

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي  
الدورة العادية الثالثة

روما، ١٩-٢٢/١٠/١٩٩٨

## المسائل المالية والميزانية

البند ٤ من جدول الأعمال

تقرير أداء الميزانية للفترة المالية ١٩٩٦-  
١٩٩٧



**Distribution: GENERAL**  
WFP/EB.3/98/4-C  
**10 August 1998**  
**ORIGINAL: ENGLISH**

لدواعي الاقتصاد طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ، فالمرجو من السادة أعضاء الوفود والمراقبين أن يكتفوا بهذه النسخة أثناء الجلسات وألا يطلبوا نسخا إضافية منها إلا للضرورة القصوى.

## مذكرة للمجلس التنفيذي

### الوثيقة المرفقة مقدمة للمجلس التنفيذي للعلم والإحاطة بمحتواها

وفقا لقرارات المجلس التنفيذي المتعلقة بأساليب عمله التي اتخذها في دورة انعقاده العادية الأولى لعام ١٩٩٦، فإن وثائق العمل التي أعدتها الأمانة لتقديم للمجلس قد روعي فيها عنصر 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 والأمانة 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 الوثيقة 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:

الرئيس المكلف بقسم الميزانية: B. Fitzpatrick رقم الهاتف: 066513-2772

موظف الميزانية: Ms. K. Muiu Heinemann رقم الهاتف: 066513-2771

الرجاء الاتصال بأمين الوثائق إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي أو استلامها وذلك على رقم الهاتف التالي: (6513-2641).



## المختصرات

لجنة الأمم المتحدة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية	ACABQ
لجنة التنسيق الإدارية/ اللجنة الفرعية المعنية بالتغذية	ACC/SCN
فاتورة الشحن	B/L
عمليات ثنائية	BIL
لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها	CFA
رابطة الدول المستقلة	CIS
الوحدة الاستشارية للنقل والإمداد في القوقاز	CLAU
النقد محل السلع	CLC
برنامج قطري	CP
نظام متابعة السلع	CTS
نظام الوصول متعدد الأطراف	DAMA
تكاليف الدعم المباشر	DSC
المجلس التنفيذي	EB
عملية طوارئ	EMOP
الغذاء مقابل العمل	FFW
برنامج تحسين الإدارة المالية	FMP
قسم الاتصالات	FSIT
مساهمة الحكومة النقدية في تكاليف التشغيل المحلية	GCCC
المركز الدولي للحاسوب	ICC
الاحتياطي الدولي من أغذية الطوارئ	IEFR
النظام المتكامل لمعلومات الإدارة	IMIS
النظام الدولي لمعلومات المعونة الغذائية	INTERFAIS
حساب الاستجابة العاجلة	IRA
تكاليف الدعم غير المباشر	ISC
تكنولوجيا المعلومات	IT
النقل الداخلي والتخزين والمناولة	ITSH
الجماعة الاستشارية المشتركة المعنية بالسياسات	ICGP
وحدة التفتيش المشتركة	JIU
الموظفون المهنيون المبتدئون	JPO
أقل البلدان نموا	LDC
بلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض	LIFDC
النقل البري والتخزين والمناولة	LTSH

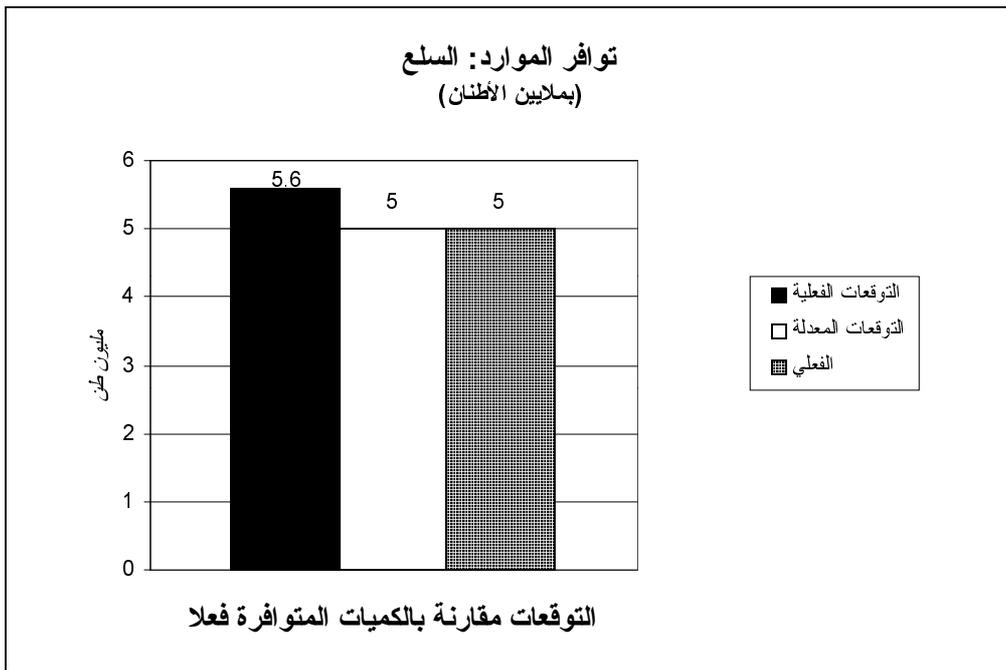


صحة الأمومة والطفولة	MCH
نظام معلومات الإدارة	MIS
منظمة غير حكومية	NGO
نظام معلومات برمجة تخصيص الموارد	PARIS
عملية إغاثة ممتدة	PRO
دعم البرامج والإدارة	PSA
سياسات الموارد والتمويل طويل الأجل	R&LTF
نظام تعبئة الموارد	RMS
فريق الاستجابة العاجلة	RRT
اللجنة الفرعية للمشروعات (لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها)	SCP
الخطة الاستراتيجية والمالية	SFP
أوامر الشحن	SI
عملية خاصة	SO
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	UNDP
الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية	USAID
شبكة الاتصالات الموسعة في البرنامج	WAN
نظام جرد الأصول في البرنامج	WInS

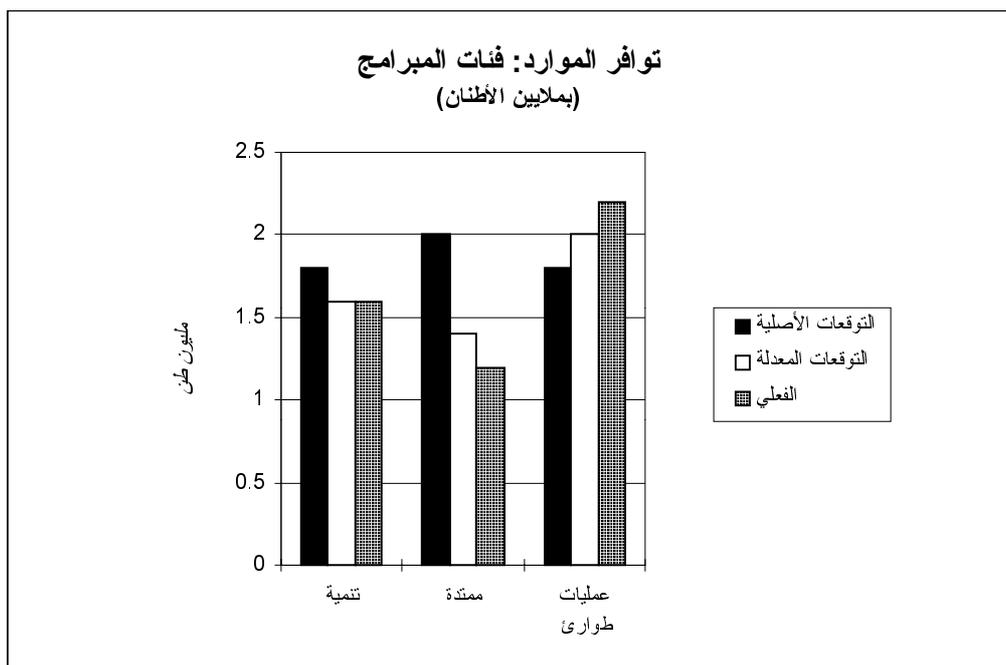


# نظرة سريعة على ميزانية الفترة المالية ١٩٩٦ - ١٩٩٧

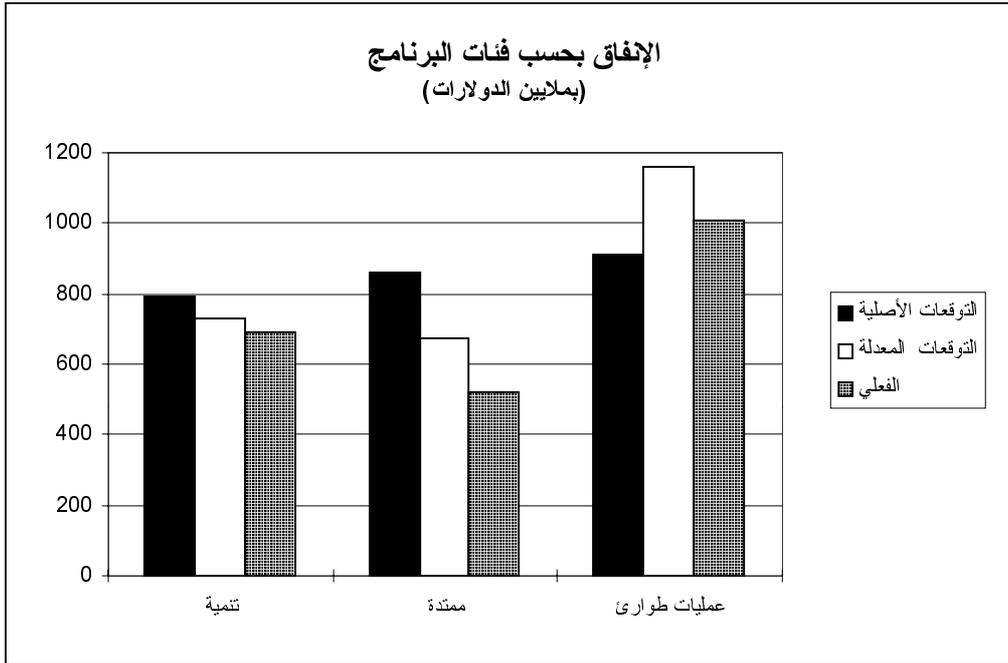
١



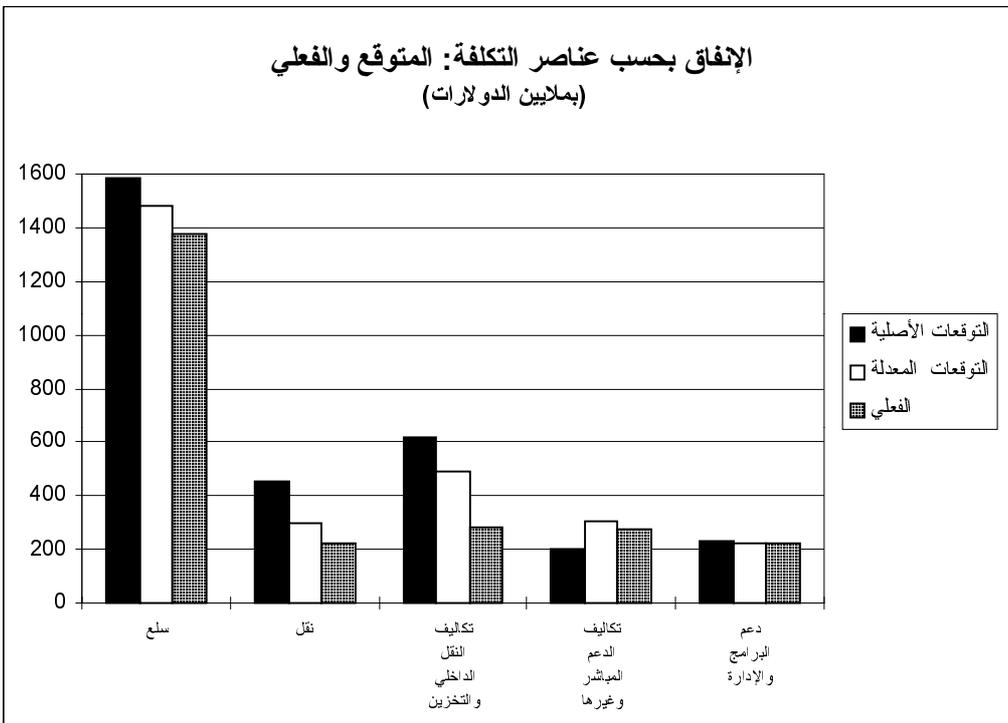
٢



٣



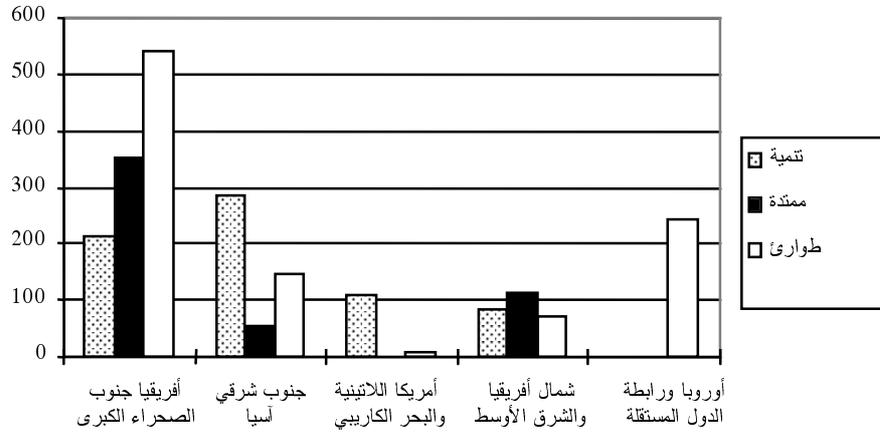
٤



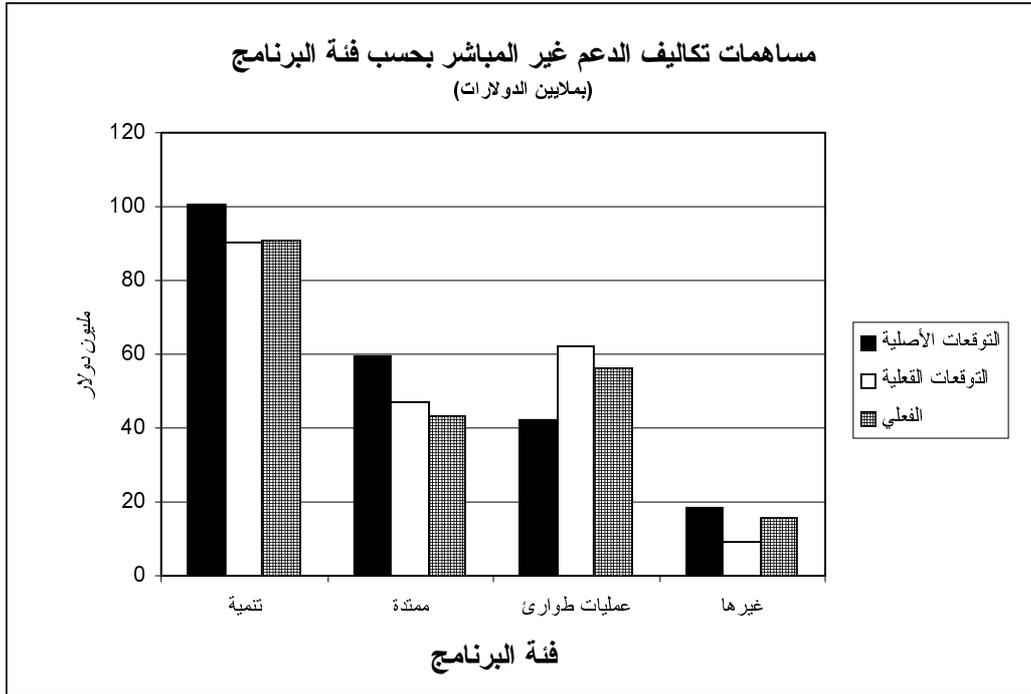
٥

### الإنفاق بحسب الأقاليم: أهم ثلاث فئات برامجية

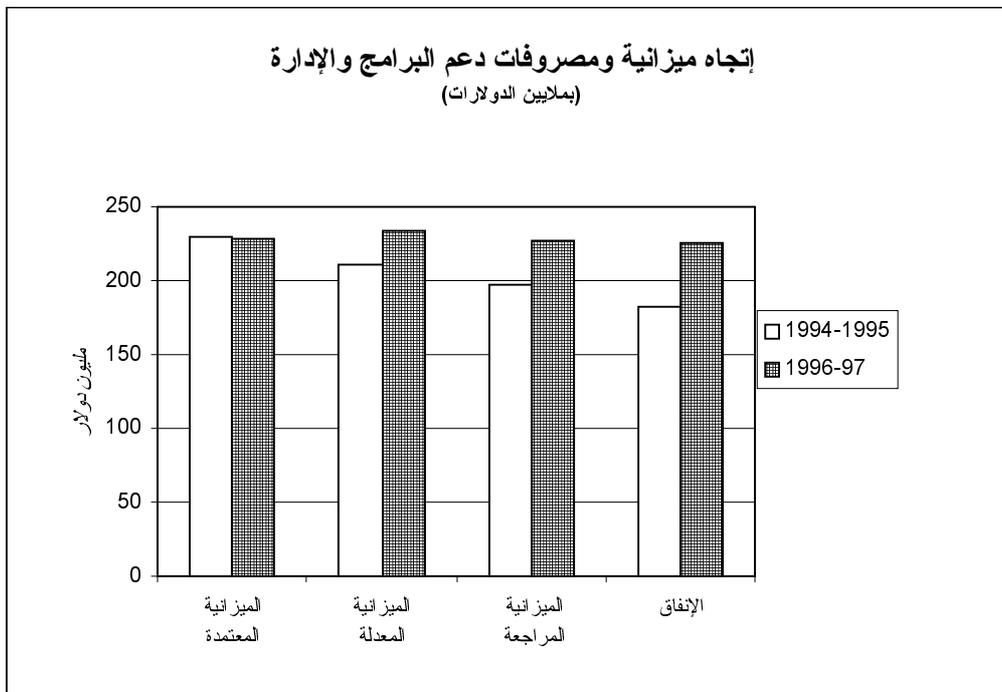
(بملايين الدولارات)

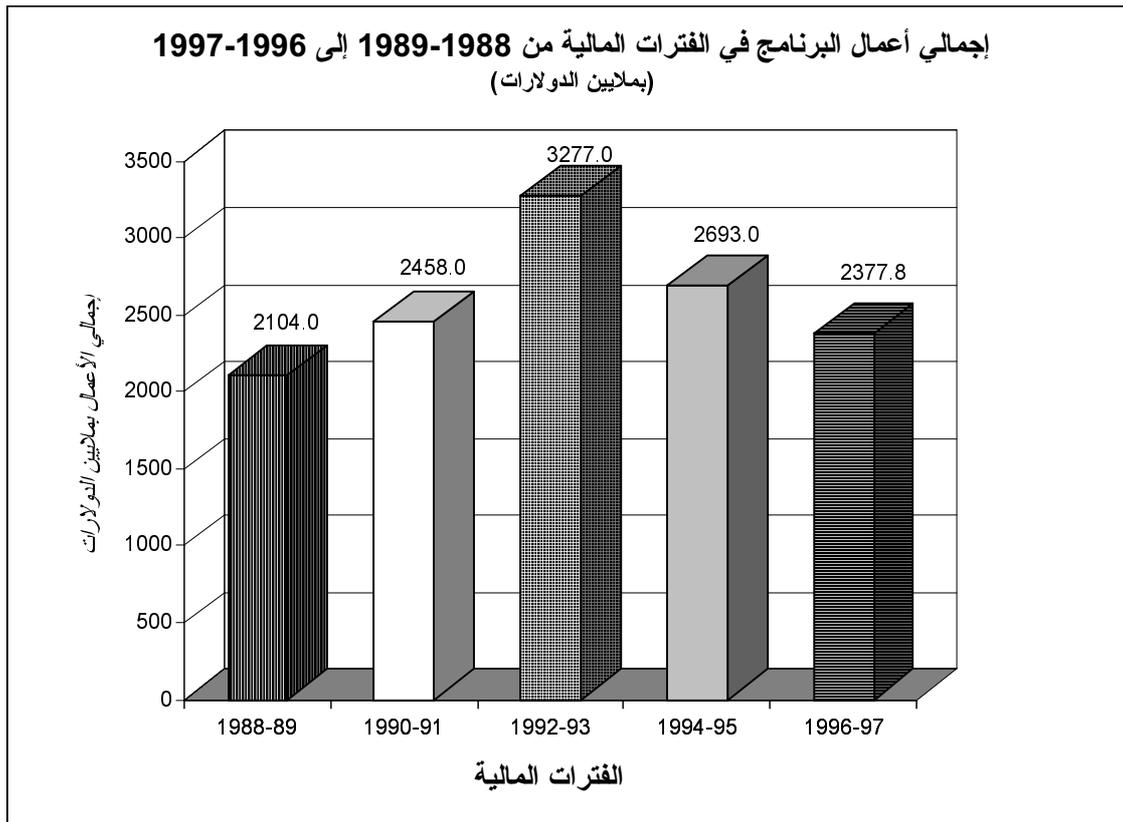


٦



٧





## المقدمة

- ١- ترفع المديرية التنفيذية هذا التقرير عن أداء الميزانية للفترة المالية ١٩٩٦ - ١٩٩٧ إلى المجلس التنفيذي للعلم. وقد رفع التقرير إلى اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية وإلى لجنة المالية في منظمة الأغذية والزراعة، كما تقضي بذلك المادة الرابعة عشر -٤ من النظام الأساسي.
- ٢- أوصى المجلس التنفيذي والجهازان الاستشاريان عند استعراضهما تقرير أداء الميزانية لعام ١٩٩٦، بأنه "...ينبغي مستقبلاً إعداد تقرير عن أداء الميزانية، كل سنتين، لسائر أنشطة البرنامج، وينبغي للتقرير أن يشمل شروحات مفصلة عن أوجه التمويل والإنفاق المتصلة بدعم البرامج والإدارة بصيغة تتيح للمجلس أن يقيم طريقة تنفيذ الاقتراحات الأصلية والأسباب الداعية إلى عدم الالتزام بالتقديرات الأصلية، إضافة إلى شروحات عن أوجه النقص أو القصور خلال المراحل التنفيذية للعمليات". كما أوصى المجلس بأن "...يوصل البرنامج تطبيق مبدأ الاستعادة الكاملة لتكاليف دعم البرامج والإدارة، والدفعات المقدمة لتغطية تكاليف الدعم غير المباشر" (الوثيقة WFP/EB.A/97/9).
- ٣- وبناء على تعقيبات المجلس التنفيذي واللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية ولجنة المالية في منظمة الأغذية والزراعة، فقد أعيدت كتابة هذا التقرير ليتضمن معلومات محددة ومفصلة عن أنشطة البرنامج في الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧. فالجزء الأول، عبارة عن عرض عام لميزانية البرنامج للفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧، بما في ذلك حساب الموارد المتوقعة، واستخدام هذه الموارد في الأنشطة التشغيلية. أما الجزء الثاني، فيعالج تمويل عنصر تكاليف دعم البرامج والإدارة في الميزانية، وما يتصل بها من نفقات. وأخيراً، يتضمن التقرير أربعة ملاحق، الأول، يعرض قواعد عمليات البرنامج، والثاني، يعرض حساب نفقات والتزامات أنشطة التشغيل، والثالث، يفصل نفقات دعم البرامج والإدارة، والرابع، يسرد موجزاً لأهم المبادرات التي نفذت أثناء الفترة المالية.



## الجزء الأول

### الميزانية الموحدة للبرنامج للفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧

#### الميزانية الأصلية المقترحة: عرض عام

- ٤- جمعت ميزانية البرنامج للفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧، وهي الميزانية التي أقرتها لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها في دورتها الأربعين في شهر نوفمبر/ تشرين الثاني ١٩٩٥ (الوثيقة CFA 40/4 Rev.1)، عناصر التشغيل وعناصر دعم البرامج والإدارة في ميزانية موحدة. واشتملت هذه الميزانية الموحدة على توقعات لثلاثة تصورات مختلفة عن توافر الموارد، تبدأ بمستوى منخفض قيمته ٢,٣ مليون طن، وتنتهي بمستوى مرتفع قدره ٣,٥ مليون طن، مروراً بالمستوى المتوسط وقدره ٢,٨ مليون طن لكل سنة من سنتي الفترة المالية. واستعرضت لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها توقعات الموارد التي يرجح أن تتوافر للبرنامج، وأقرت برنامج عمل على أساس المستوى المتوسط. كما وافقت اللجنة على مبدأ ميزانية مرنة لدعم البرامج والإدارة.
- ٥- أجزت الميزانية على أساس مستوى تشغيل خلال الفترة المالية يصل إلى ٥,٦ مليون طن من الأغذية، تعادل ٣,٠٩١ مليون دولار<sup>(١)</sup> من حيث الإنفاق، منها ٢,٨٦٢ مليون دولار للأغذية والنقل والتسليم والتكاليف الأخرى المباشرة، و٢٢٨,٩ مليون دولار لعنصر دعم البرامج والإدارة المقابل. وكان المستوى الفعلي للعمليات التي تمت في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧، على أساس حجم السلع التي سلمت، هو ٩١٦ ٠٠٠ طن، بينما بلغ مجموع نفقات التشغيل ٢٣٧٧,٨ مليون دولار، بما في ذلك ٢٢٦,٢ مليون دولار كتكاليف لدعم البرامج والإدارة.

## تحليل الموارد

### توقعات الموارد وتوافرها الفعلي

- ٦- في شهر يناير/ كانون الثاني ١٩٩٦ أعيد النظر في توافر الموارد أثناء الفترة المالية، ثم حدث نفس الشيء في علم ١٩٩٧. وتبين من إعادة النظر في هاتين المرتين أن المستوى الذي تحدد لميزانية ١٩٩٦-١٩٩٧، وهو ٥,٦ مليون طن كان رقماً متفائلاً نظراً لتدهور الموارد المخصصة للتنمية وعمليات الإغاثة الممتدة. وإزاء هذه المعلومات، تم تعديل المستوى المتوقع لتوافر الموارد إلى ٥,٠١٣ مليون طن. وكان ذلك يمثل ٨٩,٥ في المائة من التقدير الأصلي لتوافر الموارد. أما ما توافر فعلاً من الموارد من حيث التبرعات المؤكدة للفترة المالية، فقد كان ٥,٠٠٣ مليون طن، وهو ما يتماشى مع التقديرات المعدلة. ويبين الجدول التالي توزيع السلع الإجمالية بحسب فئة البرامج.

(١) جميع القيم النقدية محسوبة بدولار الولايات المتحدة الأمريكية.



**الجدول ١: توافر السلع: المتوقع والفعلي في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧  
(بآلاف الأطنان)**

فئة البرنامج	التقدير الأصلي <sup>(١)</sup>	التقدير الفعلي <sup>(٢)</sup>	النسبة المئوية من التقدير الأصلي	الكميات المتوافرة (التعهدات)	الكميات المتوافرة كنسبة مئوية من التقدير المعدل
برامج التنمية	١ ٨٠٠	١ ٥٩٠	٨٨,٣	١ ٦٣٥	١٠٢,٨
عمليات الإغاثة الممتدة	٢ ٠٠٠	١ ٣٦٨	٦٨,٤	١ ١٨٤	٨٦,٥
عمليات طوارئ	١ ٨٠٠	٢ ٠٥٥	١١٤,٢	٢ ١٨٤	١٠٦,٣
<b>المجموع</b>	<b>٥ ٦٠٠</b>	<b>٥ ٠١٣</b>	<b>٨٩,٥</b>	<b>٥ ٠٠٣</b>	<b>٩٩,٨</b>

(١) ميزانية البرنامج للفترة المالية ١٩٩٧-١٩٩٦ (الوثيقة CFA 40/4/Rev.1)

(٢) تقرير أداء الميزانية لعام ١٩٩٦ (الوثيقة WFP/EB.A/97/4-B)

٧- ويتبين من تحليل توافر الموارد بحسب فئة البرامج أنه حدثت زيادة طفيفة في الموارد المخصصة للتنمية، حيث زادت بنسبة ٢,٨ في المائة، وفي الموارد المخصصة لعمليات الطوارئ التي زادت بنسبة ٦,٣ في المائة، عما كانت عليه في الميزانية المعدلة، بينما حدث انخفاض ملموس في الموارد المتوافرة لعمليات الإغاثة الممتدة، حيث نقصت بنسبة ١٣,٥ في المائة.

٨- أما من حيث القيمة، فقد عدلت الموارد المتوافرة من ٣٠٦٥,٥ مليون دولار إلى ٣٧٤٠,٢ مليون دولار للفترة المالية. أما ما توافر من هذه الموارد فعلا - كما يتبين من الجدول ٢ أدناه - فلم يتعد ٢ ٥٢٧ مليون دولار من المساهمات في فئات البرامج المختلفة.

**الجدول ٢: المساهمات: المتوقع والفعلي في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧  
(بملايين الدولارات)<sup>(١)</sup>**

فئة البرنامج	التقدير الأصلي	التقدير المعدل	الفعلي
برامج التنمية	٨٠٥,٤	٧٢٣,٩	٧١٢,٤
عمليات الإغاثة ممتدة	٥٨٥,٧	٦٧٢,٣	٥٨١,٩
عمليات طوارئ	٩٠٨,٧	١ ١٦٣,٣	١ ١٣٣,٧
العمليات الخاصة	١٦٦,٩	٩٣,٠	٤٨,٣
غيرها	٣٢٥,٨	٧٨,٧	٥٠,٧
<b>المجموع</b>	<b>٣ ٠٦٥,٥</b>	<b>٢ ٧٤٠,٢</b>	<b>٢ ٥٢٧,٠</b>

(١) (أ) يشمل إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر؛ (ب) لا يشمل إيرادات سعر الفائدة.

**الفائض والاحتياطي وأرصدة الحسابات**

٩- تبين من استعراض الموارد النقدية للبرنامج أن الاحتياطات وأرصدة الحسابات قد زادت من ٢٩٤ مليون دولار إلى ٥١٨ مليون دولار في ١٢/٣١/١٩٩٧.



١٠- وبعد خصم أرصدة حسابات الأمانة والحساب العام، يصبح المبلغ المتعلق بالمشروعات والعمليات ٣٣٤,٤ مليون دولار بنهاية عام ١٩٩٧، مقابل ١٥٨,٨ مليون دولار في نهاية عام ١٩٩٥. ويبين القسم التالي نماذج للعوامل التي ربما ساهمت في زيادة أرصدة الحسابات:

### ← زيادة "النقد محل السلع"

بالإضافة إلى السلع العينية التي يتلقاها البرنامج، فإنه يتلقى أيضا من الجهات المانحة "نقدا محل السلع". وبالنسبة للتشغيل، قد يكون هناك فترة زمنية بين وصول النقد وبين الحاجة إلى شراء السلع. وإلى أن يتم شراء السلع اللازمة، ستظهر السجلات المالية زيادة في إيرادات السلع عن مصروفاتها. ويتوقف حجم هذه الزيادة على نسبة التبرعات النقدية مقابل التبرعات العينية. ويتبين من التحليل أن نسبة التبرعات النقدية إلى التبرعات العينية قد طرأ عليها تغير ملحوظ: ففي نهاية عام ١٩٩٥، كانت النسبة المئوية للدخل الإجمالي من السلع ٧٢,٦ في المائة سلع عينية، و ٢٧,٤ في المائة نقد محل السلع، مقابل ٥٥,٥ في المائة للتبرعات العينية و ٤٤,٥ في المائة للتبرعات النقدية في نهاية عام ١٩٩٧. ويظهر هذا التطور في الكشوفات المالية، التي تبين زيادة في إيرادات السلع عن مصروفاتها، تقدر بنحو ٦٤,٧ مليون دولار في نهاية عام ١٩٩٧، مقابل مليوني دولار فقط في نهاية عام ١٩٩٥.

### ← التبرعات الضخمة ومشكلة الاستيعاب، وتغيير استراتيجية التركيز على أقل البلدان نموا

لا يمكن دائما استيعاب التبرعات السلعية (سواء كانت عينا أو نقدا) على الفور في المبالغ التي يتم التبرع بها للأسباب التالية:

(أ) عدم كفاية القدرة التخزينية للكميات الكبيرة في البلدان المتسلمة، الأمر الذي يؤدي إلى شحن هذه الكميات على دفعات صغيرة، بما يؤدي إلى تأخير الإنفاق عليها؛ (ب) التركيز الاستراتيجي على أقل البلدان نموا، مقابل البلدان المتلقية الأخرى التي يمكن أن تكون جاهزة لاستيعاب كميات أضخم من الموارد؛ (ج) السلع المتبرع بها قد لا تتناسب بالضرورة مع الاحتياجات التشغيلية، نتيجة العادات الغذائية للمستفيدين مثلا. وكل هذه العوامل تسبب تأخير الإنفاق والتباطؤ في جلب السلع.

### ← التغيير المستمر في الظروف

في ظروف التشغيل، وبخاصة حالات الطوارئ، قد تؤدي ظروف الأمن والمواصلات والتغيير في الأوضاع القائمة، كأن تحدث أعمال عنف أو حرب أهلية بصورة مفاجئة، إلى وقف تنفيذ العملية أو المشروع. وفي الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧، لعبت مثل هذه الأحداث دورا هاما في إدارة المعونات الغذائية وجلب سلع البرنامج. وعلى سبيل المثال، فقد شهدت الفترة المالية المذكورة توقف العمليات في مشروع منطقة ليبيريا، وسيراليون، وأفغانستان، ومنطقة البحيرات الكبرى. ولم يسبب هذا التوقف مشكلات تشغيلية فحسب، بل أطل فترة تنفيذ العمليات، مع زيادة طفيفة في تكاليف الأغذية، مما ساهم في زيادة الاحتياطيات.

الملخص



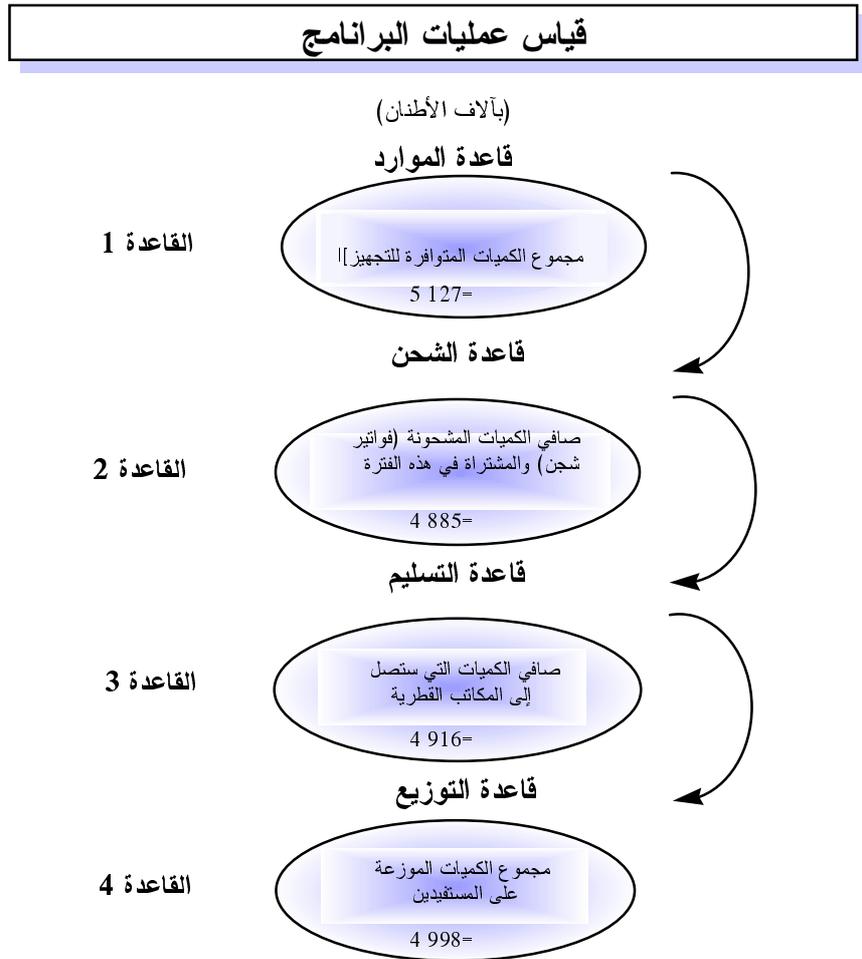
كانت الكميات متوافرة بالنسبة للتبرعات المؤكدة في تعهدات الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ هي ٥ ٠٠٣ ٠٠٠ طن، تعادل ٥٢٧ مليون دولار من حيث القيمة؛

زادت التبرعات النقدية مقابل التبرعات العينية، مقارنة بالفترة المالية السابقة، مما ساهم في زيادة أرصدة الحسابات.

## مستوى العمليات والإنفاق

### قياس عمليات البرنامج

١١- إن عمليات البرنامج في مجملها، ابتداء من تعهد الجهة المانحة إلى توزيع الأغذية على المستفيدين، هي عملية طويلة للغاية. وهي تتكون من عدة قواعد، يمكن استخدام أربع قواعد منها على الأقل لقياس مستوى عمليات البرنامج: (أ) قاعدة الموارد؛ (ب) قاعدة الشحن؛ (ج) قاعدة التسليم؛ (د) قاعدة التوزيع. ويبين الشكل التالي هذه القواعد الأربع. ووتحتوى النظم والإجراءات الجارية على مقاييس للعمليات في حالة القواعد الثلاث الأولى. أما القاعدة الرابعة فيتم تقديرها استقرائياً حتى الآن. ومن المتوقع أن يؤدي نظام متابعة السلع، الذي يجري وضعه الآن في نطاق برنامج تحسين الإدارة المالية، إلى إعطاء قياس محدد إلى قاعدة التوزيع.



## قاعدة الموارد

١٢ تقيس قاعدة الموارد حجم الموارد التي تصبح متاحة أثناء الفترة المالية. ويشمل هذا الحجم أرصدة التبرعات المؤكدة من الفترة المالية السابقة التي لم تسلم بعد، والتبرعات المؤكدة للفترة الجارية. أما التبرعات التي سلمت مقدماً فتطرح من هذا المجموع، ليصبح الناتج هو الموارد الجاهزة المتوافرة كما يتبين من الجدول أدناه. وكان حجم الموارد المتاحة لجلبها من الجهات المانحة هو ٥,١٢٧ مليون طن كما يتبين من الجدول ٣ أدناه، مقارنة بالتقديرات المعدلة وهي ٥,٠١٣ مليون طن. ويتضمن الملحق الأول مزيداً من التفاصيل في هذا الشأن.

## الجدول: ٣

قاعدة الموارد	المجموع الإجمالي (بآلاف الأطنان)
١- تعهدات الفترة السابقة	٤٠٣
٢- مضافاً إليها: تعهدات الفترة الجارية (١٩٩٦-١٩٩٧)	٥٠٠٣
٣- مجموع تعهدات الفترة الجارية	٥٤٠٦
٤- مطروحاً منه: المرحل بالفعل من السنوات السابقة	٢٧٩-
٥- مجموع الكميات المتوافرة للتجهيز	٥١٢٧

## قاعدة الشحن

١٣- تقيس قاعدة الشحن حجم السلع التي يتم شحنها أو شراؤها من نقطة المنشأ. ويتكون هذا الحجم من السلع الجاهزة - التي صدرت لها أوامر شحن - ولكنها لم تشحن في الفترة المالية السابقة، وبالإضافة إلى السلع الجاهزة في الفترة الجارية (وصدرت لها أوامر شحن)، مطروحاً منها السلع التي لم تشحن أو تشتري بعد في الفترة الجارية. وقد بلغ مجموع الشحنات (التي صدرت لها فواتير شحن) والتي تم شراؤها في ١٩٩٦-١٩٩٧، نحو ٤,٨٨٥ مليون طن كما يتبين من الجدول ٤ أدناه مقابل المستوى التقديري وهو ٥,٠١٣ مليون طن.

## الجدول: ٤

قاعدة الشحن	الحجم الإجمالي (بآلاف الأطنان)
٦- الكميات الجاهزة (أوامر شحن صدرت في الفترة الجارية)	٤٤٧٥
٨- مضافاً إليها المرحل من السنة السابقة (أوامر شحن) ولم تشحن	٤٤٠
٩- مجموع الكميات المتوافرة للشحن أو الشراء محلياً	٤٩١٥
مطروحاً منه: الباقي للشحن/ الشراء في الفترة التالية	٣٠-
١٠- صافي الكميات المشحونة (فواتير شحن) والمشتراة	٤٨٨٥



## قاعدة التسليم

١٤ قاعدة التسليم هي قياس حجم السلع الذي يصل إلى البلدان المستفيدة. ويدخل في ذلك الشحنات التي تصل إلى هذه البلدان و/أو استلامها للكميات التي اشترت في الفترة السابقة، وكذلك وصول الشحنات و/أو استلام السلع التي اشترت محليا أثناء الفترة المالية الجارية. وقد بلغ حجم السلع التي سلمت إلى المكاتب القطرية أثناء الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧ نحو ٤,٩١٦ مليون طن كما يتبين من الجدول ٥ أدناه.

الجدول: ٥	
قاعدة التسليم	الحجم الإجمالي (بآلاف الأطنان)
١٠- الكميات المشحونة (فواتير شحن) والمشتراة	٤ ٨٨٥
١٢- مضافا إليها: الشحنات والمشتريات في الترانزيت عن الفترة السابقة	١٤٥
١٣- مجموع الكميات التي ينتظر أن تصل إلى المكاتب القطرية	٥ ٠٣٠
مطروحا منه: الكميات التي في الترانزيت	١١٤-
١٤ صافي الكميات التي ستصل إلى المكاتب القطرية	٤ ٩١٦

## قاعدة التوزيع

١٥- يتحدد المستوى الكلي للكميات المتاحة للتوزيع كما يتبين من الجدول ٦ أدناه بحسب حجم الكميات المسلمة مضافا إليها الرصيد المخزون داخل البلد. وقد يعدل هذا المستوى بسبب خسائر ما بعد التسليم، ليصبح الناتج هو حجم السلع المتاحة لتوزيعه على المستفيدين. فإذا افترضنا أن خسائر ما بعد التسليم كانت ١ في المائة، كان مقياس قاعدة التوزيع هو ٤,٩٩٨ مليون طن لعمليات البرنامج في الفترة المالية.

الجدول: ٦	
قاعدة التوزيع	الحجم الإجمالي (بآلاف الأطنان)
١٤- الكميات الواصلة إلى المكاتب القطرية	٤ ٩١٦
١٦- مضافا إليها: المخزونات القطرية	١ ١٠٩
١٧- مجموع الكميات المتوافرة للتوزيع	٦ ٠٢٥
١٨- مطروحا منها: خسائر ما بعد التسليم	٦٠-
١٩- مجموع الكميات المتوافرة للتوزيع على المستفيدين	٥ ٩٦٥
مطروحا منها: الرصيد المخزون في نهاية ١٩٩٦-١٩٩٧	٩٦٧-
٢٠- صافي الكميات الموزعة على المستفيدين	٤ ٩٩٨

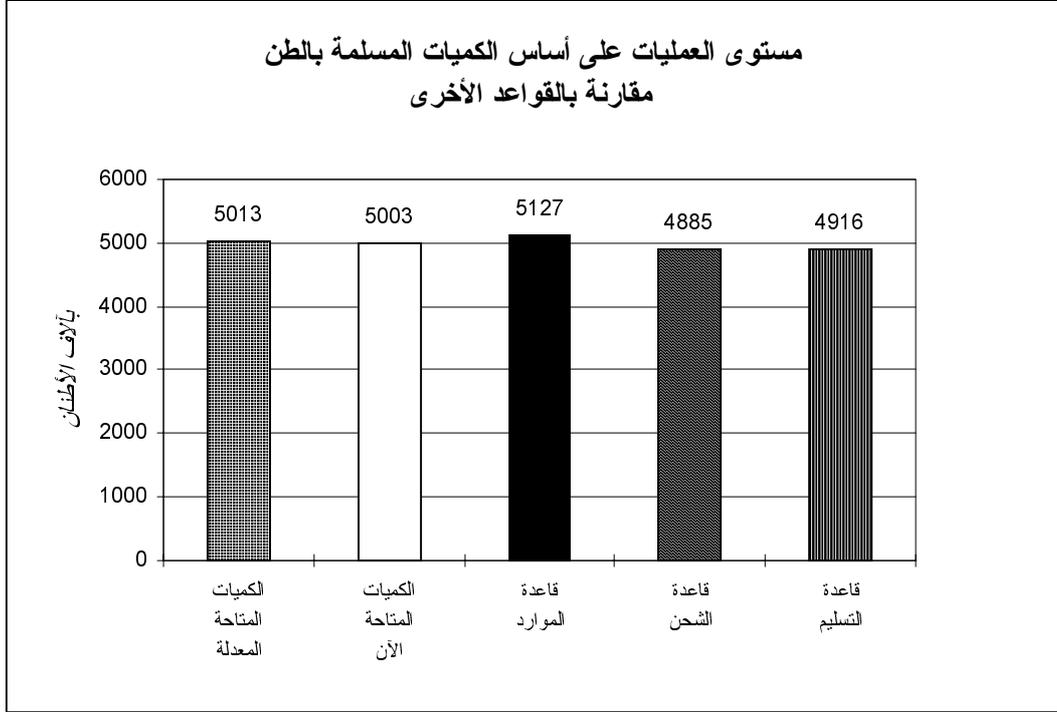
## علامة على الطريق

١٦- لاشك أن توافر الموارد هو العامل الحاسم في مستوى العمليات. فالمفترض أنه إذا توافرت الموارد سوف تجهز وتسلم. وقد أشارت الخطة الاستراتيجية والمالية للفترة ١٩٩٦-١٩٩٩ إلى أن حجم السلع المسلمة يعبر عن مستوى العمليات للفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧. وبناء على حجم السلع المسلمة، توقعات الميزانية أن يكون مستوى العمليات في



حدود ٥,٦ مليون طن، عدل إلى ٥,٠١٣ مليون طن. وبناء على حجم الكميات المسلمة، فإن المستوى الفعلي للعمليات في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ كان ٤,٩١٦ مليون طن أي ٩٨,١ من مستوى العمليات بعد تعديله.

٩



١٧- وبشكل عام، كان مستوى العمليات من حيث الكميات المسلمة، هو:

- (أ) ٩٨,١ في المائة من التقديرات المعدلة، وهي ٥,٠١٣ مليون طن؛
- (ب) ٩٨,٣ في المائة من الكميات المتوافرة وهي ٥,٠٠٣ مليون طن؛
- (ج) ٩٥,٩ في المائة من قاعدة الموارد، وهي ٥,١٢٧ مليون طن. (أنظر الرسم البياني رقم ٩ أعلاه)

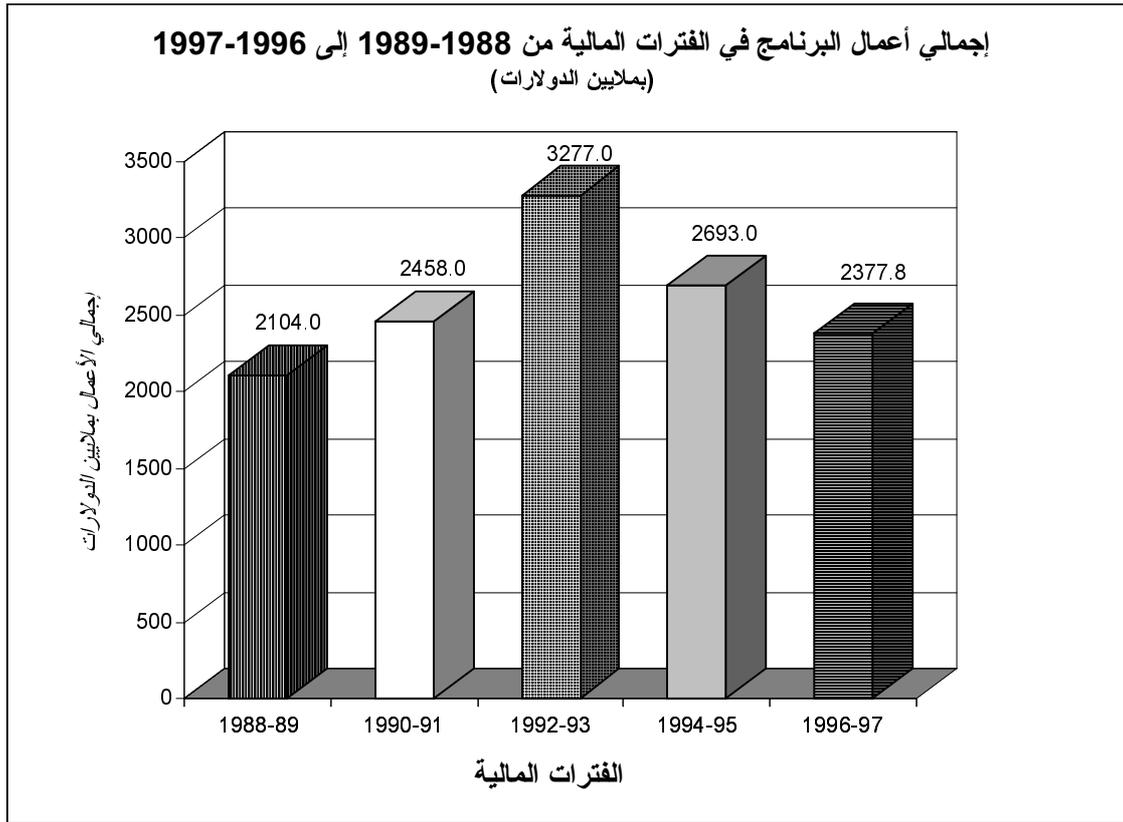
### الملخص

كان مستوى العمليات على أساس الكميات المسلمة هو ٤,٩١٦ مليون طن، أو ٩٥,٩ في المائة من قاعدة الموارد



## تحليل استخدام الموارد: الإنفاق التشغيلي





### عرض عام: الإنفاق

١٨- قدر مستوى الإنفاق بنحو ٢,٨٠١ مليار دولار للفترة المالية، بما في ذلك ٢٢٦,٤ مليون دولار لعنصر دعم البرامج والإدارة. وبلغ الإنفاق والالتزامات الفعلية، بما في ذلك عنصر دعم البرامج والإدارة، ٣٧٧,٨ مليون دولار، بينما كان مجموع الإيرادات ٢ ٦٠٠,٦ مليون دولار<sup>(١)</sup>. ويبين الجدول ٧ أدناه التالي توزيع الإنفاق بحسب فئة البرامج في الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧، كما يتضمن الملحق الثاني المزيد من التفاصيل.



**الجدول ٧: الميزانية المعدلة ومقارنتها بالإنفاق الفعلي<sup>(١)</sup>  
(بملايين الدولارات)**

فئة البرنامج	الميزانية المعدلة	الإنفاق الفعلي	الإنفاق الفعلي كنسبة مئوية من الميزانية المعدلة
برامج التنمية	٧٣٢,٩	٧٣٢,٩	٩٣,٩
مشروعات الإغاثة الممتدة	٦٧٢,٣	٥٢٠,٣	٧٧,٥
عمليات الطوارئ	١ ١٦٣,٣	١ ٠٠٦,٦	٨٦,٥
العمليات الخاصة والشائبة وغيرها	٢٣٢,٧	١٦٢,٢	٦٩,٧
<b>المجموع</b>	<b>٢ ٨٠١,٢</b>	<b>٢ ٣٧٧,٨</b>	<b>٨٤,٩</b>

(١) يشمل تكاليف الدعم غير المباشر.

١٩ كانت النفقات العامة الفعلية تقل بنسبة ١٥,١ في المائة عن الميزانية المعدلة وقدرها ٢,٨٠١ مليون دولار، وسجلت عمليات الإغاثة الممتدة أكبر فارق في هذا الشأن. وكان الإنفاق الفعلي على أهم ثلاثة فئات برامجية أقل من الميزانية المعدلة كما يلي: التنمية (٦,١ في المائة)، وعمليات الإغاثة الممتدة (٢٢,٥ في المائة) وعمليات الطوارئ (١٣,٥ في المائة).

٢٠- ويتبين من تحليل أهم ثلاثة عناصر للتكلفة، وجود انخفاض في الإنفاق عن الميزانية المعدلة: كما يتبين من الجدول ٨ أدناه حيث انخفض في حالة السلع بنسبة (٧,٣ في المائة)، وكان السبب الرئيسي في ذلك هو الانخفاض في متوسط تكاليف السلع التي اشتراها البرنامج في عام ١٩٩٧، وفي النقل بنسبة (٢٥,٣ في المائة)، نتيجة المكاسب التي تحققت من الكفاءة في عمليات التخطيط قبل الشحن، وتجميع الشحنات، وزيادة استخدام السفن المستأجرة، وفي النقل الداخلي والتخزين والمناولة برا وجوا بنسبة (٤٢,٥ في المائة). ويرجع جزء كبير من الانخفاض في تكاليف النقل الداخلي والتخزين والمناولة إلى إلغاء مبلغ كبير من الالتزامات لهذا العنصر، ظل معلقاً حتى نهاية عام ١٩٩٧<sup>(١)</sup>.

**الجدول ٨: مقارنة الميزانية المعدلة في ١٩٩٦-١٩٩٧ بالإنفاق، بحسب بند التكلفة  
(بملايين الدولارات)**

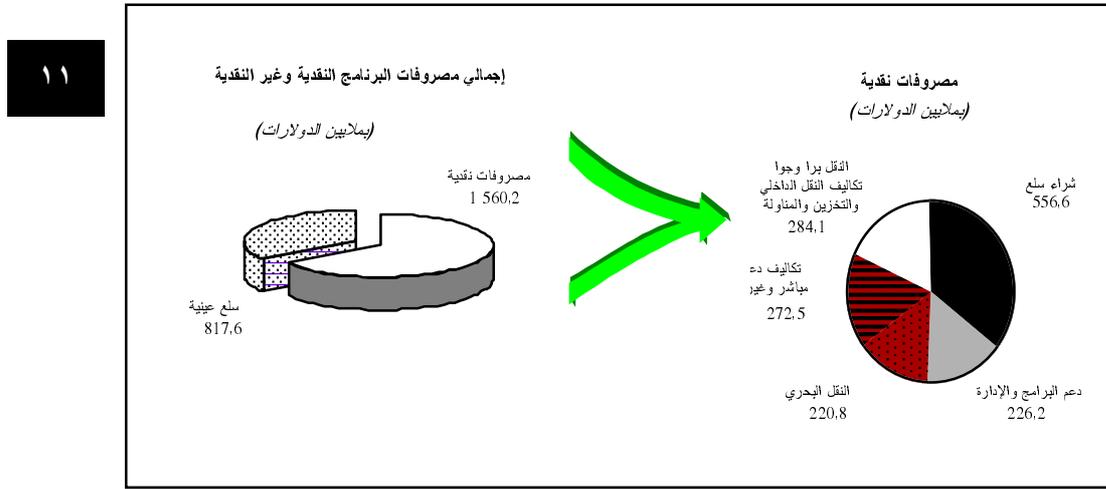
بند التكلفة	الميزانية المعدلة	الإنفاق الفعلي	الإنفاق الفعلي كنسبة مئوية من الميزانية المعدلة
السلع	١ ٤٨٣,٢	١ ٣٧٤,٢	٩٢,٧
النقل البحري	٢٩٥,٥	٢٢٠,٨	٧٤,٧
النقل برا وبحرا تكاليف النقل الداخلي والتخزين والمناولة	٤٩٤,٤	٢٨٤,١	٥٧,٥

(١) طبقاً للطريقة المتبعة في حسابات البرنامج، فإن إنفاق الفترة المالية يرد في الكشوفات المالية خالبا من قيمة الالتزامات القائمة الملغاة، أي أن إلغاء الالتزامات المدرجة في الفترات السابقة يقلل من الإنفاق المذكور في الكشوفات المالية عن الفترة المالية الجارية. وقد راجع البرنامج مراجعة دقيقة مدى سلامة الالتزامات القائمة بالنقل الداخلي والتخزين والمناولة، وكانت النتيجة إلغاء هذه الالتزامات التي روي أنها غير سليمة.



تكاليف المباشر وغيرها	٣٠١,٧	٢٧٢,٥	٩٠,٣
دعم البرامج والإدارة	٢٢٦,٤	٢٢٦,٢	٩٩,٩
<b>المجموع</b>	<b>٢ ٨٠١,٢</b>	<b>٢ ٤٩٤</b>	<b>٨٤,٩</b>

- ٢١- كان توزيع الميزانية المعدلة، كنسبة مئوية من مجموع الإنفاق، كما يلي: السلع (٥٢,٩ في المائة)، والنقل (١٠,٥ في المائة)، والنقل الداخلي والتخزين والمناولة برا وجوا (١٧,٦ في المائة) مقارنة بالإنفاق الفعلي، وهو: السلع ٥٧,٨ في المائة، والنقل ٩,٣ في المائة، والنقل الداخلي والتخزين والمناولة برا وجوا ١١,٩ في المائة.
- ٢٢- وتبين من استعراض الإنفاق الكلي نقدا والبنود غير النقدية أن هناك ٨١٧,٦ مليون دولار، أي ٣٤,٤ في المائة ذهبت إلى السلع العينية، بينما ذهب مبلغ ١ ٥٦٠,٢ مليون دولار، أو ٥٦,٦ في المائة إلى الإنفاق النقدي، كما يتبين من الشكل ١١ أدناه.



## الأنشطة التشغيلية بحسب فئة البرامج

### ← البرامج القطرية

- ٢٣- تم إعداد ١١ برنامجا قريبا، أثناء الفترة المالية وعرضت على المجلس التنفيذي لإجازتها. ومن بين البرامج التي أجازت، كانت هناك أربعة برامج لبوليفيا وبنغلاديش والهند وباكستان للفترة ١٩٩٧-٢٠٠٠. أما البرامج الأخرى فكانت من نصيب غانا ومصر وموزمبيق وموريتانيا وزامبيا واليمن وهايتي، للفترة من ١٩٩٨-٢٠٠٠. وفيما يلي أهم ملامح الأنشطة التشغيلية للبرنامج في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ بحسب فئات البرامج، كما يتضمن الملحق الثاني مزيدا من التفاصيل في هذا الشأن.

### ← برنامج التنمية

#### إجازة المشروعات والتوسع فيها (الجدول ٩)

- ٢٤- أجاز المجلس التنفيذي أو المديرية التنفيذية بمقتضى السلطة المخولة لها ٢٥ مشروعا جديدا وتوسعات في المشروعات القائمة في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧، وذلك بقيمة إجمالية قدرها ٣٨٣,٨ مليون دولار. ومن هذه المشروعات

والتوسعات التي أُجيزت، كان هناك تسعة في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، وستة في إقليم جنوب شرقي آسيا، وأربعة في إقليم أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، أما الستة الباقية فكانت من نصيب إقليم شمال أفريقيا والشرق الأوسط. وسلمت أثناء الفترة المالية ١ ٧١١,٠٠٠ مليون إلى مشروعات التنمية.

٢٥ وكما يتبين من الجدول التالي، فإن أغلب المشروعات الجديدة والتوسعات التي أُجيزت، كانت في قطاعي الزراعة والتنمية الريفية.

**الجدول ٩: مشروعات البرنامج التي ووفق عليها أو تم توسيعها في عام ١٩٩٦-١٩٩٧: التنمية (بملايين الدولارات)**

ميزانية المشروعات	عدد المشروعات	
		التنمية الزراعية والريفية
١٧٧,٤	٨	الإنتاج الزراعي
٤١,٩	٦	البنيات الأساسية الريفية
١١,٩	١	التوطين
٢٣١,٢	١٥	المجموع الفرعي
		تنمية الموارد البشرية
١٣٣,٨	٨	مراكز رعاية الأمومة والطفولة والمدارس الابتدائية
١٨,٨	٢	محو الأمية ومراحل التعليم الأخرى
١٥٢,٦	١٠	المجموع الفرعي
٣٨٣,٨	٢٥	المجموع

### الإنفاق

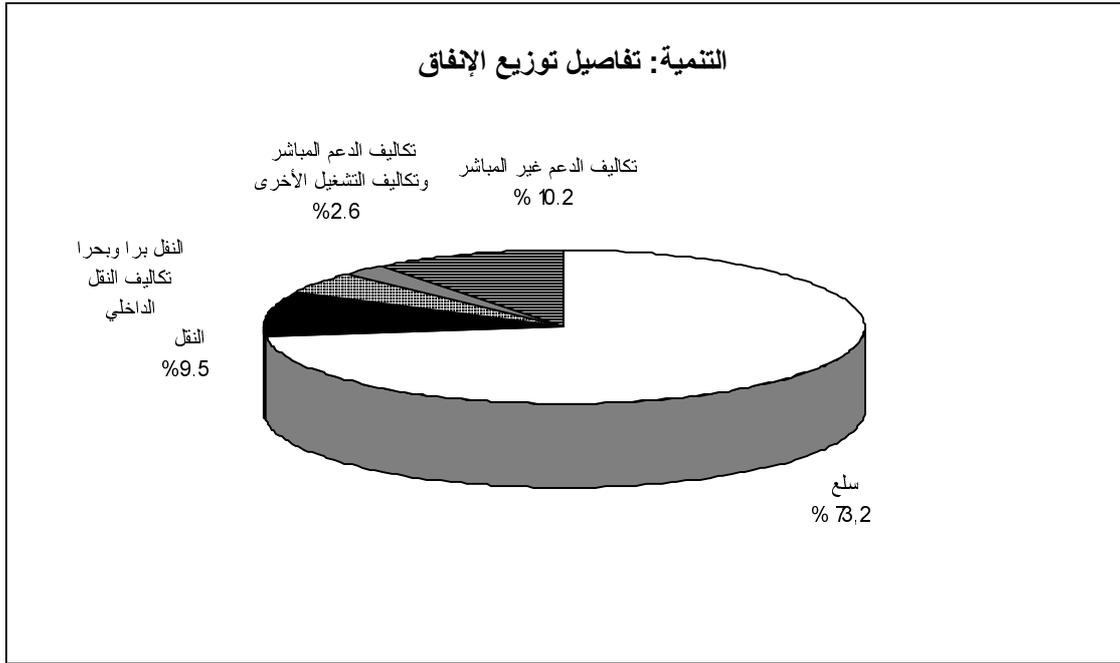
٢٦- بلغ مجموع الإنفاق على برنامج التنمية في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ نحو ٦٨٨,٣ مليون دولار<sup>(١)</sup>، أي ٢٨,٩ في المائة من مجموع إنفاق البرنامج، مقابل إيرادات قدرها ٧١٢,٤ مليون دولار. وكان الإنفاق الفعلي يقل بنسبة ٦,١ في المائة عن الميزانية المعدلة وقدرها ٧٣٢,٩ مليون دولار، حيث سجل النقل والتكاليف المتصلة به أكبر فارق في هذا المجال (٢٣,٢ في المائة).

٢٧- ويتبين من استعراض المصروفات على التنمية أن مبلغ ٥٠٣,٣ مليون دولار، أي ٧٣,٢ في المائة صرف على السلع، بينما حصل الإنفاق النقدي على ١٨٥ مليون دولار. ويبين الشكل ١٢ أدناه توزيع الإنفاق بحسب بنود الصرف.

(١) يشمل هذا المبلغ تكاليف الدعم غير المباشر كمصروفات. أما المبالغ الواردة في الكشوفات المالية فلا تشمل تكاليف الدعم غير المباشر تحت بند المصروفات، وإنما تظهر تكاليف الدعم غير المباشر تحت الإيرادات المحصلة في الحساب العام.



١٢



٢٨ تم تخفيض رصيد الالتزامات القائمة من ١ ٠٨٤,٣ مليون دولار في بداية الفترة المالية إلى ٨٧٨ مليون دولار في نهاية الفترة المالية، وهو تخفيض يصل إلى ١٩ في المائة. ويعادل مبلغ ٨٧٨ مليون دولار بعد تعديله نحو ١,٧١٥ مليون طن من السلع.

### أداء فئة التنمية

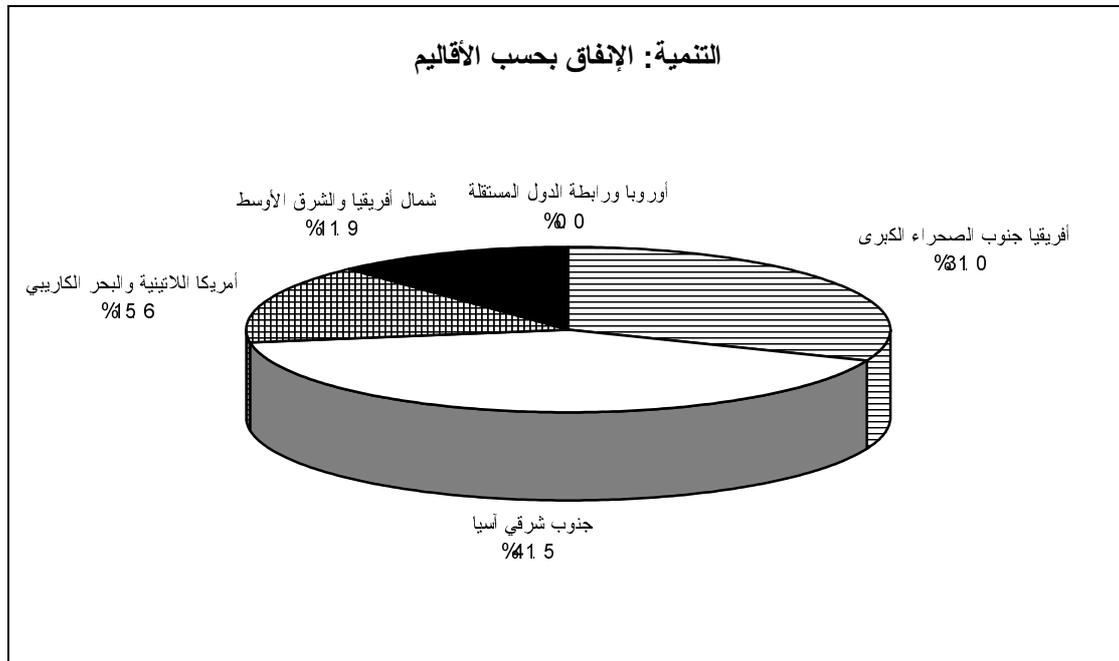
بحسب الكميات المسلمة:

١ ٧١١ ٠٠٠ مليون طن	مستوى العمليات على أساس الكميات المسلمة:
	التسليم كنسبة مئوية من:
١٠٧,٦%	الكميات التقديرية المتاحة بعد تعديلها، وهي ١,٥٩ مليون طن
١٠٤,٦%	الكميات الفعلية المتوافرة الآن من التعهدات وهي ١,٦٣٥ مليون طن
١٠٢,٦%	قاعدة الموارد وهي ١,٦٦٧ مليون طن

بحسب المستفيدين:

متوسط عدد الذين استفادوا من مساعدات البرنامج ١٩٩٦-١٩٩٧ هو ٢٢,٣ مليون شخص، منهم: ٢٠,٧ مليون شخص عام ١٩٩٦ و ٢٣,٨ مليون شخص عام ١٩٩٧.





### ← برنامج عمليات الإغاثة الممتدة

إجازة المشروعات والتوسع فيها (الجدول ١٠)

٢٩- أجاز المجلس التنفيذي أو المديرية التنفيذية بمقتضى السلطة المخولة لها، ٢٦ مشروعا جديدا لعمليات الإغاثة الممتدة أو توسعاتها، تبلغ قيمتها الإجمالية ٥١٠,٩ مليون دولار. ومن بين هذه المشروعات الجديدة والتوسعات الـ ٢٦ كان هناك ١٣ في إقليم أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، وستة في إقليم جنوب شرق آسيا، وسبعة في إقليم شمال أفريقيا والشرق الأوسط. وتم تسليم ١,١٧٣ مليون طن إلى عمليات الإغاثة الممتدة خلال الفترة المالية.

**الجدول ١٠: مشروعات البرنامج التي ووفق عليها أو تم توسيعها في عام ١٩٩٦-١٩٩٧:**

#### عمليات اللاجئين والنازحين الممتدة (بملايين الدولارات)

ميزانية المشروعات	عدد المشروعات	
٣٧٧,٥	٨	عمليات النازحين الممتدة
١٣٣,٤	١٨	عمليات اللاجئين الممتدة
٥١٠,٩	٢٦	المجموع

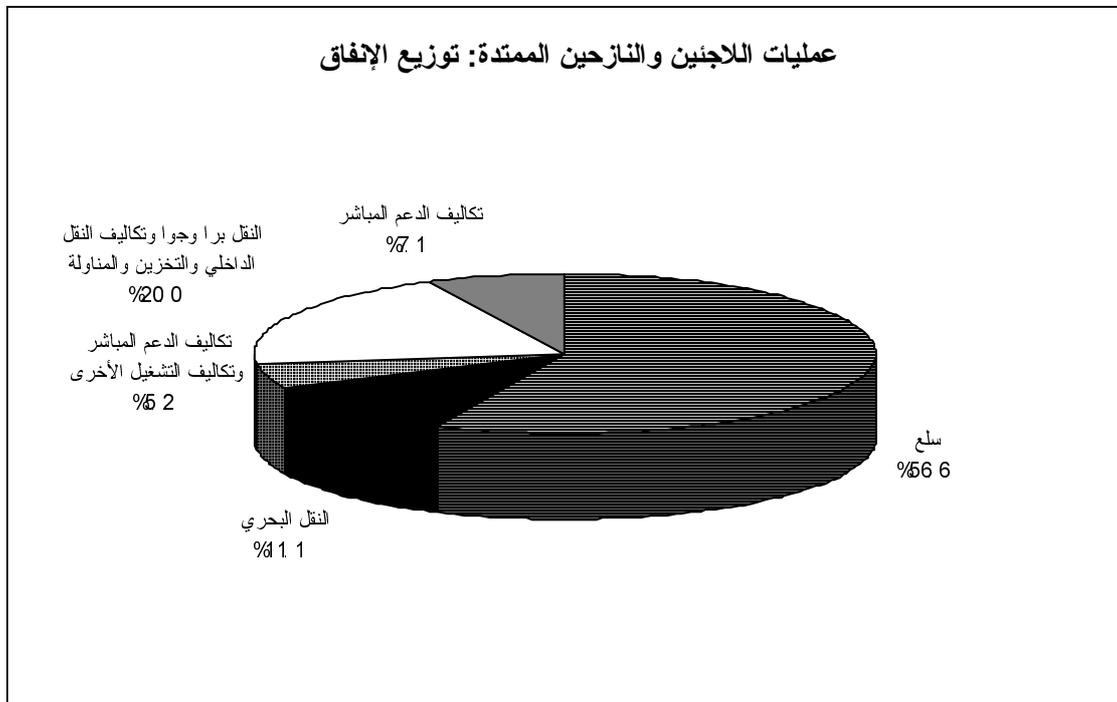


## الإنفاق

٣٠- بلغ مجموع الإنفاق على عمليات الإغاثة الممتدة في ١٩٩٦-١٩٩٧ نحو ٥٢٠,٧ مليون دولار، أي ٢١,٩ في المائة من مجموع إنفاق البرنامج، مقابل إيرادات وصلت في مجموعها إلى ٥٨١,٩ مليون دولار. وكان الإنفاق الكلي يقل بنسبة ٢٢,٥ في المائة عن الميزانية المعدلة وقدرها ٦٧٢,٣ مليون دولار، حيث كان الانخفاض أكثر ما يكون في النقل برا وجوا وتكاليف النقل الداخلي والتخزين والمناولة (٣٦,٢ في المائة) وفي النقل وما يتصل به من تكاليف (٢٩,٨ في المائة)، والسلع (١٧,٢ في المائة).

٣١- وشهد الإنفاق على عمليات الإغاثة الممتدة، صرف ٢٩٤,٦ مليون دولار على السلع، و٢٢٦,١ مليون دولار نفقات نقدية. وكنسبة مئوية، استأثرت السلع بالجزء الأكبر من الإنفاق، وهو ٥٦,٦ في المائة. ويوضح الشكل ١٤ أدناه توزيع بنود الإنفاق.

١٤٢



## أداء فئة عمليات الإغاثة الممتدة

بحسب كميات السلع المسلمة:

١,١٧٣ مليون طن	مستوى العمليات على أساس الكميات المسلمة:
	الكميات المسلمة كنسبة مئوية من:
٨٥,٧%	الكميات التقديرية المتاحة بعد تعديليها، وهي ١,٣٦٨ مليون طن
٩٩,١%	الكميات الفعلية المتوافرة الآن من التعهدات، وقدرها ١,١٨٤ مليون طن
٩٣,٩%	قاعدة موارد قدرها ١,٢٤٨ مليون طن



بحسب المستفيدين:

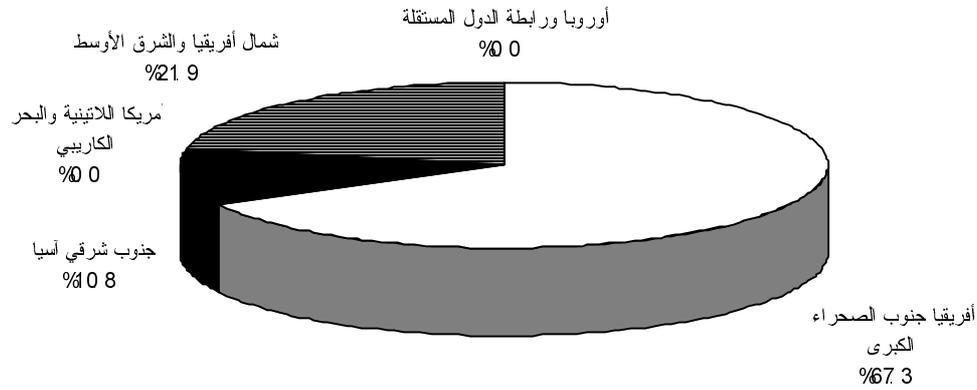
٢

كان متوسط عدد المستفيدين من مساعدة البرنامج في الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧ هو ٨,٨ مليون شخص، حيث كانوا ٩,٨ مليون في عام ١٩٩٦، و٧,٧ مليون في عام ١٩٩٧.

بحسب الأقاليم:

٣

### عمليات اللاجئين والنازحين الممتدة: الإنفاق بحسب الأقاليم



١٥٢

### برنامج عمليات الطوارئ

#### إجازة المشروعات والتوسع فيها (الجدول ١١)

٣٢- في ١٩٩٦-١٩٩٧، أجازت المديرية التنفيذية مع المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة أو بمفردها طبقاً للسلطات المخولة لها، ٥٦ عملية طوارئ جديدة أو توسعات. وبلغت القيمة الإجمالية لهذه العمليات ١ ٥٦٠,٥ مليون دولار. ومن بين هذه العمليات والتوسعات البالغ عددها ٥٦، كان هناك ٢٥ في إقليم أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، و٧ في إقليم جنوب شرقي آسيا، و٦ في إقليم أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، و٦ في إقليم شمال أفريقيا والشرق الأوسط، والـ ١٢ الباقية في إقليم أوروبا ورابطة الدول المستقلة. وبلغ مجموع الكميات المسلمة إلى هذه العمليات والتوسعات خلال فترة السنتين ٢,٠٣٢ مليون طن.



**الجدول ١١: مشروعات البرنامج التي أُجيزت أو تم توسيعها في عام ١٩٩٦-١٩٩٧:**  
**عمليات الطوارئ**  
**(بملايين الدولارات)**

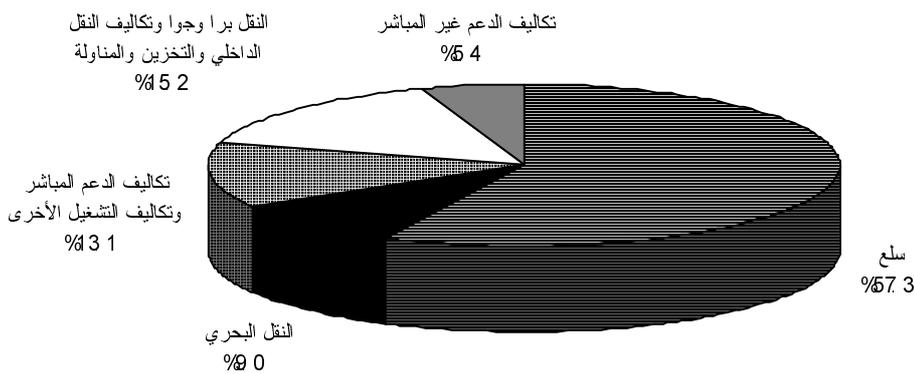
ميزانية المشروع	عدد المشروعات	
٤٩١,٠	١٥	جفاف/ فشل المحاصيل
٨٦٣,٠	٣١	كوارث من صنع الإنسان
٢٠٦,٥	١٠	كوارث طبيعية مفاجئة
١ ٥٦٠,٥	٥٦	المجموع

### الإنفاق

٣٣ بلغ مجموع الإنفاق أثناء الفترة المالية ١ ٠٠٦,٦ مليون دولار، أي ٤٢,٣ في المائة من مجموع إنفاق البرنامج، مقابل إيرادات بلغت ١ ١٣٣,٧ مليون دولار. وكان الإنفاق الفعلي يقل بنسبة ١٣,٥ في المائة عن الميزانية المعدلة وقدرها ١ ١٦٣,٣ مليون دولار، حيث كان أكبر انخفاض في تكاليف النقل الداخلي والتخزين والمناولة برا وجوا (٤٨,٧ في المائة)؛ والتكاليف المتصلة بالنقل (٢٩,٠ في المائة).

٣٤ وبالنسبة للإنفاق على فئة عمليات الطوارئ، كان هناك ٥٧٦,٣ مليون دولار أنفقت على السلع، و٤٣٠,٣ مليون دولار نفقات نقدية. واستأثر الإنفاق على السلع بنسبة ٥٧,٣ في المائة. ويبين الشكل ١٦ أدناه توزيع بنود الإنفاق.

### عمليات الطوارئ: توزيع الإنفاق



## أداء فئة عمليات الطوارئ

بحسب الكميات المسلمة:

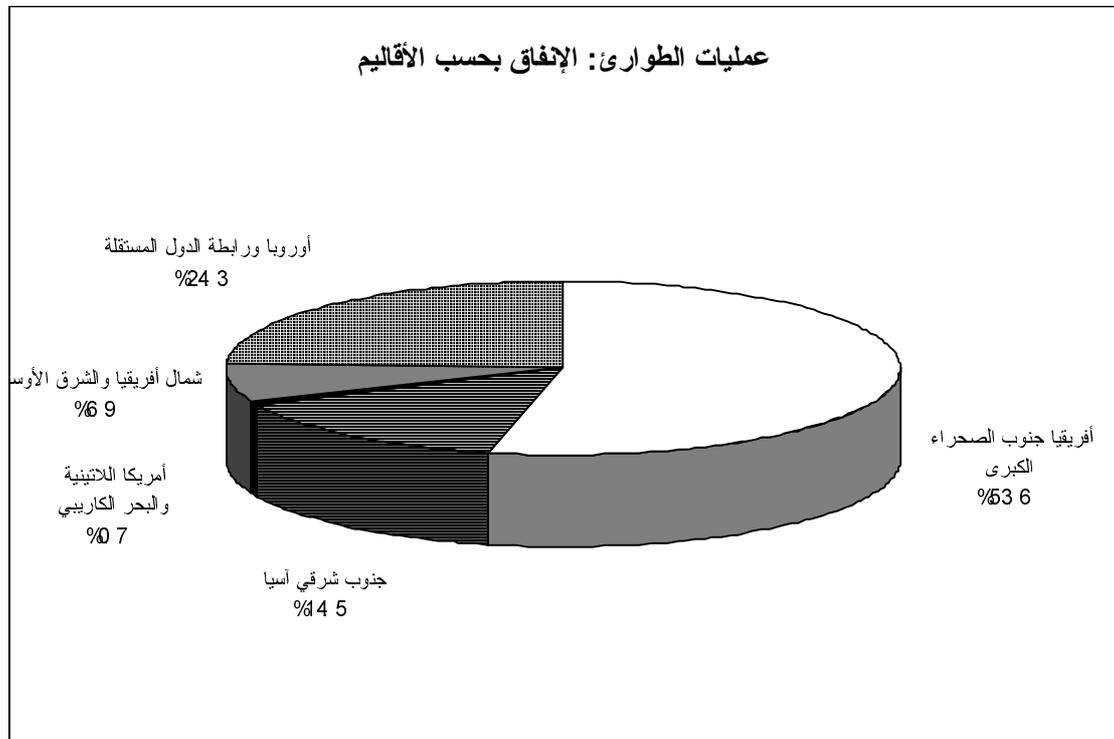
٢,٠٣٢ مليون طن	مستوى العمليات على أساس الكميات المسلمة:
	الكميات المسلمة كنسبة مئوية من:
%٩٨,٩	الكميات التقديرية المتاحة بعد تعديلها، وقدرها ٢,٠٥٥ مليون طن
%٩٣,٠	الكميات الفعلية المتوافرة الآن من التعهدات، وقدرها ٢,١٨٤ مليون طن
%٩١,٩	قاعدة موارد قدرها ٢,٢١٢ مليون طن

بحسب المستفيدين:

كان متوسط عدد المستفيدين من مساعدات البرنامج في الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧ هو ١٨,١ مليون شخص، حيث كانوا ١٤,٨ مليون في عام ١٩٩٦، و٢١,٤ مليون في عام ١٩٩٧.

بحسب الأقاليم

## عمليات الطوارئ: الإنفاق بحسب الأقاليم



## برنامج العمليات الخاصة

٣٥- نفذت أهم العمليات الخاصة التي ساعدها البرنامج في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ في أنغولا ورواندا والسودان وباكستان وليبيريا. وأمكن تدبير ٤٨,٣ مليون دولار وتخصيصها لتنفيذ هذه العمليات. وتركزت أنشطة هذه العمليات أساسا على النقل الجوي في أفريقيا، وعمليات صيانة الطرق والسكك الحديدية المتعلقة بعمليات الوحدة الاستشارية للنقل والإمداد في القوقاز. ووصل مجموع الإنفاق على العمليات الخاصة في ١٩٩٦-١٩٩٧ إلى ٤٤,٥ مليون دولار. ويبين الجدول ١٢ أدناه توزيع هذه الموارد على بنود الصرف.

الجدول ١٢: العمليات الخاصة (بملايين الدولارات)	
١٩,٨	إعداد المشروعات وتكاليف الموظفين وما يتصل بها
١٥,٠	نقل جوي
٣,١	معايير طرق وأنهار، وصيانة معدات سكك حديدية وموانئ وسواحل
٢,٨	مركبات
١,٣	اتصالات وأجهزة حاسوب
٢,٥	مصروفات متنوعة
٤٤,٥	المجموع

## ↩ البرمجة الثنائية وغيرها

٣٦- قدم البرنامج في الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧، خدمات ثنائية إلى الجهات المانحة، في الوقت الذي واصل فيه إدارته لبعض البرامج الخاصة مثل خطة صغار الموظفين المهنيين. وبلغ مجموع الإنفاق على هذه الأنشطة في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ نحو ٦٤,٢ مليون دولار.

## ↩ برنامج تحسين الإدارة المالية

٣٧- بلغ الإنفاق على برنامج تحسين الإدارة المالية ٥,٣ مليون دولار في فترة السنتين. ويتضمن الملحق الرابع مزيدا من التفاصيل عن مبادرات هذا البرنامج.

## المخلص

انخفض مجموع الإنفاق الفعلي بنسبة ١٥,١ في المائة عن الميزانية المعدلة:

◇ برامج التنمية: انخفض بنسبة ٦,١ في المائة؛

◇ عمليات الطوارئ: انخفض بنسبة ١٣,٥ في المائة؛

◇ عمليات الإغاثة الممتدة: انخفض بنسبة ٢٢,٥ في المائة.

حدث ارتفاع في أداء أهم ثلاث فئات برامجية على أساس الكميات المسلمة مقارنة بمستوى العمليات بعد التعديل:



◇ برامج التنمية: ١٠٧,٦ في المائة؛

◇ عمليات الطوارئ: ٩٨,٩ في المائة؛

◇ عمليات الإغاثة الممتدة: ٨٥,٧ في المائة

الكميات التي سلمت بحسب كل فئة كنسبة مئوية من مجموع الكميات المسلمة، كانت كما يلي:

◇ لبرامج التنمية: ٣٤,٨ في المائة؛

◇ لعمليات الإغاثة الممتدة: ٢٣,٩ في المائة؛

◇ لعمليات الطوارئ: ٤١,٣ في المائة.

كان عدد المستفيدين:

◇ من برامج التنمية: ٢٠,٧ مليون في ١٩٩٦؛ و ٢٣,٨ مليون في ١٩٩٧؛

◇ من عمليات الإغاثة الممتدة: ٩,٨ مليون في ١٩٩٦؛ و ٧,٧ مليون في ١٩٩٧؛

◇ من عمليات الطوارئ: ١٤,٨ مليون في ١٩٩٦؛ و ٢١,٤ مليون في ١٩٩٧.

كان الإنفاق بحسب الأقاليم كما يلي:

◇ ٤١,٥ في المائة من الإنفاق على التنمية صرف على إقليم شرقي آسيا؛

◇ ٦٧,٣ في المائة من الإنفاق على عمليات الإغاثة الممتدة صرف على إقليم أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى؛

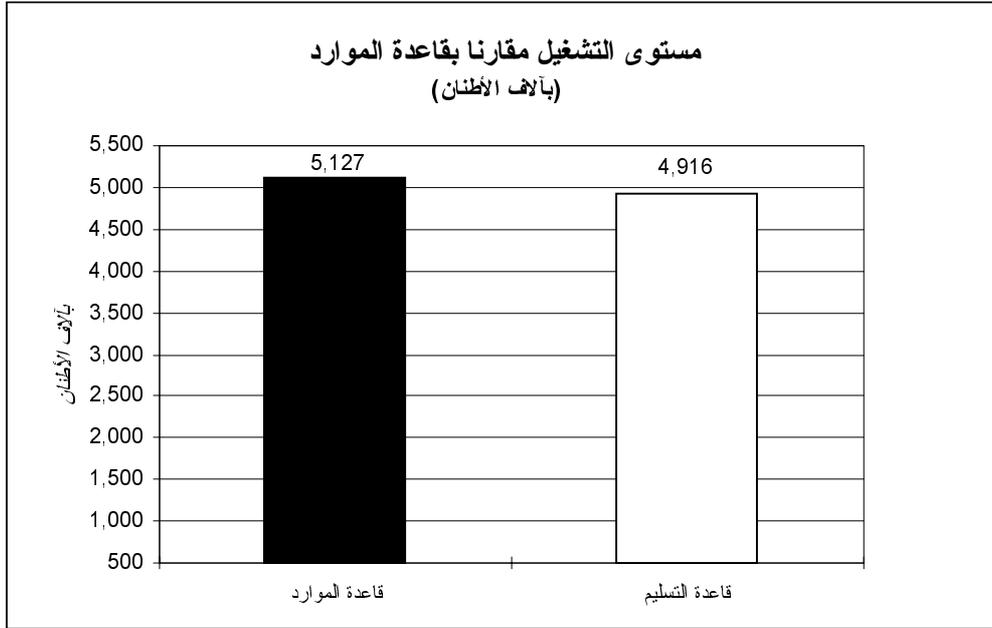
◇ ٥٣,٦ في المائة من الإنفاق على عمليات الطوارئ صرف على إقليم أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى.

## انتهاء فترة السنتين: العمليات

تم تسليم ٤,٩١٦ مليون طن من السلع، كما يتبين من الرسم البياني ١٨ أدناه



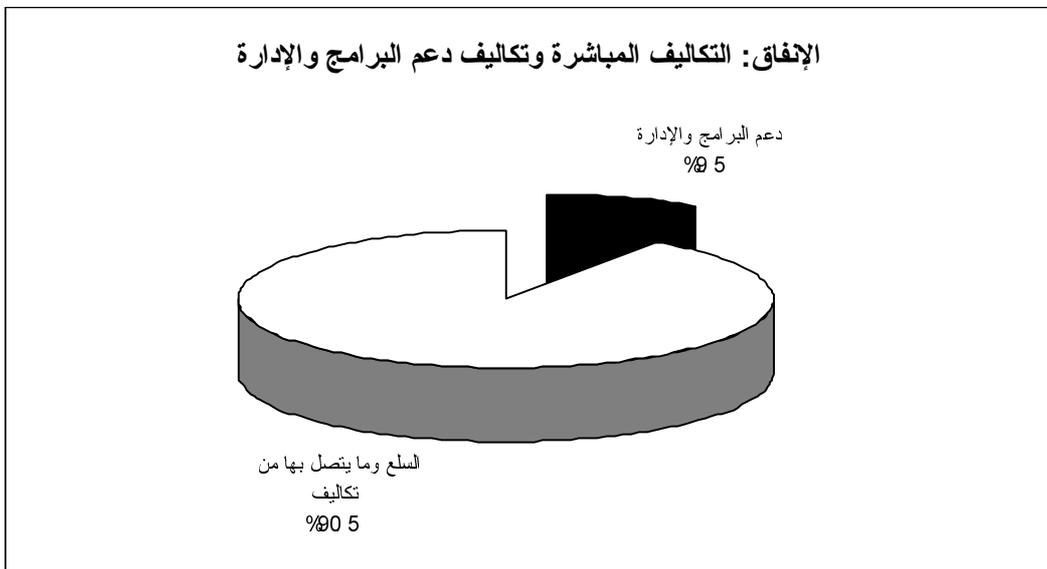
١٨٢



كان مستوى التشغيل على أساس الكميات المسلمة هو ٩٥,٩ في المائة من قاعدة الموارد، و٩٨,٣ في المائة من مستوى التسليم بعد تعديله؛

أنفق ٩٠,٥ في المائة من المصروفات على السلع وما يتصل بها من تكاليف مباشرة، كما يتبين من الشكل ١٩ أدناه.

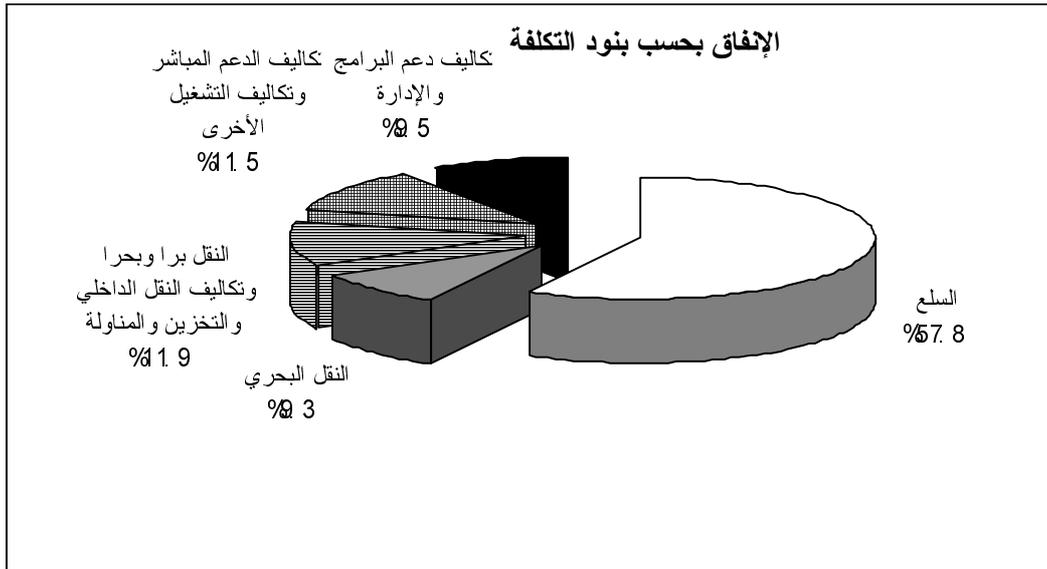
١٩٢



بالنسبة لأهم ثلاث فئات برامجية، استأثرت السلع بنسبة ٥٧,٨ في المائة على الأقل في مجموعها.



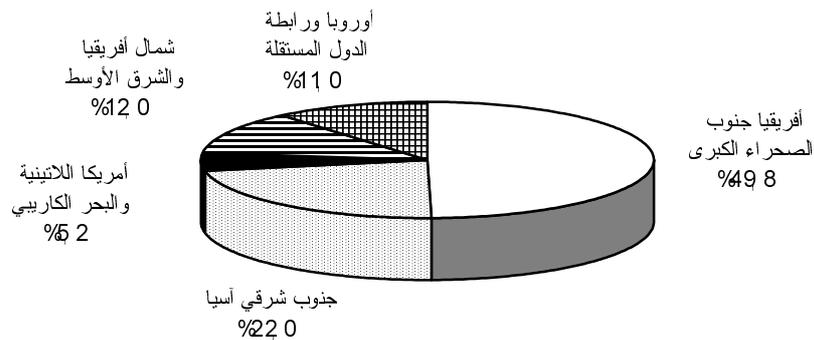
٢٠٢



كان متوسط عدد المستفيدين من البرنامج ٤٩,١ مليون شخص: ٤٥,٣ مليون عام ١٩٩٦ و ٥٢,٩ مليون عام ١٩٩٧. ذهب نحو نصف مصروفات البرنامج على أهم ثلاث فئات برامجية إلى إقليم أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى كما يتبين من الشكل ٢١ أدناه.

٢١٢

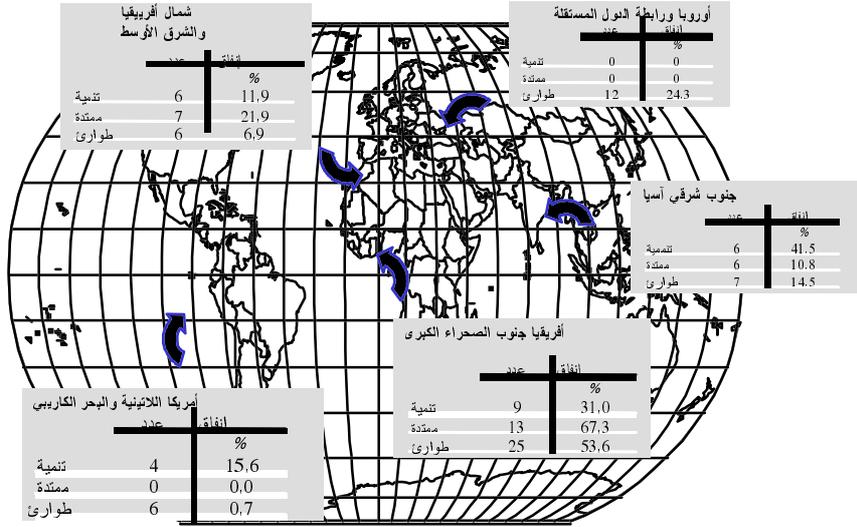
### إنفاق أهم ثلاث فئات برامجية بحسب الأقاليم



صممت أداة التدخل في برنامج الأغذية العالمي من حيث الفئات البرامجية، بحيث تلي الاحتياجات المحددة لكل إقليم في حدود توافر الموارد بشكل عام، كما يتبين من الشكل ٢٢ أدناه.



عدد المشروعات الجديدة والتوسعات التي ووفق عليها في الفترة المالية  
والنسبة المئوية للإتفاق بحسب الأقاليم



## الجزء الثاني

### ميزانية دعم البرامج والإدارة

#### مخصصات دعم البرامج والإدارة

٣٨- كانت لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها قد وافقت على تخصيص ميزانية لدعم البرامج والإدارة قدرها ٢٢٨,٩ مليون دولار للفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧ (الوثيقة CFA 40/4/Rev.1)، على أساس تصور يقضي بتسليم ٥,٦ مليون طن. ثم أعيد تقدير الميزانية لتصل إلى ٢٣٣,٩ مليون دولار طبقاً لسعر التحويل بين الليرة الإيطالية ودولار الولايات المتحدة الأمريكية الذي أقره المؤتمر العام لمنظمة الأغذية والزراعة. وتعرضت ميزانية دعم البرامج والإدارة - باعتبارها ميزانية مرنة - إلى التعديل لتتنسق مع مستوى العمليات. وبناء على المستوى المعدل للعمليات خلال فترة السنتين من حيث الكميات المسلمة الذي أصبح ٥٠١٣٠٠٠ طن، قامت المديرية التنفيذية بتخفيض مخصصات ميزانية دعم البرامج والإدارة إلى ٢٢٦,٤ مليون دولار، طبقاً لتوصية المديرية التنفيذية بأن تقوم لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها "...أن تفوض المديرية التنفيذية بتعديل الميزانية وفقاً لما يطرأ من تغييرات في حجم العمليات عندما تزيد هذه التغييرات عن ١٠ في المائة من المستوى المحدد." (الوثيقة CFA 40/4/Rev.1 الفقرة ٣٥ الفقرة ١٢٧ ج)). وكان التفاوت في الحجم هنا يزيد بنسبة ٠,٥ في المائة عن نسبة الـ ١٠ في المائة المذكورة. وقد أخذ في الاعتبار عند تعديل الميزانية، تطبيق استرداد تكاليف الدعم غير المباشر طبقاً للسياسات الجديدة للموارد والتمويل طويل الأجل، وإعادة النظر في مجموع الموارد المتاحة. وتمثل الميزانية المعدلة بقيمة ٢٢٦,٤ مليون دولار، نسبة ٩٦,٨ في المائة من الميزانية بعد إعادة حسابها.

#### تحليل تمويل دعم البرامج والإدارة: التوقعات والمبالغ المتاحة

٣٩- أجازت لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها في نوفمبر/ تشرين الثاني ١٩٩٥، سياسة جديدة للموارد والتمويل طويل الأجل، بدأ تنفيذها على سبيل التجربة في يناير/ كانون الثاني ١٩٩٦. وطبقاً لهذه السياسة الجديدة، يجري تمويل دعم البرامج والإدارة من استرداد تكاليف الدعم غير المباشر. ويبين الجدول ١٣ أدناه معدلات استرداد تكاليف الدعم غير المباشر التي أقرها المجلس التنفيذي لعامي ١٩٩٦ و ١٩٩٧. وتطبق هذه المعدلات على القيمة الكلية لعناصر الأغذية، والنقل، والنقل الداخلي والتخزين والمناولة، وتكاليف الدعم المباشر لجميع المنح المؤكدة لفئات البرنامج ذات الصلة.

الجدول ١٣: معدلات استرداد تكاليف الدعم غير المباشر  
(في المائة)



١٩٩٧	١٩٩٦	فئة البرامج
١٣,٩	١٤,٥	برامج التنمية
٧,١	٧,٢	عمليات الإغاثة الممتدة
٦,٠	٤,٨	عمليات الطوارئ
١١,٩	١٥,٣	العمليات الخاصة
		الخدمات الثنائية
٤,٠	٣,١	المشتريات
٤,٥	٤,٧	النقل
٤,٣	٣,٨	المشتريات والنقل

٤٠- وكانت التقديرات الأصلية لاسترداد تكاليف الدعم غير المباشر هي ٢٢٠,٤ مليون دولار، عدلت فيما بعد إلى ٢٠٩ ملايين دولار فقط. أما المبالغ المتوافرة فعلا على أساس المنح المؤكدة، فقد بلغت ٢٠٦ ملايين دولار، أي ٩٨,٦ فقط من القيمة المعدلة. وتلقى البرنامج من هذا المبلغ، ١٥٥,٨ مليون دولار أثناء فترة السنتين، أما المبلغ الباقي وهو ٥٠,٢ مليون دولار فإن البرنامج يتلقاه في الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩. وفي آخر شهر يونيو/حزيران ١٩٩٨، كان البرنامج قد تلقى ٢١,٣ مليون دولار، من مبلغ الـ ٥٠,٢ مليون دولار.

٤١- وبالإضافة إلى استرداد تكاليف الدعم غير المباشر، كان هناك ٣,٥ مليون دولار تقريبا من المساهمات النقدية للحكومات في تكاليف التشغيل المحلية لتمويل دعم البرامج والإدارة. وتم تمويل العجز البالغ ١٦,٧ مليون دولار، وهو الفارق بين مصروفات دعم البرامج والإدارة والموارد المتاحة (من استرداد تكاليف الدعم غير المباشر والمساهمات النقدية للحكومات) من الحساب العام، كما يتبين من التوقعات المعدلة. ويزيد هذا المبلغ بمقدار ٢,٣ مليون دولار على التقديرات السابقة وهي ١٤,٤ مليون دولار. ويبين الجدول ١٤ أدناه مصادر التمويل المحددة لدعم البرامج والإدارة في ميزانية ١٩٩٦-١٩٩٧.

الجدول ١٤: مصادر تمويل دعم البرامج والإدارة في ١٩٩٦-١٩٩٧  
(بملايين الدولارات)



فئات البرامج	التقديرات الأصلية	التقديرات المعدلة	الموارد المتاحة	المبالغ المسلمة
برامج التنمية	١٠٠,٤	٩٠,٣	٩١,٠	٧٠,٤
عمليات الإغاثة الممتدة	٥٩,٥	٤٧,١	٤٣,١	٢٩,٧
عمليات الطوارئ	٤٢,٠	٦٢,٢	٥٦,٠	٣٩,٨
العمليات الخاصة	٧,٤	٥,٣	٥,٧	٥,٧
العمليات الثنائية وغيرها	١١,١	٤,١	١٠,٢	١٠,٢
مجموع تكاليف الدعم غير المباشر	٢٢٠,٤	٢٠٩,٠	٢٠٦,٠	١٥٥,٨ <sup>(١)</sup>
مساهمات الحكومات النقدية	٢,٠	٣,٠	٣,٥	٣,٥
الحساب العام	٧,٠	١٤,٤	١٦,٧	١٦,٧
مجموع تكاليف دعم البرامج	٢٢٩,٤	٢٢٦,٤	٢٢٦,٢	١٧٦,٠
والإدارة				

(١) إذا تم استرداد ٢٢,٢ مليون دولار تكاليف دعم غير مباشر من الفترة المالية السابقة، فإن تكاليف الدعم غير المباشر ستتطابق مع الكشوفات المالية على النحو التالي:

بملايين الدولارات	
٧٠,٤	برامج التنمية
٥٤,٣	عمليات طوارئ
٣٧,٢	عمليات إغاثة ممتدة
٥,٩	عمليات خاصة
١٠,٢	حساب أمانة
١٧٨,٠	المجموع

٤٢- وكان من الممكن تمويل العجز في دعم البرامج والإدارة من مبلغ الـ ٢٢,٢ مليون دولار المستردة من تكاليف الدعم غير المباشر في الفترة المالية السابقة، وهو المبلغ الذي سدد في الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧، والذي ظهر في الحساب العام في هذه الفترة. وبذلك يصبح مجموع الموارد المتاحة لتمويل دعم البرامج والإدارة في هذه الحالة، ٢٣١,٧ مليون دولار، دون استخدام الحساب العام. ولكن، لكي تكون المقارنة شفافة، فقد سجلت نفقات دعم البرامج والإدارة والموارد المتوافرة لهذا الغرض على أساس التبرعات المؤكدة للفترة الجارية. ولكن ينبغي أن نلاحظ أنه بما أن الحسابات تعد على أساس نقدي، فإن ٤٤,٧ مليون دولار من المتحصلات النقدية للحساب العام قد استخدمت للصرف نقداً على دعم البرامج والإدارة.

### استرداد التكاليف كاملة، والدفوعات المقدمة من تكاليف الدعم غير المباشر، وتمويل دعم الموارد والإدارة

٤٣- تبين بالتجربة أن هناك دائماً فترة زمنية تفصل بين تأكيد الجهة المتبرعة لتبرعها وبين استلام هذا التبرع بالفعل. وقد أدى تطبيق مبدأ استرداد التكاليف كاملة منذ بداية عام ١٩٩٦ إلى زيادة الموارد الناتجة لتمويل دعم البرامج والإدارة من حيث التبرعات المؤكدة. ولكن الفترة الواقعة بين تأكيد التبرع وبين تسلمه بالفعل تسببت في ارتفاع الرصيد المرحل عما كان عليه من قبل، ففي الوقت الذي تم فيه تحصيل ٢٢,٢ مليون دولار مقابل التبرعات المؤكدة عن الفترة المالية السابقة، كان المبلغ النقدي الذي تم تحصيله في ١٩٩٨-١٩٩٩ من التبرعات المؤكدة عن الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ يصل إلى ٥٠,٢ مليون دولار. وبمعنى آخر، فإن التراكمات في آخر أية فترة مالية، والتحويلات والتراكمات في نهاية الفترة المالية التالية، لابد أن يلغى كل منهما الآخر تقريباً. وفي الفترات المالية التالية، ينبغي أن يكون الفارق بين فترة وفترة



أقل من ذلك، حيث أن تلك الفترة كانت هي الأولى التي نفذت فيها السياسات الجديدة للموارد والتمويل طويل الأجل. ولذا، لا بد أن يكون هناك دخل كاف على أساس نقدي وعلى أساس تراكمي أيضا لتمويل دعم البرامج والإدارة.

٤٤- ويواصل البرنامج إتباع مبدأ استرداد التكاليف كاملة لتمويل دعم البرامج والإدارة والحصول على دفعة مقدمة لتكاليف الدعم غير المباشر، طبقا لتوصية لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها بأن "...يتفاوض البرنامج من جديد مع الجهات المتبرعة حول الاتفاقيات التي لا تتسق بصورة كاملة مع النموذج الجديد، بهدف تطبيق مبدأ استرداد التكاليف بالكامل من كل جهة متبرعة، وعلى الأمانة أن تتسم بالمرونة مع الجهات المتبرعة، اعترافا منها بالعقبات التي تواجه كل جهة من هذه الجهات المتبرعة، ولكن مع الاسترداد الكامل لتكاليف الدعم المتصلة بالعمليات التي نفذت بمساهماتهم...". (الوثيقة CFA 40/15 الفقرة ٢٢ (ن)). وهناك جماعة عمل رسمية من المجلس التنفيذي تقوم الآن بدراسة تتعلق بإعادة النظر في سياسات البرنامج بشأن الموارد والتمويل طويل الأجل.

## تحليل نفقات دعم البرامج والإدارة

### نفقات دعم البرامج والإدارة: ١٩٩٦-١٩٩٧

٤٥- خفضت ميزانية دعم البرامج والإدارة - كما سبق أن ذكرنا - من ٢٣٣,٩ مليون دولار إلى ٢٢٦,٤ مليون دولار. ورغم أن هذا التخفيض في الميزانية كان له بعض الآثار الضارة على قدرة البرنامج على الوفاء بالمهام الموكلة إليه في الأجلين القصير والطويل معا، فقد استطاع البرنامج أن ينفذ هذه المهام في حدود الميزانية المخفضة. واتخذت إجراءات لضمان بقاء البرنامج في حدود المستوى المقدر من الموارد المتاحة، ومن بين هذه الإجراءات: الحد من تعيين الموظفين المؤقتين والخبراء الاستشاريين، وإتباع سياسة لتعيين موظفين جدد، ومراقبة الوظائف الخالية، وتطبيق سياسة للسفر بأجور مخفضة. ومع انخفاض الموارد، انخفضت مخصصات الميزانية أيضا. وينبغي أن نلاحظ أن المناخ العام لأية ميزانية مضغوطة يعني تخفيضا في بعض المجالات، وهو ما قد يكون له تأثير سلبي على عمليات البرنامج. ويتضمن الجدول ١٥ أدناه ملخصا للميزانية المعتمدة وبنود الإنفاق المرتبطة بها، بينما يرد كل ذلك بمزيد من التفصيل في الملحق الثالث.

الجدول ١٥: ملخص ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب الوحدات التنظيمية في ١٩٩٦ -

١٩٩٧

(بآلاف الدولارات)



البرنامج الرئيسي	ميزانية دعم البرامج والإدارة المعتمدة	ميزانية دعم البرامج والإدارة بعد إعادة حسابها <sup>(١)</sup>	الميزانية المعدلة <sup>(٢)</sup>	الإنفاق الفعلي والالتزامات القائمة
التوجيه والسياسات والموارد	٣٥ ٢٠١	٣٥ ٥٦٤	٣٢ ٧٩٤	٣١ ٨٠٠
الإدارة التنفيذية	١١ ٩٧٥	١١ ٨٧٨	١٠ ٤٢٦	١٠ ٤٦٧
الاستراتيجية والسياسات	٣ ٤٠٨	٣ ٤٣٩	٣ ٧٢٨	٢ ٧٨٠
الموارد	١٩ ٨١٨	٢٠ ٢٤٨	١٨ ٦٤٠	١٨ ٥٥٣
العمليات	١٥٠ ٣٦٧	١٥١ ٤٤٧	١٣٩ ٠٦٧	١٣٩ ١٤٨
إدارة العمليات	٩ ١٩٣	٨ ١٢٤	٥ ٨١١	٤ ٥٤٢
إدارة البرمجة	٣ ٦٦٧	٣ ١٢٢	٢ ٦٩٨	٢ ٣٤٤
إدارة الدعم الفني	٣ ٨١٢	٢ ٨٩٩	٣ ٣٣٦	٦ ٨٥٢
النقل والإمداد	١١ ٩٥٥	١٢ ٣٣٣	١٢ ٠٨٩	١٠ ٦٣٣
مكاتب عمليات الأقاليم	١٥ ٧٧٤	١٦ ٨٨٤	١٥ ٧٠٠	١٥ ٦٣٢
المكتب القطري للعمليات	١٠٥ ٩٦٦	١٠٨ ٠٨٦	٩٩ ٤٣٣	٩٩ ١٤٥
خدمات الدعم	٤٨ ٤٢٨	٥٢ ٠٩٩	٥٢ ٦٢٠	٥٣ ٢٩٤
المالية ونظم المعلومات	٢٤ ١٧٧	٢٥ ٤٦٢	٢٦ ٦٩٦	٢٧ ٨٦٠
الموارد البشرية	١١ ٧٤٧	١١ ٩٧٦	١٠ ٧٧٧	١١ ٠٦٢
الخدمات الإدارية	١٢ ٥٠٤	١٤ ٦٦٠	١٥ ١٤٧	١٤ ٣٧٢
الالتزامات المنصوص عليها في النصوص الأساسية	١ ٢٦٠	١ ٢٦٠	١ ٩٥٨	١ ٩٥٨
مطروحا منها: الفوائد والوفورات الناجمة عن تبسيط الإجراءات	(٦ ٣٤٢)	(٦ ٤٢٧)	-	-
<b>المجموع</b>	<b>٢٢٨ ٩١٣</b>	<b>٢٣٣ ٩٤٣</b>	<b>٢٢٦ ٤٣٩</b>	<b>٢٢٦ ٢٠٠</b>

(١) أعيد حسابها على أساس سعر الليرة الإيطالية مقابل الدولار الأمريكي الذي أقره المؤتمر العام لمنظمة الأغذية والزراعة.

(٢) عدلت طبقا للتحويلات التي أجازتها المديرية التنفيذية.

٤٦- يبين تحليل تكاليف دعم البرامج والإدارة بحسب البرامج الرئيسية، أن الإنفاق الفعلي على الإدارة والسياسات والموارد حقق فارقا إيجابيا، وعلى الأخص في تكاليف الموظفين. أما الإنفاق الفعلي على إدارات العمليات والدعم فقد أظهر فارقا سلبيا نتيجة التكاليف الإضافية المتصلة ببعض البنود التي لها أولويتها، مثل خطة العمل الخاصة بالجنسين، والمشترية الضرورية لأجهزة الحاسوب ومعدات الاتصال. وبالنسبة لقسم المالية ونظم المعلومات وقسم الموارد البشرية، كان التجاوز يرجع إلى التكاليف الإضافية للتعاقد مع موظفين مؤقتين.

٤٧- ويبين المزيد من التحليل لنفقات دعم البرامج والإدارة بحسب بنود الميزانية، أن أغلب التكاليف ظلت في حدود مخصصات الميزانية للفترة المالية وإن كانت بعض الاعتمادات قد شهدت تجاوزا في الصرف، وكان السبب الرئيسي في ذلك يرجع إلى زيادة تكاليف الموظفين للتعويض عن انتهاء خدماتهم، وزيادة المساهمات في وحدة التفتيش المشتركة وغيرها من الأنشطة المشتركة للأمم المتحدة، وشراء أجهزة حاسوب ومعدات للاتصالات، وتكاليف التشغيل المحلية



المتصلة بإنشاء مجموعات إقليمية جديدة. وغطيت الزيادة في النفقات على هذه البنود بتخفيض الإنفاق على البنود الأخرى في الميزانية داخل هذا الباب، طبقاً للنظام المالي (أي أن زيادة المخصصات تمت عن طريق التحويل من بنود أخرى من داخل الميزانية العامة المعتمدة).

٤٨ وقد أبرزت ميزانية دعم البرامج والإدارة في ١٩٩٦-١٩٩٧ ضرورة تحقيق المزيد من الانجازات بنفس الموارد. وكمثال، فقد بدأ البرنامج في عام ١٩٩٦، في تنفيذ مبادرة التغييرات التنظيمية التي تستهدف وضع سلطة اتخاذ القرار بالقرب من المستفيدين والشركاء التنفيذيين. فمع نهاية الفترة المالية، كانت قد أنشئت ثمانية مكاتب للمجموعات الإقليمية ليصبح البرنامج أكثر توجهاً نحو الاستراتيجيات وأكثر كفاءة في الميدان. ولكن تنفيذ مبادرة التغييرات التنظيمية شكل عبئاً إضافياً على ميزانية دعم البرامج والإدارة، نظراً لما احتاجته من معدات الاتصالات وأجهزة الحاسوب، والتدريب، والاستشارات، والسفرات، وغير ذلك من تكاليف التشغيل التي دبرت كلها من الميزانية المخفضة. وبالإضافة إلى ذلك، كانت هناك بعض المصروفات الخارجة عن إرادة البرنامج أثناء الفترة المالية. وكمثال، فقد أصدرت المحكمة الإدارية في منظمة العمل الدولية في شهر يناير/ كانون الثاني ١٩٩٨ حكماً بإضافة نسبة ٤ في المائة كبديل لإجادة لغة في جدول مرتبات موظفي الخدمة العامة مقابل إجادة لغة ثانية من اللغات الرسمية للأمم المتحدة. وقد استلزمت إعادة بدل اللغة تعديل تكاليف المرتبات واشتركاكات صندوق المعاشات ومستحقات انتهاء الخدمة بأثر رجعي. وهنا أيضاً كان لابد من تدبير هذه المصروفات من الميزانية المخفضة. وفيما يلي أمثلة على الزيادات الملموسة التي دبرت من الميزانية.

### ← ← تكاليف الموظفين

- (أ) نقل المزيد من الخدمات الإدارية (٧٦٥ ٠٠٠ دولار) من منظمة الأغذية والزراعة، الأمر الذي أدى إلى نقل وظائف من الباب الثاني؛
- (ب) قدم عرضان لإنهاء خدمات ٣٨ موظفاً، كلفا ٣,٥ مليون دولار؛
- (ج) تكلف البرنامج ٠,٨ مليون دولار لإعادة بدل اللغة، الذي استلزم تعديلات بأثر رجعي كما سبق شرحه؛
- (د) زادت تكاليف الموظفين المهنيين في المقر بنسبة ٥,٦٨ في المائة اعتباراً من ١/١/١٩٩٧، في أعقاب موافقة الجمعية العامة للأمم المتحدة على توصية لجنة الخدمة المدنية الدولية (التي قابلها تخفيض تسوية مقر العمل) كما زادت تكاليف موظفي الخدمة العامة بنسبة ٢,٤٥ في المائة في شهر نوفمبر/ تشرين الثاني ١٩٩٦، ثم بنسبة ٢,٣٥ في المائة في نوفمبر/ تشرين الثاني ١٩٩٧.

### ← ← تكاليف غير الموظفين

- (أ) أسفرت أنشطة فريق المهام المعني بقضايا الجنسين في نهاية الفترة المالية ١٩٩٤-١٩٩٥، عن زيادة استخدام الخدمات الاستشارية والسفرات الرسمية، وهي الزيادة التي وصلت إلى ٠,٧ مليون دولار؛
- (ب) أسفر شراء أجهزة الحاسوب ومعدات الاتصالات التي كانت هناك حاجة شديدة إليها ليتوفر لدى البرنامج تكنولوجيا جديدة، عن تكلفة قدرها ١,٩ مليون دولار؛
- (ج) احتاج الأمر إلى تكاليف دعم مبدئية إضافية قدرها ١,٧ مليون دولار لإنشاء مكاتب للمجموعات الإقليمية، بما فيها المركبات والمعدات المكتبية؛
- (د) أنفق مبلغ ٢,٤ مليون دولار على إنشاء مجموعات إقليمية جديدة في باكستان وكينيا وكوت ديفوار.



## ← المساهمات في منظمات الأمم المتحدة الأخرى

(أ) زيادة المساهمات في وحدة التفتيش المشتركة وغيرها من أنشطة الأمم المتحدة المشتركة، بقيمة ٠,٦ مليون دولار.

### الملخص

كان المبلغ المتاح فعلا من مساهمات تكاليف الدعم غير المباشر لتمويل دعم البرامج والإدارة يقل بنسبة ١,٤ في المائة فقط عن التقديرات المعدلة؛

رغم تخفيض الميزانية، فقد بذل البرنامج قصارى جهده لتنفيذ البرامج التي لها أولويتها؛

## انتهاء الفترة المالية: دعم البرامج والإدارة

وصل الإنفاق الفعلي في ١٩٩٦-١٩٩٧ إلى ٩٦,٧ في المائة من الميزانية بعد إعادة حسابها، وإلى ٩٩,٩ في المائة من الميزانية المعدلة؛

أمكن احتواء نفقات دعم البرامج والإدارة عند أقل من ١٠ في المائة من الإنفاق الكلي؛

رغم الضغط الكبير على دعم البرامج والميزانية مع اتخاذ البرنامج لتدابير لتحسين وضعه حتى يتمكن من تلبية احتياجات المستفيدين، فقد أمكن كبح تكاليف دعم البرامج والإدارة في حدود الميزانية المحفظة المعدلة.



## الملحق الأول

### قياس عمليات البرنامج

المجموع	عمليات طوارئ	عمليات إغاثة ممتدة (الحجم بآلاف الأطنان)	التنمية	القاعدة الأساسية <sup>(١)</sup>
قاعدة الموارد				
٤٠٣	١٨٣	١٠٨	١١٢	١ تعهدات الفترة السابقة
٥٠٠٣	٢١٨٤	١١٨٤	١٦٣٥	٢ مضافا إليها الفترة الجارية (١٩٩٦-١٩٩٧)
٥٤٠٦	٢٣٦٧	١٢٩٢	١٧٤٧	٣ مجموع تعهدات الفترة الجارية
٢٧٩-	١٥٥-	٤٤-	٨٠-	٤ مطروحا منه: الكميات الجاهزة بالفعل من السنوات السابقة
٥١٢٧	٢٢١٢	١٢٨٤	١٦٦٧	٥ مجموع الكميات المتوافرة للتجهيز
٤٤٧٥-	١٨٤٩-	١٠٦٣-	١٥٦٣-	٦ مطروحا منه: صافي الكميات المجهزة (التي صدر لها أوامر شحن في الفترة الجارية)
٦٥٢	٣٦٣	١٨٥	١٠٤	٧ الرصيد الجاهز للفترة التالية
قاعدة الشحن				
٤٤٧٥	١٨٤٩	١٠٦٣	١٥٦٣	٦ الكميات الجاهزة (أوامر شحن صدرت في الفترة الجارية)
٤٤٠	١٨٤	١٢٦	١٣٠	٨ مضافا إليها: المرحل من السنة السابقة (أوامر شحن) ولم تشحن
٤٩١٥	٢٠٣٣	١١٨٩	١٦٩٣	٩ مجموع الكميات المتوافرة للشحن أو الشراء محليا
٤٨٨٥-	٢٠٠٧-	١١٨١-	١٦٩٧-	مطروحا منها: الباقي للشحن/ الشراء في الفترة التالية
٣٠	٢٦	٨	٤-	١٠ صافي الكميات المشحونة (فواتير شحن) والمشتراة
قاعدة التسليم				
٤٨٨٥	٢٠٠٧	١١٨١	١٦٩٧	١٠ الكميات المشحونة (فواتير شحن) والمشتراة
١٤٥	٥٧	٣٩	٤٩	١٢ مضافا إليها: الشحنات والمشتريات في الترايزيت من الفترة السابقة
٥٠٣٠	٢٠٦٤	١٢٢٠	١٧٦٤	١٣ مجموع الكميات التي ينتظر أن تصل إلى المكاتب القطرية
٤٩١٦-	٢٠٣٢-	١١٧٣-	١٧١١-	مطروحا منها: الكميات التي في الترايزيت
١١٤	٣٢	٤٧	٣٥	١٤ صافي الكميات التي ستصل إلى المكاتب القطرية
قاعدة التوزيع				
٤٩١٦	٢٠٣٢	١١٧٣	١٧١١	١٤ الكميات الواصلة إلى المكاتب القطرية
١١٠٩	٥٧٤	٣٣١	٢٠٤	١٦ مضافا إليها: المخزونات القطرية (تقدير)
٦٠٢٥	٢٦٠٦	١٥٠٤	١٩١٥	١٧ مجموع الكميات المتوافرة للتوزيع
٦٠-	٢٦-	١٥-	١٩-	١٨ مطروحا منها: خسائر ما بعد الوصول
٥٩٦٥	٢٢٨٠	١٤٨٩	١٨٩٦	١٩ مجموع الكميات المتوافرة للتوزيع على المستفيدين
٤٩٩٨-	٢٠٧٨-	١١٩٤-	١٧٢٦-	٢٠ مطروحا منها: الرصيد المخزون في نهاية ١٩٩٦-١٩٩٧
٩٦٧	٥٠٢	٢٩٥	١٧٠	٢١ صافي الكميات الموزعة على المستفيدين



(١) الملاحظات التفسيرية خلفه.

## ملاحظات تفسيرية

- ١ تعهدات الفترة السابقة هي رصيد التبرعات المؤكدة المتبقية من تعهدات الجهات المانحة قبل عام ١٩٩٦، والتي لم يتسلمها البرنامج بعد، وكانت جاهزة للتخصيص في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧.
- ٢ تعهدات الفترة الجارية هي التبرعات المؤكدة للجهات المانحة التي تعهدت بها لسنتي ١٩٩٦ و ١٩٩٧، وقدرها ٥ ٠٠٣ ٠٠٠ طن (كان استرداد تكاليف الدعم غير المباشر لتمويل تكاليف دعم البرامج والإدارة يستند إلى هذا الرقم).
- ٣- التعهدات الإجمالية للفترة المالية الجارية تعادل مجموع الخطوتين ١ و ٢، وتتصل بمجموع التعهدات المتاحة للتخصيص أثناء الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧.
- ٤- الكميات الجاهزة في السنوات السابقة تتصل بالتبرعات الجارية لسنتي التعهدات ١٩٩٦ و ١٩٩٧ التي تم تخصيصها وتسلمها مقدما، والتي ينبغي بالتالي استقطاعها.
- ٥- قاعدة الموارد هي الحجم الإجمالي للموارد المتاحة للتجهيز في ١٩٩٦-١٩٩٧، والتي تقدر بنحو ٥,١٢٧ مليون طن، مقابل التقديرات المعدلة لمستوى العمليات في فترة السنتين وهو ٥,٠١٣ مليون طن.
- ٦- من قاعدة الموارد، تدل الكمية المرحلة على مجموع الشحنات الجديدة التي صدرت لها أوامر شحن في فترة السنتين ١٩٩٦-١٩٩٧.
- ٧- أما الرصيد الذي سيجز في الفترة التالية فيتصل بالتبرعات المقرر شحنها في ١٩٩٨ أو بعد ذلك (أي أن البرنامج سيسترد تكاليف الدعم غير المباشر على هذه التبرعات في الفترة المالية التالية عندما تجهز هذه السلع).
- ٨- وتمثل الكميات المرحلة من الفترة السابقة (أوامر الشحن) تبرعات مرحلة وأوامر شحن صدرت في ١٩٩٥ أو قبل ذلك، ولكنها لم تشحن في بداية الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧.
- ٩- مجموع الكميات المتوافرة للشحن و/أو الشراء محليا، هو مجموع الخطوتين ٦ و ٨، ويمثل مجموع التبرعات المتاحة للشحن في ١٩٩٦-١٩٩٧.
- ١٠- قاعدة الشحنات هي صافي الكميات المشحونة (التي صدرت عنها فواتير الشحن) والمشتراة من نقطة المنشأ في ١٩٩٦-١٩٩٧، والبالغة ٤,٨٨٥ مليون طن، مقابل المستوى المعدل للعمليات في فترة السنتين وهو ٥,٠١٣ مليون طن. (يدخل ضمن ذلك ٧٣٩ ألف طن تتعلق بتعهدات الفترة السابقة التي تم شحنها أثناء الفترة الجارية. واسترد البرنامج في الفترة الجارية تكاليف دعم غير مباشر عن الفترة السابقة وصلت في مجموعها ٢٢,٢ مليون دولار).
- ١١- رصيد الكميات المشحونة/المشتراة في الفترة التالية هو مجموع الكميات الجاهزة ولكن شحنها (فواتير الشحن) أو شراؤها سيحدث في عام ١٩٩٨ أو بعد ذلك.
- ١٢- الشحنات أو المشتريات المحلية في الترانزيت من الفترة السابقة، تدل على أنشطة بدأت بالفعل في نهاية عام ١٩٩٥ للتسليم في عام ١٩٩٦.
- ١٣- مجموع الكميات التي يحتمل وصولها إلى المكاتب القطرية هو مجموع الخطوتين ١٠ و ١٢، ويدل على جميع الشحنات والمشتريات المحلية التي تمت أثناء الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧.



- ١٤- قاعدة التسليم هي ما يصل إلى المكاتب القطرية، وهو حجم السلع التي سلمت إلى المكاتب القطرية أثناء الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧، وقدره ٤,٩١٦ مليون طن، مقابل المستوى التقديري المعدل للعمليات في تلك الفترة، وهو ٥,٠١٣ مليون طن.
- ١٥- الأرصدة الموجودة في الترانزيت في نهاية الفترة الجارية تتصل بالشحنات والمشتريات المحلية التي بدأت في الفترة الجارية، ولكنها ستصل في عام ١٩٩٨.
- ١٦- تدل المخزونات الموجودة داخل البلدان على أرصدة المخزونات التي كانت متوافرة في المكاتب القطرية في بداية الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧. والمفترض أن هذه المخزونات تتفاوت بين ما يكفي لأقل من شهر إلى ثلاثة شهور، اعتماداً على نوع المشروع أو العملية، وعلى ملكية السلع. وهي إحدى النقاط التي ستشهد تحسناً مع تنفيذ نظام متابعة السلع.
- ١٧- والكميات الإجمالية المتاحة للتوزيع هي مجموع الخطوتين ١٤ و ١٦، وتمثل مجموع التبرعات المتاحة أمام المكاتب القطرية للتوزيع في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧.
- ١٨- تقدر خسائر ما بعد التسليم على أساس ١ في المائة من مجموع الكميات المتاحة للتوزيع.
- ١٩- نستطيع الحصول على الحجم الإجمالي للتبرعات التي كانت متاحة للتوزيع على المستفيدين في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ بطرح الخطوة ١٧ من الخطوة ١٨.
- ٢٠- أما قاعدة التوزيع فهي الكمية الصافية التي وزعت على المستفيدين في الفترة المالية الجارية، وقدرها ٤,٩٩٨ مليون طن.
- ٢١- الرصيد المخزون للتوزيع في الفترة التالية يمثل الرصيد المخزون في نهاية الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧، والمتاح للتوزيع في عام ١٩٩٨.



## الملحق الثاني

الالتزامات التشغيلية والإنفاق (بملايين الدولارات)				
قيمة الالتزامات للمشروعات التي لم تسلم حتى ١٩٩٧/١٢/٣١	التعديلات في ميزانية ١٩٩٦- ١٩٩٧	الإنفاق في ١٩٩٦- ١٩٩٧	قيمة الالتزامات للمشروعات الجديدة في ١٩٩٦- ١٩٩٧	قيمة الالتزامات للمشروعات التي لم تسلم حتى ١٩٩٦/١/١
				مشروعات التنمية والمشروعات العاجلة سلع
٥٧٠,٢	٥١,٣-	٥٠٣,٣	٢٥٤,٠	٨٧٠,٨
١٣٦,٥	٢٨,١-	٦٥,٣	٤٤,٥	١٨٥,٤
٤٢,١	١٧,٣	٣١,١	٢٧,٨	٢٨,١
				النقل وما يتصل به من تكاليف النقل الداخلي والتخزين والمناولة برا وجوا
٤٠,١	٤٠,٥	١٨,٢	١٧,٨	٤٠,١
				تكاليف الدعم المباشر وتكاليف التشغيل الأخرى
٨٩,١	١١٩,٨	٧٠,٤	٣٩,٧	٨٩,١
٨٧٨,٠	٩٨,٢	٦٨٨,٣	٣٨٣,٨	١٠٨٤,٣
				تكاليف غير مباشرة المجموع الفرعي
				عمليات الإغاثة الممتدة
٩,٣	٩٥,١-	٢٩٤,٦	٢٥٠,٩	١٤٨,١
٣,١	٤٨,٩-	٥٧,٦	٦٣,٨	٤٥,٨
٣٥,١	٤٣,١-	١٠٤	١٠٠,٥	٨١,٧
				النقل وما يتصل به من تكاليف النقل الداخلي والتخزين والمناولة برا وجوا
٢٥,١	١٢,٧-	٢٧,٣	٦٥,١	٢٥,١
				تكاليف الدعم المباشر وتكاليف التشغيل الأخرى
٧,٩-	١,٣-	٣٧,٢	٣٠,٦	٧,٩-
٦٤,٧	٢٠١,١-	٥٢٠,٧	٥١٠,٩	٢٧٥,٦
				تكاليف غير مباشرة المجموع الفرعي
				عمليات الطوارئ
٣٣٢,٧	١٢٠,٨-	٥٧٦,٣	٨٤٢,٣	١٨٧,٥
١٣٠,٢	٦٩-	٩٠,٩	٢٢٤,١	٦٦,٠
١٤٤,٧	١٠١,٣-	١٥٣,٣	٢٨٣,٢	١١٦,١
				النقل وما يتصل به من تكاليف النقل الداخلي والتخزين والمناولة برا وجوا
١٧,٢-	٦,٥-	١٣١,٨	١٢١,١	١٧,٢-
				تكاليف الدعم المباشر وتكاليف التشغيل الأخرى
٢٤,٤	١١,٢-	٥٤,٣	٨٩,٩	٢٤,٤
٦١٤,٨	٣٠٨,٨-	١٠٠٦,٦	١٥٦٠,٦	٣٦٩,٦
١٥٥٧,٥	٤١١,٧-	٢٢١٥,٦	٢٤٥٥,٣	١٧٢٩,٥
				تكاليف غير مباشرة المجموع الفرعي
				مجموع الالتزامات والإنفاق على التشغيل
		٤٤,٥		
		٥,٣		
		٦٤,٢		
		٢٢٦,٢		
				العمليات الخاصة الحساب الخاص (برنامج تحسين الإدارة المالية) العمليات الثنائية وغيرها دعم البرامج والإدارة



١٧٨,٠-

مطروحا منه: استرداد تكاليف الدعم  
غير المباشر

٢ ٣٧٧,٨

المجموع



## الملحق الثالث

الإتفاق على دعم البرامج والإدارة: الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧، الميزانية والإتفاق الفعلي					
(بآلاف الدولارات)					
الإتفاق الفعلي	الميزانية المعدلة <sup>(٣)</sup>	الميزانية المراجعة <sup>(٢)</sup>	الميزانية بعد إعادة حسابها <sup>(١)</sup>	الميزانية التي ووفق عليها	الاعتماد/ البند
٨٤ ٨٤٤	٨٤ ١٤٩	٨٣ ٢٧٥	٨٩ ١٩٧	٨٦ ٣٢٤	تكاليف الموظفين
٤٠ ٢٥٣	٤٠ ٨٩٩	٤١ ٧٧٣	٤١ ٨٢٧	٤١ ٧٠٥	تكاليف غير الموظفين
٥٩٨	٥٩٨	٥٩٨	٥٠١	٥٠٢	ساعات العمل الإضافية
٤ ١٧٨	٤ ٢٤٠	٦ ٠٨٠	٤ ٨٠٧	٤ ٨٣١	الاستشاريون
٤ ٠٣٥	٤ ٠٣٥	٣ ٧٢٧	٣ ٨٣٥	٣ ٨٣٥	السفريات
١٦٤	١٦٤	١٤٣	١٣٠	١٠٥	كتب ودوريات
٢ ٣٢٥	٢ ٣٢٥	٢ ٩٢٥	٣ ٢٥٠	٣ ٢٥٠	الإعلام والمطبوعات
٢ ٣٥٧	٢ ٣٥٧	٢ ٠١٧	٢ ٤٠٠	٢ ٤٠٠	التوثيق والاجتماعات
١ ١٨٥	١ ٨٥١	١ ٧٧٥	٢ ٧٢٦	٢ ٧٢٦	التدريب
٤ ٤٠٧	٤ ٤٠٨	٣ ٦٩٠	٣ ٥٨٣	٣ ٥٨٣	الاتصالات
٥ ٦٥٢	٥ ٦٥٢	٤ ٧٩١	٥ ٠٦٨	٥ ٠٦٨	نظم معلومات الإدارة/ الحاسوب
٣٨	٣٨	٧٢	٧٥	٧٥	ضيافة
٥ ٤٩٥	٥ ٩٩٠	٥ ٦٥٨	٥ ٠٨٥	٥ ٠٨٥	تكاليف التشغيل الأخرى
٦ ٠٢٦	٦ ٠٤٢	٦ ٣٥٠	٦ ٤٢٠	٦ ٢٩٨	خدمات من منظمة الأغذية والزراعة
٣ ١٢٧	٣ ١٩٩	٣ ٩٤٧	٣ ٩٤٧	٣ ٩٤٧	خدمات من منظمات الأمم المتحدة الأخرى
١٢٥ ٠٩٧	١٢٥ ٠٤٨	١٢٥ ٠٤٨	١٣١ ٠٢٤	١٢٨ ٠٢٩	إجمالي الإتفاق في المقر
٥٠ ٥٣٥	٥٠ ٥٨٧	٥١ ٠٤٣	٥٤ ٩٦١	٥٣ ٥٨١	تكاليف الموظفين الدوليين
٢٥ ٨٧٥	٢٦ ١١١	٢٧ ٧٠٢	٢٩ ٥٧٩	٢٨ ٩٣٩	تكاليف الموظفين المحليين
٧٦ ٤١٠	٧٦ ٦٩٨	٧٨ ٧٤٥	٨٤ ٥٤٠	٨٢ ٤٢٠	مجموع تكاليف الموظفين
٢٢ ٧٣٥	٢٢ ٧٣٥	٢١ ١٤٤	٢٣ ٥٤٦	٢٣ ٥٤٦	تكاليف التشغيل المحلية
٩٩ ١٤٥	٩٩ ٤٣٣	٩٩ ٨٨٩	١٠٨ ٠٨٦	١٠٥ ٩٦٦	مجموع المكاتب القطرية
٤٨٨	٤٨٨	٤٨٨	٤٦٠	٤٦٠	المراجعة الخارجية
١ ٤٧٠	١ ٤٧٠	١ ٠١٤	٤٠٠	٤٠٠	مساهمات من منظمات الأمم المتحدة الأخرى
			٤٠٠	٤٠٠	مصرفات طارئة
١ ٩٥٨	١ ٩٥٨	١ ٥٠٢	١ ٢٦٠	١ ٢٦٠	الالتزامات المنصوص عليها في النصوص الأساسية
٢٢٦ ٢٠٠	٢٢٦ ٤٣٩	٢٢٦ ٤٣٩	٢٤٠ ٣٧٠	٢٣٥ ٢٥٥	المجموع
			(٦ ٤٢٧)	(٦ ٣٤٢)	مطروحا منه: الفوائد التي تعود من تبسيط وتنسيق العمليات
٢٢٦ ٢٠٠	٢٢٦ ٤٣٩	٢٢٦ ٤٣٩	٢٣٣ ٩٤٣	٢٢٨ ٩١٣	المجموع الكلي

(١) أُعيد حسابها طبقا لسعر التحويل بين الليرة الإيطالية والدولار الذي أقره المؤتمر العام لمنظمة الأغذية والزراعة.

(٢) راجعتها المديرية التنفيذية بسبب انخفاض المستوى المتوقع للعمليات.

(٣) عدلت بناء على التحويلات التي وافقت عليها المديرية التنفيذية.



## الملحق الرابع

### المبادرات التشغيلية

١- يتضمن هذا الجزء ملخصاً لأهم المبادرات التشغيلية التي نفذت في فترة السنتين ١٩٩٦-١٩٩٧.

#### كفاءة التكاليف والوفورات

٢- شملت الجهود التي يبذلها قسم النقل من أجل النهوض بكفاءة التشغيل وفعالية التكاليف والمحافظة عليهما: الإبقاء على خطة التأمين الذاتي وإدارتها، والتخطيط السابق لعمليات الشحن وتجميع الشحنات، والقيام باستعراضات مستمرة ومتعمقة للوجستيات والنقل البري والتخزين والمناولة، ومواصلة تفويض سلطات جديدة للمكاتب القطرية مع تزويدها بالمبادئ التوجيهية والإجراءات الحديثة.

٣- تم وضع وتطبيق مصفوفة جديدة لتقدير تكاليف النقل البري والتخزين والمناولة، كجزء من الالتزام القائم بتحقيق وفورات تشغيلية في مجال النقل والوجستيات. وتعطي هذه المصفوفة إطاراً جاهزاً لحساب أجور النقل البري والتخزين والمناولة، والممنظر أن يؤدي هذا الإطار إلى زيادة الدقة في حساب تكاليف النقل البري والتخزين والمناولة. وقد بدأت المكاتب القطرية بالفعل في استخدام هذه المصفوفة منذ عام ١٩٩٧. واستمرارا للجهود التي تبذل للنهوض بشفافية العمليات، فإن المصروفات الخاصة بالنقل البري والتخزين والمناولة تحتوي على خطة للإمداد في المشروع المعني، وتوثق كافة المعلومات عن التكاليف.

٤- أجرى قسم النقل والإمداد استعراضاً شاملاً لجميع العمليات والإجراءات المتصلة بالنقل والوجستيات والتأمين، وأعد دليلاً داخلياً. يتضمن الإجراءات والمبادئ التوجيهية اللازمة لاستخدام المكاتب القطرية للبرنامج وقسم النقل والإمداد نفسه لتنفيذ أنشطة البرنامج المتصلة بالنقل والوجستيات. وسيقوم القسم بتحديث الدليل بصورة منتظمة بحسب الحاجة ليكفل بذلك حصول المكاتب القطرية على الوسائل المناسبة لتنفيذ مختلف البرامج التي ينفذها برنامج الأغذية العالمي بكفاءة وأن تنجز أعمالها بسرعة وبصورة تحقق كفاءة التكاليف.

٥- تواصل تنفيذ الإجراءات التي اتخذت في الفترة المالية السابقة لتحقيق وفورات، كما بذلت جهود جديدة لتعزيز الكفاءة التشغيلية وكفاءة التكاليف في خدمة المؤتمرات. وقدمت الخدمات لأكثر من خمسين يوماً من اجتماعات جماعات العمل والاجتماعات الخاصة، بالإضافة إلى ٣٢ يوماً من اجتماعات المجلس التنفيذي.

٦- قدمت المساعدات التقنية التي طلبتها بصفة أساسية أربع وكالات تقنية، هي: منظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة اليونيسكو، ومنظمة الصحة العالمية، ومنظمة العمل الدولية لكي تقدم مشورتها بشأن الخيارات والنهج المحتملة للبرمجة القطرية في البرنامج مستقبلاً، وتقدم توصياتها واقتراحاتها بشأن متابعة المشروعات، وتركز على تعزيز إدارة الأغذية ومشروعات الغذاء مقابل العمل على أساس المشاركة. وأنشئت شبكة من الخبراء الخارجيين والمؤسسات الخارجية للتعاقد مع الخبراء التقنيين على أساس عقود تنافسية.



## تبسيط الإجراءات

### ← تقليل عدد البلدان التي يعمل فيها البرنامج والانسحاب تدريجيا من البعض الآخر

٧ تم إغلاق ٢٠ مكتبا قطريا أثناء فترة السنتين، وتم نقل بعض الموظفين المهنيين الدوليين إلى البلدان التي لها أولوية متقدمة.

### ← إعادة تنظيم وظيفة الإحصاءات

٨- أنشئ فرع جديد لإدارة المعلومات والإحصاءات المركزية، ضمن قسم الاستراتيجية والسياسات، ليقوم بتحديد الاحتياجات من المعلومات، ويضع المعايير والمنهجيات لذلك، ويقوم بتنسيق عملية كتابة التقارير الخارجية.

### ← البنية الأساسية للاتصالات

٩ تم تركيب بنية أساسية حديثة للاتصالات بهدف تحسين تدفق المعلومات والبيانات فيما بين المكاتب القطرية ومقر البرنامج الموقع على شبكة الإنترنت. واستثمرت إدارة نظم المعلومات ما يقرب من ٤٥٠ ألف دولار أثناء الفترة المالية في شراء معدات للاتصالات لربط شبكة الاتصالات في البرنامج بشبكة الاتصالات في الأمم المتحدة الموجودة في قاعدة الإمداد للأمم المتحدة في برنديزي، مع تركيب محطة أرضية INTELLSAT DAMA بنظام متعدد الاتصالات بها ١٤ قناة، لتعزيز عملية وصل المكاتب الميدانية بالبرنامج. كما أنفق مبلغ آخر قدره ٢٢٧,٥ ألف دولار لتعزيز قدرة وحدة الاتصالات على تحصيل تكاليف الاتصالات، ولدعم مشروع الاتصالات القطرية.

## زيادة الكفاءة

### ← تحسين عمليات التوريد الميدانية

١٠- بدأ العمل بالاتفاقية الشاملة للتوريد في عام ١٩٩٦. وفي نهاية عام ١٩٩٧، كانت هناك ٢٢ اتفاقية مماثلة. واستمر العمل بهذه الطريقة في عام ١٩٩٨، وما زال يجري تبسيطه. وتأجلت بعض برامج التدريب، ومن المقرر أن تعقد في أواخر عام ١٩٩٨. وسوف ينشئ البرنامج مراكز إقليمية للتوريد في عدة مواقع. وسيحول مكتب زمبابوي إلى مكتب للتوريدات، كما سيقام مكتبان آخران في أوغندا وكينيا. وسيقوم مدير المكتب القطري في فينتام بعمل مسؤول التوريدات، مع الإشراف في نفس الوقت على التوريدات في تايلند. وافتتح مكتب إقليمي للتوريدات في تركيا عام ١٩٩٧، وسيظل يعمل طالما أن هناك حاجة إليه.

### ← فريق الاستجابة العاجلة

١١- لعب فريق الاستجابة العاجلة دورا هاما في توفير المساعدات (أي الموظفين والمعدات) أثناء الأزمات. وبلغ مجموع العاملين في هذا الفريق ستة أفراد عملوا لمدة ٢٦٠ يوما في عام ١٩٩٧ في عمليات الطوارئ، في منطقة البحيرات الكبرى والصومال، ثم بدعوا عملية طوارئ في ألبانيا.



### ← الموظفين الماليون في المكاتب القطرية

١٢- تم تعيين ٢٧ موظفا ماليا أثناء الفترة المالية.

### ← فرع تحليل ودعم الشحن

١٣- أنشئ فرع جديد لتحليل ودعم الشحن ضمن قسم النقل والإمداد بهدف توحيد المسؤولية عن تقدير تكاليف الشحن ومراقبة الإنفاق.

### ← ترفيع الوظائف

١٤- كانت ميزانية ١٩٩٦-١٩٩٧ قد حولت للمديرة التنفيذية ترفيع ٢٠ وظيفة في المقر والميدان كما يتضح من الجدول ١٦ أدناه. وقد نفذت هذه الترفيعات لدعم اللامركزية في إطار التغييرات التنظيمية ونقل السلطة إلى الميدان، واتساقا مع التغييرات التي طرأت على المهام الموكلة إلى الموظفين في المقر.

الجدول ١٦: ترفيع الوظائف		
العدد	الدرجة الجديدة	الدرجة الحالية
١	م-٢	ع-٦
٣	م-٤	م-٢
٥	م-٤	م-٣
١١	م-٥	م-٤
٢٠		مجموع عدد الوظائف

### ← مباني المقر

١٥- كانت وثيقة ميزانية الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧ قد أشارت إلى أن الأمر سيحتاج إلى ١٠ ملايين دولار لإدخال التعديلات الأساسية على مبنى مقر البرنامج. وكانت أهم التعديلات إقامة قاعة جديدة للمؤتمرات، وتركيب اتصال حديثة، وإدخال التجديدات اللازمة لتوفير معايير السلامة وإطفاء الحريق. ولكن المبلغ الذي أنفق فعلا على تحديث مبنى المقر السابق بلغ ٣,٥ مليون دولار.

١٦- وفي أكتوبر/تشرين الأول ١٩٩٦، قرر المجلس التنفيذي أن يخلي البرنامج مقره القديم في ٣١/١٢/١٩٩٧. وتم توقيع اتفاقية التاجير لمبنى مقر البرنامج الجديد في باركو دي مديتشي في يونيو/حزيران ١٩٩٧. وبعد أن قدرت ميزانية البرنامج أن الأمر سيحتاج إلى ٦,٥ مليون دولار، قام المجلس التنفيذي في أكتوبر/تشرين الأول ١٩٩٧ بتخصيص هذا المبلغ في الميزانية لتغطية التكاليف اللازمة للنقل. وتصل التقديرات الأولية للميزانية الخاصة بالمبلغ اللازم للانتقال إلى ٦,٤ مليون دولار تقريبا، بينما تدل المؤشرات المؤقتة للمبالغ التي أنفقت أو تم الالتزام بها، على أن هذه المبالغ ستكون في حدود ٤,٨ مليون دولار.

### تحسين الفعالية

١٧- أنشئت إدارة جديدة للتخطيط الاستراتيجي، لكي تكفل أن يكون البرنامج مستعدا بصورة أفضل للعمل في الحالات المستجدة، بدلا من أن يكتفي بمجرد الرد عليها.



## ← حملات ممولة ذاتيا لتوعية الجماهير

- ١٨ قامت إدارة العلاقات العامة في الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧ بحملة منسقة - في البلدان المتبرعة أساسا - موجهة نحو الجماهير، عن طريق الصحف والإذاعات والمؤسسات التعليمية. وكان الهدف من هذه الحملة هو تحسين صورة البرنامج، ووضع قضايا الجوع على رأس اهتمامات المجتمع الدولي. وقد كلف البرنامج إحدى وكالات الإعلان لكي تقوم بسلسلة من الإعلانات المفيدة. وتهدف الحملة الإعلانية إلى ترسيخ اسم البرنامج والتركيز أنه، إحدى منظمات الأمم المتحدة الفعالة - في مساعدة الجوعى.
- ١٩- كان البرنامج قد بدأ في أثناء الفترة المالية في شن حملة دعائية نشطة للغاية للفت أنظار مجتمع المتبرعين إلى الاحتياجات البشرية. ولاشك أن الإنذارات التي أصدرها عن تأثير إعصار النينو في كينيا والصومال، قد ساعدت في تركيز العمل الدولي لمساعدة عشرات الألوف من ضحايا الفيضانات هناك. وبالمثل نشط البرنامج نشاطا ملحوظا في تبني المشكلات التي ظهرت في جمهورية كوريا الديمقراطية الشعبية.
- ٢٠- وقد أصدر البرنامج بيانات عامة أبرزت خطورة الأزمة في جمهورية كوريا الديمقراطية الشعبية، كما استخدم أشرطة الفيديو والصور الفوتوغرافية، ليساعد بذلك في إيضاح الأزمة للعالم. وقد ساعدت هذه البيانات المرئية في إقناع الرأي العام بأنه لا بد من اتخاذ إجراء. كما ساعدت على فتح الباب أمام التبرعات السخية التي حالت حتى الآن دون حدوث كارثة إنسانية مروعة.
- ٢١- وقامت إدارة العلاقات العامة بحملة بجمع الأموال من القطاع الخاص، حيث استطاعت أن تجمع ٨٧,٤٠٠ دولار. ولا بد أن يزيد هذا الرقم كثيرا في السنوات المقبلة، مع زيادة الجهود التي تبذلها هذه الإدارة في حملتها لجمع الأموال سواء في إيطاليا أو في الخارج.

## ← برنامج تحسين الإدارة المالية

- ٢٢- يعتبر برنامج تحسين الإدارة المالية عنصرا رئيسيا في الخطة الاستراتيجية والمالية في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٩. وما زال الهدف العام لهذا البرنامج هو تحسين قدرة البرنامج على الإدارة المالية، وبالأخص قدرته على بيان استخدامه للموارد التي توضع تحت تصرفه، ورفع تقارير عنها. وشهد عام ١٩٩٧ تقدما كبيرا في مشروعات النظام الاستراتيجي التي تشكل لب برنامج تحسين الإدارة المالية، والتي ستحل محل النظم الرئيسية القديمة المعمول بها. وحتى يتسنى استخدام هذه النظم الجديدة بطريقة لا مركزية، فقد بدأ العمل في إقامة موقع للبرنامج على شبكة الإنترنت من خلال مشروع الاتصالات.
- ٢٣ وفي نهاية الربع الثالث من العام، تم تحديد مجموعة شاملة من مستلزمات هذا النظام لدعم أنشطة الإدارة المالية والموارد البشرية. وبالنسبة لقسم الموارد البشرية، فقد سبق ذلك عملية شاملة لإعادة تنظيم العمل، انتهت في منتصف العام. كما شهد الربع الأخير من العام عملية مماثلة لتنظيم العمل وتحديد احتياجات النظام في أعمال التوريدات.
- ٢٤- وطرح في شهر أكتوبر/ تشرين الأول ١٩٩٧ مناقصة لنظام متكامل للمالية والموارد البشرية، واستمرت عملية اختيار أفضل عطاء لهذا المشروع المتشابه لفترة طويلة من عام ١٩٩٨، حيث بدأ التنفيذ في منتصف العام. ويدخل ضمن هذا العقد معالجة أعمال التوريدات أيضا. ومن بين الحلول المقترحة التي تجرى تجربتها: نظام معلومات الإدارة المتكاملة في الأمم المتحدة.



- ٢٥- وسوف يساعد نظام تعبئة الموارد البرنامج في طلب التبرعات وإدارتها، وكتابة التقارير عن كيفية استخدامها. وقد انتهى من تصميم هذه المرحلة الأولى في النظام الجديد لبرنامج تحسين الإدارة المالية في عام ١٩٩٧، وبدأ تصميم برامجها في الربع الأخير من العام. وسيتم تنفيذ الجزء الأكبر من هذه المرحلة في الربع الثالث من عام ١٩٩٨.
- ٢٦- أصبحت عملية البرمجة عملية معقدة الآن، حيث أن موازنة الموارد مع الاحتياجات تتطلب معلومات عن العديد من المشروعات والجهات المتبرعة، والسلع، بالإضافة إلى سلسلة من القيود والصعوبات في استخدام المنح التي تقدمها الجهات المانحة. وأثناء تحليل الأعمال ومراحل تعريف احتياجات نظام تعبئة الموارد، اتضح التداخل بين أنشطة تدبير الموارد وبرمجتها. ولهذا السبب، تقرر نقل الفريق العامل في نظام تعبئة الموارد للعمل في النظام الجديد لبرمجة الموارد وتخصيصها، بعد انتهاء عمله في نظام تعبئة الموارد. وهكذا، بدأ العمل في أواخر العام في تحليل مناطق العمل لنظام برمجة الموارد وتخصيصها. وسيوفر ذلك عن نموذج جديد للأعمال مع دليل عن احتياجات مستخدمي هذا النظام، يترجم فيما بعد لتطبيقه في نظام برمجة الموارد وتعبئتها.
- ٢٧- واصل البرنامج جهوده لوضع نظام موحد لمتابعة السلع. ومع نهاية العام، كان تصميم نظام جديد لمتابعة السلع يقترب من انتهائه، مع توقع الانتهاء من البرامج اللازمة له بعد ذلك مباشرة. وتتضمن الخطة تجربة هذا النظام في الميدان ابتداء من منتصف العام.
- ٢٨- وتعتبر الاتصالات عنصراً طموحاً ومتشابكاً في برنامج تحسين الإدارة المالية، وإن كانت عنصراً لا غنى عنه لدعم النموذج التنظيمي اللامركزي في البرنامج. فهي تتطلب على تنفيذ خدمة جديدة للبرنامج ينبغي المحافظة عليها عند مستويات أداء مقبولة، حيث إنها أصبحت في غاية الأهمية بالنسبة لرسالة البرنامج.
- ٢٩- تحققت خطوة جريئة في شهر إبريل/ نيسان بتركيب أول شبكة تجريبية للاتصالات في مكتب أبيدجان. وبعد هذه التجربة، أدخلت عدة تعديلات وتم شحن وحدات اتصالات مركزية إلى ٢٠ مكتبا قطريا قبل انتهاء العام. ثم صدرت أوامر توريد وحدات مركزية لباقي المكاتب القطرية ومكاتب الاتصال - ومجموعها ٦٠ مكتبا تقريبا - ووضعت تصميماتها في المقر. وقبل انتهاء العام كان هناك ١١ مكتبا قد وصلت بشبكة الاتصالات. أما باقي المكتب فمن المقرر ربطها بهذه الشبكة خلال الأشهر التسعة الأولى من عام ١٩٩٨.
- ٣٠- وبجانب مساهمة برنامج تحسين الإدارة والمالية في النظم الاستراتيجية وبرنامج الاتصالات في عام ١٩٩٧، فقد ساهم أيضا في تحقيق أهدافه بطرق عديدة بسيطة، وإن كانت مهمة، مثل:
- (أ) وضع نظام أساسي لمراقبة عقود النقل ليستخدمه قسم النقل والإمداد، كحل مؤقت لمساعدة هذا القسم في إدارة عقود الشحن. وقد بدأ تطبيق هذا النظام في أواخر عام ١٩٩٧؛
- (ب) وضع وتنفيذ نموذج موحد لكيفية حساب تكاليف النقل البري والتخزين والمناولة. وتم تزويد جميع المكاتب القطرية بهذا النموذج الجديد والمبادئ التوجيهية المتعلقة به؛
- (ج) أصبحت ثلاثة أرباع المكاتب القطرية للبرنامج تقريبا تطبق الآن النظام الجديد لجرد الأصول، الذي وضع في أواخر عام ١٩٩٦؛
- (د) تم تدريب نحو ٦٠٠ موظف من موظفي المقر على استخدام برنامج LOUTS NOTES للمراسلات، واستخدامه بدلا من نظام CC:Mail؛
- (هـ) استمرار موقع البرنامج على شبكة الإنترنت، وتحسينه.



- ٣١- ومنذ إقرار الخطة الأصلية لبرنامج تحسين الإدارة المالية في ١٩٩٥، حدثت زيادة في تكاليف التنفيذ بنسبة ١٢ في المائة. ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين هما: (أ) تقدير التكاليف بصورة أفضل مع التحديد الكامل للعناصر الكبيرة في المشروع؛ (ب) طول فترة التنفيذ عما كان مقررا. فقد امتدت فترة التنفيذ لأربعة سنوات كاملة، بدلا من ثلاث كما كان مقررا في الأصل، حيث أصبح من المقرر أن تنتهي أغلب مشروعات برنامج تحسين الإدارة المالية بنهاية عام ١٩٩٩. ورغم الطلب الهائل على صناعة تكنولوجيا المعلومات في السنوات الأخيرة، أمكن السيطرة على التكاليف من خلال عدة تدابير، مثل التعاقد مع أفراد من الخبراء الاستشاريين بدلا من الشركات الكبيرة. ومع ذلك، ينتظر أن تستمر الزيادة في التكاليف مع الزيادة المتوقعة المرتبطة بتطوير النظام وتنفيذه.
- ٣٢- ومع نهاية العام، كانت التكاليف الإجمالية لتنفيذ برنامج تحسين الإدارة المالية (منذ بدئه في عام ١٩٩٥) نحو ٣٢ مليون دولار تقريبا. وقد خصص لذلك مبلغ ١٦,٤ مليون دولار، منها ٦,٢ مليون دولار من موارد البرنامج. ومعنى ذلك وجود نقص في التمويل يصل إلى ١٦ مليون دولار تقريبا، لا بد من تدبير الجزء الأكبر منه في الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩. ورغم ذلك، فقد أمكن تدبير تمويل مؤقت بفضل موافقة المجلس التنفيذي على تقديم عشرة ملايين دولار من ميزانية ١٩٩٨-١٩٩٩ لبرنامج تحسين الإدارة المالية.

### ← مكتب التفتيش والتحقيق

- ٣٣- قام مكتب التفتيش والتحقيق في عامي ١٩٩٦ و ١٩٩٧، بإجراء عمليات تفتيش وتحقيق في المقر والميدان. وقام موظفو المكتب بزيارة ٢٦ مكتبا ميدانيا، بالإضافة إلى عدة زيارات للمتابعة.
- ٣٤- وكانت التحقيقات تتعلق أساسا بسوء استخدام أموال البرنامج، وضياع مبالغ نقدية، وسرقة معدات، وقيام أحد الموظفين بعمل خارجي دون الحصول على الموافقة بذلك، وعدم دقة الحسابات. أما عمليات التفتيش فقد عالجت بعض القضايا مثل الالتزام بالسياسات، والهيكل التنظيمي، ومتابعة المستفيدين، وإدارة الأغذية، وإدارة السلع المحولة إلى نقد، وسلامة المبالغ النقدية، والمحافظة على الخزائن، واستخدام معدات البرنامج. كما شارك مكتب التفتيش والتحقيق في اجتماعين ضمما مجموعة بلدان من أمريكا اللاتينية ومن أفريقيا، أثرت فيهما قضايا المساءلة.
- ٣٥- وعمل المكتب في تعاون وثيق مع الوحدات الرئيسية في المقر لتحديد المجالات التي تحتاج إلى إرشادات مكتوبة، وللمشاركة في الدروس المستفادة. ومن هذه المجالات على سبيل المثال، التأمين على الأموال النقدية أثناء نقلها، وتسديد الضمان المصرفي، وعقود النقل.

### ← تعديل هيكل الموظفين

- ٣٦- تم إصدار واستكمال الإعلانات عن وظائف شاغرة لست قوائم (البرمجة، واللوجستيات، والمالية، وتوريدات الأغذية، والعلاقات العامة، والموارد البشرية) لتشكيل كادر به مهام متعددة لمشروع أساسي. ويجري الآن تغيير تركيبة موظفي البرنامج بناء على ذلك.
- ٣٧- وقد حدد البرنامج احتياجاته من الموظفين الأساسيين بنحو ٧٥ في المائة من هيكل الموظفين المهنيين الدوليين، بغض النظر عن مصدر التمويل. أما الموظفين غير الأساسيين فيغطون نسبة الـ ٢٥ في المائة الباقية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الاستعانة بصغار الموظفين المهنيين ومتطوعي الأمم المتحدة والموظفين المحليين لفترات قصيرة، سوف يزيد من الموارد البشرية اللازمة للأنشطة اليومية.



٣٨- وما زال التعيين في الإدارات الموحدة موقوفاً، ويجري بدلا من ذلك تعيين موظفي المشروعات الأساسيين من ذوي المهارات المناسبة.

### ← وضع خطة للعاملين وتدريبهم، والمبادرات الأخرى

٣٩- بدأ العمل في تبسيط عمليات التعيين وتفويض السلطات الخاصة بالموارد البشرية إلى مديري المكاتب القطرية/المكاتب الإقليمية. كما أعير موظفو قسم الموارد البشرية. وتجري عملية التنفيذ بصورة تدريجية، ومن المنتظر أن يبدأ هؤلاء الموظفين المعارين عملهم بالكامل خلال سنة واحدة.

٤٠- وأبقى البرنامج على الحوافز التي يعطيها للعاملين في أماكن العمل الصعبة (غير الأسرية) مع مراجعة هذه الحوافز دورياً. وتوسع برنامج الأغذية العالمي في برنامج الاستشارة في حالة الإجهاد، حيث حوله من برنامج موجه نحو المقرر إلى برنامج موجه نحو الميدان. ويقوم استشاري بزيارة أماكن العمل التي بها نسبة أخطار عالية، ليقوم بنفسه بتقدير الاحتياجات ووضع برامج للمشروعات المشابهة، وعقد حلقات عمل لمقاومة الإجهاد، وإقامة اتصالات بين العاملين في الميدان وبينه. كما أوكلت إلى منسقي الأمن في الميدان مهام إضافية بتقديم المشورة الأولية. وفي أغلب الأحيان يتم تدبير استشاريين في مجال الإجهاد عندما تحدث عملية إجلاء للموظفين من مواقع العمل التي بها نسبة كبيرة من الخطورة.

٤١- نفذ فرع برمجة وتطوير السلم الوظيفي أول حلقة في سلسلة مبادرات التدريب على القيادة والإدارة للمديرين التنفيذيين وكبار المديرين، وقام باختيار الموظفين والمديرين الذين سيستفيدون من مشروع استراتيجية للبرنامج للتدريب على امتداد ثلاث سنوات، كما انتهى من وضع جدول زمني لفرص التدريب المؤسسية واسترداد التكاليف لموظفي البرنامج، بما في ذلك عمليات الطوارئ، ومقاومة الإجهاد، وتدريب المدربين، وإدارة الأداء، وخبرات الاتصالات، والكتابة باللغة الإنكليزية، والتحرير، وخدمة العملاء، والأتمتة. كما قام فرع برمجة وتطوير السلم الوظيفي بتنسيق عمليات التدريب المقابلة، وتعلم اللغات، والتدريب الخارجي، وأنشطة التدريب المشتركة بين الوكالات.

٤٢- كما نشط الفرع نشاطاً كبيراً في أغلب أنشطة الأتمتة في البرنامج في عامي ١٩٩٦ و١٩٩٧. فبالإضافة إلى توفيره لعمليات تدريب الموظفين، قام موظفوه بكتابة مذكرات ومبادئ توجيهية لمساعدة الموظفين على تعلم التكنولوجيا الجديدة واستخدامها، كما قاموا بنشر مقتطفات مفيدة في النشرة التي يصدرها الفرع. وتزعم الفرع أيضاً، الجهود التي تبذل لأتمتة استمارات قسم الموارد البشرية واستخدام التكنولوجيا الجديدة المتوافرة في أنشطة هذا القسم.

٤٣- وبالإضافة إلى حلقات العمل التي يعقدها فرع برمجة وتطوير السلم الوظيفي بشأن عمليات الطوارئ (كما سبق أن ذكرنا) فإنه يعمل أيضاً في مبادرة التدريب على عمليات الطوارئ المعقدة، وهي مبادرة قامت بها عدة وكالات لاقتسام وتحسين المعلومات الخاصة بالتدريب وما يتصل بها من مواد التدريب، لموظفي الأمم المتحدة الذين يعملون في عمليات الطوارئ المعقدة.



