

مقتطفات من خطة البرنامج للإدارة (2019-2021)



مشاورة غير رسمية

6 سبتمبر/أيلول 2018

برنامج الأغذية العالمي  
روما، إيطاليا

## القسم الأول: مقدمة

### دليل القارئ

- 1- تُقدّم خطة الإدارة (2019-2021) ملخصاً للبرامج التي خططها البرنامج لتلك الفترة على أساس الاحتياجات المتوقعة، والموارد التي يهدف إلى جمعها، والموارد التي يتوقع توافرها. والهدف من الخطة هو أن تُستخدم لأغراض الرقابة والمساءلة داخل البرنامج وخارجه، ولكنها لا تحل محل خطة الاحتياجات الكلية لجميع المستفيدين، والتي سيواصل البرنامج الدعوة لمناصرتها، والتي ستظل الأساس لتصميم برامج المكاتب القطرية.
- 2- ويشرح الموجز التنفيذي، ومشروع القرار، ومقدمة كل قسم مراحل الخطة ومنطقها. ويتضمن متن كل قسم الترتيبات المفصلة للخطة.

### هيكل الوثيقة

- 3- تتألف خطة الإدارة (2019-2021) من موجز تنفيذي، ومشروع قرار، وخمسة أقسام:
  - القسم الأول: مقدمة. يتضمن هذا القسم مناقشة للسياق الاقتصادي والسياسي العالمي لمقترحات إدارة البرنامج.
  - القسم الثاني: سياق التمويل واقتراضات تدبير الموارد. يعرض هذا القسم تفاصيل افتراضات تدبير الموارد التي تستند إليها توقعات الإيرادات لعام 2019، ويرد أيضاً مستوى الإيرادات المتوقعة لعامي 2020 و2021.
  - القسم الثالث: الاحتياجات التشغيلية وخطة التنفيذ لعام 2019. تعرض المعلومات في هذا القسم وفقاً لهيكل الخطة الاستراتيجية المعتمدة (2017-2021) وإطار النتائج المؤسسية (2017-2021). ويتضمن القسم لمحة عامة عن الاحتياجات التشغيلية، وخطة التنفيذ لعام 2019 التي تجمع خطط التنفيذ الفردية على المستوى القطري التي أعدتها المكاتب القطرية على أساس توقعات كل منها بشأن التمويل، والتي هي بدورها ثمرة مناقشات مفصلة مع الجهات المانحة. ولا تزال المعلومات تستمد من وثائق التخطيط القطري المختلفة المتوخاة في خارطة الطريق المتكاملة، وهي الخطط الاستراتيجية القطرية، والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية. ويتاح المزيد من التفاصيل في بوابة بيانات الخطط الاستراتيجية القطرية، وهي منصة إلكترونية تتيح للدول الأعضاء الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالبرامج والمعلومات المالية والمتعلقة بالأداء.
  - القسم الرابع: ميزانية دعم البرامج والإدارة. يبين هذا القسم الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2019، والتي يقل مستواها عن إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة المتوقعة لعام 2019. ويتضمن القسم أيضاً تفاصيل عن المعدل المقترح لتكاليف الدعم غير المباشرة للمساهمات المقدمة من الحكومات المضيفة، أو من خلال التعاون فيما بين بلدان الجنوب. وتعرض ميزانية دعم البرامج والإدارة وفقاً لبنود الاعتماد التي وافق عليها المجلس التنفيذي في عام 2018 وحسب ركيزة النتائج.
  - القسم الخامس: الصناديق الاستثنائية المؤسسية والحسابات الخاصة. يبين هذا القسم المبالغ المتوقعة للصناديق الاستثنائية المؤسسية والحسابات الخاصة، إلى جانب المقترحات الخاصة باستخدام مبلغ 82 مليون دولار أمريكي من آلية تمويل الخدمات المؤسسية.

## السياق الاقتصادي والسياسي والعالمي

### التوقعات الاقتصادية

- 4- في يونيو/حزيران 2018، توقعت مجموعة البنك الدولي أن يظل معدل النمو الاقتصادي العالمي 3.1 في المائة في عام 2018، وأن ينخفض إلى 2.9 في المائة بحلول عام 2020. ومن المتوقع أن يكون النمو الكلي أكثر ثباتاً في الاقتصادات الناشئة والاقتصادات النامية، ولكن مع ارتفاعات متواضعة فقط في صادرات السلع<sup>(1)</sup>.
- 5- وتشمل المخاطر الأكثر بروزاً اليوم السياسات الحمائية المغلقة بشكل متزايد، والضغط الجغرافية السياسية. وإذا ما ازدادت حدة القيود التجارية بين الاقتصادات الرئيسية، فقد تتحرف التجارة العالمية عن مسار الانتعاش، مما يؤدي إلى تقليص أنشطة الاستثمار، وإلى تباطؤ عالمي في نهاية المطاف، مع عواقب وخيمة بالنسبة لتلك البلدان التي تعتمد على الصادرات الأولية، والتي لا توجد لديها الوسائل المالية لحماية الاقتصاد عن طريق اتخاذ مواقف في المجال السياسي.
- 6- وقد انتعشت أسعار النفط الخام (برنت) بشكل ملحوظ منذ بداية عام 2016، بسبب القيود المفروضة على العرض في الفترة الأخيرة. وارتفعت أسعار الوقود بنسبة 150 في المائة في الفترة من يناير/كانون الثاني 2016 إلى مايو/أيار 2018، حيث بلغت 80 دولاراً للبرميل في يوليو/تموز 2018. وعاد الانتعاش العام للأسعار بالفائدة على البلدان المصدرة التي عانت من تقلص أرصدة حساباتها الجارية، ولكنه أثار أيضاً شعوراً بالحذر من التضخم الرئيسي في الاقتصادات المتقدمة والناشئة.
- 7- واستمر أيضاً الانتعاش الكبير في أسعار المعادن منذ أوائل عام 2016. فقد ارتفع مؤشر البنك الدولي لأسعار المعادن والفلزات بنسبة 20 في المائة سنوياً في مايو/أيار 2018، مما ساعد على تحسين إيرادات المصدرين. أما بالنسبة للبلدان المنتجة للنحاس، مثل زامبيا، فقد استمرت أسعاره في الانخفاض، حيث فقدت نحو 4 في المائة في العام الماضي<sup>(2)</sup>.
- 8- وتجه أسعار الأغذية العالمية نحو الصعود في عام 2018، ولكنها لا تزال دون مستويات عام 2017. وبلغ متوسط مؤشر منظمة الأغذية والزراعة لأسعار الغذاء 173.7 نقطة في يونيو/حزيران 2018. وهو أقل بنسبة لا تذكر عن مستوياته في يونيو/حزيران 2017. وبينما ارتفعت أسعار الحبوب بنسبة 8 في المائة، انخفضت أسعار السكر بنسبة 10 في المائة وانخفض مؤشر أسعار منتجات الألبان. وسوف يؤثر ارتفاع أسعار النفط، والضغط التجارية المتزايدة، وتقلبات أسعار العملة، وأنماط الطقس على توقعات أسواق المواد الغذائية خلال العام المقبل.
- 9- ولا تزال أسعار الأغذية المحلية تعاني من الضغط في البلدان المتضررة من الظروف المناخية المعاكسة، أو النزاعات، أو الاضطرابات الاقتصادية. ويواجه المستهلكون ارتفاع أسعار الحبوب الذي يندر بالوصول إلى مرحلة "الأزمة" وفقاً للمؤشر الإنذار بارتفاع الأسعار "في بوركينا فاسو، وموريتانيا، والسودان، واليمن، على سبيل المثال، مما يعكس انخفاض القوة الشرائية للمستهلكين بشكل كبير بالنسبة لشراء المواد الغذائية.
- 10- ويشهد العديد من الاقتصادات الناشئة انخفاضاً كبيراً في قيمة عملاتها مقابل الدولار الأمريكي. ومن بين البلدان التي بلغ فيها معدل انخفاض قيمة عملاتها مستويات مثيرة للقلق، السودان، وأنغولا، والأرجنتين، وليبيريا، وتركيا، وجمهورية فنزويلا البوليفارية، وجمهورية إيران الإسلامية<sup>(3)</sup>.

(1) مجموعة البنك الدولي، 2018. "Global Economic Prospects – The Turning of the Tide?" <http://documents.worldbank.org/curated/en/409371528428688065/pdf/Embargoed-GEP2018b-full-report-05142018.pdf>

(2) مجموعة البنك الدولي، 2018. "بيانات البنك الدولي عن أسعار السلع (The Pink Sheet)، يوليو/تموز 2018." <http://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets>

(3) وحدة تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها التابعة للبرنامج، 2018. "التحليل الاقتصادي – العملات والنقاط الساخنة." <http://dataviz.vam.wfp.org/global-coverage-currencies-sep-2017>

- 11- تُشكل الأخطار المناخية والطبيعية عوامل محرّكة هامة لسوء التغذية وانعدام الأمن الغذائي. وتشمل المناطق الحالية المثيرة للقلق غرب منطقة الساحل، وخاصة السنغال، وموريتانيا، حيث تشير توقعات هطول الأمطار إلى أن الظروف ستظل أكثر جفافاً من المتوسط خلال موسم هطول الأمطار في أغسطس/آب 2018. وإذا تحققت هذه التوقعات، فسوف تواجه البلدان انخفاض إنتاج المحاصيل والمراعي للموسم الثاني على التوالي. وفي مناطق أخرى في الساحل، وعلى مقربة من إثيوبيا والسودان، تبدو التوقعات أفضل، ومن المتوقع أن تقترب من المستويات العادية لإنتاج المحاصيل.
- 12- وفي أمريكا الوسطى ومنطقة البحر الكاريبي، من المتوقع أن يستمر الجفاف الأخير أثناء معظم الموسم الزراعي الثاني، وعلى مستويات قد تؤدي إلى حدوث عجز كبير في إنتاج المحاصيل بالنسبة لمتوسط المستويات الأخيرة.
- 13- وقد أعلنت المؤسسات الدولية حالة مراقبة النينيو (El Niño Watch)، ففي ضوء الظروف والتوقعات الحالية، من المرجح أن تبدأ ظاهرة النينيو في أواخر عام 2018، مما قد يؤثر على "موسم الأمطار القصير" القادم في شرق أفريقيا، وموسم الزراعة القادم في الجنوب الأفريقي. وفي شرق أفريقيا، سوف تؤدي الآثار إلى زيادة هطول الأمطار، وهو ما سوف يساعد المجتمعات الرعوية بعد حالات الجفاف المتعاقبة في الفترة الأخيرة، ولكنه قد يؤدي إلى فيضانات يتوقف حجمها على كثافة الأمطار وتوزيعها. وفي الجنوب الأفريقي، تؤدي ظاهرة النينيو عادة إلى ظروف جفاف أعلى من المتوسط، بحيث تؤثر بشكل خاص على المجتمعات الضعيفة في ملاوي، وجنوب زيمبابوي، وجنوب موزمبيق. ووفقاً للتوقعات الموسمية الحالية، من المتوقع أن تعاني إندونيسيا والمناطق المحيطة بها من موسم زراعي جاف إلى حد كبير.
- 14- وسوف يواصل البرنامج رصد ظروف الموسم الزراعي على مدار الأشهر القادمة. ويعد البرنامج عضواً مساهماً في وحدة النينيو العالمية المشتركة بين الوكالات، والتي تعطي رأياً موحداً بشأن احتمال حدوث هذه الظاهرة وأثارها المحتملة، وتحديد البلدان التي ينبغي أن تُعطى الأولوية لاتخاذ إجراءات مبكرة.

#### عدم الاستقرار السياسي والنزاع

- 15- سوف تؤدي التغيرات في القوى الجغرافية السياسية، والنزاعات الواسعة النطاق والممتدة التي تحدث في الوقت الراهن إلى حالات كبيرة من عدم اليقين، ومخاطر، وتحديات في عام 2019. غير أن هناك أيضاً تطورات مشجعة. فاتفاق السلام بين إثيوبيا وإريتريا يُعطي الأمل في تحقيق استقرار أفضل في القرن الإفريقي، وخاصة في جيبوتي، والصومال، وأرض الصومال، حيث من المرجح أن تخف حدة التوترات والنزاعات على الحدود فيما يتعلق باستخدام الموارد.
- 16- وخلال العام الماضي، ارتفع عدد الأشخاص الذين يعانون من أزمات غذائية وحالات طوارئ من 108 ملايين إلى 124 مليوناً في 51 بلداً. ويمكن أن يُعزى هذا الارتفاع بدرجة كبيرة إلى نزاع جديد أو مكثف وممتد أو إلى انعدام الأمن في جمهورية الكونغو الديمقراطية، وميانمار، وشمال نيجيريا، وجنوب السودان، واليمن على سبيل المثال. وتوجد أسوأ الأزمات الغذائية في اليمن، وجنوب السودان، وشمال شرق نيجيريا، والصومال، حيث يعاني ما يقرب من 32 مليون شخص من انعدام الأمن الغذائي، ويحتاجون إلى مساعدة عاجلة. ومع أن المساعدات الإنسانية قد ساهمت حتى الآن في منع حدوث مجاعات واسعة النطاق، إلا أن الاحتياجات الإنسانية لا تزال مرتفعة بشكل استثنائي في هذه البلدان الأربعة.
- 17- ولا تزال عمليات النزوح القسري مستمرة بمعدل قياسي، وقد تزايدت للعام السادس على التوالي لتؤثر على 68.5 مليون شخص، من بينهم ثلثان من المشردين.

- 18- في عام 2017، طلب ما يقدر بنحو 201.1 مليون شخص المساعدة الإنسانية الدولية بسبب الأزمات. وظل النزاع يغذي الكثير من هذه الأزمات، مع حدوث أزمات معقدة<sup>(4)</sup> في 29 بلداً من بين 36 بلداً لديها أكبر عدد من المحتاجين. وقد بلغت المساعدة الإنسانية الدولية 27.3 مليار دولار أمريكي في عام 2017، وهو ما يمثل زيادة بنسبة 3 في المائة للعام الثاني على التوالي، على الرغم من تباطؤ النمو في عامي 2016 و2017. وكان المانحون من القطاع الخاص مسؤولين بشكل أساسي عن هذه الزيادة.
- 19- وعلى الرغم من الزيادة في التمويل، ظل هناك عجز بنسبة 41 في المائة في عملية النداء الموحد للأمم المتحدة. وقد أثرت فجوة التمويل على هذه النداءات بشكل غير متساوٍ، حيث ظل عدد قليل من الأزمات المعقدة يستوعب معظم المساعدات الإنسانية. فتم توجيه 60 في المائة من جميع المساعدات إلى عشرة بلدان فقط، حيث وجه 14 في المائة إلى الجمهورية العربية السورية، وهي أكبر البلدان المتلقية، و8 في المائة إلى اليمن، وهو ثاني أكبر البلدان المتلقية.

### السياق التنظيمي

- 20- تُحدّد خارطة الطريق المتكاملة التغيّرات التحوّلية المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)، وتوضح مساهمة البرنامج في تحقيق أهداف خطة التنمية المستدامة لعام 2030. وبعد موافقة المجلس التنفيذي على المكونات الأربعة لخارطة الطريق المتكاملة<sup>(5)</sup> في دورتها العادية الثانية لعام 2016، تم إحراز تقدم كبير في التنفيذ في عامي 2017 و2018، مع عمل 70 مكتباً قطرياً من بين 82 مكتباً تابعاً للبرنامج في إطار خارطة الطريق المتكاملة بحلول يوليو/تموز 2017. وخلال عام 2019، ستقدم الموجة الأخيرة من البلدان التي تنتقل إلى إطار الخطط الاستراتيجية القطرية خططها القطرية الاستراتيجية أو القطرية الاستراتيجية المؤقتة إلى المجلس للموافقة عليها.

### الخطة الاستراتيجية وإطار النتائج المؤسسية

- 21- دخلت الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)، وإطار النتائج المؤسسية (2017-2021) حيز التنفيذ منذ يناير/كانون الثاني 2017. وتوائم الخطة الاستراتيجية بين البرنامج وخطة التنمية المستدامة لعام 2030، مع التركيز على وضع نهاية للجوع، والمساهمة في إعادة تنشيط الشراكات العالمية من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتتعترف الخطة بنقاط القوة التي اكتسبها البرنامج على مدى سنوات من العمل في مجال الاستجابة للأزمات والإنعاش، بينما يحاول الحصول على فرص لاستخدام هذه الخبرة المؤسسية في الترابط بين الاعتبارات الإنسانية والتنمية والسلام.
- 22- وقد استُخدم إطار النتائج المؤسسية (2017-2021) في تصميم الخطط الاستراتيجية القطرية، والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية التي تمت الموافقة عليها مؤخراً. واستناداً إلى التعليقات والدروس المستفادة من المرحلة التجريبية للخطط الاستراتيجية القطرية، يجري التحضير لإدخال تحسينات على إطار النتائج المؤسسية لتوسيع نطاق عملية الإبلاغ التي يقوم بها البرنامج عن مساهمته في تحقيق الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة. وسوف تُعرض الإضافات والتفقيحات لمؤشرات البرامج على المجلس للموافقة عليها في دورته العادية الثانية لعام 2018.

(4) تتضمن الأزمات المعقدة حالتين على الأقل من الحالات الثلاث التالية: النزاع، والكوارث المرتبطة بالأخطار الطبيعية، وحالات اللاجئين.

(5) الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) (WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2)، وسياسة الخطط الاستراتيجية القطرية (C/1/Rev.1-WFP/EB.2/2016/4)، واستعراض الإطار المالي (WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1) وإطار النتائج المؤسسية (2017-2021) (WFP/EB.2/2016/4-B/1/Rev.1).

- 23- ويجري أيضاً تعديل إطار النتائج المؤسسية عن طريق إدراج المؤشرات الرئيسية لأداء الإدارة. وهذا من شأنه دعم التنفيذ الناجح للخطط الاستراتيجية القطرية، والمساعدة في إعداد التقارير الداخلية، والمساهمة في تنفيذ التزامات البرنامج بالنسبة للمساءلة والشفافية.
- 24- وسوف يعتمد إطار النتائج المؤسسية المنقح في عام 2019 على النهج الحالي. ومن شأن إدراج مؤشرات أداء البرامج والإدارة في إطار النتائج المؤسسية إعداد إطار وحيد لقياس استخدام البرنامج للموارد من أجل تحقيق النتائج. وسوف توفر معايير إطار النتائج المؤسسية توجيهات على نطاق البرنامج مع مواصلة القدرة على إجراء تحسينات بناءً على الدروس المستفادة من الرصد، والإبلاغ، وتقييم تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية.

## الحوكمة

- 25- فرضت التغييرات التي نفذها البرنامج أثناء إعداد خارطة الطريق المتكاملة استعراض اللائحة العامة والنظام المالي لضمان مواءمتها مع الطريقة الجديدة لعمل البرنامج في إطار خارطة الطريق المتكاملة. والهدف من إعادة التنظيم هو ضمان اتساق المصطلحات والتعاريف مع إطار خارطة الطريق المتكاملة، وكذلك اتساق سياسة عام 1995 بشأن الاسترداد الكامل للتكاليف مع هذه الخارطة، وكذلك تحديث تفويضات السلطة.
- 26- وسوف ينظر المجلس التنفيذي في تنقيح اللائحة العامة والنظام المالي في دورته العادية الثانية لعام 2018. وفي حالة الموافقة عليها، فسوف يبدأ نافذاً اعتباراً من يناير/كانون الثاني 2019.
- 27- وستظل تفويضات السلطة المؤقتة التي وُضعت في الدورة العادية الثانية لعام 2017 من أجل السماح بتنفيذ خارطة الطريق المتكاملة سارية ضمن البنية الجديدة حتى فبراير/شباط 2020. وسوف تُستخدم الفترة الممتدة حتى ذلك التاريخ لاستعراض تطبيق تفويضات السلطة المؤقتة الحالية، وبحث ما إذا كان يلزم إجراء أي تغييرات، استناداً إلى الخبرة المكتسبة من العمل في البيئة الجديدة. وينبغي أن يبدأ العمل بتفويضات السلطة الدائمة اعتباراً من 1 مارس/آذار 2020.

## ملخص

- 28- في عام 2019، سوف تقدم الموجة الأخيرة من المكاتب القطرية خططها الاستراتيجية إلى المجلس التنفيذي. وسيتم التحول إلى طريقة العمل الجديدة هذه بينما يواصل البرنامج تنفيذ استجاباته لسبع حالات طوارئ من المستوى 3، وست حالات من المستوى 2 (حتى وقت إعداد هذا التقرير).
- 29- وسوف تؤدي المبادرات المؤسسية الحاسمة التي حددت للتنفيذ بدءاً من عام 2019 إلى تعزيز البرنامج. وسوف تحسّن قدرة البرنامج على مواصلة تتبع الفئات السكانية الضعيفة بشكل أفضل، وتقاسم البيانات، وحماية خصوصية الأفراد المعنيين وحقوقهم. وسوف يشارك البرنامج في قيادة ابتكارات الأعمال في الأمم المتحدة، والتي تهدف إلى تحقيق وفورات عن طريق توحيد خدمات المكتب الخلفي، وزيادة نسبة المباني المشتركة الخاصة بالأمم المتحدة. وسوف يضمن صندوق البرنامج لعام 2030 أن تكون لدى البرنامج القدرة على تنفيذ خطط استراتيجية قطرية تحويلية حقيقية، وخطط استراتيجية قطرية مؤقتة في بلدان مختارة، بينما سيتم تعزيز مهارات الموظفين من خلال الاستثمارات التي تضمن التطوير المستمر لقدرات الموظفين المطلوبة بحلول عام 2020. وإلى جانب هذه المبادرات، ستكون هناك استثمارات متزايدة في كيانات الرقابة في البرنامج من خلال ميزانية دعم البرامج والإدارة من أجل توفير المزيد من الضمانات لأصحاب المصلحة بشأن استخدام موارد البرنامج.

## القسم الثاني: سياق التمويل وافتراضات تدبير الموارد

- 30- يعرض هذا القسم لمحة عامة عن السياق المالي والافتراضات المالية التي تستند إليها توقعات إيرادات البرنامج لعام 2019، والتي تُقدَّر بمبلغ 6.8 مليار دولار أمريكي، وتشمل إيرادات الصناديق الاستثمارية، وحساب الاستجابة العاجلة. وتستند التوقعات إلى مواقف المانحين واتجاهاتهم، وتتفق مع توقعات التمويل المحلي لكل بلد، والتي تُشكل مجتمعة أساس خطة الإدارة.
- 31- ويواصل البرنامج المطالبة بتمويل مرن ويمكن التنبؤ به. ويسلط هذا القسم الضوء على تحليل وجهود دعم هذه الأنواع من التمويل.
- 32- وفي مواجهة المستويات القياسية للاحتياجات الإنسانية في جميع أنحاء العالم في عام 2018، يواصل البرنامج جهوده للاستجابة لحالات الطوارئ. ويعكس هذا القسم اتجاهات التمويل المتوقعة ومتطلبات تدبير الموارد في خطة الإدارة الحالية، والتي تم إعدادها قبل ستة أشهر من فترة الميزانية. وتعدل باستمرار اتجاهات ومتطلبات التمويل بما يتماشى مع الاحتياجات التشغيلية للبرنامج.

## مواكبة الاتجاهات العالمية

- 33- في عام 2017، بدأ تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة على نطاق البرنامج من أجل زيادة تحسين الكفاءة والفعالية التشغيلية. وتوفّر الخطة الاستراتيجية الحالية والبنية البرمجية والمالية المحدثة الناتجة عن إدخال خارطة الطريق المتكاملة أدوات مؤسسية جديدة ورؤى برمجية ومالية لتحفيز زيادة التمويل القابل للتنبؤ والمرن.
- 34- ويقوم البرنامج بدور حاسم لمعالجة الأزمات الإنسانية الحالية والمستقبلية، وتقوم أنشطة الدعوة بدور حاسم لتوليد التمويل اللازم للبرنامج لكي يستجيب للداءات التي تُطالب بالعمل. ومع وجود نزاعات تُحرّك الكثير من الاحتياجات الإنسانية، فمن الضروري التشديد على أهمية دور البرنامج في محور الترابط بين الاعتبارات الإنسانية والتنمية والسلام، في أعقاب اتباع "نهج الترابط الثلاثي" في مشهد اجتماعي سياسي يتسم بالتحدي على مستوى العالم.
- 35- ويواجه البرنامج تحدياً واضحاً في زيادة الالتزامات المالية، ليس فقط من جانب أكبر المانحين، وإنما أيضاً من جانب مصادر تمويل أخرى ومانحين جُدد من أجل مساعدة البرنامج على تلبية احتياجاته التشغيلية. ويواصل البرنامج زيادة نطاق مصادر التمويل من الشركاء المانحين الحاليين والمحتملين. ومع مراعاة برنامج إصلاح الأمم المتحدة، يواصل البرنامج استكشاف استخدام أدوات مالية جديدة مثل الصناديق المواضيعية، والصناديق المجمعّة، والقنوات الرقمية، والتأمين ضد الحوادث، ومبادلة الديون، من أجل تعزيز قدرته على الاستجابة للمتطلبات الاستراتيجية ومتطلبات تدبير الموارد لبرنامج عمله.

## اتجاهات تمويل البرنامج: توقعات 2018-2019

- 36- تُشير المعلومات المتاحة عن الجهات المانحة واستعراض اتجاهات التمويل إلى أن إيرادات المساهمات لعام 2018، بما في ذلك الصناديق الاستثمارية، سوف تصل إلى 7.4 مليار دولار أمريكي. وتعني الحاجة الملحة لمعالجة انعدام الأمن الغذائي، مقرونة بتحديات كبيرة في فرص الوصول، أن يواصل البرنامج القيام بدور رئيسي في الجهود التي تهدف إلى التصدي للعديد من أكبر التحديات العالمية. وفي حين أنه يصعب التنبؤ بمخصصات الطوارئ في وقت مبكر، لا يزال البرنامج واثقاً من أن إيرادات المساهمات سوف تصل إلى 6.8 مليون دولار أمريكي في عام 2019. وتهدف الجهود المعززة لجمع الأموال، بما فيها التركيز على تنويع مصادر التمويل وتكثيف المشاركة المؤسسية مع المؤسسات المالية الدولية والتمويل المواضيعي، وكذلك الشراكات مع أصحاب المصلحة المعنيين في القطاع الخاص، إلى مواصلة تضيق الفجوة بين الاحتياجات والموارد المتاحة طوال عام 2019.

## الآثار المحتملة للمشهد السياسي والتغيير على إيرادات البرنامج

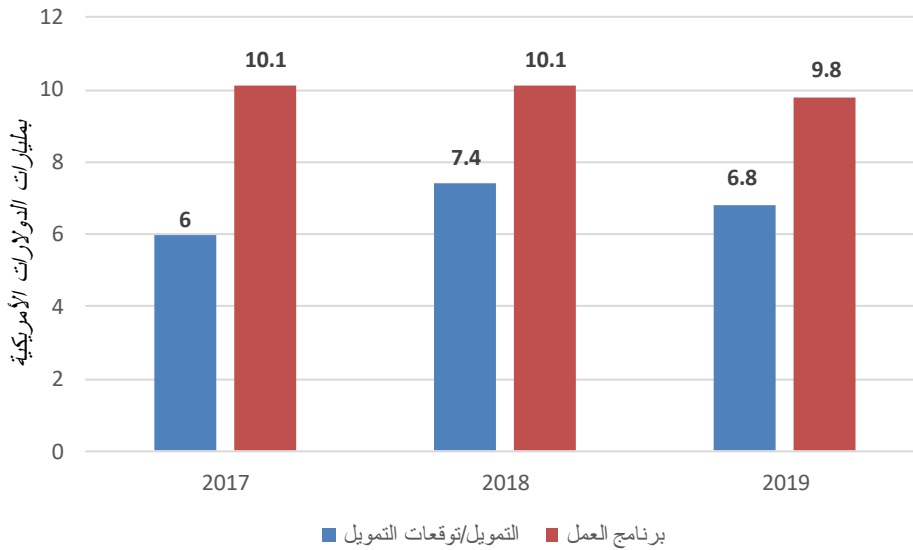
37- سيظل للمشهد الجغرافي السياسي المتغير والأولويات الاستراتيجية للمانحين الرئيسيين تأثير كبير على قرارات التمويل في المستقبل. وستظل الاحتياجات الانسانية تشغل حيزا بارزا. غير أن الاعتراف بأهمية نهج الترابط الثلاثي في تشجيع التقدم الاجتماعي والسياسي، وتعزيز الاستقرار السياسي والاجتماعي يشير إلى أنه من المرجح أن يستجيب المانحون بصورة مواتية لاحتياجات التمويل الشاملة في البرنامج. وتُسهم المخاوف المحلية المستمرة بشأن آثار الهجرة على كثير من البلدان الأوروبية في إدراك أثر انعدام الأمن الغذائي بشكل أوضح باعتباره أحد نتائج النزاع والنزوح. وقد عزز قرار مجلس الأمن 2417 بشأن الجوع الناجم عن النزاع (مايو/أيار 2018) أهمية دعم عمل البرنامج<sup>(6)</sup>.

## مواكبة الاحتياجات – اتجاهات المساهمات المقدمة إلى البرنامج

38- تبلغ المتطلبات التشغيلية لعام 2018 نحو 10.1 مليار دولار أمريكي. وتُقدَّر فجوة التمويل التشغيلي لعام 2018 بنسبة 27 في المائة، وبموارد تقديرية تبلغ 7.4 مليار دولار أمريكي. ويعزى استمرار ارتفاع مستوى الاحتياجات التشغيلية إلى متطلبات الاستجابة لحالات طوارئ من المستوى 3، والتي تستأثر بنحو 60 في المائة من برنامج عمل البرنامج. وحصل البرنامج في عام 2017 على أعلى مستوى سنوي من المساهمات المؤكدة التي بلغت 6 مليارات دولار أمريكي. ومن المتوقع تخطي هذا المستوى في عام 2018 في ظل ازدياد الأهمية الحاسمة للاحتياجات في أكبر عمليات البرنامج (اليمن، والجمهورية العربية السورية، والسودان) إلى أعلى مستوى لها.

39- وتشير توقعات التمويل لعام 2019 في السيناريوهات المتفائلة إلى انخفاض في الاحتياجات المتوقعة في أكبر العمليات مصحوبا بتراجع متناسب في الإيرادات، ولكن مع استمرار انخفاض النسبة المئوية لفجوة التمويل. غير أنه إذا استمرت متطلبات التمويل في البرنامج مماثلة لمتطلباته من الموارد في عام 2018 أو تجاوزتها، بسبب الأزمات أو الأحداث الرئيسية في عام 2019، من المتوقع أن تسجل إيرادات المساهمات المتوقعة زيادة متناسبة في مستويات التمويل. وترد في الشكل 1-2 لمحة عن توقعات التمويل وإيرادات المساهمات في البرنامج للفترة من 2017 إلى 2019.

الشكل 1-ثانياً: إيرادات المساهمات، 2019-2017



(6) الأمم المتحدة، 2018. قرار مجلس الأمن 2417 (2018) [بشأن انعدام الأمن الغذائي الناجم عن النزاع] <https://digitallibrary.un.org/record/1627835?ln=en>



## الحكومات المضيفة وتوسيع قاعدة المانحين

40- يواصل البرنامج تعزيز مشاركته مع الحكومات المضيفة عن طريق استكشاف مجموعة واسعة من الطرائق من أجل الحصول على مصادر تمويل بديلة وموارد لدعم الأنشطة المتوائمة مع الأولويات الوطنية. وبينما يتجاوز البرنامج المرحلة التجريبية لخارطة الطريق المتكاملة، وتصبح الخطط الاستراتيجية القطرية هي القاعدة، يفتح توافر البرنامج مع الأولويات الوطنية ودعمه لها فرصاً أخرى لزيادة المساهمات المنتظمة من الحكومات المضيفة. وتركز النتيجة الاستراتيجية 7 للبرنامج (إمكانية الحصول على الموارد المالية) على دعم البلدان في تعبئة الموارد للمبادرات المرتبطة بأهداف التنمية المستدامة. ومن المتوقع أن تسفر التدخلات في هذا المجال عن عائد متزايد في السنة المقبلة من خلال استخدام آليات البرنامج للتوأمة وتعزيز التعاون فيما بين بلدان الجنوب. وتشمل مجالات الاستكشاف الإضافية التعاون المتجدد والمتزايد مع المؤسسات المالية الدولية. وسوف يسعى البرنامج إلى اتخاذ موقع الشريك والمنفذ مع الحكومات المضيفة التي تتلقى أموالاً من مؤسسات مالية دولية، مثل البنك الدولي. ومن المتوقع أن يوفر التزام البرنامج المتجدد بالواجبات المدرسية قناة انتاجية يمكن من خلالها للتمويل المختلط من الحكومات المضيفة والمانحين والمؤسسات المالية أن يحقق حصائل جماعية ومتعددة.

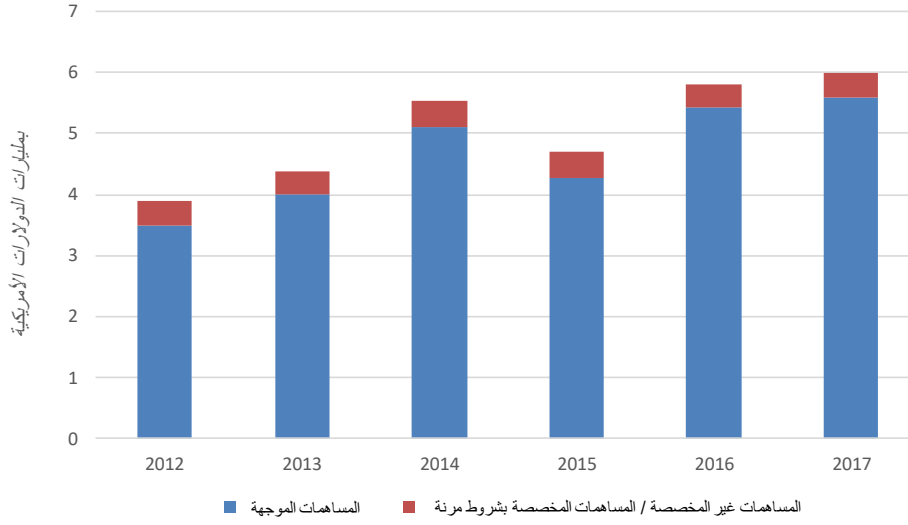
41- ويستمر البرنامج في استحداث نهج ابتكارية لتعبئة الموارد، من بينها التبرعات المتناهية الصغر، والهيئات الفردية. وكما يتضح من تجربة وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، يمكن استثمار الهيئات الفردية لتوليد مستويات كبيرة من التمويل المرن والمستدام. ويجرب البرنامج سلسلة من الأنشطة الجديدة لإشراك داعمين محتملين من خلال تطبيق نموذج "تقاسم الوجبات" على سبيل المثال، عن طريق الهاتف المتنقل، ومخطط الهيئات الشهرية المعروف باسم "رواد القضاء على الجوع". ويتيح النهج الرقمي الأول (7) الخاص بالبرنامج مشاركة عالية التركيز مع مجموعة من المجتمعات المحلية في أوقات مناسبة، مثلاً خلال شهر رمضان، ومناسبات مماثلة. وسوف تؤدي زيادة الدخل من الهيئات الفردية إلى إضافات كبيرة للموارد التي يتم توليدها حالياً عن طريق الشراكات المؤسسية. ويسلم البرنامج بأن الشراكات مع قطاع الأعمال يمكن أن تولد قيمة تتجاوز قيمة المساهمات المالية المباشرة من جانب الشركاء، مثلاً عن طريق نقل الخبرات والتكنولوجيا.

## التمويل المرن الذي يمكن التنبؤ به

42- يُشارك البرنامج المانحين في حوارات بشأن التمويل الاستراتيجي، مع التركيز على المرونة والقدرة على التنبؤ بغية تعظيم أثر التمويل. فزيادة مرونة التمويل وإمكانية التنبؤ به تدعمان دور البرنامج المتكامل في محور الترابط بين الاعتبارات الإنسانية، والتنمية، والسلام، وشركائه من أجل تعزيز القدرات مع الحكومات الوطنية. كما أن تعزيز المرونة يُعد أمراً حاسماً لتمكين البرنامج من تحقيق الفوائد الكاملة لخارطة الطريق المتكاملة، ولضمان استخدام أدوات التمويل الاستراتيجي للبرنامج بصورة أكثر كفاءة. ومن شأن الاستثمارات الأطول أمداً والقابلة للتنبؤ، والتي تستمر طوال مدة الخطط الاستراتيجية القطرية أو الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة لكل من المكاتب القطرية أن تُيسر التنفيذ الفعال والكفؤ لأنشطة البرنامج.

(7) تقول نظرية النهج الرقمي الأول إنه ينبغي أن تتم الاتصالات عن طريق مواقع التواصل الاجتماعية الجديدة بدلاً من وسائط الإعلام القديمة.

## الشكل ثانياً-2: اتجاهات التخصيص



43- وبينما زادت إيرادات البرنامج بدرجة كبيرة، انخفضت الحصة النسبية للتمويل المتعدد الأطراف<sup>(8)</sup> بشكل مضطرب من 19 في المائة في عام 2002 إلى 5 في المائة في عام 2017. وبلغت المساهمات المتعددة الأطراف 375 مليون دولار أمريكي<sup>(9)</sup> في عام 2017. ويتوقع البرنامج أن زيادة الشفافية من خلال مستوى نشاط خارطة الطريق المتكاملة في هيكل الميزانية سوف تزيد من ثقة المانحين، مما يشجعهم على المضي قدماً نحو التمويل القائم على الحاصلات أو التمويل المرن بمرور الوقت. كما أن التمويل المتعدد الأطراف أو التمويل الموجّه على مستويات أعلى واستراتيجية بدرجة أكبر في هيكل الميزانية التي تدعم الخطط الاستراتيجية القطرية، سوف يساعد البرنامج على تعظيم فعاليته التشغيلية، وسرعة حركته، ومرونته، مع تحسين استخدام أدواته الخاصة بالتمويل بالسلف.

44- ويواصل البرنامج تركيزه على المساهمات المتعددة السنوات، وإبرام اتفاقات شراكة استراتيجية مع مانحين لضمان الحصول على تمويل يمكن التنبؤ به ومرن لمجموعة من الأهداف المتفق عليها التي تغطي أجلاً طويلاً نسبياً. وفي الوقت الحاضر، يوجد لدى البرنامج 13 اتفاق شراكة استراتيجية مع مانحين، من بينهم السويد، والتي جددت اتفاق الشراكة الاستراتيجية في أوائل عام 2018. وسوف ينتهي اتفاق الشراكة الاستراتيجية مع فنلندا والاتحاد الروسي في أواخر عام 2018.

(8) مساهمات غير مخصصة أو مخصصة بشروط مرنة.

(9) يشمل المجموع مساهمات متعددة الأطراف متاحة للبرنامج لغرض تخصيصها.

الشكل ثانياً-3: الجهات المانحة المرتبطة باتفاقات شراكة استراتيجية، 2012-2021

2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	جهة مانحة مرتبطة باتفاق شراكة استراتيجية
											أستراليا
											كندا
											الدانمرك
											فنلندا
											آيسلندا
											آيرلندا
											لكسمبرغ
											نيوزيلندا
											النرويج
											جمهورية كوريا
											الاتحاد الروسي
											السويد
											المملكة المتحدة

اللون الأخضر الفاتح = اتفاقات سابقة

اللون الأخضر الداكن = اتفاقات حالية

اللون الأصفر = قيد التفاوض

45- وفي عام 2017، ظلت المساهمات المتعددة السنوات ثابتة بقيمة إجمالية قدرها 1.09 مليار دولار أمريكي، مقابل 1.07 مليار دولار أمريكي في عام 2016.

46- وزادت المساهمات المؤهلة للاستخدام في الإقراض الداخلي للمشروعات<sup>(10)</sup> من 3.2 مليار دولار أمريكي في عام 2016 إلى 3.7 مليار دولار أمريكي في عام 2017 - وهو ما يمثل 60 في المائة من جميع المساهمات. وتعتبر مزايا استخدام هذه المساهمات أثناء دورات حياة المشروعات، ولا سيما في المراحل المبكرة، ضرورية للتخطيط والتنفيذ الفعالين. فمثل هذه المرونة تمكّن البرنامج من شراء الأغذية في الأوقات المثلى، وتلافي حالات الانقطاع في توفير الأغذية والتحويلات القائمة على النقد، وتخفيض تكاليف المعاملات، وبالتالي ضمان حصول المستفيدين على أقصى قدر من الدعم.

### حساب الاستجابة العاجلة

47- في عام 2017، بلغ مجموع المساهمات المقّمة إلى حساب الاستجابة العاجلة 46.9 مليون دولار أمريكي، مما يشير إلى استمرار التراجع مقابل 47.6 مليون دولار أمريكي في عام 2016، و57.3 مليون دولار أمريكي في عام 2015.

(10) يوفّر الإقراض الداخلي للمشروعات سلطة تنفيذ الميزانية باستخدام المساهمات المتوقعة إلى المشروعات كضمان للقروض.

## القسم الثالث: الاحتياجات التشغيلية وخطة التنفيذ لعام 2019

### لمحة عامة

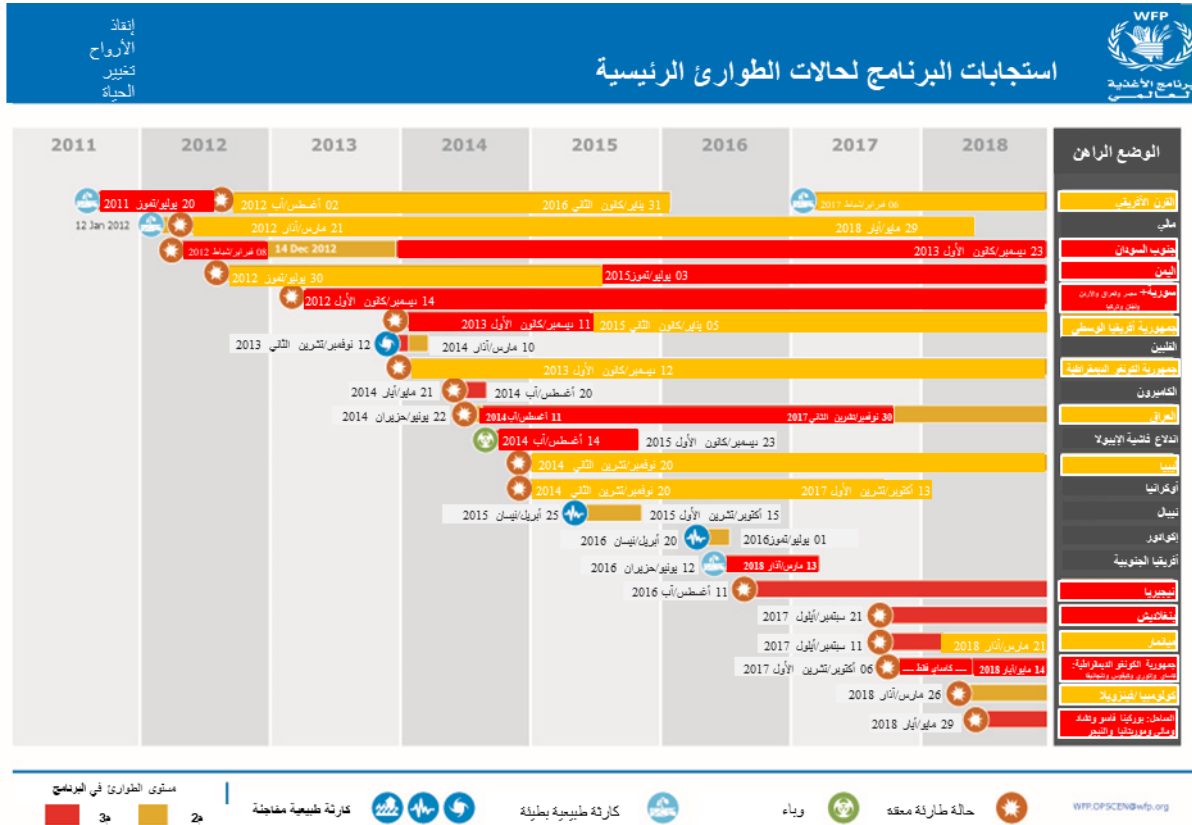
- 48- يواصل البرنامج التزامه بمواءمة وتكامل قدرات وبرامج المساعدة الغذائية لديه مع قدرات وبرامج السلطات الوطنية والشركاء الآخرين، وفقاً لأهداف التنمية المستدامة. فالتحول الاستراتيجي والبرامج المنصوص عليه في الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) تنطوي على عملية التخطيط المصممة لاستكمال المساعدة الطارئة ذات الأولوية التي يقدمها البرنامج بطرق لا تؤدي فقط إلى إنقاذ الأرواح، بل تؤدي أيضاً إلى تغيير الحياة.
- 49- وتحدد خطة الإدارة (2019-2021) المرحلة التالية لتنفيذ خارطة الطريق المتكاملة. وتتواءم الخطط الاستراتيجية القطرية، التي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من خارطة الطريق المتكاملة، مع الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)، وإطار النتائج المؤسسية (2017-2021). وفي حين ركزت خطة الإدارة (2018-2020) على مواءمة أهداف البرنامج وأنشطته مع أهداف التنمية المستدامة، فإن خطة الإدارة (2019-2021) توضح كيف يقوم البرنامج بالتنفيذ على أساس أهداف خطة التنمية المستدامة لعام 2030 من خلال استراتيجيات مصممة بشكل جيد، وبرامج تُنفذ في شراكة وثيقة مع الأمم، والمجتمعات المحلية، والمنظمات غير الحكومية، ووكالات الأمم المتحدة، ولا سيما الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف).
- 50- ومنذ اعتماد نهج التخطيط القائم على الموارد في عام 2013، والذي يُستخدم في وضع خطة التنفيذ، والذي بمقتضاه أُعطيت الأولوية للاحتياجات التشغيلية المستندة إلى الحاجات المقدّرة وفقاً للمساهمات المتوقعة والمدرجة في خطة التنفيذ، أصبح هذا النهج آلية أساسية لتعزيز الأداء والمساءلة.
- 51- ويتطلب تحقيق أهداف خطة الإدارة أن يؤدي تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية إلى برامج تحويلية تنفذ الأرواح وتُغيّر الحياة. وتتضمن خطة الإدارة (2019-2021) تركيزاً متجدداً على القيادة في حالات الطوارئ، وتمييز البرامج، مع الاهتمام بالترابط بين العلاقات الإنسانية، والتنمية، والسلام. كما أن إنقاذ الأرواح وتغيير الحياة يتطلب أيضاً التمويل والشراكات من أجل القضاء على الجوع، وتحولاً رقمياً للبرنامج وللأشخاص الذين يخدمهم، وزيادة البساطة، والكفاءة، والأثر.
- 52- ويواجه البرنامج والأوساط الإنسانية والإنمائية الأوسع نطاقاً عدداً متزايداً من التحديات: زيادة عدم الاستقرار والنزاعات، وعواقب تغيّر المناخ، وهجرة على نطاق واسع بسبب النزاعات والطواهر المناخية الوخيمة. وقد ارتفع عدد الناس الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي بشكل حاد على نطاق العالم من 108 ملايين نسمة في عام 2016 إلى 124 مليوناً في عام 2017، وهو ما يُعكّل زيادة بنسبة 15 في المائة<sup>(11)</sup> ومن دواعي القلق الشديد، ظهور أدلة على استمرار تزايد الجوع في العالم، وهو ما شكّل انتكاسة للاتجاه الطويل الأجل في تراجع الجوع. ففي عام 2017، قَدّر عدد الناس الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي المزمن بنحو 815 مليوناً، أي بزيادة قدرها 38 مليون شخص (بنسبة 11 في المائة) عن العام السابق، وهذا يعني أن شخصاً واحداً من بين كل تسعة أشخاص يعاني من الجوع.
- 53- وقد أدت إلى هذا الحالة إلى ظهور عدد غير مسبوق من حالات الطوارئ التي أعلن عليها البرنامج، وتمثل حالات الطوارئ المستمرة من المستوى 3 أكبر عدد من حالات الطوارئ المتزامنة التي سبق أن واجهها البرنامج. وتشمل حالات الطوارئ المعلنة 7 حالات طوارئ من المستوى 3 في بنغلاديش، وجمهورية الكونغو الديمقراطية وشمال شرق نيجيريا، ومنطقة الساحل (التي تشمل بوركينا فاسو، وتشاد، ومالي، وموريتانيا، والنيجر)، وجنوب السودان، والجمهورية العربية السورية (بما في ذلك أثر الأزمة السورية على البلدان المجاورة وهي مصر، والعراق، والأردن، ولبنان، وتركيا)، واليمن؛ و6 حالات طوارئ من

(11) شبكة معلومات الأمن الغذائي، 2018، التقرير العالمي عن الأزمات الغذائية لعام 2018. [http://vam.wfp.org/sites/data/GRFC\\_2018\\_Full\\_Report\\_EN.pdf](http://vam.wfp.org/sites/data/GRFC_2018_Full_Report_EN.pdf)

المستوى 2 في جمهورية أفريقيا الوسطى، وعلى الحدود بين كولومبيا وفنزويلا، وفي منطقة القرن الأفريقي (إثيوبيا، وكينيا، والصومال)، والعراق، وليبيا، وميانمار. وفي العديد من حالات الطوارئ هذه، يُعد النزاع المحرك الرئيسي للاحتياجات الإنسانية.

54- ويبين الشكل ثالثاً-1 أن استجابات البرنامج لحالات الطوارئ من المستويين 2 و3 في الساحل/مالي، وجنوب السودان، والجمهورية العربية السورية، واليمن كانت سوف تستمر أكثر من 6 سنوات مع نهاية عام 2018.

### الشكل ثالثاً-1: استجابات البرنامج لحالات الطوارئ الرئيسية



55- ويعكس حجم الاحتياجات العامة لهذه الاستجابات لحالات الطوارئ الطبيعية المعقدة والممتدة لكثير من حالات الطوارئ، مثل تلك الموجودة في جمهورية أفريقيا الوسطى، والجمهورية العربية السورية، واليمن، والعوامل التي تقاوم من هذه الحالات، مثل تفشي فيروس الإيبولا المتعاقب في جمهورية الكونغو الديمقراطية، وفي الكونغو. وتقترب الأعداد الكبيرة والمنتامية من المستفيدين بقيود كبيرة على توفير الموارد، الأمر الذي منع البرنامج في بعض الحالات من الوصول إلى جميع المحتاجين في بعض من أشد حالات الطوارئ الإنسانية التي تُشاهد الآن.

56- ومع التسليم بأن إنقاذ الأرواح حاجة عالمية ماسة ومسؤولية أساسية من مسؤوليات البرنامج، فإن الأمانة تُسلم أيضاً بأنه يلزم زيادة الاستثمار والشراكات من أجل إحداث تغيير حقيقي في حياة أفقر الناس وأضعفهم. وهذا يتطلب من البرنامج إقامة شراكات استراتيجية مع السلطات الوطنية والمحلية، والجهات الفاعلة الإنمائية الأخرى، والالتزام بالمبادئ الأساسية، والمساهمة في تحقيق السلام حسب مقتضى الحال.

57- ففي النيجر، على سبيل المثال، أحرز البرنامج تقدماً في تغيير الحياة من خلال برامج سُبل كسب العيش، وإنشاء الأصول، وتقديم الدعم للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة. وترتكز هذه التدخلات على المجتمعات الضعيفة التي تتعرض للجفاف

المتكرر، والنزاعات، والتحديات الهيكلية، مثل عدم الحصول على التعليم أو الأراضي. وتشير الأدلة إلى أن تلبية الاحتياجات الإنسانية العاجلة لهؤلاء السكان الضعفاء، مع معالجة القضايا الأطول أمداً في نفس الوقت، يمكن أن تؤدي إلى تخفيضات في الهجرة، وزيادات في إيرادات الأسر المعيشية، وجمع شمل المجتمعات (الرجال والنساء) من أجل تحديد الأولويات والأهداف المشتركة. ويُمكن تحقيق هذه النتائج من خلال التمويل المرن المتعدد السنوات، والشراكات، والقيادة الحكومية.

58- غير أن اتباع هذا النهج يتطلب تكلفة. ويُعد بناء القدرة على الصمود أكثر تكلفة من الاستجابة الإنسانية التقليدية في البداية، غير أن العوائد تخفّض التكاليف الإنسانية على المدى الطويل. فمقابل كل دولار أمريكي واحد يُستثمر في بناء قدرة الناس على الصمود. يمكن أن يتوقع المانحون توفير ما يصل إلى ثلاثة دولارات أمريكية في تخفيض المساعدات الإنسانية وتجنب الخسائر.<sup>(12)</sup>

59- وفي مواجهة الزيادات في أعداد الناس الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي الحاد، وقيود التمويل في عام 2018، كان يتعيّن على البرنامج اتخاذ قرارات صعبة، لتحديد أي أضعف فئات السكان في العالم – بمن فيهم السكان في مناطق النزاع مثل الجمهورية العربية السورية واليمن – لها أولوية الحصول على المساعدة، وتحديد الفئات التي تُعد في ميسس الحاجة للحصول على الدعم. ومن المؤسف أن الحاجة إلى مثل هذه الأولويات سوف تستمر نظراً للفجوة المتوقعة بين احتياجات البرنامج التشغيلية وخطته للتنفيذ. فبإمكان الاستثمارات في بناء القدرة على الصمود، والحلول السياسية لإنهاء النزاعات أن تضع نهاية للجوع، غير أن جهود بناء القدرة على الصمود سوف تفشل إذا لم تتم تلبية احتياجات الناس الضرورية.

### أثر الموارد المحدودة على الاحتياجات المتنامية

60- وتبلغ احتياجات البرنامج التشغيلية 9.8 مليار دولار أمريكي بالنسبة لعام 2019، أي بزيادة قدرها 9 في المائة عن عام 2018 بسبب الزيادة في الاحتياجات بنسبة 47 في المائة في اليمن بصورة أساسية، والتي بلغت 1.6 مليار دولار أمريكي بالنسبة لعام 2019. وتستأثر أكبر ثلاث عمليات للبرنامج، في الجمهورية العربية السورية والبلدان المجاورة المتضررة من الأزمة السورية، واليمن، وجنوب السودان بنسبة 50 في المائة من الاحتياجات التشغيلية الإجمالية.

الجدول ثالثاً-1 الاحتياجات التشغيلية مقابل خطة التنفيذ، 2017-2019 (بملايين الدولارات الأمريكية)			
2019	*2018	*2017	
9 796	9 011	9 007	الاحتياجات التشغيلية
**6 479	5 878	5 385	خطة التنفيذ
34	35	40	الفرق في التمويل المتوقع (%)

\* في هذا الجدول والجدول التالية، تستند أرقام السنتين 2017 و2018 من خطة الإدارة الأصلية لعام 2017 (خطة الإدارة للفترة 2017-2019) ولعام 2018 (خطة الإدارة للفترة 2018-2020).  
\*\* يبلغ إجمالي التمويل المتوقع 6.8 مليار دولار أمريكي، وإجمالي خطة التنفيذ 6.5 مليار دولار أمريكي (أعلى بنسبة 10 في المائة منه في عام 2018). ويُعزى الفرق البالغ 300 مليون دولار أمريكي بين خطة التنفيذ والتمويل المتوقع إلى أن بعض الموارد المتوقعة لعام 2019 لم تُخصص بعد للمكاتب القطرية. وبمجرد تحديد المخصصات، من المتوقع أن تتخفف الفجوة من 34 في المائة إلى 31 في المائة.

61- ويمثّل الفرق الكبير بين متطلباته المتوقعة المستندة إلى الاحتياجات (احتياجاته التشغيلية) وعدد المستفيدين المتوقعين منه على أساس الموارد المتوقعة (خطة التنفيذ) تحدياً يواجه البرنامج. وتُعد هذه الفجوة مثيرة للقلق خاص نظراً للزيادة في النزاعات العالمية، وتسارع وتيرة تغيّر المناخ، وتزايد الهجرة عبر الحدود والهجرة الداخلية، وكل منها لديه القدرة على دفع بلدان إضافية

(12) وكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية، 2018. اقتصادات الصمود لمواجهة الجفاف في إثيوبيا، وكينيا، والصومال: موجز النتائج العامة (Economics of Resilience to Drought in Ethiopia, Kenya and Somalia: Summary of overall findings).  
<https://www.usaid.gov/documents/1867/economics-resilience-drought-summary>

إلى أزمة غذائية أعمق. وعند النظر إلى هذه العوامل مجتمعة، فإنها تجعل الاستقرار والأمن الغذائي في هذه المناطق بأسرها عرضة لتهديد خطير.

62- ومع استمرار الزيادة في الاحتياجات، بينما تحد الموارد المتوقعة من قدرة البرنامج على مساعدة السكان المتضررين، فإنه يجب على البرنامج القيام بعمليات صعبة لترتيب الأولويات، واستهداف أضعف الناس والفئات فقط بشكل متزايد. وينطوي مثل هذا الترتيب للأولويات على خطر يتمثل، ليس فقط في عدم القدرة على تقديم المساعدة لإنقاذ الأرواح، وبينما يتمثل أيضاً في تآكل مكاسب التنمية التي تحققت في سنوات سابقة. وعن طريق القيام بتحديد الأولويات بين فئات الناس المصنفين بالفعل على أنهم الأكثر تعرضاً بشكل خطير، فإن البرنامج يخاطر بالوصول فقط إلى أولئك الناس في حالات الطوارئ والمراحل الكارثية في التصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي، بينما يهمل السكان الإضافيين الذين يواجهون خطر الانزلاق إلى هذه المراحل.

الجدول ثالثاً-2: الاحتياجات التشغيلية مقابل خطة التنفيذ حسب مجال التركيز، 2018 و2019 (بملايين الدولارات الأمريكية)				
2019		2018		
خطة التنفيذ	الاحتياجات التشغيلية	خطة التنفيذ	الاحتياجات التشغيلية	مجال التركيز
4 242	6 530	4 356	6 618	الاستجابة للأزمات
1 867	2 699	934	1 656	بناء القدرة على الصمود
370	566	589	736	الأسباب الجذرية
<b>6 479</b>	<b>9 796</b>	<b>5 878</b>	<b>9 011</b>	المجموع

63- ولا تزال متطلبات الاستجابة للأزمات متساوية مع السنوات السابقة، غير أن احتياجات بناء القدرة على الصمود تحتاج إلى ما يقرب من الضعف. ويعكس ذلك المستويات العالية للحاجات وزيادة التركيز على بناء الصمود على حد سواء، ولا سيما نقل العملية الواسعة النطاق الخاصة باللاجئين في تركيا إلى مجال التركيز على بناء الصمود وفقاً للخطة الاستراتيجية القطرية. وبتابع نهج أكثر توجهاً نحو بناء الصمود في تركيا، سوف يجمع البرنامج بين الجهود الجارية والجهود المدعومة من الاتحاد الأوروبي لضمان تلبية الاحتياجات الأساسية للاجئين السوريين، بينما تعزز الاستثمارات الموازية بناء الصمود في المؤسسات والنظم. وسوف تشمل هذه الاستثمارات العمل عن كثب مع حكومة تركيا على المستويين الوطني ودون الوطني؛ وتقديم الدعم المالي والتقني لجمعية الهلال الأحمر التركية بوصفها الشريك الذي اختارته الحكومة لتقديم المساعدات الإنسانية للاجئين السوريين؛ وتوسيع فرص التدريب وكسب العيش للاجئين. وفي بلدان أخرى، تشمل الأنشطة المعززة لبناء القدرة على الصمود مزيداً من الجهود للتنسيق والترتيب وتحقيق التكامل في المساعدات الغذائية مقابل إنشاء الأصول، والتغذية، والتغذية المدرسية، وأنشطة بناء القدرة في المجتمعات الضعيفة من أجل تحقيق أثر أوسع.

64- وفي عام 2019، تستأثر الاحتياجات التشغيلية المتوقعة للأسباب الجذرية بنسبة 6 في المائة من الاحتياجات التشغيلية الإجمالية. وسوف يزيد عمل البرنامج بشأن تعزيز القدرات الوطنية للبلدان تماشياً مع خطة الاستثمار بشكل أكبر في معالجة العوامل الهيكلية والنظمية الأساسية التي تسبب انعدام الأمن الغذائي والتغذية الهزيلة.

## التحليل حسب عدد المستفيدين

الجدول ثالثاً-3: أعداد المستفيدين وفقاً للاحتياجات التشغيلية، 2018-2019		
المكتب الإقليمي	2018	2019
بانكوك – آسيا والمحيط الهادئ	10 756 649	10 809 110
القاهرة – الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى	26 810 263	26 044 406
داكار – غرب أفريقيا	10 638 803	9 518 645
جوهانسبرغ – الجنوب الأفريقي	13 778 922	8 359 094
نيروبي – شرق ووسط أفريقيا	21 862 788	20 504 341
بنما – أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	3 651 638	3 741 102
<b>المجموع</b>	<b>87 499 062</b>	<b>78 976 698</b>

65- وفي الفترة بين عامي 2018 و2019، من المتوقع أن ينخفض العدد الإجمالي للمستفيدين بنسبة 9.7 في المائة (وفقاً للاحتياجات التشغيلية). وعلى الرغم من استمرار ارتفاع الحاجة إلى الاستجابة لحالات الطوارئ من المستوى 3، من المتوقع أن تنخفض أعداد المستفيدين بشكل كبير بسبب نهاية ظاهرة النينيو في إقليم الجنوب الأفريقي. وفي ذروة ظاهرة النينيو، قام البرنامج بزيادة عدد المتلقين للمساعدة في الإقليم إلى أكثر من 13 مليون شخص. ومع اقتراب هذه العملية من نهايتها، خُصّص المكتبان الإقليميان في ملاوي وزمبابوي عدد المستفيدين المستهدفين بأكثر من خمسة ملايين شخص. وفي إقليم شرق ووسط أفريقيا، من المتوقع أن ينخفض أيضاً عدد المستفيدين بنحو مليون شخص، بسبب التحسينات الموسمية في المناطق التي تتأثر مراراً بالجفاف والفيضانات.

66- ولا يشير عدد المستفيدين بالضرورة إلى حجم عمل البرنامج، لأن بعض المستفيدين يمكن مساعدتهم لمدة أطول مما في السنة السابقة. ولذلك تضمنت خطط الإدارة السنوية الأخيرة أرقاماً لأعداد الحصص الغذائية اليومية المتوقعة لكي تعبر بشكل أفضل عن حجم التحويلات التي تصل إلى المستفيدين. وفي البلدان الاثنتين والثمانين التي سيساعد فيها البرنامج السكان في عام 2019، تبلغ المتطلبات التشغيلية المتوقعة 21 مليار حصة غذائية يومية، أي نفس الرقم الوارد في خطة الإدارة لعام 2018.

## القدرة على التنفيذ بالنسبة لأهداف التنمية المستدامة

الجدول ثالثاً-4: الاحتياجات التشغيلية مقابل خطة التنفيذ حسب هدف التنمية المستدامة، والهدف الاستراتيجي، والنتيجة الاستراتيجية، 2019					
هدف التنمية المستدامة	الهدف الاستراتيجي	النتيجة الاستراتيجية	الاحتياجات التشغيلية (بملايين الدولارات الأمريكية)	خطة التنفيذ (بملايين الدولارات الأمريكية)	الفرق (بالنسبة المئوية)
2	1: وضع نهاية للجوع	1: الحصول على الغذاء	6 814	4 391	36
	2: تحسين التغذية	2: إنهاء سوء التغذية	995	560	44
	3: تحقيق الأمن الغذائي	3: إنتاجية ودخول صغار المزارعين	252	165	35
17	4: دعم تنفيذ أهداف التنمية المستدامة	4: نُظُم غذائية مستدامة	370	204	45
		5: تعزيز القدرات	115	66	43
		6: اتساق السياسات	6	4	28



الجدول ثالثاً-4: الاحتياجات التشغيلية مقابل خطة التنفيذ حسب هدف التنمية المستدامة، والهدف الاستراتيجي، والنتيجة الاستراتيجية، 2019					
الفرق (بالنسبة المئوية)	خطة التنفيذ (بملايين الدولارات الأمريكية)	الاحتياجات التشغيلية (بملايين الدولارات الأمريكية)	النتيجة الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	هدف التنمية المستدامة
59	0.1	0.2	7: تدبير موارد متنوعة	5: شراكة لتحقيق نتيجة التنمية المستدامة	
12	1 089	1 244	8: تعزيز الشركات العالمية		
<b>34</b>	<b>6 479</b>	<b>9 796</b>	<b>المجموع</b>		

67- لا تزال البلدان المتضررة من النزاعات الممتدة بحاجة إلى برامج عاجلة وموجهة للمساعدة الغذائية والتغذية غير المشروطة، ومطوّعة لتناسب حجم النزاع والاحتياجات المتغيرة. وفي حين تُمَثِّل هذه الأنشطة 80 في المائة من برنامج العمل الشامل للهدف الاستراتيجي 1 بشأن القضاء على الجوع، والهدف الاستراتيجي 2 بشأن تحسين التغذية، تُشير خطة التنفيذ إلى عجز قدره 3 مليارات دولار أمريكي (الجدول ثالثاً-4)، مما يعرقل بشدة قدرة البرنامج على تنفيذ هدف التنمية المستدامة 2.

68- وفيما يتعلق بوضع نهاية لسوء التغذية، وهو عنصر أساسي في الهدف الاستراتيجي 2، يعكس الفرق البالغ 44 في المائة بين الاحتياجات التشغيلية وخطة التنفيذ خيارات صعبة تشمل، على سبيل المثال، تقليص الأنشطة الحيوية لمعالجة سوء التغذية والوقاية منه، وهو ما سوف يؤثر على ملايين الأطفال في اليمن، وجنوب السودان، والصومال.

69- وبالمقارنة مع عام 2018، لا تزال أنشطة البرنامج المتوقعة بالنسبة لهدف التنمية المستدامة 17 ثابتاً نسبياً بالنسبة لعام 2019، باستثناء انخفاض كبير في الفرق المتوقع بين الاحتياجات والموارد بالنسبة للأنشطة المتعلقة باتساق السياسات. وسوف تتيح الزيادة في الموارد المتوقعة للبرنامج، على سبيل المثال، دعم حكومة نيجيريا لضمان اتساق السياسات والخطط والبرامج مع خطة القضاء على الجوع. وفي الوقت نفسه، ومقارنة بعام 2018، يوجد تباين أكبر في التمويل المتوقع والمتاح للأنشطة التي تدعم الحكومات بغية تنويع مصادر مواردها من أجل التنمية. ففي الصين، على سبيل المثال، سوف يؤثر ذلك على جهود البرنامج لالتقاء جميع الشركاء ذوي الصلة في القطاع الخاص، والمجتمع المدني، والحكومة من أجل توفير الدعم التقني والمالي للسكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي. وتعتبر كل من حافظة نيجيريا والصين ضروريتين لإقامة نُظُم أمن غذائي طويلة الأجل ومستقرة في هذين البلدين.

الجدول ثالثاً-5: الاحتياجات التشغيلية مقابل خطة التنفيذ حسب فئة النشاط، 2019			
فئة النشاط	الاحتياجات التشغيلية (بملايين الدولارات الأمريكية)	خطة التنفيذ (بملايين الدولارات الأمريكية)	الفرق (بالنسبة المئوية)
تحويلات غير مشروطة للموارد من أجل دعم الحصول على الغذاء	5 528	3 577	35
الخدمات والمنصات المشتركة	1 239	1 084	13
دعم إنشاء الأصول وسُبل كسب العيش	966	578	40
معالجة التغذية	554	342	38
الوجبات المدرسية	536	367	31
الوقاية من سوء التغذية	494	254	49
تعزيز القدرة المؤسسية	242	149	39
دعم الأسواق الزراعية لأصحاب الحيازات الصغيرة	117	62	47

الجدول ثالثاً-5: الاحتياجات التشغيلية مقابل خطة التنفيذ حسب فئة النشاط، 2019			
فئة النشاط	الاحتياجات التشغيلية (بملايين الدولارات الأمريكية)	خطة التنفيذ (بملايين الدولارات الأمريكية)	الفرق (بالنسبة المئوية)
التكثيف مع تغيير المناخ وإدارة المخاطر	67	41	38
تعزيز القدرة الفردية	29	16	43
الاستعداد لحالات الطوارئ	17	5	69
التحليل والتقييم	7	3	50
فئات أخرى*	1	1	15
<b>المجموع</b>	<b>9 796</b>	<b>6 479</b>	<b>34</b>

\* الأنشطة "الأخرى" هي تلك التي لم تتواءم بعد بصورة كاملة مع إطار النتائج المؤسسية في مكاتب قطرية تواصل تنفيذ مشروعات ما قبل خارطة الطريق المتكاملة في عام 2018.

### أثر قيود التمويل على جهود البرنامج للوفاء بالاحتياجات

70- تشير خطة التنفيذ إلى عجز متوقع يبلغ 3 مليارات دولار أمريكي تقريباً بين الاحتياجات التشغيلية والتمويل المتاح المتوقع، والذي من شأنه أن يعرقل بشدة قدرة البرنامج على تحقيق هدف التنمية المستدامة 2. فسوف تصل تحويلات الموارد غير المشروطة استجابة للأزمة السورية إلى 70 في المائة فقط من المستفيدين المستهدفين، مما يترك أكثر من مليون شخص من المحتاجين إلى الغذاء بلا مساعدة. وتواجه عملية كينيا عجزاً مماثلاً بنسبة 70 في المائة، غير أن المكتب القطري يعتزم الحفاظ على عدد المستفيدين من اللاجئين الذين يحصلون على عمليات توزيع عامة وتدخلات تغذوية، مع تخفيض الحصص الغذائية. وهذا من شأنه أن يُشكل خطراً على الوضع الصحي والتغذوي للاجئين.

71- وإذا لم تقترن تحويلات الأغذية غير المشروطة بمجموعة من التدخلات التدريجية لبناء القدرة على الصمود كجزء من برنامج واحد متكامل، فسوف تستمر الدعوات سنة بعد أخرى لتقديم الدعم الإنساني، مع احتمال أن تزداد التكاليف بصورة منتظمة. وتشمل التدخلات ذات الصلة لبناء القدرة على الصمود أنشطة للمساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول ودعم سبل كسب العيش، وأنشطة للوقاية من سوء التغذية، والوجبات المدرسية، ودعم أسواق صغار المزارعين، والتكثيف مع تغيير المناخ، وإدارة المخاطر، وهي أنشطة تواجه حالات عجز تتراوح ما بين 38 في المائة، أو 388 مليون دولار أمريكي لإنشاء الأصول ودعم سبل كسب العيش، و49 في المائة، أو 240 مليون دولار أمريكي للوقاية من سوء التغذية. ويوضح التباين في فجوات التمويل بالنسبة للأنشطة المختلفة وجود انفصال بين الرغبة في تنفيذ برامج متكاملة بشكل متزايد، والموارد المطلوبة للقيام بذلك.

72- وإذا لم تُستكمل أنشطة معالجة التغذية التي تواجه عجزاً متوقعاً قدره 212 مليون دولار أمريكي، بما يكفي من أنشطة الوقاية من سوء التغذية، التي تواجه عجزاً أكبر بنسبة 49 في المائة، فسوف تستمر الحاجة إلى المعالجة التغذوية. وتعتمد برامج التغذية التكميلية الموجهة على منتجات تغذوية متخصصة ومكلفة، وهو ما يفرض في نهاية الأمر عبئاً أكبر على الجهات المانحة للبرنامج في المدى الطويل. والأهم من ذلك هو الأثر الضار على مستقبل الأطفال: فالافتقار إلى التغذية الكافية خلال الألف يوم الأولى بعد الحمل يلحق ضرراً بالغاً بقدرات الطفل في المستقبل، وقدرات جيل الأطفال التالي في حالة الأزمات الكبيرة الممتدة. فالتوقعات المالية الحالية في جمهورية الكونغو الديمقراطية، على سبيل المثال، تُرغم البرنامج على تخفيض عدد الأطفال والأمهات المرضعات الذين يتلقون العلاج التغذوي، وتعليق الأنشطة في العديد من المناطق التي تشهد فيها الحاجة إلى التغذية.

73- وتتعلق النسبة الأكبر من فجوة التمويل المتوقعة، وهي 69 في المائة أو 12 مليون دولار أمريكي، بأنشطة الاستعداد لحالات الطوارئ. وهذا من شأنه الإضرار بقدرة البرنامج على دعم الحكومات لكي تصبح أكثر استعداداً لاستجابة لحالات الطوارئ. ففي بنغلاديش، على سبيل المثال، يُخطط البرنامج لدعم وزارة إدارة الكوارث والإغاثة من أجل تعزيز سلسلة الإمداد في حالات

الطوارئ، وإنشاء منطقة تجمّع لاستقباله وإرسال المساعدات الإنسانية في حالات الطوارئ الواسعة النطاق. وفي باكستان، يعتزم البرنامج دعم جميع مستويات الحكومة والمجتمعات المحلية لاعتماد وإدراج نُظم لإدارة المخاطر المناخية. وسوف يشمل ذلك إذكاء الوعي بالروابط بين تغيّر المناخ والأمن الغذائي والتغذوي فيما بين موظفي الخدمة المدنية وموظفي المؤسسات الأكاديمية.

### الأنشطة المزمعة بناءً على الموارد المتوقعة

74- من بين خطة التنفيذ الإجمالية لعام 2019، يركز أكثر من نصف مجموع برنامج عمل البرنامج (55 في المائة) على توفير تحويلات غير مشروطة تُسهم في تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 في 52 بلداً. ومن المبلغ المتبقي وقدره 2.9 مليار دولار أمريكي في خطة التنفيذ:

(أ) يوجه نحو الثلث (31 في المائة) إلى ثلاثة بلدان – تركيا، واليمن، وجنوب السودان – حيث يُقدّم البرنامج خدمات ومنصات مشتركة للحكومات والشركاء الوطنيين كجزء من مساهمته في تحقيق هدف التنمية المستدامة 17 (النتيجة الاستراتيجية 8)؛

(ب) يورّع ما تبقى من مبلغ 1.9 مليار دولار أمريكي بين فئات الأنشطة المتبقية وهي 11 فئة، مع مساهمة أنشطة إنشاء الأصول وسُبل كسب العيش، وبرمجة التغذية (الوقاية من سوء التغذية والمعالجة التغذوية)، والوجبات المدرسية في تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 في 64 بلداً من المتوقع أن تتأثر بما مجموعه 1.5 مليار دولار أمريكي، أو 77 في المائة من الرصيد المتبقي، ومن المتوقع أن يُخصص منه أكثر من الثلث لأنشطة في جنوب السودان، واليمن، والجمهورية العربية السورية، واليونان؛

(ج) يُخصص الرصيد المتبقي من خطة التنفيذ، والبالغ 1 في المائة تقريباً لسبع فئات أنشطة من أجل مخرجات تُسهم في النتائج الاستراتيجية 5 و6 و7.

75- وتُعزى الزيادات في برمجة البرنامج من أجل النتيجة الاستراتيجية 4 بشأن تعزيز النُظم الغذائية إلى زيادة في أنشطته ذات الأولوية لدعم الأسواق الزراعية لصغار المزارعين، كما في ملاوي، وكينيا، ونيكاراغوا، وغانا، ولأنشطة التكيّف مع تغيّر المناخ وإدارة المخاطر، كما في نيبال، وتشاد، وبنغلاديش، ومصر. ويشمل 73 في المائة حتى الآن من الخطط الاستراتيجية القطرية المعتمدة تدخلات تتعلق بالمناخ.

76- وعلى الرغم من الفرق بين التمويل المتوقع والمتطلبات القائمة على الاحتياجات للمساهمة في استعداد البلدان لحالات الطوارئ، يقوم البرنامج بتوزيع الموارد المتاحة بطرق مبتكرة. وعلى سبيل المثال، يوفّر البرنامج من قاعدة صغيرة في بربادوس مساعدة تقنية جيدة، ويُعزز قدرات الوكالة الكاربيبية لإدارة الكوارث في حالات الطوارئ، وهي وكالة إقليمية حكومية دولية لإدارة الكوارث في المجموعة الكاربيبية والدول المشاركة فيها.

77- ويتضح التزام البرنامج باستخدام خبرته لدعم المجتمع الإنساني والإنمائي الأوسع من خلال استثماره المتزايد في النتيجة الاستراتيجية 8 بشأن تعزيز الشراكات العالمية كمساهمة رئيسية في تحقيق هدف التنمية المستدامة 17. ويشمل هذا العمل توفير الدعم المُعزّز للشركاء من خلال الخدمات والمنصات المشتركة، كما هو الحال في أفغانستان، والصومال، وجنوب السودان، وتركيا، واليمن، حيث تقوم منصات التسليم المنفردة بدعم المجتمع الأوسع للوصول إلى الناس بطريقة فعالة عن طريق حزمة واحدة من الدعم، بالإضافة إلى توفير التنسيق والخدمات في حالات الطوارئ، بما في ذلك عمليات النقل الجوي.

## التحليل حسب النشاط ومجال التركيز

الجدول ثالثاً-6: خطة التنفيذ حسب مجال التركيز وفئة النشاط، 2019 (بملايين الدولارات الأمريكية)				
المجموع	مجال التركيز			فئة النشاط
	الأسباب الجذرية	بناء القدرة على الصمود	الاستجابة للآزمات	
3 577	15	66	3 495	تحويلات الموارد غير المشروطة لدعم الحصول على الغذاء
1 084	1	741	342	الخدمات والمنصات المشتركة
578	4	557	17	إنشاء الأصول ودعم سُبل كسب العيش
367	184	94	89	الوجبات المدرسية
342	13	101	228	المعالجة التغذوية
254	78	108	68	الوقاية من سوء التغذية
149	52	96	2	تعزيز القدرة المؤسسية
62	17	44		دعم الأسواق الزراعية لصغار المزارعين
41	1	40		التكيف مع آثار تغير المناخ وإدارة المخاطر المناخية
16	2	14	<1	تعزيز القدرات الفردية
5	1	4	1	الاستعداد لحالات الطوارئ
3	1	2		التحليل والتقييم
1	1			فئات أخرى
6 479	370	1 867	4 242	المجموع

78- بالمقارنة مع عام 2018، انخفضت القيمة الإجمالية لخطة التنفيذ لعام 2019 بالنسبة لمجال التركيز بشأن الاستجابة للآزمات في عام 2019 بنسبة 4 في المائة، وتضاعفت تقريباً قيمة برامج البرنامج لبناء القدرة على الصمود لتصل إلى 1.8 مليار دولار أمريكي، وانخفضت قيمة العمل بالنسبة للأسباب الجذرية بنسبة 38 في المائة تقريباً.

79- وتشمل العوامل المحرّكة لزيادة الاستثمار في مجال التركيز الخاص ببناء القدرة على الصمود أنشطة توفير خدمات ومنصات مشتركة، وخاصة في تركيا. ويُحدّد الجدول ثالثاً-6 أيضاً زيادات متوقعة معتدلة في الموارد من أجل إنشاء الأصول وسُبل كسب العيش، والمعالجة التغذوية، والوقاية من سوء التغذية، ودعم زراعة صغار المزارعين، والنّهج الخاصة بتعزيز القدرة على الصمود في مواجهة الصدمات المناخية.

80- وفي موريتانيا، على سبيل المثال، سيدعم البرنامج الجهود الوطنية الرامية إلى معالجة الأسباب الفورية والكاملة لمواطني الضعف من خلال تقديم مجموعة متكاملة من أنشطة بناء القدرة على الصمود، والتي تعود بالفائدة على سكان موريتانيا، بما في ذلك المجتمعات المضيفة. وتشمل مجموعة الأنشطة أغذية موسمية وتحويلات قائمة على النقد من أجل السكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي، والتغذية المدرسية بالمنتجات المحلية، ودعم سُبل كسب العيش للأسر المعرضة للخطر. وسوف تُستكمل هذه الجهود عن طريق قيام البرنامج بتعزيز القدرات المؤسسية من أجل تيسير الانتقال التدريجي لجميع البرامج والأدوات والعمليات إلى الحكومة. وفي النيجر، يقوم البرنامج بإدراج تدخلاته ضمن إطار من شبكات الأمان المملوكة على المستوى الوطني، مما يُيسّر ملكية الحكومة الكاملة للحلول بالخاصة القضاء على الجوع على المدى الطويل. ويركز البرنامج في استراتيجياته الخاصة بالنيجر على الترابط بين الاعتبارات الإنسانية والتنمية والسلام، مع إيلاء اهتمام خاص لمواصلة خدمة أضعف الناس المتضررين من حالات الطوارئ، والمساعدة على بناء قدرات وطنية حتى تتمكن الحكومة من إنشاء وتنفيذ شبكات أمان مستدامة وفعالة من حيث التكلفة، ومملوكة على المستوى الوطني، ونماذج لبناء الصمود على نطاق واسع.

81- كما أن الزيادات المتوقعة بنسبة 32 في المائة في أنشطة المعالجة التغذوية، بنسبة 19 في المائة في برامج البرنامج للوقاية من سوء التغذية ضمن مجال التركيز الخاص ببناء القدرة على الصمود، تُساعد البرنامج على الوفاء بالتزامه بمعالجة مشكلة سوء التغذية. ولوضع نهاية لسوء التغذية، يجب على البرنامج ألا يعالج فقط الناس الذين يعانون من سوء التغذية، بل يعمل أيضاً على الوقاية من سوء التغذية عن طريق زيادة إمكانية الحصول على الأغذية المغذية، والوصول إلى المعارف الخاصة بممارسات التغذية المحسنة. وعلى سبيل المثال، نُفذت في جنوب السودان أنشطة للوقاية من سوء التغذية وعلاج سوء التغذية في المجتمعات المحلية نفسها، واقترن ذلك برسائل خاصة بالتغذية الاجتماعية والسلوكي تهدف إلى الحد من مخاطر الوفيات الناجمة عن سوء التغذية. ويقوم البرنامج في جميع البلدان التي يعمل فيها بتوسيع نطاق تدخلاته التغذوية، وتقديم خدمات متعددة الأوجه تهدف إلى معالجة جميع أشكال سوء التغذية. ويعمل البرنامج مع شركاء بشأن الإجراءات التعاونية التي تحقق أثراً أكبر مما يمكن أن يحققه البرنامج أو شركاؤه بمفردهم. وفي بنغلاديش، على سبيل المثال، يُنفذ البرنامج برامج لعلاج سوء التغذية الحاد والوقاية منه، وفي شراكة مع منظمة أنقذوا الأطفال، خصّص البرنامج أماكن للرضاعة الطبيعية في جميع مركز التغذية المستخدمة في الاستجابة للأزمات في منطقة بازار كوكس.

### التحليل حسب طريقة التحويل

82- لكي يحقق البرنامج هدفه المتمثل في إنقاذ الأرواح وتغيير الحياة، فإنه يستخدم طائفة من الأنشطة وطرائق التحويل. وفي حين تستأثر التحويلات المباشرة إلى المستفيدين بمعظم التكاليف الإجمالية للتحويل (90 في المائة) في الاحتياجات التشغيلية المتوقعة، فإن البرنامج يعمل أيضاً على تحسين السياسات، والقدرات، والنظم الغذائية، والعمليات الوطنية، وبالتالي الأمن الغذائي لعدد أكبر من السكان عن طريق تعزيز القدرات وطرائق تقديم الخدمات.

الجدول ثالثاً-7: الاحتياجات التشغيلية مقابل خطة التنفيذ حسب طريقة التحويل، 2018 و2019						
طريقة التحويل	الاحتياجات التشغيلية لعام 2018 (بملايين الدولارات الأمريكية)	خطة التنفيذ لعام 2018		الاحتياجات التشغيلية لعام 2019 (بملايين الدولارات الأمريكية)	خطة التنفيذ لعام 2019	
		بملايين الدولارات الأمريكية	النسبة المئوية من مجموع تكاليف التحويل		بملايين الدولارات الأمريكية	النسبة المئوية من مجموع تكاليف التحويل
الأغذية العينية	4 176	2 510	53	4 143	2 582	48
التحويلات القائمة على النقد	2 400	1 755	37	3 083	2 172	40
التحويلات القائمة على النقد وغير المقيّدة (نقداً)	1 737	1 294	27	2 004	1 435	27
التحويلات القائمة على النقد والمقيّدة (قسائم القيمة)	663	462	10	1 079	738	14
قسائم السلع	219	100	2	141	84	2
تعزيز القدرات	279	187	4	426	245	5
تقديم الخدمات	283	197	4	456	308	6
مجموع تكاليف التحويل	7 358	4 750	100	8 249	5 392	100

### الأغذية العينية

83- يُخصص مبلغ قدره 2.5 مليار دولار أمريكي (48 في المائة) من إجمالي تكاليف التحويلات في خطة التنفيذ لعام 2019 لتحويلات الأغذية العينية، والذي سيوفّر 2.88 مليون طن متري من الأغذية للمستفيدين، وهو ما يمثل انخفاضاً بنسبة 2 في المائة مقارنة بعام 2018.

84- ويواصل البرنامج زيادة تعقيد أنشطته الشرائية واللوجستية بغية توفير الأغذية العينية حيثما يكون ذلك هو الخيار الأفضل، مثلاً عندما تتعطل الأسواق بسبب النزاع، أو التضخم، أو سوء المحاصيل. وتُشكّل الأغذية المتبرع بها ثلث هذه التحويلات، في حين يشتري البرنامج الجزء المتبقي من الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.

85- وتُشكّل الأغذية المغذية جزءاً كبيراً من سلة الأغذية، وتتراوح بين دقيق القمح المقوى، ومنتجات من قبيل SuperCereal Plus، وأغذية تكميلية جاهزة للاستعمال، والتي تستخدم للوقاية من سوء التغذية وعلاجه لدى صغار الأطفال والحوامل والمرضعات من النساء والنبات. وسوف يواصل البرنامج التركيز على ضمان أن تكون جميع الأغذية العينية مقواة، مثل الدقيق، والزيت، والملح، والمقدمة في سلالة الغذائية، وسوف يعمل على تخفيض الحواجز من أجل زيادة كمية الأرز المقوى بشكل مناسب لتوفير الفيتامينات والمعادن اللازمة للوقاية من حالات النقص الخطير في المغذيات الدقيقة. ويقوم البرنامج بتنفيذ برامج لتعزيز القدرات بهدف تمكين الموردين المحليين من البدء بتقوية منتجاتهم، وبالتالي تقليل الحاجة إلى الاستيراد من البلدان المتقدمة.

86- وفي عام 2018، يتوقع البرنامج شراء 3.3 مليون طن متري من الأغذية – أي بزيادة قدرها 300 000 طن متري، أو 9 في المائة، مقارنة بعام 2017. وحتى الآن، في عام 2018، كان متوسط الحمولة المشتراة شهرياً نحو 300 000 طن متري، مقابل 250 000 طن متري في عام 2017. وفي عام 2019، يُعد الاتجاه المتوقع للمشتريات الغذائية مماثلاً لعام 2018، وحتى الآن في عام 2018 تم شراء مواد غذائية من أكثر من 80 بلداً، وتم الحصول على 75 في المائة من القيمة الإجمالية من البلدان النامية وفقاً لاستراتيجية البرنامج لدعم تطوير الأسواق المحلية والإقليمية.

87- وتواصل دائرة المشتريات الغذائية في البرنامج إحراز تقدم كبير في زيادة السرعة والموثوقية في مشتريات البرنامج من الأغذية. وكانت أساليب الشراء المبتكرة واستراتيجيات تدبير مصادر لمجموعات ثنائية رئيسية من بين العوامل الأساسية لتلبية الطلب المتزايد.

88- وقد استفاد البرنامج من انخفاض أسعار الذرة والذرة الرفيعة، نتيجة لوفرة هذه المحاصيل في شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي. وقد أتاح ذلك للبرنامج الشراء من أسواق إقليمية وبأسعار مواتية. ومع توافر الذرة الرفيعة، وجودة محصول الذرة الرفيعة في السودان، وصلت أسعار الذرة الرفيعة إلى أدنى مستوى قياسي، وفي العام الماضي، أصبح السودان مصدراً رئيسياً للذرة الرفيعة، مما أتاح للبرنامج شراء أكثر من 400 000 طن متري لعملياته في شرق أفريقيا.

89- وأفادت شعبة سلسلة الإمداد في البرنامج عن تحقيق مكاسب في الإنتاجية بلغت 140 مليون دولار أمريكي في عام 2017؛ وفي حين أنه لم يتم التحقق بعد من الإنجازات التي تحققت في عام 2018، تم تقدير مستوى مماثل من الكفاءة لهذا العام. وفي عام 2019، سوف يهدف البرنامج إلى تحقيق المزيد من المكاسب في الإنتاجية والكفاءة من خلال التخطيط المتكامل لسلسلة الإمداد، والتنفيذ الأمثل لآليات التمويل بالسلف، مثل مرفق الإدارة الشاملة للسلع؛ وامتثال أنشطة مشتريات البرنامج الغذائية للممارسات الفضلى في مجال شراء الأغذية؛ واستخدام المعلومات التحليلية للأسواق، والابتكارات.

#### التحويلات القائمة على النقد

90- لا يزال البرنامج يمثل أكبر وكالة إنسانية من حيث البرمجة النقدية. وتُعد التحويلات القائمة على النقد ثاني أكبر طريقة يستخدمها البرنامج. فعلى مدى السنوات العشر الماضية، ازداد استخدام التحويلات القائمة على النقد بصورة متسقة، ومن المقدر أن تنمو حافظة البرنامج للتحويلات القائمة على النقد في خطة التنفيذ لعام 2019 لتصل إلى 2.17 مليار دولار أمريكي في 68 بلداً، ومن المتوقع أن تستأثر التحويلات القائمة على النقد بنسبة 40 في المائة من إجمالي التحويلات. وعلى مستوى الأقاليم، حصل المكتب الإقليمي في القاهرة على أكبر نسبة من التحويلات القائمة على النقد في خطة التنفيذ لعام 2019. ومن إجمالي تكاليف التنفيذ، حصلت تركيا على أكبر حصة، يليها لبنان، واليمن، والأردن، وإثيوبيا، والجمهورية العربية السورية.

- 91- وتدعم التحويلات القائمة على النقد مجموعة متنوعة من البرامج، وتستخدم كواحدة من طرائق التحويل الخاصة بالبرنامج في جميع الأنشطة التي تُنفذ في إطار النتائج الاستراتيجية الست. وتتباين قيمة التحويلات القائمة على النقد، وتوزع لفترات متباينة حسب الاحتياجات، وهو ما يعكس قدرة البرنامج على تنويع طرائق البرمجة من أجل تحقيق فعالية التكلفة وحصائل البرامج. كما أن التوسع في استخدام التحليلات في الوقت الحقيقي، والمستمدة من عمليات رصد وتقييم الأسواق، يتيح للبرنامج تزويد المستفيدين بتحويلات قائمة على النقد أثناء فترات ما بعد الحصاد، مع العودة إلى تحويلات الأغذية العينية أثناء مواسم الجذب، كما في النيجر والسودان.
- 92- وفي عام 2019، سوف يستمر التوسع في استخدام التحويلات النقدية غير المقيدة، لتصل إلى 1.44 مليار دولار أمريكي وفقاً لخطة التنفيذ، ولتستأثر بنسبة تبلغ نحو 27 في المائة من مجموع تحويلات البرنامج، وضعف قسائم القيمة، والتي سيبليغ مجموعها 738 مليون دولار أمريكي في عام 2019.
- 93- وتستأثر قسائم القيمة بنسبة 14 في المائة من تكاليف التحويلات في خطة التنفيذ. وبهذا الشكل من المساعدة، يمكن للمستفيدين اختيار ما يشترونه من متاجر معينة تم التعاقد معها. ويجب أن يتأكد البرنامج من توافر السلع بجودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة في المتاجر التي تم التعاقد معها، وذلك من خلال تقديم المساعدة التقنية لتجار التجزئة وتجار الجملة. ويتفاوض البرنامج، كلما أمكن، مع تجار التجزئة المتعاقدين لزيادة القدرة الشرائية للمستفيدين، وهو ما يؤدي إلى خفض التكاليف بالنسبة لجميع العملاء، ليس فقط لأولئك الذين يتلقون مساعدة مباشرة من البرنامج.
- 94- ويتيح التوسع في استخدام التحويلات القائمة على النقد غير المقيدة أو النقد فرصاً لتلبية احتياجات الأمن الغذائي بطريقة أكثر شمولاً. وقد عمل البرنامج مع شركاء في تشاد، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، ولبنان، وتركيا من أجل تعزيز فعالية التحويلات القائمة على النقد غير المقيدة عن طريق استخدامها لتلبية العديد من الاحتياجات المتنافسة في نفس الوقت؛ وكذلك في الأردن بشأن الطرق التي تتيح للسكان الذين يحصلون على المساعدة حرية الاختيار بين استرداد استحقاقاتهم لدى تجار تجزئة مختارين، أو سحبها نقداً من أجهزة الصرف الآلي. ويتيح العمل من خلال شبكات الأمان الوطنية فرصة لتعزيز الأنظمة الوطنية، وتلافي الحاجة إلى إيجاد هياكل موازية. وقد استخدم البرنامج هذا النموذج في العديد من البلدان في السنوات الأخيرة، من بينها الجمهورية الدومينيكية، وإكوادور، وفيجي، والفلبين، وسري لانكا، ويعتزم توسيع هذا النموذج كطريقة فعالة للاستجابة لحالات الطوارئ من خلال المساعدة التقنية.
- 95- ويعمل البرنامج عن طريق 70 من مقدمي الخدمات المالية، بما في ذلك مصارف، ومؤسسات التمويل البالغ الصغر، ومشغلي الخدمات المالية باستخدام الهواتف النقالة، ووكالات تحويل الأموال. وفي الأماكن التي من الصعب أن يعمل فيها مقدمو الخدمات المالية، يدخل البرنامج في شراكة مع الحكومات، والمنظمات غير الحكومية، وجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر من خلال المنصة الرقمية لإدارة المستفيدين والتحويلات (سكوب). ومن المعروف أن التحويلات النقدية لها أثر مضاعف على الاقتصاد المحلي. فعن طريق تمكين الناس من شراء السلع الأساسية المحلية، فإنها تساعد على تقوية الأسواق المحلية، وتشجيع صغار المزارعين على زيادة الإنتاجية، وبناء القدرات الوطنية. فقد أظهرت الدراسات التي أجريت في لبنان، ورواندا، وأوغندا أن كل دولار أمريكي واحد يُعطى لأحد اللاجئين يُترجم إلى نحو دولارين أمريكيين في الاقتصاد المحلي، نظراً لأن قطاع الأعمال يستجيب للزيادة في الطلب.

## قسائم السلع

- 96- من المتوقع أن تنخفض القيمة الإجمالية لقسائم السلع التي أثبتت أنها من الأشكال الحاسمة للمساعدة في الحالات التي تكون فيها الأسواق هشة، من مائة مليون دولار أمريكي في عام 2018 إلى 84 مليون دولار أمريكي في عام 2019، وهو ما يمثل أقل من 2 في المائة من إجمالي تكاليف التحويلات. وتعتبر عملية اليمن أكبر عملية تعتمد على قسائم السلع، بميزانية قدرها 53 مليون دولار أمريكي للقسائم، تليها جمهورية الكونغو الديمقراطية، بميزانية قدرتها 12 مليون دولار أمريكي.

## تعزيز القدرات

97- تبلغ تكاليف تعزيز القدرات 245 مليون دولار أمريكي في خطة التنفيذ لعام 2019، وهو ما يمثل 5 في المائة من مجموع تكاليف التحويلات. ومن المتوقع تعزيز القدرات في 79 بلداً، حيث تستأثر البلدان الخمسة الأولى – الجمهورية العربية السورية، وكينيا، وإثيوبيا، وجنوب السودان، والنيجر – بأكثر من 30 في المائة من القيمة الإجمالية. وتشمل الأمثلة على أعمال البرنامج لتعزيز القدرات ما يبذله المكتب القطري في كينيا من جهود لبناء قدرة المجتمعات المحلية على الصمود في مواجهة انعدام الأمن الغذائي من خلال إطلاق العنان لإمكانيات النظم الغذائية الوطنية. وسوف يتحقق ذلك من خلال توفير الدعم التقني لتحسين كفاءة أسواق الأغذية، وسلاسل الإمداد، ضمن تدخلات أخرى.

## تقديم الخدمات

98- يستأثر تقديم الخدمات، الذي يشمل دعم البرنامج للمجموعة الإنسانية، ومجموعة اللوجستيات، وتوفير النظم والمنصات التي تُمكن الوكالات الشريكة من تحويل الاستحقاقات للمستفيدين، بنسبة 6 في المائة من مجموع تكاليف التحويلات. وتشمل البلدان التي يوفّر فيها البرنامج مثل هذه المنصات لوكالات أخرى بنغلاديش، وتشاد، والأردن، ولبنان.

99- وفي عمل البرنامج لتحقيق النتيجة الاستراتيجية 8 بشأن الخدمات والمنصات المشتركة، فإنه يستفيد من حضوره الميداني العميق وميزته النسبية في مجال اللوجستيات من أجل تقديم الخدمات للجهات الفاعلة في المجال الإنساني والإنمائي، والتي تفتقر إلى الموارد أو البنية التحتية أو الخبرة لتلبية احتياجاتها اللوجستية الخاصة. وبالإضافة إلى الخدمات المشتركة التي أسند تنفيذها إلى البرنامج، يُقدّم البرنامج أيضاً خدمات للشركاء حسب الطلب من خلال مجموعة اللوجستيات، ودائرة الأمم المتحدة لخدمات النقل الجوي للمساعدة الإنسانية، ومستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية، ووحدة تقديم الخدمات الثنائية. وفي عام 2017، نقلت دائرة الأمم المتحدة لخدمات النقل الجوي أكثر من 327 000 مسافر في 15 بلداً، ودعّم مستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية 36 شريكاً في 95 بلداً، ودعمت مجموعة اللوجستيات 512 منظمة من خلال عملياتها في 13 بلداً. وبناءً على الطلبات المتلقاة، قدّم البرنامج أيضاً خدمات لوجستية في 12 بلداً إلى 82 شريكاً، بما في ذلك حكومات مضيّفة.

## القضايا الشاملة

### الحماية الاجتماعية

100- بالنسبة لبعض عناصر أعمال الحماية الاجتماعية، بما ذلك التقييم، والاستهداف، والاستعداد لحالات الطوارئ، ومنصات الدفع، والرصد والتقييم، يعد البرنامج في وضع جيد بشكل متزايد كمقدّم للخدمات التقنية وشريك للبلدان. فعلى الصعيد العالمي، يقوم البرنامج بعدد من الإجراءات ذات الصلة بالحماية الاجتماعية مع حكومات وشركاء. وفي عام 2018، على سبيل المثال، وبالتعاون مع جهات مانحة رئيسية ووكالات تابعة للأمم المتحدة، قدّم البرنامج مساعدة تقنية عالية الجودة خاصة بالحماية الاجتماعية في تسعة بلدان.

### الحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين

101- يشكل "عدم تخلف أحد" عن الركب في البلدان التي تكون فيها الحكومات غير راغبة أو غير قادرة على تلبية احتياجات الناس الأساسية، كما في نيجيريا، وجنوب السودان، والجمهورية العربية السورية، واليمن، وبلدان الساحل، أحد العناصر الأساسية للحماية، ويعمل البرنامج على ضمان حصول المكاتب القطرية على الدعم الذي تحتاجه لتحليل هشاشة الأوضاع، وتطويع استجابات البرنامج من أجل تلبية احتياجات السكان المتضررين. وينصب التركيز بشكل متزايد على إدراج الأشخاص ذوي الإعاقة، وتفعيل المسؤوليات فيما يتعلق بحماية البيانات الشخصية والخصوصية، والدخول في شراكات لتعزيز نتائج الحماية. وسوف يُنفذ البرنامج توصيات مستمدة من تقييم سياسته بشأن الحماية الإنسانية، والتي قُدّمت إلى المجلس التنفيذي في دورته



السوية لعام 2018، بدءاً باستراتيجية مؤقتة للإسراع بالتقدم المحرز في معالجة العوائق الرئيسية، وتيسير عناصر التمكين. ويواصل البرنامج تعميم نهجه لضمان المساواة أمام السكان المتضررين، مع التركيز بشكل رئيسي على آليات الشكاوى والتعليقات. وحتى الآن، يقوم 86 في المائة من المكاتب القطرية بتشغيل هذه الآليات. وتجري الآن تجارب بغية تحديد أفضل الطرق لتطويع آليات الشكاوى والتعليقات كي تناسب الاحتياجات التشغيلية والبرامجية الخاصة والمتغيرة، بناءً على التعليقات المتلقاة من السكان المتضررين.

## الوصول

102- تواجه جميع البلدان الثلاثة عشر التي أعلن فيها البرنامج حالات طوارئ من المستوى 2 أو 3، تحديات خاصة بالوصول؛ وفي عشرة من هذه البلدان، ترتبط التحديات مباشرة بالنزاع المسلح. ولمعالجة ذلك، يلتزم البرنامج بتقديم استثمارات أقوى في نهجه لتأمين الوصول إلى السكان المحتاجين. وسوف يسعى إلى تعظيم تقديم المساعدة عن طريق استخدام أدوات عملية لزيادة الكفاءات، وتعظيم عمليات صنع القرار، ووضع واعتماد عمليات ومسؤوليات أكثر وضوحاً لمعالجة القيود والتحديات المتعلقة بالوصول. وعلى سبيل المثال، سوف تتلقى المكاتب القطرية الدعم من أجل وضع استراتيجيات وخطط للوصول من شأنها تمكين البرنامج بشكل أفضل من تأمين الوصول الإنساني المبدئي. وفي الآونة الأخيرة، تم تقديم هذا الدعم إلى المكتب القطري في كل من جمهورية أفريقيا الوسطى وليبيا، وهناك خطط لدعم المكتب القطري في مالي ومكاتب قطرية أخرى في المستقبل القريب.

## البيئة

103- يُدرك البرنامج أن تحقيق الأمن الغذائي ووضع نهاية للجوع يتطلبان وجود نُظم إيكولوجية طبيعية سليمة، واستخداماً مستداماً للموارد الطبيعية، بما يتفق مع أهداف التنمية المستدامة. ويقوم البرنامج بوضع معايير بيئية، وإجراءات خاصة بالفرز، ونظام للإدارة البيئية بهدف تعزيز المنافع البيئية المشتركة، وتحديد الآثار البيئية المرتبطة بأنشطته، والحد منها، وإدارتها. ويجري تعميم الاعتبارات البيئية في الخطط الاستراتيجية القطرية؛ وفي الأدلة الإرشادية العالمية في مجالات تشمل حالات الطوارئ، وسلسلة الإمداد، والشؤون الإدارية؛ وفي أدوات لتعزيز قدرة الموظفين، مثل التعلم، والتعلم الخاص بالأدوار. وسوف يبدأ من عام 2018 إعداد تقارير عن مؤشرين من إطار النتائج المؤسسية، لينعكس في تقرير الأداء السنوي والذي يُقدّم إلى المجلس في دورته السنوية لعام 2019. وتماشياً مع الالتزامات المشتركة بين الوكالات، يقوم البرنامج أيضاً بتوسيع نطاق تقاريره عن إدارة الطاقة وانبعاثات غازات الدفيئة عن طريق إدراج إدارته للنفايات والمياه المرتبطة بعملياته. وسوف تُشكّل هذه المؤشرات أساساً لتوسيع نطاق التقارير، مع إنشاء نظام للإدارة البيئية.

## المساواة بين الجنسين

104- يلتزم البرنامج بتعزيز المساواة بين الجنسين كإسهام أساسي في تحقيق عالم متحرر من الجوع وكهدف في حد ذاته. ولذلك سيسعى إلى ضمان أن يفضي عمله إلى إحداث تحول في المفاهيم الجنسانية وأن تسهم تدخلاته في تحقيق الأمن الغذائي والتغذوي للجميع، مع إعطاء الأولوية للأفراد والمجتمعات الأكثر عرضة للجوع وسوء التغذية.

105- وتحقيقاً لهذه الغاية، تراعى القضايا الجنسانية في خارطة الطريق المتكاملة في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والرصد والميزنة والمساءلة. وتشمل الآليات الأخرى لترجمة المفاهيم إلى أفعال برنامج التحول الجنساني<sup>(13)</sup>، ومؤشر المساواة بين الجنسين والعمر<sup>(14)</sup>، والإصدار الثاني من خطة العمل على نطاق المنظومة لتنفيذ خطة مجلس الرؤساء التنفيذيين المتعلقة بسياسات

(13) متاح في: <https://gtp.wfp.org/>

(14) متاح في: <http://gender.manuals.wfp.org/en/gender-toolkit/gender-in-programming/gender-and-age-marker/>

المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة على نطاق المنظومة (15) والإدراج المنهجي لأنشطة المساواة بين الجنسين في الخطط الاستراتيجية القطرية للبرنامج.

106- وسعياً إلى تنفيذ الأنشطة وتحقيق نتائج تفضي إلى إحداث تحول بفعالية وكفاءة وبإنصاف وبطرق توفر مقومات التمكين للمشاركين فيها، من الأساسي إنشاء فرقة عمل مختصة بالشؤون الجنسانية. وسيستمر الاستثمار في تعزيز معارف الموظفين والشركاء ومهاراتهم، بما في ذلك من خلال قناة التعلّم الجنساني، ومجموعة الأدوات الجنسانية،<sup>(16)</sup> والفرص والبحوث التي تهدف تحديداً إلى تعزيز القدرات. وسيجري تعزيز الشراكات وتوسيعها مع كيانات تتراوح بين المنظمات المجتمعية والأفرقة المرجعية المعنية بالمساواة الجنسانية على المستوى القطري والمنظمات غير الحكومية الدولية مثل تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان (منظمة كير) ومنظمة المعونة الدولية، والجهات الفاعلة العالمية من قبيل منظمة المرأة نبع الحياة، من أجل البرمجة المشتركة وتوليد المعرفة والتوعية.

107- ووضعت سياسة البرنامج للمساواة بين الجنسين (2015-2020)<sup>(17)</sup> هدف تخصيص 15 في المائة من أموال المشروعات لأنشطة المساواة بين الجنسين بحلول عام 2020. واستناداً إلى الأرقام المؤقتة في خطة التنفيذ لعام 2019، يخصص 12.5 في المائة من الموارد المطلوبة أنشطة تعزز المساواة بين الجنسين.

---

(15) متاح في: <http://www.unwomen.org/en/how-we-work/un-system-coordination/promoting-un-accountability>

(16) متاحة في: <http://gender.manuals.wfp.org/en/>

(17) متاحة في:

[https://www.wfp.org/content/2015-wfp-gender-policy-2015-2020-0?\\_ga=2.260722062.2085813799.1532439588-223929127.1525340837](https://www.wfp.org/content/2015-wfp-gender-policy-2015-2020-0?_ga=2.260722062.2085813799.1532439588-223929127.1525340837)

## القسم الرابع: ميزانية دعم البرامج والإدارة

### مقدمة ولمحة عامة

- 108- يعرض هذا القسم ميزانية دعم البرامج والإدارة للسنة المالية 2019. ويتضمن الافتراضات التي تستند إليها الميزانية ومحركات الميزانية. وتُغطي ميزانية دعم البرامج والإدارة غالبية تكاليف المقر وتكاليف المكاتب الإقليمية وهيكل أساسي للمكاتب القطرية.
- 109- وتمول ميزانية دعم البرامج والإدارة من إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة المتأتية من المساهمات. وهذا يتفق مع سياسة البرنامج الخاصة بالاسترداد الكامل للتكاليف. وتُقدَّر الأمانة الإبقاء على معدل استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة بنسبة 6.5 في المائة في عام 2019.
- 110- وفي خطة الإدارة (2018-2020)، كان من المتوقع أن تبلغ المساهمة 5.70 مليار دولار أمريكي في السنة لكل من عامي 2018 و2019. وقد نُقحت هذه التوقعات، وتبلغ التوقعات الحالية للمساهمات 7.4 مليار دولار أمريكي في عام 2018، و6.8 مليار دولار أمريكي في عام 2019.
- 111- وعند إعلان مقترحات دعم البرامج والإدارة، استعرضت الأمانة إجراءات التعزيز التنظيمي المطلوبة في عام 2019، بناءً على الإجراءات التي بدأت في عام 2018، وأدرجت في خطة الإدارة (2018-2020). وبناءً على هذا الاستعراض، خلصت الأمانة إلى أنه يلزم إجراء توزيع حصيف لموارد دعم البرامج والإدارة من أجل معالجة مجالات نقص الاستثمار، وإعادة تنظيم الدراية الفنية المؤهلة لتسهيل تعميم المبادرات الناجحة. وأشارت الأمانة أيضاً إلى ضرورة مواصلة الاستثمار في تعزيز الرقابة المستقلة، وأمن الفضاء الإلكتروني، والضوابط الداخلية، بما في ذلك تلك المتعلقة بمبادرات مكافحة التدليس ومكافحة الفساد. كما تم تعزيز القدرة في حالات الطوارئ المفاجئة وقدرة التغذية المدرسية في ميزانية عام 2019.
- 112- وتُقدَّر ميزانية لدعم البرامج والإدارة بمبلغ 385.1 مليون دولار أمريكي في عام 2019.
- 113- ويوضح الجدول رابعاً-1 كيف تغيَّرت ميزانية دعم البرامج والإدارة منذ عام 2014.

الجدول رابعاً-1: ميزانية دعم البرامج والإدارة وحساب تسوية دعم البرامج والإدارة (بملايين الدولارات الأمريكية)						
2019	2018	2017	2016	2015	2014	
6 800	7 400	6 000	5 771	4 662	5 381	مستوى الإيرادات الفعلية/المتوقعة (النقدية + العينية)
409.0	445.1	401.0	382.4	305.2	354.7	إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة/الإيرادات المتوقعة
385.1	335.4	335.4	290.3	281.8	281.8	ميزانية دعم البرامج والإدارة
69.3	35.6	13.5	20.0	27.2	9.2	المبادرات المؤسسية الحاسمة
	17.0	15.0				التحويل المقترح إلى الاحتياطي والحسابات الخاصة
	65.0					السحب لحساب الاستجابة العاجلة وصندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة الجدد
203.5	248.9	256.8	197.4	138.3	189.8	الرصيد/توقعات حساب دعم البرامج والإدارة في نهاية السنة

- 114- وتُقدَّر الأمانة أيضاً تخصيص اعتماد منفصل قدره 69.3 مليون دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في عام 2019. ويتألف الاستثمار المقترح غير المتكرر من المبادرات المؤسسية الحاسمة التالية: المنصة الرقمية، وصندوق البرنامج لعام 2030، وإصلاح الأمم المتحدة، ومبادرة قوة العمل لعام 2020، وخارطة الطريق المتكاملة، وتكامل النظم، والكفاءات الناجمة عن تكنولوجيا المعلومات.

115- ووفقاً للمقترحات الواردة في خارطة الطريق المتكاملة، يُقترح تطبيق معدل مخفّض لتكاليف الدعم غير المباشرة قدره 4 في المائة على:

- ◀ المساهمات المقدمة من الحكومات المضيفة إلى البرامج الخاصة ببلدانها؛
- ◀ المساهمات في تسليم جميع أشكال المساعدة الغذائية المقدمة من بلد نام أو من بلدان تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية إلى بلد آخر؛
- ◀ المساهمات المقدمة إلى حساب الاستجابة العاجلة؛
- ◀ المساهمات غير المخصصة لغرض بعينه.

### ميزانية دعم البرامج والإدارة للفترة 2019-2021

116- بالنسبة لعام 2019، تبلغ ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة 385.1 مليون دولار أمريكي.

117- ويبين الجدول رابعاً-2 مجالات الزيادة الرئيسية في الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة لعام 2019. وهذه المجالات مؤرّعة بالتفصيل في هذا القسم:

- ◀ مخصصات دعم البرامج والإدارة لإعادة ترتيب أولويات الموارد وأولويات الإدارة تبلغ 39.3 مليون دولار أمريكي، وتهدف إلى ضمان الدعم الكافي لنشاط البرنامج التشغيلي المتنامي.
- ◀ تُغطي الاعتمادات المركزية المتطلبات القانونية وغيرها من الاعتمادات الخاضعة للرقابة المركزية. وفي عام 2019، من المتوقع أن تزيد هذه الاعتمادات بمبلغ 1.9 مليون دولار أمريكي، وذلك بصورة أساسية لتغطية حصة البرنامج من التكاليف المتزايدة لدعم نظام المنسق المقيم.
- ◀ تبلغ الزيادات غير التقديرية في تكاليف دعم البرامج والإدارة 8.5 مليون دولار أمريكي. وهذه تسويات للتكاليف الناجمة عن الرسوم التي تؤثر على تكاليف الوظائف المعيارية التي يتحكم فيها البرنامج بصورة ضئيلة أو لا يتحكم فيها. وتشمل هذه التكاليف الالتزامات الطبية بعد انتهاء الخدمة على النحو المحدد في الدراسة الاكتوارية السنوية، وتأثير أسعار صرف العملات الأجنبية، ولا سيما سعر اليورو مقابل الدولار الأمريكي.

الجدول رابعاً-2: موجز التعديلات الرئيسية في ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2019 (بملايين الدولارات الأمريكية)		
335.4		الاعتماد المعتمد لعام 2018
		التعديلات في الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة
	39.3	المخصصات لإعادة ترتيب أولويات الإدارات والأولويات الإدارية
	1.9	الزيادة في الاعتمادات المركزية
41.2		الزيادة في الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة
375.6		التسويات لمراعاة التكاليف غير التقديرية
8.5		الزيادة في تكاليف الوظائف المعيارية
385.1		الاعتمادات المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2019

## التسوية التقنية للخدمات المركزية للمكاتب القطرية – 35.2 مليون دولار أمريكي

118- تشمل ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2019 مبلغ 35.2 مليون دولار أمريكي للخدمات المركزية للمكاتب القطرية. وهذه التكاليف المتكررة تدعم العمليات، مع أنها تدار بصورة مركزية. وتُعزى الزيادة البالغة 0.4 مليون دولار أمريكي مقارنة بعام 2018 إلى استعراض للأرقام الفعلية لتكاليف تكنولوجيا المعلومات للفرد الواحد في عام 2017.

الجدول رابعاً-3: الخدمات المركزية للمكاتب القطرية (بملايين الدولارات الأمريكية)			
2019	2018	2017	
13.5	13.5	13.8	إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن وصندوق البرنامج للطوارئ الأمنية
0.7	0.7	0.7	رفاه الموظفين
19.5	19.1	19.1	تكنولوجيا المعلومات للفرد الواحد
1.5	1.5	1.5	صندوق التقييم الاحتياطي
<b>35.2</b>	<b>34.8</b>	<b>35.1</b>	<b>التسوية التقنية للخدمات المركزية</b>

## التسويات لمراعاة التكاليف غير التقديرية

### الزيادة في التكاليف المتعلقة بالموظفين – 8.5 مليون دولار أمريكي

- 119- يستخدم البرنامج المعدلات المعيارية لإعداد وحساب تكاليف الموظفين في ميزانية دعم البرامج والإدارة. ويعيد حساب هذه المعدلات سنوياً لتعكس التكاليف الفعلية لتعيين موظف في كل درجة وموقع؛ وأسعار الصرف المتوقعة للنفقات المحسوبة باليورو بالنسبة للموظفين العاملين في روما؛ والأحكام بالنسبة للمجالات والمخصصات الأخرى المتعلقة بالموظفين.
- 120- وتستند تكاليف الوظائف المعيارية لعام 2019 إلى التكاليف الفعلية لعام 2017 المعدلة بالنسبة للتضخم، وتكاليف ما بعد الخدمة، وبالنسبة لوظائف المقر، وأسعار صرف العملات. كما تشمل رسوماً للأمن ورفاه الموظفين وتعويضات نهاية الخدمة.
- 121- وواصلت الأمانة تحسين رصد التكاليف الفعلية مقابل التكاليف المعيارية بهدف تحسين دقة وتوقيت الإبلاغ والتننبؤ، واستعرضت إلى أي مدى تم توفير تكاليف الموظفين المعيارية الخاصة بإنهاء الخدمة، ونفقاتها في حالات مثل حالة الموظف في إجازة طبية أو إجازة خاصة.
- 122- وينتج عن إعادة حساب تكاليف الرواتب مبلغ إضافي قدره 8.5 مليون دولار أمريكي في تكاليف الوظائف المعيارية بالنسبة لخطة الإدارة (2019-2021)، مقارنة بخطة الإدارة (2018-2020). وفيما يلي الأسباب الرئيسية للزيادات في تكاليف الوظائف المعيارية:

◀ **زيادة في المخصصات المتعلقة بالتكاليف الطبية بعد انتهاء الخدمة استناداً إلى نتائج التقييم الاكتواري لعام 2017.** تتمثل الأسباب الرئيسية وراء الزيادة في استمرار زيادة متوسط العمر المتوقع للموظف، مما يزيد من الفوائد المستحقة، ويزيد من قيمة المطالبات المتوقعة، والتي تنتج عن تضخم التكاليف الطبية<sup>(18)</sup>. وعند تقدير القيمة، يتم استخدام معدل خصم لتقدير القيمة الحالية للالتزامات المستقبلية للموظفين فيما يتعلق باستحقاقات ما بعد الخدمة. وأدى الانخفاض في معدل الخصم المستخدم في آخر تقييم اكتواري إلى زيادة أيضاً في التكلفة الحالية لاستحقاقات.

◀ **تُعزى الآثار المتوقعة لسعر صرف اليورو مقابل الدولار الأمريكي بالنسبة لموظفي الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها إلى التزامات البرنامج بالنسبة لرواتب موظفيه واستحقاقاتهم المقومة باليورو.** فكان متوسط سعر صرف

(18) تضخم التكاليف الطبية هو زيادة في تكاليف العلاج الطبي.

الأمم المتحدة للدولار الأمريكي مقابل اليورو 1.1218 في عام 2017. ولخفض التقلبات وتوفير التيقن عند إعداد الميزانية، اعتمد البرنامج في عام 2008 سياسة إجراء المشتريات الأجلة لمبالغ اليورو المطلوبة من أجل توفير التيقن فيما يتعلق بالقيمة الدلارية للنفقات المقومة باليورو. وكان عقد الشراء الأجل (التحوطي) الموقَّع بالنسبة لعام 2018 يتضمن متوسط سعر صرف قدره 1.1566، بينما تضمَّن بالنسبة لعام 2019 متوسط سعر صرف قدره 1.2067. ولذلك فإن الضعف الذي طرأ على سعر الدولار الأمريكي في عقد الشراء الأجل بالنسبة لعام 2019 مقارنة بعام 2018 أدى إلى زيادة في تكاليف الموظفين المعيارية.

### الاعتمادات المركزية – 1.9 مليون دولار أمريكي

123- تشمل الاعتمادات المركزية تكلفة المتطلبات القانونية وغيرها من الاعتمادات التي تُدار مركزياً. ففي عام 2019، من المتوقع أن تزيد هذه الاعتمادات بمبلغ 1.9 مليون دولار أمريكي (الجدول رابعاً-4). وتغطي الزيادة في تكاليف الاعتمادات المركزية حصة البرنامج في تكاليف نظام المنسق المقيم، حيث زادت من 1.5 مليون دولار أمريكي إلى نحو 3 ملايين دولار أمريكي. وتشمل الزيادات الأخرى تلك الخاصة بالاجتماع الإداري العام، واللجنة الدائمة المعنية بالتغذية، بينما توجد تخفيضات في تكاليف التأمين والرسوم القانونية المتوقعة؛ وعلاوة على ذلك، فإنه لن يتم إجراء استقصاء عالمي لأراء الموظفين في عام 2019، حيث أن هذا الاستقصاء يجري مرة واحدة كل فترة سنتين.

الجدول رابعاً-4: المتطلبات القانونية والاعتمادات المركزية الأخرى (بالدولار الأمريكي)		
2019	2018	
<b>1 394 362</b>	<b>1 339 362</b>	<b>الركيزة ألف: الاستراتيجية والوجهة</b>
304 362	304 362	مجلس الرؤساء التنفيذيين
600 000	265 000	اجتماع الإدارة العالمي
-	280 000	الاستقصاء العالمي لأراء الموظفين
400 000	400 000	تكاليف التعيين
90 000	90 000	الإدارة العليا وشبكة الخريجين
<b>7 662 844</b>	<b>7 649 909</b>	<b>الركيزة باء: خدمات الأعمال المقدمة إلى العمليات</b>
170 000	170 000	الإخلاء الطبي في حالات الطوارئ
630 000	626 165	لجنة الخدمة المدنية الدولية
1 457 000	1 649 900	التأمين والرسوم القانونية
442 000	240 000	الحرورية البرامجية واللجنة الدائمة المعنية بالتغذية
1 124 526	1 124 526	الخدمات المقدّمة من الوكالات الأخرى
3 464 318	3 464 318	تكاليف إعادة الانتخاب
325 000	325 000	جوائز الموظفين، والتسوية، والاستقصاء
50 000	50 000	رسم العضوية في مبادرة تحالف من المزرعة إلى السوق
<b>5 397 614</b>	<b>3 507 682</b>	<b>الركيزة دال: الدعوة، والشراكات، وجمع التبرعات، والتنسيق مع الأمم المتحدة</b>
1 142 614	1 081 623	الوظائف المؤسسية المشتركة بين الوكالات والاتحاد
3 120 000	1 576 539	تقاسم تكاليف نظام المنسق المقيم ومركز التقييم
200 000	200 000	الرسوم القانونية لوكالات الأمم المتحدة
935 000	649 520	عناصر أخرى
<b>1 726 619</b>	<b>1 723 319</b>	<b>الركيزة هاء: الحوكمة والرقابة المستقلة</b>
197 300	194 000	لجنة مراجعة الحسابات
400 000	400 000	المراجع الخارجي
85 000	85 000	رسوم عضوية المبادرة الدولية للشفافية في المعونة

الجدول رابعاً-4: المتطلبات القانونية والاعتمادات المركزية الأخرى (بالدولار الأمريكي)		
129 160	129 160	خدمات الدعوة
915 159	915 159	وحدة التفتيش المشتركة
<b>16 181 439</b>	<b>14 220 272</b>	<b>المجموع</b>

### ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب بند الاعتماد والركيزة

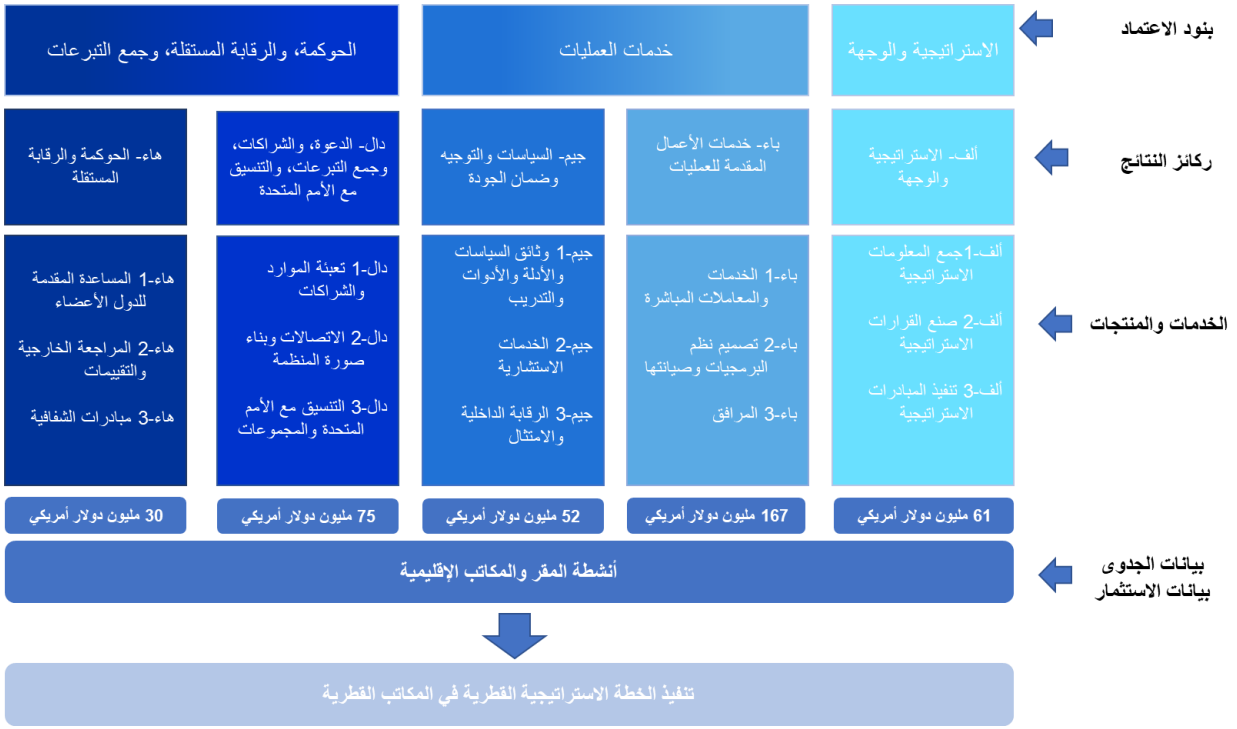
124- تُقسّم ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2019 حسب بنود الاعتماد التي وافق عليها المجلس التنفيذي في دورته العادية الثانية لعام 2017، ويتم تحليلها أيضاً حسب ركيزة النتائج.

125- ويقدم الجدول رابعاً-5 موجزاً لميزانية دعم البرامج والإدارة وفقاً لبند الاعتماد، وركيزة النتائج، والمستوى التنظيمي لكل مخصص – أي المكتب القطري أو المكتب الإقليمي أو المقر أو الاعتماد المركزي.

126- وتُعرض الأرقام لعام 2018 لغرض المقارنة فقط. وقد وردت مقترحات ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2018 قبل الانتهاء من بنود الاعتماد المعدلة.

الجدول رابعاً-5: تحليل ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الركيزة، وبند الاعتماد، والمستوى التنظيمي (بملايين الدولارات الأمريكية)						
المجموع لعام 2018	المجموع لعام 2019	الاعتمادات المركزية	المقر	المكاتب الإقليمية	المكاتب القطرية	بند الاعتماد والركيزة
						الاستراتيجية والوجهة
<b>46.1</b>	<b>60.7</b>	1.4	40.6	3.4	15.3	ألف – الاستراتيجية والوجهة
						الخدمات المقدمة إلى العمليات
<b>158.7</b>	<b>167.2</b>	7.7	71.4	36.1	51.9	باء – خدمات الأعمال المقدمة إلى العمليات
<b>42.5</b>	<b>51.9</b>	0.0	31.0	20.9		جيم – السياسات، والتوجيهات، وضمان الجودة
						الحوكمة، والرقابة المستقلة، وجمع التبرعات
<b>63.1</b>	<b>75.2</b>	5.4	42.6	11.8	15.3	دال – الدعوة، والشراكات، وجمع التبرعات، والتنسيق مع الأمم المتحدة
<b>25.0</b>	<b>30.1</b>	1.7	28.4			هاء – الحوكمة والرقابة المستقلة
<b>335.4</b>	<b>385.1</b>	<b>16.2</b>	<b>214.0</b>	<b>72.3</b>	<b>82.6</b>	<b>المجموع</b>

## الشكل رابعاً-1: بنود الاعتماد، وركائز النتائج، والنواتج في خطة الإدارة



127- وتوضح الركائز الخمسة الواردة في الشكل رابعاً-1 المنتجات والخدمات الرئيسية المنتجة لدعم البرامج والإدارة. ويخلص هذا الهيكل الدعم الذي توفره شعب المقر والمكاتب الإقليمية للمكاتب القطرية من أجل تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية، وبالتالي تحقيق نتائج البرنامج. ويتم الإبلاغ عن الأداء باستخدام عدد محدود من مؤشرات الأداء الرئيسية التي تقيس الأداء المؤسسي. ويجري تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية هذه كجزء من إطار النتائج المؤسسية المنقح لعرضه على المجلس في دورته العادية الثانية لعام 2018.

128- وقد أدخلت بنود الاعتماد وهيكل أداء الإدارة أثناء إعداد خطة الإدارة في عام 2018، بعد أن أعد كل مكتب ميزانيته الخاصة لدعم البرامج والإدارة؛ وبالتالي، كان عام 2018 هو العام الأول الذي تمت فيه إدارة الميزانية باستخدام الهيكل الجديد، ويعكس إعداد ميزانية عام 2019 بعض الدروس المستفادة من هذه التجربة. وتعكس ميزانية عام 2019 أيضاً تطور عمل بعض الشعب والمبادرات المؤسسية، بما في ذلك خارطة الطريق المتكاملة، التي أُشير إليها في عام 2018 بصورة أساسية في الركيزة ألف، بينما ظهرت في عام 2019 بصورة أساسية في الركيزتين باء وجيم من خلال الشعب المختلفة المسؤولة عن تعميمها.

### الركيزة ألف: الاستراتيجية والوجهة

129- ينص بيان الحصائل الخاص بالركيزة ألف على ما يلي: "توجه قيادة البرنامج المنظمة من خلال عملية صنع قرارات قوية وشفافة تتحسن باستمرار من أجل الوفاء بولاية البرنامج على أفضل وجه ممكن".

130- وتحقيقاً لذلك، يجمع البرنامج المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات من خلال المشاورات والوثائق المؤسسية، ولديه مجموعة من كبار الموظفين واسعي الاطلاع من ذوي المواصفات الوظيفية الملائمة، والذين يشاركون في مندييات صنع القرار الداخلية والخارجية؛ ويرصدون تنفيذ المبادرات المؤسسية لإدارة التغيير.

131- ويعرض الجدول رابعاً-6 ميزانية دعم البرامج والإدارة الإجمالية المتعلقة بالركيزة ألف، بما في ذلك بند الميزانية المتعلقة بالاعتمادات المؤسسية. وتبلغ حصة الركيزة ألف من ميزانية دعم البرامج والإدارة الإجمالية 16 في المائة، أي أعلى قليلاً مما في مخصصات عام 2018 الذي بلغت فيه النسبة 14 في المائة.



الجدول رابعاً-6: تحليل الركيزة ألف - الاستراتيجية والوجهة (بآلاف الدولارات الأمريكية)						
نوع التكلفة	المكاتب القطرية	المكاتب الإقليمية	المقر	الاعتمادات المركزية	المجموع 2019	المجموع 2018
تكاليف الموظفين	12 031	2 239	28 203	-	42 473	35 354
تكاليف غير الموظفين	3 300	1 166	12 381	1 394	18 241	11 809
<b>المجموع</b>	<b>15 331</b>	<b>3 405</b>	<b>40 584</b>	<b>1 394</b>	<b>60 714</b>	<b>46 164</b>

132- والنوع الرئيسي للتكاليف المخصصة لهذه الركيزة هي تكاليف الموظفين التي تستأثر بنسبة 70 في المائة من الميزانية للركيزة ألف (مقابل 77 في المائة في عام 2018). وتشمل هذه الركيزة معظم الإدارة العليا والتنفيذية في البرنامج. ويعكس زيادة مخصص الميزانية للركيزة ألف بعض التغييرات الهيكلية التي أُجريت، مثل إنشاء دائرة للتغذية المدرسية، وإعادة هيكلة بعض الشعب الأخرى. وفي إطار تكاليف غير الموظفين، تشمل الركيزة بنود الميزانية المخصصة للاجتماعات الداخلية، مثل اجتماع الإدارة العالمي، والاجتماعات الإقليمية، وتكاليف الوظائف لبعض هياكل صنع القرارات الاستراتيجية، بما في ذلك لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد.

133- وفيما يتعلق بالمستوى التنظيمي لمخصصات التكاليف، تتألف الركيزة من ميزانية لتمويل الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في المقر، ومديري المكاتب الإقليمية، وجزء من الميزانية المخصصة لمديري المكاتب القطرية الذين يشاركون في الوظائف الاستراتيجية للبرنامج، ويتحملون المسؤولية عنها.

134- وتشمل الركيزة ألف أيضاً مبادرات مؤسسية مثل التوسع في منصة البرنامج الرقمية المؤسسية لإدارة المستفيدين والتحويلات (سكوب)، والتي تقودها شعبة التكنولوجيا، وتنفيذ مبادرات لتحسين صنع القرارات الإدارية، وتوفير بعض الخدمات المركزية، مثل المنصة الرقمية للمساعدات النقدية والعينية والطارئة (شعبة التكنولوجيا)، والوجبات المدرسية (دائرة التغذية المدرسية)، والتي تدعم تحقيق الأولويات الاستراتيجية. وقد تم إلى حد كبير تعميم خارطة الطريق المتكاملة، التي برزت في هذه الركيزة، في ميزانية عام 2018. وبالنسبة للكثير من مكونات هذه الخارطة، تم القدر الأكبر من التحول في عامي 2017 و2018، ويظهر العمل المستمر والميزانيات المتعلقة بالنسبة لتنفيذ هذه الخارطة في عام 2019 في الحصيلتين باء وجيم.

#### الركيزة باء: خدمات الأعمال المقدمة إلى العمليات

135- ينص بيان الحصائل الخاص بالركيزة باء على ما يلي: "يُنفذ البرنامج عمليات وإجراءات بطرق تحقق التوازن بين اللامركزية والفصل بين الوجبات وما يصاحب ذلك من مزايا تحقيق وفورات في الحجم لدعم العمليات بأكثر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة والاقتصاد".

136- وتحقيقاً لذلك، يقوم الموظفون في مقر البرنامج ومكاتبه الإقليمية بإجراء معاملات مباشرة بالنيابة عن المكاتب القطرية، وتطوير وصيانة نُظُم البرمجيات الحاسوبية المستخدمة في الإدارة اليومية للعمليات. وتشمل الركيزة أيضاً بنود الميزانية الخاصة بإدارة المرافق المخصصة للمكاتب التي تُقدم هذه الخدمات.

137- ويُشكل تدخل المكاتب الإقليمية وشعب المقر في العمليات وفي وظائف معيّنة مرتبطة بصيانة النظم، مثل منح الإذن بالوصول إلى النُظُم المؤسسية، ورصد الفصل بين الوجبات، جزءاً جوهرياً من الضوابط الداخلية، إلى جانب النُظُم الخاصة بالمكاتب القطرية.

138- ويعرض الجدول رابعاً-7 ميزانية دعم البرامج والإدارة الإجمالية المتعلقة بالركيزة باء، بما في ذلك بند ميزانية الاعتمادات المؤسسية. وتستأثر الركيزة باء بنحو 43 في المائة من إجمالي مخصصات دعم البرامج والإدارة، ولا تزال تعتبر أكبر ركيزة، على الرغم من الانخفاض بنسبة 47 في المائة عن المخصصات في عام 2018.

الجدول رابعاً-7: تحليل الركيزة باء - خدمات الأعمال المقدّمة إلى العمليات (بالآلاف الدولارات الأمريكية)						
نوع التكلفة	المكاتب القطرية	المكاتب الإقليمية	المقر	الاعتمادات المركزية	المجموع 2019	المجموع 2018
تكاليف الموظفين	5 949	23 560	54 069	-	83 578	79 126
تكاليف غير الموظفين	45 989	12 563	17 369	7 663	83 584	79 560
<b>المجموع</b>	<b>51 938</b>	<b>36 123</b>	<b>71 438</b>	<b>7 663</b>	<b>167 162</b>	<b>158 686</b>

139- وفيما يتعلق بالمستوى التنظيمي لمخصصات الأموال، تُقدّم معظم مكاتب المقر خدمات مباشرة إلى المكاتب القطرية، سواءً كجزء من عملية مصمّمة لتشمل المقر، مثل الموافقة على الوثائق أو إصدارها، أو عند تمرير المسائل إلى مستويات تنظيمية أعلى. وفي بعض الحالات، يُشكل المقر محوراً مركزياً يوفّر الخدمات من الخبراء في مواضيع محدّدة، بينما يُقدّم المقر بعض الخدمات من أجل تحقيق وفورات في الحجم. وتشمل الركيزة باء أيضاً الحفاظ على القدرة من أجل الاستجابة لحالات الطوارئ في مجالات من قبيل تكنولوجيا المعلومات، وسلسلة الإمداد، وفي إدارة مرفق الإدارة الشاملة للسلع. وفي مخصص الميزانية لعام 2019، تتضمن الركيزة باء أيضاً عمليات جديدة تم إدخالها وتغييرها من خلال اعتماد خارطة الطريق المتكاملة، والتي يجري تعميمها.

140- ولا يتم تصميم نُظم البرمجيات الحاسوبية وصيانتها إلّا على مستوى المقر، وبعض المكاتب الإقليمية (داكار وبنما). ويتعلق هذا العمل بتطوير وحدات جديدة أو تحسين النُظم القائمة، وتعميمها على المكاتب الميدانية، وصيانتها بعد تعميمها. وتخصص الميزانية الحالية لهذه الأنشطة للشعب التي ترعى النُظم، وشعبة تكنولوجيا المعلومات، التي تقدّم الدعم التقني، وتضمن اتساق النظام الشامل لتكنولوجيا المعلومات. وتتضمن الركيزة أيضاً بعض الخدمات المركزية مثل أمن الفضاء الإلكتروني.

141- وتُشكّل المكاتب الإقليمية النقطة الأولى لدعم المكاتب القطرية. ومن إجمالي المخصصات للمكاتب الإقليمية، يُخصص 50 في المائة لهذه الركيزة (وهو ما يمثّل انخفاضاً عن نسبة 62 في المائة في عام 2018). وتشمل بنود الميزانية في هذه الركيزة الأجر، وتكاليف الخبراء في مواضيع محدّدة، والذين يعملون في المكاتب الإقليمية. وهذا يعكس تحولاً في تخصيص ميزانية المكتب الإقليمي بعد السنة الأولى من تنفيذ هيكل الميزانية المنفج. وقد نُقلت الميزانية المقابلة من الركيزة باء إلى الركيزة جيم، التي تؤدي فيها المكاتب الإقليمية أيضاً دوراً أساسياً باعتبارها خط الدفاع الثاني بالنسبة للمكاتب القطرية. وسوف يساعد الاستعراض الجاري لأدوار ومسؤوليات المكاتب الإقليمية على توضيح هذه الوظائف المحدّدة.

142- وتحصل المكاتب القطرية أيضاً على جزء من مخصصات دعم البرامج والإدارة للركيزة باء. وتخصص هذه الأموال لتغطية الوظائف الفنية من الفئة ف-3 في المكاتب القطرية الصغيرة التي لا تتوفّر لها الموارد الكافية لضمان مستوى جيد من العمليات.

143- وفي ميزانية عام 2019، تتضمن الركيزة باء أيضاً بعض المبادرات المحدّدة، مثل توفير القدرة على الاستجابة السريعة لادعاءات الاستغلال والاعتداء الجنسيين. ومن خلال هذه المبادرة، سوف تُقدّم خدمات ومشورة إلى أي مكتب يطلبها، بما في ذلك المكاتب القطرية، وسوف تكون هناك استثمارات لزيادة قدرات المكاتب الإقليمية.

#### الركيزة جيم: السياسات والتوجيهات وضمان الجودة

144- يُصّ بيان الحصائل المتعلقة بالركيزة جيم على أن "يحافظ البرنامج على مستويات رفيعة في معاييره الداخلية وسياساته وأدواته، ولديه موظفون قادرين على ضمان تصميم عملياته وتنفيذها للوفاء باحتياجات الأشخاص الذين يخدمهم".

145- ولتحقيق ذلك، تشمل هذه الركيزة أنشطة تتجه من القمة إلى القاعدة، مثل تصميم السياسات وتنفيذها، وتدخلات تتجه من القاعدة إلى القمة، مثل الاستجابة لطلبات المكاتب القطرية فيما يتعلق بالتوجيه الدعم، ورصد الامتثال للسياسات. وتُشكّل الأنشطة التي تشملها هذه الركيزة وظيفة حاسمة للرقابة تُمثّل خط الدفاع الثاني، والتي تُنفذ بحكم طبيعتها في مكاتب المقر والمكاتب الإقليمية.

146- ويُعرض الجدول رابعاً-8 ميزانية دعم البرامج والإدارة الإجمالية المخصصة للركيزة جيم. وقد زادت الحصة العامة لميزانية دعم البرامج والإدارة بصورة طفيفة بالنسبة للركيزة جيم من عام 2018 بنسبة 13 في المائة.

الجدول رابعاً-8: تحليل الركيزة جيم – السياسات التوجيهات وضمان الجودة (بالآلاف الدولارات الأمريكية)						
نوع التكلفة	المكاتب القطرية	المكاتب الإقليمية	المقر	الاعتمادات المركزية	المجموع 2019	المجموع 2018
تكاليف الموظفين	-	12 290	25 189	-	37 479	31 313
تكاليف غير الموظفين	-	8 644	5 798	-	14 442	11 149
<b>المجموع</b>		<b>20 934</b>	<b>30 987</b>	<b>-</b>	<b>51 921</b>	<b>42 462</b>

147- وتُمثّل تكاليف الموظفين 72 في المائة من إجمالي المخصصات للركيزة جيم. أما تكاليف غير الموظفين الواردة في هذه الركيزة فهي للتدريب، الذي يقدّم غالباً عن بُعد، ونشر التوجيهات والمواد عن طريق منصات إدارة المعلومات الداخلية والمعارف.

148- وفيما يتعلق بالمستوى التنظيمي لهذه الاعتمادات المخصصة في الميزانية، تُخصّص جميع الأموال للمقر، وكذلك للمكاتب الإقليمية، ولكن بدرجة أقل. فقد زادت المكاتب الإقليمية من حصتها في الميزانية الإجمالية المخصصة للركيزة جيم، والتي تبلغ 40 في المائة في عام 2019 مقابل 30 في المائة في عام 2018. وهذا يعكس الدور البارز الذي قامت به المكاتب القطرية في تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة وتعميمها بصورة تدريجية. ولا يتم الاضطلاع بوظيفة السياسات والتوجيهات وضمان الجودة على مستوى المكاتب القطرية.

149- وعلى مستوى المقر، تُركّز مخصصات الميزانية على إعداد وثائق السياسات وتحديثها والموافقة عليها، وإعداد جميع المواد اللازمة لدعم تنفيذ السياسات، مثل الإرشادات، والأدوات، ومجموعات أدوات التدريب. وبالنظر إلى أثر خارطة الطريق المتكاملة على العمليات الداخلية في البرنامج، تشمل ميزانية عام 2019، كما في عام 2018، عدّة مخصصات لتحديث الإرشادات والأدوات. وتشمل هذه الركيزة معظم مبادرات التدريب الخاصة بالبرنامج – التدريب عن بُعد اعتماداً على منصة التعلم، أو التدريب المباشر الذي يتم تنظيمه في المقر والمكاتب الإقليمية، أو عن طريق الجميع بين الاثنين.

150- وتشمل الركيزة أيضاً جميع الأعمال الاستشارية المقدّمة من الخبراء المتخصصين في مواضيع مُحدّدة في المكاتب الإقليمية باعتبارها نقطة الدعم الأولي للمكاتب القطرية، وفي المقر باعتبارها النقطة الثانية. وتشمل الركيزة أيضاً أنشطة الرقابة التقنية الداخلية التي تُوفّر المعلومات التي تقتضيها التغييرات في السياسات والتنفيذ، ويمكن أيضاً أن تسلط الضوء على المسائل التي تتطلب اهتماماً مؤسسياً. وتُخصّص ميزانية هذه الأنشطة للمقر من أجل الخدمات المركزية، مثل مكتب الشؤون القانونية، ومكتب الأخلاقيات، وكذلك للمكاتب الإقليمية من أجل المزيد من الوظائف اللامركزية، مثل وظيفة البرامج، وتُعدّ الأنشطة التي تشملها هذه الركيزة استكمالاً للدعم المباشر المقدّم من الوحدات التقنية في المكاتب الإقليمية والمقر، وترصد ميزانياتها من الركيزة بآء. وعلى هذا النحو، يمكن أن تؤدي اللامركزية في الأنشطة التي تُخفض الميزانيات المخصصة للركيزة بآء إلى زيادات في أنشطة بناء قدرات الموظفين والأنشطة الاستشارية (الركيزة جيم) من أجل ضمان جودة العمليات.

151- وتشمل الركيزة جيم أيضاً أنشطة الرقابة والامتثال التي تضطلع بها إما الشُّعب المسؤولة عن المجالات الوظيفية، أو وحدات امتثال محدّدة في المكاتب الإقليمية. وقد أدّى تعزيز القدرات اللازمة لهذه الوظيفة إلى زيادة عدد المكاتب التي تؤدي أدواراً ذات صلة ولديها مخصصات محدّدة في الميزانية، بحيث ارتفع عددها من 8 مكاتب في عام 2018 إلى 13 مكتباً في عام 2019. وتُعدّ هذه السياسة مسؤولة عن جانب من الزيادة في الميزانية المخصصة لهذه الركيزة.

## الركيزة دال: الدعوة، والشراكات، وجمع التبرعات، والتنسيق مع الأمم المتحدة

152- يُنص بيان الحصائل الخاص بالركيزة دال على ما يلي: "يتعاون البرنامج مع الحكومات المضيفة والمانحة، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص لمواءمة الأولويات وتعبئة الموارد، والدعوة إلى القضاء على الجوع، والدخول في شراكة مع وكالات الأمم المتحدة للمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة".

153- وتحقيقاً لذلك، تشمل الركيزة جهود البرنامج لتعبئة الموارد، والتواصل، والدعوة، والتنسيق مع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، ووكالات الأمم المتحدة الأخرى، ونظام الاستجابة الإنسانية. وتشمل الركيزة أيضاً إقامة شراكات استراتيجية مع المنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص، والهيئات الأكاديمية، والحفاظ على تلك الشراكات التي يمكن أن تساهم في الشراكات أو تيسرها على المستويين القطري والتشغيلي.

154- ويعرض الجدول رابعاً-9 الميزانية الإجمالية للركيزة دال، بما في ذلك بند الاعتمادات المركزية في الميزانية. وتبلغ حصة هذه الركيزة في ميزانية دعم البرامج والإدارة الإجمالية 20 في المائة، مقابل 19 في المائة في عام 2018.

الجدول رابعاً-9: تحليل الركيزة دال – الدعوة، والشراكات، وجمع التبرعات، والتنسيق مع الأمم المتحدة (بآلاف الدولارات الأمريكية)

نوع التكلفة	المكاتب القطرية	المكاتب الإقليمية	المقر	الاعتمادات المركزية	المجموع 2019	المجموع 2018
تكاليف الموظفين	12 031	7 927	29 596	860	50 413	43 673
تكاليف غير الموظفين	3 300	3 919	13 021	4 537	24 777	19 424
المجموع	15 331	11 846	42 617	5 398	75 191	63 097

155- وتعبيراً عن المدة الزمنية الطويلة التي يستغرقها تنفيذ الأنشطة في هذه الركيزة، تُخصص معظم التكاليف للموظفين – 67 في المائة. وتشمل تكاليف غير الموظفين في هذه الركيزة مخصصات الميزانية لتمويل مكاتب البرنامج الواقعة في عواصم المانحين، أو المُكرّسة تماماً للاتصال مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، والمشاركة بانتظام في اجتماعات ومنتديات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية.

156- وتنفذ أنشطة جمع الأموال والدعوة على كافة المستويات التنظيمية. وعلى مستوى المقر، تندرج معظم أنشطة هذه الركيزة ضمن نطاق إدارة الشراكة والحوكمة. وعلى المستوى الإقليمي، تشمل الأنشطة أيضاً أعمال الدعوة والأعمال الاستراتيجية مع الحكومات لمواءمة الأولويات، مثل الأعمال التي يتم الاضطلاع بها في إقليمي أمريكا اللاتينية والكاريبي، وآسيا والمحيط الهادي. وعلى مستوى المكاتب القطرية، تُمثل تعبئة الموارد مسؤولية أساسية لمديري المكاتب القطرية، ويُخصص جانب من الميزانية لتغطية وظائفها، وتُدرج التكاليف ذات الصلة أيضاً في هذه الركيزة.

157- وتشمل هذه الركيزة الميزانية المخصصة لقيادة مجموعات الأمن الغذائي، واللوجستيات، والاتصالات في حالات الطوارئ، والمشاركة في قيادة تلك المجموعات التي تديرها شعب الاستعداد للطوارئ ودعم الاستجابة، وسلسلة الإمداد، وتكنولوجيا المعلومات في المقر. وتُستكمل هذه الميزانية عن طريق أموال محلية وموظفين مكرسين لمجموعات محلية حيث ينشطون فيها، وتُعبّر عنها ميزانيات الحوافز القطرية. وعلاوة على ذلك، تتضمن الركيزة وحدة المنظمات غير الحكومية التي أعيدت هيكلتها وبعض المبادرات المتعلقة بالاتصالات، مثل بناء صورة المنظمة.

158- وتشمل الميزانية المخصصة للركيزة دال على المستوى المؤسسي المساهمات في مبادرات الأمم المتحدة، مثل نظام المنسقين المقيمين، والاجتماعات والمنتديات المشتركة بين الوكالات، والخدمات التي تقدمها الأمم المتحدة. وتشمل الركيزة أيضاً مشاركة البرنامج في المبادرات المشتركة مع الأمم المتحدة، مثل لجنة الأمن الغذائي العالمي، والشراكة العالمية للتأهب.

## الركيزة هاء: الحوكمة والرقابة المستقلة

159- ينص بيان الحصيلة الخاص بالركيزة هاء على ما يلي: "يطبّق البرنامج الحوكمة السليمة ويوفر ضمانات للمانحين، وينشر معلومات عن الأداء".

160- وتحقيقاً لذلك، تشمل الركيزة أنشطة متصلة بعمل المجلس التنفيذي، والوظائف المستقلة الخاصة بالتقييم، والتحقيقات، والمراجعة الداخلية والخارجية، والمبادرات التي تعزّر الشفافية، وتهدف إلى زيادة توفير المعلومات لأصحاب المصلحة، واستكمال الدورة الداخلية عن المساءلة وأنشطة إدارة الأداء داخل البرنامج. وتشمل هذه الركيزة الخامسة خط الدفاع الثالث للبرنامج لأغراض الرقابة.

161- ويعرض الجدول رابعاً-10 الميزانية الإجمالية للركيزة هاء، بما في ذلك بنود الاعتمادات المركزية في الميزانية. وتبلغ حصة ميزانية دعم البرامج والإدارة المخصصة لهذه الركيزة 8 في المائة، مقابل 7 في المائة في عام 2018.

الجدول رابعاً-10: تحليل الركيزة هاء – الحوكمة والرقابة المستقلة (بآلاف الدولارات الأمريكية)						
نوع التكلفة	المكاتب القطرية	المكاتب الإقليمية	المقر	الاعتمادات المركزية	المجموع 2019	المجموع 2018
تكاليف الموظفين	-	-	20 167	49	20 216	15 029
تكاليف غير الموظفين	-	-	8 234	1 678	9 912	9 969
المجموع	-	-	28 401	1 727	30 128	24 998

162- وتوجّه أغلبية المخصصات لهذه الوظيفة إلى تكاليف الموظفين بنسبة 67 في المائة، وتكاليف غير الموظفين التي تُمثّل 33 في المائة. وتُغطي الميزانية المخصصة لتكاليف الموظفين الشّعب المسؤولة عن تنسيق الوظائف وإدارتها في الركيزة هاء. كما تُغطي الميزانية المخصصة لوظيفة التقييم الدعم المقدم للتقييمات اللامركزية وإلى جميع الأنشطة اللازمة لزيادة قدرة الموظفين على التنسيق والتقييمات المستقلة، وفقاً لسياسة التقييم الخاصة بالبرنامج (2016-2021). وتشمل ميزانية هذه الركيزة أيضاً مخصصات لمبادرات الشفافية الداخلية والخارجية، مثل البرنامج السنوي لتضارب المصالح والكشف المالي الذي يديره مكتب الأخلاقيات، ونشر البيانات المالية للبرنامج في التقرير، ومنصة المبادرة الدولية للشفافية في المعونة، وهي كلها أنشطة تتطلب عدداً كبيراً من الموظفين.

163- وتشمل تكاليف غير الموظفين تنظيم دورات المجلس، والأحداث المماثلة للجان والهيئات الاستشارية، وسائر الوحدات والأنشطة المرتبطة بالمجلس، وشراء الخدمات الخارجية لهذه الأنشطة.

164- ونظراً لطبيعة الأنشطة التي تشملها هذه الركيزة، فإن تنفيذها يقتصر بصورة حصرية على المقر بواسطة عدد صغير من الوحدات التنظيمية المتخصصة. وبينما زادت نسبة الميزانية في الركيزة هاء بصورة طفيفة فقط، حصلت بعض المكاتب على زيادات كبيرة في الميزانية.

### الأداء المؤسسي للبرنامج

165- سوف يقاس الأداء المؤسسي للبرنامج على أساس إطار النتائج المؤسسية المنقح باستخدام مجموعة من المؤشرات التي تعكس أداء المكاتب القطرية، والدعم المُقدّم من المكاتب الإقليمية وشعب المقر.

166- وسوف تناقش مؤشرات الأداء المؤسسية التي تُستخدم في قياس أداء البرنامج في عام 2019، والإبلاغ عنها في تقرير الأداء السنوي في المجلس التنفيذي أثناء المشاورة غير رسمية عن إطار النتائج المؤسسية المنقح (2017-2021). ومن المتوقع أن تُدرج المؤشرات في المشروع النهائي لخطة الإدارة (2019-2021)، والتي قُدمت إلى المجلس في دورته العادية الثانية لعام 2018.

مساهمات الوظائف حسب الوحدة التنظيمية

167- تهدف ركائز النتائج الخمس إلى تحديد جميع الطرق التي تُقدّم بها المكاتب الإقليمية والمقر الدعم إلى المكاتب القطرية. وفي هذا الهيكل، تُقدّم مختلف الوحدات التنظيمية أنواعاً من الدعم المختلفة والمتكاملة في كثير من الأحيان، في حين أن طبيعة بعض المكاتب قد تفرض وظائف معيّنة. ومن ذلك على سبيل المثال، فإن مكاتب نائب المدير التنفيذي ومساعد مدير التنفيذي ستقدّم خدمات أكثر في الركيزة ألف (الاستراتيجية والوجهة)، بينما يُقدّم مكتب المفتش العام خدمات تتعلق في معظمها بالحوكمة والرقابة المستقلة في الركيزة هاء (الحوكمة والرقابة المستقلة)، وتقدم المكاتب الإقليمية خدمات مباشرة أكثر في الركيزة باء (خدمات الأعمال المقدمة إلى العمليات).

168- ويبين الجدول رابعاً-11 مساهمات كل إدارة في ركائز النتائج الخمس.

الجدول رابعاً-11: تحليل ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدة التنظيمية والركيزة (بآلاف الدولارات الأمريكية)							
المجموع في عام 2018	المجموع في عام 2019	الحوكمة والرقابة المستقلة	الدعوة، والشراكات، وجمع التبرعات، والتنسيق مع الأمم المتحدة	السياسات، والتوجيهات، وضمان الجودة	خدمات الأعمال المقدمة إلى العمليات	الاستراتيجية والوجهة	
79 412	82 599		15 331		51 938	15 331	المكاتب القطرية
66 813	72 308		11 846	20 934	36 123	3 405	المكاتب الإقليمية
24 548	33 849	21 152	535	2 294	5 022	4 846	المدير التنفيذي والمكاتب المستقلة
27 264	34 375		11 201	255	12 276	10 642	رئيس الديوان
20 147	22 917		313	4 493	12 228	5 884	مكتب نائب المدير التنفيذي
33 031	41 872		2 953	10 630	15 333	12 956	إدارة خدمات العمليات
31 951	38 210	5 234	27 615	2 904	1 846	612	إدارة الشراكة والحوكمة
38 018	42 805	2 016		10 411	24 734	5 644	إدارة تسيير الموارد
14 220	16 181	1 727	5 398		7 663	1 394	الاعتمادات المركزية
335 405	385 116	30 128	75 191	51 921	167 162	60 714	المجموع

169- وفي الركيزة ألف، تُخصّص معظم الميزانية للمكاتب القطرية التي تستأثر بأكثر عدد من المديرين، يليها مكتب رئيس الديوان، وهو المسؤول عن مبادرات إدارة التغيير الرئيسية، وإدارة خدمات العمليات التي تضم أكبر الشعب.

170- وتُعد مخصصات الميزانية الرئيسية للركيزة باء تلك المخصصة مباشرة للمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية وإدارة تسيير الموارد، والتي تُسهم في عدد كبير من العمليات التي تشارك فيها المكاتب الإقليمية ووحدات المقر.

171- والمساهمون الرئيسيون في الركيزة جيم هي المكاتب الإقليمية بحكم دورها الاستشاري والرقابي في الخط الأول بالنسبة للمكاتب القطرية، وإدارة خدمات العمليات، وهي المسؤولة عن كثير من السياسات والمواد المتعلقة بالتنمية.

172- وتتركز مخصصات الميزانية للركيزة دال بشكل كبير في إدارة الشراكة والحوكمة.

173- وتُخصّص جميع الاعتمادات تقريباً في الركيزة هاء لميزانية المدير التنفيذي وإدارة المكاتب المستقلة، حيث أنها تتضمن ميزانية مكتب المفتش العام وميزانية مكتب التقييم.

174- ولا يختلف التوزيع في عام 2019 عن توزيع الإدارات حسب الركيزة في عام 2018، مع مراعاة إعادة هيكلة بعض الإدارات.

## المجالات الوظيفية

175- يمكن وصف ميزانية دعم البرامج والإدارة أيضاً من حيث المجالات الوظيفية. فالمجالات الوظيفية للبرنامج تُمثل النقاط المشتركة بين الدعم الذي يوفره المقر والمكاتب الإقليمية للمكاتب القطرية (والذي ينعكس في ميزانية دعم البرامج والإدارة)، والخدمات الداخلية التي يتم توفيرها في إطار المكاتب القطرية من أجل تنفيذ الأنشطة البرمجية الخارجية التي تنعكس في ميزانية الحافظة القطرية. وتُشير المجالات الوظيفية إلى مجالات الدراية الفنية، بصرف النظر عن مكان مثل هذه الدراية، والتي كان لها دور في إدارة العمليات والخدمات من أجل تحقيق نتائج البرامج - مثلاً، بالنسبة لسلسلة الإمداد، والموارد البشرية، والسياسات والبرامج.

176- ويعرض الجدول رابعاً-12 ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب المجال الوظيفي وركيزة النتائج.

الجدول رابعاً-12: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب المجال الوظيفي وركيزة النتائج لعام 2019						
المجموع 2019	هاء - الحوكمة والرقابة المستقلة	دال - الدعوة، والشراكات، وجمع التبرعات، والتنسيق مع الأمم المتحدة	جيم - السياسات، والتوجيهات، وضمان الجودة	باء - خدمات الأعمال المقدّمة إلى العمليات	ألف - الاستراتيجية والوجهة	
104 162	18 914	26 304	13 278	4 624	41 042	الإدارة
77 692	8 876	7 584	20 485	35 556	5 190	البرامج
27 822	-	1 755	2 986	19 675	3 406	سلسلة الإمداد
8 434	-	659	610	7 165	-	الميزانية والبرمجة
32 226	-	200	5 052	24 345	2 628	الموارد البشرية
14 752	-	-	2 810	10 629	1 313	الشؤون الإدارية
11 098	1 487	-	3 491	6 120	-	المالية
45 875	-	550	-	38 190	7 135	تكنولوجيا المعلومات
17 326	-	-	-	17 326	-	الأمن
45 729	850	38 138	3 209	3 532	-	العلاقات مع المانحين، والإتصالات، والإبلاغ
<b>385 116</b>	<b>30 128</b>	<b>75 191</b>	<b>51 921</b>	<b>167 162</b>	<b>60 714</b>	<b>المجموع</b>

177- وفي اقتراح ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2019، تُعد الإدارة والبرامج من بين المجالات الوظيفية التي تستأثر بأعلى مخصصات دعم البرامج والإدارة. وفي معظم المجالات الوظيفية، تُعطى أكبر المخصصات للركيزة بء، حيث تُقدّم معظم شعب المقر والمكاتب الإقليمية للخدمات للمكاتب القطرية. وهذا يتسق مع استئثار الركيزة بء بأعلى حصة من إجمالي مخصصات الميزانية.

178- وفي الركيزتين بء وجيم، حيث أُفردت لهما مخصصات مُماثلة في الميزانية لمجالات وظيفية مختلفة، رُصدت أعلى المخصصات لوظائف البرامج، وسلسلة الإمداد، والموارد البشرية، وهي مجالات المسؤولية الأهم في المكاتب القطرية. وتحصل الركيزة بء أيضاً على مخصص عالٍ جداً لتكنولوجيا المعلومات، حيث أنها تتضمن ميزانية لصيانة البرمجيات وتوفير الحلول للمكاتب القطرية.

179- وتوجّه أكبر حصة في الركيزة دال لوظيفة العلاقات مع المانحين والاتصالات والإبلاغ في المكاتب القطرية. وتُعتبر المخصصات للإدارة والبرامج كبيرة أيضاً. وتُعد هذه المجالات الوظيفية الثلاثة مسؤولة عادة عن العلاقات مع الأمم المتحدة والشراكات، بما في ذلك مع الحكومات على مستوى المكاتب القطرية.

180- وللمقارنة مع سنوات سابقة، يبين الجدول رابعاً-13 ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الموقع التنظيمي، مع عرض عدد الوظائف، والتوزيع بين الموظفين والتكاليف الأخرى.



الجدول رابعاً-13: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدة التنظيمية

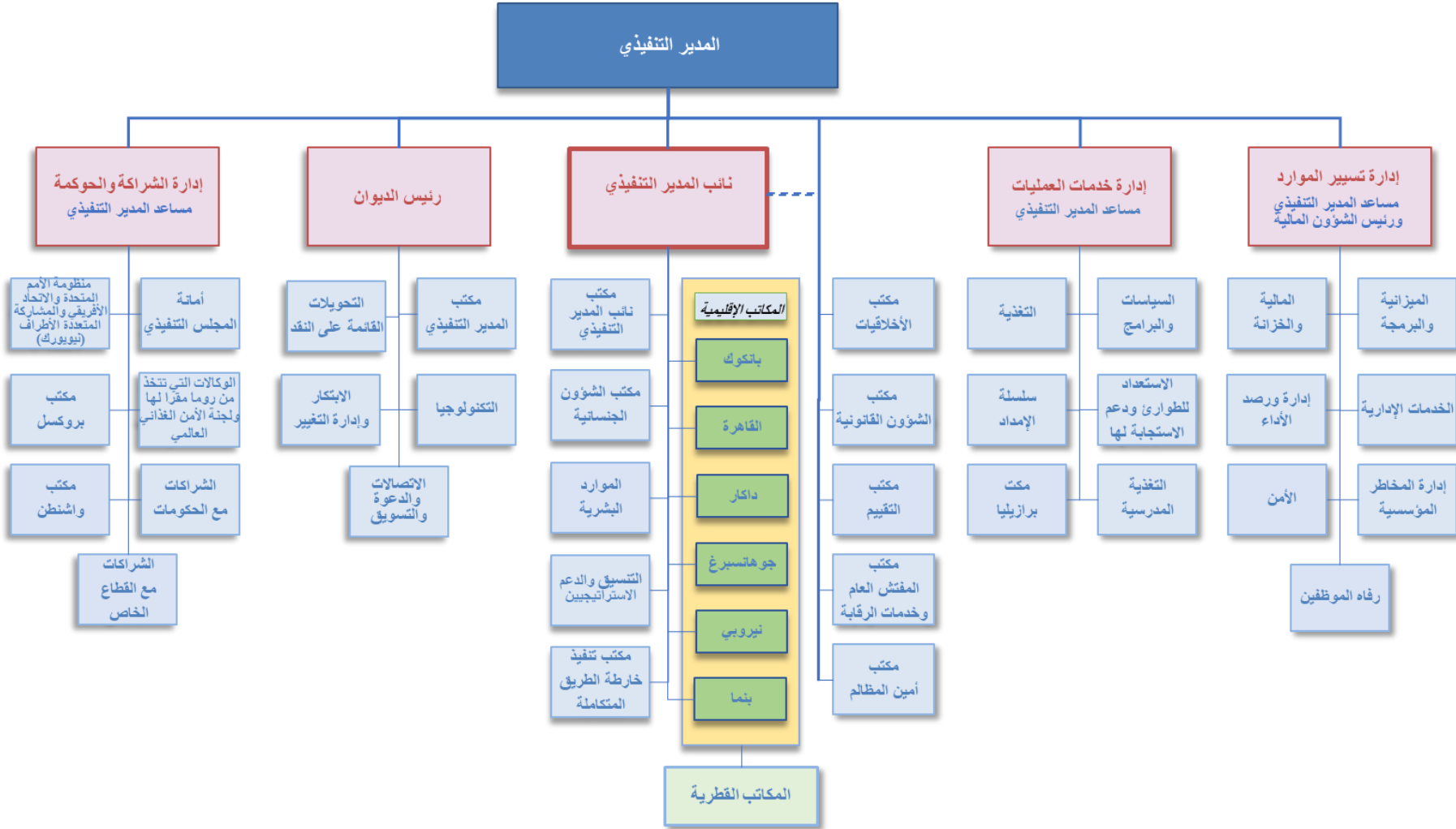
المتوقعة لعام 2019 (بملايين الدولارات الأمريكية)							التقديرية في عام 2018 (بملايين الدولارات الأمريكية)						النفقات في عام 2017 (بملايين الدولارات الأمريكية)								
مجموع التكاليف	التكاليف الأخرى	تكاليف الموظفين	المجموع	الموظفون الوطنيون	موظفو الخدمات العامة	الموظفون الفنيون	مجموع التكاليف	التكاليف الأخرى	تكاليف الموظفين	المجموع	الموظفون الوطنيون	موظفو الخدمات العامة	الموظفون الفنيون	مجموع التكاليف	التكاليف الأخرى	تكاليف الموظفين	المجموع	الموظفون الوطنيون	موظفو الخدمات العامة	الموظفون الفنيون	
82.6	52.6	30.0	451	345	-	106	79.4	49.4	30.0	427	323	-	104	78.8	51.8	27	428	323	-	105	المكاتب القطرية
72.3	26.3	46.0	471	269	-	202	66.8	23.3	43.5	434	259	-	175	67.2	32.3	34.9	407	259	-	148	المكاتب الإقليمية
214.0	56.8	157.2	959	18	379	563	175.0	45.7	129.2	822	10	332	481	175.9	63.7	112.2	847	9	331	507	المقر
16.2	15.3	0.9	5	-	2	3	14.2	13.5	0.7	3	-	-	3	12.8	11.2	1.6	3	-	-	3	الاعتمادات المركزية
385.1	151.0	234.2	1 886	632	380	874	335.4	131.9	203.5	1 686	592	332	763	334.7	159	175.7	1 685	591	331	763	المجموع

## الهيكل التنظيمي

- 181- تُعتبر إدارات المقر مسؤولة أمام المدير التنفيذي. كما يُعتبر مكتب المفتش العام، ومكتب أمين المظالم، ومكتب التقييم، ومكتب الأخلاقيات، ومكتب الشؤون القانونية مسؤولين بصورة مباشرة أمام المدير التنفيذي، مع دعم يوفّره نائب المدير التنفيذي. ولأغراض العرض، يشار إلى هذه المكاتب باسم "المكاتب المستقلة".
- 182- ويشرف نائب المدير التنفيذي مباشرة على المكاتب الإقليمية. ويتولى نائب المدير التنفيذي المسؤولية عن تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة (المقرّر أن تُستكمل في عام 2019) لضمان الاتصال السلس مع العمليات الميدانية عندما تستكمل الانتقال إلى النهج الجديد. كما يشرف نائب المدير التنفيذي على شعبة الموارد البشرية، ومكتب الشؤون الجنسانية، ومكتب التنسيق والدعم الاستراتيجيين.
- 183- وقد أنشئ مكتب التنسيق والدعم الاستراتيجيين لتوفير قيادة فعالة، والقيام بدور أساسي في صياغة الاستراتيجيات المؤسسية للبرنامج والتوجيهات ذات الأهمية البالغة لمشاركة البرنامج في خطة التنمية لعام 2030. وسوف يساهم المكتب في تطوير ومتابعة الأولويات الوطنية والإقليمية والعالمية لتحقيق هدف التنمية المستدامة 2 وغايات ومؤشرات التنمية المستدامة ذات الصلة. وسوف ينصب التركيز على الشراكات مع مجموعة البنك الدولي، والمؤسسات المالية الدولية والإقليمية الأخرى، والاتحاد الأفريقي، والصين؛ وتقديم الدعم لمبادرة مجموعة الـ77 والصين لتعزيز تبادل المعارف والمهارات ونقل التكنولوجيا؛ وتعبئة الموارد الوطنية والدولية.
- 184- ويركّز رئيس الديوان على قيادة التحول الرقمي للبرنامج. والشعب الحاسمة التي تدعم هذا العمل، وتُعتبر مسؤولة مباشرة أمام رئيس الديوان هي شعبة المنسق العالمي للتحويلات القائمة عن النقد، وشعبة تكنولوجيا المعلومات، والابتكار، وإدارة التغيير، وشعبة الاتصالات والدعوة والتسويق.
- 185- وتقود إدارة خدمات العمليات أعمال البرنامج عند الاستجابة لحالات الطوارئ، وتقدم الدعم لضمان الامتياز التشغيلي. وتقوم الإدارة بدور رئيسي في دعم العمليات، مع مواصلة تعزيز المزيد من الفعالية والكفاءة في شُعب السياسات والبرامج، والتغذية، وسلسلة الإمداد، والاستعداد للطوارئ ودعم الاستجابة لها، ودائرة التغذية المدرسية الجديدة.
- 186- وقد أنشئت دائرة التغذية المدرسية لتتولى تصميم وتنفيذ السياسات، والبحوث، والتفكير الاستراتيجي المتعلق بالوجبات المدرسية، واستعادة الريادة العالمية للبرنامج في التنفيذ المباشر لبرامج الوجبات المدرسية، وتقديم الدعم التقني ذي الصلة للحكومات. وتُشكّل التغذية المدرسية حجر الزاوية لمساعدات البرنامج، إذ تقدّم فوائد متعددة لدعم تعليم وتغذية الأطفال. وتشكل جزءاً من نُظم الحماية الاجتماعية وشبكات الأمان الاجتماعي وخدماتها.
- 187- وعند تنفيذ برامج التغذية المدرسية، يقوم البرنامج بتشجيع مجموعة واسعة من الأهداف المترابطة في الغالب، بما في ذلك مكافحة التغذية غير الكافية وعدم التنوع في وجبات الأطفال، وزيادة التحاق واستمرار البنات بالمدارس، وتشجيع الإنتاج المحلي، وإيجاد أسواق للمزارعين المحليين، وتوفير فرص عمل للنساء، وضمان الحماية لأضعف الأسر.
- 188- وتركز إدارة تسيير الموارد على التوجيه الفعال والإدارة المالية للبرنامج. وتعتمد هذه الإدارة على دعم الوظائف الأساسية للميزانية والبرمجة، والتمويل، والخزانة، وإدارة، وإدارة المخاطر المؤسسية، وإدارة الأداء والرصد، وخدمات الإدارة، والأمن، ورفاه الموظفين.
- 189- وتوفّر إدارة الشراكة والحوكمة القيادة والخبرة في جهود الشراكة العالمية للبرنامج، وتعبئة الموارد، لضمان أن يحدد البرنامج أكبر قدر ممكن من الموارد لمساندة الدول الأعضاء في تحقيق أهداف خطة التنمية لعام 2030. ويُعد العمل مع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها وغيرها من مؤسسات الأمم المتحدة، والمؤسسات المتعددة الأطراف، والتعاون مع القطاع الخاص، من العناصر الهامة بشكل متزايد في نهج البرنامج الخاص بالدعوة والتواصل.

190 - ويرد الهيكل التنظيمي للبرنامج في الشكل رابعاً-2.

الشكل رابعاً-2: الهيكل تنظيمي



## مخصصات الميزانية من أجل إعادة ترتيب أولويات الإدارات والأولويات الإدارية

- 191- تبلغ المخصصات من أجل إعادة ترتيب أولويات موارد الإدارات، ومن أجل الأولويات الإدارية 39.3 مليون دولار أمريكي في الميزانية الإضافية لدعم البرامج والإدارة. وتُرصَد هذه المخصصات بغية ضمان توافر الموارد اللازمة لدعم النشاط التشغيلي المتزايد للبرنامج، وإعطاء الأولوية للمجالات التي تعاني نقصاً في التمويل، والتي تم تحديدها من خلال أعمال مراجعة الحسابات والتحقيق، بحيث تصبح مكاتب الرقابة على وجه الخصوص مزودة بالموارد على نحو أفضل للقيام بمسؤولياتها.
- 192- وتتيح خطة الإدارة (2019-2021) للبرنامج فرصة لزيادة استخدام موارد دعم البرامج والإدارة للحفاظ على الفعالية والكفاءة التشغيلية. وتأتي الميزانية المطلوبة من ميزانية دعم البرامج والإدارة، غير أن الفوائد التي تتحقق من خفض النفقات التشغيلية أو زيادة الفعالية تظهر في العمليات.
- 193- وتم استعراض جميع مقترحات الميزانية لعام 2019 بهدف تحديد تلك التي تندرج في إطار أولويات إدارة البرنامج، مع تحديد التكاليف على أساس أنها متكررة ويجري ترتيب أولوياتها بالنسبة لمخصصات دعم البرامج والإدارة.

### ملخص ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2019 حسب الإدارة

#### مكتب المدير التنفيذي والمكاتب المستقلة

(2019: 33.85 مليون دولار أمريكي؛ 2018: 24.55 مليون دولار أمريكي)

- 194- يتطلب نهج البرنامج لتنفيذ سياسة التقييم زيادة مستمرة في الموارد خلال فترة السياسة من أجل الوفاء بمعايير تغطية التقييم المنصوص عليها في السياسة. وتدعو السياسة إلى إنشاء وظيفة مهمة للتقييم اللامركزي من جانب الوظيفة المركزية الراسخة من أجل دعم التعلم المتكامل من استخدام كلا النوعين من التقييم. ويستخدم مكتب التقييم ميزانيته للوفاء بالاحتياجات الهيكلية الحاسمة، ولإعداد البرنامج لمواجهة الحجم المتزايد من التقييمات المركزية.
- 195- وتُغطي ولاية مكتب الأخلاقيات خمسة مجالات رئيسية وهي: التعليم والتوعية، والحماية من الانتقام، وبرنامج الكشف السنوي، ووضع المعايير والدعوة في مجال السياسات، والمشورة والتوجيه. وتم ترتيب أولويات الموارد لضمان القدرة الكافية على دعم تحديث السياسات، بما في ذلك سياسة الحماية من الانتقام؛ ووضع إجراءات تشغيلية موحدة، ومعالجة مسائل أخرى خاصة بالمعايير والحوكمة؛ وتعزيز المشورة والتوجيه بإصدار مواد جديدة، وتعديل المواد الحالية القائمة على تجربة استخدام تطبيقات وأنشطة التدريب الجديدة في الفترة 2018/2019. كما أن مخصصات دعم البرامج والإدارة سوف تمكّن مكتب الأخلاقيات من الوفاء بمسؤولياته المتزايدة في مجال الإبلاغ الداخلي والداخلي.
- 196- وتماشياً مع التحرك الأوسع نطاقاً داخل منظومة الأمم المتحدة، والمؤشرات الواردة من أعضاء المجلس التنفيذي في عام 2018، زاد البرنامج من تركيزه بدرجة كبيرة على إنفاذ المساواة، والسياسات الخاصة بضمان الحماية من المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز، والاستغلال والاعتداء الجنسيين. ويقوم مكتب الشؤون القانونية بإعادة ترتيب أولويات هيكله وموارده من أجل الاضطلاع بالعدد المتزايد من الأعمال القانونية المتصلة بتلك المسائل، وتقديم المشورة إلى مكتب المفتش العام وشعبة الموارد البشرية.
- 197- ويوجد مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة لمساعدة الموظفين ودعمهم من أجل معالجة أي مشكلة أو نزاع متصل بالعمل بطريقة سرية وغير رسمية ومحايدة ومستقلة، والإسهام في إنشاء قوة عمل مكرّسة وملتزمة. وسوف يستخدم هذا المكتب موارد إضافية في الميزانية لتعزيز قدرته على معالجة العدد المتزايد من الطلبات المقدّمة من الموظفين في الوقت المناسب وبطريقة فعالة. وعن طريق هذه القدرة الإضافية، سيكون لدى موظفي البرنامج في الميدان فرصة أفضل للوصول إلى خدمات المكتب.
- 198- وقام مكتب المفتش العام بترتيب أولويات موارده من دعم البرامج والإدارة بهدف تعزيز هيكل مُلاك موظفيه لكي يتواءم مع المعايير المعمول بها في منظمات أخرى تابعة للأمم المتحدة. ويُعد هذا جزءاً من جهد مستمر لتوسيع نطاق مكتب المفتش العام،

و ضمان قدرته على تلبية الطلب الحالي لتقديم التأكيدات الخاصة بالمانحين والمجلس. وستكون هذه الموارد ضرورية لمواجهة عبء العمل المتزايد للتحقيق، على سبيل المثال، في ادعاءات التحرش الجنسي أو الاحتيال.

#### مكتب نائب المدير التنفيذي

(2019: 22.92 مليون دولار أمريكي؛ 2018: 18.95 مليون دولار أمريكي)

199- أعطيت الأولوية للموارد من أجل تلبية احتياجات شعبة الموارد البشرية في المجالات الناشئة، بما في ذلك المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتعيين، وتخطيط القوة العاملة، والشؤون الجنسانية، والتنوع، وإدارة القائمة الخاصة بحالات الطوارئ، وخبرات التدريب، وتعزيز الهيكل الوظيفي لهذه الشعبة من أجل تحقيق نتائج في هذه المجالات ذات الأولوية.

200- ويجري تخصيص الزيادة في موارد دعم البرامج الإدارية للعمل الخاص بالقضايا الجنسانية، ولدعم وتعزيز قدرة البرنامج على تنفيذ سياساته بشأن المساواة بين الجنسين. وسوف توجه الموارد الإضافية لإدماج متابعة المساواة بين الجنسين في السياسات المؤسسية، وتنفيذ الآليات الرئيسية لتعميم مراعاة المنظور الجنساني، وتحديد خطة العمل المنقحة على نطاق المنظومة لتنفيذ خطة مجلس الرؤساء التنفيذيين المتعلقة بسياسة المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة على نطاق المنظومة، وبرنامج التحول الجنساني، ومؤشر المساواة بين الجنسين والعمر. وسوف تُستخدم هذه الموارد أيضاً لرفع مستوى الوعي بأهمية المساواة بين الجنسين في جميع جوانب عمل البرنامج.

201- وخصص البرنامج 5.5 مليون دولار أمريكي لتقديم الدعم للمكاتب الإقليمية، وذلك لتغطية المتطلبات الفورية في المجالات الوظيفية التي تشمل تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة، وتحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، والرقابة، والامتثال، وسلسلة الإمداد، والموارد البشرية. وسيتم استعراض مخصصات الموارد هذه، إلى جانب الميزانيات الإقليمية الأصلية لدعم البرامج والإدارة في إطار التحضير لخطة الإدارة لعام 2020، وكجزء من الاستعراض الجاري لاختصاصات المكاتب الإقليمية.

#### مكتب رئيس الديوان

(2019: 34.38 مليون دولار أمريكي؛ 2018: 27.06 مليون دولار أمريكي)

202- يقوم مكتب رئيس الديوان بدور محوري في تقديم المشورة الاستراتيجية عن تنفيذ الإجراءات الرامية إلى تحقيق رؤية المدير التنفيذي بالنسبة للبرنامج. وتتمثل أولوياته الإدارية الحاسمة في جمع التبرعات، والشراكات، والتحول الرقمي، والفعالية التشغيلية، والامتياز في البرامج، والاستجابة لحالات الطوارئ.

203- وسيواصل مكتب رئيس الديوان استثمار موارد إضافية بهدف ضمان أن يفوق البرنامج الطريق باعتباره الوكالة الإنسانية الأكبر والأكثر نشاطاً وابتكاراً وتقدماً من الناحية التكنولوجية. ولدعم هذه الجهود، يقوم هذا المكتب بتنسيق عمل شعب الاتصالات، والدعوة، والتسويق، والابتكار، وإدارة التغيير، والتحويلات القائمة على النقد، والتكنولوجيا.

204- ويكفل مكتب المدير التنفيذي، بوصفه مسؤولاً أمام رئيس الديوان، أن تُسهم مهام المدير التنفيذي، ومشاركاته الاستراتيجية، وتوجيهاته للبرنامج في أوقات محدودة الموارد وزيادة الاحتياجات، في تحقيق هدف خدمة جميع الأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي الخيم في جميع أنحاء العالم. وتسهم مشاركة المدير التنفيذي الواسعة مع الحكومات، والقطاع الخاص، ومقر البرنامج، والمكاتب في جميع أنحاء العالم، والمشاركة في الأحداث العالمية، في ضمان وضع البرنامج في موقع استراتيجي في المجال الإنساني والإنمائي، بما يزيد من وضوح صورة البرنامج بوصفه وكالة رائدة، وسوف يمثل أضعف الناس، بينما يدعم مكاتب البرنامج بالموارد والبيانات المطلوبة في بيئة سريعة التغير ومعقدة.

205- وأنشأ رئيس الديوان منصات جديدة، مثل مجلس الأثر العالمي، الذي يهدف إلى تيسير شراكات القطاع الخاص، وتنويع مصادر تمويل البرنامج. وتم أيضاً استخدام خبرات خارجية لمساعدة البرنامج، ولا سيما شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق، في تغيير صورة البرنامج، ووضع استراتيجيات إعلانية جديدة لزيادة حضور البرنامج في مجال وسائط الاتصال الرقمية والاجتماعية. وهذا من شأنه أيضاً توسيع قاعدة المانحين التقليديين، والتواصل مع الجمهور.

206- وتحت قيادة رئيس الديوان، أصبحت معرفة الأشخاص الذين يخدمهم البرنامج وشركائهم بكرامة واحترام من بين الركائز الأساسية لأنشطة هذا المكتب. وسوف تؤدي مبادرات من قبيل لوحة متابعة الإدارة إلى تزويد الإدارة العليا بمعلومات في حينها، يعول عليها، وتستند إلى مزيد من البيانات المفصلة والمصنفة، والمتاحة لوحدة المقر، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية، من أجل استنارة عملية صنع القرار. وتعتبر لوحة المتابعة واجهة واحدة تجمع تلقائياً البيانات، مثلاً عن المستفيدين، ومتطلبات التمويل، وأنشطة المشروع في بلد معين، وعدد الموظفين المعيّنين من النساء والرجال. كما أنها تتيح لموظفي البرنامج الحصول في الوقت الحقيقي على البيانات ذات الصلة والدقيقة على المستوى المؤسسي وعلى مستوى المكاتب الإقليمية والقطرية. وفي المدى المتوسط، سوف تحل لوحة المتابعة محل التقارير والمنصات الزائدة عن الحاجة. وقد أدت بالفعل إلى إدماج نظم البرنامج في منصة واحدة، وسوف تُحسن الكفاءة العامة لعمليات البرنامج، وخدمات الدعم. ويُشكّل التعاون مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، والحكومات، والشركاء، وتوفير الدعم للميدان أحد الركائز الرئيسية لضمان الاتساق والتنسيق والقدرة لتحقيق القضاء على الجوع.

207- وتقوم الشعب المسؤولة أمام رئيس الديوان بأدوار حاسمة لدعم هذا المكتب. فسوف تساعد شعبة التكنولوجيا على بناء أدوات ونماذج أعمال جديدة، وسريعة الحركة، وفعّالة من أجل البرنامج وشركائه، من قبيل المنصات الرقمية، وسلاسل السجلات، وعلاقات المتابعة. وفي عالم متغيّر تزداد فيه الاحتياجات، فإنه يلزم تمويل جديد، واستراتيجيات جديدة لتكوين صورة المنظمة وتسويقها، وخاصة في مجال وسائل الإعلام الرقمية والتواصل الاجتماعي، وفي مجال القطاع الخاص. ويعتبر البرنامج المنفتح لسفراء النوايا الحسنة، وشركات القطاع الخاص الجديدة مع شركة ماستر كارد، وفيسبوك، ومبادرة البرنامج من أجل "تقاسم الوجبة"، بمثابة أمثلة على المبادرات الحيوية الجارية. وقد حُصّصت استثمارات لشبكة الاتصالات والدعوة والتسويق بهدف تعزيز هذه الجهود الحيوية.

208- ويدخل الآن عمل شعبة الابتكار وإدارة التمويل، وخاصة معجّل الابتكار، مرحلة يتسع فيها نطاق المبادرات الابتكارية، وإعطائها طابعاً مؤسسياً. ومع مواصلة البرنامج تكيفه مع التغيرات التي نتجت عن تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة، وعلى خلفية إصلاح الأمم المتحدة، فإن عمليات إدارة التغيير ستؤدي إلى إيجاد ثقافة عمل جديدة. واستمراراً للإجراءات المتخذة في عام 2017. تم تعيين منسق عام معني بالنقدية، وسيكون مسؤولاً أمام رئيس الديوان. ويسمح ذلك للبرنامج بالتركيز على تعزيز التنفيذ الفعال والكفؤ للتحويلات القائمة على النقد، بما في ذلك النقد المتعدد الأغراض، مع زيادة الترابط والتنسيق والامتثال.

#### إدارة الشراكة والحوكمة

(2019: 38.20 مليون دولار أمريكي؛ 2018: 32.95 مليون دولار أمريكي)

209- سوف تركز إدارة الشراكة والحوكمة على تحسين إدارة الشراكات القائمة والجديدة، وزيادة الوصول إلى موارد التمويل المتنوعة، وتعزيز أوضاع البرنامج وفقاً لجهود إصلاح الأمم المتحدة، وزيادة إشراف جميع الموظفين على كافة الموارد بهدف تحسين الشراكات وجمع التبرعات.

210- وسوف تحصل شعبة منظومة الأمم المتحدة والاتحاد الأفريقي والمشاركة المتعددة الاطراف على قدرة إضافية من الموظفين في إطار إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، وقرار مجلس الأمن بشأن النزاع والجوع،<sup>(19)</sup> والمناقشات الجارية بشأن الترابط بين الاعتبارات الإنسانية والتنمية والسلام. وسيتم تعزيز هذه الشعبة من أجل تحسين تنسيق البرنامج لقضايا الإصلاح، وزيادة مشاركة البرنامج في حفظ السلام، والمناقشات بشأن التخطيط المتكامل، ومنتدى السياسات، لضمان أن يكون البرنامج على دراية كاملة بالقضايا التي تؤثر على عملياته.

211- وسيتم تعزيز شعبة الشراكة مع الحكومات، ومكاتب البرنامج في عواصم المانحين الرئيسيين بهدف جذب المزيد من الالتزامات المالية من المانحين لمساعدة البرنامج على تلبية احتياجات الناس الذين يخدمهم. وسوف يكون هذا الاستثمار داعماً للبرنامج لكي يستفيد من المساعدة الإنمائية الرسمية، وغيرها من الأموال التقديرية للمانحين، والتمويل من الحكومات المضيفة.

<sup>(19)</sup> قرار مجلس الأمن 2417 (2018) المؤرخ 24 مايو/أيار 2018، ومتاح على الموقع: <https://www.un.org/press/en/2018/sc13354.doc.htm>

212- وكجزء من جهود البرنامج لتعزيز شراكاته مع القطاع الخاص، سيتم أيضاً تعزيز شعبة الشراكات مع القطاع الخاص بموظفين إضافيين لإدارة الشراكات الجارية مع شركات من قبيل شركة ماستر كارد، وأمازون، وشركة AB InBEV، وغيرها.

#### إدارة خدمات العمليات

(2019: 41.87 مليون دولار أمريكي؛ 2018: 33.03 مليون دولار أمريكي)

213- ركزت طلبات إدارة خدمات العمليات، والخاصة بالتمويل من ميزانيات دعم البرامج والإدارة في عام 2019، على أولويات تجديد رؤية الإدارة، والتي تبلورت بعد مشاورات مكثفة مع قادة العمليات الميدانية، ومع مراعاة أولويات الإدارة، والتطورات المؤسسية الأخيرة التي تؤثر على العمل الإلزامي للإدارة. وسوف تُعزز الإدارة من توفيرها لخدمات الدعم التي تقدمها للميدان، وسوف تركز أنشطة القيادة الفكرية على المجالات الرئيسية، وتكامل أعمال جميع شعبها ووحداتها من أجل تحقيق أقصى أثر ممكن.

214- وستواصل شعبة السياسات والبرامج دعم العمل على المستوى القطري من أجل تحقيق خطة التنمية المستدامة لعام 2030 تماشياً مع خطة البرنامج الاستراتيجية (2017-2021). وفي عام 2019، تم تحديد المجالات ذات الأولوية في خمسة مجالات مواضيعية: إنقاذ الأرواح، وتغيير أنماط الحياة، وإعداد البرنامج للمستقبل، وبناء شراكات استراتيجية، وتعزيز القيادة البرمجية. وسوف تشمل الإجراءات تعزيز وظائف دعم الشعبة في مجالات المناخ، وبناء الصمود، وتعزيز القدرات القطرية. وقد أُعطيت الأولوية للتكامل مع شعب آخرى، بما في ذلك عن طريق مبادرات مشتركة عن الاستهداف القائم على هشاشة الأوضاع، وإدراج الدعم المقدم لأصحاب الحيازات الصغيرة، والنظم الغذائية.

215- وبعد توسيع شعبة التغذية من نطاق دعمها لتطبيق خارطة الطريق المتكاملة في عام 2018 عن طريق إعادة ترتيب أولويات الموارد المتأنية من بعض الأنشطة الخاصة بالتغذية لتيسير الانتشار الأوسع لأداة تحليلية خاصة بصنع القرار بالنسبة للحكومات، تُركز هذه الشعبة الآن اهتمامها على دعم عمل البرنامج للمساهمة في تحقيق غاية التنمية المستدامة 2-2، والهدف الاستراتيجي 2 من أهداف البرنامج عن طريق تنفيذ سياسة التغذية المؤسسية. ويشمل هذا العمل إيجاد حلول بديلة لضمان قدرة البرنامج على المساهمة بدرجة كبيرة في مجالات شراكاته مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، وجهات فاعلة أخرى في مجال التغذية، وزيادة البرامج الخاصة بالتغير الاجتماعي والسلوكي فيما يتعلق بالتغذية.

216- وستواصل شعبة سلسلة الإمداد تحسين دورها التمكيني في عام 2019، لتقديم خدمات مُثلى لضمان فعالية وكفاءة الدعم المقدم للعمليات. وسوف تُعطي الشعبة الأولوية لأنشطتها الأساسية في مجال الدعم اللوجستي، والدعم الميداني لسلاسل الإمداد، وتوفير مصادر لمشتريات السلع والخدمات. ولمواصلة دعم هذه الخدمات، قامت الشعبة بإعادة تخصيص التمويل الوارد من الوحدات التي تتمتع حالياً بموارد جيدة – وهي الخدمات الجوية وتجارة التجزئة – وتستكمل إنشاء حساب خاص يتم استخدامه لدعم سلامة الأغذية وجودتها.

217- وبالنسبة لعام 2019، أعطت شعبة الاستعداد للطوارئ ودعم الاستجابة لها الأولوية لزيادة القدرات في مجال تنسيق الطفرة العالمية لتحسين نظام البرنامج بالنسبة لتوزيع موظفين مؤهلين في حالات الطوارئ. وتشمل العناصر الأساسية لهذه المبادرة تطوير الجيل القادم من المستجيبين، وتعزيز نهج جديدة لتقييم المهارات في حالات الطوارئ والتدريب عليها، وتشجيع فرص بناء قدرات الموظفين الوطنيين عن طريق برامج التدريب والتبادل. كما سنعطي هذه الشعبة الأولوية لتعزيز قدرات الموظفين في نظم المعلومات الجغرافية، والتدريب الوظيفي والإسنادي للاستجابة للطوارئ، والاستمرار في إدارة المعلومات التشغيلية بالنسبة لحالات الطوارئ الحرجة.

218- وأنشأ البرنامج دائرة جديدة للتغذية المدرسية من أجل تعزيز قيادته على نطاق العالم، والتزامه بهذا التدخل الحاسم. وسوف تركز الدائرة على قيادة الفكر والابتكار العالمي، بتقديم الدعم للمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية من أجل تحسين البرمجة، وفعالية التكلفة، ودعم الحكومات في البرامج الوطنية للتغذية المدرسية. وسوف تسعى أيضاً إلى تعزيز الحوار في مجال السياسات بشأن الاستدامة، وبناء شراكات أقوى وأفضل على نطاق قطاعات التعليم، والحماية الاجتماعية، والزراعة، بما في



ذلك مع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، والبنك الدولي، واليونسيف. وثمة دور هام آخر لدائرة التغذية المدرسية، وهو أنها سوف تقود المناقشات مع الجهات المانحة، وتساعد على تعبئة الموارد من أجل زيادة أنشطة التغذية المدرسية حيثما تشتد الحاجة إليها.

219- وقد ساعدت عودة وحدة الشراكة مع المنظمات غير الحكومية إلى إدارة خدمات العمليات في منتصف عام 2018 على إرساء أساس متين من أجل تحقيق تكامل أوثق للشراكات الميدانية مع ممارسات تشغيلية عززتها الخبرة المتخصصة المستمدة من هذه الإدارة.

#### إدارة تسيير الموارد

(2019: 42.80 مليون دولار أمريكي؛ 2018: 38.02 مليون دولار أمريكي)

220- تتألف إدارة تسيير الموارد من وظيفتين أساسيتين: وظيفة مدير الشؤون المالية، وتدعمها شعب من قبيل الميزانية، والبرمجة، والمالية، والخزانه، وإدارة المخاطر المؤسسية، وإدارة الأداء والرصد؛ ووظيفة واجب الرعاية التي تشمل شعب الأمن، ورفاه الموظفين، وخدمات الإدارة. وفي إطار هاتين الوظيفتين، واصلت إدارة تسيير الموارد إعطاء الأولوية لوظائف إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة الرقابة الداخلية، بما في ذلك مكافحة التدليس ومكافحة الفساد، والمجالات الأخرى ذات الأولوية المحددة في التوصيات المستمدة من تقارير الرقابة، والمتعلقة بتنفيذ خارطة الطريق المتكاملة، والتحليل المالي، والرصد، والإبلاغ. وتم الإبقاء على الزيادات في حجم تمويل دعم البرامج والإدارة التي طلبتها الإدارة في السنوات الأخيرة عند الحد الأدنى عن طريق زيادة الكفاءات، والإبقاء على أعداد ثابتة للموظفين. ومع ذلك، فقد تم الآن بلوغ العتبات بالنسبة لزيادة الدرجات والترقيات في عدة مجالات، بما في ذلك أمن المقر. ويُعد أهم ترتيب للأولويات تخصيص ميزانية الإدارة (سواء من حيث النسبة المئوية أو من حيث القيمة) لشعبة إدارة المخاطر المؤسسية، وسوف يتيح ذلك استمرار التركيز على وظيفة مكافحة التدليس ومكافحة الفساد، وتوسيع دعم الرقابة على مستوى الإدارة.

221- وسوف تسمح الزيادة المقترحة في تمويل دعم البرامج والإدارة لشعبة إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2019 لهذه الشعبة بالاستثمار في مجالات أساسية من بينها إدارة المخاطر، ومنع التدليس، وعلى وجه التحديد، سيتم تعيين خبيرين إضافيين لمنع التدليس بغية تكوين فريق من الخبراء في "خط الدفاع الثاني" في المكاتب الإقليمية، والذي سيُقدّم، ضمن مهام أخرى، تدريباً وتوجيهات شاملة، ودعمًا مركزاً لمن يتحملون مسؤولية المخاطر الوظيفية والتشغيلية عن قضايا مكافحة التدليس ومكافحة الفساد ذات الأولوية العالية، ودعم التحقيقات التي يفوقها مكتب التفتيش والتحقيق، عند الاقتضاء. كما سيُجري الموظفون الإضافيون تدريبات على مباشرة الأعمال ووضع المعايير، ومعالجة الفجوات في الحوكمة والسياسات، وتوحيد ضوابط مكافحة التدليس في عمليات محدّدة. وسيتم إنشاء وظيفة إضافية لدعم تتبع توصيات الرقابة، ومتابعة الإدارة لتنفيذ التوصيات، وإعداد تقارير عن التقدم المحرز. وتأخذ هذه الوظيفة الجديدة في اعتبارها استثمارات البرنامج في خط الدفاع الثالث، والزيادة المتوقعة في تقارير الرقابة، ولا سيما تلك المستمدة من عمليات المراجعة والتقييمات الداخلية.

222- وفي أعقاب تجربة خارطة الطريق المتكاملة، أصبح تعزيز إدارة الأداء من بين الأولويات الرئيسية للوفاء بالالتزامات المؤسسية المتعلقة بالمساءلة والشفافية. ففي عام 2019، ستقوم شعبة إدارة ورصد الأداء بزيادة الدعم المقدم للمكاتب القطرية التي تُنفذ استراتيجية الرصد المؤسسي، وذلك بإضافة أو تعميم ما مجموعه أربع وظائف. وسوف يستكمل الموظفون الإضافيون التقدم المحرز في جهود الرصد عن طريق زيادة الدعم اليومي للمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية، دعماً لوضع مبادئ توجيهية، وزيادة القدرة على إعداد التقارير وإجراء التحليلات.

223- وعلى الرغم من الزيادات الكبيرة في حجم العمل على مستوى هذه الإدارة، فقد تم تخفيض أولوية بعض المجالات بهدف تهيئة مجال للاستثمار في القدرة على الابتكار، وفي مبادرات جديدة مثل رفاه الموظفين (مع تقديم المزيد من الخدمات الطبية للاستجابة في حالات الطوارئ، وفي الميدان)، والهندسة الميدانية، والجوانب المالية للتحويلات القائمة على النقد. وقد استهلّت الإدارة استعراضات من أجل تحديد الأعمال المتعلقة بالمعاملات التي يمكن تخفيض أولوياتها، وبحث، كلما أمكن، عن حلول من أجل التشغيل الآلي للتعامل مع الحجم المتزايد، على الرغم من أن ذلك سيتطلب بعض الاستثمارات القصيرة الأجل في عام 2019.

وسوف تستمر أيضاً متابعة الكفاءات في خدمات التمكين من خلال جهود الإصلاح على نطاق منظومة الأمم المتحدة، والذي تولى فيها البرنامج دوراً قيادياً في فريق النتائج الاستراتيجية لابتكارات الأعمال.

## استخدام الحساب العام

224- أوصى مكتب المفتش العام باستعراض وزيادة مستويات التوظيف في فرع الخزانة لتمكين البرنامج من تلبية بعض المطالب بصورة فعالة، وهي المطالب الناشئة عن أحجام كبيرة من النقد والاستثمارات، وزيادة تعقيد الأعمال. وقد أشارت لجنة الاستثمار التابعة للبرنامج إلى زيادة قدرة الخزانة وملاك الموظفين بصورة كافية من أجل ضمان الإدارة المثلى للموارد المالية للبرنامج. ومع إضافة إيرادات الاستثمار السنوي إلى الحساب العام، تم تحديد هذا الحساب والموافقة عليه في السنوات الماضية كمصدر تمويل لاستكمال موارد دعم البرامج والإدارة المخصصة لفرع الخزانة. ويقترح البرنامج زيادة الاستخدام السنوي للحساب العام لهذا الغرض من مليون دولار أمريكي إلى 1.55 مليون دولار أمريكي. وسيتم تعويض هذه الزيادة بالكامل من الإيرادات المرتفعة المتوقعة والمتأتية من الفوائد على الاستثمارات، والتي تُخصص سنوياً للحساب العام. وسوف تتيح هذه الزيادة في الموارد تمويل ثلاث وظائف إضافية لفرع الخزانة، وتغطية الزيادة في تكاليف تكنولوجيا المعلومات وغيرها من تكاليف الدعم.

## مؤشر المساواة بين الجنسين في ميزانية دعم البرامج والإدارة

225- وضع مكتب الشؤون الجنسانية برنامج عمل لتنفيذ سياسة البرنامج بشأن المساواة بين الجنسين (2015-2020) بنجاح وبصورة استراتيجية، ودعم إدراج المساواة بين الجنسين في جميع عناصر خارطة الطريق المتكاملة. وتستند أنشطة هذا المكتب إلى المبادرات القائمة، وتشكل مكونات أساسية لتعميم مراعاة المنظور الجنساني بالنسبة للبرنامج.

226- ويستند المؤشر غير البرامجي للمساواة بين الجنسين الذي يستخدمه البرنامج في ميزانية دعم البرامج والإدارة إلى المؤشر الجنساني للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بالنسبة لموارد المشروعات. ويقاس المؤشر مستوى الموارد المرصودة في الميزانية للأنشطة التي تُعزز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وفي عام 2019، أُدرج 1.3 مليون دولار أمريكي من هذه الموارد في ميزانية دعم البرامج والإدارة. ويشمل هذا المجموع تكاليف العاملين الذين يكرّس عملهم في المقام الأول للقضايا الجنسانية، وجزءاً من تكاليف منسقي الشؤون الجنسانية، والموظفين الآخرين الذين يدعم عملهم الأنشطة المتصلة بالشؤون الجنسانية.

## حالة حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

227- يُستخدم حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لتغطية أي فروق بين إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة والنفقات المعتمدة لدعم البرامج والإدارة؛ وكاحتياطي لتغطية مخاطر الانخفاضات في إيرادات الدعم غير المباشرة أو عدم كفاية التمويل من ميزانية دعم البرامج والإدارة؛ وللمبادرات المؤسسية الحاسمة أو صناديق الدعم المواضيعية؛ ولتعزيز احتياطات البرنامج، وعقب استعراض المستوى المستهدف لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة الذي وافق عليه المجلس في دورته السنوية لعام 2015،<sup>(20)</sup> قامت الأمانة بزيادة المستوى المستهدف لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة بحيث يغطي نفقات خمسة أشهر، ووضعت "حداً أدنى" للحساب يكافئ شهرين من نفقات دعم البرامج والإدارة. ولن يستخدم الجزء الذي يقل عن "الحد الأدنى" للحساب إلا في الحالتين الأولى والثانية الواردتين أعلاه.

228- ويصل الرصيد الافتتاحي المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 1 يناير/كانون الثاني 2019 إلى 248.9 مليون دولار أمريكي. ويُحسب هذا الرصيد على أساس التمويل المتوقع لعام 2018، وهو 7.4 مليار دولار أمريكي. ويعادل هذا الرصيد 8.9 أشهر من نفقات دعم البرامج والإدارة.

الجدول رابعاً-14: توقعات حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لعام 2018 (بملايين الدولارات الأمريكية)	
256.8	رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 1 يناير/كانون الثاني 2018
445.1	إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة التقديرية لعام 2018 (على أساس مجموع إيرادات قدرها 7.4 مليار دولار أمريكي)
(335.4)	الميزانية المعتمدة لدعم البرامج والإدارة
(35.6)	المبادرات المؤسسية الحاسمة لعام 2018
(17.0)	مخصصات عام 2018 للاحتياجات
(65.0)	السحب من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لحساب الاستجابة العاجلة وصندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة*
248.9	الرصيد المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 31 ديسمبر/كانون الأول 2018

\* WFP/EB.A/2018/13

### معدل تكاليف الدعم غير المباشرة

- 229- يعتمد تنفيذ برامج البرنامج على فعالية وكفاءة أداء أنشطة الدعم التي لا يمكن أن تُعزى فيها التكاليف مباشرة إلى المشروعات أو الأنشطة الفردية. وتمول تلك التكاليف من معدل تكاليف الدعم غير المباشرة الذي يفرض على المساهمات، ويُعرض سنوياً على المجلس للموافقة عليه من خلال خطة الإدارة.
- 230- وبالنسبة لعام 2018، حُفِّض المعدل الموحد لتكاليف الدعم غير المباشرة من 7 في المائة إلى 6.5 في المائة.<sup>(21)</sup>
- 231- وحُدِّدَت في عام 2006 طريقة لاشتقاق المعدل الموحد لتكاليف الدعم غير المباشرة،<sup>(22)</sup> وتم حساب المعدل المشتق لعام 2019 على النحو المبين في الجدول رابعاً-15.

الجدول رابعاً-15: حساب تكاليف الدعم غير المباشرة (%)	
6.34	خط الأساس لعام 2017
0.97	الزيادة بالنسبة للنفقات غير المباشرة الأعلى لعام 2019
(1.12)	النقص بالنسبة لتوقع التمويل الأعلى
(0.68)	النقص بالنسبة للرصيد الأعلى لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة
5.51	المعدل المشتق لتكاليف الدعم غير المباشرة لعام 2019

- 232- ومع أن التحليل يشير إلى معدل لتكاليف الدعم غير المباشرة بنسبة 5.51 في المائة، فإن الأمانة توصي بالإبقاء على المعدل الحالي وهو 6.5 في المائة بالنسبة لعام 2019. وتُشير أيضاً معدلات تكاليف الدعم غير المباشرة في كيانات الأمم المتحدة الأخرى، واستدامة تنبؤات التمويل الأعلى بالنسبة للبرنامج إلى الإبقاء على معدل تكاليف الدعم غير المباشرة بنسبة 6.5 في المائة لسنة أخرى بينما يتم الحصول على معلومات أفضل عن التكلفة من خلال استعراض الإطار المالي خلال عام 2019.

### المعدلات الإضافية لتكاليف الدعم غير المباشرة

- 233- منذ عام 2017، كانت الأمانة تستعرض مبدأ الاسترداد الكامل للتكاليف وتطبيق معدلات تكاليف الدعم غير المباشرة، بما في ذلك على ضوء الممارسات المتبعة في كيانات أخرى تابعة للأمم المتحدة. وتم النظر في مقترحات وردت في وثائق منفصلة ويرد تلخيصها أدناه:

<sup>(21)</sup> WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1

<sup>(22)</sup> WFP/EB.A/2006/6-C/1

**1) تطبيق معدل مخفض لتكاليف الدعم غير المباشرة على المساهمات المقدمة من الحكومات المضيفة إلى البرامج الخاصة ببلدانها**

234- تمت حتى الآن إدارة مساهمات الحكومات المضيفة، التي يتم التفاوض بشأنها وإدارتها على مستوى المكاتب القطرية، بشكل أساسي من خلال ترتيبات الصناديق الاستثنائية. وبموجب مثل هذه الترتيبات الخارجة عن الميزانية، يمكن تطبيق مستوى أدنى من تكاليف الدعم غير المباشرة - مع مواصلة الاسترداد الكامل للتكاليف - بسبب انخفاض مستوى تكاليف الدعم غير المباشرة التي تتكبدها مساهمات الحكومات المضيفة.

235- وفي إطار خارطة الطريق المتكاملة، يتم حساب تمويل جميع الأنشطة على المستوى القطري كمساهمات، أو لتقديم خدمات في إطار ميزانية الحافظة القطرية، بما في ذلك مساهمات الحكومات المضيفة. وينبغي أن تخضع هذه المساهمات، باعتبارها جزءاً من نظام الميزانية وليست من خارج الميزانية، للمعدل المؤسسي لتكاليف الدعم غير المباشرة.

236- ونظراً لأن هذه المساهمات تتطلب دعماً منخفضاً من المقر والمكاتب الإقليمية، فإن الأمانة تقترح اعتماداً معدياً مؤسسياً منفصلاً بالنسبة لمساهمات الحكومات المضيفة والمساهمات المقدمة من مانحين مؤهلين للحصول على دعم لتلبية الاسترداد الكامل للتكاليف<sup>(23)</sup>. ويُقترح معدل بنسبة 4 في المائة لعام 2019.

**2) تطبيق معدل مخفض لتكاليف الدعم غير المباشرة على المساهمات المقدمة من بلد نام أو من بلدان تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية إلى بلد آخر**

237- من المقترح أنه يمكن للبلدان المؤهلة حالياً للتوأمة أن تشارك في ترتيبات التعاون بين بلدان الجنوب أو التعاون الثلاثي، مع المرونة في تطبيق معدل مخفض لتكاليف الدعم غير المباشرة بنسبة 4 في المائة. فمن شأن المعدل المخفض لتكاليف الدعم غير المباشرة أن يساعد على تشجيع المساهمات الإضافية من قاعدة موسعة للمانحين تماشياً مع استراتيجية 2004 "شراكات جديدة لتلبية الاحتياجات المتزايدة - توسيع قاعدة المانحين للبرنامج"<sup>(24)</sup>، وتيسير تسليم جميع أشكال المساعدة الغذائية.

**3) المرونة في تطبيق معدل مخفض لتكاليف الدعم غير المباشرة على المساهمات المقدمة إلى حساب الاستجابة العاجلة وعلى المساهمات غير المخصصة لغرض بعينه**

238- يتم تأكيد المساهمات المقدمة إلى حساب الاستجابة العاجلة بدون تكاليف الدعم غير المباشرة. ونظراً لوجود بعض التكاليف الإدارية المتكبدة بالنسبة لإدارة هذه المساهمات، فإنه يُقترح إدخال معدل لتكاليف الدعم غير المباشرة بنسبة 4 في المائة لهذه المساهمات لضمان تغطية التكاليف الإدارية بصورة كافية.

239- أما المساهمات غير المخصصة لغرض بعينه، فإنها تُعري حالياً على تطبيق المعدل العادي لتكاليف الدعم غير المباشرة، وهو 6.5 في المائة. ومع تكبد تكاليف إدارية مخفضة لإدارة هذه المساهمات، فإنه يُقترح إدخال معدل مخفض لتكاليف الدعم غير المباشرة بنسبة 4 في المائة.

240- وستجري الموافقة سنوياً على جميع تكاليف الدعم غير المباشرة في إطار عملية الموافقة على خطة الإدارة.

<sup>(23)</sup> WFP/EB.3/2004/4-C. البلدان المؤهلة للمساعدة على تلبية الاسترداد الكامل للتكاليف هي أقل بلدان نمواً، والبلدان المنخفضة الدخل، والبلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا. والتي حدتها لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

<sup>(24)</sup> WFP/EB.3/2004/4-C.

## حساب تسوية دعم البرامج والإدارة والمبادرات المؤسسية الحاسمة

241- وافق المجلس في عام 2015 على استخدام حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في المبادرات المؤسسية الحاسمة،<sup>(25)</sup> التي تُمكن البرنامج من الاستثمار في المبادرات المستدامة التي تتطلب استثمارات غير متكررة، وتحسن من تقديم الخدمات إلى المستفيدين.

242- وفي ضوء الاحتياجات القائمة والرصيد القوي لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة المتوقع في مطلع عام 2019، تقترح الأمانة الاستثمار في عدد من المبادرات المؤسسية الحاسمة التي تصل في مجموعها إلى 69.3 مليون دولار أمريكي. ويبين الجدول رابعاً-16 توقعات حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في عام 2019، حيث يبلغ الرصيد الختامي المتوقع 203.5 مليون دولار أمريكي، وهو ما يعادل نفقات دعم البرامج والإدارة لمدة 6.3 أشهر.

الجدول رابعاً-16: توقعات حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لعام 2019 (بملايين الدولارات الأمريكية)	
248.9	رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 1 يناير/كانون الثاني 2019
409.0	الإيرادات التقديرية لتكاليف الدعم غير المباشرة لعام 2019 (استناداً إلى إيرادات متوقعة قدرها 6.8 مليار دولار أمريكي)
(385.1)	الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة
(69.03)	المبادرات المؤسسية الحاسمة المقترحة لعام 2019
203.5	الرصيد المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 31 ديسمبر/كانون الأول 2019
160.5	الرقم المستهدف لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة (ما يكافئ خمسة أشهر من نفقات دعم البرامج والإدارة)
43.0	الرصيد الزائد عن حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

243- ويرد في الجدول رابعاً-17 ملخص المبادرات المؤسسية الحاسمة لعام 2019.

الجدول رابعاً-17: المبادرات المؤسسية الحاسمة المقترحة (بملايين الدولارات الأمريكية)	
20.0	النقد والمنصة الرقمية
15.0	صندوق البرنامج لعام 2030
8.2	إصلاح الأمم المتحدة
11.1	قوة العمل في عام 2020
10.0	خارطة الطريق المتكاملة
5.0	تكامل النظم والكفاءات التمكينية لتكنولوجيا المعلومات
69.3	المجموع

(25) WFP/EB.A/2015/6-C/1. تقضي المعايير بأن يكون الاقتراح لمرة واحدة؛ وألا يُغطى من الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة؛ وألا يتعلق بأحد المشروعات؛ ويحتاج إلى تمويل يمكن التنبؤ به؛ وليس من المحتمل أن يحقق استثماراً إضافياً مناسباً من جهة مانحة؛ وأن يركز على تغيير تنظيمي.

النقد والمنصة الرقمية (20 مليون دولار أمريكي لفترة سنتين)

الجدول رابعاً-18: النقد والمنصة الرقمية (بملايين الدولارات الأمريكية)						
مجموع التكاليف	2020			2019		
	تكاليف أخرى*	الوظائف	تكاليف الموظفين	تكاليف أخرى	الوظائف	تكاليف الموظفين
20.0	4.2	16	2.7	9.4	22	3.8

\* تشمل التكاليف الأخرى الخبراء الاستشاريين الدوليين، والموظفين المعيّنين محلياً، والسفر في مهام رسمية، والتدريب، وتكاليف التنفيذ (التأجير، والمرافق، واللوازم المكتبية، والتأمين، وتأجير السيارات، وتكاليف التشغيل)، والضيافة، والخدمات المقدّمة من وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، والمساهمات المقدّمة إلى هيئات الأمم المتحدة.

244- تصل التكنولوجيا ووسائل التواصل بسرعة إلى بعض أفقر الناس وإلى الأماكن المتضررة من الأزمات. كما أنها تعد وسائل تمكين لتحسين وتوسيع نطاق الخدمات التي تُقدّم استجابة للازمات. والبرنامج، بوصفه أحد الجهات الفاعلة الرئيسية في المجال الإنساني، لديه الفرصة للاستفادة من البيانات والتكنولوجيا، والالتزام بذلك، من أجل تعزيز معارفه وخدماته التي يقدمها للناس المحتاجين من خلال التحويل الرقمي للطريقة التي يعمل بها. وقد أدى السعي إلى تحقيق هذا الهدف إلى وضع خطة ترمي إلى إنشاء وتكامل وتعميم العناصر الأساسية لأسلوب عمل رقمي شامل خلال العامين القادمين. وسوف يتيح هذا الاستثمار للبرنامج إنشاء منصة للمساعدة الرقمية بغية خدمة المستفيدين بشكل أفضل وأكثر كفاءة.

245- والغرض من ذلك هو تطوير نظام إيكولوجي رقمي يدعمه هيكل مرن يتيح حلولاً نمطية، والتشغيل البيئي للأنظمة الداخلية والخارجية على السواء. وسيتم تشكيل النظام البيئي الرقمي من توليفة من الأنظمة البيئية داخلياً، باستخدام الحلول والشراكات المتاحة.

246- وسوف يكون هذا الاستثمار حاسماً لاستكمال واختبار عناصر أساسية تم تطويرها للتحويلات القائمة على النقد، وتطويرها وتوسيعها لتشكيل منصة معززة لتقديم المساعدة الرقمية من أجل إعداد عمليات وبرامج تتسم بمزيد من الكفاءة والفعالية من حيث التكلفة، بصرف النظر عن أساليب التحويل المستخدمة. وسوف يضع تطوير العمليات والنظم والحوكمة الشاملة للتحويلات القائمة على النقد الأساس من أجل تطويرها لتناسب طرائق أخرى.

247- ويلزم أن تكون الاستثمارات في كل من التكنولوجيا (التطوير والدعم) وقدرة موظفي ومهام العمليات على استخدام المنصة الرقمية على نطاق البرنامج. وسيتم استخدام نحو 60 في المائة من هذا الاستثمار لمرة واحدة ولمدة سنتين من أجل تمويل تطوير النظم وتكاليف الدعم المرتبطة بذلك. وسوف تُخصص النسبة المتبقية وهي 40 في المائة لضمان قدرة العمليات والوظائف في إطار البرنامج على استخدام المنصة الرقمية بشكل مناسب من أجل تحقيق الحصائل البرمجية التي خططها البرنامج.

248- وسوف يحقق تطوير المنصة واستخدامها خمسة أهداف، كثير منها سوف يعود بالفائدة على جميع طرائق التحويل.

249- أمن هوية المستفيدين وإدارة المعلومات. يتمثل الهدف في تأمين الخصوصية والحماية للناس والبيانات والعمليات من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالأسر والمجتمعات المحلية، وتقييمها، وتجهيلها، وتنقيتها، وتأمينها، وتقاسمها، واستخدامها بشكل مناسب. كما سيتم تطوير التكامل المأمون للأنظمة، ونقل البيانات التي تمكّن البرنامج من تلقي البيانات الخاصة بهوية المستفيدين عند الحاجة من الشركاء المعنيين، مثل الحكومات، والمنظمة الدولية للهجرة، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين.

250- تصميم وتنفيذ برامج محسّنة. يتمثل الهدف في تحسين تصميم البرامج وجودتها، بما في ذلك البرمجة الشاملة لعدة قطاعات، وتعزيز مهارات التنفيذ التقني عن طريق بناء قدرات الموظفين، والتصدي للمخاطر، وتخفيفها. ويشمل العمل تحليل فعالية وكفاءة التكلفة لتحسين صنع القرار، وتصميم البرامج وتنفيذها.

251- **تنفيذ التحويل.** يتمثل الهدف في مواصلة تطوير التحويلات الرقمية للفوائد (القوائم الإلكترونية، والمحافظ المتنقلة، والأموال المحمولة)، والإدارة الرقمية للنقد، وتحويلات الأغذية العينية من خلال تعزيز تخطيط الدفع والتوزيع، وتعليمات الدفع والتوزيع لمقدمي الخدمات المالية والشركاء المتعاونين، واسترداد الاستحقاقات الرقمية في الوقت الفعلي. وسوف يقيّم البرنامج مقدمي الخدمات المالية، ويحدد أولويات أولئك القادرين على توفير المزيد من الخدمات المالية الشاملة للمستفيدين.

252- **زيادة التأكيدات والضمانات وإدارة المخاطر.** يتمثل الهدف في تيسير تطوير واستخدام أطر ضمانات قوية يستخدم أدوات إدارة الأداء والمخاطر في المراحل الحرجة لعملية تنفيذ برامج البرنامج – التحقق من المستفيدين، وتسويات التوزيعات، وإدارة البائعين، وتحليل أوجه الشذوذ في المعاملات، ورصد ما بعد التوزيع، وآليات الشكاوى والتعليقات الخاصة بالمستفيدين، والإبلاغ عن المخالفات، وتحليلات بيانات المستوى الثاني.

253- **تحليلات البيانات المركزية والرؤى.** يتمثل الهدف من ذلك في دعم المكاتب القطرية من خلال التحليل الشامل لعدة قطاعات، والدراية الفنية في وظائف من قبيل البرامج، وسلسلة الإمداد، والشؤون المالية من أجل استعراض كفاءة وفعالية اتجاهات البرامج ومخاطرها.

الجدول رابعاً-19: الميزانية حسب النشاط، 2019 و2020 (بملايين الدولارات الأمريكية)				
ميزانية 2019 (بملايين الدولارات الأمريكية)				
المجموع	التحويلات القائمة على النقد والشاملة لعدة وظائف	شعبة التكنولوجيا		
1.7	1.0	0.7	تأمين هوية المستفيدين وإدارة المعلومات	أولاً-
3.1	2.7	0.4	تصميم وتسليم برامج محسنة	ثانياً-
1.5	1.1	0.4	تنفيذ التحويل	ثالثاً-
1.4	0.3	1.1	زيادة التأكيدات والضمانات وإدارة المخاطر	رابعاً-
1.7	0.4	1.3	تحليل البيانات المركزية والرؤى	خامساً-
			تطوير قوة العمل	
1.4		1.4	الخدمات الخارجية	
2.0		2.0	الإدارة والنظم	
0.4		0.4	الأغذية العينية والتغذية	
13.2	5.5	7.7	<b>مجموع 2019</b>	
	41%	59%		
ميزانية 2020 (بملايين الدولارات الأمريكية)				
المجموع	التحويلات القائمة على النقد والشاملة لعدة وظائف	شعبة التكنولوجيا		
0.2	0.1	0.1	تأمين هوية المستفيدين وإدارة المعلومات	أولاً-
0.9	0.5	0.4	تصميم وتسليم برامج محسنة	ثانياً-
1.2	1.1	0.1	تنفيذ التحويل	ثالثاً-
1.5	0.8	0.6	زيادة التأكيدات والضمانات وإدارة المخاطر	رابعاً-
0.5	-	0.5	تحليل البيانات المركزية والرؤى	خامساً-
0.5		0.5	الخدمات الخارجية	
1.9		1.9	الإدارة والنظم	
0.2		0.2	الأغذية العينية والتغذية	
6.8	2.5	4.3	<b>مجموع 2020</b>	
	38%	62%		
20.0	8.0	12.0	<b>مجموع عامي 2019-2020</b>	



صندوق برنامج الأغذية العالمي لعام 2030 (15 مليون دولار أمريكي لفترة سنتين)

الجدول رابعاً-20: صندوق برنامج الأغذية العالمي لعام 2030 (بملايين الدولارات الأمريكية)						
2020				2019		
مجموع التكاليف	تكاليف أخرى*	الوظائف	تكاليف الموظفين	تكاليف أخرى	الوظائف	تكاليف الموظفين
15.0	5.9	1	0.1	8.9	1	0.1

\* تشمل التكاليف الأخرى الخبراء الاستشاريين الدوليين، والموظفين المعيّنين محلياً، والسفر في مهام رسمية، والتدريب، وتكاليف التنفيذ (التأجير، والمرافق، واللوازم المكتبية، والتأمين، وتأجير السيارات، وتكاليف التشغيل)، والضيافة، والخدمات المقدّمة من وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، والمساهمات المقدّمة إلى هيئات الأمم المتحدة.

254- الغرض من صندوق البرنامج لعام 2030 هو تمويل الإجراءات التي تعمل على سد الفجوة بين أساليب العمل السابقة والجديدة، وضمان أن يكون البرنامج قادراً على تهيئة نفسه وتنفيذ أنشطته وفقاً لنتائج الاستعراضات الوطنية الشاملة للقضاء على الجوع، وعن طريق توفير مزيد من الدعم من خلال عملية الخطط الاستراتيجية القطرية. وهذا من شأنه تعزيز قدرة بعض المكاتب القطرية على اعتماد نهجٍ مثلى لتنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية، مع التّكثيف مع طرائق العمل الجديدة التي طرأت مع تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة.

255- ولن يغطي هذا الصندوق التكاليف التشغيلية أو التكاليف المالية التي ينبغي تغطيتها في سياق الأعمال المعتادة. وسوف توضع معايير صارمة للأهلية بحيث تكون بمثابة أساس لاستعراض وتقييم أي مقترحات للتمويل. وسوف تشمل هذه المعايير، ضمن ما تشمل، أنشطة تدعم نقل المعرفة إلى مؤسسات محلية كجزء من استراتيجيات تسليم المسؤولية والخروج؛ ومبادرات لبدء أو تحسين تدخلات تعزيز القدرة، أو لتموجيه أدلة المفهوم أو الطرائق الجديدة للمساعدة التي تدعم تحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية القطرية، والمبادرات الرامية إلى تنويع قاعدة المانحين.

256- وسيتم تمويل أي اقتراح ناجح لمرة واحدة فقط من صندوق عام 2030. وسوف تنظر الإدارة في مقترحات مشتركة مقدّمة من أكثر من مكتب قطري، والتي سيتم تنسيقها والإشراف عليها من قبل المكتب الإقليمي المعني. ولن يتجاوز التمويل 500 000 دولار أمريكي من كل اقتراح، ولكن قد يتم النظر في مبالغ أعلى لاقتراحات تُغطي أكثر من مكتب قطري واحد. وسوف تكون متطلبات الإبلاغ إلزامية، وسيتم تقديم تقارير عند الانتهاء من تنفيذ المبادرة؛ وسيتم الإبلاغ عن النتائج من خلال تقرير الأداء السنوي للبرنامج.

إصلاح الأمم المتحدة (8.2 ملايين دولار أمريكي لفترة سنتين)

الجدول رابعاً-21: إصلاح الأمم المتحدة (بملايين الدولارات الأمريكية)								
2020					2019			
مجموع التكاليف	تكاليف تكنولوجيا المعلومات	تكاليف أخرى*	الوظائف	تكاليف الموظفين	تكاليف تكنولوجيا المعلومات	تكاليف أخرى	الوظائف	تكاليف الموظفين
8.2	-	1.5	4.0	1.0	0.5	3.0	9.0	2.2

\* تشمل التكاليف الأخرى الخبراء الاستشاريين الدوليين، والموظفين المعيّنين محلياً، والسفر في مهام رسمية، والتدريب، وتكاليف التنفيذ (التأجير، والمرافق، واللوازم المكتبية، والتأمين، وتأجير السيارات، وتكاليف التشغيل)، والضيافة، والخدمات المقدّمة من وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، والمساهمات المقدّمة إلى هيئات الأمم المتحدة.

257- يلزم وضع ميزانية أولية قدرها 8.2 مليون دولار أمريكي في عامي 2016 و2020 لاستثمار البرنامج في التغييرات المقترحة لإصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية. ففي عام 2019، سوف تركز هذه الاستثمارات على تصميم وتجريب المرحلة الأولى من الجهود الكبيرة المطلوبة، مع تنفيذ وتداول أنشطة ونظم تجريبية تبدأ في عام 2019 وتستمر طوال عام 2020 وما بعده.

وقد يلزم تنقيح تقديرات الميزانية الأولوية هذه مع زيادة وضوح اتجاه الإصلاح بعد مرحلة أولية لتحديد النطاق في أواخر عام 2018.

258- وقد اقترح قرار للدول الأعضاء<sup>(26)</sup> بشأن إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، واعتمد في 31 مايو/أيار 2018، وضع سلسلة من الإصلاحات تشمل اعتماد خدمات مكتب خلفي مشترك (أو تمكيني) ومبانٍ مشتركة.<sup>(27)</sup> وتستهل الأمم المتحدة فترة انتقالية سيتم خلالها تحديد الخطوط العريضة لكيفية تنفيذ هذه الإصلاحات.<sup>(28)</sup> ومن المتوقع أن يبدأ التنفيذ اعتباراً من يناير/كانون الثاني 2019.

## الأهداف العامة

259- سوف تكفل هذه المبادرة المؤسسية الهامة، على فترة سنتين في البداية من عام 2019 إلى عام 2020، أن تكون لدى البرنامج القدرة على دعم جهود الأمين العام للأمم المتحدة من أجل التحضير لإصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية وتنفيذها. وسوف تركز المبادرة بشكل خاص على دور البرنامج في القيادة المشتركة مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين<sup>(29)</sup> تسيير العمليات بهدف إنشاء خدمات أعمال مشتركة (تمكينية)، حيث توفر الوكالات الأكبر خدمات أعمال مشتركة لكيانات يبلغ عددها 34 كياناً في منظومة الأمم المتحدة الإنمائية. وهذا سوف يتم بطرق كثيرة، من بينها عن طريق توسيع نطاق الاستراتيجية المحسنة لتسيير العمليات<sup>(30)</sup> على المستوى القطري، مع اعتمادها من جانب جميع الأفرقة القطرية التابعة للأمم المتحدة؛ وتحقيق هدف تحويل 50 في المائة من مباني الأمم المتحدة على نطاق العالم والبالغ عددها 2 900 مبنى إلى مباني مشتركة. وتهدف هذه الجهود إلى تسهيل المزيد من التعاون فيما بين الوكالات على نطاق منظومة الأمم المتحدة بغية تحقيق نتائج مشتركة، وفورات في التكاليف. ولتحقيق هذه الأهداف، سوف يهدف البرنامج إلى القيام بما يلي:

◀ توفير مدخلات مستنيرة وفعالة وفي الوقت المناسب خاصة بالبرنامج لجميع جهود الإصلاح المشتركة بين الوكالات خلال فترتي الانتقال والتنفيذ، وضمان أن تكون لديه القدرة على دعم جهوده الداخلية بفعالية من أجل الاستعداد لمتطلبات الإصلاح والاستجابة لها عن طريق توفير المعلومات والدعم اللازم للتنسيق.

◀ توفير القيادة عند تطوير خدمات التمكين المشتركة والمباني المشتركة التي تهدف إلى تسيير الخدمات المحسنة على مستوى المنظومة، وما يرتبط بها من فورات في التكاليف. وسوف تشمل الجهود تصميم وتجريب وتداول الخدمات العالمية المشتركة بين الوكالات في منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، وتحسين استراتيجيات تسيير العمليات على المستوى القطري، وإنشاء مباني مشتركة. وبروح مستمدة من إصلاح الأمم المتحدة، فإن جانباً أساسياً من هذا العمل سوف يتمثل في أن تتاح لمنظومة الأمم المتحدة الإنمائية خدمات تمكينية راسخة معيّنة خاصة بالبرنامج، يتمتع فيها البرنامج بميزة نسبية.

(26) الجمعية العامة للأمم المتحدة، 2018 – إعداد منظومة الأمم المتحدة الإنمائية في سياق الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية لمنظومة الأمم المتحدة. القرار [A/72/L.52](https://undocs.org/A/72/L.52)، مايو/أيار 2018. <https://undocs.org/A/72/L.52>.

(27) تُشير استراتيجيات تسيير الأعمال في مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية إلى وظائف المكتب الخلفي أو الخدمات التمكينية مثل المشتريات؛ وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ والموارد البشرية؛ واللوجستيات؛ والشؤون المالية؛ وخدمات المرافق بما في ذلك المباني المشتركة. وتعمل خدمات التمكين على تسهيل تقديم خدمات البرامج أو التمكين من تقديمها، في حين أن الخدمات التمكينية المشتركة هي تلك التي تخدم أكثر مما توفره المنظمة، ويتم تقديمها لاستخدام الآخرين.

<https://undg.org/business-operations/>

(28) يشمل اعتماد أماكن العمل المشتركة إنشاء مكاتب خلفية لجميع أفرقة الأمم المتحدة القطرية بحلول عام 2022؛ والتأكد من أن جميع هذه الأفرقة تستخدم استراتيجية محسنة لتسيير الأعمال بحلول عام 2021؛ وزيادة نسبة أماكن العمل المشتركة التابعة للأمم المتحدة إلى 50 في المائة بحلول عام 2021 – فمن مجموع مباني الأمم المتحدة على نطاق العالم والبالغ عددها 2 931 من المباني، يُستخدم حالياً 469 مبنى مشتركاً (بنسبة 16 في المائة).

(29) يشترك المدير التنفيذي للبرنامج ومفوضية الأمم المتحدة السامي لشؤون اللاجئين في قيادة الفريق المعني بالنتائج الاستراتيجية للابتكارات التجارية.

(30) تُشير استراتيجيات تسيير الأعمال في مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية إلى وظائف المكتب الخلفي أو الخدمات التمكينية.

<https://undg.org/business-operations/>

المساهمة في تطوير العمليات والأدوات والمنصات الضرورية لضمان تمكين منظومة الأمم المتحدة الإنمائية من جمع النتائج الجماعية على نطاق المنظومة والإبلاغ عنها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وسوف يتطلب ذلك عملية بناء، ونظماً لتمكين الأمم المتحدة من جمع وتحليل النتائج الجماعية على مستوى البلد والمستوى العالمي.

## الأنشطة الرئيسية لاستخدام صندوق البرنامج

260- سوف يوفّر البرنامج تنسيقاً إضافياً وييسّر تبادل المعلومات في الاتجاهين عن طريق مكتبه الرئيسي في نيويورك بوصفه الواجهة الرئيسية لجهود إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية. والهدف هو ضمان إطلاع إدارة البرنامج وغيرها من أصحاب المصلحة الرئيسيين بشكل كامل على المستجدات فيما يتعلق بالتطورات خلال فترة الانتقال وفترة التنفيذ، والاستئناس بالقرارات المرتبطة بذلك لكي يتمكن البرنامج من تنفيذ الإصلاحات. ومن المتوخى أن هذا النشاط سوف يقتضي نشر أحد كبار المستشارين واثنين من المستشارين المبتدئين لدعم مكتب نيويورك.

261- ويخطط البرنامج أيضاً للمساهمة بموظف من الرتبة ف-5 بوصفه قدرة إضافية للفريق الانتقالي المعني بإصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية في نيويورك. ويجري تشكيل الفريق الانتقالي المشترك بين الوكالات، والذي سيكون مقره في الأمانة العامة للأمم المتحدة، وتعتمد الأمانة العامة للأمم المتحدة على وكالات الأمم المتحدة لإعارة الموظفين للعمل في هذا الفريق. ومع قيام بعض الوكالات بإعارة موظفين بالفعل للفريق، يخطط البرنامج لعمل نفس الشيء. وسوف يُشرف الفريق الانتقالي، والمتوقع أن يستمر لمدة سنتين، على إعداد خطط التنفيذ الخاصة بالمجالات الرئيسية للإصلاح، بما في ذلك إعادة تنشيط نظام المنسق المقيم، وتطوير إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية كي يناسب احتياجات الإصلاح، وتعزيز آليات جمع البيانات، والإبلاغ على مستوى منظومة الأمم المتحدة، وذلك ضمن أمور أخرى.

262- ويخطط البرنامج، من خلال قيادته المشتركة للفريق المعني بالنتائج الاستراتيجية لابتكارات الأعمال، للمساهمة في تحقيق رؤية الأمين العام والدول الأعضاء<sup>(31)</sup> عن طريق زيادة القيمة مقابل المال في منظومة الأمم المتحدة من خلال التغيير التحولي في الإدارة، وتوحيد عمليات تسيير الأعمال، والمبان المشتركة. وسوف يبدأ ذلك بقيادة فريق مشروع مشترك بين الوكالات على أساس التفوق ويتم إنشاؤه لإجراء تشخيص للطريقة الأفضل لإعداد وتصميم وتنفيذ نهج ونماذج من أجل المزيد من العمليات الموحدة والمباني المشتركة. وسوف يعمل الفريق على تحقيق الأهداف العامة الموضوعية للفريق المعني بابتكارات الأعمال، والتي تشمل:

- 1) وضع استراتيجية لإنشاء مكاتب خلفية مشتركة لجميع أفرقة الأمم المتحدة القطرية بحلول عام 2022، والإشراف على مرحلة التشخيص والتصميم لهذا العمل، واستهلال مشاريع تجريبية لاختبار التصميم والإبلاغ عن التنفيذ؛
- 2) دعم أفرقة الأمم المتحدة القطرية لضمان استفادتها من المحسنة لتسيير الأعمال بحلول عام 2021؛
- 3) زيادة حصة مباني الأمم المتحدة التي أصبحت أماكن عمل مشتركة بنسبة 50 في المائة بحلول عام 2021.

263- وسوف يحتاج الفريق إلى قدرة إضافية لتحليل البيانات، وفي مجالات وظيفية محدّدة، حتى يتمكن من تقديم المشورة بشأن النهج والاعتبارات القانونية التي سوف تساعد على صنع قرارات مستتيرة مستندة إلى أدلة، وتصميم وتجريب إجراءات لضمان إحراز التقدم. وعلى وجه التحديد، سيقوم البرنامج بتمويل مركز قيادي للفريق على مستوى الرتبة مد-2 للإشراف على هذه الجهود الطموحة، وسوف يساهم بموظف إضافي من الرتبة ف-3 لعمل أعضاء الفريق المعارين من وكالات أخرى. وقد اقترح استثمار أولي قدره مليون دولار أمريكي لدعم تطوير القدرات القطرية لتجريب النهج المحدّدة.

<sup>(31)</sup>يشمل ذلك إنشاء مكاتب خلفية مشتركة لجميع أفرقة الأمم المتحدة القطرية بحلول عام 2022؛ وتستخدم جميع هذه الفرق استراتيجية محسنة لتسيير العمليات بحلول عام 2021؛ وزيادة نسبة أماكن العمل المشتركة التابعة للأمم المتحدة إلى 50 في المائة بحلول عام 2021 – فمن بين 2 931 مبنى من مباني الأمم المتحدة في جميع أنحاء العالم، يوجد حالياً 469 مكان عمل مشتركاً (بنسبة 16 في المائة).

264- وسيُخصص البرنامج أيضاً موظفاً من الرتبة ف-4 لدعم جهوده الداخلية في هذا المجال. وسوف يعمل الموظف عن كثب مع فريق تنسيق داخلي مشترك بين الشعب، والذي أنشئ في البرنامج لتنسيق إشراك جميع الشعب التي تقدّم خدمات تمكينية. وسيتم دعم كل من الجهود المشتركة من الوكالات وتلك التي يقوم بها البرنامج وحده عن طريق قدرة إضافية من خمسة مستشارين لفريق الابتكارات وإدارة التغيير التابع للبرنامج، وسوف يرتفع هذا العدد إلى ستة مستشارين في عام 2020. وسيدعم هذا الفريق تحليل استراتيجيات تسيير الأعمال، وإعداد استراتيجيات محسّنة على المستوى القطري، والتي سيتم تجربتها وتطبيقها، بما في ذلك من خلال التدريب ذي الصلة. وسوف تشمل الجهود الداخلية تحليلاً للخدمات التي يسعى البرنامج إلى تقديمها لمنظومة الأمم المتحدة الأوسع، والتي يتلقاها من هذه المنظومة. وسوف تتاح قدرة قانونية إضافية لإثنين من الموظفين من أجل دعم الاعتراف المتبادل<sup>(32)</sup> بالسياسات والإجراءات فيما بين كيانات الأمم المتحدة كوسيلة تمكين لإنشاء عمليات مشتركة ومبانٍ مشتركة.

265- وسوف يحتاج البرنامج أيضاً إلى قدرة إضافية واستثمار من أجل توسيع الخدمات التي يمكن أن يتيحها لمنظومة الأمم المتحدة الإنمائية، والانتقال إلى استخدام المباني المشتركة والخدمات المشتركة الأخرى التي توفرها المنظومة. وسوف يشمل ذلك استثمارات في عمليات إثبات المفاهيم بالنسبة لخدمات محدّدة وراسخة داخل البرنامج، حيث يتمتع البرنامج بميزة نسبية، بالتالي يمكنه إتاحتها لمنظومة الأمم المتحدة الأوسع. وتشمل هذه الخدمات ما يلي:

- (1) خدمات الإدارة مثل السفر والإقامة؛ وتأجير المركبات العالمية؛ وقدرة تصاعديّة في مجال الهندسة وتطوير البنية التحتية وصيانتها في حالات الطوارئ، والتي تستند إلى خبرات البرنامج المستمدة من استجاباته لفيروس الإيبولا، والكوليرا في اليمن وميانمار؛ وحلول الطاقة الخضراء بالنسبة لمباني الأمم المتحدة وخارجها. وفي البداية، سيتم نشر أربعة موظفين وخبير استشاري للعمل على أساس التفرغ في قيادة أعمال التثبيت من صحة مفاهيم هذه الخدمات وتجربتها؛
- (2) وضع براهين للتثبيت من صحة مفهوم سلسلة الإمداد الشاملة بعد حالات الطوارئ، والاستفادة من خبرة البرنامج في قيادة مجموعة اللوجستيات؛
- (3) تطوير منصات رقمية للتبادل "بين الأعمال"، ومنصات رقمية للتبادل "بين العملاء والأعمال" من أجل تقديم خدمات تمكينية مشتركة- مثل دائرة الأمم المتحدة لخدمات النقل الجوي للمساعدة الإنمائية، ومستودع الأمم المتحدة للاستجابة الإنسانية - من خلال الفضاء الإلكتروني.

#### القوة العاملة في عام 2020 (11.1 مليون دولار أمريكي لفترة سنتين)

الجدول رابعاً-22: القوة العاملة لعام 2020 (بملايين الدولارات الأمريكية)								
2020					2019			
مجموع التكاليف	تكاليف تكنولوجيا المعلومات	تكاليف أخرى*	الوظائف	تكاليف الموظفين	تكاليف تكنولوجيا المعلومات	تكاليف أخرى	الوظائف	تكاليف الموظفين
11.1	-	3.1	3	0.3	3.6	3.8	3	0.3

\* تشمل التكاليف الأخرى الخبراء الاستشاريين الدوليين، والموظفين المعيّنين محلياً، والسفر في مهام رسمية، والتدريب، وتكاليف التنفيذ (التأجير، والمرافق، واللوازم المكتبية، والتأمين، وتأجير السيارات، وتكاليف التشغيل)، والضيافة، والخدمات المقدّمة من وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، والمساهمات المقدّمة إلى هيئات الأمم المتحدة.

266- يشهد البرنامج تغييراً تحولياً، ويحتاج إلى الاستثمار في تحديد وتقييم وتطوير مجموعات المهارات المطلوبة لتنفيذ التغييرات بشكل فعال. وتوجد سلسلة من العوامل التي تلنقي الآن لجعل هذه الحاجة أكثر إلحاحاً: استكمال الانتقال إلى إطار خارطة الطريق

<sup>(32)</sup> الاعتراف المتبادل هو مبدأ يسمح للوكالات بأن تستخدم كل منها سياسات وعمليات وأدوات الوكالة الأخرى دون أن يتعيّن عليها مراعاة العناية الواجبة الإضافية لإثبات القدرة التنافسية، والتعاقد القانوني، والمراجعة الخارجية. ويمكن أن تتيح قدرأ أكبر من التعاون والتكامل، مثل استراتيجيات العمليات التجارية، ودمج القدرات، كما في مراكز الخدمة المشتركة.

المتكاملة، مع قيام غالبية المكاتب القطرية بتنفيذ خطط استراتيجية قطرية؛ والمناقشات المستمرة حول الترابط بين العمل الإنمائي والإنساني والسلام؛ وزيادة التركيز على الأخلاقيات؛ والإدارة المالية وإدارة المخاطر؛ وحاجة البرنامج المتزايدة لتخطيط وإدارة قوته العاملة بصورة نشطة؛ والطلبات والمسؤوليات المتزايدة للموظفين الوطنيين.

267- ولكي يحافظ البرنامج على دوره الرائدة في تحقيق الترابط بين العمل الإنمائي والإنساني والسلام، يجب أن يواصل الاستثمار في أهم أصوله، وهي قوته العاملة. غير أنه على الرغم من الاستثمارات الحالية، فإن نتائج آخر استقصاء عالمي لآراء الموظفين تبين أن البرنامج يحتاج إلى اتباع نهج أكثر انتظاماً لتطوير المهارات. فقد أفاد 59 في المائة فقط من الموظفين بأنهم تلقوا التدريب الذي يحتاجون إليه للقيام بوظائفهم بصورة فعالة. ويمثل هذا انخفاضاً بنسبة 9 في المائة عن النتائج المنخفضة أصلاً لاستقصاء عام 2015.

268- وتتمثل أهداف مبادرة القوة العاملة لعام 2020 فيما يلي:

- ◀ إدارة القوة العاملة في البرنامج بفعالية، والمبادرة إلى استشراف احتياجات القوة العاملة في المستقبل، ووضع خطط لتلبية هذه الاحتياجات على المدى القصير والمدى الطويل؛
- ◀ تحديد وتطوير المهارات التي تتطلبها القوة العاملة في البرنامج بشكل منهجي من أجل تنفيذ خطة البرنامج بحلول عام 2020؛
- ◀ شراء وإنشاء منصة لتكنولوجيا المعلومات تدعم تخطيط القوة العاملة، وتحديد المهارات، وإدارة المواهب والتطوير الوظيفي، وتنسيق التوظيف؛
- ◀ إرساء الأسس لنهج متكامل لتطوير القدرات يحل محل حالات الاستثمار الفردية التي غالباً ما تكون قصيرة الأجل لتطوير القدرات، مع خطة شاملة وتمويل موحد.

269- وبدءاً بتحليل وتخطيط القوة العاملة على المستوى الوظيفي وعلى مستوى المكاتب القطرية، سيُجري البرنامج استعراضاً لمستويات القدرات المطلوبة والقائمة في جميع الوظائف والشعب والعمليات الميدانية. وسوف يتيح ذلك تحديد حجم وشكل القوة العاملة الأساسية، وتقرير الترتيبات اللازمة للتوسع المؤقت بصورة فعالة بعد الخطة الأساسية لأغراض التعاقب، وإدارة مجموعات المهارات والقدرات والوظائف بشكل أفضل. ومع الاستثمار المستدام حتى عام 2020، بما في ذلك عن طريق موارد خارجة عن الميزانية، ومزيد من الاستخدام الحثيث لميزانيات التدريب المؤسسي الأخرى، سيُعزز البرنامج القدرات الوظيفية لقوته العاملة على نطاق المنظمة وكذلك مهاراتها الأساسية الشاملة. وسيتم توسيع البنية الأساسية لتكنولوجيا التعلم في البرنامج من أجل تقديم دعم أفضل لتنفيذ المبادرات المطلوبة.

الشكل رابعاً 3: مبادرة القوة العاملة لعام 2020

السجل 4	السجل 3	السجل 2	السجل 1
تكنولوجيات التعلم والأدوات المحددة	مبادرات تنمية المهارات الشاملة	تنمية القدرة الوظيفية وبناء قدرة إضافية	تخطيط وتحليل القوة العاملة وخطط تنمية المهارات
توفير ما يتطلبه انتشارنا الجغرافي من أدوات للتعلم عن طريق الإنترنت وعن بُعد (أي أدوات التأليف، وقنوات الإنترنت غير المشمولة في العناصر الفردية)	ضمان الدعم الكافي للمهارات الشاملة (أي المهارات الشخصية، ومدونة قواعد السلوك، وقدرات إدارة التغيير، ومهارات التحويل الرقمي، والمهارات اللغوية وغيرها)	ضمان التمويل الكافي والأخذ بنهج متكامل في القدرات الوظيفية (أي قيادة البرامج، وسلسلة الإمداد، والإدارة المالية للبرامج في حالات الطوارئ وغيرها)	تخطيط احتياجات القوة العاملة في المستقبل لكل وظيفة، وإجراء حصر للمهارات، ووضع خطة لسد الفجوات وإدارة المواهب

270- وتبلغ ميزانية هذه المبادرة 11.1 مليون دولار أمريكي خلال فترة سنتين. ومع أن الأموال سوف تُخصص بصورة مركزية، فإن لجنة توجيهية تضم أعضاء من مختلف إدارات المقر والمكاتب الإقليمية سوف تتكفل بالمساءلة عن التنفيذ، والتخصيص والرصد الفعالين للتمويل. وسوف يتم توزيع الأموال بصورة إرشادية على النحو التالي:

الشكل رابعاً 4: ميزانية المبادرات المؤسسية الحاسمة حسب النشاط (بملايين الدولارات الأمريكية)

6.4	تخطيط القوة العاملة وتنمية المهارات
3.7	تنمية القدرة الوظيفية وبناء قدرة إضافية
0.7	مبادرات تنمية المهارات الشاملة
0.3	تكنولوجيات التعلم
11.1	المجموع

خارطة الطريق المتكاملة (10 ملايين دولار أمريكي لفترة سنة واحدة)

الجدول رابعاً-23: تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة (بملايين الدولارات الأمريكية)				
2019				
مجموع التكاليف	تكاليف تكنولوجيا المعلومات	تكاليف أخرى*	الوظائف	تكاليف الموظفين
10.0	2.2	4.9	18	3.0

\* تشمل التكاليف الأخرى الخبراء الاستشاريين الدوليين، والموظفين المعيّنين محلياً، والسفر في مهام رسمية، والتدريب، وتكاليف التنفيذ (التأجير، والمرافق، واللوازم المكتبية، والتأمين، وتأجير السيارات، وتكاليف التشغيل)، والضيافة، والخدمات المقدّمة من وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، والمساهمات المقدّمة إلى هيئات الأمم المتحدة.

271- كجزء من مبادرة خارطة الطريق المتكاملة، يقوم البرنامج بإدخال تغييرات جوهرية على نهجه في تصميم العمليات وتمويلها وتنفيذها والإبلاغ عنها. وتهدف الخارطة إلى مواصلة البرنامج استراتيجياً وتشغيلياً ومالياً، ودعم جهوده إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة، والقضاء على الجوع. وقد انتقلت غالبية مكاتب البرنامج القطرية إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة خلال عام 2018، مع قيام الأحد عشر بلداً الباقية، من بينها بعض أكبر عمليات البرنامج وأكثرها تعقيداً، بإجراء التحول في أوائل عام 2019.

272- وسوف تكون المكاتب الإقليمية، وشعب المقر المتضررة بحاجة إلى الاحتفال بقدرة على دعم هذه المكاتب القطرية من أجل استكمال التحول بنجاح. وسيتم الإبقاء على فريق مخفّض لتنفيذ خارطة الطريق المتكاملة من أجل توفير التنسيق الشامل، ومواصلة عمليات تبسيط وتحسين إطار خارطة الطريق المتكاملة، واستكمال تعميم الخارطة في الوحدات ذات الصلة، وإنهاء واستكمال تفويضات السلطة الدائمة المقرر عرضها على المجلس في دورته العادية الأولى لعام 2020. وسوف تشمل عمليات التبسيط والتحسين التوسع في أدوات تخطيط الميزانية لإدراج مصفوفة سلسلة الإمداد، وتبسيط وتوحيد عمليات تخطيط الميزانية.

تكامل النظم والكفاءات المدعومة بتكنولوجيا المعلومات (5 ملايين دولار أمريكي لفترة سنة واحدة)

الجدول رابعاً-24: تكامل النظم والكفاءات المدعومة بتكنولوجيا المعلومات (بملايين الدولارات الأمريكية)				
2019				
مجموع التكاليف	تكاليف تكنولوجيا المعلومات	تكاليف أخرى*	الوظائف	تكاليف الموظفين
5.0	0.8	2.9	7	1.3

\* تشمل التكاليف الأخرى الخبراء الاستشاريين الدوليين، والموظفين المعيّنين محلياً، والسفر في مهام رسمية، والتدريب، وتكاليف التنفيذ (التأجير، والمرافق، واللوازم المكتبية، والتأمين، وتأجير السيارات، وتكاليف التشغيل)، والضيافة، والخدمات المقدّمة من وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، والمساهمات المقدّمة إلى هيئات الأمم المتحدة.

273- من الأولويات الرئيسية للمدير التنفيذي إحداث تحول رقمي في البرنامج نحو الريادة في تصميم الحلول الرقمية واستخدامها في المجال الإنساني. وسوف تقوم شعبة التكنولوجيا، بوصفها المحفّز للتحول الرقمي للبرنامج، بتيسير تحقيق هذه الرؤية من خلال تطوير منصة تجمع بين النظم القائمة والجديدة، وتوفر نظاماً إيكولوجياً شاملاً وفعالاً ومستقراً، مما يسمح للبرنامج بتشغيل عملياته بكفاءة وفعالية.

274- وقد طوّر البرنامج بالفعل نظاماً لتحسين كفاءته، وزيادة الشفافية، وتمكين المستفيدين والشركاء والحكومات. ولمواصلة التحول الرقمي، والذي يتطلب أيضاً موارد خارجة عن الميزانية، يلزم لهذه المنظمة أن تستثمر في تكامل النظم المؤسسية، وتطوير أدوات توفّر البيانات والتحليلات في الوقت الحقيقي، وتبسيط عمليات تسيير الأعمال الأساسية عن طريق التشغيل الآلي.

275- وسوف يتحقق ذلك من خلال الاستثمارات التالية.

**إعداد طبقة تكامل للنظم المؤسسية للبرنامج وتعزيز الروابط بين الموارد والنتائج من أجل استنارة صنع القرار وزيادة الشفافية  
(3 ملايين دولار أمريكي)**

276- يعد إدماج جميع نظم البرنامج المؤسسية، مع إعطاء الأولوية لنظام دعم تنفيذ اللوجستيات، ومنصة إدارة المستفيدين والتحويلات (سكوب)، وأداة الجيل التالي من التقارير الموحدّة الذكية عن المشروعات، وأداة المكاتب القطرية للإدارة الفعالة (كوميت)، ونظام الإدارة العالمية للمعدات، ونظام إدارة الأساطيل، وتعزيز الروابط فيما بينها من الأمور البالغة الأهمية لتمكين عمليات البيانات من تحسين كفاءة الأعمال، وتعزيز إمكانية التوسع، وخفض تكاليف التطوير.

277- وسوف يتيح تكامل أنظمة البرنامج المؤسسية لهذه المنظمة إمكانية إدراج تحليلات البيانات كأساس داعم للأعمال المتعلقة بإدارة بيانات المستفيدين، والمانحين، والشركاء، والخدمات المشتركة. كما أن مواصلة تطوير طبقة التكامل هذه لأنظمة البرنامج المؤسسية سوف يساعد على معالجة الشواغل التي أعربت عنها وحدة التفتيش المشتركة، وملاحظات المراجعة الداخلية للمخاطر العالية والمتوسطة.<sup>(33)</sup>

278- وسوف يتحقق ذلك من خلال العمل مع القائمين على تسيير الأعمال من أجل تحديد تحديات مواءمة النظم، والفجوات التي يلزم سدها، والتأكد من أن منصة التكامل الرقمي تُمكن من إنشاء سطوح ببنية لبرمجة تطبيقات البيانات المستمدة من نظم مؤسسية، واستخدام طبقة التكامل بين نظم البرنامج المؤسسية الرئيسية – وفي مقدمتها نظام سكوب، وشبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات (نظام ونجز/نظام دعم تنفيذ اللوجستيات)، وتوسيع نطاق الدعم استجابة لطلبات أكثر من 15 مكتباً قطرياً وخمس شُعب لإدراج مصادر بيانات مؤسسية جديدة في "بحيرة البيانات" المؤسسية.

279- وثمة نشاط هام آخر سوف يزيد من وضوح البيانات بالنسبة للدول الأعضاء يتمثل في بوابة بيانات الخطط الاستراتيجية القطرية للدول الأعضاء. وسوف يواصل البرنامج استثمار موارد في تحديث البوابة، وتشجيع اعتماد عقلية الشفافية بالنسبة للمانحين والشركاء عن طريق توسيع إدراج المعلومات والبيانات ذات الصلة بالأداء، وبيانات مستمدة من الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة.

280- وسيؤدي التطوير المستمر للوحة المتابعة الخاصة بإدارة البرنامج إلى تحسين عرض البيانات المؤسسية المعقدة التي يراد بها تزويد الإدارة بمعلومات عن الأعمال الأساسية، والموضحة برسوم بيانية، وتستند إلى مؤشرات أداء جوهرية مفيدة، للإجابة على الأسئلة الحرجة، ومواءمة الإجراءات مع الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية، وتحسين صنع القرار المستند إلى الحقائق. وسيتم تسهيل ذلك من خلال تطوير نسخة متنقلة من لوحة المتابعة باستخدام أكثر من 15 مؤشراً إضافياً في مختلف مجالات الأعمال، والاستفادة من استقاء البيانات وعرضها في الوقت الحقيقي.

**مواصلة التبسيط والتشغيل الآلي لأساليب تصريف أعمال البرنامج الأساسية (2 مليون دولار أمريكي)**

281- يعد تطوير وتعميم مبادرات مدعومة بتكنولوجيا المعلومات تحسن كفاءة عمليات البرنامج وخدمات الدعم من بين أولويات الأعمال. ومع التشغيل الآلي لعدد من العمليات الأساسية بالفعل، يلزم أن يواصل البرنامج دفع الكفاءة التشغيلية عن طريق تبسيط أساليب تصريف الأعمال اليدوية وتشغيلها آلياً لتخفيض الأعمال الورقية التي لا تضيف قيمة، وتحسين الكفاءات التشغيلية.

282- وتتمثل المنافع الرئيسية لعمليات التشغيل الآلي في خفض التكاليف، وتحسين الإنتاجية، والتوافر، والموثوقية، والأداء. كما أنها تزيد من كفاءة قوة عاملة رقيمة عالمية في مجالات تنسم عادة بكثافة المعاملات، مثل الشؤون الإدارية، والموارد البشرية، والشؤون المالية، والمشتريات.

<sup>(33)</sup> المراجعة الداخلية لشعبة سلسلة الإمداد في البرنامج المستندة إلى تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، ومكتب المفتش العام، وتقرير المراجعة الداخلية للحسابات (AR/18/01).



283- ولدعم هذا الجهد، يعتزم البرنامج تعميم أداة عالمية لإدارة الخدمات من أجل وظائف دعم الأعمال، وتدقق البيانات آلياً فيما بين النظم من أجل إنهاء الأعمال اليدوية لإدخال البيانات، وإدخال 15 نموذجاً آلياً جديداً في الخدمة الذاتية للبرنامج، وإجراء تقييم لجدوى تقنيات التشغيل الآلي من أجل تبسيط المهام المتكررة.

284- ويبين الشكل رابعاً-5 تفاصيل المبادرات التي يتعين الاضطلاع بها، ومنافعها، وميزانياتها.

الشكل رابعاً-5: ميزانية المبادرات المؤسسية الحاسمة (بملايين الدولارات الأمريكية)

الميزانية	المنفعة	المبادرة
1.2	تحسين كفاءة الأعمال، وتوسيع نطاقها، وتخفيض تكاليف التطوير	مواصلة تطوير طبقة تكامل لنظم البرنامج المؤسسية
0.8	القدرة على استطلاع أفكار من مجموعات بيانات واسعة النطاق ومتنوعة ومعقدة. وتحسين صنع القرار	تعزيز الروابط بين الموارد والنتائج من أجل تحسين صنع القرار
0.6	زيادة الشفافية والمساءلة أمام الدول الأعضاء	تحديثات لبوابة بيانات الخطط الاستراتيجية القطرية للدول الأعضاء
0.4	صنع قرار مستنير وفهم البيانات المؤسسية المعقدة	مواصلة تطوير لوحة متابعة لإدارة البرنامج
2	زيادة الكفاءة التشغيلية عن طريق التشغيل الآلي وتبسيط العمليات اليدوية	تطوير تعميم بعض المبادرات المدعمة بتكنولوجيا المعلومات التي سوف تُحسّن من كفاءة عمليات البرنامج وخدمات الدعم
5	المجموع	

## القسم الخامس: الصناديق الاستثمارية المؤسسية والحسابات الخاصة

### لمحة عامة

285- يلخص هذا القسم من خطة الإدارة (2019-2021) الاحتياجات من الموارد التي يمكن تمويلها من خلال الصناديق الاستثمارية المؤسسية، ومستويات النشاط في الحسابات الخاصة. ويصف أيضاً آلية تمويل الخدمات المؤسسية.

### الصناديق الاستثمارية

286- الصناديق الاستثمارية هي مساهمات لا يدخل الغرض منها ونطاقها والإبلاغ عنها ضمن نطاق البرامج التشغيلية العادية للبرنامج، ولكنها تتسق مع سياسات وأهداف وأنشطة البرنامج. وقد أنشأ المدير التنفيذي هذه الصناديق بموجب المادة 5-1 من النظام المالي.

287- وظلت إدارة الصناديق الاستثمارية تنضوي تحت مظلتيين حت عام 2018:

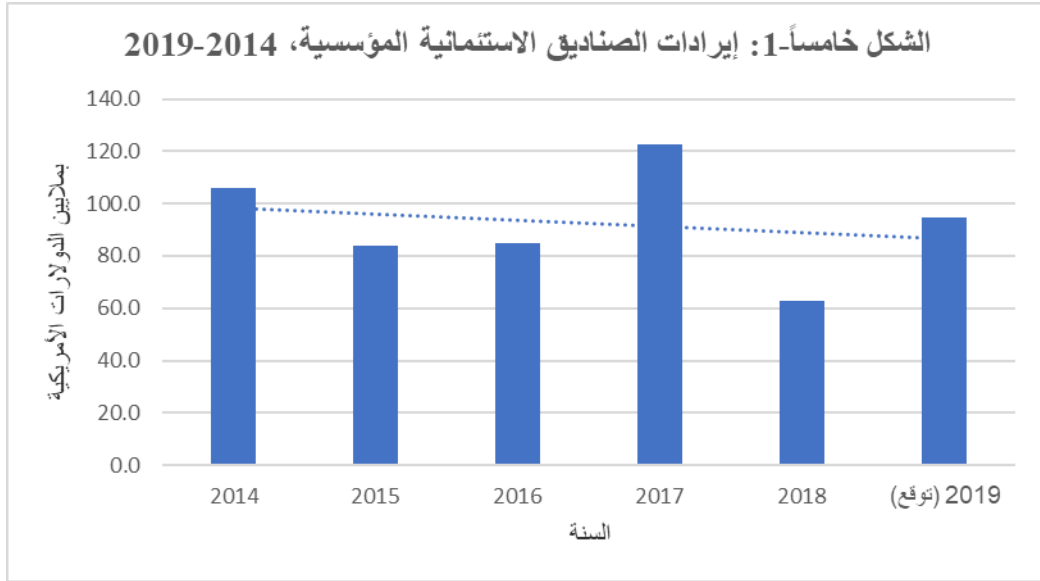
◀ صناديق استثمارية مؤسسية تُنشأ لتطوير قدرات البرنامج المؤسسية.

◀ صناديق استثمارية خاصة تُنشأ في بلدان معينة لتمكين المكاتب القطرية من مساعدة الحكومات في إدارة وتنفيذ البرامج المتسقة مع الأهداف الاستراتيجية للبرنامج.

288- وفي إطار خارطة الطريق المتكاملة، ينبغي اعتبار جميع الأنشطة على المستوى القطري على أنها بمثابة برامج أو تقديم خدمات. وبناءً على ذلك، من المزمع أنه لن تكون هناك صناديق استثمارية قطرية مخصصة اعتباراً من عام 2019 فصاعداً.

### الصناديق الاستثمارية المؤسسية

289- تذبذبت الإيرادات التي حصل عليها البرنامج من الصناديق الاستثمارية المؤسسية في السنوات الأخيرة، على النحو الموضح في الشكل خامساً-1.



290- وورّعت إيرادات الصناديق الاستثمارية المؤسسية للأعوام من 2014 إلى 2018 حسب المجال المواضيعي على النحو الموضح في الجدول خامساً-1.

الجدول خامساً-1: إيرادات المساهمات حسب المجال المواضيعي، 2014-2018		
النسبة المئوية	المجموع (بملايين الدولارات الأمريكية)	المجال المواضيعي
14.0	64.5	التغذية (بما في ذلك مبادرة ريتش)
13.5	61.9	تطوير قدرة الحكومات
12.1	55.6	الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها
8.3	38.1	الشراء من أجل التقدم
8.3	38.0	سلسلة الإمداد
8.0	36.6	تغيّر المناخ والصمود الريفي
35.9	165.2	مجالات أخرى
<b>100</b>	<b>459.8</b>	<b>المجموع</b>

ريتش = مبادرة القضاء على الجوع ونقص التغذية لدى الأطفال.

291- وفي عام 2019، سوف تدعم الصناديق الاستثمارية المؤسسية على مستوى المقر والمكاتب الإقليمية تحسين القدرات التنظيمية للبرنامج، والفعالية من خلال أنشطة في مجالات من قبيل التغذية، والاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها، والأمن الغذائي، وتغيّر المناخ.

292- وتقدّر الإيرادات المتوقعة من الصناديق الاستثمارية المؤسسية في عام 2019 بمبلغ 94.7 مليون دولار أمريكي، بزيادة قدرتها 31.7 مليون دولار أمريكي (50 في المائة)، مقارنة بالإجمالي المتوقع في عام 2018.

293- وتُسجّل مبادرة الشراء من صغار المزارعين (تحالف من المزرعة إلى السوق) للصندوق الاستثماري المؤسسي أعلى زيادة، بلغت 10.5 مليون دولار أمريكي، يليها الصندوق الاستثماري لأمن الفضاء الإلكتروني (2.4 مليون دولار أمريكي)، ومساهمة البرازيل في دعم أنشطة بناء القدرات في التغذية المدرسية (2.3 مليون دولار أمريكي)، والصندوق الاستثماري لمكتب بانكوك الإقليمي من أجل الاستجابة لحالات الطوارئ (2 مليون دولار أمريكي)، والصناديق الاستثمارية لمبادرة الشراء من أجل التقدم (1.5 مليون دولار أمريكي)، وتعزيز الاستجابة لحالات الطوارئ (1.5 مليون دولار أمريكي)، ومبادرة قسائم النقد والبحوث (1.5 مليون دولار أمريكي)، ضمن صناديق أخرى.

294- ويبين الجدول خامساً-2 التحركات المتوقعة للأموال في الصناديق الاستثمارية المؤسسية في عام 2019.

الجدول خامساً-2: التحركات المتوقعة للأموال في الصناديق الاستثمارية المؤسسية، 2019 (بملايين الدولارات الأمريكية)	
37.1	الرصيد المرّحل في 1 يناير/كانون الثاني 2019
94.7	إيرادات الصناديق والاستثمارية في السنة
(108.5)	النفقات المخططة للصناديق الاستثمارية
<b>23.3</b>	<b>الرصيد المرّحل في 31 ديسمبر/كانون الأول 2019</b>

295- ويُشير الجدول خامساً-3 إلى الأرقام الخاصة بإيرادات ونفقات الصناديق الاستثمارية المؤسسية لعام 2019، حسب المجال المواضيعي.

الجدول خامساً-3: توقعات إيرادات الصناديق الاستثمارية المؤسسية مقابل النفقات المخططة حسب المجال المواضيعي، 2019		
المجال المواضيعي	الإيرادات المتوقعة	خطة النفقات
سلسلة الإمداد	17.5	23.0
تعزيز قدرة الحكومات	7.6	15.2
التغذية	11.4	12.7
تغيّر المناخ والحد من أخطار الكوارث	11.4	10.8
الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها	10.9	11.1
مجالات أخرى	35.8	35.7
<b>المجموع</b>	<b>94.7</b>	<b>108.5</b>

### الصناديق الاستثمارية المؤسسية حسب المجال المواضيعي

296- تصف الأقسام الفرعية التالية مجموعة مختارة من الصناديق الاستثمارية في كل مجال مواضيعي.

#### سلسلة الإمداد

297- يُستخدم الصندوق الاستثماري لنظام إدارة جودة الأغذية بغية الاستفادة من الخبرات الرفيعة المستوى من أجل مساعدة البرنامج في تعزيز سلامة الأغذية وجودتها في جميع عملياته عن طريق تحسين المنتجات في سلسلة الإمداد (بما في ذلك التعبئة)، وتعزيز ممارسات إدارة الجودة.

298- وتدعم مبادرة تحقيق المستوى الأمثل للإمدادات من خلال اللوجستيات ووضوح الرؤية والتطور، مبادرة تنظيم الأسرة<sup>(34)</sup> لعام 2020 في 17 بلداً، ويعد بمثابة قناة للمساهمات المالية في أنشطة SOLVE العالمية وعلى المستوى القطري، والتي تشمل ضمان إمدادات مستدامة من السلع الصحية للبلدان المشمولة بمشروع SOLVE.

299- ويوجد الصندوق الاستثماري لبناء قدرة اللوجستيات من أجل دعم نشر الشركاء الاحتياطيين، بغية زيادة قدرة البرنامج على الاستجابة لحالات الطوارئ. ويوفّر الشركاء الاحتياطيون الأفراد والدراية التقنية التي تستكمل ملاك موظفي البرنامج الداخليين، وتنفيذ البرامج، وتوفير قدرة الدعم الإداري بطريقة فعالة من حيث التكلفة وفقاً لاحتياجات عمليات البرنامج في منطقة الطوارئ أو في بلد معيّن.

300- وتم إنشاء الصندوق الاستثماري لمبادرة الشراء من صغار المزارعين (تحالف من المزرعة إلى السوق) بهدف رئيسي وهو دعم الجهود الرامية إلى تعزيز سلاسل القيمة الزراعية المستدامة لصغار المزارعين. وتُساعد المبادرة على ضمان المشاركة المستدامة والمجدية تجارياً في الأسواق من جانب صغار المزارعين من خلال سلسلة القيمة التي يوجهها الطلب، والتي تحافظ عليها مجموعة من الشركاء في القطاعين العام والخاص.

#### تعزيز قدرة الحكومات

301- صنّم الصندوق الاستثماري للقدرة الأفريقية على مواجهة المخاطر من أجل دعم تعزيز وتحسين قدرة الحكومات الأفريقية على التخطيط بشكل أفضل، والاستعداد للظواهر المناخية المتطرفة والكوارث الطبيعية والاستجابة لها، مثل حالات الجفاف،

<sup>(34)</sup> مبادرة تنظيم الأسرة لعام 2020 هي مبادرة عالمية تدعم حق المرأة والفتاة في أن تُقرر بحرية ولنفسها ما إذا كانت تنجب أطفالاً، ومتى، والعدد الذي تريده.

والفيضان، والأعاصير. فالطبيعة الحكومية الدولية لهذا الصندوق الاستئماني تسمح للبلدان بإدارة المخاطر كمجموعة، وتأمين الأموال من الجهات المانحة ومن سوق المخاطر الدولية بطريقة فعالة مالياً.

302- وقد أصبح دعم النظم الوطنية للحماية الاجتماعية استراتيجية أساسية للبرنامج من أجل مساعدة البلدان على تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 على نطاق تحويلي. وقد تم تطوير الصندوق الاستئماني لتعزيز القدرة الحكومية على إيجاد نظم فعالة للحماية الاجتماعية وشبكات الأمان بغية مساعدة الحكومات على تصميم وتوفير نظم حماية اجتماعية وشبكات أمان فعالة وشاملة. والهدف من ذلك هو ضمان تلبية احتياجات الأمن الغذائي والتغذية لأفقر الناس وأضعفهم من خلال برامج مُعززة للحماية الاجتماعية تقودها البلدان. وسوف يساعد هذا الصندوق البرنامج أيضاً على أن يهيئ نفسه عالمياً كمقدم للخدمات التقنية، وشريك في مجالات محدّدة للحماية الاجتماعية.

## التغذية

303- أنشئ الصندوق الاستئماني لمبادرة المغذيات الدقيقة لدعم تنفيذ خطة تعزيز قدرات التغذية في البرنامج. ويركز الصندوق على تحسين نوعية وتغطية البرامج الخاصة بالتغذية، والمراعية للتغذية في جميع أنحاء العالم. وتشمل أهدافه تعزيز الشراكات، وتنمية القدرات الوطنية، وإجراء تحليلات للفجوة الغذائية، وتحسين قاعدة الأدلة بالنسبة للأغذية الصحية.

304- وترجع أصول الصندوق الاستئماني لشركة DSM إلى شراكة ناجحة استمرت 10 سنوات بين البرنامج وشركة DSM، وهي شريك عالمي في مجال الحلول التغذوية المبتكرة. ومن خلال الجمع بين بحوث هذه الشركة المستندة إلى أدلة في مجال التغذية والنطاق العالمي للبرنامج، دعمت الشراكة مبادرات حاسمة في مجال تقوية الأرز؛ وإيجاد طلب على الأغذية الصحية والمأمونة؛ والتعلم؛ وتطوير المنتجات. ومن الأمثلة الرئيسية على نجاح الشراكة تطوير منتج SuperCereal Plus، وهو منتج غني بالكثير من السعرات الحرارية التي أتاحت للبرنامج معالجة سوء التغذية والوقاية منه لدى أكثر من 16 مليوناً من الأشخاص الضعفاء تغذوياً في عام 2017 وحده.

305- وأنشئ الصندوق الاستئماني لبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز لدعم تقديم استجابة فعالة للوباء العالمي لفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز. ومن خلال هذا الصندوق الاستئماني، يحصل البرنامج على نحو 3 ملايين دولار أمريكي يستخدمها لضمان أن تتطوي الاستجابة لفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز في حالات الطوارئ وفي غير حالات الطوارئ على استراتيجية تغذوية شاملة على المستويات العالمية والقطرية والإقليمية.

306- وتمثل مبادرة القضاء على الجوع ونقص التغذية لدى الأطفال شراكة بين الوكالات والبرنامج ومنظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) ومنظمة الصحة العالمية، وقد استُهلّت المبادرة بهدف تعزيز القدرات وبرامج في مجال برمجة التغذية على المستوى الوطني عن طريق دعم الشراكات التي تقودها الحكومات والموجهة نحو النتائج. وقد أنشئت المبادرة المذكورة التي استضافها البرنامج لإدارة التبرعات المخصصة لأنشطتها. وقد تلقى الصندوق الاستئماني أكثر من 27 مليون دولار أمريكي حتى الآن، وموّل مبادرات تغذوية متعددة القطاعات في 18 بلداً في أفريقيا، وآسيا، وأمريكا الجنوبية.

## تغيّر المناخ والحد من أخطار الكوارث

307- يستخدم الصندوق الاستئماني لمبادرة الصمود الريفي لتنسيق السعي المشترك بين البرنامج ومنظمة أوكسفام - أمريكا، والذي يهدف إلى تعزيز الاستخدام الواسع النطاق للتأمين البالغ الصغر كجزء من استراتيجية متكاملة لإدارة المخاطر بغية التصدي لانعدام الأمن الغذائي الذي تفاقم بسبب الصدمات المناخية. وتوفّر المبادرة نموذجاً مستداماً لتوسيع نطاق التأمين البالغ الصغر على مستوى العالم، بهدف ضمان التأمين على 500 000 شخص يعانون من انعدام الأمن الغذائي بحلول عام 2020.

308- وأنشئ الصندوق الاستئماني لتمويل المخاطر المناخية من أجل دعم الأنشطة التي تشمل تقديم المساعدة التقنية للبلدان، وتوفير أقساط لشراء وثائق التأمين والأنشطة ذات الصلة من خلال اعتماد وثيقة التأمين التي تصدرها الشركة الأفريقية المحدودة

للتأمين ضد المخاطر<sup>(35)</sup>، وتدابير أخرى خاصة بالعمل الاستباقي والاستجابة المبكرة (بما في ذلك التأمين). واستناداً إلى العمل الابتكاري الذي يقوم به البرنامج لإدارة المخاطر المناخية، تهدف المبادرة إلى تطوير نهج أكثر تكاملاً إزاء تمويل متعدد الطبقات<sup>(36)</sup> للمخاطر يدعم البلدان والمجتمعات المحلية الضعيفة للحد من تعرضها المالي لمخاطر المناخ والكوارث.

309- ويستخدم الصندوق الاستثماري لتغيير المناخ المرتبط بالجوع من أجل دعم مبادرات تنمية قدرة البرنامج، والابتكارات التي تعالج أثر تغيير المناخ على الجوع. وهو يمكن البرنامج من المشاركة في عمليات السياسة العالمية، وتزويد مكاتبه القطرية بالتوجيه والدعم لتصميم برامج للتكيف مع تغيير المناخ وتعزيز الأمن الغذائي بطريقة مستدامة بيئياً.

310- واستحدث الصندوق الاستثماري للحصول الأمن على الوقود والطاقة من أجل دعم إدارة مبادرة الحصول الأمن على الوقود والطاقة من خلال تنسيق مبادرات الطاقة المتجددة على المستويات العالمية والإقليمية والوطنية، وغيرها من مبادرات الطاقة القائمة على مقترحات واتفاقات تم تطويرها بين البرنامج وجهات مانحة. ويستخدم الصندوق الاستثماري للإشراف على إدارة البرنامج لمبادرة الحصول الأمن على الوقود والطاقة، وتقديم تقارير عنها، وعلى منح الطاقة التي تُستخدم لتنفيذ مشروعات SAFE الميدانية، وأنشطة استراتيجية وتقنية هامة للمقر، ومشاركة بين الوكالات، وأنشطة الاتصالات.

#### الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها

311- يُستخدم الصندوق الاستثماري للاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها من أجل تعزيز إجراءات الاستعداد التي تركز على دعم الأدوات القائمة عن طريق الاستثمارات في القدرات البشرية، والإنذار المبكر، والعمليات والنظم الداخلية؛ وتعزيز القدرات من خلال دعم الحكومات وآليات الحماية الاجتماعية الوطنية؛ وتوسيع وتعزيز الشراكات.

#### الصناديق الاستثمارية المؤسسية الأخرى

312- تُعد الصناديق الاستثمارية للتغذية المدرسية، وللقسائم والنقد والبحوث من بين أهم الصناديق الاستثمارية المؤسسية الأخرى.

313- ويستخدم الصندوق الاستثماري للتغذية المدرسية من أجل دعم أنشطة التغذية المدرسية على نطاق عالمي، وخاصة عمل دائرة التغذية المدرسية الجديدة التابعة لإدارة خدمات العمليات. ويدعم المانحون والشركاء من القطاع الخاص العمل المتعلق بتعزيز جودة برامج التغذية المدرسية، وتحسين كفاءة آليات سلسلة الإمداد الخاصة بالبرنامج، وتقديم دعم أفضل للميدان من خلال تحسين التوجيه، والمنشورات، والأدوات، والمساعدة التقنية، واستراتيجية مؤسسة جديدة. لبرامج التغذية المدرسية. ويُتوقع في عام 2019 تحقيق إيرادات قدرها 1.15 مليون دولار أمريكي، ونفقات تبلغ 1.2 مليون دولار أمريكي.

314- ويستخدم الصندوق الاستثماري للقسائم والنقد والبحوث لدعم تعزيز القدرات والنظم المؤسسية الأساسية، وتطوير الكفاءات في المجالات المتطورة والناشئة لدعم برامج وعمليات التحويلات القائمة على النقد. وتشمل الاستثمارات المركزة تلك الموجهة لتعزيز صنع القرار فيما يتعلق بطرائق التحويل، والأطر المعيارية، وعمليات الأعمال، وإجراءات التشغيل الموحدة، والتأكيدات والضوابط الشاملة لعمليات التحويلات القائمة على النقد. وتبلغ الإيرادات والنفقات المتوقعة 1.5 مليون دولار أمريكي في عام 2019.

(35) منتج تأميني تقدمه الشركة الأفريقية المحدودة للتأمين ضد المخاطر إلى البرنامج والجهات الفاعلة الإنسانية الأخرى.

(36) التمويل المتعدد الطبقات للمخاطر هو استخدام العديد من أدوات إدارة المخاطر، مثل التأمين، وإعادة تأهيل المناطق العازلة الطبيعية، وإنشاء مجموعات ادخارية على مستوى المجتمع المحلي لمواجهة المخاطر المترامنة (من حيث التواتر والحدة).

## الحسابات الخاصة

315- ينشئ المدير التنفيذي حسابات خاصة<sup>(37)</sup> بموجب المادة 5-1 من النظام المالي بغية تمكين البرنامج من توفير خدمات الأعمال وأنشطة الدعم التي لا تدخل ضمن خطته الاستراتيجية القطرية ولا تستهدف تحقيق ربح.

### لمحة عامة

316- الحسابات الخاصة أنسب آلية لتمويل إدارة البرنامج فيما يتعلق بتوفير خدمات تنظيمية لمكاتبه ووكالات الأمم المتحدة الأخرى والمجتمع الإنساني على حد سواء.

317- ويُقدَّر حجم الإيرادات في الحسابات الخاصة لعام 2019 بمبلغ 233.2 مليون دولار أمريكي، بما في ذلك جميع الإيرادات من مبيعات الخدمات واسترداد التكاليف. ومن المقدَّر أن تبلغ النفقات 233.4 مليون دولار أمريكي.

الجدول رابعاً-4: التحركات المتوقعة للأموال في الحسابات الخاصة، 2019 (بملايين الدولارات الأمريكية)	
88.0	الرصيد المرخَّل في 1 يناير/كانون الثاني 2019
233.2	إيراد الحساب الخاص للسنة
(233.4)	النفقات المخططة للحساب الخاص
87.8	الرصيد المرخَّل في 31 ديسمبر/كانون الأول 2019

## الحسابات الخاصة لآلية تمويل الخدمات المؤسسية

318- تتيح آلية تمويل الخدمات المؤسسية<sup>(38)</sup> التي اعتمدت في عام 2014 للبرنامج تقديم خدمات بطريقة اقتصادية وبكفاءة عن طريق ثلاثة أنواع من التمويل: البرنامج العالمي لتأجير المركبات، ومرفق الميزنة الرأسمالية، وأنشطة تقديم الخدمات نظير أتعاب. وتُدار هذه الأموال عن طريق حسابات خاصة.

319- والسقف الحالي لهذه الآليات الثلاث كما يلي:

البرنامج العالمي لتأجير المركبات	15 مليون دولار أمريكي؛
مرفق الميزنة الرأسمالية	47 مليون دولار أمريكي؛
أنشطة تقديم الخدمات نظير أتعاب	20 مليون دولار أمريكي.

### البرنامج العالمي لتأجير المركبات

320- يستأجر البرنامج مركبات للمكاتب القطرية عن طريق البرنامج العالمي لتأجير المركبات. فالمشتريات المركزية للمركبات، وإدارتها وإعدادها تُساعد على إدارة أرصدة البرنامج، وتضمن حصول المكاتب القطرية على مركبات تمتثل لمعايير الأمن. وتُدرج أتعاب التأجير في ميزانية المشروع أو ميزانية الحافظة القطرية لضمان أن يسترد البرنامج العالمي تكاليفه.

<sup>(37)</sup> يجوز للمدير التنفيذي إنشاء حساب خاص لأغراض تتسق مع سياسات وأهداف وأنشطة البرنامج على النحو المنصوص عليه في المادة 5-1 من النظام المالي. وتُستخدم الحسابات الخاصة لإدارة مساهمات خاصة أو أموال مخصصة للبرنامج، أو لأغراض مؤسسية، أو لاسترداد التكاليف، أو لدعم أنشطة طويلة الأجل.

<sup>(38)</sup> WFP/EB.A/2014/6-D/1.

## مرفق الميزنة الرأسمالية

- 321- أنشئ مرفق الميزنة الرأسمالية في خطة الإدارة (2014-2016). وهو مرفق دائر، يمكّن البرنامج من تقديم سلف لمشروعات متعددة السنوات، مع السداد من ميزانيات الحوافز القطرية أو مصادر تمويل أخرى على مدى زمني متفق عليه.
- 322- ويستقر مرفق الميزنة الرأسمالية حالياً على مستوى متفق عليه قدره 47 مليون دولار أمريكي. وخصص من هذا المبلغ 20 مليون دولار أمريكي لدعم تنفيذ نظام دعم اللوجستيات. وقد استكمل التداول العالمي لنظام دعم تنفيذ اللوجستيات في عام 2016، مما أتاح للبرنامج تتبع ورصد وإدارة جميع السلع الغذائية في الوقت الحقيقي. ومن المتوقع أن يُستكمل السداد الكامل لسلف مرفق الميزنة الرأسمالية قبل نهاية عام 2018.
- 323- وفي أعقاب إنشاء مرفق الميزنة الرأسمالية، وافق المجلس التنفيذي على زيادات قدرها 27 مليون دولار أمريكي لسقف المرفق بغية توفير تمويل للتحسينات التي أدخلت على المباني الميدانية حيث يتوقع البرنامج أن يؤدي وجوده الطويل الأجل إلى تحسين العائد على الاستثمارات، وتوفير ظروف أمنية أفضل للموظفين، وتحسين الكفاءة التشغيلية.
- 324- وقد تمت الموافقة على عدد من مشروعات كفاءة الطاقة في عام 2018 بلغ مجموعها 600 000 دولار أمريكي.
- 325- ولا يلزم في هذا الوقت زيادة سقف مرفق الميزنة الرأسمالية.

## أنشطة تقديم الخدمات نظير أتعاب

- 326- تستطيع آلية تقديم الخدمات نظير أتعاب تقديم سلف تصل إلى 20 مليون دولار أمريكي لخدمات تكنولوجيا المعلومات وأمن الموظفين. وقد يؤدي حجم السلف التي يتم التعامل معها كل عام إلى تجاوز المبلغ المحدد لسقف هذا المرفق، ولكن عمليات الاسترداد التي تتم خلال العام تكفل ألا يتجاوز رصيد السلف المستحقة السداد سقف المرفق في أي وقت.
- 327- ولمواءمة التكاليف المؤسسية لتكنولوجيا المعلومات مع حجم كل عملية، ولكي تنعكس هذه التكاليف بدقة في أنسب فئة للتكاليف، دون إضافة مصاريف إضافية مفرطة، بدأ البرنامج في عام 2013 تنفيذ نموذج فردي لاسترداد التكاليف بالنسبة للخدمات التشغيلية لتكنولوجيا المعلومات، وهو ما يسمح بتوفير تمويل أعلى مع إدارة سداد الأموال بصورة مركزية. والأنشطة الرئيسية التي أدرجت في هذا النموذج هي الموصلية العالمية للبرنامج عبر وصلات ساتلية وأرضية؛ واستضافة البرنامج للمركز الدولي للحوسبة؛ والترخيص لخدمات تكنولوجيا المعلومات المؤسسية مثل ساب، وميكروسوفت؛ وتطبيق نظام باسبورت بالنسبة لكشف رواتب الموظفين الميدانيين.
- 328- وتتم إدارة النشاط الفردي في إطار الحساب الخاص بالنسبة لعمليات الاسترداد الخاصة بخدمات تكنولوجيا المعلومات الميدانية، والتي تحقق إيرادات متوقعة قدرها 22.5 مليون دولار أمريكي بالنسبة لعام 2019. ويتم توفير التمويل الفردي لتكنولوجيا المعلومات بالنسبة لموظفي المكاتب القطرية من خلال التسويات التقنية لدعم البرامج والإدارة. وتتم عمليات الاسترداد الأخرى مباشرة من الوحدات التي يعمل فيها الموظفون.
- 329- ويغطي الحساب الخاص للأمن، بما في ذلك صندوق الطوارئ الأمنية، تكاليف معدات الأمن والسلامة والتدريب عندما لا يكفي التمويل من خلال ميزانية الحافزة القطرية. ويوفر الحساب الخاص التمويل اللازم لنشر موظفين لتقديم المشورة، والتوجيهات، والمساعدة التقنية المتعلقة بأفضل الممارسات لإدارة المخاطر الأمنية. ويتم وضع موظفين في المقر العالمي وفي المكاتب القطرية، ويتم نشرهم كدعم إضافي في حالات الطوارئ. كما أن صندوق الطوارئ الأمنية يُمكن المكاتب القطرية من الامتثال للمعايير الأمنية التنفيذية الدنيا، وتعزيز المرافق، وشراء معدات الاتصالات. ويُقدّم التمويل من خلال التسوية التقنية لدعم البرامج والإدارة، ومن رسم يفرض على تكاليف الوظائف المعيارية على النحو المتفق عليه مع المجلس التنفيذي في عام 2016.
- 330- ويوضح الشكل خامساً-5 المستويات التقديرية للنشاط في الحسابات الخاصة لأليات تمويل الخدمات المؤسسية، مع سقف للتمويل بالسلف والنفقات المقدّرة في عام 2019.



الجدول خامساً-5: الحسابات الخاصة لآلية تمويل الخدمات المؤسسية، 2019					
النسبة المنوية	النفقات التقديرية (أجريت عن طريق الحسابات الخاصة)		سقف التمويل بالسلف		
	بملايين الدولارات الأمريكية	بملايين الدولارات الأمريكية	بملايين الدولارات الأمريكية	بملايين الدولارات الأمريكية	
29	18		15		(1) البرنامج العالمي لتأجير المركبات
					(2) مرفق الميزنة الرأسمالية
		3		20	نظام دعم تنفيذ اللوجستيات
		2		27	المباني المحسنة
		-		-	
8	5		47		مجموع مرفق الميزنة الرأسمالية
					(3) أنشطة تقديم الخدمات نظير أتعاب
		22			خدمات تكنولوجيا المعلومات
		17			الأمن
		-		-	
63	39		20		مجموع أنشطة تقديم الخدمات نظير أتعاب
<b>100</b>	<b>62</b>		<b>82</b>		<b>المجموع</b>

#### الحساب الخاص لبرنامج رفاه الموظفين (3 ملايين دولار أمريكي)

331- يوفر صندوق برنامج رفاه الموظفين، الذي يدار في الحساب الخاص لبرنامج رفاه التمويل، التمويل لبدء أنشطة تُعزز رفاه الموظفين على مستوى الميدان من خلال تخصيص منح أو قروض للمكاتب القطرية، والمكاتب الإقليمية، وشُعب المقر، ومكاتب البرنامج التي لا يوجد لديها سوى تمويل محدود لمبادرات رفاه الموظفين. وتشمل مبادرات رفاه الموظفين، على سبيل المثال لا الحصر:

- الوقاية والرعاية الصحية والطبية والعقلية؛
- سلامة الموظفين؛
- تحسين ظروف عمل ومعيشة الموظفين؛
- تحسين التوازن بين متطلبات العمل والحياة؛
- زيادة الحصول على خدمات دعم الموظفين.

332- وتُعطى الأولوية للمقترحات الخاصة بالتمويل من برنامج دعم الموظفين فيما يتعلق بعدد غايات وأهداف استراتيجية البرنامج لرفاه الموظفين، ويتم معالجتها عن طريق اقتراح أو أثرها الشامل لعدة وظائف.

#### الحسابات الخاصة الأخرى

333- توّقت الحسابات الخاصة الأخرى خدمات الأعمال في البرنامج وللشركاء. ويُقدّر حجم المعاملات في هذه الحسابات الخاصة بمبلغ 172 مليون دولار أمريكي في عام 2019. ويستأثر أكبر خمسة حسابات بنسبة 83 في المائة من هذا المجموع.

**الحساب الخاص لمستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية  
(الإيرادات المتوقعة 33.4 مليون دولار أمريكي، النفقات 35.4 مليون دولار أمريكي)**

334- يدير البرنامج شبكة مستودعات الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية، وتتألف من ستة مراكز في أماكن استراتيجية حول العالم. وييسر المستودع الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها عن طريق دعم المخزون الاستراتيجي الخاص بالأمم المتحدة، والمنظمات الدولية، والمنظمات الحكومية، والمنظمات غير الحكومية. وتحتفظ الشبكة أيضاً بمخزونات من سلع الإغاثة في حالات الطوارئ مثل الأطقم الطبية، ولوازم الإيواء، والأغذية التكميلية الجاهزة للاستعمال، ومعدات تكنولوجيا المعلومات، وأصول أخرى، وكلها مصممة لدعم منظمات الإغاثة عند الاستجابة لحالات الطوارئ.

**الحساب الخاص للنقل الجوي  
(الإيرادات المتوقعة 34.9 مليون دولار أمريكي، النفقات 31.6 مليون دولار أمريكي)**

335- يمثل الحساب الخاص للنقل الجوي مصدر التمويل الأساسي لمختلف أنشطة النقل الجوي بما في ذلك تعزيز ثقافة الأمان، ودعم هياكل الأمان الخاصة بالبرنامج، وضمان الامتثال للمعايير من خلال نظام فعال لإدارة الجودة بالنسبة لجميع عمليات النقل الجوي. وعلاوة على ذلك، يوفّر الحساب الخاص تمويلًا تكميلياً يُمكن البرنامج من مراعاة الشروط التعاقدية التفضيلية مع مشغلي وخدمات النقل الجوي كاحتياطي لمواصلة عمليات ممولة تمويلًا ضعيفاً نظراً لمساهمات المانحين المتوقعة.

**الحساب الخاص للتأمين الذاتي  
(الإيرادات المتوقعة 24 مليون دولار أمريكي، النفقات 28 مليون دولار أمريكي)**

336- هذا الحساب الخاص للتأمين الذاتي، الذي أنشأته لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها في عام 1993، يُمكن البرنامج من توفير تغطية تأمينية للأغذية والسلع أثناء العبور. ومن خلال هذا الحساب، يوفّر البرنامج التأمين الذاتي على جانب كبير من أي خسائر غذائية محتملة، والذي يمكنه من التفاوض على أقساط دون معدلات السوق بدرجة كبيرة من أجل تغطية رصيد الخسائر المحتملة، وتدنية الآثار الاقتصادية السلبية على المشروعات، والنتيجة عن الخسائر الغذائية.

**الحساب الخاص لصندوق الابتكارات التابع للبرنامج  
(الإيرادات المتوقعة 25 مليون دولار أمريكي، النفقات 25 مليون دولار أمريكي)**

337- يمثل الحساب الخاص لصندوق الابتكارات التابع للبرنامج الذي تبلغ موارده المتوقعة 25 مليون دولار لعام 2019، مظلة تمويل يديرها معجّل الابتكارات الخاص بالبرنامج. ويُستخدم الحساب لدعم المشروعات الابتكارية، والمشروعات التي لا تستهدف الربح والتي تستهدف الربح على حد سواء؛ ويتمثل أحد جوانبه الرئيسية في الدعم الذي يوفّره للنهوض بالابتكارات المضمونة التي تحقق أثراً واضحاً. وتلقى صندوق الابتكارات التابع للبرنامج أيضاً تمويلًا لابتكارات حاسمة في مرحلة مبكرة، وخدمات الابتكارات المقدمّة لكيانات خارجية، مثل وكالات الأمم المتحدة الأخرى، والمنظمات غير الحكومية الدولية. وفي شراكة مع شعبة الشراكات مع الحكومات وشعبة الشراكات مع القطاع الخاص، يجمع معجّل الابتكار الخاص بالبرنامج أموالاً في شكل منح ومساهمات عينية.