

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي  
الدورة العادية الثانية

روما، 27 و28/5/2004

## مسائل التنظيم والإدارة

البند 6 من جدول الأعمال

### استعراض أساليب العمل: استكمال المشاريع الرائدة

\* وفقاً لقرارات المجلس التنفيذي بشأن التسيير والإدارة التي اعتمدت في الدورة السنوية والدورة العادية الثالثة لعام 2000، فإن الموضوعات المقدمة للمجلس للعلم والإحاطة ينبغي عدم مناقشتها إلا إذا طلب أحد أعضاء المجلس ذلك تحديداً قبل بداية الدورة ووافق رئيس المجلس على الطلب باعتبار أن نقاش الأمر لا يخرج عن الاستخدام السليم لوقت المجلس.

طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الإطلاع على وثائق المجلس التنفيذي في صفحة برنامج الأغذية العالمي في شبكة انترنت على العنوان التالي: (<http://www.wfp.org/eb>)



Distribution: GENERAL  
**WFP/EB.2/2004/6-B**  
24 May 2004  
ORIGINAL: ENGLISH

## مذكرة للمجلس التنفيذي

### الوثيقة المرفقة مقدمة للمجلس التنفيذي للعلم والإحاطة

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين يرغبون في إبداء بعض الملاحظات أو لديهم استفسارات تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورة أسماؤهم أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس التنفيذي بفترة كافية.

مدير تخطيط العمل (OEDBP): Mr S. Aoki رقم الهاتف: 066513-2885

مدير مشروع عملية استعراض أساليب العمل (OEDBP): Mr B. Busetto رقم الهاتف: 066513-2224

الرجاء الاتصال بمشرف وحدة التوزيع وخدمات الاجتماعات إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي أو استلامها وذلك على الهاتف رقم: (066513-2328).



## مقدمة

- 1- في مارس/آذار 2003، بدأت الأمانة استعراضا لأساليب العمل بغرض تحسين الكفاءة في البرنامج، وذلك في المقام الأول لضمان أقصى استخدام للموارد لتلبية احتياجات العدد الأكبر من المستفيدين.
- 2- وللبدء بتنفيذ النموذج الجديد لأساليب العمل في المواقف الحقيقية، تقوم الأمانة بتنفيذ مرحلة من المشاريع الرائدة تستند إلى أربعة أهداف عامة:
  - (1) اعتماد المفاهيم الجديدة المقترحة لأساليب العمل على المستوى الميداني؛
  - (2) واستعراض جدوى تنفيذ أساليب العمل الجديدة؛
  - (3) وبناء القدرات في مجال الموظفين والأدوات والمنهجية لأغراض التنفيذ في المستقبل؛
  - (4) والإعداد لتنفيذ أساليب العمل الجديدة على نطاق البرنامج، بدءا من عام 2005.
- 3- وبدأ تنفيذ أول هذه المشاريع الرائدة – المعروفة باسم عمليات الإغاثة الممتدة والإنعاش - في جمهورية الكونغو الديمقراطية، في أواخر ديسمبر/كانون الأول 2003.
- 4- والغرض من مذكرة المعلومات هذه هو إبلاغ المجلس بالتقدم المحرز في استعراض أساليب العمل منذ فبراير/شباط وتحديد طريق العمل في المستقبل. وتقتضي الظروف أن يكون هذا التقرير مختصرا نظرا لأن المشاريع الرائدة بدأت منذ وقت قصير، ولأن آخر مذكرة معلومات قدمت إلى المجلس صدرت في فبراير/شباط. وسوف تقدم الأمانة تقريرا أكثر شمولا إلى المجلس في دورة أكتوبر/تشرين الأول 2004.
- 5- وعلى مدى الشهور القليلة الماضية، تركز الاهتمام على الهدفين الأولين – اعتماد المفاهيم الجديدة واختبار جدوى التنفيذ العام. وتأمل الأمانة في تقديم التقرير في أكتوبر/تشرين الأول عن التقدم المحرز في تحقيق جميع الأهداف، بما في ذلك العمل في مجال بناء القدرات وخطة التنفيذ العام.

## استعراض أساليب العمل – المشاريع الرائدة: التركيز على عمليات الإغاثة الممتدة والإنعاش

### النهج

- 6- منذ الاستكمال الأخير الذي قدم إلى المجلس في فبراير/شباط، ركزت الأمانة اهتمامها عن تنفيذ المشروع الرائد في جمهورية الكونغو الديمقراطية. وقد أثبتت هذه العملية بالفعل أنها مجال ممتاز لاستعراض أساليب العمل بسبب تعقيدها وحجمها والمعوقات العديدة مثل الوسائل اللوجستية المتعددة وانعدام الأمن – (أنظر "جدول المشاريع الرائدة"، المرفق الأول للحصول على المزيد من التفاصيل).
- 7- والأساس الذي يقوم عليه هذا النهج هو أن المكاتب الميدانية تتولى اعتماد وتحريك المفاهيم والأساليب الجديدة. ويعتمد الدعم المقدم من المقر الرئيسي على هذا النهج القائم على الاختبار الميداني. وتواصل الأمانة اهتمامها بالتطوير المحلي لاستعراض أساليب العمل بما يكفل مواصلة المفاهيم والأدوات والإجراءات الجديدة لاحتياجات المكاتب القطرية. وفي المرحلة الأولى – خلال مايو/أيار 2004 – يقوم فريق استعراض أساليب العمل باختبار المفاهيم والأدوات الجديدة، وتدريب موظفي المكاتب القطرية. ويقوم الرواد أيضا على المستوى الميداني بتوجيه المبادرات الخاصة ببناء القدرات، والمعروفة باسم "قوالب البناء" والمذكورة في مذكرة المعلومات الأخيرة إلى المجلس<sup>(1)</sup>. وفي المرحلة الثانية – من يونيو/حزيران إلى أكتوبر/تشرين الأول – سوف يتم اعتماد نموذج العمل الجديد في بلدان رائدة أخرى، وسوف يتم وضع خطة للتنفيذ العام.
- 8- والجدير بالملاحظة أن الأمانة تقوم باختبار نموذج العمل الجديد بطريقة متكاملة ولا تحاول تحقيق "مكاسب سريعة" بطريقة مصطنعة. ومثلا، سوف يكون من اليسير نسبيا تقديم تمويل مسبق لإحدى العمليات والانتقال بسرعة إلى المرونة الجديدة في نهج الصندوق الواحد. ولكن هذه المزايا تعتمد على إجراء تحسينات مهمة، مثلا في تخطيط المشاريع المعززة، وهو ما يساعد على وضع التصورات، وبالتالي يساعد نهج الصندوق الواحد. وعلى هذا الأساس فقط سوف يعمل هذا النهج على تحسين الكفاءة. وبالمثل، لا يتم التفكير في تقديم تمويل مسبق إلا بعد أن يحقق مشروع ما تحسنا في مجال التخطيط

(1) "استعراض أساليب العمل: تمويل المشاريع الرائدة" (WFP/EB.1/2004/5/-A/1) المرفق I، مذكرة معلومات، الفقرة 30.



والرصد والتنفيذ، وبعد تحسن التوقعات الخاصة بالجهات المانحة. وسوف توفر هذه التحسنات إمكانية المساواة والدقة اللتين ستوفران الأساس للمرونة الإضافية.

9- ولهذا تواصل الأمانة إتباع أسلوب منهجي من أسفل إلى أعلى بالنسبة لمرحلة الاختبار هذه، وبهذا نضمن أن يدار كل مشروع رائد وفقا لنموذج العمل الجديد من البداية إلى النهاية. وهذا يتطلب مزيدا من العمل ومزيدا من الوقت، ولكننا نتوقع من هذا الأسلوب أن يحقق أفضل النتائج.

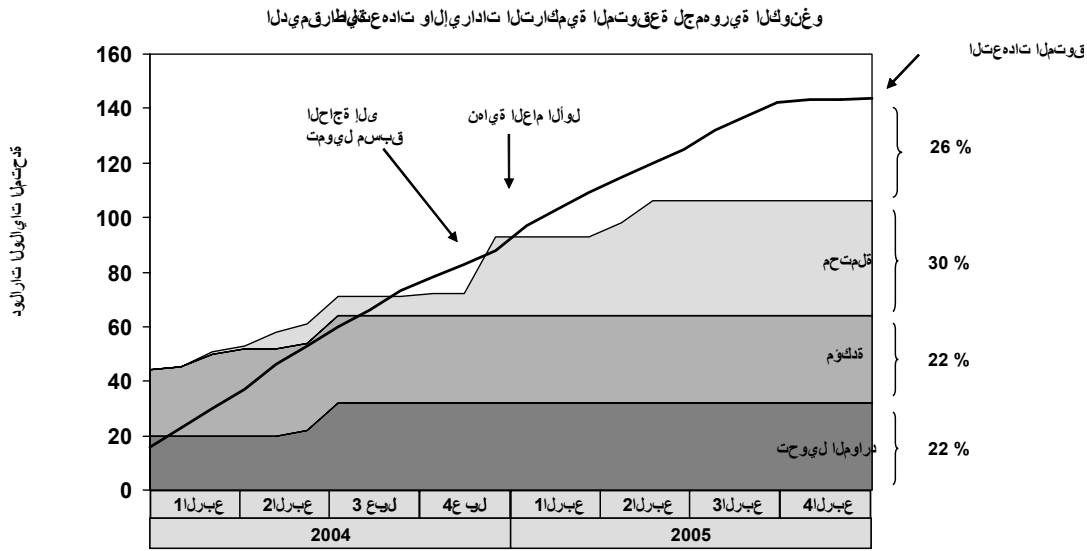
### النتائج حتى الآن

10- حققت التحسينات في أساليب العمل حتى الآن بشكل عام اختلافا إيجابيا كبيرا في عملية الكنفو. فقد حقق انتهاء مرحلة المشروع السابق في حينه، وتحويل الموارد وتنفيذ نهج الصندوق الواحد المزيد من الموارد المتاحة للمشروع - والمزيد من المرونة.

11- وأدت هذه التغييرات إلى المزيد من توافر الموارد في بداية مرحلة المشروع، وهو ما يعني أن فريق الاستعراض لم تتح له الفرصة لاختبار التمويل المسبق. وبناء على آخر المعلومات عن المتطلبات وتوقعات الجهات المانحة للكنغو، سوف يلزم تمويل مسبق بأسرع وقت ممكن لضمان توافر الأغذية في حينها من أجل التوزيع في أواخر عام 2004 (أنظر الشكل 1).

بيانات من تقرير المراجعة  
في 2004/5/6  
في فاشانغاي ب

### ني عبرلأ يف صقن شوح عن عمل قبسم ليومت إلى ةجأحلا3و 4اعلا نم قلمت حملا حنملا قركبم تاديكأت إلى وأ



عقيل ليومت ملاء نا ضار تغيد غللا قير طولا تاجاي حلال لبيق رشا

12- وقد أحرز تقدم طيب في وضع توقعات المنح، ولكن لا يزال يلزم عمل الكثير؛ ويجب على الأمانة أن تعمل بصورة وثيقة مع الجهات المانحة في هذا الشأن. ففيما يتعلق بالكنغو، مثلا، توجد لدى البرنامج الآن توقعات مفصلة عن المنح حتى نهاية عام 2004، ولكن في عام 2005، تتضاءل الرؤية كثيرا فيما يتعلق بالمساهمات الجديدة. وما لم تتوافر توقعات مسبقة بشكل كاف، فإنه لا يمكن تحقيق الاستخدام الأكفأ لقدرة التمويل المسبق. ونتيجة لهذا، سوف يتعذر تماما تحقيق توافر السلع في حينها من أجل التوزيع دون وجود معلومات كافية عن المساهمات في المستقبل.

### تخطيط المشاريع المعززة وتنفيذها ورصدها

13- هذا في الحقيقة هو أساس نموذج العمل الجديد، والشرط الأول للتمويل المسبق وتنفيذ نهج الصندوق الواحد. وقد ركز فريق الاستعراض جهوده على وضع منهجية تكفل وجود معرفة دقيقة بحالات النقص أو الفوائض في الأغذية والأموال النقدية. ولأول مرة، تم وضع أسلوب للتخطيط يربط بين التوقعات اللوجيستية والنقدية. وباستخدام معظم المعلومات العامة الخاصة بالبرنامج، أصبح المكتب القطري في الكونغو على معرفة دقيقة الآن بما يلزم من حيث الأغذية والأموال النقدية،



وبمواعيدها. ونتيجة لهذا، تحسنت إدارة المشاريع والإدارة المالية بدرجة كبيرة، مما يسمح باستخدام الموارد على أكمل وجه.

- ◀ إقفال المشروع السابق وتحويل الموارد في الوقت المناسب؛
- ◀ ووضع منهجية للميزنة متعددة التصورات، وميزانية أولى متعددة التصورات للكنغو؛
- ◀ ووضع دورة شهرية للتخطيط والاستعراض؛
- ◀ وإدخال نهج الصندوق الواحد في المكونات النقدية – النقل البري والتخزين والمناولة، وتكاليف الدعم المباشر، وتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى، مما يسمح باستخدام الموارد المتاحة على أكمل وجه؛
- ◀ وتطوير أداة لإدارة سلسلة الإمدادات – والربط بين المعونة الغذائية والأموال النقدية المنتظمة، (1) مما يسمح بعملية شاملة لاتخاذ القرارات بشأن التمويل المستقبلي وتخصيص الموارد، ويتيح للمكاتب القطرية تتبع المتطلبات والإنفاق حسب المسارات على أساس شهري، (2) والتركيز على الاتجاهات لمعرفة أين ومتى يعاني المستفيدون أكثر من غيرهم، وهذا سوف يساعد الجهات المانحة أيضاً على اتخاذ القرارات في وقت مبكر.

### التمويل المسبق

- 14 نتيجة لوضع وتنفيذ منهجية لتخطيط المشاريع وتنفيذها ورصدها على النحو الذي سبق ذكره، فإن المتطلبات التشغيلية الدقيقة – وكذلك متطلبات التمويل الدقيقة لضمان توافر الأغذية في حينها – أتاحت إعداد أول طلب خاص بالتمويل المسبق لعملية الإغاثة الممتدة والإنعاش في الكونغو.
- 15 وتحتاج المكاتب القطرية إلى تتبع دقيق للإنفاق وتوقعات محسنة عن المنح حتى يكون هناك أساس راسخ لتوفير التمويل المسبق. وفيما يتعلق بتوقعات المنح، حققت الأمانة تقدماً كبيراً في وضع منهجية جديدة منذ التقرير الأخير الذي قدم إلى المجلس التنفيذي. وتقوم المنهجية الجديدة لتوقعات المنح على تجميع وربط البيانات المؤكدة والمتوقعة بالنسبة لكل جهة من الجهات المانحة، مع تقدير للمخاطر التي قد تسببها أو لا تسببها لمشروع معين. وتشمل البيانات المؤكدة المعلومات التاريخية وسجل مساهمات الجهة المانحة في السابق وسلوكها؛ وتشمل البيانات المتوقعة معلومات عن الصورة العامة لموقف الجهة المانحة من المساعدات الدولية، وسياساتها الضريبية والمالية، وتقديرات من موظفي البرنامج عن العلاقات مع الجهات المانحة.
- 16 وهذه المنهجية سوف تساعد البرنامج على إجراء حسابات أكثر دقة عن احتمالات تأكيد المساهمات لمشروع ما، وسوف تتضمن تفاصيل عن الحجم المحتمل للمساهمة وطبيعتها.
- ◀ تم وضع تصميم ومفهوم للمنهجية الجديدة بالكامل ويجري اختبار المشروع الرائد؛
- ◀ ويجري الآن إعداد أول طلب خاص بالتمويل المسبق للكونغو.
- 17 وسوف تركز الأمانة في الشهور القادمة على إعادة معايرة نموذج التمويل، مع مراعاة التحسينات في أساليب العمل التي لوحظت أثناء المرحلة التجريبية.
- 18 ولتقليل المخاطر، تستطلع الأمانة طرق تدنيه الحاجة إلى التمويل – مثل السلع المخزونة مسبقاً في موانئ الجهات المانحة أو الأقرب إلى المستفيدين، وعملية الاقتراض المعززة.

### تخصيص الموارد الجديدة

- 19 في نموذج العمل الجديد، تتمثل الفكرة في ضمان أن تتوفر للعملية الموارد التي تحتاجها، ومتى تحتاج إليها – في حدود المساهمات المتوقعة. وسوف تخصص الموارد للمكاتب القطرية من حساب واحد للمشروع.

- ◀ تحديد أسلوب التخصيص للمواءمة بين الوقت والمتطلبات؛
- ◀ وتحديد النهج الموحد في نظم المعلومات العامة.



## مشاريع رائدة أخرى

20- كما ذكر أعلاه، تقوم الأمانة الآن باستكمال تركيزها الأولي على الكونغو، وبعد ذلك سوف تقوم باعتماد نموذج العمل الجديد الذي تم اختباره في بلدان رائدة أخرى. ومع أن التركيز كان منصبا على الكونغو، فقد استهلكت الأمانة 4 مشاريع رائدة من مجموع 5 مشاريع في منتصف مايو/أيار. والجدول الزمني لهذه المشاريع هو على النحو التالي:

21- وهذا هو المخطط الحالي للمشاريع الرائدة. ولكن يجب التأكيد على أنه إذا أصبح من الواضح أن التركيز على عدد أصغر من المشاريع الرائدة يمكننا من تحقيق المزيد من النتائج الكاملة، فقد لا تستكمل الأمانة جميع المشاريع الرائدة المخطط لها أصلا.

## الدروس المستفادة حتى الآن

- 22- مع أن مرحلة اعتماد المشاريع الرائدة لا تزال في بداياتها الأولى، فقد تمت الاستفادة من عدة دروس مهمة:
- ◀ **نموذج العمل الجديد يحقق إدارة أفضل للمشروع.** قد يتطلب نموذج العمل الجديد مزيدا من العمل المسبق ومزيدا من الموارد، ولكن ذلك يحقق إدارة أفضل للمشروع، وليس مجرد إدارة مالية أفضل.
  - ◀ **إنهاء المشروع في حينه وبشكل واضح وتحويل الموارد بعد ذلك هما عنصران حاسمان بالنسبة لجميع المشاريع اللاحقة الموجهة إلى نفس المستفيدين والتي لها نفس الأهداف.** وتوفر هذه الموارد رأس المال الأولي للمرحلة التالية في العملية. ومن المؤكد أن هذه التوازنات سوف تتحقق مع تنفيذ استعراض أساليب العمل، غير أن دعم الجهات المانحة لهذه الأساليب، بما في ذلك إعادة البرمجة، يعد أمرا حيويا الآن لضمان تحقيق هذه التوازنات وتوافر الموارد للمستفيدين.
  - ◀ **نهج الصندوق الواحد.** كما ذكر أعلاه، فإن تخصيص الموارد على أساس نهج الصندوق الواحد، بخلاف التخصيص المجزأ للمساهمات حسب المكونات مثل النقل البري والتخزين والمناولة وتكاليف الدعم المباشر، سوف يساعد كثيرا على استخدام الموارد.
  - ◀ **تعد التوقعات المحسنة الخاصة بالجهات المانحة أساسية لنجاح التمويل المسبق.** سوف تحتاج إدارة جمع الأموال إلى تقوية علاقاتها في الميدان ومع الجهات المانحة؛ ونحن بحاجة إلى تحسين رؤيتنا إلى ما يتجاوز السنوات المالية الحالية للجهات المانحة.
  - ◀ **تعد شبكة البرنامج والنظام العالمي للمعلومات ونظم المعلومات العامة الأخرى ضرورية لتحسين الكفاءة والسرعة.**

## الخطوات المقبلة المهمة

- . استهل هذا المشروع الرائد في مايو/أيار. وفي يونيو/حزيران تقضي الخطة بتطوير أدوات لتخطيط المشروع وتنفيذه **من مايو/أيار إلى أكتوبر/تشرين الأول** طلب للتمويل المسبق. وتبدأ المرحلة الجديدة لهذه العملية في يوليو/تموز.
- ◀ مواصلة تحسين المشروع الرائد الخاص بالكونغو خلال أوائل يونيو/حزيران، ثم استخدام الدروس المستفادة في تسريع خطوات المشاريع الرائدة الأخرى؛



◀ وإعادة معايرة نموذج التمويل، بحيث يشمل تأثير التحسينات في أساليب العمل.

### أكتوبر/تشرين:

◀ تقرير عن التقدم المحرز حتى الدورة الثالثة للمجلس التنفيذي لعام 2004 وطلب إصدار قرار بتحسين استعراض أساليب العمل في عام 2005، بصورة عامة أو على أساس نهج مرحلي، أو مواصلة اختبار ما إذا كانت نتائج المشاريع الرائدة تعد مقنعة حتى ذلك الوقت.

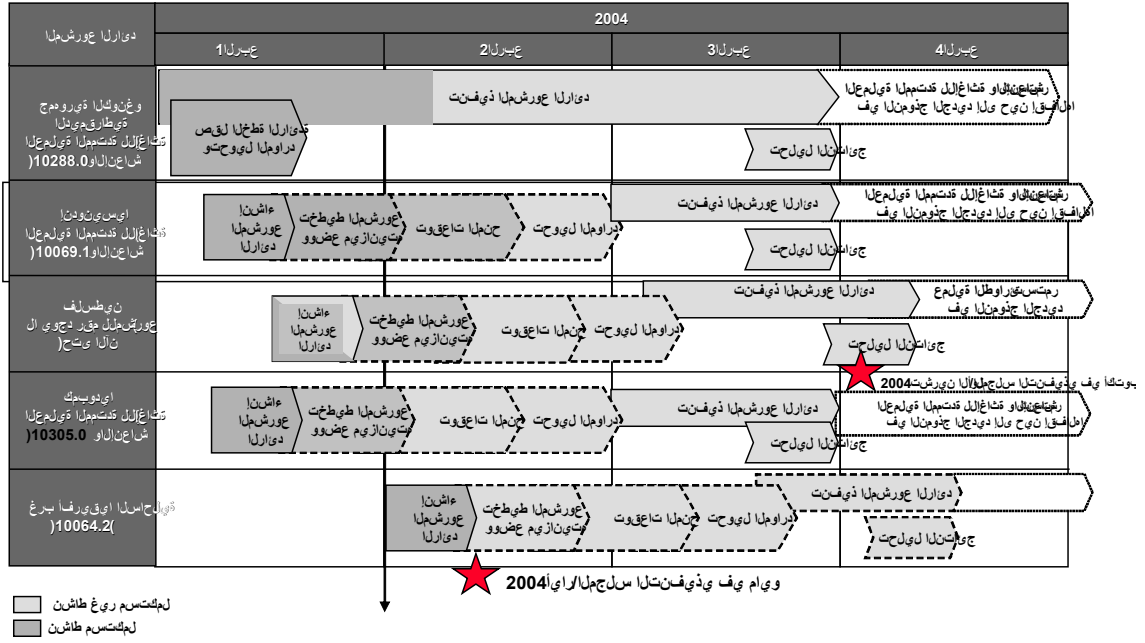
### مايو/أيار إلى ديسمبر/كانون الأول:

◀ إضفاء الطابع المؤسسي على تحسينات الأساليب الأخرى وإعداد خطة تنفيذ عامة لعام 2005.



# الملحق الأول

## مراحل تنفيذ برامج التعليم في المدارس لوجستيات عام 2004





## الملحق الثاني

### لمعلا بيلاساً ضارعتسا عيراشمل يل امجالا ينمزل لودجلا

