الاقتصادي، إلى جانب ارتفاع تكاليف الديون وانخفاض التحفيز المالي.⁸

15- وتشكل الضغوط المرتبطة بخدمة الديون تحدياً متزايداً، مما يعرض الاستثمارات في الناس والنمو المستدام للخطر. وتتزايد أقساط الديون السنوية للبلدان المنخفضة الدخل بسرعة وستصل إلى أكثر من 60 مليار دولار أميركي في عامي 2024 و2025، وهو ما يزيد بثلاثة أمثال عن المتوسط للفترة 2010-2020.⁹ وتعاني 54 في المائة من البلدان المنخفضة الدخل و16 في المائة من الأسواق الناشئة بالفعل من ضائقة ديون أو هي معرضة بشكل كبير للوقوع فيها.¹⁰

16- وفي ظل زيادة الإمدادات وضعف الظروف الناتجة عن النينيو، من المتوقع أن تنخفض أسعار السلع الغذائية العالمية بنسبة 6 في المائة في عام 2024 و4 في المائة في عام 2025، على الرغم من أنها ستظل أعلى بكثير من مستويات ما قبل الجائحة. وتأخذ المخاطر التي تهدد الأسعار أساساً اتجاهها صعودياً، مع احتمال أن يؤثر التصعيد الإقليمي للحرب في غزة على إمدادات الطاقة.¹¹ ومن المتوقع أن ينخفض معدل التضخم الكلي على مستوى العالم. وفي البلدان النامية المنخفضة الدخل، من المتوقع أن ينخفض معدل التضخم إلى نسبة تبقى مرتفعة تبلغ 12 في المائة في عام 2025، لكن منخفضة عن نسبة 18 في المائة في عام 2023.¹²

17- وتشهد معدلات الفقر تراجعاً على مستوى العالم وتطور حول مستويات ما قبل الجائحة. ومع ذلك، فإن معدلات الفقر في البلدان المنخفضة الدخل وتلك المتضررة من الهشاشة والنزاع والعنف أعلى مما كانت عليه في عام 2019، بل وشهدت زيادة معتدلة في الفقر بين عامي 2022 و2023.¹³

النزاع وانعدام الأمن

18- يعيش ما يقرب من نصف الأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي الحاد في العالم في بلدان حيث النزاع أو انعدام الأمن هو العامل المحرك الرئيسي للجوع.¹⁴ وفي 16 من بين 18 بؤرة ساخنة للجوع، حيث من المرجح أن تشهد فئات من السكان تدهوراً كبيراً في مستويات انعدام الأمن الغذائي الحاد المرتفع بالفعل في عام 2024، يعد العنف المنظم والنزاع المسلح من بين العوامل الرئيسية التي تدفع هذا التدهور.¹⁵

19- وتؤثر النزاعات على الأمن الغذائي بطرق متعددة: فهي تؤثر على سبل كسب العيش، وتتسبب في إتلاف أو تدمير النظم الغذائية، ونزوح الناس وتحذ من وصول المساعدة الإنسانية إلى الأشخاص المحتاجين والمجتمعات المحلية المحتاجة. وتترك النزاعات البلدان أكثر ضعفاً من الناحيتين الاجتماعية والاقتصادية، حيث تنخفض قدرتها على التصدي للصدمات اللاحقة، بما في ذلك الأخطار الطبيعية.¹⁶

8 صندوق النقد الدولي. 2024. *آفاق الاقتصاد العالمي - تعاف مطرد لكنه بطيء: القدرة على الصمود في ظل التباعد*.

9 صندوق النقد الدولي. 2024. *كيف يمكن الحد من تزايد ضغوط خدمة الدين الخارجي المتزايدة في البلدان المنخفضة الدخل*.

10 صندوق النقد الدولي. 2024. *آفاق الاقتصاد العالمي - تعاف مطرد لكنه بطيء: القدرة على الصمود في ظل التباعد*.

11 البنك الدولي. 2024. *آفاق أسواق السلع الأساسية، أبريل/نيسان 2024*.

12 صندوق النقد الدولي. 2024. *آفاق الاقتصاد العالمي - تعاف مطرد لكنه بطيء: القدرة على الصمود في ظل التباعد*.

13 البنك الدولي. 2024. *تحديث مارس/أذار 2024 بشأن الفقر العالمي من البنك الدولي: التقديرات الأولى للفقر العالمي حتى عام 2022 من بيانات الاستقصاءات؛ والبنك الدولي. 2023. *الفقر يعود إلى مستويات ما قبل كوفيد-19 عالمياً، ولكن ليس للبلدان المنخفضة الدخل*.*

14 شبكة معلومات الأمن الغذائي والشبكة العالمية لمكافحة الأزمات الغذائية. 2024. *التقرير العالمي عن الأزمات الغذائية لعام 2024*.

15 منظمة الأغذية والزراعة والبرنامج. 2024. *بؤر الجوع الساخنة. التحذيرات المبكرة لمنظمة الأغذية والزراعة والبرنامج بشأن انعدام الأمن الغذائي الحاد، الآفاق لفترة يونيو/حزيران إلى أكتوبر/تشرين الأول 2024*.

16 اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات والمفوضية الأوروبية. 2024. *تقرير INFORM 2024: 10 سنوات من تقرير INFORM*.

20- وعلى الصعيد العالمي، لا يزال العنف المسلح في تزايد. ففي عام 2023، كانت هناك زيادة نسبتها 12 في المائة في النزاعات مقارنة بعام 2022 وزيادة نسبتها 40 في المائة مقارنة بعام 2020.¹⁷ كما ارتفع العدد الإجمالي للنازحين داخليا، ويعزى ذلك أساسا إلى النزاعات، بنسبة تزيد عن 50 في المائة على مدى السنوات الخمس الماضية.¹⁸

أزمة المناخ

21- إن الأحوال الجوية المتطرفة هي العامل المحرك الرئيسي للجوع لدى شخص من كل أربعة أشخاص يعانون من انعدام الأمن الغذائي الحاد. ومع تراجع ظاهرة النينو - وهي العامل المحرك المهيمن للأحوال الجوية منذ منتصف عام 2023 - تشير التوقعات إلى أن ظاهرة النينو من المرجح أن تبدأ من أغسطس/آب إلى أكتوبر/تشرين الأول 2024 وأن تستمر حتى يناير/كانون الثاني إلى مارس/آذار 2025.

22- وفي أفريقيا الجنوبية، أسفرت ظاهرة النينو عن اندلاع موجة جفاف أدت إلى حالات طوارئ وطنية في بلدان متعددة، مما أدى إلى أزمة أمن غذائي إقليمية من المتوقع أن تبلغ ذروتها من نوفمبر/تشرين الثاني 2024 إلى مارس/آذار 2025. وعلى العكس من ذلك، يمكن أن تؤدي ظاهرة النينو إلى هطول أمطار مفيدة وحصاد واعد بحلول منتصف عام 2025. وفي منطقة القرن الأفريقي، تسببت ظاهرة النينو في هطول أمطار غزيرة وحدوث فيضانات واسعة النطاق ونزوح الناس. ومن المتوقع أن تواجه منطقة شمال شرق أفريقيا مخاطر فيضانات متزايدة بين يونيو/حزيران وسبتمبر/أيلول 2024. وفي حالة حدوث ظاهرة النينو، فقد تشهد منطقة القرن الأفريقي حالات جفاف خلال موسم الزراعة المقبلين. وشهد الممر الجاف في أمريكا الوسطى حالات جفاف ناجمة عن ظاهرة النينو في عام 2023، وأثرت الأمطار غير الكافية على بداية الموسم الحالي. وقد تجلب ظاهرة النينو الأمطار اللازمة في وقت لاحق من العام، ولكنها قد تزيد أيضا من المخاطر خلال موسم الأعاصير في منطقة الكاريبي في عام 2024.

النزوح

23- يعد النازحون من بين الفئات الأكثر ضعفا في وجه انعدام الأمن الغذائي الحاد ويعتمدون بشكل كبير على المساعدات الغذائية الإنسانية.¹⁹ وعلى مدى 12 عاما، زاد عدد النازحين كل عام. ووصل عدد النازحين قسرا بسبب النزاع والعنف إلى 117 مليونا في نهاية عام 2023، ومع استمرار النزوح القسري في الارتفاع في الأشهر الأولى من عام 2024، من المرجح أن يتجاوز عددهم 120 مليونا بحلول نهاية أبريل/نيسان 2024.²⁰

24- يبقى عدد كبير من النازحين داخل بلدانهم. وفي نهاية عام 2023، بلغ عدد النازحين داخليا على مستوى العالم رقما قياسيا قدره 76 مليون شخص، منهم 68 مليونا بسبب النزاع والعنف. ووصل عدد النازحين - بما في ذلك التنقلات المتعددة والمؤقتة - بسبب الكوارث إلى 26 مليونا في عام 2023، وهو ثالث أعلى رقم في العقد الماضي.²¹

المساعدة الإنسانية الدولية

25- على الرغم من ارتفاع المتطلبات للخطط الإنسانية المشتركة بين الوكالات، من 52 مليار دولار أمريكي في عام 2022 إلى 56 مليار دولار أمريكي في عام 2023، فإن التمويل قد انخفض من 30 مليار دولار أمريكي إلى 24 مليار دولار أمريكي، مما أدى إلى انخفاض تغطية المتطلبات المالية من 59 في المائة إلى 43 في المائة - وهي المرة الأولى في تاريخ النداءات المنسقة بين الوكالات التي لم تصل فيها التغطية إلى 50 في المائة. غير أنه على الرغم من الانخفاض، كان مبلغ التمويل الذي تم تلقيه بحلول

¹⁷ بيانات موقع وأحداث النزاع المسلح - مؤشر النزاعات في بيانات موقع وأحداث النزاع المسلح (تم الاطلاع عليه في 12 يونيو/حزيران 2024).

¹⁸ مركز رصد النزوح الداخلي. 2024. التقرير العالمي عن النزوح الداخلي لعام 2024.

¹⁹ شبكة معلومات الأمن الغذائي والشبكة العالمية لمكافحة الأزمات الغذائية. 2024. التقرير العالمي عن الأزمات الغذائية لعام 2024.

²⁰ مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. 2024. الاتجاهات العالمية. النزوح القسري في عام 2023.

²¹ مركز رصد النزوح الداخلي. 2024. التقرير العالمي عن النزوح الداخلي لعام 2024.

نهاية عام 2023 لا يزال أعلى بنسبة 22 في المائة مما كان عليه في عام 2021. وإجمالي التمويل الإنساني المبلغ عنه حتى منتصف عام 2024 هو أقل بنسبة 24 في المائة مما كان عليه في الوقت نفسه من العام الماضي.²²

26- وكانت المساعدة الإنمائية الرسمية - المعونة الحكومية التي تعزز وتستهدف بشكل خاص التنمية الاقتصادية ورفاه البلدان النامية - من البلدان الأعضاء في لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي قادرة على الصمود في مجال الاستجابة للآزمات المتعاقبة، حيث نمت بنسبة 1.8 في المائة في عام 2023 إلى مستوى قياسي جديد قدره 224 مليار دولار أمريكي. وتلقت أوكرانيا 41 مليار دولار أمريكي من المساعدة الإنمائية الرسمية، وهو أكبر مبلغ في التاريخ خصص لبلد واحد في عام واحد. وانتعشت المعونة المقدمة لأقل البلدان نمواً وأفريقيا جنوب الصحراء في عام 2023، بعد انخفاضها في عام 2022.²³ وانخفضت نسبة تمويل التنمية الذي يهدف إلى تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة كأهداف سياساتية لأول مرة منذ عقد من الزمن.²⁴

27- ويتجه التمويل بشكل متزايد نحو العوامل المحركة الرئيسية للجوع. ويشهد التمويل المناخي مسارا تصاعديا مع زيادة المساعدة الإنمائية الرسمية الثنائية للتصدي لآثار تغير المناخ سواء من حيث الحجم أو كنسبة من إجمالي المساعدة الإنمائية الرسمية.²⁵ وارتفع التمويل المناخي لمجموعة البنك الدولي بنسبة 22 في المائة في السنة المالية 2023، ليصل إلى 41 في المائة من إجمالي تمويل المجموعة.²⁶ وعلى الرغم من ذلك، يجب أن تتضاعف الاستثمارات في الحلول القائمة على الطبيعة بمقدار ثلاث مرات بحلول عام 2030 لتحقيق أهداف المناخ والتنوع البيولوجي والترميم.²⁷ وهناك تمويل متزايد متاح للبلدان التي تعاني من أوضاع هشة ومتأثرة بالزلازل. وزاد التمويل المقدم من البنك الدولي لهذه البلدان بمعدل سنوي متوسط قدره 27 في المائة على مدى السنوات الخمس الماضية، مقارنة بنحو 4 في المائة للبلدان غير المتأثرة بالزلازل أو الهشاشة.²⁸

22 مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية. 2024. لمحة عامة عالمية عن العمل الإنساني في عام 2024، تحديث منتصف العام.

23 منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. 2024. مستويات المساعدة الإنمائية الرسمية في عام 2023 - بيانات أولية. مذكرة موجزة مفصلة؛ ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. 2024. المساعدة الإنمائية الرسمية في عام 2023 (الرسم البياني).

24 منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. تمويل التنمية من أجل المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة [تم الاطلاع عليه في 12 يونيو/حزيران 2024]؛ ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. 2024. المساعدة الإنمائية الرسمية من أجل المساواة بين الجنسين للفترة 2021-2022. استنادا إلى متوسطات الفترة 2021-2022.

25 منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. 2024. المساعدة الإنمائية الرسمية من أجل المناخ في عام 2022: لمحة عامة؛ ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. 2024. المساعدة الإنمائية الرسمية الثنائية التي قدمتها الدول الأعضاء في لجنة المساعدة الإنمائية للتكيف مع تغير المناخ و/أو تخفيف آثاره على مر السنين. استنادا إلى بيانات حتى عام 2022.

26 البنك الدولي. 2023. تحديث بشأن التمويل المناخي.

27 برنامج الأمم المتحدة للبيئة. 2023. حالة التمويل للطبيعة: التحول الكبير في البيئة الطبيعية - إعادة توجيه 7 تريليون دولار لمكافحة فقدان البيئة الطبيعية.

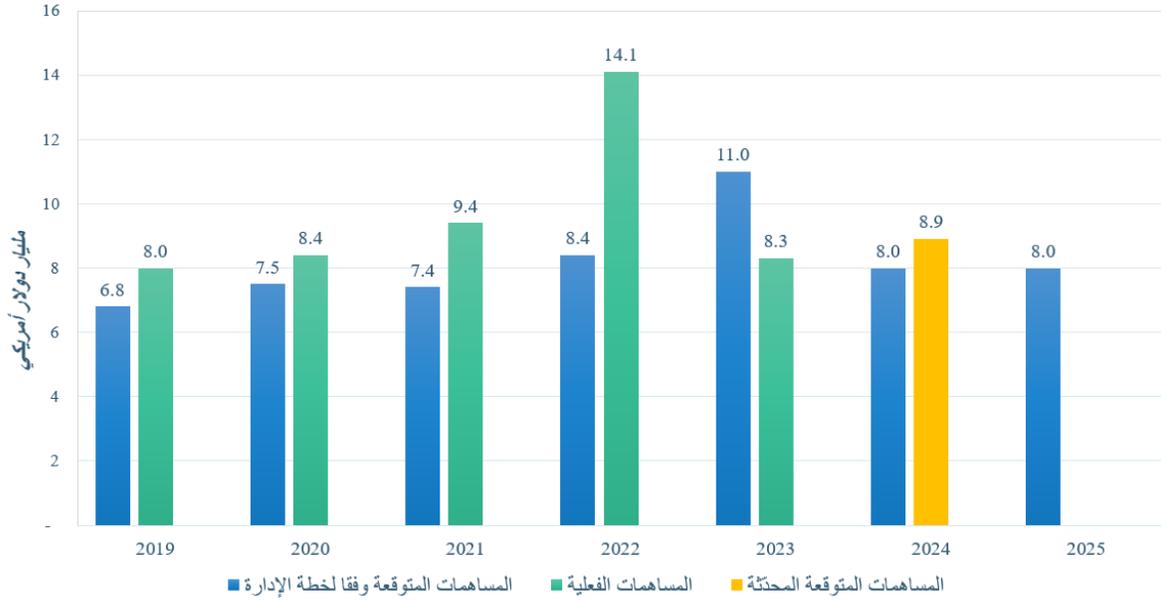
28 البنك الدولي. 2024. السعي إلى تحقيق أهداف التنمية في ظل الهشاشة والزلازل والعنف.

القسم الثاني: سياق التمويل واقتراضات تدبير الموارد

1-2 لمحة عامة

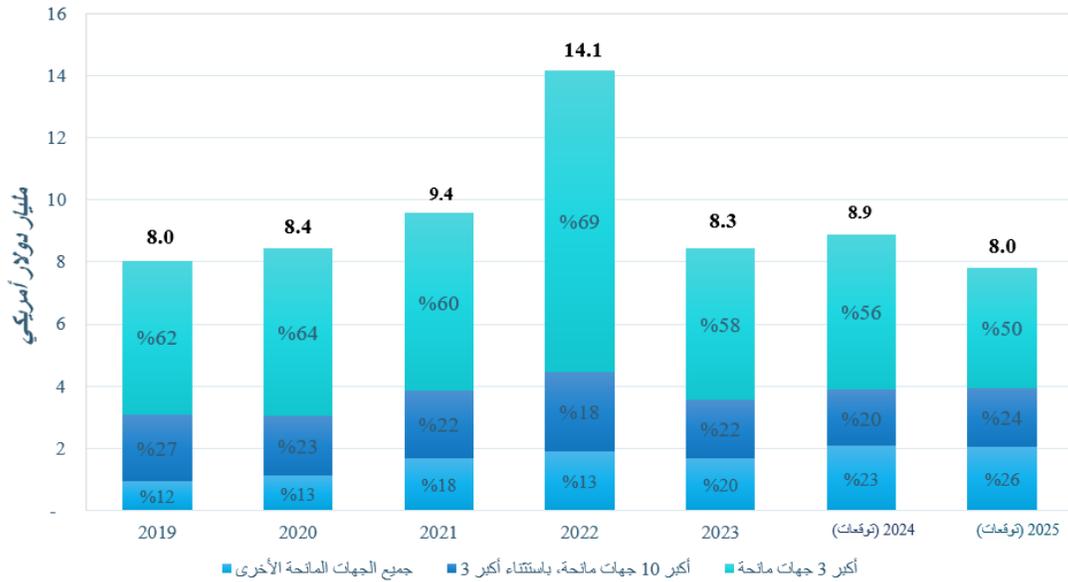
- 28- حافظ البرنامج على شراكات قوية مع الجهات المانحة له على مر السنين، مما عزز روح التعاون والمشاركة التي ساهمت بشكل كبير في نموه وقدرته على الاستجابة للجوع. وعلى مدى العقد الماضي، أسفرت جهود البرنامج المستمرة وتحالفاته القوية عن زيادة ملحوظة في التمويل. ففي عام 2015، قام البرنامج بتأمين 5 مليارات دولار أمريكي من الجهات المانحة، بزيادة متوسطها 8 مليارات دولار أمريكي سنويا حتى عام 2023، مما يؤكد الدور الحاسم لشراكات البرنامج المعززة مع الجهات المانحة في زيادة قدرته على تحقيق مهمته المتمثلة في مكافحة الجوع.
- 29- وفي عام 2022، شهد البرنامج زيادة كبيرة في الدعم المقدم من الجهات المانحة، متجاوزا المستويات المتوسطة التي وصل إليها في الاستجابة لأثر جائحة كوفيد-19 على الأمن الغذائي العالمي. وأدى ذلك إلى تأمين البرنامج لتمويل قدره 14.1 مليار دولار أمريكي، وهو رقم استثنائي جعل عام 2022 عاما استثنائيا في التاريخ المالي للمنظمة. وبحلول عام 2023، شهد البرنامج عودة موارده إلى مستويات ما قبل الجائحة، حيث قام البرنامج بتأمين 8.3 مليار دولار أمريكي مقابل احتياجات موافق عليها قدرها 22.8 مليار دولار أمريكي، مما أدى إلى أكبر عجز له في التمويل على الإطلاق بنسبة 64 في المائة.
- 30- وفي تحديث خطة الإدارة (2024-2026) الذي وافق عليه المجلس في دورته السنوية لعام 2024، كان من المتوقع أن يبلغ التمويل 8 مليارات دولار أمريكي في عام 2024. ومع ذلك، بحلول أواخر يونيو/حزيران 2024، أدت المعلومات الجديدة إلى تحديث التوقعات، حيث يتوقع البرنامج تأمين 8.9 مليار دولار أمريكي من المساهمات المؤكدة بحلول نهاية العام. ويمثل التوقع الجديد 49 في المائة من المتطلبات التشغيلية المتوقعة البالغة 18.2 مليار دولار أمريكي لعام 2024.
- 31- ونفذ البرنامج تدابير لتعزيز دقة عملية التنبؤ وسيواصل التواصل بشكل مفتوح مع شركائه. واستشرافا للمستقبل، من المتوقع أن يظل التمويل عند مستويات ما قبل كوفيد-19 خلال السنوات الثلاث المقبلة، مع تنبؤ متحفظ قدره 8 مليارات دولار أمريكي سنويا من عام 2025 إلى عام 2027.
- 32- وفي هذه البيئة المالية، يظل البرنامج ملتزما بحماية قاعدة تمويله وتوسيعها وتنويعها، بما في ذلك من خلال تطوير مصادر جديدة للموارد بما في ذلك من القطاع الخاص وآليات التمويل المبتكر والتمويل المناخي. ومع اتساع الفجوة بين مستويات الاحتياجات غير المسبوقة والموارد المتاحة لتلبيتها، على البرنامج أن يظل أكثر مرونة وابتكارا وكفاءة من أي وقت مضى. وتماشيا مع الالتزامات التي تم التعهد بها بموجب الصيغة الكبرى واتفاق التمويل، فإن التمويل المرن والمتعدد السنوات الذي يمكن التنبؤ به سيساعد البرنامج على القيام بذلك.
- 33- وقد أجبرت بيئة التمويل المحفوفة بالتحديات، التي تؤثر على القطاع الإنساني بأكمله، البرنامج - والكثير من المنظمات الأخرى - على إعطاء الأولوية للاحتياجات الأكثر أهمية أثناء عمله على الوفاء بولايته. وإزاء هذه الخلفية، سيضعف البرنامج جهوده لإقامة شراكات قوية من خلال إثبات القيمة مقابل المال، وتوجيه موارده إلى حيث سيكون لها أكبر أثر وتلبية أعلى معايير الضمان.
- 34- وفي الوقت نفسه، تجدر الإشارة إلى أن البيانات التشغيلية التي يعمل فيها البرنامج أصبحت معقدة بشكل متزايد. وغالبا ما يؤدي ذلك إلى فترات تنفيذ أطول وتكاليف أعلى للوصول إلى المحتاجين، ويتطلب من البرنامج تعزيز عمله مع الشركاء من أجل ضمان التكامل وزيادة الكفاءة والفعالية إلى أقصى حد من خلال الابتكار وتخفيف المخاطر.

الشكل 1-2: تطور مساهمات الجهات المانحة المقدمة إلى البرنامج،
(المؤكدة والمتوقعة)* 2019-2025



* المساهمات المتوقعة لعام 2024 مأخوذة من تحديث خطة البرنامج للإدارة (2024-2026).

الشكل 2-2: الجهات المانحة للبرنامج بحسب قيمة المساهمة والنسبة المئوية
من إجمالي المساهمات، (المؤكدة والمتوقعة) 2019-2025



2-2 حماية قاعدة التمويل وتوسيعها وتنويعها

35- سيواصل البرنامج الاستثمار في الشراكات من خلال استراتيجية ثلاثية الأبعاد مصممة لحماية قاعدة موارده وتوسيعها وتنويعها.

المشاركة الاستراتيجية

36- في وقت أصبحت فيه وظيفة الشراكات أكثر أهمية من أي وقت مضى، يقر البرنامج بأنها تتطلب نهجا أكثر تكاملا إزاء المشاركة وجمع الأموال والمانصرة وتحديد التوضع مع الشركاء، نهج يستند إلى الحوار الشفاف المستمر الثنائي الاتجاه والثقة المتبادلة ويهدف إلى تحديد الأولويات والفرص الاستراتيجية بشكل مشترك لتلبية الاحتياجات بشكل أفضل.

37- ولتعزيز جهود الدبلوماسية الإنسانية التي يبذلها البرنامج، سيستفيد المديرون التنفيذيون من حضورهم في الفعاليات الدولية الرئيسية لإنشاء تحالفات استراتيجية، وتسريع بناء الشراكات وجذب الدعم لجهود البرنامج الرامية إلى تحقيق أهدافه والقضاء بشكل تام على الجوع.

38- ومن شأن توسيع نطاق الشراكات، بما في ذلك من خلال بناء شراكات مواضيعية والتركيز على الشركاء الاستراتيجيين وتعزيز الشراكات القائمة وتوسيعها، أن يُمكن البرنامج من تنويع مشاركته لبناء أهداف استراتيجية وجغرافية وموضوعية مشتركة. ومن خلال تصميم تدخلاته وخدماته للحكومات والمنظمات والمجتمعات لما يناسب الغرض، تتاح للبرنامج فرصة للاستفادة من مجموعة واسعة من المساهمات من الشركاء.

39- وباعتبار البرنامج منظمة مموله طوعيا، فإنه يقدر علاقاته الطويلة الأمد مع جميع الجهات المانحة الحكومية. وتعتمد المنظمة بشكل كبير على مجموعة صغيرة من الشركاء، حيث يأتي ما يقرب من 80 في المائة من تمويلها من عشر جهات مانحة. وفي حين لا يزال من الضروري أن يواصل البرنامج رعاية هذه العلاقات وإقامة اتصالات منتظمة على مستوى العواصم والأقاليم والبلدان، فإنه من المهم أيضا توسيع قاعدة تمويله وتنويعها حتى يتمكن من الاستجابة بفعالية في بيئة العمل الإنساني المليئة بالتحديات في يومنا الحالي.

شراكات الأمم المتحدة وصناديقها للتمويل الجماعي

40- يمثل صندوق الأمم المتحدة المركزي لمواجهة الطوارئ شريان حياة للأشخاص الأكثر ضعفا، مما يُمكن البرنامج من التصرف بسرعة أثناء حالات الطوارئ. كما يبسر الصندوق اتخاذ إجراءات مكررة واستباقية تساعد الناس قبل بلوغ الأزمة ذروتها. ويقال هذا النهج الاستباقي الأثر الإنساني المتوقع للأزمة، مما يضمن استجابة أسرع وأكثر كرامة وأكثر فعالية من حيث التكلفة.

41- وتؤدي صناديق الأمم المتحدة للتمويل الجماعي الأخرى دورا استراتيجيا في تحسين تنسيق المساعدات وإدارة المخاطر وتنويع التمويل لمنظومة الأمم المتحدة. وتوفر صناديق التمويل الجماعي مسارا استراتيجيا مهما للبرنامج في عمله مع منظومة الأمم المتحدة الأوسع في تحقيق الأولويات الوطنية والعالمية.

42- وبشكل عام، يتوقع البرنامج لعام 2025 مستوى تمويل مماثلا للسنوات السابقة من كل من صندوق الأمم المتحدة المركزي لمواجهة الطوارئ (166 مليون دولار أمريكي في عام 2023) وصناديق التمويل الجماعي الأخرى (186 مليون دولار أمريكي). وسيعمل البرنامج على تعزيز تعاونه مع منسقي الأمم المتحدة المقيمين ومنسقي الشؤون الإنسانية في ما يتعلق بإعطاء الأولوية للأشخاص الأكثر ضعفا. كما سيساهم في تعزيز إبراز مساهمات الأمم المتحدة في الاستجابة الإنسانية، وإثبات أثر هذه المساهمات.

43- وعلى المستوى المؤسسي، ومن خلال المشاركة المنتظمة، يعمل البرنامج بشكل وثيق مع مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية للدعوة إلى دعم الأشخاص الضعفاء والمجتمعات المحلية الضعيفة في جميع أنحاء العالم. كما يدعم البرنامج جهود الدعوة التي يبذلها مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في فعاليات التعهدات ومن خلال التقارير السنوية. وعلى المستوى المشترك بين الوكالات، يحافظ البرنامج على علاقات وثيقة مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى بشأن الدعوة المشتركة للعمليات ذات الأولوية وجهود تعبئة الموارد ذات الصلة.

الشراكات القطرية البرمجية

44- توسعت شراكات البرنامج مع البلدان المستفيدة من البرامج توسعا كبيرا على مدى السنوات الأخيرة، وهي تهدف إلى مساعدة البلدان على تحقيق أولوياتها الوطنية، بما يتماشى مع الخطة الاستراتيجية للبرنامج. ويواصل الدعم المباشر للبرنامج من البلدان المستفيدة من البرامج الازدياد من خلال المساهمات المالية والعينية وتبادل القدرات والمعرفة والمهارات التقنية من خلال ترتيبات التعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي. واستجابة لشركائه المتطورة مع البلدان المستفيدة من البرامج، أنشأ البرنامج شعبة الشراكات المتعددة الأطراف والشراكات القطرية البرمجية.

45- *الموارد المالية المحلية*: يضع البرنامج الملكية الوطنية وتعبئة الموارد المحلية واستخدامها بفعالية في صميم الجهود التي يبذلها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. ومن المتوقع أن يصل التمويل المحلي لمبادرات البرنامج، بما في ذلك جميع الموارد التي توفرها الحكومات الوطنية، مثل الأموال من المؤسسات المالية الدولية، إلى 900 مليون دولار أمريكي في عام 2025. وعند تشجيع التمويل الوطني للبرامج المتعلقة بهدف التنمية المستدامة 2، سيواصل البرنامج الاستفادة من مبادرات مثل صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة وصندوق التحوّل لتغيير الحياة، والتي توفر حوافز للبلدان المنخفضة الدخل والبلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا للمساهمة بالموارد المحلية في الخطط الاستراتيجية القطرية للبرنامج.

46- *المؤسسات المالية الدولية*: سيواصل البرنامج تعزيز تعاونه مع المؤسسات المالية الدولية، والمساهمة في أولويات الحكومات الوطنية، بما يتماشى مع الخطة الاستراتيجية للبرنامج. ويمكن أن يأتي التمويل من البلدان المستفيدة من البرامج من "مظاريف" المؤسسات المالية الدولية أو الموارد المالية المحلية. وللحفاظ على توسع الدعم الممول من الحكومات، سيواصل البرنامج الاستثمار في إجراء التحليلات وتقديم الدعم التقني الذي يُمكن المكاتب القطرية من الاستفادة بشكل أفضل من التمويل الوطني. وتشير توقعات البرنامج إلى أنه سيتم تحديد 750 مليون دولار أمريكي من التمويل الذي تقدمه المؤسسات المالية الدولية في عام 2025، بما يتسق مع الاتجاهات في السنوات الأخيرة.

47- *الموارد من الجنوب العالمي*: من خلال الاستفادة من المساهمات الفريدة التي يقدمها الجنوب العالمي، سيواصل البرنامج تيسير التعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي لتبادل المعرفة والخبرات والمهارات بين البلدان النامية لدعم التقدم نحو القضاء التام على الجوع.

القطاع الخاص

48- زادت نسبة التبرعات التي تقدمها الجهات المانحة من القطاع الخاص بمقدار ثلاثة أضعاف تقريبا بين عامي 2019 و2023، وزادت تبرعات الأفراد بأكثر من سبعة أضعاف، ومن المتوقع أن يستمر مسار النمو هذا بوجود الاستثمار المناسب. وبحلول منتصف عام 2024، من المتوقع أن يصل الدخل من القطاع الخاص - الشركات والمؤسسات والجهات الخيرية والأفراد - إلى 350 مليون دولار أمريكي في عام 2024. ومن هذا الإجمالي، من المتوقع أن يولد برنامج جمع الأموال من الأفراد، الذي يتألف من الفريق المعني بتبرعات الأفراد في المقر، ومنصة ShareTheMeal ومنظمات أصدقاء البرنامج، وخاصة تلك التي تتخذ من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان مقرا لها، أكثر من 120 مليون دولار أمريكي.

49- ويعد جمع الأموال من الأفراد أكبر مصدر للتمويل المرن من القطاع الخاص، حيث تشير التقديرات إلى أن 30 إلى 35 في المائة من جميع مساهمات الأفراد مرنة. وستظل نسبة التبرعات المعاد استثمارها في عمليات جمع الأموال من الأفراد، المنصوص عليها في استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه والتي وافق عليها المجلس في دورته العادية الثانية لعام 2019، عند 29 في المائة في عام 2025، وستستخدم معظم الأموال المعاد استثمارها لدفع ثمن الإعلانات الرقمية الموجهة للغاية التي تحفز مساهمات الأفراد، وسداد سلف تمويل الميزانية الرأسمالية وتغطية التكاليف التشغيلية. كما تهدف الاستثمارات إلى توسيع النموذج الحالي لجمع الأموال بالوسائل الرقمية، وتحقيق العمق في الأسواق الرئيسية، وإتاحة خيار دفع الزكاة وتوفير تجارب جديدة من خلال تطبيق الهاتف المحمول من أجل تعزيز المشاركة المتزايدة.

50- ويتوقع البرنامج أن تستمر الشراكات مع المؤسسات ومساهمات الجهات الخيرية في النمو. ومن المتوقع أن يأتي جزء كبير من الدخل من العمل مع المؤسسات، على الرغم من تقلب السوق في هذا القطاع. واستنادا إلى مشاركته المتعددة الأوجه في القطاع الخاص، وبهدف الاستفادة من الأسواق ومصادر التمويل الجديدة، سيطور البرنامج أساليب جديدة لجمع الأموال تتراوح بين التبرعات من الأفراد والمساهمات من المؤسسات والتي تشمل خيارات للأعمال الخيرية الإسلامية.

التمويل المبتكر

51- سيستكشف البرنامج مصادر تمويل مبتكرة من خلال قيادة العمل مع الجهات المانحة على مستوى رأس المال وفي الوقت نفسه تقديم الدعم المباشر إلى المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية لتصميم حالات استثمار للتمويل المبتكر ووضع مقترحات قائمة على الأدلة لجذب مساهمات إضافية متعددة السنوات.

52- وتمشيا مع استراتيجيته الجديدة بشأن التمويل المبتكر، سيواصل البرنامج النهوض بأهدافه في مجال التمويل المبتكر، باستخدام آليات مثل مبادلات الديون، وحلول الأسواق الرأسمالية، والتمويل المختلط، وتمويل المخاطر المناخية، ويهدف إلى تعبئة 100 مليون دولار أمريكي إضافية في عام 2025.

53- وفي عام 2025، سينصب تركيز استراتيجية التمويل المبتكر على تمويل أنشطة مواجهة المخاطر المناخية من أجل المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة، وتقديم خيارات التمويل للشركاء، وتحسين نماذج الأعمال وتوفير بناء القدرات للمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. وسيقوم مكتب الشؤون القانونية في البرنامج بتوجيه هيكل وتصميم مبادرات التمويل المبتكر، بما في ذلك مبادلات الديون، والمساهمات بالعملة المشفرة والتمويل المختلط. وتوقعا لزيادة المشاركة في التمويل المبتكر في عام 2025، يهدف البرنامج إلى جذب التمويل من خلال قنوات غير تقليدية، بما في ذلك من قاعدة الجهات المانحة الحالية.

الشراكات المواضيعية

54- من خلال تعزيز العلاقات والتفاعلات في الميدان والحوار المخصص، سيؤكد البرنامج مزاياه النسبية في مجالات العمل المناخي وبناء القدرة على الصمود وتعزيز نظم الحماية الاجتماعية والتغذية. ومن خلال الاستفادة من خطط الاستثمار المؤسسية وتوسيع نطاق الأنشطة البرمجية ذات الصلة، سيواصل البرنامج تعزيز الجهود التعاونية على نطاق المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية من أجل جمع الأموال بشكل فعال على المستوى القطري. وسيعمل البرنامج بنشاط على استكشاف طرائق جديدة للشراكات المواضيعية من خلال أدوات التمويل المبتكر.

55- كما سيظل العمل الاستباقي مجال تركيز رئيسي للبرنامج، وخاصة من خلال استخدام التمويل القائم على التوقعات. ويقلل هذا النهج تكاليف الأنشطة الإنسانية من خلال تيسير التدابير الاستباقية قبل وقوع ظواهر الطقس المتطرفة. ومن خلال خطته الاستراتيجية القطرية، سيواصل البرنامج دعم الحكومات في تعزيز نظم الإنذار المبكر الوطنية ومساعدة المجتمعات على توقع الصدمات المناخية والاستعداد لها والتعافي منها. وسيحقق ذلك من خلال تأمين تمويل موثوق به ومرتب مسبقا لتنفيذ مشروعات العمل الاستباقي، ومن خلال الدعوة إلى زيادة التمويل للتكيف مع تغير المناخ.

3-2 مرونة التمويل وإمكانية التنبؤ به

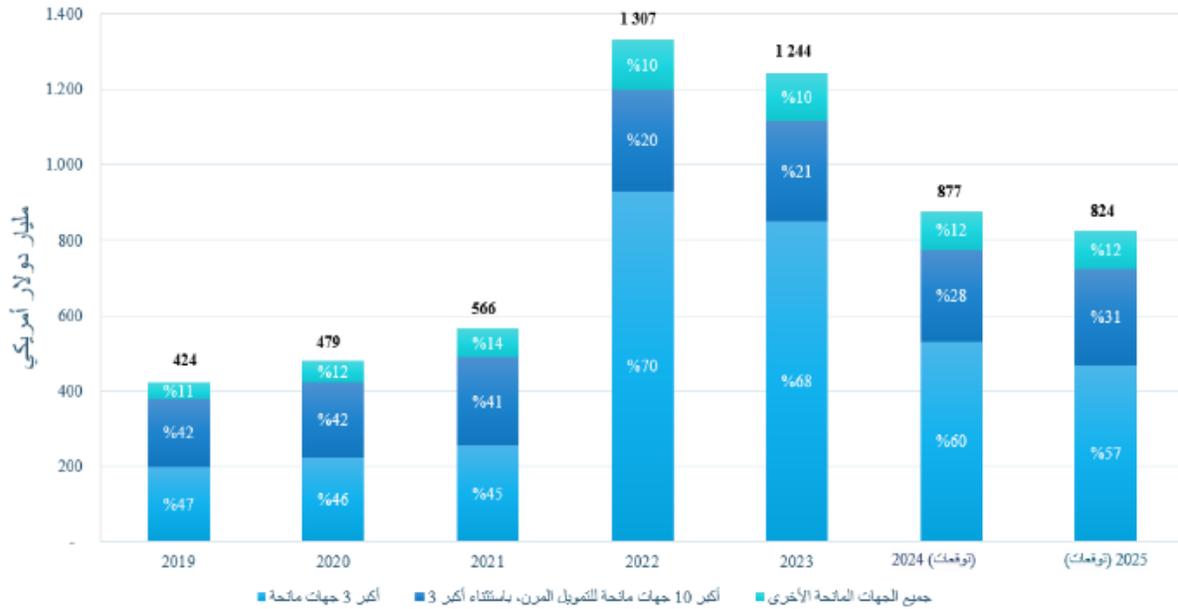
56- يسعى البرنامج إلى حماية مصادر تمويله وتوسيعها، وتعزيز الشفافية وتعزيز المساءلة مع الالتزام بمتطلبات تعاقدية أكثر صرامة. ومن خلال تأمين تمويل متعدد السنوات مرن ويمكن التنبؤ به، يوسع البرنامج أن يخطط بشكل أفضل ويحافظ على استمرارية العمليات، ويبقى مرنا في المواقف الدينامية ويقيم شراكات أكثر استقرارا.

- 57- ويشمل التمويل المرن²⁹ المساهمات غير المخصصة و"المخصصة بشروط ميسرة" ويسمح للبرنامج بتحديد أين وكيف يستخدم الأموال التي يتلقاها، مما يمنحه المرونة للاستجابة بسرعة لحالات الطوارئ وتمويل الاستجابات للآزمات المهمة في جميع أنحاء العالم. ويؤدي التمويل المرن إلى إنقاذ الأرواح ويخفف المعاناة بين الفئات السكانية الأكثر ضعفاً.
- 58- وفي عام 2023، انخفض إجمالي مبلغ التمويل المرن، ولكنه زاد كنسبة من إجمالي المساهمات من 9 في المائة في عام 2022 إلى 14 في المائة في عام 2023. وفي عام 2024، من المتوقع أن يبلغ التمويل المرن 877 مليون دولار أمريكي، منه 419 مليون دولار أمريكي من الأموال غير المخصصة بالكامل، و71 مليون دولار أمريكي من المساهمات المباشرة في حساب الاستجابة العاجلة، و383 مليون دولار أمريكي من المساهمات المخصصة بشروط ميسرة. ومن المتوقع حدوث اتجاهات مماثلة في عام 2025.
- 59- ويسمح التمويل المتعدد السنوات³⁰ للبرنامج ببناء شراكات أكثر نجاحاً ومتعددة القطاعات ومتكاملة تؤدي إلى نتائج أفضل للأشخاص الذين يخدمهم. وفي عام 2023، كان 11 في المائة من إجمالي إيرادات البرنامج في شكل تمويل متعدد السنوات.
- 60- ويتطلب تحقيق أهداف الصفقة الكبرى واتفاق التمويل تمويلاً مرناً ومتعدد السنوات. ولبناء الدعم لآليات التمويل المرن، سيواصل البرنامج توضيح فوائد التمويل العالي الجودة وسيدعو إلى تمويل أكثر مرونة ومتعدد السنوات في الفعاليات الرفيعة المستوى، وعبر المنصات العالمية وأثناء المشاركة مع الجهات المانحة وواضعي السياسات.
- 61- وإقراراً بكرم الجهات المانحة التي تقدم تمويلاً عالي الجودة، سيذكرها البرنامج في المنشورات ووسائل التواصل الاجتماعي والمواقع الشبكية. كما سيشارك قصصاً إنسانية تستند إلى الأدلة بشأن أثر مساهمات الجهات المانحة، مما سيعزز إبراز صورة الجهات المانحة وقدرتها على حشد الدعم العام.

²⁹ يشتمل مصطلح "التمويل المرن" على المساهمات المتعددة الأطراف غير المخصصة، والمساهمات في الأنشطة المنقذة للحياة المقدمة من خلال حساب الاستجابة العاجلة، والمساهمات المخصصة بشروط مرنة الموجهة إلى المستويات الإقليمية والمواضعية.

³⁰ يشير تعريف البرنامج لعبارة "التمويل المتعدد السنوات" إلى التزامات الجهات المانحة بتوفير تمويل مستدام ويمكن التنبؤ به لمدة تزيد عن 12 شهراً، وجدول سنوي متفق عليه لصرف الأموال واستخدامها.

الشكل 2-3: التمويل المرن والمخصص بحسب النسبة المئوية من إجمالي المساهمات، 2019-2025 (المؤكدة والمتوقعة)



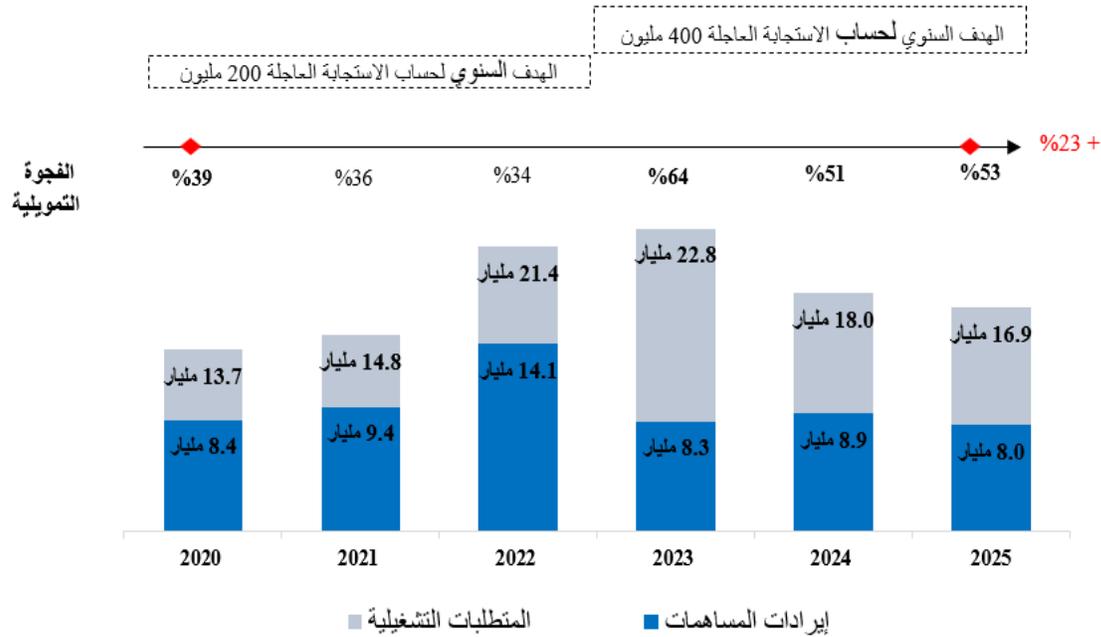
4-2 هدف تدبير الموارد لحساب الاستجابة العاجلة

62- إن حساب الاستجابة العاجلة هو احتياطي البرنامج للتخصيص العاجل للتمويل المتعدد الأطراف المرن والقابل للتجديد والمتجدد. ويُستخدم كملاد أخير لتمكين البرنامج من التصرف بسرعة لحالات الطوارئ وتعزيز استعداده وقدرته على الاضطلاع بأنشطة إنقاذ الحياة العاجلة. ويقدم الحساب سلفاً إلى المكاتب القطرية، مما يسمح لها بالبدء بشراء الأغذية، ونشر الموظفين، والبدء بالتحويلات القائمة على النقد، وتسجيل المستفيدين المستهدفين، والقيام بأنشطة أساسية أخرى.

63- وحساب الاستجابة العاجلة هو سلفة يمكن سدادها أو "تجديدها" بأي مساهمات مؤكدة طالما أن الشروط المرفقة بالمساهمات تسمح بذلك. ويتم الإبلاغ عن المساهمات المستخدمة لهذا الغرض بموجب العمليات التي تم توجيهها إليها. ويمكن تحويل أي سلفة من حساب الاستجابة العاجلة لم يتم سدادها إلى منح عند نهاية الخطة الاستراتيجية القطرية. وحساب الاستجابة العاجلة ليس بديلا عن المساهمات من صندوق الأمم المتحدة المركزي لمواجهة الطوارئ أو عن المساهمات الموجهة الأخرى للبرنامج.

64- وارتفعت المتطلبات التشغيلية للبرنامج من 13.7 مليار دولار أمريكي في عام 2020 إلى 21.4 مليار دولار أمريكي في عام 2022، مما دفع المجلس إلى الموافقة على مضاعفة هدف جمع الأموال لحساب الاستجابة العاجلة إلى 400 مليون دولار أمريكي في عام 2022. وزادت الفجوة التمويلية بين المتطلبات التشغيلية والمساهمات المتوقعة العالمية من 39 في المائة في عام 2020 إلى 64 في المائة في عام 2023 ومن المتوقع أن تظل أعلى من 50 في المائة في عامي 2024 و2025 (انظر الشكل 2-4). ويؤكد هذا الاتجاه على الحاجة الحاسمة إلى تجديد موارد الجهات المانحة المستدامة لحساب الاستجابة العاجلة لتلبية الطلب المتزايد.

الشكل: 2-4: المتطلبات التشغيلية والمساهمات المتوقعة، 2020-2025 (بالدولار الأمريكي)



ملاحظة: الأرقام لعامي 2024 و2025 هي توقعات تستند إلى التوقعات العالمية في يونيو/حزيران 2024.

65- ويشكل التوافر المحدود لأموال حساب الاستجابة العاجلة قيودا على السلف المقدمة إلى المكاتب القطرية. وتُظهر الفجوة التمويلية المتزايدة والسلف المتزايدة المقدمة إلى المكاتب القطرية في السنوات الأخيرة الطلب المتزايد على حساب الاستجابة العاجلة. وفي عام 2023، وبعد عامين من رفع هدف تدبير الموارد إلى 400 مليون دولار أمريكي، بلغت المخصصات من حساب الاستجابة العاجلة 433.5 مليون دولار أمريكي، بزيادة قدرها 130 في المائة عن عام 2020 عندما كان هدف تدبير الموارد 200 مليون دولار أمريكي فقط.

66- وفي عام 2023، قُدِّمَ 72 في المائة من إجمالي السلف المقدمة من حساب الاستجابة العاجلة إلى خمسة مكاتب قطرية: 122 مليون دولار أمريكي لدولة فلسطين للتصدي للجوع المرتبط بالنزاع في غزة، و72 مليون دولار أمريكي للاستجابة للزلازل في تركيا (47 مليون دولار أمريكي) والجمهورية العربية السورية (25 مليون دولار أمريكي)، و67 مليون دولار أمريكي لجمهورية الكونغو الديمقراطية للاستجابة للنزوح الداخلي، و28 مليون دولار أمريكي للسودان للمساعدات الغذائية في خضم النزاع المسلح. ومع

استمرار مواجهة المجتمعات المحلية للنزاع والصدمات المناخية والتحديات الاقتصادية في جميع أنحاء العالم، من المرجح أن تظل السلف المقدمة من حساب الاستجابة العاجلة حاسمة في دعم العمليات.

67- وبموجب المادة 4-3 من النظام المالي، يحدد المجلس مستوى مستهدفا لحساب الاستجابة العاجلة لفترة مالية ما. ولا يمثل الهدف السنوي لحساب الاستجابة العاجلة التزاما من جانب الدول الأعضاء، ولكنه يعمل بمثابة إشارة لتعبئة الموارد. وينبغي الحفاظ على المستوى المستهدف من خلال المساهمات المباشرة من الجهات المانحة، وعندما يكون ذلك ممكنا، سداد السلف المقدمة إلى العمليات أو الأنشطة المؤهلة. وإذا انخفض رصيد حساب الاستجابة العاجلة عن الحد الأدنى البالغ 85 مليون دولار أمريكي، وهو متوسط تكلفة ثلاثة أشهر من احتياجات مليوني شخص، يوجه البرنامج نداء محددا إلى الجهات المانحة.

68- ومع الطلب المرتفع المستمر بأن يتخذ البرنامج إجراءات استباقية للأنشطة المنقذة للحياة، يسعى البرنامج إلى الحصول على موافقة المجلس على الحفاظ على مستوى هدف تدبير موارد حساب الاستجابة العاجلة عند 400 مليون دولار أمريكي لعام 2025.

القسم الثالث: السياق البرامجي

1-3 المتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ المؤقتة لعام 2025

لمحة عامة

- 69- لا يزال العالم يواجه أكبر أزمة غذائية وتغذوية في التاريخ الحديث، مدفوعة بالنزاعات وانعدام الأمن وأزمة المناخ والصدمات الاقتصادية. ويتفاقم التحدي بسبب النقص الحاد في التمويل الإنساني. وإزاء هذه الخلفية، يتوقع البرنامج أن تصل متطلباته التشغيلية لعام 2025 إلى 16.9 مليار دولار أمريكي³¹ لمساعدة 123 مليون شخص من خلال 86 عملية في أكثر من 120 بلدا وإقليما.
- 70- وإدراكا منه أن الموارد المخصصة لعام 2025 لن تكفي لتلبية تلك الاحتياجات، وضع البرنامج خطة تنفيذ مؤقتة على المستوى العالمي، تعكس توقعات المنظمة لكيفية استخدام الموارد التي تتوقع تلقيها خلال العام. وستدعم خطة التنفيذ المؤقتة للبرنامج بقيمة 8.8 مليار دولار أمريكي لعام 2025 ما يصل إلى 98 مليون مستفيد في جميع أنحاء العالم.

المتطلبات التشغيلية لعام 2025

- 71- توضع المتطلبات التشغيلية لعام 2025 لكل عملية قطرية على أساس الاحتياجات التي تغطيها الخطط الاستراتيجية القطرية التي وافق عليها المجلس التنفيذي، إلى جانب التغييرات المتوقعة الناشئة عن وثائق الميزانية الأخرى قيد الإعداد أو التنقيح المستقبلي. ويجمع البرنامج متطلبات العمليات القطرية على المستويين الإقليمي والعالمي عند تقديم إجمالي المتطلبات التشغيلية المتوقعة.
- 72- وبالنسبة لعام 2025، فإن توزيع المتطلبات التشغيلية عبر مكاتب البرنامج الإقليمية الستة يعكس بشكل وثيق توزيع عام 2024، على النحو الموضح في الجدول 1-3. ويمكن أن يعزى الانخفاض البالغ 1.1 مليار دولار أمريكي في المتطلبات التشغيلية مقارنة بعام 2024 أساسا إلى ثلاثة بلدان - الجمهورية العربية السورية ولبنان وأوكرانيا - والتي تقع جميعها في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وشرق أوروبا. وعلى الرغم من هذا الانخفاض، لا تزال تلك المنطقة تمثل ما يقرب من ثلث المتطلبات لعام 2025، بمبلغ 4.9 مليار دولار أمريكي من الإجمالي البالغ 16.9 مليار دولار أمريكي. وللحصول على معلومات مفصلة عن المتطلبات التشغيلية لمكاتب البرنامج القطرية، انظر الملحق السادس.

الجدول 1-3: المتطلبات التشغيلية بحسب المنطقة، 2024 و2025				
المتطلبات التشغيلية لعام 2025		المتطلبات التشغيلية لعام 2024*		المكتب الإقليمي
(%)	(مليون دولار أمريكي)	(%)	(مليون دولار أمريكي)	
15	2 457	14	2 605	آسيا والمحيط الهادئ
29	4 914	32	5 683	الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية
16	2 743	15	2 784	أفريقيا الغربية
11	1 820	11	1 896	أفريقيا الجنوبية
23	3 883	22	3 907	أفريقيا الشرقية
6	1 072	6	1 110	أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
100	16 890	100	17 986	المجموع

* على النحو الوارد في تحديث خطة البرنامج للإدارة (2024-2026).

³¹ اعتبارا من يونيو/حزيران 2024، استنادا إلى المتطلبات التقديرية التي تم جمعها من المكاتب القطرية.

73- وبما يتسق مع عام 2024، فإن ما يقرب من 80 في المائة من المتطلبات التشغيلية الموضحة في خطة الإدارة للفترة 2025-2027 تتركز في 20 عملية قطرية. وتشكل أكبر عشر عمليات 56 في المائة (9.4 مليار دولار أمريكي) من إجمالي المتطلبات (الشكل 3-1). وتقع أكبر ثلاث عمليات للبرنامج في اليمن وأفغانستان وجمهورية الكونغو الديمقراطية، حيث تتجاوز متطلبات كل منها مليار دولار أمريكي في عام 2025. وعلى سبيل المقارنة، تبلغ متطلبات المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي للبرنامج بأكمله 1.1 مليار دولار أمريكي.

الشكل 3-1: المتطلبات التشغيلية لعام 2025، أكبر عشر عمليات قطرية



خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2025

74- توضح خطة التنفيذ المؤقتة لجميع عمليات البرنامج كيف يعتزم البرنامج استخدام موارده المحدودة لمساعدة المستفيدين الأكثر احتياجاً. وتشتمل القيمة الإجمالية المقدرة على توقع مساهمة عالمية لعام 2025 قدرها 8 مليارات دولار أمريكي، واستخدام صافي أرصدة المساهمات المرحلة³² المقدرة بنحو 500 مليون دولار أمريكي، وإيرادات متوقعة قدرها 300 مليون دولار أمريكي من تقديم الخدمات عند الطلب.³³

75- وتستند خطة التنفيذ المؤقتة إلى المتطلبات التشغيلية المتوقعة، وتوافر التمويل المتوقع والمقارنات التاريخية للنفقات المخطط لها والفعالية لعمليات البرنامج. ويجري إعدادها قبل تقديم المكاتب القطرية للأرقام الخاصة بخطة التنفيذ الفردية الخاصة بكل منها³⁴ ولذلك توفر أفضل تقدير لخطة عمل البرنامج السنوية لعام 2025.

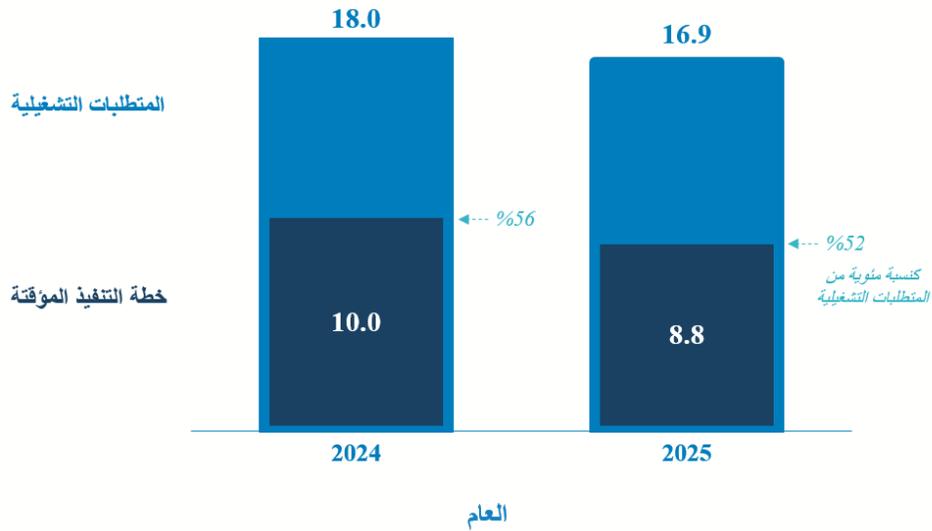
76- وتبلغ قيمة خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2025 ما قدره 8.8 مليار دولار أمريكي، أي ما يعادل 52 في المائة تقريباً من المتطلبات التشغيلية (الشكل 3-2) وتعكس انخفاضاً بنسبة 12 في المائة مقارنة بعام 2024.

³² الزيادة المتوقعة أو النقصان المتوقع في رصيد الأموال لدى البرنامج من نهاية عام 2024 إلى نهاية عام 2025.

³³ خدمات يقدمها البرنامج مقابل الدفع إلى أطراف ثالثة وتتسق مع أغراضه وسياساته وأنشطته.

³⁴ ستقوم المكاتب القطرية بوضع أرقام خطة التنفيذ الأولية لعام 2025 في نهاية عام 2024، عندما تكون مهتأة أكثر لوضع خطط عملها للعام القادم.

الشكل 3-2: المتطلبات التشغيلية و خطة التنفيذ المؤقتة،
2024-2025 (مليار دولار أمريكي)



2-3- نهج التخطيط في البرنامج

- 77- استجابة للتحديات المتزايدة لناحية تأمين الموارد لعملياته، أصدر البرنامج في أكتوبر/تشرين الأول 2023 تعليمات إلى أكبر عملياته القطرية بتنقيح خطط ميزانياتها لعام 2024. وتضمنت التنقيحات تطبيق بيانات محدثة عن الاحتياجات المتغيرة وإعادة تقييم قدرة البرنامج وشركائه وإمكاناتهم ومواردهم لتقديم برامج عالية الجودة في ضوء القيود التشغيلية والمالية. ولا تزال الخطط ذات الأولوية طموحة، ولكنها أكثر واقعية في ما يتعلق بالبيئة التشغيلية والتمويلية الحالية.
- 78- وفي حين أعيدت معايرة العمليات الرئيسية للبرنامج على أساس مخصص لعام 2024، فقد وضعت مبادئ توجيهية قوية لتنقيح نهج التخطيط في البرنامج وضمان الاتساق على نطاق المنظمة (الإطار 3-1).

الإطار 3-1: نهج التخطيط المنقح للبرنامج

بفعل مستويات الجوع القياسية في العالم، ارتفعت متطلبات البرنامج في حين انخفضت المساهمات. ونتيجة لذلك، اتسعت الفجوة التمويلية في البرنامج بشكل كبير في السنوات الأخيرة. وعلى المستوى الداخلي، غالبا ما يؤدي ذلك إلى تخطيط ميزانية غير واقعية وسيناريوهات تخطيط من غير المرجح أن تتحقق في بيئة تشغيلية متزايدة التعقيد. وعلى المستوى الخارجي، يطلب الشركاء الذين يقدمون الموارد بشكل متزايد من البرنامج والنظام الإنساني الأوسع نطاقا ضمان أن تكون النداءات والخطط الإنسانية قائمة على الأدلة وموثوقة وتتمحور حول الناس وتعطي الأولوية لأكثر الناس والمجتمعات المحلية احتياجا.

واستجابة لذلك، وضع البرنامج نهجا منقحا لصياغة خطط ميزانيته وبرامجه القطرية. ويتم تزويد المكاتب القطرية بإطار منهجي يبصر الاتساق عبر المنظمة ويستجيب أيضا للظروف الخاصة بكل بلد، ويوجه معايرة الخطط الاستراتيجية القطرية وميزانيات الحوافظ القطرية ذات الصلة، مما يساعد المكاتب القطرية على وضع ميزانيات واقعية وتخطيط عمليات تتواءم بشكل أوثق مع قدراتها ومواردها لتقديم برامج عالية الجودة.

ويركز هذا النهج للتخطيط للميزانية على المستوى القطري على المساعدة التي تتوقع المكاتب القطرية أن تكون قادرة على تقديمها، مع مراعاة الاحتياجات القطرية، والاستجابة الجماعية، وقدرة البرنامج وإمكاناته في البلد - أي إمكاناته التشغيلية - والموارد التي يمكن أن تتوقع المكاتب القطرية بشكل معقول تلقيها. وسيضمن النهج الجديد زيادة التنسيق مع الحكومات وأصحاب المصلحة الآخرين من أجل تجنب التداخل وزيادة أوجه التآزر، وتحسين تحليل التحديات والفجوات السياقية، والقيود التشغيلية، والميزة النسبية للبرنامج واتجاهات وتوقعات تمويل الجهات المانحة.

وقد عممت المبادئ التوجيهية لهذا النهج على المكاتب القطرية في الربع الثالث من عام 2024. وستعتمد المكاتب القطرية التي تقوم بإعداد خطط استراتيجية قطرية جديدة - بما في ذلك تلك التي تقدم خطط استراتيجية قطرية في الدورة العادية الثانية للمجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2025 - نهج التخطيط المنقح، في حين سيطلب من المكاتب القطرية الأخرى التي تتحرف بشكل كبير وغير مبرر عن المبادئ الموضحة في المبادئ التوجيهية المعايرة أن تعدل خططها من خلال تنقيح للميزانية.

3-3- رؤية مستنيرة حول المتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ المؤقتة

79- يقوم البرنامج باستعراض وإعداد ميزانيته من عدة منظورات، بما في ذلك بحسب مجال التركيز والحصيلة الاستراتيجية وفئة التكاليف. ويقدم هذا القسم رؤية مستنيرة حول كل منظور، واضعا الآثار الناتجة على العمليات في سياقها.

التحليل بحسب مجال التركيز

80- لا تزال الاستجابة للأزمات تشكل مجال التركيز الأساسي للبرنامج، حيث تستأثر بثلاثة أرباع إجمالي المتطلبات التشغيلية. وعلاوة على ذلك، من المتوقع أن يعطي البرنامج الأولوية لأنشطة الاستجابة للأزمات عندما تكون موارده محدودة. وينعكس هذا الترتيب للأولويات في الجدول 3-2 الذي يوضح ارتفاع الاستجابة للأزمات كنسبة من خطة التنفيذ المؤقتة إلى 77 في المائة وانخفاض بناء القدرة على الصمود إلى 20 في المائة. ومن المتوقع أن يكون حجم أنشطة الاستجابة للأزمات في عام 2024 مماثلا بنسبة 78 في المائة.

81- ويتم التخطيط لأعمال القدرة على الصمود وتنفيذها في جميع عمليات البرنامج القطرية تقريبا. ويُخصص أكثر من نصف خطة التنفيذ المؤقتة للمكتب الإقليمي وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي لجهود بناء القدرة على الصمود. وعلى نطاق أوسع، يتم تنفيذ أعمال بناء القدرة على الصمود التي يضطلع بها البرنامج على نطاق واسع في المناطق المتضررة من النزاع، مثل أوكرانيا وجنوب السودان وأفغانستان، وفي المناطق التي تواجه تأثيرات المناخ القاسي، مثل منطقة الساحل. ونظرا لأن التوقعات لكلا البيئتين التشغيليتين لا تزال محفوفة بالمخاطر، فإن خطة التنفيذ المؤقتة للبرنامج لأنشطة بناء القدرة على الصمود، بقيمة 1.7 مليار دولار أمريكي، تعكس التزاما قويا بدعم المجتمعات المحلية في الاستعداد للصددمات وعوامل الأجهاد ومواجهتها والتعافي منها.

82- ويواصل البرنامج تنفيذ الأنشطة التي تعالج الأسباب الجذرية في الكثير من العمليات من أجل معالجة العوامل الكامنة التي تساهم في انعدام الأمن الغذائي والفقير. ويخطط خمسة وأربعون مكتبا قطريا لتنفيذ الأنشطة التي تعالج الأسباب الجذرية في برامج، بمنطلقات تشغيلية إجمالية قدرها 552 مليون دولار أميركي. وأفاد المكتبان القطريان في باكستان وهندوراس بأعلى الاحتياجات، حيث بلغت 118 مليون دولار أميركي و79 مليون دولار أميركي على التوالي، لتقديم المساعدة التقنية للحكومات الإقليمية وتقديم وجبات مدرسية مغذية للبنات والأولاد.

الجدول 3-2: المتطلبات وخطة التنفيذ المؤقتة بحسب مجال التركيز، 2025				
خطة التنفيذ المؤقتة		المتطلبات التشغيلية		مجال التركيز
النسبة المئوية من إجمالي خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2025	2025	النسبة مئوية من إجمالي المتطلبات التشغيلية لعام 2025	2025	
(%)	(مليون دولار أميركي)	(%)	(مليون دولار أميركي)	
77	6 760	75	12 598	الاستجابة للآزمات
20	1 742	22	3 739	بناء القدرة على الصمود
3	298	3	552	الأسباب الجذرية
100	8 800	100	16 890	المجموع

التحليل بحسب هدف التنمية المستدامة والحصيلة الاستراتيجية

83- تركز الخطة الاستراتيجية للبرنامج للفترة 2022-2025 على خمس حصائل استراتيجية متوائمة مع هدف التنمية المستدامة 2 (القضاء التام على الجوع) وهدف التنمية المستدامة 17 (الشراكات من أجل الأهداف). وتشير الاتجاهات الحالية³⁵ إلى أن التقدم نحو أكثر من 50 في المائة من أهداف التنمية المستدامة الواردة في خطة التنمية المستدامة 2030 ليس على المسار الصحيح، بما في ذلك التقدم نحو تحقيق الأهداف الرئيسية المتعلقة بالفقر والجوع والمناخ. وسيطلب التصدي للقصور في نهاية المطاف تفكيراً متجدداً، وربما تحديد الأولويات، في السعي لتحقيق أهداف محددة.

84- ولتعزيز التقدم في إطار خطته الاستراتيجية، وضع البرنامج سلسلة من الأهداف المؤسسية الرفيعة المستوى في إطار النتائج المؤسسية للفترة 2022-2025. وتحدد هذه الأهداف مستوى طموح البرنامج في إطار الحصائل الاستراتيجية الخمس، حيث تحتوي كل حصيلة على ما بين ثلاثة وخمسة مؤشرات للأهداف الرفيعة المستوى. وعلى المدى المتوسط، سيواصل البرنامج مواجهة قيود التمويل وارتفاع الأسعار وتحديات بشأن الوصول التشغيلي، مما يؤثر على قدرته على تحقيق بعض أهدافه لعامي 2024 و2025. وترد تفاصيل الأهداف الرفيعة المستوى لعام 2025، والتوقعات المتعلقة بتحقيق البرنامج لتلك الأهداف، في الملحق السادس.

85- وعلى النحو الذي ينعكس في الجدول 3-3، فإن غالبية المتطلبات التشغيلية (67 في المائة) وخطة التنفيذ المؤقتة (69 في المائة) مخصصة لتلبية الاحتياجات الغذائية والتغذية العاجلة في إطار الحصيلة الاستراتيجية 1. وفي عام 2023، وهو العام الأول الذي قدم فيه البرنامج تقاريره وفقاً لإطار النتائج المؤسسية الحالي، كانت 70 في المائة من النفقات التشغيلية مرتبطة بهذه الحصيلة، ومن المقرر أن تكون النسبة مماثلة (68 في المائة) في عام 2024.

الجدول 3-3: المتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ المؤقتة بحسب هدف التنمية المستدامة والحصيلة الاستراتيجية، 2025					
خطة التنفيذ المؤقتة		المتطلبات التشغيلية		الحصيلة الاستراتيجية	هدف التنمية المستدامة
(%)	(مليون دولار أمريكي)	(%)	(مليون دولار أمريكي)		
69	6 109	67	11 354	1- تحسين قدرة الناس على تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذوية العاجلة	2
12	1 082	14	2 373	2- تحقيق الناس حصائل أفضل في مجال التغذية والصحة والتعليم	
7	660	9	1 484	3- امتلاك الناس لسبل كسب عيش محسنة ومستدامة	
3	288	3	507	4- تعزيز البرامج والنظم الوطنية	17
8	661	7	1 172	5- زيادة كفاءة وفعالية الجهات الفاعلة الإنسانية والإنمائية	
100	8 800	100	16 890		المجموع

التحليل بحسب طريقة التحويل وفئة التكاليف

86- يبين الجدول 4-3 طرائق التحويل الأربع التي يستخدمها البرنامج والتكاليف المرتبطة بكل منها.

الجدول 4-3: المتطلبات بحسب طريقة التحويل، 2025					
خطة التنفيذ المؤقتة		المتطلبات التشغيلية		التحويلات والتكاليف المرتبطة بها	فئة التكاليف
النسبة مئوية من إجمالي تكاليف التحويلات	2025	النسبة مئوية من إجمالي تكاليف التحويلات	2025		
(%)	(مليون دولار أمريكي)	(%)	(مليون دولار أمريكي)		
52	3 750	47	6 503	الأغذية	التحويلات
33	2 331	39	5 546	التحويلات القائمة على النقد وقسائم السلع	
21	1 521	26	3 708	النقد	
10	664	11	1 550	قسائم القيمة	
2	146	2	288	قسائم السلع	
7	496	7	1 008	تعزيز القدرات	
8	586	7	1 050	تقديم الخدمات	
100	7 163	100	14 107		إجمالي تكاليف التحويلات
	658		1 115	تكاليف التنفيذ	تكاليف التنفيذ
	7 821		15 221		إجمالي التكاليف التشغيلية المباشرة
	460		671	تكاليف الدعم المباشرة	تكاليف الدعم المباشرة
	8 281		15 893		إجمالي التكاليف المباشرة
	519		997	تكاليف الدعم غير المباشرة	تكاليف الدعم غير المباشرة
	8 800		16 890		المجموع

تكاليف التحويلات

تحويلات الأغذية

- 87- ستظل المساعدة الغذائية العينية الطريفة الأساسية للتحويل في عام 2025، حيث ستشكل أكثر من نصف إجمالي تكاليف التحويلات في خطة التنفيذ المؤقتة، بما يتماشى مع أرقام عام 2024. ومن المتوقع أن تشكل الأسواق المحلية والإقليمية ما يقرب من 50 في المائة من إجمالي الكمية التي يتم توريدها، من حيث الكمية والقيمة. والحبوب والبقول هما السلعتان المقرر توريد أكبر نسبة منهما من خلال الشراء على المستويين المحلي والإقليمي، إلى جانب الحصص الغذائية المعبأة مسبقاً، ومعظمها لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وشرق أوروبا.
- 88- وسيواصل البرنامج جهوده في مشروع التتبع والتعقب. ويجري تقييم عمليات التتبع الحالية لتحديد فرص لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة والحلول المتقدمة التي تضمن رؤية ودقة وكفاءة أفضل على طول سلسلة الإمداد. وسيغطي المشروع جميع التحركات - النقل والتخزين والتوزيع - للسلع الغذائية العينية والقسائم والمواد غير الغذائية، من الشراء إلى التوزيع، بما يتماشى مع نظام قوي لإدارة الهوية. وتوسيعاً لإطار ضمان النقد القوي الخاص به، سينفذ البرنامج ممارسات تحقق شاملة للتحويلات الغذائية العينية مماثلة لتلك المعمول بها بالفعل للتحويلات القائمة على النقد باستخدام التكنولوجيات الرقمية القائمة لعمليات التحويلات القائمة على النقد من أجل زيادة رقمنة عمليات تسليم الأغذية العينية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتعزيز الشفافية.
- 89- وإقراراً منه بأن تحويل ممارساته في مجال الشراء يشكل ضرورة استراتيجية، ينفذ البرنامج مبادرات تهدف إلى تعزيز الكفاءة والفعالية والاستدامة في تقديمه للمساعدة الغذائية. وتشمل الجهود رقمنة الخطوات اليدوية في عملية الشراء، على النحو المبين في المبادرة المؤسسية الحاسمة بشأن تحقيق المستوى الأمثل للعمليات المؤسسية. وبينما يتوقع البرنامج ارتفاعات محتملة في أسعار السلع في عام 2025، فإنه يتوقع أن تعمل عملية الشراء التي خضعت للتحويل، بتركيزها على الكفاءة التشغيلية، ورؤى السوق وإدارة المخاطر، على تخفيف هذه الآثار، مما يؤدي إلى شراء أكثر فعالية من حيث التكاليف. وبالإضافة إلى ذلك، يعمل البرنامج على تحقيق الاستدامة البيئية من خلال وضع استراتيجيات تقلل البصمة الكربونية لسلاسل الإمداد الخاصة به وتعزيز التكنولوجيات الخضراء وممارسات الكفاءة.

التحويلات القائمة على النقد

- 90- يعمل البرنامج بنشاط على تعزيز استخدام التحويلات القائمة على النقد، وخاصة التحويلات النقدية غير المقيدة، كلما أمكن ذلك، مما يوفر للناس طرقاً مرنة لتلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذوية وغيرها من الاحتياجات الأساسية باستخدام النقد أو قسائم القيمة. ويمكن ذلك الناس من خلال مزيد من الخيارات والمرونة لتلبية احتياجاتهم المحددة. ولا تزال التحويلات القائمة على النقد مكوناً أساسياً في عمليات البرنامج. وتعكس خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2025 هذا الالتزام، حيث تمثل التحويلات القائمة على النقد وقسائم السلع 33 في المائة من إجمالي تكاليف التحويلات - وهي نسبة أقل قليلاً مقارنة بنسبة المتطلبات التشغيلية لعام 2025 البالغة 39 في المائة نتيجة البيئة التشغيلية وتوافر التمويل واحتياجات المستفيدين والوصول إلى الأسواق.
- 91- وتُمكن سياسة النقد التي وافق عليها المجلس في دورته السنوية لعام 2023 البرنامج من تحقيق أكبر أثر لطريقته بشأن التحويلات القائمة على النقد، وخاصة من خلال توجيه التحويلات إلى النساء كوسيلة لتحقيق حصائل أفضل للأسر. وتؤكد هذه السياسة من جديد التزام البرنامج باستخدام أكثر الطرائق فعالية لكل بيئة، وضمان أن يلبي الناس احتياجاتهم من الأغذية والتغذية وغيرها من الاحتياجات الأساسية. ويعمل البرنامج على تبسيط العمليات لإشراك مقدمي الخدمات المالية، وتقديم خيارات أفضل للحصول على المساعدة وتعزيز الشمول المالي الرقمي.

قسائم السلع

92- يستخدم البرنامج قسائم السلع حيثما تكون أكثر طرائق التحويل فعالية، مثلا في البيئات غير المستقرة أو المناطق التي يصعب الوصول إليها، أو أثناء حالات الطوارئ عندما تكون الاحتياجات ملحة ويكون التسليم السريع ضروريا، أو عندما يمثل التعاون مع مشغلي السوق أفضل خيار لمساعدة المستفيدين. وبالنسبة لعام 2025، تبلغ المتطلبات التشغيلية لقسائم السلع 288 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل 2 في المائة من إجمالي التحويلات. وقد انخفض استخدام قسائم السلع بنحو 17 في المائة مقارنة بعام 2024، ويرجع ذلك أساسا إلى انخفاض المتطلبات في أفغانستان والعراق.

تعزيز القدرات

93- تشمل تحويلات تعزيز القدرات على مبادرات مثل نشر المعلومات، والتواصل، والتتقيف بموجب تدخلات مواضيعية أو قطاعية مختلفة تهدف إلى سد الفجوات في المهارات على المستوى الأسري أو المجتمعي أو المؤسسي. ويمكن أن تشمل هذه التحويلات أيضا على تزويد المستفيدين بالأدوات والمعدات، والإشراف التقني والدعم الهندسي لبناء البنية الأساسية لسبل كسب العيش كجزء من أنشطة إنشاء الأصول وسبل كسب العيش.

94- وفي السنوات الأخيرة، زادت عمليات تعزيز القدرات باستمرار كنسبة من إجمالي تحويلات البرنامج، حيث وصلت إلى 496 مليون دولار أمريكي، أو 7 في المائة من إجمالي التحويلات في خطة التنفيذ المؤقتة.

تقديم الخدمات

95- سيواصل البرنامج دعم إصلاح وتماسك منظومة الأمم المتحدة الإنمائية من خلال تقديم الخدمات المكلف بها، مثل خدمات الخطوط الجوية الإنسانية للأمم المتحدة، ومستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية، ومجموعتي الخدمات اللوجستية والاتصالات في حالات الطوارئ، والخدمات عند الطلب، مثل تلك المتعلقة بشراء ونقل الأغذية والوقود.

96- وفي عام 2025، من المتوقع أن تشكل الخدمات عند الطلب النسبة الأكبر من أنشطة تقديم الخدمات، حيث ستبلغ 47 في المائة (274 مليون دولار أمريكي) من خطة التنفيذ المؤقتة لتقديم الخدمات. ويعكس ذلك الطلب المتوقع على خبرة البرنامج. ومن المتوقع أن يستمر تقديم الخدمات المتعلقة بالأغذية والتحويلات القائمة على النقد في اتجاهه التصاعدي، مدفوعا بطلبات الحكومات. وعلى العكس من ذلك، من المتوقع حدوث انخفاض في شراء الأسمدة ونقلها.

97- وخدمات الخطوط الجوية الإنسانية للأمم المتحدة التي يديرها البرنامج هي الخدمة المكلف بها الأكثر استخداما التي يقدمها البرنامج للشركاء الإنمائيين والإنمائيين، حيث تشكل 44 في المائة (257 مليون دولار أمريكي) من إجمالي خطة التنفيذ المؤقتة لتقديم الخدمات. وتمثل مجموعتنا الخدمات اللوجستية والاتصالات في حالات الطوارئ مجتمعتان 9 في المائة (55 مليون دولار أمريكي). وستستمر هذه الخدمات في عام 2025 بينما يركز البرنامج على تحسين جودتها وضمان استمرار تلبية احتياجات شركائه بمعدلات عالية من الرضا.

تكاليف التنفيذ

98- تغطي تكاليف التنفيذ الأنشطة التي تُجرى في المكاتب الميدانية، بما في ذلك المكاتب الفرعية ومكاتب المناطق، وتكاليف التوظيف، والأمن، وتكنولوجيا المعلومات، والرصد، والتقييمات، وغير ذلك من الجوانب التشغيلية التي يمكن أن تُعزى إلى حصائل استراتيجية فردية في إطار كل خطة استراتيجية قطرية. ويوضح الشكل 3 الاتجاه التاريخي لتكاليف التنفيذ والمعدلات التي تم بها حساب هذه التكاليف³⁶ كنسبة مئوية من إجمالي تكاليف التحويلات، منذ عام 2022. وبشكل عام، ظل معدل تكاليف التنفيذ مستقرا، وكانت هناك زيادات طفيفة في عامي 2023 و2024 بسبب استثمارات البرنامج في خطط عمل الضمانات. ومن المتوقع

³⁶ بالنسبة لكل نشاط من أنشطة الخطط الاستراتيجية القطرية، يتم تطبيق معدل محدد لحساب تكاليف التنفيذ. ويتم حساب المعدلات الموضحة في الشكل 3-3 على المستوى العالمي ولا تخص أي نشاط بعينه من أنشطة الخطط الاستراتيجية القطرية.

أن تنخفض تكاليف التنفيذ في عام 2025 بعد الانخفاض المتوقع في التحويلات، ولكن سيتم تخصيص 658 مليون دولار أمريكي لضمان مستويات كافية من أنشطة التقييم والرصد وفقاً لخطط الضمانات.

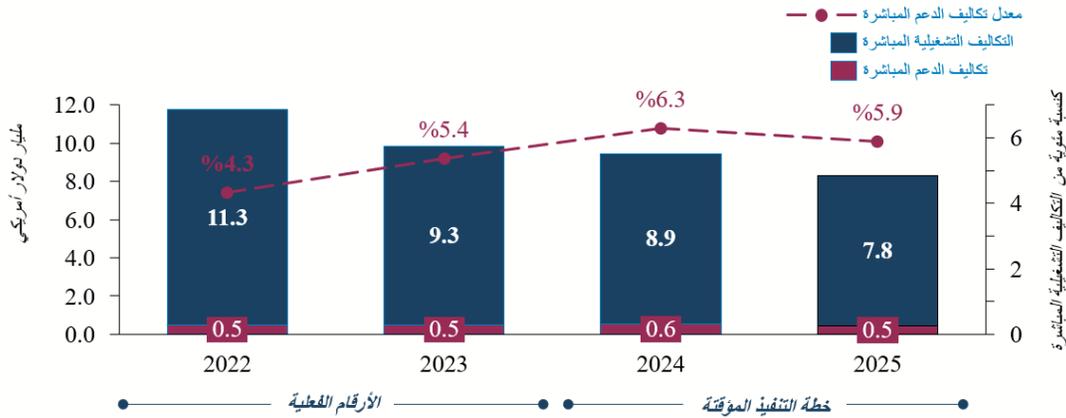
الشكل 3-3: تكاليف التنفيذ كنسبة مئوية من تكاليف التحويلات، 2022-2025



تكاليف الدعم المباشرة

- 99- تُدار تكاليف الدعم المباشرة على المستوى القطري وتدعم بشكل مباشر أنشطة متعددة تتعلق بتحويل المساعدة وتنفيذ البرامج.
- 100- وفي حين تراوحت القيمة الإجمالية لتكاليف الدعم المباشرة حول 500 مليون دولار أمريكي على مدى السنوات العديدة الماضية (الشكل 3-4)، فإن تقدير تكاليف الدعم المباشرة البالغ 558 مليون دولار أمريكي لعام 2024 يعكس إعطاء البرنامج الأولوية لخطته بشأن الضمانات مع مستويات أقل من الموارد المتوقعة. ويمكن أن يُعزى الانخفاض المقرر في تكاليف الدعم المباشرة في عام 2025 جزئياً إلى تدابير خفض التكاليف التي يتخذها البرنامج في العمليات القطرية.
- 101- ويتم حساب معدل تكاليف الدعم المباشرة لكل خطة استراتيجية قطرية كنسبة مئوية من التكاليف التشغيلية المباشرة، والتي تشمل تكاليف التحويلات والتنفيذ، ويعتمد على حجم العملية، والطرائق المستخدمة، والإطار التشغيلي، والبيئة الاقتصادية المحلية. ويتراوح معدل تكاليف الدعم المباشرة على نطاق واسع بين البلدان، من 1 في المائة في البلدان ذات العمليات الكبيرة إلى أكثر من 30 في المائة في البلدان ذات العمليات الصغيرة جداً.

الشكل 3-4: تكاليف الدعم المباشرة كنسبة مئوية من التكاليف التشغيلية المباشرة، * 2025-2022



* باستثناء تكاليف الدعم المباشرة وغير المباشرة.

تكاليف الدعم غير المباشرة

102- تشمل المتطلبات التشغيلية الإجمالية على تكاليف الدعم غير المباشرة المحسوبة باستخدام معدل تكاليف الدعم غير المباشرة القياسي البالغ 6.5 في المائة المطبق على جميع ميزانيات الخطط الاستراتيجية القطرية باستثناء تلك المخصصة لتقديم الخدمات عند الطلب. ويصف القسم الرابع من هذه الوثيقة بالتفصيل ميزانية تكاليف الدعم غير المباشرة والمعدل المقترح لها والدخل المتوقع لتكاليف الدعم غير المباشرة.

4-3- التكاليف لكل مستفيد

103- يخطط البرنامج متطلباته التشغيلية بحيث يحقق أقصى كثافة للمساعدة³⁷ المقدمة للمستفيدين. ومع ذلك، ونظرا للفجوة التمويلية، يتعين على البرنامج إعطاء الأولوية لعدد المستفيدين الذين يساعدهم، وأو مدة تقديم المساعدة و/أو حجم المساعدة المقدمة وكفايتها التغذوية. وفي عام 2025، ستوفر المتطلبات التشغيلية المساعدة لنحو 123 مليون مستفيد، في حين تهدف خطة التنفيذ المؤقتة إلى مساعدة 98 مليون مستفيد - أي أقل بنسبة 20 في المائة. ويبين الجدول 3-5 أن متوسط التكاليف السنوية لكل مستفيد³⁸ في عام 2025 يقدر بنحو 104 دولارات أمريكية للمتطلبات التشغيلية و67 دولارا أمريكيا لخطة التنفيذ المؤقتة - أي انخفاض بنسبة 35 في المائة. وسوف يترجم هذا الانخفاض إلى مساعدة أقل لعدد متوقع أقل من المستفيدين.

104- والمكون الرئيسي للتكاليف السنوية لكل مستفيد هو تكاليف التحويلات، التي تتألف من مجموع القيمة النقدية للمواد الغذائية أو النقود أو الخدمات المقدمة والتكاليف المرتبطة بإجراء التحويلات للمستفيدين. وفي عام 2025، من المتوقع أن تشكل تكاليف التحويلات 84 في المائة من إجمالي المتطلبات التشغيلية و81 في المائة من إجمالي خطة التنفيذ المؤقتة.

³⁷ كثافة المساعدة تعكس مدة المساعدة المقدمة لمستفيد واحد وقيمة المساعدة اليومية بالغرام أو السرعات الحرارية أو المبلغ المالي المقدم لعدد المستفيدين الذين تم الوصول إليهم.

³⁸ بالإضافة إلى قيمة التحويلات وتكاليف التحويلات، فإن إجمالي التكاليف لكل مستفيد يشمل على جميع التكاليف المرتبطة بالتنفيذ والدعم المباشر وغير المباشر.

الجدول 3-5: المتطلبات التشغيلية و خطة التنفيذ المؤقتة التكاليف السنوية لكل مستفيد، 2025		
المؤشر	المتطلبات التشغيلية	خطة التنفيذ المؤقتة
القيمة بالدولار الأمريكي*	16.9 مليار	8.8 مليار
المستفيدون المتوقعون	123.4 مليون	98 مليون
التكاليف السنوية لكل مستفيد	104 دولارات أمريكية	67 دولارا أمريكيا

* تشمل المتطلبات التشغيلية الإجمالية وخطة التنفيذ المؤقتة الموضحة هنا على تعزيز القدرات وتقديم الخدمات، والتي لا تؤدي إلى تحويلات مباشرة إلى المستفيدين من المستوى 1.

105- ويمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات عن التكاليف لكل مستفيد، بما في ذلك التكاليف اليومية لكل مستفيد ومتوسط مدة المساعدة، في الملحق السادس.

3-5- الأولويات الشاملة



106- إن **المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة** شرط ضروري للقضاء التام على الجوع وإنقاذ الأرواح وضمان الأمن الغذائي والتغذية للجميع. وفي عام 2025، سيركز البرنامج على تعزيز النهج الرامية إلى إدماج المساواة بين الجنسين في جميع مجالات عمله. وسيتم نشر أداة المساءلة عن المساواة بين الجنسين من أجل تحقيق النتائج، والتي تقيس الأداء في المسائل الشاملة، على المكاتب القطرية التي تعمل على وضع خطط استراتيجية قطرية جديدة. وستكون الأداة مكونا أساسيا في حزمة الجيل الثالث الجديدة من الخطط الاستراتيجية القطرية، حيث تدعم المكاتب القطرية في تصميم البرامج التي تساهم في المساواة بين الجنسين، وضمان تخصيص الموارد الكافية لتلك البرامج ورصد كيف تحقق الاستثمارات النتائج الجنسانية على مدى تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية. كما سيعمل البرنامج على تعزيز نهجه الذي يُحدث تحولا في المنظور الجنساني من خلال العمل مع المجتمعات المحلية والشركاء لحويل الأعراف الاجتماعية التي تديم عدم المساواة. وعلى سبيل المثال، من خلال أنشطة رسائل التغيير السلوكي في قطاع التغذية، يمكن أن يدعم البرنامج المجتمعات المحلية في فهم من يأكل المقدار الأقل، ومن يأكل أخرا، ومن يأكل الأغذية الأقل تغذية ولماذا.

107- وبالإضافة إلى ذلك، سيتم تعزيز جمع البيانات وتحليلها بشكل أكبر، وإضفاء الطابع المؤسسي على المؤشرات الجنسانية الجديدة في إطار النتائج المؤسسية وتوسيع الأساليب والنهج، بما في ذلك المنهجيات النوعية، لتحسين قدرة البرنامج على فهم ومعالجة الروابط المعقدة بين انعدام الأمن الغذائي وعدم المساواة بين الجنسين. وسيواصل البرنامج نشر برنامج إصدار شهادات المساواة بين الجنسين في مكاتب قطرية إضافية. ويدعم هذا البرنامج المكاتب القطرية في اتباع نهج عملي لتحقيق معايير المساواة بين الجنسين الأساسية، وبالتالي تعزيز العمليات والقدرة على النهوض بتعميم المنظور الجنساني. وأخيرا، سيتم نشر أدوات وإرشادات مخصصة بشأن العنف الجنساني على نطاق المنظمة، وتوفير التدريب المحدد بحسب الحاجة. وفي الوقت نفسه، سيمضي البرنامج قدما في اتخاذ إجراءات ملموسة استجابة للتوصيات الصادرة عن التقييم المتعلق بالحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين بهدف تحسين وتنظيم أنشطة الوقاية والاستجابة على نطاق المنظمة.

- 108- **الحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين.** يلتزم البرنامج بتحسين جهوده المتعلقة بحماية الأشخاص المتضررين والمساءلة أمامهم من خلال الموامة المستمرة بين تحليل مخاطر الحماية وتحليل النزاعات، والموامة المستمرة بين تقييم المخاطر المراعية للنزاعات وتحليل المنظور الجنساني. وسيكون النشر المستمر للأداة المتكاملة لتحليل السياق الشامل وتقييم المخاطر المحرك الأساسي لهذه الموامة. وسيساهم التطبيق الفعال للأداة في برامج أكثر أماناً وفعالية وشمولاً من خلال ضمان أن توفر استجابة البرنامج بيئة وقائية للأفراد والمجموعات في المجتمعات المحلية المتضررة التي يخدمها، وتخفيف المخاطر التي تواجههم وتلبية متطلباتهم الفردية في الوقت نفسه. وسيواصل البرنامج نشر استراتيجية مشاركة المجتمعات المحلية من أجل المساءلة أمام السكان المتضررين، والبناء على خطط العمل القطرية الحالية وتنفيذ الإجراءات اللازمة لضمان المشاركة العالية الجودة لمجموعة متنوعة من الأصوات في التأثير على البرمجة وصنع القرار وتعزيزهما.
- 109- **الاستدامة البيئية.** في بيئة تتسم بميزانيات آخذة في التقلص، يواجه البرنامج تحدياً في الحفاظ على البنية التحتية القوية للدعم التقني الذي يحتاج إليه لتنفيذ إطار الاستدامة البيئية والاجتماعية ومواصلة تقدير المخاطر البيئية والاجتماعية في جميع عملياته وبرامجه القطرية. ورهنا بتوافر التمويل في عام 2025، سيواصل البرنامج دعم مكاتبه القطرية وشركائه في تقييم وتخفيف الآثار السلبية المحتملة للبرامج القطرية على البيئة الطبيعية والنهوض بالاستدامة البيئية في جميع عملياته، بما يتماشى مع الالتزامات الواردة في سياسته البيئية وخطته الاستراتيجية.
- 110- وستؤكد الأنشطة ذات الصلة الممولة بموجب خطة الإدارة للفترة 2025-2027 على التعزيز المستمر والمتوازن للقدرة الاستشارية التقنية من أجل الضمانات البيئية والاجتماعية في المناطق حيث ينفذ البرنامج البرامج؛ وتدريب موظفي المكاتب الإقليمية والقطرية على تقييمات المخاطر البيئية؛ والتقدير المستهدف للمخاطر البيئية والاجتماعية في العمليات المحتمل أن تكون عالية المخاطر. وسيتم استعراض التوصيات المنبثقة عن تقييم السياسة البيئية للبرنامج وتنفيذ رد الإدارة. وسيتم تنفيذ نظام لتتبع الاستدامة البيئية وربطه باستعراض وتحسين إطار النتائج المؤسسية للبرنامج.
- 111- **إدماج التغذية.** في عام 2025، ستعزز دائرة التغذية وجودة الأغذية دعمها الاستراتيجي للمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية من أجل تحقيق أقصى أثر لبرامج البرنامج على الأنماط الغذائية وسوء التغذية، بما يتماشى مع استراتيجية التغذية الجديدة. وسيتم التركيز بشكل خاص على تعزيز وصول البرنامج بين الفئات السكانية الأكثر عرضة لمخاطر سوء التغذية، بما في ذلك النساء والبنات من الحوامل والمرضعات، والأطفال دون سن الخامسة والأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية، وبالتالي تحقيق أفضل آثار تغذية لحافظة البرنامج. ويشمل هذا تمكين التنفيذ الناجح لخطة الانتقال المشتركة المتعلقة بسوء التغذية الحاد التي صاغها مكتب المساعدات الإنسانية التابع للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والبرنامج واليونيسف، ونهج مشترك بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها لتحسين حلول الأغذية المحلية، ودعم الجهود الرامية إلى تعزيز الكفاية التغذوية لمساعدات البرنامج من خلال إنشاء فرقة عمل جديدة رفيعة المستوى. كما سيعطي البرنامج الأولوية لتنفيذ استراتيجيته الجديدة بشأن فيروس نقص المناعة البشرية، وتحسين المساهمة التي يقدمها من خلال مشاركته في الحماية الاجتماعية والاستجابة لحالات الطوارئ. وسيزود هذا النهج الشامل المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية بالأدوات والخبرة اللازمة لتنفيذ البرمجة الفعالة، وتحسين التغذية والأنماط الغذائية والصحة والقدرة على الصمود في نهاية المطاف للسكان الذين يخدمهم البرنامج.

القسم الرابع: دعم البرامج وتسيير الأعمال

1-4 لمحة عامة

112- تشمل عمليات دعم البرامج وتسيير الأعمال في البرنامج أنشطة تديرها شعب المقر، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية التي تدعم بشكل غير مباشر خطة التنفيذ المؤقتة للمنظمة، والتي يتم تخصيص ميزانيتها وتمويلها من خلال الخطط الاستراتيجية القطرية. كما تدعم عمليات دعم البرامج وتسيير الأعمال أنشطة ممولة من خارج الميزانية مثل توفير الخدمات المشتركة للأمم المتحدة التي يُكلف البرنامج بتقديمها. وبما يعكس انخفاضا عاما في الموارد، وبالتالي انخفاضا في مستوى النشاط التشغيلي، فإن ميزانية دعم البرامج وتسيير الأعمال في عام 2025 تتقلص بنسبة 7 في المائة مقارنة بعام 2024.

113- وأكبر مكون في دعم البرامج وتسيير الأعمال هو ميزانية دعم البرامج والإدارة، والتي تغطي الأنشطة الأكثر أهمية للبرنامج لدعم العمليات والوفاء بالتزاماته في مجال الحوكمة ومسؤولياته الائتمانية. وستدعم ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة البالغة 480 مليون دولار أمريكي لعام 2025 العمليات في البيئات المعقدة في الوقت الذي يواصل فيه البرنامج الانتقال إلى ميزانية أكثر استقرارا واستدامة.

114- وفي منتصف عام 2023، ومع ظهور علامات تشير إلى مساهمات أقل من المتوقع، بدأ البرنامج في اتخاذ خطوات لخفض النفقات مقابل ميزانية موافق عليها لدعم البرامج والإدارة بقيمة 576.3 مليون دولار أمريكي. وإدراكا لعدم إمكانية تحقيق توقعات المساهمات لعام 2024 كما وردت في خطة الإدارة للفترة 2024-2026، اتخذت المنظمة إجراءات أخرى لخفض نفقات دعم البرامج والإدارة لعام 2024. وفي منتصف عام 2024، وافق المجلس التنفيذي على ميزانية منقحة لدعم البرامج والإدارة بقيمة 528 مليون دولار أمريكي وحث البرنامج على تحقيق المزيد من الوفورات في التكاليف تصل إلى 40 مليون دولار أمريكي، بما يتماشى مع خطة استخدام ميزانية دعم البرامج والإدارة البالغة 483 مليون دولار أمريكي. وبمبلغ 483 مليون دولار أمريكي، تمثل خطة استخدام ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2024 انخفاضا بنسبة 14.6 في المائة عن مستوى عام 2023.

الجدول 1-4: الميزانية الشاملة (مليون دولار أمريكي)									
المجموع	العمليات البرامجية	دعم البرامج وتسيير الأعمال							
		المجموع	الأنشطة المباشرة	خدمات أخرى	الميزانية الأساسية				دعم البرامج والإدارة
					المجموع	الاستراتيجية والقطرية والقطرية	المبادرات الأساسية الحاسمة	دعم البرامج والإدارة	
9 003.5	8 146.4	857.1	134.6	27.3	695.2	167.8	47.4	480.0	2025
10 210.0	9 314.3	895.7	131.8	34.2	729.6	142.5	104.5	482.6	*2024
(1 206.5)	(1 167.9)	(38.5)	2.8	(6.9)	(34.5)	25.2	(57.1)	(2.6)	التغير
(12)	(13)	(4)	2	(20)	(5)	18	(55)	(1)	النسبة المئوية للتغير

* تستند ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2024 إلى خطة استخدام ميزانية دعم البرامج والإدارة المقدمة في تحديث خطة البرنامج للإدارة (2024-2026).

** تستند ميزانية الخطط الاستراتيجية القطرية إلى خطة التنفيذ المؤقتة باستثناء الأنشطة المباشرة وتكاليف الدعم غير المباشرة.

- 115- وتُصنف الأنشطة المدرجة في ميزانية دعم البرامج وتسيير الأعمال على أنها أنشطة أساسية أو خدمات أخرى أو أنشطة مباشرة.
- 116- و"الأنشطة الأساسية" بالغة الأهمية لتنفيذ خطة التنفيذ السنوية للبرنامج بكفاءة وفعالية والوفاء بالالتزامات المؤسسية. وتشمل هذه الأنشطة العمليات المتكررة اليومية الضرورية للحفاظ على سير وظائف البرنامج بسلاسة، والاستثمارات لمرة واحدة للتصدي للمخاطر المؤسسية النظامية وتحسين الكفاءة من خلال التكنولوجيات والعمليات والأساليب الجديدة، والأنشطة التكميلية الممولة خارجيا. ويرجع الانخفاض بنسبة 5 في المائة في الميزانية الأساسية لعام 2025 أساسا إلى تقلص كبير في الاستثمارات لمرة واحدة التي تمولها المبادرات المؤسسية الحاسمة.
- 117- وتشمل فئة "خدمات أخرى" الأنشطة العرضية أو التكميلية أو التقديرية التي تُكمل الأنشطة الأساسية أو تقدم خدمات بشأن الشؤون الإدارية والإدارة إلى كيانات غير تابعة للبرنامج. وأكبر نشاط في هذه الفئة هو إدارة البرنامج لوكالة القدرة الأفريقية لمواجهة المخاطر.
- 118- و"الأنشطة المباشرة" هي تلك التي يخطط لها ويديرها المقر، ولكن يمكن ربطها مباشرة بأنشطة تشغيلية أو أنشطة دعم أخرى من خلال محرك للتكاليف مثل عدد الموظفين أو كمية السلع. ومن الأمثلة على الأنشطة المباشرة توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وتوريد الأغذية وإدارة خدمات بيانات المستفيدين.

2-4 الميزانية الأساسية

مكونات الميزانية الأساسية ومصادر التمويل

- 119- تتضمن الميزانية الأساسية ثلاث مكونات، ولكل منها مصدر تمويل مناسب:
- ◀ ميزانية دعم البرامج والإدارة، الممولة من تكاليف الدعم غير المباشرة: تغطي ميزانية دعم البرامج والإدارة أساسا التكاليف المتكررة للمقر العالمي والتكاليف الأساسية للمكاتب القطرية. ويقدم القسم 1-3 لمحة عامة شاملة عن الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2025.
 - ◀ المبادرات المؤسسية الحاسمة، الممولة من الاحتياطيات مثل حساب تسوية دعم البرامج والإدارة أو من صناديق داخلية أخرى مثل الجزء غير المخصص من الصندوق العام: تركز المبادرات المؤسسية الحاسمة على التغيير التنظيمي أو المبادرات التحولية، وتتواءم مع الأولويات التي يحددها فريق القيادة وهي جهود لمرة واحدة (انظر الملحق الثالث).
 - ◀ الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة، الممولة من المساهمات واسترداد التكاليف: تقع الصناديق الاستثمارية خارج نطاق البرامج التشغيلية العادية للبرنامج، ولكنها تتماشى مع سياسات المنظمة وأهدافها وأنشطتها. ويتم إنشاء حسابات خاصة لإدارة المساهمات الخاصة وخدمات الأعمال وأنشطة الدعم على أساس غير ربحي. وتشتمل فئة "مصادر التمويل الأخرى" المدرجة في فئة "الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة وغيرها" في الجدول 4-1 على الصندوق العام والمساهمات العينية المخصصة للتكاليف غير المباشرة. ويرد تحليل مفصل للصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة في الملحق الرابع.

أولويات الإدارة المؤسسية

- 120- تسترشد عملية تخطيط ميزانية البرنامج بالخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025. وتسترشد وتتشكل الميزانية الأساسية لعام 2025 بالأولويات المؤسسية التي تحددها المديرية التنفيذية وفريق القيادة، وتستند إلى الرؤية الاستراتيجية للمديرية التنفيذية والإجراءات المتخذة في عامي 2023 و2024 لتحقيق هذه الرؤية. وهناك أربع أولويات لعام 2025:

- ◀ الحفاظ على قوة البرنامج في الاستجابة لحالات الطوارئ مع التركيز بشكل أدق على القدرة على الصمود والتكيف مع تغير المناخ: يجب الحفاظ على خبرة البرنامج وقدراته في مجال الخدمات اللوجستية والمساعدات الغذائية الطارئة من أجل تلبية المستوى غير المسبوق من الاحتياجات العالمية. وفي الوقت نفسه، سيركز البرنامج على تحسين عرضه البرامجي، وضمان

القدرة الكافية على التنفيذ، وتحديد ودعم عروض القيمة المقارنة والحفاظ على آليات التمويل التي تشجع على تنويع التمويل بما يتواءم مع حافظة البرامج الأساسية.

◀ واجب الرعاية، الذي يتعلق بالتميز في إدارة شؤون العاملين وبيئة العمل التي يسودها الاحترام والشاملة للجميع: يتطلب ذلك من البرنامج الحفاظ على نهج "البقاء والتنفيذ"، وضمان بقائه نشطا وفعالا في البيئات العالية المخاطر مع الحفاظ على معايير السلامة والأمن وتعزيز قوة عاملة نشطة وفعالة. ويعرّف البرنامج التزامه بواجب الرعاية على أنه التزام لا يمكن التنازل عنه لتخفيف المخاطر التي قد تضر بموظفيه وأسره.

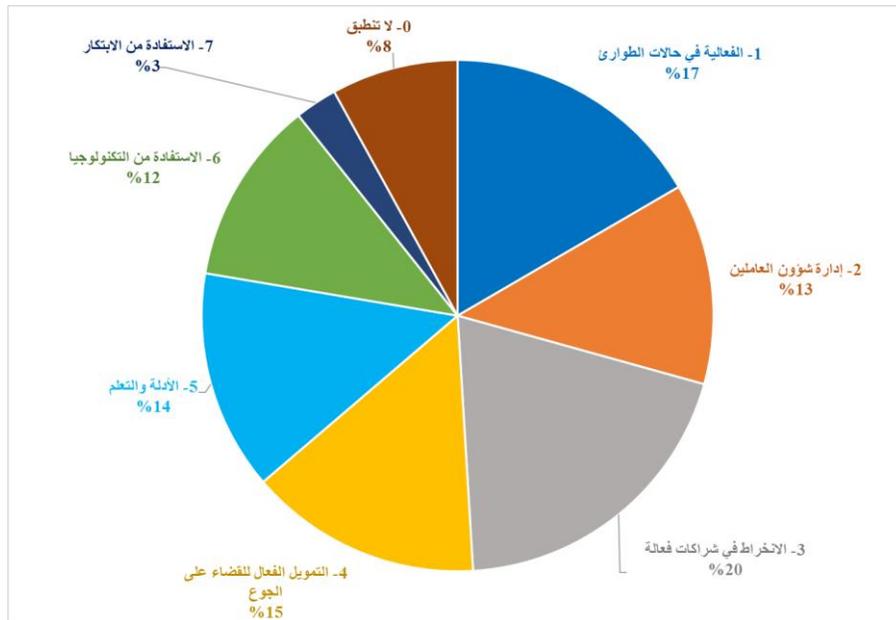
◀ تنويع وتوسيع قاعدة موارد البرنامج، بما في ذلك من خلال الشراكات مع القطاع الخاص والمنظمات المتعددة الأطراف والحكومات المضيفة والمانحة وآليات التمويل المبتكر: سيزيد البرنامج انخراطه مع الشركاء، وليس فقط كمصدر محتمل للتمويل، ولكن أيضا كمصدر قيم للمعرفة والخبرة. ومن المتوقع أن يظل الوصول إلى خطوط التمويل المواضيعية، مثل تلك المستخدمة لتناول المسائل المتعلقة بتغير المناخ والمنظور الجنساني والهجرة، نقطة دخول مهمة لتنويع مسارات التمويل العادية للبرنامج.

◀ تحقيق فوائد مبادرات الإصلاح لتحقيق مكاسب الكفاءة والفعالية وتوجيه المزيد من الموارد إلى الخطوط الأمامية: ستظل المساءلة أمام أصحاب المصلحة الأساسية للبرنامج. وبنبغي تحقيق تركيز قوي على المساءلة من خلال الهيكل التنظيمي الجديد، الذي يقضي على حالات التكرار، ويحقق المواءمة بين المسؤوليات والمساءلة، ويؤكد على الفرص المتعددة الوظائف ويضمن الضوابط والتوازنات. وسيواصل البرنامج تعزيز ثقافة الابتكار الإبداعي، مستفيدا من قوة العلم والبيانات وتبني تكنولوجيات جديدة تعمل على تحديث العمليات، وتمكين العمليات الإنسانية، وتوفير الضمانات للجهات المانحة للمنظمة والمساءلة أمام الأشخاص الذين تخدمهم.

نتائج الإدارة

121- تُصنف الأنشطة الأساسية ومخصصات الميزانية وفقا لنتائج الإدارة المؤسسية السبع للبرنامج، والتي تم تحديدها في إطار النتائج المؤسسية للفترة 2022-2025. وتستخدم نتائج الإدارة في إعداد الميزانية القائمة على النتائج وتسهل المواءمة بين خطة الإدارة وتقرير الأداء السنوي.

الشكل 4-1: الميزانية الأساسية بحسب نتيجة الإدارة



122- وبما يتسق مع السنوات الماضية من الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025، تم تخصيص الحصة الأكبر من الميزانية الأساسية لنتيجة الإدارة 3، "الانخراط في شراكات فعالة"، والتي تحركها إلى حد كبير أنشطة التمثيل والشراكة التي يتم تنفيذها على مستوى المكاتب القطرية. وبلي ذلك نتيجة الإدارة 1، "الفعالية في حالات الطوارئ"، والتي تظل بارزة في الميزانية الأساسية نتيجة الحجم الكبير للعمليات البرمجية في الاستجابة للأزمات. ويمكن الاطلاع على وصف وتوضيح لكل نتيجة إدارة ومؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة في الملحق الأول لهذه الوثيقة.

الكفاءات في الميزانية الأساسية

123- يعمل البرنامج على تعزيز الكفاءة من خلال المبادرات الداخلية والمشاركة بين الوكالات. وستشمل الكفاءات المتوقعة في عام 2025 المبادرات الجارية والجديدة في مجالات الاستعداد لحالات الطوارئ، والتمويل، وسلسلة الإمداد، والتكنولوجيا والرقمنة، والشراكات، والابتكار والموارد البشرية. وقد حدد الاستعراض التنظيمي، الذي بدأ في عام 2023، استراتيجيات رئيسية لتبسيط الأنشطة، وتعزيز التعاون وإعادة مواءمة هياكل المقر مع الأولويات الاستراتيجية، وضمان استجابة مركزة وفعالة للاحتياجات الإنسانية المتزايدة على الرغم من انخفاض التمويل. وفي أعقاب إعادة الهيكلة في المقر لعام 2024، سيشهد عام 2025 تنفيذ القرارات الصادرة عن استعراض هياكل المكاتب الإقليمية. وبالإضافة إلى ضرورة خفض التكاليف غير المباشرة، من المتوقع أن تؤدي التغييرات التنظيمية إلى عمليات وأنشطة أكثر فعالية من حيث التكاليف يتم تنفيذها في المقر والمكاتب الإقليمية. وتشمل أبرز المبادرات التي ستولد مكاسب في الكفاءة على ما يلي:

◀ يوحد حل الدفع العالمي ووظيفة الحسابات المستحقة الدفع للبرنامج في مكان واحد، مما يخفف عبء العمل الواقع على عاتق المكاتب القطرية نتيجة تنفيذ مهام روتينية. وستستمر هذه الخدمة العالمية، التي أنشئت في عام 2023، في التوسع لتغطية المزيد من المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية في عام 2025، ومن المخطط الوصول إلى التغطية الكاملة بحلول نهاية عام 2026.

◀ يمكن مرفق الإدارة الشاملة للسلع البرنامج من تقليص مهل التسليم، وتسريع الاستجابة لحالات الطوارئ، وتحقيق المستوى الأمثل للتكاليف ودعم المشتريات المحلية والإقليمية من السلع، بما في ذلك من المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة. ومن خلال الإدارة الصارمة للعمليات والمخاطر والتكيف مع التغيرات في أسواق السلع وممرات سلاسل الإمداد واحتياجات البرامج، سيواصل مرفق الإدارة الشاملة للسلع، الذي أنشئ في عام 2008، توليد كفاءات كبيرة في شكل تجنب التكاليف المتعلقة بمشتريات الأغذية وتسليمها إلى مواقع استراتيجية.

◀ ستحقق منصة إدارة رأس المال البشري، التي تهدف إلى رقمنة عمليات الموارد البشرية، وفورات كبيرة من حيث الوقت، وتحقيق عمليات مبسطة وفعالة لتوثيق القوة العاملة العالمية للبرنامج.

◀ سيحقق إكمال مشروع "التوريد الذكي" هدف تقليل المهام اليدوية إلى أدنى حد من خلال أتمتة تدفقات العمل، وتوفير رؤية للبيانات في الوقت الفعلي من خلال تحسين عمليات المشتريات من البداية إلى النهاية. وسيؤدي ذلك إلى تقليص مهل التسليم، وتحسين الدقة والامتثال للسياسات، وإدارة أفضل للمخاطر المتعلقة بالموردين، وفورات في التكاليف للبرنامج.

◀ في عامي 2023 و2024، أعطى البرنامج الأولوية لرقمنة تدفقات العمل والحلول الرئيسية على طول سلسلة التخطيط والميزنة والإبلاغ، في المقر والمكاتب القطرية. ومن المتوقع أن تؤدي هذه التحسينات الرقمية إلى مكاسب كبيرة في الكفاءة من خلال توفير الوقت في معالجة المعاملات والتحليل المرهق، وتحسين إمكانية تتبع البيانات على طول السلسلة من تدبير الموارد حتى تحقيق النتائج، وتعزيز اتخاذ القرارات المستنيرة بشكل عام.

124- ويتمتع البرنامج بميزة نسبية في مجال الابتكار من خلال مسرّع الابتكار الحائز على جوائز، والذي تم دمج مع شعبة الابتكار في إدارة الشراكات والابتكار لإنشاء وظيفة ابتكار عالمية تركز على تحديد ودعم وتوسيع نطاق الابتكارات العالية الأثر التي تعمل على مكافحة الجوع وتساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة الأخرى للشركاء. وتعمل الوظيفة على تعزيز التعاون في مجال الابتكار

والتغيير بين مكاتب البرنامج، بما في ذلك من خلال مراكز الابتكار، وتشجع الابتكارات الواعدة مثل الذكاء الاصطناعي وجهود التمويل المبتكر. كما تدعم كبار المسؤولين التنفيذيين في البرنامج وغيره من كيانات الأمم المتحدة في التخطيط للمستقبل وتحويل الاستراتيجيات إلى عمل.

3-4 ميزانية دعم البرامج والإدارة

- 125- تعكس ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2025 البالغة 480 مليون دولار أمريكي، توقعات المديرية التنفيذية بشأن تبسيط ميزانية دعم البرامج والإدارة واستقرارها ومعاييرها بما يتماشى مع المستوى الأدنى للتمويل، مع الحفاظ على مستوى عال من الرقابة ودعم خطة تنفيذ بقيمة 8.8 مليار دولار أمريكي.
- 126- ويُستمد تمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة من تطبيق معدل تكاليف الدعم غير المباشرة على المساهمات المقدمة إلى البرنامج، ويوافق المجلس على معدل تكاليف الدعم غير المباشرة سنويًا. وتقدر الإدارة الحفاظ على المعدل الحالي البالغ 6.5 في المائة في عام 2025، مع استثناءات محددة تسمح بمعدل مخفض بنسبة 4 في المائة بموجب شروط وافق عليها المجلس من قبل.
- 127- وبناء على هذه المعدلات المقترحة، يبلغ دخل تكاليف الدعم غير المباشرة المتوقع 463 مليون دولار أمريكي. ويُقترح استخدام حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لتغطية الفرق بين دخل تكاليف الدعم غير المباشرة وميزانية دعم البرامج والإدارة في عام 2025.

معايرة ميزانية دعم البرامج والإدارة من عام 2023

- 128- قبل جانحة كوفيد-19، كانت المساهمات المقدمة إلى البرنامج ومستوى عملياته تُظهر اتجاهًا تصاعديًا ثابتًا. وتسارع هذا النمو أثناء الجائحة، وبلغت المساهمات والمستوى التشغيلي ذروتها في عام 2022. وفي منتصف عام 2023، ومع ظهور علامات على انخفاض المساهمات، بدأ البرنامج في إعادة معايرة ميزانية دعم البرامج والإدارة نحو مستوى دخل وتشغيل أقل. وتم تخفيض مخصصات دعم البرامج والإدارة، وإعادة تخصيصها للأنشطة التي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالبلدان الداعمة، وفُرض وقف على توظيف الموظفين. وأسفرت هذه التدابير عن استخدام فعلي لميزانية دعم البرامج والإدارة بقيمة 557 مليون دولار أمريكي في عام 2023، وهو ما دعم تكاليف تشغيلية بقيمة 9.8 مليار دولار أمريكي.
- 129- وتمت الموافقة في البداية على ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2024 بمبلغ 568 مليون دولار أمريكي، ولكن تم تخفيضها لاحقًا إلى 528 مليون دولار أمريكي، وهو مبلغ أعلى قليلاً من دخل تكاليف الدعم غير المباشرة المتوقع لعام 2024. وعند اقتراح ميزانية دعم البرامج والإدارة المنقحة هذه، وضع البرنامج خطة طموحة لاستخدام ميزانية دعم البرامج والإدارة بقيمة 483 مليون دولار أمريكي. وتتوقع الإدارة أن تقع النفقات الفعلية لعام 2024 بين ميزانية دعم البرامج والإدارة الموافق عليها البالغة 528 مليون دولار أمريكي وخطة استخدام ميزانية دعم البرامج والإدارة البالغة 483 مليون دولار أمريكي.
- 130- وتعكس ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة البالغة 480 مليون دولار أمريكي لعام 2025 استمرار المعايرة بالتخفيض لتمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة والتحديات المتمثلة في خفض التكاليف خلال فترة تشهد تضخمًا في الأسعار، مع مهل زمنية طويلة لتلبية الالتزامات التعاقدية والتوقعات العالية في ما يتعلق بالرقابة وواجب الرعاية ومعايير الحوكمة.
- 131- وستتم تغطية أي نفقات لميزانية دعم البرامج والإدارة تزيد عن دخل تكاليف الدعم غير المباشرة في عام 2025 من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، والذي يحافظ على توازن سليم على النحو الوارد بالتفصيل لاحقًا في هذا القسم. وسيسمح العجز المخطط له لعام 2025 للبرنامج بالتحويل إلى مستوى أدنى من ميزانيات دعم البرامج والإدارة مع البقاء ضمن حدود إقباله على المخاطرة.
- 132- وتم تحديد أولويات الأنشطة في ميزانية دعم البرامج والإدارة لتغطية أهم التكاليف والاستفادة من الاستثمارات السابقة لتحقيق مكاسب في الكفاءة. وبهدف تحقيق وفورات في التكاليف، ستواصل الجهود في النصف الأخير من عام 2024 وطوال عام 2025 التركيز

على العمليات المبتكرة مثل التحول الرقمي، وتحديد أوجه التأزر، وتبسيط العمليات وتوحيد الأنشطة بين الخدمات. كما يمكن تحقيق كفاءة التكاليف من خلال الاستعراض الجاري لهيكل المكاتب الإقليمية ومساءلتها.

133- ومع استقرار توقعات الدخل عند 8 مليارات دولار أمريكي، سيتعين خفض ميزانية دعم البرامج والإدارة بشكل أكبر في عام 2026 لتتناسب مع مستوى الدخل المتوقع من تكاليف الدعم غير المباشرة. ورغم أن هذه القائمة ليست شاملة، فإن الإجراءات التي قد تؤدي إلى تحقيق وفورات في دعم البرامج والإدارة في المستقبل تشمل القضاء على ازدواجية الجهود بين المقر والمكاتب الإقليمية، والقضاء على تراكم التحقيقات، وتعديل أنشطة الرقابة إلى مستوى أدنى من العمليات، واستكمال نشر نظام إدارة رأس المال البشري، وإدارة التغيير والإصلاح التنظيميين، وتعديل العمليات والدعم إلى حجم نشاط أقل.

134- وبالإضافة إلى ذلك، يجب تحديد نموذج تمويل مستدام للخدمات العالمية، مثل حل الدفع العالمي. وغالبا ما تُموّل هذه الخدمات من ميزانية دعم البرامج والإدارة، ولكن تتحقق وفورات التكاليف من خلال انخفاض التكاليف بالنسبة للخطة الاستراتيجية القطرية. ويمكن لنموذج تمويل يمكنه التقاط وإثبات وفورات التكاليف العالمية بسهولة أن يستحدث حوافز لمواصلة تطوير وتوسيع الخدمات العالمية.

ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب بند الاعتماد والركيزة

135- يعرض الجدول 4-2 لمحة عامة عن ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة بحسب بند الاعتماد والركيزة. ويُرجى من المجلس الموافقة على ميزانية دعم البرامج والإدارة على مستوى بند الاعتماد.

الجدول 4-2: ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب بند الاعتماد والركيزة				
النسبة المئوية للتغيير	فرق القيمة (مليون دولار أمريكي)	خطة الاستخدام لعام 2024 (مليون دولار أمريكي)	ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2025 (مليون دولار أمريكي)	
9	8.9	100.6	109.5	الاستراتيجية والوجهة
9	8.9	100.6	109.5	ألف - الاستراتيجية والوجهة
(3)	(7.1)	246.3	239.2	خدمات العمليات
2	3.4	163.3	166.7	باء - خدمات الأعمال
(13)	(10.5)	83.0	72.5	جيم - السياسات والتوجيه وضمان الجودة
(3)	(4.4)	135.8	131.3	الحوكمة والرقابة المستقلة وجمع الأموال
(6)	(5.1)	92.3	887.2	دال - الدعوة والشراكات وجمع الأموال والتنسيق مع الأمم المتحدة
2	0.7	43.4	44.1	هاء - الحوكمة والرقابة المستقلة
(1)	(2.7)	482.6	480.0	المجموع

136- ويُعزى نصف ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2025 إلى بند الاعتماد المتعلق بالخدمات، مما يبين أنه مكون بارز في ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية وشعب المقر لتمكين تنفيذ ولاية البرنامج. وتمثل الاستراتيجية والوجهة 23 في المائة من ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2025، بما يعكس جهود التموضع الاستراتيجي والقيادة مع استقرار التغييرات التنظيمية وإغلاق البرنامج لأنشطته بموجب الخطة الاستراتيجية الحالية ووضعه للخطة الاستراتيجية التالية. وتمثل الحوكمة والرقابة المستقلة وجمع الأموال 27 في المائة من ميزانية دعم البرامج والإدارة.

137- وبالإضافة إلى المزيد من الجهود المبذولة نحو اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فإن الزيادة في ركيزة الاستراتيجية والوجهة ترجع إلى اعتماد استراتيجية دعم أكثر كفاءة، بما في ذلك حلول مبتكرة مثل حل الدفع العالمي. ويعكس الانخفاض البالغ 13 في المائة في مكون السياسات والتوجيه وضمان الجودة في بند الاعتماد المتعلق بخدمات العمليات الكفاءات المكتسبة من إعادة الموازنة التنظيمية لعام 2024 ودعم ميداني أبسط، مع كفاءة مستوى عال من ضمان الجودة. ويرجع الانخفاض البالغ 6 في المائة في أنشطة الدعوة والشراكات وجمع الأموال والتنسيق مع الأمم المتحدة أساساً إلى إعادة تركيز الجهود في بعض المكاتب الإقليمية مع تحولها من استراتيجيات تعبئة الموارد الإقليمية إلى استراتيجيات إقليمية أوسع نطاقاً، وخفض عمليات الانتداب إذ يسعى البرنامج إلى خفض الميزانية ونقل أنشطة إدارة المنح إلى ركيزة خدمات الأعمال. وقد أتاحت إعادة هيكلة المقر الفرصة للشعب لإعادة صياغة أنشطتها والتفكير في طبيعة تلك الأنشطة ومكانتها في "خط رؤية" دعم البرامج والإدارة (انظر الملحق الثاني)، مما أدى إلى تغييرات أخرى أقل أهمية داخل الركائز.

ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب الإدارة

138- يوضح الجدول 3-4 ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2025 البالغة 480 مليون دولار أمريكي بحسب الوحدة التنظيمية، مقارنة بخطة استخدام ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2024.³⁹

139- وتتضمن ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2025 بشكل كامل عملية إعادة تنظيم المقر التي دخلت حيز التنفيذ في 15 فبراير/شباط 2024. وفي عام 2024، تقوم الإدارات والشعب بإعادة تشكيل أفرقتها وأنشطتها لاعتماد الهيكل التنظيمي الجديد والتكيف مع خفض ميزانية دعم البرامج والإدارة.

الجدول 3-4: ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب الإدارة				
الإدارة	ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2025 (مليون دولار أمريكي)	خطة الاستخدام لعام 2024 (مليون دولار أمريكي)	فرق القيمة (مليون دولار أمريكي)	النسبة المئوية للتغيير
المكاتب القطرية	60.3	60.2	0.1	0
المكاتب الإقليمية	95.2	97.8	(2.6)	(3)
المديرة التنفيذية ورئيسة الديوان	86.0	82.4	3.6	4
نائب المديرية التنفيذية والرئيس التنفيذي للعمليات	19.9	17.9	2.0	11
الشراكات والابتكار	40.6	41.4	(0.8)	(2)
العمليات البرمجية	63.8	71.3	(7.6)	(11)
مكان العمل والتنسيب	77.1	75.9	1.3	2
الاعتمادات المركزية	37.0	35.7	1.3	4
المجموع	480.0	482.6	(2.6)	(1)

³⁹ تم اشتقاق خطة استخدام ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب الوحدة التنظيمية لعام 2024 من رسم لخريطة خطة الاستخدام على مستوى الشعب والأنشطة التي وضعت قبل الإعلان عن قرارات إعادة هيكلة المقر ودخولها حيز التنفيذ. ونظراً لأنه تم تقسيم بعض الشعب بين أكثر من إدارة، فإن المقارنات على مستوى الإدارات ستعكس بعض أوجه عدم الاتساق الطفيفة بين عامي 2024 و2025.

المكاتب القطرية

140- تغطي ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية التكاليف التي لا تعزى مباشرة إلى العمليات وبالتالي لا تتغير عندما يتغير حجم العمليات في البلد. ونظرا للطبيعة الثابتة لهذه التكاليف، فقد تم الحفاظ على ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية على نفس المستوى الذي كانت عليه في عام 2024. وتشمل الميزانية 47.5 مليون دولار أمريكي للوظائف الأساسية، لتغطية تكاليف المدير القطري، ومساعد موظفين وطني، وسائق وتكاليف التشغيل الأساسية للمكتب؛ و10 ملايين دولار أمريكي للتكاليف المتعلقة بإدارة المخاطر، وخاصة أي مواطن ضعف في المكاتب القطرية تقوض الامتثال لمعايير المساءلة والضمان وتنفيذ السياسات؛ وصندوق طوارئ بقيمة 2.7 مليون دولار أمريكي لتخصيصه للبلدان على مدار العام، بحسب الحاجة لتغطية الزيادات غير المتوقعة في تكاليف الدعم المنكبة على المستوى المحلي.

المكاتب الإقليمية

141- تمثل ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2025 للمكاتب الإقليمية انخفاضا بنسبة 3 في المائة مقارنة بخطة الاستخدام لعام 2024؛ ويأتي ذلك بعد انخفاض بنسبة 15 في المائة في عام 2024. وبالمقارنة، انخفضت ميزانيات الإدارات في المقر بنسبة 1 في المائة لعام 2025 و19 في المائة لعام 2024. ويشير الانخفاض الأكبر للمكاتب الإقليمية في ميزانية عام 2025 إلى وتيرة أبطأ في المعايير بالتخفيض لدعم البرامج والإدارة في عام 2024 مقارنة بما حدث في إدارات المقر. وتؤثر التخفيضات في ميزانيات المكاتب الإقليمية عموما على جميع الوظائف، وحدثت أكبر التخفيضات في دعم البرامج نظرا لأن هذا هو المجال الوظيفي الأكبر في المكاتب الإقليمية، سواء قبل أو بعد تخفيضات الميزانية.

142- وتستند ميزانيات المكاتب الإقليمية إلى أوجه المساءلة والمسؤوليات الحالية للمكاتب الإقليمية. ونظرا لأن الاستعراض التنظيمي للمكاتب الإقليمية يجري في الوقت الحالي، فإن القرارات التي قد تغير أدوار المكاتب ومسؤولياتها لم تُتخذ حتى الآن، وبالتالي فإن أي تغييرات هيكلية مترتبة على ذلك لا تنعكس في ميزانية المكاتب الإقليمية.

المقر

143- نظرا للتخفيضات الكبيرة في ميزانيات دعم البرامج والإدارة بنسبة 19 في المائة في عام 2024، فإن ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2025 للإدارات في المقر تشهد تخفيضا متواضعا بنسبة 1 في المائة فقط، مما يسمح بمعايير تدرجية بالتخفيض لأنشطة الدعم والحفاظ على أنشطة الرقابة والحوكمة، وتغطية تكاليف البنية التحتية والتكاليف الإدارية الأساسية.

مكتب المديرية التنفيذية ومكتب رئيسة الديوان

144- تغطي ميزانية مكتب المديرية التنفيذية ومكتب رئيسة الديوان أنشطة أفرقة المكاتب، والمكاتب المستقلة، ومكتب الشؤون القانونية، وشعبة رئيس الشؤون المالية، ومكتب الخصوصية العالمي، ومكتب الاتصالات ووسائل الإعلام.

145- وفي الميزانية، يولى اهتمام خاص بتوفير التمويل الكافي للمكاتب المستقلة. وبالمقارنة مع ميزانية دعم البرامج والإدارة الأصلية لعام 2024 وخطة الاستخدام لعام 2024، لم يحدث أي انخفاض في ميزانيات مكتب المفتش العام (التفتيشات والتحقيقات والمراجعة الداخلية)، ومكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، ومكتب الأخلاقيات. وكما هو موضح في خطة العمل المفصلة الواردة في الملحق السابع، فإن ميزانية مكتب التقييم ستسمح بتنفيذ خطة عمل التقييم المركزي بشكل كامل.

146- والزيادة الإجمالية في ميزانية مكتب المديرية التنفيذية ومكتب رئيسة الديوان مدفوعة بمبلغ مخصص لشعبة رئيس الشؤون المالية لتوسيع نطاق حل الدفع العالمي. وخلال مرحلة التصميم والبدء، تم تمويل هذه المبادرة جزئيا من خلال مبادرة مؤسسية حاسمة. ومن شأن توسيع النطاق أن يؤدي إلى وفورات على نطاق المنظمة، وأساسا من خلال انخفاض تكاليف معالجة المدفوعات في المكاتب القطرية.

147- ومن خلال الاستفادة من استثمارات المبادرة المؤسسية الحاسمة، سيستفيد مكتب المديرية التنفيذية ومكتب رئيسة الديوان من الحلول الرقمية التي تعزز إدارة الأداء والعمليات والأدوات من توريد الموارد حتى تحقيق النتائج في شعبة رئيس الشؤون المالية. ومن شأن استخدام التكنولوجيا الاستراتيجية، مثل الذكاء الاصطناعي في مكتب المفتش العام، أن يعزز فعالية وكفاءة أعمال الضمان.

إدارة مكان العمل والتسيير

148- تتمسك إدارة مكان العمل والتسيير بقيم البرنامج وتجمع الشعب معاً، مما يتيح تقديم خدمات تركز على الناس وتوحيد الوظائف المصممة لدعم وحماية وتمكين موظفي البرنامج. وتشرف الإدارة على شعبة الموارد البشرية وشعبة الخدمات الإدارية وشعبة الأمن وشعبة التكنولوجيا وخدمة الرفاه.

149- ونظراً للخدمات الأساسية والبنية التحتية التي تغطيها هذه الإدارة، فإن القدرة على خفض التكاليف مفيدة، وتحمل شعبة التكنولوجيا العبء الأكبر من التخفيضات في ميزانية دعم البرامج والإدارة المخصصة لتلك الإدارة. ومع وجود استراتيجية جديدة للمعلومات والتكنولوجيا، فإن شعبة التكنولوجيا تخضع لعملية إعادة تنظيم ذاتيا وستستفيد من التمويل التكميلي من مبادرة مؤسسية حاسمة والموارد الخارجة عن الميزانية خلال هذا التحول.

150- وستواصل إدارة مكان العمل والتسيير النظر في فرص تحسين الخدمات والتحول الرقمي باعتباره مسألة بالغة الأهمية في تعزيز جودة الخدمات وتقديمها وتوليد الكفاءة للوظيفة والمنظمة. ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ منصة إدارة رأس المال البشري، Workday، إلى تحقيق مكاسب كبيرة في الكفاءة من خلال تقليل أوقات المعالجة في إدارة شؤون العالمين بنسبة 40 في المائة وتمكين جمع بيانات أفضل عن القوة العاملة لإرشاد عملية صنع قرار فعالة في ما يتعلق بإدارة شؤون العالمين.

151- وفي أواخر عام 2024، سيتم افتتاح مبنى ملحق جديد يوفر مساحة مكتبية تسع 350 محطة عمل في مجمع المقر بروما. وسيسمح المبنى الملحق، الذي كان قيد التجديد لعدة سنوات، بإغلاق المساحات المكتبية المؤجرة في المنطقة المجاورة، ولكن خارج المجمع. وبالمبنى الرئيسي والمبنى الملحق الجديد، ستكون هناك 1 700 محطة عمل متاحة لاستيعاب الموظفين العاملين في روما.

إدارة العمليات البرامجية

152- تقود إدارة العمليات البرامجية الطريق في ما يتعلق بالمبادرات المؤسسية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025، وضمان جودة العرض البرامجي للبرنامج في مختلف البيئات وتمكين إدارة سلسلة الإمداد والتسليم بكفاءة. وتشمل هذه الجهود وضع السياسات والاستراتيجيات والشراكات والأدوات والقدرات التي يحتاج إليها البرنامج للوفاء بولايته المتمثلة في إنقاذ الأرواح وتغيير الحياة من خلال تقديم المساعدة مباشرة حيث تكون هناك حاجة إليها وتيسير حلول القضاء على الجوع على المستوى الوطني.

153- وتُظهر ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2025 لهذه الإدارة انخفاضاً بنسبة 11 في المائة مقارنة بخطة الاستخدام لعام 2024 وتستند إلى نتائج إعادة الهيكلة التنظيمية لعام 2024، والتي دمجت العديد من الوظائف والخدمات المنفصلة سابقاً لتعزيز التنسيق والحد من التكرار وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة وتبسيط الدعم الميداني. وتشمل شعبة التحليل والتخطيط والأداء الآن تحليل الأمن الغذائي والتغذية، والبحث وإدارة المعرفة، ورصد البرامج والإبلاغ وإدارة ميزانية البرامج. ويضمن هذا الإدماج، الذي سيتم توطيده وتحقيق استقراره في عام 2025، أن تستند العمليات البرامجية للبرنامج باستمرار إلى الأدلة وتولدها طوال دورة البرامج، مما يزيد الفعالية والكفاءة والشفافية. وقد تم دمج المجالات المواضيعية مثل المناخ والقدرة على الصمود، وبرامج الوجبات المدرسية والحماية الاجتماعية في شعبة سياسات البرامج والتوجيه للحد من التداخلات وتعزيز الإدماج البرامجي. ومن أجل الجمع بين كافة الوظائف الأساسية لضمان سلسلة إمداد وتسليم عالية الجودة، تم دمج معظم أقسام شعبة التحويلات القائمة على النقد السابقة ووحدة الشراكات مع المنظمات غير الحكومية مع شعبة سلسلة الإمداد والتسليم.

154- والاستثمارات الجارية بموجب المبادرات المؤسسية الحاسمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وإطار النتائج المؤسسية، والرصد، وإدارة الهوية وإمكانية التتبع، وتحقيق المستوى الأمثل للعمليات المؤسسية، تدعم جهود إدارة العمليات البرامجية لزيادة الكفاءة من خلال

تعزيز أتمتة العمليات الرئيسية، وتعزيز الإجراءات المعيارية وتبسيط التوجيهات للمكاتب القطرية. ونظرا لأن الأنشطة المبتكرة والمؤثرة لإدارة العمليات البرمجية تولد اهتماما خارجيا، وبالنظر إلى أن هذه الإدارة هي أكبر مقدم للخدمات المكلف بها والخدمات المقدمة عند الطلب، فهي أيضا الإدارة ذات أعلى مستوى من التمويل من خارج الميزانية لاستكمال الأنشطة الأساسية.

إدارة الشراكات والابتكار

155- تتواءم ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2025 لإدارة الشراكات والابتكار تماما مع أولويات المديرية التنفيذية المتمثلة في جمع موارد إضافية وتوسيع قاعدة التمويل وتوسيع نطاق الشراكات، بما في ذلك مع القطاع الخاص. وتعكس ميزانية دعم البرامج والإدارة للإدارة نهجا تخطيطيا متحفظا بحد أدنى من التمويل اللازم لحماية إيرادات البرنامج المتأثية من المساهمات عن طريق الحفاظ على وظيفة تعبئة الموارد في المنظمة وتعزيز الانخراط والعلاقات مع الجهات المانحة وشركاء الموارد.

156- ومن المتوقع أن تدعم مسارات العمل الاستراتيجية المشتركة بين الإدارات عمليات التكيف التنظيمي بما يتماشى مع مبادرات إعادة التنظيم المؤسسية التي تم تنفيذها بحلول نهاية عام 2024. وسيعزز ذلك إدارة المساهمات من المقترح وحتى اتفاقات المساهمة والمنح، ويحسن الامتثال لاتفاقات المساهمة.

157- وسينصب التركيز في عام 2025، على توجيه الكفاءة الوظيفية ومكاسب الفعالية من خلال تمكين المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية من قيادة جهود تعبئة الموارد وتحديد الشراكات الجديدة وفرص تدبير الموارد، ولا سيما في مجالي التمويل المبتكر والتمويل المناخي.

158- ويعتبر إعطاء الأولوية للابتكار والشراكات مسألة ضرورية لتحقيق أهداف البرنامج وللحفاظ على ثقة وتعاون الشركاء القيمين للمنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الثقة والدعم المالي. وفي حين أن ميزانية دعم البرامج والإدارة لشعبة الابتكار صغيرة، فإنه يتم جمعها مع تمويل تكميلي لمسرع الابتكار لدعم وظيفة الابتكار العالمية التي تركز على تحديد ودعم وتوسيع نطاق الابتكارات العالية الأثر التي تكافح الجوع وتساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة الأخرى للشركاء.

مكتب نائب المديرية التنفيذية والرئيس التنفيذي للعمليات

159- يشرف نائب المديرية التنفيذية والرئيس التنفيذي للعمليات على ثلاثة مساعدين للمديرية التنفيذية، الذين يعملون كرؤساء إدارات؛ ويشرف شاغل المنصب أيضا على المكاتب الإقليمية، وشعبة إدارة المخاطر، وأمانة المجلس التنفيذي ومكتب نائب المديرية التنفيذية والرئيس التنفيذي للعمليات. وتشتمل مسؤوليات مكتب نائب المديرية التنفيذية والرئيس التنفيذي للعمليات على تنسيق حالات الطوارئ، وتنسيق المكاتب الإقليمية، والتحليل الاستراتيجي والدبلوماسية الإنسانية. وتُنقل وظائف التنسيق إلى المستوى التنفيذي في المكتب، الذي يربط بين الوظائف والأفرقة المختلفة ويضمن التنسيق عبر المنظمة من أجل تنفيذ استجابات أبسط في حالات الطوارئ داخل البرنامج، وتحسين التعاون بين كيانات الأمم المتحدة. وتشمل وظيفة التحليل الاستراتيجي والدبلوماسية الإنسانية دعم التحليل العالمي للعمليات وتقود انخراط البرنامج في الدبلوماسية الإنسانية من خلال ممارسة النفوذ على أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بشأن المسائل التي تؤثر على المنظمة.

160- وسيظل نائب المديرية التنفيذية والرئيس التنفيذي للعمليات في عام 2025، ملتزما بتنفيذ التغيير التحويلي للمنظمة، وتعزيز الكفاءة والحفاظ على التركيز على المساءلة، والقضاء على حالات التكرار وتشجيع الشفافية. وستدعم الإدارة التغييرات الهيكلية السلسلة على نطاق المنظمة، مع التركيز على الاستمرار الأمثل لبرامج المساعدة التي يقدمها البرنامج. وسيتم تحديد المزيد من الفرص لتحسين الكفاءة التشغيلية بهدف شامل يتمثل في تحقيق أمثل استخدام للموارد من خلال تعزيز التنسيق والتعاون الوثيق بين الإدارات والشعب.

الاعتمادات المركزية

161- تمول الاعتمادات المركزية تكاليف تلبية المتطلبات القانونية، ولا سيما التزامات البرنامج بتمويل الأنشطة الممولة بشكل مشترك في الأمم المتحدة وغيرها من الأنشطة التي تدار مركزيا. وتزيد ميزانية الاعتمادات المركزية المقترحة لعام 2025 بنسبة 4 في المائة عن خطة الاستخدام لعام 2024.

- 162- تتعلق أكبر زيادة في الاعتمادات المركزية إلى حصة البرنامج في ميزانية الأنشطة الممولة بشكل مشترك - إدارة شؤون السلامة والأمن بالأمم المتحدة، ولجنة الخدمة المدنية الدولية، ووحدة التفتيش المشتركة، ومجلس الرؤساء التنفيذيين. وترجع الزيادات في ميزانية البرنامج إلى الزيادات في ميزانيات الأنشطة الممولة بشكل مشترك وإلى تغطية البرنامج لنسبة متزايدة من إجمالي التكاليف بسبب ارتفاع نفقاته وأعداد موظفيه مقارنة بالإجمالي الخاص بكيانات الأمم المتحدة الأخرى. وتعزى أكبر الزيادات، وهي مليون دولار أمريكي لإدارة شؤون السلامة والأمن بالأمم المتحدة، إلى التعقيد المتزايد وعدد وشدة الأزمات التي تستجيب لها الأمم المتحدة.
- 163- ويقدم الملحق الثاني قائمة شاملة للاعتمادات المركزية لعام 2025 مقارنة بخطة الاستخدام لعام 2024.

الجدول 4-4: ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب بند الإنفاق				
النسبة المئوية للتغير	فرق القيمة (مليون دولار أمريكي)	خطة الاستخدام لعام 2024 (مليون دولار أمريكي)	ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2025 (مليون دولار أمريكي)	
1	4.1	326.0	330.1	الموظفون
(11)	(5.6)	51.3	45.7	الموظفون الآخرون
(1)	(1.2)	105.3	104.1	تكاليف غير الموظفين
(1)	(2.6)	482.6	480.0	المجموع

- 164- كما هو مبين في الجدول 4-4، هناك زيادة طفيفة في ميزانية الموظفين لعام 2025، ويتم تعويضها من خلال التخفيضات في تكاليف الموظفين الآخرين وغير الموظفين. وتمثل تكاليف الموظفين تكاليف الموظفين الدوليين والوطنيين من الفئة الفنية ومن فئة الخدمات العامة ذوي العقود المحددة المدة. وفي حين ينخفض عدد الوظائف المحددة المدة بمكافئ الدوام الكامل بنسبة 2 في المائة، فإن ارتفاع التكاليف المعيارية للموظفين الدوليين والزيادات في جداول المرتبات للموظفين خارج المقر تدفع الزيادة في تكاليف الموظفين.
- 165- وتشمل فئة "الموظفون الآخرون" الموظفين الدوليين من الفئة الفنية العاملين بعقود قصيرة المدة والاستشاريين والمساعدة المؤقتة. وهذه هي الفئة التي توفر أكبر قدر من المرونة في السماح بتخفيض التكاليف في غضون فترة زمنية قصيرة لأن العقود في هذه الفئة لأقل من عام واحد.
- 166- وتشهد جميع الإدارات والمكاتب الإقليمية تخفيضات في تكاليف غير الموظفين، ولكن تتم مقابلة الانخفاضات بزيادات في الاعتمادات المركزية. وستشهد تكاليف التدريب والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات أكبر انخفاضات، في حين تشهد تكاليف مرافق المكاتب وخدمات الأمم المتحدة أكبر الزيادات.

الجدول 5-4: ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب المستوى التنظيمي (عدد الوظائف)										
خطة الاستخدام لعام 2024					ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2025					فئة الوظيفة
المجموع	الاعتمادات المركزية	المقر	المكاتب الإقليمية	المكاتب القطرية	المجموع	الاعتمادات المركزية	المقر	المكاتب الإقليمية	المكاتب القطرية	
2 246	15	1 383	584	264	2 209	14	1 382	550	263	محددة المدة
622		493	129		532		418	114		قصيرة الأجل
2 868	15	1 876	713	264	2 741	14	1 800	664	263	المجموع

- 167- وبالمقارنة مع خطة استخدام ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2024، فإن ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2025 تتضمن 127 وظيفة مكافئة بدوام كامل أقل، والانخفاض في الوظائف القصيرة الأجل أكبر من الانخفاض في الوظائف المحددة المدة. ويعكس الانخفاض الأقل في الوظائف المحددة المدة أن ميزانية دعم البرامج والإدارة هي المصدر الأساسي لتمويل الأنشطة

الأساسية المتكررة التي يقوم بها الموظفون العاملون بعقود محددة المدة، ويوضح التزام البرنامج بالوفاء بالتزاماته تجاه موظفيه الدائمين.

معدلات تكاليف الوظائف المعيارية

168- يستخدم البرنامج تكاليف الوظائف المعيارية لإعداد الميزانية وحساب الموظفين الدوليين من الفئة الفنية وموظفي دعم البرامج والإدارة في المقر. ويعد حساب المعدلات سنويا لتعكس التكاليف الفعلية لتعيين الموظفين في كل درجة وموقع، بما في ذلك الاستحقاقات والمزايا والمخصصات واسترداد التكاليف لأمن الموظفين ورفاههم وأسعار الصرف المتوقعة للنفقات المقومة باليورو.

169- وتستند تكاليف الوظائف المعيارية لعام 2025 إلى التكاليف الفعلية في عام 2023، المعدلة لمراعاة التضخم والتقديرات الاكتوارية لتكاليف ما بعد انتهاء الخدمة. ونظرا لحزمة الإنهاء الطوعي للخدمة المقدمة في عام 2024، فإن استحقاقات إنهاء خدمة الموظفين سستتد تقريبا بحلول نهاية عام 2024، وبالتالي فإن استحقاقات إنهاء خدمة الموظفين ضمن التكاليف المعيارية أعلى مما كانت عليه في السنوات السابقة. وبالإضافة إلى ذلك، مع تخفيضات التمويل التي تؤثر على كل من المقر والعمليات القطرية، يتوقع البرنامج فترات أطول بين مهام الموظفين والمزيد من الموظفين الذين ينتظرون مهام جديدة؛ وبالتالي، فإن تقدير تكاليف الموظفين بين المهام أعلى مما كان عليه في عام 2024.

170- وبالنسبة للنفقات المقومة باليورو في المقر والمكاتب العالمية، يشترى البرنامج عقود آجلة للمبالغ المطلوبة باليورو لضمان اليقين بشأن القيمة بالدولار الأمريكي. وقد تم الانتهاء من إعداد عقود التحوط لعام 2025 وتؤثر تأثيرا إيجابيا على تكاليف الوظائف المعيارية بالنسبة للوظائف القائمة في منطقة اليورو.

171- وتكاليف الموظفين المدرجة في ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2025 أعلى بمقدار 10.2 مليون دولار أمريكي مما كانت ستكون عليه إذا لم ترتفع تكاليف الوظائف المعيارية في عام 2025.

172- وفي نهاية كل عام، يتم توزيع تباين التكاليف المعيارية - الفرق بين التكاليف الفعلية والتكاليف المطبقة على الميزانيات باستخدام معدلات تكاليف الوظائف المعيارية - بين حساب تسوية دعم البرامج والإدارة للوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة والجزء غير المخصص من الصندوق العام لجميع الوظائف الأخرى.⁴⁰ وبسبب عدم مواكبة جداول المرتبات في منطقة اليورو إلى حد كبير للتضخم، وبما أن أسعار الخصم لها أثر موجب على تقديرات استحقاقات ما بعد الخدمة، فقد كان التباين المحمل على حساب تسوية دعم البرامج والإدارة موجبا على مدى السنوات القليلة الماضية، في حين أدى التضخم وتقلبات أسعار الصرف والنسبة الأعلى من الموظفين في العمليات ذات التكاليف المرتفعة إلى تحميل فروق سالبة على الصندوق العام.

4-4 معدل تكاليف الدعم غير المباشرة

173- بافتراض مساهمة عالمية متوقعة تبلغ 8 مليارات دولار أمريكي لعام 2025 ومعدل معياري لتكاليف الدعم غير المباشرة قدره 6.5 في المائة، واستثناءات محددة تسمح بمعدل مخفض قدره 4 في المائة وافق عليه المجلس، فإن دخل تكاليف الدعم غير المباشرة في عام 2025 سيكون 463 مليون دولار أمريكي. ويفترض هذا الحساب أن المعدل الكامل سيُطبق على 87 في المائة من المساهمات، وسيُطبق المعدل المخفض على 12 في المائة وسيُمنح إعفاء كامل من تكاليف الدعم غير المباشرة إلى 1 في المائة من المساهمات.

174- ويتم حساب معدل تكاليف الدعم غير المباشرة في البرنامج لضمان إمكانية تمويل تكاليف الأنشطة المحددة في ميزانية دعم البرامج والإدارة بالكامل من إيرادات المساهمات المتوقعة. وفي الوقت نفسه، لا ينبغي أن يولد المعدل المحدد دخلا زائدا يمكن استخدامه بخلاف ذلك للتنفيذ المباشر للبرامج.

⁴⁰ "معلومات محدثة عن خطة البرنامج للإدارة (2006-2007)" (WFP/EB.1/2007/6-A/1).

175- وتم حساب معدل تكاليف الدعم غير المباشرة المعياري المشتق لعام 2025 كما هو موضح في الجدول 4-6 باستخدام المنهجية التي وضعت في عام 2006⁴¹ دون أي تعديل موضح لمستوى حساب تسوية دعم البرامج والإدارة المستهدف، والمتوقع أن يكون أعلى من سقف الهدف.

الجدول 4-6: حساب معدل تكاليف الدعم غير المباشرة (بالنسبة المئوية)	
6.15	خط الأساس في عام 2023
(0.95)	الانخفاض نتيجة ارتفاع النفقات غير المباشرة (من عام 2023 إلى عام 2025)
1.13	الزيادة نتيجة توقعات التمويل المنخفض (من 2023 إلى 2025)
6.33	معدل تكاليف الدعم غير المباشرة المشتق لعام 2025

176- إن معدل تكاليف الدعم غير المباشرة المحسوب بنسبة 6.33 في المائة سيغطي تكاليف ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة وتكاليف المبادرات المؤسسية الحاسمة ويحافظ على رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة على النحو الموضح في القسم التالي.

5-4 أرصدة الاحتياطيات والصناديق

لمحة عامة

177- يقدم هذا القسم لمحة عامة عن حساب تسوية دعم البرامج والإدارة والجزء غير المخصص من الصندوق العام. ورهنا بموافقة المجلس، يشكل حساب تسوية دعم البرامج والإدارة والجزء غير المخصص من الصندوق العام مصدرين محتملين لتمويل ميزانية دعم البرامج وتسيير الأعمال، وفي حالة الجزء غير المخصص من الصندوق العام، فإنه قد يمول أيضا التكاليف التشغيلية.

178- ومن المتوقع أن يبلغ رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة والجزء غير المخصص من الصندوق العام 289.1 مليون دولار أمريكي و414 مليون دولار أمريكي على التوالي، في 1 يناير/كانون الثاني 2025. وهذه الأرصدة المتوقعة في بداية العام أعلى من سقف هدف حساب تسوية دعم البرامج والإدارة والرصيد الحصيف للجزء غير المخصص من الصندوق العام. وبناء على الرصيد الافتتاحي السليم المتوقع والتوقعات بأن يتم تحويل دخل الفائدة إلى الجزء غير المخصص من الصندوق العام خلال عام 2025، تقترح الإدارة استخدام مبلغ من الجزء غير المخصص من الصندوق العام للاستثمارات الاستراتيجية في المبادرات المؤسسية وتجديد حساب الاستجابة العاجلة، في حين سيتم استخدام الرصيد الموجود في حساب تسوية دعم البرامج والإدارة للنفقات المتعلقة بدعم البرامج والإدارة فقط.

⁴¹ "استعراض معدل تكاليف الدعم غير المباشرة" (WFP/EB.A/2006/6-C/1).

حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

الجدول 4-7: توقعات حساب تسوية دعم البرامج والإدارة (مليون دولار أمريكي)	
289.1	رصيد الميزانية المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 1 يناير/كانون الثاني 2025
463.0	الإيرادات المتوقعة من تكاليف الدعم غير المباشرة (بناء على دخل متوقع من المساهمات العالمية قدره 8 مليارات دولار أمريكي)
(480.0)	الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة
17.0	السحب المقترح من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لتغطية عجز تكاليف الدعم غير المباشرة
272.1	رصيد الميزانية المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 31 ديسمبر/كانون الأول 2025
200.0	هدف حساب تسوية دعم البرامج والإدارة (ما يعادل 5 أشهر من نفقات دعم البرامج والإدارة لعام 2024)
80.0	الحد الأدنى لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة (ما يعادل شهرين من نفقات دعم البرامج والإدارة لعام 2024)

179- يعكس حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، الذي أنشئ في عام 2002، الفرق بين إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة ونفقات دعم البرامج والإدارة في البرنامج للفترة المالية. ويعمل الرصيد كشبكة أمان لتغطية مخاطر نقص الدخل من تكاليف الدعم غير المباشرة اللازم لتغطية نفقات دعم البرامج والإدارة. ويمكن أيضا استخدام حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لتمويل المبادرات المؤسسية الحاسمة، وتجديد الاحتياطات، وتمويل المبادرات في المجالات المواضيعية.

180- وفي بداية عام 2024، كان رصيد ميزانية حساب تسوية دعم البرامج والإدارة الذي يتم حسابه عن طريق خصم التزامات الميزانية من الرصيد المالي، قدره 375 مليون دولار أمريكي. وإذا أخذنا في الاعتبار التحركات في عام 2024 - الدخل المتوقع من تكاليف الدعم غير المباشرة على إيرادات مساهمات بقيمة 8.9 مليار دولار أمريكي،⁴² وتمويل دعم البرامج والإدارة الموافق عليه بقيمة 528 مليون دولار أمريكي، والسحوبات الموافق عليها لدعم البرامج والإدارة - فإن رصيد الميزانية المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 31 ديسمبر/كانون الأول 2024 سيكون قدره 289.1 مليون دولار أمريكي.

181- وبعد استعراض أمثل رصيد لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة،⁴³ تم اعتماد هدف للرصيد يبلغ خمسة أشهر من نفقات دعم البرامج والإدارة و"حد أدنى" يبلغ شهرين من نفقات دعم البرامج والإدارة. ويُستكمل حساب تسوية دعم البرامج والإدارة بأرصدة الصناديق التشغيلية، والتي تضمن معا استمرارية العمليات والدعم غير المباشر من سنة مالية إلى أخرى. وفي حين لم يخلص الاستعراض إلى أن عدد أشهر الإنفاق المحتفظ بها في حساب تسوية دعم البرامج والإدارة وأرصدة الصناديق التشغيلية يجب أن تكون متساوية، إلا أنه ينبغي أن تكون هناك علاقة معقولة بين رصيدي الصندوقين.

182- وباستثناء أي استخدامات استثنائية، يبلغ الرصيد المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في نهاية عام 2025 ما مقداره 272.1 مليون دولار أمريكي، كما هو موضح في الجدول 4-7. ورغم أنه من المتوقع أن يكون رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة أعلى من سقف الخمسة أشهر المستهدف - بسبب احتمال أن تتجاوز أرصدة الصناديق التشغيلية خمسة أشهر من النشاط التشغيلي، ونتيجة اتباع نهج حصيل لإدارة الاحتياطات - فإن الاستخدام المقترح لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في عام 2025 يقتصر على تغطية العجز في تكاليف الدعم غير المباشرة البالغ 17 مليون دولار أمريكي.

⁴² في يونيو/حزيران 2024.

⁴³ "تحديث بشأن استعراض الإطار المالي" (WFP/EB.2/2015/5-C/1).

استخدام الجزء غير المخصص من الصندوق العام

183- المصدر الرئيسي للدخل بالنسبة للجزء غير المخصص من الصندوق العام هو دخل الاستثمار من أرصدة البرنامج النقدية المحتفظ بها في حوافظ الاستثمار والحسابات المصرفية وحسابات سوق المال، ودخل النقد الأجنبي من معاملات الخزانة، والتي تودع في الصندوق العام وفقا للمادة 11-3 من النظام المالي.

الجدول 4-8: توقعات الجزء غير المخصص من الصندوق العام (مليون دولار أمريكي)		
414.0		الرصيد المتوقع في 1 يناير/كانون ثاني 2025
155.0		الإيرادات المتوقعة
	(2.4)	مبالغ تمت الموافقة عليها من قبل - إدارة الخزانة
	(137.4)	الاستخدامات المقترحة
	(30.4)	- المبادرات المؤسسية الحاسمة
	(50.0)	- تجديد موارد حساب الاستجابة العاجلة
	(30.0)	- الالتزامات تجاه الموظفين
	(7.0)	- احتياطي التأمين الصحي
	(20.0)	- نموذج جمع الأموال من الأفراد
429.2		الرصيد المتوقع في 31 ديسمبر/كانون الأول 2025
150.0		الرصيد الحصيف

184- وفي ضوء الرصيد المتوقع السليم، تقترح الإدارة تخصيص أكثر من 80 مليون دولار أمريكي من الجزء غير المخصص من الصندوق العام. وسيتم استخدام هذا المبلغ بحصافة وبطريقة استراتيجية للاستثمار في مستقبل البرنامج، وتعزيز احتياطات البرنامج وتلبية الالتزامات التعاقدية تجاه الموظفين في الوقت الذي يعاير فيه البرنامج ميزانيته نزولا.

185- وكما تمت الموافقة عليه في خطة الإدارة للفترة 2022-2024، سيتم الحفاظ على التخصيص السنوي البالغ 2.35 مليون دولار أمريكي من أجل إدارة الخزانة. وسيضمن هذا التخصيص الإدارة المتلى للموارد المالية للبرنامج ويعزز رصد المخاطر المالية.

الالتزامات تجاه الموظفين

186- يُقترح تخصيص 30 مليون دولار أمريكي من الجزء غير المخصص من الصندوق العام لتمويل التكاليف الاستثنائية الإضافية المتعلقة بإدارة التخفيضات في عدد الموظفين الدوليين من الفئة الفنية وموظفي الخدمات العامة في المقر.

187- وتؤثر معايير ميزانية البرنامج لمستويات تمويل أقل على الموظفين العاملين بموجب جميع أنواع العقود وعلى جميع مستويات المنظمة. وعندما بدأت المعايير في عام 2024، أدار البرنامج تقليص الحجم المرتبط بذلك من خلال فرض وقف على التوظيف في المقر العالمي، وعرض حزمة لإنهاء الخدمة متفق عليها على الموظفين العاملين بعقود محددة المدة، وتوفير تدابير خاصة للموظفين الوطنيين في الميدان الذين تأثرت عقودهم، وإدارة الوظائف من خلال إلغاء وظائف وانتداب الموظفين، مع تصنيف الموظفين الذين لم يتم تكليفهم بالعمل في وظيفة جديدة على أنهم "غير مكلفين". وتحقق تخفيض 431 وظيفة بعقود محددة المدة في خطة استخدام ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2024 إلى حد كبير من خلال إلغاء الوظائف الشاغرة أو استخدام مصادر تمويل بديلة. وتم توجيه هذه الإجراءات عن طريق مواءمة خطط التوظيف مع الموارد المتاحة، مع الأخذ في الاعتبار الحاجة إلى ضمان استمرار القدرة والدعم للعمليات الحاسمة.

188- وجرت تغطية تكاليف خفض القوة العاملة في عام 2024 ولا تزال تُغطى من خلال مجموعة متنوعة من مصادر التمويل. فبالنسبة للموظفين المحليين في العمليات القطرية، من المتوقع أن تُغطى تكاليف التخفيضات الأخرى إلى حد كبير من ميزانيات الخطط

الاستراتيجية القطرية، والمستحقات، والمبادرة المؤسسية الحاسمة لصندوق تعويضات انتهاء الخدمة، وشبكة الأمان الخاصة بالمكاتب القطرية. وبالنسبة للموظفين المحليين في المكاتب الإقليمية والمكاتب العالمية، فإن تكاليف التخفيضات ستُغطى من المستحقات. أما بالنسبة للموظفين الدوليين، بغض النظر عن موقعهم، وموظفي فئة الخدمات العامة في المقر والمكاتب العالمية، فإن تكاليف التخفيضات الأخرى يمكن تغطيتها جزئياً من المستحقات وتكاليف الوظائف المعيارية (انظر الفقرة 169)، ولكن من المرجح أن تتجاوز التكاليف المحتملة المستحقات المتاحة والمستوى الذي يمكن استيعابه بشكل معقول من خلال تكاليف الوظائف المعيارية.

189- وسيتم تحديد التكاليف الفعلية للتخفيضات من خلال عدد الموظفين المتأثرين والإجراءات المتخذة. وعندما تُؤخذ جميع مصادر التمويل في الاعتبار، فإن صافي التخفيض المقرر في عدد الموظفين العاملين بموجب عقود محددة المدة للأنشطة التي يديرها المقر العالمي يبلغ 65 مكافئ بدوام كامل فقط في عام 2024. ومع ذلك، فإن هذا الرقم الصافي يعكس بأقل من قيمته العدد المطلق وتنوع ملفات تعريف الوظائف المعنية ودرجات الوظائف المتأثرة. وعند تحليل هذا التخفيض بحسب الشعبة والدرجة، يقفز إجمالي التخفيض في الوظائف بمكافئ بدوام كامل إلى 205. وتشمل أوجه عدم اليقين الأخرى المتعلقة بعدد الموظفين المتأثرين على تقلص أو توسع العمليات القطرية، وقرارات إعادة الهيكلة الناشئة عن استعراض المقر والمكاتب الإقليمية، ومصدر وفورات التكاليف الإضافية اللازمة لتحقيق ميزانية لدعم البرامج والإدارة تساوي دخل تكاليف الدعم غير المباشرة في عام 2026.

190- وعند التخطيط لحالة استثنائية حيث لا يتم فيها تكليف 275 موظفاً بتولي وظائف (225 من الفئة الفنية و50 من فئة الخدمات العامة)، فإن التكاليف المقدرة للاحتفاظ بهؤلاء الموظفين لمدة 12 شهراً تتجاوز التقدير المستخدم في حساب تكاليف الوظائف المعيارية. ويضمن خيار الاحتفاظ بالموظفين على جدول المرتبات أثناء فترة عدم تكليفهم وجود قوة عاملة ماهرة وذات خبرة جاهزة للانتشار في المستقبل. ومع ذلك، سيتم النظر أيضاً في التدابير اللازمة لتكييف القوة العاملة مع المشهد التمويلي المستقبلي والتي تؤدي إلى خفض عدد الموظفين. ومن شأن هذه الإجراءات أن تقلل المدة وبالتالي تكاليف الاحتفاظ بالموظفين غير المكلفين، ولكنها ستستلزم سداد مدفوعات لمرة واحدة لإنهاء خدمة الموظفين.

احتياطات التأمين الصحي

191- يُقترح تخصيص 7 ملايين دولار أمريكي لاحتياطات التأمين الصحي لتوفير مخصصات لمرة واحدة من الجزء غير المخصص من الصندوق العام لتوسيع التأمين الصحي الذاتي في البرنامج. والتأمين الذاتي هو بديل فعال من حيث التكاليف لشراء التأمين التجاري التقليدي. وفي استعراض أجري في عام 2023 لنظم التأمين الصحي في منظومة الأمم المتحدة،⁴⁴ لاحظت وحدة التفتيش المشتركة أن نظم التأمين الذاتي عادة ما تكون أرخص وأكثر كفاءة من نظم التأمين التجاري الموجهة نحو الربح. ويمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات المتعلقة بالتأمين الذاتي في القسم 5-2.

نموذج جمع الأموال من الأفراد

192- يُقترح تخصيص مبلغ 20 مليون دولار أمريكي لنموذج جمع الأموال من الأفراد في عام 2025. وسيتم تخصيص التمويل أساساً للإعلانات وإنتاج المحتوى من العمليات القطرية للبرنامج لاستخدامها على المستوى العالمي، مع تخصيص جزء لدعم التكنولوجيات اللازمة لتوسيع البنية التحتية لجمع الأموال على المستوى العالمي.

193- ويشكل الاستثمار في جمع الأموال من الأفراد ضرورة استراتيجية رئيسية لجهود البرنامج الرامية إلى تنويع قاعدة الجهات المانحة بشكل كبير وزيادة مستوى التمويل المرن. وقد نما الدخل الذي تحقق من نموذج البرنامج الفريد لجمع الأموال من الأفراد، والذي يعتمد أساساً على المنصات الرقمية، بمقدار سبعة أضعاف، من 16 مليون دولار أمريكي في عام 2019 إلى 107 ملايين دولار أمريكي في عام 2023. وبحلول نهاية عام 2024، ستولد تبرعات الأفراد أكثر من 460 مليون دولار أمريكي من الدخل التراكمي،

⁴⁴ وحدة التفتيش المشتركة. 2023. استعراض نوعية نظم التأمين الصحي وفعاليتها وكفاءتها واستدامتها في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2023/9).

من استثمار بموجب مبادرة مؤسسية حاسمة بقيمة 52 مليون دولار أمريكي وقرض بقيمة 24 مليون دولار أمريكي،⁴⁵ مما يثبت النجاح الواسع النطاق في المرحلة الأولية.

194- وانتقالا إلى مرحلة أكثر طموحا، من الممكن أن يؤدي جمع الأموال من الأفراد إلى جمع 1.3 مليار دولار أمريكي للبرنامج في السنوات الست المقبلة ومضاعفة الدخل كل عام. وسيصبح ذلك مصدرا رئيسيا لتمويل المنظمة. ونظرا لأن حوالي 30 في المائة من الأموال من الأفراد مرنة، فإن هذا التدفق يمكن أن يولد 400 مليون دولار أمريكي من الأموال المرنة خلال الفترة من عام 2025 إلى عام 2030.

195- وسيطلب الوصول إلى هذا المستوى المحتمل من التمويل استثمارا إجماليا قدره 100 مليون دولار أمريكي على مدى ست سنوات. وسيولد المبلغ المطلوب في عام 2025 وقدره 20 مليون دولار أمريكي باعتباره الشريحة الأولى من هذا الاستثمار المتعدد السنوات دخلا إجماليا قدره 138 مليون دولار أمريكي في السنة الأولى، وسيولد أكثر من مليار دولار أمريكي في الفترة 2026-2030 مع استمرار الاستثمارات. وسيعمل هذا الاستثمار على بناء قاعدة داعمة أقوى مما يؤدي إلى تدفق دخل قوي ومستدام للسنوات المقبلة.

حساب الاستجابة العاجلة

196- يُقترح تخصيص 50 مليون دولار أمريكي لتجديد حساب الاستجابة العاجلة. ويشكل حساب الاستجابة العاجلة ضرورة لا غنى عنها لقدرة البرنامج على مواصلة إنفاذ الأرواح؛ وبالتالي فإن ضمان استدامة الحساب يعد بالغ الأهمية. وقد تم تحديد هدف سنوي لتمويل حساب الاستجابة العاجلة، ويتم تحقيقه أساسا من خلال المساهمات الطوعية من الجهات المانحة وسداد سلف حساب الاستجابة العاجلة من المساهمات المقدمة إلى الخطط الاستراتيجية القطرية. وتحقيقا لهذه الغاية، يواصل البرنامج الدعوة إلى أن تقدم الجهات المانحة مساهمات إلى حساب الاستجابة العاجلة. ويمكن أيضا تحقيق الهدف من خلال تخصيص المساهمات المتعددة الأطراف والتحويلات من احتياطي البرنامج وأرصدة الصناديق حسبما توافق عليه السلطات المفوضة أو المجلس. وترد في الجدول 4-9 تحركات الحساب، بما في ذلك التحويلات الموافق عليها إلى حساب الاستجابة العاجلة من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة والجزء غير المخصص من الصندوق العام.

⁴⁵ تم حتى الآن سحب وإنفاق قرض بقيمة 19 مليون دولار أمريكي. ومن المتوقع أن يبلغ إجمالي القرض 24 مليون دولار أمريكي للعام 2024.

الجدول 4-9: تحركات حساب الاستجابة العاجلة، 2015-31 يوليو/تموز 2024 (مليون دولار أمريكي)										
السنة	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	يوليو/تموز 2024
مساهمات حساب الاستجابة العاجلة الموجهة	50.2	33.9	33.2	29.6	22.6	24.7	64.0	101.1	107.5	30.8
الصناديق المتجددة	95.3	125.2	114.5	68.3	150.0	82.5	70.4	220.4	131.6	49.3
أموال البرنامج	57.1	13.7	28.7	67.1	23.1	77.5	53.8	180.0	155.8	52.2
المساهمات المتعددة الأطراف	-	13.7	13.7	23.1	23.1	25.0	30.6	50.0		
حساب تسوية دعم البرامج والإدارة والجزء غير المخصص من الصندوق العام	50.0	-	15.0	44.0	-	52.5	-	130.0	150.0	50.0
أخرى*	7.1	-	-	-	-		23.2		5.8	2.2
إجمالي الإيرادات	202.6	172.8	176.4	165.0	195.7	184.7	188.2	501.5	394.9	132.3
المخصصات	164.2	215.2	154.2	144.2	161.0	188.5	220.0	385.2	433.5	90.8

* أخرى = أرصدة الصناديق وتقلبات أسعار الصرف الأجنبي من المساهمات في الخطط الاستراتيجية القطرية وغيرها من أنشطة البرنامج المتلقية للأموال؛ والفائدة المستحقة على أموال الجهات المانحة التي يديرها البرنامج من خلال الصناديق الاستثمارية للمساهمات الثنائية؛ والأموال الأخرى التي حددتها ووافقت عليها الجهات المانحة المعنية وأوساط الإدارة و/أو المجلس؛ والفائض من الحساب الخاص للتأمين الذاتي في عام 2021.

197- وارتفعت الاحتياجات الإنسانية الناجمة عن أزمة الأغذية والتغذية العالمية ارتفاعاً هائلاً. ومحركات الأزمة متعددة الأوجه، وتتراوح من النزاع وتغير المناخ والكوارث الطبيعية إلى عدم الاستقرار الاقتصادي والمالي. وتفاقمت هذه العوامل بانخفاض المساهمات، مما أثر على تجديد وتدوير حساب الاستجابة العاجلة، مما أسفر عن انخفاض توافر أموال حساب الاستجابة العاجلة. ونظراً لهذا التوافر المقيد، أُعطيت الأولوية لطلبات السلف من حساب الاستجابة العاجلة واستكمالها بسلف من الآليات الأخرى للتمويل بالسلف، مثل الإقراض الداخلي للمشروعات، مع استخدام حساب الاستجابة العاجلة كملاذ أخير. ومع ذلك، نظراً للتصعيد المستمر لحالات الطوارئ في السودان ومنطقة الشرق الأوسط، من المتوقع أن يظل الطلب على حساب الاستجابة العاجلة مرتفعاً.

198- وكجزء من خطة الإدارة للفترة 2024-2026، وافق المجلس على تحويل 50 مليون دولار أمريكي إلى حساب الاستجابة العاجلة؛ وكان ضخ الأموال هذا الذي جاء في الوقت المناسب في بداية عام 2024 أساسياً في تمكين البرنامج من الاستجابة بسرعة للنزاعات في اليمن وتشاد والسودان. وفي عام 2025، تقترح الإدارة تحويل 50 مليون دولار أمريكي من الجزء غير المخصص من الصندوق العام إلى حساب الاستجابة العاجلة. وسيعمل هذا التحويل المقترح على تحسين توافر الأموال في الربع الأول من عام 2025 بينما يواصل البرنامج الانخراط مع الجهات المانحة بشأن تجديد موارد حساب الاستجابة العاجلة.

المبادرات المؤسسية الحاسمة

199- يُقترح تخصيص 30.4 مليون دولار أمريكي لتمويل المبادرات المؤسسية الحاسمة. وتتواءم المبادرات المؤسسية الحاسمة تماماً مع الأولويات المؤسسية للبرنامج وهي مصممة لتؤدي إلى مكاسب مستدامة في الكفاءة أو الفعالية بعد إنجازها. وينطوي إعداد مقترحات المبادرات المؤسسية الحاسمة على التعاون بين المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية لضمان أن تلبى النتائج المقررة احتياجات العمليات الميدانية للبرنامج.

200- ومن المقرر تنفيذ تسع مبادرات مؤسسية حاسمة في عام 2025 - خمس منها مستمرة من عام 2024 وأربع جديدة. وتقترح الإدارة تخصيص 30.4 مليون دولار أمريكي من الجزء غير المخصص من الصندوق العام، بالمقارنة مع 88.4 مليون دولار أمريكي في عام 2024. وسيمول هذا المبلغ المبادرات المؤسسية الحاسمة طوال مدتها، وليس في عام 2025 فقط، مما سيوفر تمويلًا موثوقًا

لسنوات متعددة لضمان إنجازها. وتبلغ الميزانية الإجمالية لهذه المبادرات المؤسسية الحاسمة، التي تتألف من التمويل الجديد المطلوب والأموال الموافق عليها من قبل، 57.8 مليون دولار أمريكي للفترة 2025-2027، منها 47.4 مليون دولار أمريكي للاستخدام في عام 2025.

201- وعند تقييم مقترحات المبادرات المؤسسية الحاسمة، نظر البرنامج في السمات الموضحة في أولويات الإدارة المؤسسية وقام بتجميع المبادرات المؤسسية الحاسمة في خمس مجالات مواضيعية: المساءلة والامتثال، والشراكات وجمع الأموال، والعاملون، والتكنولوجيا الرقمية، والابتكار، والكفاءة. ويوضح الجدول 4-10 الميزانية المتعددة السنوات وطلب التمويل الصافي البالغ 30.4 مليون دولار أمريكي، ومن المتوقع أن يدعم 13 في المائة من هذا المبلغ السنة الأخيرة من تنفيذ مبادرتين جاريتين من المبادرات المؤسسية الحاسمة، بينما سيتم استخدام النسبة المتبقية البالغة 87 في المائة لتنفيذ أربع مبادرات مؤسسية حاسمة جديدة متعددة السنوات. وسيتم تنفيذ المبادرات المؤسسية الحاسمة الثلاثة الجارية المتبقية - الملاءمة للغرض في المستقبل في مشهد تمويلي متغير، والاستثمار في العاملين في البرنامج، وتحقيق المستوى الأمثل للعمليات المؤسسية - باستخدام التمويل الموافق عليه من قبل.

202- ويتم وصف كل مبادرة مؤسسية حاسمة بإيجاز في الفقرات التالية. ويرد المزيد من التفاصيل عن إنجازاتها وأنشطتها وميزانياتها المقترحة وخطط تنفيذها ومؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها في الملحق الثالث. ويتضمن تقرير الأداء السنوي للبرنامج لعام 2023 الإنجازات واستخدام ميزانية المبادرات المؤسسية الحاسمة الجاري تنفيذها في عام 2023.

الجدول 4-10: لمحة عامة عن ميزانية المبادرات المؤسسية الحاسمة (مليون دولار أمريكي)			
اسم المجال المواضيعي/ المبادرة المؤسسية الحاسمة	المدة	التمويل	
		طلب جديد	موافق عليه من قبل
المساءلة والامتثال		8.1	23.7
الرصد وإدارة الهوية وإمكانية التتبع	2024-2025	3.0	23.7
تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام	2025-2026	5.1	-
الشراكات وجمع الأموال		5.1	7.9
الملاءمة للغرض في المستقبل في مشهد تمويلي متغير	2024-2025	-	7.9
تموضع البرنامج لإطلاق عنان التمويل المتنوع	2025-2027	5.1	-
العاملون		5.1	79.3
الاستثمار في العاملين في البرنامج	2022-2025	-	79.3
واجب الرعاية والشمول	2025-2026	5.1	-
التكنولوجيا الرقمية		11.0	-
التكامل الرقمي والتحديث	2025-2026	11.0	-
الابتكار والكفاءة		1.1	34.4
تحقيق المستوى الأمثل للعمليات المؤسسية	2024-2025	-	21.0
خارطة طريق الكفاءة لمجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة	2023-2025	1.1	12.3
المجموع		30.4	145.3
			175.7

الرصد وإدارة الهوية وإمكانية التتبع – السنة الثانية من سنتين

- 203- تمت الموافقة بموجب خطة الإدارة للفترة 2024-2026 على تخصيص 23.7 مليون دولار أمريكي للمبادرة المؤسسية الحاسمة بشأن الرصد وإدارة الهوية وإمكانية التتبع المستمرة لمدة سنتين. والهدف من المبادرة المؤسسية الحاسمة هو تناول بشكل شامل المشاكل المتكررة التي أثرت في تقارير الرقابة وضمان قدرة البرنامج على تقديم المساعدة دون انقطاع للأشخاص المحتاجين، بشفاافية وبطريقة خاضعة للمساءلة وبفعالية وبكفاءة وفي جميع البيئات الإنسانية.
- 204- وفي عام 2025، من المقرر تخصيص ميزانية قدرها 10.4 مليون دولار أمريكي، تمت الموافقة بالفعل على 7.4 مليون دولار أمريكي منها. وتؤدي المكاتب الإقليمية دورا رئيسيا في دعم نشر إطار الضمان العالمي بشكل مباشر على مستوى المكاتب القطرية، ولكنها تواجه تخفيضات في ميزانية دعم البرامج والإدارة. وبالتالي فإن زيادة تمويل المبادرات المؤسسية الحاسمة بمقدار 3 ملايين دولار أمريكي ستضمن أن يكون لدى المكاتب الإقليمية القدرة على دعم نشر الإطار.
- 205- وفي عام 2025، ستركز المبادرة المؤسسية الحاسمة على توسيع نطاق رصد العمليات والنتائج عن بُعد؛ ومواصلة نشر معايير ونظم التعقيبات المجتمعية؛ ومواصلة نشر معايير إدارة الهوية والرقمنة والتسوية العالمية للمساعدات الغذائية العينية؛ والاستثمار في تكنولوجيا المسح الضوئي؛ وتصميم نظام "التتبع والتعقب".
- 206- ومن خلال هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة، يتم تعزيز التكامل والتعاون على نطاق واسع بين الوظائف ومع المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، مما يؤدي إلى بناء فهم "على نطاق المنظمة بأكملها" للضمان وبالتالي دعم المكاتب القطرية في ضمان حصول الأشخاص المناسبين على المساعدة التي يحتاجون إليها، بأمان وبالكامل وبدون تدخل.

تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام – السنة الأولى من سنتين

- 207- يقوم البرنامج بإعداد كشوفه المالية وفقا للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام منذ عام 2008. وفي العام الماضي، وضع مجلس المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ونشر ستة معايير جديدة يتعين على البرنامج تنفيذها عندما تدخل حيز التنفيذ في عامي 2025 و2026. ومن المتوقع أن يكون للمعيار 43 بشأن الإيجارات والمعيار 47 بشأن الإيرادات آثار كبيرة للغاية على الكشوف المالية للبرنامج. وسيطلب تنفيذ هذه المعايير مشاركة عدة وظائف لضمان تنقيح السياسات والنماذج المحاسبية، وتمكين الموظفين من تطبيق إجراءات تشغيلية جديدة، ووجود نظم معلومات يمكن أن تدعم متطلبات المحاسبة والإبلاغ.
- 208- وفي عام 2025، سينصب التركيز على المعيار 43 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (الإيجارات). وبعد تحديد الإجراءات التي تدرج ضمن نطاق المعيار، سيتعين جمع مجموعة جديدة من البيانات من الاتفاقات. وسيتم تقييم واختيار نظم جمع هذه البيانات وتنفيذ تغييرات النظم للامتثال لمتطلبات المعيار. وسيتم تحديث السياسات المحاسبية وإصدارها. وسيتم تقديم التدريب على السياسات والعمليات ذات الصلة إلى الوظائف ذات الصلة على المستوى العالمي. وسيتم تحديث جميع الأدلة والإجراءات والتوجيهات الداخلية لتعكس التغييرات المطلوبة للامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وسيتم استحداث وتطبيق القيود المحاسبية لإعادة بيان الأرصدة الافتتاحية والمعاملات في الفترة الحالية والأرصدة الختامية لعام 2025.
- 209- وخلال العام الثاني من هذه المبادرة، سيتم استعراض جميع اتفاقات الجهات المانحة وعقود تقديم الخدمات واتفاقات الشركاء المتعاونين لتحديد المعايير لقياس وإثبات الإيرادات والمصروفات في اتفاقات البرنامج بموجب المعيارين 47 و48 الجديدين من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وسيتم تصنيف الاتفاقات لإرشاد معالجتها المحاسبية اللاحقة.

الملاءمة للغرض في المستقبل في مشهد تمويلي متغير – السنة الثانية من سنتين

210- يهدف البرنامج من خلال هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة إلى تعزيز تعاونه مع الشركاء لضمان التكامل وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة. ومن خلال تبني أساليب عمل جديدة، تسعى المبادرة المؤسسية الحاسمة إلى تحسين تسيير الأعمال للشراكات والابتكار باستخدام أدوات مبسطة لإدارة الشركاء والمساهمات من البداية إلى النهاية، وتنمية قدرات الموظفين وإمكاناتهم، بما في ذلك في مجال التمويل المبتكر.

211- وفي عام 2024، ركزت عملية الرقمنة وتنسيق إدارة الشركاء أساساً على استعراض مشهد النظم للشراكات والابتكار، وفحص الروابط بين النظم وعبرها، وتحديد الفجوات والفرص الحاسمة للأتمتة، وضمان تحسين تنسيق النظم وتبسيطها بكفاءة. وجاء ذلك عقب مشاورات مكثفة مع المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر العالمي. وهناك أداة جديدة قيد التصميم وسيتم نشرها في عام 2025، مصحوبة بالتدريب ذي الصلة.

212- وفي عام 2025، ستستفيد المبادرة المؤسسية الحاسمة من إنجازات عام 2024 وتعطي الأولوية لتجريب وتوثيق مشروعات التمويل المبتكر إلى جانب برامج ومواد التدريب ذات الصلة. كما سيتم إطلاق أدوات إدارة الشركاء والمساهمات الشاملة. وسيتم تمويل الأنشطة في عام 2025 من المخصصات الموافق عليها من قبل.

تموضع البرنامج لإطلاق عنان التمويل المتنوع – السنة الأولى من ثلاث سنوات

213- إقراراً بالمخاطر المترتبة على اعتماده على عدد صغير من شركاء الموارد والاعتماد أساساً على النماذج التقليدية لجمع الأموال، يهدف البرنامج إلى تنويع تمويله مع حماية وتعزيز شراكاته الحالية وسمعته كشريك مفضل. وستسمح المبادرة للبرنامج بالتطرق إلى تعبئة الموارد بطرق جديدة ومبتكرة مع الإقرار بأهمية الاتصالات الاستراتيجية والمستهدفة في دعم هذه العملية. وستركز الجهود على تمكين المكاتب القطرية من تنويع تمويلها عن طريق تقديم دعم مباشر لتخطيط متطلبات الشراكات، وتحديد الشراكات الجديدة والمختلفة، وتصميم الحلول والخيارات التي تتخطى الحواجز المؤسسية التي تحول دون عمل المكاتب القطرية مع شركاء متنوعين، وتوفير التدريب والتوجيه بشأن الانخراط في الشراكات المطلوبة، ونشر النتائج المترتبة على عمل البرنامج في شراكات من أجل تعزيز صورة المنظمة وسمعتها.

214- وسيعمل خبراء الاتصالات على دعم التواصل مع الشركاء الجدد من خلال تطوير منشورات قوية قائمة على الأدلة وذات صلة ومفيدة لجمهورهم المستهدف. وسيتركز هذا العمل على الدعم لإدارة مخاطر السمعة عن طريق إجراء عملية العناية الواجبة على الشركاء والمؤثرين الجدد. ونتيجة لهذا التعاون القوي بين الإدارات، سيقوم وتبني المكاتب القطرية علاقات مستدامة مع شركاء متنوعين، مما يقلل اعتماد البرنامج على كبار الجهات المانحة التقليدية.

الاستثمار في العاملين في البرنامج – السنة الرابعة من أربع سنوات (تم تمديدتها لمدة سنة واحدة)

215- خصص البرنامج منذ عام 2022 ما مجموعه 79.3 مليون دولار أمريكي للمبادرة المؤسسية الحاسمة بشأن الاستثمار في العاملين في البرنامج لدعم عملية طموحة لإدارة التغيير. ومن المتوقع أن يتم ترحيل ما يقرب من 8.8 مليون دولار أمريكي من هذا الإجمالي إلى عام 2025 لتمويل تمديد لمدة عام واحد لاستكمال الأنشطة التي تأخرت أو حدث تغيير قليل في تركيزها بما يتماشى مع التغيير التنظيمي العالمي الجاري وتعديلات الميزانية. وخلال عام التمديد هذا، سينصب التركيز على الجهود التي تقودها الأقاليم لدعم التميز في إدارة شؤون العاملين عن طريق تعزيز القدرة التنظيمية للبرنامج على إنشاء وتشغيل واستيعاب الأنشطة المؤسسية والمتعددة الوظائف التي تحقق الحاصلات المتوقعة من كل إنجاز.

216- وترتكز الإنجازات الخمسة والأنشطة الموافق عليها للمبادرة المؤسسية الحاسمة جميعها على سياسة شؤون العاملين في البرنامج، والتي تمثل رؤية المنظمة لقوتها العاملة المستقبلية كفريق من الأفرقة المتنوعة والملتزمة والماهرة والعالية الأداء التي يتم اختيارها على أساس الجدارة وتعمل في بيئة عمل سليمة وشاملة، بما يتماشى مع قيم البرنامج.

واجب الرعاية والشمول – السنة الأولى من سنتين

- 217- تهدف هذه المبادرة إلى موامة التزام البرنامج بواجب الرعاية مع نهجه بشأن "البقاء والتفديز"، مما يضمن أن تظل المنظمة نشطة وفعالة في البيئات العالية المخاطر مع الحفاظ على معايير رفاة الموظفين والإدماج في مكان العمل والسلامة والأمن.
- 218- ويعزز هذا الاستثمار إدارة المخاطر الانتمانية عن طريق التركيز على موظفي البرنامج وتعزيز أوجه المساءلة ضمن إطار جديد. ومن خلال الاستثمار في الصحة والسلامة المهنيين والأمن المهني، يهدف البرنامج إلى تهيئة بيئة عمل أكثر أماناً وإنتاجية، مما سيوجه المنظمة في تحقيق مهمتها. وقد تم تصميم هذا النهج لتقليل الإصابات والأمراض المرتبطة بالعمل، وتخفيف شدتها وأثرها، وبناء قوة عاملة سريعة التصرف ومرنة ونشطة.
- 219- وتهدف المبادرة المؤسسية الحاسمة إلى فحص جميع الجوانب المتعلقة بواجب رعاية الموظفين بغية تخفيف المخاطر التي قد تضر بالموظفين من خلال تهيئة بيئة عمل مرنة وأمنة وصحية. ومن خلال إدارة البنية التحتية والمرافق، يتمثل الهدف في توفير الأدوات والمهارات المناسبة للحد من الإصابات والأمراض المرتبطة بالعمل وتخفيف أثرها. كما ستعمل المبادرة على تعزيز وظائف الأمن الميداني من خلال الرقمنة والابتكار من خلال إنشاء إطار رقمي يدمج جميع عمليات الامتثال الأمني، ووضع نهج قائم على المعلومات التنظيمية لإدارة المخاطر الأمنية، وتوحيد مركز المعرفة الأمنية في نقطة دخول فريدة توفر الوصول الرقمي إلى جميع المعلومات ذات الصلة بالأمن والعمليات ذات الصلة.
- 220- وسيعمل البرنامج على استعراض وتنقيح دليل الموارد البشرية بهدف دمج مفهوم واجب الرعاية في سياساته وأدلتته المتعلقة بالموارد البشرية، مع إدراج اعتبارات التنوع والإنصاف والشمول. كما ستركز المبادرة المؤسسية الحاسمة على تعزيز الحصول على الخدمات الصحية من خلال منصة للرفاه المؤسسي، وتسهيل وضع وتبني التكنولوجيا الشاملة، وضمان موامة حلول تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجية الأمم المتحدة لإدماج منظور الإعاقة.
- 221- ويبلغ إجمالي التمويل المقترح للمبادرة المؤسسية الحاسمة 5.1 مليون دولار أمريكي لعامي 2025 و2026.

التكامل الرقمي والتحديث – السنة الأولى من سنتين

- 222- يتمثل الهدف الرئيسي من هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة هو تحديث وتكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والرقمية في البرنامج من أجل تعزيز كفاءته التشغيلية ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية. وتشمل المبادرة المؤسسية الحاسمة مجموعة من مكونات تكنولوجيا المعلومات والمكونات الرقمية، بما في ذلك تخطيط الموارد المؤسسية ونظم البيانات ونظم المرتبات والذكاء الاصطناعي. ويتمثل المكون الأكثر أهمية في المبادرة المؤسسية الحاسمة في تحديث نظام تخطيط الموارد المؤسسية، الذي يعد بالغ الأهمية لمنع المنصة الحالية من الوصول إلى نهاية عمرها الافتراضي في عام 2027. كما سيصمم البرنامج خارطة طريق لمعالجة المرتبات، والتي تتم حالياً من خلال ثلاثة نظم مختلفة.
- 223- وبعد الانتهاء من وضع استراتيجية الذكاء الاصطناعي في البرنامج، سيبدأ وضع ونشر منصة بيانات حديثة تتضمن قدرات الذكاء الاصطناعي الأساسية. ويشمل ذلك العمل مع المكاتب القطرية على تصميم وتقديم حالات استخدام الذكاء الاصطناعي للمبادرات الحاسمة في البرنامج، مع التركيز على توسيع نطاق العمليات وتحولها. وتهدف المبادرة أيضاً إلى تعزيز كفاءات موظفي البرنامج وشركائه المتعلقة بالبيانات والذكاء الاصطناعي بما يتماشى مع إطار كفاءة الإلمام بالبيانات المؤسسية في البرنامج.

تحقيق المستوى الأمثل للعمليات المؤسسية – السنة الثانية من سنتين

- 224- تهدف هذه المبادرة إلى تحسين كفاءة وفعالية تسيير الأعمال من خلال إدماج وأتمتة وتبسيط العمليات التمكينية التي تستفيد من الكفاءات العالمية. كما ستعزز المبادرة المؤسسية الحاسمة أيضاً الضوابط وتحد المخاطر من خلال زيادة التوحيد القياسي، والأتمتة وتكامل العمليات المؤسسية.

225- وسيستمر العمل نحو تحقيق الإنجاز الرئيسي للمبادرة المؤسسية الحاسمة - تحسين المشتريات من البداية إلى النهاية - في عام 2025، مع التركيز على إكمال مشروع "التوريد الذكي" لتحقيق هدف تقليل المهام اليدوية من خلال أتمتة تدفق العمل، وتوفير رؤية للبيانات في الوقت الفعلي من خلال تحسين عمليات التوريد من البداية إلى النهاية. وعلى الرغم من الزيادة في قيمة وحجم وتعقيد وظيفة المشتريات في البرنامج، كان الاستثمار في القدرات الرقمية لهذه الوظيفة قليلاً. وبسبب الطبيعة اليدوية للعمليات، أدى ذلك إلى زيادة أعباء العمل المتعلقة بالمعاملات، وانعدام كفاءة العمليات، وعدم كفاية رصد المعاملات. وسيكون حل المشتريات الجديد مستجيباً للاحتياجات الحالية وقابلاً للتطوير في المستقبل.

226- سيتم تمويل ميزانية المبادرة المؤسسية الحاسمة في عام 2025 بالكامل من التمويل الموافق عليه من قبل.

خارطة طريق الكفاءة لمجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة - السنة الثالثة من ثلاث سنوات

227- تواصل مجموعة الأمم المتحدة لابتكارات الأعمال جهودها الرامية إلى تحقيق أهداف الكفاءة الشاملة التي وضعها الأمين العام في عام 2017، وهي ملتزمة بتحقيق الوفورات السنوية البالغة 310 ملايين دولار أمريكي المطلوبة، من خلال مجموعة من المبادرات المشتركة بين الوكالات والمبادرات داخل الوكالة والمبادرات الثنائية.

228- وتُلتمس الموافقة على تمديد المبادرة المؤسسية الحاسمة لعام واحد، مع تمويل إضافي قدره 1.1 مليون دولار أمريكي لتمكين الإدارة من دعم مبادرات الإصلاح التي يبنها الأمين العام. وسيضمن الاستثمار المقترح أن يكون لدى البرنامج القدرة على الاستعداد والاستجابة لجهود الإصلاح المشتركة بين الوكالات - وتولي القيادة عند الاقتضاء - وتطوير وضعه ومساهماته المحتملة في ما يتصل بالإصلاح.

229- وفي عام 2025، ستركز المبادرة المؤسسية الحاسمة على الانتهاء من تحقيق إنجازين قائمين، من خلال تدخلات تشمل اعتماد مقار مشتركة، وتوسيع استراتيجية تسيير الأعمال والإبلاغ عنها، والمشاركة في إنشاء مكاتب خلفية مشتركة، وزيادة التوسع في الخدمات المشتركة العالمية التي يقدمها البرنامج. وسيحقق البرنامج المزيد من المكاسب في الكفاءة في عام 2025 وما بعده من خلال توفير وتوسيع نطاق خدمات الاستخدام المشترك للسيارات وتشارك الرحلات من خلال خدمات التنقل التي تقدمها الأمم المتحدة.

230- وستتم إضافة إنجاز جديد - وهو نموذج لتقديم الخدمات المشتركة - في عام 2025 لتوحيد وتنظيم وتبسيط الأنشطة عبر العمليات من خلال تقديم الخدمات الداخلية. وستوفر المبادرة المؤسسية الحاسمة الموارد اللازمة لتطوير نموذج لتقديم وتمويل الخدمات المشتركة.

القسم الخامس: خطط التأمين

1-5 توسيع نطاق تغطية التأمين الذاتي ضد المخاطر التشغيلية

231- في عام 1993، وافقت لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها، وهي سلف المجلس التنفيذي، على تنفيذ ترتيب لتأمين الذاتي على الشحنات الدولية للبرنامج من أجل التصدي للتحديات المتعلقة بالحصول على تغطية تأمين مناسبة في السوق المفتوحة. وقد تم تكليف البرنامج بإنشاء ترتيب للتأمين الذاتي وتشغيله مع تطبيق مبادئ التأمين التجاري كما لو كان شركة تأمين خارجية. وتعرف هذه الخطة عموماً باسم "التأمين الاحتكاري"، وهو شكل من أشكال التأمين الذاتي حيث تكون شركة التأمين - شركة التأمين الاحتكارية - مملوكة بالكامل للمؤمن عليه. وتتقاضى شركة التأمين الاحتكارية قسطاً عن أنشطة البرنامج، وتعوض المنظمة عن الخسائر، وتسعى إلى استرداد الخسائر من أطراف ثالثة مسؤولة، وتعيد التأمين على فئة الخسائر الكارثية وغيرها من فئات الخسائر في سوق التأمين التجاري حيثما أمكن ذلك.

232- وفي عام 2017، وافق المجلس التنفيذي على تعديلين على الخطة⁴⁶ استجابة للتغيرات في المشهد التشغيلي للبرنامج. أولاً، تم توسيع نطاق التغطية بموجب هذه الخطة حتى المرحلة التي يقوم فيها البرنامج بتسليم السلع إلى المستفيدين أو الشركاء المتعاونين أو الحكومات. وثانياً، تم تضمين الخسائر التي لا يغطيها التأمين التجاري عادة في تغطية شركة التأمين الاحتكارية. ومع هذين التغييرين، واصلت خطة التأمين الذاتي خدمة البرنامج بشكل جيد عن طريق التقليل إلى أدنى حد من انقطاع الأنشطة من خلال التسوية السريعة للمطالبات،⁴⁷ وتحقيق وفورات في التكاليف من خلال تغطية واسعة ومرنة، وتعزيز منع الخسائر وإدارة المخاطر بشكل شامل في البرنامج.

233- وفي عام 2022، قامت الأمانة بتحديث استراتيجية التأمين الخاصة بها⁴⁸ لمواءمتها مع البيئة التشغيلية للبرنامج. وتهدف الاستراتيجية إلى حماية موظفي البرنامج وموارده من المخاطر الكامنة في بيئته التشغيلية، وتقديم الدعم المباشر لتحقيق الأهداف البرامجية، وتحقيق استخدام أفضل للموارد المتاحة من خلال منع الخسائر وغيرها من الاستراتيجيات. وشركة التأمين الاحتكارية موجودة في صميم الاستراتيجية، مما يسمح للأمانة بالحفاظ على التوازن الأمثل بين الاحتفاظ بالمخاطر (المخاطر التي تحتفظ بها الأمانة داخلياً) ونقل المخاطر (المخاطر المشتركة مع شركات التأمين التجارية).

234- وتسعى الأمانة إلى تعزيز تغطية شركة التأمين الاحتكارية للاستجابة بفعالية لبيانات المخاطر الحالية والناشئة. وتعزز الأمانة أن تدرج رسمياً بعض المخاطر التي لا تغطيها حالياً شركة التأمين الاحتكارية أو تغطيها بشكل جزئي فقط. وتشمل هذه المخاطر مخاطر التحويلات القائمة على النقد، والمخاطر المالية الأخرى، والمخاطر المتعلقة بالتملكات، والمخاطر الناشئة والتي يصعب التأمين عليها.

235- *المخاطر المالية*: في الفترة من 2017 إلى 2023، زادت النفقات التشغيلية للبرنامج من 5.9 مليار دولار أمريكي إلى 10.0 مليار دولار أمريكي، وعلى الرغم من أن التوقعات لعامي 2024 و2025 تتجه نحو الانخفاض، فإن ارتفاع الاحتياجات واستجابة مجتمع المانحين لا يشير إلى العودة إلى مستويات 2017. وبالمثل، فإن المساعدات التي يقدمها البرنامج من خلال التحويلات القائمة على النقد مستمرة في النمو، حيث تشكل التحويلات القائمة على النقد حالياً 36 في المائة من إجمالي مساعدات البرنامج. وفي عام 2023، وزع البرنامج 2.9 مليار دولار أمريكي في شكل تحويلات قائمة على النقد إلى 57.4 مليون شخص في 76 بلداً. وبالإضافة إلى ذلك، أدت زيادة الإنفاق المالي من النفقات التشغيلية للبرنامج والاستخدام المتزايد لطريقة التحويلات القائمة على النقد من أجل تقديم المساعدة إلى زيادة المخاطر المالية التي يواجهها البرنامج بشكل كبير.

⁴⁶ خطة البرنامج للإدارة (2018-2020). (WFP/EB.2/2017/5-A/1Rev.1).

⁴⁷ قد تستغرق مطالبات التأمين التجاري في بعض الأحيان سنوات لتسويتها، وغالباً ما يتم حل المطالبات الكبيرة جداً من خلال التقاضي.

⁴⁸ توجيه نائب المدير التنفيذي (DED2022/004). *WFP Insurance Strategy*. (استراتيجية برنامج الأغذية العالمي بشأن التأمين).

236- وعلى الرغم من أن المخاطر المالية التي يواجهها البرنامج مغطاة ببوليصة تأمين تجاري،⁴⁹ فإن هذه البوليصة تتطوي على مبالغ قابلة للخصم كبيرة. ويتم حاليا الاحتفاظ بالخسائر التي لا تتجاوز المبالغ القابلة للخصم المطبقة في الميزانية العمومية، حيث يتم شطبها في النهاية. وتتوقع الأمانة أن تقوم شركات التأمين بزيادة القيود المفروضة على المبالغ القابلة للخصم والتغطية بما يتماشى مع ممارسات السوق وشروطها، وجزئيا مع تحسن بيانات الاكتتاب في البرنامج.⁵⁰ ومن المرجح أن تظل الخسائر الفردية دون المبالغ القابلة للخصم، ولكن يمكن أن تكون مبالغها التراكمية كبيرة، مما يجعل هذه الخسائر مثالية لتغطية شركة التأمين الاحتكارية. وفي أحدث تقييم اكتواري للمخاطر المالية، تتوقع الأمانة خسارة سنوية محتملة تتراوح بين 1.83 مليون دولار أمريكي و33.3 مليون دولار أمريكي، منها خسارة محتملة تتراوح بين 1.3 مليون و28.30 مليون دولار أمريكي من المتوقع أن يحتفظ بها البرنامج على أساس حدود المبالغ القابلة للخصم الحالية لبوالص التأمين ضد الجرائم التجارية. وإذا كانت هذه الخسائر غير مؤمن عليها، سيتعين على البرنامج شطبها.

237- *الخسائر المتعلقة بالامتلاكات*: زادت حافظة ممتلكات البرنامج بشكل كبير على مدى السنوات، إذ وصلت قيمتها التقديرية إلى 776 مليون دولار أمريكي في عام 2023. وباستثناء المركبات، كان استخدام البرنامج للتأمين على الممتلكات مجزأ إلى حد كبير، إذ تقرر المكاتب القطرية الفردية ما إذا كانت ستؤمن على ممتلكاتها أم لا. إن فوائد التكلفة المترتبة على توحيد جميع أوجه التأمين المتعلقة بالامتلاكات في إطار بوليصة عالمية واحدة تعتبر كبيرة. ونظرا للبيئة الصعبة التي يقع فيها الكثير من ممتلكات البرنامج، فمن المرجح أن تقوم شركات التأمين التجارية بتقييد شروط التغطية، مثل فرض مبالغ قابلة للخصم كبيرة و/أو استبعاد مناطق معينة. إن احتفاظ شركة التأمين الاحتكارية بالمخاطر بشكل جزئي سيمنح الأمانة المرونة والنفوذ في المفاوضات مع شركات التأمين التجارية، ويقلل التكلفة الإجمالية للمخاطر التي يتحملها البرنامج ويضمن تغطية أي مخاطر مستبعدة من تغطية التأمين التجاري بشكل مناسب.

238- *المخاطر الناشئة والتي يصعب التأمين ضدها*: قد تؤدي البيانات التشغيلية المتقلبة في البرنامج إلى قيام شركات التأمين التجارية باستبعاد أو تقديم أقساط أعلى للمخاطر التي يتم تغطيتها عادة. فعلى سبيل المثال، تم استبعاد تغطية التأمين على الطيران في السودان في بداية الأزمة في أبريل/نيسان 2023، وتم استبعاد تغطية التأمين ضد الأفعال الكيدية في أوكرانيا عند بداية النزاع في عام 2022 وتم توفيرها لاحقا بتكلفة عالية، وأما تغطية مخاطر الحرب بالنسبة للبضائع والسفن المشاركة في مبادرة البحر الأسود لنقل الحبوب، فكان الحصول عليها صعبا ومكلفا للغاية.

239- وحتى عندما يكون من الممكن تغطية المخاطر الناشئة والتي يصعب التأمين ضدها تجاريا، فغالبا ما تستغرق عملية سريان التأمين وقتا طويلا وقد لا تمكن البرنامج من الاستجابة بسرعة لحالات الطوارئ. إن تضمين تغطية المخاطر الناشئة والتي يصعب التأمين ضدها في إطار شركة التأمين الاحتكارية سيعزز قدرة الأمانة على الاستجابة بسرعة للتحديات الناشئة وحماية موظفي البرنامج وأصوله.

240- وتبقى التحسينات المقترحة متماشية مع الأهداف الاستراتيجية لشركة التأمين الاحتكارية المتمثلة في إدارة الاحتفاظ بالمخاطر، والحفاظ على الملاءة المالية الكافية ومتطلبات رأس المال، ودعم قيم البرنامج والامتثال لإطار الحوكمة المؤسسية. وستقوم الأمانة العامة بشكل مستمر بتقييم تكاليف وفوائد أي أنشطة توسعية من أجل الحفاظ على التوازن الأمثل بين الاحتفاظ بالمخاطر من خلال شركة التأمين الاحتكارية وبين الاحتفاظ بها من خلال التأمين الخارجي. وحيثما يكون التأمين الخارجي متاحا وفعالا من حيث التكلفة، فسيتم التأمين ضد المخاطر خارجيا. وفي ما يتعلق بالمخاطر التي تم الاحتفاظ بها ضمن شركة التأمين الاحتكارية، ستستخدم الأمانة

⁴⁹ تأمين شامل ضد الجرائم التجارية.

⁵⁰ تتراوح مستويات المدفوعات الخاصة بالتأمين التجاري بالنسبة إلى المنظمات ذات النفقات المالية المماثلة للبرنامج عادة بين 500 000 دولار أمريكي ومليون دولار أمريكي.

عدة أدوات لضمان عدم تجاوز الخسائر لكفاية رأس المال المحددة. وستشمل التدابير اللازمة للحفاظ على قاعدة رأس مالة قوية ما يلي:

- ◀ الاستخدام الاستراتيجي لمجموع إعادة التأمين التي تغطي عدة مجالات أعمال للحد من الخسائر المحفوظ بها ونقل المخاطر الأكثر تقلبا إلى شركات إعادة التأمين الخارجية؛
- ◀ واختيار دقيق للمخاطر التي سيتم الاحتفاظ بها ضمن شركة التأمين الاحتكارية - جميع المخاطر المقترحة لإضافتها إلى شركة التأمين الاحتكارية هي مخاطر "قصيرة الأمد"، أي المخاطر حين يكون الوقت بين وقوع حدث مؤد إلى خسارة والتسوية النهائية للمطالبة قصيرا نسبيا، مما يسمح بتوقع مالي أكثر دقة؛
- ◀ واختبار منتظم للقدرة على تحمل الإجهاد من خلال النماذج الاكتوارية لأثر أحداث مؤدية إلى خسائر كبيرة على سلامة الوضع المالي لشركة التأمين الاحتكارية؛
- ◀ واستخدام فائض رأس المال علاوة على أهداف الرسملة الداخلية لتخفيف آثار الأحداث الخارجية المؤدية إلى خسائر؛
- ◀ ومواصلة منع الخسائر إلى حد كبير من خلال العمل مع الأفرقة التشغيلية ذات الصلة بشأن مبادرات لتقليل الخسائر ذات الآثار السلبية على شركة التأمين الاحتكارية إلى أدنى حد.

241- إن توسيع نطاق تغطية شركة التأمين الاحتكارية ليشمل المخاطر المذكورة أعلاه له فوائد كثيرة بالنسبة إلى الأمانة. وتشمل هذه الفوائد توفير المرونة اللازمة للاستجابة السريعة في حالات الطوارئ المفاجئة؛ والقدرة على تصميم تغطية تأمين تناسب المخاطر التي يصعب التأمين ضدها أو المخاطر الناشئة؛ والقدرة على تخفيف آثار أسواق التأمين الصعبة عندما ترتفع الأسعار وتكون شروط التغطية مقيدة؛ والتسوية الفورية للخسائر، مما يسمح باستمرار الأنشطة البرمجية بأقل قدر ممكن من الانقطاع؛ ودعم السيطرة على الخسائر وتطوير إدارة المخاطر بشكل شامل في البرنامج. وكثيرا ما يُطلب من الأمانة الاستجابة لحالات الطوارئ في أوضاع مضطربة، وغالبا في غضون مهلة قصيرة. وتعتبر سلامة وأمن الموظفين والموارد دائما أولوية قصوى أثناء الاستجابة لحالات الطوارئ. وضمنا للسلامة والأمن، نفذت الأمانة نظاما قويا لتقييم المخاطر الأمنية وإدارتها يتسق مع المبادئ التوجيهية للأمم المتحدة ويسمح بالنشر الأمن للموظفين والموارد. كما أن ترتيب التأمين يمكّن الأمانة من الاستجابة بفعالية لأية مخاطر متبقية.

2-5 توسيع نطاق التأمين الصحي الذاتي

242- يقر سجل المخاطر المؤسسية في البرنامج بواجب العناية الائتماني للمنظمة تجاه الموظفين والتزامها بدعم صحة الموظفين وسلامتهم من أجل التخفيف من المخاطر المالية والمخاطر المتعلقة بالسمعة واستمرارية الأعمال الناشئة عن احتمال وقوع حوادث ذات صلة بالصحة والتغيب لفترات طويلة، وانخفاض مشاركة الموظفين. ومن الأدوات التي تمكّن البرنامج من تعزيز الرفاه الجسدي والنفسي الاجتماعي لقوته العاملة، توفير تغطية التأمين الصحي الشامل. ويحصل الموظفون العاملون والمتقاعدون وأفراد أسرهم المؤهلون على الحماية الصحية من خلال إحدى خطط التأمين الطبي الأربع، وتوفر كل منها مزايا محددة لفئات محددة من الموظفين.

243- وحاليا، تم التعاقد على ثلاث خطط تأمين الي⁵¹ (تمثل حوالي 85 في المائة من جميع تكاليف التأمين الصحي المؤسسي) مع وكلاء شركات تأمين تجارية، في حين أن الخطة الرابعة⁵² (تمثل حوالي 15 في المائة من التكاليف) مؤمنة ذاتيا. واستنادا إلى التجربة الناجحة في إدارة المخاطر التشغيلية من خلال خطة شركة تأمين ذاتي احتكارية والامتثال للنموذج الموحد الذي تتبعه جميع منظمات

⁵¹ BMIP/MMBP (خطة التأمين الطبي الأساسية/خطة الاستحقاقات الطبية الرئيسية)، تنطبقان على موظفي الخدمات العامة في المقر الرئيسي أو في المكاتب العالمية للبرنامج، والموظفين الفنيين الدوليين في جميع أنحاء العالم الذين لديهم عقود محددة المدة أو مستمرة أو غير محددة، والموظفين الفنيين الوطنيين في المكتب العالمي للبرنامج؛ و MICS (خطة تغطية التأمين الطبي) المطبقة على الموظفين الفنيين الوطنيين وموظفي الخدمات العامة في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية؛ و MCS/MCNS (خطة التغطية الطبية للموظفين الزائدين عن العدد/للعاملين غير الموظفين)، المطبقة على الموظفين لفترات قصيرة، والاستشاريين، والمتدربين، والمتطوعين في البرنامج أيضا كانوا، والمشاركين في اتفاقات الخدمة الخاصة في المقر الرئيسي.

⁵² MIDD (خطة التأمين الطبي في حالات الوفاة والإعاقة)، تنطبق على أصحاب عقود الخدمة والمشاركين في اتفاقات الخدمة الخاصة في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

الأمم المتحدة ذات الحجم المماثل،⁵³ يعترف البرنامج اعتماد إطار للتأمين الذاتي في تخفيف المخاطر الصحية للموظفين كوسيلة لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة والادخار على الأمد الطويل.

244- وعلى الرغم أن الخطط التجارية توفر إمكانية التنبؤ المالي على الأمد القصير عن طريق الحد من تعرض البرنامج للأقساط المنصوص عليها طوال مدة العقد، فإنها تنطوي على تكاليف أعلى ناجمة عن دمج هامش ربح وكيل شركة التأمين التجارية ورسوم الاحتفاظ بالمخاطر في الأقساط (أقساط متزايدة حاليا بنسبة 4.6 في المائة أي 2.1 مليون دولار في 2023). ولا تمتد القدرة على التنبؤ المالي إلى الأمد الطويل إذ يجب إعادة التفاوض على معدلات الأقساط عند كل تجديد للعقد، وهي تميل إلى الزيادة بشكل مطرد وفقا لاتجاهات تضخم التكاليف الطبية.

245- ويحفظ البرنامج، بموجب ترتيب التأمين الذاتي، بالمخاطر المالية الناجمة عن دفع المصروفات الطبية التي يتكبدها المشاركون في هذا الترتيب، إذ يتم تكبد هذه المصروفات من دون الحاجة إلى أي وكيل تأمين خارجي. وتوفر خطط التأمين الذاتي من خلال إزالة هامش ربح المقاول التجاري وقيود كفاءة المخاطر، مرونة أكبر في تحديد التكاليف والفوائد، مما يؤدي إلى التوفير بمرور الوقت.

246- وسيتهي عقد التأمين التجاري الحالي في ديسمبر/كانون الأول 2025. ونظرا للتضخم العالمي المرتفع في التكاليف الطبية الذي لوحظ في السنوات الأخيرة،⁵⁴ فمن المتوقع أن يستلزم تجديد خطط التأمين التجاري الثلاث حتى عام 2026 زيادة لا مفر منها في أقساط التأمين بما لا يقل عن 35 في المائة، من المبلغ الحالي وقدره 60 مليون دولار أمريكي سنويا إلى مبلغ متوقع قدره 82 مليون دولار أمريكي سنويا (79 مليون دولار أمريكي لتغطية المطالبات بالإضافة إلى هامش ربح قدره 3 ملايين دولار أمريكي). وترتبط الزيادة المتوقعة أيضا بالحجم الكبير للمطالبات المدفوعة عبر مجموعة خطط التأمين الطبي للبرنامج، ولا سيما الخطة الطبية المطبقة على موظفي البرنامج بعقود قصيرة الأمد.

247- وبدلا من تجديد ترتيب التأمين التجاري، سيعتمد البرنامج اعتبارا من عام 2026 نهج التأمين الذاتي لجميع خطط الاستحقاقات الصحية الأربع. وفي ما يتعلق بإدارة الاستحقاقات وتسديد المطالبات، سيتم الاستمرار في الاستعانة بمصادر خارجية أي جهة إدارة تابعة لطرف ثالث خارجي بالتعاقد ذات خبرة في تقديم خدمات مثل معالجة المطالبات وترتيبات الفوترة المباشرة العالمية وحلول احتواء التكاليف.

248- وسيتم تمويل خطة التأمين الصحي الذاتي من حساب خاص مخصص، "صندوق التأمين الذاتي"، الذي سيجمع أقساطا شهرية ويجدد في الوقت نفسه رأس المال العامل لجهة الإدارة التابعة لطرف ثالث خارجي بالتعاقد. وبما أنه من المرجح أن تتقلب التدفقات النقدية على الأمد القصير، فإن صندوق التأمين الذاتي سيتضمن هامش احتياطي يكفي لتغطية أي عجز عرضي يحدث بين إيرادات الأقساط الشهرية والمصروفات الشهرية. وينبغي أن يعادل هذا الاحتياطي قيمة مطالبات شهر كامل على الأقل، والتي تقدر بمبلغ 7 ملايين دولار أمريكي.⁵⁵

⁵³ يشير تقرير وحدة التفتيش المشتركة بشأن "استعراض نوعية نُظم التأمين الصحي وفعاليتها وكفاءتها واستدامتها في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة" (JIU/REP/2023/9) إلى ما يلي "تدرج نصف نظم التأمين الصحي للأمم المتحدة في النظم المؤمنة ذاتيا أو نظم التأمين الحكر، وهي نظم تتكفل فيها المنظمات بجميع المخاطر المتصلة بتكاليف الرعاية الصحية التي عادة ما تكون أرخص وأكثر كفاءة. وبالإضافة إلى ذلك، لا تهدف النظم المؤمنة ذاتيا إلى تحقيق الربح، وبالتالي، لا يتعين عليها توفير عائد مالي مقابل أداء نشاط التأمين، وهو ما يتعين على النظم المدارة خارجيا". (الفقرة 33). ويفيد أيضا أنه "عادة ما تكون النظم المؤمنة ذاتيا أكبر من الخطط التي يُستعان فيها بمصادر خارجية. وعادة ما تكون النظم المؤمنة ذاتيا أكبر من حيث الحجم؛ إذ يشمل 11 من هذه النظم الثلاثة عشر أكثر من 10 000 من الأعضاء المشتركين في كل خطة، وأكثر من 25 000 عضو في 9 منها، ويرجع ذلك في معظمه إلى الحاجة إلى وجود كتلة حرجية كافية لإدارة المخاطر بصورة كافية" (الفقرة 35) ويشير إلى ما يلي "تتميز الخطط المؤمن عليها تجاريا في العادة بأن حجمها أصغر. وباستثناء نظام تغطية التأمين الطبي لبرنامج الأغذية العالمي الذي يشمل أكثر من 40 000 عضو، ونظام التأمين الصحي الأساسي لمنظمة الأغذية والزراعة الذي يضم نحو 16 000 مستخدم، فإن نُظم التأمين التجاري الكامل (...) تميل إلى أن تكون أصغر حجما، ويبلغ متوسط عدد الأعضاء المشتركين فيها 6 353 عضوا". (الفقرة 37).

⁵⁴ Willis Towers Watson. 2023. *Global Medical Trends Survey 2024* (استقصاء الاتجاهات الطبية العالمية لعام 2024).

⁵⁵ قامت شركة Willis Towers Watson بعملية حساب تتمثل في أن المطالبات سنتراروح بين 78 و84 مليون دولار أمريكي لعام 2026، حيث يمثل 78 مليون دولار أمريكي المبلغ الأكثر احتمالا إحصائيا و84 مليون دولار أمريكي هو السيناريو الأقل احتمالا والأكثر كارثية، والذي لديه احتمالي تقديري يبلغ 1 في المائة في 200 عام أو 0.5 في المائة من السيناريوهات المتوقعة.

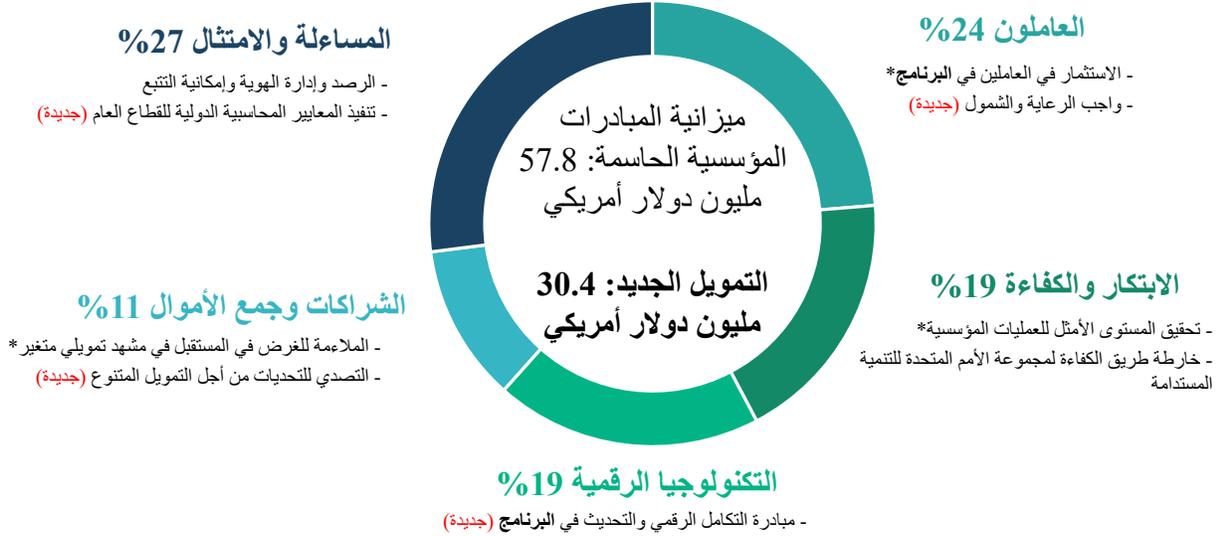
- 249- وضمانا لحصول جهة الإدارة التابعة لطرف ثالث على سيولة كافية لتغطية جميع المطالبات فور ظهورها، سينشئ البرنامج صندوق رأس المال العامل لتستخدمه الجهة لدفع جميع الاستحقاقات التي يطالب بها المشاركون. وتتوقع الأمانة أن تكون متطلبات سيولة رأس المال العامل معادلة لمطالبات ثلاثة أشهر، مما يتطلب دفعة مقدمة لمرة واحدة بقيمة تقدر بمبلغ 23 مليون دولار أمريكي إلى جهة الإدارة.
- 250- وبالمقارنة مع تجديد عقد التأمين التجاري لمدة عامين بتكلفة أفساط إجمالية متوقعة قدرها 82 مليون دولار أمريكي سنويا، من المتوقع أن يحقق نهج التأمين الذاتي وفورات تصل إلى 3 ملايين دولار أمريكي في 95 في المائة من السيناريوهات المتوقعة.
- 251- ومن خلال دفع التكاليف الحقيقية للرعاية الصحية التي تتكبدها القوى العاملة، سيقفل البرنامج من التدفقات النقدية إلى الخارج إلى أدنى حد وسيكون قادرا على الاستجابة لاحتياجات الرعاية الصحية الناشئة بقدر أكبر من السرعة والكفاءة؛ وسيُعاد استثمار الموارد غير المنفقة في برامج الصحة الوقائية، ومبادرات الحفاظ على الصحة وتوسيع نطاق تغطية الخطة. وسيؤدي ذلك إلى تقليل خطورة الحوادث المتعلقة بالصحة واحتمالية ارتفاع تكلفة المطالبات الطبية بمرور الوقت.
- 252- ووفقا لما ورد أعلاه، وتماشيا مع أفضل الممارسات التي لوحظت في تقرير وحدة التفتيش المشتركة بشأن نظم التأمين الصحي (JIU/REP/2023/9)، يقترح البرنامج اعتماد ترتيب للتأمين الذاتي لجميع الخطط الطبية اعتبارا من يناير/كانون الثاني 2026. ووفقا لما ورد أعلاه، يُقترح تخصيص 7 ملايين دولار أمريكي لمرة واحدة من الجزء غير المخصص من الصندوق العام - قبل نهاية عام 2025 - كرأس مال لصندوق التأمين الذاتي الجديد.

الملحق الثالث

المبادرات المؤسسية الحاسمة - مذكرات المفاهيم

- 1- استخدم برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) منذ عام 2015 المبادرات المؤسسية الحاسمة التي يوافق عليها المجلس التنفيذي لتعزيز نظمته وقوته العاملة، وفي نهاية المطاف، لتحسين تقديم الخدمات للأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي.
- 2- وعرف التقرير المرحلي لعام 2015 عن استعراض الإطار المالي¹ المبادرات المؤسسية الحاسمة على أنها مبادرات تهدف إلى تعزيز قدرات البرنامج البرمجية والتشغيلية والإدارية للوفاء بمهمته وتحقيق القيمة مقابل المال. وبمزيد من التفصيل، ذكر التقرير أن وضع المبادرات المؤسسية الحاسمة وإعطائها الأولوية يجب أن يسترشد بالمتطلبات التي تنص على أن تكون المبادرات المؤسسية الحاسمة لمرة واحدة بطبيعتها وألا يغطيها تمويل الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة؛ وألا تتعلق بمشروع واحد؛ وأن تتطلب تمويلا يمكن التنبؤ به؛ وألا يكون من المحتمل أن تتطلب استثمارا إضافيا كافيا من الجهات المانحة عن طريق الصناديق الاستثمارية المؤسسية؛ وأن تركز على التغيير التنظيمي. وعند الموافقة على التقرير، وافق المجلس أيضا على استخدام حساب تسوية دعم البرامج والإدارة والجزء غير المخصص من الصندوق العام لتمويل المبادرات المؤسسية الحاسمة.
- 3- ومن المقرر أن تكون هناك تسع مبادرات مؤسسية حاسمة في عام 2025. وترد تفاصيل نتائجها وأنشطتها وخطط تنفيذها وميزانياتها ومؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها المتوقعة في هذا الملحق. وهناك أربع مبادرات مؤسسية حاسمة جديدة، في حين ستدخل خمس مبادرات مؤسسية حاسمة جارية عامها الأخير من التنفيذ في عام 2025. ومن بين هذه المبادرات الخمس، اثنتان فقط تتطلبان تمويلا إضافيا.

الشكل ألف-ثالثا-1: المبادرات المؤسسية الحاسمة المقترحة، 2025-2026 (مليون دولار أمريكي)



* مبادرات مؤسسية حاسمة لا تتطلب تمويلا جديدا.

¹ "التقدم المحرز في استعراض الإطار المالي، بما في ذلك تكاليف الدعم غير المباشرة." (WFP/EB.A/2015/6-C/1).

الجدول ألف-ثالثا-1: لمحة عامة عن ميزانية المبادرات المؤسسية الحاسمة (مليون دولار أمريكي)						
المجموع	النفقات المتوقعة				المدة	المجال المواضيعي/عنوان المبادرة المؤسسية الحاسمة
	2026 وما بعده	2025	يوليو/تموز- ديسمبر /كاتون الأول 2024	حتى 30 يونيو/حزيران *2024		
26.70	-	10.50	8.10	8.10	2025-2024	الرصد وإدارة الهوية وإمكانية التتبع
5.10	2.30	2.80	-	-	2026-2025	تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام
7.90	-	1.50	1.20	5.20	2025-2024	الملاءمة للغرض في المستقبل في مشهد تمويلي متغير
5.10	3.00	2.10	-	-	2027-2025	تموضع البرنامج لإطلاق العنان للتمويل المتنوع
79.30	-	8.80	9.70	60.80	2025-2022	الاستثمار في العاملين في البرنامج
5.10	1.90	3.20	-	-	2026-2025	واجب الرعاية والشمول
11.00	3.20	7.80	-	-	2026-2025	التكامل الرقمي والتحديث
21.00	-	8.60	4.00	8.40	2025-2024	تحقيق المستوى الأمثل للعمليات المؤسسية
13.40	-	2.10	5.70	5.60	2025-2023	خارطة طريق الكفاءة لمجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة
174.60	10.40	47.40	28.70	88.10		المجموع
144.20						التمويل الموافق عليه سابقا
30.40						التمويل الجديد المقترح

* النفقات التراكمية غير المراجعة منذ بداية كل مبادرة مؤسسية حاسمة، بما في ذلك الالتزامات المفتوحة حتى 30 يونيو/حزيران 2024.

الرصد وإدارة الهوية وإمكانية التتبع

الموجز			
الإدارة/الشعبة الرئيسية	إدارة العمليات البرمجية	تمويل يستدعي موافقة المجلس	3 ملايين دولار أمريكي
الشعبة (الشعب) المشاركة	التحليل والتخطيط والأداء، وسلسلة الإمداد والتنفيذ، وجميع المكاتب الإقليمية	مدة المبادرة المؤسسية الحاسمة	2025-2024
المواعدة مع الأولويات المؤسسية لعام 2025		الصلات بنتائج الإدارة	
قوة البرنامج في الاستجابة لحالات الطوارئ (30 في المائة) تحقيق فوائد مبادرات الإصلاح (70 في المائة)		نتيجة الإدارة 1: الفعالية في حالات الطوارئ (32 في المائة) نتيجة الإدارة 5: الأدلة والتعلم (21 في المائة) نتيجة الإدارة 6: الاستفادة من التكنولوجيا (47 في المائة)	

لمحة عامة

- 4- تواصل البيئة التشغيلية للبرنامج التطور من حيث التعقيد والاحتياجات. وتعتبر قدرة البرنامج على شراء الأغذية العينية وتوزيعها على المستفيدين بفعالية وكفاءة وتنفيذ آليات الإبلاغ والرصد المناسبة مسألة بالغة الأهمية. وقد وضعت فرقة عمل مشتركة بين الإدارات أنشطتها المديرية التنفيذية في أوائل عام 2023 خطة عمل محددة التكاليف للتنفيذ في عامي 2024 و2025 لمعالجة المسائل المتكررة التي تثيرها وظائف الرقابة في البرنامج معالجة شاملة. وأدمجت هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة في خطة العمل الشاملة وستدعم قدرة البرنامج على تقديم المساعدة بدون انقطاع وبشفافية ومع المساءلة أمام الأشخاص المحتاجين، وخاصة في البيئات الصعبة.
- 5- وترتكز المبادرة المؤسسية الحاسمة على تعزيز النظم والعمليات والأدوات في ثلاثة مجالات رئيسية: الرصد والتعقيبات المجتمعية؛ والرقمنة وضمان التنفيذ ومطابقة المساعدات الغذائية العينية من خلال إدارة الهوية؛ وتكنولوجيا المسح الضوئي لسلسلة الإمداد والتصميم الأولي لنظام للتتبع والتعقب. وستعزز المبادرة المؤسسية الحاسمة التكامل والتعاون على نطاق واسع بين الوظائف المعنية ومع المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، حيث ستضع فهما "على نطاق المنظمة بأكملها" للضمان وبالتالي دعم المكاتب القطرية في ضمان حصول الأشخاص المناسبين على المساعدة التي يحتاجون إليها، بأمان وبالكامل وبدون تدخل. وفي عام 2025، سيؤدي تخصيص مبلغ إضافي قدره 3 ملايين دولار أمريكي للمكاتب الإقليمية إلى تمكين كل مكتب من الاستثمار في مجالات أساسية لتحقيق النتائج المنشودة لإطار الضمان العالمي وسيدعم نشر هذا الإطار والأدوات على جميع المكاتب القطرية.

الإنجازات الرئيسية في عام 2024

- 6- حققت المبادرة المؤسسية الحاسمة، اعتباراً من منتصف عام 2024، معالم رئيسية مهمة من حيث إنجازاتها الرئيسية التي يهدف كل منها إلى تعزيز البراعة التشغيلية للبرنامج ودعم المكاتب القطرية العالية المخاطر في الوفاء بمعايير الضمان العالمية. وقد أدت إعادة الهيكلة التنظيمية عبر البرنامج، وخاصة في خدمات الرصد والإبلاغ وضمان التنفيذ الجديدة، إلى تعزيز التعاون بين الأفرقة العاملة على الإنجازات المختلفة، مما أدى إلى تحسين جودة الأدوات والعمليات.
- 7- واستناداً إلى الدروس المستفادة من المشروع التجريبي في إثيوبيا، عززت المبادرة عمليات جمع البيانات لتوزيع النقد والأغذية. وشمل العمل تنفيذ أدوات رصد موحدة، بدعم من نظم مؤسسية قوية وذخيرة بيانات شبه آلية. ومن العناصر الأساسية لهذا التحسين لوحة معلومات تعرض نتائج الرصد من المواقع البعيدة في الوقت الفعلي تقريبا. وتعزز الأداة وضوح الرؤية وتدعم اتخاذ القرارات المستنيرة لكل من الرصد عن بُعد والرصد وجها لوجه عبر عمليات البرنامج. ومن المتوقع حدوث تقليص ملحوظ في الوقت المطلوب لتحليل البيانات وتحسينات في جودة البيانات نتيجة لهذا التحسين. وتسهل هذه الكفاءات تبادل النتائج في الوقت المناسب لتحقيق المستوى الأمثل لأداء البرنامج. وفي يوليو/تموز 2024، كان قد تم تزويد ثلاث عمليات عالية المخاطر مستهدفة بالقدرة

على الرصد عن بُعد، وسيتم توسيع نطاقها تدريجياً لتشمل أربعة مكاتب إضافية، ليصل المجموع إلى سبعة مكاتب بحلول نهاية عام 2024.

8- وأدت البحوث المكتبية وعمليات التقييم وحلقات العمل التعاونية إلى توسيع نطاق المشروع ليشمل رصد الحصائل والعمليات جنباً إلى جنب مع رصد النواتج. ومضت الدراسة قدماً في تحليل فجوة النظم لتقييم مدى ملاءمة حلول الرصد. وقدمت المشاورات الرسمية مع الأفرقة الاستشارية الإقليمية لتكنولوجيا المعلومات والرصد رؤى بالغة الأهمية بشأن التحديات والفرص لإنشاء نظام إيكولوجي قابل للتشغيل البيئي، من شأنه أن يوجه أنشطة الرؤية الاستراتيجية القادمة في الربع الثالث من عام 2024.

9- وقد تمت الموافقة على تعميم المديرية التنفيذية بشأن المعايير الدنيا للرصد والضمان الخاصة بآليات التعقيبات المجتمعية، مما عزز التزام العمليات الميدانية بمعايير آليات التعقيبات المجتمعية. وصدرت مجموعة أدوات إلكترونية شبكية مقابلة ومن المتوقع أن تستمر التحديثات الفصلية لمجموعة الأدوات، تُدمج التعقيبات. كما عززت المذكرات التوجيهية المواضيعية بشأن الاستجابة لسوء السلوك والشكاوى البيئية، جنباً إلى جنب مع الحلقات الدراسية الشبكية مع وحدة المساواة بين الجنسين والحماية والشمول، الاتصالات الثنائية الاتجاه مع المجتمعات المحلية المتضررة. واستخدمت المكاتب القطرية مثل تلك الموجودة في أفغانستان وكولومبيا ومصر نظام البرمجيات المخصص لتحسين تصميم آليات التعقيبات المجتمعية وتكاملها ورفع المسائل إلى مستويات الإدارة المناسبة من أجل التعامل معها، مما مهد الطريق لتحسينات مماثلة في تشاد ومدغشقر.

10- وتم توضيح أوجه المساءلة والانتهاج من وضع القواعد والمعايير اللازمة لإدارة الهوية، بما في ذلك التوجيهات المؤسسية بشأن استخدام القياسات الحيوية التي يجري التشاور النهائي بشأنها في الوقت الحالي. وأحرز تقدم في تفعيل الإدارة الرقمية للهوية لعمليات تسليم المساعدات العينية وأجريت المطابقة في عدد من العمليات العالية المخاطر في ليبيا والسودان، حيث تم تطبيق قدرات محسنة لجمع البيانات، مما أتاح تنفيذ عمليات التسجيل في حالات الطوارئ في غضون 72 ساعة.

11- وأدخلت ثلاث عمليات - في بوركينافاسو وجمهورية الكونغو الديمقراطية والسودان - وحدة تتبع البطاقات والتحقق من الهوية، مما عزز توزيع بطاقات الحصص الغذائية وضمن التحقق الدقيق من الهوية أثناء توزيعات الأغذية. وتم الانتهاء من خمسة عشر تقييماً لخدمات المطابقة العالمية للتحويلات النقدية، مما وفر للمكاتب القطرية ممارسات مطابقة معززة وموحدة.

12- مشروع التتبع والتعقب بصدد وضع الصيغة النهائية لمتطلبات تكنولوجيا المسح الضوئي. وبعد تقييمات السوق، تُعرض 12 شركة الآن حلولها لفريق مشروع التتبع والتعقب. ومن خلال إجراء هذه العروض، يهدف فريق المشروع إلى اكتساب رؤى أعمق بشأن أداء كل حل وموثوقيته وقابليته للتطوير. وسيُمكن ذلك الفريق في نهاية المطاف من اتخاذ قرار مستنير بشأن التكنولوجيا التي سيتم اعتمادها لعمليات البرنامج.

الإجازات

الجدول ألف-ثالثا-2: الميزانية بحسب الإنجاز، 2025 (مليون دولار أمريكي)	
الإجازات	المجموع لعام 2025
1- رصد العمليات والحصائل عن بُعد مع الحلول التقنية الداعمة	3.30
2- دراسة جدوى بشأن نظام إيكولوجي متكامل وقابل للتشغيل البيئي لرصد البرامج (من المقرر الانتهاء منه في عام 2024)	-
3- معايير الضمان الدنيا لعمليات الأغذية العينية، بما في ذلك تحسينات على آليات التعقيبات المجتمعية	1.30
4- خارطة طريق إمكانية التتبع وتعزيز تدفق المعلومات وتوحيد البيانات (خارطة الطريق ومرحلة "الميل الأول")	1.80
5- تكنولوجيا المسح الضوئي للاستلام والتوزيع الآليين وتحسين إدارة المستودعات (مرحلتا "الميل الأوسط والأخير")	1.10
6- دعم تنفيذ إطار الضمان العالمي في جميع المكاتب القطرية	3.00
المجموع	10.50
ناقص: المبلغ المرخّل من عام 2024	(7.50)
التمويل المطلوب لعام 2025	3.00

- 13- في عام 2025، وبموجب **الإنجاز 1**، سيتم توسيع نطاق رصد العمليات والحصائل عن بُعد ونشره في مكاتب قطرية إضافية، بناء على الدروس المستفادة. وتمثل هذه المبادرة قفزة كبيرة في تعزيز كفاءة الرصد وفعاليتها، وتعزيز قدرة البرنامج على تقديم تدخلات مؤثرة في المناطق التي يخدمها.
- 14- ولتحقيق أهداف **الإنجاز 2**، يجري البرنامج تقييما ودراسة جدوى بشأن فجوات النظام، وخاصة في ما يتعلق برصد الإنجازات وإدراج رصد النتائج والعمليات، وتقديم توصيات بشأن تكامل النظم الحالية وقابليتها للتشغيل البيئي. وسيتم وضع نماذج أولية للحلول الموصى بها وتحليلها لتحديد الخطوات التالية. وسيأخذ التحليل في الاعتبار عوامل مثل تعقيبات المستخدمين والأثر على مؤشرات الأداء الرئيسية والجدوى التقنية والاعتبارات المالية ومن المقرر الانتهاء منه في عام 2024.
- 15- وينصب تركيز **الإنجاز 3** في عام 2025 على نشر التحسينات التي أدخلت على آليات التعقيبات المجتمعية والمضي قدما برقمنة إدارة الهوية للمساعدات الغذائية العينية من أجل تمكين تحديد المخاطر التي يواجهها الأفراد والمجتمعات المحلية والبرنامج نفسه وتخفيفها في الوقت المناسب وضمان وصول المساعدة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب بطريقة كريمة وأمنة.
- 16- ويتمثل الهدف الرئيسي لمشروع التتبع والتعقب بموجب **الإنجاز 4** في تنفيذ نظام معزز وآلي بشكل كاف لإدارة الأغذية المشتراة على طول سلسلة الإمداد بأكملها. وبالنسبة لخارطة طريق إمكانية التتبع، سيتم وضع عمليات مفصلة، بما في ذلك الأنشطة المتعلقة وغير المتعلقة بسلسلة الإمداد. ولاستكمال هذه العملية الداخلية، سيجري تقييم سوقي للحلول الجاهزة بالتشاور مع القطاع الخاص وأصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين. وينطوي أحد الجوانب البالغة الأهمية لهذا التحسين على وضع تعريف عملي جديد لعملية تبادل المعلومات بين البرنامج وشركائه في المراحل الأولية، بما في ذلك الموردون ومشغلو الشحن. وسيضع هذا الجهد التعاوني الأساس لتبادل أبسط وأكثر كفاءة للبيانات على طول سلسلة الإمداد.
- 17- ويغطي **الإنجاز 5** مرحلتا "الميل الأوسط والأخير"، حيث يعتزم البرنامج دمج تكنولوجيات المسح الضوئي الجديدة، مثل استخدام رموز الاستجابة السريعة، لتحسين الكفاءة التشغيلية بشكل كبير. ولتحقيق ذلك، سيحدد البرنامج العمليات ويقارنها بأفضل الممارسات في الصناعة، بالتعاون مع الخبراء في المجال وفي شراكة مع قادة الصناعة في تصميم وتنفيذ حلول مستدامة وحديثة. وكجزء من هذه المرحلة من المشروع، سنعطى الأولوية لتنفيذ نظم متقدمة لاستخدامها في المستودعات، مما يضمن تلبية احتياجات مؤهلات

موظفي المستودعات. وستساعد هذه المواءمة في تبسيط العمليات وتحقيق المستوى الأمثل للأداء العام للمستودعات، مما يؤدي إلى عمليات أكثر سلاسة وكفاءة على طول سلسلة الإمداد.

18- وفي عام 2025، سيتم توسيع نطاق إطار الضمان العالمي ليشمل جميع العمليات، فتنضم إلى المكاتب القطرية البالغ عددها 31 والتي اعتبرت عالية المخاطر وأعطيت الأولوية لإكمال مشروع الضمان في عام 2024. وسيتم تنفيذ ذلك بموجب الإنجاز 6 الجديد. وستدمج المكاتب الإقليمية جميع المكاتب القطرية في تحديد الفجوات في تدابير الضمان الخاصة بها، وتحديث سجلات المخاطر الخاصة بها، وإجراء تقييمات لمخاطر التدليس واستحداث خطط تنفيذ محددة للتكاليف للضمان المعزز. وستتولى المكاتب الإقليمية الرقابة على التنفيذ، بما في ذلك من خلال الدعم التقني للمكاتب القطرية وطلب الدعم من قادة الشعب والمخاطر عندما تتخطى المسائل قدرة المكتب الإقليمي على معالجتها.

19- واعتباراً من 30 يونيو/حزيران 2024، كان قد تم استخدام 30 في المائة من إجمالي ميزانية المبادرة المؤسسية الحاسمة للفترة 2024-2025.

خطة التنفيذ

20- يتم تنسيق التنفيذ والتحقق منه مع أصحاب المصلحة (المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية وشعب المقر) من خلال فرقة العمل الرفيعة المستوى. وخلال عمليات الطوارئ، غالباً ما تكون عمليات الرصد وإدارة الهوية وإمكانية التتبع مهمة للغاية، ولكن لا يتم دعمها بشكل كافٍ في بعض الأحيان. ويضمن تنفيذ خطة العمل المحددة التكاليف أن يستثمر البرنامج في القدرات اللازمة لتلبية معايير الضمان العالمية بحيث تكون عمليات الاستجابة لحالات الطوارئ مزودة بنظم مساءلة قوية لتخفيف مخاطر التدليس والفساد وتحريف المسار والكشف عن المخالفات والتصدي لها عند حدوثها، ومنع أنواع الخسائر التي يمكن أن تحدث عندما تتخطى سرعة العمليات التي تحتاج إلى توسيع النطاق في حالات الطوارئ سرعة عملية المعالجة.

21- وفي عام 2025، سيبدأ نشر معايير الضمان العالمية على جميع المكاتب القطرية، وستحدد أولويات الموارد لضمان قدرة المكاتب الإقليمية على الدفع قدماً بالنتائج المقصودة للعمليات. وستتناول تنفيذ الخطة توصيات التقييم والمراجعة الداخلية للحسابات. وسيتم تقييم أداء العمل نحو تحقيق كل إنجاز مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية المدرجة أدناه.

مؤشرات الأداء الرئيسية

الجدول ألف-ثالثا-3: مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب الإنجاز		
الإنتاج 1: رصد العمليات والحاصل عن بُعد مع الحلول التقنية الداعمة		
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف لعام 2025
عدد العمليات العالية المخاطر التي تشمل رصد العمليات والحاصل عن بُعد	7	15
الإنتاج 3: معايير الضمان الدنيا لعمليات الأغذية العينية، بما في ذلك تحسينات على آليات التعقيبات المجتمعية		
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف لعام 2025
النسبة المئوية للعمليات العالية المخاطر التي طبقت المعايير المرجعية للضمان في عمليات الأغذية العينية	0	85 في المائة
الإنتاج 4: خارطة طريق إمكانية التتبع وتعزيز تدفق المعلومات وتوحيد البيانات (خارطة الطريق ومرحلة "الميل الأول")		
مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	الهدف لعام 2025
عدد الموردين المدمجين في نظام التدفق الآلي للمعلومات ²	غير متاح	20 في المائة من الموردين النشطين
عدد ساعات عمل إدخال البيانات التي تم توفيرها ³	غير متاح	انخفاض بنسبة 30 في المائة
الإنتاج 5: تكنولوجيا المسح الضوئي للاستلام والتوزيع الآليين وتحسين إدارة المستودعات (مرحلتا "الميل الأوسط والأخير")		
مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	الهدف لعام 2025
الجدول الزمني لتحديد وتتبع السلع على طول سلسلة الإمداد بأكملها ⁴	غير متاح	أقل من 5 أيام
عدد إجراءات التشغيل الموحدة التي تم تطويرها لدمج تكنولوجيا المسح الضوئي ⁵	غير متاح	4
عدد مواقع التخزين الرئيسية المزودة بتكنولوجيا تتبع معززة ⁶	غير متاح	30
تحقيق المستوى الأمثل لمساحة المستودعات ⁷	غير متاح	20 في المائة
الإنتاج 6: دعم تنفيذ إطار الضمان العالمي في جميع المكاتب القطرية		
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف لعام 2025
عدد المكاتب القطرية العالية المخاطر التي تقي بمعايير مشروع الضمان العالمي في أكثر من 80 في المائة من تحويلات مواردها غير المشروطة	سيتم تحديده لاحقا	25

2 يشكل أقل من 1 في المائة من الموردين النشطين 50 في المائة من نفقات المشتريات في البرنامج. وستكون القيمة المقاسة متماشية مع عدد المعاملات المؤتمتة.

3 يقيس الوقت الذي يتم توفيره لكل نوع من أنواع الوثائق على مدى فترات زمنية تتراوح بين 3 أشهر و6 أشهر و12 شهرا؛ وسيتم تأكيد خطوط الأساس.

4 تستغرق عملية تتبع الأغذية السابقة، على سبيل المثال، في حالات الاسترجاع المتعلقة بحوادث، ما بين 14 يوما وعدة أشهر. ومن شأن إدخال هدف مدته خمسة أيام أن يسرع العملية بنحو 90 في المائة. وسيتم نشر تكنولوجيا المسح الضوئي على مستويات مختلفة بناء على الحجم والموقع الاستراتيجي. ويهدف البرنامج إلى اعتماد المسح الضوئي لاستلام وإرسال السلع بنسبة 100 في المائة لتوفير بيانات في الوقت الفعلي تقريبا عن وضوح رؤية السلع في أي وقت.

5 إجراءات التشغيل الموحدة للتوسيم والطباعة والمسح الضوئي والتحميل/التفريغ.

6 خمسة مواقع تخزين لكل منطقة، تمثل حوالي 30 مكتبا قطريا أو أقل.

7 محسوبة كحجم المخزون كنسبة مئوية من سعة تخزين المستودع ويتم تتبعها كمقياس لكفاءة المساحة حيث يمثل المخزون نسبة مئوية مستهدفة من إجمالي سعة تخزين المستودع.

ميزانية عام 2025

الجدول ألف ثالثا-4: الميزانية بحسب بند الإنفاق، بما في ذلك متطلبات التوظيف بمكافئ الدوام الكامل، 2025				
الشعبة	تكاليف الموظفين (مليون دولار أمريكي)	تكاليف غير الموظفين (مليون دولار أمريكي)	المجموع (مليون دولار أمريكي)	الوظائف (بمكافئ الدوام الكامل) *
التحليل والتخطيط والأداء	1.40	3.30	4.70	13.20
سلسلة الإمداد والتنفيذ	1.40	1.40	2.80	14.10
المكاتب الإقليمية	1.90	1.10	3.00	22.90
المجموع	4.70	5.80	10.50	50.20

* تشمل الوظائف على عدد الموظفين بمكافئ الدوام الكامل، بمن في ذلك الاستشاريون، وتأخذ في الاعتبار مهام العمل المؤقتة الداخلية من المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

الموجز			
الإدارة/الشعبة الرئيسية	شعبة رئيس الشؤون المالية	تمويل يستدعي موافقة المجلس	5.10 مليون دولار أمريكي
الشعبة (الشعب) المشاركة	مكتب الشؤون القانونية، والخدمات الإدارية، وخدمات تنسيق الشراكات، وسلسلة الإمداد والتنفيذ، والتكنولوجيا	مدة المبادرة المؤسسية الحاسمة	2026-2025
المواءمة مع الأولويات المؤسسية لعام 2025		الصلات بنتائج الإدارة	
تحقيق فوائد مبادرات الإصلاح (100 في المائة)		نتيجة الإدارة 5: الأدلة والتعلم (10 في المائة) غير مرتبطة بنتيجة إدارة معينة (90 في المائة)	

لمحة عامة

22- يقوم البرنامج بإعداد كشوفه المالية المراجعة وفقا للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وهناك حاليا ستة معايير جديدة أصدرها مجلس المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام والبرنامج ملزم باعتمادها وفقا لتاريخ دخول كل منها حيز التنفيذ: تدخل المعايير 43-46⁸ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام حيز التنفيذ في عام 2025، ويدخل المعياران 47-48⁹ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام حيز التنفيذ في عام 2026. ويعد تنفيذ هذه المعايير إلزاميا بالنسبة للبرنامج، وسيؤدي عدم اعتمادها إلى عدم الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وبالتالي إلى رأي مراجعة مصحوب بتحفظات (مخاطر شديدة). والهدف من هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة هو ضمان التنفيذ الكامل للمعايير 43-46 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في الكشوف المالية المراجعة لعام 2025 والمعايير 47-48 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في الكشوف المالية المراجعة لعام 2026.

23- وسيكون التنفيذ عبر الوظائف وسيؤثر تأثيرا مباشرا على العمليات والنظم التي تدعم الأنشطة التشغيلية للبرنامج التي يتم تنفيذها في المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والأنشطة المؤسسية لوظائف المقر. وسيتم تعديل سياسات المحاسبة والإجراءات التشغيلية للبرنامج المتأثرة بتغييرات السياسات للامتثال للمعايير الجديدة. وستتطلب نظم تخطيط الموارد المؤسسية وغيرها من النظم التي يستخدمها البرنامج حاليا للتعامل مع البيانات والمعاملات الأساسية تغييرات لاستيعاب متطلبات معايير المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام الجديدة. وستدعم المكاتب القطرية المختارة تنفيذ التغييرات من خلال مشروعات تجريبية. وسيتم تكليف جميع المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية ووظائف المقر بالامتثال للمعايير الجديدة بحلول نهاية عام 2025 ونهاية عام 2026.

⁸ المعيار 43 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام - الإجراءات؛ والمعيار 44 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام - الأصول غير الجارية المحتفظ بها للبيع والعمليات المتوقفة؛ والمعيار 45 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام - الممتلكات والمنشآت والمعدات؛ والمعيار 46 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام - القياس.

⁹ المعيار 47 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام - الإيرادات - القياس والاعتراف بموجب اتفاقات الجهات المانحة وتقديم الخدمات؛ والمعيار 48 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام - نفقات التحويل - الشركاء المتعاونون والمنظمات غير الحكومية والشركاء الحكوميون.

الإجازات

الجدول ألف-ثالثا-5 الميزانية بحسب الإنجاز، 2025-2026 (مليون دولار أمريكي)			
المجموع	2026	2025	الإجازات
2.80	-	2.80	1- استعراض المعايير 43-46 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وتنفيذها بالكامل في الكشوف المالية المراجعة لعام 2025
2.30	2.30	-	2- استعراض المعيارين 47-48 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وتنفيذها بالكامل في الكشوف المالية المراجعة لعام 2026
5.10	2.30	2.80	المجموع

- 24- ستشمل الأنشطة بموجب **الإنجاز 1** استعراض عقود تأجير المباني والمرافق الأخرى، واستئجار الطائرات، وعقود الشحن البحري، وعقود إيجار الشاحنات والمركبات الأخرى وأسطول الأمم المتحدة المشترك، واتفاقات الإيجار أو الخدمة الأخرى من أجل تحديد ما إذا كانت تدرج ضمن نطاق المعيار 23 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وستتطلب تلك التي تدرج ضمن النطاق جمع مجموعة جديدة من البيانات من الاتفاقات حتى يمكن اعتبارها بمثابة "أصول خاضعة لحق الاستخدام". وسيتم تقييم نظم جمع مثل هذه البيانات واختيارها وتنفيذ التغييرات اللازم إدخالها على النظام من أجل الامتثال للمتطلبات المعيارية.
- 25- وسيكون جمع البيانات مطلوباً على المستوى اللامركزي، مع الرصد والاستعراض لمراقبة الجودة. وسيتم تحديث السياسات المحاسبية وإصدارها. وسيتم تقديم التدريب على السياسات والعمليات إلى الأفرقة ذات الصلة في الميدان والمقر. وسيتم تحديث جميع الأدلة والإجراءات والتوجيهات الداخلية لتعكس التغييرات المطلوبة للامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وسيتم وضع البنود المحاسبية وتجهيزها لإعادة بيان الأرصدة الافتتاحية والمعاملات في الفترة الحالية والأرصدة الختامية لعام 2025.
- 26- وسيتم إطلاع مراجع الحسابات الخارجي على نتائج جميع التحليلات الداخلية، والتغييرات في البيانات والنظم، والسياسات المحاسبية الجديدة والتعديلات المحاسبية ذات الصلة من أجل تحقيق المواءمة. وعقب تنفيذ المشروع التجريبي في عدد من المكاتب القطرية، سيتم تكليف جميع المكاتب القطرية بالامتثال للمعايير 43-46 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بحلول نهاية عام 2025.
- 27- وكنقطة بداية **للإنجاز 2**، سيتم استعراض جميع اتفاقات الجهات المانحة وعقود تقديم الخدمات واتفاقات الشركاء المتعاونين مع المنظمات غير الحكومية والأوساط الأكاديمية ونظرائهم الحكوميين لتحديد كيف تنعكس المعايير الأساسية في اتفاقات البرنامج. وستشتمل المعايير الأساسية على وجود وتوافر الترتيبات الملزمة، والتزامات الامتثال والالتزامات ذات الصلة، والعلاقات بين الموكل والوكيل، وتعديل الاتفاقات والعناصر الأساسية الأخرى. وسيتم تصنيف الاتفاقات لتحديد المعاملة المحاسبية اللاحقة.
- 28- ومن المتوقع أن تكون هناك حاجة إلى تغييرات كبيرة في سياسات الاعتراف بالإيرادات الحالية بموجب المعيار 47 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، مما يعني أن تغييرات النظام ستكون مطلوبة أيضاً لجمع كافة البيانات اللازمة في وحدة إدارة المنح ودمج البيانات ذات الصلة في وحدة المحاسبة المالية. ومن المتوقع أن يقع الأثر الرئيسي لمعيار الاعتراف بالمصروفات على توزيع السلع الغذائية، الذي يتطلب عدم الاعتراف بالسلع الغذائية في المستقبل إلا عند تسليمها للمستفيدين. وقد تم التخطيط بالفعل للعمل في هذا الاتجاه في إطار مشروع التتبع والتعقب وهو يتسق مع توصية مراجع الحسابات الخارجي بشأن احتساب السلع عندما تصل إلى المستفيدين.
- 29- وسيتم تقديم التدريب على السياسات والعمليات على نطاق **البرنامج** لإصدار السياسات المحاسبية والتشغيلية الجديدة في الاعتراف بالإيرادات والمصروفات. وسيتم تحديث جميع الأدلة والإجراءات والتوجيهات الداخلية لتعكس التغييرات المطلوبة للامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وسيتم وضع القيود المحاسبية ومعالجتها لإعادة بيان الأرصدة الافتتاحية والمعاملات في الفترة الحالية والأرصدة الختامية لعام 2026.

خطة التنفيذ

30- يمكن تلخيص خطة التنفيذ الرفيعة المستوى على النحو التالي، وينطبق كل نشاط على كل معيار يجري اعتماده من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام:

- ◀ استعراض متطلبات المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام الجديدة لمعرفة المفاهيم الرئيسية: التغييرات التي تم إدخالها، ومتطلبات نطاق التطبيق، والاعتراف، والقياس، والإفصاح؛ والمقاييس الانتقالية المسموح بها للاعتماد الأولي، وما إلى ذلك.
- ◀ استعراض الجوانب المحددة للسياق التشغيلي للبرنامج التي تدرج ضمن نطاق المعايير الجديدة، بما في ذلك الاتفاقات التعاقدية الأساسية بين البرنامج وأطراف أخرى، لتحديد التغييرات اللازمة لأساليب العمل والنظم والسياسات القائمة.
- ◀ إعداد سياسات محاسبية منقحة لتوجيه تنفيذ المعايير الجديدة.
- ◀ المشاركة عبر الوظائف في إدخال التغييرات على أساليب العمل والنظم القائمة.
- ◀ مصاحبة جميع السياسات المحاسبية الأساسية وأساليب العمل والتغييرات في النظام بمستويات مناسبة من مبادرات الاتصال وإدارة التغيير والتدريب، بما في ذلك تحديث التوجيهات الداخلية لمنصة WeLearn، والتواصل المكثف مع أصحاب المصلحة المتعددين وزيادة الوعي.
- ◀ تعديل ونشر التغييرات على النظم قبل دخول المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام حيز التنفيذ، في البلدان ووحدات المقر التجريبية.
- ◀ إدخال مؤشرات أداء رئيسية جديدة على لوحات معلومات الإدارة المالية الحالية بحيث تأخذ في الاعتبار التغييرات الناتجة عن المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وسيطلب ذلك جمع البيانات ذات الصلة ووضع متطلبات الأعمال ومعالجة التغييرات على لوحات المعلومات الحالية مثل لوحة معلومات شعبة رئيس الشؤون المالية ولوحة المعلومات المالية للحسابات الخاصة والأدوات الوظيفية الأخرى ذات الصلة.
- ◀ إعداد الكشوف المالية لعامي 2025 و2026 على أساس المعايير الجديدة المعتمدة.
- ◀ الحصول على رأي غير مصحوب بتحفظات لمراجع الحسابات الخارجي بشأن الكشوف المالية، بما في ذلك المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام المعتمدة حديثاً.
- ◀ الحرص على وجود مرحلة مناسبة بعد التنفيذ لتطبيق أي دروس تم تحديدها داخليا أو من خلال عمليات المراجعة المالية.
- ◀ الحرص على أن يكون تحديث المعايير المنفذة مؤخرًا مدرجا بالكامل في أساليب العمل العادية على المستويات الوظيفية ذات الصلة.

مؤشرات الأداء الرئيسية

الجدول ألف-ثالثا-6: مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب الإنجاز			
الإنجاز 1: استعراض المعايير 43-46 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وتنفيذها بالكامل في الكشوف المالية المراجعة لعام 2025			
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف لعام 2025	الهدف لعام 2026
عدد المعايير المحاسبية الدولية الجديدة التي تم استعراضها واعتمادها*	غير متاح	4	غير متاح
الإنجاز 2: استعراض المعيارين 47-48 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وتنفيذهما بالكامل في الكشوف المالية المراجعة لعام 2026			
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف لعام 2025	الهدف لعام 2026
عدد المعايير المحاسبية الدولية الجديدة التي تم استعراضها واعتمادها	غير متاح	غير متاح	2

* ما لم يتم تحديد أن المعيار الجديد لا ينطبق على السياق التشغيلي للبرنامج.

ميزانية عام 2025

الجدول ألف-ثالثا-7: الميزانية بحسب بند الإنفاق، بما في ذلك متطلبات التوظيف بمكافئ الدوام الكامل، 2025				
الشعبة	تكاليف الموظفين (مليون دولار أمريكي)	تكاليف غير الموظفين (مليون دولار أمريكي)	المجموع (مليون دولار أمريكي)	الوظائف (بمكافئ الدوام الكامل)*
رئيس الشؤون المالية	1.20	0.30	1.50	7.10
الشؤون القانونية	-	0.10	0.10	
الخدمات الإدارية	0.10	0.10	0.20	2.00
خدمات تنسيق الشراكات	0.10	0.20	0.30	1.00
سلسلة الإمداد والتنفيذ	0.40	-	0.40	2.50
التكنولوجيا	-	0.30	0.30	
المجموع	1.80	1.00	2.80	11.50

* تشمل الوظائف على عدد الموظفين بمكافئ الدوام الكامل، بمن في ذلك الاستشاريون، وتأخذ في الاعتبار مهام العمل المؤقتة الداخلية من المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

الملاءمة للغرض في المستقبل في مشهد تمويلي متغير

الموجز			
الإدارة/الشعبة الرئيسية	الشراكات والابتكار	تمويل يستدعي موافقة المجلس	لا يلزم تمويل جديد
الشعبة (الشعب) المشاركة	شعبة رئيس الشؤون المالية، والبلدان الشريكة على المستوى العالمي، والابتكار، ومكتب الشؤون القانونية، وخدمات تنسيق الشراكات، وسياسة البرامج والتوجيه	مدة المبادرة المؤسسية الحاسمة	2025-2024
المواءمة مع الأولويات المؤسسية لعام 2025		الصلات بنتائج الإدارة	
نقاط قوة البرنامج في الاستجابة لحالات الطوارئ (7 في المائة) تنوع قاعدة موارد البرنامج وزيادتها (78 في المائة) تحقيق فوائد مبادرات الإصلاح (15 في المائة)		نتيجة الإدارة 3: الدخول في شراكات فعالة (56 في المائة) نتيجة الإدارة 6: الاستفادة من التكنولوجيا (29 في المائة) نتيجة الإدارة 7: الاستفادة من الابتكار (15 في المائة)	

لمحة عامة

- 31- مع النمو غير المسبوق في الاحتياجات الإنسانية العالمية، أصبحت مصادر التمويل التقليدية غير كافية لتلبية متطلبات برامج البرنامج للقضاء التام على الجوع. ومن الضروري مواصلة الاستثمارات لمواءمة قاعدة شراكات البرنامج بشكل أفضل مع احتياجات الأفراد والمجتمعات المحلية والبلدان التي تسعى جاهدة إلى القضاء على انعدام الأمن الغذائي. وبالإضافة إلى ذلك، تعد طرق العمل الجديدة بالغة الأهمية في زيادة الكفاءة وتحسين الموارد وتسخير أشكال جديدة من التمويل. ويجب على البرنامج أن يحقق المستوى الأمثل لإطار تعبئة الموارد وفرص التمويل.
- 32- وقد وافق المجلس على المبادرة المؤسسية الحاسمة المعنونة "الملاءمة للغرض في المستقبل" في مشهد تمويلي متغير في دورته العادية الثانية في عام 2023 لفترة عامين، تغطي عامي 2024 و2025. وستكون هناك حاجة إلى مبلغ قدره 1.5 مليون دولار أمريكي، بما في ذلك مبلغ صغير مرحّل من عام 2024، لإجراء الأنشطة وإنجازها في عام 2025.
- 33- ومن خلال هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة، يهدف البرنامج إلى تعزيز التعاون مع الشركاء لضمان التكامل وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة. ومن خلال تبني طرق عمل جديدة، تسعى المبادرة المؤسسية الحاسمة إلى تحسين أساليب العمل الخاصة بالشراكات والابتكار من خلال إدارة مبسطة من البداية إلى النهاية للشركاء والمساهمات وتنمية قدرات الموظفين وإمكاناتهم. وستعزز هذه الاستثمارات وظيفة الشراكات على نطاق المنظمة، حيث ستمكّن المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية من تحديد الشراكات وإقامة شراكات جديدة وتحديد فرص توفير الموارد، وخاصة في التمويل المبتكر والتمويل المناخي. وبشكل عام، من المتوقع أن تعمل المبادرة المؤسسية الحاسمة على تحقيق مكاسب إضافية في الكفاءة على مستوى الوظيفة من خلال تمكين الوحدات ذات الصلة في الميدان من قيادة تعبئة الموارد وتزويدها بأدوات متطورة للقيام بأدوارها بشكل فعال.
- 34- وفي عام 2025، ستستفيد المبادرة المؤسسية الحاسمة من إنجازات عام 2024 وتعطي الأولوية لتجريب وتوثيق وتنفيذ مشروعات التمويل المبتكر وبرامج التدريب ذات الصلة. كما سيتم إطلاق أدوات لإدارة الشركاء والمساهمات الشاملة.

الإنجازات الرئيسية في عام 2024

- 35- تم تحقيق عدة نواتج تعزز قدرات موظفي الشراكات في المقر والمكاتب العالمية والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية في غضون الأشهر الستة الأولى من المبادرة المؤسسية الحاسمة. وأعدت حزمة تعريفية بما يتواءم مع إطار الشراكات والابتكار المحدث. ولتعزيز الكفاءة وخفض التكاليف وتوسيع نطاق وظيفة الشراكات العالمية، تم تصميم وتقديم حلقات دراسية شبكية لدعم الأفرقة الميدانية في التكيف مع معايير الامتثال المتطورة للشركاء وبيئة الجهات المانحة الأوسع. ويستمر تنظيم الحلقات الدراسية الشبكية والتدريب لتجهيز موظفي الشراكات بشكل أفضل في جهودهم لتعبئة الموارد. ودعمت طرق العمل الجديدة إنشاء فريق عامل متعدد

الوظائف لاستعراض إدارة المعرفة في وظيفة الشراكات والابتكار، وتحسين هذه الآليات وتوفير مواد المعرفة والاتصالات الشاملة والتي يسهل الوصول إليها لموظفي الشراكات والابتكار على مستوى العالم.

36- وركزت عملية الرقمنة وتنسيق إدارة الشركاء أساساً على استعراض مشهد النظم للشراكات والابتكار، وفحص الروابط بين النظم وعبرها، وتحديد الفجوات والفرص الحاسمة للأتمتة، وضمان تحسين تنسيق النظم وتبسيطها بكفاءة. وجاء ذلك عقب مشاورات مكثفة مع المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقار العالمية. وهناك أداة جديدة قيد التصميم وسيتم نشرها في عام 2025، مصحوبة بالتدريب ذي الصلة.

37- وقد تم تنفيذ عملية إعادة التنظيم الوظيفي المقررة بموجب المبادرة المؤسسية الحاسمة بالتزامن مع الاستعراض التنظيمي المؤسسي الذي أسفر عن إنشاء إدارة الشراكات والابتكار المعاد هيكلتها. ولتمكين وجود وظيفة قوية للشراكات والابتكار، أنشئت شعب وخدمات جديدة أو أعيد تنظيمها لتعزيز موازنة الوظيفة وفعاليتها ومساءلتها وتحسين الدعم المقدم للمكاتب الميدانية. ويشمل ذلك خدمة تنسيق الشراكات التي توفر التنسيق الوظيفي وتعزز عمليات إدارة الأعمال وإدارة المعرفة. وقدمت المبادرة المؤسسية الحاسمة الزخم الأولي والبيئة المواتية لإعادة ترتيب المجموعات لإنشاء أفرقة تعاونية بين الشعب لدعم الشراكات والابتكار بما يتواءم مع إعادة الهيكلة التنظيمية المؤسسية لعام 2024.

38- وعُقدت حلقة عمل متعددة الوظائف، في أوائل عام 2024، بشأن استراتيجيات التمويل المبتكر للاتفاق على خطة تنفيذ للفترة 2024-2025 بهدف تحديد حلول ذات أولوية وقابلة لتوسيع النطاق ومستدامة للتصدي لتحديات التمويل والمساهمة في أثر البرنامج. واقترحت حلقة العمل إنشاء مركز للتميز يكون مسؤولاً عن تنسيق موضوعات التمويل المبتكر، وأفرقة عاملة لتحسين إدارة المشروعات بحسب المجال ذي الأولوية، وشبكة ممارسين لزيادة الوعي والقدرات في ما يتعلق بموضوعات التمويل المبتكر على نطاق البرنامج.

39- وخلال النصف الأول من عام 2024، ركزت الجهود على تعزيز القدرة التنظيمية والنهوض بالتعاون بين الوظائف في وضع وتنفيذ آليات التمويل المبتكر بشكل فعال. وبينما واصل البرنامج المضي قدماً في مبادرات مبادلة الديون، فقد استكشف أيضاً آليات جديدة وحلول الأسواق الرأسمالية بهدف تأمين ضمان من المؤسسات المالية الإنمائية التي يمكن أن يركز عليها السعي إلى الحصول على التمويل الطويل الأجل لعملياته.

40- واعتباراً من 30 يونيو/حزيران 2024، كان قد تم استخدام 65 في المائة من إجمالي ميزانية المبادرة المؤسسية الحاسمة للفترة 2024-2025.

الإنجازات

الجدول ألف-ثالثاً-8: الميزانية بحسب الإنجاز، 2025 (مليون دولار أمريكي)	
الإجازات	المجموع لعام 2025
1- تنمية الكوادر الوظيفية وقدراتها (حلقات العمل والدورات التدريبية والحلقات الدراسية الشبكية وإدارة المعرفة)	0.20
2- أدوات ونظم التكنولوجيا	0.40
3- إعادة التنظيم الوظيفي (من المقرر الانتهاء منه في عام 2024)	-
4- الإنجازات الأخرى، بما في ذلك ذخيرة مقترحات بشأن التمويل المناخي ومشروعات التمويل المبتكر ذات الأولوية	0.90
المجموع	1.50
ناقص: المبلغ المرخل من عام 2024	(1.50)
التمويل المطلوب لعام 2025	-

- 41- في عام 2025، سيواصل العمل بموجب الإنجاز 1 المساهمة في تعزيز القدرة على إقامة الشراكات على نطاق البرنامج وتنسيق الدعم لتنفيذ أنشطة التمويل المبتكر على مستوى المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية. وسيواصل البرنامج إدماج التمويل المبتكر في استراتيجياته وخطته، ووضع المواد والأدوات التوجيهية وعقد جلسات عمل لوضع حلول مشتركة مصممة بما يتناسب مع احتياجاته.
- 42- وستواصل الأنشطة المنفذة بموجب الإنجاز 2 توطيد وتبسيط وتنسيق الأدوات اللازمة للتنبؤ بالمساهمات وتسجيلها ونشر منصة متكاملة جديدة. وفي إطار هذا المكون، سينفذ البرنامج أيضا أداة لإدارة دورة حياة العقود لضمان إتاحة اتفاقات المساهمة رقميا للموظفين بحيث يمكن أن يدعموا ويتبعوا عملية اتخاذ القرار بشروط غير معيارية بهدف زيادة الامتثال وإدارة المعرفة والمتابعة.
- 43- وسيظل الإنجاز 4 عنصرا رئيسيا في المبادرة المؤسسية الحاسمة. وسيواصل البرنامج وضع وتنفيذ المبادرات في المجالات ذات الأولوية وبشأن آليات التمويل المبتكر التي تم تحديدها في استراتيجيته بشأن التمويل المبتكر، بما في ذلك مبادلات الديون، وحلول الأسواق الرأسمالية، والتمويل المختلط، وتمويل سلسلة القيمة والبنية التحتية، وتمويل المخاطر المناخية المبتكر، بهدف تعبئة مبلغ إضافي قدره 65 مليون دولار أمريكي في عام 2025 للوصول إلى مبلغ تراكمي قدره 100 مليون دولار أمريكي تمت تعبئته منذ عام 2024.

- 44- وفي عام 2025، سيستخدم البرنامج خيارات التمويل المبتكر للمخاطر المناخية التي تم تطويرها في عام 2024 لإرشاد تدخلاته المتعلقة بالمناخ والقدرة على الصمود للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة أثناء تصميم البرامج ووضع المقترحات وصياغة الخطط الاستراتيجية القطرية. وسيساهم مجال العمل هذا أيضا في نشر السياسات المتعلقة بالمناخ والقدرة على الصمود في البرنامج. وبحلول نهاية العام، سيتم وضع عشرة مقترحات لبرامج ومشروعات متعلقة بالمناخ، مع خيارات جاهزة للاستخدام لجمع التمويل لعمليات البرنامج. وسيزود هذا العمل مجموعة من مكاتب البرنامج القطرية بأدوات ونماذج جديدة لتحديد موضعها بما يتماشى مع الحاجة المؤسسية لتنوع الموارد.

خطة التنفيذ

- 45- سيواصل الفريق المتكامل الأساسي قيادة هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة. وسيواصل الفريق المتعدد التخصصات المؤقت التفاعل مع أصحاب المصلحة في المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية لتنفيذ المشروع من خلال مزيج من النهج من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، مما يسمح بالمشاركة الداخلية القوية.
- 46- وستواصل اللجنة التوجيهية للتمويل المبتكر توجيه تصميم وتنفيذ مشروعات التمويل المبتكر، وستترأسها الشعب الرئيسية بما يتماشى مع استراتيجية التمويل المبتكر.
- 47- وفي هذا الإطار، ستستمر خطة التنفيذ في السماح للمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية بتأدية دور دينامي في تصميم وتطبيق أدوات التمويل المبتكر للبرنامج ووضع الاستراتيجيات المتعددة القطاعات لتعبئة الموارد وتنفيذها، بما في ذلك على المستوى الميداني. ولتحقيق ذلك، واستنادا إلى الاحتياجات القطرية، ستتمكن المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية من الوصول إلى أدوات التمويل المبتكر والتدريب التقني المصممة بما يتناسب مع الغرض.

مؤشرات الأداء الرئيسية

الجدول ألف-ثالثًا-9 مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب الإنجاز			
الإنجاز 1: تنمية الكوادر الوظيفية وقدراتها (حلقات العمل والدورات التدريبية والحلقات الدراسية الشبكية وإدارة المعرفة)			
مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	الهدف لعام 2024	الهدف لعام 2025
عدد المناطق الراضية عن التوجيهات الجديدة وإمكانية الوصول إليها	0	غير متاح	6
حزم المواد التعريفية المحدثة التي تم تقديمها	0	1	غير متاح
عدد الدورات التدريبية وحلقات العمل العالمية المقدمة ¹⁰	0	غير متاح	1
الإنجاز 2: أدوات ونظم التكنولوجيا			
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف لعام 2024	الهدف لعام 2025
النسبة المئوية للمساهمات التي تتم إدارتها من خلال قاعدة البيانات الشاملة	0	غير متاح	100 في المائة
الإنجاز 3: إعادة التنظيم الوظيفي (من المقرر الانتهاء منه في عام 2024)			
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف لعام 2024	الهدف لعام 2025
عدد الأفرقة المشتركة بين الإدارات التي تم إنشاؤها (الهدف هو إنشاء ثلاث أفرقة للتنسيق الاستراتيجي وإدارة الأعمال والعمليات المبتكرة) ضمن خطة متماسكة لإدارة التغيير.	0	3	غير متاح
الإنجاز 4: الإنجازات الأخرى، بما في ذلك ذخيرة مقترحات بشأن التمويل المناخي ومشروعات التمويل المبتكر ذات الأولوية			
مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	الهدف لعام 2024	الهدف لعام 2025
عدد مقترحات الحلول المناخية التي تم فحصها مسبقا على مستوى المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر في ذخيرة المقترحات	0	5	5
عدد اتفاقات التمويل المبتكر الجديدة التي تم توقيعها (مبادلات الديون، والتمويل المختلط، وسندات الأمن الغذائي)	1:2022 2:2023	4	غير متاح
عدد أدوات التمويل المبتكر الجديدة التي تم إطلاقها (صندوق التحول لتغيير الحياة، وآليات التمويل المشترك، وصندوق أول 1000 يوم)	1:2022 0:2023	2	2
عدد موارد التمويل المبتكر الجديدة التي تم جمعها في الفترة 2025-2024 (100 مليون دولار أمريكي)	:2023-2022 35	35	65

¹⁰ لخفض التكاليف وتوسيع نطاقنا الوظيفي العالمي، سنعقد حلقات دراسية شبكية بدلا من حلقة عمل عالمية واحدة.

ميزانية عام 2025

الجدول ألف-ثالثا-10: الميزانية بحسب بند الإنفاق، بما في ذلك متطلبات التوظيف بمكافئ الدوام الكامل، 2025				
الشعبة	تكاليف الموظفين (مليون دولار أمريكي)	تكاليف غير الموظفين (مليون دولار أمريكي)	المجموع (مليون دولار أمريكي)	الوظائف (بمكافئ الدوام الكامل)*
رئيس الشؤون المالية	0.18	0.05	0.23	2.50
البلدان الشريكة على المستوى العالمي	0.06	0.18	0.24	0.80
الابتكار	0.16	0.07	0.23	1.50
مكتب الشؤون القانونية	0.11	0.04	0.15	2.00
خدمات تنسيق الشركات	0.09	0.33	0.42	0.60
البرامج والسياسات والتوجيهات	-	0.23	0.23	
المجموع	0.60	0.90	1.50	7.40

* تشمل الوظائف على عدد الموظفين بمكافئ الدوام الكامل، بمن في ذلك الاستشاريون، وتأخذ في الاعتبار مهام العمل المؤقتة الداخلية من المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

تموضع البرنامج لإطلاق العنان للتمويل المتنوع

الموجز			
الإدارة/الشعبة الرئيسية	خدمات تنسيق الشراكات	تمويل يستدعي موافقة المجلس	5.10 مليون دولار أمريكي
الشعبة (الشعب) المشاركة	الاتصالات ووسائل الإعلام، والبلدان الشريكة على المستوى العالمي، وشعبة رئيس الشؤون المالية	مدة المبادرة المؤسسية الحاسمة	2027-2025 ¹¹
المواعدة مع الأولويات المؤسسية لعام 2025		الصلات بنتائج الإدارة	
تنويع قاعدة موارد البرنامج وزيادتها (100 في المائة)		نتيجة الإدارة 4: التمويل الفعال من أجل القضاء التام على الجوع (100 في المائة)	

لمحة عامة

48- إدراكا للمخاطر المترتبة على اعتماده على عدد صغير من شركاء الموارد والاعتماد على النماذج التقليدية لتعبئة الأموال، يهدف البرنامج إلى تنويع تمويله مع حماية وتعزيز شراكاته الحالية وسمعته كشريك مفضل. وتسترشد المبادرة المؤسسية الحاسمة المقترحة بالدروس المستفادة من المبادرة المؤسسية الحاسمة المعنونة "الملاءمة للغرض في المستقبل" وتوجهها نتائج تقييم الخطة الاستراتيجية، التي أشارت إلى وجود أوجه قصور ملحوظة في الجهود الرامية إلى مشاركة الشركاء وإثبات المصادقية أمامهم وهو ما يمكن أن يؤدي إلى تمويل أكثر تنوعا وتخطيط مستنير بالموارد. كما تستند هذه المبادرة إلى توصيات، من الأحداث الداخلية المدرجة في مسار العمل المواضيعي بشأن جمع الأموال ومن تقييم الخطة الاستراتيجية بشأن تقديم الدعم المرن والميسر والموجه إلى المكاتب القطرية، وأتمتة رسم خرائط الجهات المانحة، وتعزيز تبادل المعرفة وبناء القدرات على المستوى الميداني. وتتطلب الاستفادة من المشهد التمويلي العالمي الأوسع الذي يشمل أشكال شراكة جديدة ومختلفة نهجا وظيفيا متصافرا مع التركيز القوي على الميدان والاعتراف بأهمية الاتصالات الاستراتيجية والمستهدفة في دعم العملية.

49- وستمكن المبادرة المكاتب القطرية من تنويع التمويل من خلال زيادة وتكملة القدرات في الميدان لتحديد شراكات جديدة ومختلفة والسعي إلى إيجاد شركاء جدد وأنواع جديدة من الشراكات. وسيتم تقديم الدعم المباشر إلى المكاتب القطرية لوضع خطط مستبيرة بشأن الموارد وتحديد مقترحات قيمة عالية الجودة لإشراك الشركاء. وسيتم ربط المكاتب القطرية بشركاء البرنامج المحتملين للحصول على تمويل مبتكر من خلال منصة مخصصة. ويتمثل جزء رئيسي من تحديد موضع اسم البرنامج كقائد في مجالات مواضيعية مثل الاستعداد للمناخ والقدرة على الصمود والحماية الاجتماعية من أجل جذب مصادر تمويل متنوعة في توفير محتوى عالي الجودة لاستخدامه في الاتصالات طوال فترة المبادرة المؤسسية الحاسمة. وسيدعم خبراء الاتصالات التواصل مع الشركاء الجدد من خلال إعداد منشورات قوية قائمة على الأدلة وذات صلة ومفيدة لجمهورهم المستهدف. وسيكون دعم إدارة مخاطر السمعة ركيزة لهذا العمل من خلال إيلاء العناية الواجبة للشركاء والمؤثرين الجدد خلال العملية. وبما أن التمويل المناخي الجديد والشراكات المتعددة القطاعات الأخرى ستؤدي دورا هاما في تنويع التمويل، سيتم إعداد مواد اتصال وتقارير لتعزيز التواصل بالتعاون الوثيق مع شعب المقر والنظراء في المكاتب القطرية.

50- وسيتم ربط المكاتب القطرية بالبرامج المحتملة والشركاء التقنيين المحتملين لتعبئة الموارد المتعددة القطاعات من خلال التوسع في نطاق رسم خرائط الجهات المانحة الحالية والشركاء الحاليين. وتهدف المبادرة إلى تصميم حلول وخيارات لتخطي الحواجز المؤسسية التي تحول دون قدرة المكاتب القطرية على العمل مع شركاء متنوعين من مجموعة متنوعة من القطاعات، والتخطيط لتخفيف المخاطر وتوفير التدريب والتوجيه الذي يدعم الموظفين الميدانيين في إقامة الشراكات اللازمة.

¹¹ المدة المقترحة للمبادرة المؤسسية الحاسمة قدرها ثلاث سنوات، حيث إن الكثير من الشراكات التي تهدف إلى تأمينها ستتطلب فترات طويلة لإعداد المقترحات. وسيتيح الإطار الزمني الأطول للبرنامج عقد وإقامة وهيكل شراكات جديدة متعددة القطاعات، مما يؤدي إلى زيادة أثر البرامج.

الإجازات

الجدول ألف-ثالثا-11: الميزانية بحسب الإنجاز، 2025-2027 (مليون دولار أمريكي)				
الإجاز	2025	2026	2027	المجموع
1- تحديد الشركاء الجدد أو المتنوعين والعمل معهم والحصول على تمويل منهم	1.40	1.30	0.50	3.20
2- تحديد موضع البرنامج بوصفه الشريك المفضل لفرص التمويل المتنوعة من خلال أنشطة الاتصال المتعددة الطبقات ودعم الزملاء في العمليات القطرية	0.50	0.50	0.50	1.50
3- تمكين المكاتب القطرية للسعي إلى إقامة شراكات جديدة لتعبئة الموارد المتعددة القطاعات	0.20	0.10	0.10	0.40
المجموع	2.10	1.90	1.10	5.10

51- بموجب **الإنجاز 1**، سيستخدم البرنامج مورد رسم خرائط الشركاء لدعم المكاتب القطرية في تحديد مصادر جديدة للتمويل من خلال مقارنتها - بحسب البلد والمجال المواضيعي - مع تطور تدفقات الموارد من جميع أنواع الشركاء (من القطاعين العام والخاص والجهات المتعددة الأطراف). وسيتم اعتماد منصة رقمية مخصصة لمعلومات المستهلكين لمساعدة المكاتب القطرية على استخلاص الرؤى من المواد المتاحة على الإنترنت للمنظمات المانحة العالمية والمحلية. وسيصمم فريق المشروع الحلول والخيارات اللازمة لتخطي الحواجز المؤسسية التي تحول دون عمل المكاتب القطرية مع شركاء متنوعين، وتوفير الدعم العملي، بما في ذلك الأفرقة المتنقلة والقدرة على الاستجابة السريعة التي تقرب الخبراء من الميدان.

52- وفي الوقت نفسه، سيتم توفير التدريب عبر الإنترنت على وضع المقترحات من خلال بوابة التعلم المؤسسية، وسيتم تقديم تدريب شخصي على أنواع مختلفة من الشراكات، مثل التمويل المبتكر المتعدد الشركاء، والأنواع المختلفة من الشركاء، مثل صناديق المناخ الرأبسية، والأنواع المختلفة من التمويل المواضيعي. وسيتم تطوير عملية إدارة التغيير لتعزيز استخدام الأدوات الجديدة، وسيتم نشر التوجيهات. وسيتم إعداد خطة مؤسسية جديدة لتعبئة الموارد المناخية المختلفة.

53- وسيدعم العمل بموجب **الإنجاز 2** المكاتب القطرية والشعب في إعداد منشورات قائمة على الأدلة تدعم جهود البرنامج في تحديد موضعه وشركائه وجمع الأموال. وسيكون هناك تركيز على إعداد المنشورات التي تهم مصدر التمويل المعني، وعلى سبيل المثال، سيتم استخدام المنشورات المتعلقة بأثر تغير المناخ على الأمن الغذائي لتحسين التواصل مع شركاء التمويل المناخي، وسيتم توجيه المواد المتعلقة بفوائد الاستعداد والقدرة على الصمود في التصدي للجوع إلى أنواع أخرى من الجهات المانحة.¹² وخلال فترة المبادرة المؤسسية الحاسمة، سيتم تخفيف المخاطر المتعلقة بالسمعة المرتبطة بالعمل مع شركاء متنوعين والمقررة بموجب الإنجازات الأخرى من خلال عمليات العناية الواجبة والرصد والتقييم التي يجريها الخبراء. وسيتم إعداد برنامج مؤثرين على الإنترنت في العمليات القطرية لتحفيز الشراكات المتنوعة ومساعدة أنشطة بناء العلامة التجارية على المستويين العالمي والمحلي. وسيتم وضع البرنامج بالتعاون مع الزملاء في الميدان وتسليم المسؤولية عنه إلى زملاء محليين وإقليميين مدربين لصيانته. وسيتم الاستفادة من المعلومات ومواد الاتصال الأخرى التي تم جمعها في حالات الطوارئ لدعم جمع الأموال مع شركاء متنوعين.¹³

54- ويهدف **الإنجاز 3** إلى تمكين المكاتب القطرية من إقامة شراكات جديدة متعددة القطاعات من خلال توسيع عملية رسم خرائط الجهات المانحة والشركاء الحالية لتشمل المعلومات والمقاييس اللازمة لرسم خرائط الشركاء في تعبئة الموارد المتعددة القطاعات، والمدمجة

¹² كجزء من هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة، هناك حاجة إلى استثمار أولي لوضع إجراءات التشغيل الموحدة والعمليات والأنواع والوتيرة والمعايير والرقمنة للمنشورات الرئيسية التي تُمكن وتدعم السعي إلى الحصول على التمويل المتنوع.

¹³ من شأن جمع المعلومات في حالات الطوارئ أن يساعد المكاتب القطرية التي لا تستجيب لحالة طوارئ بارزة رفيعة المستوى على مناقشة مصادر جديدة للتمويل. ويشمل دور جمع المعلومات توفير تنمية القدرات للمكاتب القطرية بحيث نقل الحاجة إلى هذا الدور بحلول العام الثالث من المبادرة المؤسسية الحاسمة. وفي الوقت الحالي، لا توجد مثل هذه القدرات في المكاتب القطرية، ويؤدي إعادة إعداد الميزانية إلى إزالتها من المكاتب الإقليمية.

في نظم البرنامج الحالية. ولتحقيق ذلك، سيعمل فريق المشروع على وضع ونشر نظام قوي لجمع البيانات ودمجها وإدارتها من نظم البرنامج المختلفة والمتعلقة بمختلف شركاء الموارد وأنواع الشراكات، مع ضمان دقة البيانات وأمنها وإمكانية الوصول إليها. وسيتم إنشاء إطار منظم داخل النظام لدعم المكاتب القطرية في تصور وتطوير مشروعات مبتكرة متعددة القطاعات، وتوفير الأدوات والموارد اللازمة. وستلقى المكاتب القطرية الدعم في مجال تعزيز الشراكات وإدارتها مع أصحاب المصلحة الخارجيين، وتسهيل التعاون بشأن الفرص المتاحة لأنواع جديدة أو غير مستغلة من الشراكات المتعددة القطاعات، مثل التمويل المناخي والتمويل المشترك والتمويل المختلط. وستجرى عمليات شاملة للتتبع والرصد لتقييم التقدم وضمان الآثار الطويلة الأجل للشراكات المتعددة القطاعات التي تم إنشاؤها.

خطة التنفيذ

- 55- ستقدم الشعب المشاركة في هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة دعماً هادفاً لتحديد الشركاء الجدد والتعامل معهم وإقامة شراكات معهم وتحديد أنواع جديدة من الشراكات. وسيشمل ذلك الدعم العملي والقدرة على الاستجابة السريعة للمكاتب القطرية، والتنسيق بين الوظائف الذي يؤدي إلى تمويل متنوع. وستعمل أفرقة المشروعات معاً على وضع وتصميم أدوات التنويع من أجل إدراجها في النظم الرقمية القائمة، بما في ذلك رسم الخرائط وجمع المعلومات والأدوات الأخرى بحسب الحاجة.
- 56- وسيتم رسم خرائط موسعة للجهات المانحة والشركاء تتضمن فرصاً متعددة القطاعات لدعم المكاتب القطرية في وضع المقترحات والعمل مع الشركاء المحتملين للعمل ذي الصلة.
- 57- وستقوم الأفرقة المشتركة بين الإدارات، مثل الفريق المؤسسي لتنسيق التمويل المناخي، بتنظيم تدريب على تنويع التمويل. وسيضمن خبراء المجال المشاركين في الأفرقة التي تدعمها هذه المبادرة المؤسسة الحاسمة وجود الأطر اللازمة والدعم السياساتي والتوجيه من أجل إقامة شراكات مبتكرة، بمشاركة المجلس عند الضرورة.
- 58- وقد يتم تنظيم شبكات ممارسين لدعم عمل المبادرة المؤسسة الحاسمة وضمان التعلم المنتظم عبر المناطق. وسيدعم خبراء البرنامج التواصل مع الشركاء الجدد من خلال إعداد منشورات قوية قائمة على الأدلة وذات صلة ومفيدة للجمهور المستهدف. وفي البلدان المختارة مسبقاً، سيتم تقديم الدعم لتحديد المؤثرين المحليين والإقليميين على الإنترنت والعمل معهم لتعزيز تنويع شركاء التمويل. وسيتركز ذلك على دعم إدارة مخاطر السمعة عن طريق إيلاء العناية الواجبة للشركاء والمؤثرين الجدد أثناء العملية.

مؤشرات الأداء الرئيسية

الجدول ألف-ثالثا-12: مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب الإنجاز				
الإجاز 1: تحديد الشركاء الجدد أو المتنوعين والعمل معهم والحصول على تمويل منهم				
مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	الهدف لعام 2025	الهدف لعام 2026	الهدف لعام 2027
النسبة المئوية للزيادة في عدد المكاتب القطرية التي تواصلت مع شركاء جدد أو خططت لأنواع جديدة من الشراكات	0	25 في المائة	50 في المائة	75 في المائة
النسبة المئوية للزيادة في عدد المكاتب القطرية التي قامت بتنويع مصادر التمويل	0	10 في المائة	20 في المائة	30 في المائة
الإجاز 2: تحديد موضع البرنامج بوصفه الشريك المفضل لفرص التمويل المتنوعة من خلال أنشطة الاتصال المتعددة الطبقات ودعم الزملاء في العمليات القطرية				
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف لعام 2025	الهدف لعام 2026	الهدف لعام 2027
النسبة المئوية للمكاتب القطرية التي تتلقى دعما في مجال الاتصالات لتنويع مصادر التمويل	0	25 في المائة	50 في المائة	75 في المائة
الإجاز 3: تمكين المكاتب القطرية من إقامة شراكات جديدة بتعبئة الموارد المتعددة القطاعات				
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف لعام 2025	الهدف لعام 2026	الهدف لعام 2027
عدد صلات الشراكات التي يبصرها توسيع رسم خرائط الجهات المانحة والشركاء لتشمل الشركاء المتعددي القطاعات	1	2 (تراكمي)	4 (تراكمي)	6 (تراكمي)

ميزانية عام 2025

الجدول ألف-ثالثا-13: الميزانية بحسب بند الإنفاق، بما في ذلك متطلبات التوظيف بمكافئ الدوام الكامل، 2025				
الشعبة	تكاليف الموظفين (مليون دولار أمريكي)	تكاليف غير الموظفين (مليون دولار أمريكي)	المجموع (مليون دولار أمريكي)	الوظائف (مكافئ الدوام الكامل) *
رئيس الشؤون المالية	-	0.20	0.20	
الاتصالات ووسائل الإعلام	0.40	0.12	0.52	6.00
البلدان الشريكة على المستوى العالمي	0.04	0.12	0.16	0.50
خدمات تنسيق الشراكات	0.51	0.71	1.22	5.00
المجموع	0.96	1.15	2.10	11.50

* تشمل الوظائف على عدد الموظفين بمكافئ الدوام الكامل، بمن في ذلك الاستشاريون، وتأخذ في الاعتبار مهام العمل المؤقتة الداخلية من المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

الاستثمار في العاملين في البرنامج

الموجز			
الإدارة/الشعبة الرئيسية	إدارة مكان العمل والتسيير	تمويل يستدعي موافقة المجلس	لا يلزم تمويل جديد
الشعبة (الشعب) المشاركة	مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، والموارد البشرية، والخدمات الإدارية، والشراكات والابتكار، وتنسيق التوظيف والقدرات، والأمن، وسلسلة الإمداد والتنفيذ، والمكتب الأمامي لمكان العمل والتسيير والمكاتب الإقليمية	مدة المبادرة المؤسسية الحاسمة	2025-2022
المواعدة مع الأولويات المؤسسية لعام 2025		الصلات بنتائج الإدارة	
واجب الرعاية (100 في المائة)		نتيجة الإدارة 2: إدارة شؤون العاملين (100 في المائة)	

لمحة عامة

- 59- تحدد الخطة الاستراتيجية للفترة 2025-2022 العاملين في البرنامج باعتبارهم عوامل تمكينية رئيسية في تحقيق مهمة المنظمة. وتعطي خطة الإدارة للفترة 2024-2026 الأولوية للتميز في إدارة شؤون العاملين وتوفير أماكن عمل يسودها الاحترام وشاملة للجميع.
- 60- وتوفر سياسة شؤون العاملين في البرنامج رؤية للقوة العاملة المستقبلية للبرنامج وإطارا لتحقيق أربع أولويات عمل ذات صلة: "سرعة التصرف والمرونة"، و"الأداء والتحسين"، و"التنوع والشمول"، و"الرعاية والدعم". ويتطلب التنفيذ الفعال للمبادرات التي تهدف إلى تحقيق التميز في إدارة شؤون العاملين في البرنامج تنفيذ عملية إدارة تغيير طويلة الأجل ومستدامة ومنسقة وتدرجية.
- 61- والغرض من تمديد المبادرة المؤسسية الحاسمة لمدة عام واحد حتى عام 2025 (بدون تمويل إضافي) هو السماح بإكمال بعض أنشطة المبادرة المؤسسية الحاسمة التي تأخرت أو شهدت تحولا طفيفا في التركيز، بما يتماشى مع التغيير التنظيمي العالمي الجاري وتعديلات الميزانية. وفي حين تقلص نطاق المبادرة المؤسسية الحاسمة لفترة التمديد، وأصبح التركيز الآن ينصب أساسا على الجهود الإقليمية القيادة، فإن الغرض يظل دعم التميز في إدارة العاملين من خلال تعزيز القدرة التنظيمية للبرنامج على إنشاء وتشغيل واستيعاب الأنشطة المؤسسية والشاملة للوظائف التي تحقق الحاصلات المتوقعة في إطار كل إنجاز. وتتماشى الأنشطة المقررة لفترة التمديد بشكل كامل مع الأولويات المؤسسية لعام 2025 وسياسة شؤون العاملين وتعزز قدرة البرنامج على البقاء وتقديم الخدمات في حالات الطوارئ.

الإنجازات الرئيسية

- 62- تعد المبادرة المؤسسية الحاسمة جزءا من استثمار شامل وواسع النطاق في تغيير تحويلي في القوة العاملة ومكان العمل في البرنامج. وقد مكّن هذا الاستثمار المقرر والمكاتب الإقليمية وأكثر من 70 مكتبا قطريا من التخطيط والسعي إلى تحقيق الأولويات المحلية التي تُمكن التغيير وفقا لسياسة شؤون العاملين في البرنامج من خلال تنفيذ حوالي 100 نشاط جار على نطاق المنظمة. وهذه الخطط والأنشطة مدمجة في العمليات المؤسسية، بما في ذلك الاستقصاء العالمي للموظفين، والاستقصاء العالمي الصحي واستعراض الإدارة لمسائل المخاطر والرقابة المهمة. وتتضمن التعقيبات من الإدارة العالمية التي تم جمعها من عملية الضمان التي أجرتها المديرية التنفيذية لعام 2023، والأدلة الواردة من هيئات الرقابة الداخلية والخارجية، وسجل المخاطر المؤسسية.
- 63- وتماشيا مع مجال الأولوية "سرعة التصرف والمرونة" في السياسة، دعمت مبادرة التغيير المجتمعي تخفيف المخاطر مثل عدم مواعمة القوة العاملة من خلال جهود تنمية المهارات الاستراتيجية المستهدفة والتوظيف واستبقاء الموظفين. وقد زادت نسبة العقود الطويلة الأجل من 39 إلى 54 في المائة من إجمالي عقود الموظفين كجزء من تنفيذ إطار التوظيف، بما يعكس تحولا حاسما وضروريا بعيدا عن سوء الاستخدام المطول لطرائق العقود القصيرة الأجل. كما عزز البرنامج مشاركته المجتمعية لجذب المتقدمين

من المجموعات الممثلة تمثيلاً ناقصاً، بما في ذلك الأقليات من الشعوب الأصلية والأشخاص ذوي الإعاقة، وهو على المسار الصحيح لتقليص المهل الزمنية الإجمالية للتوظيف. كما دعمت المبادرة المؤسسية الحاسمة إنشاء مجموعات جديدة من المواهب الدولية المستقبلية وتعزيز المجموعات القائمة.

64- وفي إطار المجال ذي الأولوية بشأن "الأداء والتحسين" في سياسة الموارد البشرية، أدمج "بُعد شؤون العاملين" في 92 في المائة من خطط الأداء السنوية، وتم ربط الخطط الاستراتيجية بخطط القوة العاملة في 30 مكتبا قطريا و13 وظيفة. وقد وصل بالفعل برنامجا Respect+ و Speak up، اللذان يهدفان إلى تعزيز سلوك الاحترام، إلى أكثر من 16 000 موظف في 77 مكتبا. وتغطي مبادرات التعلم الشاملة القيادة والإدارة والمهارات اللغوية والتدريب والتوجيه والإعاقة والإدماج والدعم التقني والتدريب المتعدد الوظائف.

65- وكجزء من الأهداف ذات الأولوية بشأن "التنوع والشمول"، ساهمت المبادرة المؤسسية الحاسمة في تحقيق وتجاوز 60 في المائة من مؤشرات إدماج الإعاقة للأمم المتحدة. وتم تنقيح سياسة الترتيبات التيسيرية المعقولة لتشمل الأشخاص ذوي الإعاقة. كما سهّلت المبادرة المؤسسية الحاسمة إنشاء مجموعات موارد للموظفين في مجالات إدماج الإعاقة والمنظور الجنساني ومسائل مجتمع المثليات والمثليين ومزدوجي الميل الجنسي ومغايري الهوية الجنسانية وأحرار الهوية الجنسانية وحاملي صفات الجنسين وأفراد الفئات الجنسية الأخرى. وقد تلقى فريق التنوع والإنصاف والشمول تمويلا لمبادرات قيادة التغيير في إطار المبادرة المؤسسية الحاسمة، مما يوفر خارطة طريق لتحويل القيادة تعزز الإدماج على نطاق المنظمة. وحتى الآن، أكمل أكثر من 200 من كبار القادة برنامج القيادة الشاملة للجميع المخصص للمديرين التنفيذيين العالميين في المنظمة.

مثال من الميدان

حدد المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي 134 منظمة غير حكومية ورابطة ومنظمات أخرى للتعاون معها، مع التركيز على الأشخاص ذوي الإعاقة والمنحدرين من أصل أفريقي والمجتمعات الأصلية. وتهدف هذه الشراكات إلى تبادل فرص العمل الشاغرة، وتقديم جلسات تنمية المهارات وتوفير التدريب على الحساسية الثقافية. وفي المكتب الإقليمي، مولت المبادرة المؤسسية الحاسمة مشروعا تجريبيا يهدف إلى تعزيز قدرة البرنامج على إدماج المجموعات الأصلية والعمل معها عن كثب، مما سلط الضوء على أهمية العمل مع الشعوب الأصلية لتصميم البرامج الشاملة للجميع. ويجري الآن توسيع نطاق المشروع التجريبي وتطبيق الدروس المستفادة في مناطق أخرى، مما يسمح بممارسات معززة لاكتساب المواهب تتيح تحسين القدرات وتقديم البرامج الاستراتيجية المجتمعية.

66- وتشمل الجهود المبذولة في إطار أولوية "الرعاية والدعم" إطلاق البرنامج العالمي لتوجيه الموظفين بمشاركة أكثر من 1 800 مشارك، وإنشاء وتعزيز لجان جديدة لرفاه الموظفين في المكاتب، وتعزيز الدعم الصحي من خلال عيادات الأمم المتحدة الجديدة. ومن بين الإنجازات البارزة الأخرى حتى الآن إنشاء مركز الموارد المهنية الإلكتروني الذي يشمل أدوات مهنية متعددة للموظفين يتم توفيرها بلغات مختلفة، وإنشاء أكاديمية المهارات الحاسمة، التي توفر تدخلات مختصرة للتنمية لجميع موظفي البرنامج بما يتماشى مع المهارات المستقبلية التي تم تحديدها في عملية التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة.

67- من خلال تعزيز قدرات التحليلات التي تدعم إدارة شؤون العاملين، وبهدف تحقيق عملية أكثر استراتيجية ومعززة لاتخاذ القرار تستند إلى البيانات طوال دورة حياة الموظف، تم الانتهاء من أطر مؤشرات الأداء الرئيسية، والتي تعكس أفضل ممارسات الصناعة، ويجري إعداد لوحات معلومات الإدارة ذات الصلة. وقد تمت رقمنة الكثير من النماذج الورقية المتعلقة بالموارد البشرية في المنصة المؤسسية للخدمة الذاتية، مما أدى إلى مكاسب كبيرة في الكفاءة. وتم نشر منصة جديدة للتقييمات الإلكترونية للمرشحين المحتملين للبرنامج على مستوى العالم لتبسيط عملية اكتساب المواهب.

68- واعتبارا من 30 يونيو/حزيران 2024، كان قد تم استخدام 76 في المائة من إجمالي ميزانية المبادرة المؤسسية الحاسمة للفترة 2022-2024.

الإجازات

الجدول ألف-ثالثا-14: الميزانية بحسب الإنجاز، 2025 (مليون دولار أمريكي)	
الإجازة	المجموع لعام 2025
1- الإدارة الاستباقية للهيكل والوظائف	1.00
2- اكتساب المواهب المتنوعة والاحتفاظ بها	1.20
3- القدرة وتنمية القدرات	3.00
4- تهيئة أماكن عمل يسودها الاحترام وشاملة للجميع	1.40
5- سلامة الموظفين وصحتهم ورفاههم	2.20
المجموع	8.80
ناقص: المبلغ المرخّل من عام 2024	(8.80)
التمويل المطلوب لعام 2025	-

- 69- إن المبادرات المؤسسية الحاسمة الخمس المستهدفة والأنشطة الموافق عليها في عام 2025 تركز كلها على سياسة شؤون العاملين في البرنامج، والتي تمثل رؤية البرنامج لقوته العاملة المستقبلية كفريق متنوع وملتزم وصاحب مهارات وعالي الأداء يتم اختياره على أساس الجدارة ويعمل في بيئة عمل صحية وشاملة للجميع، بما يتماشى مع قيم البرنامج.
- 70- ويركز الإنجاز 1 على تحسين الهياكل التنظيمية والمناصب الوظيفية لضمان أن تكون مناسبة للغرض. ويشمل العمل بموجب هذا الإنجاز تقديم التوجيه بشأن إدارة شؤون العاملين إلى مديري المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية وتنفيذ استراتيجيات مثل تخطيط القوة العاملة وأطر التوظيف. كما يهدف إلى تسريع تنفيذ الإجراءات الناشئة عن استعراضات الهياكل التنظيمية والمناصب وطرائق التعاقد. ويشمل ذلك تطوير قدرات تحليلات الموارد البشرية والبيانات لممارسي ومديري شؤون الموارد البشرية. وقد تم تصميم هذا النشاط لمواصلة تحويل الوظائف على مستوى العالم عن طريق ضمان وضع الموظفين المناسبين ذوي المهارات اللازمة في الأدوار والمواقع المناسبة.
- 71- ويهدف العمل بموجب الإنجاز 2 إلى تحسين اكتساب مواهب متنوعة والاحتفاظ بها من خلال تسريع مهل التوظيف وتبني أفضل الممارسات في اكتساب المواهب. كما يشمل دعم المديرين والمنسقين في ضمان وضع الموظفين المناسبين في الأدوار المناسبة. ويتضمن ذلك تسهيل نشر المواهب وتنمية القدرات ذات الصلة من خلال تنسيق قرارات التوظيف، مع التركيز على تحسين أساليب اكتساب المواهب، بما في ذلك استخدام أدوات الاختيار مثل اختبارات القدرات والاختبارات النفسية والتدريب القائم على الكفاءة، وتنمية المديرين باعتبارهم "أبطالاً" في اكتساب المواهب.
- 72- ويركز الإنجاز 3 على تعزيز مهارات وقدرات الموظفين وسد الفجوات المحددة في مواءمة القوة العاملة (من المخاطر المؤسسية ذات الأولوية) من خلال مبادرات متزامنة بشأن الأولويات المؤسسية مثل إدماج منظور الإعاقة والقيادة والإدارة والمهارات اللغوية. ويشمل التدريب المخصص المتعدد الوظائف والتدريب والتوجيه وتوفير الدعم التقني والتدريب للموظفين.
- 73- ويهدف العمل بموجب الإنجاز 4 إلى خلق ثقافة عمل أكثر تمكينا، وخاصة في الميدان. ويشمل دعم المكاتب في التنفيذ المتسق لخطط عمل الاستقصاء العالمي للموظفين والسياسات المؤسسية مثل Respect+ و Speak Up! كما يتضمن تصميم وتنفيذ خطط لضمان أماكن عمل يمكن الوصول إليها بسهولة أكبر. ومن بين الأنشطة الرئيسية الأخرى في إطار هذا الإنجاز تيسير نشر ثقافة مكان العمل والمنظور الجنساني والتنوع وسياسات الاتصال الداخلية لتعزيز ثقافة مكان العمل التي يسودها الاحترام والشاملة للجميع.

74- ويركز الإنجاز 5 على ضمان سلامة وصحة ورفاه الموظفين من خلال تنفيذ معايير الأمن والسلامة وأنشطة الرفاه على المستوى الإقليمي. ويشمل تدخلات لتعزيز قدرة الموظفين على الصمود ومعالجة التوتر والقلق وإجراء بعثات الرقابة ذات الصلة لتعزيز المساءلة. وتشتمل الأنشطة على إطلاق تقييمات المخاطر الصحية والنفسية الاجتماعية بهدف المساهمة في سلامة الموظفين وصحتهم ورفاههم من خلال تنفيذ تقييمات المخاطر وتقديم توصيات تستند إلى الأدلة. ومن خلال توفير خدمات الدعم الطبي والنفسي الاجتماعي، ستساهم هذه المبادرة في بناء قوة عاملة صحية ومحفزة ومتفاعلة وقادرة على تنفيذ مهمة البرنامج بفعالية.

خطة التنفيذ

75- هذه هي السنة الأخيرة من برنامج تم التخطيط له في البداية لمدة ثلاث سنوات، ولكن تم تمديده الآن بدون تكلفة لمدة عام إضافي. وسيتم العام الأخير زيادة المواعيد مع التغييرات التنظيمية الجارية، مع الحفاظ على التركيز على الزخم ودمج جدول أعمال شؤون العاملين. وتتضمن خطة التنفيذ الشاملة 47 نشاطاً تغطي خمسة مكاتب إقليمية، وسيتم التخطيط لغالبية الموارد وتنفيذها محلياً باستخدام نهج من أسفل إلى أعلى لتحقيق الأهداف والغايات في إطار جميع الإنجازات الخمسة للمبادرة المؤسسية الحاسمة.

مؤشرات الأداء الرئيسية

الجدول ألف-ثالثا-15: مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب الإنجاز 14			
الإنجاز 1: الإدارة الاستباقية للهياكل والوظائف			
مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	نتائج عام 2023	الهدف لعام 2025
النسبة المئوية للوظائف والمكاتب القطرية التي لديها خطة عمل للقوى العاملة	26 في المائة	غير متاحة (جديد)	100 في المائة
الإنجاز 2: اكتساب المواهب المتنوعة والاحتفاظ بها			
مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	نتائج عام 2023	الهدف لعام 2025
النسبة المئوية للنساء بين الموظفين الدوليين والمحليين	42 في المائة	42 في المائة	46.5 في المائة
يفي البرنامج بمعايير إطار المساواة الخاص بالكيانات في استراتيجية الأمم المتحدة لإدماج منظور الإعاقة في ما يتعلق بالتوظيف أو يتجاوزها	اقتراب من التحقيق	تحقق	تحقق
الإنجاز 3: القدرة وتنمية القدرات			
مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	نتائج عام 2023	الهدف لعام 2025
النسبة المئوية للمكاتب التي لديها خطة عمل لمواصلة ممارسات إدارة شؤون العاملين لديها مع سياسة شؤون العاملين في البرنامج ومبادراته التمكينية	0	90 في المائة	95 في المائة
معدل الامتثال لتعزيز الأداء والكفاءة	89 في المائة	77 في المائة	100 في المائة
النسبة المئوية للموظفين الذين أكملوا التدريب الإلزامي بشأن الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين ومنع السلوك المسيء والاستجابة له في البرنامج (المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز)	0	86 في المائة	95 في المائة
الإنجاز 4: بناء أماكن عمل يسودها الاحترام وشاملة للجميع			
مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	نتائج عام 2023	الهدف لعام 2025
النسبة المئوية للمكاتب التي نفذت الأدوات المؤسسية لمنع السلوك المسيء (المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز) والتوعية الموجهة إلى الموظفين	50 في المائة	127 في المائة	90 في المائة
يفي البرنامج بمعايير إطار المساواة الخاص بالكيانات في استراتيجية الأمم المتحدة لإدماج منظور الإعاقة في ما يتعلق بالتوظيف أو يتجاوزها	تحقق	غير متاحة (جديد)	تحقق
الإنجاز 5: سلامة الموظفين وصحتهم ورفاههم			
مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	نتائج عام 2023	الهدف لعام 2025
النسبة المئوية للامتثال لسياسة إدارة الأمن وإطار المساواة في البرنامج	95 في المائة	74 في المائة	95 في المائة
النسبة المئوية لجهات الاتصال الميدانية المعنية بالسلامة والصحة المهنيين المدربة وفقا للمعايير المعترف بها	0	غير متاحة (جديد)	95 في المائة

ميزانية عام 2025

الجدول ألف ثالثا-16: الميزانية بحسب بند الإنفاق، بما في ذلك متطلبات التوظيف بمكافئ الدوام الكامل، 2025				
الشعبة	تكاليف الموظفين (مليون دولار أمريكي)	تكاليف غير الموظفين (مليون دولار أمريكي)	المجموع (مليون دولار أمريكي)	الوظائف (مكافئ الدوام الكامل)*
الموارد البشرية	0.25	0.10	0.35	8.50
الخدمات الإدارية	0.14	0.78	0.92	2.40
مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة	0.08	0.10	0.18	1.00
الشراكات والابتكار	0.21	0.02	0.23	1.20
الأمن	0.24	0.03	0.27	2.00
تنسيق الموظفين والقدرات	0.08	0.22	0.30	1.00
سلسلة الإمداد والتنفيذ	-	0.22	0.22	-
المكتب الأمامي لمكان العمل والتسيير	0.45	0.65	1.10	8.00
المكاتب الإقليمية	4.13	1.11	5.24	29.60
المجموع	5.58	3.22	8.80	53.70

* تشمل الوظائف على عدد الموظفين بمكافئ الدوام الكامل، بمن في ذلك الاستشاريون، وتأخذ في الاعتبار مهام العمل المؤقتة الداخلية من المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

واجب الرعاية والشمول

الموجز			
الإدارة/الشعبة الرئيسية	مكان العمل والتسيير	تمويل يستدعي موافقة المجلس	5.10 مليون دولار أمريكي
الشعبة (الشعب) المشاركة	الموارد البشرية، والخدمات الإدارية، والأمن، والتكنولوجيا، والمكتب الأمامي لمكان العمل والتسيير، ودائرة الرفاه	مدة المبادرة المؤسسية الحاسمة	2026-2025
المواعدة مع الأولويات المؤسسية لعام 2025		الصلات بنتائج الإدارة	
واجب الرعاية (100 في المائة)		نتيجة الإدارة 1: الفعالية في حالات الطوارئ (31 في المائة) نتيجة الإدارة 2: إدارة شؤون العاملين (69 في المائة)	

لمحة عامة

- 76- تهدف هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة إلى إعادة تأكيد وتحسين التزام المنظمة بواجب الرعاية، وهو التزام لا يمكن التنازل عنه من جانب البرنامج لتخفيف المخاطر المتوقعة التي قد تضرر أو تؤذي موظفيه وأفراد أسرهم المؤهلين أو التصدي لتلك المخاطر بأي طريقة أخرى. وسيعزز هذا الجهد القدرة التشغيلية والإدارية للبرنامج ويتمشى مع نهج "البقاء والتنفيذ" في البرنامج، والذي يضمن سرعة تصرف المنظمة وفعاليتها في البيئات العالية المخاطر مع الاحتفاظ بمعايير الرفاه والشمول والسلامة والأمن في مكان العمل.
- 77- وفي السنوات الأخيرة، أصبحت البيئة التشغيلية متزايدة التعقيد، مما يؤثر بشكل مباشر على موظفي البرنامج. ويتطلب المشهد الإنساني المتغير من البرنامج أن يتكيف ويكثف جهوده للتصدي للمخاطر الأوسع التي يواجهها العاملون لديه في البيئات العالية الإجهاد والعالية المخاطر. ويعمل الاستثمار في المبادرة المؤسسية الحاسمة على تعزيز إدارة المخاطر الانتمائية من خلال التركيز على موظفي البرنامج، ونقل المخاطر من الأفراد إلى المنظمة، وتعزيز المساءلة ضمن إطار جديد. وعن طريق الاستثمار في الصحة والسلامة المهنيين والأمن المهني، يهدف البرنامج إلى تهيئة بيئة عمل أكثر أماناً وإنتاجية، مما سيدفع بالمنظمة قدماً في تحقيق مهمتها. وقد تم تصميم هذا النهج لتقليل الإصابات والأمراض المرتبطة بالعمل، وتخفيف شدتها وأثرها، وبناء قوة عاملة سريعة التصرف ومرنة ونشطة.
- 78- ويحقق الاستثمار في التنوع والإنصاف والشمول والانتماء في البرنامج عائداً كبيرة. وتعمل القوة العاملة المتنوعة على تعزيز الحلول المبتكرة وتعزيز عملية اتخاذ القرار من خلال جلب منظورات متنوعة. وتزيد ممارسات الإنصاف والشمول مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم وإنتاجيتهم، مما يقلل التكاليف التشغيلية. ويعزز الشعور القوي بالانتماء الروح المعنوية والالتزام، مما يؤثر على فعالية البرنامج في خدمة المجتمعات العالمية.
- 79- وسيضع الاستثمار في حافظة التنوع والإنصاف والشمول على مدى العامين المقبلين أساساً قوياً ويبني على جهود البرنامج منذ إنشاء وحدة التنوع والإنصاف والشمول في عام 2021. كما سيُمكن البرنامج من تنفيذ التوصيات الصادرة عن المراجعة الداخلية الجارية للتنوع والإنصاف والشمول في البرنامج، مما يضمن التحسين المستمر والأثر الدائم في مبادرات التنوع والإنصاف والشمول. وتهدف حافظة التنوع والإنصاف والشمول إلى إفادة جميع الموظفين حول العالم، وضمان تجربة إيجابية وشاملة للجميع. ويعد الشمول بالغ الأهمية في أي منظمة عالمية، ويلتزم البرنامج بالنهوض ببيئة شاملة للجميع وداعمة لوقتته العاملة المتنوعة في جميع أنحاء العالم. وتستند أولويات العام الأول من المبادرة المؤسسية الشاملة إلى مشاورات عميقة تجريها الوظائف القيادية مع المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية.

الإجازات

الجدول ألف-ثالثا-17: الميزانية بحسب الإنجاز، 2025-2026 (مليون دولار أمريكي)			
الإجازة	2025	2026	المجموع
1- إدارة فعالة للسلامة والصحة المهنيين والأمن المهني	2.05	0.75	2.80
2- الشمول والاحترام من أجل الكرامة	1.15	1.15	2.30
المجموع	3.20	1.90	5.10

80- يتكون **الإنجاز 1** للمبادرة المؤسسية الشاملة من أربعة مكونات مترابطة:

◀ **مسار عمل واجب الرعاية وبيئة العمل والمعيشة** يهدف إلى فحص جميع الجوانب المتعلقة بواجب رعاية الموظفين وتخفيف المخاطر التي قد تضر بالموظفين من خلال تهيئة بيئة عمل مرنة وآمنة وصحية. ومن خلال إدارة البنية التحتية والمرافق، يتمثل الهدف في توفير الأدوات والمهارات المناسبة للحد من الإصابات والأمراض المرتبطة بالعمل وتخفيف أثرها. وتشمل الأنشطة الرئيسية تنفيذ إجراءات الصحة والسلامة المهنيين لتعزيز ممارسات الصحة والسلامة المستدامة التي تضمن الرفاه الطويل الأجل للموظفين. ويهدف نشر حزمة الرقابة الداخلية للخدمات الإدارية إلى تزويد المكاتب القطرية بأداة قوية لإجراء فحص استقصاء جس النبض في المجالات المتعلقة بواجب الرعاية، وتزويد الموظفين والإدارة بأداة عملية لرصد مؤشرات وحصائل واجب الرعاية.

◀ **تعزيز وظائف الأمن الميداني من خلال مسار عمل الرقمنة والابتكار** يشمل أربعة مجالات: يشمل مجال موظفي الرصد جميع الأنشطة المتعلقة بإدارة قائمة فريدة من موظفي الأمن ومعالجهم وجميع الحلول التي تسمح لموظفي الأمن بالحفاظ على الرصد المستمر، مما يتيح الاتصال بالعاملين في البرنامج وأفراد أسرهم المؤهلين ودعمهم؛ ويهدف مجال إدارة الامتثال إلى إنشاء إطار رقمي لدمج جميع عمليات الامتثال الأمني والمعلومات ذات الصلة؛ ويعمل مجال قدرات التحليل على تطوير عملية إدارة المخاطر الأمنية لتصبح نهجا قائما على المعلومات التنظيمية تكون فيه عمليات اتخاذ القرار مدفوعة بالبيانات من خلال إطار متسق لبيانات الأمن؛ وسيتم الحفاظ على مجال إدارة المعرفة من خلال توحيد مركز المعرفة الأمنية كنقطة دخول فريدة للوصول الرقمي إلى جميع المعلومات ذات الصلة عن الأمن وعملياته. وسيتم إنشاء خدمة "موظف الأمن الافتراضي" لدعم المديرين القطريين والوظائف الأخرى التي تتحمل مسؤوليات أمنية في أداء الأنشطة وفقا لمعايير الجودة المتوقعة للأمن. وسيركز دعم البرنامج المقدم إلى الشركاء المتعاونين بشكل خاص على إدارة المخاطر من خلال أدوات مبتكرة لتبادل المعلومات وبناء القدرات.

◀ **استعراض وتنقيح دليل الموارد البشرية** بحيث يكون دمج مفاهيم واجب الرعاية في سياسات الموارد البشرية أحد مجالات التركيز الرئيسية للمكون الثالث من الإنجاز 1. وسيؤدي ذلك إلى مواءمة سياسات الموارد البشرية والأدلة مع إطار واجب الرعاية، ودمج اعتبارات التنوع والإنصاف والشمول. وسيشتمل استعراض خطط التعويض عن الحوادث المتعلقة بالخدمة ووضع إطار المساءلة على استعراض مقارن شامل لخطة التعويض عن الإصابات والمرض والوفاة المتعلقة بالخدمة. وستمكن المبادرة المؤسسية الحاسمة من تصميم الخطة وإنشاء إطار للمساءلة ودمج تقارير الأمن في خدمة البرمجية المؤسسية للصحة والسلامة والجودة البيئية، مع تعزيز ثقافة الصحة والسلامة المهنيين.

◀ **تعزيز وصول الموظفين في الميدان إلى الخدمات الصحية الكافية** هو مسار العمل الرابع لهذا الإنجاز وسيركز على تحسين الحصول على الخدمات الصحية عبر منصة الرفاه، والذي سيشمل نقل منصة الرفاه إلى موقع مضيف جديد وتنفيذ التطورات التقنية لضمان حصول الموظفين في الميدان على خدمات صحية كافية. كما سيدعم هذا الإنجاز استدامة العيادات الطبية في الميدان من أجل تعزيز الوصول إلى الخدمات الصحية الكافية للموظفين.

81- ويتمثل الهدف الأساسي للإنتاج 2 في تهيئة بيئة عمل تتوافق مع القيم الأساسية للبرنامج، وتكون خالية من التمييز على أساس أي خصائص وخالية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي والمضايقات وإساءة استعمال السلطة. ومن خلال تعزيز مبادئ الشمول والإنصاف والتنوع، يهدف البرنامج إلى تقديم دعم عادل ومنصف لقوته العاملة المتنوعة والمجتمعات العالمية التي يخدمها، مما يؤدي إلى شعور أقوى بالانتماء بين جميع الموظفين. وستساعد المبادرات التي تمولها هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة على مدى العامين المقبلين المنظمة في الاستجابة لتوصيات المراجعة الداخلية لعام 2024 للتنوع والإنصاف والشمول. كما ستدعم الأنشطة الأساسية التي تدعم المكاتب القطرية في جميع أنحاء العالم التي تشرع في رحلة برنامج Respect+ ومبادرات مكان العمل الشاملة ذات القيادة المحلية. وبموجب هذا الإنجاز، ستعمل المبادرة المؤسسية الحاسمة على تمكين التكنولوجيا الشاملة وضمان أن تكون حلول تكنولوجيا المعلومات متوافقة مع استراتيجيات الأمم المتحدة لإدماج منظور الإعاقة والمعايير المرجعية المؤسسية.

خطة التنفيذ

82- ستنفذ كل شعبة الأنشطة المرتبطة بالإنجازات ذات الصلة، مع التنسيق والدعم والإشراف من فريق المكتب الأمامي لإدارة مكان العمل، وتضمن الامتثال لمتطلبات الإبلاغ الفصلية وإدارة الأموال.

83- وسيركز تنفيذ الخطة على دمج الأنشطة والمعالم الرئيسية في إطار واجب الرعاية الجاري وضعه حالياً، وضمان الاتساق مع الأهداف والمعايير الشاملة. وسيكون العمل مع أصحاب المصلحة العالميين، وخاصة في البيئات العالية المخاطر، مسألة بالغة الأهمية لجمع المدخلات والتعليقات وسد الفجوات. ومن شأن التعاريف الواضحة لأدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة المتعددي الوظائف على نطاق البرنامج أن تضمن المساءلة وتيسر التنسيق والإشراف الفعالين.

84- وسيركز دمج ممارسات إدارة المخاطر في خطة التنفيذ على منع ومراقبة المخاطر المرتبطة بواجب الرعاية، مع الاستفادة من الرؤى المستمدة من وضع إطار واجب الرعاية. وسيتم إنشاء آليات قوية للرصد والتقييم لتتبع التقدم، وتقييم فعالية الأنشطة واستخدام الموارد، وإرشاد التعديلات اللازمة، وستشمل استخدام مؤشرات المخاطر الرئيسية والاستعراضات المنتظمة لضمان الامتثال للمعايير المحددة. وسيضمن تنفيذ خطة اتصال واضحة إلى جانب تحديثات منتظمة لجميع أصحاب المصلحة الشفافية وإبقاء الجميع على اطلاع بالتقدم والتحديات، وتقديم تقارير فصلية موجزة وغنية بالمعلومات وفي الوقت المناسب. وسيساهم تعزيز ثقافة التحسين المستمر والتعلم، حيث يتم تحديد أفضل الممارسات وسد الفجوات والتصدي للتحديات على الفور، في تحقيق النجاح المستدام والتغيير اللازمين لواجب رعاية أكثر دقة على نطاق البرنامج.

مؤشرات الأداء الرئيسية

الجدول ألف-ثالثا-18: مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب الإنجاز			
الإجاز 1: إدارة فعالة للسلامة والصحة المهنيين والأمن المهني			
مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	الهدف لعام 2025	الهدف لعام 2026
عدد تقييمات مخاطر الصحة والسلامة المهنيين التي أجريت في المواقع الميدانية (شعبة الخدمات الإدارية)	-	15	15
رصد العاملين: عدد الأيام اللازمة لإعداد وإكمال عملية العد (شعبة الأمن)	14	2	1
إدارة الامتثال: النسبة المئوية للمكاتب القطرية الممتثلة بالكامل لمؤشرات الأداء الرئيسية وعمليات إطار أداء الامتثال للمساءلة (شعبة الأمن)	20 في المائة	70 في المائة	90 في المائة
تحليل القدرات: أتمتة التقارير المتكررة (شعبة الأمن)	0	4	8
إدارة المعرفة: متوسط عدد المرات السنوية التي يقوم فيها كل مستخدم من شعبة الأمن بزيارة مركز المعرفة (شعبة الأمن)	0	6	12
متوسط عدد الأيام اللازمة لاستكمال طلبات الحصول على مزايا خطة التعويض وطلبات الترتيبات التيسيرية المعقولة (شعبة الأمن)	سيتم تأكيده لاحقا	15	سيتم تأكيده لاحقا
عدد الأيام اللازمة لاستكمال طلبات الحصول على استحقاقات الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة (شعبة الموارد البشرية)	سيتم تأكيده لاحقا	10	سيتم تأكيده لاحقا
النسبة المئوية للمكاتب التي تغطيها القوائم العالمية (شعبة الموارد البشرية)	سيتم تأكيده لاحقا	80 في المائة	سيتم تأكيده لاحقا
عدد الموظفين الذين تم الوصول إليهم من خلال مبادرات الأنشطة (شعبة الموارد البشرية)	سيتم تأكيده لاحقا	1 000	سيتم تأكيده لاحقا
الانتهاء من تكامل النظام (دائرة الرفاه)	0	1	0
الإجاز 2: الشمول والاحترام أجل الكرامة			
مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	الهدف لعام 2025	الهدف لعام 2026
استراتيجية التنوع والإنصاف والشمول: الانتهاء من استراتيجية البرنامج بشأن الشمول والموافقة عليها وتنفيذها (المكتب الأممي لمكان العمل والتسيير)	0	1	1
التحديد الذاتي: النسبة المئوية للموظفين الذين يحددون أنفسهم ضمن فئات التنوع، ورصد البيانات والإبلاغ عنها كل ثلاثة أشهر (المكتب الأممي لمكان العمل والتسيير)	60 في المائة	25 في المائة	45 في المائة
عدد مبادرات ثقافة مكان العمل المدعومة من خلال التدريب والتسيير والتنسيق (المكتب الأممي لمكان العمل والتسيير)	0	50	

ميزانية عام 2025

الجدول ألف-ثالثا-19: الميزانية بحسب بند الإنفاق، بما في ذلك متطلبات التوظيف بمكافئ الدوام الكامل، 2025				
الشعبة	تكاليف الموظفين (مليون دولار أمريكي)	تكاليف غير الموظفين (مليون دولار أمريكي)	المجموع (مليون دولار أمريكي)	الوظائف (بمكافئ الدوام الكامل)*
الموارد البشرية	0.14	0.12	0.26	1.30
الخدمات الإدارية	0.16	0.43	0.59	2.00
الأمن	0.72	0.22	0.94	5.00
التكنولوجيا	0.04	-	0.04	0.80
الرفاه	0.04	0.17	0.21	1.00
المكتب الأمامي لمكان العمل والتسيير	0.60	0.57	1.17	6.00
المجموع	1.70	1.50	3.20	16.10

* تشمل الوظائف على عدد الموظفين بمكافئ الدوام الكامل، بمن في ذلك الاستشاريون، وتأخذ في الاعتبار مهام العمل المؤقتة الداخلية من المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

التكامل الرقمي والتحديث

الموجز			
الإدارة/الشعبة الرئيسية	شعبة التكنولوجيا	تمويل يستدعي موافقة المجلس	11 مليون دولار أمريكي
الشعبة (الشعب) المشاركة	شعبة رئيس الشؤون المالية، وشعبة الموارد البشرية، وشعبة سلسلة الإمداد والتنفيذ، وشعبة الخدمات الإدارية، والمكاتب الإقليمية/المكاتب القطرية ¹⁵	مدة المبادرة المؤسسية الحاسمة	2025 - 2026
المواءمة مع الأولويات المؤسسية لعام 2025		الصلات بنتائج الإدارة	
تحقيق فوائد مبادرات الإصلاح (100 في المائة)		نتيجة الإدارة 6: الاستفادة من التكنولوجيا (100 في المائة)	

لمحة عامة

- 85- يتمثل الهدف الرئيسي من هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة في تحديث وإدماج البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية الرقمية للبرنامج بهدف تعزيز كفاءتها التشغيلية ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية. ويركز هذا الجهد الشامل على تحديث نظم تخطيط الموارد المؤسسية، وتوحيد نظم كشوف المرتبات، والنهوض ببنية البيانات، ودمج الذكاء الاصطناعي.
- 86- ويعتبر تحديث تخطيط الموارد المؤسسية ضرورياً للبرنامج من أجل تجنب المشاكل المرتبطة بنهاية العمر الافتراضي لنظام SAP الحالي في عام 2027. ويخفف التحديث المقترح الكثير من المخاطر المؤسسية من خلال ضمان تحديث نظم الإدارة المالية وتأمينها وقابليتها للتطوير، وبالتالي منع فقدان وظائف الأعمال الحرجة. وسيتم إنشاء بنية الأهداف المؤسسية المستقبلية المرغوبة، ومواءمة أساليب العمل مع التكنولوجيا المطلوبة ووضع أطر حوكمة قوية للبيانات والذكاء الاصطناعي لمواءمة إدارة البيانات مع البيئات التشغيلية للبرنامج، وتبسيط الوصول إلى البيانات وتهينة الظروف المواتية لتحسين جودة البيانات على نطاق المنظمة. وستعمل كفاءات التكلفة الناتجة عن توحيد الأجهزة والبرمجيات، والنشر الأسرع لمنتجات البيانات والتحسينات التنظيمية على تحسين العمليات على نطاق البرنامج. ويهدف مكون "خارطة الطريق الواحدة لكشوف المرتبات" من المبادرة المؤسسية الحاسمة إلى دمج نظم كشوف المرتبات الثلاثة المنفصلة التي يستخدمها البرنامج حالياً في نظام موحد واحد. ومع اكتمال استراتيجية الذكاء الاصطناعي للبرنامج، سيبدأ إنشاء وإطلاق منصة بيانات حديثة مزودة بقدرات الذكاء الاصطناعي الحرجة، مع التركيز على استخدام البيانات والذكاء الاصطناعي لتوسيع نطاق العمليات وتحويلها لصالح موظفي البرنامج وشركائه، بما يتماشى مع إطار كفاءة الإلمام بالبيانات المؤسسية.

¹⁵ ستبدأ مشاركة شعبة الموارد البشرية وشعبة سلسلة الإمداد والتنفيذ وشعبة الخدمات الإدارية والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية في عام 2026 عند الانتهاء من التحديث الأولي لنظام تخطيط الموارد المؤسسية.

الإجازات

الجدول ألف مائة-20: الميزانية بحسب الإجاز، 2025-2026 (مليون دولار أمريكي)			
المجموع	2026	2025	الإجاز
6.80	2.00	4.80	الإجاز 1: تحديث تخطيط الموارد المؤسسية
0.90	-	0.90	الإجاز 2: بنية البيانات
0.80	0.50	0.30	الإجاز 3: خارطة طريق واحدة لكشوف المرتبات
2.50	0.70	1.80	الإجاز 4: الذكاء الاصطناعي
11.00	3.20	7.80	المجموع

- 87- سيركز العمل بموجب **الإجاز 1** على تحديث نظام تخطيط الموارد المؤسسية لضمان استمرار دعمه وتجهيزه للمستقبل حتى عام 2040 وإتاحة إمكانية الوصول إلى التكنولوجيات والوظائف الجديدة. ومن المتوقع أن تعمل تجربة المستخدم الجديدة وتعزيز التكامل مع منصات الإبلاغ على تحسين الإدارة المالية والحد من جهود المطابقة. وبالإضافة إلى ذلك، سيؤدي إدخال قاعدة بيانات مالية جديدة إلى تبسيط قدرات التمويل والإبلاغ، وتبسيط العمليات وتحسين الكفاءة العامة.
- 88- ويعزز هذا التحديث حماية البيانات والامتثال التنظيمي، مما يقلل مخاطر حدوث خروقات أمنية. ومن خلال دمج التحليلات المتقدمة وقدرات الذكاء الاصطناعي والتطبيقات المتنقلة، فإنه يعالج أيضا عدم الكفاءة الناجم عن التكنولوجيا القديمة. وبشكل عام، يضمن تحديث تخطيط الموارد المؤسسية الامتثال للمتطلبات التنظيمية ويوفر حلا حديثا وأمنا وقابلا للتطوير وفعالا لتخطيط الموارد المؤسسية.
- 89- ويتمثل الهدف من **الإجاز 2** في تحديد بنية تكنولوجيا المعلومات والبنية الرقمية القادرة على توفير أفضل نظم مؤسسية حديثة متماسكة للاستخدام على نطاق البرنامج، مما يتيح بيئة رقمية قابلة للتطوير وقابلة للتشغيل البيئي وأمنة وجاهزة للمستقبل ومتجدرة في استراتيجية البرنامج. وهذه الخطة، التي تربط أساليب العمل ونظم البيانات والتكنولوجيا بخرائط الطريق القابلة للتنفيذ من أجل التغيير، حيوية لتنفيذ استراتيجية عمل البرنامج.
- 90- ومن شأن تحديد أطر قوية لحوكمة البيانات والذكاء الاصطناعي التي تحقق الموازنة بين إدارة البيانات والبيئة التشغيلية للبرنامج أن يبسط الوصول إلى البيانات ويهيئ الظروف المواتية لتحسين جودة البيانات على نطاق المنظمة. وسيضع هذا المشروع أساسا قويا لضمان أن تكون جميع القرارات المتعلقة ببنية البيانات والبيانات نفسها متوائمة مع مبادئ الاستدامة، من تصميم النظام إلى جمع البيانات إلى الحوكمة. ومن خلال الحد من "الصوامع" واستخدام بنية تخطيط مؤسسية ملائمة للغرض، سيحقق البرنامج وفورات الحجم، ويقلل التكاليف، ويكون أكثر قدرة على التكيف مع البيئات المتغيرة.
- 91- ويعد دمج نظم كشوف المرتبات المتعددة في نظام مؤسسي واحد لكشوف المرتبات مشروعاً معقداً يتطلب تحليلاً تقنياً شاملاً وعملية "اكتشاف"، وهو الهدف من **الإجاز 3** للمبادرة المؤسسية الحاسمة. ويهدف الاكتشاف إلى دمج ثلاثة نظم كشوف مرتبات منفصلة في نظام موحد واحد. وسيقوم فريق الاكتشاف بتحليل العمليات والنظم الحالية، ورسم خارطة للعمليات التي سيتم إدخالها، وتقييم الحلول الممكنة والتوصية بأسيبها، مع تقديرات للوقت والتكلفة ذات الصلة.
- 92- ويحدد **الإجاز 4** رؤية البرنامج وخارطة الطريق لتسخير الذكاء الاصطناعي لتعزيز قدرات الموظفين والنهوض بالابتكار وتعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال تنفيذ الاستراتيجية العالمية للذكاء الاصطناعي في البرنامج. ومن خلال دمج الذكاء الاصطناعي في عمل المكاتب القطرية، يمكن أن ينفذ البرنامج تطبيقات محلية ومحددة السياق، مما ينهض بالكفاءات التشغيلية ويحسن إدارة المخاطر ويعزز الاستجابة للأزمات. وفي نهاية المطاف، سيعمل الذكاء الاصطناعي على تمكين العمليات في الميدان لتقديم المساعدات بشكل أكثر فعالية وكفاءة، وضمان وصول المساعدة إلى الأشخاص والمجتمعات المحلية الأكثر ضعفاً بسرعة. ومن شأن تعزيز كفاءات

البرنامج المتعلقة بالبيانات والذكاء الاصطناعي والابتكار والاستشراف الاستراتيجي أن يتيح توقع الأزمات الغذائية والإنسانية المتطورة والاستجابة لها وتخفيف حدتها بشكل أفضل.

خطة التنفيذ

- 93- سيستفيد البرنامج من خبراته الداخلية وخدماته الخارجية لتحديث النظام المؤسسي لتخطيط الموارد، بما في ذلك أي تدريب ضروري أو حصول العاملين على شهادات. وسيشكل التكامل مع النظم المؤسسية الأخرى القائمة في وظائف مختلفة، مثل المشتريات والموارد البشرية والشراكات، عنصراً مهماً آخر من خطة التنفيذ، مما يتطلب التعاون بين مختلف الوظائف. ولضمان الانتقال السلس، ستتم عملية آلية لاختبار ومقارنة نظم تخطيط الموارد المؤسسية القديمة والجديدة. كما ستقوم مجموعة صغيرة من المستخدمين باختبار النظام الجديد وتجربته لتحديد المشاكل المحتملة قبل نشره على مستوى العالم.
- 94- وتشتمل الأنشطة الرئيسية المشمولة بإنشاء بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات وبنية رقمية على نطاق البرنامج على رسم خرائط لقدرات الأعمال و"مسارات القيمة" العالية المستوى¹⁶ للوظائف الرئيسية في البرنامج، وهو ما يتضمن تحديد وتوثيق قدرات الأعمال الأساسية ومسارات القيمة الرئيسية على نطاق المنظمة. وسيوفر ذلك أساساً لبناء فهم لأساليب العمل الرئيسية وكيف تقدم القيمة لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. وسيفحص فريق المشروع متطلبات البيانات المتعلقة بقدرات الأعمال ومسارات القيمة هذه، ويحدد كيانات البيانات الرئيسية وعلاقتها ومسارات البيانات بين النظم والعمليات. وسيُمكن ذلك من إنشاء نماذج بيانات ومخططات لتدفق البيانات توضح الحالة الحالية والمستقبلية المرغوبة لإدارة البيانات. وسيُجرى جرد للتطبيقات الموجودة، وتقييم مدى توافقها مع قدرات الأعمال ومسارات القيمة والاحتياجات من البيانات.
- 95- وسيتم اقتراح بنية جديدة للتطبيقات بناءً على تحليل لقدرات الأعمال والاحتياجات من البيانات والتطبيقات الحالية ودمج الابتكارات التكنولوجية ذات الصلة وأفضل ممارسات الصناعة، مع التركيز على التصميم المعيارية القابلة للتطوير التي تدعم مرونة الأعمال واتخاذ القرار القائم على البيانات. وسيتم بعد ذلك إعداد خرائط طريق قابلة للتنفيذ، مع خطط تنفيذ مرحلية لكل مجال وظيفي رئيسي تحدد خطوات عملية الانتقال من البنية الحالية إلى البنية الجديدة. وسيتم تحديد أولويات المبادرات بناءً على قيمتها للبرنامج وجوداها التقنية والترابط بينها.
- 96- وستتضمن عملية التحليل التقني والاكتشاف لدمج عمليات كشف المرتبات بحث الاحتياجات الحالية و"نقاط الألم" بهدف إعادة تصميم أساليب العمل ومجموعة التكنولوجيا بحيث تُدمج معالجة كشوف المرتبات لجميع أنواع العقود في كشف مرتبات واحد، مما يوحد العقود البالغ عددها 23 000 عقد والتي تعالجها المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر. وسيعمل نظام كشوف المرتبات المتكامل على تبسيط عملية معالجة كشوف المرتبات، مما يقلل الوقت المطلوب لجميع أنواع العقود.
- 97- وتشتمل الأنشطة الرئيسية بموجب الإنجاز 4 بناءً ونشر منصة بيانات حديثة تعمل بقدرات الذكاء الاصطناعي؛ وإعداد وإطلاق أطر حوكمة البيانات والذكاء الاصطناعي من خلال تنفيذ سياسات حوكمة الذكاء الاصطناعي والبيانات والعمليات والمعايير والتوجيهات وإدارة التغيير؛ والتصميم المشترك للذكاء الاصطناعي وتقديم حالات استخدامه التي تركز على توسيع النطاق والأثر بين الوكالات وتحويل عمليات المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية؛ وإنشاء ونشر دورات التعلم الإلكتروني في مسارات التعلم المتعلقة بالذكاء الاصطناعي والبيانات لموظفي البرنامج وشركائه.

¹⁶ يشكل مسار القيمة ركيزة أساسية في بنية الأعمال، إلى جانب قدرات الأعمال، ويمثل مجموعة شاملة من الأنشطة التي تخلق قيمة لأصحاب المصلحة، مما يساعد المنظمة على فهم وتصور كيفية تقديم القيمة على نطاق المؤسسة، وتمكين التوافق بشكل أفضل بين الأهداف الاستراتيجية والمتطلبات التكتيكية.

مؤشرات الأداء الرئيسية

الجدول ألف-ثالثا-21: مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب الإنجاز			
الإجاز 1: تحديث تخطيط الموارد المؤسسية			
مؤشرات الأداء الرئيسية ¹⁷	خط الأساس	الهدف لعام 2025	الهدف لعام 2026
معدل تبني المستخدمين خلال ستة أشهر من التنفيذ	غير متاح	غير متاح	100 في المائة
الانخفاض في متوسط وقت معالجة أساليب العمل الحرجة	غير متاح	غير متاح	<20 في المائة
متوسط تقدير رضا المستخدمين خلال العام الأول من التنفيذ	غير متاح	غير متاح	4.5 (من 5)
الإجاز 2: بنية البيانات			
مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	الهدف لعام 2025	الهدف لعام 2026
عدد حلول الأعمال الموافق عليها التي استحدثتها موظفون غير متخصصين في تكنولوجيا المعلومات باستخدام أدوات برمجة مبسطة تمتثل لمعايير البنية المؤسسية ¹⁸	غير متاح	5	-
عدد حلول تكنولوجيا المعلومات الجديدة التي تستخدم بنية البيانات الجديدة و/أو منصة البيانات الحديثة	غير متاح	10	-
الإجاز 3: خارطة طريق واحدة لكشوف المرتبات			
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف لعام 2025	الهدف لعام 2026
الانتهاء من خارطة طريق الخطة المتكاملة لكشوف المرتبات	غير متاح	100 في المائة	
الإجاز 4: الذكاء الاصطناعي			
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف لعام 2025	الهدف لعام 2026
النسبة المئوية لحالات تجريب استخدام الذكاء الاصطناعي التي تم توسيع نطاقها إلى حلول عالمية	غير متاح	25 في المائة	100 في المائة

¹⁷ لا تتوفر مؤشرات الأداء الرئيسية الأساسية لأن التحديث سيستبدل المنصة الحالية بمنصة أخرى. وبالنسبة لعام 2025، لا يمكن قياس مؤشر الأداء الرئيسي لأن المشروع يبدأ في ذلك العام، ومن المقرر إطلاق المنصة المحدثة في عام 2026. وبالتالي، سيبدأ القياس وفقاً لمؤشرات الأداء الرئيسية في عام 2026، عندما سيكون من الضروري إثبات أن التحديث قد أدخل تحسينات كبيرة على المنصة الحالية.

¹⁸ يتتبع هذا المقياس عدد حلول الأعمال الموافق عليها التي أنشأها موظفون غير متخصصين في تكنولوجيا المعلومات باستخدام أدوات برمجة تتطلب معرفة قليلة بالتشغيل التقليدي أو لا تتطلب تلك المعرفة، وتتوافق مع معايير البنية المؤسسية.

ميزانية عام 2025

الجدول ألف-الثا-22: الميزانية بحسب بند الإنفاق، بما في ذلك متطلبات التوظيف بمكافئ الدوام الكامل، 2025 ¹⁹				
الوظائف (بمكافئ الدوام الكامل)*	المجموع (مليون دولار أمريكي)	تكاليف غير الموظفين (مليون دولار أمريكي)	تكاليف الموظفين (مليون دولار أمريكي)	الشعبة
14.00	7.30	6.10	1.20	التكنولوجيا
3.00	0.50	0.30	0.20	رئيس الشؤون المالية
17.00	7.80	6.40	1.40	المجموع

* تشمل الوظائف على عدد الموظفين بمكافئ الدوام الكامل، بمن في ذلك الاستشاريون، وتأخذ في الاعتبار مهام العمل المؤقتة الداخلية من المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

¹⁹ في عام 2025، ستكون غالبية تكاليف غير الموظفين مرتبطة بالتراخيص والأجهزة والعقود مع البائعين ومقدمي الخدمات، في حين من المتوقع أن تزيد نسبة تكاليف الموظفين في عام 2026.

تحقيق المستوى الأمثل للعمليات المؤسسية

الموجز	
الإدارة/الشعبة الرئيسية	نائب المدير التنفيذي والرئيس التنفيذي للعمليات
الشعبة (الشعب) المشاركة	سلسلة الإمداد والتنفيذ، شعبة الخدمات الإدارية
المواءمة مع الأولويات المؤسسية لعام 2025	الصلات بنتائج الإدارة
تحقيق فوائد مبادرات الإصلاح (100 في المائة)	نتيجة الإدارة 6: الاستفادة من التكنولوجيا (100 في المائة)

لمحة عامة

- 98- تهدف مبادرة تحقيق المستوى الأمثل للعمليات المؤسسية إلى تحسين كفاءة وفعالية أساليب العمل من خلال دمج وأتمتة وتبسيط العمليات التمكينية التي تستفيد من الكفاءات العالمية. كما ستعزز المبادرة المؤسسية الحاسمة الضوابط وتحد المخاطر من خلال المزيد من التوحيد والأتمتة والتكامل للعمليات المؤسسية.
- 99- ويتمثل الإنجاز الرئيسي للمبادرة المؤسسية الحاسمة في تحسين عملية المشتريات الشاملة، وهو ما سيجسّن الطريقة التي يتم بها طلب خدمات المشتريات وتقديمها في البرنامج. وسيسمح ذلك للمنظمة بنشر حل مؤسسي شامل للمشتريات يستجيب للاحتياجات الحالية وقابل للتطوير في المستقبل.
- 100- إن عمليات المشتريات في البرنامج مثقلة بالأعباء نتيجة الخطوات البدوية القديمة، مما يؤدي إلى عدم الكفاءة والتأخير. ويستهلك النظام الحالي وقتاً طويلاً من وقت الموظفين في إجراء المهام المتعلقة بالمعاملات بدلاً من الأولويات الاستراتيجية، مما يؤدي إلى إطالة المهل الزمنية لمشتريات السلع الأساسية. ويهدف الحل الرقمي المقترح إلى تحويل المشتريات عن طريق أتمتة هذه الخطوات، وتحرير وقت الموظفين للعمل على بحوث السوق والتخطيط والتعاون. ومن خلال تبني الأدوات الرقمية، يمكن أن يطلق البرنامج العنان لاتخاذ القرارات القائمة على البيانات، وتعزيز التخطيط والاستفادة من رؤى السوق لتحقيق وفورات في التكاليف. وبدعم من الأتمتة والتحليلات والذكاء الاصطناعي، سيعمل نظام المشتريات الشامل على تبسيط العمليات وضمان الامتثال وتحسين الكفاءة العامة. وستعزز هذه المنصة المركزية التعاون العالمي وتحد التكرار، وتقدم في نهاية المطاف قيمة أكبر مقابل المال.

الإنجازات الرئيسية في عام 2024

- 101- تم تصميم واختبار وتجريب وحدتي "من المصدر إلى العقد" و"إدارة العلاقات مع الموردين" بهدف تحقيق "تدبير المصادر الذكي". وسيُمكن تحقيق هذه الخطوة الهامة البرنامج من تحويل المشتريات وإحداث ثورة في العمليات من خلال الأتمتة، والقضاء على المهام البدوية والمعوقات بحيث يمكن إعادة تركيز الجهود على المبادرات الاستراتيجية التي لها أثر مباشر على مهمة المنظمة. وسيعمل ذلك على تعزيز الكفاءة وتحقيق وفورات عن طريق تحقيق تخفيضات قابلة للقياس في التكاليف من خلال تبسيط العمليات، ومركزية المعلومات المتعلقة بالموردين وتحسين تخصيص الموارد. وستؤدي الاستفادة من البيانات في الوقت الفعلي ولوحات المعلومات البديهية للحصول على رؤى قابلة للتنفيذ بشأن الإنفاق وأداء الموردين والامتثال لل عقود، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة القيمة، إلى تعزيز عملية اتخاذ القرار.
- 102- وبموجب الإنجاز المتعلق بحل السفر العالمي، نُشرت استراتيجية السفر في يوليو/تموز 2024 وتم تحديد خارطة طريق استعراض السياسة على أساس خارطة شاملة بشأن "نقاط الألم". وقد اكتملت معظم عمليات المشتريات المتعلقة برقمته إدارة الخدمات العالمية، بما في ذلك طلبات تقديم العروض وتقييم العروض الواردة، مما أدى إلى إعداد اتفاقات طويلة الأجل مع البائعين المؤهلين.

103- واعتبارا من 30 يونيو/حزيران 2024، كان قد تم استخدام 40 في المائة من إجمالي ميزانية المبادرة المؤسسية الحاسمة للفترة 2024-2025.

الإجازات

الجدول ألف-ثالثا-23: الميزانية بحسب الإجاز، 2025 (مليون دولار أمريكي)	
الإجاز	المجموع لعام 2025
1- تحسين المشتريات من البداية إلى النهاية	8.60
2- حل السفر العالمي (من المقرر الانتهاء منه في عام 2024)	-
3- إدارة الخدمة العالمية (من المقرر الانتهاء منه في عام 2024)	-
4- الأنشطة التمكينية لدعم التنفيذ (من المقرر الانتهاء منه في عام 2024)	-
المجموع	8.60
ناقص: المبلغ المرخّل من عام 2024	(8.60)
التمويل المطلوب لعام 2025	-

104- ستركز المبادرة في عام 2025، على **الإجاز 1** فقط، والذي يتضمن تمكين موظفي البرنامج المشاركين في أي مرحلة من مراحل عملية المشتريات عن طريق تزويدهم برؤى قائمة على البيانات من شأنها أن تحسن عملية اتخاذ القرار لديهم، وتشجيع مشاركتهم في وضع قواعد المشتريات وتعزيز إنتاجيتهم من خلال الأدوات الرقمية وتنمية المهارات. والهدف هو إنشاء قوة عاملة أكثر اطلاعا وتفاعلا وكفاءة تساهم في نظام مشتريات مبسط.

105- وستستمر الجهود الرامية إلى تحسين عملية المشتريات ذاتها، وستشمل إنشاء منصة رقمية سهلة الاستخدام لتسهيل عملية إصدار الطلبات وتقديم توصيات شخصية، وإدارة أنشطة المشتريات على المستويين العالمي والمحلي. ويهدف هذا النهج إلى تهيئة بيئة متماسكة وفعالة حيث يتم الاستفادة من وفورات الحجم، وإدارة المخاطر، وضمان تقديم الخدمات بشكل متسق، مع تعظيم القيمة مقابل المال. ومن شأن تقديم تجربة سهلة الاستخدام بمسارات عمل مبسطة تعزز الإنتاجية والتعاون والرضا على نطاق البرنامج أن يُمكن المستخدمين ويعزز التعاون. كما سيسمح تحقيق هذه الأهداف بتعزيز الامتثال وتخفيف المخاطر من خلال ضمان الالتزام بسياسات ولوائح المشتريات، وتقليل الأخطاء والتدليس وعدم الامتثال لحماية سمعة البرنامج.

خطة التنفيذ

106- تتواءم خطة تنفيذ المبادرة المؤسسية الحاسمة مع النشر العالمي لخطة تنفيذ رقمنة المشتريات في البرنامج وتحسينها. وفي النصف الأول من عام 2025، يهدف الفريق إلى استكمال النشر العالمي لوحدي "من المصدر إلى العقد" و"إدارة العلاقات مع الموردين" على جميع المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية المتبقية وإطلاق برنامج تجريبي لوحدة "من الشراء إلى الاستلام" في مواقع مختارة.

107- وخلال النصف الثاني من العام، ستركز الجهود على الرصد المستمر للأداء، وجمع التعقيبات من المستخدمين وتنفيذ تحسينات على جميع الوحدات. وسيتم توسيع نطاق تجربة وحدة "من الشراء إلى الاستلام" لتشمل مكاتب إضافية بناء على النتائج الأولية. وستُقدم دورات تدريبية متخصصة لمجموعات محددة من المستخدمين بهدف تحقيق أقصى فائدة من استخدام المنصة. وسيعطي فريق المبادرة المؤسسية الحاسمة الأولوية لاحتياجات وتعقيبات موظفي المشتريات وأصحاب المصلحة طوال العملية، وسيقوم بنشر الوحدات تدريجيا لإدارة المخاطر والسماح بإجراء تعديلات بناء على الدروس المستفادة. وسيتم الاستثمار في التدريب الشامل والتواصل لضمان التبني السلس وأقصى قدر من مشاركة المستخدمين.

108- وتشمل عوامل النجاح الرئيسية لتحقيق أهداف المبادرة المؤسسية الحاسمة الدعم الواضح والنشط من القيادة العليا، وتعزيز التعاون القوي بين الوظائف واستخدام البيانات من المنصة لقياس التقدم وتحديد الاختناقات وإرشاد التحسينات المستمرة.

مؤشرات الأداء الرئيسية

الجدول ألف-ثالثا-24: مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب الإنجاز		
الإنجاز 1: تحسين المشتريات من البداية إلى النهاية		
مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	الهدف لعام 2025
النسبة المئوية لمكاتب البرنامج المزودة بإمكانية الوصول إلى تحليلات المشتريات الأساسية الخمسة (النفقات قيد الإدارة، ووفورات التكلفة، وتغطية العقود، وتقسيم الموردين، ونفقات الأعمال بحسب الفئة)	10 في المائة	50 في المائة
النسبة المئوية لنفقات المشتريات في البرنامج التي تتمتع فيها وظيفة المشتريات العالمية برؤية واضحة لعملية التعاقد (تحليلات المخاطر والامتثال العالمية)	25 في المائة	60 في المائة
النسبة المئوية لوفورات التكاليف التي تم تحقيقها بفضل تحسين رؤية النفقات، والوصول إلى معلومات السوق وتحسين عمليات التحاق الموردين	غير متاح	1.5 في المائة من النفقات
النسبة المئوية لإجمالي نفقات المشتريات في البرنامج التي تتحملها وحدات الأعمال (وليس وظيفة المشتريات) من خلال نظام جديد إلكتروني للخدمة الذاتية سهل الاستخدام	25 في المائة	40 في المائة
النسبة المئوية لفئات المشتريات "العالمية" ²⁰ التي تتم إدارتها عالميا.	14 في المائة	80 في المائة
الإنجاز 2: حل السفر العالمي (من المقرر الانتهاء منه في عام 2024)		
مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	الهدف لعام 2024
وضع استراتيجية السفر القادمة للبرنامج (للفترة 2024-2028)	غير متاح	100 في المائة
عدد سياسات السفر التي تم تنقيحها وتحسينها	غير متاح	7
إطلاق طلب تقديم العروض لتحديد شركة جديدة لإدارة السفر	غير متاح	100 في المائة
الإنجاز 3: رقمنة إدارة الخدمات العالمية (من المقرر الانتهاء منه في عام 2024)		
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف لعام 2024
عدد الخدمات المختارة لدعم رقمنة الخدمات الإدارية التي تمت تجربتها	غير متاح	1
الإنجاز 4: الأنشطة التمكينية لدعم التنفيذ		
مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	الهدف لعام 2024
تنسيق التنفيذ، بما في ذلك تحديد المعالم الرئيسية العامة، وتحديد الارتباطات، وتصعيد المشاكل وحلها	-	تم تحقيقه بالكامل
تم تحديد إطار النتائج واستخدامه لقياس أثر الحلول	-	تم تحديد الإطار

ميزانية عام 2025

الجدول ألف-ثالثا-25: الميزانية بحسب بند الإنفاق، بما في ذلك متطلبات التوظيف بمكافئ الدوام الكامل، 2025				
الشعبة	تكاليف الموظفين (مليون دولار أمريكي)	تكاليف غير الموظفين (مليون دولار أمريكي)	المجموع (مليون دولار أمريكي)	الوظائف بمكافئ الدوام الكامل* (الكامل)
سلسلة الإمداد والتنفيذ	0.95	7.65	8.60	8.00
المجموع	0.95	7.65	8.60	8.00

* تشمل الوظائف على عدد الموظفين بمكافئ الدوام الكامل، بمن في ذلك الاستشاريون، وتأخذ في الاعتبار مهام العمل المؤقتة الداخلية من المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

²⁰ "فئات المشتريات العالمية" هي مجموعات من السلع أو الخدمات المماثلة من مختلف أقسام البرنامج والتي لها احتياجات شراء مشتركة والتي تكون أسواق توريدها عالمية أو إقليمية.

خارطة طريق الكفاءة لمجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة

الموجز			
الإدارة/الشعبة الرئيسية	شعبة الخدمات الإدارية	تمويل يستدعي على موافقة المجلس	1.10 مليون دولار أمريكي
الشعبة (الشعب) المشاركة	غير متاحة	مدة المبادرة المؤسسية الحاسمة	2025 - 2023
المواءمة مع الأولويات المؤسسية لعام 2025		الصلات بنتائج الإدارة	
تحقيق فوائد مبادرات الإصلاح (100 في المائة)		نتيجة الإدارة 3: الدخول في شركات فعالة (51 في المائة) نتيجة الإدارة 7: الاستعادة من الابتكار (49 في المائة)	

لمحة عامة

109- تواصل مجموعة الأمم المتحدة لابتكارات الأعمال جهودها الرامية إلى تحقيق أهداف الكفاءة الشاملة التي وضعها الأمين العام في عام 2017، وهي ملتزمة بتحقيق الوفورات السنوية البالغة 310 ملايين دولار أمريكي المطلوبة، من خلال مجموعة من المبادرات المشتركة بين الوكالات والمبادرات داخل الوكالة والمبادرات الثنائية.

110- وتُلتمس الموافقة على تمديد المبادرة المؤسسية الحاسمة لعام إضافي لتمكين الإدارة من دعم مبادرات الإصلاح التي يبنها الأمين العام. وسيضمن الاستثمار المقترح أن يكون لدى البرنامج القدرة على الاستعداد والاستجابة لجهود الإصلاح المشتركة بين الوكالات – وتولي القيادة عند الاقتضاء – وتطوير وضعه ومساهماته المحتملة في ما يتصل بالإصلاح. ويشمل الاستثمار المقترح أنشطة متعلقة بالأهداف الرئيسية التي حددها الأمين العام لتحقيق كفاءات قدرها 310 ملايين دولار أمريكي سنويا.

التقدم المحرز حتى الآن

111- المباني المشتركة: تجاوز البرنامج الهدف المتمثل في وجود 50 في المائة من مكاتبه في مبان مشتركة، والذي تم تحديده في القرار الذي اعتمده الجمعية العامة في عام 2018،²¹ حيث كانت 53 في المائة من مباني مكاتبه تقع في مبان مشتركة في يونيو/حزيران 2024.²² ويتم تقديم الدعم لمشروعات المباني المشتركة الرئيسية في بنغلاديش وجمهورية الكونغو الديمقراطية ومصر وملاوي وبنما والسنغال لتحديد المتطلبات من حيث المساحة وتفتيح حالات الأعمال وصياغة واستعراض مذكرات التفاهم وتخطيط المساحات.

112- استراتيجية أساليب العمل: كجزء من العمل على تشجيع مكاسب الكفاءة من خلال اعتماد استراتيجيات أساليب العمل من قبل أفرقة الأمم المتحدة القطرية، عُقدت حلقات عمل تدريبية لصالح "الأبطال التقنيين" المسؤولين عن الاستراتيجيات في المكاتب القطرية؛ وبحلول نهاية سبتمبر/أيلول 2023، عُقدت حلقات عمل في جميع المناطق حيث يعمل البرنامج. واختم الاستعراض السنوي لعام 2024 لاستراتيجية أساليب العمل في أبريل/نيسان. وقُدِّم الدعم إلى المكاتب الإقليمية للتحقق من صحة بيانات عام 2023 وإلى المكاتب القطرية من أجل المساعدة التقنية.

113- المكاتب الخلفية المشتركة: تلقت خمسة مكاتب قطرية - البرازيل والأردن وكينيا والسنغال وجمهورية تنزانيا المتحدة، - الدعم لتنفيذ خطط مشتركة بين الوكالات لنشر المكاتب الخلفية المشتركة. ففي جمهورية تنزانيا المتحدة، حيث تم تحديد البرنامج باعتباره الكيان المضيف لجميع خدمات المكاتب الخلفية المشتركة، تم تقديم الدعم إلى المكتب القطري في الاستعداد للإطلاق المقبل للمكتب الخلفي المشترك، بما في ذلك تصميم المكتب وتنفيذه على مراحل، ووضع مقترح وحالة أعمال وصياغة مذكرة التفاهم. وفي كينيا، تم تقديم

²¹ الأمم المتحدة. 2018. إعادة تنظيم منظومة الأمم المتحدة الإنمائية في سياق الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية. A/RES/72/279.

²² ينبغي اعتبار هذا الرقم مؤقتا نظرا إلى أن عملية التحقق من صحة البيانات ستتم كالمعتاد في نهاية العام أثناء عملية تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

الدعم إلى المكتب القطري لإعداد مقترح بشأن استضافة مكتب خلفي للخدمات اللوجستية المشتركة. كما شارك البرنامج بنشاط في مناقشات بين الوكالات بشأن تحسين عملية المكاتب الخلفية المشتركة لموجة جديدة من البلدان.

114- **الخدمات المشتركة العالمية:** أعطيت الأولوية لأربع خدمات مشتركة عالمية في حافظة البرنامج من أجل نشرها لتعزيز الكفاءة، بما يتماشى مع أهداف إصلاح الأمم المتحدة التي حددها الأمين العام. وشملت هذه الخدمات مركز الحجوزات التابع للأمم المتحدة لأغراض التنقل والإقامة والخدمات الطبية، وأسطول الأمم المتحدة، بالتعاون مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. وقدم دعم لإعداد حالات الأعمال لهذه الخدمات، والتي تم تقاسمها لاحقاً مع الأفرقة المشتركة بين الوكالات بهدف حشد الدعم لتوسيع نطاقها. وفي عام 2024، تم تمديد الدعم لتغطية إعداد حالات الأعمال لخدمتين إضافيتين: أكاديمية الأمم المتحدة للسلامة على الطرق والتصرف في أصول الأمم المتحدة.

115- **مركز الحجوزات التابع للأمم المتحدة:** حتى يونيو/حزيران 2024، كانت قد تمت تغطية أكثر من 940 موقعا للمكاتب في 106 بلدان بواسطة خدمات التنقل التابعة لمركز الحجوزات التابع للأمم المتحدة، وتقديم الخدمة إلى أكثر من 200 8 مركبة (بعد إضافة 250 مركبة في النصف الأول من عام 2024) و850 000 مسافر في النصف الأول من عام 2024 وحده.

116- **حل المدفوعات العالمية - قام البرنامج بتطوير تكنولوجيا مصممة لتوحيد جميع طلبات الدفع من كل من المقر والمكاتب الميدانية والتي يعالجها فريق حل المدفوعات العالمية.** وتوفر هذه التكنولوجيا أيضا قدرات متقدمة لتتبع مؤشرات الأداء الرئيسية والإبلاغ عنها. ويقدم مركز الخدمة، الذي افتتح في بودابست في نهاية عام 2023، حاليا خدمات للمقر والمكتب الإقليمي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية وخمسة مكاتب قطرية - تشاد وكينيا وليبيا وتونس وجمهورية تنزانيا المتحدة. ومن المتوقع أن تستقر التكنولوجيا طوال عام 2024، ومن المقرر نشرها على المستوى العالمي تدريجيا خلال السنوات اللاحقة. وقد أدرج التمويل لعام 2025 في ميزانية دعم البرامج والإدارة.

117- **واعتبارا من 30 يونيو/حزيران 2024، كان قد تم استخدام 42 في المائة من إجمالي ميزانية المبادرة المؤسسية الحاسمة للفترة 2022-2025.**

الإنجازات

الجدول ألف-ثالثا-26: الميزانية بحسب الإنجاز، 2025 (مليون دولار أمريكي)	
الإيجاز	المجموع لعام 2025
1- أنشطة مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة	0.90
2- مركز الحجوزات التابع للأمم المتحدة	0.20
3- تقديم الخدمات والتمويل للخدمات المشتركة	1.00
المجموع	2.10
ناقص: المبلغ المرصود من عام 2024	(1.00)
التمويل المطلوب لعام 2025	1.10

118- **بناء على الإنجازات التي تحققت في السنوات السابقة، ستركز المبادرة المؤسسية الحاسمة في عام 2025 على ثلاثة إنجازات.** ويغطي **الإنجاز 1**، المتعلق بأنشطة مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، المجالات المحددة لإصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية التي التزم البرنامج بالمساهمة فيها، وتولي الدور القيادي في بعض الحالات. وتشمل هذه الأنشطة نقل مكاتب إضافية إلى المباني المشتركة للأمم المتحدة، ومواصلة التوسع والإبلاغ عن استراتيجية أساليب العمل، والمشاركة في إنشاء مكاتب خلفية مشتركة وتوسيع نطاق الخدمات المشتركة العالمية للبرنامج.

119- وفي إطار مسار العمل المتعلق بالمباني المشتركة، سيزيد البرنامج حضوره في المرافق المشتركة ويعزز المعرفة بمبادرات إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية بين موظفي المكاتب القطرية من خلال تنفيذ نموذج عمل مختلط يهدف إلى تعزيز كفاءة استخدام المساحات وتجميع وكالات متعددة داخل المباني القائمة. كما سيواصل البرنامج دعم المكاتب القطرية طوال عملية استراتيجية أساليب العمل، وبناء قدراتها من خلال الدعم التقني والتدريب. وستواصل الجهود لدعم المكاتب القطرية في تصميم وتنفيذ خطة نشر المكاتب الخلفية المشتركة بين الوكالات. وسيتم الحفاظ على هذا الدعم في البلدان الخمسة التجريبية وتوسيعه طوال فترة النشر على بلدان الموجة الثانية، حيث سيعمل البرنامج إما كمقدم للخدمة أو كمستفيد من الخدمة. وسيتم ضمان تحقيق مكاسب إضافية في الكفاءة في عام 2025 وما بعده من خلال المضي قدماً في نشر خدمات إضافية، مثل أكاديمية السلامة على الطرق والتصرف في الأصول العالمية، كجزء من حافظة الخدمات المشتركة العالمية للبرنامج. كما سيعطي البرنامج الأولوية لجهود التوعية المستهدفة، بما في ذلك الحلقات الدراسية الشبكية العالمية، لتعزيز الوعي وتسهيل توسيع خدماته.

120- وبموجب الإنجاز 2، المتعلق بمركز الحجز التابع للأمم المتحدة، سيعمل البرنامج على تعزيز الكفاءة من خلال توفير وتوسيع نطاق خدمات الاستخدام المشترك للسيارات وتشارك الرحلات من خلال خدمات التنقل التي تقدمها الأمم المتحدة للمجتمع الإنساني بأكمله، وتحقيق أقصى فائدة من استخدام المركبات وخفض التكاليف وتوفير انبعاثات ثاني أكسيد الكربون.

121- ويهدف الإنجاز 3 الجديد إلى توحيد تقديم الخدمات الداخلية للبرنامج من خلال إنشاء نموذج للخدمات المشتركة وتقديم الخدمات مركزياً، بما في ذلك نموذج التمويل، والذي سيوفر فرصاً للبرنامج لتوحيد العمليات عبر الأنشطة وتنظيمها وتبسيطها. ومن شأن مركزية الخدمات وإدارتها من نقطة دخول واحدة، من خلال الخدمات المشتركة، أن تقلل تشتت الخدمات، وتعزز الفوائد والكفاءات على نطاق البرنامج مع توفير فرصة لتعزيز تقديم الخدمات. وعند تحديد النموذج الجديد لتقديم الخدمات، فإن الهدف يتمثل في رسم خارطة وتقييم عمليات تقديم الخدمات والسياسات والمعايير والمبادئ التوجيهية؛ ووضع خطة للتنفيذ والنشر، بما في ذلك نموذج تمويل وتكلفة ذي صلة، بما يتواءم مع السياسات والمعايير والمبادئ التوجيهية؛ ووضع خطة للتنفيذ والنشر، بما في ذلك نهج لإدارة التغيير إذا لزم الأمر، وتقييم المخاطر ووضع خطة لتخفيفها.

خطة التنفيذ

122- في ما يلي الأنشطة والمعالم الرئيسية في تنفيذ المبادرة المؤسسية الحاسمة:

< استراتيجية أساليب العمل: تحديد موضع البرنامج لقيادة تنفيذ استراتيجية أساليب العمل 2.0 بالتنسيق مع مكتب الأمم المتحدة للتنسيق الإنمائي، مما يؤدي إلى تحقيق مكاسب في الكفاءة وخدمات ذات جودة أعلى، بما في ذلك الخدمات المشتركة ذات الأثر العالي.

< المكتب الخلفي المشترك: دعم تنفيذ خارطة طريق إصلاح الأمم المتحدة لتحقيق الكفاءة عن طريق اعتماد وتفعيل هيكل المكاتب الخلفية المشتركة من خلال:

○ تمثيل البرنامج في جميع الأفرقة المشتركة بين الوكالات المشاركة في المكاتب الخلفية المشتركة - مثل فرقة مهام المكاتب الخلفية المشتركة، والفريق المرجعي، وما إلى ذلك - والتواصل بانتظام مع المكاتب القطرية وأفرقة المقر التي تؤدي دور الأمانة؛

○ مواصلة دعم المكاتب القطرية في بلدان الموجة الأولى من عملية نشر المكاتب الخلفية المشتركة عند تفعيل المكاتب الخلفية المشتركة؛

○ تعريف وإعداد موظفي المكاتب القطرية في بلدان الموجة الثانية لبدء عملية المكتب الخلفي المشترك.

< الخدمات المشتركة العالمية: دعم تنسيق العمل المتعلق بوضع وتوسيع نطاق الخدمات المشتركة العالمية.

- ◀ مركز الحجوزات التابع للأمم المتحدة: تعزيز قدرة المكاتب القطرية على بدء عملية تشاؤك الأسطول بين الوكالات وقيادتها. واستخدام الحلقات الدراسية الشبكية والدورات التدريبية والعروض والاجتماعات وما إلى ذلك لتعزير قدرات المكاتب القطرية في بناء وتشغيل وأتمة خدمات تنقل الركاب وخدمات الاستخدام المشترك للسيارات من خلال مركز الحجوزات التابع للأمم المتحدة من خلال:
- توفير الدعم لتنفيذ المشروعات الرئيسية لؤور الأمم المتحدة في مصر والسنغال؛
 - تقييم أثر الموقع المشترك وإمكانية تنفيذه في بلدان إضافية.
- ◀ نموذج تقديم الخدمات للخدمات المشتركة: سيكون الهدف الأول هو تحديد نموذج التشغيل والتمويل الجديد وتجربة الخدمات الأولية في النطاق.

مؤشرات الأداء الرئيسية

الجدول ألف-ثالثا-27: مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب الإنجاز		
الإجاز 1: أنشطة مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة		
الإجاز 1أ: المباني المشتركة		
مؤشرات الأداء الرئيسية		
الهدف لعام 2025	خط الأساس	
55 في المائة	48	النسبة المئوية للمكاتب القطرية للبرنامج التي تتقاسم مقرر مشتركة مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى
100 في المائة	50	النسبة المئوية للمكاتب القطرية للبرنامج التي تتلقى الدعم المطلوب
100 في المائة	50	النسبة المئوية للمكاتب القطرية للبرنامج التي تتلقى تدريبا في مجال إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية
الإجاز 1ب: استراتيجية أساليب العمل		
مؤشر الأداء الرئيسي		
الهدف لعام 2025	خط الأساس	
100 في المائة		النسبة المئوية للمكاتب القطرية حيث تم استعراض وفورات محتملة تعادل أو تفوق مليون دولار أمريكي من خلال عملية الاستعراض السنوي لاستراتيجية أساليب العمل
الإجاز 1ج: المكتب الخلفي المشترك		
مؤشر الأداء الرئيسي		
الهدف لعام 2025	خط الأساس	
سيتم تحديده لاحقا ²³	3 بلدان	عدد البلدان التي نفذت خارطة طريق الكفاءة الخاصة بأهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة
الإجاز 1د: الخدمات المشتركة العالمية		
مؤشر الأداء الرئيسي		
الهدف لعام 2025	خط الأساس	
5	4	عدد الخدمات المشتركة العالمية التي تم توسيع نطاقها وتقديمها خارجيا للبرنامج
الإجاز 2: مركز الحجوزات التابع للأمم المتحدة		
مؤشر الأداء الرئيسي		
الهدف لعام 2025	خط الأساس	
6 (سنويا)	4 (سنويا)	عدد البعثات التي تدعم بدء ترتيبات الاستخدام المشترك للسيارات
44 (تراكمي)	15 (تراكمي)	عدد المكاتب القطرية للبرنامج التي وقعت اتفاقات الاستخدام المشترك للسيارات
الإجاز 3: نموذج تقديم الخدمة للخدمات المشتركة		
مؤشر الأداء الرئيسي		
الهدف لعام 2025	خط الأساس	
1	0	عدد الخدمات المقدمة مركزيا التي تمت تجربتها

²³ يعتمد الهدف على استعراض خارطة الطريق يجريه مكتب الأمم المتحدة لتنسيق العمليات الإنمائية.

ميزانية 2025

الجدول ألف-ثالثا-28: الميزانية بحسب بند الإنفاق، بما في ذلك متطلبات التوظيف بمكافئ الدوام الكامل، 2025				
الوظائف (مكافئ الدوام الكامل)*	المجموع (مليون دولار أمريكي)	تكاليف غير الموظفين (مليون دولار أمريكي)	تكاليف الموظفين (مليون دولار أمريكي)	الشعبة
8.50	2.10	1.30	0.80	الخدمات الإدارية
8.50	2.10	1.30	0.80	المجموع

* تشمل الوظائف على عدد الموظفين بمكافئ الدوام الكامل، بمن في ذلك الاستشاريون، وتأخذ في الاعتبار مهام العمل المؤقتة الداخلية من المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.