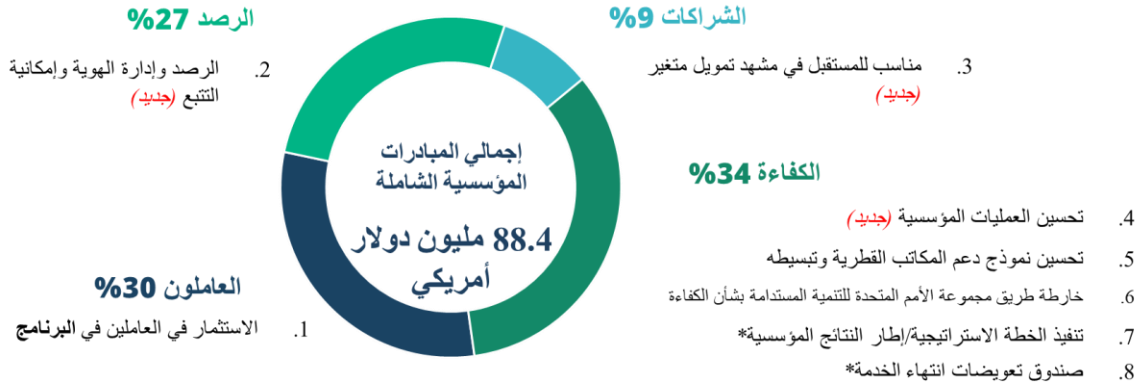


## الملحق الثالث

### مذكرات المفاهيم المتعلقة بالمبادرات المؤسسية الحاسمة المقترحة

- 1- وافق المجلس التنفيذي في عام 2015 على استخدام حساب تسوية دعم البرامج والإدارة للمبادرات المؤسسية الحاسمة. واستخدم حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لأنشطة مماثلة قبل عام 2015، ولكن لم يكن هناك إطار يحدد معايير استخدامه. واستخدم البرنامج منذ عام 2015 المبادرات المؤسسية الحاسمة التي وافق عليها المجلس لتعزيز نظم المنظمة وقوتها العاملة، وفي نهاية المطاف لتحسين تقديم الخدمات للأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي.
- 2- وترد تفاصيل المبادرات المؤسسية الحاسمة المقترحة لعام 2024، بما في ذلك نتائجها وأنشطتها المتوقعة وخطط تنفيذها وميزانياتها ومؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها، في هذا الملحق<sup>1</sup>. وكما هو مبين في الشكل ألف-ثالثا-1، فإن المبالغ التي يُطلب موافقة المجلس عليها تمثل احتياجات التمويل لعامي 2024 و2025. وهناك ثلاث مبادرات مؤسسية حاسمة مقترحة جديدة. وستستمر خمسة من المبادرات المؤسسية الحاسمة الحالية إلى ما بعد عام 2023. ومن بين هذه المبادرات الخمس، تحتاج ثلاث منها إلى أموال إضافية للسنة الأخيرة من التنفيذ ولا تتطلب مبادرتان تمويلًا إضافيًا.

الشكل ألف-ثالثا-1: المبادرات المؤسسية الحاسمة المقترحة، 2025-2024\* (ملايين الدولارات الأمريكية)



\* لا تتطلب المبادرات المؤسسية الحاسمة لصندوق تعويضات انتهاء الخدمة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وإطار النتائج المؤسسية تمويلًا جديدًا في الفترة 2025-2024.

### روابط سريعة بمذكرات مفاهيم المبادرات المؤسسية الحاسمة:

- 1- الاستثمار في العاملين في البرنامج
- 2- الرصد وإدارة الهوية وإمكانية التتبع
- 3- مناسبة للمستقبل في مشهد تمويل متغير
- 4- تحسين العمليات المؤسسية
- 5- تحسين نموذج دعم المكاتب القطرية وتبسيطه
- 6- خارطة طريق مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة بشأن الكفاءة
- 7- تنفيذ الخطة الاستراتيجية وإطار النتائج المؤسسية
- 8- صندوق تعويضات انتهاء الخدمة (لم تُدرج مذكورة المفاهيم نظراً لأنه لا توجد حاجة إلى تمويل إضافي ولا توجد تغييرات على الإنجاز الواحد لهذه المبادرة).

## المبادرة المؤسسية العامة - الاستثمار في العاملين في البرنامج (27 مليون دولار أمريكي)

### المبادرات المؤسسية الحاسمة | مذكرة المفاهيم

الموجز			
27 مليون دولار أمريكي (27 مليون دولار أمريكي)	لموافقة المجلس (ميزانية 2024)	وحدة تنسيق شؤون العاملين والثقافة	الوحدة الرئيسية
السنة الأخيرة من مبادرة متعددة السنوات (2024 - 2022)	مدة المبادرة المؤسسية الحاسمة	وحدة تنسيق شؤون العاملين والثقافة وجميع المكاتب الإقليمية والمكاتب والشعب القطرية المشاركة <sup>2</sup>	الشعبة (الشعب) المشاركة
الصلة بنتائج الإدارة <sup>3</sup>		المواءمة مع أولويات الإدارة المؤسسية	
نتيجة الإدارة 1: الفعالية في حالات الطوارئ (3 في المائة) نتيجة الإدارة 2: إدارة شؤون العاملين (92 في المائة) نتيجة الإدارة 5: الأدلة والتعلم (3 في المائة) نتيجة الإدارة 6: الاستفادة من التكنولوجيا (2 في المائة)		ضمان واجب الرعاية وتحسين ثقافة مكان العمل (68 في المائة) تعزيز قدرات الاستجابة لحالات الطوارئ (10 في المائة) ضمان أقصى قدر من الكفاءة والمسائلة وإعطاء الأولوية للابتكار (14 في المائة)	

### لمحة عامة

- 3- تحدد الخطة الاستراتيجية للبرنامج للفترة 2022-2025 العاملين باعتبارهم عامل تمكين رئيسي لتحقيق مهمة المنظمة. وتتمثل إحدى أولويات خطة الإدارة في تحقيق التميز في إدارة شؤون العاملين وتحسين أماكن العمل التي يسودها الاحترام والشمول.<sup>4</sup>
- 4- وتوفر سياسة شؤون العاملين في البرنامج رؤية للقوة العاملة في البرنامج في المستقبل وإطارا لتحقيق أربع أولويات عمل ذات صلة: "السرعة والمرونة"، و"الأداء والتحسين"، و"التنوع والشمول"، و"الاهتمام والدعم". ويتطلب التنفيذ الفعال للمبادرات الرامية إلى تحقيق التميز في إدارة شؤون العاملين في البرنامج تنفيذ عملية طويلة الأجل ومستدامة ومنسقة وتدرجية لإدارة التغيير.
- 5- وتتواءم المبادرة المؤسسية الحاسمة تماما مع أولويات الإدارة المؤسسية لعام 2024، ولا سيما ضمان واجب رعاية وإدارة القوة العاملة وثقافة مكان العمل. وتعد هذه المبادرة ضرورية أيضا لتعزيز قدرات الاستجابة لحالات الطوارئ حيث ستستثمر أكثر من 10 ملايين دولار أمريكي في عام 2024 في مجالي التعلم والتنمية، مما يزيد بشكل كبير من خبرة القوة العاملة وقدراتها المتعلقة بالاستجابة لحالات الطوارئ. وستمكن أنشطة المبادرة المؤسسية الحاسمة البرنامج من تخفيف المخاطر المرتبطة بعدم توافق القوة العاملة وإنشاء قوة عاملة قادرة على تلبية الاحتياجات العالمية الدينامية بفعالية. ويعد دمج قدرات القوة العاملة وتحسين ثقافة مكان العمل في الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها على نطاق المنظمة من الأولويات وينطوي على دعم العمليات الميدانية من خلال تحسين العمليات والنظم المؤسسية، بما في ذلك تلك المتعلقة بالرقابة وتخفيف المخاطر.

<sup>2</sup> شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق، وشعبة التحويلات القائمة على النقد، وشعبة التخطيط والأداء المؤسسيين، وشعبة المالية المؤسسية، وشعبة الموارد البشرية، وشعبة الخدمات الإدارية، وشعبة التغذية، وإدارة الشركات والدعوة، ووحدة تنسيق شؤون العاملين والثقافة، وإدارة وضع البرامج والسياسات، وشعبة البرامج الإنسانية والإنمائية، وشعبة البرامج المدرسية، وشعبة عمليات سلسلة الإمداد، وشعبة الأمن، وشعبة رفاه الموظفين وجميع المكاتب الإقليمية الستة.

<sup>3</sup> تعكس الأولويات المؤسسية ونتائج الإدارة المدرجة تلك التي سجلتها كل شعبة في لوحة معلومات Tagetik حتى 20 يوليو/تموز 2023.

<sup>4</sup> تصف الخطة الاستراتيجية (WFP/EB.2/2021/4-A/1/Rev.2) الاستثمار في العاملين باعتباره أحد "اللبات الأساسية التي تُمكن الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2022-2025)" (الصفحة 3).

- 6- وللتعجيل بتنفيذ هذه الأنشطة الحيوية والتغيير الثقافي والسلوكي المطلوب في السنة الأخيرة من هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة ومدتها ثلاث سنوات، سيواصل البرنامج تعزيز قدرته التنظيمية على إنشاء وتشغيل واستيعاب عمليات وأنشطة مؤسسية جديدة أو منقحة ومتعددة الوظائف تحقق الحصائل المتوقعة من كل إنجاز. ومن أجل الاستمرارية، تشتمل المبادرة المؤسسية الحاسمة على نفس الإنجازات الخمسة المحددة لعام 2022: الإدارة الاستباقية للهيكل والوظائف؛ واجتذاب المواهب المتنوعة والاحتفاظ بها؛ وتنمية المهارات والقدرات؛ وتهيئة أماكن عمل يسودها الاحترام والشمول؛ وسلامة الموظفين وصحتهم ورفاههم.
- 7- ويتيح تخطيط الخروج في السنة الأخيرة من المبادرة المؤسسية الحاسمة تعميم أو إغلاق الأنشطة المنفذة لمرة واحدة والمواءمة مع المتطلبات المستمرة الواردة في الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025، والمسؤوليات بموجب سياسة شؤون العاملين في البرنامج، وتنفيذ إطار التوظيف، ونظام إدارة رأس المال البشري والتخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة. وقد قامت جميع المكاتب المشاركة، أثناء عملية التخطيط، بتقاسم استراتيجيات الخروج الخاصة بها؛ وسيتم تنقيح هذه الخطط خلال الجزء المتبقي من عام 2023 وتنفيذها في عام 2024. وينعكس الخروج التدريجي من المبادرة المؤسسية الحاسمة وتعميم الأنشطة ذات الأولوية في تخفيض بنسبة 50 في المائة في عام 2024 في عدد الوظائف محددة المدة الممولة من المبادرة المؤسسية الحاسمة وتخفيض بنسبة 40 في المائة في العدد الإجمالي للأنشطة في عام 2024 مقارنة بعام 2023.

#### المبادرة المؤسسية الحاسمة المتعددة الوظائف

ستشارك المبادرة المؤسسية الحاسمة، في عام 2024، ما لا يقل عن 22 مكتباً من مكاتب المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية المشاركة التابعة للبرنامج، لتنفيذ 54 نشاطاً مختلفاً. وفي عام 2023، استفاد أكثر من 38 مكتباً قطرياً بشكل مباشر من أنشطة المبادرة المؤسسية الحاسمة، ومن المتوقع أن يظل هذا العدد دون تغيير في عام 2024. وتشمل وظائف البرنامج المشاركة بشكل مباشر الاتصالات، والمالية، والبرامج، والشراكات، والموارد البشرية، والخدمات الإدارية، وتخطيط الأداء، والأمن، والرفاه.

#### الإنجازات

الجدول ألف-ثالثاً-1: المبادرة المؤسسية الحاسمة بشأن الاستثمار في العاملين في البرنامج، - الميزانية (مليون دولار أمريكي) وعدد الموظفين بمكافئ الدوام الكامل، حسب الإنجاز						
المجموع		المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية		المقر		الإنجاز
مكافئ الدوام الكامل	الميزانية	مكافئ الدوام الكامل	الميزانية	مكافئ الدوام الكامل	الميزانية	
36	5.3	17	2.4	19	2.9	الإنجاز 1: الإدارة الاستباقية للهيكل والوظائف
28	4.0	15	3.0	12	1.0	الإنجاز 2: اجتذاب المواهب المتنوعة والاحتفاظ بها
53	10.9	35	5.9	19	4.9	الإنجاز 3: تنمية المهارات والقدرات
35	7.7	16	2.7	19	5.0	الإنجاز 4: تهيئة أماكن عمل يسودها الاحترام والشمول
18	4.6	16	3.1	3	1.5	الإنجاز 5: سلامة الموظفين وصحتهم ورفاههم
170	32.4	98	17.1	72	15.3	المجموع

- 8- يركز **الإنجاز 1** على الإدارة الاستباقية للهيكل والوظائف لتسريع مواءمة القوة العاملة مع الاحتياجات التنظيمية المحددة. وتشتمل الأنشطة إدارة التغييرات التي تم تحديدها من خلال الخطط الاستراتيجية القطرية وعمليات التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة، ومواءمة الهيكل والتغييرات في الوظائف ذات الصلة وطرائق العقود.

- 9- وتبلغ ميزانية هذا الإنجاز 5.3 مليون دولار أمريكي. ومن هذا المجموع، يتم استثمار 2.4 مليون دولار أمريكي بشكل مباشر في الأنشطة الميدانية، بقيادة المكاتب الإقليمية. وفي المقر، ستركز الأنشطة على توفير التوجيه لمديري المكاتب الإقليمية والقطرية بشأن إدارة شؤون العاملين؛ وتنفيذ الاستراتيجيات والإجراءات الناشئة عن استعراضات القوة العاملة للهيكل التنظيمية للبرنامج ووظائفه وطرائق العقود؛ وتعزيز الاستجابة الإقليمية لحالات الطوارئ ودعم جهود استعداد المكاتب القطرية.
- 10- ويركز **الإنجاز 2** على اجتذاب المواهب المتنوعة والاحتفاظ بها لبناء القوة العاملة المناسبة في البرنامج باستخدام نهج أكثر استجابة وابتكاراً لإدارة القوة العاملة. ولتعزيز قدرة البرنامج على اجتذاب المزيد من المواهب المتنوعة والاحتفاظ بها، تشمل الأنشطة إنشاء آليات مبتكرة لتقديم الخدمات لاجتذاب المواهب وحملات التوظيف والسياسات والعمليات والنظم والمهارات الفعالة؛ والتعاون مع المنظمات التي تمثل الأشخاص ذوي الإعاقة.
- 11- وتبلغ ميزانية هذا الإنجاز 4 ملايين دولار أمريكي في عام 2024، منها 3 ملايين دولار أمريكي ستنتم إدارتها من خلال المكاتب الإقليمية وستهدف إلى تمكين البرنامج من اجتذاب المواهب المتنوعة والاحتفاظ بها. وستسمح الأنشطة للبرنامج بنشر الموظفين المناسبين في الوظائف المناسبة، وتسريع المدد الزمنية للتوظيف، والحد من اختناقات نشر الموظفين، واعتماد ممارسات مبتكرة في اجتذاب المواهب.
- 12- ويركز **الإنجاز 3** على تنمية مهارات وقدرات موظفي البرنامج للوفاء بالمعايير المؤسسية المحددة ودعم الخطط الاستراتيجية القطرية والمواءمة مع الاستراتيجيات الوظيفية.
- 13- ويجري تنفيذ اثنين وعشرين نشاطاً في إطار هذا الإنجاز بميزانية إجمالية قدرها 10.9 مليون دولار أمريكي؛ وتدير المكاتب الإقليمية غالبية هذه الأنشطة. وفي المقر، تعمل المبادرة المؤسسية الحاسمة على تمكين الفريق المعني بتعلم وتنمية الموارد البشرية من تلبية الاحتياجات المتغيرة للمنظمة، وتلبية الاحتياجات بشكل مباشر وتقليل المخاطر المرتبطة بعدم توافق القوة العاملة.
- 14- وقد استرشدت الأنشطة بعملية عام 2022 المتعلقة بمسائل المخاطر والرقابة المؤسسية، التي سلطت الضوء على مسألتين لا تزالان تشكلان أولوية وتحدياً على نطاق المنظمة: الثقافة والسلوك في مكان العمل، وإدارة المواهب وتخطيط القوة العاملة. وتوسع الأنشطة إلى سد الفجوات الحرجة وتحسين مهارات الموظفين وقدراتهم من خلال مبادرات متزامنة بشأن الأولويات المؤسسية مثل منظور الإعاقة وغيرها من أشكال الإدماج؛ ومهارات القيادة والإدارة واللغة؛ والتدريب والرصد والدعم التقني والتدريب للموظفين؛ والتدريب المخصص للمتعدد الوظائف على مهارات إدارة الموارد.
- 15- وفي المكاتب الإقليمية، تشمل الأنشطة توفير التدريب في المجالات التالية: قيادة وإدارة الموظفين الوطنيين، والقيادة النسائية، وقيادة العاملين والأفرقة، ومديري برامج المكاتب ورؤساءها، والاحتياجات الوظيفية المحددة.
- 16- ويركز **الإنجاز 4** على تهيئة أماكن عمل يسودها الاحترام والشمول بصورة مستمرة. وتتضمن الأنشطة توفير التوجيه والدعم المؤسسيين للمنظمة مع التركيز على الميدان؛ ودعم إمكانية الوصول الشامل من خلال استعراض مبادئ البرنامج؛ ووضع السياسات وعمليات إصدار الشهادات ذات الصلة التي تغطي جميع مجالات التنوع والشمول مثل التكافؤ بين الجنسين وإدماج الإعاقة والمساواة العرقية ومكافحة العنصرية.
- 17- ويعمل هذا الإنجاز الذي تبلغ ميزانيته 7.7 مليون دولار أمريكي على دفع جهود المنظمة لتصبح أكثر شمولاً. ويتمثل الهدف في بناء ثقافة أكثر تمكيناً في مكان العمل، ولا سيما في الميدان، من خلال التنفيذ المستمر لخطط عمل الاستقصاء العالمي للموظفين، والسياسات المؤسسية والتحسينات مثل مبادرات الاحترام + وتحديث! ومن خلال تصميم وتنفيذ مقترحات لجعل أماكن العمل أكثر سهولة في الوصول إليها.
- 18- ويركز **الإنجاز 5** على تعزيز سلامة الموظفين، وأمنهم وصحتهم ورفاههم. وتشمل الأنشطة تلك المطلوبة لضمان حصول العمليات الميدانية على أدوات فعالة لتقليل الأضرار على العاملين والتي يمكن الوقاية منها وتحسين ظروف السلامة والصحة المهنيين في

بيانات عمل البرنامج. وسيتم توفير تقييمات مخاطر السلامة والصحة المهنية في المواقع الميدانية، وتقديم المساعدة لوضع خطط للإجراءات التصحيحية والوقائية.

- 19- وسيتم الوفاء بواجب البرنامج في رعاية جميع الموظفين من خلال تنفيذ الأنشطة الرامية إلى تحقيق الامتثال لمعايير الأمن والسلامة، وتعزيز قدرة الموظفين على الصمود والتغلب على التوتر والقلق. وتبلغ ميزانية الإنجاز 5 ما قيمته 4.5 مليون دولار أمريكي في عام 2024، وهو ما يمثل انخفاضاً من 5.6 مليون دولار أمريكي في عام 2023 نتيجة لدمج بعض وظائف الرفاه الإقليمية في ميزانية دعم البرامج والإدارة كجزء من استراتيجية الخروج للمبادرة المؤسسية الحاسمة.
- 20- وتُمكن الأنشطة الإقليمية التي تمولها المبادرة المؤسسية الحاسمة الموظفين ومعاليمهم في مراكز العمل الشاقة من الاستفادة من زيادة فرص الحصول على خدمات صحية جيدة بفضل التوجيه والمشورة الاستراتيجيين المقدمين إلى المكاتب القطرية وإنشاء العيادات الصحية وإدارتها.

### خطة التنفيذ

- 21- يتم تنفيذ المبادرة المؤسسية الحاسمة من خلال إطار أصحاب المصلحة المتعددين المصمم حول الإنجازات الخمسة الموضحة أعلاه والمرتبطة بإطار النتائج المؤسسية ومؤشرات الأداء الرئيسية ضمن نتيجة الإدارة 2. وجميع أنشطة المبادرة المؤسسية الحاسمة مدمجة في خطط العمل الاعتيادية للمكتب المشارك وعملية تخطيط الأداء السنوي بالتنسيق مع فريق متخصص في إدارة ثقافة مكان العمل والدعم المقدم منه.

الجدول ألف-ثالثا-2: الميزانية حسب بند الإنفاق، بما في ذلك متطلبات التوظيف بمكافئ الدوام الكامل، 2024				
الوظائف (بمكافئ الدوام الكامل)*	المجموع (مليون دولار أمريكي)	تكاليف غير الموظفين (مليون دولار أمريكي)	تكاليف الموظفين (مليون دولار أمريكي)	الإدارة/المكتب الإقليمي
98	17.1	6.7	10.4	المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية
50	8.0	4.1	3.9	إدارة ثقافة مكان العمل
16	4.8	3.6	1.2	إدارة تسيير الموارد
1	1.2	1.2	0.1	إدارة وضع البرامج والسياسات
3	0.6	0.2	0.4	إدارة الشراكات والدعوة
-	0.5	0.5	-	إدارة تسيير العمليات
2	0.3	-	0.3	مكتب المديرية التنفيذية
170	32.4	16.2	16.2	المجموع

\* تشمل الوظائف عدد الموظفين بمكافئ الدوام الكامل، بمن فيهم الاستشاريون وتأخذ في الاعتبار التعيينات للمهام المؤقتة الداخلية من المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

### تنفيذ أنشطة متعددة السنوات لمرة واحدة في المقر

- 22- في المقر، تسعى الاستثمارات إلى تحسين ثقافة مكان العمل العالمية في البرنامج وتعزيز القدرات أساساً على مستوى المكاتب الإقليمية والقطرية، بما يعكس التزامات البرنامج ببناء واستبقاء قوة عاملة متنوعة وأماكن عمل شاملة، بما في ذلك من خلال وضع عمليات وأنشطة جديدة على المستوى المحلي. وتشارك ست عشرة شعبة في الأنشطة التي تدعم تحقيق إنجاز واحد على الأقل من الإنجازات الخمسة، بناء على التقدم المحرز خلال السنة الأولى.
- 23- وقد دعمت المبادرة المؤسسية الحاسمة التقدم المرتبط باستراتيجية الأمم المتحدة لإدماج منظور الإعاقة، بما في ذلك المؤشر الخاص بالعمالة. وفي عام 2022، تم رفع تصنيف البرنامج بموجب المؤشر من "يقترّب من استيفاء" إلى "يستوفي" المعيار.

24- وترد الأنشطة الأخرى اللازمة لإنشاء القدرة الاستراتيجية على مستوى الإدارات في المبادرة المؤسسية الحاسمة. وعلى سبيل المثال، سيتم تقديم الدعم لإدارة المواهب الاستراتيجية إلى وظيفة الشراكة العالمية في البرنامج لضمان تعيين الموظفين المناسبين في الأدوار المناسبة.

### تنفيذ أنشطة متعددة السنوات لمرة واحدة على مستوى المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية

25- تقوم جميع المكاتب الإقليمية الستة بتنفيذ أنشطة لدعم تحقيق جميع الإنجازات الخمسة؛ وستتلقى المكاتب القطرية مساعدة إضافية من المكاتب الإقليمية حتى تتمكن من إدراج التغييرات المناسبة في خططها الاستراتيجية القطرية.

26- ويعتمد أثر عملية إدارة التغيير على قدرة المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية على استيعاب مبادرات متعددة وتطبيق معايير وممارسات جديدة. وتمكن المبادرة المؤسسية الحاسمة المكاتب الإقليمية من إنشاء أو تعزيز القدرة على إدارة التغيير ودعم المكاتب القطرية، في المقام الأول في مجالين: أنشطة التوظيف وتنمية الموظفين، والصحة المهنية والرفاه، بما في ذلك أنشطة إقليمية محددة.

27- ومن خلال أنشطة التوظيف وتنمية الموظفين، سيستثمر البرنامج في تحسين نهجه في اجتذاب المواهب من خلال إدراج أدوات مبتكرة لتقييم المرشحين وتجهيز المديرين للعمل كمناصرين لاجتذاب المواهب. وسينصب التركيز الأساسي على الحصول على قوة عاملة في البرنامج للمستقبل ووضع المنظمة كجهة رائدة في تنوع القوة العاملة، بما في ذلك عن طريق توفير فرص فعالة للتطور الوظيفي.

28- وستركز الأنشطة التي تغطي الصحة والرفاه المهنيين على تنفيذ المعايير التي تضمن الوفاء بواجب البرنامج المتمثل في رعاية جميع الموظفين في جميع المناطق، بما في ذلك توفير ما يلزم من دعم طبي وتقني. كما ستدعم المبادرة المؤسسية الحاسمة البرنامج في تقديم خدمات إدارة الحالات الطبية المبنية على الأدلة لجميع الموظفين على مستوى المكاتب الإقليمية والقطرية. وتشمل هذه الخدمات إدارة التصاريح الطبية، والإجازات المرضية، والسفر والإجلاء لأسباب طبية، والإعاقة، وتقديم المشورة الفردية والدعم النفسي والاجتماعي الجماعي للموظفين وأفراد أسرهم.

29- وستكفل استراتيجية التخطيط من القاعدة إلى القمة المعتمدة للفترة 2022-2024 أن تستفيد المبادرة المؤسسية الحاسمة من المواهب والقدرات على المستويين الوظيفي والجغرافي. وتضمن الاستراتيجية الملكية على المستويات المناسبة وتستفيد من الخبرة العالمية وقاعدة المعرفة التي لدى البرنامج، وتعمل مع المكاتب القطرية من خلال المكاتب الإقليمية.

30- ونظراً لتعدد البرنامج، سيستمر تطبيق نهج تدريجي في التنفيذ لتعزيز الرقابة وتعزيز الإبلاغ عن أداء البرنامج، وتسجيل الفوائد المحققة ومراقبة الميزانية عبر الإنجازات وأصحاب المصلحة والأنشطة.

31- وتتماشى الجداول الزمنية للتخطيط والاستعراض بشكل كامل مع الدورات المؤسسية للبرنامج؛ وتُقدّم تحديثات كل ثلاثة أشهر إلى لجنة الميزانية العالمية ويُدرج استعراض نهاية العام في تقرير الأداء السنوي للبرنامج.

## مؤشرات الأداء الرئيسية

الجدول ألف-الثالث-3: مؤشرات الأداء الرئيسية <sup>5</sup>			
الإنجاز 1: الإدارة الاستباقية للهياكل والوظائف			
الهدف للعام 2024	الهدف للعام 2023 <sup>8</sup>	خط الأساس للعام 2022	مؤشر الأداء الرئيسي <sup>6</sup>
100 في المائة <sup>9</sup> 48 في المائة	54 في المائة 49 في المائة	26 في المائة 60 في المائة	نسبة الوظائف والمكاتب القطرية التي لديها خطة عمل للقوة العاملة نسبة القوة العاملة المستخدمة بعقود قصيرة الأجل
تشير عمليات البرنامج إلى عدم وجود اتساق في هيكلها وقوتها العاملة ولغتها ومهاراتها، مما قد يعيق الكفاءة التشغيلية. وتدعم الحصائل المتوقعة طموح البرنامج للمضي قدماً ويشكل أسرع في تحسين هذا المواءمة. ووفقاً للمعايير التي حددها إطار التوظيف، حدد البرنامج غايات للاستخدام المناسب لطرائق العقود. <sup>10</sup>			
الإنجاز 2: اجتذاب المواهب المتنوعة والاحتفاظ بها			
الهدف للعام 2024	الهدف للعام 2023	خط الأساس للعام 2022	مؤشر الأداء الرئيسي
46.5 في المائة <sup>11</sup> يفي	44.9 في المائة يفي	42 في المائة يقترّب	نسبة النساء بين الموظفين الفنيين الدوليين والوطنيين يفي البرنامج بمعايير إطار مساءلة الكيانات بموجب استراتيجية الأمم المتحدة لإدماج منظور الإعاقة أو يتجاوزها فيما يتعلق بالتوظيف
لكي تتطور القوة العاملة في البرنامج بما يتماشى مع رؤيته، هناك حاجة إلى نهج أكثر تنوعاً واستجابة لاجتذاب المواهب والاحتفاظ بهم. وتدعم الحصائل المتوقعة إعادة تركيز هذا النشاط من خلال توفير سياسات وعمليات ونظم ومهارات محددة ضرورية لعمليات التوظيف السريعة التي تجتذب مجموعة أكثر تنوعاً من المواهب. <sup>12</sup>			
الإنجاز 3: تنمية المهارات والقدرات			
الهدف للعام 2024	الهدف للعام 2023	خط الأساس للعام 2022	مؤشر الأداء الرئيسي
95 في المائة	90 في المائة	0 في المائة <sup>13</sup>	النسبة المئوية للمكاتب التي لديها خطة عمل لمواءمة ممارساتها في إدارة شؤون العاملين مع سياسة شؤون العاملين في البرنامج ومبادراته التمكينية معدل الامتثال لتعزيز الأداء والكفاءة
100 في المائة	100 في المائة	89 في المائة	النسبة المئوية للموظفين الذين أكملوا التدريب الإلزامي على كل من الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين ومنع السلوك المسيء والتصدي له في البرنامج (المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز)
95 في المائة	95 في المائة	0 في المائة <sup>14</sup>	حدد البرنامج الحاجة إلى تنمية مهارات وقدرات موظفيه للوفاء بالمعايير المؤسسية ودعم الخطط الاستراتيجية القطرية والمواءمة مع الاستراتيجيات الوظيفية. وتمكن الحصائل المتوقعة البرنامج من تسريع وتيرة التعلم التنظيمي والإداري والفردية اللازم.

<sup>5</sup> تم تحديث مؤشرات الأداء الرئيسية هذه من تلك الموجودة في مؤشر المبادرة المؤسسية الحاسمة لعام 2022 من أجل جعلها تتماشى مع إطار النتائج المؤسسية (2022-2025) المعتمد في عام 2022.

<sup>6</sup> WFP/EB.1/2022/4-A/Rev.1.

<sup>7</sup> يعتمد خط الأساس على البيانات حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2021، ما لم يُنص على خلاف ذلك.

<sup>8</sup> تعتبر هذه المقاييس جديدة جزئياً لأن المؤشر يعكس التغييرات في تقرير الأداء السنوي.

<sup>9</sup> بناء على هدف 72 مكتباً.

<sup>10</sup> تستند أهداف عام 2024 إلى نتيجة الإدارة 2 وتدعمها معلومات من قواعد بيانات البرنامج الأخرى.

<sup>11</sup> لم يتم تحديد الغاية المؤسسية حتى وقت كتابة هذا التقرير.

<sup>12</sup> تم تحديد خطوط الأساس عند 0 في المائة بسبب عدم توافر بيانات تاريخية.

<sup>13</sup> تستند غايات عام 2024 إلى نتيجة الإدارة 2 وتدعمها معلومات من قواعد بيانات البرنامج الأخرى.

<sup>14</sup> مع إطلاق الدورة التدريبية الجديدة بشأن السلوك المسيء، أصبح خط الأساس 0 في المائة.

الجدول ألف-ثالثا-3: مؤشرات الأداء الرئيسية <sup>5</sup>			
الإنجاز 4: تهيئة أماكن عمل يسودها الاحترام والشمول			
الهدف للعام 2024	الهدف للعام 2023	خط الأساس للعام 2022	مؤشر الأداء الرئيسي
90 في المائة	90 في المائة <sup>16</sup>	50 في المائة <sup>15</sup>	النسبة المئوية للمكاتب التي نفذت إجراءات منع السلوك المسيء (المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز) وأدوات التوعية التي تستهدف الموظفين في البرنامج بمعايير إطار مساءلة الكيانات بموجب استراتيجية الأمم المتحدة لإدماج منظور الإعاقة أو يتجاوزها فيما يتعلق بإمكانية الوصول
يفي	يفي	يفي	
يلتزم البرنامج أيضا بأعلى المعايير الأخلاقية، ويتبع نهج عدم التسامح مطلقا مع السلوك المسيء، وأفعال الاستغلال والانتهاك الجنسيين، والانتقام والتدليس والفساد، وتوفير ثقافة يسودها الاحترام وشاملة في مكان العمل. وتشمل الحصائل المتوقعة منعاً أقوى للسلوك غير اللائق وإمكانية وصول أكثر شمولاً إلى أماكن عمل البرنامج. <sup>17</sup>			
الإنجاز 5: سلامة الموظفين وأمنهم وصحتهم ورفاههم			
الهدف للعام 2024	الهدف للعام 2023	خط الأساس للعام 2022	مؤشر الأداء الرئيسي
95 في المائة	95 في المائة	95 في المائة	نسبة الامتثال لسياسة إدارة الأمن وإطار المساءلة في البرنامج
95 في المائة	يحدد لاحقا	0 في المائة	نسبة جهات التنسيق الميدانية للسلامة والصحة المهنية المدربة وفقا للمعايير المعترف بها
سيركز البرنامج على الامتثال لمسؤوليات السلامة والأمن المهنيين، والسياسات الأمنية وإدارة المخاطر والعمليات والإجراءات ذات الصلة؛ وتخفيف وتقليل الأضرار التي يمكن الوقاية منها للموظفين؛ وتعزيز أحكام رفاه الموظفين على المستوى الإقليمي.			

<sup>15</sup> 90 في المائة من 20 مكتبا قطريا.

<sup>16</sup> 90 في المائة من المكاتب القطرية المستهدفة وذات الأولوية.

<sup>17</sup> المرجع نفسه.



## المبادرة المؤسسية الحاسمة – الرصد وإدارة الهوية وإمكانية التتبع (23.7 مليون دولار أمريكي)

### المبادرات المؤسسية الحاسمة | مذكرة المفاهيم

الموجز			
الإدارة الرئيسية	إدارة وضع البرامج والسياسات	لموافقة المجلس (ميزانية 2025/2024)	23.7 مليون دولار أمريكي (20.9 مليون دولار أمريكي/ 2.8 مليون دولار أمريكي)
الشعبة (الشعب) المشاركة	شعبة عمليات سلسلة الإمداد، وشعبة البحث والتقدير والرصد، وشعبة التكنولوجيا، وشعبة البرامج الإنسانية والإنمائية، وشعبة التحويلات القائمة على النقد	مدة المبادرة المؤسسية الحاسمة	سنتان (2025 – 2024)
المواءمة مع أولويات الإدارة المؤسسية		الصلة بنتائج الإدارة 18	
تعزيز قدرات الاستجابة لحالات الطوارئ (25 في المائة)		نتيجة الإدارة 1: الفعالية في حالات الطوارئ (75 في المائة)	
ضمان أقصى قدر من الكفاءة والمساءلة وإعطاء الأولوية للابتكار (70 في المائة)		نتيجة الإدارة 6: الاستفادة من التكنولوجيا (25 في المائة)	

### لمحة عامة

- 32- لقد تطور السياق التشغيلي للبرنامج من حيث التعقيد والاحتياجات الإنسانية. ولا تزال قدرة البرنامج على شراء وتوزيع الأغذية على المستفيدين بفعالية وكفاءة، مع وجود آليات الإبلاغ والرصد المناسبة، بالغة الأهمية. وبالاستفادة من النهج والتكنولوجيات الجديدة، سيتم تحديث آليات الإبلاغ والرصد في البرنامج لتعزيز المساءلة وتخفيف المخاطر.
- 33- وفي عام 2022، اشترى البرنامج أكثر من 4 ملايين طن متري من الأغذية (بقيمة 3.2 مليار دولار أمريكي) لتوزيعها على المستفيدين. وبالإضافة إلى الأغذية المشتراة، قام البرنامج بمناولة وتوزيع 1.2 مليون طن متري من الأغذية العينية المقدمة كתרعات نيابة عن الحكومات المانحة. وقد أدت ملاحظات المراجعة الأخيرة الصادرة عن الحسابات السنوية المراجعة للبرنامج لعام 2022، وتحديات تحويل الأغذية في إثيوبيا، والضغط من الجهات المانحة، إلى تفاقم الحاجة إلى إيلاء اهتمام مؤسسي عاجل لتتبع وتقصي السلع. ولحل هذه المشكلة المستمرة والاستجابة للنتائج الأخيرة، أنشأ مكتب المديرية التنفيذية فرقة عمل مشتركة بين الإدارات، تضم الشعب المعنية والقادة ذوي الصلة، لوضع خطة عمل لمعالجة المسائل المتكررة المتعلقة بالرصد وإدارة الهوية معالجة شاملة.
- 34- ويعد رصد السلع وتتبعها من أهم المشاكل التي تواجهها عمليات البرنامج. والعملية الحالية مجزأة وتتداخل فيها عدة شعب منها شعبة عمليات سلسلة الإمداد وشعبة البرامج الإنسانية والإنمائية وشعبة البحث والتقدير والرصد ووحدة الشراكات مع المنظمات غير الحكومية. وعلى مستوى النظم، يقوم نظامان مختلفان على الأقل (نظام دعم تنفيذ اللوجستيات وأداة المكاتب القطرية للإدارة الفعالة) بتسجيل أجزاء مختلفة من المعلومات. وبهذا الاستثمار، يسعى البرنامج إلى تبسيط العملية من البداية إلى النهاية، باستخدام التكنولوجيا كعامل تمكين وليس كمحرك، من أجل توفير العناصر الأساسية لعمليات الرصد البرامجي والتعديل والإبلاغ.
- 35- وقد بذلت شعب مختلفة عدة محاولات للتصدي جزئياً للتحديات، ولكن لا تزال المشاكل قائمة، ولا سيما فيما يتعلق بمسألة التكامل. وستؤدي العملية الأكثر سلاسة وتكاملاً إلى تمكين موظفي سلسلة الإمداد والبرامج والرصد والشراكات، وستوفر كذلك لقادة المكاتب القطرية معلومات عن حالة السلع (من الشراء إلى تسليم "الميل الأخير") لإرشاد تصميم البرامج وتنفيذها بشكل أفضل، وتوجيه قرارات شراء الأغذية وذخيرة المشتريات، والرد على أسئلة الجهات المانحة بشأن حالة تسليم الأغذية والحفاظ على حلقة تعقيبات بين شراء/إرسال السلع واستلامها على مستوى المستفيدين.

36- وقد أدخلت تعديلات على نظم مختلفة بما في ذلك نظام دعم تنفيذ اللوجستيات وأداة المكاتب القطرية للإدارة الفعالة لمعالجة ملاحظات المراجعة. غير أنه ثبت أن هذه التعديلات في حد ذاتها مرهقة وتزيد العبء على الموظفين الميدانيين دون حل المشاكل الأساسية؛ ولذلك، هناك حاجة إلى نهج موحد، بما يتماشى مع الخطة الاستراتيجية (2022-2025). وتوضح الإنجازات التالية الأهداف عالية المستوى التي وضعتها واستعرضها فريق العمل.

## الإنجازات

الجدول ألف-ثالثا-4: ميزانية المبادرة المؤسسية الحاسمة حسب الإنجاز، 2024-2025 (مليون دولار أمريكي)			
الإنجازات	2024	2025	المجموع
1- رصد العمليات والحصائل عن بعد	6.6	-	6.6
2- دراسة جدوى بشأن نظام إيكولوجي متكامل وقابل للتشغيل البيئي لرصد البرنامج	1.2	-	1.2
3- معايير الضمان الدنيا لعمليات الأغذية العينية بما في ذلك تحسين آلية التقييمات المجتمعية	9.1	-	9.1
4- خارطة طريق لإمكانية التتبع وتعزيز تدفق المعلومات وتوحيد البيانات (خارطة الطريق ومرحلة "الميل الأول")	2.8	1.8	4.6
5- تكنولوجيا المسح الضوئي للاستلام/الإرسال المؤتمت وتحسين إدارة المستودعات (مرحلتنا "الميل الأوسط والأخير")	1.2	1.1	2.3
المجموع	20.9	2.8	23.7

37- **الإنجاز 1: رصد العمليات والحصائل عن بعد.** ستقوم شعبة البحث والتقدير والرصد بإنشاء وتجربة نظام لرصد العمليات والحصائل عن بعد في العمليات والبلدان العالية المخاطر لقياس أداء البرامج والتكيف بسرعة مع أي حصائل غير متوقعة. وسيؤدي ذلك إلى زيادة كفاءة البرامج وفعاليتها، وإنقاذ الأرواح والموارد المالية. وستسمح الاستقصاءات المنهجية عن بعد أيضا للمستفيدين بتقديم تقييمات ما بعد التوزيع بشأن مدى كفاية المساعدة أو أي صعوبات قد يواجهونها والتي يمكن أن تؤثر سلبا على الحصائل المرجوة للبرامج.

38- **الإنجاز 2: دراسة جدوى بشأن نظام إيكولوجي متكامل وقابل للتشغيل البيئي لرصد البرنامج.** ستجري شعبة التكنولوجيا دراسة جدوى لتقييم كيف يمكن لحلول النظام أن تعزز إجراءات رصد العمليات والحصائل. وستتضمن الدراسة توصيات بشأن تكامل الأنظمة القائمة وقابلية التشغيل. وسيتم تطوير النماذج الأولية للحل الموصى به وتحليلها لتحديد الخطوات التالية. وسيأخذ التحليل في الاعتبار عوامل مثل تقييمات المستخدمين، والأثر على مؤشرات الأداء الرئيسية، والجدوى التقنية والاعتبارات المالية.

39- **الإنجاز 3: معايير الضمان الدنيا لعمليات الأغذية العينية بما في ذلك تحسين آلية التقييمات المجتمعية.** قامت شعبة التحويلات القائمة على النقد بوضع إطار تشغيلي يتضمن الحد الأدنى من معايير الضمان للتحويلات القائمة على النقد. وسيتم الاستفادة بخبرات الشعبة وأفضل ممارساتها لوضع الحد الأدنى من معايير الضمان لعمليات الأغذية العينية، والتي سيتم تطويرها وتنفيذها في عمليات وبلدان مختارة عالية المخاطر للتخفيف من مخاطر تحويل المساعدات والتدليس.

40- وبالنسبة لآليات التقييمات المجتمعية، يجب على البرنامج أن يوحد معايير وأدواته وعملياته ويجعلها مركزية ورقمية لتسهيل الاستخدام المنهجي للبيانات المجتمعية في صنع القرار. ويمكن جمع التقييمات المجتمعية من خلال مجموعة متنوعة من القنوات وينبغي دمجها بناء على السياق. وينبغي أن تكون التقييمات مركزية حتى يمكن تصنيفها وتحليلها مركزيا واستخدامها لإرشاد عملية صنع القرار في الرقابة والقيادة. وتشكل آليات التقييمات المجتمعية الخاصة بوظيفة معينة جزءا من نظام متكامل وتكميلي لرصد النواتج والحصائل من خلال تمكين تحديد وتخفيف في الوقت المناسب المخاطر التي يتعرض لها الأفراد والسكان والبرنامج نفسه وضمان أن تصل المساعدة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب وبطريقة كريمة وآمنة.

- 41- **الإجازة 4: خارطة طريق لإمكانية التتبع وتعزيز تدفق المعلومات وتوحيد البيانات (خارطة الطريق ومرحلة "الميل الأول").** تم تصميم مشروع التتبع والتقصي لمعالجة ملاحظات المراجعة والتحديات التشغيلية وتعقيبات الموظفين. والهدف الرئيسي من هذا المشروع هو تنفيذ نظام معزز وموتمت بشكل مناسب لإدارة الأغذية المشتراة عبر سلسلة الإمداد بأكملها. ومع تقدم وتحسن الاستراتيجية الرقمية التي تقودها شعبة التكنولوجيا، فإن الهدف الشامل هو التعزيز المستمر لنماذج أعمال البرنامج. وإدراكا لأهمية التكيف مع النظام الإيكولوجي الرقمي الدائم التطور من أجل البقاء في طليعة الابتكار وتبني التكنولوجيات والممارسات الجديدة، سيعمل البرنامج على تحسين عملياته والمساهمة في الوفاء بولايته.
- 42- وبالنسبة لخارطة طريق التتبع، ستأخذ شعبة عمليات سلسلة الإمداد القيادة في وضع عملية مفصلة على مستوى الأعمال، بما في ذلك الأنشطة المتعلقة وغير المتعلقة بسلسلة الإمداد. وسيستلزم وضع خارطة الطريق تحديد أصحاب المصلحة والمسؤوليات والتبعيات وتدقيق العمليات. ولضمان أن يلي هذا النهج توقعات أصحاب المصلحة، ستجري شعبة عمليات سلسلة الإمداد عملية تحقق مع أصحاب المصلحة وتؤكد التوصيات التفصيلية. ولاستكمال هذه العملية الداخلية، سيجرى تقييم للحلول الجاهزة في السوق من خلال التشاور مع القطاع الخاص وأصحاب المصلحة الخارجيين. وعن طريق الجمع بين الخبرة الداخلية والمنظورات الخارجية، يهدف البرنامج إلى إيجاد حل قوي وفعال لإمكانية التتبع يلي معايير الصناعة وأفضل الممارسات.
- 43- ولتعزيز تدفق المعلومات وتوحيد البيانات، ستقوم شعبة عمليات سلسلة الإمداد بتحسين السياسات والمعايير الحالية. وسيتم تنفيذ هذا العمل بالتشاور مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين لضمان مراعاة جميع المنظورات والرؤى. وينطوي أحد الجوانب الحاسمة لهذا التعزيز على وضع تعريف عمل جديد لعملية تدفق المعلومات مع شركاء البرنامج في المراحل الأولية، بما في ذلك الموردون ومشغلو خدمات الشحن. وسيضع هذا الجهد التعاوني الأساس اللازم لتبادل البيانات بشكل أكثر بساطة وكفاءة عبر سلسلة الإمداد. وبعد تطوير عملية تدفق المعلومات، ستركز شعبة عمليات سلسلة الإمداد على الأتمتة لزيادة تعزيز كفاءة تبادل المعلومات. ومن خلال أتمتة العمليات، تهدف شعبة عمليات سلسلة الإمداد إلى تقليل التدخلات اليدوية وتبسيط إدارة البيانات.
- 44- ولاختبار هذه التحسينات والتحقق منها، ستبدأ شعبة عمليات سلسلة الإمداد مشروعاً تجريبياً يستهدف "الميل الأول"، ويشمل المشتريات والشحن إلى ميناء التفريغ. وسيزود المشروع التجريبي شعبة عمليات سلسلة الإمداد بنتائج ورؤى قيمة سيتم استخدامها لتحديث خارطة طريق التتبع والتقصي وتكييف خطة الإدارة. ويضمن هذا النهج التكراري التحسين المستمر للاستراتيجيات ويوأم جهود البرنامج مع الممارسات الأكثر فعالية وكفاءة لصالح سلسلة الإمداد بأكملها.
- 45- **الإجازة 5: تكنولوجيا المسح الضوئي للاستلام/الإرسال المؤتمت وتحسين إدارة المستودعات.** كان الاستثمار في هذا المجال الحيوي خلال السنوات السابقة مدعوماً بصندوق استثماري مخصص تديره شعبة عمليات سلسلة الإمداد. غير أنه نظراً لحجم المشاكل التي ووجهت، يلزم تحديد الأولويات والاستثمارات الطويلة الأجل لتحقيق التقارب بين مسارات العمل ذات الصلة عبر شعبة عمليات سلسلة الإمداد وشعبة التكنولوجيا والشعب الأخرى وتوفير حل يؤثر تأثيراً إيجابياً على العمليات الميدانية.
- 46- وبالنسبة لمرحلتنا "الميل الأوسط والأخير"، تعزز شعبة عمليات سلسلة الإمداد دمج تكنولوجيات المسح الجديدة مثل استخدام رموز الاستجابة السريعة لتحسين الكفاءة التشغيلية بشكل كبير. ولتحقيق ذلك، ستسعى شعبة عمليات سلسلة الإمداد إلى قياس العمليات مقابل أفضل ممارسات الصناعة، والتعاون مع الخبراء المتخصصين في هذا المجال وإقامة شراكات مع قادة الصناعة لتصميم وتنفيذ حلول مستدامة وحديثة.
- 47- وكجزء من هذه المرحلة من المشروع، ستعطي شعبة عمليات سلسلة الإمداد الأولوية لتنفيذ البنية التحتية المتقدمة للمستودعات، مما يضمن أنها تلبى احتياجات موظفي المستودعات. وتهدف هذه المواءمة إلى تبسيط العمليات وتحسين الأداء العام للمستودعات، مما يؤدي إلى عمليات أكثر سلاسة وكفاءة عبر سلسلة الإمداد.

## خطة التنفيذ

الجدول ألف-ثالثا-5: الميزانية حسب بند الإتفاق، بما في ذلك متطلبات التوظيف بمكافئ الدوام الكامل، 2024				
الإدارة/الوحدة	تكاليف الموظفين (مليون دولار أمريكي)	تكاليف غير الموظفين (مليون دولار أمريكي)	المجموع (مليون دولار أمريكي)	الوظائف (مكافئ الدوام الكامل)*
إدارة وضع البرامج والسياسات	5.1	10.5	15.7	53.0
إدارة تسيير العمليات	1.3	2.7	3.9	10.4
إدارة تسيير الموارد	-	1.2	1.2	-
<b>المجموع</b>	<b>6.4</b>	<b>14.4</b>	<b>20.8</b>	<b>63.4</b>

\* تشمل الوظائف عدد الموظفين بمكافئ الدوام الكامل، بمن فيهم الاستشاريون وتأخذ في الاعتبار التعيينات للمهام المؤقتة الداخلية من المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

48- سيتم تنسيق التنفيذ والتحقق منه مع أصحاب المصلحة (المكاتب القطرية، والمكاتب الإقليمية، وشعب المقر). وأثناء عمليات الطوارئ، غالبا ما تكون عمليات الرصد وإدارة الهوية وإمكانية التتبع هي الأكثر أهمية، ولكنها لا تحظى في بعض الأحيان بدعم كاف. ومن شأن تجربة خطة العمل الشاملة هذه في العمليات والبلدان العالية المخاطر أن تضمن أن تبدأ عمليات الاستجابة لحالات الطوارئ مع ضوابط قوية، مما يمنع أنواع الخسائر التي يمكن أن تحدث عندما تتجاوز السرعة المطلوب توسيع نطاق بها في حالات الطوارئ سرعة العمليات.

49- ومن خلال تركيز التنفيذ الأولي للإنجازات 1 و2 و3 على العمليات والبلدان العالية المخاطر، سيعمل البرنامج على زيادة كفاءة البرامج وفعاليتها، وإنفاذ الأرواح والموارد المالية. وستصبح النهج الجديدة في نهاية المطاف "العمل كالمعتاد" وستتحمل الخطط الاستراتيجية القطرية التكلفة، مما يضمن استدامة هذا العمل.

50- وبالنسبة للإنجازين 3 و4، ستؤدي عملية التتبع الشاملة والمبسطة من البداية إلى النهاية إلى إلغاء العديد من الخطوات والتسويات اليدوية للنظم (مثل نظام دعم تنفيذ اللوجستيات/أداة المكاتب القطرية للإدارة الفعالة). وسيُمكن وجود مصدر واحد للحقيقة البرنامج من تقديم إجابات متسقة ودقيقة على أسئلة الجهات المانحة ويسهل الفهم الأفضل للتأخيرات في مشتريات الأغذية وإرسالها وتسليمها. ويمكن أيضا تعزيز تقييمات شركاء التوزيع والمنظمات غير الحكومية بشكل كبير من خلال توفير تقارير التوزيع في الوقت المناسب.

51- وستتناول تنفيذ هذه الخطة توصيات التقييم والمراجعة الداخلية. وعلى سبيل المثال، اشتمل رد الإدارة على التقييمات المقدمة إلى المجلس التنفيذي في فبراير/شباط 2023<sup>19</sup> على توصيتين لشعبة البحث والتقدير والرصد:

◀ تقديم دعم معزز لتحسين نظم الرصد في المكاتب القطرية استنادا إلى العوامل التمكينية المحددة في هذا التقرير التجميعي

◀ تعزيز تدبير الموارد واستخدام وظيفة الرصد كجزء لا يتجزأ من دورة البرامج لدعم أهداف التعلم

52- وبالنسبة للإنجازات التي تقع ضمن اختصاص إدارة وضع البرامج والسياسات، ستم إدارة التنفيذ باستخدام "نهج الشلال"، وهو نظام عمل خطي يشجع على قرب اكتمال مراحل أو خطوات معينة من المشروع قبل الانتقال إلى المراحل اللاحقة. وبالنسبة للإنجازات المتعلقة بتتبع سلسلة الإمداد، ستم إدارة التنفيذ باستخدام "نهج السرعة"، وهي طريقة لتسليم المشروع في أجزاء صغيرة يمكن إدارتها خلال فترة زمنية قصيرة للسماح بالتكرارات السريعة. وسيتم تقييم أداء العمل تجاه كل إنجاز مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية المذكورة أدناه.

## مؤشرات الأداء الرئيسية

الجدول ألف-الثالث-6: مؤشرات الأداء الرئيسية حسب الإنجاز		
مؤشر الأداء الرئيسي	الهدف للعام 2024	الهدف للعام 2025
<b>1- رصد العمليات والحاصلات عن بعد مع دعم الحلول التقنية</b> الحصيلة المتوقعة: زيادة كفاءة البرامج وفعاليتها، مع مزيد من المساهمة والرقابة في عمليات الطوارئ		
عدد العمليات عالية المخاطر التي تشمل رصد النواتج والحاصلات عن بعد	15	غير متاح
<b>2- دراسة جدوى بشأن نظام إيكولوجي متكامل وقابل للتشغيل البيئي لرصد البرامج</b> الحصيلة المتوقعة: تعزيز إجراءات رصد النواتج والحاصلات من خلال زيادة قابلية التشغيل البيئي للنظام		
دراسة جدوى بشأن نظام إيكولوجي متكامل وقابل للتشغيل البيئي لرصد البرامج منجز أو وقعت عليه شعبة البحث والتقدير والرصد وشعبة التخطيط والأداء المؤسسيين وشعبة التكنولوجيا والمكاتب الإقليمية	موافق عليه	غير متاح
<b>3- معايير الضمان الدنيا لعمليات الأغذية العينية بما في ذلك تحسين آلية التعقيبات المجتمعية</b> الحصيلة المتوقعة: التخفيف من مخاطر التحويل والتدليس وتحسين المعايير والأدوات والعمليات المتعلقة بآلية التعقيبات المجتمعي لاستخدام البيانات المجتمعية بشكل منهجي في صنع القرار		
معايير الضمان الدنيا للمساعدات الغذائية العينية	مكتمل	غير متاح
نسبة العمليات عالية المخاطر التي طبقت المعايير المنقحة	85 في المائة	غير متاح
تم إطلاق معايير ضمان البات التعقيبات المجتمعية في البرنامج، وهناك توجيهات شاملة متاحة لوضع هذه المعايير والحفاظ عليها	مكتمل	غير متاح
<b>4- خارطة طريق لإمكانية التتبع وتعزيز تدفق المعلومات وتوحيد البيانات (خارطة الطريق و"الميل الأول")</b> الحصيلة المتوقعة: تنفيذ نظام مؤتمت معزز لإدارة الأغذية المشتراة عبر سلسلة الإمداد بأكملها		
عدد الموردين المدمجين في التدفق الآلي للمعلومات <sup>20</sup>	غير متاح	20 في المائة من الموردين النشطين
عدد ساعات عمل إدخال البيانات التي تم توفيرها <sup>21</sup>	غير متاح	تخفيض بنسبة 30 في المائة
<b>5- تكنولوجيا المسح الضوئي للاستلام/الإرسال المؤتمت وتحسين إدارة المستودعات ("الميل الأوسط والآخر")</b> الحصيلة المتوقعة: تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال استخدام تكنولوجيات المسح الضوئي الجديدة		
الجدول الزمني لتحديد وتتبع السلع من خلال سلسلة الإمداد بأكملها <sup>22</sup>	غير متاح	أقل من 5 أيام
عدد إجراءات التشغيل القياسية التي تم وضعها لدمج تكنولوجيا المسح الضوئي <sup>23</sup>	غير متاح	4
عدد مواقع التخزين الرئيسية المزودة بتكنولوجيا التتبع المحسنة <sup>24</sup>	غير متاح	30
تحسين مساحة المستودعات <sup>25</sup>	غير متاح	20 في المائة

20 يشكل أقل من 1 في المائة من الموردين النشطين 50 في المائة من الإنفاق على المشتريات. وستتواءم القيمة المقاسة مع عدد المعاملات المؤتمتة.

21 يقيس الوقت الموفر لكل نوع وثيقة على فترة 3 و6 و12 شهرا؛ سيتم تأكيد خطوط الأساس لاحقا.

22 يستغرق تتبع الأغذية في الماضي، على سبيل المثال، مع حالات سحب الأغذية، ما بين 14 يوما وعدة أشهر. وسيؤدي إدخال غاية مدتها خمسة أيام إلى تحسين العملية بنسبة 90 في المائة تقريبا. وسيتم نشر تكنولوجيا المسح الضوئي على أساس الحجم والموقع الاستراتيجي. ويهدف البرنامج إلى اعتماد المسح الضوئي لاستلام وإرسال السلع بنسبة 100 في المائة لتوفير بيانات في الوقت الفعلي تقريبا عن رؤية السلع في أي وقت.

23 إجراءات التشغيل القياسية للتوسيم والطباعة والمسح الضوئي والتحميل/التفريغ.

24 خمسة مواقع تخزين لكل منطقة، وهو ما يمثل حوالي 30 مكتبا قطريا أو أقل.

25 يتم حسابه كمجموع الحجم المكعب للمخزون لكل سعة تخزينية للمستودع \* 100. ويتم تتبعه كمقياس لكفاءة المساحة حيث يمثل المخزون نسبة مئوية مستهدفة من إجمالي سعة التخزين في المستودعات.

المبادرة المؤسسية الحاسمة – مناسبة للمستقبل في مشهد تمويل متغير  
تعزيز الشراكات من أجل قاعدة تمويل موسعة وحلول تمويل مبتكرة تركز على التكيف مع المناخ (7.9 مليون دولار أمريكي)  
المبادرات المؤسسية الحاسمة | مذكرة المفاهيم

الموجز	
7.9 مليون دولار أمريكي (1/6.9 مليون دولار أمريكي)	لموافقة المجلس (ميزانية 2025/2024)
إدارة الشراكات والدعوة	الشعبة (الشعب) الرئيسية
شعبة الشراكات مع القطاع العام وتبدير الموارد، وشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه، وشعبة الاتصالات والدعوة والتسويق، وشعبة الشراكات الاستراتيجية، وشعبة المالية المؤسسية، وشعبة البرامج الإنسانية والإنمائية، وشعبة الابتكار وإدارة المعرفة ومكتب الشؤون القانونية	الشعبة (الشعب) المشاركة
سنتان (2025-2024)	مدة المبادرة المؤسسية الحاسمة
الصلة بنتائج الإدارة <sup>26</sup>	المواءمة مع أولويات الإدارة المؤسسية
نتيجة الإدارة 1: الفعالية في حالات الطوارئ (13 في المائة) نتيجة الإدارة 3: الانخراط في شركات فعالة (48 في المائة) نتيجة الإدارة 4: التمويل الفعال للقضاء على الجوع (39 في المائة) غير متاح: (20 في المائة)	ضمان واجب الرعاية وتحسين ثقافة مكان العمل (16 في المائة) ضمان أقصى قدر من الكفاءة والمساءلة وإعطاء الأولوية للابتكار (10 في المائة) بناء الشراكات، بما في ذلك مع القطاع الخاص (55 في المائة)

### لمحة عامة

53- مع النمو غير المسبوق في الاحتياجات الإنسانية العالمية بسبب العدد المتزايد من البلدان التي تواجه أزمات غذائية، لن تكون مصادر التمويل التقليدية كافية لتلبية احتياجات برامج البرنامج اللازمة للقضاء على الجوع. وعلى الرغم من النمو الاستثنائي في الاحتياجات، فإن التمويل الإنساني أخذ في الانخفاض حيث تعاني الجهات المانحة للبرنامج منذ فترة طويلة من انخفاض النمو الاقتصادي وضعف الإرادة السياسية. وعلى الرغم من أن المساعدة الإنمائية الرسمية قد تبدو وكأنها قد زادت، إلا أنها تشهد ركوداً بالقيمة الحقيقية حيث إن غالبية النمو حدث لأن الجهات المانحة للجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي سجلت دعم اللاجئين المحليين على أنه مساعدة إنمائية رسمية. وعلاوة على ذلك، أدى عدد صغير من حالات الطوارئ واسعة النطاق مثل الحالة في أوكرانيا إلى انخفاض مستوى المساعدة الإنمائية الرسمية القابلة للبرمجة والمتاحة للبلدان المنخفضة الدخل، والتي تشهد أكبر زيادة في مواطن الضعف والاحتياجات. وهناك حاجة إلى استثمارات لتحسين مواءمة قاعدة شراكات البرنامج مع احتياجات الأفراد والمجتمعات المحلية والبلدان التي تعمل على القضاء على الجوع، ويجب على البرنامج أن يعتمد أساليب جديدة للعمل لزيادة الكفاءة، وتحسين الموارد، وتسخير أشكال جديدة من التمويل. وتهدف هذه المبادرة إلى ضمان أن يكون هيكل ونهج تعبئة الموارد في البرنامج مناسبين للغرض، وقادرين على تعزيز وتنويع جهود تعبئة الموارد وتحقيق مواءمة أفضل بين القوة العاملة في البرنامج والاحتياجات التنظيمية السريعة التطور والشراكات الخارجية المتغيرة باستمرار ومشهد تدبير الموارد.

54- ويتطلب هذا التحول استثماراً مؤسسياً أولياً لمرة واحدة لضمان التماسك والاستدامة. وتهدف المبادرة إلى إعادة تنظيم الوظائف؛ وتعزيز التخطيط الاستراتيجي والتنسيق وعمليات تسيير الأعمال؛ وتنمية قدرات وإمكانيات الموظفين. ومن المتوقع أن تؤدي إلى تحسين كفاءة وفعالية الوظائف عن طريق تمكين المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية من قيادة مبادرات تعبئة الموارد والدعوة القائمة على الوظائف. وعلاوة على ذلك، فهي تهدف إلى الاستثمار في تحديد شراكات جديدة وفرص تدبير الموارد، ولا سيما للتمويل المبتكر والمناخ.

<sup>26</sup> تعكس الأولويات المؤسسية ونتائج الإدارة المدرجة تلك التي سجلتها كل شعبة في لوحة معلومات Tagetik حتى 20 يوليو/تموز 2023.

55- واستنادا إلى التحليلات الخارجية والاستعراضات الوظيفية داخل إدارة الشراكات والدعوة وبالنظر إلى توصيات المراجعة الأخيرة بشأن إدارة اتفاقات المساهمات، ستقوم المبادرة المؤسسية الحاسمة بتنفيذ التغييرات المطلوبة لتنفيذ الولاية المتعلقة بالشراكات والدعوة بفعالية أكبر. وبناء على العمل الذي أنجزته منذ عام 2020 اللجنة التوجيهية للتمويل المبتكر (برئاسة مشتركة بين شعبة المالية المؤسسية وشعبة البرامج الإنسانية والإنمائية وشعبة الشراكات الاستراتيجية)، هناك حاجة إلى ضمان إضفاء الطابع الرسمي والتعميم وتوفير التوجيه المعياري للمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية التي تسعى إلى توسيع نطاق استخدامها للتمويل المبتكر أو البدء في استخدامه من أجل العمل على وضع استراتيجية تمويل مبتكر على أساس تشاوري، يشمل المشاركة القوية للمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية. ويساعد التمويل المبتكر البرنامج في توليد أموال إضافية عن طريق التماس مصادر تمويل جديدة والانخراط مع شركاء جدد، وهو ما يمكن أن يخفف الضغط الواقع على الجهات المانحة الحكومية. كما أنه يعزز كفاءة التدفقات المالية عن طريق تقليل وقت التنفيذ والتكاليف ويجعل التدفقات المالية أكثر توجها نحو النتائج من خلال ربط تدفقات التمويل بشكل صريح بالأداء القابل للقياس. وبخلاف مجالات المخاطر المحددة، يرتبط مقترح المبادرة المؤسسية الحاسمة في النهاية بجميع الأولويات المؤسسية، وخاصة نتائج الإدارة 2 (إدارة شؤون العاملين)، و3 (الشراكات الفعالة)، و4 (التمويل الفعال).

56- إن التعبئة الفعالة والمبتكرة للموارد والدعوة "مهمة الجميع"، كما قالت المديرية التنفيذية. وفي حين أن تركيز هذا العمل سيختلف عبر الشعب، سيضمن فريق لإدارة التغيير من الشعب المشاركة الرئيسية التماسك والاتساق والعمل بشكل تعاوني على تفصيل وتنفيذ خارطة الطريق المستمدة من تحليلات 2023/2022.

← ستركز أفرقة الشراكات على المجالات التالية: إعادة التنظيم الوظيفي، لتعزيز الابتكار والتعاون وأساليب العمل الجديدة؛ وتحسين عمليات تسيير الأعمال، من أجل الإدارة الفعالة والمبسطة لشؤون الشركاء من البداية إلى النهاية وعمليات متكاملة شفافة؛ وتنويع قاعدة تمويل البرنامج من خلال نهج مبتكرة تدعم مشاركة المكاتب القطرية في فرص التمويل الناشئة لتمويل التكيف مع المناخ والعمل المتعلق بالقدرة على الصمود، بما في ذلك من خلال توليد الأدلة والدعوة لحلول البرنامج على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية.

← يتوخى فريق الدعوة بذل جهد متكامل للدعوة على مستوى المنظمة يزيد قوة أثر البرنامج إلى أقصى حد وينتج اتصالات أكثر فعالية ومدفوعة بالأدلة لتعبئة أصحاب المصلحة. وستهدف المبادرة إلى تعزيز القوة العاملة وإلهام الابتكار من خلال التعلم وتنمية القدرات بشكل مستمر. وسيقوم أيضا بإنشاء نظم لتحسين الوظيفة في المكاتب القطرية والإقليمية والعالمية بالإضافة إلى شعب المقر. وسيتم إضفاء الطابع اللامركزي على جهود الاتصالات بشكل متماسك وبطريقة منسقة، وسيتم توفير القدرات المناسبة والتوجيه والدعم في الوقت المناسب من شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق.

← من خلال استراتيجية التمويل المبتكر للبرنامج للفترة 2023-2025، ستهدف أفرقة الشؤون المالية إلى تشجيع الابتكار الداخلي لتوسيع مجموعة الأدوات لتمويل القضاء على الجوع؛ وتصميم وتحفيز التمويل الجديد والتدخلات البرمجية مع التركيز على استدامتها على المدى الطويل؛ وإقامة شراكات جديدة مع الجهات المانحة والحكومات المضيفة والمؤسسات المالية الدولية ومؤسسات تمويل التنمية وكيانات الأمم المتحدة الأخرى والقطاع الخاص. وسيؤدي تنفيذ الاستراتيجية إلى تعزيز قدرة البرنامج على تنفيذ أنشطة التمويل المبتكر على المستويين القطري والإقليمي وتحفيز مشروعات التمويل المبتكر ذات الأولوية لإنشاء "قائمة" منسقة من الآليات التي يمكن تطبيقها بسهولة في جميع عملياته. وسيتم ذلك من خلال تعزيز اللجنة التوجيهية للتمويل المبتكر وتوجيه منها وفريق متعدد الوظائف يتمتع بالخبرة ذات الصلة من شعبة المالية المؤسسية وشعبة البرامج الإنسانية والإنمائية وشعبة الابتكار وإدارة المعرفة وشعبة الشراكات مع القطاع العام وتبدير الموارد وشعبة الشراكات الاستراتيجية ومكتب الشؤون القانونية.

## الإجازات

الجدول ألف-ثالثا-7: الميزانية حسب الإنجاز، 2024 و2025 (مليون دولار أمريكي)			
المجموع	2025	2024	الإجازات
3.1	-	3.1	1 بناء كوادر وتنمية قدراتهم (مجتمع الممارسة وحلقات العمل والتدريب وإدارة المعرفة)
1.2	-	1.2	2 الأدوات/النظم التكنولوجية (بما في ذلك إنشاء قواعد البيانات)
1.8	0.7	1.1	3 إعادة التنظيم الوظيفي <sup>27</sup>
1.8	0.3	1.5	4 الإجازات الأخرى بما في ذلك ذخيرة مقترحات تمويل المناخ ومشروعات التمويل المبتكر ذات الأولوية
<b>7.9</b>	<b>1.0</b>	<b>6.9</b>	<b>المجموع</b>

57- يشمل **الإنجاز 1** سد الفجوات المنهجية في تنمية الكوادر المعنية بالشراكات والدعوة والتمويل المبتكر وقدراتهم من خلال إضفاء الطابع الرسمي على عمليات التدريب والتأهيل للموظفين المعنيين بالشراكات والمديرين القطريين والمديرين الإقليميين؛ وتعزيز قدرة المقر والأفرقة الإقليمية والقطرية على التعامل مع الجهات المانحة والشركاء؛ وتعديل السرد العالمي ليتناسب مع الأوضاع الإقليمية والقطرية والتواصل بشكل مقنع، داخليا وخارجيا، بشأن مقترحات القيمة المحددة جيدا للبرنامج؛ والمشاركة في حلول التمويل المبتكر على نطاق البرنامج.

58- ويشمل **الإنجاز 2** ترشيد الأدوات والنظم التكنولوجية وإدماجها من خلال الإدارة الموحدة والمبسطة والمنسقة للتحسينات المدخلة على الأدوات والعمليات القائمة على التكنولوجيا.

59- ويشمل **الإنجاز 3** إنشاء داخل إدارة الشراكات والدعوة وظيفية تتسبب استراتيجي وفريق مشترك بين الشعب معني بإدارة الأعمال فضلن عن فريق تشغيلي مشترك بين الإدارات معني بالتمويل المبتكر لدعم اعتماد أساليب عمل مبتكرة وتعاونية. ويشمل ذلك توحيد المجموعات الوظيفية المتماثلة لتسهيل المشاركة والتنسيق بين الوظائف ودعم توضيح وتبسيط الأدوار الوظيفية والمسؤوليات وعمليات المساءلة.

60- ويشمل **الإنجاز 4** ذخيرة من مقترحات التمويل الممكنة المتعلقة بالمناخ والجاهزة للتقديم عندما تتحقق فرص التمويل؛ وقاعدة بيانات مركزية ومكتبة للاتفاقات (حسب الموضوع والبنود والجهات المانحة) لتسهيل المفاوضات والإدارة. وبدعم من تنفيذ استراتيجية التمويل المبتكر في العامين المقبلين، يعتزم البرنامج إعداد قائمة من الآليات الموجودة التي يمكن تكييفها مع الاحتياجات والسياقات المحددة؛ وضمان الدعم المنسق والوصول إلى الخبرات ذات الصلة لإنشاء آليات جديدة؛ ومواصلة استكشاف الآليات الواعدة لاستكمال الحافظة. وستكون هذه القائمة مبنية على الطلب ومحددة السياق لدعم الأهداف البرمجية للمكاتب القطرية والحصائل الاستراتيجية. وسيكون مفتاح النجاح هو إدماج التمويل المبتكر في التخطيط الاستراتيجي على المستويين المحلي والعالمي، بما في ذلك الجيل الجديد من الخطط الاستراتيجية القطرية وخطط الشراكة والدعوة الخاصة بكل بلد، وتوفير التوجيه والوصول إلى الخبرة للأفرقة ذات الصلة.

<sup>27</sup> يشمل ذلك التنسيق؛ وتكامل الاستراتيجية مع الخطط الاستراتيجية القطرية وخطط عمل الشراكة؛ وحلقات عمل تحديد الفرص؛ والمشاورات مع المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية؛ والتنفيذ والرقابة على الإنجازات الأخرى.



## خطة التنفيذ

- 61- سيقود عملية إدارة التغيير فريق مؤقت متعدد التخصصات لإدارة التغيير يتكون من موظفين من كل شعبة مشاركة لضمان الزخم والتماسك والتنسيق والتأزر. وسيتم تحسين استخدام الموارد من خلال ترشيح الواجبات وتقليل التداخلات داخل الأفرقة وفيما بينها.
- 62- وتقوم لجنة توجيهية داخلية مكونة من زملاء في المقر والميدان بتوجيه عملية تصميم مشروع "مناسب للمستقبل". وسيواصل فريق إدارة التغيير التفاعل مع أصحاب المصلحة في المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية لتنفيذ المشروع من خلال مزيج من النهج من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة مما يسمح بمشاركة داخلية قوية. وسيتم نشر خطة تواصل لإعلام الموظفين وإعدادهم ودعمهم بالتغييرات. وفي هذا الإطار أيضاً، ستسمح خطة التنفيذ على وجه التحديد للمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية بتأدية دور دينامي في تصميم وتطبيق أدوات التمويل المبتكر للبرنامج وفي وضع استراتيجيات تعبئة موارد متعددة القطاعات وتنفيذها، بما في ذلك على المستويين الإقليمي والقطري. ولتحقيق ذلك، واستناداً إلى الاحتياجات الخاصة بكل بلد، ستتاح للمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية إمكانية الوصول إلى مجموعات أدوات التمويل المبتكر المخصصة والتدريب التقني.

الجدول ألف-ثالثاً-8: الميزانية حسب بند الإنفاق، بما في ذلك متطلبات التوظيف بمكافئ الدوام الكامل (مليون دولار أمريكي)				
الإدارة/الوحدة	تكاليف الموظفين (مليون دولار أمريكي)	تكاليف غير الموظفين (مليون دولار أمريكي)	المجموع (مليون دولار أمريكي)	الوظائف (بمكافئ الدوام الكامل)*
إدارة الشركات والدعوة	1.6	3.3	4.9	10
إدارة تسيير الموارد	1.3	0.7	2.0	10
<b>مجموع التكاليف</b>	<b>2.9</b>	<b>4.0</b>	<b>6.9</b>	<b>20</b>

\* تشمل الوظائف عدد الموظفين بمكافئ الدوام الكامل، بمن فيهم الاستشاريون وتأخذ في الاعتبار التعيينات للمهام المؤقتة الداخلية من المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

- 63- وسيتم الاسترشاد في التنفيذ بخارطة طريق وضعتها بشكل جماعي أفرقة من إدارة التغيير والعمليات وستسترشد بالتحليلات والاستعراضات واستراتيجيات التمويل المبتكر للفترة 2024-2025.

## مؤشرات الأداء الرئيسية

الجدول ألف-ثالثاً-9: مؤشرات الأداء الرئيسية حسب الإنجاز			
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف للعام 2024	الهدف للعام 2025
<b>الإنجاز 1 - بناء كوادر وتنمية قدراتهم</b>			
الحصيلة المتوقعة: شراكات ذكية ومناسبة للمستقبل ووظائف الدعوة			
المؤشرات التي تبين تحسن تصور المعرفة في المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر من البيانات الأساسية			
(أ) عدد المناطق الراضية عن التوجيهات الجديدة وإمكانية الوصول إليها	0	6	غير متاح
(ب) توفير حزمة مواد الالتحاق المحدثة	0	1	غير متاح
(ج) عدد الدورات التدريبية/حلقات العمل العالمية المقدمة	0	1	غير متاح
<b>الإنجاز 2 - الأدوات والنظم القائمة على التكنولوجيا</b>			
الحصيلة المتوقعة: إدارة شركاء الموارد واتفاقات المساهمة من البداية إلى النهاية			
نسبة المساهمات التي تتم إدارتها من خلال قاعدة البيانات الشاملة	0	100	غير متاح
<b>الإنجاز 3 - إعادة التنظيم الوظيفي</b>			
الحصيلة المتوقعة: طرق جديدة للعمل (بشكل تعاوني)			

الجدول ألف-ثالثا-9: مؤشرات الأداء الرئيسية حسب الإنجاز			
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف للعام 2024	الهدف للعام 2025
عدد الأفرقة المشتركة بين الإدارات التي تم إنشاؤها (الغاية من ثلاثة الأفرقة: التنسيق الاستراتيجي وإدارة تسيير الأعمال والعمليات المبتكرة) ضمن خطة متماسكة لإدارة التغيير	0	3	غير متاح
<b>الإنجاز 4 - مقترحات تمويل المناخ الجاهزة للاستخدام وحلول التمويل المبتكر ذات الأولوية</b> الخصيلة المتوقعة: الاستعداد التنظيمي للمشاركة بسرعة مع شركاء الموارد بشأن المناخ وحلول التمويل المبتكر بمقترحات قيمة واضحة - (الغايات الفعلية، غير التراكمية)			
عدد مقترحات الحلول المناخية التي تم فحصها مسبقا على مستوى المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر قيد الإعداد	0	10	10:2024
عدد اتفاقات التمويل المبتكر الجديدة الموقعة (مبادلة الديون، والتمويل المختلط، وسندات الأمن الغذائي)	1:2022 2:2023	4	غير متاح 5
عدد أدوات التمويل المبتكر الجديدة التي تم إطلاقها (صندوق تغيير الأرواح، وآليات التمويل المشترك، أول 1 000 يوم)	1:2022 0:2023	2	2
عدد موارد التمويل المبتكر الجديدة التي تم جمعها في الفترة 2024-2025 (100 مليون دولار أمريكي)	35:2023/2022		65

## المبادرة المؤسسية الحاسمة – تحسين العمليات المؤسسية (21 مليون دولار أمريكي)

### المبادرات المؤسسية الحاسمة | مذكرة المفاهيم

الموجز			
الشعبة الرئيسية	مكتب المديرية التنفيذية	لموافقة المجلس (ميزانية 2025/2024)	21 مليون دولار أمريكي (8.6/12.4 مليون دولار أمريكي)
الوحدات المشاركة	الشعب المسؤولة عن الوظائف ضمن نطاق هذه المبادرة الاستراتيجية الحاسمة (شعبة عمليات سلسلة الإمداد، وشعبة الخدمات الإدارية) الأفرقة التمكينية: شعبة الابتكار وإدارة المعرفة وشعبة ثقافة مكان العمل، وشعبة الاتصالات والدعوة والتسويق، وشعبة التخطيط والأداء المؤسسيين، وشعبة التكنولوجيا وشعبة إدارة المخاطر	مدة المبادرة المؤسسية الحاسمة	سنتان (2025-2024)
المواءمة مع أولويات الإدارة المؤسسية		الصلة بنتائج الإدارة <sup>28</sup>	
ضمان أقصى قدر من الكفاءة والمساءلة وإعطاء الأولوية للابتكار (100 في المائة)		نتيجة الإدارة 1: الفعالية في حالات الطوارئ (24 في المائة) نتيجة الإدارة 2: إدارة شؤون العاملين (24 في المائة) نتيجة الإدارة 6: الاستفادة من التكنولوجيا (32 في المائة) نتيجة الإدارة 7: الاستفادة من الابتكار (20 في المائة)	

### لمحة عامة

- 64- تهدف مبادرة تحسين العمليات المؤسسية إلى تحسين الكفاءة والفعالية عن طريق الاستفادة من الكفاءات العالمية من خلال التكامل والأتمتة وتبسيط العمليات التمكينية.
- 65- وستعمل المبادرة أيضا على تعزيز الضوابط والحد من المخاطر من خلال زيادة توحيد العمليات المؤسسية وأتمتتها وتكاملها.
- 66- وقد تم الانتهاء من دراسة جدوى في الربع الأول من عام 2023 لتحديد قائمة مختصرة بالفرص المحتملة. وتم تحديد ثلاثة مجالات ذات أولوية للتنفيذ:

- 1- تحسين المشتريات من البداية إلى النهاية
- 2- حل السفر العالمي
- 3- رقمنة إدارة الخدمات العالمية

### تحسين المشتريات من البداية إلى النهاية

- 67- يهدف هذا المشروع إلى تحقيق مشتريات أسرع وأكثر استنارة من خلال رقمنة وتبسيط عمليات المشتريات. وعلى الرغم من الزيادة المطردة في قيمة وحجم وتعقيد مشتريات البرنامج، فإنه لم يكن هناك إلا القليل من الاستثمار في القدرة الرقمية لهذه الوظيفة. وتستغرق خطوات الشراء وقتا طويلا وتتطلب تدخلات يدوية متعددة لإكمال مهمة معينة. وفي الوقت الحالي، تتضمن العملية الروتينية وثيقة يجب أن تنتقل من مقدم الطلب إلى المسؤول عن الموافقة عليه عبر البريد الإلكتروني ورسائل متابعة متعددة. ونتيجة لذلك، ينقضي وقت الموظفين في تنفيذ خطوات المعاملات بدلا من تناول المسائل الاستراتيجية، والوقت اللازم للتجهيز الداخلي للمشتريات طويل، مما يساهم في إطالة المهل الإجمالية للمكاتب القطرية لاستلام سلعها. ويهدف الحل الرقمي المقترح إلى تبسيط

<sup>28</sup> تعكس الأولويات المؤسسية ونتائج الإدارة المدرجة تلك التي سجلتها كل شعبة في لوحة معلومات Tagetik حتى 20 يوليو/تموز 2023.

الخطوات وأتمتها، وبالتالي توفير وقت الموظفين للقيام بمزيد من الأنشطة الاستراتيجية مثل أبحاث السوق والتخطيط والتعاون مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى لتحقيق وفورات الحجم.

68- ويعد الاستثمار في قدرات المشتريات الرقمية ضروريا لتحقيق تخطيط أكثر فعالية واتخاذ قرارات قائمة على البيانات، مما سيوفر الوقت ويحسن الجودة من خلال الاستفادة من تحليلات السوق والعمليات. وسيستخدم حل المشتريات الشامل التكنولوجيا لتمكين أتمة العمليات وتحليلات البيانات وروى السوق والذكاء الاصطناعي، مما سيعمل على تبسيط العمليات وتعزيز قدرات اتخاذ القرار وفرض الامتثال للإجراءات وتحسين الكفاءة.

69- ومن خلال الوصول إلى تحليلات البيانات ومعلومات السوق، سيتمكن البرنامج من اتخاذ خيارات أفضل بشأن التخطيط للمشتريات والتوريد، مما يؤدي إلى وفورات في التكاليف. وعلاوة على ذلك، ستنم أتمة عملية الشراء الرقمية الشاملة، مما يقلل عدد الإجراءات اليدوية ويحسن إنتاجية القوة العاملة. وسوف يستفيد من الذكاء الاصطناعي لتحديد المخاطر المحتملة وإدارتها لتعزيز العملية بأكملها.

70- وسيتمكن البرنامج من تنسيق أنشطته الخاصة بالتوريد على المستوى العالمي والتعاون مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى - بدلا من التوريد من مصادر مجزأة في كل مكتب من مكاتب البرنامج - وذلك بفضل تعزيز الرؤية بشأن جميع عمليات المشتريات من خلال نظام رقمي واحد متكامل مع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات. ومن شأن هذا التماسك أن يقلل من الازدواجية، ويزيد كفاءة المشتريات، ويحقق القيمة مقابل المال.

#### حل السفر العالمي

71- يهدف حل السفر العالمي إلى تنقيح عملية السفر الحالية - بما يتماشى مع الاتجاهات الحالية في السوق - من خلال دمج النظم القائمة وتبسيط وتيسير سياسات السفر المؤسسية والاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لتعزيز تجربة الموظفين وتخفيف العبء الإداري.

#### رقمنة إدارة الخدمات العالمية

72- تشير رقمنة إدارة الخدمات العالمية إلى إدخال حل شامل لطلبات مختارة من خدمات الإدارة في مجالات مثل إدارة المرافق والإقامة والتنقل، من خلال استخدام التكنولوجيات المبتكرة. وسيعمل الحل على تحسين إمكانية الوصول وتجربة المستخدم وجودة الخدمة للدعم من المستوى الأول، بالإضافة إلى تقليل وقت الخدمة وتسهيل الامتثال. وسيكون الحل قابلا لتوسيع النطاق من حيث حجم العمل والخدمات التي يتم تناولها.

#### الإنجازات

الجدول ألف-ثالثا-10: الميزانية حسب الإنجاز، 2024-2025 (مليون دولار أمريكي)			
الإنجاز	2024	2025	المجموع
1 تحسين المشتريات من البداية إلى النهاية	9.9	8.6	18.5
2 حل السفر العالمي	1.1	-	1.1
3 رقمنة إدارة الخدمات العالمية	0.5	-	0.5
4 الأنشطة التمكينية لدعم التنفيذ	0.9	-	0.9
<b>المجموع</b>	<b>12.4</b>	<b>8.6</b>	<b>21.0</b>

## 1- تحسين المشتريات من البداية إلى النهاية

- 73- الإنجاز 1-1: تمكين قدرات البيانات والتحليلات. يتم تزويد موظفي البرنامج المشاركين في جميع مراحل المشتريات (مقدمو الطلبات، ومراجعو المشتريات، والمسؤولون عن الموافقات) برؤى الأعمال القائمة على التحليلات لتسهيل التخطيط وتنفيذ القرارات وتحسين أداء المشتريات.
- 74- الإنجاز 2-1: تمكين قدرات مشاركة الأعمال. يساهم جميع موظفي البرنامج الذين يستخدمون خدمات المشتريات في وضع قواعد وإجراءات المشتريات من خلال تقاسم احتياجاتهم وتحديد مجالات التطوير.
- 75- الإنجاز 3-1: تمكين قدرات إنتاجية القوة العاملة. يتم تزويد موظفي البرنامج المشاركين في عمليات المشتريات بالقدرات الرقمية، وتنمية المهارات ذات الصلة بالوظيفة والعمليات، وإمكانية الوصول إلى الرؤى لتعزيز إنتاجيتهم في العمل والمساهمة في معرفة السوق والإبداع.
- 76- الإنجاز 4-1: تمكين تحسين تقديم الخدمات. إنشاء منصة رقمية "جامعة" بقدرات مؤتمتة توجه المستخدمين من خلال تجربة تسوق محسنة عبر الإنترنت (تجربة تسوق بسيطة تعتمد على النقر مع توصيات مخصصة)، مما يوفر طريقة سهلة لتقديم طلب الشراء والحصول على أفضل قيمة مقابل مال.
- 77- الإنجاز 5-1: تمكين إدارة النظم الإيكولوجية. تتم إدارة أنشطة واستراتيجيات المشتريات مع الأسواق العالمية على نطاق عالمي، في الوقت الذي يتم فيه تنسيق الفئات الحرجة مع الأسواق المحلية لتحقيق وفورات الحجم وإدارة المخاطر وضمان تقديم الخدمات المعيارية.

## 2- حل السفر العالمي

- 78- الإنجاز 2: استعراض خدمة السفر من البداية إلى النهاية وتحديد الفرص لتحسين كفاءة وفعالية خدمات السفر في البرنامج (بما في ذلك مراقبة المخاطر والامتثال) وضمان استجابة أفضل في حالات الطوارئ. وتشمل مجالات التركيز ما يلي:
- 1- رسم خرائط لتجارب السفر ومجالات العمليات التي يتعين توحيدها (المركزية مقابل اللامركزية)، و/أو تبسيطها و/أو دمجها مع عمليات الأعمال الأخرى (الموارد البشرية، والرفاه/الطب، والأمن، والبروتوكول، ومركز الحجوزات التابع للأمم المتحدة، والمالية والسلامة والصحة المهنية).
  - 2- استعراض سياسات السفر بهدف دمج الكفاءات وتقديم خدمة أفضل للمسافرين.
  - 3- استعراض أدوار ومسؤوليات عملية السفر بما يتماشى مع الفرص المحددة.
  - 4- تحديد خارطة طريق لتحسين النظام واستعراض نظم السفر بهدف إطلاق طلب تقديم العروض (RFP) لشركة إدارة السفر من أجل دعم التكامل في المستقبل.
- بناء على الشركة المختارة، سيتم دمج منصة السفر الخاصة التابعة للبرنامج مع شركة إدارة السفر ونظم البرنامج الأخرى ذات الصلة (مثل نظام تخطيط الموارد المؤسسية) وWeTravel ومركز الحجوزات التابع للأمم المتحدة).

## 3- رقمنة إدارة الخدمات العالمية

- 79- الإنجاز 3: تطوير تجربة مستخدم تحويلية وأبسط من خلال التكنولوجيات المبتكرة (مثل تجهيز اللغة الطبيعية والروبوتات والذكاء الاصطناعي) لأتمتة حل شامل (دعم من المستوى الأول) لخدمات الإدارة. وسيشمل ذلك فهرسة وتطبيع الوثائق والمحادثات والبيانات القائمة لإثراء الذكاء الاصطناعي.

#### 4- الأنشطة التمكينية لدعم التنفيذ

80- الإنجاز 4: دعم التنفيذ بما في ذلك من خلال توفير التنسيق الشامل (مكتب المديرية التنفيذية)، وإدارة المشروع (شعبة الابتكار وإدارة المعرفة)، وقياس الأداء والنجاح (شعبة التخطيط والأداء المؤسسيين)، وإدارة التغيير (إدارة ثقافة مكان العمل)، والاتصالات (شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق)، وإدارة المخاطر (شعبة إدارة المخاطر).

الجدول ألف-ثالثا-11: الميزانية حسب بند الإنفاق، بما في ذلك متطلبات التوظيف، 2024				
الإدارة/الوحدة	تكاليف الموظفين (مليون دولار أمريكي)	تكاليف غير الموظفين (مليون دولار أمريكي)	المجموع (مليون دولار أمريكي)	الوظائف (بمكافئ الدوام الكامل)*
شعبة عمليات سلسلة الإمداد	2.2	7.7	9.9	13.0
شعبة الخدمات الإدارية	0.6	1	1.6	7.0
الشعب التمكينية (مكتب المديرية التنفيذية، وشعبة الابتكار وإدارة المعرفة، وشعبة التخطيط والأداء المؤسسيين، وإدارة ثقافة مكان العمل، وشعبة الاتصالات والدعوة والتسويق، وشعبة إدارة المخاطر)	0.4	0.5	0.9	3.5
<b>المجموع</b>	<b>3.2</b>	<b>9.2</b>	<b>12.4</b>	<b>23.5</b>

\* تشمل الوظائف عدد الموظفين بمكافئ الدوام الكامل، بمن فيهم الاستشاريون وتأخذ في الاعتبار التعيينات للمهام المؤقتة الداخلية من المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

#### خطة التنفيذ

81- سيتم تنسيق مبادرة تحسين العمليات المؤسسية بواسطة فريق صغير تابع للأمانة وهيكل حوكمة راسخ يشمل لجنة توجيهية لضمان اتباع نهج مؤسسي متسق ومتناسك. وستُدير الأنشطة بواسطة شعبة عمليات سلسلة الإمداد وشعبة الخدمات الإدارية لضمان وجود مسؤوليات مؤسسية واضحة بشأن التنفيذ.

82- وستشمل المبادرة التعاون مع موارد وظيفية متعددة، يشار إليها مجتمعة باسم "الوظائف التمكينية"، والتي تركز على مجالات الخبرة التالية:

- ◀ قياس الأداء والنجاح، من خلال شعبة التخطيط والأداء المؤسسيين
- ◀ إدارة المخاطر، من خلال شعبة إدارة المخاطر
- ◀ إدارة التغيير، من خلال إدارة ثقافة مكان العمل
- ◀ الاتصالات، من خلال شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق
- ◀ إدارة المعرفة، من خلال شعبة الابتكار وإدارة المعرفة
- ◀ البنية التكنولوجية من أجل الحلول، من خلال شعبة التكنولوجيا

83- وستواصل المبادرة العمل بشكل وثيق مع المكاتب القطرية باعتبارها المستفيدين الرئيسيين من التغييرات. وستواصل المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية المختارة المشاركة في هيئات الحوكمة.

84- وخلال الأشهر الأربعة الأخيرة من عام 2023، ستعمل الأمانة، بدعم من وحدة الابتكار والتغيير في مجال الأعمال التابعة لشعبة الابتكار وإدارة المعرفة، مع الوظائف ذات الصلة لوضع الصيغة النهائية لتحليل التكاليف والفوائد وخطط التنفيذ.

## مؤشرات الأداء الرئيسية

الجدول ألف-ثالثا-12: مؤشرات الأداء الرئيسية حسب الإنجاز			
<b>الإنجاز 1: المشتريات</b>			
الحصائل المتوقعة: تحسين التخطيط والكفاءة وتجربة المستخدم والرؤى المتعلقة بالامتثال وإدارة المخاطر			
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف للعام 2024	الهدف للعام 2025
1-1: تزويد مكاتب البرنامج بإمكانية الوصول إلى تحليلات المشتريات الأساسية الخمسة (الإنفاق الخاضع للإدارة، وتوفير التكاليف، وتغطية العقود، وتقسيم الموردين، وإنفاق الأعمال حسب الفئة)	10 في المائة	50 في المائة	100 في المائة
2-1: نسبة إنفاق البرنامج على المشتريات التي تتمتع فيها وظيفة المشتريات العالمية برؤية على عملية التعاقد (تحليلات المخاطر العالمية والامتثال)	25 في المائة	60 في المائة	100 في المائة
3-1: نسبة التوفير في التكاليف التي تم تحقيقها بسبب تحسين رؤية الإنفاق والوصول إلى معلومات السوق وتحسين عمليات التحاق الموردين الجدد	غير متاح	0.5 في المائة	1.5-2.5 في المائة من إجمالي الإنفاق على المشتريات
4-1: نسبة إجمالي إنفاق البرنامج على المشتريات الذي تقوم به وحدات الأعمال (وليس وظيفة المشتريات) من خلال نظام خدمة ذاتية جديد سهل الاستخدام عبر الإنترنت	25 في المائة (القيم الحالية لأوامر الشراء الصغرى)	40 في المائة	65 في المائة
5-1: نسبة فئات المشتريات "العالمية" <sup>29</sup> التي تتم إدارتها عالميا	14 في المائة	60 في المائة	80 في المائة (لتزيد إلى 100 في المائة بعد عام 2026)
<b>الإنجاز 2: حل السفر العالمي</b>			
الحصائل المتوقعة: تجربة مستخدم أفضل للمسافرين؛ وبيانات أفضل بشأن الامتثال ورصد المخاطر، وبيانات أكثر دقة لتعزيز الرقابة والقدرة على الاستجابة في حالات الطوارئ؛ وتوسيع أسرار حسابات وكالات السفر لضمان الدفع للبايعين بسرعة وضمن الأطر الزمنية التعاقدية			
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف للعام 2024	الهدف للعام 2025
وضع استراتيجيات السفر المقبلة للبرنامج (2024 - 2028)	غير متاح	100 في المائة	غير متاح
عدد سياسات السفر التي تم تنقيحها وتحسينها	غير متاح	7	غير متاح
إطلاق طلب تقديم العروض لتحديد شركة جديدة لإدارة السفر	غير متاح	100 في المائة	غير متاح
<b>الإنجاز 3: رقمنة إدارة الخدمات العالمية</b>			
الحصائل المتوقعة: تحسين مراقبة الأنشطة وتتبعها، مما يؤدي إلى قدر أكبر من المساءلة؛ وتحسين جودة خدمة العملاء والوقت حتى تقديم الخدمة؛ وتقليل مخاطر مشاكل الامتثال؛ وقابلية عالية لتوسيع النطاق عبر الخدمات والشعب وكيانات الأمم المتحدة؛ والابتكار في الخدمات من أجل التميز في تقديمها			
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	غاية لعام 2024	الهدف للعام 2025
عدد الخدمات المختارة التي تمت تجربتها لرقمنة دعم خدمات الإدارة	غير متاح	1	3
<b>الإنجاز 4: الأنشطة التمكينية لدعم التنفيذ</b>			
الحصائل المتوقعة: تنسيق التنفيذ ودعمه بشكل فعال من خلال الوظائف التمكينية ذات الصلة			
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف للعام 2024	الهدف للعام 2025
تنسيق التنفيذ، بما في ذلك تحديد المعالم الرئيسية العامة، وتحديد الارتباطات، وتصعيد المشاكل وحلها	-	تحقق بالكامل	تحقق بالكامل
تحديد إطار النتائج واستخدامه لقياس أثر الحلول	-	تحديد الإطار	تحقق بالكامل

<sup>29</sup> "فئات المشتريات العالمية" هي مجموعات مماثلة من السلع أو الخدمات ذات احتياجات موحدة من حيث المشتريات على نطاق البرنامج والتي تكون أسواق إمداداتها إما عالمية أو إقليمية.

المبادرة المؤسسية الحاسمة – تحسين نموذج دعم المكاتب القطرية وتبسيطه (3 ملايين دولار أمريكي)  
المبادرات المؤسسية الحاسمة | مذكرة المفاهيم

الموجز			
3 ملايين دولار أمريكي (3 ملايين دولار أمريكي)	موافقة المجلس (ميزانية 2024)	مكتب المديرية التنفيذية	الشعبة (الشعب) الرئيسية
السنة الأخيرة من مبادرة متعددة السنوات (2024-2023)	مدة المبادرة المؤسسية الحاسمة	أصحاب الشعب للوظائف الواقعة ضمن نطاق هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة، وأفرقة التمكين: شعبة الابتكار وإدارة المعرفة، وشعبة ثقافة مكان العمل، وشعبة الاتصالات والدعوة والتسويق، وشعبة التخطيط والأداء المؤسسيين، وشعبة إدارة المخاطر	الشعبة (الشعب) المشاركة
الصلة بنتائج الإدارة <sup>30</sup>		المواءمة مع أولويات الإدارة المؤسسية	
نتيجة الإدارة 5: الأدلة والتعلم (96 في المائة) نتيجة الإدارة 7: الاستفادة من الابتكار (4 في المائة)		تعزيز قدرات الاستجابة لحالات الطوارئ (48 في المائة) ضمان أقصى قدر من الكفاءة والمساءلة وإعطاء الأولوية للابتكار (52 في المائة)	

### لمحة عامة

- 85- تدعم مبادرة تحسين نموذج دعم المكاتب القطرية وتبسيطه إعادة المواءمة التنظيمية على أساس مساءلة واضحة وموحدة من أجل توفير الدعم الفعال للمكاتب القطرية في تصميم وتنفيذ خططها الاستراتيجية القطرية. ويتطلب النمو في نطاق برامج البرنامج وحجمها وتعقيدها ومدتها، بالإضافة إلى زيادة المنافسة على التمويل، تبسيط الدعم المقدم إلى المكاتب القطرية. وتتواءم هذه المبادرة بقوة مع أولويات المديرية التنفيذية، ولا سيما تحسين ثقافة مكان العمل، ووضع خطوط واضحة للمساءلة، وضمان الشفافية.
- 86- وبهدف تحديد طريقة أبسط للمكاتب القطرية للحصول على الدعم والخدمات الوظيفية المباشرة والفعالة، تنشئ المبادرة أفرقة دعم عالمية لتقديم الدعم مباشرة إلى المكاتب القطرية. وستعمل هذه المبادرة على تعزيز نشاط برامج المكاتب القطرية وتخفيف العبء الإداري من خلال توفير منصة دعم واحدة باعتبارها "مركزاً جامعاً".

### الخصائص المتوقعة والفوائد الرئيسية للعمليات الميدانية

- 87- بشكل عام، فإن الخصائص المتوقعة لمبادرة تحسين نموذج دعم المكاتب القطرية وتبسيطه هي:
- تعزيز الوضوح بشأن المساءلة، مما سيؤدي إلى دعم أكثر فعالية (وكفاءة) للمكاتب القطرية؛
  - الدعم الفعال وفي الوقت المناسب الذي يتم تقديمه مباشرة من قبل أفرقة الدعم العالمية، بما يتماشى مع متطلبات الخطط الاستراتيجية القطرية؛
  - تحسين الاتصال ثنائي الاتجاه بين المكاتب القطرية ومقر البرنامج؛
  - تعزيز التخطيط لدعم تعزيز المساءلة المؤسسية؛
  - المرونة الوظيفية للتكيف مع الاحتياجات الدينامية للمكاتب الإقليمية والقطرية، مع ضمان التميز من خلال مجموعة متخصصة من الخبراء ذوي وجهات النظر العالمية والإقليمية والمحلية؛
  - فرصة لمزيد من التخطيط الدقيق المرتبط بقدر أكبر من الرقابة وإدارة المخاطر، بالإضافة إلى تحليل أداء أكثر قابلية للتنفيذ.

<sup>30</sup> تعكس الأولويات المؤسسية ونتائج الإدارة المدرجة تلك التي سجلتها كل شعبة في لوحة معلومات Tagetik حتى 20 يوليو/تموز 2023.



## الخلفية

88- قام البرنامج باستثمارات مستمرة وحقق تقدماً في تحسين الدعم الوظيفي للمكاتب القطرية. ويمكن تلخيص المبادرات والاستثمارات السابقة على النحو التالي:

← **الاستعراض الوظيفي 1.0:** بين عامي 2019 و2021، أجرت شركة Ernst and Young استعراضاً وظيفياً يهدف إلى زيادة الوضوح بشأن أدوار ومسؤوليات المقر والمكاتب الإقليمية. وتضمنت الإنجازات الرئيسية اختصاصات للوظائف داخل المقر والمكاتب الإقليمية وقائمة بالتدخلات الأفقية والرأسية. وأيد فريق القيادة الاختصاصات باعتبارها خط الأساس لإجراء مزيد من المناقشات، في حين كانت التدخلات التي تم تحديدها بمثابة مدخلات في عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة.

← **الاستعراض الوظيفي 2.0:** في عام 2022، شارك البرنامج مجموعة بوسطن الاستشارية لتسهيل إجراء استعراض وظيفي آخر لصياغة توصيات قابلة للتنفيذ لتحسين الفعالية والكفاءة.

← **مبادرة تحسين نموذج دعم المكاتب القطرية وتبسيطه (2022):** أنشئت أمانة صغيرة لإجراء استعراض لنماذج الدعم المحتملة التي لن تؤدي إلى تحسين الدعم المقدم للمكاتب القطرية فحسب، بل ستوضح المسألة أيضاً. وتم استثمار ما يقرب من 0.39 مليون دولار أمريكي في عام 2022 لإجراء مشاورات داخلية بشأن نموذج أفرقة الدعم العالمية، باستخدام تصميم يستند إلى أفضل ممارسات البرنامج والدروس المستفادة (مشاركة الأمانة، والوظائف التجريبية، والوظائف التمكينية).

← **مشروع تحسين أداء المكتب الإقليمي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية (2021-2022):** مشروع تحسين وتحويل بنفذه المكتب الإقليمي في القاهرة.

89- وبناء على نتائج وحاصل هذه المبادرات، فضلاً عن أفضل الممارسات التنظيمية المحددة، تم إطلاق أفرقة الدعم العالمية التجريبية في عام 2023 لاستعراض واختبار نموذج أفرقة الدعم العالمية داخل منطقة مكتب القاهرة. وتم تمويل ذلك من خلال المبادرة المؤسسية الحاسمة لتحسين نموذج دعم المكاتب القطرية وتبسيطه أيضاً ليشمل تنسيق جوانب المواءمة التنظيمية لضمان التماسك والاتساق المؤسسيين.

### نهج توسيع النطاق لعام 2024

90- بافتراض أن تكون حصيلة التقييم التجريبي الذي أجري في أكتوبر/تشرين الأول 2023 إيجابية، من المتوقع أن يتم توسيع نطاق نموذج أفرقة الدعم العالمية لدعم المكاتب القطرية وتبسيطه ليشمل وظائف إضافية ومنطقتين على الأقل. وبشكل عام، سيتم استخدام الميزانية البالغة 3 ملايين دولار أمريكي من خلال المبادرة المؤسسية الحاسمة هذه للقيام بما يلي:

← النشر الوظيفي لأفرقة الدعم العالمية: توسيع نطاق نموذج أفرقة الدعم العالمية وتنفيذه من خلال الوظائف التجريبية الثلاث، بالإضافة إلى التصميم والتنفيذ من خلال ثلاث وظائف إضافية؛

← المواءمة التنظيمية الإقليمية: وضع الصيغة النهائية لتصميم النموذج وتنفيذه في مكنتين أو ثلاثة مكاتب إقليمية؛

← دعم الحوكمة والحلول المتناسكة وتنسيق التنفيذ.

91- ويهدف تمويل المبادرة المؤسسية الحاسمة إلى توفير التمويل الأساسي لتحقيق الإنجازات. ومن المفترض أن تشهد الوظائف والمناطق والشعب المؤسسية الخاضعة للمساءلة قيمة مضافة في تحويل الموارد لضمان تحقيق الكفاءة الكاملة.

92- وسيتم توسيع نطاق نموذج أفرقة الدعم العالمية نفس النهج المتبع في النموذج التجريبي. وسيظل تنفيذ عملية توسيع النطاق خاضعاً للوظائف، بدعم من المكاتب ذات الصلة والوظائف التمكينية.

93- وستواصل الأمانة الصغيرة تنسيق ودعم هيكل الحوكمة القائم، بما في ذلك اللجنة التوجيهية. وستواصل التعاون مع الموارد المخصصة المتعددة الوظائف، والتي يشار إليها مجتمعة باسم "الوظائف التمكينية"، والتي تركز على مجالات الخبرة التالية:

- ◀ قياس الأداء والنجاح، من خلال شعبة التخطيط والأداء الموسمين
- ◀ إدارة المخاطر، من خلال شعبة إدارة المخاطر
- ◀ إدارة التغيير، من خلال إدارة ثقافة مكان العمل
- ◀ الاتصالات، من خلال شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق
- ◀ إدارة المعرفة، من خلال شعبة الابتكار وإدارة المعرفة

94- وتمشيا مع أولويات المديرية التنفيذية والمبدأ الأساسي لإعادة الموازنة التنظيمية من أجل وضع محتوى واضح وملكية وخطوط للمساءلة، فإن النهج المتبع في كل من المشروع التجريبي وعملية النشر هو تمكين الوظائف والشعب التمكينية من قيادة مجالات العمل الخاصة بها بمساءلة واحدة عن مجالات خبرتها. وستعود الوظائف إلى وضع اللمسات النهائية على تصميم أفرقة الدعم العالمية الخاصة بكل منها وتخطيط عملها ونشرها. وستوفر الوظائف التمكينية الدعم في مجالات خبرتها الرئيسية للاستراتيجيات والأطر والتوجيهات ذات الصلة للوظائف المشاركة. ويضمن هذا النهج أن تكون المبادرة بسيطة ومستدامة لأن القدرة والملكية مدمجتين في وظائف الخبراء ذات الصلة ولا يتم توفير التمويل الأساسي إلا في مرحلتي التصميم الأولي والنشر.

## الإجازات

الجدول أف-ثالثا-13: ميزانية المبادرة المؤسسية الحاسمة حسب الإنجاز، 2024 (مليون دولار أمريكي)	
2024	الإجازات
0.9	1- النشر الوظيفي لأفرقة الدعم العالمية
0.8	2- الموازنة التنظيمية للمكتب الإقليمي مع أفرقة الدعم العالمية
0.1	3- قياس الأداء والنجاح
0.9	4- إدارة التغيير والاتصالات
0.3	5- الحوكمة وتماسك الحلول وتنسيق التنفيذ (الأمانة)
3.0	المجموع

### الإجازة 1: النشر الوظيفي لأفرقة الدعم العالمية

#### 1-1 الوظائف التجريبية الحالية

95- فيما يلي الإنجازات للوظائف التجريبية الثلاث الحالية (شعبة عمليات سلسلة الإمداد، وشعبة التكنولوجيا، وشعبة التحويلات القائمة على النقد):

- ◀ تعديل النموذج التجريبي: الانتهاء من تصميم النموذج الكامل عبر المناطق الست، بما في ذلك تقييم المهارات والقدرات والمسؤوليات التنظيمية الوظيفية العالمية والموازنة.
- ◀ الاستعداد للنشر: تحديث الهياكل التنظيمية ذات الصلة، وكتالوجات الدعم الكاملة، وإجراءات التشغيل القياسية، والغايات على مستوى الخدمة، والمشاركة في الانتهاء من النموذج المتعدد الوظائف
- ◀ تنفيذ النموذج: تخطيط وتنفيذ النشر الوظيفي.

## 2-1 الوظائف الإضافية

96- فيما يلي الإنجازات للوظائف الإضافية الثلاث:

- ◀ **التصميم الوظيفي:** تصميم نموذج كامل الحجم للوظائف المعنية عبر المناطق الست، بما في ذلك تقييم المهارات والقدرات والمسؤوليات التنظيمية الوظيفية العالمية والمواءمة.
- ◀ **الاستعداد للنشر:** تطوير الهياكل التنظيمية ذات الصلة، وكتالوجات الدعم، وإجراءات التشغيل الموحدة، والغايات على مستوى الخدمة، والمشاركة في تصميم النماذج المتعددة الوظائف.
- ◀ **تنفيذ النموذج:** تخطيط وتنفيذ النشر الوظيفي.

## إدارة المعرفة

97- فيما يلي الإنجازات المتعلقة بإدارة المعرفة:

- ◀ القدرة الأساسية المخصصة لتوفير التوجيهات الاستراتيجية والتقنية الأساسية، والأدوات والموارد اللازمة لتطوير وتعزيز إدارة المعرفة داخل الوظائف والمناطق وفيما بينها؛
- ◀ تجميع المعلومات التي جمعتها الوظائف المشاركة وتخزينها وتسهيل الوصول إليها.

98- وستواصل الأمانة دعم الوظائف من خلال الانتهاء من تصميم النموذج وتنفيذه وضمان الاتساق والتماسك عند نشر النموذج عبر الوظائف.

## الإنجاز 2: المواءمة التنظيمية للمكتب الإقليمي

99- سيكون كل مكتب إقليمي مسؤولاً عن العناصر التالية من الإنجازات (بدعم من الوظائف ذات الصلة والأمانة):

- ◀ **تقييم الاستعداد:** تحديد مدى استعداد المكتب الإقليمي (مثل الملاءمة الهيكلية والموارد والقدرات) لنشر النموذج المقترح؛ وتحديد التغييرات اللازمة والاحتياجات من الدعم؛ ودعم التنفيذ الوظيفي وخطط الوظائف التمكينية.
- ◀ **الاستعراض الداخلي والمواءمة الهيكلية:** استعراض ومواءمة الهيكل التنظيمي الداخلي لاستكمال التنفيذ الوظيفي لأفرقة الدعم العالمية ولتمكين تحويل المسؤوليات الوظيفية من الوظائف الإقليمية إلى الوظائف العالمية.
- ◀ **النشر الإقليمي:** دعم خطط النشر للوظائف والوظائف التمكينية، بما في ذلك من خلال وضع خط أساس مفصل للدعم الحالي، ورسم خرائط للعمليات والمسؤوليات الرئيسية المستقبلية، وتحليل متطلبات دعم المكاتب القطرية.

100- وستقوم الأمانة بتنسيق التفاعلات والتنفيذ في نهاية المطاف مع المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. وستضمن أن تركز التغييرات على تمكين المكاتب القطرية من الاستجابة بشكل أفضل للاحتياجات التشغيلية.

## الإنجاز 3: قياس الأداء والنجاح

101- وضعت شعبة التخطيط والأداء المؤسسيين إطاراً للنتائج وستواصل قياس الأداء والنجاح من خلال جمع البيانات الكمية (على سبيل المثال من خلال الاستقصاءات) والبيانات النوعية من أصحاب المصلحة من مختلف مستويات الوظائف والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

## الإجازة 4: إدارة التغيير والاتصالات

### إدارة التغيير

102 - ستوفر إدارة ثقافة مكان العمل الخبرة لدعم دمج نماذج التشغيل الجديدة في المنظمة بالتعاون مع الوظائف والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. وسيتم توفير توجيهات رفيعة المستوى للوظائف والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية بشأن الجوانب التقنية (مثل وضع السياسات) والجوانب الاستراتيجية للتغيير التنظيمي.

### الاتصالات

103 - ستستمر شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق في قيادة الاتصالات الفعالة وإشراك أصحاب المصلحة لإعداد ودعم الموظفين لتبني التغيير. وسيتم اتباع نهج متعدد المستويات، بما في ذلك التحسين المستمر لاستراتيجية وخطط الاتصالات وتطوير منتجات الاتصالات والأنشطة ذات الصلة.

## الإجازة 5: الحوكمة وتماسك الحلول وتنسيق التنفيذ (الأمانة)

### دعم الأمانة

104 - أنشئت أمانة لتوفير الرقابة والتنسيق على المستوى المؤسسي ولضمان الاتساق عبر المبادرة بالإنجازات التالية:

- ◀ **الحوكمة:** دعم هيكل الحوكمة الشامل الذي يوفر التوجيه ويحل المشاكل.
- ◀ **مواعمة المبادرات:** ضمان التماسك والمواعمة المؤسسية لعمليات النشر الوظيفية والإقليمية بهدف مواعمة المنظمة حول مساهمة واحدة.
- ◀ **التيسير والتوجيه:** تسهيل التنسيق والتخطيط وتوفير التوجيه الرفيع المستوى لوظائف التنفيذ والمكاتب الإقليمية.
- ◀ **التنسيق مع المبادرات الجارية:** ضمان التنسيق والمواعمة بين تنفيذ نموذج أفرقة الدعم العالمية مع المبادرات المؤسسية والوظيفية الجارية الأخرى، على سبيل المثال، إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية ونظام حل المدفوعات العالمية.

الجدول ألف-ثالثا-14: الميزانية حسب بند الإنفاق، بما في ذلك متطلبات التوظيف، 2024

الوظائف (مكافئ الدوام الكامل)*	المجموع (مليون دولار أمريكي)	تكاليف غير الموظفين (مليون دولار أمريكي)	تكاليف الموظفين (مليون دولار أمريكي)	الإدارة/الوحدة
4.0	0.9	0.2	0.7	الوظائف (شعبة التكنولوجيا وشعبة التحويلات القائمة على النقد وشعبة عمليات سلسلة الإمداد)
3.3	0.8	0.1	0.7	المكاتب الإقليمية
7	1.3	0.5	0.8	الوظائف التمكينية والتنسيق (الأمانة)
<b>14.3</b>	<b>3.0</b>	<b>0.8</b>	<b>2.2</b>	<b>المجموع</b>

\* تشمل الوظائف عدد الموظفين بمكافئ الدوام الكامل، بمن فيهم الاستشاريون وتأخذ في الاعتبار التعيينات للمهام المؤقتة الداخلية من المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

## مؤشرات الأداء الرئيسية

الجدول ألف-ثالثا-15: مؤشرات الأداء الرئيسية حسب الإنجاز			
<b>الإنجاز 1: النشر الوظيفي لأفرقة الدعم العالمية</b>			
الحصيلة المتوقعة: تنفيذ نماذج الدعم التي تعمل على تحسين الدعم المقدم للمكاتب القطرية وتوضيح المساءلة			
الهدف للعام 2024	الهدف للعام 2023 *	خط الأساس	مؤشر الأداء الرئيسي
3	غير متاح	0	توسيع نطاق النموذج ووضع اللمسات النهائية على التصميم وإكمال أنشطة الاستعداد للنشر (للوظائف التجريبية)
3	غير متاح	0	التصميم الأولي لنموذج أفرقة الدعم العالمية وإكمال أنشطة الاستعداد للنشر (للوظائف الجديدة)
6	غير متاح	310	عدد الوظائف التي لديها خطة تنفيذ لأفرقة الدعم العالمية
تحقق بالكامل	غير متاح	-	وضع مبادئ توجيهية وقاعدة معرفية لدعم النشر على نطاق أوسع (الأمانة)
<b>الإنجاز 2: المواءمة التنظيمية للمكاتب الإقليمية مع أفرقة الدعم العالمية</b>			
الحصيلة المتوقعة: تحويل المساءلة الوظيفية من الوظائف الإقليمية إلى الوظائف العالمية، الذي يمكنه نشر نموذج أفرقة الدعم العالمية			
الهدف للعام 2024	الهدف للعام 2023 *	خط الأساس	مؤشر الأداء الرئيسي
3	غير متاح	1	عدد المكاتب الإقليمية (فريق الإدارة) التي تم اطلاقها على الإنجاز وتعريفها به (الأمانة)
3	غير متاح	320	عدد المكاتب الإقليمية التي لديها خطة لتنفيذ أفرقة الدعم العالمية (بما في ذلك تقييم الاستعداد)
100 في المائة	غير متاح	0 في المائة <sup>33</sup>	النسبة المئوية للمكاتب القطرية في كل منطقة تم تأهيلها لتنفيذ نموذج أفرقة الدعم العالمية
<b>الإنجاز 3: قياس الأداء والنجاح</b>			
الحصيلة المتوقعة: تنفيذ سلس عبر الوظائف والمناطق مع تقديم تقارير ورقابة شفافة			
الهدف للعام 2024	الهدف للعام 2023 *	خط الأساس	مؤشر الأداء الرئيسي
تحقق بالكامل	غير متاح	-	تحديث إطار النتائج
تحقق بالكامل	غير متاح	-	التتبع والإبلاغ المستمر عن مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة
<b>الإنجاز 4: إدارة التغيير والاتصالات</b>			
الحصيلة المتوقعة: تقديم التوجيه الفعال للوظائف والمناطق المشاركة بالإضافة إلى التواصل الواضح لضمان أن يكون أصحاب المصلحة على علم جيد بالتغييرات والجدول الزمنية			
الهدف للعام 2024	الهدف للعام 2023 *	خط الأساس	مؤشر الأداء الرئيسي
تحقق بالكامل	غير متاح	-	وضع مبادئ توجيهية وأدوات أساسية رفيعة المستوى لإدارة التغيير ومشاركتها مع المناطق والوظائف المشاركة
تحقق بالكامل	غير متاح	-	وضع مواد الاتصالات المرجعية الأساسية ومشاركتها مع المناطق والوظائف المشاركة
<b>الإنجاز 5: الحوكمة وتماسك الحلول وتنسيق التنفيذ (الأمانة)</b>			
الحصيلة المتوقعة: الرقابة والتنسيق الفعالان على المستوى المؤسسي بما يضمن الاتساق عبر المبادرة			

<sup>31</sup> لدى المكتب الإقليمي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية خطة تنفيذ تجريبية، وبالتالي لا يتم احتسابه في خط الأساس لأن الخطة ستتطلب مزيداً من التطوير من أجل نشر النموذج.

<sup>32</sup> لدى المكتب الإقليمي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية خطة تنفيذ تجريبية، وبالتالي لا يتم احتسابه في خط الأساس لأن الخطة ستتطلب مزيداً من التطوير من أجل نشر النموذج.

<sup>33</sup> تم إطلاع جميع المكاتب القطرية التابعة للمكتب الإقليمي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية على المشروع التجريبي؛ وستكون هناك حاجة إلى جلسات إحاطة إضافية لتنفيذ النموذج، بما في ذلك إضافة وظائف جديدة.

الهدف للعام 2024	الهدف للعام 2023 *	خط الأساس	مؤشر الأداء الرئيسي
تحقق بالكامل	غير متاح	-	الحوكمة: عرض التقدم المحرز في النشر والنتائج المستمرة على الإدارة العليا دوريا لتمكين اتخاذ القرارات الفعالة
تحقق بالكامل	غير متاح	-	خطة التنفيذ: وضع خطة التنفيذ؛ وتتبع المعالم الرئيسية والإنجازات والإبلاغ عنها
تحقق بالكامل	غير متاح	-	التماسك: ضمان التماسك والمواعمة (مع مبادئ المواعمة التنظيمية) للنشر الوظيفي والإقليمي؛ وتحديد الترابط وتسهيل المشاكل وحلها

\* للاطلاع على قائمة مؤشرات الأداء الرئيسية والغايات المحددة في عام 2023، انظر الملحق الخامس من خطة البرنامج للإدارة للفترة 2022-2025.

## المبادرة المؤسسية الحاسمة - خارطة طريق مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة بشأن الكفاءة (5.8 مليون دولار أمريكي)

### المبادرات المؤسسية الحاسمة | مذكرة المفاهيم

الموجز			
5.8 مليون دولار أمريكي 5.8 مليون دولار أمريكي	لموافقة المجلس (ميزانية 2024)	شعبة الخدمات الإدارية	الشعبة الرئيسية
السنة الأخيرة من مبادرة متعددة السنوات (2024-2023)	مدة المبادرة المؤسسية الحاسمة	شعبة الابتكار وإدارة المعرفة، وشعبة المالية المؤسسية	الوحدات المشاركة
الصلة بنتائج الإدارة <sup>34</sup>		المواءمة مع أولويات الإدارة المؤسسية	
نتيجة الإدارة 4: الدخول في شركات فعالة (100 في المائة)		ضمان أقصى قدر من الكفاءة والمساءلة وإعطاء الأولوية للابتكار (100 في المائة)	

### لمحة عامة

- 105- يواصل فريق الأمم المتحدة المعني بابتكارات الأعمال جهوده الرامية إلى تحقيق غايات الكفاءة الشاملة التي حددها الأمين العام في عام 2017، وهو ملتزم بتحقيق الوفورات السنوية البالغة 310 ملايين دولار أمريكي والمطلوبة من خلال مجموعة متنوعة من المبادرات المشتركة بين الوكالات وعلى مستوى الوكالات الفردية والمبادرات الثنائية. وتتماشى خارطة الطريق المنقحة بشأن الكفاءة للفترة 2022-2024 مع الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات للفترة 2021-2024 وتمدد بشكل فعال الإطار الزمني الأصلي لتنفيذ الأنشطة الرئيسية لإصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية لمدة عامين، حتى عام 2024.
- 106- ويسعى التمويل المطلوب من المبادرة المؤسسية الحاسمة إلى تمكين الإدارة من دعم مبادرات الإصلاح التي أطلقها الأمين العام خلال الفترة الممتدة. وسيضمن الاستثمار المقترح أن يتمتع البرنامج بالقدرة على الاستعداد لجهود الإصلاح المشتركة بين الوكالات والاستجابة لها، والقيادة عند الاقتضاء، وإعداد موقفه وعروضه فيما يتعلق بالإصلاح. ويشمل الاستثمار المقترح الأنشطة المتعلقة بالغايات الرئيسية التي حددها الأمين العام لتحقيق الكفاءة بقيمة 310 ملايين دولار أمريكي سنويا.
- 107- وعلى الرغم من أن المبادرة تقودها شعبة الخدمات الإدارية، فإنها ستشمل أيضا مشاركة شعبة المالية المؤسسية وشعبة الابتكار وإدارة المعرفة بالإضافة إلى التعاون الوثيق مع شعبة الموارد البشرية، وشعبة عمليات سلسلة الإمداد، وشعبة التكنولوجيا، ومكتب الشؤون القانونية، والمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية، ولا سيما فيما يتعلق بالخدمات المشتركة العالمية والمكاتب الخلفية المشتركة.
- 108- ويوضح الجدول ألف-ثالثا-16 ميزانية المبادرة المؤسسية الحاسمة لعام 2024 حسب الإنجاز.

<sup>34</sup> تعكس الأولويات المؤسسية ونتائج الإدارة المدرجة تلك التي سجلتها كل شعبة في لوحة معلومات Tagetik حتى 20 يوليو/تموز 2023.

## الإنجازات

الجدول ألف-ثالثا-16: الميزانية حسب الإنجاز، 2024 (مليون دولار أمريكي)	
الإنجاز	2024
1: أنشطة مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة	2.1
أ- المباني المشتركة	0.2
أب- استراتيجية تسيير الأعمال	0.5
ج- المكتب الخلفي المشترك	0.7
د- الخدمات المشتركة العالمية	0.7
2: مركز الحجوزات التابع للأمم المتحدة	1.78
3: نظام حل المدفوعات العالمية	1.3
4: تخصيص التمويل لمكتب الأمم المتحدة لتنسيق العمليات الإنمائية	0.7
<b>المجموع</b>	<b>5.8</b>

109- وتتضمن المبادرة المؤسسية الحاسمة هذه أربعة إنجازات من المتوقع استكمالها في عام 2024:

- ◀ **يغطي الإنجاز 1،** أنشطة مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، المجالات المحددة الواردة في إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية الذي التزم البرنامج بالمساهمة فيه، وقام في بعض الحالات بدور قيادي. وتشمل هذه الأنشطة نقل المزيد من المكاتب إلى المباني المشتركة للأمم المتحدة، واعتماد استراتيجية عمليات تسيير الأعمال، وتطوير الخدمات المشتركة المحلية والعالمية.
- ◀ **في إطار الإنجاز 2،** مركز الحجوزات التابع للأمم المتحدة، سيحقق البرنامج المزيد من مكاسب الكفاءة في عام 2024 وما بعده من خلال توفير خدمات تشارك السيارات وتشارك الرحلات للمجتمع الإنساني بأكمله.
- ◀ **يهدف الإنجاز 3،** نظام حل المدفوعات العالمية، إلى توحيد وظيفة حسابات الدفع العالمية للبرنامج في مكان واحد بهدف تخفيف عبء العمل على المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر في تنفيذ المدفوعات الروتينية. وسيستفيد المشروع من تجربة اليونيسف ومنظمة الأغذية والزراعة، ومن المتوقع أن يعزز الضوابط ويوفر كفاءات كبيرة للبرنامج اعتباراً من عام 2024.
- ◀ **يشمل الإنجاز 4،** تخصيص التمويل لمكتب الأمم المتحدة لتنسيق العمليات الإنمائية، عمليات الانتداب التي يقوم بها البرنامج إلى مكتب الأمم المتحدة لتنسيق العمليات الإنمائية والتكاليف المرتبطة به لدعم إطلاق مبادرات إصلاح الأمم المتحدة.

الجدول ألف-ثالثا-17: الميزانية حسب بند الإتفاق، بما في ذلك متطلبات التوظيف				
الإدارة	تكاليف الموظفين (مليون دولار أمريكي)	تكاليف غير الموظفين (مليون دولار أمريكي)	إجمالي التكاليف (مليون دولار أمريكي)	الوظائف (مكافئ الدوام الكامل)*
إدارة تسيير الموارد	2.2	2.9	5.1	26.1
إدارة وضع البرامج والسياسات	0.6	0.1	0.7	6
<b>المجموع</b>	<b>2.8</b>	<b>3.0</b>	<b>5.8</b>	<b>32.1</b>

\* تشمل الوظائف عدد الموظفين بمكافئ الدوام الكامل، بمن فيهم الاستشاريون وتأخذ في الاعتبار التعيينات للمهام المؤقتة الداخلية من المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.



## خطة التنفيذ

110- فيما يلي الأنشطة والمعالم الرئيسية في تنفيذ المبادرة الموسسية الحاسمة:

- ◀ تقييم أثر الموقع المشترك والتنفيذ المحتمل في بلدان إضافية (بحلول نهاية عام 2024)؛
- ◀ إدارة الانخراط على المستوى القطري والتحقق من صحة البيانات والدعم على منصة معلومات الأمم المتحدة.
- ◀ وضع البرنامج في مكانة لقيادة تنفيذ استراتيجية عمليات تسيير الأعمال 2.0 بالتنسيق مع مكتب الأمم المتحدة لتنسيق العمليات الإنمائية، مما يؤدي إلى تحقيق مكاسب في الكفاءة وخدمات ذات جودة أعلى بما في ذلك الخدمات المشتركة عالية الأثر.
- ◀ تقديم الدعم لخارطة طريق كفاءة إصلاح الأمم المتحدة فيما يتعلق باعتماد وتشغيل هيكل المكاتب الخلفية المشتركة للأمم المتحدة وتعزيز كفاءة الإبلاغ عن البيانات على المستوى القطري.
- ◀ دعم تنسيق جهود التنمية وعرض مسار عمل الخدمات المشتركة العالمية في مختلف المنديات.
- ◀ بناء قدرة المكاتب القطرية على تشغيل وأتمتة خدمات تنقل الركاب وتشارك السيارات من خلال مركز الحجز التابع للأمم المتحدة؛
- ◀ نشر مسارات عمل لتجهيز الفواتير والمدفوعات للمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية باستخدام الحل الجديد الذي توفره أداة بوابة خدمات العملاء الذي سينفذ من داخل موقع نظام المدفوعات العالمية؛
- ◀ تحويل مهام الحسابات المستحقة الدفع التي يتم تنفيذها حالياً في المقر إلى نظام حل المدفوعات العالمية.

## مؤشرات الأداء الرئيسية

الجدول ألف-ثالثا-18: مؤشرات الأداء الرئيسية حسب الإنجاز			
<b>الإنجاز 1: المباني المشتركة</b>			
الحصائل المتوقعة: زيادة حضور البرنامج في المرافق المشتركة وزيادة المعرفة بمبادرات إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية بين موظفي المكاتب القطرية			
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف للعام 2023	الهدف للعام 2024
النسبة المئوية لمكاتب القطرية للبرنامج التي تنقسم أماكن عمل مشتركة مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى	48	50	50
النسبة المئوية لمكاتب القطرية للبرنامج التي تتلقى الدعم المطلوب	-	100	100
النسبة المئوية لمكاتب القطرية التي تتلقى تدريباً في مجال إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية	50	100	100
النسبة المئوية للمكاتب القطرية التي نفذت الأداة البيئية للرابطة الدولية لتقييم التنمية	25	35	50
<b>الإنجاز 1ب: استراتيجية عمليات تسيير الأعمال</b>			
الحصائل المتوقعة: تعزيز قدرة المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية من خلال زيادة استراتيجية عمليات تسيير الأعمال المنقحة؛ وإنشاء منصة جديدة لإعداد تقارير استراتيجية عمليات تسيير الأعمال على مستوى الأمم المتحدة (منصة معلومات الأمم المتحدة) بمنهجية مبسطة؛ ووضع البرنامج كوكالة رائدة في مسار العمل 5 لإصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية مع رؤية لتوفير الخدمات التمكينية المشتركة على المستوى العالمي			
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف للعام 2023	الهدف للعام 2024
عدد المواد التوجيهية والنسبة المئوية للأدوات التي تم تنقيحها وتعديلها لتتوافق مع	0 و 0 في المائة	1 و 100 في المائة	1 و 100 في المائة

<sup>35</sup> منقحة إلى أدنى من النسبة الأصلية البالغة 100 في المائة نتيجة انخفاض الموارد المتاحة من فريق المهام التابع للأمم المتحدة والمعني بالمباني وخدمات المرافق المشتركة.

الجدول ألف-ثالثا-18: مؤشرات الأداء الرئيسية حسب الإنجاز			
نظم الإبلاغ الجديدة (بدءا من التوجيهات التي تم تطويرها في عام 2023)			
6 إقليمية	4 إقليمية	0 إقليمية	عدد الأحداث التدريبية والحلقات الدراسية الشبكية العالمية والإقليمية التي تم عقدها
100	100	50	النسبة المئوية للمكاتب القطرية التي تم فيها استعراض وفورات محتملة تزيد عن 1 مليون دولار أمريكي أو تساويه من خلال عملية الاستعراض السنوي لاستراتيجية عمليات تسيير الأعمال
90	50	30 (4 يوليو/تموز 2022)	النسبة المئوية لتنفيذ الخدمات المشتركة التي يديرها البرنامج
<b>الإنجاز 1ج: المكتب الخلفي المشترك</b>			
الحصائل المتوقعة: إبرام مذكرات تفاهم شاملة واتفاقات على مستوى الخدمات؛ والانتهاء من حالات الأعمال على المستوى القطري؛ والتنفيذ والتشغيل الكاملين للمكتبين الخلفيين في كينيا وجمهورية تنزانيا المتحدة			
الهدف للعام 2024	الهدف للعام 2023	خط الأساس	مؤشر الأداء الرئيسي
50 بلدا <sup>1</sup>	6 بلدان <sup>36</sup>	صفر بلد	عدد البلدان التي نُفذت فيها خارطة طريق مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة بشأن الكفاءة
<b>الإنجاز 1د: الخدمات المشتركة العالمية</b>			
الحصائل المتوقعة: زيادة نطاق وكفاءات البرنامج وكيانات الأمم المتحدة الشريكة من خلال توسيع نطاق الخدمات المشتركة العالمية			
الهدف للعام 2024	الهدف للعام 2023	خط الأساس	مؤشر الأداء الرئيسي
5	2	1	عدد الخدمات المشتركة العالمية التي تم توسيع نطاقها وتقديمها خارجيا إلى البرنامج
<b>الإنجاز 2: مركز الحجوزات التابع للأمم المتحدة</b>			
الحصائل المتوقعة: زيادة استخدام ترتيبات التشارك في استخدام السيارات في الميدان، مدفوعة بتعزيز الإدارة والدعم والأدوات			
الهدف للعام 2024	الهدف للعام 2023	خط الأساس	مؤشر الأداء الرئيسي
33 (سنويا)	25	4 (سنويا)	عدد البعثات التي تدعم بدء ترتيبات التشارك في استخدام السيارات
35 (تراكميا)	25 (تراكميا)	15 (تراكميا)	عدد المكاتب القطرية للبرنامج التي أبرمت اتفاقات التشارك في استخدام السيارات
<b>الإنجاز 3: نظام حل المدفوعات العالمية</b>			
الحصائل المتوقعة: تحليل أثر التغيير، والسياسات والإجراءات، ودليل تدريبي، وتقارير تقييم رصد الأداء			
الهدف للعام 2024	الهدف للعام 2023	خط الأساس	مؤشر الأداء الرئيسي
يعمل نظام المدفوعات العالمية بكامل طاقته	50 في المائة يعمل بنظام حل المدفوعات العالمية	المقر	تحويل مهام الحسابات المستحقة الدفع من المقر إلى نظام حل المدفوعات العالمية
30	6	0	عدد المكاتب المشاركة في نظام حل المدفوعات العالمية (توحيد المكاتب الميدانية)

<sup>36</sup> يخضع تنقيح الأهداف لاستعراض خارطة الطريق من قبل مكتب الأمم المتحدة لتنسيق العمليات الإنمائية.

## المبادرة المؤسسية الحاسمة – تنفيذ الخطة الاستراتيجية وإطار النتائج المؤسسية (12.8 مليون دولار أمريكي)

### المبادرات المؤسسية الحاسمة | مذكرة المفاهيم

الموجز			
0.0 مليون دولار أمريكي <sup>37</sup> 12.8 مليون دولار أمريكي	لموافقة المجلس (ميزانية 2024)	شعبة التخطيط والأداء المؤسسيين	الشعبة الرئيسية
السنة الأخيرة من مبادرة متعددة السنوات (2024-2022)	مدة المبادرة المؤسسية الحاسمة	البرامج - شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية، وإدارة وضع البرامج والسياسات، وشعبة الشراكات مع القطاع العام وتبدير الموارد، ومكتب الشؤون الجنسانية، وشعبة التغذية، وشعبة الابتكار وإدارة المعرفة، ومكتب التقييم، وشعبة البحث والتقدير والرصد، ووحدة الشراكات مع المنظمات غير الحكومية، وشعبة المالية المؤسسية، وشعبة التكنولوجيا	الوحدات المشاركة
الصلة بنتائج الإدارة <sup>38</sup>		المواءمة مع أولويات الإدارة المؤسسية	
نتيجة الإدارة 1: الفعالية في حالات الطوارئ (2 في المائة) نتيجة الإدارة 2: إدارة شؤون العاملين (5 في المائة) نتيجة الإدارة 3: الانخراط في شراكات فعالة (10 في المائة) نتيجة الإدارة 4: التمويل الفعال للقضاء على الجوع (16 في المائة) نتيجة الإدارة 5: الأدلة والتعلم (11 في المائة) نتيجة الإدارة 6: الاستفادة من التكنولوجيا (49 في المائة) نتيجة الإدارة 7: الاستفادة من الابتكار (7 في المائة)		تعزيز قدرات الاستجابة لحالات الطوارئ (19 في المائة) ضمان أقصى قدر من الكفاءة والمساءلة وإعطاء الأولوية للابتكار (62 في المائة) بناء الشراكات، بما في ذلك مع القطاع الخاص (13 في المائة)	

### لمحة عامة

111- تركز المبادرة المؤسسية الحاسمة الممتدة لثلاث سنوات بشأن تنفيذ الخطة الاستراتيجية وإطار النتائج المؤسسية للفترة 2022-2025، والتي وافق عليها المجلس في دورته السنوية لعام 2022، على عزم البرنامج على تعزيز وتحديث وتحسين تخطيط أدائه المؤسسي ونظم وعمليات الإبلاغ مع توفير الدعم البرامجي المعزز للمكاتب القطرية.

112- وركزت المرحلة الأولية، التي اكتملت بحلول 31 ديسمبر/كانون الأول 2022، على التعديلات والتغييرات التكتيكية الأكثر إلحاحا لتلبية المتطلبات الفورية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية والإبلاغ عنها في عام 2023 من أجل التوافق مع إطار النتائج المؤسسية. واعتبارا من عام 2023، سيركز التغيير اللاحق الأكثر منهجية على تبسيط العمليات والنظم لتغطية تحليل الموارد والإبلاغ من البداية إلى النهاية. ويضمن هذا النهج المكون من مرحلتين الامتثال للمتطلبات الجديدة ولكنه يعمل أيضا على تحديث نهج البرنامج ونظمه، مما يمهد الطريق لتحقيق الأهداف التنظيمية الحالية والمستقبلية. وتركز الاستثمارات المتعلقة بدعم البرامج على دمج المزيد من المبادئ والركائز من الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 في عمل البرنامج، مع التركيز المستمر على الأولويات الشاملة، وجمع الأموال المواضيعية، وتوليد الأدلة، والرصد، وإدارة البرنامج القطري.

113- ومن شأن التعلم من التقييمات مثل تقييم السياسات المتعلقة بالخطط الاستراتيجية القطرية وتقييم منتصف المدة القادم للخطة الاستراتيجية وإطار النتائج المؤسسية أن يوجه تصميم المرحلة الثانية وتنفيذ التغييرات.

<sup>37</sup> لا تتطلب المبادرة المؤسسية الحاسمة تمويلا إضافيا نظرا لأنها لم تستخدم ميزانيتها لعام 2023 وتعزز استخدام أي أرصدة متبقية من عام 2023 لاستكمال أهدافها في عام 2024.

<sup>38</sup> تعكس الأولويات المؤسسية ونتائج الإدارة المدرجة تلك التي سجلتها كل شعبة في لوحة معلومات Tagetik حتى 20 يوليو/تموز 2023.

114- وفي عام 2024، سيتم ترحيل الأرصدة غير المنفقة من الأموال المعتمدة في عام 2023 لمواصلة تعزيز التخطيط من الموارد إلى النتائج والإبلاغ وأيضا للحفاظ على تنسيق تنفيذ الخطة الاستراتيجية، واستكمال العمل الذي بدأ في عام 2023 لتحقيق الأولويات الشاملة وتعزيز جمع الأموال المواضيعية، ودعم المبادرات الحاسمة لتوليد الأدلة والرصد الميداني وإدارة الشركاء المتعاونين.

## الإنجازات

الجدول ألف-ثالثا-19: الميزانية حسب الإنجاز، 2024 (مليون دولار أمريكي)	
2024	الإنجاز
1.8	1 التقارير المالية وتقارير الجهات المانحة، ونظم عدد المستفيدين، وإعادة موازنة المنصة
1.5	2 التخطيط والميزنة والإبلاغ لجميع المكاتب القطرية المتوائمة تماما مع الخطة الاستراتيجية الجديدة وإطار النتائج المؤسسية
3.0	3 تعظيم الاستفادة من عمليات الميزانية الميدانية لتعزيز الموارد إلى النتائج
1.0	4 دعم المشروعات وإدارة التغيير
29	5 تعميم الأولويات الشاملة في عمليات البرنامج
2.6	6 تعزيز توليد الأدلة والرصد الميداني وإدارة الشركاء المتعاونين
12.8	المجموع
(12.8)	ناقصا: المرئى من عام 2023
-	التمويل المطلوب لعام 2024

115- ستركز **الإنجازات من 1 إلى 3** أساسا على تحسين العمليات والنظم المستخدمة لتجميع المستفيدين الفريدين الذين تمت مساعدتهم والإبلاغ عنهم، وزيادة تواتر الإبلاغ وضمان قدرة البرنامج على تقديم تقارير فعالة إلى قاعدة بيانات منصة معلومات الأمم المتحدة. وسيتم توسيع العمل الجاري لنشر عمليات التخطيط الميداني المتكامل والميزنة والإبلاغ لتعزيز إدارة الموارد في عام 2024. وبالإضافة إلى ذلك، سيطلق البرنامج حلا مؤتمتا تفصيليا لتخطيط الموارد واستخدامها.

116- ويعكس **الإنجاز 4** الإدارة المستمرة للمشروعات من أجل التنسيق بين أصحاب المصلحة الرئيسيين والتمكين من الإبلاغ في الوقت المناسب. وفي عام 2024، ستشتمل الأنشطة أيضا على الدعم لتنفيذ خطة القوة العاملة الاستراتيجية للبرامج بهدف تعزيز تنمية المهارات بما يتماشى مع "العاملين" كأداة تمكين على النحو الموصوف في الخطة الاستراتيجية للبرنامج للفترة 2022-2025.

117- وستواصل الأنشطة في إطار **الإنجازين 5 و6** العمل الذي بدأ في عام 2023 بشأن تعميم الأولويات الشاملة في عمليات البرنامج وتعزيز توليد الأدلة في البرنامج، والرصد الميداني، والمساءلة أمام السكان المتضررين، والرقابة على الشركاء المتعاونين ودعمهم. ويشمل النطاق الموسع لهذا العمل في عام 2024 دعم تنفيذ استراتيجية الحماية الاجتماعية من خلال وضع جدول أعمال لخطة بحث، وتوفير الدعم التقني المستهدف للمكاتب القطرية وتعزيز الأدلة لسرد القصص عن أثر البرنامج على الحماية الاجتماعية.

الجدول ألف-ثالثا-20: الميزانية حسب بند الإنفاق، بما في ذلك متطلبات التوظيف، 2024				
الإدارة	تكاليف الموظفين (مليون دولار أمريكي)	تكاليف غير الموظفين (مليون دولار أمريكي)	إجمالي التكاليف (مليون دولار أمريكي)	الوظائف (مكافئ الدوام الكامل) *
إدارة تسيير الموارد	2	4.6	6.6	16.6
إدارة وضع البرامج والسياسات	2.2	2.9	5.1	20.5
شعبة الشراكة والدعوة	0.5	0.6	1.2	4.0
<b>المجموع</b>	<b>4.7</b>	<b>8.1</b>	<b>12.8</b>	<b>41.1</b>

### مؤشرات الأداء الرئيسية

118- تتوافق قائمة مؤشرات الأداء الرئيسية مع تلك الواردة في خطة الإدارة لعام 2023. وفي بعض الحالات، أُضيفت مؤشرات أداء جديدة. وسيتم تمديد أو تنقيح الغايات التي لم يتم الوصول إليها بحلول نهاية عام 2023، واستخدام الأرصدة المتبقية من عام 2023 لإغلاق أعمال المبادرة المؤسسية الحاسمة المخطط لها بنجاح.

الجدول ألف-ثالثا-21: مؤشرات الأداء الرئيسية حسب الإنجاز		
مؤشر الأداء الرئيسي	الهدف للعام 2023	الهدف للعام 2024
<b>الإنجاز 1: التقارير المالية وتقارير الجهات المانحة، ونظم عد المستفيدين ومواعة المنصة</b> الخصيلة المتوقعة: إعادة مواعة التقارير المالية، وتقارير الجهات المانحة والتقارير المؤسسية، ونظم ومنصات عد المستفيدين		
النسبة المئوية للنظم والمنصات التي تعاد مواعيتها مع الخطة الاستراتيجية الجديدة وإطار النتائج المؤسسية	100	100
النسبة المئوية لمخططات تطوير الخطط الاستراتيجية القطرية التي تتواءم مع إطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة (نتيجة الإدارة 3)	100 (حسب الاقتضاء)	100 (حسب الاقتضاء)
الدرجة في مؤشر شفافية المساعدات للمبادرة الدولية للشفافية في المعونة (الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات) (نتيجة الإدارة 4)	100	100
عدد البلدان التي يستخدم/يساهم فيها البرنامج في منصة معلومات الأمم المتحدة (نتيجة الإدارة 6)	100 (حسب الاقتضاء)	100 (حسب الاقتضاء)
عدد المكاتب القطرية للبرنامج التي أكملت اختبار قابلية التشغيل البيئي بين نظم مختارة للبرنامج ومنصة معلومات الأمم المتحدة	غير متاح	3
<b>الإنجاز 2: مواعة التخطيط والميزنة والإبلاغ بالكامل مع الخطة الاستراتيجية الجديدة وإطار النتائج المؤسسية لجميع المكاتب القطرية</b> الخصيلة المتوقعة: المواعة الكاملة للتخطيط والميزنة والإبلاغ مع الخطة الاستراتيجية الجديدة وإطار النتائج المؤسسية في جميع المكاتب القطرية		
مواعة بوابة بيانات الخطط الاستراتيجية القطرية وخطة إدارة العمليات القطرية بشكل كامل مع إطار النتائج المؤسسية الجديد والمتاح لأعضاء المجلس	تحقق بالكامل	تحقق بالكامل
النسبة المئوية لأطر المنطقية للخطط الاستراتيجية القطرية وميزانيات الحوافز القطرية المتوائمة مع الخطة الاستراتيجية الجديدة وإطار النتائج المؤسسية وخط الرؤية	100	غير متاح
<b>الإنجاز 3: تحسين عمليات الميزانية الميدانية لتعزيز الإبلاغ عن الموارد إلى النتائج</b> الخصيلة المتوقعة: تحسين عمليات الميزانية الميدانية مما يؤدي إلى تعزيز الإبلاغ عن الموارد اللازمة لتحقيق النتائج		
النسبة المئوية للمكاتب القطرية التي تعتمد أدوات جديدة للميزنة	25	100
النسبة المئوية للمكاتب القطرية التي تقوم بالإبلاغ عن الموارد اللازمة لتحقيق النتائج (بما في ذلك التكلفة لكل مستفيد)	25	100
النسبة المئوية للبلدان التي تطلق تحديثات بشأن ذخيرة المشروعات بحلول الموعد النهائي	80	100
<b>الإنجاز 4: دعم المشروعات وإدارة التغيير</b>		

الجدول ألف-ثالثا-21: مؤشرات الأداء الرئيسية حسب الإنجاز		
الحصيلة المتوقعة: الإدارة الفعالة للمشروعات وإدارة التغيير		
غير متاح	100	النسبة المئوية لمسارات العمل التي تم إلغاؤها تدريجيا
غير متاح	100	النسبة المئوية للخطة الاستراتيجية القطرية المعاد تهيئتها التي سيتم تشغيلها في 1 يناير/كانون الثاني 2023*
غير متاح	5	عدد المكاتب القطرية المدعومة بتوجيهات مخصصة لتعزيز القدرات القطرية من خلال البعثات الميدانية
5	غير متاح	عدد الإجراءات ذات الأولوية في التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة التي تم تنفيذها
الإنجاز 5: تعميم الأولويات الشاملة في عمليات البرنامج		
الحصيلة المتوقعة: تعميم الأولويات الشاملة في عمليات البرنامج		
100	100	النسبة المئوية للهيكل التنظيمي المخطط للضمانات البيئية والاجتماعية الموضوعة على مستوى المقر والمكاتب الإقليمية
غير متاح	3	عدد المبادرات الرئيسية المتعلقة بالمنظور الجنساني التي تم تنقيحها
3	غير متاح	عدد دراسات الأدلة المنشورة
غير متاح	100	النسبة المئوية لأدوات للاستخدام الفعال للاستعداد لحالات الطوارئ وآليات التعقيبات المجتمعية للاستجابة التي تم نشرها
80	غير متاح	النسبة المئوية للمكاتب القطرية المحددة عالية المخاطر التي تستوفي معايير تحديد وتوثيق تحليل النزاعات ومخاطر مراعاة النزاعات وتنفيذ تدابير التخفيف (جديد)
غير متاح	100	تم وضع خطة عمل بشأن التعديلات المرورية على النظم ونشرها
90	85	النسبة المئوية للتغيرات القصيرة الأجل التي أدخلتها خارطة الطريق التي تم نشرها على مستوى المقر
الإنجاز 6: تعزيز توليد الأدلة والرصد الميداني وإدارة الشركاء المتعاونين		
الحصيلة المتوقعة: تعزيز توليد الأدلة والرصد الميداني وإدارة الشركاء المتعاونين		
غير متاح	2-1	عدد المشروعات التجريبية لإدارة المعرفة التي تم تطويرها
غير متاح	100	النسبة المئوية لتقييمات منتصف المدة التي تم التعاقد عليها للخطة الاستراتيجية الجديدة
100	100	النسبة المئوية لمؤشرات إطار النتائج المؤسسية القائمة على استقصاء الأسر والمدمجة في نظام كتاب الرموز
1520	394	عدد البلدان التي تستخدم SugarCRM لرصد العمليات
غير متاح	100	يتم تحديد المساءلة أمام السكان المتضررين واحتياجات التعلم في مجال الحماية
85	غير متاح	النسبة المئوية للبلدان التي تستخدم الحلول الرقمية المؤسسية لوحدة الشراكات مع المنظمات غير الحكومية من أجل جوانب الانخراط مع الشركاء من المنظمات غير الحكومية
37	غير متاح	عدد المكاتب القطرية التي لديها "الجيل الثاني والجيل الثالث" من الخطط الاستراتيجية القطرية/الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة التي تخطط وتضع ميزانية لأعمال الحماية الاجتماعية محددة السياق

<sup>39</sup> تم تنقيح هدف عام 2023 إلى أدنى وصولاً إلى أربعة بلدان تجريبية نظراً لأن تشكيل النظام والاختبار التجريبي لكل مكتب قطري على حدة استغرق وقتاً أطول مما كان متوقعاً خلال النصف الأول من عام 2023.