

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثالثة

روما، ٢٠ - ٢٣/١٠/١٩٩٧

## مسائل المالية والميزانية

البند ٤ (هـ) من جدول  
الأعمال

### مذكرة إرفاق لدراسة قياس التكاليف

تقدم الدراسة المرفقة، التي أعدتها شركة ديفيد م. غرنفيث وشركاه، ليتمتد، معلومات عن أحدث معدلات تكاليف الدعم غير المباشر.



Distribution: GENERAL  
WFP/EB.3/97/4-E/Add.1  
10 September 1997  
ORIGINAL: ENGLISH

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

# برنامج الأغذية العالمي

دراسة قياس التكاليف

استناداً إلى التكاليف الفعلية لعام ١٩٩٦  
والتكاليف المدرجة في ميزانية عام ١٩٩٧

ديفيد م. جريفيث وشركاه ليمتد

الإسكندرية، مصر

أغسطس/ آب ١٩٩٧

# برنامج الأغذية العالمي

## دراسة قياس التكاليف

استناداً إلى التكاليف الفعلية لعام ١٩٩٦ والتكاليف المدرجة في ميزانية عام ١٩٩٧

### بيان المحتويات

الصفحة		
1	مقدمة	أولاً
2	موجز النتائج والتوصيات	ثانياً
8	منهجية دراسة قياس التكاليف	ثالثاً
12	نتائج دراسة قياس التكاليف	رابعاً
16	المشروعات الإنمائية	خامساً
19	عمليات الإغاثة الممتدة	سادساً
20	عمليات الطوارئ	سابعاً
22	العمليات الخاصة	ثامناً
23	الخدمات الثنائية	تاسعاً
24	التكاليف الإضافية	عاشرأ
24	تكاليف البقاء في حالة الاستعداد	حادي عشر
28	النتائج التكاليفية للمساهمات متعددة ا طرف والمساهمات الموجهة متعددة ا طرف	ثاني عشر
31	تصنيف التكاليف إلى فئتين مباشرة وغير مباشرة	ثالث عشر
36	الموجز	رابع عشر
		<b>البيانات:</b>
	دراسة قياس التكاليف استناداً إلى التكاليف الفعلية لعام ١٩٩٦ المدرجة في ميزانية ١٩٩٧، حساب تكاليف التشغيل بحسب فئات البرامج	ألف
	دراسة قياس التكاليف استناداً إلى التكاليف الفعلية والمدرجة في ميزانية ١٩٩٧ - توزيع الدعم غير المباشر	باء
	حساب تكاليف الخدمات الثنائية استناداً على دراسة قياس التكاليف القائمة على التكاليف الفعلية لعام ١٩٩٦، ومصروفات التشغيل المقررة للخدمات الثنائية لعام ١٩٩٧	جيم
	دراسة قياس التكاليف استناداً إلى التكاليف الفعلية لعام ١٩٩٦ - حساب تكاليف التشغيل بحسب البرامج	دال
	التصنيف المقترح للوظائف سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة	هاء
	دراسة قياس التكاليف استناداً إلى ميزانية الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ - حساب معدلات تكاليف الدعم	<b>الملاحق</b>
	استبيان مسح قياس ا عمال	ألف
	رسالة الإحالة لمسح قياس ا عمال لعام ١٩٩٧	باء
		جيم





# برنامج الأغذية العالمي

## دراسة قياس التكاليف

استناداً إلى التكاليف الفعلية لعام ١٩٩٦ والتكاليف المدرجة في ميزانية عام ١٩٩٧

### أولاً - مقدمة

- ١- أنشأت لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها، في دورتها الأربعين التي عقدتها في نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٥، الإجراءات التي يجب أن يتبناها البرنامج في تمويل تكاليف الدعم المباشر وغير المباشر فيما يتعلق بتشغيل شتى برامجه (الوثيقة CFA 40/5). وقد وضعت هذه الإجراءات على أساس مبدأ أن يسترد البرنامج تكاليف جميع العمليات التي ينفذها مع الأطراف المانحة التي تقوم بدفع القيمة الفعلية للسلع وتكاليف نقلها بالطريق البحري كاملة، ودفع نصيبها من تكاليف النقل البري وتكاليف الدعم المباشر وغير المباشر على أساس معدلات تتمثل في نسب مئوية متباينة لكل من البرامج الرئيسية، توضع من خلال الدعم الدراسات الدورية لقياس التكاليف. وفي الوقت ذاته وضعت لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها أيضاً المعدلات التي تستخدم في استرداد تكاليف الدعم غير المباشر التي استخدمت اعتباراً من عام ١٩٩٦.
- ٢- وقد وافق المجلس التنفيذي لبرنامج الأغذية العالمي، في دورته التي عقدها في يناير/كانون الثاني ١٩٩٧، على المقترحات التي تقدمت بها أمانة البرنامج لتحديث معدلات التكاليف غير المباشرة التي تحصل من الأطراف المانحة في عام ١٩٩٧ على أساس نتائج دراسة لقياس التكاليف أجريت في عام ١٩٩٦ (الوثيقة 1997/EB.1/3). وطلب المجلس التنفيذي أن تجرى دراسة لقياس التكاليف في عام ١٩٩٧، تستمر كذلك في تقييم وقياس تأثيرات المساهمات متعددة الأطراف، وفائدة بقاء البرنامج على أهبة الاستعداد، وكذلك تقسيم تكاليف خدمات الدعم المباشر وغير المباشر إلى فئات.
- ٣- وقد طلب من الشركة الاستشارية ديفيد م. جريفيت وشركاه ليمتد، والتي كانت قد أجرت دراسات قياس التكاليف التي أدرجت في ميزانية الفترة المالية ١٩٩٤ - ١٩٩٥، والتي استخدمت في حساب معدلات تكاليف الدعم غير المباشر لعام ١٩٩٦، ودراسة قياس التكاليف التي أعدت على أساس التكاليف المدرجة في ميزانية الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧، والتي استخدمت في وضع معدلات تكاليف الدعم غير المباشر في عام ١٩٩٧، أن تقوم بتحديث الدراسة استناداً إلى التكاليف التشغيلية وتكاليف الدعم غير المباشر الفعلية لعام ١٩٩٦ والتكاليف غير المباشرة المدرجة في ميزانية عام ١٩٩٧ والمصروفات التشغيلية التقديرية لها. وفيما يلي نتائج هذه الدراسة:



## ثانياً - موجز النتائج والتوصيات

٤- حُسبت المعدلات التالية لكل فئة من فئات البرامج الرئيسية التي يديرها برنامج الأغذية العالمي. وقد وضعت هذه المعدلات على أساس قسمة مجموع التكاليف الفعلية لعام ١٩٩٦ والتكاليف المدرجة في ميزانية عام ١٩٩٧ لخدمات الدعم غير المباشر التي تمّول من ميزانية دعم البرامج والإدارة، وأرصدة الأموال المتراكمة من الرسوم المحصلة من الخدمات الثنائية والعمليات الخاصة والتي حققها البرنامج في الفترات السابقة بالنسبة لكل وحدة تنظيمية من وحدات المقر الرئيسي والمكاتب القطرية على المصروفات التشغيلية الفعلية المباشرة وتكاليف الدعم المباشر أثناء عام ١٩٩٦، بالإضافة إلى المصروفات التشغيلية المتوقعة في عام ١٩٩٧ (قيمة السلع، والنقل البحري، والنقل البري والتخزين والمناولة، وتكاليف الدعم المباشر) على النحو التالي:

المصروفات الفعلية خلال عام ١٩٩٦ من ميزانية دعم البرامج والإدارة

بالإضافة إلى تكاليف الدعم غير المباشر التي تم تحصيلها في شكل إيرادات للبرنامج في الفترة السابقة<sup>(١)</sup>

بالإضافة إلى

المصروفات المتوقعة في عام ١٩٩٧ من ميزانية دعم البرامج والإدارة

بالإضافة إلى تكاليف الدعم غير المباشر المتوقعة في عام ١٩٩٧ والتي من المقرر تحصيلها

في شكل إيرادات للبرنامج في الفترة السابقة

---

المصروفات التشغيلية وتكاليف الدعم المباشر الفعلية في عام ١٩٩٦

بالإضافة إلى

المصروفات التشغيلية وتكاليف الدعم المباشر المتوقعة في عام ١٩٩٧

٥- أمكن الحصول على معلومات عن المصروفات الفعلية لعام ١٩٩٦ من الحسابات السنوية لعام ١٩٩٦ التي أعدها قسم الشؤون المالية ونظم المعلومات. أما المعلومات عن المصروفات التشغيلية المتوقعة لعام ١٩٩٧ فقد تم الحصول عليها من وثيقة الميزانية ومن ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام ١٩٩٧ وكذلك من مصروفات إيرادات رسوم العمليات الخاصة والخدمات الثنائية من بنود الميزانية بوحدات المقر الرئيسي والمكاتب القطرية لعام ١٩٩٧. ويوضح البيان ألف تفاصيل هذه الحسابات.

٦- أما الإجراءات التي اتبعت في دراسة قياس التكاليف لعام ١٩٩٧ فهي مماثلة للدراسات التي أجريت في عامي ١٩٩٥ و١٩٩٦. فدراسة التكاليف لعام ١٩٩٥، والتي أجريت على أساس المصروفات الفعلية لعام ١٩٩٤ والمصروفات التقديرية والتشغيلية لتكاليف ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام ١٩٩٦، فقد استخدمت لتحديد معدلات عام ١٩٩٦. أما دراسة قياس التكاليف لعام ١٩٩٦، والتي استندت إلى ميزانية تكاليف دعم البرامج

---

(١) نفقات تحمل على الرصيد المتبقي في ١٩٩٥/١٢/٣١ في الحسابات المفتوحة لتسجيل الإيرادات المتحصل عليها من العمليات الثنائية وتكاليف الموظفين المهنيين المبتدئين والعمليات الخاصة وعمليات الطوارئ.

والإدارة في الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧ ونفقات التشغيل التقديرية للفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧ فقد جرى تحديثها في أكتوبر/تشرين الأول ١٩٩٦، واستخدمت لوضع المعدلات لعام ١٩٩٧.

٧- وعند استعراض هذه المعدلات، ينبغي أن تضع الأمانة والمجلس التنفيذي في اعتبارهما الاختلافات القائمة بين الترتيبات المالية في برنامج الأغذية العالمي وبين غيره من معظم وكالات الأمم المتحدة الأخرى والمنظمات غير الحكومية. فعلى الرغم من أن معظم الوحدات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة لها معدل ثابت هو ١٣ في المائة من المصروفات التشغيلية، فإنها تحصل رسوماً نظير خدمات الدعم التي تقدم للمشروعات الإنمائية، ولا يمثل هذا سوى جزء من التكاليف التي تتحملها هذه الوكالات. وفي الدراسات التي أجريت في وكالات أخرى في المنظومة (منظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة العمل الدولية، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، ومنظمة اليونسكو، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشروعات، وإدارة الأمم المتحدة لخدمات دعم التنمية وإدارتها، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية، ومنظمة الصحة العالمية)، تحسب المعدلات باستخدام نفس المنهجية التي تستخدم في حساب تكاليف خدمات الدعم الإداري والتشغيلي للمشروعات والتي تتراوح بين ١٦ في المائة و ٣٦ في المائة. وتجدر ملاحظة أن هذه المعدلات لا تشمل تكاليف الإشراف والإدارة، والمكتب المباشر للرئيس التنفيذي للمنظمة، والشؤون العامة، ومكاتب الاتصال، والتي تزيد هذه المعدلات بما يتراوح بين ١ في المائة و ٤ في المائة باختلاف المنظمة.

٨- والاختلافات التي تقوم بين التكاليف التي تتحملها هذه الوكالات وبين المبالغ التي ترد إليها من خلال تحصيل رسوم تكاليف الدعم تمول من خلال الميزانية العادية لكل وكالة، وتمول أساساً من مساهمات الدول الأعضاء. وبالمثل، فإن بعض المنظمات الدولية غير الحكومية تستطيع أيضاً أن تمول جزءاً من التكاليف التي تتحملها لدعم المشروعات الإنمائية من مصادر بخلاف رسوم تكاليف الدعم بما في ذلك المنح الخاصة، والمنح الحكومية غير المشروطة، والمساهمات من الأعضاء أفراداً كانوا أو جماعات.

٩- وعلى خلاف ما يجري في الوكالات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة، فإن البرنامج ليست له ميزانية عادية، ويجب أن يمول جميع التكاليف التي ينفقها من المعدلات التي يحصلها من الأطراف المانحة نظير تكاليف ما يقدمه من دعم مباشر وغير مباشر. ويجب أن تعكس هذه المعدلات الشرط الذي يقضي باسترداد التكاليف كاملة. وقد وضعت المعدلات التي ينفقها برنامج الأغذية العالمي باستخدام منهاج يتسم بالشفافية ويتيح للأطراف المانحة والحكومات المتلقية أن تتفهم كيفية تمويل جميع تكاليف البرنامج.

١٠- المشروعات الإنمائية: ويخصص لها معدل قدره ١٦,٩ في المائة من المصروفات التشغيلية، في مقابل معدل قدره ١٤,٥ في المائة في عام ١٩٩٦ ومعدل قدره ١٣,٩ في المائة في عام ١٩٩٧. وقد جاءت هذه الزيادة نتيجة الجمع بين نقص قدره ١٢,٧ في المائة في المصروفات التشغيلية عن التقديرات الأصلية في ميزانية الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ وزيادة قدرها ٦,١ في المائة في تكاليف الدعم غير المباشر طرأت على النحو التالي (الذي يقدم شرح تفصيلي له في القسم الخامس، الفقرات من ٤١ إلى ٤٦):

المشروعات الإنمائية	التقديرات الأصلية	تقديرات معدلة للفترة	الفرق	النسبة المئوية للفرق
	للفترة ١٩٩٦ - ١٩٩٧ (١)	١٩٩٧-١٩٩٦ (٢)		
تكاليف الدعم غير المباشر	١٠٢ ٦٧٠ ٤٨٦	١٠٨ ٩٣٥ ١٥٦	٦ ٢٦٤ ٦٧٠	٦,١+
المصروفات التشغيلية	٧٣٦ ٤٨٨ ٦٦٠	٦٤٣ ٠٠٠ ٠٠٠	(٩٣ ٤٨٨ ٦٠٠)	١٢,٧-

(١) معلومات عام ١٩٩٦ مستقاة من البيان ألف من دراسة قياس التكاليف لعام ١٩٩٦ (أنظر الملحق ألف المرفق).  
(٢) معلومات عن عام ١٩٩٧ مستقاة من وثيقة الميزانية - المصروفات التشغيلية باستثناء تكاليف الدعم غير المباشر.

١١- **عمليات الطوارئ:** ويخصص لها معدل قدره ٥,٩ في المائة من المصروفات التشغيلية وهو ما يقابله معدل قدره ٤,٨ في المائة في ١٩٩٦ ومعدل قدره ٦ في المائة في ١٩٩٧. وحدث هذا النقص بسبب الجمع بين نقص قدره ٨,٦ في المائة في تكاليف الدعم غير المباشر ونقص قدره ٥,٥ في المائة في المصروفات التشغيلية التقديرية على مدى الميزانية الأصلية للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧، على النحو التالي والذي يقدم شرح تفصيلي له في القسم السابع، الفقرات (٥٠-٥٤):

عمليات الطوارئ	التقديرات الأصلية	تقديرات معدلة في	الفرق	النسبة المئوية للفرق
	للفترة ١٩٩٦ - ١٩٩٧ (١)	١٩٩٧-١٩٩٦ (٢)		
تكاليف الدعم غير المباشر	٧٠ ٥١٣ ٩٨٥	٦٤ ٤٢٨ ١٩١	(٦ ٠٨٥ ٧٩٤)	٨,٦-
المصروفات التشغيلية	١ ١٦٥ ٨٦٦ ٧٧٦	١ ١٠١ ٠٠٩ ٠٠٠	(٦٤ ٨٦٦ ٧٦٦)	٥,٥-

(١) معلومات عام ١٩٩٧ مستقاة من البيان ألف من دراسة قياس التكاليف لعام ١٩٩٦ (أنظر الملحق ألف المرفق).  
(٢) معلومات عن عام ١٩٩٧ مستقاة من وثيقة الميزانية - المصروفات التشغيلية باستثناء تكاليف الدعم غير المباشر.

١٢- **عمليات الإغاثة الممتدة:** وخصص لها معدل قدره ٧,٠ في المائة من المصروفات التشغيلية، وهو ما يقابله معدل قدره ٧,٢ في المائة في عام ١٩٩٦ ومعدل قدره ٧,١ في المائة في عام ١٩٩٧. وقد جاء هذا النقص نتيجة الجمع بين نقص قدره ٥,٧ في المائة في تكاليف الدعم غير المباشر ونقص قدره ٤,١ في المائة في المصروفات التشغيلية التقديرية على مدى الميزانية الأصلية للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧، على النحو التالي، (وهو ما يرد بيانه بالتفصيل في القسم السادس، الفقرات (٤٧-٤٩):

عمليات الإغاثة الممتدة	التقديرات الأصلية	تقديرات معدلة	الفرق	النسبة المئوية للفرق
	للفترة ١٩٩٦ - ١٩٩٧ (١)	للفترة ١٩٩٦ - ١٩٩٧ (٢)		
تكاليف الدعم غير المباشر	٤٦ ٢٣٣ ٣٧٥	٤٣ ٥٨٢ ٩٣٣	(٢ ٦٥٠ ٤٤٢)	٥,٧-
المصروفات التشغيلية	٦٥١ ٦٧٥ ٩٦٢	٦٢٥ ٠٠٩ ٠٠٠	(٢٦ ٦٧٥ ٩٦٢)	٤,١-

(١) معلومات عام ١٩٩٦ مستقاة من البيان ألف من دراسة قياس التكاليف لعام ١٩٩٦ (أنظر الملحق ألف المرفق).  
(٢) معلومات عام ١٩٩٧ مستقاة من وثيقة الميزانية - المصروفات التشغيلية باستثناء تكاليف الدعم غير المباشر.



١٣- **العمليات الخاصة:** وخصص لها معدل قدره ٥,٦ في المائة من المصروفات التشغيلية، وهو ما يقابله معدل قدره ١٥,٣ في المائة في ١٩٩٦ ومعدل قدره ١١,٩ في المائة في ١٩٩٧. وقد حدث هذا النقص نتيجة للجمع بين زيادة قدرها ٥٨ في المائة في تكاليف الدعم غير المباشر وزيادة قدرها ١٧٤,٥ في المائة في المصروفات التشغيلية التقديرية على مدى الميزانية الأصلية للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ على النحو التالي (وهو ما يرد بيانه بالتفصيل في القسم الثامن، الفقرتان ٥٥-٥٦):

العمليات الخاصة	التقديرات الأصلية	تقديرات معدلة	الفرق	النسبة المئوية للفرق
	للفترة ١٩٩٦-١	للفترة ١٩٩٦-٢		
تكاليف الدعم غير المباشر	٣ ٠٨٧ ٦٧٣	٤ ٨٧٩ ٤٣٧	١ ٧٩١ ٧٦٤	٥٨+
المصروفات التشغيلية	٣٢ ٠٥٤ ٤٠٠	٥٥ ٩٤٥ ٦٠٠	٨٨ ٠٠٠ ٠٠٠	١٧٤,٥+

(١) معلومات عن عام ١٩٩٦ مستقاة من البيان ألف من دراسة قياس التكاليف لعام ١٩٩٦.

(٢) معلومات عن عام ١٩٩٧ مستقاة من وثيقة الميزانية - المصروفات التشغيلية باستثناء تكاليف الدعم غير المباشر.

١٤- **الخدمات الثنائية:** ويخصص لها معدل موحد (بجمع بين تكاليف خدمات النقل وشراء السلع) قدره ٩ في المائة من تكاليف الخدمات الثنائية. ويقابل هذا المعدل الموحد الحالي وقدره ٤,٣ في المائة. وقد حُسب هذا المعدل على أساس التكاليف الفعلية لعام ١٩٩٦ (أنظر البيان جيم)، إذ أن الطبيعة الحالية للمشروعات الثنائية تجعل من الصعب وضع توقعات تفصيلية يمكن الوثوق بها للفترة المالية موزعة حسب بنود الصرف. وتعزى الزيادة الكبيرة إلى حدوث تغيير كبير في نوع الخدمات التي تمّول الآن من خلال المساهمات الثنائية. ولما كانت هذه الخدمات، بمحض تعريفها، لا تشكل جزءاً من مشروعات البرنامج الحالية (كما كان ذلك هو الحال في معظم المساهمات الثنائية في الفترات السابقة) فإن حجم جهد العمل الذي يُبذل في اتخاذ ترتيبات مستقلة وتتبع عمليات الشحن يبدو وكأنه أكبر بكثير مما هو الحال في ظل النظام السابق. وقد تتأثر هذه المعدلات بالحجم الصغير لمختلف المشروعات (أنظر القسم التاسع، الفقرات ٥٧-٥٩).

#### معدلات الخدمات الثنائية

شراء السلع	٦,٨ في المائة
خدمات النقل	١٢,٨ في المائة
المعدل الموحد لشراء السلع ونقلها	٩ في المائة

١٥- **المساهمات النقدية اللازمة للدعم المباشر وغير المباشر:** عند مقارنة معدلات الدعم غير المباشر لمختلف البرامج، فإنه يجب أن يوضع في الاعتبار مجموع المساهمات النقدية اللازمة من الأطراف المانحة لتكاليف الدعم المباشر وغير المباشر. ففي عمليات الطوارئ وفي عمليات الإغاثة الممتدة، يتولى كثير من وظائف الدعم غير المباشر موظفون يتقاضون مرتباتهم من تكاليف الدعم المباشر كما ينفق جانب كبير من تكاليف خدمات العاملين

مثل التسهيلات والإمدادات. وفيما يلي تكاليف الدعم المباشر وغير المباشر الفعلية لعام ١٩٩٦ والمتوقعة لعام ١٩٩٧ للبرامج الرئيسية:

البرنامج	١٩٩٥	١٩٩٥	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٦	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٧	١٩٩٧
معدل	النسبة	النسبة	النسبة	معدل	النسبة	النسبة	معدل	النسبة	النسبة
التكاليف	المئوية	المئوية	المئوية	التكاليف	المئوية	المئوية	التكاليف	المئوية	المئوية
غير	للتكاليف	للتكاليف	للتكاليف	غير	للتكاليف	للتكاليف	غير	للتكاليف	للتكاليف
المباشرة	المباشرة	المباشرة	المباشرة	المباشرة	المباشرة	المباشرة	المباشرة	المباشرة	المباشرة
وغير	وغير	وغير	وغير	وغير	وغير	وغير	وغير	وغير	وغير
المباشرة	المباشرة	المباشرة	المباشرة	المباشرة	المباشرة	المباشرة	المباشرة	المباشرة	المباشرة
المشروعات	١٤,٥	١,٧	١٦,٢	١٣,٩	٤,٦	١٨,٥	١٦,٩	٢,٥	١٩,١
الإنمائية	٤,٨	٥,٤	١٠,٢	٦,٠	١١,٤	١٧,٤	٥,٩	٥,٦	١١,٥
عمليات	٧,٢	٥,٠	١٢,٢	٧,١	٦,٦	١٣,٧	٧,٠	٣,٤	١٠,٤
الطوارئ									
الإغاثة									
المزمنة									

ملحوظة ١ - حُسبت النسب المئوية لتكاليف الدعم المباشر لعام ١٩٩٧ على أساس التكاليف الفعلية للدعم المباشر لعام ١٩٩٦.

١٦- **تكاليف الاستعداد لمواجهة حالات الطوارئ:** حاولت الدراسة أن تقرر ما إذا كانت المكاتب القطرية للبرنامج تشترك أساساً في التكاليف التي تُنفق على المشروعات الإنمائية والتي تتعلق بالاستعداد للاستجابة لحالات الطوارئ عند نشوئها، أو لأن مجرد وجودها يسهم في تخفيض التكاليف التي يتحملها البرنامج للدعم المباشر للمشروعات في حالات الطوارئ. وهذه الحسابات أُجريت اتفاقاً مع المفهوم الأساسي لدراسات قياس التكاليف التي أعدها البرنامج والتي تحدد جميع التكاليف غير المباشرة التي يمكن تحديد حجمها بوجه خاص باستخدام المبادئ المحاسبية المقبولة عامة بالنسبة لكل من فئات البرامج الرئيسية. وقد استطاعت هذه الدراسة أن تحدد أن هذه التكاليف تعادل نسبة ٠,٣ في المائة من المعدل المقترح للمشروعات الإنمائية وتعلق بوجه خاص بالاستعداد للاستجابة لحالات الطوارئ. ولم تبرهن المعلومات التي تم الحصول عليها من التكاليف الفعلية لعام ١٩٩٦ وتكاليف المشروعات المدرجة في ميزانية عام ١٩٩٧، على تجنب أية تكاليف للدعم المباشر بسبب وجود مكتب قطري يشارك مشاركة رئيسية في المشروعات الإنمائية.

١٧- ووفقاً لهذه المبادئ الأساسية لدراسة قياس التكاليف، لم تكن هذه الدراسة المنهج الوحيد الذي يمكن في ضوءه تحديد قيمة تكاليف الاستعداد لمواجهة حالات الطوارئ. وعلى الرغم من أنه من الصعب تحديد حجمها باستخدام المبادئ المحاسبية، فإنه قد يكون من المعقول افتراض أن وجود مكتب للبرنامج أثناء وقوع بعض الكوارث يمكن أن يساعد على إنقاذ الأرواح والحد من تأثيرات الحرمان في المدى البعيد بإتاحة الأغذية وتوصيلها للضحايا على نحو أسرع. وبالإضافة إلى ذلك فإن قدره ممثلي البرنامج على مساعدة البلدان في تصميم وتنفيذ والاحتفاظ بمحزونات استراتيجية من الأغذية تكون متاحة لمواجهة حالات الطوارئ هو أمر له قيمة، ويمكن أيضاً أن يؤثر

على بعض هذه العوامل وربما قد يكون له تأثير كذلك على ضرورة استخدام تدابير استثنائية مثل النقل بالطائرات حين تقع حالات الطوارئ. بيد أن تحليلاً من هذا النوع يقع خارج نطاق دراسة قياس التكاليف (أنظر القسم حادي عشر، الفقرات ٦٢-٧٢).

١٨- **المساهمات متعددة الأطراف والمساهمات الموجهة متعددة الأطراف:** تفترض الدراسة، التي حُسبت على أساس القواعد المالية المقترحة والتي تشتمل على تعريف المساهمات لنداءات البرنامج بأنها نداءات متعددة الأطراف، أن البرنامج يتحمل تكاليف إضافية لتعبئة الموارد ولرفع التقارير المالية والبرمجة. وعندما تحول هذه التكاليف إلى نسب مئوية فإن ذلك يترتب عليه رسوم إضافية للمساهمات الموجهة تعادل نسبة ١ في المائة بالنسبة للتنمية و٢,٠ في المائة لعمليات الطوارئ و٤,٠ في المائة لعمليات الإغاثة الممتدة. وتفترض هذه الحسابات أن مفهوم التبليغ الموحد الذي يطوره البرنامج في الوقت الحاضر لإدخاله هذا العام سوف يلغي ضرورة أن يكون هناك تبليغ متخصص بالنسبة للمساهمات الموجهة متعددة الأطراف (أنظر القسم ثاني عشر، الفقرات ٧٣-٨٠).

١٩- **تقسيم التكاليف إلى فئتين مباشرة وغير مباشرة:** طُلب إلى الدراسة أن تبحث عن الطريقة التي يمكن بها للبرنامج أن يصنف تكاليف الدعم إلى تكاليف مباشرة أو غير مباشرة. وبوجه عام، ووفقاً لسياسات تدبير الموارد والتمويل طويل الأجل فإن التكاليف غير المباشرة تشمل جميع التكاليف التي تتضمنها ميزانية دعم البرامج والإدارة. ففي الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ اشتملت هذه الميزانية على بعض المصروفات التي تمول من الأرصدة المتبقية من إيرادات رسوم الخدمات الثنائية والعمليات الخاصة التي نفذت في فترات سابقة. فجميع تكاليف الدعم التي تشتمل على بنود غير غذائية ولم تدرج لها أية اعتمادات في ميزانية دعم البرامج والإدارة، تمول من رسوم تكاليف الدعم المباشر.

٢٠- وقد أظهر استعراض للمصروفات الفعلية لعام ١٩٩٦ وميزانيات تكاليف الدعم المباشر لعام ١٩٩٧ أنه لا يوجد ما يشير إلى أن التكاليف التي تنفق كمصروفات دعم غير مباشرة تحمل كمصروفات مباشرة أو العكس. فتكاليف المقر الرئيسي تمول كلية تقريباً من تكاليف الدعم غير المباشر باستثناء بعض الموظفين الكتابيين ووظائف الدعم التي تحمل مباشرة لعمليات الطوارئ التي يعملون فيها. ومع ذلك، فإن تمويل المكاتب القطرية يتفاوت تفاوتاً كبيراً بين مجموع تمويل تكاليف دعم البرامج والإدارة وذلك بالنسبة لمن يشتركون في المشروعات الإنمائية وحدها وبين مجموع تكاليف الدعم المباشر التي تمول بالنسبة لهذه المكاتب المنشأة بغرض أن تستجيب لحالة طارئة معينة. وهذا المنهج له تأثير على الجمع بين تكاليف الدعم المباشر وغير المباشر التي تنفق في مشروع بعينه.

٢١- وبالإضافة إلى ذلك، فإن البرنامج يشتمل في تكاليفه غير المباشرة على عدد من الوظائف في المقر الرئيسي، والمكاتب القطرية، وفي التجمعات الإقليمية المعتمز إنشائها والتي يمكن بسهولة تحميلها كخدمات دعم مباشر على المشروعات والعمليات التي تستخدم معدلات تعكس تكاليف كل نشاط على حدة. ومثل هذا المنهج له عدد من المزايا من بينها تخفيض معدلات تكاليف الدعم غير المباشر، وزيادة التمويل المستمر للوظائف داخل المكاتب القطرية، وإيجاد أدوات إضافية للإدارة تتعلق بإدخال عناصر سوقية مثل الرسوم التي تركز على تكاليف توفير خدمة، والحاجة إلى إيجاد خدمات كافية للمستفيدين لتبرير مستويات التمويل بالنسبة لأي نشاط. ويأتي هذا الاقتراح بالتفصيل في القسم ثالث عشر، الفقرات ٨١-٩٩ والبيان "هـ".

٢٢- **الموجز:** وسوف تبدي الأطراف المانحة والأمانة قلقها إزاء التفاوت الكبير الذي يطرأ من عام إلى آخر في معدلات تكاليف الدعم غير المباشر. وعند دراسة المعدلات، لابد من التسليم بأن توفير الإغاثة للاجئين وغيرهم من ضحايا الكوارث الطبيعية والتي هي من صنع الإنسان هي عملية غير محددة المعالم بطبيعتها ومن الصعب للغاية توقعها من عام لآخر. كذلك فإن حجم النفقات بالنسبة لمختلف البرامج الرئيسية التي يديرها البرنامج قد يتغير تغيراً كبيراً من عام لآخر، وهذا هو السبب الرئيسي فيما حدث من تذبذب المعدلات. ويهدف الهيكل الحالي للمعدلات المتفاوتة إلى ضمان أن يكون لدى البرنامج مصدر موثوق به لتمويل بنيته الأساسية وذلك في ضوء ما يتعلق بها من تكاليف، كما انه يقلل من احتمالات نقص الإيرادات نقصاً كبيراً أو حدوث فائض في فترة سنوية واحدة.

٢٣- وتتضمن الخطة الاستراتيجية والمالية للفترة ١٩٩٨-٢٠٠١، الملحق الثاني (الوثيقة -/WFP/EB.A4A) تقديرات تشير الي حدوث انخفاض كبير في الأنشطة التشغيلية للبرنامج من الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧ الي الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩. واستجابة لذلك، يعتزم البرنامج إجراء تخفيض في مستوى تمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة للفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩. وسوف يترتب على التعديلات في معدلات تكاليف الدعم غير المباشر بالإضافة إلى انخفاض مستوى المصروفات التشغيلية، انخفاض في مجموع إيرادات الدعم غير المباشر في الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩، والتي يشير فرع ميزانية الشؤون المالية في البرنامج إلى أنها ستوضع في الاعتبار عند إعداد الميزانية.

## ثالثاً - منهجية دراسة قياس التكاليف

٢٤- تتبع المنهجية المستخدمة في دراسة قياس التكاليف لعام ١٩٩٧ الأسلوب الذي اتبع في دراسة قياس التكاليف للفترة المالية ١٩٩٢-١٩٩٣، وفي عامي ١٩٩٥ و ١٩٩٦، والدراسة السنوية لمنظمة الأغذية والزراعة عن تكاليف دعم مشروعات برنامج التعاون الفني، والدراسات التي أجريت في الوكالات الأخرى لمنظومة الأمم المتحدة (منظمة العمل الدولية، ومنظمة اليونسكو، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشروعات، وإدارة الأمم المتحدة لخدمات دعم التنمية وإدارتها، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ومنظمة الصحة العالمية، والاتحاد الدولي للمواصلات السلوكية واللاسلكية). وتتألف هذه الدراسة من عنصرين رئيسيين هما:

- إجراء مسح لقياس الجهد العملي الذي يبذله موظفو البرنامج في المكاتب القطرية والمقر الرئيسي الذين يقدمون الدعم للبرامج التشغيلية،
- إجراء توزيع إحصائي لتكاليف الخدمات التي تقدمها الإدارات المختلفة للبرنامج والتي لا يمكن قياسها من خلال مسح لقياس الأعمال.

٢٥- وتتألف التكاليف في هذه الدراسة من:

- المصروفات الفعلية لتكاليف دعم البرامج والإدارة التي أنفقها البرنامج في عام ١٩٩٦ بالإضافة إلى تكاليف خدمات الدعم غير المباشر التي تمول من رسوم الخدمات الثنائية والعمليات الخاصة التي حققها البرنامج في فترات سابقة (باستثناء برنامج تحسين الإدارة المالية واعتمادات الشؤون العامة)،
  - المصروفات المدرجة في ميزانية تكاليف دعم البرامج والإدارة لعام ١٩٩٧ والتي خصصت للمكاتب القطرية وإدارات المقر الرئيسي بالإضافة إلى مخصصات عام ١٩٩٧ من رسوم العمليات الخاصة والخدمات الثنائية التي حققها البرنامج في أرصدة هذه الرسوم في فترات سابقة.
- وقد ترتب على ذلك أن بلغت تكاليف الدعم غير المباشر ٣٧٦ ٥٧٩ ٢٣١ مليون دولار، تحسب على النحو التالي:

#### حساب تكاليف الدعم غير المباشر للفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧

١٠٧ ٣٨٥ ١٣٦	مصروفات تكاليف دعم البرامج والإدارة في الحسابات السنوية لعام ١٩٩٦
٢٣ ٥٦٧	المصروفات لعام ١٩٩٦ من إيرادات الموظفين المهنيين المبتدئين
١ ٦٢١ ٠٢٧	المصروفات في عام ١٩٩٦ من إيرادات الخدمات الثنائية
١ ٢٥٦ ٩١٤	المصروفات في عام ١٩٩٦ من الإيرادات من رسوم العمليات الخاصة
١١٥ ١٤٩ ١٠٣	مخصصات من ميزانية تكاليف دعم البرامج والإدارة لعام ١٩٩٧
<u>٦ ١٤٣ ٦٢٩</u>	مخصصات عام ١٩٩٧ من إيرادات الرسوم لفترات سابقة
٢٣١ ٥٧٩ ٣٧٦	المجموع

٢٦- مسح قياس الأعمال: في أبريل/نيسان ومايو/أيار ١٩٩٧، طلب إلى الموظفين المهنيين وموظفي الخدمة العامة المعينين في الإدارات التي تقدم الدعم المباشر للأنشطة التشغيلية، استكمال استبيان لاستيفاء معلومات عن النسبة المئوية للوقت الذي ينفقونه في أداء بعض الأنشطة الرئيسية، ومن بينها البرمجة القطرية، وأنشطة التخطيط، وشراء السلع، والنقل البحري، والنقل البري، وخدمات الدعم المباشر بما في ذلك الرصد والإمداد والتقييم، وما إلى ذلك، وخدمات الدعم غير المباشر في عام ١٩٩٦. وبالإضافة إلى ذلك، طلب إلى الموظفين توزيع أوقاتهم في ما بين فئات البرامج الرئيسية التي ينفذها برنامج الأغذية العالمي - وهي المشروعات الإنمائية، وعمليات الطوارئ، وعمليات الإغاثة الممتدة، والعمليات الخاصة، وكذلك الوقت الذي ينفق على العمليات الثنائية. ويشبه هذا المسح مسحين آخرين أجريا في أبريل/نيسان ١٩٩٥ ومايو/أيار ١٩٩٦.

٢٧- وقد طلب إلى جميع الموظفين الذين يمولون من جميع المصادر بما في ذلك تكاليف الدعم المباشر أن يستكملوا هذا الاستبيان. بيد أنه لأغراض دراسة قياس التكاليف، لن يتضمن المسح إلا الموظفين الذين تمول مرتباتهم من تكاليف دعم البرامج والإدارة أو من إيرادات الخدمات الثنائية وصغار الموظفين المهنيين، وإيرادات العمليات الخاصة لفترات سابقة. أما الجهد العملي الذي يبذله باقي الموظفين فقد جرى جمعه على نحو مستقل فيما يتعلق بتحليل تكاليف الدعم المباشر وغير المباشر.

٢٨- وقد بلغ مجموع موظفي البرنامج الذين استكملوا هذا الاستبيان ٢٧٣ ١ موظفا في ١٩٩٧، أي نسبة ٨١,٦ في المائة من مجموع الموظفين المؤهلين على النحو التالي:

موظفو البرنامج الذين شاركوا في مسح قياس الأعمال في عام ١٩٩٧

الوحدة التنظيمية	من استكملوا المسح	مجموع الوظائف	النسبة المئوية التي استكملت
(١)			
<b>المقر الرئيسي</b>			
المهنيون/ والموظفون المهنيون المبتدئون	١٩٤	٢١٤	٨٠,٧ في المائة
الاستشاريون/متطوعو ا مم المتحدة	٥	٣٤	١١,٨ في المائة
موظفو الخدمة العامة	٢٤٥	٢٨٤	٨٦,٣ في المائة
<b>مجموع المقر الرئيسي</b>	<b>٤٤٤</b>	<b>٥٣٢</b>	<b>٨٣,٥ في المائة</b>
<b>المكاتب القطرية</b>			
المهنيون	٣٢٦	٣٤٥	٩٤,٤ في المائة
الاستشاريون/ متطوعو ا مم المتحدة	٧٦	١٠٩	٦٩,٧ في المائة
موظفو الخدمة العامة	٤٢٧	٥٧٥	٧٤,٣ في المائة
<b>مجموع موظفي الميدان</b>	<b>٨٢٩</b>	<b>١٠٢٩</b>	<b>٨٠,٦ في المائة</b>
<b>مجموع موظفي مقر البرنامج</b>	<b>١ ٢٧٣</b>	<b>١ ٥٦١</b>	<b>٨١,٦ في المائة</b>

ملحوظة (١): يشمل هذا المجموع وظائف الميدان التي شغلت حتى ١٢/٣١/١٩٩٦، فيما عدا مكتب المديرية التنفيذية، وقسم الموارد البشرية في المقر الرئيسي، وموظفي الخدمة العامة من خ ع ١ إلى خ ع ٣ في المكاتب القطرية، ووظائف المديرين من مدير-٢ وما فوقها.

٢٩- ويقابل هذا مجموعاً قدره ٨٠٧ من موظفي البرنامج أو ٨٢,٢ في المائة من مجموع الموظفين المؤهلين في علم ١٩٩٦. وقد زيد حجم العينة ليشمل جميع موظفي الخدمة العامة في المقر الرئيسي والاستشاريين، ومتطوعي الأمم المتحدة، وموظفين ممولين من المشروعات في الميدان وفي المقر الرئيسي. ويتجاوز عدد الموظفين الذين استكملوا الاستبيان كثيراً النسبة البالغة ٥٦ في المائة اللازمة لتوافر مصداقية الإحصاءات بالنسبة لمجموع الموظفين، بالإضافة إلى إجراء حسابات مستقلة لهذه المصداقية بالنسبة لكل من موظفي المكاتب القطرية وإدارات المقر الرئيسي. وجرى التحقق من المعلومات الواردة في جميع الاستبيانات بمقارنتها بالنماذج التي تبين السلع التي تم نقلها والمصروفات التشغيلية في المكاتب القطرية وبالنسبة للبرنامج ككل. وكان عدد الاستبيانات التي اعتبرت باطلة يقل عن ٢,٥ في المائة تقريباً (في المقر الرئيسي والميدان).

٣٠- كما تم ترجيح معلومات الجهد العملي المقدمة في كل استبيان بالنسبة لجميع الموظفين المهنيين وموظفي الخدمة العامة بالمقر الرئيسي وموظفي الخدمة العامة الدوليين في ضوء التكاليف المعيارية بالنسبة للوظائف التي يشغلونها. أما بالنسبة لموظفي الخدمة العامة في المكاتب القطرية فقد تحدد متوسط الأجور في كل مكتب قطري

ولكل رتبة، بعد تحويله إلى دولارات الولايات المتحدة على أساس الملفات الحاسوبية التي يوفرها نظام إدارة شؤون العاملين أو من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. أما بالنسبة للاستشاريين، فقد استخدم المرتب الشهري الفردي كما يظهر في سجلات إدارة الموارد البشرية في البرنامج، أو على أساس التكاليف المعيارية بالنسبة لرتب الموظفين المهنيين المعادلة. كما استخدم متوسط لمتطوعي الأمم المتحدة لأغراض وضع ميزانية البرنامج بعد أن توصل إليه فرع ميزانية الشؤون المالية في البرنامج.

٣١- وقد حولت النتائج المرجحة من مرتبات إلى نسب مئوية لكل فئة من فئات الجهد العملي في الاستبيان عن كل فرد، وصنفت وجمعت بالنسبة لكل مكتب قطري ووحدة تنظيمية في المقر الرئيسي للبرنامج. وبعدئذ طبقت النسب المئوية على تكاليف الدعم غير المباشر للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ بالنسبة لكل مكتب قطري أو وحدة تنظيمية بالمقر الرئيسي لتوزيع التكاليف فيما بين الفئات والأنشطة البرمجية الرئيسية. ولا يشمل هذا الحساب صغار الموظفين المهنيين، إذ أن مرتباتهم تدفعها حكوماتهم، وإن كانت المعلومات التي قد تم الحصول عليها قد جمعت على نحو مستقل، واستخدمت في إعادة توزيع نصيب تكاليف الدعم غير المباشر التي تعزى إلى خطة الاستعانة بصغار الموظفين المهنيين، والتي تجاوزت نسبة ١٢ في المائة من معدل تكاليف الدعم غير المباشر الذي حدده المجلس التنفيذي.

٣٢- ويتضمن الملحقان باء وجيم المرفقان عينة من استبيان المسح والتعليمات المتصلة به. أما الإجراءات فقد سارت على نسق تلك المستخدمة في المسح السنوي لقياس التكاليف في منظمة الأغذية والزراعة، والمسوحات التي تجريها منظمة العمل الدولية، ومنظمة اليونسكو، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشروعات، وإدارة الأمم المتحدة لإدارة دعم التنمية والإدارة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والاتحاد الدولي للمواصلات السلوكية واللاسلكية، ومنظمة الصحة العالمية. كذلك سارت الإجراءات وفقاً لما اتبع في المسوح السابقة التي أجراها البرنامج في أعوام ١٩٩٣ و ١٩٩٥ و ١٩٩٦. وقد اختيرت النسب المئوية كوحدة للقياس بدلا من وحدات الوقت المحددة (مثلا، بالساعات والأيام والشهور) وذلك لتلافى المشكلات التي تنشأ مع اختلاف أيام العمل، ومواعيد العطلات وسياسات الإنجازات بين المقر الرئيسي والمكاتب القطرية وفيما بين المكاتب القطرية ذاتها. كذلك كان هذا الاستخدام للوحدات تنشأ عنه مشكلات تتطلب الترجيح بما يعكس وقت الموظفين في الإجازات مدفوعة الأجر.

٣٣- التوزيعات الإحصائية: لا تقدم بعض إدارات المقر الرئيسي أو الوحدات التابعة لها خدمات مباشرة للمشروعات التشغيلية. فهذه الوحدات تشترك في مهام تدعم أنشطة الإدارات الأخرى في البرنامج أو المكاتب القطرية أو تقدم الدعم لجميع البرامج التي ينفذها البرنامج على الصعيد العالمي. وفي هذه الحالات، تبين أن إجراء استبيان للمسح ليس هو الوسيلة الفعالة لقياس الجهد العملي بحسب البرامج والأنشطة.

٣٤- لذلك فقد استخدم لكل وحدة من هذه الوحدات مقياس إحصائي لتوزيع التكاليف على الإدارات الأخرى أو البرامج الرئيسية للبرنامج. ويتفق ذلك مع المنهاج الذي وافق عليه مجلس إدارة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دراسات التكاليف التي أعدت بمقتضى نظام التتابع في تكاليف الدعم، ووافقت عليه لجنة المالية في منظمة الأغذية والزراعة فيما يتعلق بالدراسة السنوية لتكاليف دعم المشروعات الخاصة ببرنامج التعاون التقني، وفي الدراسات الثلاث السابقة عن قياس التكاليف التي أعدها برنامج الأغذية العالمي. وفيما يلي بعض الأمثلة عن المقاييس الإحصائية التي استخدمت في هذا الصدد:

الموارد البشرية: عدد الوظائف في الفئة المهنية وفئة الخدمة العامة بما في ذلك الاستشاريين، وصغار الموظفين المهنيين، ومتطوعي الأمم المتحدة. وقد استخدمت إحصاءات مستقلة لتعكس مختلف أعباء العمل في مختلف الوحدات داخل قسم الموارد البشرية في المقر الرئيسي.

خدمات الإدارة: خصصت تكاليف مباني المقر الرئيسي على أساس عدد الأمتار المربعة التي تستخدم من المساحات المقطعة، وما زودت به من وسائل اتصال على أساس عدد الخطوط الهاتفية التي خصصت لها في المقر الرئيسي، وغير ذلك من الخدمات العامة في المقر الرئيسي على أساس عدد الموظفين في كل إدارة من إدارات المقر، وتكاليف السفر التي صرفت على أساسها نفقات السفر في عام ١٩٩٦.

الشؤون المالية: خصصت الوظائف المحاسبية على أساس عدد المعاملات المحاسبية التي أنجزت من خلال نظام معلومات البرنامج لأنظمة المحاسبية بدفتر الأستاذ العام في عام ١٩٩٦. وقد استخدمت إحصاءات مستقلة لتعكس شتى أعباء العمل في مختلف الوحدات داخل إدارة الشؤون المالية.

الشؤون المالية: خصصت وظائف الميزانية على أساس ميزانية الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ وتقديرات المصروفات التشغيلية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن ميزانية هذه الوحدة تشمل المساهمات في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة ك لجنة الخدمة المدنية الدولية، واللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الإدارية، وغير ذلك) وقد خصص لكل منها ميزانية على أساس أنسب الوحدات الإحصائية التي تقرر إنشائها في دراسات التكاليف في الوكالات متعددة الأطراف.

الشؤون المالية: الحاسوب وقد خصصت له وظائف لدعم الشبكة المحلية للمقر الرئيسي على أساس المطايريف التي تتصل بالشبكة المحلية والمركز الدولي للحاسوب.

رؤساء الإدارات: وزعت تكاليف مكاتب رؤساء إدارات العمليات، والموارد، والشؤون المالية، ودعم الإدارة، والموارد البشرية، والاستراتيجيات والسياسات، على الوحدات في كل قسم من أقسام هذه المصالح استناداً إلى عدد الوظائف المرخص بها في ميزانية الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧. وقد وزعت تكاليف مكتب المديرية التنفيذية ومكتب التفيتيش والتحقق على أساس عدد الوظائف المرخص بها في جميع الوحدات. أما أتعاب المراجعة الخارجية فقد أدرجت في ميزانية مكتب المديرية التنفيذية استناداً إلى عدد المعاملات التي أنجزت من خلال النظم المحاسبية أثناء عام ١٩٩٦.

التوزيع العام: خصصت تكاليف الوحدات التالية بتوزيعها على فئات البرامج الرئيسية استناداً إلى المصروفات الفعلية لعام ١٩٩٦ والمصروفات التشغيلية المتوقعة لعام ١٩٩٧:

أمانة المجلس التنفيذي  
مكتب اتصال أمريكا الشمالية  
التخطيط الإستراتيجي  
الشؤون العامة



## رابعاً - نتائج دراسة قياس التكاليف

٣٥- فيما يلي الدراسة الخاصة بتوزيع جهد العمل والتكاليف الفعلية في عام ١٩٩٦ والتكاليف المتوقعة والمدرجة في ميزانية عام ١٩٩٧:

### برنامج الأغذية العالمي

#### توزيع موارد ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الفئات البرمجية

البرنامج	دراسة التكاليف لعام ١٩٩٧ (ملحوظة ٢)	النسبة المئوية لدراسة عام ١٩٩٧	النسبة المئوية لدراسة عام ١٩٩٦	النسبة المئوية لدراسة عام ١٩٩٥
المشروعات الإنمائية	١٠٨ ٣٥٣ ٥٥٧	٤٧,٧	٤٥,٦	٤٥,٩
عمليات الطوارئ	٦٤ ٣٠٤ ٨٤٨	٢٨,٢	٣١,٤	٣٤,٦
عمليات الإغاثة الممتدة	٤٣ ٢٤٤ ١٤٣	١٨,٩	٢٠,٥	١٨,٧
العمليات الخاصة	٤ ٨٥٨ ٩٧٠	٢,١	١,٧	٠,٦
خطة الاستعانة بالموظفين المهنيين المبتدئين	١ ٨٢٧ ٧١٤	٠,٨	٠,٣	٠,٢
الخدمات الثنائية (ملحوظة ١)	٥ ٨٠١ ٣٥٣	٢,٦	٠,٥	(ملحوظة ١)
المجموع الفرعي	٢٢٨ ٣٩٠ ٥٨٥	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠
الخدمات المباشرة	٣ ١٤٠ ٧٨٣			
أموال أخرى	٤٨ ٠٠٨			
المجموع	٢٣١ ٥٧٩ ٣٧٦			

ملحوظة ١: في دراسة التكاليف التي أجريت في عام ١٩٩٥ فإن مجموع نصيب تكاليف الدعم غير المباشر التي تعزى إلى المشروعات الثنائية كان ٧,٧ في المائة من جهد العمل قد وزع على الفئات البرمجية الرئيسية أ أخرى لكي تقترب نتائجه من مسايرة نموذج تدبير الموارد والتمويل طويل أ جل. وفي دراسة عام ١٩٩٦، لم تشمل هذه الفئة سوى جزء من تكاليف توفير الخدمات الثنائية فقط.

ملحوظة ٢: ولا تعكس هذه أرقام التحول في تكاليف الدعم غير المباشر لصغار الموظفين المهنيين التي تتجاوز معدل ١٢ في المائة إلى الفئات أ أخرى كما يتضح في البيان "ألف".

٣٦- حساب المعدلات بالنسب المئوية: بعد أن جرى تحديد مجموع التكاليف لكل برنامج استناداً إلى دراسة التكاليف، قسمت النتائج بحسب مجموع المصروفات التشغيلية الفعلية في عام ١٩٩٦ والمصروفات التقديرية لعام ١٩٩٧ التي تتضمنها وثيقة الميزانية (الوثيقة -WFP/EB33/97/4A)، الفقرات ٥ و ١٠ (ملحوظة ٢)، و ١١ (ملحوظة ٢)، و ١٣ (ملحوظة ٢). وفيما يلي نتائج حسابات المعدل وتظهر في شكل نسب مئوية من المصروفات التشغيلية المباشرة (بما في ذلك شراء السلع والنقل البحري والنقل البري والتخزين والمناولة وتكاليف الدعم المباشر).

### برنامج الأغذية العالمي دراسة قياس التكاليف في عام ١٩٩٧

معدلات تكاليف الدعم غير المباشر استناداً إلى المصروفات التشغيلية الفعلية لعام ١٩٩٦ والمصروفات التشغيلية المتوقعة وغير المباشرة لعام ١٩٩٧ (محسوبة كنسبة مئوية من مجموع المصروفات التشغيلية والمصروفات المباشرة)

البرنامج	دراسة عام ١٩٩٧	دراسة عام ١٩٩٦	دراسة عام ١٩٩٥
المشروعات الإنمائية	١٦,٩ في المائة	١٣,٩ في المائة	١٤,٥ في المائة
عمليات الطوارئ	٥,٩ في المائة	٦,٠ في المائة	٤,٨ في المائة
عمليات الإغاثة الممتدة	٧,٠ في المائة	٧,١ في المائة	٧,٢ في المائة
العمليات الخاصة	٥,٦ في المائة	١١,٩ في المائة	١٥,٣ في المائة
خطة الموظفين المهنيين المبتدئين (ملحوظة ١)	١٢,٠ في المائة	١٢,٠ في المائة	١٢,٠ في المائة
عمليات النقل الثنائية	١٢,٨ في المائة	٤,٥ في المائة	٣,١ في المائة
المشتريات الثنائية	٦,٨ في المائة	٤,٠ في المائة	٤,٧ في المائة
عمليات مجمعة ثنائية (ملحوظة ٢)	٩,٠ في المائة	٤,٣ في المائة	٣,٨ في المائة
متوسط جميع البرامج	٩,١ في المائة	٨,٦ في المائة	٨,١ في المائة

ملحوظة ١ - حدد المجلس التنفيذي هذه المعدلات. وتوزع تكاليف الدعم التي تزيد على هذه الكمية على الفئات البرمجية الرئيسية الأخرى على أساس جهد العمل الذي يتضح في مشاركة الموظفين المهنيين المبتدئين في مسح قياس أ عمال.  
ملحوظة ٢ - معدلات الخدمات الثنائية استناداً إلى المصروفات التشغيلية الفعلية لعام ١٩٩٦.

٣٧- التكاليف الفعلية لعام ١٩٩٦: بالإضافة إلى تحديث المعدلات التي حسبت على أساس التكاليف المدرجة للفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧، فإن شروط دراسة قياس التكاليف تنص على إجراء حساب للمعدلات استناداً إلى التكاليف الفعلية للدعم غير المباشر والمصروفات التشغيلية التي أنفقت أثناء عام ١٩٩٦. وقد تعقدت هذه العملية لأن عام ١٩٩٦ كان هو العام الأول الذي يدير فيه البرنامج السياسات الجديدة لتدبير الموارد والتمويل طويل الأجل، وعملية التفاوض مع الأطراف المانحة والحاجة إلى إنشاء أنظمة جديدة وإجراءات مما أسفر عن تأخيرات في تنفيذ بعض المشروعات وانقضت فترات أطول مما كان متوقعا للحصول على الموافقة على تمويل العمليات الحالية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن كثيراً من المصروفات التشغيلية التي أنفقت على المشروعات كانت قد

بدأت عملياتها في الفترة المالية ١٩٩٤-١٩٩٥. وربما يكون ذلك قد أدى إلى إنفاق مصروفات تشغيلية (شراء السلع والنقل البحري) على شحنات قيد في الفترة المالية ١٩٩٤-١٩٩٥، بينما قدم الجزء الأكبر من خدمات الدعم في عام ١٩٩٦.

٣٨- وقد انخفض مستوى المصروفات التشغيلية لعام ١٩٩٦ عما كان متوقفاً انخفاضاً كبيراً من خلال المصروفات من تكاليف الدعم غير المباشر التي أنفقت في فترات أقل قليلاً مما كان متوقفاً في الأصل. وقد أسفر تضافر هذه العناصر عن ارتفاع معدلات تكاليف الدعم غير المباشر الفعلية لعام ١٩٩٦ ارتفاعاً يفوق ما كان متوقفاً للفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧. وترد الحسابات التفصيلية لذلك في البيان "دال". ويمكن تلخيص هذه النتائج فيما يلي:

## دراسة تكاليف الدعم لبرنامج الأغذية العالمي لعام ١٩٩٧

### معدلات تكاليف الدعم غير المباشر

### على أساس المصروفات التشغيلية وغير المباشرة الفعلية لعام ١٩٩٦

### (حُسبت كنسبة مئوية من مجموع المصروفات التشغيلية والمصروفات المباشرة)

المعدلات المعتمدة	المعدلات الفعلية	البرنامج
عام ١٩٩٦	عام ١٩٩٦	
١٤,٥ في المائة	١٨,٣ في المائة	المشروعات الإنمائية
٤,٨ في المائة	٦,٥ في المائة	عمليات الطوارئ
٧,٢ في المائة	٧,٩ في المائة	عمليات الإغاثة الممتدة
١٥,٣ في المائة	١٢,٢ في المائة	العمليات الخاصة
١٢,٠ في المائة	١٢,٠ في المائة	خطة صغار الموظفين المهنيين (ملحوظة ١)
٣,١ في المائة	١٢,٨ في المائة	عمليات النقل الثنائية
٤,٧ في المائة	٦,٨ في المائة	المشتريات الثنائية
٣,٨ في المائة	٩,٠ في المائة	عمليات مجمعة ثنائية
٨,١ في المائة	١٠,١ في المائة	المتوسط

ملحوظة ١: حدد المجلس التنفيذي المعدلات المبيّنة. وتوزع تكاليف الدعم التي تزيد على هذا الحجم على الفئات ا اخرى الرئيسية البرامجية استناداً إلى الجهد العملي الموضح باشتراك الموظفين المهنيين المبتدئين في مسح قياس ا عمال.

٣٩- والغرض من حساب هذه المعدلات على أساس المصروفات الفعلية التشغيلية وغير المباشرة هو أن يتمكن البرنامج من أن يطمئن الأطراف المانحة من أن تطبيق هذه المعدلات لم يسفر عن أية زيادة في استرداد التكاليف ولكي يؤكد للأمانة والمجلس التنفيذي أن الإيرادات الناشئة من تطبيق هذه المعدلات إنما يتفق مع مبدأ استرداد

التكاليف بالكامل. والواقع، أنه بسبب انخفاض مستوى معدلات المصروفات التشغيلية التي أنفقت أثناء السنة التقويمية ١٩٩٦، فإن هذه المعدلات أسفرت عن استرداد نصيب أقل كثيراً من التكاليف التي أنفقت. وقد تم شرح هذا للمجلس التنفيذي في تقرير الأمانة بشأن أداء الميزانية لعام ١٩٩٦ (الوثيقة WFP/EB.A97/4B- /). إذ لم تتجاوز الاسترداد الفعلي في عام ١٩٩٦ بالنسبة لتكاليف الدعم غير المباشر سوى مبلغ ٨١,١ مليون دولار، ويعزى ذلك إلى أن المصروفات على المشروعات كانت تغطي في إطار سياسات التمويل السابقة التي كان معمولاً بها في عام ١٩٩٦.

## التكاليف غير المباشرة للبرنامج التي أنفقت ويمكن استردادها في عام ١٩٩٦

البرنامج	المصروفات التشغيلية في عام ١٩٩٦ (بالآلاف الدولارات)	معدل تكاليف الدعم غير المباشر لعام ١٩٩٦ في المائة	تكاليف الدعم غير المباشر في ١٩٩٦ التي يمكن استردادها (ملحوظة ١)	تكاليف الدعم غير المباشر التي أنفقت في عام ١٩٩٦	تكاليف (تقل أو تزيد) عما يمكن استرداده
المشروعات الإنمائية	٢٨٦ ٨١١,٠	١٤,٥	٤١ ٥٨٧ ٥٩٥	٥٢ ٥٥٩ ٤٣١	١٠ ٩٧١ ٨٣٦
عمليات الطوارئ	٤٨٦ ٦٣١,٠	٤,٨	٢٣ ٣٥٨ ٢٨٨	٣١ ٤٣٨ ٧٨٣	٨ ٠٨٠ ٤٩٥
عمليات الإغاثة الممتدة	٢٥٠ ١٣١,٠	٧,٢	١٨ ٠٠٩ ٤٣٢	١٩ ٦٦٠ ٢٣٠	١ ٦٥٠ ٧٩٨
العمليات الخاصة	١٨ ٥١٦,٠	١٥,٣	٢ ٨٣٢ ٩٤٨	٢ ٢٧٦ ٤٨٠	(٥٥٦ ٤٦٨)
خدمات ثنائية	٣٧ ٧٤٥,٠	متعددة	١ ٦٢٣ ٠٣٥	٢ ٧٨٢ ٨٩٧	١ ١٥٩ ٨٦٢
الموظفين المهنيين المبتدئين	٣ ٢٥٤,٠	١٢,٠	٣٩٠ ٤٨٠	٣٩٠ ٤٨٠	صفر
عمليات أخرى (ملحوظة ٢)	٢ ١٩٠,٠		صفر	صفر	صفر
المجموع (ملحوظة ٣)	١ ٠٨٥ ٢٧٨,٠		٨٧ ٨٠١ ٧٧٨	١٠٩ ١٠٨ ٣٠١	٢١ ٣٠٦ ٥٢٣

ملحوظة ١- لا تعكس المبالغ التي توضح كمبالغ يمكن استردادها المبالغ الفعلية التي تم تحصيلها، ويعزى ذلك إلى أن النفقات التشغيلية لعام ١٩٩٦ اشتملت على التكاليف التي أنفقت على المشروعات الممولة بموجب سياسات كان معمولاً بها في الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥، والتي دفع خلالها رسم قدره ٥ في المائة بالنسبة لعمليات الطوارئ وعمليات الإغاثة الممتدة.

ملحوظة ٢- ويشمل برنامج تحسين النوعية والحساب العام.

ملحوظة ٣- لا يشمل هذا المبلغ تكاليف دعم البرامج والإدارة (٢٨٧,٠ ١١٠ دولاراً وبرنامج تحسين الإدارة المالية / وأرصدة الشؤون العامة (٣ ٢٥٩,٠ دولاراً) = ١ ١٩٦ ٦٣٤,٠ دولاراً.

٤٠- وتناقش المعدلات المنخفضة للمصروفات التشغيلية إلى مستويات تقل عما كان متوقعاً في تقرير أداء الميزانية لعام ١٩٩٦ (الوثيقة -/WFP/ EB.A4B).

## خامساً - المشروعات الإنمائية

٤١- أسفرت الحسابات الواردة في دراسة التكاليف لعام ١٩٩٧ عن معدل لتكاليف الدعم غير المباشر للمشروعات الإنمائية قدره ١٦,٩ في المائة من مجموع المصروفات التشغيلية (قيمة السلع، وتكاليف النقل البحري والبري، وتكاليف الدعم المباشر بما في ذلك البنود غير الغذائية). وتعتبر هذه زيادة قدرها ٣,٠٩ في المائة على المعدل الذي حسبت على أساسه التكاليف في الدراسة الخاصة بعام ١٩٩٦ وقدره ١٣,٩ في المائة. وتعزى هذه الزيادة أساساً إلى انخفاض قدره ١٢,٧ في المائة في المصروفات التشغيلية التقديرية عن التوقعات التي استخدمت في الميزانية المعتمدة للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧. وقد وردت أسباب هذا التعديل في تقرير أداء الميزانية لعام ١٩٩٦ (الوثيقة -/WFP/ EB. A97/4B). وتعكس هذه التوقعات المعدلة تخفيضاً في المصروفات الإنمائية لبرنامج الأغذية العالمي يبلغ نفس المستوى تقريباً الذي بلغته في الفترة المالية السابقة، كما يلي:

### المصروفات التشغيلية للبرامج الإنمائية التي ينفذها برنامج الأغذية العالمي

الفترة	المصروفات الإنمائية (بملايين الدولارات) (ملحوظة ١)	التغير من عام إلى آخر (في المائة)
توقعات الفترة ١٩٩٧-١٩٩٦	٦٥٦,٨	-٤,٠ (ملحوظة ٣)
ميزانية الفترة ١٩٩٧-١٩٩٦	٧٣٦,٤	+٧,١
المصروفات الفعلية للفترة ١٩٩٥-١٩٩٤	٦٨٤,٣ (ملحوظة ٢)	-٢٣,١
المصروفات الفعلية للفترة ١٩٩٣-١٩٩٢	٨٨٩,٤	-١٠,٣
المصروفات الفعلية للفترة ١٩٩١-١٩٩٠	٩٩١,٨	

ملحوظة ١- تشمل اتفاقية المعونة الغذائية وتخفيف وطأة الكوارث والبنود غير الغذائية،

ملحوظة ٢- تشمل ١٢,٨ مليون دولار في المشروعات الإنمائية الممولة ثنائياً،

ملحوظة ٣- النسبة المئوية للتغير للفترة ١٩٩٤ - ١٩٩٥.

٤٢- كذلك طرأت زيادة نسبتها ٦,١ في المائة في معدل تكاليف دعم البرامج الإنمائية وبلغت ٦,٢ مليون دولار، فبعد أن كانت ١٠٢,٧ مليون دولار في دراسة التكاليف لعام ١٩٩٦ ارتفعت إلى ١٠٨,٩ مليون دولار في دراسة التكاليف لعام ١٩٩٧. وقد نشأت هذه الزيادة عن ارتفاع التكاليف في المقر الرئيسي للبرنامج على النحو التالي:

## برنامج الأغذية العالمي

### مقارنة بين تكاليف الدعم غير المباشر للمشروعات الإنمائية

الوحدة	تكاليف الدعم في دراسة عام ١٩٩٦	تكاليف الدعم في دراسة عام ١٩٩٧	الفرق	النسبة المئوية للتغير
(بالدولارات)				
المقر الرئيسي	٣٨ ٥٨٣ ٧٨٩	٤٤ ٢٦٦ ٨١٢	٥ ٦٨٣ ٠٢٣	١٤,٧
المكاتب القطرية	٦٢ ٨٨٨ ٤٥٨	٦٢ ٦٦٩ ٧١٠	(٢١٨ ٧٤٨)	٠.٣-
أتعاب الوكالات	صفر	١ ٤١٧ ٠٣٥	١ ٤١٧ ٠٣٥	جديد
إعادة التخصيص - خدمات ثنائية	٤٤٢ ٣٣٠	صفر	(٤٤٢ ٣٣٠)	تغير
إعادة تخصيص - تكاليف الموظفين المهنيين المبتدئين	٧٥٥ ٩٠٩	٥٨١ ٥٩٩	(١٧٤ ٣١٠)	٢٣,٧-
<b>المجموع</b>	<b>١٠٢ ٦٧٠ ٤٨٦</b>	<b>١٠٨ ٩٣٥ ١٥٦</b>	<b>٦ ٢٦٤ ٦٧٠</b>	<b>٦,١+</b>

٤٣- توزع الزيادات بالمقر الرئيسي على نحو يتسم بالعدالة والمساواة في ما بين الأقسام الرئيسية بالمقر الرئيسي، وتمثل توليفة من الوفورات تقل عما كان متوقفاً في المرتبات، كما تمثل المصروفات أرصدة من الموارد التي تتحقق من الأتعاب والرسوم التي تحصل على المشروعات الممولة قبل تنفيذ سياسة تدبير الموارد والتمويل طويل الأجل للبرنامج في ١ يناير/كانون الثاني ١٩٩٦ وتحولاً في حجم الجهود العملية التي تركز للأنشطة الإنمائية أساساً في إدارة العمليات بسبب التغييرات التي طرأت جزئياً على تمويل المشروعات وإجراءات الأطراف المانحة.

٤٤- بالإضافة إلى ذلك، فإنه كان من المنتظر، في دراسات التكاليف لعامي ١٩٩٥ و ١٩٩٦ أن تحمل تكاليف وكالات الأمم المتحدة الأخرى (منظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة العمل الدولية، ومنظمة الصحة العالمية، ومنظمة اليونسكو) نظير تصميم المشروعات وتقديرها وتقديم الدعم الفني لها على المشروعات كتكاليف مباشرة. والواقع أنه لم يتسن تحصيل سوى نسبة ٧٤ في المائة من هذه الرسوم على المشروعات مباشرة، وكانت تقديراتها للفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧ تبلغ ٥,٣ مليون دولار. أما المبلغ الباقي وقدره ١,٤ مليون دولار المخصص لتقديم الدعم الفني للمشروعات الإنمائية بوجه عام فقد أُدمج في حساب المعدل.

٤٥- وتنص منهجية دراسة التكاليف على أن أي تكاليف للدعم لبرنامج الاستعانة بصغار الموظفين المهنيين تزيد على ١٢ في المائة من المعدل التي تتقاضاه الأمم المتحدة، يعاد توزيعها على الفئات البرمجية الرئيسية الأخرى على أساس الجهد العملي الذي يبذله صغار الموظفين المهنيين في مسح قياس الأعمال. وقد انخفضت النسبة المئوية لجهد الأعمال الإنمائية التي يسهم بها صغار الموظفين المهنيين في مسح عام ١٩٩٧ من ٦٣,٥ في المائة إلى ٥٤ في المائة، مما ترتب عليه انخفاض في حجم المعدل. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه في حين كانت المعدلات

السابقة تشتمل على نصيب من تكاليف المشروعات الإنمائية التي تمّول من الأنشطة الثنائية، فإن هذا لم يعد ملائماً الآن، حيث جرى تنفيذ سياسة تدبير موارد البرنامج وتمويله طويل الأجل.

٤٦- ولاشك في أن الأطراف المانحة والأمانة سوف تعرب عن قلقها إزاء الزيادة المتوقعة في التكاليف. بيد أن المديرية التنفيذية قد اتخذت بالفعل عدداً من الإجراءات التي ينبغي أن يكون لها تأثيراً إيجابياً على نتائج الدراسات المستقبلية للتكاليف، من بينها ما يلي:

- إقبال ١٣ مكتباً قطرياً في جميع أنحاء العالم بنهاية عام ١٩٩٧. وكانت المهمة الرئيسية لهذه المكاتب هي إدارة المشروعات الإنمائية، وأن إقبالها سوف يحدّ من التكاليف التي تشملها معدلات التنمية المستقبلية بما يتجاوز ١,٥ مليون دولار.
- نقل بعض الوظائف التي يضطلع بها قسما العمليات والنظم المالية من المقر الرئيسي إلى المجموعات الإقليمية في مختلف المواقع في شتى أنحاء العالم. وعندما يكتمل التنفيذ، يمكن أن يترتب على هذا وفورات كبيرة تعزى إلى اختلاف مستويات مرتبات موظفي الخدمة العامة وغيرها من النفقات التشغيلية في ما بين المقر الرئيسي وهذه المواقع.
- استخدام الموظفين المحليين في إدارة المكاتب القطرية في عامها الأخير، وفي بعض الأقطار يوكل إليهم إدارة العمليات المستمرة. وسوف يترتب على ذلك وفورات في المرتبات والحقوق تفوق ٦٥ في المائة تمثل الفارق في مرتبات الموظفين الدوليين والموظفين المحليين.

## سادساً - عمليات الإغاثة الممتدة

٤٧- أسفرت الحسابات في دراسة التكاليف لعام ١٩٩٧ عن معدل لتكاليف الدعم غير المباشر لعمليات الإغاثة الممتدة يبلغ ٧,٠ في المائة من مجموع المصروفات التشغيلية (قيمة السلع، وتكاليف النقل البحري والبري، وتكاليف الدعم المباشر). ويعتبر هذا انخفاض قيمته ٠,١ في المائة من المعدل الذي يبلغ ٤,١ في المائة والذي حُسب استناداً إلى دراسة التكاليف لعام ١٩٩٦. ويعزى هذا الانخفاض أساساً إلى ارتفاع تقديرات المصروفات التشغيلية إلى نسبة ١٨,٤ في المائة عن التوقعات التي استخدمت في الميزانية المعتمدة للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧. وقد ورد شرح أسباب هذا التعديل في تقرير أداء الميزانية لعام ١٩٩٦ (الوثيقة WFP/EB.A97/4B). وتعكس التوقعات المعدلة مستوى منخفضاً إلى حدّ ما في مصروفات البرنامج على عمليات الإغاثة الممتدة مما كان عليه الحال في الفترة المالية ١٩٩٤-١٩٩٥:

## مصروفات عمليات الإغاثة الممتدة للبرنامج

الفترة	مصروفات عمليات الإغاثة الممتدة (بملايين الدولارات)	النسبة المئوية للتغير من عام لآخر
--------	--	-----------------------------------

١,٠- (ملحوظة ٣)

٦٢٥,٠

التوقعات للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧

ميزانية الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧	٦٥٢,٣	٣,٢+
المصرفوات الفعلية للفترة ١٩٩٤-١٩٩٥	٦٣٢,٢ (ملحوظة ٢)	١٥,٦-
المصرفوات الفعلية للفترة ١٩٩٢-١٩٩٣	٧٤٨,٩	٥٣,١-
المصرفوات الفعلية للفترة ١٩٩٠-١٩٩١	٤٨٩,٠	

ملحوظة ١- تستبعد هذه المصرفوات أتعاب الوكالات وقدرها ٤ في المائة في عامي ١٩٩٣ و١٩٩٤، و٥ في المائة في عام ١٩٩٥.  
ملحوظة ٢ - ويشمل ١٦٠,٥ مليون دولار في مشروعات الإغاثة الممتدة التي تمول تمويلًا ثنائيًا وتكاليف العمليات الخاصة.  
ملحوظة ٣ - النسبة المئوية للتغير من الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥.

٤٨- لقد طرأ على المعدل انخفاض قدره ٥,٧ في المائة من تكاليف دعم برامج عمليات الإغاثة الممتدة، فقد انخفض بمقدار ٢,٦ مليون دولار من ٤٦,٢ مليون دولار في دراسة التكاليف لعام ١٩٩٦ إلى ٤٣,٦ مليون دولار في دراسة التكاليف لعام ١٩٩٧. وقد جاء هذا الانخفاض أساسًا بسبب حدوث تخفيضات كبيرة في التكاليف المخصصة لعمليات الإغاثة الممتدة في المكاتب القطرية على النحو التالي:

## برنامج الأغذية العالمي

### مقارنة لتكاليف الدعم غير المباشر لعمليات الإغاثة الممتدة

النسبة المئوية للتغير	الفرق	التكاليف في دراسة عام ١٩٩٧	التكاليف في دراسة عام ١٩٩٦	الوحدة
		(بالدولارات)		
٢,٣	٥٩٩ ١٦١	٢٦ ٦٢٥ ٤٢٥	٢٦ ٠٢٦ ٢٦٤	المقر الرئيسي
١٧,١-	(٣ ٤٣٥ ٢٦٣)	١٦ ٦١٨ ٧١٨	٢٠ ٠٥٣ ٩٨١	المكاتب القطرية
التغير	صفر	صفر	(ملحوظة ١)	إعادة تخصيص تكاليف الخدمات الثنائية
١١٩,٤+	١٨٥ ٦٥٩	٣٣٨ ٧٩٠	١٥٣ ١٣١	إعانة تخصيص تكاليف عمليات صغار الموظفين المهنيين
٥,٧ +	(٢ ٦٥٠ ٤٤٣)	٤٣ ٥٨٢ ٩٣٣	٤٦ ٢٣٣ ٣٧٦	المجموع

ملحوظة ١ - اشتملت دراسة عام ١٩٩٦ على إعادة تخصيص تكاليف الدعم غير المباشر للمشروعات الثنائية على أساس نوع النشاط لتعكس التغييرات المتوقعة بسبب تنفيذ سياسة تحديد الموارد والتمويل طويل الأجل.



٤٩- ويتعلق تخفيض تكاليف المكاتب القطرية بإنهاء عدد من مشروعات عمليات الإغاثة الممتدة أو وقفها مؤقتاً أو تخفيض حجمها في العديد من البلدان، مما نشأ عنه نقص في الأطنان المترية من الأغذية المستخدمة والحد من الجهد العملي في المكاتب القطرية. ويشتمل هذا على مشروع ليبيريا الإقليمي، واللجئيين الأفغان في باكستان، بالإضافة إلى مشروعات في أنغولا، وموزمبيق، والمغرب، والسودان، وملأوي، والسلفادور، والمكسيك. ويشير مسح قياس الأعمال إلى أنه في معظم هذه الأقطار، نشأ الانخفاض في الجهد العملي المبذول في عمليات الإغاثة الممتدة عن زيادة في الأنشطة الإنمائية التي يجري تنفيذها مما يعكس جهود البرنامج إلى التحرك نحو تنفيذ برنامج قطري موحد يشتمل على أنشطة تعكس استمرار تحرك البرنامج من حالات الطوارئ إلى عمليات الإغاثة الممتدة إلى المشروعات الإنمائية.

## سابعاً - عمليات الطوارئ

٥٠- أسفرت حسابات دراسة التكاليف لعام ١٩٩٧ عن معدل لتكاليف الدعم غير المباشر لعمليات الطوارئ قدره ٥,٩ في المائة من مجموع المصروفات التشغيلية (قيمة السلع، وتكاليف النقل البحري والبري، وتكاليف الدعم المباشر). وهذا الانخفاض يبلغ نسبة ٠,١ في المائة من المعدل الذي يبلغ ٦,٠ في المائة الذي حسب استناداً إلى دراسة التكاليف عام ١٩٩٦. وقد نشأ هذا الانخفاض أساساً من نقص تقديرات المصروفات التشغيلية بنسبة ٥,٥ في المائة عن التوقعات التي استخدمت في الميزانية المعتمدة للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧. أما سبب هذا التعديل فقد ورد تفسيره في تقرير أداء الميزانية لعام ١٩٩٦ (الوثيقة WFP/EB.A97/4B). وتعكس التوقعات المعدلة مستوى من مصروفات البرنامج المخصصة لعمليات الطوارئ يقل قليلاً عما كان عليه الحال في الفترة المالية ١٩٩٤-١٩٩٥، على النحو التالي:

## برنامج الأغذية العالمي

### مصروفات تشغيل عمليات الطوارئ

الفترة	مصروفات عمليات الطوارئ/ حساب الاستجابة العاجلة	النسبة المئوية للتغير من عام إلى آخر
التوقعات للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧	١ ١٠١,١	- ٨,٤ (ملحوظة ٣)
ميزانية الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧	١ ١٦٥,٨	+ ١١,٣
مصروفات فعلية للفترة ١٩٩٤-١٩٩٥	١ ٣١٤,٤ (ملحوظة ٢)	- ١٦,٠
مصروفات فعلية للفترة ١٩٩٢-١٩٩٣	١ ١٣٣,٥	+ ٢١٦,٠
مصروفات فعلية للفترة ١٩٩٠-١٩٩١	٣٥٨,٧	

ملحوظة ١- تستثنى المصروفات أتعاب الوكالات وقدرها ٤ في المائة في عامي ١٩٩٣ و ١٩٩٤، و ٥ في المائة في عام ١٩٩٥.

ملحوظة ٢- يشمل ٢٨٠,٤ مليون دولار في مشروعات للطوارئ تمويل ثانياً ومن العمليات الخاصة،

٥١- كذلك تأثر المعدل بنقص قدره ٨,٦ في المائة في تكاليف دعم برامج عمليات الطوارئ وقدره ٦,١ مليون دولار، فقد انخفضت من ٧٠,٥ مليون دولار في دراسة التكاليف لعام ١٩٩٦ إلى ٦٤,٤ مليون دولار في دراسة التكاليف لعام ١٩٩٧. وقد نشأ هذا النقص أساساً من إجراء تخفيضات كبيرة في التكاليف المخصصة لعمليات الطوارئ للمقر الرئيسي على النحو التالي:

### برنامج الأغذية العالمي

#### مقارنه بين تكاليف الدعم غير المباشر لعمليات الطوارئ

النسبة المئوية للتغير	الفرق	تكاليف دراسة ١٩٩٧	تكاليف دراسة ١٩٩٦	الوحدة
٩,٧ -	(٤ ٨٣٩ ٩٦١)	٤٥ ١٠٣ ٧٣٤	٤٩ ٩٤٣ ٦٩٥	المقر الرئيسي
٥,٥-	(١ ١١٩ ٨٦٤)	١٩ ٢٠١ ١١٤	٢٠ ٣٢٠ ٩٧٨	المكاتب القطرية
تغير	صفر	صفر	(ملحوظة ١)	إعاده تخصيص الخدمات الثنائية
٥٠,٩-	(١٢٥ ٩٦٩)	١٢٣ ٣٤٣	٢٤٩ ٣١٢	إعاده تخصيص الموظفين المهنيين المبتدئين
٨,٦+	(٦ ٠٨٥ ٧٩٤)	٦٤ ٤٢٨ ١٩١	٧٠ ٥١٣ ٩٨٥	المجموع

ملحوظة ١ - اشتملت دراسة عام ١٩٩٦ على إعاده تخصيص لتكاليف الدعم غير المباشر للمشروعات الثنائية استناداً إلى نوع النشاط لتعكس التغيرات المتوقعة بسبب انتهاج سياسة تدبير الموارد والتمويل طويل اجل.

٥٢- ويتألف تخفيض التكاليف في المقر الرئيسي من الجمع بين تحويل بعض التكاليف في إدارة العمليات من تكاليف غير مباشرة إلى تمويل من تكاليف الدعم المباشر، بأقل من التكاليف المدرجة في الميزانية لفريق الاستجابة العاجلة، وإدخال تغييرات في جهد العمل في قسم الشؤون العامة وغيره من الأقسام في قسم الموارد. وكما هو الحال في انخفاض تكاليف عمليات الإغاثة الممتدة في المكاتب القطرية، فإن كثير من التخفيض في جهد العمل نشأ عن تحول في التكاليف إلى المشروعات الإنمائية بدلاً من حدوث انخفاض في المصروفات. ويبدو أن انخفاض تكاليف المكاتب القطرية إنما يعكس كذلك تحولاً إلى العمليات الخاصة كما ورد في تعريف المشروعات التي تشملها الفئة الجديدة والتي أصبحت نافذة المفعول في عام ١٩٩٦.

٥٣- وثمة عنصر آخر يؤثر على معدل الطوارئ هو العدد الكبير من المشروعات التي تدار في بلدان لا يوجد للبرنامج فيها مكاتب تمويل من تكاليف دعم البرامج والإدارة. والمصروفات التشغيلية لعمليات الطوارئ بالنسبة للمشروعات في هذه البلدان بلغت ٨١٥ ١٠١ ١٨٢ دولاراً في عام ١٩٩٦، أي بنسبة ٣٧,٤ في المائة من مجموع المصروفات على النحو التالي:

٥٤- ولما كانت مصروفات إدارة المكاتب القطرية تتألف من مشروعات تمويل من تكاليف الدعم المباشر، فإن مجموع تكاليف الدعم غير المباشر للمكاتب القطرية قد انخفضت انخفاضاً ملحوظاً. فعلى سبيل المثال، إذا قسمت تكاليف

الدعم في المكاتب القطرية بنسبة مصروفات عمليات الطوارئ في تلك المكاتب التي توجد بها مكاتب قطرية تمول من تكاليف دعم البرامج والإدارة، فإن متوسط المعدل كان من الممكن أن يرتفع بنسبة ٠,٨ في المائة.

## ثامنا - العمليات الخاصة

٥٥- أسفرت حسابات دراسة التكاليف لعام ١٩٩٧ عن أن معدل تكاليف الدعم غير المباشر للعمليات الخاصة يبلغ ٥,٦ في المائة من مجموع المصروفات التشغيلية (أي تكاليف الدعم المباشر بما في ذلك المعدات وإبرام عقود الإنشاء). وهو نقص يبلغ ٦,٣ في المائة من المعدل الذي بلغ ١١,٩ في المائة وحسب على أساس دراسة التكاليف لعام ١٩٩٦. وقد جاءت الزيادة أساسا نتيجة لزيادة تقديرات المصروفات التشغيلية بنسبة ١٧٤,٥ في المائة على المصروفات المتوقعة التي أدرجت في الميزانية المعتمدة للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ والتي قوبلت بزيادة قدرها ٥٧,٣ في المائة في تكاليف الدعم غير المباشر.

٥٦- ولما كانت هذه هي فئة برامجية جديدة في إطار سياسة تدبير الموارد والتمويل طويل الأجل، فقد كان عام ١٩٩٦ هو أول عام من التجربة الفعلية. أما في الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥ والفتريات السابقة عليها فإن تكاليف العمليات الخاصة كانت تدرج أساسا في عمليات الطوارئ الخاصة والعمليات الثنائية في أحوال معينة كجزء من تكاليف النقل الداخلي والتخزين والمناولة. وقد طرأت معظم الزيادة في الجهد العملي نتيجة لنقل التكاليف من هذه البرامج الأخرى.

## تاسعا - الخدمات الثنائية

٥٧- في الفترة المالية ١٩٩٤-١٩٩٥ وفي الفترات المالية السابقة عليها، كانت الخدمات الثنائية تشتمل على مساهمات تقدمها الأطراف المانحة إلى مشروعات البرنامج ومشروعات غيره من الوكالات التي تقدم من خلالها جميع الخدمات - كالنقل والشراء والرصد والإمداد. وفي إطار سياسة تدبير الموارد والتمويل طويل الأجل، فإن هذا النوع من المنح كان يعتبر منحا متعددة الأطراف موجهة، تدمج نفقاتها في الفئات البرامجية الرئيسية الملائمة (كالمشروعات الإنمائية وعمليات الإغاثة الممتدة وعمليات الطوارئ أو العمليات الخاصة). ولا يقدم البرنامج الآن إلا بعض هذه الخدمات - كالشراء والنقل - للأطراف المانحة على أساس الاسترداد الكامل لتكاليف الدعم المباشر وغير المباشر. وقد تقدم خدمات شاملة في ما يتعلق بالمشروعات الثنائية التي لا تتصل بمشروعات البرنامج أو عملياته الحالية التي تحصل عليها رسوم غير مباشرة بمعدل محدد لهذه الفئة البرامجية الرئيسية.

٥٨- وقد وضعت المعدلات التي طورت في دراستي التكاليف لعامي ١٩٩٥ و١٩٩٦ على أساس نتائج مسح قياس الأعمال التي تضع في اعتبارها الأعمال التي أنجزت في العام السابق. وبالتالي فقد أظهرت دراسة علم ١٩٩٦، جهد العمل الذي بذل في عام ١٩٩٥ قبل إدخال تعديلات في عمليات التمويل الثنائي. وارتكزت دراسة عام ١٩٩٧ على جهد العمل الذي أنجز عام ١٩٩٦ والمشمول على الدعم لبعض المشروعات الممولة في عام ١٩٩٥ التي تحمل البرنامج مصروفاتها في عام ١٩٩٦. ومع ذلك، فإن معظم جهد العمل الذي عكسته تلك الدراسات كان يتصل بالمشروعات التي أنجزت في إطار سياسة تدبير الموارد والتمويل طويل الأجل. وقد أسفر التغيير في

مفهوم نوع الخدمات الثنائية المتاحة عن زيادة كبيرة في تكاليف الدعم غير المباشر وفي جهد العمل، مما ترتب عليه المعدلات التالية:

### رسوم البرنامج على الخدمات الثنائية

الخدمة	دراسة التكاليف لعام ١٩٩٧	دراسة التكاليف لعام ١٩٩٦	دراسة التكاليف لعام ١٩٩٥
	(بالنسبة المئوية)		
شراء السلع	٦,٨	٤,٠	٣,١
نقل السلع	١٢,٨	٤,٥	٤,٧
شراء السلع ونقلها	٩,٠	٤,٣	٣,٨

٥٩- ولقد تأثرت المعدلات كذلك بانخفاض كبير في المصروفات بالنسبة للمشروعات الثنائية من ١٨٢,٥ مليون دولار في الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥ (باستثناء أتعاب البرنامج) إلى ٥٣ مليون دولار في تقديرات الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المعدلات تركز على تكاليف متوسطة تستفيد من عدد كبير من المشروعات الثنائية الضخمة التي نفذت في فترات سابقة. وفي عام ١٩٩٦، كانت هناك ثمانية مشروعات فقط، تتجاوز مصروفاتها ١ مليون دولار وتقل مصروفات معظم مشروعاتها عن ٢٥٠.٠٠٠ دولار. وتنزع المشروعات الصغيرة إلى أن تتطلب دعماً غير مباشر مماثل ما يقدم للمشروعات الكبيرة وبالتالي يرتفع متوسط المعدل ونسبته المئوية.

### عاشرا - التكاليف الإضافية

٦٠- تشترط سياسة تدبير موارد البرنامج وتمويله طويل الأجل أنه لضمان الاسترداد الكامل للتكاليف، فإنه يتعين على الأطراف المانحة تقديم مساهماتها متعددة الأطراف الموجهة والتي تطلب خدمات متخصصة، أن تدفع التكاليف الإضافية الكاملة لتوفير هذه الخدمات. وتشمل الخدمات في هذا الصدد التبليغ المتخصص، والاحتفاظ بسجلات مالية خاصة، وتلبية مقتضيات الرصد المتخصص، وما إلى ذلك. وعندما تتقدم أحد الأطراف المانحة بطلب خدمات إضافية معينة فإن الوحدة التنظيمية المسؤولة عن توفيرها سوف تضع تقديراً لحجم الوقت الذي يلزم من الموظفين والتكاليف الإضافية التي يجب أن تتضمنها مساهمة الطرف المانح.

٦١- وقد حسبت المعدلات اليومية والشهرية في دراسة التكاليف لعام ١٩٩٥ بالنسبة لمختلف فئات الموظفين. واشتملت هذه المعدلات على تكاليف العاملين المباشرين (وحسبت على أساس التكاليف المعيارية)، ونصيب كل وحدة تنظيمية في التكاليف المباشرة الأخرى (كالإمدادات والاتصالات، وغير ذلك) ونصيب من تكاليف الدعم غير المباشر للبرنامج التي تحسب على أساس نتائج دراسة التكاليف. وقد بدأ تحديث هذه المعدلات استناداً إلى دراسة التكاليف لعام ١٩٩٧ على النحو التالي. وقد وضعت المعدلات بالنسبة لموظفي الخدمة العامة في المكاتب القطرية على أساس كل قطر وكل إقليم على حدة وقدمت إلي الأمانة لاستخدامها.

الفئة	معدل ١٩٩٥ في الشهر	معدل ١٩٩٧ في الشهر	معدل ١٩٩٥ في اليوم (ملحوظة ١)	معدل ١٩٩٧ اليوم (ملحوظة ١)
المهنيون في المقر الرئيسي	١٦ ٥٥٢	١٥ ٠٩٨	٩٠٣	٨٨٤
موظفو الخدمة العامة في المقر الرئيسي	٨ ٦٦١	٧ ٥٥٢	٤٧٢	٤٤٢
المهنيون في المكاتب القطرية	١٦ ٠٣٥	١٧ ٧٣٠	٨٧٥	١ ٠٣٨

ملحوظة ١ - ويستند المعدل اليومي لعام ١٩٩٥ على تقدير متوسط قدره ٢٢٠ يوماً كمتوسط أيام العمل في السنة. وفي ١٩٩٧، تغير هذا إلى ٢٠٥ أيام على أساس المعلومات التي قدمها الحاسوب لشؤون العاملين والصيغة التي استخدمتها منظمة الأغذية والزراعة في حساب المعدل المتوسط أيام العمل.

## حادي عشر - تكاليف البقاء في حالة الاستعداد

٦٢- في الاجتماعات التي عقدتها مجموعة العمل الرسمية بشأن سياسة تدبير الموارد والتمويل طويل الأجل ولجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها والمجلس التنفيذي، أعرب الأعضاء عن اهتمامهم بتحديد حجم الفوائد التي تعود من وراء تشغيل مكتب للبرنامج أساساً يعني بشؤون المشروعات الإنمائية، في بلد ما حينما تطرأ عملية للطوارئ. فإذا كانت هذه الفائدة تنسم بالاستمرار فإن أمانة المجلس التنفيذي يجب أن تدرس نقلها بكل فائدها أو جزء من فائدها من تكاليف الدعم غير المباشر للمشروعات الإنمائية إلى الدعم غير المباشر لعمليات الطوارئ للتعويض عن فائدة البقاء في حالة الاستعداد للاستجابة للطوارئ. وهناك عدد من المناهج المختلفة التي قد تستخدم في تقرير مثل هذه الفائدة من بينها ما يلي:

(أ) التكاليف التي يتحملها البرنامج: وتحدد التكاليف الفعلية المتعلقة بالخدمات والتي تسهم في البقاء على أهبة الاستعداد مما قد يشمل الاستعداد لمجابهة الكوارث واتخاذ ترتيبات البقاء في حالة الاستعداد، والعمل في ما يتعلق بالمشروعات الإنمائية وتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة ووضع محزونات من السلع في أماكن متعددة، وغير ذلك.

(ب) تلافي تكاليف الدعم المباشر: وذلك بتقدير تكاليف الدعم المباشر وغير المباشر التي لا تتفق خاصة في المراحل المبديّة لمشروع ما وأن يكون للبرنامج مكتب في قطر معين حين تنشأ حالة الطوارئ.

(ج) التقييم: بإنشاء قيمة افتراضية للبرنامج لا تتصل بالتكاليف التي ينفقها أو ينفقها ولكن يعتبرها الجهاز الرياسي معقولة وتتعلق بقضايا مثل إمكان تخفيض الاحتياجات التشغيلية أو الإسراع بالاستجابة لاحتياجات المستفيدين، أو التأثير طويل المدى على جمهور المستفيدين.

٦٣- التكاليف التي ينفقها البرنامج: حددت مسح قياس الأعمال لعام ١٩٩٧ عدداً من الوظائف التي تضطلع بها المكاتب القطرية للبرنامج وتتعلق بتحسين قدره المكاتب القطرية والحكومة المضيفة على الاستعداد لمجابهة

حالات الطوارئ. وبعدئذ حددت دراسة التكاليف مستوى النفقات التي ينفقها البرنامج في أداء هذه الوظائف. أما الجزء من التكاليف الذي أدرج في حساب معدل تكاليف الدعم غير المباشر في المشروعات الإنمائية فجرى حسب ما يلي:

الاستعداد لمجابهة الكوارث	٣٩٧ ٥٥٩ دولارا
استخدام السلع (٤٠ في المائة)	٤٢٤ ٣٢٨ ١ دولارا
الترتيبات للاستعداد	٦١٧ ٣٢٩ دولارا
المجموع	٤٣٨ ٢١٧ ٢ دولارا

٦٤- وسوف يكون التأثير على معدلات تكاليف الدعم غير المباشر لنقل هذه التكاليف من المشروعات الإنمائية إلى عمليات الطوارئ على النحو التالي:

المعدل المنقح	التغير (في المائة)	حساب المعدل	
١٦,٤	-٠,٣	١٦,٧	معدل المشروعات الإنمائية
٥,٤	+٠,٢	٥,٢	معدل عمليات الطوارئ

٦٥- **تلافي التكاليف:** ويمكن استخدام عنصر بديل أو إضافي في تحديد حجم قيمة أن يكون هناك مكتب قطري في الموقع يستجيب لأي حالة طوارئ، وتقرير ما إذا كان وجود هذا المكتب يسفر عن تخفيض النسبة المئوية لتكاليف الدعم غير المباشر التي تنفق على عمليات الطوارئ. ففي حالة البرنامج، فإن هذا سوف ينطوي على تقرير ما إذا كان وجود مكتب قطري يمول من تكاليف دعم البرامج والإدارة سوف ينطوي أساسا في إدارة الأنشطة الإنمائية، قد يكون له تأثيره المادي على خفض تكاليف الدعم المباشر التي تنفق على إدارة عملية من عمليات الطوارئ في البلد المعنى.

٦٦- وبعد استعراض تكاليف الدعم المباشرة لعام ١٩٩٦ والرسوم التي حصلت في الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥ على عمليات الطوارئ الخاصة تبين أنه من غير الملائم أن تشمل التكاليف النفقات التي تمول "كبنود غير غذائية" بدلا من أن تمول من خلال تكاليف دعم البرامج والإدارة في مكتب قطري يشارك أساسا في المشروعات الإنمائية أو يقتصر عليها. وفيما يلي النقاط التالية التي أدمجت في التحليل:

- جميع مصروفات عمليات الطوارئ الخاصة للفترة ١٩٩٤-١٩٩٥، باستثناء الترخيص بتحمل تكاليف الإمداد في حالات الطوارئ وإنشاء اعتماد خاص لأفغانستان.
- جميع تكاليف الدعم المباشر لمشروعات الاحتياطي الدولي من أغذية الطوارئ وعمليات الإغاثة الممتدة خلال عام ١٩٩٦.
- جميع ميزانيات المشروعات لعمليات الطوارئ وعمليات الإغاثة الممتدة لعام ١٩٩٧ التي أجزت في الفترة من ١ يناير/ كانون الثاني ١٩٩٧ إلى ٣٠ يونيو/ حزيران عام ١٩٩٧.

٦٧- فبالنسبة لكل مشروع خلال هذه الفترة، قسم مجموع النفقات التي أنفقت على البنود التي تعتبر من تكاليف للدعم المباشر بخلاف تكاليف الاستشاريين والمعدات (ومرتبات العاملين ونفقات السفر والمصروفات المكتبية وعمليات المركبات)، على مجموع المصروفات التشغيلية للمشروعات مما أسفر عن نسبة مئوية. ثم جرت مقارنة النسبة المئوية للمشروعات في المناطق التي للبرنامج فيها مكاتب قطرية دائمة، مع مثيلاتها للمشروعات في البلدان التي بها مكاتب تمويل كاملا من أرصدة المشروعات (كرابطة الدول المستقلة حديثا، ويوغوسلافيا السابقة، وجمهورية كوريا الشمالية). وفيما يلي نتائج المقارنة:

### تكاليف الدعم المباشر لعمليات الطوارئ وعمليات الإغاثة الممتدة كنسبة مئوية من التكاليف التشغيلية لتلك العمليات

ميزانية ١٩٩٧	١٩٩٦	١٩٩٥-١٩٩٤	
(ملحوظة ١)			
	(بالنسبة المئوية)		
٥,٨	٥,٦	٣,٩	المكاتب الممولة من تكاليف دعم البرامج والإدارة
٥,٣	٤,٠	٥,٢	المكاتب التي لا تمويل من تكاليف دعم البرامج والإدارة
٥,٥	٥,٢	٤,١	متوسط جميع المكاتب

٦٨- وتعكس الأرقام المتوسطة بالنسبة لجميع عمليات مشروعات الطوارئ وعمليات الإغاثة الممتدة أثناء الفترات المشار إليها. ومع أنه توجد فروق كبيرة بين المشروعات داخل الفئتين، ولا تشير النتائج إلى أية علاقة مؤكدة بين نفقات تكاليف الدعم المباشر ووجود المكاتب القطرية التي تمويل من تكاليف دعم البرامج والإدارة. أما بالنسبة للفترة ١٩٩٥-١٩٩٤ فإنه يبدو أنه حدث انخفاض كبير في متوسط النسبة المئوية لتكاليف الدعم المباشر للمصروفات التشغيلية فيما بين المكاتب التي تمويل من تكاليف دعم البرامج والإدارة والتي لا تمويل منها. ومع ذلك، ففي عام ١٩٩٦ و١٩٩٧ يبدو أنه لا تقوم بينها علاقة ما. وإنما يظهر سبب واحد هو حدوث زيادة عامة في مستوى المصروفات من المحتمل أن يتعلق بالتغيير في التمويل من التمويل القديم للعمليات الخاصة والتي كانت تعتمد على المصروفات التشغيلية وحدها إلى الإجراءات الجديدة طبقا لسياسة تدبير الموارد والتمويل طويل الأجل التي توفر التمويل التنسيقي لجميع تكاليف المشروعات - تشغيلية وللدعم المباشر وغير المباشر.

٦٩- ومن المحتمل أنه طبقا للمنهج التمويلي السابق فإن تكاليف الدعم المباشر في البلدان التي بها مكاتب تعتمد على تكاليف دعم البرامج والإدارة غالبا ما تمويل بالكامل من خلال العمليات الخاصة، حين تقارن بتلك المكاتب في البلدان التي تكون مهمة البرنامج الوحيدة فيها عملية طوارئ. وبالتالي فإنه كلما قلت نسبة التكاليف في الفترة ١٩٩٤ - ١٩٩٥ كلما زاد ارتباطها بنقص التمويل عن المصروفات المنخفضة والزيادات في تكاليف الدعم المباشر في البلدان التي بها مكاتب تعتمد على تكاليف دعم البرامج والإدارة في ١٩٩٦ و١٩٩٧ والتي قد تقترن بمفاهيم الاسترداد الكامل من التكاليف في سياسة تدبير موارد البرنامج وتمويله طويل الأجل.

٧٠- **منهاج تحقيق الفوائد (غير المحاسبية):** تتبع المناهج التي يرد وصفها المبادئ السياسية المستخدمة في سياسة تدبير موارد البرنامج وتمويله طويل المدى لوضع معدلات تكاليف الدعم غير المباشر من حيث إنها تطوي على

تحليل حجم التأثيرات الخاصة والأنشطة على حجم تكاليف الدعم غير المباشر التي تعزى إلى الفئتين البرامجيتين المشروعات الإنمائية وعمليات الطوارئ. وقد يرغب البرنامج في أن يدرس أمر تقييم بقاءه في حالة الاستعداد من خلال المناهج التي لا تتعلق بدراسة التكاليف.

٧١- وبعد مناقشة مسألة قيمة البقاء على أهبة الاستعداد بالتعاون مع عدد من المنظمات غير الحكومية المهمة بعمليات الطوارئ واستعراض المناهج التي تستخدمها تلك الوكالات في حساب تكاليف دعمها غير المباشر، فإننا لا نجد أية منظمة غير حكومية أو حكومية قد قامت على وجه التحديد بتعديل معدل تكاليفها غير المباشرة للمشروعات الإنمائية لتعكس القيمة (التي حسبت أو افترضت) وتتمثل في وجود مكتب على استعداد للاستجابة لحالات الطوارئ في الميدان. ومع ذلك، فإن النقاط العديدة التي أثرت في هذه المناقشات والمناقشات مع موظفي البرنامج تفيد بما يلي:

- على الرغم من أن وجود مكتب قد لا ينشأ عنه أية وفورات خاصة في التكاليف، فإنه قد يستطيع تنظيم الاستجابة على نحو أسرع لحالة طوارئ مما هو ممكن لو لم يكن هناك بنية أساسية في الموقع. والمعتقد أنه يمكن للاستجابة الأولى السريعة تأثير على طول فترة المشروع ونطاقه بمساعدتها على الحد من الخلل الذي يتبع الكارثة الطبيعية أو التي هي من صنع الإنسان مباشرة والتي تستجيب لعملية الطوارئ عقبها. فقد تؤدي الاستجابة الأسرع إلى إنقاذ الأرواح والتخفيف من تأثيرات الكارثة على صحة السكان المتضررين في المدى البعيد.

- إن وجود مكتب مزود بعدد من الخبراء الذين يمكنهم مساعدة البلد في تصميم السياسات وتنفيذها فيما يتعلق بوضع محزونات السلع في مواقع استراتيجية متقدمة وغير ذلك من المقترضات لمجابهة حالات الطوارئ ينبغي أن يكون له تأثير إيجابي على حصر الاحتياجات من السلع، ووجود البنية الأساسية، وتأكيد الحاجة إلى طلب مساعدات خارجية حين تقع الكارثة.

٧٢- وعلى الرغم من أن هذه النقاط تبدو معقولة، في محاولة البرهنة على استخدام المنهج المحاسبي المطبق في دراسة التكاليف مما يتعذر معه تحديد قيمة الفوائد تحديداً دقيقاً، فإذا ثبت وجوده، فإن ذلك سيكون أمراً مكلفاً ومعقداً. وشركتنا ليست لديها الخبرة بهذا النوع من التقييم. وقد ترغب الأمانة والمجلس التنفيذي في دراسة هذه القضايا دراسة منعمقة أو تحدد قيمة رمزية لتلك الفوائد بالنسبة لعمليات الطوارئ بإقلال التكاليف المحسوبة وهي ٠,٣ في المائة من المصروفات التشغيلية للمشروعات الإنمائية وزيادتها بعنصر مقبول للأطراف المانحة لكي تعكس القيمة المنتظرة أو الفوائد المتوقعة.

## ثاني عشر - النتائج التكاليفية للمساهمات متعددة الأطراف

### والمساهمات الموجهة متعددة الأطراف

٧٣- طلب المجلس التنفيذي، في قراره الذي اعتمد فيه معدلات تكاليف الدعم غير المباشر لعام ١٩٩٧، أن تحدد دراسة التكاليف لعام ١٩٩٧ حجم تأثير المساهمات متعددة الأطراف. لذلك، فقد اضطررنا أن نبحث في الاختلافات في الجهد العملي لمختلف إدارات البرنامج عند تناولها للمساهمات متعددة الأطراف والمساهمات



الموجهة متعددة الأطراف. وقد اتسم التحليل بالتعقيد من جراء بعض الصعوبات في تحديد السمة متعددة الأطراف في إطار سياسة تدبير موارد البرنامج وتمويله طويل الأجل.

٧٤- في سياسة تدبير موارد البرنامج وتمويله طويل الأجل كما أجازتها لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها (الوثيقة CFA40/5 الفقرة ٨. أ) ترد الإشارة إلى أن أية مساهمة سوف تعتبر متعددة الأطراف إذا:

" قرر البرنامج ما هو المشروع أو العملية التي ستستخدم فيها هذه المساهمة وكيفية استخدامها، وأن يقبل الطرف المانح التقارير التي تقدم إلى الجهاز الرياسي على أنها تقارير كافية تفي بشروطه".

وفي النظام المالي المقترح للبرنامج، جاء وصف المساهمات متعددة الأطراف على النحو التالي:

" هي مساهمة يحدد البرنامج القطري أو نشاط البرنامج الذي سيستفيد منها وكيفية استخدامها، أو مساهمة تقدم استجابة لنداء من البرنامج لعملية محددة. وفي هذه الحالات، تكتفي الجهة المانحة بالتقارير التي تقدم للمجلس للتحقق من متطلباتها. ويعني هذا أن الجهة المانحة سوف توافق مسبقاً على قبول تقديم تلك التقارير".

٧٥- ويبدو أن التبليغ المالي في البرنامج سوف يتبع في معظمه التحديد الذي جاء وصفه في النظام المالي المقترح، وأن هذا التعريف قد اتبع لأغراض دراسة التكاليف لعام ١٩٩٧. وتعكس الحسابات السنوية للبرنامج لعام ١٩٩٦ التوزيع التالي لاستلام المساهمات بالنسبة للفئات البرامجية الرئيسية:

### المساهمات التي تلقاها البرنامج في عام ١٩٩٦

(بآلاف الدولارات)

الفئة البرامجية	مساهمات متعددة الأطراف	مساهمات متعددة الأطراف موجهة	فترات سابقة	مجموع المساهمات	النسبة المئوية للمساهمات الموجهة	النسبة المئوية للمساهمات المتعددة الأطراف (ملحوظة ١)
المشروعات الإنمائية	١٦٦ ٠٤٧ ٠	١٦ ٦٤٤ ٠	١٤٠ ٧٣٠ ٠	٣٢٣ ٤٧١ ٠	٩,١	٩٠,٩
عمليات الطوارئ (الاحتياطي الدولي من أغذية الطوارئ)	١٣٢ ٠٣٨ ٠	٢٦١ ١٩٨ ٠	١٨٠ ٢٦١ ٠	٥٧٣ ٤٩٧ ٠	٦٦,٤	٣٣,٦
عمليات الإغاثة الممتدة	١٢٧ ٣٦٦ ٠	١٤٢ ٣١٦ ٠	٦٤ ٩٩٢ ٠	٣٣٤ ٦٧٤ ٠	٥٢,٧	٤٧,٢

ملحوظة ١: حسب النسب المئوية باستثناء المساهمات التي تلقاها البرنامج في ١٩٩٦ وتغطي فترات التعهدات السابقة إذ أنها لم ترتكز على سياسة تدبير الموارد والتمويل طويل الأجل.

٧٦- وقد ترتب على التغيير في تعريف المساهمات متعددة الأطراف في إطار سياسة تدبير الموارد والتمويل طويل الأجل، تغييرا كبيرا في ذلك الخليط من المساهمات ولاسيما لعمليات الطوارئ وعمليات الإغاثة الممتدة التي كان من المحتم أن تصنف المبالغ الصغيرة منها فحسب كمساهمات متعددة الأطراف وفقا للتعريفات المستخدمة قبل عام ١٩٩٦. وفي الوقت الحاضر توجد بعض الاختلافات في التفسيرات لهذه المسائل وغيرها فيما يتعلق بتصنيف المساهمات مما يتعين توضيحه. فإذا كان هناك تمييز مالي في التكاليف غير المباشرة التي تحسب على أساس تصنيف منحة ما، فإنه من الضروري أن يكون لدى جميع موظفي البرنامج المعنيين وممثلي الجهات المانحة نفس هذا الفهم.

٧٧- وقد اشتملت دراسة التكاليف عام ١٩٩٦ على حساب يفيد بأن البرنامج تحمل تكاليف قدرها ١,٧ مليون دولار انفردت بها المساهمات الإنمائية متعددة الأطراف والموجهة. ولم تنفق هذه التكاليف فيما يتعلق بالمساهمات متعددة الأطراف. وقد ارتكز هذا التحليل على الجهد العملي الذي بذل في الشهور الست الأولى من عام ١٩٩٦ ولم تدرج كمساهمات في عمليات الإغاثة الممتدة والاحتياطي الدولي من أغذية الطوارئ. وتشير دراسة التكاليف إلى أنه افتراض أن نصيبا كبيرا من الجهد العملي المشار إليه كان من الممكن ربطه بتنفيذ سياسة تدبير موارد البرنامج وتمويله طويل الأجل بدلا من ربطه بالجهد العملي ذي الطبيعة المستمرة.

٧٨- وعلى أساس نتائج دراسة قياس الأعمال لعام ١٩٩٧ ومناقشات مع ممثلي الإدارات المعنية، فقد طرأت تغييرات ملحوظة في جهد العمل في بعض المجالات التي تتأثر بنوع المساهمة. وإلى المدى الذي تتسبب فيه التغييرات باستخدام التعريف الأوسع الذي يشمل المساهمات لنداءات البرنامج كمساهمات متعددة الأطراف. وفي ما يلي جهد العمل الإضافي لعام ١٩٩٧ الذي أمكن تحديده:

**تعبئة الموارد:** تتطلب المساهمات متعددة الأطراف الموجهة بذل جهد عملي إضافي فيما يتعلق بإعداد المقترحات لتلبية مواصفات الطرف المانح فيما يتعلق بالبلد المتلقي والمشروع أو العملية أو وزن السلع ذاتها. وبالإضافة إلى ذلك، فإن إدخال تعديلات في استخدام المساهمات متعددة الأطراف الموجهة يتطلب موافقة الطرف المانح، مما يحتم تقديم مقترحات ووثائق إضافية للجهة المانحة.

**برمجة الموارد:** أما في حالة المساهمات متعددة الأطراف فإن لدى البرنامج القدرة على توجيه المساهمة للمشروع أو للعملية التي تقوم الحاجة الماسة إليها والقيام بتعديل استخدام المساهمات إذا ما أصبحت هناك مساهمة موجهة متاحة لمشروع بعينه. وبالنسبة للمساهمات متعددة الأطراف الموجهة، يجب أن يقدم البرنامج مقترحات مفصلة إلى الطرف المانح بشأن استخدام السلع والنقد اللازم حسب البلد والمشروع. ويجب وضع مقترحات مماثلة إذا أصبح من المحتم استخدام منحة ما وتعديلها.

**تبليغ الجهات المانحة:** وفقا للإجراءات الحالية للتبليغ أو رفع التقارير، فإن الجهات المانحة للمساهمات متعددة الأطراف تتلقى المعلومات التي يوفرها البرنامج في عمليات التبليغ الموجزة عن الفئات البرمجية أو العملية. أما الجهات المانحة التي تتقدم بالمساهمات لنداءات البرنامج والتي تعتبر مساهمات متعددة الأطراف، فتتلقى حاليا تقريرا يتعلق بالمنح الخاصة التي قدمتها. ففي الربع الثالث من عام ١٩٩٧، سوف يبدأ العمل بنظام جديد لتبليغ الجهات المانحة سوف يوفر تقارير محددة لكل مشروع إنمائي ولكل عملية من عمليات الإغاثة الممتدة/ وعمليات الطوارئ. وسوف تشمل هذه التقارير معلومات محددة عن المساهمات

الموجهة متعددة الأطراف، ومعلومات عن المساهمات متعددة الأطراف في مجموعها بالنسبة لجميع الجهات المانحة التي قدمت مساهمات للمشروع أثناء الفترة المحددة لرفع التقارير.

٧٩- وعلى أساس هذه الأنشطة والجهود العملية المتعلقة بها كما وردت في التقارير في مسح قياس الأعمال لعام ١٩٩٧، وباستخدام التعريف متعدد الأطراف الوارد في النظام المالي المقترح، فإن الحسابات التالية قد أعدت لمحاولة تقليل أية تكاليف إضافية قد يتحملها البرنامج فيما يتعلق بالمساهمات الموجهة متعددة الأطراف.

## برنامج الأغذية العالمي

### التكاليف الإضافية للمساهمات الموجهة متعددة الأطراف

المشروعات الإئتمانية	عمليات الإغاثة الممتدة	عمليات الطوارئ
٠,١	٠,٢	٠,١
١,٠	٠,٤	٠,٢
٠,١	٠,٣	٠,٣

كنسبة مئوية من المصروفات التشغيلية.

كنسبة مئوية من المصروفات التشغيلية الموجهة للمساهمات الموجهة متعددة الأطراف.

كنسبة مئوية الائتمان للمصروفات التشغيلية للمساهمات متعددة الأطراف.

٨٠- قدمت هذه الحسابات كقروض يمكن منحها للمساهمات متعددة الأطراف أو كأتعاب للمساهمات الموجهة. ومرة أخرى، فإن المنهج الذي استخدم يسير وفقا لمنهجه دراسة التكاليف ويحاول أن يحسب التكاليف الفعلية التي تم إنفاقها وحدها كما حددت في مسح قياس الأعمال كنسبة مئوية من المصروفات التشغيلية إذ أن هذا هو مجال خبرتنا. وقد توجد قيم أخرى للمساهمات متعددة الأطراف وحدها مثل: تبسيط عملية البرمجة مما يتيح للسلع أن تصل إلى المستفيدين بأسرع طريق لتحسين نوعية المشروعات من خلال التوزيع المنتظم للموارد. ومع ذلك، فإن التعريف الحالي للمساهمات متعددة الأطراف إنما هو تعريف واسع تماما. وكثير من المساهمات التي تصنف على هذا النحو لا تفي بالتعريف التقليدي متعدد الأطراف على أنها مساهمات غير مشروطة، وليست مقيدة من حيث استخدامها وجاهزة للاستخدام. وكثير منها يقتضي تقديم مقترحات إلى الجهات المانحة، للسماح بإشراك الجهة المانحة أو الحصول على موافقتها عندما يعيد توجيه المساهمات، ويفرض بعض القيود. فإذا رغب البرنامج أن يتبع هذا النوع من التقييم، يصبح من الضروري أن يكون هناك تعريف دقيق له.

## ثالث عشر - تصنيف التكاليف إلى فئتين مباشرة وغير مباشرة

٨١- طلب المجلس التنفيذي، في قراره الذي صادق فيه على معدلات تكاليف الدعم غير المباشر لاستخدامها في علم ١٩٩٧، أن تشمل دراسة التكاليف لعام ١٩٩٧ مزيدا من التحليل فيما يتعلق بتقسيم التكاليف إلى فئتين مباشرة وغير مباشرة. وفي دراسة التكاليف لعام ١٩٩٦، أجرى فحص مفصل لأساليب وضع الميزانية والأساليب المحاسبية في أربعة مكاتب قطرية للبرنامج، كما تم استعراض التعريف التي تستخدمها وكالات الأمم المتحدة

الأخرى والمنظمات غير الحكومية التي اشتركت في دراسات قياس التكاليف لتحديد المنهاج الذي استخدم في تمويل عمليات التنمية الدولية ومشروعات الإغاثة. وفي دراسة عام ١٩٩٧، وسع نطاق هذا الاستعراض لدراسة المنهاج الذي استخدمه البرنامج في مقره الرئيسي في إعداد ميزانيات تكاليف الدعم المباشر للمشروعات وفي المحاسبة بالنسبة لتكاليف الدعم المباشر أثناء عام ١٩٩٦.

٨٢- وعند دراسة كيفية قيام البرنامج بتقسيم مصروفاته إلى فئات، من الضروري كذلك بحث المنهاج الذي يستخدم في الوقت الحاضر في حساب رسوم تكاليف الدعم غير المباشر. ففي إطار سياسة تدبير موارد البرنامج وتمويله طويل الأجل فإن تكاليف الدعم التي تقدم إلى جميع المشروعات الإنمائية وعمليات الطوارئ وعمليات الإغاثة الممتدة والعمليات الخاصة التي ينفذها البرنامج تمول من خلال آليتين. فالخدمات التي تمول من ميزانية تكاليف دعم البرامج والإدارة تحول على الجهات المانحة باستخدام معدلات التكاليف غير المباشرة والتي تحسب بالنسبة لكل فئة من الفئات البرمجية الرئيسية للبرنامج. فجميع تكاليف الدعم التي لا تمول من ميزانية تكاليف دعم البرامج والإدارة بما في ذلك مرتبات الموظفين والنفقات المكتبية وشراء المعدات والاستشاريين ونفقات السفر وإمدادات المشروعات (غير الغذائية) والمواد فتحمل على مستوى المشروعات أو الميزانيات التشغيلية كتكاليف للدعم المباشر.

٨٣- وقد اختير هذا المنهاج حتى تتوافر للبرنامج آليات موثوق بها لتمويل ميزانيته لتكاليف دعم البرنامج ومصروفاته الإدارية بموجب سياسة تدبير الموارد والتمويل طويل الأجل. ومع ذلك، فإن استخدام هذه الآليات يحد من المرونة التي يمكن استخدامها في تحديد التكاليف كمباشرة أو غير مباشرة، إذ أن النصيب الذي يعتبر غير مباشر لا يمكن أن يتجاوز المبالغ المقررة في ميزانية تكاليف دعم البرامج والإدارة في فترة مالية واحدة. ولكي يتسنى للبرنامج، على نحو أكبر بكثير من الوحدات الأخرى لمنظومة الأمم المتحدة، أن يراقب تكاليف دعمه البرمجي وإدارته، وقد تنشأ سياسة النمو بدرجة الصفر في مصروفاته من ميزانية تكاليف دعم البرامج والإدارة، وإقامة علاقة مباشرة بين تلك التكاليف ومستوى حجم السلع التي يقدمها.

٨٤- ولقد سار تمويل تكاليف الدعم المباشر وغير المباشر في عام ١٩٩٦ بوجه عام، وكما كان متوقعا وفقا لنموذج سياسة تدبير الموارد والتمويل طويل الأجل. بيد أنه توجد اختلافات في المنهاج الذي استخدم في تمويل الأمانة في روما والمكاتب القطرية على النحو التالي:

**دعم المقر الرئيسي:** تكاد تكاليف الموظفين والبنية الأساسية للمقر الرئيسي في روما تمول حصرا من ميزانية دعم البرامج والإدارة. ومع ذلك، فقد حدث في عام ١٩٩٦، أن مولت ستة عشر وظيفة في إدارة العمليات، وتتألف أساسا من وظائف كتابية وعدد من موظفي الخدمة العامة المعيّنين لدعم مشروع أو آخر، من رسوم الدعم المباشر على ميزانيات المشروعات. وبالإضافة إلى ذلك، فإن هناك مجموعة من الاستشاريين والموظفين المؤقتين الذين يعملون في دعم المشروعات في المقر الرئيسي قد أدمجوا في ميزانيات المشروعات ويمولون من تكاليف الدعم المباشر.

**الدعم الميداني:** أما بالنسبة للمشروعات الإنمائية فإن تكاليف الدعم المباشر الميداني، باستثناءات قليلة، يقتصر على إمدادات المشروعات والمواد (بنود غير غذائية) مثل: البذور والمعدات الزراعية والخدمات التي تقدمها وكالات الأمم المتحدة الأخرى (كمنظمة العمل الدولية، وإدارة الأمم المتحدة لدعم التنمية وخدمات الإدارة، ومنظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة اليونسكو) في ما يتعلق بالدعم الفني الذي يقدم

للمشروعات على وجه الخصوص. فجميع الموظفين وخدمات الدعم المكتبية تقدم من المكاتب القطرية التي تمول من ميزانية تكاليف دعم البرامج والإدارة.

أما بالنسبة لعمليات الإغاثة الممتدة، والعمليات الخاصة، وعمليات الطوارئ، فإن تمويل تكاليف الدعم الميداني تتباين تباينا ملحوظا من بلد لآخر وفيما بين العمليات داخل البلدان. وفي عدد من البلدان التي توجد بها عمليات طوارئ صغيرة وعمليات إغاثة ممتدة محدودة، فإن الموظفين الميدانيين والنفقات المكتبية تمول كليا من تكاليف الدعم غير المباشر. وفي مواقع أخرى، مثل رابطة الدول المستقلة حديثا وبالنسبة لعمليات يوغوسلافيا السابقة، فإن جميع التكاليف الميدانية بما في ذلك المدير القطري والنفقات المكتبية تمول كتكاليف دعم مباشرة بدون تمويل من ميزانية تكاليف دعم البرامج والإدارة. ومع ذلك، فإنه في معظم العمليات فإن تكاليف الدعم الميداني تمول من توليفة من موظفي المكاتب القطرية وبنياتها الأساسية التي تمول من ميزانية تكاليف دعم البرامج والإدارة، ومن خدمات الدعم المباشر التي تحمل مباشرة على ميزانية المشروعات.

٨٥- وتتباين الوظائف ونوع المصروفات التي تمول من ميزانية تكاليف دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشر تباينا كبيرا بين مختلف المكاتب القطرية. ففي الغالبية العظمى من البلدان، وبخاصة تلك البلدان التي تهتم اهتماما كبيرا بالمشروعات الإنمائية، فإن جميع مرتبات المكاتب القطرية والنفقات المكتبية تمول من تكاليف دعم البرامج والإدارة. وفي مكاتب أخرى، قد يقتصر التمويل من ميزانية تكاليف دعم البرنامج ومصروفاته الإدارية على مرتب المدير القطري فحسب. ويعنى هذا أنه في بعض الأقطار المسؤولة عن عمليات في شتى الفئات البرمجية فإن جميع تكاليف التمويل وشراء السلع واللوجستيات يجرى تحميلها في ميزانية تكاليف دعم البرامج والإدارة وفي حالات أخرى فإنها قد تمول جميعها من الرسوم المباشرة على المشروعات.

٨٦- وفي عدد كبير من البلدان، فإن عمليات البرنامج تشمل الأنشطة التي تندرج في فئتين أو أكثر من الفئات البرمجية (كالمشروعات الإنمائية ومشروعات الإغاثة الممتدة وعمليات الطوارئ والعمليات الخاصة) وغالبا ما يكون هناك عدد من المشروعات المختلفة داخل كل فئة برمجية. وفي الحالات التي لا تكفى فيها ميزانية لتكاليف دعم البرامج والإدارة في المكتب القطري لكي تمول جميع الموظفين اللازمين لأداء الوظائف كموظفي اللوجستيات والمالية ومشتريات السلع فإن هؤلاء الموظفين تحمل مرتباتهم مباشرة على ميزانيات المشروعات باستخدام طائفة من الآليات التي ينبغي أن تكون منسقة في تطبيقها.

٨٧- وربما كانت أسهل طريقة لضمان استخدام منهاج متسق لتمويل التكاليف سواء كانت مباشرة أم غير مباشرة هي تحديد جميع الخدمات التي لا تتعلق بمشروع واحد فحسب بوصفها تكاليف غير مباشرة وتوفير التمويل من ميزانية تكاليف دعم البرامج والإدارة. بيد أنه، بسبب وجود قيود على نمو تكاليف دعم البرامج والإدارة وعلاقتها بحجم السلع فإن ذلك يجعله حلا غير عملي. كما أنه قد يكون حلا غير مرغوب فيه، إذ أنه سيكون له تأثير يؤدي إلى ارتفاع معدلات تكاليف الدعم غير المباشر للبرنامج ارتفاعا ملحوظا. وعلى أساس تكاليف الدعم المباشر الفعلية لعام ١٩٩٦، وتكاليف العمليات الخاصة للفترة ١٩٩٤-١٩٩٥، تشير التقديرات إلى أن ميزانية تكاليف دعم البرامج والإدارة سيتحتم أن تزيد بما يربو على ٥٠ مليون دولار وأن المعدلات غير المباشرة بالنسبة لعمليات الطوارئ وعمليات الإغاثة الممتدة ستزيد بنسبة ٤٠ في المائة بتنفيذ هذا التغيير.

٨٨- وقد لا يبدو أنه من المفيد أو المناسب تغيير المفهوم الأساسي لسياسة تدبير الموارد والتمويل طويل الأجل الذي يفيد بأن التكاليف غير المباشرة تتعادل مع ميزانية تكاليف دعم البرامج والإدارة على نحو مؤكد حتى يكتمل تمويل مختلف آليات تدبير الموارد والتمويل ويستعرضها المجلس التنفيذي. ومع ذلك، فإنه يبدو من المهم أن يكون الفصل بين تكاليف الدعم المباشر وتكاليف الدعم غير المباشر واضحا قدر الإمكان، فاستنادا على أساس الاستعراض الذي أجرته وكالات الأمم المتحدة الأخرى والمنظمات غير الحكومية الدولية فإن تحميل التكاليف على المشروعات سواء كانت مباشرة أم غير مباشرة، فإنه يوصى بإتباع المنهج التالي:

**تكاليف الدعم غير المباشر:** تشمل تكاليف الخدمات غير المباشرة لجميع موظفي الوحدات التنظيمية في المقر الرئيسي والتجمعات الإقليمية والمكاتب القطرية الذين يضطلعون بمهام (كالإدارة التنفيذية، ودعم إدارة الموارد البشرية، والشؤون المالية والتخطيط وتطوير السياسات والعلاقات بين الجهات المانحة والجمهور، والإشراف) التي تدعم البرنامج أو تدعم واحدة من فئاته البرمجية ككل بدلا من دعمها للمشروعات الفردية. وتشمل هذه الفئة الصيانة وتكاليف إيجار المباني والاتصالات بالمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية. وسوف تستمر تكاليف جميع هذه الخدمات تمول من معدلات النسب المئوية لتكاليف الدعم غير المباشر.

**تكاليف الدعم المباشر:** تتألف الخدمات المباشرة من فئتين رئيسيتين لدعم المشروعات أو العمليات:

- **أنعاب مباشرة:** فالتكاليف التي تتفق كليا على مشروع واحد بما في ذلك إمدادات هذا المشروع ومعداته (من البنود غير الغذائية)، ومرتبات الموظفين الدوليين والمحليين، ومتطوعي الأمم المتحدة والاستشاريين الذين يستعان بهم لرصد المشروعات وتقييمها وموازرتها وما يتعلق بذلك من مصروفات سفرهم، وإيجار المكاتب الميدانية وصيانتها التي تخدم مشروعا واحدا، فإن جميع هذه التكاليف تحول مباشرة على الحساب المخصص للمشروع.
- **رسوم الدعم التشغيلي:** أما تكاليف الخدمات التي يقدمها موظفو المقر الرئيسي والتجمعات الإقليمية والمكاتب القطرية خاصة بمشروع بعينه بما في ذلك تقييمه ومراجعته واستخلاص نتائجه الميدانية والموظفين الكتابيين وخدمات الدعم الفني واستخدام مركبات المكاتب القطرية باستثناء تلك التي تشتري وتستخدم فيما يتعلق بمشروع واحد أو عملية واحدة. وسوف تحمل هذه التكاليف على ميزانيات المشروعات باستخدام معدل يشمل تكاليف المرتبات المباشرة (اليومية أو الشهرية) اعتمادا على طول الخدمات المقدمة ونوعها.

٨٩- ولاشك في أن إدخال آلية لتحصيل تكاليف الخدمات التي تمول حاليا من خلال ميزانية تكاليف دعم البرامج والإدارة أساسا كرسوم مباشرة على المشروعات سوف تكون له عدة مزايا هي:

- أن ذلك سيوفر بعض موارد ميزانية تكاليف دعم البرامج والإدارة، ويتيح للبرنامج أن يمول على نحو منتظم وظائف الدعم غير المباشر في جميع مكاتبه القطرية.
- لاتحمل التكاليف على المشروعات نظير بعض خدمات المقر الرئيسي والمكاتب القطرية إلا عندما تستخدم هذه الخدمات. ويعطى هذا لمديري المشروعات رقابة إضافية على ميزانيات المشروعات، ويفرض قدر من "الانضباط العام" على مقدمي تلك الخدمات.

• يمكن تخفيض معدلات تكاليف الدعم غير المباشر إلى حد أن الأنشطة التي تمول في الوقت الحاضر من ميزانية تكاليف دعم البرامج والإدارة تمول من رسوم الدعم التشغيلي التي تحمل مباشرة على المشروعات.

• كما سيفرض ذلك بعض القيود من جانب الإدارة على تمويل خدمات معينة، لجعل المعدل الذي يحسب للخدمات وتكاليف الخدمة الخاصة تتسم بالشفافية أمام الإدارة والجهات المانحة وموظفي المشروعات. فإذا أصبح هذا المعدل مرتفعا لدرجة غير معقولة لسبب انخفاض حجم الأعمال أو عدم الكفاءة، فإن ذلك سيتضح على الفور لجميع مستخدمي الخدمات وإدارة البرنامج.

• كما أن ذلك سيضيف قيودا على التكاليف لإطلاع الإدارة (في المقرر الرئيسي والمكاتب الإقليمية والقطرية) مباشرة عما إذا كان مستخدمي المشروعات غير كافين لتمويل خدمة ما.

• وتحصيل التكاليف على أنشطة مثل التقييم والمحاسبة وشراء السلع والنقل والرصد كدعم مباشر هو المتوسط العام، فإن التكلفة الحقيقية تصبح أوضح ويمكن تقييمها في ضوء الفوائد المرتقبة من المشروع.

٩٠- وتستخدم الأنظمة من هذا النوع من جانب عدد من المنظمات غير الحكومية الدولية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية في الولايات المتحدة. ولقد مولت منظمة الأغذية والزراعة لعدة سنوات جزءا كبيرا من وحدة التقييم بها من خلال فرض رسوم مباشرة على المشروعات وقد نفذت في الآونة الأخيرة نظم لتحصيل رسوم على خدمات الدعم الفني تحمل على مشروعات التعاون الفني. وبالإضافة إلى ذلك، فإن منظمة الأغذية والزراعة وعددا من الوكالات الأخرى تحصل أتعاب على المشروعات لأداء خدمات مثل كتابة التقارير، والترجمة والطباعة للمشروعات على أساس تكلفة الوحدة من وحدات الخدمات المقدمة. أما الاتحاد الدولي للصليب الأحمر وجمعيات الهلال الأحمر فتفرض الآن رسوما على معظم خدمات دعمها التشغيلي تقريبا وتحملها على المشروعات باستخدام نظام خاص، وقد استبعدت رسومها الأساسية للدعم غير المباشر.

٩١- ويتضمن البيان "هاء" تقسيما مقترحا لكيفية عمل مثل هذا النظام في داخل برنامج الأغذية العالمي. ويرتكز إدراج الوحدات المقترحة إما كاملة أو جزئية على نحو غير مباشر على نتائج مسح قياس الأعمال لعام ١٩٩٧. فالوحدات التي يشار إليها كخدمات للدعم المباشر الذي يقدم إلى المشروعات قد أدرجت في قسم دعم العمليات وإن كانت ليست جميع الوظائف ستفرض عليها رسوم كما هو مشار إليه.

٩٢- أما الوحدات المدرجة في الدعم غير المباشر بالكامل فسوف تستمر تمول من معدلات النسب المئوية التي وضعت لكل من الفئات البرمجية الرئيسية (كالمشروعات الإنمائية وعمليات الطوارئ الممتدة وعمليات الطوارئ والعمليات الخاصة والخدمات الثنائية). أما النصيب غير المباشر لهذه الوحدات والتي أدرجت كتكاليف دعم مباشر جزئيا فسوف تمول من النسب المئوية للمعدلات.

٩٣- وسوف تعتبر تكاليف الوحدات سابقة الذكر خدمات غير مباشرة جزئيا - وتشمل التكاليف أو الخدمات الإدارية للوحدات التي لا تحصل عنها رسوم إحصائية أو تكاليف مباشرة أخرى. والجزء المبين على أنه مباشر سوف يحمل على ميزانيات المشروعات على أساس شهري بناء على عدد أيام الخدمة المقدمة باستخدام معدل يومي يحسب على حدة ليعكس متوسط تكاليف الوحدة أو الأطنان المترية من السلع التي تحسب مرة أخرى على أسس جهد العمل في كل شهر.

- ٩٤- **المشروعات الإنمائية:** فإذا جرى تنفيذ هذا المنهاج، يوصى بأن يشمل جميع الفئات البرمجية الرئيسية للبرنامج ومن بينها المشروعات الإنمائية. وسوف يؤدي هذا إلى تخفيض تكاليف الدعم غير المباشر تخفيضاً كبيراً، ولكنه سوف يقتضي أن تمول تكاليف خدمات الدعم التشغيلي من ميزانيات المشروعات كرسوم مباشرة.
- ٩٥- **حساب المعدل:** يمكن حساب المعدلات كجزء من عملية وضع الميزانية. ويوصى بأن يشمل المعدل جميع تكاليف الوحدة المعنية. ويقسم هذا المبلغ على تقديرات خدمات الوحدات التي ستقدم (سواء كانت مباشرة أم غير مباشرة) للوصول إلى معدل متوسط. وعلى سبيل المثال، تقسم التكاليف المدرجة في ميزانية مكتب التقييم على العدد التقديري لأيام العمل أو الخدمات التي ينجزها الموظفون المهنيون في العام (مجموع الأيام مخصوصاً منها الإجازات أو الغياب أو التدريب والوقت الذي ينفق في إدارة الوحدة) مما يسفر عنه معدل يومي متوسط يجرى تحميله على الخدمات التي تقدم للمشروعات مباشرة.
- ٩٦- **استخدام المكاتب القطرية:** يجرى في الوقت الحاضر توزيع تكاليف اللوجستيات وشراء السلع في عدد من المكاتب القطرية على أساس وزن السلع أو تدابير القياس الأخرى. والمنهاج الموصى به هو إضفاء الطابع الرسمي على هذا المنهاج والتوسع في استخدامه في جميع المكاتب.
- ٩٧- ويستغرق تنفيذ الأنظمة من هذا النوع بعض الوقت حيث أن الإجراءات يجب أن تعد مع تجهيز نظام محاسبي، وحساب المعدلات، كما يجب أن تعطى بعض التوجيهات إلى السكان لتفهم هذه النظرية. ففي اتحاد الصليب الأحمر، وزع التنفيذ على مراحل من عدد من السنوات مع إضافة خدمات لدعم العمليات في فترات شتية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن النتائج المالية والمتعلقة بالميزانية كان لابد من دراستها بالتفصيل.
- ٩٨- ولابد من تصميم الأنظمة من هذا النوع بطريقة تتيح للأمانة والجهات المانحة أن تكون على علم بجميع التكاليف التي ينطوي عليها تقديم دعم تشغيلي للمشروعات - سواء أكان مباشراً أم غير مباشر. ويضمن هذا ألا يسفر نقل بعض التكاليف من الخدمات غير المباشرة إلى رسوم مباشرة عن زيادات عامة في التكاليف التي تحمل على المشروعات.

## رابع عشر - الموجز

- ٩٩- ولقد تشرف ديفيد م. جريفيت وشركاه، ليمتد بالعمل مع أمانة برنامج الأغذية العالمي وجهازه الرياسي في تنفيذ سياسة تدبير الموارد والتمويل طويل الأجل للبرنامج. وفي رأينا، أنه لدى البرنامج الآن عملية لتمويل تكاليف دعم مشروعات محددة على الأسس البرمجية وتتسم بالشفافية الكاملة وعلى أساس توقعات دقيقة للتكاليف تتفق مع المصروفات الفعلية. وهو أمر فريد بين جميع وحدات منظومة الأمم المتحدة وعلى قدر علمنا فريد بين المنظمات غير الحكومية المعنية بتنفيذ المشروعات الإنمائية ومشروعات الإغاثة. وعلى الرغم من أن هذا النظام يبدو في بعض الأحيان معقد ومتشابك للغاية، فإن ذلك قد يساعد في المدى البعيد على ضمان ألا يجابه البرنامج مشكلات كبيرة في التدفق النقدي وعجز الميزانية اللذان تسببا في إعاقة نهوض التنمية ودعم الإغاثة على مدي السنوات العشر الماضية.



١٠٠- ويعرب ديفيد م. جريفيت عن امتنانه، إذ أتيحت له الفرصة للمشاركة، ونود أن ننتهز هذه الفرصة لنعرب عن امتناننا للأمانة وموظفيها لتعاونهم وعونهم. كما نعرب عن سعادتنا بأن الأمانة سوف تجرى استعراضا شاملا لسياسات البرنامج المتعلقة بتدبير الموارد والتمويل طويل الأجل هذا العام، ونحن على استعداد لتقديم أية مساعدة قد تكون مفيدة للبرنامج.



برنامج الأغذية العالمي

البيان ألف"

دراسة قياس التكاليف استنادا إلى التكاليف الفعلية لعام ١٩٩٦ المدرجة في ميزانية ١٩٩٧

حساب تكاليف التشغيل بحسب فئات البرامج

المعدل (في المائة)	تكاليف الدعم المعدلة	تكاليف دعم الموظفين المهنيين المبتدئين	تكاليف الدعم	النفقات الفعلية لعام ١٩٩٦ استنادا إلى الحسابات السنوية زائدا تقديرات ١٩٩٧	الوصف
١٦,٩٤	١ ٠٨٩ ٩٤١ ٢٤٦	٥٨٧ ٦٨٩	١٠٨ ٣٥٣ ٥٥٧	٦٤٣ ٠٠٠ ٠٠٠	المشروعات الإنمائية
٦,٩٧	٤٣ ٥٨٦ ٤٨١	٣٤٢ ٣٣٨	٤٣ ٢٤٤ ١٤٣	٦٢٥ ٠٠٠ ٠٠٠	عمليات الإغاثة الممتدة
٥,٨٥	٦٤ ٤٢٩ ٤٨٣	١٢٤ ٦٣٥	٦٤ ٣٠٤ ٨٤٨	١ ١٠١ ٠٠٠ ٠٠٠	عمليات الطوارئ
١١,٤٤	٥ ٨١٤ ٥٢٤	١٣ ١٧١	٥ ٨٠١ ٣٥٣	٥٠ ٨٤٠ ٠٠٠	العمليات الثنائية
٥,٥٥	٤ ٨٧٩ ٦٥٢	٢٠ ٦٨٢	٤ ٨٥٨ ٩٧٠	٨٨ ٠٠٠ ٠٠٠	العمليات الخاصة
١٢,٠٠	٧٣٩ ٢٠٠	١ ٠٨٨ ٥١٤-	١ ٨٢٧ ٧١٤	٦ ١٦٠ ٠٠٠	الموظفون المهنيون المبتدئون <sup>(١)</sup>
٠,٠٠	٤٨ ٠٠٨	صفر	٤٨ ٠٠٨	صفر	الحسابات العامة وبرنامج تحسين الإدارة المالية وخط الانتظار
٩,٠٩	٢٢٨ ٤٣٨ ٥٩٣	صفر	٢٢٨ ٤٣٨ ٥٩٣	٢ ٥١٤ ٠٠٠ ٠٠٠	المجموع
	صفر	صفر	صفر	٢٣١ ٥٧٩ ٣٧٨	ميزانية دعم البرامج والإدارة و عائدات البرنامج من فترات سابقة
	٣ ١٤٠ ٧٨٣	صفر	٣ ١٤٠ ٧٨٣	صفر	الخدمات الفنية من وكالات ا مم المتحدة <sup>(٢)</sup>
	٢٣١ ٥٧٩ ٣٧٦	صفر	٢٣١ ٥٧٩ ٣٧٦	٢ ٧٤٥ ٥٧٩ ٣٧٨	المجموع الكلي

(١) توزع نفقات الاستعانة بالموظفين المهنيين المبتدئين التي تزيد على نسبة ١٢ في المائة على أساس دراسة قياس ا عمال.

(٢) هذه ا جزء ترد في ميزانية دعم البرامج والإدارة ولكن يجب حسابها على المشروعات كتكاليف دعم مباشر.



برنامج الأغذية العالمي

البيان "باء"

دراسة قياس التكاليف استنادا إلى التكاليف الفعلية لعام ١٩٩٦ والمدرجة في ميزانية ١٩٩٧

توزيع تكاليف الدعم غير المباشر

المجموع	تكاليف أخرى	الدعم المباشر	العمليات الخاصة	الموظفون المهنيون المبتدئون	الخدمات الثنائية	عمليات الإغاثة الممتدة	عمليات الطوارئ	المشروعات الإنمائية	الوحدة التنظيمية
١ ٣٤٦ ٤١٤-	٤٠٧-	٩ ٧٧٤-	٤٨ ٨٨٩-	١٥ ٧٩٩-	٥٩ ٦٧٣-	٢٨١ ١٦٠-	٤٧٥ ٨٥٦-	٤٥٤ ٨٥٦-	فروق التكاليف
٣ ٤٧٣ ٦٤٥	١ ١٣٢	٤ ٨٠٤	٦٣ ٠١٣	٨٩ ٧٥٨	١١٩ ٨٨٠	٦٦٢ ٢١٢	٩٩٧ ١٤١	١ ٥٣٥ ٧٠٥	مكتب المديرية التنفيذية
٢ ٥٩٩ ٢٢٤	صفر	صفر	٢٥٤ ٧٢٥		١٦٢ ٧١١	٦١٣ ٤١٧	٧٣١ ٩٤١	٨٣٦ ٤٣٠	المراجعة الداخلية
٤ ٤٩٥ ٣٨٤	صفر	١ ٣٥٢ ٩٠٠	٦٨ ٩٣٨		صفر	٦٧٣ ٣٠٨	٧٥١ ٤٣٩	١ ٦٤٨ ٧٩٩	مكتب التقييم
٨٣٣ ٣٤٣	٨٩	١ ١٨٠	١٤ ٧٠٤	٢١ ١٨٩	٢٨ ٢٩٢	١٥٩ ٧٨٩	٢٢٧ ٢٩٣	٣٨٠ ٨٠٧	مكتب التفتيش والتحقيق
<b>١١ ٤٠١ ٥٩٦</b>	<b>١ ٢٢١</b>	<b>١ ٣٥٨ ٨٨٤</b>	<b>٤٠١ ٣٨٠</b>	<b>١١٠ ٩٤٧</b>	<b>٣١٠ ٨٨٣</b>	<b>٢ ١٠٨ ٧٢٦</b>	<b>٢ ٧٠٧ ٨١٤</b>	<b>٤ ٤٠١ ٧٤١</b>	<b>مجموع تكاليف مكتب المديرية التنفيذية</b>
٤ ٢٥١ ٥١٢	٤٥٥	٤ ٢٥٩	٥٤ ٥٥٤	٩٣ ٩١٧	٦٨ ٧٦١	٤٥٣ ٢٠٤	٧٣٨ ٥٢١	٨٣٧ ٨٤١	قسم الموارد البشرية
٣ ٤٩٦ ٣٩٣	٧١٢	٩ ٢٣٨	٨٨ ٠٥٥	١٥٢ ٩٥١	٩٨ ٧٠٧	٧١٠ ١١٧	١ ٢١٣ ٨٢٣	١ ٢٢٢ ٧٩٠	فرع الاختيار والتعيين
٢ ٩٢٣ ٩٥١	٣٢٢	٤ ١٤٣	٥١ ٣٥٩	٧٤ ٢٢٠	٩٩ ٢٩٠	٥٦٠ ٧٠٤	٧٩٧ ٥١٩	١ ٣٣٦ ٣٩٤	وحدة تدريب العاملين
٢ ١٠٢ ٩٥٧	٤٨١	١ ٩١٦	٥٨ ٠٤٧	١٠٥ ٦٤٠	٦٦ ٧٩٦	٤٣١ ٥٧٠	٧٠٣ ٤٧٥	٧٣٥ ٠٣٢	فرع علاقات العاملين وخدمتهم
٤٠٥ ٤٤١	٤٥	٥٧٣	٧ ٢٠٤	١٠ ٣٣٦	١٣ ٧٧٧	٧٧ ٧٢٧	١١٠ ٥٦٣	١٨٥ ٢١٦	تطوير العاملين وترقياتهم
<b>١١ ١٨٠ ٢٥٤</b>	<b>٢ ٠١٥</b>	<b>٢٠ ١٢٩</b>	<b>٢٥٩ ٢١٩</b>	<b>٤٣٧ ٠٦٤</b>	<b>٣٤٧ ٣٣١</b>	<b>٢ ٢٣٣ ٣٢٢</b>	<b>٣ ٥٦٣ ٩٠١</b>	<b>٤ ٣١٧ ٢٧٣</b>	<b>مجموع قسم الموارد البشرية</b>
٦٦٥ ٥٥٣	صفر	صفر	٣٩ ٤٣٨	صفر	٣١ ٥٨٢	١٦٣ ٨١٦	٢٦٨ ٥٢٠	١٦٢ ١٩٧	مدير الموارد والعلاقات الخارجية
٢ ٧١١ ٨٧٦	صفر	صفر	١٣٢ ٦٩٧	٥ ٦٣٦	٣٨٧ ١١٩	٥٦٥ ٠٠٩	٧٣٣ ٢٠٨	٨٨٨ ٢٠٧	تعبئة الموارد - أمريكا، أستراليا، آسيا
٤ ١٢٢ ٤٢٨	صفر	صفر	٨٧ ٥٨٧	صفر	صفر	١ ٠٩٧ ٧٥٧	١ ٨٦٤ ١٤٣	١ ٠٧٢ ٩٤١	إدارة الشؤون العامة
٦ ٠٣٤ ٥٨٤	صفر	صفر	١٢٨ ٢١٣	صفر	صفر	١ ٦٠٦ ٩٤٣	٢ ٧٢٨ ٨١٢	١ ٥٧٠ ٦١٦	أمانة المجلس التنفيذي والشؤون المشتركة بين الوكالات
١ ٩٩٦ ١٩٦	صفر	صفر	١٨٠ ٧٣٩	صفر	١٠٨ ٣٢٣	٤٥٤ ٦٧١	٦٨٤ ٦٢٩	٥٦٧ ٨٣٤	تعبئة الموارد - أوروبا، الشرق الأوسط، أفريقيا
٨٩٢ ٣٣٨	صفر	صفر	٢١٧ ٩٨٠	صفر	٥٦ ٦٨٢	١٥٢ ٦٧٥	٣٩٧ ٩٢٠	٦٧ ٠٨١	مكتب جنيف
٣٧٧ ٨٩٥	صفر	صفر	٣٧ ٧٨٩	صفر	صفر	١٥١ ١٥٨	١٥١ ١٥٨	٣٧ ٧٩٠	مكتب طوكيو
١ ٨٢٠ ٠٦١	صفر	صفر	٩ ٩٦٩	صفر	صفر	٤٢٠ ٢٤٩	٨٧٥ ٩٠٩	٥١٣ ٩٣٤	مكتب شمال أمريكا
<b>١٨ ٦٢٠ ٩٣١</b>	<b>صفر</b>	<b>صفر</b>	<b>٨٣٤ ٤١٢</b>	<b>٥ ٦٣٦</b>	<b>٥٨٣ ٧٠٦</b>	<b>٤ ٦١٢ ٢٧٨</b>	<b>٧ ٧٠٤ ٢٩٩</b>	<b>٤ ٨٨٠ ٦٠٠</b>	<b>مجموع الموارد والعلاقات الخارجية</b>

برنامج الأغذية العالمي

البيان "باء"

دراسة قياس التكاليف استنادا إلى التكاليف الفعلية لعام ١٩٩٦ والمدرجة في ميزانية ١٩٩٧

توزيع تكاليف الدعم غير المباشر

المجموع	تكاليف أخرى	الدعم المباشر	العمليات الخاصة	الموظفون المهنيون المبتدئون	الخدمات الثنائية	عمليات الإغاثة الممتدة	عمليات الطوارئ	المشروعات الإنمائية	الوحدة التنظيمية
٦٢٢ ٩٧٨	صفر	صفر	١ ٩٩٦	٣ ١٠١	٣ ٣٦٠	١٢٦ ٦٥٤	٢٢٠ ٠٨٩	٢٦٧ ٧٧٨	قسم الاستراتيجيات والسياسات
١ ٧٧١ ٤١٧	صفر	صفر	صفر	١٠ ٤٢٠	٤ ٩٢١	٣٤١ ٥٤٨	٥٩٦ ٨٤٠	٨١٧ ٦٨٨	إدارة شؤون السياسات
٢٢٥ ٧٦٠	صفر	صفر	٤ ٧٠١	صفر	٤ ٤٦٧	٥٨ ٩٢٨	١٠٠ ٠٦٨	٥٧ ٥٩٦	فرع التخطيط الإستراتيجي
٦٣ ٩٢٦	صفر	صفر	١ ٣٣١	صفر	١ ٢٦٥	١٦ ٦٨٦	٢٨ ٣٣٥	١٦ ٣٠٩	إدارة التغييرات
٢ ٦٨٤ ٠٨١	صفر	صفر	٨ ٠٢٨	١٣ ٥٢١	١٤ ٠١٣	٥٤٣ ٨١٦	٩٤٥ ٣٣٢	١ ١٥٩ ٣٧١	مجموع الاستراتيجيات والسياسات
٢٧٦ ٢١٧	٥٤	٩٤٧	٨ ٩١٦	٢ ١٩٨	٩ ٤٥١	٥٧ ٤٣٦	١١٨ ٩٢٥	٧٨ ٢٩٠	قسم الخدمات الإدارية
١١ ٨٦٧ ١٤٩	٤ ٦٠٦	٥٧ ٨٦٩	٤١٠ ٥٦٢	١٦٠ ٢٨٠	٤٤٥ ٦٤٤	٢ ٥٧٥ ٢٦٤	٤ ٣٢٢ ٩٣٠	٣ ٨٨٩ ٩٩٤	الدعم الإداري
٣٠٦ ٧٧٥	صفر	صفر	٣ ١١٣	١ ٣١٤	١٠ ٢٤٥	٥٧ ٣٢٨	٧٣ ٨٣٩	١٦٠ ٩٣٦	خدمات ا من
٢ ٧٨٩ ٧٣١	صفر	صفر	صفر	صفر	٢٣٧ ٣٢٥	٦٥٣ ٢٢٧	١ ٣٥٠ ٢٩٤	٥٤٨ ٨٨٥	المشتريات
٥٧٧ ٣٨٠	٣٥	٢ ٧٣٢	٢٥ ١٢٠	٢ ٥٤٠	٨ ٣٣٨	٨١ ٧٦٥	٣١٨ ٠٥٧	١٣٨ ٧٩٣	مجموعة السفر
١٥ ٨١٧ ٢٥٢	٤ ٦٩٥	٦١ ٥٤٨	٤٤٧ ٧١١	١٦٦ ٣٣٢	٧١١ ٠٠٣	٣ ٤٢٥ ٠٢٠	٦ ١٨٤ ٠٤٥	٤ ٨١٦ ٨٩٨	مجموع قسم الخدمات الإدارية
٤ ٥٣٢ ١١٥	٤ ٠٣٦	٧٩٤ ٦١٩	٥٧ ٦٥٢	٤١ ٥٥٥	٥٦ ٤٣٩	٤٤٩ ٥٦٨	٦٣٤ ٩٢٧	٢ ٤٩٣ ٣١٩	المدير التنفيذي المساعد
٢ ٢٩٣ ٨٥٧	صفر	صفر	٥٤ ٤٢٢	٩ ٨٧٢	٥٠ ١١٩	٤٧٦ ٨٩٦	٥٧٤ ٦٠٤	١ ١٢٧ ٩٤٤	إدارة البرمجة
٥ ٨٢٣ ٩١٢	صفر	٦١٨ ٣٣٢	صفر	٦٤ ١٩٥	١٩ ٢٥٩	٦٧٩ ٨٧٦	١ ٧٨٤ ٦٠٣	٢ ٦٥٧ ٦٤٧	إدارة الدعم الفني
١ ٠١٤ ٧٥٤	صفر	صفر	٥٦ ٠٧٣	صفر	٤٦ ٥٧٢	٢٤٠ ٠٢٧	٤٨٣ ٢٥٠	١٨٨ ٨٣٢	قسم إدارة النقل والإمداد
٢ ٠٨٥ ١٣٦	صفر	صفر	٢٠ ٠٨٤	صفر	٦٥ ٧٣١	٤٩٧ ١٥٧	٩٢٧ ٥٣٩	٥٧٤ ٦٢٥	فرع التأمين والشؤون القانونية
٤ ٣٨٨ ٥٣٠	صفر	صفر	٥٢٣ ٣٣٨	صفر	١١٤ ٣٥٣	١ ١٥٦ ٨٨٢	٢ ٢٥٨ ٨٩٣	٣٣١ ٠٦٤	إدارة الإمداد
٣ ٠٤٩ ١٦٠	صفر	صفر	صفر	صفر	١٣٣ ٥٥٣	٥٦٩ ٥٨٣	١ ٤٣١ ٨٨٦	٩١٤ ١٣٨	إدارة النقل البحري
١ ٢٨٥ ٨٦٩	صفر	صفر	٦٢ ٧٥٠	صفر	١٥٤ ٠٤٧	٣٠٧ ١٩٤	٥٦٤ ١١١	١٩٧ ٧٦٧	فرع تحليل عمليات الشحن ودعمها
٢ ٩٧٨ ٢٧٣	صفر	صفر	١١ ٦٦١	٢٨ ١١٥	٢٣١ ٧٩١	٦٤٤ ٥٢٥	٨١٥ ٣٠٢	١ ٢٤٦ ٨٧٩	إقليم آسيا
٨ ٧٠٩ ٦٣٩	صفر	صفر	١٨٦ ٨٨٥	٦٤ ٥١٠	٣٨ ٨٩٥	٢ ٢٠٥ ٦٣٣	٢ ٩٨٢ ٥٨٤	٣ ٢٣١ ١٣٢	إقليم أفريقيا
٢ ١٦٢ ٧٢٥	صفر	صفر	٣ ٥٥٢	١٤ ٦٥٥	صفر	٣٠ ٨٦٥	٢٢٥ ٥٩٩	١ ٨٨٨ ٠٥٤	إقليم أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
٢ ٧٢٥ ٣٢٨	صفر	صفر	٢٣١ ٧٣١	٢ ٦٠٠	٢٣ ٩٨٤	٦١٤ ٥٨٦	٨٤١ ٦٩٧	١ ٠١٠ ٧٣٠	إقليم البحر المتوسط والشرق ا وسط ورابطة

برنامج الأغذية العالمي

البيان "باء"

دراسة قياس التكاليف استنادا إلى التكاليف الفعلية لعام ١٩٩٦ والمدرجة في ميزانية ١٩٩٧

توزيع تكاليف الدعم غير المباشر

المجموع	تكاليف أخرى	الدعم المباشر	العمليات الخاصة	الموظفون المهنيون المبتدئون	الخدمات الثنائية	عمليات الإغاثة الممتدة	عمليات الطوارئ	المشروعات الإنمائية	الوحدة التنظيمية
									الدول المستقلة
٤١.٠٤٥ ٢٩٨	٤.٠٣٦	١ ٤١٢ ٩٥١	١ ٢٠٨ ١٤٨	٢٢٥ ٥٠٢	٩٣٤ ٧٤٣	٧ ٨٧٢ ٧٩٢	٥٢٤ ٩٩٥	٨٦٢ ١٣١	مجموع العمليات
							١٣	١٥	
١ ١٣١ ٢٣٦	١ ٤٨٠	٢ ٢٩٦	٤١ ٢١٦	١٢ ٣٩٦	٦٢ ٢٨٥	٢٢٩ ١٢١	٤٢٣ ٠٩١	٣٥٩ ٣٥١	قسم الشؤون المالية ونظم المعلومات
٢ ٩١٦ ٥٠٥	١ ٢٣٦	١١ ٣٢٠	٧٥ ٠٥٢	٢٨ ٥٣٦	٩٠ ٨٠٠	٥٨٧ ٣٥٦	١ ٠٠٧ ٢٢٦	١ ١١٤ ٩٧٩	إدارة الميزانية
١ ٩٢٩ ٥٤٤	٣ ٦٢٧	٢ ٤٦٨	١٠٠ ٤٤٠	٢١ ٤٣٥	١٥٨ ٨٧٢	٣٤٤ ٣٦٧	٦٨٢ ٢٥٣	٦١٦ ٠٨٢	إدارة الشؤون المالية
٢ ٦٧٣ ٦١٠	٤ ٣١٧	١ ١٠٦	١٧٣ ٦١٤	٣٩ ٧٢٦	٣٩٨ ٧٩٩	٦١٩ ٧٥٥	١ ٠٧٧ ٤٥٦	٣٥٨ ٨٣٧	وحدة الحسابات
١ ٦٨٢ ٢٥٢	٩ ٥٦٨	٢ ٧٢٥	١٦٠ ٥٧٨	٢٨ ٨٣٦	١٨٧ ٩٨٠	٣١١ ٦٦٠	٥١٥ ٢١٦	٤٦٥ ٦٨٩	وحدة الصرف
١ ٣٧٢ ٧٥٤	صفر	صفر	٧ ٩٢٦	٧ ٣٠٦	٢٠ ١٨٦	١٧٧ ٢٧٦	٢٦٨ ٥٤٨	٨٧٣ ٥١٢	فرع الشؤون المالية للمكاتب القطرية
٣ ٤٣٣ ٠٧٨	٣ ٥٦٩	١٠ ٩٧٥	١١٥ ١٠٣	٤٨ ٦٩٦	١٣٨ ٥١٩	٧٢٠ ٠٧٢	١ ٣١٧ ١٤٨	١ ٠٧٨ ٩٩٦	إدارة نظم المعلومات
١ ٣٠٣ ٧٥٦	٣ ٦٧٢	١ ٨٧٠	٣٥ ٤٦٠	٣٥ ٦٣٢	٥٣ ٠٩٥	٢٤١ ٤٠٤	٦٠١ ٤٥١	٣٣١ ١٧٢	فرع تطوير النظم
٣ ٨٤٧ ١٩٤	٢ ٨٣٥	١٤ ١٦٢	١٣١ ٧٦٣	٤٥ ٣٤٩	١٤٥ ٥٠١	٨٢٠ ٠٨٣	١ ٤٠٤ ٨٧٩	١ ٢٨٢ ٦٢٢	إدارة دعم النظم
٨٣ ١٨٩	٢٨٩	٧٢	٢ ٢٤٦	٢ ٧٤٢	٣ ٥٣٩	١٤ ٤٩٧	٤٠ ٧٠٦	١٩ ٠٩٨	برنامج تحسين الإدارة المالية
٣ ٦٣١ ٦٩٦	١ ٦٩٦	١٢ ٠٥٨	١٤١ ٩٣٠	٣٤ ٢٥٦	١٣٥ ٠٣٥	٨٠ ١٢١	١ ٣٥٢ ٩١٢	١ ١٥٣ ٦٨٨	الاتصالات
١ ٢٨٦ ٩١٧	صفر	صفر	صفر	صفر	٢١ ٢٣٧	٣٤٤ ٠٢٧	٥٣٢ ٦٥٥	٣٨٨ ٩٩٨	فرع الإدارة المركزية للمعلومات والاحصاءات
٤٣٥ ٥١٠	صفر	صفر	صفر	صفر	٧ ١٨٧	١١٦ ٤٢٣	١٨٠ ٢٥٨	١٣١ ٦٤٢	قاعدة البيانات والشؤون الإدارية
٢٥ ٧٢٧ ٢٤١	٣٢ ٢٨٩	٥٩ ٠٥٢	٩٨٥ ٣٢٨	٣٠٤ ٩١٠	١ ٤٢٣ ٠٣٥	٥ ٣٢٦ ١٦٢	٩ ٤٢١ ٧٩٩	٨ ١٧٤ ٦٦٦	مجموع الشؤون المالية
١ ٦٣١ ٢٣٦	صفر	٢١٤ ٢٠١			صفر			١ ٤١٧ ٠٣٥	رسوم وكالات الأمم المتحدة أخرى
٦٢ ٠٣١-	١٣٩-	٥٢-	١٠ ٣١٥-	١ ٨٨٢-	٢٥ ٥٢٢-	٣٢ ٥٣٨-	٤٢ ٩٥٩-	٥١ ٣٧٦	رسوم الخدمات الثنائية في الفترات السابقة (١٩٩٦)
٢٣ ٥٦٧	٣	٣٥	٣٥٧	٥٢٨	٣٤١	٢ ٢٩٥	٣ ٩٠١	١٦ ١٠٧	تعباد الموظفين المهنيين المبتدئين
١ ٢٥٦ ٩١٢	٥٥٣	١٩ ٦٤٨	٦٧ ٦٢٨	٦ ١٠٨	٥٤ ٩٦٦	٢٧٦ ٥٣٨	٤٨٨ ٠٦٢	٣٤٣ ٤٠٩	رسوم العمليات الخاصة في الفترات السابقة (١٩٩٦)

برنامج الأغذية العالمي

البيان "باء"

دراسة قياس التكاليف استنادا إلى التكاليف الفعلية لعام ١٩٩٦ والمدرجة في ميزانية ١٩٩٧

توزيع تكاليف الدعم غير المباشر

المجموع	تكاليف أخرى	الدعم المباشر	العمليات الخاصة	الموظفون المهنيون المبتدئون	الخدمات الثنائية	عمليات الإغاثة الممتدة	عمليات الطوارئ	المشروعات الإنمائية	الوحدة التنظيمية
٤ ٣٤٣ ٦٢٩	٣ ٧٥٧	٤ ١٥٢	٧٤ ٤٥٨	٥٩ ٢٢١	٢٥٤ ٣٦٨	٨٢٠ ٨٠٢	١ ٤٨٤ ٤٨٧	١ ٦٤٢ ٣٨٤	رسوم الخدمات الثنائية في الفترات السابقة (١٩٩٧)
صفر	١٥-	٢-	١ ٥٤٨	٣ ٠٨٠	٨	٤٤٤-	١ ٦٦٨-	٢ ٥٠٧-	الفرق
١ ٧٩٩ ٣٥٢-	صفر	صفر	٣ ٥٥٩-	٩ ١٣٦-	١٥٨ ٢٧٣-	٢٨٢ ١٨٤-	٤٠٤ ٤١٨-	٩٤١ ٧٨١-	تخصيص أنصبة المكاتب الإقليمية وأنصبة المكاتب القطرية
٥ ٣٩٣ ٩٦١	٤ ١٥٩	٢٣٧ ٩٨٢	١٣٠ ١١٧	٥٧ ٩١٩	١٢٥ ٨٨٨	٧٨٤ ٤٦٩	١ ٥٢٧ ٤٠٥	٢ ٥٢٦ ٠٢٣	مجموع الوحدات ا خرى في المقر الرئيسي
١٣٠ ٥٢٤ ٢٠٠	٤٨ ٠٠٨	٣ ١٤٠ ٧٧٢	٤ ٢٢٥ ٤٥٤	١ ٣٠٦ ٠٣٢	٤ ٣٩٠ ٩٢٩	٦٢٥ ٤٢٥	١٠٣ ٧٣٤	٦٨٣ ٨٤٧	مجموع المقر الرئيسي
						٢٦	٤٥	٤٥	
١ ٥١٦ ٣٧٤	صفر	١١	٦٦ ٨٦٤	٥ ١٤١	١١ ٧٥٨	٣٠٧ ٣٩٣	٦٨٥ ٩١١	٤٣٩ ٢٩٦	فريق الاستجابة العاجلة
٣٢٤ ٧٢٦	صفر	صفر	١٧ ٢٦٥	٣٧٩	١٠ ٧٢١	٤٨ ٠٨٧	١٤٦ ٢٦٤	١٠١ ٩٩٢	تكاليف غير مخصصة للمكاتب القطرية
١ ٧٩٩ ٣٥٢	صفر	صفر	٣ ٥٥٩	٩ ١٣٦	١٥٨ ٢٧٣	٢٨٢ ١٨٤	٤٠٤ ٤١٨	٩٤١ ٧٨١	تخصيص أنصبة المكاتب الإقليمية والقطرية
٣ ٦٤٠ ٤٥٢	صفر	١١	٨٧ ٦٨٨	١٤ ٦٧٤	١٨٠ ٧٥٢	٦٣٧ ٦٦٤	١ ٢٣٦ ٥٩٣	١ ٤٨٣ ٠٦٩	التكاليف غير المخصصة للمكاتب القطرية
١٦٣ ٣٤٤	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	١٦٣ ٣٤٤	بتسوانا
٥٨٧ ١١٧	صفر	صفر	٢٢ ٦٦٢	٤ ٥٢١	صفر	صفر	٥١٩ ١٢٩	٤٠ ٨٠٥	بوروندى
٢٧٩ ٠٤٤	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٢٧٩ ٠٤٤	جزر القمر
٥٩٥ ٢٦٦	صفر	صفر	٤١ ٧٨٨	صفر	٣٢ ١٤٤	٢٣٣ ٣٤٤	١٢٢ ١٤٩	١٦٥ ٨٤١	جيبوتي
٧٢٨ ٧٨٤	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٧٢٨ ٧٨٤	إريتريا
٣ ٦١١ ٧٠٧	صفر	صفر	٥٣ ٨١٥	صفر	٢٦ ٠٠٤	١ ٠٧١ ٥٩٣	٨٤٢ ٢٥٠	١ ٦١٨ ٠٤٥	إثيوبيا
٣ ٢٨٨ ٦٦٧	صفر	صفر	١٣٦ ١٥١	٤٠ ٧٧٩	صفر	٧٥٠ ١٤٥	١ ٢٥٦ ٢٧١	١ ١٠٥ ٣٢١	كينيا
١ ١٢٥ ٢١٢	صفر	صفر	صفر	١٨ ٢٢٨	صفر	صفر	٣٣٧ ٢٢٦	٧٦٩ ٧٥٨	ليسوتو
١ ٧٥٣ ٢٦٨	صفر	صفر	٥٢٥	٤٢ ٩٥٥	١٠ ٦٩٦	٣٧ ٦٩٥	٧٥ ٠٤٠	١ ٥٨٦ ٣٥٧	مدغشقر
٢ ٧٦٨ ٥٠٤	صفر	صفر	١٥ ٥٠٤	٩ ٤١٣	٧٩ ١٧٩	٥٨ ٩٦٩	١ ٢٥٣ ٨٥٥	١ ٣٥١ ٥٨٤	ملاوى



برنامج الأغذية العالمي

البيان "باء"

دراسة قياس التكاليف استنادا إلى التكاليف الفعلية لعام ١٩٩٦ والمدرجة في ميزانية ١٩٩٧

توزيع تكاليف الدعم غير المباشر

المجموع	تكاليف أخرى	الدعم المباشر	العمليات الخاصة	الموظفون المهنيون المبتدئون	الخدمات الثنائية	عمليات الإغاثة الممتدة	عمليات الطوارئ	المشروعات الإنمائية	الوحدة التنظيمية
٤٥ ١٣١	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٤٥ ١٣١	موريشيوس
٣ ٧٦٠ ٩٧٣	صفر	صفر	٦٧ ٣٢٢	٥ ٢٦٥	٨٩ ١٣٥	٥١٦ ٣٨٢	١ ٦٣٣ ٠١٤	١ ٤٤٩ ٨٥٥	موزامبيق
١ ٢١٦ ٥٢٧	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	١ ٢١٦ ٥٢٧	صفر	رواندا
١ ٤٨١ ٨٢٥	صفر	صفر	٢٠ ٠٠٤	صفر	صفر	صفر	٩٢٠ ٥١٠	٥٤١ ٣١١	الصومال
٣ ٥٠٩ ٤٠٣	صفر	صفر	٥١ ٩٣٠	صفر	٨٠ ٩٨٠	٤٢١ ٦٠٨	١ ٩٧٦ ٥٨١	٩٧٨ ٣٠٤	السودان
١٣٠ ٤٣٦	صفر	صفر	صفر	صفر	٥٥٣	٦ ٦٢١	١٠٤ ٠٢١	١٩ ٢٤١	سوازيلند
١ ٢٤١ ٥١٨	صفر	صفر	٣٧ ٢٤٦	صفر	صفر	صفر	٦٠٨ ٥٩٢	٥٩٥ ٦٨٠	تانزانيا
٢ ٢٣٦ ٩٦٣	صفر	صفر	٤٠ ٢٨٠	٦ ٦٧٤	٦١ ٤٥٣	٨٧٦ ٤٦٥	٦٠٩ ٤٧٤	٦٤٢ ٦١٧	أوغندا
١ ١٠٧ ٩٧٦	صفر	صفر	صفر	٣ ٥٤٦	٢٦ ٣٧٠	٨٢ ٥٤٤	٤٣٣ ٤٤٠	٥٦٢ ٠٧٦	زامبيا
٤٩٤ ٢٥٣	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٣٨ ٩٩٧	٣٨٥ ٠٢٣	٧٠ ٢٣٣	زمبابوي
٣٠ ١٢٥ ٩١٨	صفر	صفر	٤٨٧ ٢٢٧	١٣١ ٣٨١	٤٠٦ ٥١٤	٤ ٠٩٤ ٣٦٣	٢٩٣ ١٠٢	٧١٣ ٣٣١	مجموع أفريقيا الشرقية والجنوبية
							١٢	١٢	
٦ ٠١٨	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٦ ٠١٨	باربادوس
١ ٥٧٠ ٤٥١	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	١ ٥٧٠ ٤٥١	بوليفيا
٣٩٨ ٥٨٩	صفر	صفر	صفر	١ ٧٨٤	صفر	صفر	صفر	٢٩٦ ٨٠٥	البرازيل
٩٦٧ ٩٨٢	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٢٣ ٥٢٢	صفر	٩٤٤ ٤٦٠	كولومبيا
٩٥ ٤٧٨	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٩٥ ٤٧٨	كوستاريكا
٥٥٣ ٧١٥	صفر	صفر	صفر	صفر	١٠ ١٧٦	صفر	٩٦ ٧٥٠	٤٤٦ ٧٨٩	كوبا
٨٣٠ ٠١٦	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٨٣٠ ٠١٦	الجمهورية الدومينيكية
٨٩٣ ٠٥٨	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	١٥ ٥٣٩	٥٧٧ ٥١٩	اكوادور
١ ٠٨٥ ٦٩١	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٢٠ ٣٠٢	١ ٠٦٥ ٣٨٩	السلفادور
١ ٢٦١ ٩٠٨	صفر	صفر	صفر	٥ ٠٤٨	صفر	٥٢ ٨٧٣	٨١ ٨٩٨	١ ١٢٢ ٠٨٩	غواتيمالا
٢٣٢ ٨٩٧	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٢٣٢ ٨٩٧	غيانا
١ ١٦٥ ٠٥٢	صفر	صفر	صفر	٢٥ ٥٩١	٩ ١٢٣	صفر	٢٤٦ ٩٢١	٨٨٣ ٤١٧	هايتي

برنامج الأغذية العالمي

البيان "باء"

دراسة قياس التكاليف استنادا إلى التكاليف الفعلية لعام ١٩٩٦ والمدرجة في ميزانية ١٩٩٧

توزيع تكاليف الدعم غير المباشر

المجموع	تكاليف أخرى	الدعم المباشر	العمليات الخاصة	الموظفون المهنيون المبتدئون	الخدمات الثنائية	عمليات الإغاثة الممتدة	عمليات الطوارئ	المشروعات الإنمائية	الوحدة التنظيمية
١ ٢٤٣ ١٤٠	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر			١ ٢٤٣ ١٤٠	هندوراس
٧٣٥ ٠٨٣	صفر	صفر	صفر	١ ٣٩٧	صفر			٧٣٣ ٦٨٦	جامايكا
٢٨٦ ٣٠١	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٩١ ٣٩٠		١٩٤ ٩١١	المكسيك
١ ١٩٨ ٩٥٢	صفر	صفر	صفر	٧ ٣١٤	صفر	١٨ ٥٨٣	٩ ٣٥٢	١ ١٦٣ ٧٠٣	نيكاراغوا
١٤٤ ٨٢٨	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر			١٤٤ ٨٢٨	بنما
٤٣ ٠٩٥	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر			٤٣ ٠٩٥	باراغواي
١ ٥٣٤ ٤٤٣	صفر	صفر	صفر	٤ ٦٠٣	صفر			١ ٥٢٩ ٨٤٠	بيرو
١٤ ٢٤٦ ٦٩٧	صفر	صفر	صفر	٤٥ ٧٣٧	١٩ ٢٩٩	١٨٦ ٣٦٨	٤٧٠ ٧٦٢	٥٢٤ ٥٣١	مجموع أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
								١٣	
٨٣٤ ٦٦٣	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٨٣٤ ٦٦٣	صفر	صفر	أفغانستان
٨٨ ١٣٩	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٨٠ ٧٣٣	٧ ٤٠٦	صفر	الجزائر
١ ١٩٣ ١٦٠	صفر	صفر	صفر	٢٧ ٨٠١	صفر	صفر	صفر	١ ١٦٥ ٣٥٩	مصر
صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	جورجيا
٥٨٥ ٥٦٥	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٢١٧ ١٢٨	٣٦٨ ٤٣٧	فلسطين
٥٣٨ ٤٢٤	صفر	صفر	٤ ٦٨٤	صفر	صفر	٥٣٣ ٧٤٠	صفر	صفر	إيران
٣٠١ ٧٥٦	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٣٠١ ٧٥٦	صفر	العراق
٦٣٧ ٢٢٣	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٢٦ ٩٥٥	٦١٠ ٢٦٨	أردن
٤٤٧ ٧٩٨	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٤٤٧ ٧٩٨	لبنان
٨٩٠ ٢٧١	صفر	صفر	صفر	٢٤ ٨٣٩	صفر	صفر	صفر	٨٦٥ ٤٣٢	المغرب
٣ ٥١٤ ١٣٣	صفر	صفر	صفر	صفر	٢٥٦ ٨٨٤	٥٤٩ ٦١٠	١٩٠ ٨١٧	٢ ٥١٦ ٨٢٢	باكستان
١ ١٢٧ ١٢٥	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	١ ١٢٧ ١٢٥	سورية
٥٨٣ ٤٥١	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٥٨٣ ٤٥١	تونس
٤٢٠ ٠٠٣	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٤٢٠ ٠٠٣	صفر	تركيا
١ ٥٨٧ ٤٤٢	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٢٠٥ ٥٧٤	٢٩٣ ٠٤٢	١ ٠٨٨ ٨٢٦	جمهورية اليمن

برنامج الأغذية العالمي

البيان "باء"

دراسة قياس التكاليف استنادا إلى التكاليف الفعلية لعام ١٩٩٦ والمدرجة في ميزانية ١٩٩٧

توزيع تكاليف الدعم غير المباشر

المجموع	تكاليف أخرى	الدعم المباشر	العمليات الخاصة	الموظفون المهنيون المبتدئون	الخدمات الثنائية	عمليات الإغاثة الممتدة	عمليات الطوارئ	المشروعات الإنمائية	الوحدة التنظيمية
١٢ ٧٤٩ ١٥٣	صفر	صفر	٤ ٦٨٤	٥٢ ٦٤٠	٢٥٦ ٨٨٤	٢ ٢٠٤ ٣٢٠	١ ٤٥٧ ١٠٧	٨ ٧٧٣ ٥١٨	مجموع البحر المتوسط والشرق ا وسط وأوروبا
٤ ٤٩٥ ٣٥٥	صفر	صفر	صفر	٢٥ ٦٢٤	صفر	٢٥٥ ٧٨٥	صفر	٤ ٢١٣ ٩٤٦	بنغلاديش
٧٥٨ ٩٠٨	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٢٧٠ ٠١٩	٤٨٨ ٨٨٩	بھوتان
٣٧٧ ٤٥٤	صفر	صفر	صفر	صفر	١٦٩ ٨٥٤	١٥٨ ٥٣١	صفر	٤٩ ٠٦٩	كمبوديا
٣ ٤٨٣ ٠٥٨	صفر	صفر	صفر	٢ ٦٨١	١٥ ٦٨٢	٣ ٣٠٧ ٠١٢	١٤١ ٢٥١	١٦ ٤٣٢	رسوم كمبودتشيا
١ ٨٥٣ ٥٥٥	صفر	صفر	صفر	١٨ ٣٥٠	صفر	صفر	٤٩ ٤٩٠	١ ٧٨٥ ٧١٥	الصين
٢ ٩٥٣ ١٦٥	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٢ ٩٥٣ ١٦٥	الهند
٤١٥ ٦١٨	صفر	صفر	صفر	٩ ٥١٨	صفر	صفر	٨٠ ٧٥٤	٣٢٥ ٣٤٦	أندونيسيا
٣١٠ ٥٤٣	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٣١٠ ٥٤٣	صفر	لاوس
١ ٤٥٢ ٦٤٦	صفر	صفر	صفر	٢٤ ٨٥٤	٧٤ ١٢٠	٥٠٣ ٠٠٥	١٢٦ ٠٤٦	٧٢٤ ٦٢١	نيبال
١٠٧ ٦٥٢	صفر	صفر	صفر	صفر	٢٨ ١٦٤	١١ ٩٤٠	٢١ ٠٧٧	٤٦ ٤٧١	الفلبين
٩٤٩ ٥٦٣	صفر	صفر	صفر	صفر	٦٩ ٠٢٣	٢٤٩ ٣٦١	١٣٤ ٢٥٥	٤٩٦ ٩٢٤	لانكا
٧٦ ٦١٤	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٣٤ ٤٧٧	٣٥ ٢٤٢	٦ ٨٩٥	تايلند
١ ٥٥٠ ٨٦٦	صفر	صفر	صفر	١٢ ٤٠٧	صفر	١٥ ٥٠٩	٦٦ ٨٤٢	١ ٤٥٦ ١٠٨	فيتنام
١٨ ٧٨٤ ٩٩٧	صفر	صفر	صفر	٩٣ ٤٣٤	٣٥٦ ٨٤٣	٤ ٥٣٥ ٦٢٠	١ ٢٣٥ ٥١٩	٥٦٣ ٥٨١	مجموع آسيا والمحيط الهادى
								١٢	
١ ٧٧٣ ٥٨٦	صفر	صفر	٥٣ ٩١٧	صفر	١٨ ٦٢٢	٧٢٧ ٨٨٠	٨٣٣ ٧٦٣	١٣٩ ٤٠٤	أنغولا
٨٧٢ ٢١٠	صفر	صفر	صفر	٥ ٢٣٣	١٦ ٩٢١	٨٤ ٠٨١	٣٥ ٧٦١	٧٣٠ ٢١٤	بنين
١ ٢٢٣ ٢٦٠	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	١٧١ ٣٧٩	٦٨ ٣٨٠	٩٨٣ ٥٠١	بوركينافاسو
٦٣٧ ٦٥٧	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٦٣٧ ٦٥٧	الرأس ا خضر
٩١٦ ٠٠٠	صفر	صفر	صفر	صفر	١١٧ ٦١٤	٨٣ ١٧٣	٣٨ ٩٣٠	٦٧٦ ٢٨٣	جمهورية أفريقيا الوسطى
١ ٢٣٠ ٥٤٨	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٣٨ ٨٨٥	١ ١٩١ ٦٦٣	تشاد
١ ٠١٣ ٧٤٦	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	١ ٠١٣ ٧٤٦	الكامبيرون
١١٥ ٨٨٨	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٧٥ ٧٩٦	٤٠ ٠٩٢	الكونغو

برنامج الأغذية العالمي

البيان "باء"

دراسة قياس التكاليف استنادا إلى التكاليف الفعلية لعام ١٩٩٦ والمدرجة في ميزانية ١٩٩٧

توزيع تكاليف الدعم غير المباشر

المجموع	تكاليف أخرى	الدعم المباشر	العمليات الخاصة	الموظفون المهنيون المبتدئون	الخدمات الثانوية	عمليات الإغاثة الممتدة	عمليات الطوارئ	المشروعات الإنمائية	الوحدة التنظيمية
١ ٨٨٩ ٨٢٩	صفر	صفر	صفر	١٣ ٦٠٧	صفر	١ ٠٦٥ ٤٨٦	٥٢ ٣٤٨	٧٥٨ ٣٨٨	كوت ديفوار
٣٢ ١٠٢	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٣٢ ١٠٢	غينيا
٥٧٨ ٦٠٠	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٤ ١٦٦	٥٧٤ ٤٣٤	غامبيا
١ ٠٢٥ ٤٨٨	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٣١٢ ٤٦٦	١٣٢ ٤٩٣	٥٨٠ ٥٢٩	غانا
٦٢٦ ٩٤٩	صفر	صفر	صفر	٢٢ ٨٢١	صفر	صفر	صفر	٦٠٤ ١٢٨	غينيا بيساو
١ ٢٦٠ ٠٠٥	صفر	صفر	صفر	٤ ٥٣٦	صفر	٥٦٨ ٣٨٨	٣٠ ٦١٨	٦٥٦ ٤٦٣	غينيا
٩٤٠ ٤٩٠	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٩٤٠ ٤٩٠	صفر	صفر	ليبيريا
١ ٠٦٣ ٥٣٧	صفر	صفر	صفر	٣٩ ٢٢٤	٢٢ ٩٤٠	١٠٧ ١٢٢	٣٣٧ ٩٩٦	٥٥٦ ٢٥٥	موريتانيا
١ ٦٢٣ ١٠٠	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٢٣٤ ٣٧٦	صفر	١ ٣٨٨ ٧٢٤	مالي
٥٢ ٢٣١	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٥٢ ٢٣١	ناميبيا
١ ١٤٦ ٠٦١	صفر	صفر	صفر	٢١ ٧٧٥	صفر	٢١ ٠٨٨	صفر	١ ١٠٣ ١٩٨	النيجر
٤٥٨ ٠٢٤	صفر	صفر	صفر	١٠ ٢٦٠	صفر	٢٠٤ ٣٢٤	١٨ ٨٧١	٢٢٤ ٥٦٩	ساو تومي
١ ٤٧٠ ٩٥٨	صفر	صفر	صفر	٦٦ ٣٦٠	صفر	٧٧ ٧٠٦	٢ ١٧٥	١ ٣٢٤ ٧١٧	السنغال
٨٦٣ ٨٠٢	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٦٤٧ ٨٥١	٢١٥ ٩٥١	سيراليون
١٤٩ ٨٥٦	صفر	صفر	صفر	صفر	١٤ ٠٣٥	٤٦ ٨٨٥	٥٣ ٩٩٠	٣٤ ٩٤٦	توغو
٥٤٤ ٠٣٢	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	٣١٥ ٥٣٩	١٣٦ ٠٠٨	٩٢ ٤٨٥	زائير
٢١ ٥٠٧ ٩٥٩	صفر	صفر	٥٣ ٩١٧	١٨٣ ٨١٦	١٩٠ ١٣٢	٤ ٩٦٠ ٣٨٣	٢ ٥٠٨ ٠٣١	٦١١ ٦٨٠	مجموع أفريقيا الغربية والوسطى
								١٣	
١٠١ ٠٥٥ ١٧٦	صفر	١١	٦٣٣ ٥١٦	٥٢١ ٦٨٢	١ ٤١٠ ٤٢٤	١٦ ٦١٨ ٧١٨	١٩ ٢٠١ ١١٤	٦٢ ٦٦٩ ٧١٠	مجموع المكاتب القطرية
٢٣١ ٥٧٩ ٣٧٦	٤٨ ٠٠٨	٣ ١٤٠ ٧٨٣	٤ ٨٥٨ ٩٧٠	١ ٨٢٧ ٧١٤	٥ ٨٠١ ٣٥٣	٢٤٤ ١٤٣	٣٠٤ ٨٤٨	٣٥٣ ٥٥٧	المجموع الكلي
						٤٣	٦٤	١٠٨	
صفر	صفر	صفر	٢٠ ٤٦٧	١ ٠٧٧ ٢٣٤-	١٣ ٠٣٥	٣٣٨ ٧٩٠	١٢٣ ٣٤٣	٥٨١ ٥٩٩	إعادة تخصيص تكاليف صغار الموظفين المهنيين

برنامج الأغذية العالمي

دراسة قياس التكاليف استنادا إلى التكاليف الفعلية لعام ١٩٩٦ والمدرجة في ميزانية ١٩٩٧

توزيع تكاليف الدعم غير المباشر

البيان "باء"

المجموع	تكاليف أخرى	الدعم المباشر	العمليات الخاصة	الموظفون المهنيون المبتدئون	الخدمات الثانوية	عمليات الإغاثة الممتدة	عمليات الطوارئ	المشروعات الإنمائية	الوحدة التنظيمية
٢٣١ ٥٧٩ ٣٧٦	٤٨ ٠٠٨	٣ ١٤٠ ٧٨٣	٤ ٨٧٩ ٤٣٧	٧٥٠ ٤٨٠	٥ ٨١٤ ٣٨٨	٥٨٢ ٩٣٣	٤٢٨ ١٩١	٩٣٥ ١٥٦	المجموع الكلي المعدل
						٤٣	٦٤	١٠٨	



برنامج الأغذية العالمي

البيان جيم

حساب تكاليف الخدمات الثنائية الجزئية استنادا على دراسة قياس التكاليف القائمة على تكاليف الدعم الفعلية لعام ١٩٩٦  
ومصروفات التشغيل المقررة للخدمات الثنائية لعام ١٩٩٧

المعدل (في المائة)	تكاليف الدعم (ملحوظة ٢)	المصروفات الفعلية لعام ١٩٩٦ (ملحوظة ١)	الوصف
٦,٨٠	١ ٢١٤ ٥٧٩	١٧ ٩٥٥ ٧٩٠	شراء السلع
١٢,٨٠	١ ٥٦٢ ٨١٠	١٢ ٢٢١ ٥٧٩	النقل
٩,٢٠	٢ ٧٧٧ ٣٨٩	٣٠ ١٧٧ ٣٦٩	النقل وشراء السلع
		٦٤٦ ٢٠٦	الرصد
٩,٠٠	٢ ٧٧٧ ٣٨٩	٣٠ ٨٢٣ ٥٧٥	الرصد والنقل وشراء السلع
		٤ ١٩٦ ٢١٥	الخدمات الثنائية
	٢ ٧٧٧ ٣٨٩	٣٥ ٠١٩ ٧٩٠	مجموع الخدمات الثنائية

ملحوظة ١: وفقا للجدول ٣ في حسابات عام ١٩٩٦

٢٦ ٨٤٩ ٢٦٠

إلى جانب أرصدة الفترة المالية ١٩٩٤-١٩٩٥ المدرجة في حسابات عام ١٩٩٦

٨ ١٧٠ ٥٣٠

المجموع

٣٥ ٠١٩ ٧٩٠





برنامج الأغذية العالمي

دراسة قياس التكاليف استنادا إلى التكاليف الفعلية لعام ١٩٩٦

حساب تكاليف التشغيل بحسب البرامج

البيان "دال"

المعدل	تكاليف الدعم المعدلة	تكاليف دعم الموظفين المهنيين المبتدئين	تكاليف الدعم	المجموع الفرعي للمصروفات	مضافا إليه المساهمات الغذائية الثنائية	مجموع المصروفات في الحسابات السنوية	الوصف
				٢٧٩ ٠٢٢ ٠٠٠	صفر	٢٧٩ ٠٢٢ ٠٠٠	المشروعات الإنمائية
				١ ٥٧٩ ٠٠٠	صفر	١ ٥٧٩ ٠٠٠	برامج التخفيف من آثار الكوارث
				٦ ٢١٠ ٠٠٠	صفر	٦ ٢١٠ ٠٠٠	١ صناف غير الغذائية
١٨,٣٣	٥٢ ٥٥٩ ٤٣١	٢٤٥ ١٨٥	٥٢ ٣١٤ ٢٤٦	٢٨٦ ٨١١ ٠٠٠	صفر	٢٨٦ ٨١١ ٠٠٠	المجموع الفرعي للمشروعات الإنمائية
				٢٥٠ ١٣١ ٠٠٠	صفر	٢٥٠ ١٣١ ٠٠٠	عمليات الإغاثة الممتدة
٧,٨٦	١٩ ٦٦٠ ٢٣٠	٥١ ٩٩٨	١٩ ٦٠٨ ٢٣٢	٢٥٠ ١٣١ ٠٠٠	صفر	٢٥٠ ١٣١ ٠٠٠	المجموع الفرعي لعمليات الإغاثة الممتدة
				٩ ٧٨٢ ٠٠٠	صفر	٩ ٧٨٢ ٠٠٠	الاحتياطي الدولي من أغذية الطوارئ وحساب الاستجابة العاجلة
				٤٧٦ ٨٤٩ ٠٠٠	صفر	٤٧٦ ٨٤٩ ٠٠٠	عمليات الطوارئ الممولة من الاحتياطي الدولي من أغذية الطوارئ
٦,٤٦	٣١ ٤٣٨ ٧٨٣	١٤٢ ٨٢٤	٣١ ٢٩٥ ٩٥٩	٤٨٦ ٦٣١ ٠٠٠	صفر	٤٨٦ ٦٣١ ٠٠٠	المجموع الفرعي للطوارئ

برنامج الأغذية العالمي

دراسة قياس التكاليف استنادا إلى التكاليف الفعلية لعام ١٩٩٦

حساب تكاليف التشغيل بحسب البرامج

البيان "دال"

المعدل	تكاليف الدعم المعدلة	تكاليف دعم الموظفين المهنيين المبتدئين	تكاليف الدعم	المجموع الفرعي للمصروفات	مضافا إليه المساهمات الغذائية الثنائية	مجموع المصروفات في الحسابات السنية	الوصف
٧,٣٧	٢ ٧٨٢ ٨٩٧	٥ ٤٩٥	٢ ٧٧٧ ٤٠٢	٣٧ ٧٤٥ ٠٠٠	١٤ ١٣٠ ٠٠٠	٢٣ ٦١٥ ٠٠٠	المشروعات الثنائية
١٢,٢٩	٢ ٢٧٦ ٤٨٠	٨ ٦٢٨,٤٧	٢ ٢٦٧ ٨٥٢	١٨ ٥١٦ ٠٠٠	صفر	١٨ ٥١٦ ٠٠٠	العمليات الخاصة
				٢ ١٠٩ ٠٠٠	صفر	٢ ١٠٩ ٠٠٠	تحسين النوعية
				٨١ ٠٠٠	صفر	٨١ ٠٠٠	الحساب العام
١٢,٠٠	٣٩٠ ٤٨٠	٤٥٤ ١٣٠-	٨٤٤ ٦١٠	٣ ٢٥٤ ٠٠٠	صفر	٣ ٢٥٤ ٠٠٠	الموظفون المهنيون المبتدئون
١٠,٠٧	١٠٩ ١٠٨ ٣٠١	صفر	١٠٩ ١٠٨ ٣٠١	١ ٠٨٣ ٠٨٨ ٠٠٠	١٤ ١٣٠ ٠٠٠	١ ٠٧١ ١٤٨ ٠٠٠	مجموع مصروفات التشغيل
	١ ١٥٥ ٥٦٨	صفر	١ ١٥٥ ٥٦٨	صفر	صفر	صفر	الخدمات الفنية المباشرة من وكالات ا مم المتحدة
	٢٢ ٩١٥		٢٢ ٩١٥	٣ ٢٥٩ ٠٠٠	صفر	٣ ٢٥٩ ٠٠٠	برنامج تحسين الإدارة المالية/الإعلام/ الحساب العام
	صفر	صفر	صفر	١١٠ ٢٨٧ ٠٠٠	صفر	١١٠ ٢٨٧ ٠٠٠	ميزانية دعم البرامج و الإدارة
	١ ١٧٨ ٤٨٣		١ ١٧٨ ٤٨٣	١١٣ ٥٤٦ ٠٠٠	صفر	١١٣ ٥٤٦ ٠٠٠	مجموع ميزانية دعم البرامج و الإدارة
	١١٠ ٢٨٦ ٧٨٤	صفر	١١٠ ٢٨٦ ٧٨٤	١ ١٩٦ ٦٣٤ ٠٠٠	١٤ ١٣٠ ٠٠٠	١ ١٨٤ ٦٩٤ ٠٠٠	المجموع الكلي

التصنيف المقترح للوظائف سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة

وحدات المقر الرئيسي التي تمول كلية من رسوم الدعم غير المباشر

مكتب المديرية التنفيذية	OED
مكتب التفتيش والتحقق	OEDI
قسم الشؤون المالية ونظم المعلومات	FS
إدارة الشؤون المالية	FSF
وحدة المحاسبة	FSFA
وحدة الصرف	FAFD
وحدة الميزانية	FSB
إدارة نظم المعلومات	FSI
فرع إدارة المعلومات والإحصاءات المركزية	FSR
قسم الموارد البشرية (جميع الإدارات)	HR
قسم الخدمات الإدارية	MS
فرع الخدمات الإدارية	MSA
مجموعة السفر	MSDT
مدير قسم العمليات	OD
خدمات البرمجة	ODP
إدارة الخدمات الفنية	ODT
قسم النقل والإمداد	OT
فرع تحليل ودعم عمليات الشحن	OTF
قسم الموارد والعلاقات الخارجية	RE
تعبئة الموارد - أمريكا وأستراليا وآسيا	REA
تعبئة الموارد - أوروبا والشرق ا وسط وأفريقيا	REE
إدارة الشؤون العامة	REP
أمانة المجلس التنفيذي والشؤون المشتركة بين الوكالات	REC
مكاتب الاتصال	REG,REJ,REN
قسم الاستراتيجيات والسياسات	SP
إدارة السياسات	SPP
إدارة تخطيط السياسات	SPS
إدارة التغيير الإداري	SPC

## التصنيف المقترح للوظائف سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة

وظائف المكاتب الميدانية التي تمول من رسوم تكاليف الدعم غير المباشر	
إدارة المكاتب الإقليمية	بما في ذلك تقديم الدعم للمكاتب
المدير القطري	فيما عدا في البلدان التي يوجد بها مكتب قطري يهتم فقط بتنفيذ عملية واحدة من عمليات الطوارئ
مباني المكاتب القطرية	جميع التكاليف ومن بينها مساحة المكان وأجهزة الاتصالات
موظفو المكاتب العامة	مدير المكتب، والمساعد الإداري، وموظف الاستقبال، والموظفون الكتابيون، والموظفون الذين يشتغلون بالإمداد وشراء السلع كوظائف مؤقتة
تنسيق البرامج	منسق المشروعات الإنمائية، ومنسق أنشطة الغذاء مقابل العمل، وما إلى ذلك
وحدات العلاقات العامة والإحصاء بالمكاتب الإقليمية والقطرية	إصدار النشرات اخبارية، والاتصال بوسائل الإعلام، وأعداد التقارير، وما إلى ذلك
نظم المعلومات ودعم الاتصالات للمكاتب الإقليمية والقطرية	الحاسوب وشبكات المعلومات المحلية وتطوير تطبيقاتها
الشؤون المالية في المكاتب الإقليمية والقطرية	جميع الموظفين الذين يعملون في الشؤون المالية

التصنيف المقترح للوظائف سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة  
وحدات المقر الرئيسي التي يمكن أن تمول من رسوم الدعم التشغيلي المباشر وغير المباشر

الوحدة	اسم الوحدة	الخدمات غير المباشرة	الرسوم المباشرة
OEDA	مكتب المراجعة الداخلية	إدارات المراجعة بالمقر الرئيسي والمكاتب القطرية	المعدل اليومي للوقت الذي ينفق في مختلف المشروعات
OEDE	مكتب التقييم	التقييمات غير المقيدة بالمشروعات	المعدل اليومي للوقت الذي ينفق في مختلف المشروعات
MSP	شراء السلع والعقود	شراء البنود بخلاف السلع	تكلفة الطن من السلع المشتراة
OMC	إقليم البحر المتوسط والشرق ا دنى ورابطة الدول المستقلة	إدارة الوحدة	خدمات موظف كتابي للمشروع كمعدل يومي أو شهري للوقت الذي ينفق على مختلف المشروعات
OAP	إقليم آسيا	إدارة الوحدة	خدمات موظف كتابي للمشروع بمعدل يومي أو شهري نظير الوقت الذي ينفقه في مختلف المشروعات
OLC	إقليم أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	إدارة الوحدة	خدمات موظف كتابي للمشروع بمعدل يومي أو شهري نظير الوقت الذي ينفقه في مختلف المشروعات
OSA	إقليم أفريقيا	إدارة الوحدة	خدمات موظف كتابي للمشروع كمعدل يومي أو شهري نظير الوقت الذي ينفقه في مختلف المشروعات
OTL	إدارة الإمداد	خدمات غير مقيدة للمشروعات	أطنان السلع التي يتم نقلها
OTS	النقل البحري	خدمات غير مقيدة بالمشروعات	أطنان السلع التي يتم نقلها
OTI	التأمين	خدمات غير مقيدة بالمشروعات	أطنان السلع التي يتم التأمين عليها
FSFF	المحاسبة في المكاتب القطرية	خدمات غير مقيدة بالمشروعات	المعدل اليومي للوقت الذي ينفق في استعراض النتائج والتوثيق

التصنيف المقترح للوظائف سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة

وحدات المكاتب الميدانية التي ستمول جزئيا من رسوم تكاليف الدعم التشغيلي المباشر وغير المباشر

اسم الوحدة	الخدمات غير المباشرة	الرسوم المباشرة
الإمداد	نقل السلع	تكلفة الطن من السلع التي يتم نقلها
الرصد	الوقت الذي ينفق في غير المشروعات المختلفة	المعدل اليومي للوقت الذي ينفق في رصد مختلف المشروعات
شراء السلع	شراء البنود بخلاف السلع	التكلفة للطن من السلع المشتراة
استخدام المركبات بما في ذلك السائقين والصيانة	إدارة الوحدة	التكلفة بالنسبة للكيلومتر الذي تقطعه المركبات
الشؤون المالية للمكاتب الإقليمية	الخدمات غير المقيدة بالمشروعات	تجهيز النتائج الميدانية للمشروعات

برنامج الأغذية العالمي

الملحق ألف

دراسة قياس التكاليف استنادا إلى ميزانية الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧

حساب معدلات تكاليف الدعم

المعدل	تكاليف الدعم (ملحوظة ١)	مجموع تكاليف التشغيل	تخصم منها أتعاب البرنامج	حساب تقدير فرع الحسابات بقسم الشؤون المالية في ١٩٩٦/٨/٣١	الوصف
١٣,٩	١٠٢ ٦٧٠ ٤٨٦	٧٣٦ ٤٨٨ ٦٦٠	١١٥ ٥١١ ٣٤٠	٨٥٢ ٠٠٠ ٠٠٠	المشروعات الإنمائية
٧,١	٤٦ ٢٣٣ ٣٧٥	٦٥١ ٦٧٥ ٩٦٢	٤٤ ٥٢٤ ٠٣٨	٦٩٦ ٢٠٠ ٠٠٠	عمليات الإغاثة الممتدة
٦,٠	٧٠ ٥١٣ ٩٨٥	١ ١٦٥ ٨٦٦ ٧٧٦	٥٣ ٧٣٣ ٢٢٤	١ ٢١٩ ٦٠٠ ٠٠٠	عمليات الطوارئ
ملحوظة ٤	١ ١٨٧ ٥٢٨	٣٣ ٠٢٤ ٠٠٠	١ ٣٧٦ ٠٠٠	٣٤ ٤٠٠ ٠٠٠	المشروعات الثنائية (ملحوظة ٢)
١١,٩	٣ ٨٠٧ ٦٧٣	٣٢ ٠٥٤ ٤٠٠	٥ ٧٤٥ ٦٠٠	٣٧ ٨٠٠ ٠٠٠	العمليات الخاصة
١٣,٦	٦١٠ ٥٦٠	٤ ٤٧٧ ٤٤٠	٦١٠ ٥٦٠	٥ ٠٨٨ ٠٠٠	الموظفون المهنيون المبتدئون (ملحوظة ٣)
٨,٦	٢٢٥ ٠٢٣ ٦٠٧	٢ ٦٢٣ ٥٨٧ ٢٣٨		٢ ٨٤٥ ٠٨٨ ٠٠٠	<b>المجموع</b>
	١٧١ ٢٣٠	٦٨ ٦٠٠ ٠٠٠	صفر	٦٨ ٦٠٠ ٠٠٠	الحسابات العامة (العادية والمساهمات الحكومية والفوائد)
	٨ ٤٤٧ ٠٠٠	صفر	صفر	صفر	الخدمات الفنية من وكالات ا مم المتحدة
	٢٣٣ ٦٤١ ٨٣٧	٢ ٦٩٢ ١٨٧ ٢٣٨	٢٢١ ٥٠٠ ٧٦٢	٢ ٩١٣ ٦٨٨ ٠٠٠	<b>المجموع الكلي</b>

ملحوظة ١ - من البيان باء

ملحوظة ٢ - حساب تكاليف الدعم الثنائية المخصصة على أساس نسبة من المصروفات الثنائية الفعلية في ١٩٩٤-١٩٩٥ حسب الفئات البرنامجية الرئيسية.

المجموع	قيمة السلع	المصروفات	التنمية
١٢ ٨١٨ ٦٥١	٦ ٠٣٤ ١٠٣	٦ ٧٨٤ ٥٤٨	التنمية
١٦٠ ٥٨٨ ٨١٣	٦٨ ٧٣٧ ٨١٦	٩١ ٨٥٠ ٩٩٧	عمليات الإغاثة الممتدة
١٥٨ ٣٨٨ ٤٢٢	٨٣ ٣٦٣ ٤٣١	٧٥ ٠٢٤ ٩٩١	عمليات الطوارئ
٣٤ ٤١٤ ٣٧٣	٢٥ ٥٢٤ ٦٤٩	٨ ٨٨٩ ٧٢٤	خدمات خاصة
٣٦٦ ٢١٠ ٢٥٩	١٨٣ ٦٥٩ ٩٩٩	١٨٢ ٥٥٠ ٢٦١	<b>المجموع</b>

ملحوظة ٣ - توزع نفقات الاستعانة بالموظفين المهنيين المبتدئين التي تزيد عن نسبة ١٢ في المائة على أساس نتائج استقصاء قياس ا عمال.  
ملحوظة ٤ - انظر الحساب المستقل في (البيان جيم) عمال الخدمات الثنائية.



## الملحق باء

### استبيان مسح قياس الأعمال

(ويغطي الفترة من ١٩٩٦/١/١ إلى ١٩٩٦/١٢/٣١)

الاسم:											
الرتبة - الدرجة:						الرقم الوظيفي:					
رقم الوظيفة:											
عنوان الوظيفة:											
القسم / أو البلد:						الوحدة التنظيمية (القسم أو الوحدة):					

(النسبة المئوية للوقت الذي أنفق )

عمليات ثنائية	عمليات خاصة	عمليات إغاثة ممتدة	عمليات طوارئ	التنمية	المجموع	١ أنشطة
						أولاً: البرمجة القطرية وأنشطة التخطيط، وتشمل:
						( أ ) إعداد وتحديث مذكرات الاستراتيجية القطرية ومخططاتها
						(ب) الاستعداد لمواجهة الكوارث والتخطيط للاستجابة للطوارئ
						(ج) الاتصال والتعاون مع وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية
						(د) تقديم المشورة للحكومات
						(هـ) وضع ترتيبات الاستعداد
						(و) تخطيط وتنسيق استخدام السلع
						(ز) تنسيق المعلومات عن المعونة الغذائية (جميع المشتركين)
						(ح) إعداد السياسات الاستراتيجية والموجهات التشغيلية وتعديلها
						(ط) أنشطة غير التشغيلية أخرى (تذكر بالتحديد)
						ثانياً: خدمات الدعم التشغيلية: شراء السلع
						(أ) شراء السلع
						(ب) مبادلات السلع
						(ج) ترتيبات تحويل السلع إلى نقد ورصدها
						(د) ترتيبات طحن السلع ورصدها
						(هـ) أنشطة أخرى المتعلقة بالشراء ( تذكر بالتحديد)
						ثالثاً: خدمات الدعم التشغيلية: النقل البحري
						( أ ) الشحن البحري (بما في ذلك رصد عمليات التحميل

عمليات ثنائية	عمليات خاصة	عمليات إغاثة ممتدة	عمليات طوارئ	التنمية	المجموع	1 أنشطة
						والتفريغ)
						(ب) التأمين (بما في ذلك إعداد المطالبات ومتابعتها)
						(ج) ترتيبات التفتيش والتبخير ورصدها
						(د) تجهيز البوليصات المتعلقة بأنشطة الشحن البحري
						(هـ) أنشطة أخرى المتعلقة بالشحن البحري (تذكر بالتحديد)
						<b>رابعاً: خدمات الدعم التشغيلية: النقل البري</b>
						(أ) التأمين (بما في ذلك إعداد المطالبات ومتابعتها)
						(ب) الإمداد - النقل البري فيما بين البلدان
						(ج) الإمداد - النقل الداخلي والتخزين والمناولة
						(د) الإمداد - الشحن بالطائرات
						(هـ) ترتيبات التفتيش والتبخير ورصدها
						(و) ترتيبات التوزيع ورصدها
						(ز) التفاوض والتعاقد من أجل ترتيبات التوزيع مع المنظمات غير الحكومية
						(ح) تجهيز البوليصات المتعلقة بالنقل البري
						(ط) أنشطة أخرى المتعلقة بالنقل البري (تذكر بالتحديد)
						<b>خامساً: خدمات الدعم المباشر</b>
						(أ) تحديد المشروعات وتصميمها (بما في ذلك تقدير حالات الطوارئ)
						(ب) تقييم المشروعات وتقدير تأثيرها على المستفيدين
						(ج) إعداد التقارير/ واستعراض مدى التقدم، (الجهات المانحة، والمجلس التنفيذي، وغيرها)
						(د) وضع الميزانية، والمحاسبة، والمراجعة
						(هـ) بدء المشروعات (تعيين الموظفين وإرشادهم، عمليات الشراء والتعاقد، وغيرها)
						(و) تنسيق زيارات ممثلي الجهات المانحة وغيرهم
						(ز) جمع البيانات التشغيلية وتشمل دعم الممثلين القطريين
						(ح) التخطيط في أحوال الطوارئ
						(ط) الرصد التشغيلي للمشروعات وموارثها
						(ي) أنشطة أخرى للدعم المباشر (تذكر بالتحديد)
						<b>سادساً: خدمات الدعم غير المباشر</b>
						(أ) الإشراف والإدارة للأقسام والفروع والمكاتب
						(ب) تقديم الدعم للمجلس التنفيذي ولجانته ومجموعات العمل المنبثقة عنه

عمليات ثنائية	عمليات خاصة	عمليات إغاثية ممتدة	عمليات طوارئ	التنمية	المجموع	ا أنشطة
						(ج) الدعم الذي تقدمه ا مائة / وخدمات ا رشيف
						(د) المشاورات بين الجهات المانحة والوكالات لزيادة الموارد
						(هـ) نشر رسالة البرنامج بما فى ذلك الاتصال بأجهزة الإعلام
						(و) أنشطة التمثيل (بما فى ذلك تقديم المحاضرات للزوار)
						(ز) إعداد المطبوعات والمعلومات الإحصائية
						(ح) المراجعة / والمحاسبة / والميزانية غير المتعلقة بالمشروعات
						(ط) إدارة شؤون العاملين وتشمل وصف الوظائف والتدريب وتعيين الموظفين وما إلى ذلك
						(ى) ا أنشطة الإدارية ا خرى التى لا تتعلق بالمشروعات
						سابعا: تعيين صغار الموظفين المهنيين ودعمهم
						ثامنا: تقديم الدعم للأرصدة المتولدة عن بيع السلع
						(أ) المراجعة / والمحاسبة / الميزانية للأرصدة المتولدة
						(ب) تقديم الدعم للأنشطة التى تمول من ا رصدة المتولدة

					التاريخ:	وظيفته	توقيع المشرف
--	--	--	--	--	----------	--------	--------------

## الملحق "جيم"

١٣ مارس/آذار ١٩٩٧

إلى جميع موظفي الميدان والمقر الرئيسي

من: أ. نامنغا أنغونغي

نائب المديرة التنفيذية للبرنامج

الموضوع: مسح قياس الأعمال لعام ١٩٩٧

منذ عام ١٩٩٣، أجريت مسوحات لقياس الأعمال وتم تنفيذها بنجاح. وفي كل مرة كانت الاستبيانات التي تصل إلى البرنامج قبل الموعد المحدد تزيد على نسبة ٨٠ في المائة، وأود أن أشكركم على دعمكم وتعاونكم.

وهذا التحليل الذي يركز على أساس المعلومات التي تقدمونها يساعد الأمانة والمجلس التنفيذي على التوصل إلى معدلات يسترد البرنامج على أساسها تكاليف خدمات الدعم التي يقدمها وتتعلق بتنفيذ برامجها الرئيسية. وتعتبر هذه المعدلات جزءاً من سياسة تحديد موارد البرنامج وتمويله طويل الأجل، وساعدت على تحسين أموال البرنامج وبالتالي جعلته في وضع أفضل يتيح له تقديم الخدمات لمن يحتاجها. وفي الدورة التي عقدها المجلس التنفيذي في يناير/كانون الثاني ١٩٩٧، أنفق على تحديث دراسة قياس التكاليف لكي تعكس تكاليف إدارة البرامج الرئيسية لعام ١٩٩٦ ولتوفر المعلومات عن القضايا المالية التي حددتها الأمانة والمجلس التنفيذي.

وتعتبر هذه الدراسة عنصراً له أهميته في تحديد موارد البرنامج وتمويله طويل الأجل. إذ أنها ستسمح لنا بالاستمرار في إمكان تحديد التكاليف التي ينفقها فيما يتعلق بالبرامج الرئيسية التي ينفذها البرنامج، ولكي يستطيع البرنامج أن يسجل على نحو ملائم لماذا وأين وكيف ننفق الوقت لإدارة الموارد التي نمتلكها. ويعتبر "مسح قياس الأعمال" واحداً من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في تقدير أهمية هذه المسألة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن نتائج هذه الدراسة سوف تستخدم في إعداد ميزانية دعم البرامج والإدارة لفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩.

وسوف نكون شاكرين لكم اهتمامكم الخاص باستكمال هذا الاستبيان (الذي لا يستغرق أكثر من ثلاثين دقيقة) وإعادته إلى الغرفة رقم 604 في المقر الرئيسي للبرنامج، أو إرساله عن طريق الفاكس رقم (39-6-52282841). والمرجو أن يبادر موظفو المقر الرئيسي إلى إرسال استجاباتهم في موعد غايته ٣١ مارس/آذار، على أن يرسل موظفو المكاتب القطرية استبياناتهم في موعد غايته ١٥ أبريل/نيسان. وإذا دعت الحاجة إلى نسخ إضافية من هذا الاستبيان، فالمرجو إعداد نسخ إضافية من الاستبيانات التي أرسلت إلى وحدتكم. ويمكنكم توجيه أية أسئلة قد تعير لكم إلى عنوان البريد الإلكتروني التالي "COST STUDY": .CC.

ولكم مني جزيل الشكر.

## إيضاحات وتعديلات

المرجو قراءة هذه التعديلات بدقة تامة قبل البدء في استيفاء بيانات الاستبيان

الموعد النهائي - يجب استيفاء الاستبيانات وإعادتها إلى الغرفة F 604

(أو إرسالها بالفاكس 65132841-6-39)

في موعد غايته ١٩٩٧/٣/٣١ بالنسبة لموظفي المقر الرئيسي

وفي ١٩٩٧/٤/١٥ بالنسبة لموظفي المكاتب القطرية

### هدف الاستبيان والغرض منه

١- قام المجلس التنفيذي الذي عقد في يناير/كانون الثاني ١٩٩٧ بمراجعة المعدلات الواجب استردادها من الجهات المانحة نظير خدمات الدعم التي يقدمها البرنامج للمشروعات الإنمائية وعمليات الطوارئ وعمليات الإغاثة الممتدة ومشروعات العمليات الخاصة والخدمات الثنائية. وكانت هذه المعدلات تركز على دراسة التكاليف التي تقوم بقياس المصروفات التي ينفقها البرنامج فيما يتعلق بدعم كل من برامجه الرئيسية. وقد طلب المجلس التنفيذي تحديث هذه الدراسة على أساس الخبرات الفعلية لعام ١٩٩٦، كما طالب تزويده بمزيد من المعلومات التي تتعلق بالتكاليف التي يتحملها البرنامج حتى يكون على استعداد للاستجابة للكوارث وحالات الطوارئ الأخرى داخل بلد ما وفي سائر أنحاء العالم. والتكاليف الإضافية التي يتحملها البرنامج فيما يتعلق بالمساهمات متعددة الأطراف الموجهة وتوضيح المصروفات التي تصنف كخدمات دعم مباشر أم غير مباشر.

### معلومات أساسية:

٢- في عام ١٩٩٥ وافقت لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها علي سياسات لتحديد موارد البرنامج وتمويله طويل الأجل (CFA 40). كذلك اشتمل هذا القرار على تحديد معدلات استرداد تكاليف خدمات الدعم التي يقدمها البرنامج. وقد قلم المجلس التنفيذي في دورته التي عقدها في يناير/كانون الثاني ١٩٩٧ بتعديل المعدلات على النحو التالي:

معدل ١٩٩٧	معدل ١٩٩٦	
١٣,٩ في المائة	١٤,٥ في المائة	المشروعات الإنمائية/ ومشروعات التعمير والاستعداد لمجابهة الكوارث
٧,١ في المائة	٧,٢ في المائة	عمليات الإغاثة الممتدة
٦,٠ في المائة	٤,٨ في المائة	عمليات الطوارئ
١١,٩ في المائة	١٥,٣ في المائة	العمليات الخاصة

ويعبر عن هذه المعدلات بنسب مئوية من مجموع المصروفات التشغيلية (كشراء السلع ونقلها وتكاليف النقل البري والتخزين والمناولة وتكاليف الدعم المباشر). وتحسب هذه المعدلات على أساس الجهد العملي الفعلي الذي بذله موظفو البرنامج في ١٩٩٥ (ويستخدم لمعدلات عام ١٩٩٧) ولعام ١٩٩٤ (ويستخدم لمعدلات عام ١٩٩٦) وفقا للاستبيانات التي استوفاهها موظفو البرنامج وحددت هذه المعدلات وفقا لدراسة لقياس التكاليف اضطلعت بها شركة محاسبة خاصة. كذلك استخدم المجلس

**التنفيدي** هذه الدراسة لمراجعة المعدلات المستخدمة في اتفاقيات الخدمات الثنائية والتي تنطوي على تقديم البرنامج لخدمات جزئية مثل النقل وشراء السلع.

٣- أتفق، في الدورة التي عقدها المجلس التنفيذي في يناير/كانون الثاني ١٩٩٧، على تحديث دراسة قياس التكاليف لتعكس الجهد العملي الذي بذل في عام ١٩٩٦ فيما يتعلق بكل نشاط رئيسي من أنشطة البرنامج. كذلك طالب المجلس التنفيذي بتحديث الحسابات التي أجريت في دراسة التكاليف لعام ١٩٩٦ وتتعلق بما يلي:

• التكاليف التي يتحملها البرنامج في المقر الرئيسي وفي المكاتب القطرية والتي لا تتعلق بتصميم المشروعات المحددة أو تنفيذها أو تقييمها، بل تمكن البرنامج من أن يكون مستعداً لمواجهة الكوارث وغيرها من حالات الطوارئ الأخرى التي قد تنشأ.

• أية فروق في التكاليف يتحملها البرنامج فيما يتعلق بالمشروعات التي تمول وتنفذ على أساس متعدد الأطراف - حيث يتخذ البرنامج القرارات بشأن البلد والمشروع الذي يمكن استخدام المنحة فيه، والمشروعات متعددة الأطراف التي يتولى الطرف المانح فيها اختيار البلد والمشروع.

• وضع تعريفات أوضح لخدمات الدعم المباشر (تلك التي تقدم إلى مشروع بعينه) وخدمات الدعم غير المباشر التي تفيده جميع المشروعات، وإن كان من غير اليسير تحديد جهد العمل الذي يبذل في مشروع بعينه أو عملية بعينها.

على الرغم من أنه أنجزت بعض الأعمال التمهيدية فيما يتعلق بهذه المجالات في دراسة التكاليف لعام ١٩٩٦، فقد رأت الأمانة، ووافق المجلس التنفيذي، على أن النتائج كانت أولية باعتبار أنه لم تكن قد مضت سوى شهور قليلة على تنفيذ سياسة تحديد الموارد والتمويل طويل الأجل بحيث يمكن إجراء مسح لقياس الأعمال في ١٩٩٦.

٤- ومرة أخرى سيعهد إلى استشاري مستقل بأن يقوم بإعداد دراسة التكاليف. وكجزء من الدراسة، وضع الاستشاري استبياناً حديثاً لمسح جهد العمل الذي يضطلع به الموظفون. ويراعي هذا الاستبيان القضايا التي أثارها المجلس التنفيذي في دورة يناير/كانون الثاني ١٩٩٧، كما أثارها الجهات المانحة بشأن حساب تكاليف الدعم، بالإضافة إلى القضايا التي أثارها المشتركون في الدراسة السابقة.

### تعليمات عامة:

٥- يجب أن يقوم جميع الموظفين (من رتبة ع٤ إلى رتبة مدير ١) في المكاتب القطرية وفي المقر الرئيسي وكذلك جميع العاملين في إدارة العمليات، وقسم الموارد، ومكاتب المراجعة الداخلية والتفتيش والتقييم، وبعض فروع قسم السياسات والشؤون العامة، وقسم خدمات الدعم، وقسم الشؤون المالية ونظم المعلومات، بملء الاستبيان المرفق. ومن المعترف به أن جزءاً من العاملين قد يكون في إجازة أثناء فترة الاستبيان، وهؤلاء ينبغي أن يطلب منهم استيفاء بيانات الاستبيان عند عودتهم.

٦- وسوف تستخدم نتائج هذا المسح في تحديد كمية الوقت التي تنفق لدعم جميع أنشطة البرنامج. لذلك فإن، الاستبيان يخاطب مجموع الجهود العملية التي يبذلها كل موظف، وتشمل الطائفة الكاملة من الخدمات. ولهذا فإن مجموع النسب المئوية من جهد العمل الذي يسجل على الاستبيان ينبغي أن يكون مجموعه ١٠٠ في المائة.

٧- وفي ضوء الخبرة، تشير التقديرات إلى أن استيفاء الاستبيان سوف يستغرق ٣٠ دقيقة. ونحن نقدر أن هذا سيمثل عبئاً على جدول مواعيدكم المشغول بالفعل، لكن، تعاونكم أمر لا بد منه إذ أنه سيوفر معلومات مهمة للبرنامج لكي يبرر أمام الجهات المانحة والمجلس التنفيذي المستوى الملائم والإجراءات المناسبة لاسترداد تكاليف الدعم.

٨- والفترة التي يجب أن تركز عليها المعلومات هي من ١ يناير/كانون الثاني ١٩٩٦ إلى ٣١ ديسمبر/كانون الأول ١٩٩٦. وينبغي أن يبذل العاملون أقصى جهد لتقدير كيفية توزيع جهودهم خلال هذه الفترة. ولا يلزم تسجيل بيانات عن الوقت بدقة. والمهم هو استيفاء الاستبيان بأمانة قدر المستطاع وليس هناك إجابة "صحيحة"، كما أنه ليست هناك ميزة في التحيز في النتيجة نحو جهة أو أخرى.

٩- وحين تستكمل استيفاء بيانات الاستبيان، يرجى التأكد من الحصول على توقيع مشرفك عليه. وبعدئذ ينبغي أن يرسل الاستبيان بعد استيفائه إلى الشخص المسؤول في مكتبكم.

### الاستبيان:

١٠- المرجو استكمال الجزء العلوي من الاستبيان أولاً. وعليك أن تسجل اسم المنظمة التي تعمل بها والوحدة، والقسم، وعنوان الوظيفة، والرتبة - والدرجة، والرقم الوظيفي، والاسم، في المساحة المخصصة لذلك.

١١- يجب أن تسجل في المربعات غير المظلمة مجموع النسبة المئوية للجهد العملي الذي كرسته لكل مهمة قمت بإنجازها. ولا يجب أن تشير الحسابات إلى الإجازات المرضية والسنوية. ويجب أن يصل مجموع هذه النسب عمودياً إلى ١٠٠. ويمكن أن يستخدم الموظفون المربعات المظلمة إذا ما وجدوا أنه من الأسهل أو لا تقسيم جهدهم العملي إلى الفئات الوظيفية الأكبر.

١٢- وفيما يلي توضيح موجز للمجموعات الوظيفية والرئيسية:

**القسم الأول** من الاستبيان ويتعلق بخدمات الدعم التي لا تتصل بالمشروعات المحددة لكنها تخدم بلداً أو أغراضاً إقليمية أو عالمية.

**القسم الثاني** ويتعلق بشراء السلع ومبادلاتها وتحويل السلع إلى نقد والطحن،

**القسم الثالث** ويتعلق بالنقل البحري،

**القسم الرابع** ويتعلق بالنقل البري وخدمات اللوجستيات وتوزيع السلع،

**القسم الخامس** ويتعلق بالأنشطة الأخرى للدعم المباشر للمشروعات بما في ذلك تصميمها وتمويلها أو تشغيلها ورصد عمليات تنفيذها،

**القسم السادس** ويتعلق بخدمات الدعم غير المباشر التي تفيد جميع المشروعات والعمليات وكذلك الواجبات الإدارية العامة،

**القسم السابع** ويتعلق بتعيين صغار الموظفين المهنيين ودعمهم،

**القسم الثامن** ويتعلق بالخدمات التي تقدم لإحدى الحكومات المستفيدة من إحدى المشروعات أو الأنشطة التي تمول من حصيلة السلع التي تم بيعها (أو التي حولت إلى نقد).

١٣- فالمرجو محاولة الربط بين العمل الذي أنجزته في الفترة من ١ يناير/كانون الثاني ١٩٩٦ إلى ٣١ ديسمبر/كانون الأول ١٩٩٦ وبين الأنشطة التي يرد وصفها بالجانب الأيسر من الاستبيان. فإذا تعذر ذلك، نرجو ذكر النسبة المئوية تحت المهمة الأخيرة في المجموعة الملائمة مع إعطاء وصف موجز للنشاط (باستخدام ظهر الاستمارة إذا لزم الأمر، أو يمكن إرفاق ورقة إذا وجدت ذلك ضرورياً).

١٤- وبعد توضيح مجموع حجم الوقت الذي أنفق على أية مهمة بعينها (بالنسبة المئوية)، يطلب منك الاستبيان أن توزع وقتك بين الأنواع الرئيسية والأنشطة التي يضطلع بها البرنامج استناداً إلى تقديرك للوقت النسبي الذي أنفق في إنجاز كل

منها على أن يذكر المجموع في كل سطر بالنسبة لجميع البرامج (المشروعات الإنمائية، وعمليات الطوارئ، وعمليات الإغاثة الممتدة، والعمليات الثنائية والخاصة الممتدة). وفي هذا الصدد، تستخدم العمليات الخاصة للإشارة إلى جميع عمليات البنية الأساسية الرئيسية وغيرها من المشروعات التي لا تتصل اتصالاً مباشراً بعمليات شراء السلع أو النقل أو توزيع الأغذية.

١٥- أما الوقت الذي ينفق على عمليات الطوارئ الخاصة فيجب أن يوزع على الفئات البرمجية الرئيسية (كعمليات الإغاثة الممتدة، أو العمليات الخاصة، أو عمليات الطوارئ) التي تتلقى الدعم من عمليات الطوارئ الخاصة. أما جهد العمل الذي يتعلق باعتمادات تخفيف حدة الكوارث وتحسين نوعية البرامج وغير ذلك من حسابات الأمانة الخاصة فتدرج في التنمية. ويجب أن يكون المجموع الوارد في كل سطر يعادل الرقم الوارد ذكره في خانة المجموع الخاصة بهذا السطر.