برنامج الأغذية العالمي

Programme Alimentaire Mondial

World Food Programme

Programa Mundial de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثالثة

روما، ٢١-٢٤/١٠/١٩٩٦

مراجعة معدلات التكاليف غير المباشرة

البند ٤ (أ) من جدول الأعمال

مذكرة إعلامية عن مسح قياس الأعمال ودراسة قياس التكاليف

A

Distribution: GENERAL
WFP/EB.3/96/4-A
8 October 1996
ORIGINAL: ENGLISH

برنامج الأغذية العالمي

Programme Alimentaire Mondial

World Food Programme

Programa Mundial de Alimentos

مذكرة للمجلس التنفيذي

الوثيقة المرفقة مقدمة للمجلس التنفيذي ليستعرضها ويبدي ملاحظاته بشأنها

وفقا لقرارات **المجلس التنفيذي** المتعلقة بأساليب عمله التي اتخذها في دورة انعقاده العادية الأولى، فان وثائق العمل التي أعدتها **الأمانة** لتقدم **للمجلس** قد روعي فيها عنصرا الإيجاز وعرض المسائل بشكل يسهل أمر البت فيها واتخاذ القرار بشأنها. ويجب أن تدار أعمال **المجلس التنفيذي** بأسلوب عملي يقوم على التشاور المستمر بين أعضاء الوفود و**الأمانة** التي لن تدخر وسعا في وضع هذه التوجيهات موضع التنفيذ.

تدعو **الأمانة** أعضاء **المجلس** الذين يرغبون في إبداء بعض الملاحظات أو لديهم استفسارات تتعلق بمحتوى هذه المذكرة الاتصال بموظفي **برنامج الأغذية العالمي** المذكورة أسمائهم أدناه، ويستحسن أن يتم الاتصال قبل ابتداء اجتماعات **المجلس التنفيذي**. إذ أن الغرض من هذه الترتيبات هو تسهيل عمل **المجلس** عند النظر في الوثائق في الجلسات العامة.

الموظفان المسؤولان عن الوثيقة هما:

مدير قسم نظم المالية:	G. Eidet	رقم الهاتف: 5228-2700
المحلل المالي:	D. Ducharme	رقم الهاتف: 5228-2745

الرجاء الاتصال بأمين الوثائق إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال **المجلس التنفيذي** أو استلامها وذلك على رقم الهاتف التالي: (5228-2641).

A

١- كانت **لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها** قد وافقت في دورتها الأربعين على تطبيق مبدأ استرداد التكـاليف على جميع فئات البرامج التي يضطلع **بها برنامج الأغذية العالمي** حيث تقوم الجهات المانحة بدفع القيمة الفعليـة للسـلع وتكاليف نقلها، ودفع نصيبها من تكاليف النقل البري والتخزين والمناولة وتكاليف الدعم المباشر للمشروعات وما يرتبـط بها من تكاليف الدعم غير المباشر لأي مشروع على الأساس الذي تحدده دراسات قياس التكاليف الدورية ضمانا لاسترداد هذه التكاليف بالكامل.

٢- وقررت **اللجنة** آنذاك، أنه ينبغي مراجعة النسب المطبقة لضمان استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة والخدمـات الإضافية بالكامل، على أساس دراسة التكاليف (ومسح لقياس الأعمال). ونسبة لأهمية دراسة التكاليف القادمة "لاسيما فـي إيضاح مردودية تكاليف المساهمات متعددة الأطراف، وفي عمل تقييم دقيق لفوائد الاستعداد في نشـاطات الإغاثـة فـي حالات الطوارئ" أشارت **اللجنة** إلى أن تلتزم دراسة التكاليف لعام ١٩٩٦ بالآتي:

(أ) أن تقيس تأثير المساهمات متعددة الأطراف وتقدره كميا؛

(ب) أن تقيس فائدة الاستعداد لمواجهة الكوارث وتقدره كميا؛

(ج) إعادة النظر في تقسيم فئتي التكاليف إلى مباشرة وغير مباشرة.

٣- كلف **البرنامج** شركة ديفيد م. جريفيث وشركاه المحدودة بإجراء مسح قياس الأعمال و دراسـة قيـاس التكـاليف وكانت هذه الشركة قد أجرت دراسة قياس التكاليف في عام ١٩٩٥. وقد طلب من الشـركة أن تجـري هـذه الدراسـة باستعمال نفس المنهجية التي استعملتها لتحديد النسب في دراسة عام ١٩٩٥ وأن تقوم بتحليل القضايا الثلاث التي حددتـها **لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها.**

٤- يسير العمل في دراسة قياس التكاليف، حتى الآن بالشكل المرسوم له وسيكتمل بحلول الأول من نوفمـبر/تشـرين الثاني ١٩٩٦. أما مسح قياس الأعمال فقد اكتمل.

٥- على الرغم من أن حساب النسب ليس نهائيا بعد، يجب التذكير بأن هذه النسب ستتأثر بـالقيم الفعليـة للعمليـات وبنفقات دعم البرامج والتكاليف الإدارية الفعلية.

٦- شملت محاولة تحديد التكلفة المنخفضة في معالجة المساهمات متعددة الأطراف كميا قياس الجهد المتزايد المطلـوب للمساهمات متعددة الأطراف الموجهة باستعمال مسح قياس الأعمال. وأوضحت المسوحات أن بعض الوحدات في داخـل مقر **البرنامج** قد ارتفع معدل العمل الذي تقوم به بشكل ملحوظ بسبب معالجة المساهمات متعـددة الأطـراف الموجهـة. وعلى الرغم من ذلك، لايبدو أن التكلفة في المكاتب القطرية قد تأثرت بشكل كبير بنوع نافذة التمويل المستعملة. وسـتقوم الدراسة بتحديد هذه الزيادة في حجم العمل مقارنا بحجم العمل الإجمالي لجميع المساهمات في إطار فئة محددة من فئـات البرامج لمعرفة ما إذا كانت ذات تأثير ملحوظ على تكاليف الدعم غير المباشرة.

٧- وفيما يتعلق بتكاليف الاستعداد، تم رصد العمل الذي بذل للحيلولة دون وقوع الكوارث الممكنة وللاسـتعداد لـها، وشمل ذلك مجالات مثل إعداد خطط التخفيف من آثار الكـوارث، وإعـداد خـرط المنـاطق ذات الأوضـاع الهشـة واستراتيجيات تخصيص السلع. وستحدد دراسة قياس التكاليف المدى الذي تؤثر بـه هـذه الأعمـال لصـالح عمليـات الطوارئ. والتكاليف المرتبطة بذلك والتي تحسب بالتالي فى نسبة التكاليف غير المباشرة لحالات الطوارئ.

٨- هنالك صعوبة في إعادة النظر في تقسيم التكاليف إلى فئتين مباشرة وغير مباشرة ، وسبب ذلك هو، أولا، الطريقة التي تستعمل بها الأموال المخصصة في ميزانية دعم البرامج والإدارة في مختلف المكاتب القطرية. ولقد استعرضت عدة طرق في هذا الأمر. منها وضع نسبة موحدة تشمل كل التكاليف ذات الوظيفة المعينة بما في ذلك الرصد واللوجستيات، ثم حساب النفقات المباشرة فقط للأجهزة والمعدات، والأصناف غير الغذائية والتكاليف الخاصة في المشروع غير المتعلقة بالموظفين أو بالأغذية. إن تطبيق هذه الطريقة يتباين بحسب تباين طريقة حساب الميزانية في المكاتب القطرية المختلفة وطريقة تدقيقها، وربما لا يكون ذلك مفيدا من حيث فعالية التكاليف، وهذه الطريقة لاتزال قيد البحث.

٩- ستحاول دراسة التكاليف هذه رسم صورة دقيقة للعمل الإضافي والتكاليف المتعلقة بإدارة الأموال المولدة محليا المترتبة على الحكومات المستفيدة.

برنامج الأغذية العالمي

دراسة قياس التكاليف

علي أساس التكاليف المدرجة في ميزانية الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧

ديفيد م. جريفيث وشركاه ليمتد

الإسكندرية - مصر

نوفمبر / تشرين الثاني ١٩٩٦

برنامج الأغذية العالمي

دراسة قياس التكاليف

علي أساس التكاليف المدرجة في ميزانية الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧

بيان المحتويات

البيـانات

برنامج الأغذية العالمي

دراسة قياس التكاليف

علي أساس التكاليف المدرجة في ميزانية الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧

أولا - المقدمة

١٠- أجازت **لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها**، وهى الجهاز الرياسى **لبرنامج الأغذية العالمي**، في دورتها الأربعين التي عقدتها في نوفمبر / تشرين الثاني ١٩٩٥، تقرير جماعة العمل الرسمية المنبثقة عنها بشأن خيارات سياسات تحديد موارد البرنامج وتمويله في المدى البعيد (الوثيقة CFA 40/5). ولقد أنشأ هذا التقرير الإجراءات التي يجب أن يتبعها البرنامج لتمويل تكاليف الدعم المباشر وغير المباشر فيما يتعلق بتشغيل شتى برامجه الرئيسية - كالبرامج الإنمائية وعمليات الطوارئ وعمليات الإغاثة المزمنة والعمليات الخاصة وتقديمه للخدمات الثنائية اعتبارا من ١ يناير/كانون الثاني ١٩٩٦. وقد أقرت وثيقة **لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها** توصية جماعة العمل الرسمية بأن يسترد **البرنامج** بالكامل تكاليف جميع البرامج التي ينفذها مع الأطراف المانحة التي تقوم بدفع القيمة الفعلية للسلع وتكاليف نقلها، ودفع نصيبها من تكاليف النقل البرى والتخزين والمناولة وتكاليف الدعم المباشر للمشروعات وما يرتبط بها من تكاليف الدعم غير المباشر علي أساس المعدلات التي تحددها الدراسات الدورية لقياس التكاليف (الفقرة ٢٢. ب).

١١- كذلك اشترطت **لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها** أن تطبق جميع المعدلات لضمان استرداد تكاليف الدعم غير المباشر بالكامل وطالبت بتحديث تكاليف الخدمات الإضافية كل سنة علي أساس دراسة لقياس التكاليف ومسح لقياس الأعمال. وبالإضافة إلي ذلك، فان المقصود من دراسة التكاليف التي أجريت في عام ١٩٩٦ أن تحقق ما يلي:

- أن تقيد وتحدد حجم تأثير المساهمات متعددة الأطراف،
- أن تُقيم وتحدد حجم وفوائد الاستعداد لمواجهة الكوارث،
- أن تعيد النظر في تقسيم فئتي التكاليف إلي تكاليف مباشرة وغير مباشرة.

١٢- وقد طلب من الشركة الاستشارية المستقلة - وهى شركة ديفيد م. جريفيث وشركاه المحدودة، إجراء دراسة لقياس التكاليف استناداً إلى التكاليف التي أدرجت في ميزانية الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥، والتي استخدمت في حساب تكاليف الدعم غير المباشر التي أجازتها **لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها** لكي تستخدم في عام ١٩٩٦، لتحديث الدراسة علي أساس التكاليف المدرجة في ميزانية الفترة ١٩٩٦ -١٩٩٧ وفيما يلي نتائج هذه الدراسة.

ثانياً - موجز النتائج والتوصيات

١٣- استناداً إلي نتائج الدراسة، حسبت المعدلات التالية لكل فئة من فئات البرامج الرئيسية التي يديرها **برنامج الأغذية العالمي**. وقد حسبت هذه المعدلات علي أساس قسمة التكاليف الكلية لخدمات الدعم غير المباشرة لكل برنامج، حسب ما جاءت في دراسة قياس التكاليف في كل من الوحدات التنظيمية بالمقر الرئيسي **للبرنامج** ومكاتبه القطرية علي النحو المدرج في ميزانية الفترة ١٩٩٦ - ١٩٩٧ (ميزانية تكاليف دعم البرنامج والمصروفات الإدارية)، علي نفقات التشغيل المباشرة (قيمة السلع، والنقل البحري والبرى بالإضافة إلي تكاليف الدعم المباشرة) المنتظرة لكل برنامج في الفترة

١٩٩٦ - ١٩٩٧، بالاستناد إلي التوقعات التي أعدها قسم الشؤون المالية في ٣١ أغسطس / آب ١٩٩٦. وترد هذه الحسابات في البيان ألف.

١٤- **المشروعات الإنمائية**: معدل قدره ١٣,٩ في المائة من نفقات التشغيل، وهو يعادل المعدل الحالي وقدره ١٤,٥ في المائة الذي حسب علي أساس تكاليف ميزانية ١٩٩٤ - ١٩٩٥. وقد جاء هذا الانخفاض نتيجة لزيادة قدرها ٧,٧ في المائة في نفقات التشغيل المتوقعة تقابلها زيادة ضئيلة في تكاليف الدعم (أنظر الفقرات ٣٥-٣٧).

١٥- **عمليات الطوارئ**: معدل قدره ٦ في المائة من نفقات التشغيل، وهى تقابل المعدل الحالي وقدره ٤,٨ في المائة وقد حسب علي أساس التكاليف المدرجة في ميزانية الفترة ١٩٩٤ - ١٩٩٥. ولقد جاءت الزيادة نتيجة لنقص قدره ٢٦,٧ في المائة في نفقات التشغيل المتوقعة لعمليات الطوارئ، وقد قوبل ذلك بنقص قدره ٩,٣ في المائة في تكاليف الدعم (أنظر الفقرات ٤٢- ٤٥).

١٦- **عمليات الإغاثة المزمنة**: معدل قدره ٧,١ في المائة من نفقات التشغيل، وهى تقابل المعدل الحالي وقدره ٧,٢ في المائة علي أساس التكاليف المدرجة في ميزانية ١٩٩٤ -١٩٩٥. وقد جاء هذا التغير الضئيل نتيجة لزيادة قدرها ١٤,٢ في المائة في نفقات التشغيل المتوقعة، وقد قوبلت بزيادة قدرها ١٢,٣ في المائة في تكاليف الدعم (انظر الفقرات ٣٨ - ٤١).

١٧- **العمليات الخاصة**: معدل قدره ١١,٩ في المائة من نفقات التشغيل، وهى تقابل المعدل الحالي وقدره ١٥,٣ في المائة علي أساس التكاليف المدرجة في ميزانية ١٩٩٤ - ١٩٩٥. وقد حدث هذا التغير من جراء زيادة المصروفات المتوقعة وزيادة تفهم استخدام هذه الفئة البرامجية الجديدة التي لم تزل قيد التشغيل، حين حسب المعدل الأصلي في عام ١٩٩٥ (انظر الفقرات ٤٦ - ٤٨).

١٨- الخدمات الثنائية: فيما يلي تكاليف تقديم الخدمات الثنائية الجزئية:

الخدمة	١٩٩٦-١٩٩٧	١٩٩٤ - ١٩٩٥
شراء السلع	٤,٠ في المائة	٣,١ في المائة
النقل	٤,٥ في المائة	٤,٧ في المائة
شراء السلع ونقلها	٤,٣ في المائة	٣,٨ في المائة

وقد حسبت هذه المعدلات علي أساس النفقات الفعلية للفترة المالية ١٩٩٤ - ١٩٩٥، وتعكس مجموع تكاليف خدمات النقل وشراء السلع في جميع المشروعات الثنائية في هذه الفترة المالية. وقد استخدمت أرقام الفترة ١٩٩٤ - ١٩٩٥، حيث كان من الصعب، عند هذه النقطة، قياس نوع وكمية الخدمات الثنائية التي ينبغي تسليمها في الفترة المالية ١٩٩٦ - ١٩٩٧، والتأثير الذي سينجم عن هذه التغيرات في تحديد الخدمات الثنائية علي التكاليف (انظر الفقرات ٤٩ - ٥٢)

١٩- **تكاليف الاستعداد لمواجهة الكوارث**: بذلت محاولة لتحديد حجم الجهود العملية التي تبذل فيما يتعلق بالمشروعات الإنمائية مما يؤدى إلي تحسين قدرات المكاتب القطرية أو يساعد الحكومة في أن تتمكن من الاستجابة لحالات الطـوارئ. وقـد حسِبت التكاليف بنسبة ٠,٥ في المـائة من التكاليف التشغيلية للعمليات الإنمائية (أي نصف ١ في المائـة). وإذا نقلت هذه التكاليف من التنمية إلي حالات الطوارئ فإن معدلات تكاليف الدعم ستصبح ما يلي:

	النسب التي تم حسابها	الاستعداد لمواجهة الكوارث	المعدلات المعدلة
التنمية	١٣,٩ في المائة	-٠,٥ في المائة	١٣,٤ في المائة
حالات الطوارئ	٦,٠ في المائة	+٠,٣ في المائة	٦,٣ في المائة

وينشأ الفرق في التأثير علي هذين المعدلين بقسمة التكاليف التقديرية علي الفرق في تقديرات النفقات التشـغيلية للتنميـة (٧٣٦,٤ مليون دولار) ولعمليات الطوارئ (١ ١٧٦,٥ مليون دولار) (أنظر الفقرات ٥٣ - ٥٨).

٢٠- **المساهمات متعددة الأطراف**: أُجرى تحليل لتحديد حجم التكاليف الإضافية التي يتكبدها **البرنامج** نظير وحـدات **الأمانـة** وتمول من تكاليف دعم البرامج والمصروفات الإدارية والتي تتعلق بالمساهمات متعددة الأطراف الموجهة. وقد عنى هـذا التحليل أساساً بالبرنامج الإنمائي الذي كان يغلب عليه الطابع متعدد الأطراف، قبل تنفيذ النموذج الجديد للتمويـل طويـل الأجل، حيث كان **البرنامج** يحدد البلد المتلقي والمشروع اللذين تستخدم فيهما هذه المساهمات. وفي عـام ١٩٩٦ بـدأت بعض الأطراف المانحة في استخدام التسهيلات متعددة الأطراف الموجهة لكي تحدد، في بعض الحالات، البلدان، وفـي حالات أخرى، البلدان والمشروعات، التي ينبغي أن تخصص لها أموالها.

٢١- وقد أوضح هذا التحليل أن هناك بعض الوحدات التنظيمية في **الأمانة** تنفقُ بعض التكاليف الإضافية. وقد بلغ مجموع هذه التكاليف ١,٨ مليون دولار ونجم عنه إما رصيد دائن للمساهمات متعددة الأطراف قدره ٠,٣ في المائة أو رسـم قيمتـه ١,٠ في المائة يحمل على التكاليف التشغيلية للمشروعات الإنمائية متعددة الأطراف الموجهة. ومع ذلك، فلابد مـن إدراك أن هذه التكاليف تتعلق بالسنة الكاملة الأولى من التشغيل للتسهيلات متعددة الأطراف الموجهة نحو التنمية، وأن الدراسـة التي أُعدت عن قياس الأعمال أجريت قبل التنفيذ الكامل للإجراءات ذات الصلة مثل تبليغ الأطـراف المانحـة (أنظـر الفقرات من ٥٩ - ٦٩).

٢٢- وتعتبر المساهمات في عمليات الطوارئ وعمليات الإغاثة المزمنة في الوقت الحاضر منحاً متعددة الأطـراف اسـتجابة لنداءات يوجهها **البرنامج** (إما مباشرة أو عن طريق إدارة الشؤون الإنسانية **للأمم المتحدة**). وتفرض بعـض الأطـراف المانحة شروطاً تتطلب بذل مزيد من الجهد العملي، بيد أن هذه أمور تخص الدولة المانحة ذاتها أكثر مما تخص المنحة " الموجهة ". وسوف تحسب تكاليف هذه الخدمات الإضافية كرسم مستقل يفرض علي الدولة المانحة أو الطرف المانح بدلاً من أن يكون محاولة لتعديل معدل تكاليف الدعم غير المباشرة بالنسبة لفئتي عمليات الطوارئ وعمليات الإغاثة المزمنة.

٢٣- **التقسيم إلي فئتي التكاليف المباشرة وغير المباشرة**: أُجرى تحليل للإجراءات التي تتبع حالياً فـي البرنـامج لتحميـل التكاليف للمشروعات كتكاليف مباشرة أم غير مباشرة. ولا تحسب سوى تكاليف دعم الـبرامج والمصروفـات الإداريـة فحسب في حساب معدلات تكاليف الدعم غير المباشرة **للبرنامج**. ويتألف عنصر تكاليف الدعـم المباشـرة أساسـاً مـن التكاليف التي حملت في الفترة المالية ١٩٩٤-١٩٩٥ والفترات المالية السابقة عليها علي عمليـات الطـوارئ الخاصـة بالنسبة لعمليات الطوارئ وعمليات الإغاثة المزمنة، وعلي البنود غير الغذائية بالنسبة للمشروعات الإنمائية.

٢٤- أما المنهاج المستخدم في الوقت الحاضر لتقسيم هذه التكاليف إلي فئتين تكاليف مباشرة أم غير مباشرة فهو منهاج ينطـوي علي التناقض لاسيما بالنسبة للمكاتب القطرية. فالمكاتب القطـرية التي أُنشئت حديثا استجابة لحالات الطوارئ الأخـيرة

تمول بالكامل من تكاليف الدعم المباشرة. ويترتب علي هذا حدوث زيادة كبيرة في نسبة التكاليف المباشرة إلي التكـاليف غير المباشرة للمشروعات التي تنفذ في تلك البلدان، إذ أن هذه العمليات تحسم تكاليفها من نصيب المكتب القطـري مـن معدل تكاليف الدعم غير المباشرة و تكاليف الدعم المباشرة التي تشمل تكاليف البنيات الأساسية في المكتـب القطـري. وبالإضافة إلي ذلك، فليست هناك خطوط توجيهية معينة تحدد أي من هذه التكاليف يجب أن يمول من تكاليف الدعم غـير المباشرة (ميزانية دعم البرامج والمصروفات الإدارية) وأي منها يمول من ميزانيات تكاليف الدعم المباشر للمشروعات.

٢٥- وقد ترغب **الأمانة والمجلس التنفيذي** في النظر في إنشاء معدل مستقر لتكاليف الدعم غير المباشرة لعمليات الطـوارئ في بلدان مثل العراق ويوغوسلافيا واللاذان لا توجد بهما مكاتب قطرية تمول من تكاليف دعـم الـبرامج والمصروفـات الإدارية. إذ أنه لو نفذ هذا المعدل، فإن تكاليف الدعم غير المباشرة للمكاتب القطرية يجـب أن تمـول بتحميلـها علـي المشروعات في البلدان الباقية. وإذا استقر العمل بهذا الإجراء فإن المعدلات ستصبح كما يلي:

	دراسة التكاليف لعام ١٩٩٥	دراسة التكاليف لعام ١٩٩٦
المعدل (لجميع عمليات الطوارئ)	٤,٨ في المائة	٦,٠ في المائة
معدل عمليات الطوارئ (بدون المكتب القطري)	٣,١ في المائة	٤,٣ في المائة
معدل عمليات الطوارئ (من المكتب القطري)	٥,١ في المائة	٦,٤ في المائة

٢٦- وبالإضافة إلي ذلك، فإنه يتعين علي **برنامج الأغذية العالمي** أن يبدأ مراجعة شاملة لميزانيات المكاتب القطرية لاسيما في تلك البلدان التي تنفذ عمليات طوارئ ضخمة ومشروعات إغاثة مزمنة تستمر لعدة سنوات لتحديد تكاليف الدعـم غـير المباشرة التي تمول في الوقت الحاضر من ميزانيات تكاليف الدعم المباشرة. وينبغى أن يتم ذلك بالتنسيق مـع عمليـات اللامركزية الجارية وإنشاء مكاتب للتجمعات الجغرافية. ويجب أن تنفذ التعديلات اللازمة قدر ما أمكن خلال الفترة المالية الحالية إذا توافرت الأموال، وألا ينفذ ذلك في الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩. فإن هذه التعديلات سوف تقصر الصرفّ من ميزانيات المشروعات علي التكاليف التي يمكن تعريفها بأنها قاصرة على حالة طوارئ بعينها مثل تكاليف الاستشـاريين والموظفين المؤقتين والمعدات والإمدادات والسفريات وما إلي ذلك.

٢٧- ويعمل مدير الشؤون المالية وخدمات المعلومات ومدير النقل في الوقت الحاضر علي وضع خطوط توجيهية خاصة تحدد بوضوح التكاليف المباشرة وغير المباشرة. وترد المبادئ العامة موضحة فيما بعد (انظر الفقرة ٧٣). وبالإضافـة إلـي ذلك، فإنه يلزم وضع إجراءات تتفق مع المبادئ المحاسبية المقبولة عامة وذلك بتوزيع التكاليف المشـتركة والتسـهيلات مثل المستودعات والمكاتب ووسائل الاتصال والمكاتب الفرعية، وما إلي ذلك. وتتباين الإجراءات الحالية تبايناً كبيراً فيما بين المكاتب القطرية، وفي كثير من الحالات فإن التوزيع ينتج عن تكاليف غير دقيقة تحمل علي المشروعات أو الفئـات البرامجية الرئيسية (انظر الفقرات ٧٠ - ٨٥).

٢٨- **الخلاصة**: عند استعراض جميع هذه الحسابات للمعدلات، ينبغي أن نتذكر أن عام ١٩٩٦ هو العام الأول لتنفيذ النمـوذج الجديد لتحديد موارد **البرنامج** وتمويله طويل الأجل. ولم تنفذ بعض هذه الإجراءات تنفيذا كاملاً، ومعظـم المشـروعات تمول في إطار النموذج الجديد لم تصبح تشغيلية إلا في الآونة الأخيرة. ولم يجر تحديد المهام مثـل مقتضيـات إبـلاغ الأطراف المانحة إلا مؤخراً. كما أن التأثير الكامل لتبليغ الأطراف المانحة عن أعباء العمل في الميدان، وعـن تمويـل الأطراف المانحة لمشروعات **البرنامج**، لم يتضح بعد. إذ أن الشروط التي تشترطها كثير من مساهمات الأطراف المانحة للمشروعات الجارية في ١٩٩٦، كانت قد تقررت قبل الموافقة علي النموذج الجديد.

٢٩- وينبغى أن يدرس أمر تعديل نسب تكاليف الدعم غير المباشرة للعمليات الخاصة وإنشاء معدل مستقل لتكاليف الدعم غير المباشرة لعمليات الطوارئ وذلك بالنسبة للعمليات في البلدان التي لا توجد بها مكاتب تمول من تكاليف دعم البرامج والمصروفات الإدارية. وفي هذه الحالة، فإنه يمكن إجراء تعديلات أخرى في النسب عقب دراسة قياس التكاليف لعام ١٩٩٧، والتي تستخدم للمرة الأولى البيانات الفعلية بدلاً من البيانات المتوقعة، وتأتى عقب مرور ثمانية عشر شهراً على تنفيذ خطة تحديد موارد **البرنامج** وتمويله طويل الأجل.

ثالثاً - منهجية دراسة قياس التكاليف

٣٠- تتبع المنهجية المستخدمة في دراسة قياس تكاليف الأسلوب الذي اتبع في دراسة تكاليف **برنامج الأغذية العالمي** في الفترتين الماليتين ١٩٩٢-١٩٩٣ و ١٩٩٤-١٩٩٥، والدراسة السنوية **لمنظمة الأغذية والزراعة** عن تكاليف دعم مشروعات برنامج الدعم الفني، والدراسات التي أجريت لحساب تكاليف "خدمات الدعم الإدارية والتشغيلية " المتصلة بنظام تكاليف الدعم لدى **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي**. وتتألف الدراسة من عنصرين رئيسيين هما:

- إجراء مسح لقياس الجهد العملي الذي يبذله موظفو **البرنامج** في المكاتب القطرية والمقر الرئيسي الذين يقدمون الدعم المباشر وغير المباشر للبرامج التشغيلية.
- إجراء توزيع إحصائي لتكاليف الخدمات التي تقدمها المصالح المختلفة للبرامج التشغيلية مباشرة والتي لا يمكن قياسها.

وتستند التكاليف الواردة في الدراسة إلى تكاليف دعم البرامج والمصروفات الإدارية المدرجة في ميزانية ١٩٩٦-١٩٩٧، كما أُعيد تقديرها بالليرة الإيطالية في مقابل سعر صرف دولار الولايات المتحدة الأمريكية الذي حدده **مجلس منظمة الأغذية والزراعة** (٦٠٠ ١ ليرة في مقابل الدولار الواحد) وذلك وفقاً لقرار **لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها** رقم ٤/٤٠، الفقرة ١٣ د. وقد بلغ مجموع الميزانية التي أُعيد تقديرها ٨١٦ ٦٤١ ٢٣٣ دولاراً (بالمقارنة مع الميزانية الأصلية التي أجيزت لتكاليف دعم البرامج والمصروفات الإدارية وهى ٠٠٠ ٩٠٠ ٢٢٨ دولار). وفيما يلي وصف للإجراءات التي استخدمت في استكمال كل عنصر من عنصري هذه الدراسة.

٣١- مسح قياس الأعمال: في يونيو / حزيران ١٩٩٦ طُلب من الموظفين المهنيين في البرنامج (من الدرجة مهني ١ إلى مدير ١) وموظفي الخدمة العامة (من الدرجة ع٤ إلى ع٧) المعينين في الإدارات التي تقدم الدعم المباشر للأنشطة التشغيلية، استكمال استبيان لاستيفاء معلومات عن النسبة المئوية للوقت الذي أُنفق في عام ١٩٩٥ في أداء بعض الأنشطة الرئيسية ومن بينها البرمجة القطرية وأنشطة التخطيط وشراء السلع والنقل البحري والنقل البرى، وخدمات الدعم المباشر بما في ذلك الرصد، واللوجستيات، والتقييم، وما إلى ذلك، وخدمات الدعم غير المباشر. كما طُلب من الموظفين توزيع وقتهم فيما بين فئات البرامج الرئيسية التي ينفذها **برنامج الأغذية العالمي** - وهى المشروعات الإنمائية، وعمليات الطوارئ، وعمليات الإغاثة المزمنة، والعمليات الخاصة، وكذلك الوقت الذي ينفق على الخدمات الثنائية. ويشبه هذا المسح مسحاً آخر أُجرى في مايو/أيار ١٩٩٥، وإن كانت الفئات قد عدلت لتتفق مع هيكل نموذج التمويل طويل الأجل.

٣٢- وقد استكمل هذا الاستبيان ما مجموعه ٨٠٧ من موظفي البرنامج في ١٩٩٦، أو ٨٢,٢ في المائة من مجموع الموظفين المؤهلين لذلك، بالمقارنة مع ٧٠٤ من الموظفين أو ٧٥,٥ في المائة من الموظفين المؤهلين لذلك في عام ١٩٩٥، على النحو التالي:

موظفو البرنامج الذين شاركوا في مسح قياس الأعمال في عام ١٩٩٦

الوحدة التنظيمية	من استكملوا المسح	مجموع الوظائف (ملحوظة ١)	النسبة المئوية التي استكملت
المقر الرئيسي			
المهنيون	١٣٨	١٦٢	%٨٥,٢
الاستشاريون	٢	٥	% ٤٠,٠
الخدمة العامة	٩٠	٩٨	%٩١,٨
مجموع المقر الرئيسي	٢٣٠	١٦٥	%٨٦,٨
المكاتب القطرية			
المهنيون	١٥٣	١٧٩	%٨٥,٥
متطوعو الأمم المتحدة	٢٦	٤١	%٦٣,٤
الاستشاريون	٢	٤	%٥٠,٠
الخدمة العامة	٣٩٦	٤٩٣	%٨٠,٣
المجموع	**٥٧٧**	**٧١٧**	**%٨٠,٥**
مجموع البرنامج	**٨٠٧**	**٩٨٢**	**%٨٢,٢**

ملحوظة ١ - تشمل الوظائف التي شُغِلت في ١٩٩٦/٥/١ من رتبة ع٤ آلي رتبة مدير١، كما رخص بذلك فرع إنشاء الوظائف والسياسات والإجراءات ومكتب الميزانية.

٣٣- ويتجاوز عدد الموظفين الذين استكملوا الاستبيان النسبة البالغة ٥٦ في المائة اللازمة لتوافر مصداقية الإحصاءات بالنسبة لمجموع الموظفين بالإضافة إلى إجراء حساب مستقل لهذه المصداقية بالنسبة لكل من موظفي المكاتب القطرية وإدارات المقر الرئيسي. وجرى التحقق من المعلومات الواردة في جميع الاستبيانات بمقارنتها بالنماذج التي تبين السلع التي وزعت ومصروفات التشغيل في المكاتب القطرية وبالنسبة للبرنامج ككل. وكان عدد الاستبيانات التي اعتبرت باطلة يقل عن ٢ في المائة.

٣٤- وجرى ترجيح معلومات الجهد العملي المقدمة في كل استبيان في ضوء التكاليف المعيارية لشغل الوظائف وذلك بالنسبة لجميع الموظفين المهنيين والموظفين وموظفي الخدمة العامة الدوليين في المقر الرئيسي والمكاتب القطرية. وقد تحدد متوسط الأجور لموظفي الخدمة العامة في كل مكتب قطري ولكل رتبة، بعد تحويله إلى دولارات باستخدام المعلومات المستمدة من الملفات الحاسوبية لنظام إدارة شؤون الموظفين أو من **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي**. أما بالنسبة للاستشاريين، فقد استخدم المرتب الشهري الفردي كما يظهر في سجلات إدارة الموارد البشرية في **البرنامج**. كما استخدم متوسط لمتطوعي **الأمم المتحدة** لأغراض وضع ميزانية **البرنامج** بعد أن تم الحصول عليه من فرع الميزانية.

٣٥- ولقد حولت النتائج المرجحة للمرتبات إلى نسب مئوية لكل فئة من فئات الجهد العملي في الاستبيان عن كل فرد وجمعت بالنسبة لكل مكتب قطري ووحدة تنظيمية في المقر الرئيسي للبرنامج. وبعدئذ جمعت نتائج مسح عام ١٩٩٥ مع نتائج مسح عام ١٩٩٦. وبعدئذ طُبقت النسب المئوية على التكاليف المدرجة في ميزانية ١٩٩٦-١٩٩٧ بالنسبة لكل مكتب قطري أو وحدة تنظيمية لتوزيع التكاليف فيما بين الفئات والأنشطة البرامجية الرئيسية. ولا يشتمل ذلك على الموظفين

المهنيين المبتدئين إذ أن مرتباتهم تدفعها حكوماتهم، وإن كانت المعلومات التي تم الحصول عليها قد جمعت على نحو مستقل واستخدمت في إعادة توزيع نصيب تكاليف الدعم غير المباشرة التي تعزى إلى خطة الاستعانة بالموظفين المهنيين المبتدئين، والتي تجاوزت نسبة ١٢ في المائة المعمول بها حالياً لمعدل تكاليف الدعم غير المباشرة.

٣٦- ولم تصل الاستبيانات من عدد قليل من المكاتب القطرية. وفى هذه الحالات، وزعت التكاليف فيما بين البرامج على أساس الطن المتري للصافى من السلع التي شحنت إلى البلد المعنى ببوليصة شحن مؤرخة في ١٩٩٤-١٩٩٥. ومع ذلك، فإنه نظراً للعدد الصغير للبلدان المعنية لم يكن هناك تأثير معاكس على النتائج التي توصلت إليها دراسة التكاليف.

٣٧- ويتضمن البيانان ألف -١ وألف -٢ الملحقان عينة من استبيان المسح والتعليمات المتصلة به، أما الإجراءات فقد سارت على نسق تلك المستخدمة في المسح السنوي لقياس التكاليف لدى منظمة الأغذية والزراعة، والمسوحات التي أجرتها **منظمة العمل الدولية، ومنظمة اليونسكو، ومنظمة اليونيدو**، والدعم التشغيل للمشروعات لدى **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وإدارة الأمم المتحدة لخدمات دعم التنمية والإدارة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية، ومنظمة الصحة العالمية**. كذلك سارت الإجراءات وفقاً لما أتبع في المسوح السابقة التي أجراها **البرنامج** في عام ١٩٩٣، وفى عام ١٩٩٥، ومع ذلك فقد توسعت العينة لتشمل الاستشاريين والموظفين الذين يمولون من أموال المشروعات. وقد استخدمت هذه المعلومات فيما يتعلق بطلب **لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها** لإجراء دراسة لتقسيم التكاليف إلى فئتي تكاليف مباشرة أو غير مباشرة (أنظر الفقرتين ٨٢ و ٨٣).

٣٨- **التوزيعات الإحصائية**: لا تقدم بعض الأقسام أو الوحدات التابعة لها في المقر الرئيسي للبرنامج خدمات مباشرة للمشروعات التشغيلية. فهذه الوحدات تشترك في مهام تدعم أنشطة المصالح الأخرى والمكاتب القطرية **للبرنامج**، أو تقدم الدعم لجميع البرامج التي ينفذها **البرنامج** على الصعيد العالمي. وفى هذه الحالات، تبين أن استبيان المسح ليس هو الوسيلة الفعالة لقياس الجهد العملي بحسب البرامج أو الأنشطة.

٣٩- لذا فقد استخدم لكل وحدة من هذه الوحدات مقياساً إحصائيا لتوزيع التكاليف على المصالح الأخرى أو البرامج التي ينفذها **البرنامج**. ويتفق ذلك مع المنهاج الذي وافق عليه مجلس إدارة **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي** في دراسات التكاليف التي أعدت بمقتضى نظام الخلافة لتكاليف الدعم، ووافقت عليه **لجنة المالية لمنظمة الأغذية والزراعة** فيما يتعلق بالدراسة السنوية لتكاليف دعم مشروعات برنامج التعاون الفني، وفى الدراستين السابقتين اللتين أعدهما **البرنامج** عن قياس التكاليف واللتين قبلتهما **لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها**. وفيما يلي بعض الأمثلة عن المقاييس الإحصائية التي استخدمت في هذا الصدد:

الموارد البشرية

خدمات شؤون العاملين: عدد الوظائف في الفئة المهنية وفئة الخدمة العامة بما في ذلك الخبراء الاستشاريين في كل وحدة تنظيمية.

مباني المقر الرئيسي: عدد الأمتار المربعة من المساحات المستخدمة.

الشؤون المالية

الاتصالات: عدد الخطوط التليفونية في المقر الرئيسي.

إدارة الدعم والحواسيب: عدد أجهزة الحاسوب الطرفية المتصلة بالشبكة المحلية لمحطات العمل الحاسوبي، والمركز الدولي للحاسوب

المحاسبة العامة: عدد المعاملات المحاسبية التي تمت معالجتها من خلال نظام معلومات البرنامج، ونظام المحاسبة الخاص بالتوريد والبنود غير الغذائية في **البرنامج**، ونظام المحاسبة بدفتر الأستاذ العام في **البرنامج** في عامي ١٩٩٤ و١٩٩٥.

الميزانية: أعيد تقدير ميزانية دعم البرامج والمصروفات الإدارية في الفترة المالية ١٩٩٦ - ١٩٩٧، وتقديرات النفقات التشغيلية على الأعمال في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ لدعم المشروعات والمعاملات المحاسبية لإدارة الأموال النقدية.

رؤساء الأقسام

وزعت تكاليف مكاتب رؤساء أقسام العمليات، والموارد، والمالية، والموارد البشرية، وشؤون السياسات، والشؤون العامة، على الوحدات في كل قسم من هذه الأقسام استناداً إلى عدد الوظائف المصدقة في ميزانية الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧. ووزعت تكاليف مكتب المديرة التنفيذية على جميع الأقسام والوحدات استنادا إلى عدد الوظائف المصدقة.

التوزيع العام

تشترك بعض الأقسام في تقديم الخدمات مثل توجيه السياسات، وأعمال الاتصال المشتركة بين الوكالات، والإدارة. ويشمل ذلك **أمانة لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها**، ومكاتب الاتصال، والخدمات الإحصائية. وقد وزعت تكاليف كل وحدة من هذه الوحدات فيما بين البرامج الرئيسية استنادا إلى نصيبها في تقديرات المصروفات التشغيلية للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧.

رابعاً - نتائج دراسة قياس التكاليف

٤٠- نورد فيما يلي الدراسة الخاصة بتوزيع جهد العمل والتكاليف المدرجة في ميزانية الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧:

برنامج الأغذية العالمي

توزيع موارد تكاليف دعم البرامج والمصروفات الإدارية حسب الفئات البرامجية

البرنامج	تكاليف الدعم في ١٩٩٦-١٩٩٧ (بالدولارات)	النسبة المئوية في ١٩٩٦-١٩٩٧	النسبة المئوية في ١٩٩٤-١٩٩٥
التنمية	١٠٢ ٦٧٠ ٤٨٦	٤٥,٦ في المائة	٤٥,٩ في المائة
عمليات الطوارئ	٧٠ ٥١٣ ٩٨٥	٣١,٤ في المائة	٣٤,٦ في المائة
عمليا الإغاثة المزمنة	٤٦ ٢٣٣ ٣٧٥	٢٠,٥ في المائة	١٨,٧في المائة
العمليات الخاصة	٣ ٨٠٧ ٦٧٣	١,٧ في المائة	٠,٦في المائة
خطة الموظفين المهنيين المبتدئين	٦١٠ ٥٦٠	٠,٣ في المائة	٠,٢في المائة
الخدمات الثنائية (ملحوظة ١)	١ ١٨٧ ٥٢٨	٠,٥ في المائة	ملحوظة ١
المجموع الفرعي	**٢٢٥ ٠٢٣ ٦٠٦**	**١٠٠,٠ في المائة**	**١٠٠,٠ في المائة**
الخدمات الفنية المباشرة	٨ ٤٤٧ ٠٠٠		
التكاليف الأخرى	١٧١ ٢١٠		
المجموع	**٢٣٣ ٦٤١ ٨١٦**		

ملحوظة ١ - في الدراسة التي أجريت في الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥، فإن مجموع الجزء الذي كان يعزى إلى المشروعات الثنائية هو (٧,٧ في المائة) من جهد العمل الذي أعيد توزيعه على فئات البرامج الرئيسية الأخرى. أما في الدراسة التي أجريت في الفترة ١٩٩٦ - ١٩٩٧، فقد تركت تكاليف توفير خدمات ثنائية جزئية كفئة مستقلة.

٤١- ولما كان مسح قياس الأعمال قد استند على الجهد الذي بذل في عامي ١٩٩٤ و ١٩٩٥، أصبح من الضروري إجراء بعض التعديلات حتى تنطبق هذه البيانات على نموذج التمويل طويل الأجل الذي أجازته **لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها**. لذلك، فإن تكاليف الدعم للخدمات الثنائية قد أُدمجت في فئة البرامج الرئيسية التي يتعلق بها المشروع - كالتنمية والطوارئ وعمليات الإغاثة المزمنة، إذ أنه وفقاً لخطة التمويل الجديدة فإن هذه المنحة ستكون متعددة الأطراف وموجهة وأن الأطراف المانحة سوف تتحمل هذه المصروفات بالمعدل المناسب لنوع المشروع. وقد أمكن تحقيق مراجعة كل مشروع ثنائي على حدة لتحديد ما إذا كان موجه نحو البرامج الرئيسية **للبرنامج** كالتنمية وعمليات الإغاثة المزمنة والطوارئ أو العمليات الخاصة، وبعد ذلك تحديد النسبة المئوية للمصروفات الثنائية في الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥ التي يمكن أن تعزى لكل فئة من الفئات البرامجية. ثم بعد ذلك تعزى تكاليف كل جهد عملي للخدمات الثنائية في مسح قياس الأعمال وتوزع استناداً إلى هذه النسبة المئوية. فإذا كان المشروع الثنائي قد مول تكاليف أداء خدمة جزئية قدمت إلى مشروع من غير مشروعات **البرنامج**، فإن التكاليف تترك كخدمات ثنائية.

٤٢- **حساب المعدلات بالنسب المئوية**: بعد أن جرى تحديد التكاليف الإجمالية لكل برنامج استنادا إلى دراسة التكاليف، قسمت النتائج بحسب مجموع مصروفات التشغيل لكل برنامج حسب تقدير فرع الميزانية للفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧. وفيما يلي نتائج معدل الحسابات مبيناً كنسبة مئوية من مصروفات التشغيل المباشرة (بما في ذلك السلع والنقل البحري والنقل البرى والتخزين والمناولة وتكاليف الدعم المباشرة).

برنامج الأغذية العالمي

دراسة قياس التكاليف للفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧

حساب الرسوم بحسب كل برنامج

(حسبت كنسبة مئوية على مجموع مصروفات المشروعات المباشرة)

البرنامج	المعدل في الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥	المعدل في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧
التنمية	١٤,٥ في المائة	١٣,٩ في المائة
عمليات الطوارئ	٤,٨ في المائة	٦,٠ في المائة
عمليات الإغاثة المزمنة	٧,٢ في المائة	٧,١ في المائة
العمليات الخاصة	١٥,٣ في المائة	١١,٩ في المائة
خطة الموظفين المهنيين المبتدئين (ملحوظة ١)	١٢,٠ في المائة	١٢,٠ في المائة
عمليات النقل - الثنائية	٣,١ في المائة	٤,٠ في المائة
المشتريات - الثنائية	٤,٧ في المائة	٤,٥ في المائة
عمليات مجمعة - ثنائية	٣,٨ في المائة	٤,٣ في المائة
المجموع التجميعي	**٨,٦ في المائة**	**٨,١ في المائة**

ملحوظة ١ - يسدد المعدل المقبول بعقد مع الأطراف المانحة. أما تكاليف الدعم التي تتجاوز هذا المعدل فتوزع على الفئات الرئيسية الأخرى استنادا إلى جهد العمل الموضح باشتراك الموظفتين المهنيين المبتدئين في مسح قياس تكاليف إنجاز الأعمال في عامي ١٩٩٥و١٩٩٦.

٤٣- وتناقش الأقسام التالية الاختلافات بين نتائج دراستي التكاليف.

خامساً - البرامج الإنمائية

٤٤- أسفرت الحسابات الواردة في دراسة التكاليف للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ عن رسم تبلغ نسبته ١٣,٩ في المائة من مصروفات التشغيل (قيمة السلع، وتكاليف النقل البحري والبرى، وتكاليف الدعم المباشرة بما في ذلك البنود غير الغذائية). ويمكن مقارنة هذا المعدل بالمعدل الذي حسب على أساس التكاليف المدرجة في ميزانية الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥ وقدره ١٤,٥ في المائة. ويعزى هذا الانخفاض إلى إدماج زيادة متوقعة قدرها ٧,٧ في المائة في مصروفات التشغيل المباشرة، تقابلها زيادة ضئيلة في تكاليف الدعم كما يلي:

١٩٩٤-١٩٩٥	١٩٩٦-١٩٩٧	الفرق	النسبة المئوية للفرق

تكاليف الدعم	١٠٠,٩	١٠٢,٧	١٠,٦	+١,٨ في المائة
مصروفات التشغيل	٦٨٣,٩	٧٣٦,٤	٥٢,٥	+٧,٧ في المائة

٤٥- وقد نجمت الزيادة التي تقدر بنسبة ٧,٧ في المائة في المصروفات التشغيلية للمشروعات الإنمائية كما توقعـها **البرنـامج** للفترة ١٩٩٦ - ١٩٩٧ على الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥ عن انخفاض كبير في التكاليف عن الفترات المالية السابقة. ففيما بين الفترتين ١٩٩٠-١٩٩١ و ١٩٩٤-١٩٩٥ انخفضت المصروفات على المشروعات الإنمائية بنسبة ٣٢,٣ في المائة كمـا يلي:

الفترة	مصروفات البرامج الإنمائية (ملحوظة١)
الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ (توقعات)	٧٣٦,٤
الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥ (ملحوظة٢)	٦٨٤.٣
الفترة ١٩٩٢-١٩٩٣	٨٨٩,٤
الفترة ١٩٩٠-١٩٩١	٩٩١,٨

ملحوظة ١ - بما في ذلك اتفاقية المعونة الغذائية، وتخفيف حدة الكوارث، والبنود غير الغذائية.
ملحوظة ٢ - وتشمل ١٢,٨ مليون دولار في صورة مساهمات ثنائية للمشروعات الإنمائية.

٤٦- وكما يلاحظ في الرسم البياني الذي يعقب الفقرة ٢٤، فإن النسبة المئوية لمجموع جهد العمل الذي يكرسه **البرنامج** لجميع أوجه نشاطه ظلت ثابتة تقريباً. ويعزى هذا أساساً إلى الجهود التي تبذلها المديرة التنفيذية لاحتواء التكاليف بما في ذلـك إقفال عدد من المكاتب القطرية التي كانت جهودها تكرس أساساً للتنمية.

سادساً - عمليات الإغاثة المزمنة

٤٧- أسفرت الحسابات في دراسة التكاليف للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ عن رسم تبلغ نسبته المئوية ٧,١ في المائة من مصروفـات التشغيل، بالمقارنة مع معدل قدره ٧,٢ في المائة حسب في دراسة التكاليف للفترة ١٩٩٤-١٩٩٥. ورغم أن هذا التغيـير العام في المعدل إنما هو تغيير ضئيل، إلا أنه يستند على الجمع بين زيادة قدرها ١٢,٣ في المائة في مصروفات تكـاليف الدعم لعمليات الإغاثة المزمنة وزيادة متوقعة أخرى قدرها ١٤,٢ في المائة في المصروفات التشغيلية لعمليات الإغاثـة المزمنة في الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧ على مصروفات الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥ وقدرها ٥٧١,٢ مليـون دولار (التـي أمكن الحصول عليها من الخطة الاستراتيجية والمالية [CFA 39/6] لعام ١٩٩٥ والمصروفات الفعلية لعام ١٩٩٤ مـن الكشوف المالية المؤقتة) والتي استخدمت في حساب دراسة التكاليف للفترة ١٩٩٤-١٩٩٥.

مصروفات عمليات الإغاثة المزمنة للبرنامج
(بملايين الدولارات)

الفترة	تكاليف الدعم	المصروفات التشغيلية (ملحوظة ٢)
١٩٩٦-١٩٩٧ (توقعات)	٤٦,٣ دولار	٦٥٢,٣ دولار

١٩٩٤-١٩٩٥ (فعلية) (ملحوظة ١)	٤١,٢	٦٣٢,٢
١٩٩٢-١٩٩٣ (فعلية)	٩٣,٦	٧٤٨,٩
١٩٩٠-١٩٩١ (فعلية)	لم تجر أية دراسة	٤٨٩,٠

ملحوظة ١ - عدلت التكاليف الفعلية في الحسابات المراجعة وقدرها ٤٥٠,٨ مليون دولار لتشمل مبلغ ١٥٨,٣ مليون دولار في المشروعات الثنائية و٢٢,٩ مليون دولار لمصروفات العمليات الخاصة المتعلقة بمشروعات عمليات الإغاثة المزمنة **للبرنامج** (باستثناء المصروفات الثنائية).

ملحوظة ٢ - تستبعد هذه الأرقام المدفوعات من الأطراف المانحة لرسوم الوكالة وقدرها ٤ في المائة في ١٩٩٣ و١٩٩٤ و ٥ في المائة في ١٩٩٥.

٤٨- وتوضح الحسابات المراجعة للفترة ١٩٩٤-١٩٩٥ أن مجموع المصروفات (باستثناء المساهمات للدعم الإداري) لعمليات الإغاثة المزمنة بلغ ٤٥٠,٨ مليون دولار في ١٩٩٤-١٩٩٥. ولا يشمل هذا المبلغ المساهمات الثنائية في مشروعات عمليات الإغاثة المزمنة **للبرنامج** التي بلغ مجموعها ٧٥ مليون دولار، وتتعلق بالمساهمات السلعية التي بلغت قيمتها ٨٣,٤ مليون دولار والتي لم تدرج في الكشوف المالية **للبرنامج**، كما لم تدرج بها المساهمات في العمليات الخاصة لدعم عمليات الإغاثة المزمنة وقيمتها ٢٢,٩ مليون دولار.

٤٩- ووفقاً للنموذج الجديد للتمويل طويل الأجل فإن هذه المساهمات سوف تعتبر الآن مساهمات متعددة الأطراف موجهة، وسوف تظهر ضمن المبالغ المخصصة للفترة ١٩٩٤-١٩٩٥ والتي عدلت لأغراض المقارنة. ولسوء الحظ، فإنه تعذر تعديل المعلومات الخاصة بالمصروفات عن الفترات السابقة.

٥٠- ولما كانت عمليات الإغاثة المزمنة تستأثر بأصغر نصيب في البرامج الرئيسية الثلاث **لبرنامج الأغذية العالمي**، فإن معدلها يتأثر كثيراً بعمليات النقل في اعتمادات المصروفات التشغيلية. وتنزع هذه المشروعات إلى أن تستمر وقتاً طويلاً، وقد تنتهي سريعا حين تتغير الظروف داخل البلدان المعنية. وتعتبر مصروفات تكاليف الدعم لعمليات الإغاثة المزمنة مستقرة نسبياً، وعندما تستمر إحدى هذه العمليات عدداً من السنوات وثم تبدأ أعبائها تنتهي تدريجياً، يكون من المتعذر في أغلب الأحيان تخفيض البنيات الأساسية التي أنشئت تخفيضا سريعاً بمجرد انخفاض المصروفات التشغيلية. وينبغي أن تضع **الأمانة والمجلس التنفيذي** كل هذا في الاعتبار عند دراسة التعديلات التي تطرأ على المعدلات.

سابعاً - عمليات الطوارئ

٥١- توضح حسابات دراسة التكاليف أن التكاليف غير المباشرة لدعم **البرنامج** لمشروعات الطوارئ تأخذ شكل نسبة مئوية للمصروفات التشغيلية (كقيمة السلع، والنقل البحري والبري، وتكاليف الدعم المباشرة) قد زادت من ٤,٨ في المائة التي كانت متوقعة في الدراسة التي أجريت في الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥ إلى نسبة ٦ في المائة في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧. ويعزى هذا التغير إلى حدوث انخفاض كبير في المصروفات التشغيلية المتوقعة لحالات الطوارئ إذا ما قورنت بالمبالغ التي تظهر في دراسة التكاليف للفترة ١٩٩٤-١٩٩٥ وقدرها ٥٩٠,٥ ١ مليون دولار (استنادا إلى المصروفات الفعلية لعام ١٩٩٤ وقدرها ٦٨٨,٤ مليون دولار بالإضافة إلى ٩٠٢,١ مليون دولار متوقعة لعام ١٩٩٥، بما في ذلك مخصصات

المصروفات الثنائية) ومقارنتها بالمصروفات الفعلية للفترة ١٩٩٤-١٩٩٥. فلقد زاد المعدل على الرغم من أن تكـاليف الدعم قد انخفضت بنسبة ٧,٢ في المائة من الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥ إلى الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧

مصروفات عمليات الطوارئ في البرنامج

بملايين الدولارات (بما في ذلك حساب الاستجابة العاجلة)

الفترة	تكاليف الدعم	المصروفات التشغيلية (ملحوظة٢)
١٩٩٦-١٩٩٧ (توقعات)	٧٠,٥	١ ١٦٥,٨
١٩٩٤-١٩٩٥ (فعلية)	٧٦,٠	١ ٣١٤,٤ (ملحوظة ١)
١٩٩٢-١٩٩٣ (فعلية)	٤٢,٤	١ ١٣٣,٥
١٩٩٠-١٩٩١ (فعلية)	لم تجر أية دراسة	٣٥٨,٧

ملحوظة ١ - عدلت التكاليف الفعلية في الحسابات المراجعة إلى مبلغ ١ ١٧٦,٧ مليون دولار لكي تشمل ٩١,٩ مليـون دولار في صورة مساهمات ثنائية لعمليات الطوارئ، و ٦٨,٧ مليون دولار في صورة قيمة السلع التي استـخدمت فـي المساهمات الثنائية لعمليات الطوارئ والتي لم يرد ذكر لها في الكشوف المالية **للبرنامج**، و ١١٩,٨ مليـون دولار في شكل مصروفات للعمليات الخاصة بالنسبة لمشروعات عمليات الطوارئ التي ينفذها **البرنامج** (وتستـبعد هـذه الأرقام المصروفات الثنائية ومصروفات العمليات الخاصة).

ملحوظة ٢ - تستبعد هذه الأرقام المدفوعات من الأطراف المانحة لأتعاب الوكالة المنفذة وقدرها ٤ في المائـة فـي ١٩٩٣ و ١٩٩٤، و٥ في المائة في ١٩٩٥.

٥٢- تبين من الحسابات المراجعة للفترة ١٩٩٤-١٩٩٥ أن مجموع المصروفات (باستثناء المساهمات فـي تكـاليف الدعـم الإداري) بالنسبة لعمليات الطوارئ تشتمل على حساب الاستجابة العاجلة وقدره ١ ٠٣٤ مليون دولار في الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥. ولا يشمل هذا المبلغ المساهمات الثنائية في مشروعات عمليات الإغاثة المزمنة **للبرنامج** التي بلـغ مجموعـها ٩١,٩ مليون دولار، وما يتصل بها من المساهمات السلعية التي تبلغ قيمتها ٦٨,٧ مليون دولار والتي لـم تـدرج فـي الكشوف المالية **للبرنامج**. كذلك لا يشمل هذا المبلغ ذلك النصيب من مصروفات عمليات الطوارئ الخاصة التي تعـزى إلى عمليات الطوارئ وقيمتها ١١٩,٨ مليون دولار. ولقد أُدرجت هذه الأرقام في المصروفات التشغيلية سالفة الذكر.

٥٣- ويتعلق الفارق الكبير بين مصروفات عمليات الطوارئ المتوقعة للفترة ١٩٩٤ - ١٩٩٥ والتي بلغت ١ ٥٩٠,٥ مليـون دولار والمبلغ الفعلي وقدره ١ ٣١٤,٤ مليون دولار، أساساً في التغيير الذي حدث في الإجراءات المحاسبية التي طلـب المراجع الخارجي إدخاله ونفذته إدارات الشؤون المالية والنقل واللوجستيات للحد من حجم الالتزامات القائمة التي يحتفـظ بها **البرنامج** فيما يتعلق بالمساهمات الخاصة بالنقل الداخلي والتخزين والمناولة. فوفقاً لتقرير المراجـع الخـارجي، تـم شطب ما مجموعه ١٩٣,٧ مليون دولار من المصروفات التي سجلت في فترات سابقة في الحسابات المراجعـة للفـترة ١٩٩٤-١٩٩٥، مما ترتب عليه اتخاذ إجراء حاسم لمواجهة المصروفات التشغيلية.

٥٤- ويوضح التخفيض المتوقع في المصروفات التشغيلية من الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥ إلى الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ المشكلة التي تواجهها جميع المنظمات غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة التي تشترك في تشغيل مشروعات الإغاثة. فالمشروعات الإنمائية عادة ما تستغرق مدتها عدة سنوات، وتنقضي فترات طويلة قبل تنفيذها، مما يجعل من السهل التكهن بالمصروفات حتى بالنسبة للمشروعات الجديدة. وتعتبر حالات الطوارئ بطبيعتها صعبة التوقع كما أن أنماط الإنفاق قد تتفاوت تماماً في الوقت الذي تنتقل فيه المشروعات فيما بين البلدان ونوع حالات الطوارئ التي تستدعى أنواعاً شتى من الدعم والخدمات التشغيلية. وتبين الزيادة الكبيرة في المعدل الذي يحسب على أساس الانخفاض المتوقع في المصروفات التشغيلية أهمية المحافظة على معدلات مستقلة لتكاليف الدعم بالنسبة للبنود الرئيسية من الفئات البرامجية ولكي يتم تحديث الحسابات على نحو منتظم.

ثامناً - العمليات الخاصة

٥٥- أنشئت في إطار نظام التمويل طويل الأجل فئات جديدة من العمليات الخاصة للمشروعات التي تنطوي على إدخال تحسينات كبيرة في البنية الأساسية، وغيرها من المشروعات التي لا تنطوي على تقديم المعونة الغذائية مباشرة. فعلى أساس دراسة التكاليف التي أجريت في الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥، تم حساب معدل قدره ١٥,٣ في المائة من مصروفات التشغيل المباشرة لهذه المشروعات.

٥٦- ولما كانت هذه فئة جديدة من الفئات البرامجية، صودفت بعض الصعوبات في إجراء هذه الحسابات. ففي الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥ والفترات المالية السابقة، كانت مشروعات البنيات الأساسية تمول فيما سبق من عمليات الطوارئ الخاصة ومن الأموال الثنائية وكذلك من الفئة التي تسمى بالعمليات الخاصة. لذلك كان من الصعب التنبؤ على نحو دقيق بحجم المصروفات لهذه الفئة في الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه على الرغم من أن دراسة قياس تكاليف الأعمال في عام ١٩٩٥ قد أسفرت عن تحديد مستقل لدعم عمليات إقامة البنيات الأساسية، فإن الموظفين قد يصادفون صعوبة في تحديد المشروعات التي تتناسب مع هذه الفئة.

٥٧- وتتباين نتائج المسح الذي أجرى في عام ١٩٩٦ تبايناً كبيراً، ونجمت عن تخفيض كبير في معدل النسبة المئوية لتكاليف الدعم من ١٥,٣ في المائة إلي ١١,٩ في المائة. ويعزى هذا أيضاً إلى المبالغة في التوقعات للمصروفات التشغيلية بالنسبة للعمليات الخاصة علاوة على المبالغ التي كانت متوقعة في الفترة المالية السابقة.

تاسعاً - الخدمات الثنائية

٥٨- اشتملت فئة الخدمات الثنائية، في الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥ والفترات المالية السابقة - على مساهمات قدمتها الأطراف المانحة لمشروعات **البرنامج** التي تقدم فيها جميع الخدمات - من عمليات النقل والشراء والرصد واللوجستيات. وبموجب النموذج الجديد للتمويل طويل الأجل، فإن المنح من هذا النوع تعتبر منحاً متعددة الأطراف موجهة، وترد مصروفاتها في فئة البرامج الرئيسية الملائمة (التنمية، أو عمليات الطوارئ، أو عمليات الإغاثة المزمنة، أو العمليات الخاصة). ويقدم **برنامج الأغذية العالمي** الآن خدمات جزئية - كالشراء و/أو خدمات النقل، التي تقدم إلى الأطراف المانحة على أساس الاسترداد الكامل لتكاليف الدعم المباشرة وغير المباشرة. وتقدم الخدمات الثنائية الكاملة فيما يتعلق بالمشروعات التي

لا ينفذها **البرنامج**، وذلك بمعدل يجرى تحصيله وفقاً لفئات البرامج الملائمة (كالتنمية، وعمليات الطـوارئ، وعمليـات الإغاثة المزمنة، والعمليات الخاصة).

٥٩- وقد جرى حساب معدلات مستقلة في دراستي التكاليف للفترة ١٩٩٤-١٩٩٥ و ١٩٩٦-١٩٩٧ بالنسبة لكل خدمـة مـن هذه الخدمات - على النحو التالي:

برنامج الأغذية العالمي
الرسوم التي تحصل على الخدمات الثنائية
وتحسب كنسبة مئوية من المصروفات التشغيلية

نوع الخدمة	١٩٩٤-١٩٩٥	١٩٩٦-١٩٩٧
شراء السلع	٣,١ في المائة	٤,٠ في المائة
نقل السلع	٤,٧ في المائة	٤,٥ في المائة
نقل السلع وشرائها	٣,٨ في المائة	٤,٣ في المائة

٦٠- وتحسب هذه المعدلات كنسبة مئوية من المصروفات التشغيلية لفئات الصرف المختلفة على أساس المصروفات التشـغيلية الفعلية للفترة ١٩٩٤-١٩٩٥ وتكاليف الدعم غير المباشرة. أما معدلات الشراء فهي نسبة مئوية من تكاليف السلع التي يتم شراءها وما يتعلق بها من مصروفات. ويحسب النقل كنسبة مئوية من النقل البحري والبرى وما يتعلق به من تكـاليف. وهى تشمل الاسترداد الكامل للتكاليف المباشرة للشراء والنقل بالإضافة إلى الدعم المحاسبي والإداري. وترتبط الزيادة في معدلات شراء السلع بالانخفاض المتوقع في كمية الخدمات التي تقـدم، وأن هـذه الخدمـات تتضمـن رفـع التقـارير المتخصصة، والمحاسبة، وتدبير الموارد، وإبرام العقود وغير ذلك من السمات. وبالإضافة إلى ذلك، ولما كانت الخدمـات الثنائية بحكم تعريفها لا يمكن أن تنطوي على شراء السلع أو نقلها إلى مشروعات البرنامج، فإنها قد تنطوي علـى بـذل جهود عملية إضافية لاسيما فيما يتعلق بالمشروعات.

٦١- ويعكس هذا، بطبيعة الحال، العام الأول من تنفيذ هذا النظام الجديد، وقد يكون من السابق لأوانه إجراء تعديلات في هـذا الوقت. ومع ذلك، فإنه يتعين على **البرنامج** أن يتوقع حدوث زيادة في معدلات هذه الخدمات كلمـا انخفـض اسـتخدام الخدمات الثنائية، وعندئذ يصبح من الأيسر تحديد تكاليف الخدمات المتخصصة.

عاشراً - تكاليف الاستعداد

٦٢- وكجزء من صلاحيات دراسة قياس التكاليف لعام ١٩٩٦، طلبت **لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها** تقييـم فـائدة الاستعداد وتحديد حجمها. وكانت هذه القضية قد نوقشت في مداولات جماعة العمل الرسمية في عـام ١٩٩٥. وترتكـز على مفهوم أن المكاتب القطرية **للبرنامج** هي وحدها التي تشترك في إدارة أنشطة التنمية، وبالتالي فإنـها تكـون علـى استعداد لمواجهة حالات الطوارئ التي تنشأ، لذلك، فإنه يجب أن تشمل التكاليف غير المباشرة التي تعزى إلـى حـالات الطوارئ جانباً من تكاليف هذه المكاتب القطرية.

٦٣- ومن المتعذر تحديد حجم تكاليف "الاستعداد " بنفس الطريقة التي تستخدم لتحديد تكاليف تقديم خدمات الدعم غير المباشرة. وتستخدم دراسة قياس التكاليف مسحاً لقياس الأعمال وحساب مخصصات إحصائية تحدد فيها المبالغ التي ينفقها **برنامج الأغذية العالمي** في تقديم الخدمات الفعلية لبرامجها. ولما كان "الاستعداد" ليس خدمة تقدم بالفعل، فإن قيمتها أو فائدتها يجب أن تقيم بطريقة تختلف عن تقييم الخدمات التي تتضمنها معدلات تكاليف الدعم غير المباشرة مثل شراء السلع ورصد المشروعات أو المحاسبة.

٦٤- والمنهاج الذي يستخدم على الأغلب في تحديد فائدة أو قيمة مفهوم "الاستعداد لمواجهة حالات الطوارئ" هو تحديد تكاليف الخدمات التي تساعد على ضمان أن يتمكن أحد المكاتب القطرية، لاسيما إذا كان هذا المكتب يكرس أعماله للأنشطة الإنمائية فقط، وقادراً على الاستجابة لحالات الطوارئ ومواجهتها. وبعد إجراء مناقشات مع قسم العمليات والمكاتب الميدانية، أمكن تحديد بعض الخدمات المعينة على وجه الخصوص لمسح قياس أعمالها، مع تحديد التكاليف التي ينبغي أداؤها وتقديمها في المواقف الفعلية وكنسبة مئوية من معدل التكاليف الإنمائية غير المباشرة كما يلي:

حساب تكاليف الوقوف على أهبة الاستعداد

كنسبة مئوية من المصروفات التشغيلية الإنمائية

النشاط	**١٩٩٦-١٩٩٧** **المكاتب القطرية**	**١٩٩٦-١٩٩٧** **المصروفات الإدارية في المقر الرئيسي**	**١٩٩٦-١٩٩٧** **المجموع**
الاستعداد وتحديث مذكرات الاستراتيجية القطرية ومخططاتها	٢ ٣٨٣ ٩٢٩	٤١٩ ٠٠٩	٢ ٨٠٢ ٩٣٨
الاستعداد لمواجهة الكوارث وتخطيط الاستجابة لحالات الطوارئ	١٢٨ ٢٣٧	٢٥ ٠٥٦	١٥٣ ٢٩٣
تنمية ترتيبات الاستعداد والاحتفاظ بالسلع في مواقع متقدمة	١٦٥ ٢١٦	٣١ ١٩١	١٩٦ ٤٠٧
تخطيط لاستخدام السلع وتنسيقه	٩٨١ ٦٠١	١٨٦ ٤٨٧	١ ١٦٨ ٠٨٨
تنسيق المعلومات عن المعونة الغذائية لجميع الأطراف	٢ ٩٣٢ ٤٥٢	٥٢٧ ٧٢٣	٣ ٤٦٠ ١٧٥
المجموع	**٦ ٥٩١ ٤٣٥**	**١ ١٨٩ ٤٦٧**	**٧ ٧٨٠ ٩٠٢**
كنسبة مئوية من المصروفات التشغيلية الإنمائية (ملحوظة ١)	٠,٩٠ في المائة	٠,١٦ في المائة	١,٠٦ في المائة
الاستعداد كنسبة مئوية من تكاليف دعم التنمية (ملحوظة ٢)	٠,٤٠ في المائة	٠,٠٧ في المائة	٠,٤٧ في المائة

ملحوظة ١ - يقسم المجموع حسب تقديرات المصروفات الإنمائية في الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧ وتبلغ ٠٠٠ ٤٠٠ ٧٣٦ دولار.

ملحوظة ٢- يقسم المجموع حسب تقديرات مصروفات البرامج الإنمائية في الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧ وتبلغ ٠٠٠ ٤٠٠ ٧٣٦ دولار وبعد ذلك تضرب في النسبة المئوية للاستعداد (٤٤ في المائة).

٦٥- ومن المؤكد أنه ليست جميع التكاليف التي تنفقها المكاتب القطرية **للبرنامج** في أدائها لمهامها تتعلق بالوقوف على أهبة الاستعداد لمواجهة حالات الطوارئ. فكثير من الجهود تكرس بصورة خاصة إلى الأنشطة الإنمائية التي هي المسؤولية

الأولى للمكاتب. ومع ذلك، فإن الاستعداد، والتخطيط، والتفاوض مع حكومات ومع المنظمات غير الحكومية تتيح للمكاتب وربما للحكومات أيضاً أن تحسن قدرتها على مواجهة حالات الطوارئ عندما تنشأ. وبالتالي، فإنه من المعقول تخصيص بعض تلك التكاليف لمهام "الاستعداد".

٦٦- وفى المناقشات التي جرت في المكاتب القطرية السبعة التي جرت زيارتها فيما يتعلق بدراسة قياس التكاليف في عامي ١٩٩٥ و١٩٩٦، أشارت تقديرات الموظفين إلى أن ما يتراوح بين ٢٩ في المائة إلى ٦١ في المائة من الوقت الذي ينفق على هذه الأنشطة إنما يكرس للمشروعات الإنمائية التي يجرى تنفيذها أو تخطيطها في المستقبل وحدها. أما بقية الجهد العملي فله طبيعة عامة ويمكن أن يدمج في تعريف عام هو "الاستعداد". وبعد ترجيح المعلومات التي تم الحصول عليها من تلك المناقشات على أساس التكاليف في مختلف المكاتب، أمكن تحديد تقدير عام هو ٠,٤٧ في المائة من الخدمات التي تحدد بأنها أنشطة إنمائية في دراسة قياس التكاليف ويمكن تحديدها بأنها "تكاليف الاستعداد".

٦٧- ولما كان "الاستعداد" هو فائدة، وليس تكلفة حقيقية بالفعل، فمن المؤكد أن هناك مناهج أخرى يمكن التماسها بما في ذلك الموافقة على " قيمتها " وبعدئذ خفض معدلات دعم العمليات الإنمائية وزيادة تكاليف الدعم لحالات الطوارئ تبعاً لذلك. بيد أن المنهاج الذي استخدم يتبع منهجية دراسة التكاليف - وهو تحديث المعدلات على أساس الجهد العملي والتكاليف المتعلقة بالخدمات التي تقدم. ويمكن بذل الجهود لتنقيح فحص الجهد العملي، إلا أن المنهاج الذي استخدم ينبغي أن يلتزم بالمبادئ الرئيسية لدراسة التكاليف بالنسبة لجميع عناصر حساب المعدلات.

حادي عشر - المساهمات متعددة الأطراف

٦٨- كذلك طلبت **لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها** أن تحدد دراسة التكاليف لعام ١٩٩٦ وتقيم تأثيرات المساهمات متعددة الأطراف. واستناداً إلى المناقشات التي جرت أثناء دورات جماعة العمل الرسمية والمناقشات مع الأطراف المانحة، افترض أن هذا الحساب سوف يحدد ما إذا كانت التكاليف تقل أو تزداد إذا ما قام **البرنامج** بإدارة مساهمة متعددة الأطراف بدلاً من إدارته لمساهمة موجهة لبلد مستفيد بعينه أو لمشروع بعينه.

٦٩- بيد أن قرار **لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها** لم يوضح أن هذا التحليل ينبغي أن يقتصر على المشروعات الإنمائية. ومع ذلك، فلا تتوافر **للبرنامج** خبرات كبيرة بالمساهمات متعددة الأطراف لمشروعات الإغاثة بخلاف حساب الاستجابة العاجلة، الذي يعتبر بحكم تعريفه حساباً يقصد به تمويل المشروعات قبل استلام مساهمات الأطراف المانحة. لذلك، فإنه من الصعب تحديد حجم الفروق في التكاليف.

٧٠- وقبل تطبيق سياسة التمويل طويل الأجل في ١ يناير/كانون الثاني ١٩٩٦، كانت معظم المساهمات من الأطراف المانحة للمشروعات الإنمائية تتخذ شكل مساهمات متعددة الأطراف. بل إن بعض المساهمات من الأطراف المانحة تنص على أن السلع والأموال النقدية لا يمكن أن تستخدم في دعم بلدان بعينها، بل وطالب بعضها بأن تستخدم مساهماتها أساساً في أقاليم بعينها أو أنواع بعينها من المشروعات. ومع ذلك، فإن هذه القيود كانت محدودة بصفة عامة، ولم تسفر عن بذل جهود عملية إضافية كبيرة. وتقدم مصلحة الموارد في **البرنامج** إلى الأطراف المانحة، بناء على طلبها، قائمة بالبلدان أو المشروعات التي ينبغي أن توجه إليها مساهماتها. ولم تكن التقارير النهائية الخاصة بالمشروعات أو البلدان المستفيدة تقدم إلى الأطراف المانحة.

٧١- ولقد أتاحت السياسة الجديدة للتمويل طويل الأجل أن توجه الأطراف المانحة مساهماتها لا لخدمة أقاليم بعينها فحسب بل ولخدمة بعض البلدان المعينة والمشروعات المحددة داخل البلدان. وقد أجريت مناقشات مع موظفي إدارات الموارد،

والعمليات والشؤون المالية لتحديد مدى تأثير السياسة الجديدة على جهودهم العملية أثناء الشهور التسعة الأولى من عـــام ١٩٩٦. وفيما يلي التأثيرات التي أوضحتها الوحدات التنظيمية التالية:

٧٢- **إدارات تعبئة الموارد**: أوضحت وحدتا تعبئة الموارد (في الأمريكتين وآسيا وأستراليا، وفى أوروبـا والشـرق الأوسـط وأفريقيا) أن إعداد المقترحات والتفاوض مع الأطراف المانحة فيما يتعلق بالمشروعات الإنمائية متعددة الأطراف الموجهة أسفر عن زيادة الجهد العملي عند مقارنتها ببعض المقترحات المماثلة التي أعدت للمشروعات متعددة الأطراف، التي حدد **البرنامج** فيها الغرض الذي ستستخدم فيه هذه الأموال. وقد تباينت تقديرات جهد العمـل فيمـا بيـن الوحدتيـن بسـبب الاختلافات في شروط الأطراف المانحة. ومع ذلك، فقد أوضحت الوحدتان أن هناك فرقاً كبيراً في الوقت اللازم للتفاوض على المساهمات وفى مقتضيات إنتاج المواد.

٧٣- **وحدات إدارة الموارد**: أوضحت وحدات إدارة الموارد أن أهم الاختلافات في عبء العمل منذ أن تولت هذه الوحدة ربـط مساهمات الأطراف المانحة بمشروعات محددة. والسبب في زيادة جهد العمل هو الشروط التي تفرضها هذه الأطـــراف المانحة التي توجه مساهماتها لمشروعات محددة والحاجة إلى تعديل تخصيص الموارد متعددة الأطراف بعـد التفـاوض على توجيه المساهمات.

٧٤- **فرع المحاسبة للشؤون المالية**: يتولى هذا الفرع التعامل مع الأطراف المانحة، ويضطلع بمسؤولية الوفاء بشروطها فـي عمليات التبليغ المالية. وفى حالة المساهمات الإنمائية متعددة الأطراف،لا يلزم تقديم تقرير فردى لكـل مـن الأطـراف المانحة. إذ أن رفع تقارير للأطراف المانحة يرتكز على التقارير الشاملة التي تعد **للمجلس التنفيذي**. ومع ذلـك، فانـه بالنسبة للمساهمات الموجهة من الأطراف المانحة، يلزم تقديم تقرير فردى حسب المشروع الفردي أو حسب البلد المتلقي، وهو ما ينطوي على جهد عملي كبير.

٧٥- **المكاتب الإقليمية التابعة لإدارة العمليات**: على الرغم من أن الموظفين لم يشيروا إلى بذل أي جهد عملي محدد في الوقت الحاضر، فان هناك مراجعة للشروط المقترحة لتبليغ الأطراف المانحة تبين أن المكاتب الإقليمية سوف تضطلع بقدر كبير من المسؤولية للحصول على المعلومات اللازمة للتقارير. وبالنسبة للمشروعات الإنمائية، فان كل مكتب قطـري يقـوم باعداد المعلومات الإحصائية البرامجية اللازمة لرفع التقارير عن المشروع. ومع ذلك، فان موظفي التقـارير بالمكـاتب القطرية المقترحة يتحملون القدر الكبير من المسؤولية لضمان أن تتلقى الأطراف المانحة المعلومات التي تلزمها.

٧٦- بيد أن المناقشات مع المكاتب القطرية لم تؤد إلى تحديد أي من الجهود العملية، بل أسفرت عن تأثيرات على الموظفيـن وعلى عمليات تنفيذ المشروعات، على الرغم من حدوث تأخيرات في عملية التفاوض. ولما كان هذا هو العام الأول الذي تستخدم فيه الأطراف المانحة تسهيلات التوجيه متعددة الأطراف في علاقاتها بالمشروعات الإنمائية، فانه مـن الصعـب تحديد ما إذا كانت هذه مشكلة ناشئة أم تكلفة مستمرة. وبالإضافة إلى ذلك، فانه لما كانت إجراءات الاستجابة للمسـاهمات متعددة الأطراف الموجهة إجراءات جديدة، وأن إبلاغ الأطراف المانحة عملية لم تكتمل، فان من المتعذر تحديد تأثيراتـها بالكامل استناداً إما على مسح قياس الأعمال أو عقد مقابلات مع الموظفين.

٧٧- وفيما يلي تكاليف الخدمات المحددة التي قدمت للمساهمات الإنمائية متعددة الأطراف الموجهة فحسب مـن جـانب تلـك الوحدات التي كان في مقدورها تحديد حجم التأثيرات - وهى وحدات تعبئة الموارد في الأمريكتين وآسيا وأستراليا، وفـى أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا، وقسم إدارة الموارد، وفرع الحسابات بإدارة الشؤون المالية، ولتقدير ما تتكلفه عمليـات إبلاغ الأطراف المانحة في المكاتب الإقليمية بإدارة العمليات على النحو التالي: (بالدولار وكنسبة مئوية من معدل تكاليف الدعم غير المباشر للتنمية).

برنامج الأغذية العالمي

التكاليف الإضافية للمساهمات الإنمائية متعددة الأطراف الموجهة

الوحدة التنظيمية	التكاليف المباشرة للتنمية	المصروفات الإدارية للتنمية	مجموع تكاليف التنمية	التكاليف الإضافية للتنمية الموجهة متعددة الأطراف
الأمريكتان وآسيا و أستراليا	٧٢٨ ٥٢٠ دولاراً	٢١٢ ٤٦٦ دولاراً	٩٤٠ ٩٨٦ دولارا	٣٧٦ ٣٩٤ دولاراً
أوروبا والشرق الأوسط و أفريقيا	٢٥١ ١٢٨	٩٥ ٥٧٧	٣٤٦ ٧٠٥	١٣٨ ٦٨٢
إدارة الموارد	٧٧٢ ١٨٤	٣١٥ ٣٥٣	١ ٠٨٧ ٥٣٧	٦٥٢ ٥٢٢
فرع المحاسبة لإدارة الشؤون المالية	١٢٩ ٠٠٩	٦ ٢٠٧	١٣٥ ٢١٦	١٢١ ٦٩٤
إدارة العمليات - إبلاغ الأطراف المانحة (ملحوظة ١)	١ ٤٩٠ ٠٠٠	٦١٦ ٨٦٠	٢ ١٠٦ ٨٦٠	٤٧٤ ٠٤٣
المجموع	**٣ ٣٧٠ ٨٤١ دورلارا**	**١ ٢٤٦ ٤٦٣ دورلارا**	**٤ ٦١٧ ٣٠٤ دورلارا**	**١ ٧٦٣ ٣٣٥ دولارا**
كنسبة مئوية من المصروفات الإنمائية التشغيلية				٠,٢٤ في المائة
كنسبة مئوية للأتعاب على المصروفات التشغيلية الموجهة بالنسبة للمساهمات متعددة الأطراف الموجهة				١,٠ في المائة
كنسبة مئوية من اعتماد المصروفات التشغيلية للمساهمات الإنمائية متعددة الأطراف				(٠,٣١ في المائة)

ملحوظة ١ - ويحسب كموظف مهني ٣ وموظف خدمة عامة ٥ لكل مكتب إقليمي مسؤول عن إبلاغ الأطراف المانحة.

٧٨- ولما كان هذا هو العام الأول لتشغيل نموذج التمويل طويل الأجل، والتسهيلات متعددة الأطراف الموجهة على وجه الخصوص، فانه من غير المحتمل أن يتم إدراج جميع التكاليف المحتملة في هذه الحسابات. كذلك، فان بعض التكاليف المحددة قد يمكن الربط بينها في البداية ثم تقنينها في ضوء الخبرة المكتسبة. وقد يرغب **المجلس التنفيذي والأمانة** في أن يبحثا تدبير اتخاذ إجراءات بشأن هذه المسألة حتى تتوافر المعلومات لدراسة قياس التكاليف لعام ١٩٩٧، إذ أن ذلك سيعقب ثمانية عشر شهراً من التشغيل بموجب النموذج الجديد للتمويل طويل الأجل.

ثاني عشر - التكاليف المباشرة وغير المباشرة

٧٩- طلبت **لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها** أن تعيد دراسة التكاليف تقييم تقسيم التكاليف إلى فئتين مباشرة وغير مباشرة. وكانت هذه المسألة قد نوقشت كذلك في جماعة العمل الرسمية، حيث أعربت الأطراف المانحة عن قلقها إزاء القيود التي تحول بين ازدواج تكاليف الدعم المباشرة وغير المباشرة والفروق التي تنشأ عند استخدام تكاليف الدعم المباشرة بين الفئات البرامجية الرئيسية.

٨٠- وفيما يلي التحليل الذي أجرى لتقييم الإجراءات الحالية التي يتخذها **البرنامج** لتحميل تكـاليف الدعـم المباشـرة علـى المشروعات.

- قسمت التكاليف التي تحمل على عمليات الطوارئ الخاصة في الفترة ١٩٩٤ - ١٩٩٥ فيما بيـن عمليـات الإغاثة المزمنة وعمليات الطوارئ وبحسب نوع المصروفات لتحديد ماهيـة أنواع التكاليف التـي يجـرى تحميلها. وقد اعتبرت تكاليف عمليـات الطوارئ الخاصة بأنها السلف للعنصـر الحـالي لتكـاليف الدعـم المباشرة.
- وقد جرى استعراض التكاليف التي أدرجت كتكاليف دعم مباشرة في ميزانيات مشـروعات النـداءات لعـام ١٩٩٦، لتحديد ما هو نوع التكاليف التي أدرجت وما إذا كان هذا المنهـاج يستخدم على نحو متسـق فـي مختلف المكاتب الإقليمية.
- وقد جرت دراسة المناهج التي استخدمتها المنظمات غير الحكومية الدولية الأخرى عنـد تقسـيم التكـاليف كتكاليف مباشرة وغير مباشرة، حيث توافرت معلومات تفصيلية لذلك.

٨١- وعلاوة على ذلك، فقد أجريت دراسة تفصيلية للمحاسبة عن مصروفات المشروعات التي تمت في أربعة بلـدان - هـي فيتنام وكمبوديا وأوغندا وإثيوبيا - في ١٩٩٦ وتحديد التكاليف التي حملت لتكاليف دعم البرامج والمصروفات الإداريـة وأي منها حمل لميزانيات المشروعات. وقد جرى فحص للترتيبات المستخدمة لتوزيع تكاليف اقتسـام الخدمـات التـي لا تمول من ميزانية تكاليف دعم البرامج والمصروفات الإدارية من بين المشروعات التي يجرى تنفيذها.

٨٢- **المبادئ العامة لتقسيم التكاليف المباشرة وغير المباشرة إلى فئتين**: تشير دراسة للتعريفات التي تسـتخدمها الوكـالات المتخصصة **للأمم المتحدة** التي شاركت في دراسات قياس التكاليف، **والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر وجمعيـات الهلال الأحمر** وغيرها من الجمعيات الأعضاء في **الصليب الأحمر** وكذلك عدد كبير من المنظمات غير الحكومية للمبادئ والقواعد التي وضعتها العديد من الأطراف المانحة فيما يتعلق بتكاليف الدعم المباشرة وغير المباشرة إلى المبادئ العامـة التالية:

تكاليف الدعم المباشرة: وهى تلك المصروفات التي تقتصر على أو تعزى إلى مشروع تشغيلي واحد. وتشمل هـذه التكاليف شراء المعدات والمواد مباشرة للمشروع - كسفريات موظفي المشـروع مـن والـى موقـع المشـروع، والمرتبات التي تدفع لجميع الموظفين والاستشاريين الذين يستخدمهم المشروع مباشرة بمـا فـي ذلـك الموظفيـن الكتابيين (بالمقر الرئيسي) وموظفي المكاتب الإقليمية الذين يعينون في مشروع بعينه. وفى بعض المنظمات غـير الحكومية ووكالات **الأمم المتحدة**، جرى توسيع هذا التعريف ليشمل تخصيص التكاليف لتسيير المركبات وتكـاليف الاتصالات وطباعة التقارير للمشروعات استناداً إلى تدابير إحصائية موثوق بها.

تكاليف الدعم غير المباشرة: وتشمل تكاليف العاملين، وتشغيل المكاتب وما يتعلق بها من تكاليف لا تتصل بالعاملين وانما تكرس لخدمات مثل الإدارة والمالية والدعم اللوجستى وشراء السلع وإدارة شؤون العاملين ووضع السياسـات والشؤون العامة، وتنمية الموارد، وتقديم الخدمات للموظفين الكتابيين الذين يعينون لأكـثر مـن مشـروع واحـد، والخدمات القانونية والمراجعة (باستثناء المراجعين لحسابات مشروعات بعينها). كذلك فانه بالنسبة **للبرنامج** الـذي ليست لديه ميزانية منتظمة، فان التكاليف غير المباشرة تشمل تكـاليف الإدارة التنفيذيـة والإشـراف والعلاقـات الخارجية، التي تمول في الوكالات الأخرى من المساهمات المقدرة على الأعضاء.

٨٣- ولقد أتبعت دراسات التكاليف في **البرنامج** مفهوم أن التكاليف غير المباشرة هي تلك التي تدرج في ميزانية تكاليف دعـم البرامج والمصروفات الإدارية باستثناء خدمات الدعم الفني التي تقدم للمشروعات الإنمائية من قبل استشاريين ووكـالات **الأمم المتحدة**، فهذه تعتبر تكاليف مباشرة. فجميع تكاليف الدعم التي لا تمول من تكاليف دعـم الـبرامج والمصروفـات الإدارية كانت تمول في الماضي من تكاليف عمليات الطوارئ الخاصة والبنود غير الغذائية، وكان استخدامها يتباين تبايناً كبيراً فيما بين الفئات البرامجية الرئيسية.

٨٤- وتوضح المعلومات التي أمكن الحصول عليها من هذا التحليل أن التقسيم الفعلي لتكاليف الدعم المباشرة التي تحمل علـى المشروعات تختلف على أساس البرامج الرئيسية التي يجرى تشغيلها، وما إذا كانت الخدمات يقدمها المقـر الرئيسـي أو المكاتب القطرية، وما إذا كان المكتب القطري قد أنشئ استجابة لحالة طوارئ أو كان قائماً قبل وقوع الأحداث التـي أدت إلى حالة الطوارئ. ويعالج **البرنامج** في الوقت الحاضر هذه المشكلة لتحديد أي من الرموز المحاسبية يمكـن اعتبارهـا مباشرة أم غير مباشرة حتى يضمن وجود تناسق فيما بينها.

٨٥- **البرنامج الإنمائي**: تمول تكاليف تقديم خدمات الدعم للبرنامج الإنمائي كلها تقريباً من ميزانيـة تكـاليف دعـم الـبرامج والمصروفات الإدارية. ففي الفترة المالية ١٩٩٤-١٩٩٥، حمل مبلغ صغير على تسهيلات البنود غير الغذائية (أقل مـن ٢ في المائة) وإن كان يتعين أن يمول مجموع التكـاليف البـالغ ٩٦٢ ١١٨ ١٧ دولاراً مـن تكـاليف دعـم الـبرامج والمصروفات الادارية كتكاليف غير مباشرة. ويتضمن هذا المبلغ شرا ء معدات للمكتب القطري والمصروفـات العامـة للمكتب. وينبغى أن يضع **البرنامج** إجراءات واضحة عن نوع التكاليف التي يمكن أن تمول من ميزانيـات المشـروعات الإنمائية وأن يحظر تحميل أية تكاليف على ميزانيات المشروعات لضمان الاتساق، واستبعاد أي احتمال لازدواج النفقات.

٨٦- **عمليات الطوارئ وعمليات الإغاثة المزمنة**: تبين مراجعة حسابات **البرنامج** عن الفترة المالية ١٩٩٤-١٩٩٥ أنه يجرى استخدام مناهج عديدة لتقسيم التكاليف في مشروعات الإغاثة إلى فئات. فقد أبرز التحليل قلقه البالغ إزاء الطريقـة التـي تقسم بها تكاليف **البرنامج** إلى فئتين مباشرة أو غير مباشرة في المكاتب القطرية أساساً - على النحو التالي:

٨٧- ويتباين الهيكل الوظيفي الذي يمول من مخصصات ميزانيات تكاليف دعم البرامج والمصروفات الإدارية في كل مكتـب قطري من المكاتب المختلفة. ففي بعض المكاتب، فإن الموظفين الذين تكون خدماتهم غير مباشرة مثـل مديـر المكتـب القطري وموظفي واللوجستيات والإدارة والمالية، لا يمولون من ميزانية تكاليف دعم البرامج والمصروفات الإدارية. وفى العديد من البلدان، فإن جميع موظفي المالية تقريباً يمولون من تكاليف الدعم المباشرة، في حين أنه في مكاتب أخرى فـإن جميع الموظفين تحمل تكاليفهم على تكاليف دعم البرامج والمصروفات الإدارية. وفى البلدان، التي لا يكون **للبرنامج** فيها أية برامج إنمائية، أو بدأ وجود **البرنامج** فيها مع بداية حالة من حالات الطوارئ مثل يوغوسلافيا وأرمينيـا وأذربيجـان وطاجيكستان وجورجيا وقريغستان والعراق، فلا يمول الموظفون من تكاليف دعم البرامج والمصروفات الإدارية، بـل إن مرتب مدير المكتب يمول من اعتمادات المشروع (تكاليف الدعم المباشرة).

٨٨- ولما كانت معدلات حساب تكاليف الدعم غير المباشرة تحسب على أساس شامل للبرنامج كله، فإنه تنشأ بطبيعة الحـال، تباينات كبيرة بين خدمات الدعم الفعلية التي تقدم لمشروع ما والمبالغ التي تحمل عليه. وينطبق هذا على أي نظام يحمـل التكاليف غير المباشرة فيه على معدل النسبة المئوية أو التكاليف للوحدة الواحدة مثل الطن المتري مثلاً. ومع ذلك فإن مـا يحدث في **البرنامج** هو أن هذه المتباينات تتفاقم من جراء الاختلافات الكبيرة في التكاليف التي تدرج كتكاليف مباشرة فـي بعض المشروعات وفى الطريقة التي تمول بها تكاليف دعم البرامج والمصروفات الإدارية.

٨٩- ومثال ذلك في بنغلاديش، حيث استطاع المكتب القطري أن ينفذ مشروعات قيمتها ٢٨,٣ مليون دولار فـي الاحتيـاطي الدولي من أغذية الطوارئ، وحساب الاستجابة العاجلة، وعمليات الإغاثة المزمنة فـي الفـترة ١٩٩٤-١٩٩٥ دون أن

يحمل أية تكاليف مباشرة للدعم على مشروعات عمليات الطوارئ الخاصة. فجميع الموظفين المعينين في المشروعات وفى البرامج الإنمائية وكذلك تكاليف إدارة المكتب القطري مولت جميعاً من ميزانية تكاليف دعم البرامج والمصروفات الإدارية. بيد أنه في العراق، فإن جميع تكاليف المكتب القطري في نفس الفترة المالية والتي بلغت ٣,١ مليون دولار قد حملت على عملية طوارئ خاصة، واستخدم المبلغ لإدارة عمليات الطوارئ التي تكلفت ٣٧,٨ مليون دولار.

٩٠- وفى نطاق التمويل طويل الأجل، فإن أي طرف مانح أسهم في مشروعات بنغلاديش كان من المفترض ألا يتحمل شيئا من تكاليف الدعم المباشرة أو تكاليف الدعم غير المباشرة التي تبلغ ٤,٨ في المائة بالنسبة لعمليات الطوارئ أو ٧,٢ في المائة بالنسبة لعمليات الإغاثة المزمنة. أما الطرف المانح للعراق فسوف يدفع معدل تكاليف غير مباشرة قدرها ٤,٨ في المائة لعمليات الطوارئ بالإضافة إلى مبلغ إضافي قدره ٨,٢ في المائة للتكاليف المباشرة وآلتي تذهب جميعها تقريباً للدعم الذي يصنف عادة بأنه دعم غير مباشر. وقد وجدت ظروف مماثلة في جميع البلدان التي لا يوجد بها موظفون يمولون من تكاليف دعم البرامج والمصروفات الإدارية، وفى عدد من المكاتب القطرية مثل كينيا وأوغندا، حيث يمول الجانب الأعظم من البنيات الأساسية للمكاتب من تكاليف الدعم المباشرة للمشروعات.

٩١- وفى مسح قياس الأعمال الذي أجرى في ١٩٩٦، طُلب إلى الموظفين الذين تدفع مرتباتهم من اعتمادات عمليات الطوارئ الخاصة بأن يشاركوا في المسح، وقد شارك ما مجموعه ٣٠٠ من العاملين أو ٥٠ في المائة من المشاركين المؤهلين الذين بلغ عددهم ٥٩٩ موظفاً في الاستقصاء. بيد أن هذا يقل قليلاً عن الموثوقية الإحصائية التي حسبت بنسبة ٥٦ في المائة، وجاءت النتائج من طائفة واسعة من المشروعات واشتملت على الموظفين المهنيين والاستشاريين ومتطوعى الأمم المتحدة وموظفى الخدمة العامة، وينبغى أن يكون ذات دلالة بالنسبة للأنشطة التي تم إنجازها. وتوضح نتائج المسح أن ما يقرب من ٥٠ في المائة من الوقت الذي ينفق في مهام غير مباشرة يتولاها عادة موظفون دفعت مرتباتهم من تكاليف دعم البرامج والمصروفات الإدارية، من بينها التخطيط والبرمجة والمحاسبة ووضع الميزانية والإدارة المكتبية وإدارة شؤون العاملين، والعلاقات العامة، وتعبئة الموارد - على النحو التالي:

برنامج الأغذية العالمي

نتائج مسح قياس الأعمال في ١٩٩٦ للموظفين الممولين من اعتمادات عمليات الطوارئ الخاصة

مهام غير مباشرة	
البرمجة القطرية والتخطيط	١٦,٩١ في المائة
المحاسبة ووضع الميزانية	٦,٨٦ في المائة
تعبئة الموارد وزيارات الأطراف المانحة	٢,٦٦ في المائة
بدء المشروعات	١,٨٤ في المائة
العلاقات العامة	٧,٠٠ في المائة
إدارة المكاتب وإدارة شؤون العاملين	١٤,٩٢ في المائة
المجموع	**٥٠,١٩** في المائة
مهام مباشرة:	
شراء السلع	٣,٩٠ في المائة
دعم النقل والرصد	٣٠,٧٩ في المائة

تحديد المشروعات والتقييم والتقدير	١٥,١٢ في المائة
المجموع	**٤٩,٨١** في المائة
المجموع الكلي	**١٠٠,٠٠** في المائة

٩٢- واستناداً إلى مسح الأعمال واستعراض جميع مصروفات المشروعات لعمليات الطوارئ الخاصة أثناء الفترة المالية ١٩٩٤ - ١٩٩٥، تشير التقديرات إلى أنه أُنفق مبلغ ٣٣,٦ مليون دولار على التكاليف التي تندرج تحت التعريف العام للدعم غير المباشر. ولو كانت هذه التكاليف قد مولت من اعتمادات دعم البرامج والمصروفات الإدارية فإن معدلات تكاليف الدعم غير المباشرة لعمليات الطوارئ ولعمليات الإغاثة المزمنة كان من الممكن أن ترتفع بنسبة ٢,٣ في المائة.

تكاليف العاملين (مهام غير مباشرة)	١٨ ٥٠٩ ٢٧٥
مصروفات مكتبية	٩ ٨٤٩ ٥٧٤
دعم من **الأمم المتحدة**	١ ١٨٥ ٨٨٤
تشغيل المركبات	٤ ٠٤٢ ٢٠٢
المجموع الفرعي لتكاليف الدعم غير المباشرة	٣٣ ٥٨٦ ٩٣٥
تكاليف العاملين (مهام مباشرة)	١٨ ٤٢٩ ٢٣٠
تكاليف العاملين (متطوعو الأمم المتحدة)	٢ ٥٩١ ٩١١
تكاليف العاملين (معاونة مؤقتة)	٦ ٣٧٨ ٥٧.
استشاريون ومتعاقدون	١١ ٠٥٠ ٧٥٧
معدات وإمدادات المشروعات	٣١ ٢٧١ ٥٣١
السفريات	٦ ٣٧٠ ٩٤٩
تكاليف النقل	٢٩ ٥٤١ ١١٦
شراء السلع	٣ ٣٩٤ ١٧٩
المجموع الفرعي	**١٠٩ ٠٢٧ ٧٣٠**
أتعاب الوكالات	٩ ٩٢٣ ٥٩٢
المجموع	**١٥٢ ٥٣٨ ٢٥٧** دولارا

٩٣- وربما كان أبسط الأساليب لعلاج هذا الوضع هو تحويل جميع التكاليف التي يمكن تعريفها كتكاليف غير مباشرة على أساس المبادئ العامة التي نوقشت فيما سبق إلى ميزانية دعم البرامج والمصروفات الإدارية. وبعد ذلك، تضرب هذه التكاليف في حسابات معدل تكاليف الدعم غير المباشرة. ومع ذلك، فإن هذا سيشجع على خلق بنيات أساسية دائمة أو موسعة في المواقع التي يتعين مشاركة **البرنامج** أساساً أو كلية فيها بالاستجابة لحالات الطوارئ المؤقتة أو لإدارة عمليات الإغاثة المزمنة، والتي ليست لها صفة الدوام. وقد أبدت المديرة التنفيذية قلقها البالغ إزاء توسع البرنامج في إقامة مكاتب لها طابع الدوام في بلدان دخلها لمواجهة حالات الطوارئ.

٩٤- وكبديل لذلك، يمكن أن يتخذ البرنامج بعض الإجراءات التي تحد من عدم التناسق في معاملة التكاليف المباشرة وغير المباشرة والقضاء على بعض التباينات في تحميلها على الأطراف المانحة:

(أ) **تحميل تكاليف الدعم غير المباشرة على المشروعات في البلدان التي لا يوجد للبرنامج مكاتب دائمة فيـها**: ففي بلدان مثل يوغوسلافيا والعراق، حيث لا يوجد مكتب قطري دائم **للبرنامج**، وحيث تحمل جميع تكـاليف الخدمات التي تقدمها هذه المكاتب عادة، على الأطراف المانحة كتكاليف دعم مباشرة، فإن الجزء من تكـاليف الدعم غير المباشرة التي تستحقها هذه المكاتب القطرية يجب استبعادها. وحتى يتسنى تنفيذ هذا الاستبعاد، فإن معدل التكاليف التي يجب تحميلها على جميع العمليات الأخرى ينبغي أن تعاد حساباتها على النحو التالي:

برنامج الأغذية العالمي

حساب معدلات المكاتب القطرية بالنسبة لعمليات الطوارئ

الوصف	المعدل استناداً للفترة ١٩٩٤-١٩٩٥	المعدل استناداً للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧
الدعم غير المباشر لعمليات الطوارئ	٧٦ ٠١٨ ٦٩١	٧٠ ٥١٣ ٩٨٥
يخصم منه نصيب المكتب القطري	(٢٦ ٢٤٦ ٣١٢)	(٢٠ ٤٦١ ٢٨٢)
الدعم غير المباشر لأمانة المقر الرئيسي	٤٩ ٧٧٢ ٣٧٩	٥٠ ٠٥٢ ٧٠٣
مجموع المصروفات التشغيلية لعمليات الطوارئ (ملحوظة ١)	١ ٥٩٠ ٥١٦ ٣٥٧	١ ١٦٥ ٨٦٦ ٧٧٦
تخصم منه المصروفات التقديرية في البلدان التي ليست بها مكاتب قطرية للبرنامج (ملحوظة ٢)	(٢٩١ ١٢١ ٠٠٠)	(٢٣١ ٣٠٠ ٠٠٠)
رصيد مصروفات عمليات الطوارئ	١ ٢٩٩ ٣٩٥ ٣٥٧	٩٥٢ ٥٦٦ ٧٧٦
معدل عمليات الطوارئ باستثناء المكتب القطري (ملحوظة ٣)	٣,١ في المائة	٤,٣ في المائة
معدل عمليات الطوارئ التي تعزى إلى المكاتب القطرية الدائمة **للبرنامج** (ملحوظة ٤)	٢,٠ في المائة	٢,١ في المائة
معدل عمليات الطوارئ الذي يحمل على المشروعات في البلدان التي بها مكاتب قطرية دائمة للبرنامج	٥,١ في المائة	٦,٤ في المائة

ملحوظة ١ - البيان ألف من دراسة قياس التكاليف للفترة ١٩٩٤-١٩٩٥، والبيان ألف لهذه الدراسة

ملحوظة ٢ - المصروفات الفعلية لحسابات الفترة المالية ١٩٩٤-١٩٩٥ والجدول المؤيد لها ٧-١ (ويشمل أرمينيا وأذربيجـان ويوغوسلافيا السابقة وجورجيا والعراق وشمال كوريا وقريغيستان وروسيا الاتحادية (إقليم الشيشان) وطاجيكستان)

ملحوظة ٣ - المجموع للمقر الرئيسي وعمليات الطوارئ مقسوماً على مجموع التكاليف التشغيلية لعمليات الطوارئ

ملحوظة ٤ - مجموع تكاليف عمليات الطوارئ في المكاتب القطرية مقسوماً على المصروفات التشغيلية لعمليات الطوارئ بإثناء البلدان التي ليست بها مكاتب قطرية **للبرنامج**.

(ب) **إعادة هيكلة ميزانيات دعم البرامج والمصروفات الإدارية في المكاتب القطرية**: يجب إجراء مراجعة كاملـة للتكاليف التي تحمل على ميزانية تكاليف دعم البرامج والمصروفات الإداريـة وميزانيـات تكـاليف الدعـم

المباشرة مع الإشارة على وجه الخصوص إلى تكاليف الموظفين والمصروفات المكتبية وتشغيل المركبات في بلدان مثل أفغانستان وأنغولا وكمبوديا وكينيا وموزمبيق والسودان وأوغندا والتي شهدت عمليات طوارئ ضخمة استمرت بعض الوقت. فالتكاليف التي تعتبر جزءاً من التكاليف غير المباشرة ينبغي أن تصبح جزءاً من ميزانية دعم البرامج والمصروفات الإدارية التي تمول من خلال معدلات تكاليف الدعم غير المباشرة.

وينبغى أن تتركز هذه العملية أساساً على الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩، بيد أنه، إذا توافرت المرونة الكافية في الفترة المالية التالية فإنه يمكن إجراء تعديلات في ميزانية دعم البرامج والمصروفات الإدارية في أقرب موعد ممكن. وينبغى أن يجرى هذا التحليل كجزء من إنشاء المكاتب المقترحة ذات التجمع الجغرافي لاسيما أن جميع تكاليف هذه المكاتب التجميعية تقريباً ينبغي أن يمول من أرصدة دعم البرامج والمصروفات الإدارية اتفاقا مع المقترحات الجارية بانتهاج اللامركزية.

فإذا نُفذ هذا التغيير فإنه سيؤدى إلى تبسيط عملية إعداد ميزانيات تكاليف الدعم المباشرة التي سوف تقتصر على الموظفين المؤقتين والاستشاريين والمعدات والسفريات التي تلزم في وقت خاص في المشروع بدلاً من المخصصات التقديرية للنفقات المكتبية ووقت الموظفين. كما أن ذلك سيتيح القضاء على الأساليب الجارية بتوزيع التكاليف التي تنشأ عن التمويل الدائم بالفعل وتكاليف الموظفين الإداريين على مختلف ميزانيات المشروعات استناداً إلى منهجيات تخصيص لا تتفق مع الأساليب المحاسبية المقبولة بوجه عام.

(ج) **إعداد خطوط توجيهية لوضع ميزانيات تكاليف الدعم المباشر للمشروعات ومخصصاتها**: أعد **البرنامج** في الآونة الأخيرة دليلاً لإعداد ميزانيات المشروعات مما يساعد المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية ومكاتب المقر الرئيسي في وضع ميزانيات لعمليات الطوارئ وللعمليات الخاصة ولعمليات الإغاثة المزمنة وللمشروعات الإنمائية. ومع ذلك، فإنه لم يقصد بهذا الدليل توفر المشورة بشأن التكاليف المحددة التي ينبغي أن تمول من ميزانيات المشروعات، وتلك التكاليف التي يجب أن تقدم من المكتب القطري من تكاليف دعم البرامج والمصروفات الإدارية ومن الميزانيات التجميعية في المستقبل.

وبالإضافة إلي ذلك، لا توجد خطوط توجيهية لتخصيص التكاليف واقتسامها فيما بين المشروعات فيما يتعلق بتكاليف الدعم المباشر فحسب بل كذلك في تكاليف النقل الداخلي والتخزين والمناولة. وتبدو الحاجة إلى وضع إجراءات القرار منهجيات محددة لتخصيص تكاليف المستودعات المشتركة والمساحات المكتبية ووسائل الاتصال وموظفي واللوجستيات والمكاتب المشتركة، وما إلى ذلك. وتتبين هذه الإجراءات في الوقت الحاضر من مناهج معقدة ومتقدمة تستند على مصفوفات بالأطنان الواردة إليها والخارجة منها إلى طرح تخمينات تقريبية في بداية عمليات المشروعات. ويمكن أن ترتكز الخطوط التوجيهية للتمييز بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة على أساس المبادئ العامة سالفة الذكر والتي تتبع المبادئ التي تطبقها وكالات **الأمم المتحدة** الأخرى.

ثالث عشر - الموجز

٩٥- هذه هي الدراسة الأولى التي تستكمل منذ إجازة **لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها** للنموذج الجديد لتحديد موارد **البرنامج** وتمويله طويل الأجل. وتتبع المعلومات الواردة فيها المنهجية المستخدمة في الدراسة السابقة، ونظراً لتعاون الموظفين في استكمال مسح قياس الأعمال والتقدم الكبير الذي أحرز في السجلات المحاسبية فان هذه الدراسة جاءت أكثر

دقة وأكثر تفصيلاً حيث أن التكاليف أصبحت الآن أكثر تحديداً عما كانت من قبل. ومع ذلك، ومثل آي دراسة أجريت في العام الأول من العملية لإحداث تغير كبير في السياسات، فان نتائجها تتأثر بالمشكلات الناشئة وما يتعلق بها من تكـاليف، من جراء التأخيرات في تنفيذ الإجراءات ومن جراء الصعوبات التي تضمن إحاطة جميع الموظفين في عمليـة شـاملة، إحاطة كاملة.

٩٦- وينبغى أن تستخدم الحسابات في تقرير ما إذا كان يتعين تعديل معدلات تكاليف الدعم غير المباشر مثل العمليات الخاصـة حيث تنشأ مشكلات التعريف بطريقة تتجاوز ما هو ضروري. كما أنه ينبغي أن تدرس التعديلات في الرسـوم بالنسـبة لعمليات الطوارئ في البلدان التي لا توجد بها مكاتب تمول من تكاليف دعم البرامج والمصروفات الادارية. وقد ترغـب **الأمانة والمجلس التنفيذي** في دراسة إدخال تعديلات على المعدلات الأخرى لاسيما حيث يتباين المعدل الذي تم حسـابه بنسبة ١٠ في المائة أو أكثر.

٩٧- وسوف تجرى دراسة التكاليف في عام ١٩٩٧ وترتكز على التكاليف الفعلية لعام ١٩٩٦ بدلاً من التكاليف المدرجة فـي ميزانيات المصروفات التشغيلية المتوقعة. وستجرى دراسة قياس الأعمال في مايو/ أيار ويونيو/ حزيران ١٩٩٧، عندمـا يصبح النموذج الجديد تشغيلياً لمدة ثمانية عشر شهراً. وتعقد هذه الدراسة مقارنة بين الإيرادات التي أمكن تحصيلها مـن النسبة المئوية لتكاليف الدعم والتكاليف الفعلية التي تحملها **البرنامج** في ١٩٩٦. وسوف تبلغ **الأمانة والمجلس التنفيـذي** بأي استرداد لتكاليف الدعم بالزيادة أو النقصان، وتتبع بتوصيةً لاتخاذ اجراء بشأنها.

٩٨- ومن المأمول، أنه في الوقت الذي تنفذ فيه جميع هذه الإجراءات تنفيذاً كاملاً، أن يتبين الجميع جدوى الخطوط التوجيهيـة بشأن تكاليف الدعم المباشرة وغير المباشرة، وأن التغيرات في النظام المحاسبي تصبح تشغيلية وتوفر معلومات تفصيليـة أكبر لاستخدامها في دراسة التكاليف. وسوف تتيح هذه الدراسة **للأمانة** والأطراف المانحة بياناً كاملاً وأكثر دقـة عـن التأثيرات المالية على **البرنامج** من جراء تنفيذ النموذج الجديد لتحديد الموارد والتمويل طويل الأجل.

٩٩- ونود أن نعرب عن تقديرنا لموظفي **برنامج الأغذية العالمي** للوقت الذي أنفقوه في استكمال مسح قياس الأعمـال، فـان العدد الضئيل للاستبيانات الباطلة والاستجابة الضخمة لما يزيد على ألف ومائة موظف يمولون من تكاليف دعم الـبرامج والمصروفات الادارية وموظفي المشروعات، إنما هو دليل على هذا الجهد. كما نـود أن نشـكر السـيد Gary Eidet وموظفي قسم الشؤون المالية ونظم المعلومات على تعاونهم ودعمهم وللمديرين القطريين وموظفيهم في البلدان التي تمـت زيارتها لمساعدتهم ومعلوماتهم. ولقد كان من دواعي الشرف العمل مع **أمانة البرنامج** وممثلي الأطراف المانحة في هـذه الدراسة وغيرها من المشروعات السابقة.

مكتب المـ ـديرة التنفيـذية

٢٣ مايو / أيار ١٩٩٦

الزميل العزيز

مسح قياس الأعمال

كما تذكرون، فانه في عامي ١٩٩٣ و١٩٩٤ أجرى **مسحان لقياس الأعمال**، تم تنفيذهما بنجاح. ففي كلا هذين العامين، وصـل إلى **البرنامج** قبل الموعد المحدد ما يزيد على ٨٠ في المائة من الاستبيانات، وأود أن أشكركم على دعمكم.

لقد قام هذا التحليل على أساس المعلومات التي قدمت لمساعدة **الأمانة** وجماعة العمل المنبثقة عـن **لجنـه سياسـات المعونـة الغذائية وبرامجها** على تصميم سياسات جديدة لتحديد موارد **البرنامج** وتمويله طويل الأجل، والتي من المتوقع أن تـؤدى إلـى تحسين الأوضاع المالية **للبرنامج**، وكذلك تتيح **للبرنامج** فرصة أفضل لخدمة من هم في حاجة إلى مسـاعداته. ففـي الـدورة الأربعين **للجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها**، ووفق على تحديد دراسة قياس التكاليف لكي تعكس تكاليف إدارة مختلـف أنواع النشاط في عام ١٩٩٥ ولكي تقدم المعلومات عن القضايا المالية التي حددتها **الأمـانة والمجلس التنفيذي**.

وتعتبر هذه الدراسة عنصراً له أهميته في تحديد موارد **البرنامج** وتمويله طويل الأجل. كما أنها ستتيح الاستمرار فـي إمكـان تحديد التكاليف التي ننفقها فيما يتعلق بالبرامج الرئيسية التي ينفذها **البرنامج**، ولكي يستطيع **البرنامج** أن يسجل على نحو ملائـم لماذا وأين وكيف ننفق الوقت لإدارة الموارد التي نتلقاها. ويعتبر **مسح قياس الأعمال** واحداً من الأدوات الرئيسية التي تسـتخدم في تقدير أهمية هذه المسألة. وسوف نكون شاكرين لكم اهتمامكم الخاص باستكمال هذا الاستبيان واعادته لكي يصل إلى مكتـب السيد G. Eidet بالغرفة رقم F. 604 (فاكس 39-6-52282841) وذلك في موعد غايته ٧ يونيو / حزيران ١٩٩٦.

المخلص

A. Namanga Ngongi
نائب المديرة التنفيذية

إيضاحات وتعليمات

المرجو قراءة هذه التعليمات بدقة تامة

قبل البدء في ملء بيانات الاستبيان

(يجب استيفاء الاستبيان واعادته إلى السيد Gary Eidet مدير الشؤون المالية

بالغرفة رقم F-604 في موعد أقصاه ٧ يونيو / حزيران ١٩٩٦)

هدف الاستبيان والغرض منه

١- أجازت **لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها** في عام ١٩٩٥ نظاما جديدا لتحديد موارد **البرنامج** وسياسات تمويله في المدى البعيد، واشتمل هذا النظام على المعدلات التي يجب تحصيلها نظير خدمات الدعم التي تقدم للمشروعات. وارتكزت هذه المعدلات على دراسة للتكاليف تقوم بقياس المصروفات التي ينفقها **البرنامج** فيما يتعلق بدعم كل من برامجه الرئيسية (كالتنمية، وعمليات الطوارئ، وعمليات الإغاثة المزمنة، والعمليات الخاصة، والخدمات الثنائية). وقد طلبت **لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها** تحديث هذه الدراسة على أساس الخبرات الفعلية لعام ١٩٩٥ ووسعت نطاق الدراسة لتشمل مراجعة خدمات الدعم المباشرة وغير المباشرة وحساب التكاليف التي ينفقها **البرنامج** حتى يكون على استعداد للاستجابة للكوارث وحالات الطوارئ الأخرى داخل بلد ما وفى سائر أنحاء العالم.

معلومات أساسية

٢- في عام ١٩٩٥ وافقت **لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها**، في دورتها الأربعين، على سياسات لتحديد موارد **البرنامج** وتمويله طويل الأجل (CFA 40) وهى التي حددت مستوى الرسوم نظير خدمات الدعم التي يقدمها **البرنامج** بنسبة ١٤,٥ في المائة (من مجموع المصروفات المباشرة) بالنسبة للتنمية، و٧,٢ في المائة بالنسبة لعمليات الإغاثة المزمنة، و٤,٨ في المائة بالنسبة لعمليات الطوارئ، و١٥,٣ في المائة بالنسبة للعمليات الخاصة اعتبارا من أول يناير/ كانون الثاني ١٩٩٦. واستندت هذه المعدلات على الجهد العملي الفعلي الذي بذله موظفو **البرنامج** في ١٩٩٤ كما جاء حسابها في دراسة للتكاليف أعدتها شركة محاسبية مستقلة. كما استخدمت **لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها** هذه الدراسة في تحديد المعدلات اللازمة لاتفاقات الخدمات الثنائية التي تقتضي قيام **البرنامج** بتوفير خدمات جزئية كالنقل فقط، أو شراء السلع فقط، أو شراء السلع ونقلها مجتمعين.

٣- وقد اتفق، في الدورة الأربعين **للجنة**، على أن يجرى تحديث دراسة قياس التكاليف لتعكس الجهود العملية التي بذلت في عام ١٩٩٥ فيما يتعلق بكل من الأنشطة الرئيسية **للبرنامج**. كما طالبت **لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها** بإجراء تحليل خاص يتناول ما يلي:

- التكاليف التي يتحملها **البرنامج** في المقر الرئيسي وفى المكاتب القطرية والتي لا تتعلق بتصميم المشروعات المحددة أو تنفيذها أو تقييمها، بل تمكن **البرنامج** من أن يكون مستعداً لمواجهة الكوارث وغيرها من حالات الطوارئ التي قد تنشأ.
- أية فروق في التكاليف التي يتحملها **البرنامج** فيما يتعلق بالمشروعات التي تمول وتنفذ على أساس متعدد الأطراف - حيث يتخذ **البرنامج** القرارات بشأن البلد والمشروع الذي يمكن استخدام المنحة فيه، والمشروعات متعددة الأطراف التي يتولى الطرف المانح فيها مباشرة اختيار البلد والمشروع.

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

٤- وبالإضافة إلى ذلك، ستستخدم هذه الدراسة في تحديد التكاليف الإضافية التي يتحملها البرنامج فيما يتعلق بالخدمات التي تطلبها الأطراف المانحة لمساهمات موجهة متعددة الأطراف مثل المحاسبة الخاصة ورفع التقارير المالية ورصد الترتيبات، وما إلى ذلك، والتي ستكون بمثابة عمليات إضافية إلى عمليات رفع التقارير المعتادة والإجراءات المقررة.

٥- كما يتولى إجراء الدراسة مرة أخرى استشاري مستقل. وكجزء من الدراسة، يقوم الاستشاري بتطوير الاستبيان وتحديثه لمسح جهد العمل الذي يضطلع به الموظفون. ويراعى هذا الاستبيان القضايا التي أثارتها **اللجنة** والأطراف المانحة بشأن حساب تكاليف الدعم بالإضافة إلى المسائل التي أثارها المشتركون في الدراسة السابقة. وقد أعيد تمويل هيكل الاستبيان لكي يتجاوب بوضوح أكبر مع السياسات الجديدة لتحديث الموارد والتمويل طويل الأجل.

تعليمات عامة:

٦- يجب أن يقوم جميع الموظفين (من رتبة ع٤ إلى رتبة مدير١) في المكاتب القطرية وفى المقر الرئيسي وكذلك جميع العاملين في إدارة العمليات، وقسم إدارة الموارد، ومكاتب المراجعة الداخلية والتقييم، وبعض فروع قسم السياسات والشؤون العامة، وقسم الشؤون المالية ونظم المعلومات بملء الاستبيان المرفق. ومن المعترف به أن جزءاً من العاملين قد يكون في إجازة أثناء فترة الاستبيان. وهؤلاء ينبغي أن يطلب منهم ملء بيانات الاستبيان عند عودتهم.

٧- وسوف تستخدم نتائج هذا المسح لتحديد كمية الوقت التي تنفق لدعم جميع أنشطة **البرنامج**. لذلك، فان الاستبيان يخاطب مجموع الجهود العملية التي يبذلها كل موظف، وتشمل تلك الطائفة الكاملة من الخدمات. ولهذا فان مجموع النسب المئوية لجهد العمل الذي يسجل على الاستبيان ينبغي أن يكون مجموعها ١٠٠ في المائة.

٨- وفى ضوء الخبرة، تشير التقديرات إلى أن ملء الاستبيان سوف يستغرق ٣٠ دقيقة. ونحن نقدر أن هذا سيمثل عبئا على جدول مواعيدكم المشغول بالفعل، لكن تعاونكم أمر لابد منه إذ أنه سيوفر معلومات مهمة **للبرنامج** لكي يبرر أمام الأطراف المانحة **والمجلس التنفيذي** المستوى الملائم والإجراءات المناسبة لاسترداد تكاليف الدعم.

٩- والفترة التي يجب أن تركز عليها المعلومات هي من ١ يناير/ كانون الثاني ١٩٩٥ إلى ٣١ ديسمبر/ كانون الأول ١٩٩٥. وينبغى أن يبذل العاملون أقصى جهد لتقدير كيفية توزيع جهودهم خلال هذه الفترة. ولا يلزم تسجيل بيانات عن الوقت بدقة. والمهم هو أن تملأ الاستبيان بأقصى ما تستطيع. وليست هناك إجابة "صحيحة"، كما أنه ليست هناك ميزة بالتحيز في النتيجة نحو جهة أو أخرى.

١٠- وحين تستكمل ملء بيانات الاستبيان، يرجى التأكد من الحصول على توقيع مشرفك عليه. وبعدئذٍ ينبغى أن يرسل الاستبيان بعد استيفاءه إلى الشخص المسؤول في مكتبكم.

الاستبيان

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

١٢- وفى المربعات غير المظللة يجب أن تسجل مجموع النسبة المئوية للجهد العملي الذي كرس لكل مهمة قمـت بإنجازهـا. ولا يجب أن تشير الحسابات إلى الإجازات المرضية والسنوية. ويجب أن يصل مجموع هذه النسب المئوية عمودياً إلـى ١٠٠. ويمكن أن يستخدم الموظفون المربعات المظللة إذا ما وجدوا أنه من الأسهل أولاً تقسيم جهدهم العملي إلى الفئـات الوظيفية الأكبر.

١٣- وفيما يلي توضيح موجز للتجميعات الوظيفية الرئيسية:

القسم الأول من الاستبيان يتعلق بخدمات الدعم التي لا تتصل بالمشروعات المحددة لكنها تخدم بلـداً أو أغراضـاً إقليمية أو عالمية.

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

القسم الثالث ويتعلق بالنقل البحري،

القسم الرابع ويتعلق بالنقل البرى وخدمات واللوجستيات وتوزيع السلع،

القسم الخامس ويتعلق بالأنشطة الأخرى للدعم المباشر للمشروعات بما في ذلك تصميمـها وتمويلـها أو تشـغيلها ورصد عمليات تنفيذها،

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

القسم السابع ويتعلق بتعيين الموظفين المهنيين الشبان ودعمهم،

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

١٤- والمرجو محاولة الربط بين العمل الذي أنجزته في الفترة من ١ يناير / كانون الثاني ١٩٩٥ إلى ٣١ ديسـمبر / كـانون الأول ١٩٩٥ وبين الأنشطة التي يرد وصفها في الجانب الأيسر من الاستبيان. فإذا لم يتيسر ذلك، نرجو ذكـر النسـبة المئوية تحت الوظيفة الأخيرة في التجمعات الملائمة وأعطى وصفاً موجزاً للنشاط (باستخدام ظـهر الاسـتمارة إذا لـزم الأمر، أو يمكن إرفاق ورقتين إذا وجد ذلك ضرورياً).

١٥- وبعد توضيح مجموع حجم الوقت الذي أنفق على أي وظيفة بعينها، يطلب منك الاستبيان أن توزع وقتك بيـن الأنـواع الرئيسية للأنشطة التي يضطلع بها البرنامج استناداً إلى تقديرك للوقت النسبي الذي أنفق في إنجاز كل منـها، علـى أن يذكر المجموع في كل سطر بالنسبة لجميع البرامج (التنمية، وعمليات الطوارئ، وعمليات الإغاثة المزمنـة، والعمليـات الثنائية والخاصة). وفى هذا الصدد تستخدم العمليات الخاصة للإشارة إلي جميع مشروعات البنيـة الأساسـية الرئيسـية وغيرها من المشروعات التي لا تتصل اتصالاً مباشراً بعمليات الشراء أو النقل أو توزيع الأغذية.

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

القسم / البلد	الاسم:
الوحدة التنظيمية	الرتبة:
عنوان الوظيفة	رقم الوظيفة:

الوظائف	النسبة المئوية للوقت					
أولاً: البرمجة القطرية وأنشطة التخطيط	**المجموع**	**التنمية**	**عمليات طوارئ**	**عمليات إغاثة مزمنة**	**عمليات خاصة**	**عمليات ثنائية**
(أ) إعداد وتحديث مذكرات الاستراتيجية القطرية ومخططاتها						
(ب) الاستعداد لمواجهة الكوارث والتخطيط للاستجابة للطوارئ						
(ج) الاتصال والتعاون مع وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية						
(د) تقديم المشورة للحكومات						
(هـ) وضع ترتيبات الاستعداد ووضع مخزونات السلع في مواقع متقدمة						
(و) تخطيط وتنسيق استخدام السلع						
(ز) تنسيق المعلومات عن المعونة الغذائية (جميع المشتركين)						
(ح) الأنشطة غير التشغيلية الأخرى (تذكر بالتحديد)						
ثانياً: الخدمات التشغيلية: شراء السلع						
(أ) شراء السلع						
(ب) مبادلات السلع						
(ج) ترتيبات تحويل السلع إلى نقد ورصدها						
(د) ترتيبات طحن السلع ورصدها						
(هـ) الأنشطة الأخرى المتعلقة بالشراء (تذكر بالتحديد)						
ثالثاً: الخدمات التشغيلية: النقل البحري						
(أ) الشحن البحري (بما في ذلك رصد عمليات التحميل والتفريغ والتعبئة)						
(ب) التأمين (بما في ذلك إعداد المطالبات ومتابعتها)						
(ج) ترتيبات التفتيش والتبخير والتنمية ورصدها						
(د) الأنشطة الأخرى المتعلقة بالشحن البحري (تذكر بالتحديد)						
رابعاً: الخدمات التشغيلية: النقل البرى						
(أ) التأمين (بما في ذلك إعداد المطالبات ومتابعتها)						
(ب) واللوجستيات - النقل البرى فيما بين البلدان						
(ج) واللوجستيات - النقل البرى داخل البلد (النقل البري والتخزين والمناولة)						
(د) واللوجستيات - الشحن بالطائرات						
(هـ) ترتيبات التفتيش والتبخير ورصدها						

الوظائف	النسبة المئوية للوقت				
(و) ترتيبات التوزيع ورصدها					
(ز) ترتيبات التخزين في المستودعات ورصدها					
(ح) التفاوض والتعاقد من أجل ترتيبات التوزيع مع المنظمات غير الحكومية					
(ط) الأنشطة الأخرى المتعلقة بالنقل البري (تذكر بالتحديد)					

خامساً: خدمات الدعم المباشر	**المجموع**	**التنمية**	**عمليات طوارئ**	**عمليات إغاثة مزمنة**	**عمليات خاصة**	**عمليات ثنائية**
(أ) تحليل المشروعات وتصميمها (بما في ذلك تقدير حالات الطوارئ)						
(ب) تقييم المشروعات وتقدير تأثيرها على المستفيدين						
(ج) إعداد التقارير / واستعراض (مدى التقدم، الأطراف المانحة، لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها، وغيرها)						
(د) وضع الميزانية في المكاتب القطرية / والمكاتب الإقليمية، والمحاسبة، والمراجعة						
(هـ) بدء المشروعات (تعيين الموظفين، عمليات الشراء والتعاقد، وغيرها)						
(و) تنسيق زيارات ممثلي الأطراف المانحة وغيرهم						
(ز) الأنشطة الأخرى للدعم المباشر (تذكر بالتحديد)						

سادساً خدمات الدعم غير المباشر						
(أ) الإشراف والإدارة للأقسام والفروع والمكاتب						
(ب) حضور **المجلس التنفيذي** ولجنته وتقديم خدمات الدعم						
(ج) الدعم الذي تقدمه الأمانة / وخدمات الأرشيف						
(د) المشاورات بين الأطراف المانحة والوكالات وتعبئة الموارد						
(هـ) ترويج رسالة **البرنامج** بما في ذلك الاتصال بأجهزة الإعلام						
(و) أنشطة التمثيل (بما في ذلك تقديم المحاضرات للزوار)						
(ز) إعداد المطبوعات والمعلومات الإحصائية						
(ح) إدارة شؤون العاملين						
(ط) المراجعة / والمحاسبة / والميزانية (باستثناء المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية)						
(ى) الأنشطة الإدارية الأخرى التي لا تتعلق بالمشروعات (تذكر بالتحديد)						

سابعاً: تعيين الموظفين المهنيين المبتدئين ودعمهم						
ثامناً: تقديم الدعم للأرصدة المتولدة عن بيع السلع						
(أ) المراجعة / المحاسبة / الميزانية						
(ب) تقديم الدعم للأنشطة التي تمّول من الأرصدة المتولدة (تذكر بالتحديد)						

الوظائف	النسبة المئوية للوقت					
المجموع	١٠٠%					

توقيع المشرف	الوظيفة	التاريخ