

مقتطفات من  
خطة البرنامج للإدارة (2022-2024)



المشاوره غير الرسمية الثانية

24 سبتمبر/أيلول 2021

برنامج الأغذية العالمي  
روما، إيطاليا

## القسم الأول: المقدمة

### دليل القارئ

- 1- تُقدّم خطة البرنامج للإدارة (2022-2024) ملخصاً لبرنامج العمل الذي يزمع برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) تنفيذه في الفترة 2022-2024 ودعم الميزانية اللازم لذلك في عام 2022. وتشمل الأرقام الاحتياجات التشغيلية المتوقعة وتوقعات الموارد المتاحة لتلبية تلك الاحتياجات. وتعرض الميزانية "الأساسية" موارد دعم البرامج وتسيير الأعمال اللازمة لتنفيذ برنامج العمل العالمي. وميزانية دعم البرامج والإدارة – التي يوافق عليها المجلس التنفيذي سنوياً – هي مجموعة فرعية من الميزانية الأساسية وهي ممولة من تكاليف الدعم غير المباشرة المستردة من المساهمات وفقاً لسياسة الاسترداد الكامل للتكاليف.
- 2- ويتضمن الموجز التنفيذي ومشروع القرار ومقدمة كل قسم شرحاً لمنطق خطة الإدارة ويُبرز الأرقام الرئيسية. ويرد المزيد من التفاصيل في متن كل قسم من الأقسام.

### هيكل الوثيقة

- 3- تتألف خطة الإدارة للفترة 2022-2024 من موجز تنفيذي، ومشروع قرار، وثمانية أقسام، وسبعة ملاحق.
  - 4- والأقسام الثمانية هي التالية:
- القسم الأول: المقدمة. يعرض هذا القسم تخطيط البرنامج في ظل الأوضاع الاقتصادية والسياسية العالمية والتأثيرات المتواصلة لجائحة مرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19) في بيئات هشة بالفعل.
  - القسم الثاني: سياق التمويل واقتراضات تدبير الموارد. يعرض هذا القسم وضع التمويل الحالي، ويقدم تفاصيل عن المساهمات المتوقعة لعامي 2022 و2023، ولمحة عامة عن اتجاهات تدبير الموارد. كما يعرض خطط البرنامج لتنويع قاعدته التمويلية مع السعي لاعتماد طرائق مبتكرة لتعزيز الكفاءة.
  - القسم الثالث: المتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ المؤقتة لعام 2022. يقدم هذا القسم لمحة عامة عن المتطلبات التشغيلية لعام 2022 وتحليلها، ويناقش خطة تنفيذ مؤقتة قائمة على الموارد المتاحة المتوقعة. كما يوفر تفاصيل عن الخدمات التي يقدمها البرنامج إلى مجتمع العمل الإنساني وفقاً لمهمته، وسياساته، وأنشطته، ومزاياه النسبية.
  - القسم الرابع: الإجراءات وتحديد الأولويات الأساسية لعملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة. يصف هذا القسم الجديد أهداف عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة التي أطلقت في عام 2020 وأثرها على إعداد خطة الإدارة للفترة 2022-2024. وعلى وجه الخصوص فإن القسم سيتناول التحول إلى إعداد ميزانية "أساسية" شمولية تموّل من ميزانية دعم البرامج والإدارة ومصادر أخرى.
  - القسم الخامس: ميزانية دعم البرامج والإدارة. يعرض هذا القسم الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2022 ومعدل تكاليف الدعم غير المباشرة المقترح. وتُعرض ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب بنود الاعتماد التي وافق عليها المجلس في عام 2017.<sup>(1)</sup>
  - القسم السادس: آلية تمويل الخدمات المؤسسية. يصف هذا القسم آلية التمويل الدوّار التي تتيح للبرنامج توفير الخدمات الداخلية لشُعب المقر والمكاتب القطرية بشكل اقتصادي وكفوء. كما يشرح القسم الزيادة المقترحة في هذه الآلية.

القسم السابع: حالة الاحتياطات. يوفر هذا القسم لمحة عامة عن الاحتياطات، بما في ذلك حساب تسوية ميزانية دعم البرامج والإدارة والجزء غير المخصص من الحساب العام. ويُعرض سحْبُ مقترح من حساب تسوية ميزانية دعم البرامج والإدارة لمساندة مبادرة جديدة متعددة السنوات ومتابعة مبادرة متعددة السنوات سبقت الموافقة عليها، التماسا لموافقة المجلس. ويأخذ الاقتراح في الحسبان الحاجة إلى تعميم الوظائف الحاسمة وتلبية طلبات تعزيز الرقابة والمساءلة.

القسم الثامن: قياس أداء الإدارة. يعرض هذا القسم مؤشرات الأداء الرئيسية للإدارة ومكوناتها، مقترنة بخطوط الأساس والأهداف لقياس التقدم المحرز في عدد من المجالات.

5- وتحتوي الملاحق على تفاصيل مقادير ميزانية دعم البرامج والإدارة، واستعراض خطة الإدارة للفترة 2021-2023، وخطة عمل التقييم للفترة 2022-2024.

## السياق التنظيمي

6- سيبدأ البرنامج في عام 2022 بتنفيذ خطة استراتيجية جديدة وإطار جديد للنتائج المؤسسية للفترة 2022-2026، واللذين لم يكونا قد وضعا في صيغتهما النهائية وقت كتابة خطة الإدارة هذه.<sup>(2)</sup> وستتوجه خطط إدارة البرنامج على مدى السنوات الخمس المقبلة نحو المبادئ الإرشادية المحددة في الخطة الاستراتيجية التي تدعو إلى تدخلات تتسم بالتركيز على الناس، والاستناد إلى المبادئ الإنسانية، والسياق المخصص، والملكية القطرية، وتكامل البرامج على امتداد محور العمل الإنساني والتنمية والسلام، والمعرفة بالمخاطر، والخضوع للأدلة.

7- وستؤكد الخطة الاستراتيجية الجديدة أنه مع معاناة البلدان من الصدمات والإجهادات المتصاعدة من حيث الكثافة والوتيرة فإن البرنامج سيواصل منح الأولوية لإنقاذ الأرواح في حالات الطوارئ بما يتماشى مع المبادئ الإنسانية. وبفضل دراية البرنامج، وسرعة حركته، وحضوره التشغيلي فإنه يضطلع بدور قيادي في الاستجابة لحالات الطوارئ. ويتمكن البرنامج من الوصول إلى أعداد متزايدة من الأشخاص لتزويدهم بحافظة من الطرائق المتنوعة، بما في ذلك التحويلات الغذائية العينية، والتحويلات القائمة على النقد، وأنشطة وخدمات تعزيز القدرات، مما يمكّنه وشركاؤه من تسليم وتيسير المساعدات الغذائية مع إنقاذ أرواح الناس وتغييرها في الوقت ذاته.

8- ويواصل البرنامج الانخراط بنشاط في إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية على جميع الأصعدة، ويعمل على ترويج الجهود المنسقة لتحقيق الحصائل الإنسانية والإنمائية عبر الجيل الثاني من الخطط الاستراتيجية القطرية والعمل مع الشركاء من الأمم المتحدة. وحيثما أمكن، فإن البرنامج سيساند الحكومات من خلال قيادة عمليات الإصلاح، بما في ذلك عبر تحسين تسيير الأعمال على الصعيدين العالمي والقطري ووضع تحليلات قطرية مشتركة منقحة وأطر جديدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة.

9- والبرنامج ملتزم بإنقاذ الأرواح وتغيير الحياة في محور العمل الإنساني والتنمية والسلام عبر أولوياته المؤسسية في الامتياز في البرامج. ويتطلب القضاء على الجوع عملاً منسقاً من الجهات الفاعلة المعنية بالتنمية والسلام، والحكومات، والقطاع الخاص، لتلبية احتياجات الطوارئ مع القيام في الوقت ذاته بمعالجة مواطن الضعف الهيكلي وتعزيز القدرات والنظم حيثما أمكن.

10- واستجابة لهذا السياق التنظيمي المعقد فإن خطة الإدارة للفترة 2022-2024 تبني على خطة الإدارة للفترة 2021-2023 وتنفيذ هذه الخطة حتى الآن. وهي تُعبر، على وجه الخصوص، عن نتائج عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة لتحديد متطلبات التمويل اللازمة لدعم البرامج وتسيير الأعمال في البرنامج والصادر المثلى لتلبية هذه المتطلبات عند مستوى التمويل المتوقع لعام 2022 البالغ 8.4 مليار دولار أمريكي. وتكفل هذه الجهود أن تكون عمليات تخصيص الموارد الداخلية للبرنامج متوائمة مع أولوياته المؤسسية، وكافية لاحتياجات دعم البرامج، ومُستخدمة بكفاءة. وفضلاً عن ذلك، فإن متطلبات الدعم تأخذ

(2) ستقدم الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2022-2026) إلى المجلس للموافقة عليها في الدورة العادية الثانية لعام 2021، التي ستعرض فيها كذلك خطة الإدارة هذه.

في الاعتبار آثار السياسات الجديدة المعتمدة في عام 2021 على الميزانية، والتحسينات المتوقعة في الكفاءة الناجمة عن أوجه التقدم في التحول الرقمي وتركيز البرنامج المتواصل على أولوياته المؤسسية الست:

← القيادة في حالات الطوارئ؛

← التمويل والشراكات من أجل القضاء على الجوع؛

← الامتياز في البرامج؛

← التحول الرقمي؛

← إطلاق إمكانات البرنامج: التبسيط والكفاءة؛

← إدارة شؤون العاملين.

11- وفي يونيو/حزيران 2020، أعاد البرنامج تنظيم هيكل قيادته العليا، ولا سيما من خلال ترقية منصب المستشار الأول لثقافة مكان العمل إلى مستوى أمين عام مساعد. ويشدد هذا التغيير على الأهمية التي يوليها البرنامج لتنفيذ سياسة شؤون العاملين المعتمدة أخيراً، بما في ذلك التشديد على واجب البرنامج في رعاية موظفيه، وعلى تعزيز ثقافة مكان العمل فيه لخلق بيئة تُتخذ فيها التدابير للحيلولة دون كل أشكال الإساءة، ولا مجال فيها للتسامح مع أي نمط من المضايقات، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز.

### السياق الاقتصادي والسياسي العالمي

12- تقل الفترة المتبقية لتحقيق هدف التنمية المستدامة 2 المتمثل في القضاء على الجوع عن عقد من الزمن، غير أن الجوع يواصل التصاعد في العالم. وفي أعقاب انخفاض أولي في مطلع الألفية فقد تزايد عدد المعانين من الجوع المزمن منذ عام 2015.<sup>(3)</sup> ووفقاً لتقرير "حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم لعام 2021" كان هناك عدد يتراوح حسب التقديرات بين 720 مليون إلى 811 مليون شخص يقاسون من نقص التغذية في عام 2020، وهو ما يشكل زيادة في أعداد هذه الفئة تُقدَّر بين 118 و161 مليون شخص منذ عام 2019.<sup>(4)</sup>

13- وتشير التقديرات الأخيرة إلى أن 270 مليون نسمة في 80 بلداً يعمل فيها البرنامج يعانون من انعدام حاد في الأمن الغذائي أو يتعرضون لخطر شديد لهذا الانعدام في عام 2021.<sup>(5)</sup> وبالإضافة إلى ذلك، كان هناك 41 مليون شخص في 43 بلداً 2021 معرضون لخطر المجاعة.<sup>(6)</sup> والعوامل المحركة الرئيسية للانعدام الحاد للأمن الغذائي هي النزاعات، والصدمات الاقتصادية، بما في ذلك ما هو ناجم منها عن جائحة كوفيد-19، والأحوال المناخية القاسية.

14- وتدل التوقعات الأخيرة على أنه قد يظل هناك 660 مليون نسمة يقاسون الجوع في عام 2030، بزيادة قدرها 30 مليون نسمة عما كان متوقفاً قبل اندلاع جائحة كوفيد-19 في عام 2020.<sup>(7)</sup> وبالإضافة إلى ذلك، أدت الجائحة إلى توسيع الفجوة بين

(3) يُقاس الجوع المزمن على أساس معدل انتشار نقص التغذية.

(4) منظمة الأغذية والزراعة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية. 2021: حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم – 2021: تحويل النظم الغذائية من أجل تحقيق الأمن الغذائي وتحسين التغذية وتوفير أنماط غذائية صحية ميسورة الكلفة للجميع.

(5) شبكة معلومات الأمن الغذائي والشبكة العالمية لمكافحة الأزمات الغذائية. 2021. التقرير العالمي بشأن الأزمات الغذائية – 2021. ويعرّف انعدام الأمن الغذائي الحاد بأنه المرحلة 3 فما فوق من تحليل التصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي/الإطار المنسق أو المصادر المماثلة. أما المجاعة فتُعرّف بأنها المرحلة الخامسة من سلم التصنيف المتكامل/الإطار المنسق.

(6) البرنامج. 2021. خطة استجابة البرنامج التشغيلية العالمية في عام 2021، التحديث 2. يونيو/حزيران 2021.

(7) منظمة الأغذية والزراعة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية. 2021: حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم – 2021: تحويل النظم الغذائية من أجل تحقيق الأمن الغذائي وتحسين التغذية وتوفير أنماط غذائية صحية ميسورة الكلفة للجميع.

الجنسين: فقد كان انتشار انعدام الأمن الغذائي المعتدل أو الشديد أعلى بنسبة 10 في المائة بين النساء منه بين الرجال في عام 2020، وهو ما يمثل زيادة عن نسبته البالغة 6 في المائة في عام 2019.<sup>(8)</sup>

## الآفاق الاقتصادية

- 15- انكمش الاقتصاد العالمي بنسبة 3.5 في المائة في عام 2020، غير أن من المتوقع أن يشهد عام 2021 نمواً بنسبة 5.6 في المائة، وهذا هو أقوى معدل للنمو بعد الركود في عام 80 عاماً.<sup>(9)</sup> إلا أنه ما يزال من المنتظر أن يكون الناتج العالمي بحلول نهاية عام 2021 أدنى بنسبة 2 في المائة من مستوى توقعات ما قبل الجائحة. وفي حين يُتوقع أن يتواصل الانتعاش خلال عام 2022 بمعدل نمو عالمي أكثر اعتدالاً قدره 4.3 في المائة، فإنه ما يزال من المنتظر أن يظل الناتج العالمي أدنى بنسبة 1.8 في المائة عن توقعات ما قبل الجائحة. وسيؤثر هذا النمو المنخفض تأثيراً بالغا على ذوي الدخل المنخفض بالنظر إلى أنهم يستخدمون عادة حصصاً ضخمة من دخلهم لشراء الأغذية.
- 16- وبالمقارنة مع الانتعاش من حالات الركود العالمية السابقة، فإن الانتعاش الحالي غير متكافئ بصورة ملحوظة. ففي ثلثي الاقتصادات النامية والناشئة لن يتم تعويض خسائر الدخل الناجمة عن الجائحة بحلول عام 2022؛ وفي البلدان ذات الدخل المنخفض فإن من المتوقع أن تكون وتيرة النمو هي الأبطأ على مدى العقدين الماضيين، وهو ما يرجع في جانب منه إلى الوتيرة البيئية للتطعيم المضاد لكوفيد-19، كما ينتظر أن يكون ناتج عام 2022 أدنى بنسبة 4.9 في المائة من مستوى توقعات ما قبل الجائحة.<sup>(10)</sup>
- 17- وعلى امتداد المعمورة عطلت الجائحة بشدة أسواق العمل، وضاعت ساعات عمل تكافئ 255 مليون وظيفة ذات دوام كامل في عام 2020. وتتوقع منظمة العمل الدولية ألا يكون نمو العمالة المنتظر بين عامي 2021 و2022 كافياً لإغلاق الفجوات التي أحدثتها الأزمة. وتشير التوقعات إلى أن نسبة البطالة العالمية ستبلغ 5.7 في المائة في عام 2022، وهو مستوى لم يشهده العالم منذ عام 2013.<sup>(11)</sup>
- 18- وتسببت الأزمة الاقتصادية الدولية التي لا سابق لها في أول زيادة في الفقر المدقع العالمي خلال عقدين. وطبقاً لتقديرات البنك الدولي فإن الجائحة دفعت بنحو 97 مليون شخص إضافي إلى هوة الفقر المدقع في عام 2020، بحيث وصل العدد الإجمالي لهؤلاء الفقراء إلى 732 مليون نسمة.<sup>(12)</sup> وبالنسبة لعام 2021 فإن من المتوقع أن ينخفض عدد الأشخاص الذين يعيشون في فقر مدقع قليلاً ليصبح 711 مليون شخص. وهذه الآفاق، المغلفة بقدر كبير من عدم اليقين، أكثر تفاؤلاً إلى حد ما بالمقارنة مع التوقعات السابقة التي صدرت أثناء الجائحة إذ أنها تشير إلى معدل للحد من الفقر للفترة 2020-2021 قريب من معدلات ما قبل الجائحة؛ على أن الفقر العالمي ما يزال أعلى مما كان عليه قبل الجائحة.
- 19- واتخذ العالم تدابير استثنائية لحماية الأرواح وسبل العيش خلال أزمة كوفيد-19، وتحمل تكاليف لم يسبق لها مثيل. ووصل مجموع تكاليف الدعم الضريبي والتدابير النقدية للاستجابة للأزمة الاقتصادية 26 ترليون دولار أمريكي، أي نحو 30 في المائة من إجمالي الناتج المحلي العالمي.<sup>(13)</sup> وتحملت الاقتصادات المتقدمة الجانب الأعظم من التكلفة مما وضع ميزانياتها تحت الضغط. وفي البلدان النامية فإن من المتوقع أن يؤدي تعذر الحصول على اللقاحات، والمتراق مع أعباء الديون الباهظة، إلى تقييد شديد للانتعاش الاقتصادي. وعلى المستوى العالمي تصل نسبة الدين العام إلى 100 في المائة من إجمالي الناتج المحلي،

(8) المرجع نفسه.

(9) البنك الدولي. 2021. تقرير الآفاق الاقتصادية العالمية، يونيو/حزيران 2021.

(10) البنك الدولي. 2021. تقرير الآفاق الاقتصادية العالمية، يونيو/حزيران 2021.

(11) منظمة العمل الدولية. 2021. لمحة عامة عالمية عن العمالة والشؤون الاجتماعية: اتجاهات عام 2021.

(12) البنك الدولي. 2021. التقديرات المحدثّة لتأثير جائحة كوفيد-19 على الفقر في العالم: هل يشهد عام 2021 انعطاف الجائحة؟

(13) صندوق النقد الدولي. 2021. أسئلة وأجوبة: صندوق النقد الدولي في مواجهة جائحة كوفيد-19.

في حين أن 56 في المائة من البلدان ذات الدخل المنخفض هي الآن مثقلة بالديون أو معرضة لخطر شديد من ذلك.<sup>(14)</sup> وتعرضت العملات في الكثير من البلدان للضغط، مع معاناة عدة بلدان من انخفاض سريع في قيمة عملاتها وهو ما زاد من الضغط التضخمية المحلية.

20- وفي عام 2021 كانت هناك زيادة تدريجية ولكن متواصلة في أسعار الأغذية العالمية. وفي مايو/أيار 2021، ارتفع مؤشر أسعار الأغذية في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة للشهر الثاني عشر على التوالي بحيث بلغ أعلى مستوى له منذ سبتمبر/أيلول 2011.<sup>(15)</sup> وبحلول يوليو/تموز 2021، كان المؤشر أعلى بنسبة 31 في المائة عن مستواه في الفترة ذاتها من عام 2020 رغم انخفاضه قليلاً منذ مايو/أيار 2021. وفي يونيو/حزيران 2021، عانى 14 بلداً من تضخم سنوي في أسعار الأغذية زاد على 15 في المائة.<sup>(16)</sup> وفي حال استمرار الاتجاه التصاعدي لأسعار الأغذية العالمية فإن الأمن الغذائي، ولا سيما في البلدان المستوردة للأغذية، سيتدهور مع دفع أسعار الأغذية المحلية صعوداً، مما سيضعف القدرة الشرائية للسكان ويهدد قدرتهم الاقتصادية على الوصول إلى الأغذية. وفي يوليو/تموز 2021 كانت أسعار سلع الطاقة قد ارتفعت بدورها في تسعة من الأشهر العشرة السابقة، على الرغم من أن البنك الدولي يتوقع أن تكون أسعار النفط الخام في عام 2022 أدنى وسطياً من المستوى المتوسط لعام 2019.<sup>(17)</sup>

## انعدام الأمن، والنزاع، والتشرد

21- يندرج النزاع والعنف في عداد العوامل المحركة الرئيسية لانعدام الأمن الغذائي في مختلف أرجاء العالم. وقد تدهور السلام العالمي، مقبياً بمؤشر السلام العالمي لعام 2021، في تسع سنوات من أصل السنوات الثلاث عشرة الماضية.<sup>(18)</sup> ووفقاً لتقديرات التقرير العالمي بشأن الأزمات الغذائية فقد عانى 155 مليون نسمة في 55 بلداً من انعدام الأمن الغذائي الحاد في عام 2020، علماً بأن نحو ثلثهم، أي 99 مليون نسمة في 23 بلداً، دُفعوا إلى هاوية انعدام الأمن الغذائي أساساً بسبب النزاع أو انعدام الأمن. وتفاقم النزاع في العديد من البلدان، مما تسبب في التشرد، وحرمان الناس من سبل عيشهم، وعطل الأسواق، والتجارة، وإنتاج المحاصيل، وساهم في زيادات أسعار الأغذية المحلية. كما أدى انعدام الأمن إلى تقييد الوصول الإنساني. وكان النزاع المطوّل هو السبب الرئيسي في ستّ من أسوأ عشر أزمات غذائية في عام 2020. وفي البلدان التي حُدد فيها النزاع باعتباره المحرك الرئيسي لانعدام الأمن الغذائي الحاد في عام 2019 فإن هذا النزاع ظل كذلك في عام 2020.<sup>(19)</sup>

22- وقد تصاعدت ظاهرة تشرد السكان باطراد على مدى نحو عقد من الزمن؛ وبحلول نهاية عام 2020 سجّل عدد السكان المشردين قسراً رقماً قياسياً بلغ 82.4 مليون نسمة، وهو ضعف العدد المسجل في عام 2010. ويشمل ذلك 48 مليون نسمة من المشردين داخلياً، و26.4 مليون نسمة من اللاجئين، و4.1 مليون نسمة من ملتمسي اللجوء، و3.9 مليون نسمة من الفنزويليين المشردين في الخارج.<sup>(20)</sup> وتحمل البلدان النامية العبء الأكبر من التشرد إذ تستضيف نسبة 86 في المائة من الأشخاص المشردين عبر الحدود.<sup>(21)</sup>

(14) صندوق النقد الدولي. 2021. ندوة لصندوق النقد الدولي: تفادي فخ ديون جائحة كوفيد-19.

(15) منظمة الأغذية والزراعة. 2021. حالة الأغذية في العالم. مؤشر منظمة الأغذية والزراعة لأسعار الأغذية.

(16) البرنامج. 2021. راصد الأسواق العالمية: أسعار الأغذية.

<https://dataviz.vam.wfp.org/global-coverage-global-market-monitor-apr-2021>

(17) البنك الدولي. 2021. تقرير آفاق أسواق السلع. تم الرجوع إليه في يوليو/تموز 2021.

(18) معهد الاقتصاد والسلام. 2021. مؤشر السلام العالمي لعام 2021: قياس السلام في عالم معقد.

(19) شبكة معلومات الأمن الغذائي والشبكة العالمية لمكافحة الأزمات الغذائية. 2021. التقرير العالمي بشأن الأزمات الغذائية – 2021.

(20) يشير مصطلح "الفنزويليين المشردين في الخارج" إلى الأشخاص ذوي الأصل الفنزويلي الذين من المرجح أن يكونوا بحاجة إلى الحماية الدولية بموجب المعايير الواردة في إعلان كارتاخينا بشأن اللاجئين ولكنهم لم يتقدموا بطلب للحصول على اللجوء في البلد الذي يوجدون فيه.

(21) مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. 2021. تقرير الاتجاهات العالمية. النزوح القسري في عام 2020.

## المناخ

- 23- يشهد العالم عددا متزايدا من الكوارث المرتبطة بالمناخ. ومنذ مطلع التسعينات من القرن الماضي تضاعف عدد الكوارث المرتبطة بالمناخ، مثل العواصف والفيضانات وموجات الجفاف، في البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل بحيث وصل في المتوسط إلى 334 كارثة سنويا بين عامي 2000 و2019.<sup>(22)</sup> وفي عام 2020 تشرد 30 مليون شخص داخليا، وهو الرقم الأعلى منذ عام 2011، نتيجة الكوارث المرتبطة بالمناخ.
- 24- ويمكن أن تتضرر نظم إنتاج، وتجهيز، وتسليم الأغذية للناس بفعل الأحداث المناخية القاسية وأن تضعف نتيجة عوامل الإجهاد المناخية مثل المواسم المتغيرة أو شح المياه. ومن المتوقع أن تعيش نسبة تبلغ 50 في المائة من سكان العالم في مناطق مجهدة مائيا بحلول عام 2050.<sup>(23)</sup> كما أن الصدمات والتغيرات المناخية يمكن أن تؤدي إلى تفاقم قيود الموارد الطبيعية، وهو ما يزيد من التوترات والنزاعات الاجتماعية ويتسبب في التشرذم القسري، ومن ثم في تصاعد حدة الجوع. ومن بين البلدان العشرين الأكثر ضعفا إزاء تغير المناخ هناك 12 بلدا يعاني من النزاعات.
- 25- ومنذ أواخر عام 2020 حتى أواسط عام 2021 تسببت ظاهرة النينيا في ظروف جفاف في القرن الأفريقي وأجزاء من الشرق الأوسط وآسيا الوسطى. وأدى انخفاض معدلات هطول الأمطار إلى ما دون المتوسط في القرن الأفريقي خلال الموسمين الزراعيين الأخيرين إلى تفاقم انعدام الأمن الغذائي. وأضر الجفاف الشديد بكل من أنغولا ومدغشقر خلال عام 2021؛ وأسفر طمس أراضي زراعة المحاصيل بفعل العواصف الرملية الضخمة في جنوب مدغشقر إلى إضعاف المنطقة بشدة أمام الأخطار الطبيعية الأخرى ومن المحتمل أن يكون لذلك عواقب طويلة الأمد.
- 26- ومن المنتظر أن تعود ظروف النينيا في أواخر عام 2021 أو أوائل عام 2022. وفي القرن الأفريقي قد تكون النتيجة موسما ثالثا على التوالي من مواسم الأمطار القصيرة التي تقل عن المتوسط في أواخر عام 2021 وموسم أمطار رئيسية (غو) أشد جفافا من المتوسط في مارس/آذار – مايو/أيار 2022، مما سيسهم في المزيد من التدهور في الأمن الغذائي حتى أواخر عام 2022 أو مطلع عام 2023. وفي أفريقيا الجنوبية فإن ظروف النينيا تعزز عادة الأمطار الموسمية وتؤدي إلى تحسين غلات المحاصيل والمراعي، غير أنها قد تزيد من مخاطر الفيضانات والعواصف الاستوائية وتتسبب في نشوء نقاط ساخنة من الجفاف الخطير. وفي الشرق الأوسط وآسيا الوسطى، فإن تصاعد حالات العجز المائي وانخفاض الغطاء الثلجي قد تسفر عن انخفاض إنتاج الحبوب للسنة الثانية على التوالي. وستتباين تأثيرات النينيا الجديدة بين عمليات البرنامج.

## المساعدة الإنسانية الدولية

- 27- أدت التدابير التي تتخذها الحكومات في البلدان ذات الاقتصادات المتقدمة لتفادي الانهيار الاقتصادي إلى تزايد الضغط على الميزانيات. وكان الانتعاش متباينا: ففي البلدان الأفقر، كانت وتيرة نشر اللقاحات بطيئة وتدابير حفز الاقتصاد محدودة. وأدت المتطلبات التشغيلية المتصاعدة في أعقاب الجائحة إلى تعريض الحكومات والجهات الفاعلة الإنسانية لمزيد من الضغوط من أجل تعبئة الموارد، حيث يحتاج ما يقدر بنحو 270 مليون نسمة في البلدان التي يعمل فيها البرنامج إلى مساعدات غذائية عاجلة في عام 2021. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تفاوت شاسع بين حجم الأموال اللازمة لمساعدة الأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي في السنوات المقبلة والتمويل المتاح.
- 28- وفي حين تظل النزاعات والأحداث المناخية القاسية هي العوامل المحركة الرئيسية للانعدام الحاد للأمن الغذائي في مختلف أرجاء العالم، فإن جائحة كوفيد-19 ما فتئت تتسبب في ضغط ضخم على الأمن الغذائي وتتحكم بالبيئة التشغيلية للبرنامج. وقد

<sup>(22)</sup> مكتب الأمم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث ومركز أبحاث الأوبئة الناجمة عن الكوارث. 2020. *التكلفة الإنسانية للكوارث. لمحة عامة عن السنوات العشرين الماضية 2000-2019*.

<sup>(23)</sup> اللجنة الدولية للصليب الأحمر. 2020. *عندما تمطر غبارا. فهم الآثار المجتمعة للنزاعات المسلحة والأزمات المناخية والبيئية على حياة السكان والاستجابة لها*. [رابط النسخة العربية].

---

ظهرت أنواع جديدة من فيروس كوفيد-19، ويحيط الغموض بتطور الجائحة، وهو ما يزيد من حالة عدم اليقين التي تواجه البرنامج.

## القسم الثاني: سياق التمويل وافتراضات تدبير الموارد

### لمحة عامة

29- أدى الأثر الاقتصادي العالمي لجائحة كوفيد-19 إلى زيادة الضغط على البرنامج لتعبئة الموارد بغية تلبية الاحتياجات التشغيلية المتصاعدة. وفي عام 2021، ونظرا لزيادة الطلب على المساعدة الغذائية التي يقدمها البرنامج، يقدر البرنامج أن هناك حاجة إلى 14.3 مليار دولار أمريكي<sup>(24)</sup> لمواجهة انعدام الأمن الغذائي. وفي أعقاب الإيرادات القياسية المتمثلة في مساهمات بلغت 8.4 مليار دولار أمريكي في عام 2020، يتوقع البرنامج أن يتلقى مستوى مماثل من التمويل في عامي 2021 و2022، بقيمة 8.6 مليار دولار أمريكي و8.4 مليار دولار أمريكي على التوالي. وتستند هذه التوقعات إلى تحليل مكثف للاتجاهات، والانخراط المنتظم مع مجموعة واسعة من المانحين، وإلى ما حققه البرنامج من إنجازات في عامي 2020 و2021 في بناء شراكات قوية وفي توسيع قاعدة المانحين وتنويعها.

30- وتعتبر التوقعات الإيجابية لعامي 2021 و2022 عن استمرار انخراط معظم الشركاء الدوليين وثقتهم بالبرنامج، إذ يواصلون إعطاء الأولوية لمواجهة انعدام الأمن الغذائي أثناء الانتعاش التدريجي الذي يمر به الاقتصاد العالمي. وفي 31 أغسطس/آب، تم بالفعل تأكيد 67 في المائة من المساهمات المتوقعة، أو 5.9 مليار دولار أمريكي، مقارنة بنسبة 64 في المائة من توقعات عام 2020 التي تم تأكيدها في نفس التاريخ من العام الماضي. وهذا مؤشر قوي على أن التقديرات المتعلقة بعام 2021 قابلة للتحقيق. وفي حين أن الاقتصادات المحلية لبعض الحكومات المانحة ستستمر في مواجهة قيود ضريبية، مما يحدّ من نمو المساعدة الإنمائية الرسمية، فإن من المنتظر تعويض هذا النقص من خلال زيادة جهود الشركاء الآخرين، ومساهمات القطاع الخاص، والانخراط مع المؤسسات المالية الدولية، وتعزيز الانخراط فرص التمويل المواضيعية (بما في ذلك تمويل المناخ).

31- ويمثل المانحون الحكوميون 87 في المائة من إيرادات مساهمات البرنامج المتوقعة لعام 2022. وللحفاظ على الالتزام القوي وتوسيع حافظة البرنامج التي يشارك فيها أكثر من 90 جهة مانحة حكومية، سيواصل البرنامج التركيز على دوره كشريك موثوق به، والعمل مع الحكومات من أجل عرض ما يقدمه من برامج وما لديه من احتياجات. وستظل المشاورات الثنائية الرفيعة المستوى بين البرنامج والجهات المانحة ضرورية للتوصل إلى تعقيبات استراتيجية، ومواءمة الأولويات والإجراءات، ووضع أهداف مشتركة للدعوة، وتعزيز الفهم المتبادل للاحتياجات وآفاق الشراكة.

32- وتستمر الجائحة مستعرة في كثير من البلدان، مما يهدد مكاسب التنمية ويؤكد أهمية محور العمل الإنساني والتنمية والسلام. وعلى سبيل المساهمة في الاستجابة المتعددة الأطراف الأوسع نطاقا، سيسعى البرنامج إلى تنفيذ استجاباته بالتآزر مع الحكومات والشركاء الآخرين، بما في ذلك من خلال تعزيز طرائق التمويل التكميلية والمبتكرة.

### ديناميات جديدة لتنويع قاعدة التمويل

33- أتاح التقييم الاستراتيجي لتمويل عمل البرنامج<sup>(25)</sup> توصيات في الوقت المناسب تدعو البرنامج للحفاظ على قاعدة تمويله وتعزيزها وتنويعها. وسيواصل البرنامج في عام 2022 استكشاف آليات التمويل المبتكرة مثل مقايضة الديون، وزيادة التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، والوصول إلى الأموال المجمّعة؛ وزيادة الدعوة للحصول على تمويل مرّن ويمكن التنبؤ

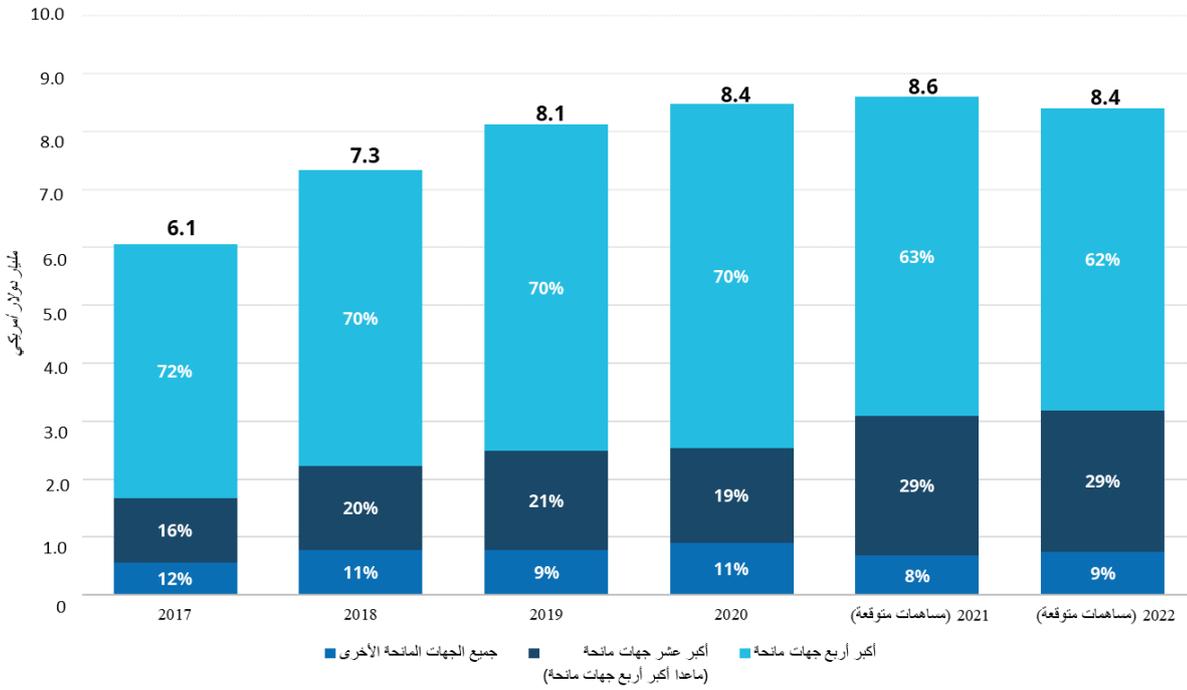
(24) استنادا إلى خطط المشروعات المعتمدة أو المقدمّة للموافقة عليها في نهاية أغسطس/آب 2021.

(25) WFP/EB.A/2020/7-C و WFP/EB.A/2020/7-C/Add.1.

به؛ والتعاون مع القطاع الخاص وكيانات الأمم المتحدة والحكومات الوطنية لتنفيذ استراتيجيات للعمل مع المؤسسات المالية الدولية.<sup>(26)</sup>

34- وقد اعتمد البرنامج، تاريخياً، على كبار المانحين للحصول على معظم المساهمات (الشكل ثانياً-1). ففي عام 2020، كانت أكبر أربع جهات مانحة تمثل 70 في المائة من مجموع المساهمات – وهو اتجاه بدأ قبل بدء تنفيذ الخطة الاستراتيجية الحالية. وستهدف الجهود الجارية إلى تنويع قاعدة المانحين في عام 2021 وما بعده، وإلى زيادة حصة المساهمات من المانحين الآخرين من خلال الجمع بين الوصول إلى شركاء جدد ومصادر تمويل جديدة وبين تشجيع زيادة الدعم من الشركاء الحاليين. وفي حين أن النمو العالمي متوقع بعد عام 2022، فإن عودة النشاط الاقتصادي إلى مستويات ما قبل الجائحة يمكن أن تواجه انتكاسات، كما يمكن للأولويات المحلية أن تفاقم عدم اليقين بشأن موارد البرنامج. وعلى هذا فإن هناك درجة من عدم اليقين لا تزال تؤثر على توقعات إيرادات المساهمات بعد عام 2022، مع أن من المتوقع أن تظل المبالغ الواردة ثابتة عند رقم يزيد على 8 مليارات دولار أمريكي.

الشكل ثانياً-1: الجهات المانحة للبرنامج حسب قيمة المساهمات والنسبة المئوية من مجموع المساهمات، 2017-2022 (المساهمات المؤكدة والمتوقعة)



35- المؤسسات المالية الدولية: يكمل العمل المشترك بين البرنامج والبنك الدولي وصندوق النقد الدولي خطة منظومة الأمم المتحدة للاستجابة لفيروس كوفيد-19 ويفتح المجال أمام شراكات جديدة وفعالة لها أهمية محورية لمساعدة المجتمعات المحلية على "إعادة البناء بشكل أفضل" بعد الجائحة. ونظراً لأن كثيراً من الحكومات تواجه انخفاضاً في الحيز الضريبي وزيادة في احتياجات الإنفاق، فقد تزايدت أهمية الاستفادة من التمويل العام الثنائي والمتعدد الأطراف من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

(26) بالإضافة إلى ذلك، فإن المبادرة المؤسسية الحاسمة بقيمة 2.5 مليون دولار أمريكي لدعم البرامج والشراكات التي تمت الموافقة عليها في عام 2020 تمكن البرنامج من تعبئة الخبرات والموارد الإضافية ومن تعزيز آليات جمع الأموال لخطة تغيير الحياة.

- 36- وقد أوجد الالتزام القوي الذي أبدته المؤسسات المالية الدولية بالتخفيف من الآثار الاجتماعية والاقتصادية للجائحة، وتقديمها لمستويات عالية من التمويل للحكومات، نقاط دخول جديدة للبرنامج. وأدى تبادل البيانات والتحليلات الناتج عن ذلك إلى تعزيز شراكات البرنامج مع هذه المؤسسات وتعظيم أثره التشغيلي. وارتفعت مساهمات الحكومات الوطنية، بما في ذلك المساهمات من خلال المؤسسات المالية الدولية، من 130 مليون دولار أمريكي في عام 2019 إلى 348 مليون دولار أمريكي في عام 2020. وفي الفترة 2021-2022، يتوقع البرنامج أن يوسّع نطاق اتفاقاته مع الحكومات الوطنية، والمنصات العالمية من قبيل البرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي والمؤسسات المالية الدولية، وأن يضاعف أنشطة تقديم الخدمات لدعم كيانات الأمم المتحدة والحكومات الوطنية. وتبلغ توقعات عام 2021 للاتفاقات مع الحكومات الوطنية، بما في ذلك موارد المؤسسات المالية الدولية، 500 مليون دولار أمريكي. ومن المتوقع أن يستمر هذا النمو في عام 2022.
- 37- وسيواصل البرنامج السعي إلى إقامة الشراكات والعمل على امتداد محور العمل الإنساني والتنمية والسلام، وبالتالي تعزيز مساهمته في الولاية المتعلقة بتغيير الحياة. وعملا على تأمين التمويل لبرامج التنمية في المستقبل، سيُصمم الجيل الثاني من الخطط الاستراتيجية القطرية للبرنامج بحيث تتماشى مع مجالات الأولويات الحكومية الوطنية المحددة في أطر الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة. ويتوقع البرنامج من خلال أطر الأمم المتحدة هذه أن ينفذ في عامي 2021 و2022 جوانب من قروض المؤسسات المالية الدولية ومنحها نيابة عن الحكومات الوطنية.
- 38- *الشراكات مع القطاع الخاص*: في عام 2020، تم بنجاح تنفيذ استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه للفترة 2020-2025؛<sup>(27)</sup> وقد تحققت جميع مؤشرات الأداء الرئيسية المعتمدة. وبلغ تمويل ما قدمه القطاع الخاص، من شركات وأفراد ومؤسسات، 161 مليون دولار أمريكي في عام 2020، متجاوزا الهدف المحدد بمبلغ 128 مليون دولار أمريكي.
- 39- وأعطيت الأولوية للتبرع الفردي في عمل فريق تبرعات الأفراد وفريق تقاسم الوجبات (ShareTheMeal) التابعين لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه، ومن خلال أنشطة مع الرابطة اليابانية للبرنامج ورابطة البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية. وتدلل الأبحاث القطاعية على أن تبرعات الأفراد قادرة على مواجهة الصدمات والركود الاقتصادي: فالتمويل الذي قدمه أفراد لـ 17 وكالة من وكالات الأمم المتحدة للمنظمات غير الحكومية الدولية نما ليبلغ 11.1 مليار دولار أمريكي في عام 2020، وهو أعلى مستوى بلغه خلال خمس سنوات. وبالإضافة إلى ذلك، لم تطرأ زيادة ملحوظة في إلغاء التبرعات المنتظمة مقارنة بالسنوات السابقة. وتتبع تجربة البرنامج في تبرعات الأفراد اتجاهها إيجابيا مماثلا.
- 40- وفي أوائل عام 2021، نُقل فريق تقاسم الوجبات من شعبة الابتكار وإدارة المعرفة إلى شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه في البرنامج، وذلك اعترافا بالحاجة إلى تعميم النهج الذي يأخذ به الفريق إزاء تبرعات الأفراد، وهو نهج مبتكر حاز على جوائز. وسيمكّن التعميم من انخراط الفريق بشكل شامل في العمل مع الداعمين الفرديين ومن تسخير الفرص لتقاسم الخبرات والأفكار مع فريق تبرعات الأفراد. وسيستمر الفريقان كلاهما في الدفع بعجلة نمو تبرعات الأفراد في عام 2021 وما بعده.
- 41- وقد أحرز تقدم كبير عموما في عام 2021؛ وكانت جميع الأنشطة المدرة للإيرادات من القطاع الخاص في طريقها لتتجاوز الهدف الأصلي لعام 2021 بأكمله والمحدد بمبلغ 147.5 مليون دولار أمريكي. وبالاستفادة من حملات التبرع الرمضانية السنوية التي يقوم بها البرنامج، تم إطلاق مبادرة مشتركة مع البنك الإسلامي للتنمية في أوائل عام 2021 بهدف ضمان امتثال البرنامج لقواعد الزكاة والصدقات الإسلامية. وسيُجري البرنامج تحليلا لنتائج هذه التجربة لإثراء مشاركته في الزكاة في الحملات الرمضانية في المستقبل. وبالإضافة إلى ذلك، من المتوقع أن يكون عام 2021 عاما استثنائيا إذ تم في الفصل الأول منه تأمين ما يقرب من 290 مليون دولار أمريكي من صندوق إغاثة المجاعة لليمن. ونتيجة لذلك، ارتفعت توقعات عام 2021 لمساهمات القطاع الخاص إلى 450 مليون دولار أمريكي.

(27) WFP/EB.2/2019/4-A/Rev.1. للاطلاع على تفاصيل إضافية حول آليات التمويل المحددة، يرجى الرجوع إلى الملحق الثاني: تبرعات الأفراد: معلومات مفصلة عن التخطيط لنمو الإيرادات.

- 42- واستنادا إلى نتائج السنة الكاملة الأولى من تنفيذ استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه، يتوقع البرنامج أن يحقق نموا سنويا كبيرا في الإيرادات، وأن يحصل على عوائد طويلة الأجل على الاستثمارات الاستثنائية الموجهة للتبرع الفردي، مع آثار واضحة للشراكات على المستوى القطري والإقليمي والدولي. وتبلغ توقعات تبرعات الأفراد لعام 2022 ما قدره 230 مليون دولار أمريكي، أي بزيادة 70 مليون دولار أمريكي مقارنة بعام 2021، مع استبعاد المساهمة غير المتكررة من صندوق إغاثة المجاعة لليمن.
- 43- *شراكات الأمم المتحدة*: عملا على الاستفادة من النمو في التمويل من وكالات الأمم المتحدة والأموال المجمعّة، سيواصل البرنامج تعزيز عمله مع كيانات الأمم المتحدة. وستتابع الاستراتيجيات التي تمكّن البرنامج بشكل أفضل من تحقيق ولايته الرامية لإنقاذ الأرواح وتغيير الحياة من خلال مسارات التمويل هذه على المستوى المؤسسي والقطري والإقليمي. وسيقدّم التوجيه والدعم المستمران إلى المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية لإبلاغها بالشراكات، وفرص التمويل، ونقاط الدخل المحتملة في بيئاتها المحلية.
- 44- وقد ارتفع التمويل من خلال الأمم المتحدة والوكالات الأخرى من 307 ملايين دولار أمريكي في عام 2019 إلى 447 مليون دولار أمريكي في عام 2020 (ويشمل ذلك 243.5 مليون دولار أمريكي من صندوق الأمم المتحدة المركزي لمواجهة الطوارئ). ويعبّر ارتفاع مستوى التمويل المتلقى من الأمم المتحدة والوكالات الأخرى في عام 2020 مقارنة بالسنوات السابقة عن الاستجابة للجائحة. ويتوقع البرنامج مستويات تمويل مماثلة في عامي 2021 و2022 لتلبية الاحتياجات المتصاعدة في مجال الأمن الغذائي والتغذية، ولا سيما للسكان الذين يواجهون مجاعة.
- 45- وفي إطار إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، يشارك البرنامج في التمويل من أجل الأعمال الإنمائية تمشيا مع اتفاق التمويل الذي يهدف إلى تعزيز كفاءة المنظومة الإنمائية وفعاليتها وشفافيتها من خلال تمويل مرّن، ومخصص بشروط ميسرة، ومتعدد السنوات.<sup>(28)</sup> وتعزز الصناديق المجمعّة العمل الجماعي لوكالات الأمم المتحدة لدعم الأولويات الوطنية. وسيواصل البرنامج تعزيز عمله في الصناديق المجمعّة الرئيسية، مثل الصندوق المشترك لأهداف التنمية المستدامة، وفي الجهود المبذولة على نطاق المنظومة لتجديد توجيهات البرامج المشتركة. وبشكل عام، استمر على مدى السنوات الثلاث الماضية نمو التمويل من الأمم المتحدة (مع استبعاد الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ)، حيث بلغ في عام 2020 أعلى مستوى له حتى الآن، وهو 203 ملايين دولار أمريكي. وبينما تتواصل جهود الدعوة، من المتوقع أن يبقى التمويل من الأمم المتحدة عند قرابة 200 مليون دولار أمريكي في عامي 2021 و2022.
- 46- *النهج والصناديق المواضيعية*: في عام 2021، سيعزز البرنامج دعوته بشأن النهج والحلول المواضيعية الرئيسية لتحقيق القضاء على الجوع، بما في ذلك عن طريق المشاركة بنشاط في الأعمال التحضيرية للأحداث الدولية مثل قمة الأمم المتحدة للنظم الغذائية، ومؤتمر قمة التغذية من أجل النمو، ومؤتمر الأمم المتحدة بشأن تغير المناخ (الدورة السادسة والعشرون لمؤتمر الأطراف) ومن خلال إقامة شراكات تقنية. وبالنسبة لقمة النظم الغذائية لعام 2021، يُعتبر البرنامج الوكالة المرجعية لمسار العمل 5 بشأن بناء القدرة على الصمود، وقد أظطلع بدور رائد في إنشاء التحالف العالمي للوجبات المدرسية، والذي سيدعو إلى توسيع نطاق التغذية المدرسية استنادا إلى الاحتياجات والبرامج الوطنية ذات الصلة، مع توفير الاستراتيجيات لتعبئة الموارد. وبالإضافة إلى ذلك، عزز البرنامج شراكاته مع الصناديق المتعددة الأطراف للتعليم وانضم إلى مجالس إدارة مبادرة "التعليم لا يمكن أن ينتظر" في عام 2020 ومبادرة "الشراكة العالمية للتعليم" في عام 2021، وقد تلقى أكثر من 27 مليون دولار أمريكي كمساهمات من هاتين المبادرتين في 11 بلدا بحلول نهاية يونيو/حزيران 2021.
- 47- وأثناء التحضير للدورة السادسة والعشرين لمؤتمر الأطراف، حث الأمين العام الجهات المانحة ومصارف التنمية المتعددة الأطراف على تقديم ما لا يقل عن 50 في المائة من التمويل المتعلق بالمناخ لأنشطة التكيف والقدرة على الصمود. وتمشيا مع

(28) انظر الوثيقة WFP/EB.A/2021/5-H للاطلاع على آخر تقرير عن التقدم الذي أحرزه البرنامج فيما يتعلق بمؤشرات اتفاق التمويل.

هذا الطلب، يلتزم البرنامج بتعزيز دعوته وشراكاته للتمكن من إدخال التحسين على ما يقدمه من مساعدة للحكومات والمجتمعات المحلية للتكيف مع آثار تغير المناخ على الأمن الغذائي والتغذية.

48- وقد وافق الصندوق الأخضر للمناخ في عام 2021 على مشروع للتكيف مع تغير المناخ في منطقة الساحل سيشارك في تنفيذه الصندوق الدولي للتنمية الزراعية والبرنامج ومصرف التنمية الأفريقي ووكالة القدرة الأفريقية على مواجهة المخاطر. وسيخصص البرنامج بين عامي 2022 و2027 مبلغاً قدره 30 مليون دولار أمريكي من خلال هذا المشروع لدعم إدراج حلول التأمين الصغير في استراتيجيات تمويل المخاطر لسبعة بلدان في منطقة الساحل. وفي عام 2022، سيعزز البرنامج شراكته مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لوضع تصميم مشترك لمشروعات التكيف مع المناخ وتنفيذها من خلال الصندوق الأخضر للمناخ. وفي عام 2021، طرأ تقدم في انخراط البرنامج مع الصندوق الأخضر للمناخ ومع صندوق التكيف، إذ انتقل هذا العمل من تصميم المشروعات إلى تنفيذها، وتلقى البرنامج من أجل ذلك مساهمات بقيمة 23 مليون دولار أمريكي. وقدم البرنامج طلباً لزيادة مستوى اعتماده لدى الصندوق الأخضر، وهو محدد حالياً بمبلغ أقصى قدره 10 ملايين دولار أمريكي لكل مشروع (بما في ذلك التمويل المشترك). ومن شأن القدرة على تقديم مقترحات للتمويل بمبالغ أكبر اعتباراً من عام 2022 وما بعده، أن تمكن البرنامج من تنفيذ مشروعات واسعة النطاق مما يسمح بزيادة شاملة في توافر التمويل من الصندوق الأخضر في المستقبل.

49- وسيواصل البرنامج استكشاف شراكات متعددة القطاعات ومتعددة المانحين تعزز النهج المواضيعية في محور العمل الإنساني والتنمية والسلام من خلال تزويد الحكومات بالمساعدة التقنية لبرامج تغيير الحياة، ولتنفيذ هذه البرامج. وقد اكتسبت هذه الجهود أهمية أساسية في تأمين دعم متعدد السنوات ومتعدد البلدان للبرامج المتكاملة لبناء القدرة على الصمود في منطقة الساحل ولتوسيع نطاق نظم الإنذار المبكر الهامة وتعبئة التمويل بالسلف لتنفيذ إجراءات استباقية في أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية.

50- وفي المستقبل، ستمكّن النهج والأموال المواضيعية البرنامج من تنويع موارده وزيادة أنشطته المبتكرة طويلة الأجل لتحقيق القضاء على الجوع. وبالبناء على الجهود الجارية، سيعزز البرنامج نهجه في مجال الدعوة وتعبئة الموارد في المجالات المواضيعية الرئيسية مثل الحماية الاجتماعية، وتغير المناخ، والوجبات المدرسية، والتغذية، والمساواة بين الجنسين، والابتكار.

51- تعبئة الموارد المحلية: بدأ البرنامج في استخدام حساب مقابلة مساهمات الجهات المانحة المعاد تنشيطه في عام 2019، الذي يوفر الموارد لعمليات "التوأمة"، لتغطية التكاليف المرتبطة بطائفة واسعة من المساهمات من الحكومات الوطنية. وفي عام 2021 وما بعده، سيستفيد البرنامج من خبرته في هذا الحساب لتعزيز تعبئة الموارد المحلية لأنشطة المساعدة الغذائية ولتزيد الحكومات الوطنية بخدمات التعاون التقني وتعزيز القدرات.

### اتباع طرائق مبتكرة وتحقيق أثر أكبر من التمويل

52- التمويل المبتكر: تكمل حلول التمويل المبتكر الدعم الأساسي المستمر الذي يقدمه المانحون، وتشمل مساعدة البلدان النامية على الوصول إلى مجموعة من الموارد المالية للاستثمار الإنمائي، والمساهمة في حلول التمويل في البلدان المنخفضة الدخل والاقتصادات الناشئة. كما سيعزز البرنامج تخفيف عبء الديون والاستثمار في شبكات الأمان الاجتماعي وسيدعو المجتمع الدولي إلى اتباع نهج للتمويل الأكثر مرونة والذي يمكن التنبؤ به، بما في ذلك في البلدان الهشة والمتأثرة بالنزاع والعنف.

53- ونظراً لأن الجائحة أدت إلى تفاقم الفجوة في التمويل المتاح لتحقيق هدف التنمية المستدامة 2 و17 بحلول عام 2030، فإن البرنامج يهدف إلى الجمع بين نموذج التمويل الحالي (القائم على المنح بشكل أساسي) ونموذج التمويل الاستراتيجي الجديد. وسيشمل ذلك استكشاف كثير من نهج التمويل المبتكرة التي تجمع المزيد من الأموال الخاصة والعامة وتوجهها نحو حل التحديات الإنسانية والإمائية بطرق جديدة وتعاونية، مع التركيز على النتائج طويلة الأجل. وتحقيقاً لهذه الغاية، يركز البرنامج على الأولويات ذات الأولوية مثل مقايضة الديون والتمويل المختلط والتمويل المشترك. وتتمثل الأهداف في اجتذاب التمويل من مصادر غير مستغلة على المستويات العالمية والإقليمية والقارية من خلال تحسين الشراكات المتعددة القطاعات واتباع نهج

أكثر شمولية؛ ورعاية الشراكات القائمة مع المانحين التقليديين مع حفزهم في الوقت نفسه على زيادة مساهماتهم من خلال آليات التمويل غير التقليدية والصناديق الاستثمارية المخصصة؛ وتحسين رؤية البرنامج كلاعب رئيسي في التمويل المبتكر من أجل تعزيز الشراكات المفيدة للطرفين واجتذاب تمويل جديد.

54- وفي أعقاب الدعوة التي وجهها كثير من أصحاب المصلحة لتخفيف عبء الديون للتمكن من التعافي من الآثار الاقتصادية للجائحة، تعهدت المؤسسات المالية الدولية والمنظمات الإقليمية باستكشاف حلول ضريبية. وفي عام 2021، أدى ذلك إلى اتفاقات لمقايسة الديون في مصر، وغينيا-بيساو، وموريتانيا. وسيطبق البرنامج الدروس المستفادة من هذه التجارب لمساعدة البلدان الأخرى التي تسعى إلى مقايسة الديون في عام 2022. فتدخلات البرنامج في مجالات الأمن الغذائي والحماية الاجتماعية – وهي تدخلات تُنفذ على نطاق واسع وتستخدم كميات كبيرة من العملة المحلية – تجعله في وضع جيد بشكل خاص للمشاركة مع الحكومات الوطنية في دعم المستفيدين من خلال آليات التمويل هذه، وفقا للاتفاقات بين المدينين والدائنين لتخفيف عبء الديون.

55- ويُعتبر العمل الاستباقي لتحقيق مزيد من الكفاءة أولوية مؤسسية رئيسية، فكل دولار يتم توفيره يمكن البرنامج من مساعدة المزيد من الجياح. ولتحقيق مكاسب في الكفاءة، يستكشف البرنامج خيارات من قبيل الإجراءات الاستباقية التي تتيح الاستجابة بصورة أسرع وأكثر قابلية للتنبؤ وأشد فعالية قبل أن تتحول صدمة ما إلى حالة طوارئ إنسانية، ومن قبيل التأمين ضد مخاطر المناخ الذي يوفر الحماية المالية لسبل عيش الناس ويؤدي إلى وصول المدفوعات بصورة أسرع من الاستجابات الإنسانية التقليدية. وقد أدت هذه النهج إلى تعظيم الموارد المالية للبرنامج وأثره من خلال تحسين قدرة الأشخاص الضعفاء على الاستعداد للأحوال الجوية المتطرفة، وللتخفيف من أثرها على حياة الناس وسبل عيشهم، ولتقليل الاحتياجات الإنسانية. وعلى سبيل المثال، في عام 2020، وجد تحليل للتمويل القائم على التنبؤ نُفذ في بنغلاديش قبل الفيضانات أن البرنامج كان قادرا على الوصول إلى المزيد من الناس بنصف تكلفة استجابته التقليدية لفيضانات عام 2019.<sup>(29)</sup>

56- وفي عامي 2021 و2022، سيواصل البرنامج الشراكة مع الجهات المانحة الحكومية بشأن تعزيز الوعي وتقديم الأدلة على فوائد الإجراءات الاستباقية والحاجة إلى توسيع نطاقها باستخدام استراتيجيات وطنية مصاغة جيدا لتمويل مخاطر الكوارث. وعلى وجه التحديد، سيواصل البرنامج مساعدة الحكومات على توسيع نطاق نظمها الوطنية للإنذار المبكر وتعزيزها، وسيقوم بتعبئة التمويل المسبق لتنفيذ إجراءات استباقية في أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية.

57- كما سيعمل البرنامج بشكل وثيق مع الحكومات الوطنية لكي يستكشف بصورة مشتركة ما يتوفر على الصعيد القطري من أدوات وخطط ومبادرات وشراكات تمويلية تجعل البرنامج في أفضل وضع لمساعدة السكان الأكثر ضعفا. ويهدف البرنامج من خلال دعم تنفيذ شبكات الأمان الاجتماعي وبرامج الحماية الاجتماعية إلى تقديم الخدمات الضرورية مع الحكومات الوطنية أو بالنيابة عنها بناء على طلبها.

## الاتجاهات في مرونة التمويل والقدرة على التنبؤ به

58- البرنامج منظمة ممولة من التبرعات وهو يعتمد بالدرجة الأولى على مساهمات الحكومات والقطاع العام في تنفيذ برنامج عمله. ونظرا لأن كل دولار يتلقاه البرنامج ضروري لاستمرار عملياته وبرامجه، فإن النطاق الكامل لمختلف أشكال الدعم الذي يقدمه الشركاء يحظى بتقدير كبير. ومع أن البرنامج تلقى زيادة بنسبة 14 في المائة في التمويل المرن في عام 2020 مقارنة بعام 2019، فإن التمويل المرن لم يمثل سوى 5.7 في المائة من مجموع إيرادات مساهمات عام 2020، وهو مستوى مماثل لمستوى السنوات السابقة. وسيكثف البرنامج جهوده لزيادة حصة المساهمات المرنة، وحيثما أمكن، تقليل التخصيص والقيود المفروضة

<sup>(29)</sup> تم التدليل على مكاسب للكفاءة مماثلة في دراسة أجرتها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية عام 2018 بشأن الاستثمار في الاستجابة المبكرة والقدرة على الصمود في إثيوبيا وكينيا والصومال، ووجدت الدراسة أن النهج الاستباقي كان من الممكن أن توفر ما يقرب من 287 مليون دولار أمريكي سنويا على مدار 15 عاما؛ كما أن تحليلًا لوكالة القدرة الأفريقية على مواجهة المخاطر أشار إلى أن الإجراءات المبكرة يمكن أن تقلل من تكاليف شراء سلع الإغاثة بنسبة تصل إلى 45 في المائة وتقلل من الخسائر الأسرية بشكل كبير مقارنة بالاستجابات المتأخرة.

على جميع مصادر التمويل، بما في ذلك عن طريق تحديد ما سيحققه هذا التمويل من قيمة وتعزيز الوضوح والشفافية والإبلاغ فيما يتعلق بالمساهمات المرنة من أجل خلق حوافز للمانحين. وبالإضافة إلى ذلك، سيُدرج مزيد من البيانات حول استخدام التمويل المرن في تقرير الأداء السنوي.

59- وقد تزايدت قيم ونسب التمويل غير المخصص من القطاع الخاص والأفراد بشكل مطرد في عام 2020، وهي السنة الأولى من تنفيذ استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه باستثمارات وافق عليها المجلس. ومن المتوقع أن يستمر هذا الاتجاه الإيجابي في عامي 2021 و2022 مع استمرار البرنامج في تنفيذ الاستراتيجية بشكل تدريجي.

60- وسيدعو البرنامج المانحين الحكوميين إلى تقليل التخصيص والقيود وزيادة التمويل القابل للتنبؤ به والمرن والمتعدد السنوات حيثما أمكن. فهذا التمويل يعزز القدرة التشغيلية للبرنامج، وسرعة حركته، وأفق تخطيطه، وقدرته على إدارة فجوات التمويل.

61- وبالمقارنة بمستويات نهاية عام 2020، شهد النصف الأول من عام 2021 زيادة في مرونة التمويل، فقد ارتفعت حصة المساهمات المخصصة على مستوى الخطط الاستراتيجية القطرية (13 مقابل 2 في المائة) وعلى مستوى الحصائل الاستراتيجية (22 مقابل 19 في المائة). وانخفض مستوى التخصيص للأنشطة من 73 في المائة إلى 64 في المائة، مما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي نحو مزيد من المرونة في تخصيص مساهمات المانحين، وهو اتجاه من المتوقع أن يستمر في عام 2022. كما زادت المساهمات المؤهلة لاستخدامها في إقراض المشروعات الداخلية، إذ تضاعفت هذه المساهمات ثلاث مرات من 474 مليون دولار أمريكي في عام 2016 إلى 1.41 مليار دولار أمريكي في عام 2020. ومن المتوقع أن تستمر اتجاهات خفض التخصيص والقيود في عام 2022.

62- وارتفع التمويل المتعدد السنوات بنسبة 4 في المائة بين عامي 2019 و2020، ليصل إلى 1.41 مليار دولار أمريكي. وتحافظ الزيادة على اتجاه تصاعدي في التمويل المتعدد السنوات، الذي ارتفع من 8 في المائة من مجموع التمويل في عام 2016 إلى 17 في المائة في عام 2020. وبحلول منتصف عام 2021، كان البرنامج قد تلقى بالفعل أكثر من مليار دولار أمريكي في شكل مساهمات متعددة السنوات، وعلى هذا فهو يتوقع أن يصل في عامي 2021 و2022 إلى مستوى عام 2020 أو أن يتجاوزه.

63- ويمارس البرنامج الدعوة لدى مجموعة واسعة من الشركاء لإبرام اتفاقات شراكة استراتيجية تغطي عادة ما بين ثلاث وخمس سنوات. وقد زاد عدد المانحين المهتمين بهذه الاتفاقات من ستة في عام 2020 إلى 13 مانحا في عام 2021، وربما يصل إلى 17 مانحا بحلول عام 2022. وكجزء من جهود البرنامج لزيادة الكفاءة والفائدة في جمع الأموال، فإن استخدام اتفاقات الشراكة الاستراتيجية يعزز الحوار مع المانحين الأفراد حول الأولويات المشتركة واحتياجات المعلومات، ويقلل من الموارد البشرية والمالية المستخدمة في الأعمال الإدارية المتعلقة بالمنح (بما في ذلك إعداد التقارير عنها)، ويخفف من تكاليف المعاملات. وتحقيقاً لهذه الغاية، سيواصل البرنامج تسليط الضوء على فوائد الاتفاقات الإطارية المتعددة السنوات أمام شركائه الحاليين والمحتملين، بما في ذلك من خلال الدخول في حوار مع صانعي القرار في البلدان الشريكة والاستفادة من الخطاب العالمي المتعلق بمبادئ الممارسات السليمة في تقديم المنح الإنسانية، واتفاق التمويل، والمبادرات الأخرى، عند التفاوض على الاتفاقات مع الشركاء.

64- حساب الاستجابة العاجلة: سيستمر حساب الاستجابة العاجلة، الذي أنشئ كمرفق للموارد المرنة لتمكين البرنامج من الاستجابة السريعة لاحتياجات الطوارئ، في أداء دور حاسم في توفير التمويل الإنساني المرن للعمل في الوقت المناسب. وفي عام 2020، حُصص مبلغ 188 مليون دولار أمريكي على أساس متجدد من خلال حساب الاستجابة العاجلة لتوفير المساعدة الغذائية المنقذة للحياة في غياب الأموال المتوقعة؛ وكانت البلدان الأربعة الأولى المتلقية لسلف حساب الاستجابة العاجلة هي اليمن، وبوركينا فاسو، وموزامبيق، ولبنان. ونظراً للحاجة المتزايدة للاستجابة لحالات الطوارئ، فإن الطلب على التمويل من حساب الاستجابة العاجلة أخذ في الازدياد، وسيستفيد الحساب من ضخ رأس المال فيه. ومن المتوقع أن يزداد عدد المانحين الذين يساهمون بصورة مباشرة في حساب الاستجابة العاجلة من خمسة في عام 2020 إلى ثمانية في عام 2021. ومن المتوقع أن ترتفع القيمة

الإجمالية للمساهمات المخصصة لحساب الاستجابة العاجلة بنسبة 92 في المائة، من 24 مليون دولار أمريكي في عام 2020 إلى 46 مليون دولار أمريكي في عام 2021، كما أن من المتوقع أن يستمر هذا المستوى في عام 2022.

65- وستحدد الخطة الاستراتيجية الجديدة للفترة 2022-2026 خطط البرنامج لتعزيز قاعدته التمويلية والسعي وراء مصادر تمويل جديدة – بما في ذلك من خلال الشراكات الموسعة مع المؤسسات المالية الدولية والمؤسسات الخيرية والقطاع الخاص – من خلال التدليل على ما سيحققه هذا التمويل في مجال القضاء على الجوع وتيسيره. وسيظل التمويل المرن المتعدد السنوات ضروريا لتحسين الاستجابة للأوضاع السريعة التغير ولتلبية الاحتياجات الفورية للأمن الغذائي والتغذية والاحتياجات الأساسية الأخرى، مع المساهمة في الوقت نفسه في تحقيق نتائج أكثر استدامة وأطول أجلا للناس ومجتمعاتهم المحلية.

## القسم الثالث: المتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ المؤقتة لعام 2022

### لمحة عامة

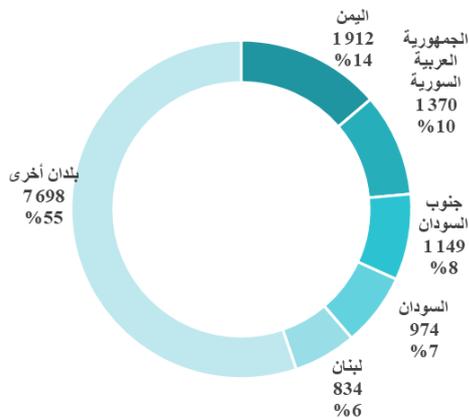
66- تُعبّر الاحتياجات المتوقعة للبرنامج لعام 2022 عن أثر جائحة كوفيد-19، إلى جانب زيادة الجوع، والعدد المتزايد من النزاعات، وأزمة المناخ. وفي ضوء الزيادة الكبير في معدلات الجوع وسوء التغذية على نطاق العالم حسب ما هو مبين في القسم الأول، تُقدّر المتطلبات التشغيلية لعام 2022 بمبلغ 13.9 مليار دولار أمريكي. وتتوقع خطة الإدارة أن يصل البرنامج إلى 124 مليون شخص من خلال 85 عملية تُمثّل زيادة نسبتها 23 في المائة مقارنة بخطة الإدارة السابقة، وهو ما يجعل بالتالي خطة الإدارة الحالية أكثر خطط الإدارة طموحا حتى الآن. وفي حين أن هذه الأرقام تُعبّر عن احتياجات متوقعة للمساعدات الغذائية المقدمة من البرنامج طوال الفترة المشمولة ببرنامج عمله، تتطلب التحديات الفجائية أو غير المتوقعة مرونة في نهج البرنامج. وللوفاء بالاحتياجات المتزايدة في بيئة أكثر تعقيدا، سيستفيد البرنامج من قدرته على العمل في المجالين الإنساني والإنمائي، وسيُعزز مساهمته في حصائل السلام، وسيستثمر في الشركات الاستراتيجية والتشغيلية بهدف ضمان عدم ترك أحد خلف الركب.

### تحليل الأوضاع

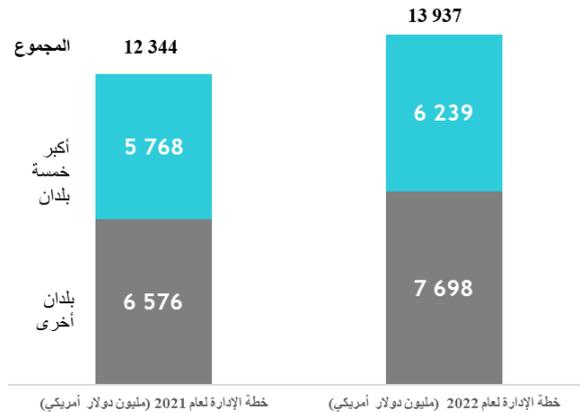
67- ويستجيب البرنامج والشركاء منذ أغسطس/آب 2021 لحالات طوارئ في 22 بلداً، وتُمثّل أكبر خمس عمليات قطرية – في اليمن، والجمهورية العربية السورية، وجنوب السودان، والسودان، ولبنان – ما يقرب من نصف المتطلبات التشغيلية للبرنامج لعام 2022. وتستأثر عمليات اليمن وحدها بنسبة 14 في المائة، ومن المتوقع أن تزداد المتطلبات في الجمهورية العربية السورية ولبنان في عام 2022 مدفوعة في ذلك بتدهور الحالة الاقتصادية في البلدين. وتتجسّد الزيادات في أعداد المستفيدين وقيمة التحويلات القائمة على النقد في جنوب السودان وفي السودان في زيادة ميزانيات المكاتب القطرية في هذين البلدين. كما يُعبّر النمو في ميزانية الحافظة القطرية للسودان أيضا عن الدعم التقني الذي يقدمه البرنامج إلى الحكومة في تنفيذ برنامجها الوطني لدعم الأسرة.

### الشكل ثالثا-1: النمو في أكبر خمس عمليات

خطة الإدارة 2022 – التوزيع حسب البلد (مليون دولار أمريكي)  
المجموع = 13 937 مليون دولار أمريكي



النمو في أكبر خمسة عمليات وغيرها من البلدان  
في خطة الإدارة لعام 2022 (مليون دولار أمريكي)



68- ومع ذلك، من المتوقع أن تنمو ميزانيات البلدان الخمس الأولى، التي ستسجل معاً زيادة نسبتها 8 في المائة، بمعدل أقل من معدل النمو الإجمالي في عمليات البرنامج، أي بنسبة 13 في المائة، مما يدل على أن الاحتياجات تزداد بوتيرة متسارعة في محافظة البرنامج (انظر الشكل ثالثاً-1). ويوسع البرنامج نطاق المساعدات الغذائية والتغذوية لإنقاذ الأرواح في الأزمات من أجل الوفاء بالاحتياجات الأساسية للفئات الأشد ضعفاً والتغلب على تحديات الوصول، وتوسيع التحويلات القائمة على النقد، ومعالجة سوء التغذية الحاد. وبالإضافة إلى الاستجابة لحالات الطوارئ، يُشارك البرنامج بدور متزايد مع الشركاء في تعزيز منع الجوع عن طريق الاستثمار في رأس المال البشري، وسبل العيش، وتعزيز النظم الغذائية، والاستعداد للطوارئ، وسلاسل الإمداد، والحماية الاجتماعية، من أجل الحد من الجوع ودعم الأشخاص الضعفاء المعرضين لصدمة متكررة.

## الاستجابة لجائحة كوفيد-19

69- سيشكل استجابة البرنامج الاجتماعية والاقتصادية وإطار برنامج التعافي من أزمة كوفيد-19 جزءاً لا يتجزأ من الخطط الاستراتيجية القطرية بحلول نهاية عام 2021. وهذا الإطار الذي وضع من أجل استكمال تخطيط الاستجابة للطوارئ في البرنامج، ساعد على تحفيز وتنسيق جهوده في مجالات البرمجة وتدبير الموارد وتكوين الشراكات من أجل التصدي لجائحة كوفيد-19 على الأجل الطويل بهدف مساعدة البلدان على إعادة البناء بشكل أفضل. وفي إطار دعم مهمة البرنامج لإنقاذ الأرواح وتغيير الحياة، يُركز الإطار على ثلاث ركائز – الحماية الاجتماعية، والخدمات الأساسية، والنظم الغذائية.

70- وأكدت جائحة كوفيد-19 مدى ضعف النظم الغذائية في وجه الصدمات، والحاجة إلى ضمان القدرة على تحمل الاختلالات على المدى القصير، وتمكين الاقتصادات والمجتمعات من إعادة البناء بشكل أفضل على المدى من المتوسط إلى الطويل. وسلطت الأضواء أثناء التحضير لقمة الأمم المتحدة بشأن النظم الغذائية لعام 2021 على أن بناء سلاسل إمداد قادرة على الصمود وشاملة ومنصفة وتحقق فوائد لجميع أصحاب المصلحة ضرورة أساسية لتحويل النظم الغذائية. وللمساعدة على بناء هذا النوع من سلاسل الإمداد المحسنة، سيسعى البرنامج إلى الأخذ بنهج يُناسب الظروف المحلية في الشراء، وذلك على سبيل المثال من خلال توسيع نطاق المشتريات من المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة؛ وتحديد الأدوات والمبادرات القائمة، واختبار الأساليب المتوافقة مع المعايير السائدة للتخفيف من خطر خسائر ما بعد الحصاد؛ وتحسين نظام إدارة البائعين، ومواصلة ضمان سلامة السلع الأساسية والأغذية المجهزة وجودتها؛ والحد من الآثار البيئية والاجتماعية الناشئة عن إجراءاته في مجال الشراء. وستتطلب هذه الأنشطة من أصحاب المصلحة في مختلف القطاعات تعاوناً في إنشاء نظم غذائية منتجة ومنصفة وشاملة ومستدامة.

## المجالات المواضيعية الشاملة

71- تشمل المجالات المواضيعية الشاملة البيئة وتغير المناخ، والنزاع، ومساهمة البرنامج في السلام والحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين، والمساواة بين الجنسين، والحماية الاجتماعية، وتعزيز القدرات القطرية، والتعاون فيما بين بلدان الجنوب، والنظم الغذائية ودعم أصحاب الحيازات الصغيرة، والبرمجة والرصد المستندين إلى الأدلة، والحد من هشاشة الأوضاع وتقوية الاعتماد على الذات لدى اللاجئين، والتغذية المدرسية. ويرد أدناه وصف مفصل للمعلومات الإضافية عن المجالات المواضيعية المختارة.

72- سيشكل سياسة البرنامج بشأن المساواة بين الجنسين للفترة 2022-2026 إطاراً لجهوده في دمج المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في جميع أعماله، وتستند هذه السياسة إلى توصيات منبثقة عن تقييم لسياسة المساواة بين الجنسين للفترة 2015-2020.<sup>(30)</sup> وبناء على ذلك، سيُضاعف البرنامج جهوده لتعزيز الممارسات المنصفة جنسانياً والنهوض بالمبادرات المفضية إلى تحول في المنظور الجنساني في الوفاء بولايته. ولتنفيذ سياساته واستراتيجياته المؤسسية، سيواصل البرنامج دمج الاعتبارات الجنسانية في الجيل الثاني من الخطط الاستراتيجية القطرية. وسيستند التعميم المنهجي للمنظور الجنساني إلى برنامج التحول الجنساني،

(30) WFP/EB.A/2020/7-B و WFP/EB.A/2020/7-B/Add.1.

ومؤشر المساواة بين الجنسين والعمر (الذي يُطبق في مرحلتَي تصميم وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات) وخطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

73- وفي عام 2022، سيستثمر البرنامج في إدارة المعرفة المتعلقة بإنتاج البيانات الجنسانية وتحليلها واستخدامها وتتبعها وتكوين الشراكات الاستراتيجية لتحقيق نتائج في المساواة بين الجنسين لدفع جهود القضاء على الجوع. وتتطلب هذه الجهود قوة عاملة ملتزمة ومختصة ومجهزة وموارد مالية كافية. وسيستمر الاستثمار في تعزيز معارف ومهارات الموظفين والشركاء، بما في ذلك من خلال قناة التعلم الجنساني، ومجموعة الأدوات الجنسانية وأنشطة تعزيز القدرات المصممة حسب الطلب. واستكمالاً للميزانيات الجنسانية المطلوبة في جميع وثائق الخطط الاستراتيجية القطرية، ستُنفذ عملية مؤسسية متوائمة مع نتائج الإطار لتتبع النفقات المرتبطة بتحقيق المساواة بين الجنسين.

74- وتُمثل نُظم الحماية الاجتماعية الفعالة والمنصفة أداة رئيسية للحكومات في جميع أنحاء العالم من أجل الحد من الفقر المدقع والجوع وانعدام المساواة، وتُساهم بدور أساسي في القضاء على الجوع. وتدعو الحكومات البرنامج بشكل متزايد إلى المساعدة في تعزيز نُظم الحماية الاجتماعية الوطنية من خلال تقديم المشورة التقنية وتنفيذ عناصر برامجها الوطنية بالنيابة عنها. وأدت جائحة كوفيد-19 إلى زيادة هذا الطلب في الوقت الذي تسعى فيه الحكومات إلى الحصول على دعم لتصميم استجابات عملية للحماية الاجتماعية وتقديمها بسرعة من أجل التخفيف من أثر الأزمة.

75- وفي يوليو/تموز 2021، أصدر البرنامج استراتيجية جديدة لدعم الحماية الاجتماعية<sup>(31)</sup>. وتوضح الاستراتيجية والإطار المصاحب لها نهج البرنامج وتُحدّد الطريقة التي سِيُساهم بها البرنامج في الجهود الجماعية لتحقيق أهداف الحماية الاجتماعية الوطنية على الأجل الطويل. وللبرنامج أولويتان في مساعدة السكان على تحقيق زيادة كبيرة في فرص الوصول إلى نُظم الحماية الاجتماعية الوطنية، هما حماية وتعزيز قدرة السكان على تلبية أمنهم الغذائي وتغذيتهم وما يرتبط بهما من احتياجات أساسية؛ وتمكين السكان من التعامل بشكل أفضل مع المخاطر والصدمات التي يتعرضون لها. وتُشكل هاتان الأولويتان – اللتان تهدفان إلى القضاء على الجوع والحد من جميع أنواع المخاطر ومعالجتها – جزءاً لا يتجزأ من الولاية العامة للبرنامج.

76- ويؤيد البرنامج التوصية المتعلقة بمحور العمل الإنساني والتنمية والسلام التي أصدرتها لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والتي تؤكد فيها ضرورة السعي "إلى تحقيق الوقاية في جميع الأوقات، والتنمية حيثما أمكن، والعمل الإنساني عند الضرورة". ويسعى البرنامج أيضاً إلى ربط الإنذار المبكر بالإجراءات المبكرة القوية، والبرمجة المراعية لظروف النزاع، والاستفادة من جوانب قوته التشغيلية في معالجة الدوافع الكامنة وراء المجاعة. ويتطلب ذلك تركيزاً على الأشخاص الأشد ضعفاً والأشخاص الذين يصعب الوصول إليهم، والاستثمار في الشراكات المناسبة والعمل التكاملي، والمشاركة السياسية والدبلوماسية الإنسانية في القضايا الحاسمة المرتبطة بالوقاية من الجوع والمجاعة، بما في ذلك تفعيل القرار 2417 الصادر عن مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة<sup>(32)</sup> بشأن توفير الأغذية لجميع السكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي في سياقات النزاع. وفي إطار ولايته المتعددة الأبعاد، سيستخدم البرنامج مجموعة أدوات لتعزيز الازدهار والاكتفاء الذاتي للأفراد والمجتمعات المحلية، بما في ذلك من خلال العمل في تعاون وثيق مع الحكومات لتعزيز قدرتها على تلبية احتياجات المواطنين.

77- ومن خلال الاستثمار في عمليات طويلة الأجل لتعزيز التعليم والتغذية وقدرة سبل العيش على الصمود ونُظم الحماية الاجتماعية، سيُيسر البرنامج الحراك الاقتصادي والاجتماعي، وسيُعزز الصلة بين المواطنين والدولة، وسيكفل وصول الخدمات الحاسمة إلى الأشخاص والمجتمعات المحلية الأشد ضعفاً.

(31) البرنامج. 2021. استراتيجية برنامج الأغذية العالمي لدعم الحماية الاجتماعية.

(32) متاح في: [https://undocs.org/Home/Mobile?FinalSymbol=S%2FRES%2F2417\(2018\)&Language=E&DeviceType=Desktop](https://undocs.org/Home/Mobile?FinalSymbol=S%2FRES%2F2417(2018)&Language=E&DeviceType=Desktop)

## تحليل المتطلبات التشغيلية لعام 2022

78- تُعبر الزيادة في المتطلبات التشغيلية لعام 2022 بالمقارنة مع عام 2021 عن استمرار التزام البرنامج بتقديم تدخلات لإنقاذ الأرواح والسعي في الوقت نفسه إلى تحسين قدرة المستفيدين على الصمود، وتعزيز النظم والقدرات الوطنية، وتقليل الحاجة إلى المساعدة الإنسانية.

### التحليل حسب مجال التركيز

الجدول ثالثا-1: المتطلبات التشغيلية حسب مجال التركيز، 2021 و2022			
مجال التركيز	المتطلبات التشغيلية لعام 2021 (مليون دولار أمريكي)	المتطلبات التشغيلية لعام 2022 (مليون دولار أمريكي)	الزيادة (النسبة المئوية)
الاستجابة للأزمات	9 545	10 770	13
بناء القدرة على الصمود	2 252	2 614	16
الأسباب الجذرية	547	553	1
المجموع	12 344	13 937	13

79- وفي عام 2022، ستتأثر الاستجابة للأزمات بأكبر نسبة من المتطلبات، إذ ستبلغ 77 في المائة من المجموع، بينما سيُمثل بناء القدرة على الصمود 19 في المائة، والأسباب الجذرية 4 في المائة. وتُعتبر هذه الأرقام عن تنامي الاحتياجات الإنسانية في العالم والأولوية الشاملة التي يوليها البرنامج لإنقاذ الأرواح في حالات الطوارئ. ومع ذلك، ستستمر الحاجة إلى تدخلات إنقاذ الأرواح في كثير من المناطق ما لم تتغير الحياة من خلال بناء القدرة على الصمود ومعالجة الأسباب الجذرية للجوع وسوء التغذية. وتبلغ الزيادات في تدخلات الاستجابة للأزمات في عام 2022 أعلى مستوى لها في السودان والجمهورية العربية السورية.

80- وتُعتبر الزيادة التي من المتوقع أن تبلغ نسبتها 16 في المائة في متطلبات بناء القدرة على الصمود عن زيادات في عدة عمليات كبيرة وممتدة، مثل العمليات في بوركينافاسو، وهايتي، ومالي، وجنوب السودان، والسودان، وهي انعكاس لاستخدام البرنامج للأنشطة الإنسانية والإنمائية المتكاملة والمتابعة التي تفي باحتياجات السكان العاجلة إلى الأمن الغذائي والتغذية وغيرها من الاحتياجات الأساسية وفي الوقت نفسه تعزيز قدرتهم على الصمود في وجه الصدمات والضغوط في المدى البعيد. ويرتبط نحو 40 في المائة من الزيادة في بناء القدرة على الصمود بأنشطة إنشاء الأصول ودعم سبل العيش. وسيشكل تعزيز التركيز على بناء القدرة على الصمود جزءا لا يتجزأ من الدعم الإضافي في الأنشطة ذات الصلة، بما في ذلك الاستثمارات في التغذية المدرسية في بوركينافاسو، وأنشطة التغذية في مالي، وتعزيز القدرات الحكومية في جنوب السودان.

### تحليل أعداد المستفيدين

الجدول ثالثا-2: المستفيدين حسب المكتب الإقليمي، 2021-2022			
المكتب الإقليمي	2021 (ملايين المستفيدين)	2022 (ملايين المستفيدين)	الزيادة (الانخفاض) (النسبة المئوية)
آسيا والمحيط الهادئ (المكتب الإقليمي في بانكوك)	*10.8	20.4	89
الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (المكتب الإقليمي في القاهرة)	*25.1	31.5	26
غرب أفريقيا (المكتب الإقليمي في داكار)	12.7	16.2	27
الجنوب الأفريقي (المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ)	18.0	15.0	-17
شرق أفريقيا (المكتب الإقليمي في نيروبي)	29.2	32.1	10
أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي (المكتب الإقليمي في بنما)	5.1	9.0	78
المجموع	100.8	124.1	23

\* تُعبّر الأرقام الواردة في خطة الإدارة للسنة الماضية (WFP/EB.2/2020/5-A/1/Rev.1) عن انتقال أرمينيا من المكتب الإقليمي في القاهرة إلى المكتب الإقليمي في بانكوك، غير أن أرمينيا ظلت تابعة للمكتب الإقليمي في القاهرة بعد إعادة تقييم الأوضاع، وتُفحت أرقام 2021 الواردة في هذا الجدول لمراعاة ذلك.

- 81- وتمثل ثلاثة مكاتب إقليمية – المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ، والمكتب الإقليمي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا، والمكتب الإقليمي لشرق أفريقيا – 70 في المائة تقريبا من جميع المستفيدين. ولا تزال الأزمات الإنسانية المستعصية في شرق أفريقيا والشرق الأوسط وشمال أفريقيا تتطلب استجابات تشغيلية كبيرة. وفي أفغانستان وحدها، ستزداد أعداد المستفيدين بأكثر من 10 ملايين شخص، أي 333 في المائة، إذ سيؤدي الجفاف والتدهور السريع في الأمن وتفاشي جائحة كوفيد-19 إلى مفاقمة الجوع وسوء التغذية. وتُمثل أفغانستان أكبر زيادة مطلقة في عمليات البرنامج في الفترة بين عامي 2021 و2022.
- 82- ومن المتوقع حدوث زيادات كبيرة في أعداد المستفيدين في بوركينا فاسو ونيجيريا بسبب الصدمات الاقتصادية والنزاع، وفي منطقة الساحل نتيجة للانفلات الأمني الممتد والضغط المناخي. ويتوقع المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي زيادة نسبتها 78 في المائة في أعداد المستفيدين، وترجع هذه الزيادة أساسا إلى الأزمات الممتدة في هايتي وهندوراس وجمهورية فنزويلا البوليفارية.
- 83- ومن المتوقع في الوقت نفسه تراجع الاحتياجات وأعداد المستفيدين في بلدان الجنوب الأفريقي التي شهدت وفرة في الأمطار وتحسنا في المحاصيل. والاستثناء الملحوظ هو مدغشقر التي من المتوقع أن تزداد فيها أعداد المستفيدين بنحو نصف مليون شخص (44 في المائة)، حيث لا يزال البلد يُعاني من أشد موجات الجفاف والأزمة الإنسانية الناتجة عنها منذ عام 1981.

#### القدرة على المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

- 84- تُمثل تلبية احتياجات الطوارئ وتحسين الأمن الغذائي ومسؤوليات البرنامج الأساسية، وتُعبّر خطة الإدارة للفترة 2022-2024 عن استمرار الالتزام بمساعدة الحكومات في تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 ودعم تحقيق الهدف 17 من خلال تعزيز الشراكات وتعبئة المساهمات في الأمن الغذائي والتغذية في سبيل بلوغ سائر أهداف التنمية المستدامة. ويوضح الجدول ثالثا-3 المتطلبات التشغيلية للبرنامج في كل هدف من أهدافه الاستراتيجية الخمسة ونتائج الاستراتيجية الثماني التي تقابل غايات الهدفين 2 و17 للتنمية المستدامة. ويُمثل الهدف الاستراتيجي 1 (القضاء على الجوع)، والهدف 3 (تحقيق الأمن الغذائي)، والهدف 5 (إرساء الشراكات لتحقيق نتائج أهداف التنمية المستدامة) 92 في المائة من مجموع المتطلبات التشغيلية لعام 2022.

الجدول ثالثا-3: المتطلبات التشغيلية حسب الهدف الاستراتيجي والنتيجة الاستراتيجية، 2021 و2022							
الزيادة (الانخفاض) النسبية (المئوية)	المتطلبات التشغيلية لعام 2022 (مليون دولار أمريكي)	المتطلبات التشغيلية لعام 2021 (مليون دولار أمريكي)	النتيجة الاستراتيجية		الهدف الاستراتيجي		هدف التنمية المستدامة
8	10 826	10 034	الحصول على الأغذية	1	القضاء على الجوع	1	2
-3	914	943	ألا يعاني أحد من سوء التغذية	2	تحسين التغذية	2	
55	383	247	إنتاجية أصحاب الحيازات الصغيرة ودخولهم	3	تحقيق الأمن الغذائي	3	
45	643	444	النظم الغذائية المستدامة	4			
7	156	146	تعزيز القدرات	5	دعم تنفيذ أهداف التنمية المستدامة	4	17
-10	3.39	3.75	اتساق السياسات	6			
28	1.03	0.80	تنويع الموارد	7	إرساء الشراكات لتحقيق نتائج أهداف التنمية المستدامة	5	
92	1 010	525	تعزيز الشراكة العالمية	8			
13	13 937	12 344					المجموع

## هدف التنمية المستدامة 2

- 85- سيُشكل العمل من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي 1 نحو 78 في المائة (10.8 مليار دولار أمريكي) من مجموع الاحتياجات التشغيلية للبرنامج في عام 2022، أي بزيادة نسبتها 8 في المائة عن عام 2021 تعزى أساسا إلى الزيادات الكبيرة في تكاليف الاستجابة للأزمات في إطار الهدف الاستراتيجي 1 في أفغانستان وموزامبيق والسودان والجمهورية العربية السورية وجمهورية فنزويلا البوليفارية بسبب ما تواجهه تلك البلدان من نزاعات وصدّات مناخية وركود اقتصادي.
- 86- وعلى الرغم من التراجع الطفيف في متطلبات الهدف الاستراتيجي 2 (تحسين التغذية)، ترجع معظم الزيادة إلى التغييرات في مخصصات الميزانية في اليمن وتشاد حيث أصبحت التدخلات التغذوية أكثر تكاملا مع تدخلات الاستجابة للأزمة، وشُكل جزء من الهدف الاستراتيجي 1 في عام 2022.
- 87- وستزداد متطلبات الهدف الاستراتيجي 3 الذي يشمل النتيجة الاستراتيجية 3 (إنتاجية أصحاب الحيازات الصغيرة ودخولهم) والنتيجة الاستراتيجية 4 (النظم الغذائية المستدامة) ويمثل 7 في المائة من المتطلبات التشغيلية لعام 2022، بنسبة 48 في المائة مقارنة بعام 2021. ويرجع هذا النمو في الهدف الاستراتيجي 3 إلى الزيادات الكبيرة التي سجلت في عدة بلدان، مثل الصومال، حيث سيُقدّم الجيل الثاني من الخطط الاستراتيجية القطرية الذي سيبدأ تنفيذه في يناير/كانون الثاني 2022 – نهجا طويل الأجل في بناء القدرة على الصمود وتنمية رأس المال البشري لاستكمال الاستجابة للاحتياجات العاجلة.

## هدف التنمية المستدامة 17<sup>(33)</sup>

- 88- ترتبط الزيادة البالغة 7 في المائة في المتطلبات التشغيلية للهدف الاستراتيجي 4 الذي يشمل النتيجة الاستراتيجية 5 (تعزيز القدرات) والنتيجة الاستراتيجية 6 (اتساق السياسات) أساسا بالزيادات في تعزيز القدرات المؤسسية في الجمهورية الدومينيكية، والعراق، ولبنان، ونيبال، والسودان. وفي نيبال على سبيل المثال، ستؤدي أنشطة التحليل والتقدير والرصد من أجل دعم إطلاق تدخلات تمويلية قائمة على التنبؤات إلى زيادة المتطلبات بمقدار 4.7 مليون دولار أمريكي.
- 89- ويشمل الهدف الاستراتيجي 5 النتيجة الاستراتيجية 7 (تنوع الموارد) والنتيجة الاستراتيجية 8 (تعزيز الشراكة العالمية) وتُمثل هذه النتيجة الأخيرة 100 في المائة تقريبا من هذا الهدف الاستراتيجي. وتضاعف تقريبا تمويل النتيجة الاستراتيجية 8 في عام 2022 مقارنة بعام 2021 مدفوعا في ذلك بالزيادة في التركيز على تقديم الخدمات وأنشطة المنصات في حافظة البرنامج. وفي لبنان على سبيل المثال، ستدعم زيادة قدرها 193 مليون دولار أمريكي في عام 2022 الحكومة من خلال خدمات التحويلات القائمة على النقد للمشروع الطارئ لدعم شبكة الأمان الاجتماعي للاستجابة للأزمة وجائحة كوفيد-19.

الجدول ثالثا-4: المتطلبات التشغيلية حسب النتيجة الاستراتيجية وفة النشاط، 2022 (مليون دولار أمريكي)

المجموع	النتيجة الاستراتيجية 8	النتيجة الاستراتيجية 7	النتيجة الاستراتيجية 6	النتيجة الاستراتيجية 5	النتيجة الاستراتيجية 4	النتيجة الاستراتيجية 3	النتيجة الاستراتيجية 2	النتيجة الاستراتيجية 1	فئة النشاط
10	1>			9	1>		1>	1	التحليل والتقدير والرصد
1 383					442	256	1	683	أنشطة إنشاء الأصول ودعم سبل العيش
67				1	65	2			التكيف مع تغير المناخ وإدارة المخاطر
1 010	1 006			4					الخدمات والمنصات المشتركة
36					7	6		22	تعزيز القدرات – الفردية
347	2		3	132	58	21	27	103	تعزيز القدرات – المؤسسية

(33) تعزيز مسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

29				3	7			18	الاستعداد لحالات الطوارئ
1 598					3		856	739	التغذية
2	1	1							أنشطة أخرى
1 011				8	1	6	28	969	أنشطة التغذية المدرسية
96				1>	35	58	2		دعم الأسواق الزراعية لأصحاب الحيازات الصغيرة
8 347					24	33	1>	8 291	تحويلات الموارد غير المشروطة لدعم الحصول على الأغذية
13 937	1 010	1	3	156	643	383	914	10 826	المجموع

### التحليل حسب طريقة التحويل وفئة التكاليف

90- يستخدم البرنامج مجموعة متنوعة من الأنشطة والطرائق لتقديم تحويلات إنقاذ الأرواح وتغيير الحياة التي تصل إلى الأشخاص الأشد احتياجاً إلى المساعدة، وبناء القدرة على الصمود والمساعدة على معالجة جوانب الضعف الهيكلية. وتُمثل المساعدة الغذائية والتحويلات القائمة على النقد وقوائم السلع 87 في المائة من مجموع تكاليف التحويلات في المتطلبات التشغيلية لعام 2022. وتدعم النسبة المتبقية، وهي 13 في المائة، تعزيز القدرات وتقديم الخدمات بهدف تعزيز قدرة الحكومات والشركاء على تحسين الحصائل لملايين الجياع والأشخاص الذين يعانون من سوء التغذية الذين لا يصل إليهم البرنامج بصورة مباشرة.

91- ويوضح الجدول ثالثاً-5 قيمة التحويلات وما يرتبط بها من تكاليف في المتطلبات التشغيلية للبرنامج في عامي 2021 و2022. وتُترجم الزيادة المتوقعة في خطة الإدارة إلى زيادات بنسبة 11 في المائة في متطلبات التحويلات الغذائية، وتُمثل هذه المتطلبات معاً الجانب الأكبر من مجموع المتطلبات. وعلى الرغم من صغر حجم الزيادات من حيث القيمة الدولارية فإن الزيادة بنسبة 106 في المائة في تقديم الخدمات و25 في المائة في تعزيز القدرات تُعبر عن ازدياد الطلب على أنشطة تقديم خدمات البرنامج والتحول نحو تعزيز قدرات الحكومات والمجتمعات المحلية.

الجدول ثالثاً-5: قيمة التحويلات والتكاليف المرتبطة بها، 2021 و2022					
التحويلات والتكاليف المرتبطة بها	المتطلبات التشغيلية لعام 2021 (مليون دولار أمريكي)	النسبة المئوية من مجموع تكاليف التحويلات	المتطلبات التشغيلية لعام 2022 (مليون دولار أمريكي)	النسبة المئوية من مجموع تكاليف التحويلات	الزيادة (الانخفاض) (النسبة المئوية)
الأغذية	5 204	50	5 771	50	11
التحويلات القائمة على النقد	3 800	37	4 141	37	9
النقد	2 425	24	2 820	24	16
قوائم القيمة	1 374	13	1 321	13	4
قوائم السلع	369	4	252	4	32-
تعزيز القدرات	531	5	664	5	25
تقديم الخدمات	416	4	859	4	106
<b>مجموع تكاليف التحويلات</b>	<b>10 320</b>	<b>100</b>	<b>11 686</b>	<b>100</b>	<b>13</b>
تكاليف التنفيذ	783		908		
تكاليف الدعم المباشرة	490		525		
<b>مجموع التكاليف المباشرة</b>	<b>11 593</b>		<b>13 119</b>		

	818	751	تكاليف الدعم غير المباشرة
	13 937	12 344	المجموع

### التحويلات الغذائية

92- يبلغ مجموع خطة البرنامج القائمة على الاحتياجات لعام 2022 في بيئة العمل التي تزداد تعقيداتها باطراد 5.8 مليون طن متري من الاغذية بقيمة تُقدّر بمبلغ 5.8 مليار دولار أمريكي، بما في ذلك قيمة الأغذية وتكاليف التحويلات؛ وتُمثل الحبوب (التي تبلغ قيمتها 2.8 مليار دولار أمريكي) نحو 63 في المائة من المتطلبات المقررة للأغذية. وعلى الرغم من الكمية الطننية الإجمالية لا تختلف عما كانت عليه في الأرقام التخطيطية لعام 2021، من المتوقع زيادة في التكلفة بسبب ارتفاع أسعار معظم السلع الغذائية، ولا سيما الحبوب (وكذلك بسبب زيادة المشتريات المحلية والإقليمية من الأرز)، والأغذية المخلوطة والممزوجة، والزيت النباتي (مع زيادة في المشتريات المقررة من زيت النخيل المستدام). ومن المتوقع الحصول على 50 في المائة من إجمالي 5.8 مليون طن من الأسواق المحلية والإقليمية، بما في ذلك أكثر من 65 في المائة من الذرة الرفيعة والذرة الشامية والفاصولياء، و98 في المائة من دقيق القمح غير المدعم. وسيستمر أيضا اتجاه الزيادة في المشتريات المحلية والإقليمية من المكملات التغذوية الشحمية.

93- ويُمثل المكتب الإقليمي لشرق أفريقيا المتلقي الرئيسي للتحويلات الغذائية المقررة التي تُمثل 1.9 مليار دولار أمريكي (34 في المائة من المجموع). ويبلغ مجموع الاحتياجات في البلدان الثمانية التي تواجه حالات طوارئ من المستوى 3<sup>(34)</sup> ما مجموعه 2.9 مليون طن بقيمة تبلغ 3 مليارات دولار أمريكي وتمثل 52 في المائة من المجموع. والبلدان المتلقية الثلاثة الأولى من حيث الاحتياجات الغذائية هي اليمن (847 مليون دولار أمريكي)، والجمهورية العربية السورية (834 مليون دولار أمريكي)، وجنوب السودان (712 مليون دولار أمريكي).

94- ويحقق البرنامج، من خلال الأخذ بنهج استباقي في إدارة سلسلة الإمداد، الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ويصل إلى المستفيدين بمزيد من الكفاءة. وتشمل الحلول المبتكرة التي يطبقها البرنامج مرفق الإدارة الشاملة للسلع والاتفاقات الطويلة الأجل مع البائعين، وخطط التوريد القائمة على توقعات الطلب والموارد، وتقديرات السوق المحسنة، وتقييمات البائعين.

### التحويلات القائمة على النقد

95- ازداد استخدام التحويلات القائمة على النقد في البرنامج باستمرار خلال السنوات الإحدى عشرة الماضية وأصبح بذلك الرائد العالمي في هذا المجال. وفي عام 2022، يُرمع البرنامج تقديم 4.1 مليار دولار أمريكي من التحويلات القائمة على النقد في 68 بلدا، ويمثل ذلك زيادة نسبتها 9 في المائة مقارنة بمستويات عام 2021. وفي عام 2022، ستستأثر بنغلاديش، والأردن، ولبنان، والصومال، والسودان، والجمهورية العربية السورية، واليمن بنسبة 50 في المائة من مجموع متطلبات التحويلات القائمة على النقد. وستُمثل التحويلات القائمة على النقد 35 في المائة من مجموع تكاليف التحويلات.

96- ومنذ مطلع عام 2020، ساعد البرنامج الحكومات الوطنية من خلال استجابات قائمة على النقد لمواجهة جائحة كوفيد-19. واتسع منذ ذلك الحين هذا الدعم المقدم إلى الحكومات ويات يتجاوز الاستجابة لكوفيد-19، ويتوقع البرنامج استمرار التوسع في تقديم المساعدة التقنية والخدمات من أجل المدفوعات المقدمة من الحكومات إلى الأفراد في عام 2022، بما في ذلك لبنان، والسودان، واليمن.

(34) بما في ذلك ثلاثة بلدان في منطقة الساحل الوسطى - بوركينا فاسو ومالي والنيجر - وجمهورية الكونغو الديمقراطية، ونيجريا، وجنوب السودان، والجمهورية العربية السورية، واليمن.

## قسائم السلع

97- تُمثل قسائم السلع طريقة مميزة في التحويلات يمكن من خلالها للمستفيدين الحصول على مبالغ من الائتمانات تُعادل كمية ثابتة من أغذية محددة. وتؤكدت فائدة هذه القسائم بصفة خاصة في البيئات غير المستقرة وفي الحالات التي تتاح فيها لمشغلي الأسواق فرص أفضل مما يتاح للوكالات الإنسانية في الوصول إلى السكان المحتاجين إلى المساعدة. وفي عام 2022، سُمِّت قسائم السلع 252 مليون دولار أمريكي، أي أقل من 2 في المائة من مجموع تكاليف التحويلات وبما يتماشى مع اتجاه الانخفاض الملحوظ في السنوات الأخيرة.

## تعزيز القدرات

98- تشمل التحويلات في مجال تعزيز القدرات تحويلات المواد والمعدات والمعارف والمهارات والموارد الأخرى التي تُنقل مباشرة إلى الأفراد المستفيدين أو المجتمعات المحلية أو الشركاء أو النظراء الحكوميين لاستكمال التحويلات الغذائية والقائمة على النقد. وفي عام 2022، من المقرر تخصيص متطلبات تشغيلية بما مجموعه 664 مليون دولار أمريكي لعمليات التحويلات لأغراض تعزيز القدرات في 85 عملية، أي ما يعادل 6 في المائة من مجموع تكاليف التحويلات. وبالمقارنة مع عام 2021، من المتوقع أن تزداد تحويلات تعزيز القدرات بنسبة 25 في المائة (انظر الجدول ثالثاً-5).

99- وتمثل العمليات في ثمانية بلدان – بنغلاديش، وكولومبيا، والعراق، ومالي، وجنوب السودان، والسودان، والجمهورية العربية السورية، واليمن – 36 في المائة من مجموع تحويلات تعزيز القدرات لعام 2022. وسيجري تزويد المجتمعات المحلية والأسر في هذه البلدان بتحويلات تعزيز القدرات إلى جانب الأغذية والتحويلات القائمة على النقد لمساعدتها على بناء قدرتها على الصمود في وجه انعدام الأمن الغذائي. ويزعم البرنامج زيادة دعم تعزيز قدرات حكومات بنغلاديش (17 في المائة) وكولومبيا (197 في المائة) والسودان (122 في المائة). وطلبت جميع هذه البلدان الثانية من البرنامج مساعدتها على تحسين نُظم الحماية الاجتماعية وشبكات الأمان المستجيبة للصدمات، ويرجع ذلك في جانب منه إلى الآثار الاقتصادية الناشئة عن جائحة كوفيد-19، والتي أدت إلى زيادة الحاجة إلى تقديم المساعدة إلى فئات سكانية جديدة، بما في ذلك سكان المناطق الحضرية العشوائية.

100- وتُشكل تحويلات تعزيز القدرات في بضعة بلدان 100 في المائة من برنامجي عمل البرنامج لعامي 2021 و2022. وفي الهند على سبيل المثال، تستهدف أنشطة تعزيز القدرات المقررة إلى دعم الخبرة المتزايدة بين موظفي الحكومة على مستوى الولايات، والاستثمار في التحليلات المتقدمة، والتوسع في تقوية الأرز في ولايات جديدة، وزيادة توسيع التعاون مع القطاع الخاص.

## تقديم الخدمات

101- يُقدر مجموع متطلبات تقديم الخدمات في عام 2022 بمبلغ 859 مليون دولار أمريكي. وتجمع هذه الطريقة بين الخدمات الصادر تكليف بتقديمها والخدمات التي تُقدّم حسب الطلب على المستوى القطري. وعندما تُدار هذه الأنشطة داخل البلد أو بالنيابة عن الحكومة المضيفة فإنها تُدرج في الخطة الاستراتيجية القطرية للبلد.

102- ويُيسّر البرنامج الاستجابة الإنسانية عن طريق تقديم الدعم الحاسم إلى الحكومات ومجتمع العمل الإنساني. من ذلك على سبيل المثال أن دائرة الأمم المتحدة لخدمات النقل الجوي للمساعدة الإنسانية توفر النقل الآمن والموثوق لعمال الإغاثة وخدمات الأمن والإجلاء الطبي، ويُقدّم البرنامج، بصفته الوكالة الرائدة لمجموعة اللوجستيات، خدمات التنسيق وإدارة المعلومات وتيسير خدمات اللوجستيات المشتركة لمجتمع العمل الإنساني بأسره أثناء الاستجابة لحالات الطوارئ.

103- وتُشكل مجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ شبكة عالمية من المنظمات التي تعمل معا لتوفير خدمات الاتصالات المشتركة في حالات الطوارئ الإنسانية، وهي مثال آخر على الخدمة التي كُفّ البرنامج بتقديمها. وتشمل الخدمات المقدمة الاتصالات الهاتفية، ودعم الإذاعات المحلية، والاتصال بالإنترنت لشبكات الراديو ذات التردد العالي والتردد العالي جداً، واستخدام الطائرات التي تعمل بدون طيار لتعزيز حلول الاستجابة الإنسانية التقليدية. وتُنشر خدمات المجموعة في "المجالات التشغيلية المشتركة" التي توافق عليها الأفرقة القطرية الإنسانية وتتمركز فيها غالبية وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية.

104- ويوفر البرنامج أيضا خدمات اللوجستيات والشراء حسب الطلب من خلال توفير الخدمات الثنائية. واتسع بصورة كبيرة نطاق توفير الأغذية بالنيابة عن الحكومات في عام 2020 مسجلا مستوى قياسيا بلغ 533 000 طن متري (بما قيمته 200 مليون دولار أمريكي تقريبا)، أي أكثر من ضعف المستوى القياسي السابق الذي وصل إليه البرنامج في عام 2019. وتُعدت أكبر اتفاقات الخدمة في السودان (240 000 طن متري)، وإثيوبيا (200 000 طن متري)، وغواتيمالا (90 000 طن متري). ومن المتوقع تحقيق زيادة أخرى في تقديم الخدمات في عام 2021 في ظل التخطيط لشراء ما يقرب من مليون طن متري من القمح من خلال اتفاقات مع حكومتي إثيوبيا والسودان.

### تكاليف التنفيذ

105- بناء على توقعات المكاتب القطرية لعام 2022، ستبلغ تكاليف التنفيذ 908 ملايين دولار أمريكي، أي 6.9 في المائة من مجموع التكاليف المباشرة. ويتفق ذلك مع التكاليف الفعلية لعام 2020 والتقديرية لعام 2021 التي بلغت نسبتها 6.9 في المائة و6.8 في المائة على التوالي.

106- وتكشف تكاليف التنفيذ في خطة الإدارة للفترة 2022-2024 عن زيادة قدرها 125 مليون دولار أمريكي بالقيمة المطلقة مقارنة بخطة الإدارة للفترة 2021-2023. وترتبط الزيادة أساسا بالتكاليف الإضافية الناجمة عن ضمان تقديم المساعدة وتوزيعها ورصدها وتقييمها في المواقع النائية التي يتعذر الوصول إليها والمتأثرة بالنزاع في بلدان مثل بنغلاديش، والسودان، واليمن.

### تكاليف الدعم المباشرة

107- تغطي تكاليف الدعم المباشرة عدة أنشطة متعلقة بنقل المساعدة وتنفيذ برامج البرنامج، وتقدر في عام 2022 بمبلغ 525 مليون دولار أمريكي، أي 4 في المائة من مجموع التكاليف المباشرة. ولا تختلف نسبة تكاليف الدعم المباشرة عن نسبتها المعتمدة في خطة الإدارة للفترة 2021-2023.

108- واستقرت حصة تكاليف الدعم المباشرة كنسبة مئوية من المتطلبات التشغيلية عند نحو 4 في المائة بعد تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة واعتماد الإطار المالي الأساسي. وتعمل جميع البلدان منذ عام 2019 في إطار خطط استراتيجية قطرية تشمل فئات جديدة للتكاليف التي باتت متوافقة بصورة أفضل مع تكاليف التشغيل المباشرة وتكاليف الدعم المباشرة.

الجدول ثالثا-6: تكاليف الدعم المباشرة كنسبة مئوية من المتطلبات التشغيلية			
التكاليف الفعلية* لعام 2019	التكاليف الفعلية* لعام 2020	التكاليف المقترنة** لعام 2021	التكاليف المقترنة** لعام 2022
4.0	4.1	4.2	4.0

\* تستند بيانات التكاليف الفعلية لعامي 2019 و2020 إلى الكشف الخامس من الحسابات المراجعة للسنتين 2019 و2020 على التوالي.

\*\* تستند بيانات التكاليف المقترنة للسنتين 2021 و2022 إلى خطتي الإدارة للفترتين 2021-2023 و2022-2024 على التوالي.

### التكلفة للمستفيد والتكلفة للحصة الغذائية

109- تقابل التكلفة اليومية لكل مستفيد، وهي معيار مهم في البرنامج، تكلفة الحصة الغذائية في التحويلات الغذائية وتكلفة الاستحقاقات اليومية في التحويلات القائمة على النقد. وتعتمد هذه التكلفة أساسا على البيئة التشغيلية ونوع المساعدة ومدتها. وبالنظر إلى أن البرنامج يركز على الفئات السكانية الأشد ضعفا، تُنفذ أنشطته في مجال الاستجابة للأزمات أساسا في مناطق متضررة من النزاع أو تلف المحاصيل أو غير ذلك من الصدمات. وتتسبب تلك الصدمات في رفع تكلفة تقديم المساعدة، وذلك في جانب كبير منه بسبب ضيق سبل الوصول أثناء مواسم الأمطار أو فترات انعدام الأمن أو بسبب الزيادات الموسمية في الأسعار. وفي حين أن تركيبة الحصة الغذائية العينية وقيمتها التغذوية وتكلفتها تختلف باختلاف الأماكن والنتائج المرجوة، تحسنت الجودة الغذائية للحصص بصفة عامة، ويجري توزيع أغذية مغذية أكثر تخصصا. وتتطلب التدخلات التي تعالج حالات نقص المغذيات

الدقيقة باستخدام الأغذية المغذية المتخصصة أو التي تهدف بصورة أعم إلى تحسين تنوع المساعدة الغذائية وجودتها تكلفة أكبر مما تتطلبه الحصص الغذائية التقليدية.

110- ويُعبر متوسط التكلفة اليومية لكل مستفيد المبلغ المقدّر في الميزانية الذي يمكن أن يغطي سلة غذائية يومية أو تحويلًا قائمًا على النقد لتحقيق أهداف البرامج. وفي ظل المتطلبات التشغيلية المتوقعة لتقديم 31.7 مليار حصة غذائية، فإن متوسط التكلفة اليومية المرصودة في الميزانية لكل مستفيد في عام 2022 هو 0.38 دولار أمريكي (انظر الجدول ثالثًا-7). ويُعبر هذا المتوسط المرجح للرقم العالمي عن مجموعة من الأنشطة التي يختلف متوسط تكلفتها اليومية المتوقعة لكل مستفيد، مثل التغذية المدرسية (0.25 دولار أمريكي)، وأنشطة التغذية (0.34 دولار أمريكي)، وتحويلات الموارد غير المشروطة (3.9 دولار أمريكي)، وهذه الأخيرة تُشكل أكثر من 67 في المائة من جميع التحويلات اليومية للبرنامج.

111- وتُمثل تكلفة التحويلات نفسها المكون الرئيسي للتكلفة اليومية لكل مستفيد، ومن المتوقع أن تُشكل في عام 2022 ما متوسطه 84 في المائة من مجموع التكلفة، وتكلفة التنفيذ، وتكاليف التشغيل الأخرى. ونتيجة لذلك، يُشكل حجم الحصة الغذائية ونوع السلعة المستخدمة في التحويلات الغذائية وقيمة التحويلات القائمة على النقد العوامل الرئيسية وراء التكلفة اليومية لكل مستفيد.

112- وتستند المتطلبات التشغيلية للبرنامج في عام 2022 إلى 20.5 مليار حصة غذائية و11.2 مليار من معادلات الحصص الغذائية في شكل تحويلات قائمة على النقد. ويبلغ متوسط التكلفة اليومية المرصودة في الميزانية لكل مستفيد 0.34 دولار أمريكي للأغذية و0.46 دولار أمريكي للتحويلات القائمة على النقد. وبالنظر إلى أهمية نسبة التحويلات من التكلفة الإجمالية، فإن التكاليف الإجمالية للتحويلات القائمة على النقد تكون بصفة عامة أعلى من تكلفة الحصص الغذائية العينية. ويمكن أن يكون ذلك راجعًا إلى الظروف السائدة في السوق أو التحويلات النقدية المتعددة الأغراض التي تغطي احتياجات أكثر من سلال الأغذية. ويرجع ذلك أيضًا إلى أن تكلفة التحويلات القائمة على النقد لكل مستفيد هي نفسها لجميع المستفيدين الذين يحصلون على تحويلات قائمة على النقد في نشاط محدد، بينما ينخفض مجموع تكاليف التحويلات المتعلقة بالأغذية العينية لكل مستفيد بزيادة عدد المستفيدين بسبب ممارسات سلسلة الإمداد في البرنامج وما يتصل بها من وفورات في الحجم. ومع ذلك، يمكن تحقيق مكاسب من حيث الكفاءة في التنفيذ وسائر التكاليف لكننا الطريقتين اعتمادًا على حالة العملية وطبيعتها لأن نُظم البرنامج وعملياته مصممة للاستفادة قدر المستطاع من وفورات الحجم.

113- وتُحسب التكلفة اليومية للأغذية والتحويلات القائمة على النقد لكل مستفيد وليس للمتطلبات التشغيلية المتعلقة بتعزيز القدرات وتقديم الخدمات.

الجدول ثالثًا-7: التكلفة اليومية لكل مستفيد - المتطلبات التشغيلية لعام 2022						
المجموع		تحويلات قائمة على النقد		أغذية		فئة النشاط
متوسط التكلفة اليومية لكل مستفيد، بما في ذلك تكاليف الدعم غير المباشرة (دولار أمريكي)	عدد الحصص الغذائية أو الاستحقاقات اليومية (بالملايين)	متوسط التكلفة اليومية لكل مستفيد، بما في ذلك تكاليف الدعم غير المباشرة (دولار أمريكي)	عدد الاستحقاقات اليومية (بالملايين)	متوسط التكلفة اليومية لكل مستفيد، بما في ذلك تكاليف الدعم غير المباشرة (دولار أمريكي)	عدد الحصص الغذائية اليومية (بالملايين)	
0.64	1 959.8	0.68	1 268.9	0.56	691.0	إنشاء الأصول ودعم سبل العيش
0.40	66.4	0.44	57.4	0.12	9.0	التكيف مع تغير المناخ وإدارة المخاطر
0.37	48.1	0.38	42.3	0.26	5.8	الاستعداد لحالات الطوارئ
0.34	4 397.5	0.68	357.4	0.31	4 040.1	التغذية
0.25	3 858.5	0.38	700.5	0.23	3 158.0	التغذية المدرسية

0.65	5.6	0.65	5.6	-	-	دعم الأسواق الزراعية لأصحاب الحيازات الصغيرة
0.39	21 380.6	0.43	8 789.6	0.36	12 590.9	تحويلات الموارد غير المشروطة لدعم الحصول على الأغذية
<b>0.38</b>	<b>31 716.5</b>	<b>0.46</b>	<b>11 221.7</b>	<b>0.34</b>	<b>20 494.8</b>	<b>جميع الأنشطة</b>

### أهداف نواتج البرامج المؤسسية

114- تُعبر أهداف نواتج البرامج المؤسسية في البرنامج عن الاستجابة التي يعززم تقديمها لتلبية احتياجات الأمن الغذائي العالمي ودعم الدعوة وتعبئة الموارد. وكما هو محدد في الجزء الثاني من إطار النتائج المؤسسية المنقح، يمكن تحديث الأهداف السنوية في خطة الإدارة عند اللزوم.

115- ويبين الجدول ثالثا-8 الأهداف المنقحة لعام 2021 والتي تتماشى مع أحدث الأرقام التخطيطية المتاحة من المكاتب القطرية من أجل تمثيل الاحتياجات بمزيد من الدقة. وتُعتبر الأرقام عن التغييرات في السياق التشغيلي والظروف المؤثرة على الأنشطة في إطار الخطط الاستراتيجية القطرية وفي تخطيط الخطط الاستراتيجية القطرية المعتمدة في عام 2021.

الجدول ثالثا-8: النتائج مقابل نواتج البرامج			
الفئة ألف: أهداف طرائق التحويل			
المؤشر	الهدف المنقح لعام 2021	الهدف المقترح لعام 2022	النسبة المئوية للتغيير
كمية الأغذية الإجمالية المقدمة إلى المستفيدين المستهدفين (بملايين الأطنان المترية)	5.8	5.8	0
مجموع قيمة الأغذية المقدمة إلى المستفيدين المستهدفين (بمليارات الدولارات الأمريكية)	3.09	3.4	10
كمية الأغذية المقواة المقدمة (بملايين الأطنان المترية)	0.38	1.1	189
كمية الأغذية المغذية المتخصصة المقدمة (بملايين الأطنان المترية)	0.629	0.55	-13
مجموع قيمة المبالغ المحولة إلى المستفيدين المستهدفين من خلال التحويلات القائمة على النقد وقسائم السلع (بمليارات الدولارات الأمريكية)	3.8	4	5
التحويلات النقدية غير المقيدة (بمليارات الدولارات الأمريكية)	2.2	2.6	18
القسائم (بمليارات الدولارات الأمريكية)	1.3	1.2	-8
قسائم السلع (بملايين الدولارات الأمريكية)	360.7	235.8	-35
مجموع قيمة التحويلات المقدمة لتعزيز القدرات (بمليارات الدولارات الأمريكية)	0.531	0.663	25
النسبة المئوية للمسافرين الذين تُقدم لهم خدمة النقل الجوي للمساعدة الإنسانية مقابل عدد طالبي الخدمة	95	95	0
الفئة باء: أهداف أعداد المستفيدين			
المؤشر	الهدف المنقح لعام 2021	الهدف المقترح لعام 2022	النسبة المئوية للتغيير
مجموع عدد المستفيدين المستهدفين من خلال الأغذية والتحويلات القائمة على النقد التي يقدمها البرنامج (بالملايين)	100.8	124.1	23
عدد التلاميذ المستفيدين من خلال تدخلات التغذية المدرسية (بالملايين)	19.9	21.9	10

20	24	20	عدد الأشخاص المستهدفين من خلال التدخلات الخاصة بالتغذية (بالملايين)
43	14.6	10.2	عدد الأشخاص المستهدفين من خلال برامج المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول (بالملايين)

116- *التغذية المدرسية*. ستزداد المتطلبات التشغيلية لأنشطة التغذية المدرسية في عام 2022 في 33 بلدا بما يتماشى مع استراتيجية البرنامج بشأن التغذية المدرسية التي تدعو إلى زيادة الدعم في البيئات الأكثر هشاشة التي تشتد فيها الحاجة. وتضاعفت تقريبا متطلبات التغذية المدرسية من أجل الاستجابة للأزمات، وازدادت متطلبات بناء القدرة على الصمود بنسبة 19 في المائة، مما يُعبر عن أثر جائحة كوفيد-19 على الأطفال في سن المدرسة وأسرهم. وترجع الزيادة في متطلبات التغذية المدرسية في جانب كبير منها إلى إطلاق برنامج للتغذية المدرسية لدعم حكومة جمهورية فنزويلا البوليفارية. وستزداد المتطلبات التشغيلية لأنشطة التغذية المدرسية في 22 بلدا، ولا سيما في بنغلاديش، وكينيا، وليسوتو، وسيراليون، ويُعبر ذلك عن استراتيجية البرنامج بشأن الانتقال إلى برامج وطنية بمرور الوقت.

117- *التغذية*. يُركز البرنامج أولا على الوقاية من سوء التغذية ثم بعد ذلك على علاجه عند الإصابة به. وأثناء الأزمات، ولا سيما في ضوء الزيادة بنسبة 14.3 في المائة في معدل انتشار سوء التغذية الحاد منذ بداية ظهور جائحة كوفيد-19،<sup>(35)</sup> من الضروري للبرنامج الاستجابة بسرعة عن طريق تمكين النساء والأطفال من الحصول على ما يكفي من الأغذية المغذية العالية الجودة التي يحتاجون إليها. ويهدف البرنامج في عام 2022 إلى الوصول إلى عدد قياسي يبلغ 24 مليون شخص من خلال الأنشطة الخاصة بالتغذية، أي بزيادة نسبتها 20 في المائة مقارنة بمستويات عام 2021؛ وتشمل البلدان التي ستشهد زيادات كبيرة في أنشطة التغذية أفغانستان، وجنوب السودان، والجمهورية العربية السورية.

118- وعلى الرغم من بعض التراجع في الاحتياجات المرصودة في الميزانية، من المتوقع أن تزداد التغطية الإجمالية للمستفيدين. ولا يُعبر الانخفاض في الأنشطة الخاصة بالتغذية عن الأعمال الواسعة التي لا يزال البرنامج يعطيها الأولوية في عام 2022 عن طريق دمج التغذية في النظم المدرسية، ونظم الحماية الاجتماعية، والتحويلات القائمة على النقد، والنظم الغذائية، وبناء القدرة على الصمود، وبرامج سبل العيش وإنشاء الأصول وغيرها. ومن خلال هذا العمل، يهدف البرنامج إلى تحسين الحصائل التغذوية عبر مختلف النظم لصالح عدة ملايين آخرين من الأشخاص.

### خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2022

119- يُحسب حجم الاحتياجات التي يهدف البرنامج إلى تلبيتها من خلال التقديرات والتوقعات المستندة إلى الأدلة. ويُصبح ترتيب الأولويات ضروريا عندما لا تفي الموارد المعبأة بالمتطلبات التشغيلية. ويجب على المكاتب القطرية في هذه الحالة مراجعة خططها بشأن التنفيذ واتخاذ خيارات صعبة للتعامل مع هذا النقص – مثل إعطاء الأولوية للمستفيدين تبعاً لمدى ضعفهم أو منطقتهم الجغرافية، أو تقليص حجم الحصص الغذائية، أو تقليل مدة المساعدة – والسعي في الوقت نفسه إلى تنفيذ الأنشطة المقررة إلى أقصى حد ممكن.

120- ويتضح من الجدول 9-أ أن خطة التنفيذ المؤقتة العالمية للبرنامج لعام 2022 ستحتاج إلى ما يُقدّر بمبلغ 8.5 مليار دولار أمريكي وأنها تهدف إلى مساعدة 115 مليون مستفيد. ويُشكل هذا المستوى 61 في المائة من المتطلبات التشغيلية البالغة 13.9 مليار دولار أمريكي في عام 2022، وسيُقدّم المساعدة إلى 93 في المائة من العدد الأصلي للمستفيدين المستهدفين وهو 124 مليونا. ولكي يتمكن البرنامج من خدمة أكبر عدد ممكن من المستفيدين المستهدفين، سيحصل معظمهم على حصص غذائية أصغر أو سيتلقونها لمدة أقل من المخطط له في الأصل.

(35) البرنامج. 2021. خطة استجابة البرنامج التشغيلية العالمية في عام 2021، التحديث 1. فبراير/شباط 2021.

الجدول ثالثاً-9: أرقام خطة التنفيذ المؤقتة مقابل المتطلبات التشغيلية			
المتطلبات لعام 2022 (مليون دولار أمريكي)	المتطلبات التشغيلية	خطة التنفيذ المؤقتة	الفجوة (النسبة المئوية)
13 937	8 500	39	
124	115	7	

### المنهجية المستخدمة في وضع خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2022

121- تستند خطة التنفيذ المؤقتة إلى مدى أهمية الاحتياجات العالمية، والتوافر المتوقع للتمويل، والتخصيص المتوقع للمساهمات. ووضعت الخطة على المستوى العالمي، ويحركها أساساً عاملان: توقعات التمويل العالمي المحدثة لعام 2022 المحددة بمبلغ 8.4 مليار دولار أمريكي، وصافي استخدام أرصدة المساهمات المرحلة التي تُقدَّر بمبلغ 100 مليون دولار أمريكي.<sup>(36)</sup> وأخذت في الاعتبار أيضاً خطة التنفيذ والمتطلبات التشغيلية لعام 2021 واتجاهات النفقات السابقة.

122- وتتعلق خطة التنفيذ المؤقتة الناتجة لعام 2022 والمحددة بمبلغ 8.5 مليار دولار أمريكي بخطة العمل العالمية التي تهدف إلى التقليل إلى أدنى حد من التأثيرات السلبية لحالات نقص التمويل على الفئات السكانية المستهدفة وعلى أهداف الأداء وغاياته. وتبين الخطة الأولويات حسب الحصيلة الاستراتيجية والنتيجة الاستراتيجية والنشاط المؤسسي وطرائق المساعدة، وتحدد الطريقة التي يعتمز بها البرنامج تحقيق أقصى مستوى من الكفاءة في استخدام موارده المتوقعة وأمواله المتاحة لمساعدة المستفيدين بالقدر الكافي، مع توقع النتائج المحتملة للتحديات التشغيلية ومراعاة جميع شروط تخصيص الأموال وغيرها من الشروط التي يتطلبها المانحون.

123- وسيضع كل مكتب قطري خطة تنفيذ مؤقتة مفصلة لعام 2022 في الفصل الرابع من عام 2021. وستتاح خطط التنفيذ الخاصة بكل بلد في بوابة الخطط الاستراتيجية القطرية وستستخدم أرقامها لخطة التنفيذ الأصلية لعام 2022 المستخدمة في الكشف المالي الخامس وفي التقارير القطرية السنوية.

### التحليل حسب الهدف الاستراتيجي والنتائج الاستراتيجية

124- يوضح الجدول ثالثاً-10 خطة التنفيذ المؤقتة حسب الهدف الاستراتيجي والنتيجة الاستراتيجية. وفي عام 2022، سيواصل البرنامج إعطاء الأولوية للأعمال المنفذة في إطار الهدف الاستراتيجي 1 (القضاء على الجوع)، الذي سيُمثَّل 6.7 مليار دولار أمريكي، أي 79 في المائة من خطة التنفيذ المؤقتة، وسيشمل توفير الحماية للعدد المتزايد من الأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي الحاد بسبب جائحة كوفيد-19، والنزاعات، والصدمات الاقتصادية والظواهر الجوية القسوى. ويتضح مدى إلحاح الاستجابة للطوارئ بصفة خاصة في بلدان مثل جنوب السودان والجمهورية العربية السورية واليمن التي يعاني فيها السكان من أكبر الزيادات في انعدام الأمن الغذائي المزمن والشديد في العالم.

125- وكجزء من استراتيجية ترتيب أولويات الموارد لحلول الجوع الأكثر فعالية، سيواصل البرنامج جهوده في إطار الهدف الاستراتيجي 5 (إرساء الشراكات لتحقيق نتائج أهداف التنمية المستدامة) الذي سيُمثَّل 597 مليون دولار أمريكي، أي 7 في المائة من الخطة، ويمكن أن يُسند أساساً للنتيجة الاستراتيجية 8 (تعزيز الشراكة العالمية). وفي إطار دعم تحقيق هدف التنمية المستدامة 17 ومن خلال التعاون الوثيق مع أصحاب المصلحة المعنيين، سيستجيب البرنامج لطلبات الحكومات الوطنية والشركاء لتقديم الخدمات. ويُعبّر ذلك عن التزام البرنامج بالمضي إلى ما هو أبعد من مجرد القضاء على الجوع عن طريق المساهمة في تحقيق سائر أهداف التنمية المستدامة.

(36) الأموال المرحلة هي الفرق بين الموارد المتاحة والنفقات في الفترات المالية السابقة.

الجدول ثالثا-10: خطة التنفيذ المؤقتة حسب هدف التنمية المستدامة والهدف الاستراتيجي والنتيجة الاستراتيجية					
هدف التنمية المستدامة	الهدف الاستراتيجي	النتيجة الاستراتيجية	خطة التنفيذ المؤقتة (مليون دولار أمريكي)	خطة التنفيذ المؤقتة (النسبة المئوية)	
2	1	القضاء على الجوع	1	الحصول على الأغذية	79
	2	تحسين التغذية	2	ألا يعاني أحد من سوء التغذية	7
	3	تحقيق الأمن الغذائي	3	إنتاجية أصحاب الحيازات الصغيرة ودخولهم	221
			4	النظم الغذائية المستدامة	318
17	4	دعم تنفيذ أهداف التنمية المستدامة	5	تعزيز القدرات	83
			6	اتساق السياسات	1
	5	إرساء الشراكات لتحقيق نتائج أهداف التنمية المستدامة	7	تنويع الموارد	0.4
			8	تعزيز الشراكة العالمية	597
<b>المجموع</b>					<b>100</b>

#### التحليل حسب مجال التركيز

126- تتمثل الغاية الأولى للبرنامج في إنقاذ الأرواح. وتزيد عملية تحديد الأولويات العالمية تركيز البرنامج على الاستجابة للأزمات وتدخلات إنقاذ الأرواح التي تبلغ تكلفتها 6.9 مليار دولار أمريكي وتمثل بذلك 81 في المائة من خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2022 مقابل 77 في المائة من المتطلبات التشغيلية المتوقعة. وبناء على ذلك، تُخفض أنشطة بناء القدرة على الصمود، ولا سيما إنشاء الأصول ودعم سبل العيش وأنشطة التغذية، نسبيا من 19 في المائة من المتطلبات التشغيلية إلى 15 في المائة من خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2022.

127- ويُعبّر ترتيب أولويات الموارد عن التزام المكاتب القطرية التابعة للبرنامج بمواصلة تنفيذ أعمال إنقاذ الأرواح في حالات الطوارئ بطرق تُسهم في بناء القدرة على الصمود والحفاظ على الاستثمارات طويلة الأجل في معالجة الأسباب الجذرية للجوع. ويُعبّر ترتيب أولويات الموارد أيضا عن المستوى المتوقع للمساهمات المخصصة. وتظل الاستجابات للأسباب الجذرية التي تُمثل 4 في المائة من كل المتطلبات المتوقعة وخطة التنفيذ المؤقتة العالمية مستقرة.

128- ويقارن الجدول ثالثا-11 خطة التنفيذ المؤقتة بالمتطلبات التشغيلية الأصلية حسب مجال التركيز.

الجدول ثالثا-11: المتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ المؤقتة حسب مجال التركيز				
مجال التركيز	المتطلبات التشغيلية (مليون دولار أمريكي)	المتطلبات التشغيلية (النسبة المئوية)	خطة التنفيذ المؤقتة (مليون دولار أمريكي)	خطة التنفيذ المؤقتة (النسبة المئوية)
الاستجابة للأزمات	10 770	77	6 899	81
بناء القدرة على الصمود	2 614	19	1 295	15
الأسباب الجذرية	553	4	306	4
<b>المجموع</b>	<b>13 937</b>	<b>100</b>	<b>8 500</b>	<b>100</b>

#### التحليل حسب فئة النشاط

129- يبين الجدول ثالثا-12 توزيع خطة التنفيذ حسب فئة النشاط. وتماشيا مع الاستراتيجية العالمية لترتيب أولويات تدخلات الاستجابة لإنقاذ الأرواح في حالات الأزمات، ستوجه نسبة 64 في المائة، أي 5.4 مليار دولار أمريكي من خطة عمل عام 2022 المحددة

- الأولويات إلى تحويلات الموارد غير المشروطة من أجل الأشخاص الذين يعانون من ضعف شديد. ويشمل ذلك تدخلات إنقاذ الأرواح في 70 بلدا لصالح اللاجئين والمشردين داخليا والأشخاص المتأثرين بالنزاع والصدمات المناخية والكوارث الطبيعية.
- 130- وتُمنح الأولوية أيضا لأنشطة التغذية وبرامج الحماية الاجتماعية المراعية للتغذية باعتبارها حاسمة في مكافحة الجوع. ووصل العدد التقديري للأشخاص الذين يواجهون خطر التعرض الوشيك لظروف المجاعة في ظل عدم وجود إجراءات عاجلة وفورية لإنقاذ أرواحهم إلى 41 مليون شخص في يونيو/حزيران 2021.<sup>(37)</sup> ويتمثل الهدف الرئيسي للتدخلات التغذوية في زيادة تنوع الأطعمة للأفراد عن طريق تمكينهم من الحصول على أغذية مقواة من خلال عمليات التوزيع العام. وتُقدّر قيمة هذه الأنشطة بمبلغ 945 مليون دولار أمريكي، أي 11 في المائة من خطة التنفيذ المؤقتة.
- 131- وسيواصل البرنامج إعطاء الأولوية لجميع أنشطة تقديم الخدمات التي تُنفذها المكاتب القطرية مباشرة بالتعاون مع أصحاب المصلحة المعنيين من أجل دعم تحقيق هدف التنمية المستدامة 17. وتمثل هذه الأنشطة 7 في المائة من المتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ المؤقتة.

الجدول ثالثا-12: خطة التنفيذ المؤقتة حسب فئة النشاط		
فئة النشاط	خطة التنفيذ المؤقتة (مليون دولار أمريكي)	خطة التنفيذ المؤقتة (النسبة المئوية)
تحويلات الموارد غير المشروطة لدعم الحصول على الأغذية	5 438	64
أنشطة التغذية	945	11
أنشطة إنشاء الأصول ودعم سبل العيش	681	8
الخدمات والمنصات المشتركة	597	7
أنشطة التغذية المدرسية	549	6
أنشطة تعزيز القدرات – المؤسسية	177	2
فئات أخرى*	114	1
<b>المجموع</b>	<b>8 500</b>	<b>100</b>

\* تشمل الفئات الأخرى دعم الأسواق الزراعية لأصحاب الحيازات الصغيرة؛ والتكيف مع تغير المناخ وإدارة المخاطر؛ وأنشطة تعزيز القدرات – الفردية؛ والاستعداد لحالات الطوارئ؛ والتحليل والتقدير والرصد؛ وغيرها.

### التحليل حسب طريقة التحويل

- 132- يوضح الجدول ثالثا-13 توزيع خطة التنفيذ المؤقتة حسب طريقة التحويل. ومن المقرر استخدام 55 في المائة، أي 3.9 مليار دولار أمريكي من مجموع تكاليف التحويلات المحددة الأولويات لعام 2022 لطريقة التحويلات الغذائية العينية. وسيواصل البرنامج توفير أغذية عينية متى كان ذلك هو الخيار الأكثر كفاءة مثلما في الحالات التي تحدث فيها اختلالات في الأسواق بسبب النزاع، أو التضخم، أو سوء المحاصيل أو القيود المرتبطة بجائحة كوفيد-19، وسيبذل في الوقت نفسه أيضا إلى تحسين طرق الشراء للوصول بها إلى المستوى الأمثل وتعزيز أنشطة اللوجستيات.
- 133- وتمثل التحويلات القائمة على النقد 2.2 مليار دولار أمريكي، أي 31 في المائة من مجموع تكاليف التحويلات في خطة التنفيذ المؤقتة. وأثبتت برامج التحويلات القائمة على النقد التابعة للبرنامج – التي تُمثّل ما متوسطه 34 في المائة من مجموع التحويلات خلال السنوات الثلاث الماضية – أثرها الإيجابي على التغذية نظرا لأنها تُعزز توفير الأغذية الطازجة والمتنوعة.

(37) البرنامج. 2021. خطة استجابة البرنامج التشغيلية العالمية في عام 2021، التحديث 2. يونيو/حزيران 2021.

الجدول ثالثا-13: خطة التنفيذ المؤقتة حسب طريقة التحويل		
التحويلات والتكاليف ذات الصلة	خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2022 (مليون دولار أمريكي)	النسبة المئوية من مجموع تكاليف التحويلات
الأغذية	3 919	55
التحويلات القائمة على النقد	2 208	31
النقد	1 606	23
قسائم القيمة	603	8
قسائم السلع	158	2
تعزيز القدرات	322	5
تقديم الخدمات	510	7
<b>مجموع تكاليف التحويلات</b>	<b>7 118</b>	<b>100</b>
تكلفة التنفيذ	555	
تكاليف الدعم المباشرة	320	
<b>مجموع التكاليف المباشرة</b>	<b>7 993</b>	
تكاليف الدعم غير المباشرة	507	
<b>المجموع</b>	<b>8 500</b>	

### الحسابات الخاصة والصناديق الاستثمارية الداعمة لهدف التنمية المستدامة 17 وأنشطة الخطط الاستراتيجية القطرية

134- في إطار الخطط الاستراتيجية القطرية، تدرج جميع الأنشطة والموارد على المستوى القطري ضمن هيكل مالي واحد. ومع ذلك، هناك أيضا أنشطة تدخل ضمن الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة للمقر وتُساهم في تحقيق هدف التنمية المستدامة 17 أو تهدف إلى تضخيم أثر البرنامج عن طريق التركيز على مجالات برامج محددة متفق عليها مع المانحين. ويمكن الاطلاع على قائمة كاملة بالصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة والنفقات المرتبطة بها في عام 2022 في الملحق الخامس.

135- ويُقدم البرنامج خدماته إلى مجتمع العمل الإنساني وفقا لولايته وسياساته وأنشطته وميزاته النسبية. ويمكن تقسيم تقديم الخدمات إلى خدمات مشتركة صادر تكليف بها (خدمات يُشرف عليها البرنامج، مثل دائرة الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية، ومجموعتي اللوجستيات والاتصالات في حالات الطوارئ اللتين يقودهما البرنامج) وخدمات مقدمة عند الطلب (الخدمات التي يقدمها البرنامج عند الطلب إلى أطراف خارجية نظير مدفوعات). وفيما يلي أمثلة للخدمات التي يديرها البرنامج على المستوى العالمي وتُقدّم ضمن الحسابات الخاصة:

◀ شبكة مستودعات الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية هي خدمة رئيسية في مجال الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها، وتُقدّم هذه الخدمة إلى مجتمع العمل الإنساني (بما في ذلك الأمم المتحدة، والمنظمات الحكومية وغير الحكومية الدولية). وتتألف الشبكة من ستة مراكز في مواقع استراتيجية، وتحفظ بمخزونات من السلع بغرض دعم منظمات الإغاثة في الاستجابة لحالات الطوارئ، مثل مجموعات اللوازم الطبية، و مواد الإيواء، والأغذية التكميلية الجاهزة للاستعمال، ومعدات تكنولوجيا المعلومات، وغير ذلك من الأصول. ومن الحصائل الرئيسية المتوقعة في عام 2022 إعادة تنظيم الشبكة داخل خدمات سلسلة الإمداد المتكاملة التي يقدمها البرنامج. ومن المتوقع أن تبلغ تكاليف المعاملات المرتبطة بالشبكة 75 مليون دولار أمريكي في عام 2022.

- ← *الحساب الخاص للطيران* هو آلية لتمويل الهيكل الإداري والتنظيمي لدائرة الطيران التي تُقدم خدمات إلى العملاء داخل *البرنامج* وخارجه. ويُيسر الحساب إدارة الإيرادات التي تحققها الخدمة لتمكينها من الاستجابة الفورية لحالات الطوارئ، ومن المتوقع أن تبلغ تكاليفه 25 مليون دولار أمريكي في عام 2022.
- ← *الحساب الخاص للوجستيات الإنسانية* يغطي معاملات تُقدّر قيمتها بمبلغ 20 مليون دولار أمريكي، وهو أداة تمويل حيوية توحدّ المعاملات المالية المتعلقة بخدمات اللوجستيات المقدمة إلى العملاء.
- ← *الحساب الخاص لمجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ* يُيسر توفير خدمات الاتصالات المشتركة في حالات الطوارئ الإنسانية.

136- وستُستخدم الصناديق الاستثمارية الخاصة بالمقر والأقاليم لدعم تعزيز القدرة التنظيمية *للبرنامج* وفعاليتها من خلال أنشطة في المجالات التالية:<sup>(38)</sup>

- ← *الصندوق الاستثماري لوكالة القدرة الأفريقية على مواجهة المخاطر* يهدف إلى المساعدة على تعزيز وتحسين قدرة الحكومات الأفريقية على الاستعداد للظواهر الجوية القسوى والكوارث الطبيعية والاستجابة لها عن طريق تمكينها من إدارة المخاطر بكفاءة وضمان توفير أموال من المانحين وسوق المخاطر الدولية. وتُساعد الخطط الاحترازية المعتمدة مسبقاً البلدان على تحسين إمكانية التنبؤ بالكوارث الطبيعية وتسريع الاستجابة لها. ومن المتوقع أن تبلغ المعاملات المرتبطة بالصندوق الاستثماري لوكالة القدرة الأفريقية على مواجهة المخاطر 17 مليون دولار أمريكي في عام 2022. ووكالة القدرة الأفريقية على مواجهة المخاطر هي وكالة متخصصة تابعة للاتحاد الأفريقي. ويرتبط *البرنامج* باتفاق خدمات إدارية يُقدّم من خلاله خدمات إدارة وتقنية ومالية إلى الوكالة.
- ← *الصندوق الاستثماري للاستجابة العالمية لجائحة كوفيد-19* يُمكن *البرنامج* من دعم الشركاء الإنسانيين بنجاح من خلال تنفيذ الخدمات الحاسمة وأنشطة سلسلة الإمداد التي تكفل كفاءة الاستجابة للجائحة، مثل تقديم خدمات نقل البضائع والمسافرين وتنسيق عمليات الإجلاء الطبي. ودعم الصندوق استثمارات في تطوير البنية التحتية في مراكز إقليمية رئيسية وفي شراء حاويات مبرّدة مخصصة للاستخدامات الصيدلانية يمكن نشرها لتعزيز القدرات داخل البلدان. وتُقدّر تكلفة نفقات هذه الأنشطة في عام 2022 بمبلغ 16 مليون دولار أمريكي.
- ← *الصندوق الاستثماري لبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز (برنامج الأمم المتحدة للإيدز)* أنشئ في عام 2003 لدعم كفاءة تنفيذ أنشطة التغذية في إطار الاستجابة للأزمة الصحية العالمية الناشئة بسبب فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز عن طريق المساهمة في الأداء الفعال للحفاظ المرتبطة بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز وتكوين شراكة معززة مع برنامج الأمم المتحدة للإيدز. ويكفل هذا الصندوق الاستثماري دمج الأنشطة على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية، بما يشمل الأنشطة الممولة من موارد *البرنامج* الأساسية التي تستهدف المكونات الداعمة للأمن الغذائي والتغذية في الاستجابة لفيروس نقص المناعة البشرية. وتُقدّر تكلفة الأنشطة في عام 2022 بمبلغ 3.4 مليون دولار أمريكي.
- ← *الصندوق الاستثماري للتغذية المدرسية* أنشئ في المقر في عام 2010 لدعم جهود التغذية المدرسية العالمية الاستراتيجية. وفي عام 2022، من المتوقع أن تبلغ نفقات هذا الصندوق الاستثماري 5 ملايين دولار أمريكي لدعم معظم الأنشطة الرائدة الواردة في استراتيجية *البرنامج* بشأن التغذية المدرسية للفترة 2020-2030 وللمساعدة *البرنامج* على تنفيذ التوصيات الرئيسية المنبثقة عن تقييم استراتيجي مؤسسي للتغذية المدرسية<sup>(39)</sup> بوسائل تشمل على سبيل

(38) يمكن الاطلاع على قائمة كاملة بالصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة وتقديرات النفقات المرتبطة بها لعام 2022 في الملحق الخامس.

(39) *البرنامج*. 2021. *تقرير موجز عن التقييم الاستراتيجي لمساهمة أنشطة التغذية المدرسية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة*. (WFP/EB.A/2021/7-B).

المثال وضع خطط تنفيذ إقليمية، وتعزيز البحث الدولي، وتقديم الدعم التقني إلى المكاتب القطرية والحكومات، وتعميم حلول التغذية المدرسية الرقمية.

- يؤدي مركز الامتياز الإقليمي لمكافحة الجوع وسوء التغذية في كوت ديفوار دورا رئيسيا في إبراز قدرة البرنامج على دعم توسيع نطاق العمليات المتكاملة لبناء القدرة على الصمود في منطقة الساحل من أجل إحداث آثار تحويلية في محور العمل الإنساني والتنمية والسلام. ويكفل صندوق استئماني توفير القدرات والموارد للمكتب الإقليمي لغرب أفريقيا من أجل توسيع نطاق أنشطة القدرة على الصمود التي ستظل إحدى الأولويات المؤسسية للبرنامج في عام 2022. ومن المتوقع أن تبلغ النفقات 1 مليون دولار أمريكي في عام 2022.
- أنشأ البرنامج في عام 2021 صندوقا استئمانيا لسلسلة إمداد صحية لتعزيز قدرة سلاسل الإمداد الصحية العامة داخل البلدان على الصمود وزيادة فعالية الاستجابة للصددمات الصحية والحد من أثر تلك الصدمات على تغطية الرعاية الصحية الشاملة. ومن المتوقع أن تبلغ النفقات 2.5 مليون دولار أمريكي في عام 2022.

## القسم الرابع: الإجراءات وتحديد الأولويات الأساسية لعملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة

### لمحة عامة

137- أطلق المدير التنفيذي عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة في عام 2020 بهدف تحديد الاحتياجات المثلى لدعم البرامج وتسيير الأعمال لشُعب المقر والمكاتب الإقليمية، وضمان أن تتمكن إجراءات البرنامج الداخلية لتخصيص الموارد من توفير مخصصات متوائمة مع أولوياته وأن تكفي لدعم احتياجات البرامج من خلال أنسب مصادر التمويل، وأن تُستخدم وفقا لقواعد البرنامج وأنظمتها.

138- وتتناول عملية الميزنة الاستراتيجية هذه عدة حقائق تتعلق بتخصيص الميزانية:

◀ شهد البرنامج نموا ملحوظا في السنوات الأخيرة استجابة لبيئة تشغيلية متزايدة التعقيد نتجت عن ارتفاع عدد حالات الطوارئ وطرائق المساعدة، من قبيل برامج التحويلات القائمة على النقد، والتدخلات في مجال التغذية والتكيف مع المناخ، والعمل في مجال العلاقة بين العمل الإنساني والتنمية والسلام. ويستلزم هذا كله استعراضا لمدى كفاية هيكل الدعم في البرنامج للحفاظ على نمو العمليات مع ضمان الكفاءة واتباع نهج أكثر اتساقا.

◀ أدى تطور ميزانيات دعم البرامج والإدارة وزيادة الموارد الخارجة عن الميزانية إلى عدم اتساق التمويل في الهيكل التنظيمي للبرنامج. ويمكن تفسير ذلك جزئيا على ضوء أن ميزانيات دعم البرامج والإدارة تُحدّد مسبقا وأن مجموع إيرادات البرنامج في السنوات الأخيرة بات يتجاوزها بنحو 1 مليار دولار أمريكي سنويا.

◀ يختلف مزيج دعم البرامج والإدارة والموارد الخارجة عن الميزانية اختلافا كبيرا بين شُعب المقر والمكاتب الإقليمية. فالمبادرات التي تتوافق مع أولويات المانحين، والحالات التي تتطلب فيها الجهات المانحة ضمانا إضافيا بشأن تخصيص التمويل لغرض محدد، تجتذب التمويل من خارج الميزانية – وعلى سبيل المثال، يتم الحصول على الكثير من التمويل لسلاسل الإمداد والمجالات البرامجية من خارج ميزانية دعم البرامج والإدارة – مما يؤدي بالتالي إلى عدم التكافؤ في التمويل عبر البرنامج.

◀ أدى استخدام مصادر التمويل الخارجة عن الميزانية إلى ميزانية متواضعة لدعم البرامج والإدارة، لكنه لم يحقق المستوى الأمثل لمصادر تمويل لاحتياجات دعم البرامج وتسيير الأعمال في البرنامج، كما لم يتكفل بأن يكون تمويل الأنشطة الهامة متسقا وقابلا للتنبؤ به. وقد أدى هذا النهج أيضا إلى زيادة عدد الاستشاريين الذين يُمولون من خارج ميزانية دعم البرامج والإدارة.

◀ يتعين أيضا، في سياق أي جهد لتحسين ميزانية دعم البرامج والإدارة، أن تُراعى مسألة إصلاح الأمم المتحدة والمبادرات الناشئة الأخرى في الأمم المتحدة (مثل مبادرات فريق ابتكارات تسيير الأعمال التابع لمجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، وعملية تصنيف تكاليف الصناديق والبرامج).

139- وتتمثل الأهداف الأربعة لعملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة فيما يلي:

- ◀ ضمان استخدام المصادر الأمثل لتمويل للأنشطة؛
- ◀ التمكين من استخدام التمويل بصورة أكثر كفاءة؛
- ◀ تحسين شفافية تمويل شعب المقر والمكاتب الإقليمية؛
- ◀ فحص تمويل دعم البرامج والإدارة المقدم للمكاتب القطرية.

140- ولتحقيق هذه الأهداف، حُددت أربعة مسارات للعمل:

- ◀ **حوكمة الميزانية:** تقييم الهياكل الحالية لحوكمة الميزانية في جميع مصادر التمويل.
  - ◀ **تحليل استرداد التكاليف:** إعداد قائمة بنماذج استرداد التكاليف المستخدمة في البرنامج وتقديم توصيات تدعم التوصل إلى موقف مؤسسي موحد بشأن استرداد التكاليف.
  - ◀ **تحليل ميزانيات المكاتب القطرية:** تحليل ميزانيات المكاتب القطرية بغية تحديد الهيكل القياسي الأمثل لتمويل المكاتب القطرية من ميزانية دعم البرامج والإدارة.
  - ◀ **الميزنة التقنية:** فحص الاستخدام الحالي لمختلف مصادر التمويل لميزانيات شعب المقر والمكاتب الإقليمية وتفتح هيكل توزيع العمل بين بنود الاعتماد في البرنامج بهدف تعظيم تخصيص التمويل بناء على طبيعة كل نشاط من الأنشطة الجاري تمويلها. ويُطبَّق بعد ذلك نموذج الميزانية الجديد ويُنفَّذ كجزء من خطة الإدارة للفترة 2022-2024.
- 141- ويستعرض هذا القسم من خطة الإدارة نتائج مساري تحليل ميزانيات المكاتب القطرية والميزنة التقنية؛ ويتضمن الملحق السادس مزيداً من التفاصيل حول كل من مسارات العمل والتقدم المحرز فيها.

### نهج عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة

- 142- تضمنت العملية تحليلاً متعمقاً لاحتياجات دعم البرامج وتسيير الأعمال في البرنامج، واستعراضاً لمصادر التمويل الحالية لتلك الاحتياجات. وقد أتبِع نهجٌ تدريجي لضمان وجود أساس متين لإجراء استعراض شامل وتحقيق فوائد ملموسة تلبي توقعات المجلس وفريق الإدارة العليا. وركزت المرحلة الأولى من العملية، في عام 2020، على تحليل الوضع الحالي للميزنة في البرنامج، ولا سيما من خلال تحديد النتائج وصياغة التوصيات المتعلقة بتخصيص وإدارة دعم البرامج والإدارة والتمويل من خارج الميزانية. وتضمنت المرحلة الثانية، في عام 2021، تنفيذ توصيات المرحلة الأولى، بناء على العمل التأسيسي الأساسي، بما في ذلك الهيكل المنقح لتوزيع العمل. وأجري تقييم شامل للاحتياجات والأولويات التمويلية لشعب المقر والمكاتب الإقليمية لإرشاد طلبات الميزانية المعروضة في خطة الإدارة هذه.
- 143- وستنفَّذ توصيات المرحلتين الأولى والثانية في عام 2022، على النحو المبين في خطة الإدارة هذه. ومن المتوقع أن تتمثل المزايا المستمدة في تحقيق مزيد من الاتساق والشفافية وفي تحسين الاستخدام الأمثل للموارد.

### هيكل توزيع العمل

- 144- في ميزانيات الشعب، يصنف عمل دعم البرامج وتسيير الأعمال وفقاً لهيكل أداء الإدارة في بنود الاعتماد الرئيسية الثلاثة وركائز النتائج الخمس التي يتبعها تسلسل هرمي للنواتج، على النحو المبين في الشكل رابعا-1. ويمكن هذا الإطار البرنامج من مقارنة الإنفاق وتتبعه عبر شعب المقر والمكاتب الإقليمية، وهو يُستخدم أيضاً في عرض البيانات في خطة الإدارة. وأدخلت تحسينات على التسلسل الهرمي لضمان تطبيقه بشكل متنسق مما يسهل التمايز بين الخبرات المطلوبة للأنشطة.
- 145- وقد وافق فريق القيادة على تنفيذ الهيكل المحسّن لعام 2022. ونتيجة لما أُدخل من تغييرات، يميز الهيكل الآن بين التكاليف المباشرة والمركزية وبين التكاليف غير المتكررة والمتكررة. وأدرجت الخدمات والنواتج في الركيزة ألف؛ وتشمل الركيزة باء الآن فئات فرعية لخدمات ومعاملات تسيير الأعمال وهي تميز بين إدارة وضع النظم وصيانتها؛ أما الركيزة جيم فقد أصبحت تحتوي الآن على ناتج مخصص للتدريب.

## الشكل رابعا-1: تغييرات في هيكل توزيع العمل

بند الإعداد ركن النتائج (الحصائل)	الهيكل الأصلي			الهيكل المحسن		
	الاستراتيجية والتوجه	الخدمات المقدمة للعمليات	الحكومة والرقابة المستقلة وجمع الأموال	الاستراتيجية والتوجه	الخدمات	الحكومة والرقابة المستقلة وجمع الأموال
	ألف- الاستراتيجية والتوجه	باء- خدمات تسيير الأعمال المقدمة للعمليات	دال- الدعوة والشراكات وجمع الأموال والتنسيق مع الأمم المتحدة	ألف- الاستراتيجية والتوجه	باء- خدمات تسيير الأعمال	دال- الدعوة والشراكات وجمع الأموال والتنسيق مع الأمم المتحدة
	ألف-1- جمع المعلومات الاستراتيجية	باء-1- الخدمات والمعاملات المنتهية	دال-1- تهيئة الموارد والشراكات	ألف-1- صنع القرارات الاستراتيجية	باء-1- خدمات تسيير الأعمال	دال-1- تهيئة الموارد والشراكات
	ألف-2- صنع القرارات الاستراتيجية	باء-2- تصميم نظم البرمجيات وصيغتها	دال-2- الاتصالات والعلامة التجارية	ألف-2- تنفيذ السياسات الاستراتيجية	باء-2- تطوير النظم	دال-2- الاتصالات والعلامة التجارية
النواتج (الخدمات والمنتجات)	ألف-3- تنفيذ المبادرات الاستراتيجية	باء-3- المرافق	دال-3- التنسيق مع الأمم المتحدة والمجموعات	ألف-3- تنفيذ المبادرات الاستراتيجية	باء-3- صيانة النظم	دال-3- مبادرات الشفافية

## الميزانية الأساسية والخدمات الأخرى

146- خلال المرحلة الثانية من عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة، طُبق ما حددته المرحلة الأولى من مبادئ ونهج للميزانية على عمليات إعداد الميزانيات السنوية للمقر والمكاتب الإقليمية. وقُدمت ميزانيات عام 2022 باستخدام نموذج جديد صُمم بحيث يُحدد، لأول مرة، جميع أنشطة دعم البرامج وتسيير الأعمال بغض النظر عن مصادر تمويلها، إلى جانب توزيع كامل تكاليفها، بما في ذلك تكاليف مرتبات جميع العاملين. ووضِع هذا النموذج مبادئ لتحديد أولويات الأنشطة.

147- كما أدخلت عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة مفهوم الميزانية "الأساسية"، التي تهدف لتحديد "الأنشطة الأساسية"، أي الأنشطة الأساسية التي تساهم في تحقيق خطة التنفيذ السنوية بكفاءة وفعالية ولكن لا يمكن أن تُعزى بسهولة لفرادى الخطط الاستراتيجية القطرية.

148- وتشمل هذه الأنشطة الوفاء بالتزامات البرنامج المؤسسية من خلال وظائف الإدارة والتمثيل والتسيير المؤسسية، والخدمات التشغيلية، والوظائف السياساتية والاستشارية، ووظائف الرقابة. وتمكّن الأنشطة الأساسية البرنامج من تحقيق أهدافه وتوجيهه الاستراتيجي وأولوياته، وتضمن تحقيق القيمة مقابل المال، وتضعه في الموقع المناسب للتخفيف من المخاطر الناشئة.

149- ويمكن للأنشطة الأساسية أن تكون متكررة أو أن تنفذ غير متكررة (خلال سنة واحدة أو خلال عدة سنوات). وتُمَوَّل الأنشطة الأساسية من إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة، على أنه يمكن تمويلها أيضا من رسوم استرداد تكاليف الإدارة ومساهمات المانحين الموجهة.

150- ويمكن أن يتطور تصنيف الأنشطة كأشياء أساسية مع الوقت، بما يتماشى مع نضج محاسبة التكاليف في البرنامج، والتي يمكن أن تسمح بعزو خدمات معينة لفرادى الخطط الاستراتيجية القطرية. وفي هذا الصدد، واعتبارا من عام 2022، يمكن تمويل بعض الأنشطة المحددة من الرسوم المباشرة المفروضة على الخطط الاستراتيجية القطرية حيث يمكن ربطها بعمليات محددة. وتشمل هذه الأنشطة تزويد البرنامج بخدمات النقل البحري بتكلفة إجمالية تقارب 2.7 مليون دولار أمريكي، وتأمين الأغذية والسلع والخدمات للعمليات العالمية، بتكلفة إجمالية تقارب 2.7 مليون دولار أمريكي. وهناك مجال ثالث يمكن فيه استخدام الرسوم المباشرة هو إدارة المستفيدين، التي تدعم جهود البرنامج لوضع نهج شامل لإدارة بياناته عن المستفيدين وتبلغ تكلفتها الإجمالية نحو 7.0 ملايين دولار أمريكي.

- 151- وفي هذه المجالات الثلاثة جميعها – خدمات النقل البحري، وتأمين الأغذية والسلع والخدمات، وإدارة المستفيدين – سننشأ حسابات خاصة لعزل التكاليف وقيدها واستردادها من العمليات. ولذا فإن هذه التكاليف لا تظهر كتكاليف أساسية في خطة الإدارة هذه. وترد في القسم السادس معلومات حول التكاليف المصنفة كتكاليف مباشرة، وأنشطة تقديم الخدمات نظير أتعاب.
- 152- ووضعت المبادئ لتحديد ما إذا كان التمويل المباشر مناسباً؛ وعلى وجه الخصوص، يعتبر نشاط المعاملات مؤهلاً للتمويل المباشر إذا كان من الممكن ربطه بعملية معينة، في حين أنه يتعين أن يظل النشاط المعياري أو النشاط المتعلق بالرقابة غير مباشر.
- 153- وكتكملة للأنشطة الأساسية، أنشأت عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة فئة ثانية، هي فئة "الخدمات الأخرى"، لاستيعاب أنشطة الزيادة المفاجئة أو أنشطة توسيع النطاق، أي الأنشطة التي تسدّ أوجه القصور والمبادرات المحددة زمنياً أو الجديدة.

### تحديد الأولويات الأساسية وعملية الاستعراض

- 154- في حين أن عملية تقديم الميزانية كانت مدفوعة في المقام الأول بتصنيف الأنشطة إلى خدمات أساسية أو خدمات أخرى وإلى أنشطة مباشرة أو غير مباشرة، فقد استخدمت فيها أيضاً الأولويات المؤسسية والحاصلات المؤسسية ذات الصلة. وقد تم توفير توجيهات محسنة بشأن أولويات البرنامج لتمكين شعب المقر والمكاتب الإقليمية من تحليل سبل مساهمة أنشطتها في تلك الأولويات ومن موازنة أنشطتها لعام 2022 وفقاً لذلك.

الجدول رابعاً-1: تحليل أساسي للميزانية حسب الأولوية المؤسسية (مليون دولار أمريكي)		
النسبة المئوية من المجموع	المجموع لعام 2022	
14	89.5	القيادة في حالات الطوارئ
24	155.0	التمويل والشراكات من أجل القضاء على الجوع
18	118.0	الامتياز في البرامج
5	31.4	التحول الرقمي
10	64.7	إطلاق إمكانات البرنامج: التبسيط والكفاءة
13	82.9	إدارة شؤون العاملين
12	78.0	أنشطة غير مرتبطة مباشرة بأولوية مؤسسية
4	28.7	اعتمادات مركزية (غير مرتبطة بالأولويات)
<b>100</b>	<b>648.3</b>	<b>المجموع</b>

- 155- والأولويات المؤسسية الست التي توجه إعداد عروض الميزانية هي: القيادة في حالات الطوارئ؛ والتمويل والشراكات من أجل القضاء على الجوع؛ والامتياز في البرامج؛ والتحول الرقمي؛ وإطلاق إمكانات البرنامج – التبسيط والكفاءة؛ وإدارة شؤون العاملين.

- 156- ويلخص الجدول رابعاً-1 الأولويات المؤسسية المتوائمة مع الأنشطة الأساسية، مع استبعاد أي أنشطة مباشرة أو أنشطة تقديم الخدمات نظير أتعاب. والأولويات الرائدة الثلاث هي: التمويل والشراكات من أجل القضاء على الجوع (155.0 مليون دولار أمريكي)، والامتياز في البرامج (118.0 مليون دولار أمريكي)، والقيادة في حالات الطوارئ (89.5 مليون دولار أمريكي). وأشار إلى الأنشطة التي يمكن ربطها بأولويات مؤسسية متعددة، أو التي لا تساهم بشكل مباشر في أي أولوية، على أنها "غير مرتبطة مباشرة بأولوية مؤسسية"، وهي تشمل أنشطة المعاملات والاعتمادات المركزية.

157- وقد أخضعت جميع الميزانيات، بعد تقديمها، لعمليةٍ لمراقبة الجودة ولاستعراضٍ من قبل رؤساء الإدارات. وجرى بعد ذلك استعراض للتغييرات الموصى بها لتحسين الوضوح، والمواءمة مع الهيكل المنقح لتوزيع العمل، وتحديد مصادر التمويل الحالية، واختيار الأولويات المؤسسية المناسبة، وذلك مع الشعب والمكاتب العالمية والمكاتب الإقليمية. واجتمعت لجنة لمراجعة عروض الميزانية أسفرت توصياتها عن خفض طلبات الميزانية الأساسية غير الممولة، استناداً إلى معايير مكاسب الكفاءة والقدرة على الاستيعاب وتحديد مصادر تمويل أكثر ملاءمة لأنشطة محددة.

158- وعُرضت بعد ذلك التوصيات على المدير التنفيذي، الذي وافق على الميزانية الأساسية الإجمالية لعام 2022 للمقر والمكاتب الإقليمية – من جميع مصادر التمويل المتاحة ومقسمة كتكاليف متكررة وتكاليف غير متكررة – وبلغت قيمتها 648.3 مليون دولار أمريكي. ويغطي هذا المبلغ جميع عمليات وأنشطة تسيير الأعمال الضرورية ذات الأهمية الحاسمة لمواصلة العمليات التي يلتزم البرنامج بتمويلها.

159- وعلى النقيض من خطط الإدارة السابقة، التي كانت تقدم ميزانية دعم البرامج والإدارة وحدها، تعرض خطة الإدارة هذه أيضاً الميزانية الأساسية التي تشمل جميع التكاليف الضرورية غير المباشرة التي يتحملها المقر والمكاتب الإقليمية بغض النظر عن مصدر التمويل؛ ولذا، فإن التحليل التاريخي المقارن للميزانية الأساسية غير ممكن.

### عرض الميزانية الأساسية

160- توضح الجداول من رابعاً-2 إلى رابعاً-6 أهداف البرنامج وأولوياته المقررة لعام 2022، وتتوسع فيها، من خلال عرض الميزانية الأساسية الإجمالية حسب بند الاعتماد، ووجه الإنفاق، والإدارة، وعدد الوظائف، ومصدر التمويل.

الجدول رابعاً-2: المخصصات الأساسية حسب بند الاعتماد (مليون دولار أمريكي)				
النسبة المئوية من المجموع	المجموع لعام 2022	تكاليف غير متكررة	تكاليف متكررة	
20	132.4	14.1	118.3	الاستراتيجية والوجوهة
20	132.4	14.1	118.3	ألف- الاستراتيجية والوجوهة
48	312.9	32.7	280.2	الخدمات
33	211.9	23.8	188.0	باء- خدمات الأعمال
16	101.1	8.9	92.1	جيم- السياسات، والتوجيهات، وضمان الجودة
27	174.3	20.9	153.4	الحوكمة والرقابة المستقلة وجمع الأموال
21	133.0	20.6	112.4	دال- الدعوة، والشراكات، وجمع الأموال، والتنسيق مع الأمم المتحدة
6	41.3	0.3	41.0	هاء- الحوكمة والرقابة المستقلة
4	28.7	0.0	28.7	الاعتمادات المركزية
100	648.3	67.7	580.6	المجموع

161- ويلخص الجدول رابعاً-2 الميزانية الأساسية لعام 2022 من حيث بنود الاعتماد الرئيسية الثلاثة والركائز الخمس لخطة الإدارة، وهي مقسمة إلى تكاليف متكررة وتكاليف غير متكررة. وتمثل التكاليف المتكررة 90 في المائة من الميزانية الأساسية في حين أن التكاليف غير المتكررة تمثل 10 في المائة. وتشمل التكاليف الرئيسية غير المتكررة مبادرات مؤسستين هامتين مقترحتين (انظر القسم السابع للاطلاع على تفاصيل إضافية حول المبادرات المؤسسية الهامة).

162- ويُظهر تحليل التكاليف الأساسية المتكررة بين بنود الاعتماد، أن الخدمات تمثل 48 في المائة، أو 280.2 مليون دولار أمريكي، من الميزانية الأساسية الإجمالية البالغة 580.6 مليون دولار أمريكي. وتمثل الاستراتيجية والوجوهة 20 في المائة، والحوكمة والرقابة المستقلة وجمع الأموال 26 في المائة، والاعتمادات المركزية 5 في المائة. وترد تفاصيل الاعتمادات المركزية في القسم الخامس.

163- وبتوفير الشفافية الكاملة بشأن الميزانية الأساسية، تتضح تكلفة أنشطة دعم البرامج وتسيير الأعمال في جميع أنحاء العالم ومساهماتها في بنود الاعتماد. وتمثل الأنشطة المتعلقة بالركيزتين ألف وباء نصف الميزانية الأساسية الإجمالية.

الجدول رابعا-3: المخصصات الأساسية حسب وجه الإنفاق (مليون دولار أمريكي)			
المجموع لعام 2022	التكاليف غير المتعلقة بالموظفين	تكاليف الموظفين	
580.6	144.4	436.2	متكررة*
67.7	40.1	27.6	غير متكررة
648.3	184.5	463.8	المجموع

\* تشمل الأنشطة المتكررة والاعتمادات المركزية.

164- ويلخص الجدول رابعا-3 المخصصات الأساسية حسب وجه الإنفاق، مقسمة بين تكاليف العاملين والتكاليف غير المتعلقة بالعاملين. وتغطي تكاليف الموظفين جميع الموظفين بغض النظر عن نوع العقد والموقع، بينما تغطي التكاليف غير المتعلقة بالموظفين العديد من فئات المصروفات الأخرى.<sup>(40)</sup> وتمثل تكاليف الموظفين غالبية التكاليف المتكررة المقررة - 436.2 مليون دولار أمريكي أو 75 في المائة من الميزانية الأساسية الإجمالية المتكررة البالغة 580.6 مليون دولار أمريكي. وتقدر تكاليف الموظفين في الميزانية الأساسية غير المتكررة بنحو 27.6 مليون دولار أمريكي، أي 41 في المائة من مجموع التكاليف غير المتكررة. ويلخص الجدول رابعا-3 فئات الموظفين.

الجدول رابعا-4: المخصصات الأساسية حسب الإدارة (مليون دولار أمريكي)			
المجموع لعام 2022	مخصصات غير متكررة	مخصصات متكررة	
43.0	0.0	43.0	المكاتب القطرية
122.8	8.0	114.8	المكاتب الإقليمية
453.8	59.7	394.1	المقر
9.1	0.0	9.1	رئيس الديوان
46.3	0.0	46.3	الشعب المسؤولة أمام المدير التنفيذي
111.1	20.1	91.0	إدارة نائب المدير التنفيذي
81.4	17.8	63.7	إدارة الشراكات والدعوة
70.1	13.9	56.2	إدارة وضع البرامج والسياسات
99.5	2.4	97.2	إدارة تسيير الموارد
36.2	5.6	30.5	إدارة ثقافة مكان العمل
28.7	0.0	28.7	الاعتمادات المركزية
648.3	67.7	580.6	المجموع

165- ويلخص الجدول رابعا-4 المخصصات الأساسية حسب الإدارة ويبرز مقدار ما تتكبده الوحدات التنظيمية المختلفة من تكاليف متكررة وغير متكررة.

166- ويمثل المقر 68 في المائة (394.1 مليون دولار أمريكي) من الميزانية الأساسية المتكررة و88 في المائة من الميزانية الأساسية غير المتكررة والاعتمادات المركزية 5 في المائة (28.7 مليون دولار أمريكي) من الميزانية الأساسية المتكررة. وتمثل المكاتب الإقليمية 20 في المائة (114.8 مليون دولار أمريكي) من الميزانية الأساسية المتكررة و12 في المائة (8.0 مليون دولار أمريكي) من الميزانية الأساسية غير المتكررة. وتمثل المكاتب القطرية 7 في المائة (43.0 مليون دولار أمريكي) من الميزانية الأساسية المتكررة.

(40) تشمل التكاليف غير المتعلقة بالموظفين العمل الإضافي، والسفر في مهام رسمية، والتدريب، واستئجار أماكن العمل والمعدات، والمرافق، والتنظيف والصيانة، واللوازم والنفقات المكننية، وخدمات ومعدات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ونصيب الفرد من تكنولوجيا المعلومات، والتأمين، وتأجير المركبات وتشغيلها، والضيافة، والخدمات التي تقدمها وكالات الأمم المتحدة الأخرى، والمساهمات في كيانات الأمم المتحدة، والهيئات الرئيسية، والخدمات القانونية، وغيرها.

- 167- وأعلى ميزانيتين أساسيتين مقررتين للإدارات هما ميزانية إدارة نائب المدير التنفيذي، ومجموعها 17 في المائة أو 111.1 مليون دولار أمريكي، وميزانية إدارة تسيير الموارد، ومجموعها 15 في المائة أو 99.5 مليون دولار أمريكي.
- 168- والإدارات التي تخصص أكبر حصة من ميزانياتها الأساسية للأنشطة غير المتكررة هي إدارة الشراكات والدعوة (22 في المائة)، وإدارة وضع البرامج والسياسات (20 في المائة)، وإدارة نائب المدير التنفيذي (18 في المائة).

### المكاتب القطرية

- 169- صُممت الميزانية الأساسية للمكاتب القطرية لدعم الوظائف الأساسية التي لا تُنسب مباشرة إلى العمليات. وتغطي الميزانية الأساسية المتكررة البالغة 43 مليون دولار أمريكي ووظائف المديرين القطريين، ومساعد من الموظفين الوطنيين لكل مدير قطري، وسائق لكل مكتب، والتكاليف الأساسية لتشغيل المكتب. كما تشمل الميزانية على صندوق احتياطي بقيمة 1.5 مليون دولار أمريكي يتم تخصيصه في حال وجود تكاليف غير متوقعة غير مباشرة داخل البلد لا يمكن تمويلها من مصادر أخرى. وتُعتبر التكاليف الأساسية للمكاتب القطرية ضرورية لوجود هذه المكاتب داخل البلد، من حيث أنها تهدف إلى ضمان توفر قدرة كافية لأغراض الاستراتيجية والتمثيل والدعوة والشراكات.

### المكاتب الإقليمية

- 170- في عام 2022، ستعطي المكاتب الإقليمية الأولوية لتقديم الدعم للمكاتب القطرية في انتقال الأنشطة الميدانية إلى برامج التعافي من كوفيد-19، ووفقا للخطة الاستراتيجية الجديدة للفترة 2022-2026، ستسهم المكاتب الإقليمية بشكل أكثر كفاءة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وهي ستواصل التركيز على إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات الإقليمية لتصميم البرامج، وإدارة سلاسل الإمداد، وتعبئة الموارد والشراكات، وتبادل أفضل الممارسات بين المكاتب القطرية. وتقدم المكاتب الإقليمية، من خلال أنشطتها، المساعدة الاستراتيجية والتقنية للمكاتب القطرية في تصميم الخطط الاستراتيجية القطرية، وتنفيذها وتقييم أدائها، بهدف تحقيق الأهداف العالمية للبرنامج بشكل أفضل مع الحفاظ على تكييف الأنشطة بالتناسب مع الظروف القطرية والإقليمية.

### إدارة رئيس الديوان

- 171- تشمل ميزانية إدارة رئيس الديوان مكتب المدير التنفيذي ومكتب دعم تسيير العمليات. كما تشمل وظيفة حماية البيانات المنشأة حديثاً. وباعتباره مكتب اتصال للمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، سيواصل مكتب دعم تسيير العمليات أداء دور رئيسي في دعم المكاتب الميدانية في مجموعة من المجالات المواضيعية التشغيلية الأساسية والشاملة.

### الشعب المسؤولة أمام المدير التنفيذي

- 172- ستواصل الشعب المسؤولة أمام المدير التنفيذي أنشطة الرقابة المنوطة بها دعماً لتحقيق أهداف البرنامج. وتعتبر الميزانية الأساسية للخدمات القانونية عن التنوع المتراد لمناحي البرنامج وشركائه واعتماده على ترتيبات الشراكة والطرائق البرمجية المبتكرة. وسيبدأ مكتب التقييم في تنفيذ سياسة التقييم الجديدة وتنسيق الزيادة المقررة في تقييمات الخطط الاستراتيجية القطرية لتلبية الحد الأدنى من معايير تغطية التقييم بموجب سياسة هذه الخطط. وسيولي مكتب المفتش العام أولوية عالية لمعالجة شكاوى الاستغلال والانتهاك الجنسيين، وللزيادة في تلقي حالات سوء السلوك المزعومة وتسويتها بسرعة، فضلا عن تنفيذ إطار شامل للمراجعات. وسيواصل مكتب الأخلاقيات الأنشطة المنوطة به للمساهمة في ثقافة الأخلاق والمساءلة في البرنامج ولتمكين جميع الموظفين من العمل وفقا لأعلى معايير السلوك والنزاهة. ويقدم مكتب أمين المظالم خدمات غير رسمية لتسوية النزاعات لجميع موظفي البرنامج. وتشمل الأنشطة لعام 2022 خدمات الوساطة وبناء القدرات، والتي يتم توفيرها بشكل متراد لموظفي البرنامج في جميع أنحاء العالم.

## إدارة نائب المدير التنفيذي

173- تشمل أولويات إدارة عمليات سلاسل الإمداد في عام 2022 تعزيز إمكانية التتبع "من المزرعة إلى المائدة"، بدعم من أصحاب المصلحة من القطاع الخاص؛ وتقييم الأثر الاقتصادي لأنشطة البرنامج في مجال سلاسل الإمداد على الاقتصادات المحلية؛ وتنفيذ سياسة المشتريات الغذائية المحلية والإقليمية التي وافق عليها المجلس في عام 2019؛ واعتماد معايير دولية لسلامة الأغذية وجودتها لجميع موردي البرنامج؛ وإنشاء هيكل للتعامل مع الطلبات المتزايدة لأنشطة تقديم الخدمات؛ وتعزيز تقييمات السوق لقطاع التجزئة؛ وتقليل الآثار البيئية والاجتماعية لأعمال البرنامج المتعلقة بالمشتريات. وتعتبر ميزانية شعبة عمليات سلاسل الإمداد للأنشطة الأساسية في عام 2022 عن التركيز على مشروع لوجستي يراعي درجات الحرارة ممول بالكامل بتكلفة إجمالية قدرها 16.3 مليون دولار أمريكي، وذلك يشمل استثمارات في تحديث البنية التحتية في المراكز الإقليمية الرئيسية وشراء حاويات مبردة صالحة للمواد الصيدلانية لزيادة القدرة داخل البلدان لمناولة وتخزين المواد التي تتأثر بدرجات الحرارة مثل اللقاحات.

174- وستكفل شعبة عمليات الطوارئ توافر قدرة إحداه زيادة مفاجئة لجميع الوظائف الرئيسية، مما يمكن البرنامج من التوسع بسرعة ومن تنسيق العمليات بفعالية. وستأخذ الشعبة بموقف "بلا ندم"، بما في ذلك من خلال تبسيط الإجراءات عند ظهور حالات الطوارئ. وسيعمل مركز العمليات كمصدر للمعلومات ومنسق لأولويات استجابة المؤسسة؛ وسيستمر إعطاء الأولوية لتحليل الإنذار المبكر وأنشطة الاستعداد، بما في ذلك المعلومات الجغرافية المكانية، بهدف تمكين الاستجابات بفعالية وكفاءة قبل وقوع الأزمات، وتسهيل الوعي التشغيلي واتخاذ القرار في جميع أنحاء البرنامج ومجتمع العمل الإنساني. وستستثمر الشعبة في الجهود المبذولة للتخفيف من قيود الوصول التشغيلية، بما في ذلك توسيع التفاعل بين عنصر العمل الإنساني والعسكري وقدرات التفاوض بشأن الوصول. وستعزز الشعبة الدور القيادي للبرنامج في مجموعات الأمن الغذائي واللوجستيات والاتصالات السلوكية واللاسلكية في حالات الطوارئ وستوسع دورها القيادي وتأثيرها في العمل بين الوكالات من خلال تعميق المشاركة في متطلبات الاستجابة التشغيلية مع فريق مديري الطوارئ التابع للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات ومع منظومة الأمم المتحدة الأوسع بهدف تمكين مجتمع العمل الإنساني من الاستجابة بشكل أكثر فعالية لحالات الطوارئ. وستعزز الشراكات مع القطاع الخاص وغيره من الشركاء غير التقليديين، وكذلك الترتيبات مع الشركاء الاحتياطيين بهدف تيسير هذه الاستجابة السريعة. وسيضمن استمرار استخدام مركز التدريب في برينديزي أن تتوفر لدى الموظفين والشركاء الخبرة اللازمة للاستجابة الحالية وللأزمات في المستقبل.

175- وستواصل شعبة الأمن العمل لتمكين البرنامج من الاضطلاع بأنشطته وتنفيذ أهدافه الاستراتيجية بصورة تضمن سلامة وأمن موظفيه وعملياته ومبانيه وأصوله. وفي عام 2022، ستستمر الشعبة في تقديم الخدمات لإدارة المخاطر الأمنية التقنية والاستراتيجية في العمليات، وستزيد من استخدام البيانات والتكنولوجيا مع التركيز على تعزيز قدرتها على الاستجابة لحالات الطوارئ ووضع الأدوات والتوجيهات التي تدعم الاستعداد للحوادث الأمنية ومنعها.

176- وفي عام 2022، سيطرأ ارتفاع في الطلب على خدمات الدعم التي تقدمها أمانة المجلس التنفيذي إلى المجلس، ولا سيما فيما يتعلق بإعداد الجيل الثاني من الخطط الاستراتيجية القطرية، مما سيتطلب المزيد من الاجتماعات ومن الوثائق. وستنشر أمانة المجلس التنفيذي موظفين وموارد إضافية وستنفذ نظم محسنة لمواجهة الطلب المتزايد.

## إدارة الشراكات والدعوة

177- تعتبر ميزانية إدارة الشراكات والدعوة لعام 2022 عن الاستثمار اللازم لتحقيق الأولويات المؤسسية المتفق عليها ولتنفيذ السنة الثالثة من استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه. وتركز هذه الاستراتيجية على مصادر التمويل الثلاثة التي تتمتع بأكثر الإمكانيات لتحسين أثر البرنامج وزيادة التمويل، وهي: الأفراد، والمؤسسات، والشركات بغض النظر عن حجمها، بدءاً من الشركات العالمية الكبيرة وحتى الشركات المحلية الصغيرة والمتوسطة. وتشمل الأنشطة الرئيسية التي تدعم

الاستراتيجية زيادة التمويل المتاح لعمليات البرنامج وتعزيز تقديم الدعم والخدمات للميدان؛ وتنوع مصادر تمويل البرنامج؛ واستئناف الأنشطة الأساسية اللازمة لإدارة الشراكات بفعالية، والتي كانت قد توقفت في عام 2020 نتيجة للقيود المتعلقة بجائحة كوفيد-19.

## إدارة وضع البرامج والسياسات

- 178- تقود إدارة وضع البرامج والسياسات الجهود المشتركة لوضع الخطة الاستراتيجية وتنفيذها وضمان جودة ما يقدمه البرنامج من برامج في جميع الظروف. وتشمل هذه الجهود وضع السياسات والاستراتيجيات وإقامة الشراكات وإنشاء الأدوات وتهيئة القدرات لتمكين البرنامج من الوفاء بولايته المتمثلة في إنقاذ الأرواح وتغيير الحياة من خلال تقديم المساعدة بصورة مباشرة عند الحاجة إليها، وتيسير الحلول الوطنية للقضاء على الجوع.
- 179- ولتحقيق الامتياز في البرامج، تم تحديد أربع حصائل ذات أولوية ستأخذ بها هذه الإدارة في عام 2022: تعزيز النظم الوطنية للتصدي للجوع وسوء التغذية؛ وتعزيز استعداد البرنامج للوفاء بمهمته المتمثلة في إنقاذ الأرواح وتغيير الحياة؛ وزيادة الدعم لإنشاء الأصول وسبل العيش والبنية التحتية التي تساعد الشباب والنساء والرجال والمجتمعات المحلية والحكومات على إدارة المخاطر وبناء القدرة على الصمود أمام الصدمات والضغوط المتكررة والمتفاقمة؛ ووضع البرنامج في الموقع المناسب باعتباره "الصوت التنفيذي" في الحوار السياسي حول الجوع والنزاع والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.
- 180- ويعتبر بيان ميزانية إدارة وضع البرامج والسياسات عن هذه الأولويات من خلال عمل شعبيها ومكاتبها الرئيسية. ويشمل ذلك الالتزامات والمبادرات الرئيسية التي تدعم تنفيذ السياسات المعتمدة، بما في ذلك في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، ولا سيما في مجالات المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وشراء الأغذية محليا وإقليميا، وحماية المستفيدين والمساءلة أمامهم. وبالإضافة إلى ذلك، تغطي الميزانية الردود على نتائج المراجعة والتقييم - كما هو الحال في مجالات إدارة معلومات المستفيدين، والإشراف على المنظمات غير الحكومية، وأنشطة التغذية المدرسية - وزيادة الدعم لتعزيز قدرة النظم الغذائية على الصمود، بما في ذلك من خلال الأنشطة ذات الأولوية التي ستحددها قمة الأمم المتحدة المقبل بشأن النظم الغذائية.

## إدارة تسيير الموارد

- 181- ستمكن ميزانية عام 2022 لإدارة تسيير الموارد هذه الإدارة من متابعة مهمتها المتمثلة في تسخير الابتكار وأفضل الممارسات لدفع الأداء المعزز وحماية الموارد وتسهيل العمليات في الخطوط الأمامية. وستواصل الإدارة القيام بواجباتها المالية والانتمانية والمتعلقة بالميزانية، وتوفير إدارة مالية قوية وتقديم خدمات التكنولوجيا التأسيسية، والتوصيلية، وإدارة المرافق. ويشمل ذلك التعزيز المستمر لاكتشاف الحوادث السيبرانية المعقدة ومنعها من أجل حماية بيانات البرنامج وبيانات المستفيدين، والإدارة الناضجة للمخاطر، وتنفيذ السياسة المنقحة لمكافحة التدليس والفساد، وإطلاق إطار شامل للسلامة والصحة المهنية في عام 2021.
- 182- وستدير أمانة حوكمة الميزانية في الإدارة نظاما جديدا لحوكمة الميزانية يشمل آليات وأطرا مصممة لضمان أن تكون عملية تخصيص شفافة وقوية ومتسقة مع الأولويات والاحتياجات المؤسسية في الميدان. وستقام روابط أقوى بين تخصيص الموارد والأداء من خلال تنفيذ خط الرؤية وإطار النتائج المؤسسية في الخطة الاستراتيجية الجديدة.
- 183- وسينصب مزيد من التركيز على تقديم الدعم في الميدان من أجل اعتماد طرق عمل جديدة، مبتكرة وقائمة على التكنولوجيا، بما في ذلك الممارسات الخضراء، وعلى تعزيز حلول رقمية تتمحور حول المستفيدين.

## إدارة ثقافة مكان العمل

184- استنادا إلى الأولوية المؤسسية المتعلقة بإدارة شؤون العاملين، أقر البرنامج بالحاجة إلى اعتماد أسلوب أكثر منهجية لضمان التحسين المستمر لإدارة القوة العاملة وثقافة مكان العمل. ويؤكد إنشاء إدارة ثقافة مكان العمل، في سبتمبر/أيلول 2020 بقيادة أحد مساعدي المدير التنفيذي، على الأهمية التي يعلقها البرنامج على واجبه في رعاية موظفيه، فهي تمثل نهجا استراتيجيا وشموليا أقوى لإدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين مع ضمان تمتع جميع العاملين في البرنامج بفرص متساوية للنجاح في مكان عمل محسن وشامل ومحترم.

185- ولبلوغ هذا الهدف الطموح، سُنِفِذ عدد من عوامل التمكين الحاسمة خلال فترة خطة الإدارة هذه، بما في ذلك استراتيجية الرفاه المعتمدة للفترة 2020-2024، ومشروع استراتيجية الموارد البشرية، وسياسة البرنامج لشؤون العاملين. ويُعتبر البرنامج أول وكالة في منظومة الأمم المتحدة لديها سياسة بشأن العاملين تحدد رؤية للقوة العاملة في المستقبل، وتضع إطارا لتحقيق الامتياز في إدارة شؤون العاملين وتمكن من تكامل وتبسيط المبادرات المتعددة الجارية في إدارة شؤون العاملين.

186- وكما اقترح خلال المشاورات غير الرسمية مع المجلس بشأن سياسة شؤون العاملين في البرنامج، سُنشأ وحدة لتنسيق شؤون العاملين والثقافة. وستقوم هذه الوحدة بالتنسيق والتواصل والانخراط مع أصحاب المصلحة بشأن تنفيذ المبادرات المتعددة التخصصات المتصلة بسياسة شؤون العاملين. وعلى وجه التحديد، ستنسق الوحدة تنفيذ المبادرة المؤسسية الحاسمة بشأن الاستثمار في العاملين في البرنامج (انظر القسم السابع)، والتي تهدف إلى تعزيز القدرات في جميع مكاتب ووحدات البرنامج والترويج لنهج أكثر تركيزا على العاملين مع التشديد بقوة على الأنشطة في المكاتب الإقليمية والقطرية.

الجدول رابع-5: المخصصات الأساسية حسب عدد الوظائف						
فئة الموظفين	ألف- الاستراتيجية والوجهة	باء- خدمات الأعمال	جيم- السياسات، والتوجيهات، وضمان الجودة	دال- الدعوة، والشراكات، وجمع الأموال، والتنسيق مع الأمم المتحدة	هاء- الحوكمة والرقابة المستقلة	المجموع لعام 2022
<b>ألف- الوظائف الأساسية المتكررة</b>						
الفئة الفنية وما فوقها	246	322	239	268	128	1 204
الفئة الفنية وما فوقها (عقود قصيرة الأجل)	28	49	33	22	4	137
الخدمات العامة	72	286	43	60	27	488
الخدمات العامة (عقود قصيرة الأجل)*	4	29	3	3	0	40
المستشارون	158	336	153	225	21	893
الموظفون المحليون**	135	368	102	126	6	736
المساعدة المؤقتة***	17	56	36	30	12	151
<b>مجموع الوظائف المتكررة</b>	<b>659</b>	<b>1 446</b>	<b>611</b>	<b>734</b>	<b>199</b>	<b>3 648</b>
<b>باء- الوظائف الأساسية غير المتكررة</b>						
الفئة الفنية وما فوقها	26	16	18	6		65
الفئة الفنية وما فوقها (عقود قصيرة الأجل)	6	3	6	1		15
الخدمات العامة	2	4	2	1		9
الخدمات العامة (عقود قصيرة الأجل)*						0
المستشارون	32	19	19	5	1	76
الموظفون المحليون**	10	18	12	1	1	41
المساعدة المؤقتة***	5	7	0	1	2	15
<b>مجموع الوظائف غير المتكررة</b>	<b>82</b>	<b>66</b>	<b>56</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>222</b>
<b>المجموع الكلي</b>	<b>741</b>	<b>1 512</b>	<b>667</b>	<b>748</b>	<b>202</b>	<b>3 870</b>

\* باستثناء موظفي الخدمات العامة في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، الذين يُدرجون في فئة "الموظفين المحليين".  
 \*\* تشمل موظفي الفئة الفنية الوطنيين وموظفي فئة الخدمات العامة في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، باستثناء الموظفين بعقود قصيرة الأجل.  
 \*\*\* تضم أشخاصا يعملون على مستوى العالم كموظفين محليين بعقود قصيرة الأجل، ومستشارين بالأيام، ومتعاقدين على تقديم الخدمات، ومتدربين، ومتطوعين، وغيرهم ممن يعمل بموجب ترتيبات مماثلة.

187- ويبين الجدول رابعا-5 عدد وظائف البرنامج المخصصة لدعم الأنشطة الأساسية المقررة لعام 2022، حسب الركيزة. ويبلغ مجموع عدد الوظائف المقررة في عام 2022 ما قدره 3 870 وظيفة – منها 3 648 وظيفة متعلقة بالأنشطة المتكررة و222 وظيفة متعلقة بالأنشطة غير المتكررة. وتستاثر الركيزة بآء بنحو 40 في المائة، بينما تمثل الركيزة هاء أقل نسبة مئوية من الوظائف، وهي 5 في المائة من المجموع.

188- وبالنسبة للوظائف المتكررة وغير المتكررة على حد سواء، يشغل موظفو الفئة الفنية ما مجموعه 1 421 وظيفة، أي 37 في المائة، في حين يشغل الاستشاريون 969 وظيفة، أي 25 في المائة، ويليهم الموظفون المحليون وموظفو المساعدة المؤقتة.

### لمحة عامة عن مصادر التمويل

189- يتمثل أحد الأهداف الرئيسية لعملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة في ضمان استخدام مصادر التمويل المثلى لأنشطة البرنامج. وبالإضافة إلى تقسيم الأنشطة إلى خدمات أساسية وخدمات أخرى، فقد أخذ بتقسيمات أخرى تستند إلى سمات تتعلق، على سبيل المثال، بكون الأنشطة متكررة أو غير متكررة أو مباشرة أو غير مباشرة.

190- والبرنامج ملتزم بالتمويل الكامل للأنشطة الأساسية المزمعة لعام 2022، والتي تستند إلى المستوى المتوقع للأنشطة التشغيلية بمجموع قدره 648.3 مليون دولار أمريكي. وبالإضافة إلى تمويل دعم البرامج والإدارة البالغ مجموعه 496.1 مليون دولار أمريكي والتمويل من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة البالغ 40.6 مليون دولار أمريكي، تشمل مصادر التمويل أيضا الصناديق الاستثمارية القائمة (بمبلغ 51.3 مليون دولار أمريكي) والحسابات الخاصة القائمة (44.1 مليون دولار أمريكي ممولة من رسوم استرداد تكاليف الإدارة المفروضة على المستخدمين الخارجيين لخدمات البرنامج، أو ممولة من المساهمات الموجهة) والصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة الجديدة (16.2 مليون دولار أمريكي).

191- ويتعلق ما يقرب من 90 في المائة من مجموع مصدر التمويل بالأنشطة المتكررة التي يُموَّل معظمها، أي ما يعادل 489.5 مليون دولار أمريكي، من ميزانية دعم البرامج والإدارة (84 في المائة). وتستاثر إدارة نائب المدير التنفيذي بأعلى نسبة من التكاليف غير المتكررة، إذ تبلغ 20.1 مليون دولار أمريكي (30 في المائة) وتتألف أساسا من الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة القائمة.

الجدول رابعا-6: المخصصات الأساسية حسب مصدر التمويل (مليون دولار أمريكي)					
المجموع لعام 2022	الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة الجديدة	الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة القائمة	حساب تسوية دعم البرامج والإدارة*	دعم البرامج والإدارة	
					ألف- الوظائف المتكررة
43.0	0.0	0.0	0.0	43.0	المكاتب القطرية
114.8	0.0	3.8	6.4	104.6	المكاتب الإقليمية
394.1	12.6	65.8	2.4	313.2	المقر
9.1	0.0	0.0	0.0	9.1	رئيس الديوان
46.3	0.0	1.3	0.0	45.0	الشعب المسؤولة أمام المدير التنفيذي
91.0	2.2	34.3	0.3	54.2	إدارة نائب المدير التنفيذي
63.7	0.0	5.0	0.0	58.7	إدارة الشراكات والدعوة
56.2	9.6	4.1	1.9	40.6	إدارة وضع البرامج والسياسات
97.2	0.5	21.0	0.0	75.7	إدارة تسيير الموارد

30.5	0.3	0.2	0.2	29.9	إدارة ثقافة مكان العمل
28.7	0.0	0.0	0.0	28.7	الاعتمادات المركزية
580.6	12.6	69.7	8.8	489.5	مجموع الوظائف المتكررة
					باء- الوظائف غير المتكررة
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	المكاتب القطرية
8.0	0.0	0.3	7.0	0.7	المكاتب الإقليمية
59.7	3.5	25.4	24.9	5.9	المقر
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	رئيس الديوان
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	الشعب المسؤولة أمام المدير التنفيذي
20.1	0.0	18.8	0.8	0.5	إدارة نائب المدير التنفيذي
17.8	0.0	0.0	17.8	0.0	إدارة الشراكات والدعوة
13.9	3.5	5.8	0.3	4.3	إدارة وضع البرامج والسياسات
2.4	0.0	0.7	0.4	1.2	إدارة تسيير الموارد
5.6	0.0	0.0	5.6	0.0	إدارة ثقافة مكان العمل
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	الاعتمادات المركزية
67.7	3.5	25.7	31.9	6.7	مجموع الوظائف غير المتكررة
648.3	16.2	95.4	40.6	496.1	المجموع الكلي

\* يعبر حساب تسوية دعم البرامج والإدارة عن المخصصات الأساسية فقط ويستبعد "الخدمات الأخرى".

#### ميزانية دعم البرامج والإدارة

192- يتمثل الغرض من ميزانية دعم البرامج والإدارة في توفير دعم البرامج والإدارة الأساسي لعمليات البرنامج. وهي تمول من تكاليف الدعم غير المباشرة المستردة من المساهمات، وفقا لسياسة البرنامج لاسترداد كامل التكاليف. كما تدعم التغييرات في الاحتياجات التشغيلية وتنفيذ الالتزامات السياساتية المقدمة إلى المجلس. ويبلغ حجم تمويل دعم البرامج والإدارة 496.1 مليون دولار أمريكي، أي 77 في المائة من التمويل المستخدم للأنشطة الأساسية (للاطلاع على مزيد من المعلومات، يرجى الرجوع إلى القسم الخامس).

#### حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

193- في عام 2015، أقرّ المجلس استخدام حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في المبادرات المؤسسية الحاسمة، وهي استثمارات غير متكررة "لتعزيز قدرة البرنامج في مجالات البرمجة والتشغيل والإدارة". وقد تراكم في الحساب رصيد قوي نتيجة عدة سنوات من الزيادات في إيرادات المساهمات، إلى جانب وضع ميزانيات حصيفة لدعم البرامج والإدارة بمستويات تقل عن مستويات إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة المتولدة من المساهمات. وسيستخدم هذا الرصيد لتمويل غالبية المبادرات المؤسسية الحاسمة ومنها مبادرة "الاستثمار في العاملين في البرنامج" ومبادرة استراتيجية القطاع الخاص (بمجموع 42.4 مليون دولار أمريكي)<sup>(41)</sup> وهذه الأخيرة جزء من استراتيجية متعددة السنوات تضم عدة شرائح للتمويل وافق عليها المجلس بالفعل. ولمزيد من التفاصيل حول حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، يرجى الرجوع إلى القسم السابع.

#### الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة القائمة

194- تمثل الصناديق الاستثمارية مساهمات يقع كلٌّ من غرضها ونطاقها وشروط الإبلاغ عنها خارج نطاق البرامج التشغيلية العادية للبرنامج ولكنها تتماشى مع سياساته وأهدافه وأنشطته. ويقوم المدير التنفيذي بإنشائها بموجب المادة 5-1 من النظام المالي. أما

(41) بما في ذلك مبلغ 1.7 مليون دولار أمريكي لدعم أنشطة الخدمات الأخرى.

الحسابات الخاصة فهي تُنشأ بهدف تمكين البرنامج من تقديم خدمات تيسير الأعمال وأنشطة الدعم، على أساس عدم الربح، والتي لا تندرج في إطار خطته الاستراتيجية القطرية.

195- وتبلغ حصة الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة المعرّفة كأشياء أساسية في عام 2022 ما مقداره 95.4 مليون دولار أمريكي أو 15 في المائة من الميزانية الأساسية الإجمالية. وللإطلاع على لمحة عامة كاملة عن خطط عمل الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة لعام 2022، يرجى الرجوع إلى الملحق الخامس.

196- ومن خلال العمل كمصادر تمويل تدعم الأنشطة الأساسية، تعزز الصناديق الاستثمارية القدرة التنظيمية للبرنامج وفعاليته وقدرته على العمل في مجالات مواضيعية محددة. ويقوم المدير التنفيذي بإنشائها لتغطية مساهمات خاصة تم الاتفاق مع الجهة المانحة على غرضها ونطاقها وإجراءات الإبلاغ عنها. وحالياً، تبلغ حصة الصناديق الاستثمارية التي تُعتبر أساسية 51.3 مليون دولار أمريكي، أو 8 في المائة من مجموع تمويل الأنشطة الأساسية. كما يقوم المدير التنفيذي بإنشاء حسابات خاصة لإدارة مساهمات خاصة أو أموال مخصصة لأنشطة محددة، ويمكن تحويل رصيدها إلى الفترة المالية التالية. وهي تشمل أيضاً دفع رسوم المستخدمين والرسوم المفروضة على الخدمات التي يقدمها البرنامج. وتفرض آلية استرداد تكاليف الإدارة رسوماً على الكيانات الخارجية لتغطية التكاليف غير المباشرة لتقديم خدمات البرنامج، بما في ذلك الرقابة وإدارة المخاطر وتطوير الأدوات. وتمثل الحسابات الخاصة القائمة 44.1 مليون دولار أمريكي، أو 6.8 في المائة من مجموع تمويل الأنشطة الأساسية. ومن الأمثلة على الحساب الخاص حساب شبكة مستودعات الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية، والتي تقدم خدمات قياسية مجانية وخدمات إضافية محددة على أساس استرداد التكلفة. وتشمل شبكة المستودعات هذه مستودعات في غانا، وإيطاليا، وماليزيا، وبنما، وإسبانيا، والإمارات العربية المتحدة، وهي تشتري إمدادات الطوارئ لمجتمع العمل الإنساني وتديرها ونقلها. ومن الأمثلة الأخرى الحساب الخاص للطيران التابع للبرنامج، والذي يدعم استجابة مجتمع العمل الإنساني لحالات الطوارئ المعقدة المتعددة من خلال خدمات النقل الجوي والشحن الجوي وعمليات الإسقاط الجوي.

### الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة الجديدة

197- أجريت المزيد من التحليل لنطاق الأنشطة بغية تحديد الأنشطة الأساسية المناسبة لتمويلها من خلال مساهمات المانحين الموجهة. وإجمالاً، تم تحديد ما مقداره 16.2 مليون دولار أمريكي<sup>(42)</sup> وكذلك التحقق منها، خاصة لإدارة وضع البرامج والسياسات، من مجموع الأنشطة الأساسية في مجالات مواضيعية محددة، مما يمثل 2.5 في المائة من مجموع تمويل الأنشطة الأساسية. وستُنشأ صناديق استثمارية أو حسابات خاصة جديدة حسب الاقتضاء لتوفير تمويل لتعزيز القدرة التنظيمية للبرنامج وفعاليته وقدرته على العمل في هذه المجالات المواضيعية.

198- وفي عام 2022، سيواصل البرنامج تعزيز أنشطته في مجال الدعوة والتمويل فيما يتعلق بالمواضيع التالية، على النحو الذي نوقش مع المجلس خلال مشاورات غير رسمية:

- ← الاستعداد للطوارئ والعمل الاستباقي؛
- ← تغيير المناخ وأطر الاستدامة البيئية والاجتماعية؛
- ← الابتكار والتغيير في القطاعين الإنساني والإنمائي؛
- ← تعميم المساواة بين الجنسين والحماية وإدماج ذوي الإعاقة في الخطط الاستراتيجية القطرية؛

(42) إدارة المستفيدين (0.5 مليون دولار أمريكي)، وشعبة التحويلات القائمة على النقد (1.1 مليون دولار أمريكي)، وشعبة عمليات الطوارئ (2.2 مليون دولار أمريكي)، ومكتب الشؤون الجنسانية (0.4 مليون دولار أمريكي)، وشعبة إدارة الابتكار والمعرفة (0.4 مليون دولار أمريكي)، ووحدة تنسيق شؤون العاملين والثقافة (0.3 مليون دولار أمريكي)، وشعبة البرامج الإنسانية والإنمائية (10.4 مليون دولار أمريكي)، وشعبة البحث والتقدير والرصد (0.3 مليون دولار أمريكي)، وشعبة التكنولوجيا (0.5 مليون دولار أمريكي).

- ◀ نظم الحماية الاجتماعية وتنفيذها؛
- ◀ تعميم استراتيجية التغذية المدرسية؛
- ◀ تعميم تعزيز القدرات في الخطط الاستراتيجية القطرية؛
- ◀ التعاون فيما بين بلدان الجنوب وتعزيز سلاسل الإمداد.

### الدروس المستفادة ونهج تخطيط الميزانيات في المستقبل

- 199- تتمثل الفائدة الرئيسية لعملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة في استخدام عملية للميزانية تتيح التمويل لدعم البرنامج وأولوياته بشكل أكثر شمولية واتساقا عبر الهيكل التنظيمي للبرنامج. وسيؤدي ذلك إلى زيادة الشفافية في تنفيذ الميزانية المعتمدة لعام 2022 والسماح للبرنامج بمواصلة تعزيز قدراته في مجال الميزنة.
- 200- ويشكل إطار تحديد الأولويات المنفذ في عملية تخصيص ميزانية عام 2022 أداة رئيسية في توجيه تحديد أولويات الأنشطة وتعزيز قدرة البرنامج على دعم تحقيق أهدافه الاستراتيجية. وينبغي النظر، عند تحديد اتجاه عملية تخطيط ميزانية عام 2023، في إعداد استراتيجية للأولويات أكثر تفصيلا، بحيث تشمل فيما تشمله توضيح الأولويات المؤسسية وبيانات النتائج العالية المستوى.<sup>(43)</sup>
- 201- وفي حين أن عملية تخطيط ميزانية عام 2022 تضع الأساس للميزنة الاستراتيجية في البرنامج، فإن الأمر يتطلب بذل مزيد من الجهود في السنوات القادمة. ومن شأن الأخذ بمؤشرات أداء رئيسية للأنشطة كجزء من ميزانية عام 2022 أن يمكن من تحسين قياس الأداء وتحليل الآثار على الميزانيات في المستقبل.
- 202- ويُعرض بشفافية أكبر استخدام الموارد الخارجة عن الميزانية التي تكمل أموال دعم البرامج والإدارة. وعموما، تحسنت المواءمة بين الأنشطة التي تعتبر ضرورية لتنفيذ ولاية البرنامج وبين مصادر تمويل دعم البرامج والإدارة لتلك الأنشطة. ويتطلب تحقيق مزيد من التحسن تجميع وتنسيق الأنشطة لخفض عددها الإجمالي، ولتيسير عملية الميزانية، واختيار مصادر التمويل الكافية، وقياس الأداء.
- 203- كما أن من شأن تحقيق قدر أكبر من التوحيد في الأنشطة أن يبسط الحد من التداخلات الأفقية فيما بين شعب المقر والتدخلات الرأسية بين المكاتب الإقليمية وشعب المقر، وهي تداخلات تم تحديدها في سياق الاستعراض الوظيفي، مما يؤدي إلى كفاءة محتملة في التكاليف.

<sup>(43)</sup> انظر WFP/EB.A/2021/6-F/1/Add.1 – رد إدارة البرنامج على التوصيات الواردة في تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن المبادرات المؤسسية الحاسمة، التوصية 1.

## القسم الخامس: : ميزانية دعم البرامج والإدارة

### لمحة عامة

- 204- يحدد هذا القسم ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2022 والمعدل المفروض لتكاليف الدعم غير المباشرة. وتوفر ميزانية دعم البرامج والإدارة الدعم البرامجي والإداري الأساسي لعمليات البرنامج، بما يتوافق مع حوكمته ومسؤولياته الائتمانية.
- 205- وأشارت خطة البرنامج للإدارة للفترة 2020-2022 إلى أن عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة ستشمل استعراضا مفصلا لميزانية دعم البرامج والإدارة تتطلب من جميع الوحدات التنظيمية في المقر والمكاتب الإقليمية وصف وتبرير نفقاتها، بصرف النظر عن مصادر التمويل. وكما هو موصوف في القسم الرابع، أسفرت هذه العملية عن ميزانية أساسية إجمالية إلى جانب تفاصيل مصادر تمويل الميزانية، بما في ذلك تمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة. ويجري توضيح الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2022 في هذا القسم من خطة الإدارة.
- 206- ويُستمد تمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة من المبالغ المستردة من المساهمات لتغطية تكاليف الدعم غير المباشرة. ويعتمد المجلس معدل تكاليف الدعم غير المباشرة كل عام. وتقدر الأمانة الإبقاء على المعدل عند 6.5 في المائة في عام 2022.
- 207- ويقترح البرنامج ميزانية لدعم البرامج والإدارة بقيمة 496.1 مليون دولار أمريكي. ويأخذ هذا الرقم في الاعتبار الاحتياجات التشغيلية وخطة التنفيذ المؤقتة الموضحة في القسم الثالث. ويقدم الجدول خامسا-1 لمحة عامة عن الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2022 حسب بند الاعتماد والركيزة.

الجدول خامسا-1: ميزانية دعم البرامج والإدارة، حسب بند الاعتماد والركيزة (مليون دولار أمريكي)	
المجموع لعام 2022	بند الاعتماد والركيزة
111.3	الاستراتيجية والوجهة
111.3	ألف- الاستراتيجية والوجهة
241.1	الخدمات
164.1	باء- خدمات الأعمال
77.1	جيم- السياسات، والتوجيهات، وضمان الجودة
143.7	الحوكمة والرقابة المستقلة وجمع الأموال
102.1	دال- الدعوة، والشراكات، وجمع الأموال، والتنسيق مع الأمم المتحدة
41.5	هاء- الحوكمة والرقابة المستقلة
496.1	المجموع

### التغييرات في ميزانية دعم البرامج والإدارة بين عامي 2021 و2022

- 208- يبين الجدول خامسا-2 الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2022 حسب الإدارة مقارنة بميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2021. وكما هو محدد في القسم الرابع، قد تكون الأنشطة متكررة أو غير متكررة (خلال سنة واحدة أو عدة سنوات). ويتم تمويل التكاليف غير متكررة الكبيرة بشكل عام من الاحتياجات، بما في ذلك من خلال المبادرات المؤسسية الحاسمة.<sup>(44)</sup>

(44) التكاليف غير المتكررة غير الكبيرة (أي التي تقل عن 1 مليون دولار أمريكي لكل نشاط) البالغ مجموعها 6.7 مليون دولار أمريكي هي فقط التي تُموّل من ميزانية دعم البرامج والإدارة.

الجدول خامسا-2: مخصصات ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الإدارة (مليون دولار أمريكي)				
نسبة التغيير	التغيير	المجموع لعام 2022	المجموع لعام 2021	
58-	60.5-	103.4	43.0	المكاتب القطرية
29	23.5	81.8	105.3	المكاتب الإقليمية
32	77.4	241.7	319.1	المقر
18	1.4	7.7	9.1	رئيس الديوان
20	7.6	37.5	45.0	الشعب المسؤولة أمام المدير التنفيذي
23	10.1	44.5	54.6	إدارة نائب المدير التنفيذي
33	14.6	44.0	58.7	إدارة الشراكات والدعوة
47	14.4	30.6	44.9	إدارة وضع البرامج والسياسات
34	19.7	57.2	76.9	إدارة تسيير الموارد
48	9.6	20.2	29.9	إدارة ثقافة مكان العمل
74	12.2	16.5	28.7	الاعتمادات المركزية
12	52.6	443.5	496.1	المجموع

209- وتمثل الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2022 زيادة بنسبة 12 في المائة - 52.6 مليون دولار أمريكي - عن ميزانية عام 2021. وتعبّر الزيادة عن النمو المستمر في الأنشطة التشغيلية للبرنامج والخدمات المكلف بها، وزيادة تعقيد عمل البرنامج، واتساع نطاق شراكاته وعمقها استجابة لتزايد الجوع العالمي، والتزام البرنامج المستمر بتنفيذ برامج مبتكرة عالية الجودة وتحمله للمسؤولية أمام المجلس التنفيذي والناس الذين يخدمهم.

210- وتعبّر الزيادة أيضا عن تعظيم الاستفادة من مصادر التمويل لتغطية تكاليف دعم البرامج وتسيير الأعمال. وكما هو موضح في القسم الرابع، زاد مكتب عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة شفافية عملية تخصيص الميزانية من خلال فحص جميع الأنشطة التي يضطلع بها البرنامج، بصرف النظر عما إذا كان مصدر تمويلها هو ميزانية دعم البرامج والإدارة أو مصادر أخرى مثل الحسابات الخاصة أو الصناديق الاستثمارية أو المصادر المخصصة من خلال عملية حالات الاستثمار المتعلقة بلجنة تخصيص الاستراتيجي للموارد. وفي السنوات السابقة، استُخدمت مصادر تمويل أخرى لتغطية بعض تكاليف المقر والمكاتب الإقليمية التي تمول الآن بشكل أنسب من ميزانية دعم البرامج والإدارة. وفي عام 2021، حصلت إدارات المقر والمكاتب الإقليمية على ما يقرب من 75 مليون دولار أمريكي من خلال حالات الاستثمار، بما في ذلك لتمويل الأنشطة الأساسية. وفي كثير من الحالات، حلت ميزانية دعم البرامج والإدارة المتزايدة في عام 2022 محل بعض التمويل الوارد من المخصصات لحالات الاستثمار في عام 2021.

#### التكاليف الموحدة للوظائف

211- يستخدم البرنامج تكاليف موحدة للوظائف لإعداد ميزانية الموظفين الفنيين الدوليين وموظفي الخدمات العامة في المقر وحساب تكاليفهم. ويتم إعادة حساب هذه المعدلات كل عام لتعبّر عن التكاليف الفعلية لتعيين الموظفين في كل رتبة وموقع، بما في ذلك تكاليف استحقاقات الموظفين، والمزايا والبدلات، وأسعار الصرف المتوقعة للنفقات المقومة باليورو.

212- وتستند التكاليف الموحدة للوظائف لعام 2022 إلى التكاليف الفعلية في عام 2020، بعد تعديلها لمراعاة التضخم، والتقديرات الاكتوارية لتكاليف ما بعد الخدمة. وتشمل أيضا استحقاقات تكاليف الأمن وتكاليف رفاه الموظفين وتعويضات نهاية الخدمة. وبالنسبة لمكونات التكاليف المتكبدة باليورو في المقر والمكاتب العالمية، يقوم البرنامج بشراء عقود آجلة بقيمة المبالغ المطلوبة باليورو كوسيلة لتوفير اليقين فيما يتعلق بالقيمة الدولار للنفقات المقومة باليورو.

213- وتظهر مقارنة بين مجموع تكاليف الموظفين في ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2022 بناء على التكاليف الموحدة للوظائف لعام 2021 ونفس التكاليف الإجمالية بناء على التكاليف الموحدة للوظائف لعام 2022 زيادة قدرها 1.1 مليون دولار أمريكي. والزيادة موزعة على جميع ميزانيات الإدارات الموجزة في هذه الوثيقة.

#### الهيكل التنظيمي للأمانة

214- كما هو مبين في الشكل خامسا-1،<sup>(45)</sup> ينقسم الهيكل التنظيمي للبرنامج، الذي يترأسه المدير التنفيذي، إلى ستة مجالات مترابطة: ثقافة مكان العمل، وتسيير الموارد، ووضع البرامج والسياسات، وتسيير العمليات، وتقديم المساعدة إلى العمليات، والشراكات والدعوة. وسيعزز العمل في هذه المجالات التعاون الاستراتيجي في المقر والدعم المقدم إلى الميدان من خلال تنفيذ سياسات عالمية محسنة وتعزيز مراقبة الجودة وأنشطة الرقابة. ومن التغييرات الرئيسية التي أدخلت في خطة الإدارة الحالية إنشاء مكاتب جديدة لإدارة استمرارية الأعمال وإدارة بيانات المستفيدين وإنشاء مكتب عالمي للخصوصية.

215- وتم حل لجنة الأمن الغذائي العالمي التابعة للوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها في 1 يوليو/تموز 2021؛ وأعيد إسناد وظائفها الرئيسية الثلاث إلى شعب أخرى. وتبقى وظيفة الشراكة الأساسية للوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها مع إدارة الشراكات والدعوة التي تتبع الآن شعبة الشراكات الاستراتيجية. ووضعت الوظائف المتبقية تحت إدارة وضع البرامج والسياسات لتمكين الكفاءة من خلال المواءمة البرمجية المعززة وتنظيم الوحدات ذات الصلة: تعمل وحدة لجنة الأمن الغذائي العالمي تحت إشراف المكتب الأممي للإدارة وأصبح فريق قمة النظم الغذائية جزءا من شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية التابعة لهذه الإدارة.

<sup>(45)</sup> ويبين الشكل خامسا-1 الهيكل التنظيمي في سبتمبر/أيلول 2021. وبالتالي، فإن بعض التغييرات التي سيتم إدخالها في عام 2022 غير مدرجة.



## الزيادات حسب الوحدة التنظيمية

216- تُوصف التغييرات المقترحة في الميزانية أولاً من حيث الهيكل التنظيمي، بما يتسق مع النهج المستخدم في طلبات الميزانية لعام 2022 في إطار عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة. وكما هو مبين في الجدول خامساً-2، فإن الوحدات التنظيمية الثلاث ذات الزيادة المطلقة الكبرى في ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2022 هي المكاتب الإقليمية وإدارة تسيير الموارد وإدارة الشراكات والدعوة، والتي تشكل مجتمعة زيادة قدرها 57.8 مليون دولار أمريكي. ومن حيث النسبة المئوية، فإن الوحدات التنظيمية الثلاث التي سجلت أعلى زيادة هي إدارة ثقافة مكان العمل (48 في المائة)، وإدارة وضع البرامج والسياسات (47 في المائة) وإدارة تسيير الموارد (34 في المائة). وزادت الاعتمادات المركزية بمقدار 12.2 مليون دولار أمريكي (74 في المائة). وعلى النقيض من ذلك، انخفضت ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية بمقدار 60.5 مليون دولار أمريكي (58 في المائة) نتيجة إزالة التكاليف التي لم تُعتبر أساسية وإعادة تحديد ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية، على النحو المبين في القسم الفرعي التالي. ويرد أدناه وصف للتغييرات الرئيسية في ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2022؛ ويرجى الرجوع إلى الملاحق الأول والثاني والثالث للاطلاع على تفاصيل الفروق بين ميزانيتي دعم البرامج والإدارة لعامي 2021 و2022.

## إعادة تعريف ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية

217- أثر تطبيق تعريف "الأنشطة الأساسية"، الذي يستبعد التكاليف التي يمكن أن تعزى مباشرة إلى خطة استراتيجية قطرية، تأثيراً كبيراً على تكاليف المكاتب القطرية التي يمكن النظر في إدراجها في ميزانية دعم البرامج والإدارة. ففي السنوات السابقة، كانت ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية تتألف من مكونين: الدعم المباشر (55 في المائة من ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية في عام 2021)، الذي مول وظائف المديرين القطريين وتكاليف الموظفين وغير الموظفين لهيكل المكتب الأساسي؛ والخدمات المركزية (44 في المائة من ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية في عام 2021).

218- ونتيجة لاستعراض ميزانية عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة، تم رصد تكاليف المكاتب القطرية التي تعتبر مرتبطة بشكل غير مباشر بالخطط الاستراتيجية القطرية في الميزانية بمبلغ 43.0 مليون دولار أمريكي وسيتم تمويلها بالكامل من ميزانية دعم البرامج والإدارة. وبالنسبة لكل مكتب قطري، تشمل هذه التكاليف على تكاليف المدير القطري ووظيفتين لموظفين وطنيين، والتكاليف غير المتعلقة بالموظفين للمرافق المكتبية والاتصالات والنقل والبنود الضرورية الأخرى لدعم تمثيل البرنامج واستراتيجيته وانخراطه مع الأمم المتحدة والحكومة والشركاء الآخرين داخل البلد. وتعتبر هذه التكاليف الدنيا للحضور القطري للبرنامج في حالة عدم وجود خطة استراتيجية قطرية جارية.

219- وفي عام 2022، لم تعد الخدمات المركزية للمكاتب القطرية مدرجة في ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية. ويُدرج في الاعتمادات المركزية أحد مكونات الخدمات المركزية، وهو الأنشطة الإلزامية لإدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن التي تبلغ تكلفتها 13 مليون دولار أمريكي. وأعيد توجيه ما تبقى من تكاليف تكنولوجيا المعلومات للفرد الواحد، ورفاه الموظفين، والصندوق الاحتياطي للتقييمات إلى ميزانيات الحوافز القطرية وشعب المقر بهدف تحسين إمكانية التتبع والشفافية.

220- وتتطلب المكاتب القطرية التي لديها عمليات ميدانية تمويلًا يمكن التنبؤ به بالإضافة إلى مخصصاتها بموجب ميزانية دعم البرامج والإدارة. ووفقاً لذلك، سيجري تخصيص 48 مليون دولار أمريكي من المساهمات المتعددة الأطراف للمكاتب القطرية في بداية عام 2022. ومن خلال الالتزام بهذه المخصصات، يوفر البرنامج لمكاتبه القطرية ضماناً بحد أدنى من التمويل لاستخدامه وفقاً لتقديرها لتلبية أكثر الاحتياجات إلحاحاً بموجب خططها الاستراتيجية القطرية.

## زيادة قدرة المكاتب الإقليمية

221- تبلغ ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب الإقليمية الستة في عام 2022 ما قيمته 105.3 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل زيادة قدرها 23.5 مليون دولار أمريكي مقارنة بعام 2021. وفي عام 2021، حصلت المكاتب الإقليمية على 11 مليون دولار أمريكي من تمويل حالات الاستثمار.

222- وتتراوح ميزانيات المكاتب الإقليمية بين مبلغ قدره 14.8 مليون دولار أمريكي مخصص للمكتب الإقليمي لأفريقيا الجنوبية و 22 مليون دولار أمريكي مخصص للمكتب الإقليمي لغرب أفريقيا. ولا تشير الميزانيات بالضرورة إلى مستوى النشاط التشغيلي في المناطق لأن المكاتب القطرية الكبيرة تميل إلى امتلاك خبرات وقدرات أكبر داخل البلد وتتطلب دعماً أقل من المكتب الإقليمي بما يتناسب مع حجمها.

223- ويتعلق أحد أهم أسباب الزيادة في ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب الإقليمية بالتغيير في تمويل الوظائف المنتدبة. ففي عام 2022، سُدرج 35 وظيفة بتكاليف قدرها 6.4 مليون دولار أمريكي كانت موجودة سابقاً في المكاتب الإقليمية ولكنها كانت تمول من خلال شعب المقر في ميزانيات المكاتب الإقليمية. وتتسق ممارسة الميزنة هذه مع وظائف وواجبات الوظائف المنتدبة في المجالات الوظيفية الأكثر نضجاً مثل المالية والبرامج. ومن بين الوظائف الخمس والثلاثين، هناك 14 وظيفة من شعبة التكنولوجيا و 12 وظيفة من شعبة رفاه الموظفين، أما المناصب المتبقية فهي موزعة بين شعب الاتصالات والدعوة والتسويق، والخدمات الإدارية، وعمليات سلسلة الإمداد.

224- وبالإضافة إلى قيد تكاليف الموظفين المنتدبين في ميزانياتها، قامت جميع المكاتب الإقليمية بزيادة عدد العاملين من أجل تقديم خدمة أفضل لمكاتبها القطرية. ويعبّر نمو ميزانيات المكاتب الإقليمية عن الحاجة إلى دعم الوظائف الإضافية، وتحسين مهارات القوة العاملة الحالية لتعزيز القدرة الإقليمية على الاستجابة لحالات الطوارئ وأنشطة الحماية الاجتماعية، وتوفير شروط تعاقدية أفضل للموظفين، بما يتفق مع سياسة شؤون العاملين في البرنامج.

225- وفيما يلي زيادات ملحوظة في ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب الإقليمية:

◀ أدى النزاع والأزمات الاجتماعية والاقتصادية المتكررة إلى تغيير كبير في تكوين وحجم المتطلبات البرمجية للبرنامج في المكتب الإقليمي لغرب أفريقيا. وستعمل الزيادة المقترحة البالغة 5.6 مليون دولار أمريكي في ميزانية دعم البرامج والإدارة لهذه المنطقة على تحسين قدرة المكتب على تنفيذ الأنشطة الحاسمة لتحقيق تقدم في محور العمل الإنساني والتنمية والسلام، ومواصلة نشر حزمة المتكاملة للقدرة على الصمود على مستوى المجتمعات المحلية ومتابعة الشراكات الاستراتيجية المعززة بشأن الحماية الاجتماعية في منطقة الساحل.

◀ سيخصص مبلغ إضافي قدره 5.1 مليون دولار أمريكي لميزانية دعم البرامج والإدارة للمكتب الإقليمي لشرق أفريقيا إقراراً بالنمو في عمليات الطوارئ، مثل الاستجابة للأزمة في تيغراي، والحاجة إلى استثمارات في الأنشطة التي تعزز الحساسية للنزاع والحلول المبتكرة التي تعمل على تحسين الكفاءة والحد من الاختناقات في تقديم المساعدة.

◀ سيدعم مبلغ إضافي قدره 6.0 ملايين دولار أمريكي للمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي صياغة الجيل الثاني من الخطط الاستراتيجية القطرية وتنفيذ الأنشطة الأساسية والاستثمارات في النهج المبتكرة مثل رسائل التغيير الاجتماعي والسلوكي. وقد توسع المكتب الإقليمي في الأونة الأخيرة، بما في ذلك من خلال إنشاء مكاتبين قطريين جديدين لمنطقة البحر الكاريبي وجمهورية فنزويلا البوليفارية.

◀ ستزيد ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكتب الإقليمي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا بمقدار 1.6 مليون دولار أمريكي في عام 2022. ويوفر هذا المستوى المقدم من ميزانية دعم البرامج والإدارة التمويل اللازم لتنفيذ سياسة شؤون العاملين في البرنامج وتوفير بيانات عمل آمنة وصحية من أجل ضمان توافر القدرة على الانتشار في النقاط الساخنة في المنطقة ولتنفيذ نهج إبداعية لدعم المكاتب القطرية.

- ◀ تُقترح زيادة قدرها 2.3 مليون دولار أمريكي في ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ في عام 2022. وسُمِّكَن هذا المبلغ المكتب من توسيع نطاق المساعدة المقدمة للمكاتب القطرية في مجالات مثل التحويلات القائمة على النقد والحماية الاجتماعية، وتوجيه السياسات المتعلقة ببناء القدرة على الصمود، والخطة الإقليمية لتنفيذ التغذية المدرسية والدعم التقني لسلاسل الإمداد أثناء حالات الطوارئ. وتدعم هذه الأنشطة الدور التمكيني للبرنامج في منطقة تقود فيها الحكومات الاستجابة لحالات الطوارئ وتوسع فيها نظم الحماية الاجتماعية لديها.
- ◀ بشكل عام، سيحافظ تمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكتب الإقليمي للجنوب الأفريقي على النمو الصفري مقابل الاحتياجات التشغيلية الفعلية للمكتب. وتشتمل ميزانية دعم البرامج والإدارة على 2.8 مليون دولار أمريكي لتغطية الوظائف المنتدبة التي كانت تمويلها سابقاً شعب المقر المختلفة بهدف زيادة عدد الموظفين المتاحين لإدارة الزيادة في العمليات في جميع أنحاء المنطقة وتحسين شروط التعاقد لموظفي المكتب.

### مكتب رئيس الديوان

- 226- تبلغ ميزانية دعم البرامج والإدارة لمكتب رئيس الديوان في عام 2022 ما قيمته 9.1 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل زيادة قدرها 1.4 مليون دولار أمريكي مقارنة بعام 2021. وفي عام 2021، حصل المكتب على 2.6 مليون دولار أمريكي من تمويل حالات الاستثمار. وتتعلق الزيادة في تمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة أساساً بالمكتب العالمي للخصوصية الذي أنشئ في منتصف عام 2021 وسيعمل بكامل طاقته طوال عام 2022. ويركز المكتب على وظائف حماية البيانات، حيث يقوم بالرقابة على الخصوصية وحماية البيانات الشخصية لشعب البرنامج والوحدات والمكاتب التنظيمية عند تعاملها مع البيانات الشخصية وغير الشخصية الحساسة.

### الشعب المسؤولة أمام المدير التنفيذي

- 227- تبلغ ميزانية دعم البرامج والإدارة للشعب المسؤولة أمام المدير التنفيذي في عام 2022 ما قيمته 45.0 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل زيادة قدرها 7.6 مليون دولار أمريكي مقارنة بعام 2021. وفي عام 2021، حصلت الإدارة على 1.2 مليون دولار أمريكي من تمويل حالات الاستثمار.

### زيادة التغطية وتحسين وقت الاستجابة لمعالجة الشكاوى والادعاءات والمجالات عالية الخطورة

- 228- يتولى مكتب المفتش العام المسؤولية عن حماية أصول البرنامج وضمان الاستخدام الفعال والكفء لموارده. ويستجيب مكتب التنقيش والتحقيق التابع لمكتب المفتش العام لشكاوى التدليس وسوء السلوك من خلال إجراء التنقيشات والتحقيقات.
- 229- وأجرى مكتب المفتش العام تحليلاً شاملاً للاتجاهات التاريخية والمعايير المرجعية المشتركة بين الوكالات لإرشاد طلب ميزانيته لعام 2022. وستضمن الزيادة الناتجة البالغة 3.3 مليون دولار أمريكي تغطية رقابية معقولة بالنسبة لحجم البرنامج وبيئة المخاطر لديه، حسبما تُقاس بعدد المهام لكل سنة وتواتر تغطية المخاطر العالية والمتوسطة التي ينظر فيها مكتب المراجعة الداخلية. كما سُمِّكَن مكتب التنقيش والتحقيق من التحقيق في غضون إطار زمني معقول في العدد المتزايد من الشكاوى والادعاءات التي تُقدم.

### النمو في التقييمات

- 230- تعبّر خطة عمل مكتب التقييم لعام 2022 عن طموح المكتب للوفاء بالالتزامات المنصوص عليها في سياسة التقييم الحالية، والاستجابة للطلب على مجموعة متنوعة من التقييمات التي تلبي احتياجات المساءلة والتعلم على نطاق البرنامج، وتتوقع الاتجاه الاستراتيجي لسياسة التقييم المحدثة التي ستقدم للموافقة عليها في الدورة العادية الأولى للمجلس في عام 2022. وتدل الزيادة في ميزانية دعم البرامج والإدارة البالغة 2.4 مليون دولار أمريكي في عام 2022 للمكتب الموجود في المقر ووحدات التقييم

الإقليمية على التزام البرنامج بمزيد من الاستثمار في وظيفة التقييم وتوحيدها، فضلا عن تطلعه إلى مواصلة المبلغ الذي يستثمره في التقييمات مع مبالغ الوكالات المماثلة. وتتضمن ميزانية عام 2022 زيادة متواضعة في التوظيف على مستوى المقر والمستوى الإقليمي لتغطية الزيادة المستمرة المتوقعة في التقييمات المركزية واللامركزية وتقييمات الأثر.

#### اتفاقات تعاقدية أكثر تنوعا وتعقيدا

231- سيحصل مكتب الشؤون القانونية على زيادة قدرها 1.5 مليون دولار أمريكي من تمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة في عام 2022. وحصلت الشعبة على 0.3 مليون دولار أمريكي من تمويل حالات الاستثمار في عام 2021. وستغطي الزيادة في تمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة تكاليف الوظائف الجديدة التي تلبي الطلب المتزايد في مجالات مثل التحويلات القائمة على النقد، والانخراط مع القطاع الخاص، ومسائل تضارب المصالح، وحماية البيانات وتقديم الخدمات، وسُمول تحويل الوظائف التي تغطيها ميزانية دعم البرامج والإدارة لمكتب الشؤون القانونية إلى عقود محددة المدة.

#### مكتب نائب المدير التنفيذي

232- يبلغ مجموع ميزانية دعم البرامج والإدارة لمكتب نائب المدير التنفيذي في عام 2022 ما قيمته 54.6 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل زيادة قدرها 10.1 مليون دولار أمريكي مقارنة بعام 2021. وفي عام 2021، حصلت الإدارة على 8.4 مليون دولار أمريكي من تمويل حالات الاستثمار.

233- وكانت أكبر ميزانيات هذه الإدارة لشعب عمليات سلسلة الإمداد (44 في المائة)، وعمليات الطوارئ (22 في المائة)، والأمن (16 في المائة). وكانت أكبر الزيادات في شعبة الأمن تليها شعبة عمليات سلسلة الإمداد وأمانة المجلس التنفيذي. ويرد موجز للتغييرات الرئيسية في ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2022 للإدارة في الفقرات التالية.

#### تحديث الأمن وإدراج تكاليف إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن

234- ستزيد ميزانية دعم البرامج والإدارة لشعبة الأمن، في عام 2022، بمقدار 4.6 مليون دولار أمريكي. وفي عام 2021، حصلت الشعبة على 1.3 مليون دولار أمريكي من تمويل حالات الاستثمار. وسُمكّن ميزانية دعم البرامج والإدارة الشعبة من مواصلة جهود التحديث من خلال زيادة استخدامها للبيانات والتكنولوجيا والتحول من استخدام خدمات الأمن الخارجية إلى التوظيف المباشر لموظفي الأمن في المقر. ولتعزيز قدرتها على دعم المكاتب القطرية، ستقوم شعبة الأمن بتعيين متخصص أمنى جاهز للنشر في غضون مهلة قصيرة عندما وحيثما لزم الأمر.

#### زيادة قدرة سلسلة الإمداد

235- ستحصل شعبة عمليات سلسلة الإمداد على زيادة قدرها 4.2 مليون دولار أمريكي من تمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة في عام 2022. وحصلت الشعبة على 1 مليون دولار أمريكي من تمويل حالات الاستثمار في عام 2021. وتعبّر الزيادة أساسا عن تقييم أكثر شمولاً لجزء ميزانية دعم البرامج والإدارة من الميزانية الأساسية للشعبة. وتتزايد متطلبات خدمة تخطيط سلسلة الإمداد بسبب التوسع في عمل الخدمة مع المكاتب القطرية، بما في ذلك مساهمتها في الرؤية الشاملة وتحسين سلاسل الإمداد. وتم اعتبار أنشطة المعاملات المتعلقة بالشحن والمشتريات التي تبلغ تكلفتها الإجمالية 5.4 مليون دولار أمريكي مؤهلة لاسترداد التكاليف المباشرة من الخطط الاستراتيجية القطرية في عام 2022.

## زيادة عبء العمل في أمانة المجلس التنفيذي

236- ستزيد ميزانية دعم البرامج والإدارة لأمانة المجلس التنفيذي، في عام 2022، بمقدار 1.2 مليون دولار أمريكي. وتستجيب هذه الزيادة للطلب المتزايد المتوقع على خدمات الدعم للمجلس التنفيذي، ولا سيما فيما يتعلق بعملية وضع الجيل الثاني من الخطط الاستراتيجية القطرية، مما سيرتّب عليه المزيد من الاجتماعات والمزيد من الوثائق. وستنشر أمانة المجلس التنفيذي موظفين وموارد إضافية وستنفذ نُظْمَ محسّنة لمواكبة هذا الطلب المتزايد.

## إنشاء وظيفة إدارة استمرارية الأعمال

237- تعد إدارة استمرارية الأعمال عنصراً أساسياً في "نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ" في الأمم المتحدة، وهي إلزامية لجميع كيانات الأمم المتحدة. وفي عام 2021، أصبح التخطيط لاستمرارية الأعمال إلزامياً على نطاق البرنامج بهدف ضمان استمرار إجراءاته الحرجة عند حدوث حالة طوارئ. وأسفرت مراجعة<sup>(46)</sup> أجريت مؤخراً عن توصية تنص على تقديم تمويل منظم لضمان الموارد البشرية والمالية الكافية لإدارة استمرارية الأعمال بكفاءة وفعالية.

238- وفي عام 2022، سيتم تخصيص 0.7 مليون دولار أمريكي لوحدة الأعمال المشكّلة حديثاً لتقديم الدعم والتوجيه للمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر في إعداد واستعراض وصيانة واختبار فعالية خطط استمرارية الأعمال لكل منها وتحديد مجالات التحسين. وسيُمكن إضفاء الطابع الرسمي على الوظيفة الجديدة البرنامج من وضع نهج منسق لإزاء استمرارية الأعمال وتنفيذ الإجراءات ذات الصلة.

## إدارة الشراكات والدعوة

239- ستبلغ ميزانية دعم البرامج والإدارة المخصصة لإدارة الشراكات والدعوة في عام 2022 ما قيمته 58.7 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل زيادة قدرها 14.6 مليون دولار أمريكي مقارنة بعام 2021. وفي عام 2021، حصلت الإدارة على 12.3 مليون دولار أمريكي من تمويل حالات الاستثمار.

240- وكانت أكبر حصص من ميزانية الإدارة لشعب الاتصالات والدعوة والتسويق (18 في المائة)، والشراكات مع القطاع العام وتبدير الموارد (17 في المائة)، والشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه (14 في المائة)، في حين أن المكاتب العالمية الموجودة خارج روما تشكل 47 في المائة. ومن حيث النمو المطلق في الميزانية، كانت أكبر زيادة في شعبة الشراكات الاستراتيجية، يليها مكتب واشنطن وشعبة الشراكات مع القطاع العام وتبدير الموارد.

## الاعتراف بالشراكات الاستراتيجية كوظيفة أساسية

241- وتعبّر الزيادة البالغة 5.9 مليون دولار أمريكي في ميزانية شعبة الشراكات الاستراتيجية عن تعميم الشراكات الاستراتيجية في ميزانية دعم البرامج والإدارة. وقد حصلت الشعبة على 4.7 مليون دولار أمريكي من تمويل حالات الاستثمار في عام 2021. ويُعترف بها كوحدة وظيفية أساسية حيث إنه من المتوقع أن تجمع أكثر من 500 مليون دولار أمريكي من المساهمات في عام 2021 وأن تساهم في توفير تمويل مستدام طويل الأجل. وواصلت شعبة الشراكات الاستراتيجية تعزيز التحليل والتوجيه المقدمين إلى المنظمات النظيرة، وأطلقت دعماً مخصصاً للمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية، وهي بصدد تعزيز القدرة على تسجيل الاتفاقات التي تضمن الدعم الشامل.

(46) [https://api.godocs.wfp.org/api/documents/WFP-0000126520/download/?\\_ga=2.143244469.1815007419.1621420050-1957743644.1611674852](https://api.godocs.wfp.org/api/documents/WFP-0000126520/download/?_ga=2.143244469.1815007419.1621420050-1957743644.1611674852)

242- وبالإضافة إلى الجهود التي تركز على جمع الأموال، ستتولى الشعبة وظائف استراتيجية رفيعة المستوى، بما في ذلك دور استشاري رفيع المستوى وإعارة موظف إلى وكالة الاتحاد الأفريقي للتنمية. وسيحدد كبير المستشارين الفرص المتاحة للمنظمات الإقليمية، والمؤسسات المالية الدولية، والأمم المتحدة، والحكومات الوطنية للعمل مع الاستفادة من فرص التنمية.

#### الاستثمار في المكاتب العالمية

243- ستزيد ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب العالمية بمقدار 5.5 مليون دولار أمريكي في عام 2022. وحصلت المكاتب على 1.9 مليون دولار أمريكي من تمويل حالات الاستثمار في عام 2021. وتتسق زيادة قدرة المكاتب العالمية للبرنامج مع حجم مساهمات الجهات المانحة والحاجة إلى تعزيز الاستجابة لتلبية طلبات الجهات المانحة للحصول على المعلومات والانخراط، ولا سيما في واشنطن العاصمة وبرلين، بما يتماشى مع النمو الأخير في المساهمات من الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا.

#### زيادة القدرة على إقامة الشراكات مع القطاع العام وتبديد الموارد

244- ستزيد ميزانية دعم البرامج والإدارة لشعبة الشراكات مع القطاع العام وتبديد الموارد في عام 2022 بمقدار 2.2 مليون دولار أمريكي. وحصلت الشعبة على 0.5 مليون دولار أمريكي من تمويل حالات الاستثمار في عام 2021. وهناك محركان رئيسيان للنمو في ميزانية الشعبة لعام 2022: الحاجة إلى تنوع مسارات تمويل الجهات المانحة وزيادة التمويل المواضيعي من الجهات المانحة الثنائية، ولا سيما من أجل لبرنامج تغيير الحياة؛ والحاجة إلى إدارة معززة للمنح على النحو الموصى به في تقرير المراجعة الداخلية أعد في الفترة الأخيرة عن إدارة البرنامج للمساهمات. وتتطلب المهمة الأخيرة من الشعبة وضع نظام جديد والحفاظ عليه، وإصدار مبادئ توجيهية ومواد تدريبية جديدة أو محدثة، والتنسيق مع الشعب الأخرى.

#### إدارة وضع البرامج والسياسات

245- تبلغ ميزانية دعم البرامج والإدارة المخصصة لإدارة وضع البرامج والسياسات في عام 2022 ما قيمته 44.9 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل زيادة قدرها 14.4 مليون دولار أمريكي مقارنة بعام 2021. وفي عام 2021، حصلت الإدارة على 18.3 مليون دولار أمريكي من تمويل حالات الاستثمار.

246- وخصصت أكبر ميزانيات الشعب في هذه الإدارة لشعب البرامج الإنسانية والإنمائية (36 في المائة)، والبحث والتقدير والرصد (16 في المائة)، والتغذية (12 في المائة)، والبرامج المدرسية (9 في المائة). ومن حيث النمو في الميزانية، كانت أكبر زيادة بالقيمة الدولار لشعبة البرامج الإنسانية والإنمائية (4.7 مليون دولار أمريكي)، التي زادت ميزانيتها بنسبة 42 في المائة. وجاءت ثاني أكبر زيادة في شعبة البحث والتقدير والرصد (4.2 مليون دولار أمريكي)، التي سجلت زيادة بنسبة 141 في المائة نتيجة ميزانية دعم البرامج والإدارة المنخفضة نسبيًا في عام 2021، وحصلت الشعبتان على أموال من تمويل حالات الاستثمار تجاوزت نمو ميزانية دعم البرامج والإدارة لكل منها.

#### تعميم أنشطة وضع البرامج والسياسات

247- ستزيد ميزانية دعم البرامج والإدارة لشعبة البرامج الإنسانية والإنمائية في عام 2022 بمقدار 4.7 مليون دولار أمريكي. وفي عام 2021، حصلت الشعبة على 7.2 مليون دولار أمريكي من تمويل حالات الاستثمار. وتوفر الشعبة التوجيه الاستراتيجي والتفتي الحاسم بشأن المسائل الإنسانية والإنمائية للمقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية وتدعم تصميم وتنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية.

248- وفي كل عام، مع تطور دورات الخطط الاستراتيجية القطرية والسياسات، يتم تقليص حجم بعض الأنشطة وتوسيع حجم البعض الآخر على النحو الذي تتطلبه الخطط الاستراتيجية القطرية وأصحاب المصلحة، بما في ذلك المجلس. ومن بين الأنشطة الجارية التي سيجري توسيع نطاقها نتيجة زيادة الطلب، التنفيذ العالمي لإطار الاستدامة البيئية والاجتماعية للبرنامج، وتعزيز الأدلة

على مساهمة البرنامج في السلام، وتفعيل محور العمل الإنساني والتنمية والسلام، والوفاء بالتزامات البرنامج بإدراج منظور الإعاقة من خلال تنسيق وتوحيد التعلم والمعرفة بشأن الإعاقة وإنشاء وتعزيز نظم لإشراك الأشخاص ذوي الإعاقة. وأدرجت أيضا في الميزانية المجالات البرمجية الرئيسية التي حددت كأولويات استنادا إلى الأدلة التشغيلية وتقارير وهيئات الرقابة.

### شعبة البحث والتقدير والرصد

249- تقدم شعبة البحث والتقدير والرصد، من خلال عملها الحاسم في مجال تحليل الاحتياجات العالمية، والرصد الميداني لأداء البرامج وحصائل المستفيدين، والتقييمات المشتركة بين الوكالات ونظم رصد الأمن الغذائي الحكومية، أدلة موثوقة وذات صلة في الوقت المناسب لإرشاد عمليات البرنامج. وستزيد ميزانية دعم البرامج والإدارة للشعبة في عام 2022 بمقدار 4.2 مليون دولار أمريكي. وفي عام 2021، حصلت الشعبة على 4.7 مليون دولار أمريكي من تمويل حالات الاستثمار.

250- وستواصل الشعبة تسخير التكنولوجيا المتنقلة والذكاء الاصطناعي والتحليلات والاستشعار عن بعد وبيانات السواتل لتوفير الأمن الغذائي في الوقت شبه الفعلي ورصد السوق في أكثر من 90 بلدا. وستضمن الزيادة في تمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة أن يكون لدى الشعبة موارد داخلية كافية وقدرة كافية من الموظفين لمواصلة تنفيذ هذه الأنشطة الأساسية وتعزيزها من أجل إرشاد عملية صنع القرار، والحفاظ على تركيز البرنامج على النتائج، وتوليد البيانات لتحليل الحصائل والأثر والتقييمات.

### إنشاء وظيفة إدارة بيانات المستفيدين

251- قام المدير التنفيذي بتكليف مساعد المدير التنفيذي لإدارة وضع البرامج والسياسات بوضع نهج مؤسسي شامل لإدارة المستفيدين، وإنشاء لجنة توجيهية متعددة الوظائف وتولي رئاستها، وإنشاء آليات تمويل مستدامة للأنشطة ذات الصلة. وتم تشكيل فريق المشروع في عام 2021 لقيادة وتنسيق وتنفيذ هذه الأنشطة. وسيستغرق العمل عدة سنوات ويتطلب وظيفة جديدة لتنسيق العمل بشأن مسائل إدارة المستفيدين داخل إدارة وضع البرامج والسياسات وتمكين الإدارة من تولي المسؤولية الكاملة عن أساليب العمل ذات الصلة وتطبيقاتها المؤسسية. وستزيد ميزانية دعم البرامج والإدارة لهذه الإدارة بمقدار 1 مليون دولار أمريكي لدعم الوظيفة الجديدة.

### إدارة تسيير الموارد

252- تبلغ ميزانية دعم البرامج والإدارة المخصصة لإدارة تسيير الموارد في عام 2022 ما قيمته 76.9 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل زيادة قدرها 19.7 مليون دولار أمريكي مقارنة بعام 2021. وفي عام 2021، حصلت الإدارة على 12.7 مليون دولار أمريكي من تمويل حالات الاستثمار.

253- وتشكل شعبة التكنولوجيا وشعبة الخدمات الإدارية، وهما أكبر شعبتين في الإدارة، أكثر من 50 في المائة من ميزانية دعم البرامج والإدارة لهذه الإدارة. وتتشابه شعبة المالية المؤسسية وشعبة التخطيط والأداء المؤسسيين في الحجم ويشكلان معا 34 في المائة من الميزانية. وكانت أكبر الزيادات في ميزانية دعم البرامج والإدارة من حيث القيمة الدولارية في شعبي التكنولوجيا والخدمات الإدارية، إذ تشكل ما يقرب من 60 في المائة من الزيادة على مستوى الإدارة.

254- وتماشيا مع المبادئ التي تقوم عليها عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة، أدرجت أيضا أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة الأداء والخدمات الإدارية في ميزانية عام 2022، حيث كانت تستند سابقا إلى مساهمات الجهات المانحة المؤمّنة سنويا.

## شعبة التكنولوجيا

255- في عام 2022، ستزيد ميزانية دعم البرامج والإدارة لشعبة التكنولوجيا، التي تكفل حصول أكثر من 20 000 موظف في البرنامج حول العالم على ما يلزم من أدوات وخدمات ودعم لمساعدة أكثر من 115 مليون مستفيد، بمقدار 7.2 مليون دولار أمريكي. وحصلت الشعبة على 2.5 مليون دولار أمريكي من تمويل حالات الاستثمار في عام 2021. وفي ظل نمو حجم البرنامج، أدت الحاجة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية من خلال توفير خدمات ودعم موسعين والأدوات والموارد ذات الصلة إلى زيادة التكاليف. وفي عام 2022، تلتزم شعبة التكنولوجيا بالحفاظ على الجودة العالية والفعالية من حيث التكاليف في توفير الخدمات التأسيسية والتوصيلية وإعطاء الأولوية لقيادة البرنامج في الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها من خلال مجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ.

256- وبالإضافة إلى ذلك، ستواصل المبادرات المتوقعة في عام 2022 مسيرة البرنامج نحو التكيف والازدهار في العصر الرقمي. ومن شأن هذا العمل أن يمكّن البرنامج من توسيع الأسس الرقمية لمنصة عمليات البيانات لديه، التي ثبت أنها تمنحه ميزة تنافسية في القطاع الإنساني؛ وتحسين النضج السيبراني للبرنامج وضمان زيادة فعالية الكشف عن الحوادث السيبرانية ومنعها والحماية منها؛ وتعزيز الحلول الرقمية التي يتعامل من خلالها المستفيدون مع البرنامج؛ وتوسيع الأسس الرقمية والدعم المقدم في الميدان من خلال المركز الرقمي في نيروبي.

### زيادة القدرة المتعلقة بشعبة الخدمات الإدارية

257- ستزيد ميزانية دعم البرامج والإدارة لشعبة الخدمات الإدارية في عام 2022 بمقدار 4.4 مليون دولار أمريكي لتوسيع قدرة الشعبة على تقديم الخدمات في مجالات الصحة والسلامة المهنيين، وحماية البيئة، وإدارة الأصول استجابة للتغيرات في ممارسات العمل التي فرضتها جائحة كوفيد-19. وحصلت الشعبة على 2.5 مليون دولار أمريكي من تمويل حالات الاستثمار في عام 2021.

258- وتعبّر الزيادة عن التزام البرنامج المستمر، الذي أيده المجلس، بمعايير الصحة والسلامة المتعلقة بالبيئة ومكان العمل. وتشمل الأولويات إعادة تصور المساحات المكتبية من خلال اعتماد التكنولوجيا الابتكارية، والممارسات الأكثر مراعاة للبيئة، وطرق العمل الجديدة، وتعزيز الدعم المقدم للمكاتب القطرية من أجل إجراء تحسينات لأماكن العمل الميدانية من خلال تحديد نموذج للسياريوهات ذات الأولوية العالية والمتوسطة والمنخفضة. وعلى المدى الطويل ووفقاً لنتائج الاستعراض الاستراتيجي للشعبة والاستراتيجية المؤسسية بشأن مراكز للخدمات المشتركة العالمية، ستستكشف الشعبة إمكانية تحويل وتركيز بعض الخدمات الأساسية لزيادة الكفاءة، من قبيل نقل الخدمات إلى مواقع بديلة.

259- وعلى النحو المبين في القسم الرابع، تعبّر الزيادة في ميزانية الشعبة لعام 2022 أيضاً عن الحاجة إلى تعميم الأنشطة الهامة التي كانت تُمول سابقاً على أساس سنوي.

### تقديم حلول فعالة لشعبة المالية المؤسسية

260- في عام 2022، ستزيد ميزانية دعم البرامج والإدارة لشعبة المالية المؤسسية بمقدار 3.5 مليون دولار أمريكي. وحصلت الشعبة على 0.5 مليون دولار أمريكي من تمويل حالات الاستثمار في عام 2021. ومن شأن الزيادة في تمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة أن يمكّن الشعبة من مواصلة تنفيذ مبادرات التحسين الاستراتيجي من خلال دفع الامتياز في الخدمات التمكينية الأساسية، والكفاءة التشغيلية والإبلاغ، مع التركيز بشكل خاص على التحول الرقمي والحلول المالية المبتكرة. والزيادة في ميزانية عام 2022 ناتجة عن إدراج التمويل من أجل تحسينات أساليب العمل ضمن الميزانية الأساسية، مما سيسمح للشعبة بالتركيز بشكل مستدام على أساليب العمل الرئيسية التي ستستفيد من الأتمتة والرقمنة والابتكار؛ وإطلاق المشروع العالمي للحلول المتعلقة بالمدفوعات بشأن تحسين وظائف الحسابات الدائنة وتوحيدها من أجل تحقيق مكاسب فعالة من حيث التكاليف على نطاق واسع وتحسين جودة الخدمات وأتمتة الإجراءات التي تركز على العمليات. وسيقلل المشروع من مهام المعاملات

بالنسبة لموظفي الشؤون المالية في الميدان، مما سيمكّن الشعبة من التركيز بشكل متزايد على وظائف الدعم التحليل والتشغيلي الحاسمة.

### شعبة التخطيط والأداء المؤسسيين: تعزيز الصلة بين الموارد والنتائج

261- ستزيد ميزانية دعم البرامج والإدارة لشعبة التخطيط والأداء المؤسسيين في عام 2022 بمقدار 3 ملايين دولار أمريكي. وفي عام 2021، حصلت الشعبة على 4.2 مليون دولار أمريكي من تمويل حالات الاستثمار. ومن المتوقع أن تؤدي إعادة هيكلة الشعبة في عام 2021 – بما في ذلك إنشاء خلية لتحليل الأداء – إلى تعزيز التنسيق المؤسسي، وتبسيط وتيسير عملية صنع القرار القائمة على البيانات، وتحسين جودة وتوقيت خدمات ومنتجات الشعبة. وستواصل الشعبة عمل الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة من خلال ضمان اعتماد هياكل وعمليات جديدة لحوكمة الميزانية.

262- وسيُعاد تصميم أساليب العمل المتكاملة لمواءمتها مع الخطة الاستراتيجية الجديدة وإطار النتائج المؤسسية، وهو ما سيوفر رؤية شاملة للتخطيط والميزنة وإدارة الأداء ودورة الإبلاغ وتعزيز الصلات بين الموارد والنتائج. وسيؤدي العدد الكبير من الجيل الأول من الخطط الاستراتيجية القطرية المُغلقة والجيل الثاني من الخطط الاستراتيجية القطرية المقرر إطلاقها في عام 2022 إلى زيادة عبء عمل الشعبة في مجال الخدمات الاستشارية والتحليلات.

### شعبة إدارة المخاطر المؤسسية: تعزيز سياسة مكافحة التدليس والفساد

263- اعتمدت شعبة إدارة المخاطر المؤسسية، منذ إنشائها في عام 2017، على المساهمات المباشرة وحالات الاستثمار لتغطية أنشطتها. وهناك حاجة إلى زيادة قدرها 1.0 مليون دولار أمريكي في تمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2022 لمواصلة تنفيذ سياسة مكافحة التدليس والفساد المنقحة لعام 2021، وتوفير الدعم الميداني للمكاتب القطرية عالية المخاطر، وتجديد سجل المخاطر المؤسسية بما يتماشى مع الخطة الاستراتيجية الجديدة، ومتابعة إجراءات الضمانات السنوية للمدير التنفيذي ونواتجها والاستجابة لالتزامات الاستعراض المتزايدة التي تفرضها الجهات المانحة.

### إدارة ثقافة مكان العمل

264- تبلغ ميزانية دعم البرامج والإدارة المخصصة لإدارة ثقافة مكان العمل في عام 2022 ما قيمته 29.9 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل زيادة قدرها 9.6 مليون دولار أمريكي مقارنة بعام 2021. وفي عام 2021، حصلت الإدارة على 10.3 مليون دولار أمريكي من تمويل حالات الاستثمار.

265- وكانت هناك زيادة قدرها 50 في المائة في ميزانية دعم البرامج والإدارة لشعبة الموارد البشرية، التي تشكل 85 في المائة من مجموع تمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة للإدارات. وعلى النقيض من ذلك، سجلت شعبة رفاه الموظفين، التي لا تشكل سوى 6 في المائة من ميزانيات الإدارات، انخفاضاً في الميزانية بنسبة 22 في المائة نتيجة لانتداب موظفين بتكاليف إجمالية قدرها 2.5 مليون دولار أمريكي إلى المكاتب الإقليمية.

### تنفيذ سياسة شؤون العاملين

266- تُنفذ سياسة شؤون العاملين في البرنامج<sup>(47)</sup> على جميع المستويات فيه، وتتولى إدارة ثقافة مكان العمل الإشراف وتنسيقها. وستُنشأ وحدة تنسيق شؤون العاملين والثقافة للإشراف على تنفيذ مجموعة من المبادرات، وتنسيقها، والتواصل بشأنه، والانخراط فيه، ورصده، والإبلاغ عنه، بما فيها المبادرات الناشئة عن القيم الأساسية للبرنامج، وسياسة شؤون العاملين، واستراتيجية رفاه الموظفين، واستراتيجية الموارد البشرية، والأنشطة ذات الصلة.

(47) WFP/EB.A/2021/5-A.

- 267- وستقدم شعبتنا الموارد البشرية ورفاه الموظفين مساهمات كبيرة. وفي عام 2022، ستزيد ميزانية دعم البرامج والإدارة المخصصة لشعبة الموارد البشرية بمقدار 8.5 مليون دولار أمريكي من أجل تنفيذ الاستراتيجيات والأدوات المرتبطة بسياسة شؤون العاملين. ويعالج هذا المستوى من التمويل أيضا القضايا الهيكلية من خلال ميزانية دعم البرامج والإدارة بالنظر إلى أن الشعبة تلقت 8.1 مليون دولار أمريكي لتمويل استثماراتها في عام 2021.
- 268- وللوفاء بالتزام البرنامج بمناهضة العنصرية وضمان التنوع وتعزيز الإدماج، سيُنشأ فريق صغير لديه القدرة والخبرة في وضع السياسات في مجالات مثل إدماج جوانب المساواة بين الجنسين والإعاقة، كجزء من شعبة الموارد البشرية.
- 269- وتواصل شعبة الموارد البشرية أيضا السعي إلى التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة لمعالجة الفجوات القصيرة والطويلة الأجل في قدرات الموظفين، على النحو المبين في سجل المخاطر المؤسسية<sup>(48)</sup> ولجنة مراجعة الحسابات والمجلس.

### الاعتمادات المركزية

- 270- تمول الاعتمادات المركزية تكاليف الوفاء بالمتطلبات القانونية والتكاليف الأخرى التي تُدار مركزيا. ويوضح الجدول خامسا-3 طلب عام 2022 على الاعتمادات المركزية. وبشكل عام، من المتوقع أن تزيد الاعتمادات المركزية بمقدار 12.2 مليون دولار أمريكي عن عام 2021.
- 271- وتُعزى نسبة من الزيادة إلى الرسوم التي تفرضها إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن على التكاليف الميدانية ذات الصلة والمتعلقة بتوفير السلامة والأمن لموظفي الأمم المتحدة. وتُقسم هذه التكاليف بين المنظمات المشاركة، باستخدام معادلة لتقاسم التكاليف تستند إلى عدد الموظفين المقيمين في البلدان التي ليست أعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. وفي خطط الإدارة السابقة، سُجلت تكاليف إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن كجزء من تسوية تقنية للخدمات المركزية للمكاتب القطرية. وعملا بقرارات الإدارة المتخذة فيما يتعلق بالميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة، تشكل التكاليف الآن جزءا من طلب الاعتمادات المركزية. وتبلغ حصة البرنامج لعام 2022 من تكاليف إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن 13 مليون دولار أمريكي.
- 272- وتُعزى نسبة أقل بكثير من الزيادة المتوقعة في الاعتمادات المركزية إلى تكاليف التأمين. ويتوقع البرنامج زيادة أقساط التأمين بسبب ظروف السوق العالمية الصعبة بالنسبة للتأمين التجاري في المناطق عالية المخاطر التي يعمل فيها البرنامج.
- 273- وسجلت حصة البرنامج لعام 2022 من تكاليف نظام المنسق المقيم لمجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة انخفاضا. وبالإضافة إلى ذلك، تم تأجيل اجتماع الإدارة العالمي لعام 2021 إلى أوائل عام 2022 بسبب قيود السفر المتعلقة بجائحة كوفيد-19. وسيتم الالتزام بالنفقات المقررة لعام 2021 في عام 2021 لتغطية الاجتماع المؤجل.

الجدول خامسا-3: الاعتمادات المركزية للمتطلبات القانونية والتكاليف الأخرى المُدارة مركزيا (بولار أمريكي)		
2021	2022	
<b>1 433 442</b>	<b>874 062</b>	<b>الركيزة ألف: الاستراتيجية والوجهة</b>
368 442	403 962	مجلس الرؤساء التنفيذيين
600 000	-	اجتماع الإدارة العالمي
400 000	400 000	تكاليف التعيين
65 000	70 100	الإدارة العليا وشبكة الخريجين
<b>7 522 559</b>	<b>20 909 456</b>	<b>الركيزة باء: خدمات الأعمال</b>
170 000	170 000	الإخلاء الطبي في حالات الطوارئ
770 841	770 841	لجنة الخدمات المدنية الدولية
1 659 400	2 126 465	رسوم التأمين والخدمات القانونية
570 000	497 532	الأهمية الحيوية للبرامج واللجنة الدائمة المعنية بالتغذية
580 000	527 500	الخدمات التي تقدمها الوكالات الأخرى
3 464 318	3 464 318	تكاليف إعادة الانتداب
308 000	352 800	جوائز الموظفين، والتسوية، والاستقضاء
-	13 000 000	حصة البرنامج في تكاليف إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن
<b>5 370 644</b>	<b>4 770 640</b>	<b>الركيزة دال: الدعوة، والشراكات، وجمع الأموال، والتنسيق مع الأمم المتحدة</b>
1 190 644	1 179 780	الوظائف المؤسسية المشتركة بين الوكالات واتحاد الموظفين
3 150 000	2 550 000	تقاسم تكاليف نظام المنسق المقيم ومركز التقييم
215 000	215 000	الرسوم القانونية لوكالات الأمم المتحدة
815 000	806 780	أخرى
<b>2 172 767</b>	<b>2 206 759</b>	<b>الركيزة هاء: الحوكمة والرقابة المستقلة</b>
196 648	196 790	لجنة مراجعة الحسابات
400 000	400 000	المراجعة الخارجية للحسابات
200 000	200 000	رسوم العضوية في المبادرة الدولية للشفافية في المعونة
176 000	210 000	الخدمات الاستشارية
1 200 119	1 200 119	وحدة التفتيش المشتركة
<b>16 499 412</b>	<b>28 741 987</b>	<b>المجموع</b>

### عدد الوظائف

274- في السنوات السابقة، لم يشمل عدد الوظائف إلا الموظفين ذوي العقود التي تبلغ مدتها سنة أو أكثر. وبموجب منهجية الميزنة التي قدمتها الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة، يُدرج جميع الموظفين في عدد الوظائف لعام 2022. ويستند تعريف أي وظيفة إلى مُعادل الدوام الكامل لموظف واحد يعمل لمدة عام كامل؛ وبالتالي، فإن مستشارين اثنين مُحدد لكل منهما ميزانية لمدة ستة أشهر يعتبران معا مُعادل دوام كامل ويتم احتسابهما كوظيفة واحدة.

275- وللمقارنة مع السنوات الماضية، يبيّن الجدول خامسا-4 عدد الوظائف في ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب المستوى التنظيمي، ويعرض عدد الوظائف في فئات الموظفين المستخدمة في عامي 2021 و2022 لفئتي الموظفين وغير الموظفين.

الجدول خامسا-4: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب المستوى التنظيمي (عدد الوظائف)												
تقديرات عام 2021				توقعات عام 2022								
عدد الوظائف				عدد الوظائف								
مجموع الوظائف	الوطنية	الخدمات العامة	الفئات الفنية والفئات العليا	مجموع الوظائف	المساعدة المؤقتة	الوطنية	الخدمات العامة (بعقود قصيرة الأجل)	الخدمات العامة	الاستشاريون	الفئات الفنية والفئات العليا (بعقود قصيرة الأجل)	الفئات الفنية والفئات العليا	
422	345	0	77	257		175			1		81	المكاتب القطرية
531	312	0	219	792	39	366			119	11	258	المكاتب الإقليمية
1 098	59	388	652	2 110	79	105	33	446	569	100	777	المقر
5	0	2	3	6				1			5	الاعتمادات المركزية
2 056	716	389	951	3 165	118	646	33	447	689	110	1 121	المجموع

276- وبالنسبة لعام 2022، يبلغ عدد موظفي الفئات الإضافية للموظفين الفنيين العاملين بعقود قصيرة الأجل والاستشاريين وموظفي الخدمات العامة بعقود قصيرة الأجل والمساعدة المؤقتة 950 موظفا، أو 86 في المائة من الزيادة في مجموع عدد الوظائف. كما أن إدراج الموظفين الفنيين العاملين لمدة قصيرة الأجل والاستشاريين هو السبب الرئيسي لزيادة عدد الوظائف في المقر. ويُعزى الانخفاض في عدد الوظائف على مستوى المكاتب القطرية والموظفين الوطنيين إلى إعادة تحديد وتخفيض تمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية.

### الميزانية حسب المستوى التنظيمي ووجه الإنفاق

الجدول خامسا-5: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب المستوى التنظيمي ووجه الإنفاق							
تقديرات عام 2021			توقعات عام 2022				
مجموع التكاليف			مجموع التكاليف				
(مليون دولار أمريكي)			(مليون دولار أمريكي)				
المجموع	التكاليف غير المتعلقة بالموظفين	تكاليف الموظفين	المجموع	التكاليف غير المتعلقة بالموظفين		تكاليف الموظفين	
				تكاليف أخرى	تكاليف الموارد البشرية غير المتعلقة بالموظفين		
103.4	78.8	24.6	43.0	11.1	5.4	26.5	المكاتب القطرية
81.8	31.3	50.5	105.3	16.6	29.8	59.0	المكاتب الإقليمية
241.7	71.6	170.1	319.1	60.6	47.8	210.8	المقر
16.5	15.6	0.9	28.7	27.6	0.0	1.1	الاعتمادات المركزية
443.5	197.3	246.1	496.1	115.9	83.0	297.3	المجموع

277- ولا تشمل تكاليف الموظفين إلا تكاليف الموظفين الفنيين وموظفي الخدمات العامة، لأن فئات الموظفين هذه مُدرجة في الميزانية باستخدام معدل موحد للوظائف. وترتبط زيادة تكاليف الموظفين لعام 2022 بارتفاع عدد الوظائف في تلك الفئات والزيادة المتواضعة في تكاليف الوظائف المعيارية.

278- ويلتزم البرنامج، تمثيلاً مع سياسة شؤون العاملين لديه، بضمان أن يكون نوع العقود المبرمة مع العاملين متنسقا مع نوع العمل الذي يتعين أدائه ومدة التوظيف المتوقعة. وقد أدى هذا الالتزام إلى زيادة التكاليف المرتبطة بتحويل الوظائف من العقود المؤقتة والاستشارية والعقود الفنية قصيرة الأجل إلى عقود محددة المدة.

279- ويعد حساب تكاليف هذا التحول أمرا صعبا بالنظر إلى عدم وجود صلة مباشرة بين الوظائف المحسوبة في عام 2021 والوظائف التي تم إحصاؤها في عام 2022 أثناء عملية جمع البيانات. وتشتمل الزيادة في التكاليف على تكاليف منخفضة نسبيا لنقل الموظفين من وظائف فنية بعقود قصيرة الأجل إلى وظائف فنية بعقود محددة المدة. ومن ناحية أخرى، هناك تكاليف كبيرة في تحويل الاستشاريين إلى وظائف فنية دولية بسبب تطبيق معدلات تكاليف الموظفين المعيارية على الموظفين الفنيين. وبشكل عام، قد تكون هذه التغييرات قد أدت إلى زيادة ميزانية دعم البرامج والإدارة بأكثر من 5 ملايين دولار أمريكي في عام 2022.

280- وسُجّلت زيادة طفيفة في التكاليف غير المتعلقة بالموظفين من 197.3 مليون دولار أمريكي في عام 2021 إلى 198.9 مليون دولار أمريكي في عام 2022.<sup>(49)</sup> وعوّض الانخفاض في التكاليف غير المتعلقة بالموظفين على المستوى القطري إلى حد كبير النمو في المقر والمكاتب الإقليمية والزيادة في الاعتمادات المركزية نظرا لأن الخدمات المركزية لم تعد تُدرج في ميزانيات دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية.

### ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب بند الاعتماد والركيزة

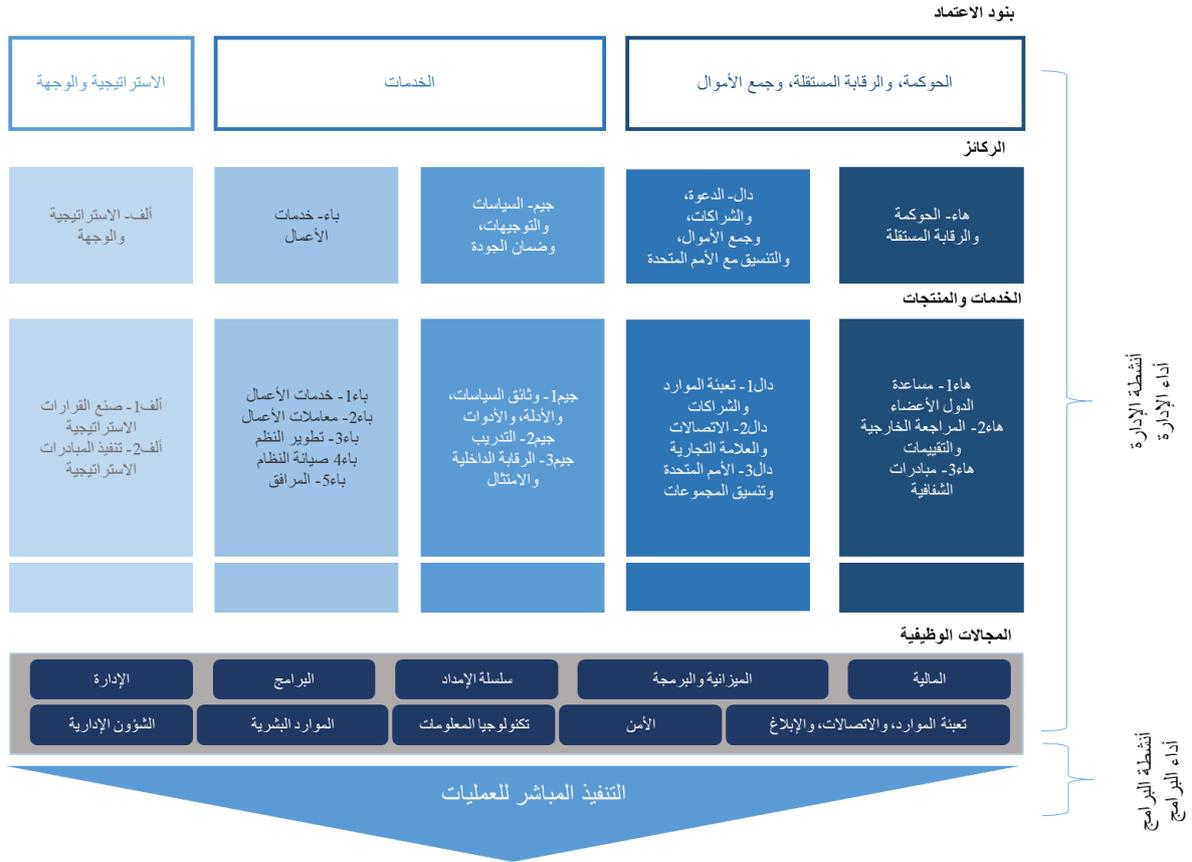
281- إن بنود الاعتماد هي أكبر قسم فرعي في ميزانية دعم البرامج والإدارة حيث يؤذن للمدير التنفيذي بإجراء تحويلات دون موافقة مسبقة من المجلس.<sup>(50)</sup> ويوضح خط رؤية الإدارة الوارد في الشكل خامسا-2، والذي استُخدم منذ اعتماد خطة الإدارة للفترة 2018-2020، كيف يتم توفير موارد الدعم البرامجي والإداري من خلال شعب المقر والمكاتب الإقليمية والموارد الأساسية للمكاتب القطرية لضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية وتحقيق النتائج. ويتمحور خط الرؤية حول ثلاثة بنود اعتماد، والتي تنقسم بدورها إلى خمسة ركائز و15 من خدمات ومنتجات الدعم غير المباشر.<sup>(51)</sup>

(49) تشمل التكاليف غير المتعلقة بالموظفين في عام 2022 ما قيمته 83 مليون دولار أمريكي من تكاليف العاملين بالنسبة لموظفي الخدمات العامة بعقود قصيرة الأجل، والاستشاريين، والموظفين الوطنيين.

(50) انظر المادة 1-1 من النظام المالي (تعريف "بند الاعتماد").

(51) الهيكل المفصل المستخدم لقياس أداء الإدارة متاح في: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-000023707/download/>.

## الشكل خامسا-2: بنود اعتماد خطة الإدارة وركائزها ونواتجها



282- وتحدد الركائز الخمس طبيعة الدعم المقدم إلى المكاتب القطرية من أجل التنفيذ الناجح لخطةها الاستراتيجية القطرية. وتعد الأنواع المتنوعة من الدعم المقدم مكملة بين مختلف الوحدات التنظيمية، ولكن تركز بعضها على ركائز محددة بسبب طبيعة العمل الذي تيسره. ويوضح الجدول خامسا-6 كيف يتماشى عمل الوحدات التنظيمية المختلفة مع الركائز الخمس.

الجدول خامسا-6: تحليل ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدة التنظيمية والركيزة (مليون دولار أمريكي)							
المجموع 2021	المجموع 2022	الحوكمة والرقابة المستقلة وجمع الأموال		الخدمات		الاستراتيجية والوجهة	
		هاء- الحوكمة والرقابة المستقلة	دال- الدعوة، والشراكات، وجمع الأموال، والتنسيق مع الأمم المتحدة	جيم- السياسات، والتوجيهات، وضمن الجودة	باء- خدمات الأعمال	ألف- الاستراتيجية والوجهة	
103.4	43.0	0.0	21.5	0.0	0.0	21.5	المكاتب القطرية
81.8	105.3	2.4	10.8	31.2	39.3	21.5	المكاتب الإقليمية
241.7	319.1	36.9	65.1	45.9	103.8	67.4	المقر
7.7	9.1	0.0	0.0	0.9	0.8	7.5	رئيس الديوان
37.5	45.0	33.5	1.9	7.4	0.4	1.9	الشعب المسؤولة أمام المدير التنفيذي
44.5	54.6	1.4	6.7	2.6	26.6	17.4	مكتب نائب المدير التنفيذي
44.0	58.7	0.0	52.6	2.6	2.3	1.1	إدارة الشراكات والدعوة
30.6	44.9	0.0	3.6	17.0	8.8	15.5	إدارة وضع البرامج والسياسات
57.2	76.9	2.1	0.0	12.7	47.3	14.8	إدارة تسيير الموارد
20.2	29.9	0.0	0.2	2.7	17.7	9.3	إدارة ثقافة مكان العمل
16.5	28.7	2.2	4.8	0.0	20.9	0.9	الاعتمادات المركزية
	496.1	41.5	102.1	77.1	164.1	111.3	المجموع 2022
443.5		39.8	73.2	68.1	178.6	83.7	المجموع 2021

283- وفي حين أن ميزانية دعم البرامج والإدارة الإجمالية أعلى بنسبة 12 في المائة في عام 2022 عنه في عام 2021، فهناك زيادات وانخفاضات كبيرة في الميزانية حسب الركيزة. وستزيد المخصصات بنحو 33 في المائة للركيزة ألف (الاستراتيجية والوجهة)، و13 في المائة للركيزة جيم (السياسات، والتوجيهات، وضمن الجودة) و39 في المائة للركيزة دال (الدعوة، والشراكات، وجمع الأموال، والتنسيق مع الأمم المتحدة). وستزيد الركيزة هاء (الحوكمة والرقابة المستقلة) بنسبة 4 في المائة. وتسجل الركيزة باء (خدمات الأعمال) انخفاضا بنسبة 8 في المائة مقارنة بعام 2021.

284- وأثر الانخفاض في ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية بشكل كبير على المخصصات حسب الركائز، ولا سيما التغييرات المبنية في الركائز ألف وباء ودال. وفي عام 2022، تم تقسيم ميزانية دعم البرامج والإدارة البالغة 43 مليون دولار أمريكي للمكاتب القطرية بالتساوي بين الركيزتين ألف ودال. وعلى النقيض من ذلك، خصصت ميزانية عام 2021 البالغة 103.4 مليون دولار أمريكي مبلغا قدره 62 مليون دولار أمريكي للركيزة باء والباقي إلى الركائز ألف (25.1 مليون دولار أمريكي) وجيم (5 ملايين دولار أمريكي) ودال (11.2 مليون دولار أمريكي). غير أن إلغاء ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية من أجل خدمات الأعمال تقابله إلى حد كبير زيادات في خدمات الأعمال للمكاتب الإقليمية وإدارات تسيير الموارد، ووضع البرامج والسياسات، وثقافة مكان العمل، إلى جانب زيادة الاعتمادات المركزية.

285- وتعزى الزيادة في الركيزة ألف إلى حد كبير إلى الزيادات في ميزانيات المكاتب الإقليمية ومكتب نائب المدير التنفيذي. وتم تخصيص خمسين في المائة من مجموع الزيادة في ميزانية المكاتب الإقليمية للركيزة ألف، بينما تُعزى كل الزيادة في ميزانية مكتب نائب المدير التنفيذي إلى الركيزة ألف.

286- وترتبط الزيادة في الركيزة دال بإعادة تخصيص التمويل من الركائز الأخرى في الميزانية للمكاتب القطرية وزيادة ميزانية إدارة الشراكات والدعوة، وهو ما يتسق مع تعميم الشراكات الاستراتيجية في ميزانية دعم البرامج والإدارة.

### المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة

287- سيسترشد الاستثمار في المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بتقييم سياسة البرنامج بشأن المساواة بين الجنسين للفترة 2015-2020،<sup>(52)</sup> التي توصي البرنامج بتخصيص تمويل كافٍ من ميزانية دعم البرامج والإدارة لتنفيذ التزاماته المؤسسية، بما في ذلك عمل مكتب الشؤون الجنسانية وتنفيذ الاستراتيجيات الإقليمية للمساواة بين الجنسين؛ ووضع استراتيجيات لتعبئة الموارد الخارجة عن الميزانية وتمويل المشروعات، بما يتماشى مع إصلاح الأمم المتحدة؛ والاستثمار في مستشارين مكرسين ومتخصصين في مجال الشؤون الجنسانية في المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. وسُمكّن هذه الاستثمارات البرنامج أيضا من الوفاء بمتطلبات الإبلاغ الإلزامية لخطة عمل الأمم المتحدة على نطاق المنظومة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

288- ويواصل مكتب الشؤون الجنسانية دعم إدماج المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في جميع أعمال وأنشطة البرنامج، بهدف ضمان تلبية الاحتياجات المحددة للنساء والبنات والأولاد من حيث الأمن الغذائي والتغذية. وحُصصت موارد لمكتب الشؤون الجنسانية من أجل الأنشطة الرئيسية التي تشمل تقديم الدعم التقني والتدريب، وتنفيذ برنامج التحول الجنساني، وتطبيق مؤشر المساواة بين الجنسين والعمر في البرنامج، وإدماج المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في السياسات والاستراتيجيات والوثائق المؤسسية الأخرى.

289- وتم تحديث إجراء تقدير الموارد المقررة المخصصة للأنشطة المتعلقة بالمساواة بين الجنسين كجزء من عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة. ويشمل الإجراء التكاليف النسبية للموظفين المشاركين في أنشطة المساواة بين الجنسين في المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب العالمية، والتكاليف الأخرى التي تساهم في هذه الأنشطة. وبالنسبة لعام 2022، قُدِّر قرابة 24.4 مليون دولار أمريكي لأنشطة المساواة بين الجنسين في إطار الأنشطة الأساسية، منها 20.8 مليون دولار أمريكي مدرجة في ميزانية دعم البرامج والإدارة، مقارنة بتقديرات عام 2021 البالغة 15.4 مليون دولار أمريكي. وترجع الزيادة في التكاليف المقررة لأنشطة المساواة بين الجنسين، مقارنة بعام 2021، في المقام الأول إلى التغييرات التي طرأت على المنهجية، إذ لم تعد هذه التكاليف تشمل سوى الموظفين المعيّنين لفترات قصيرة الذين يتحملون مسؤوليات جنسانية اعتبارا من عام 2022 فصاعدا؛ والزيادة في عدد الوحدات التي تزعم تنفيذ أنشطة في مجال المساواة بين الجنسين؛ والزيادة الكلية في عدد موظفي البرنامج، بما يشمل الموظفين الذين يتحملون مسؤوليات جنسانية.

### معدل تكاليف الدعم غير المباشرة

290- يُحسب معدل تكاليف الدعم غير المباشرة في البرنامج لضمان إمكانية تمويل تكاليف الأنشطة المحددة في ميزانية دعم البرامج والإدارة بشكل كامل من إيرادات المساهمات المتوقعة. وفي الوقت نفسه، لا ينبغي أن يولد المعدل المحدد إيرادات فائضة يمكن استخدامها في التنفيذ المباشر للبرامج.

291- ووضعت في عام 2006<sup>(53)</sup> طريقة لاشتقاق المعدل المعياري لتكاليف الدعم غير المباشرة وحُسب المعدل المشتق لعام 2022 على النحو المبين في الجدول خامسا-7.

<sup>(52)</sup> WFP/EB.A/2020/7-B/Add.1 و WFP/EB.A/2020/7-B.

<sup>(53)</sup> WFP/EB.A/2006/6-C/1.

الجدول خامسا-7: حساب معدل تكاليف الدعم غير المباشرة (نسبة مئوية)	
6.24	خط الأساس لعام 2020
1.02	زيادة بسبب ارتفاع النفقات غير المباشرة في عام 2022
(0.37)	انخفاض بسبب ارتفاع التمويل المتوقع
(0.29)	انخفاض بسبب ارتفاع رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة
6.59	المعدل المشتق لتكاليف الدعم غير المباشرة لعام 2022

292- ورغم أن التحليلات تشير إلى زيادة طفيفة في معدل تكاليف الدعم غير المباشرة وقدره 6.59 في المائة، فإن الأمانة تقترح الحفاظ، بالنسبة لعام 2022، على معدل رئيسي لتكاليف الدعم غير المباشرة قدره 6.5 في المائة ومعدل أقل نسبته 4 في المائة للمساهمات التي تقدمها الحكومات للبرامج في بلدانها والمساهمات من البلدان النامية أو البلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية. ولا يزال المعدل البالغ 6.5 في المائة هو أدنى معدل رئيسي من هذا النوع بين الصناديق والبرامج والوكالات المتخصصة التابعة للأمم المتحدة.

293- ووضع مقترح ميزانية دعم البرامج والإدارة البالغ 496.1 مليون دولار أمريكي<sup>(54)</sup> في حدود إمكانيات الأمانة وأعدت مع مراعاة الإيرادات المتوقعة من تكاليف الدعم غير المباشرة البالغة 501 مليون دولار أمريكي<sup>(55)</sup> الناشئة عن إيرادات المساهمات المتوقعة البالغة 8.4 مليار دولار أمريكي لعام 2022.

(54) تستبعد ميزانية دعم البرامج والإدارة الاستثمارات غير المتكررة الكبيرة الممولة من الاحتياطيات، وعادة ما يكون حساب تسوية ميزانية دعم البرامج والإدارة، أو الجزء غير المخصص من الحساب العام كما هو موضح في القسم السابع.

(55) يأخذ معدل تكاليف الدعم غير المباشرة الأدنى المشتق والبالغ 6.3 في المائة في الحساب تطبيق تكاليف الدعم غير المباشرة المخفضة أو المتنازل عنها لبعض المساهمات بما يتماشى مع المادة الثالثة عشرة-4 من اللائحة العامة.

## القسم السادس: آلية تمويل الخدمات المؤسسية

### لمحة عامة

294- يلخص هذا القسم من خطة الإدارة (2022-2024) آلية تمويل الخدمات المؤسسية، التي اعتمدت عام 2014، وطبيعة خدمات الدعم التي ترمي الآلية إلى تغطيتها في عام 2022.

### آلية تمويل الخدمات المؤسسية

295- آلية تمويل الخدمات المؤسسية هي آلية متجددة<sup>(56)</sup> تمكن البرنامج من تقديم الخدمات على نحو اقتصادي وفعال من خلال ثلاثة صناديق: مركز الأسطول، ومرفق الميزنة الرأس مالية، وأنشطة تقديم الخدمات نظير أتعاب. وتعمل الآلية كأداة داخلية لإدارة العمليات بمرونة ولا تتطلب مساهمات من المانحين.

### زيادة سقف الخدمات المؤسسية

296- في خطة الإدارة للفترة 2016-2018، رُفِع السقف البالغ 70 مليون دولار أمريكي الذي اعتمده المجلس في عام 2014 لآلية تمويل الخدمات المؤسسية إلى 82 مليون دولار أمريكي. ويطلب البرنامج زيادة أخرى في السقف ليصل إلى 147 مليون دولار أمريكي.

297- وقد أدى النمو الكبير الذي حققه البرنامج منذ اعتماد آلية تمويل الخدمات المؤسسية إلى زيادة الطلب، ولا سيما على سلف مرفق الميزنة الرأس مالية وسلف تقديم الخدمات نظير أتعاب. وفي عام 2014، حُدِد سقف الآلية بمبلغ 70 مليون دولار أمريكي، وكانت الآلية تشكل 1.7 في المائة من مجموع خطة التنفيذ البالغ 4.20 مليار دولار أمريكي. ومع الزيادة المقترحة في السقف والتي سترفعه إلى 147 مليون دولار أمريكي، فإن الآلية ستشكل 1.7 في المائة من مجموع خطة التنفيذ لعام 2022 البالغة 8.5 مليار دولار أمريكي. وتهدف الزيادة المطلوبة في السقف إلى مواكبة النمو المتوقع أن تكون نسبته 102 في المائة في خطط التنفيذ بين عامي 2014 و2022.

298- وتتسبب هذه الدرجة من النمو في ضغوط شديدة على آلية تمويل الخدمات المؤسسية، فقد باتت هذه الآلية تدعم عددا متزايدا من المشروعات المتعددة السنوات التي تتطلب استثمارات رأس مالية. وبالإضافة إلى ذلك، ونتيجة لعملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة، يمكن أن يكون هناك حاجة في بداية كل سنة تقويمية، وفي عدد متزايد من الخدمات المؤسسية التي يمكن ربطها مباشرة بالخطط الاستراتيجية القطرية، إلى مخصصات تمويلية تخضع لاسترداد التكاليف خلال العام عند تقديم الخدمات.

299- ويبين الجدول سادسا-1 الزيادة المطلوبة حسب الصندوق.

الجدول سادسا-1: السقف الحالي والمقترح للخدمات المؤسسية		
الوصف	السقف الحالي (مليون دولار أمريكي)	السقف الجديد المقترح (مليون دولار أمريكي)
مركز الأسطول سلف لخدمات الأسطول المقدمة لجميع مكاتب البرنامج وعملياته	15	15
مرفق الميزنة الرأس مالية سلف للمشروعات المتعددة السنوات التي يمكن أن تدل على فوائد قابلة للقياس الكمي	47	82

50	20	أنشطة تقديم الخدمات نظير أتعاب سلف للخدمات أو الأنشطة المؤسسية، يتم استردادها عادة من الخطط الاستراتيجية القطرية، ووحدات المقر، والمكاتب العالمية
147	82	المجموع

### مركز الأسطول

- 300- يوفر صندوق مركز الأسطول سلفاً للحسابات الخاصة تغطي التكاليف الرأسمالية والتشغيلية لخدمات الأسطول، وهي سلف تُسترد لاحقاً من خلال رسوم على تأجير المركبات تُحمّل على ميزانيات مكاتب البرنامج أو الخطط الاستراتيجية القطرية أو مصادر التمويل الأخرى التي استخدمت الخدمات. وتمكّن آلية التمويل هذه البرنامج من تحسين المشتريات المركزية من خلال شراء المركبات بالجملة، في حين أن آلية خدمة التأجير الشفافة ودورة العمر البالغة خمس سنوات للمركبة الخفيفة وثمان سنوات للمركبة المدرعة تمكّن مكاتب البرنامج من التخطيط ومواءمة تمويلها وفقاً لذلك.
- 301- وتضم خدمة أسطول البرنامج في الوقت الحالي أكثر من 2 600 مركبة مستأجرة في حافطتها وهي تقدم خدمات شاملة لإدارة الأسطول من خلال الجمع بين التأجير المركزي للمركبات ودعم النظام وتحليل البيانات والخدمات التقنية والاستشارية والتدريب في مركز واحد للخبرة.
- 302- وقد اكتسب تعاون البرنامج مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين زخماً فيما يتعلق بإنشاء هيكل مشترك لتقديم خدمات الأسطول إلى وكالات الأمم المتحدة الأخرى في إطار خطة إصلاح الأمم المتحدة، حيث ركز موظفو المنظمين على إدارة المشروعات ومسارات العمل والمنجزات المتوخاة. ووضعت جدول زمني طموح يهدف إلى توريد مركبات مؤجرة إلى وكالة أخرى قبل نهاية عام 2021. وفي الوقت نفسه، يواصل مركز إدارة الأسطول في البرنامج العمل مع منظمة الأغذية والزراعة لوضع اللمسات الأخيرة على اتفاق عالمي بشأن تقديم خدمات التأجير.
- 303- ويوفر صندوق مركز الأسطول سلفاً لحسابين خاصين هما: البرنامج العالمي لتأجير المركبات ونظام التأمين الذاتي. ويبلغ الإنفاق المتوقع لعام 2022 ما مجموعه 38.5 مليون دولار أمريكي، منها 37.3 مليون دولار أمريكي للبرنامج العالمي لتأجير المركبات و1.2 مليون دولار أمريكي للتأمين الذاتي.
- 304- وتكفي الإيرادات المتوقعة من إيجارات المركبات في عام 2022 لتغطية النفقات السنوية للحسابين الخاصين؛ ولذا فإنه لن يتعين تقديم قرض لهما في عام 2022. على أنه إذا طرأ طلب غير متوقع من عمليات البرنامج ووكالات الأمم المتحدة الأخرى مثل منظمة الأغذية والزراعة، فإن صندوق مركز الأسطول سيكون قادراً على تقديم السلف من الرصيد الافتتاحي المتوقع البالغ 5 ملايين الدولار الأمريكي.

### مرفق الميزنة الرأسمالية

- 305- أنشئ مرفق الميزنة الرأسمالية في خطة الإدارة للفترة 2014-2016 كصندوق متجدد يمكّن البرنامج من تقديم السلف للمشروعات المتعددة السنوات ومن تلقي المدفوعات من ميزانيات الحافظة القطرية أو من مصادر التمويل الأخرى خلال فترات زمنية متفق عليها. ويفرض سقف المرفق حداً أقصى للقيمة المسموح بها للمشروعات المعتمدة مطروحاً منه أقساط السداد للمرفق في أي وقت. وسقف المرفق محدد حالياً بمبلغ 47 مليون دولار أمريكي.
- 306- وبموجب ترتيبات حوكمة الميزانية الحالية، يجري تقييم طلبات الحصول على سلف من مرفق الميزنة الرأسمالية على أساس عائد الاستثمار، والمساهمات في كفاءة التكلفة، وفعالية البرامج والإدارة، وجدوى خطة السداد. وتتولى لجنة التخصيص الاستراتيجية للموارد الموافقة على طلبات السلف قبل عرضها على المدير التنفيذي للموافقة النهائية.
- 307- وفي المرحلة الأولى، يُجري مرفق الميزنة الرأسمالية تخصيصاً للسلف التي ينبغي توفيرها للطلبات التي تمت الموافقة عليها. ويبلغ مجموع المخصصات المعتمدة لعام 2022 ما قدره 27.4 مليون دولار أمريكي، مما يشمل سلفاً مقدماً إلى مشروعات

متعددة السنوات كانت قد تلقت أموالاً في عام 2021 أيضاً، من قبيل السلف المقدمة لتنفيذ استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه، ولتطوير منصة إدارة رأس المال البشري، ولبناء أماكن عمل للمكتب القطري في مالي. كما ستقدم السلف لإدخال تحسينات على أماكن العمل في نيبال وأوغندا ومشروعات كفاءة الطاقة. ويرد وصف بعض المشروعات الرئيسية التي تلقت سلفاً من مرفق الميزنة الرأسمالية في الإطار أدناه.

308- وبالإضافة إلى هذه المشروعات المعتمدة، من المتوقع أن ترد طلبات قروض لمشروعات تقدر قيمتها بنحو 21 مليون دولار أمريكي. ومن بين هذه المشروعات مشروع تطوير مكتب منطقة أبيشي في تشاد لاستخدامه كمكان عمل مشترك للأمم المتحدة، ومشروع دار الأمم المتحدة في الجزائر وملاوي. ويمكن أن تُطرح طلبات لأماكن عمل مشتركة للأمم المتحدة في عام 2022 وما بعده في سياق إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، كما يُمكن أن تُطرح طلبات أخرى تتعلق بطرق العمل الجديدة وتنفيذ نظام الإدارة البيئية لعمليات دعم البرنامج.

309- وفي عام 2022، يُتوقع أن تبلغ قيمة مدفوعات السداد الإجمالية 6.7 مليون دولار أمريكي من المشروعات التي نُفّذت في السنوات السابقة، من قبيل تنفيذ منصة البرنامج الرقمية لإدارة بيانات المستفيدين والتحويلات (سكوب) في جنوب السودان، وزيادة أسطول الشاحنات في إثيوبيا، وبناء أماكن عمل في مالي. وسيستمر السداد مقابل السلف المقدمة للمشروعات الجارية والجديدة المعتمدة في عام 2022 وفقاً لجدول السداد المتفق عليها عند الموافقة على كل المشروع. وتتولى شعبة التخطيط والأداء المؤسسين رصد مدفوعات السداد.

310- وعلى ضوء الطلبات المستمرة والمتوقعة على قروض مرفق الميزنة الرأسمالية في عام 2022، بما في ذلك السلف المزمعة في عام 2022 وخطط السداد، تُطلب زيادة قدرها 35 مليون دولار أمريكي في سقف مرفق الميزنة الرأسمالية، مما يرفع هذا السقف إلى 82 مليون دولار أمريكي.

### طلبات تمت الموافقة عليها مؤخرا للحصول على قروض من مرفق الميزنة الرأسمالية

#### تنفيذ نظام "سكوب" في جنوب السودان

سيطبق جنوب السودان نظام "سكوب" بهدف توسيع نطاق التسجيل البيومتري للسكان المتضررين من الأزمة، مما يساهم بشكل مباشر في كفاءة عمليات البرنامج من حيث التكلفة، وكذلك في الصواب الداخلية. وسيُسدّد قرض المرفق من خلال رسم خدمة ومن مساهمات موجهة من الجهات المانحة لتمويل هذا الابتكار.

#### رأسمال لبناء مرافق جديدة في المكاتب القطرية

مالي: سيشمل العمل في أماكن العمل الجديدة التكيف مع أساليب العمل القياسية الجديدة لما بعد جائحة كوفيد-19، والتحديثات الأمنية، وتركيب نظام للطاقة الشمسية لتحسين كفاءة الطاقة. ويلتزم المكتب القطري بسداد قرض مرفق الميزنة الرأسمالية في غضون ست سنوات (2022 إلى 2027). وستسدّد أقساط السداد من تكاليف الدعم المباشرة.

أوغندا: سيُشيد مبنى جديد أخضر مشترك بين البرنامج واليونيسف، يستوعب نسب إضافية من الموظفين تقارب 25 في المائة ويحقق الامتثال الكامل للمعايير الأمنية. وسيُسدّد القرض من تكاليف الدعم المباشرة على مدى 6.5 سنوات.

#### منصة إدارة رأس المال البشري

سيُقدّم الدعم لتنفيذ مشروع متعدد السنوات للتكنولوجيا ونظم التحليل المتطورة التي تسهل إدارة الأشخاص بكفاءة وفعالية، وتحسن خدمات الموارد البشرية وقرارات إدارة الموظفين التي تعتمد على البيانات. وعندما يتم التنفيذ، ستقل منصة إدارة رأس المال البشري من تكاليف الخدمات الخارجية لتجهيز كشوف المرتبات. وسيُسدّد قرض مرفق الميزنة الرأسمالية البالغة قيمته 13.3 مليون دولار أمريكي على مدى ست سنوات، على أساس مدفوعات سنوية تبلغ 2.23 مليون دولار أمريكي بدءاً من عام 2023 وباستخدام الوفورات الناتجة عن انخفاض تكاليف تجهيز كشوف المرتبات من طرف ثالث في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

#### استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه

تُشارك استراتيجية البرنامج لجمع التبرعات الرقمية<sup>(1)</sup> الناس في جميع أنحاء العالم في مبادرات مثل تطبيق تقاسم الوجبات (ShareTheMeal) (الذي مُنح جائزة أفضل تطبيق لعام 2020 من قبل "غوغل" و"أبل"). وتهدف الاستراتيجية إلى زيادة الإيرادات السنوية من الداعمين الأفراد وتعزيز معرفة البرنامج بحلول عام 2025. وفي عام 2019، وافق المجلس على الاستراتيجية، بما في ذلك نهج التمويل المقترح باستخدام مزيج يشمل استثمارات المبادرات المؤسسية الحاسمة، وقرضاً من مرفق الميزنة الرأسمالية، وجزءاً من الأموال المتبرع بها، وميزانية دعم البرامج والإدارة. وسيُسدّد قرض مرفق الميزنة الرأسمالية من الإيرادات المحتفظ بها على مدى خمس سنوات، من عام 2026 إلى عام 2030.

(1) WFP/EB.2/2019/4-A/Rev.1

#### أنشطة تقديم الخدمات نظير أتعاب

311- يوفر صندوق تقديم الخدمات نظير أتعاب سلفاً لتغطية تكاليف الخدمات الداخلية المقدمة مركزياً، على أن تُسدّد السلف على مدار السنة من الأتعاب المحصلة نظير الخدمات المقدمة. ولا يمكن أن تتجاوز السلف المستحقة في أي وقت السقف المحدد للصندوق، ولكن حجم التداول خلال العام يُمكن أن يتجاوز ذلك السقف.

312- وتشمل الخدمات التي تستفيد من سلف تقديم الخدمات نظير أتعاب التكاليف المتكررة المتعلقة بتكاليف تشغيل تكنولوجيا المعلومات المؤسسية (وهي تُسترد على أساس عدد الموظفين)، وأمن الموظفين، وسلامة الأغذية وجودتها، ونظام دعم التنفيذ اللوجستي. وفي إطار مسار عمل استرداد تكاليف عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة، ستصبح بعض عناصر التكلفة للمشتريات والشحن وإدارة المستفيدين مؤهلة أيضاً للحصول على سلف من الصندوق.

313- وقد بدأ تطبيق نموذج التمويل في عام 2013 لاسترداد التكاليف المتكررة للنظم المؤسسية لتكنولوجيا المعلومات والتوصيلية. وتغطي ميزانية السلف، التي تسترد على أساس عدد الموظفين، البنية التحتية القياسية لتكنولوجيا المعلومات والخدمات التعاقدية والتراخيص والأتعاب وتقدر بنحو 47 مليون دولار أمريكي في عام 2022، ويتعلق ما يقرب من 20 في المائة من هذه الميزانية

بالمقر العالمي و80 في المائة بالمكاتب القطرية. ويجري استرداد التكاليف كل ثلاثة أشهر على أساس عدد الموظفين في وحدة البرنامج أو مكتبه الذي يتلقى الخدمات.

314- ويغطي الحساب الخاص لحالات طوارئ أمن الموظفين التكاليف المتعلقة بالامتثال الأمني والرقابة الأمنية، ودعم إدارة المخاطر، والتحليل الأمني، والمشاركة في العمليات الميدانية. وتدعم هذه الأنشطة المكاتب القطرية في الامتثال للمعايير الأمنية الدنيا للعمل. وتغطي التكاليف الموظفين والتدريب والسفر والأدوات. وتبلغ النفقات المتوقعة لعام 2022 ما قدره 5 ملايين دولار أمريكي، سٌسترد من الرسوم المدرجة في تكاليف المركز القياسية.

315- ويمكن أيضا إعطاء السلف من صندوق تقديم الخدمات نظير أتعاب إلى الحساب الخاص لسلامة الأغذية وجودتها بغية دعم المكاتب القطرية بأنشطة سلامة الأغذية وجودتها في جميع عملياتها. وُسُترد التكاليف الكاملة من خلال تكاليف التحويلات الغذائية، ولكن من المتوقع ألا تتطلب خدمات سلامة الأغذية وجودتها سلفا من هذا الصندوق في عام 2022.

316- وكما أظهرت عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة، يمكن أن يُنسب كثير من الأنشطة الأساسية بصورة مباشرة إلى عمليات المكاتب القطرية. ولضمان تمويل الأنشطة من أنسب مصادر التمويل، فإن الأنشطة التي يمكن ربطها بالخطط الاستراتيجية القطرية تُحمّل على تلك الخطط. وتشمل معايير الأنشطة التي تندرج في هذه الفئة تحديد ما إذا كانت طبيعة هذه الأنشطة تتصل بالمعاملات وليست معيارية. وتستوفي هذا المعيار مجموعة فرعية من الأنشطة في ثلاث وظائف – إدارة المستفيدين، وخدمات الشحن، وخدمات الشراء – ومن المتوقع لها أن تخضع لترتيبات تقديم الخدمات نظير أتعاب. ويبلغ الحجم المتوقع لمعاملات الخدمات المحددة لتمويلها من خلال التحميل المباشر على الخطط الاستراتيجية القطرية 12.4 مليون دولار أمريكي. وهناك بعض أنشطة خدمات الشراء والشحن المتصلة بالمعاملات وكانت تمول في السابق من ميزانية دعم البرامج والإدارة وحدها، وعناصر من إدارة المستفيدين، وهي تصنف كخدمات مباشرة وتخضع لاسترداد التكاليف. وعلى هذا فإن هذه التكاليف لا تظهر على أنها تكاليف "أساسية" في خطة الإدارة.

317- وسُستخدم السلف من صندوق تقديم الخدمات نظير أتعاب في الأنشطة التالية:

◀ **خدمات الشحن:** توفير خدمات النقل البحري – تقديم العطاءات والتفاوض والحجز وتتبع العقود وتسويتها – بشكل أساسي لحركة الأغذية الموزعة من خلال عمليات البرنامج، ولكن قد تكون أيضا للمواد غير الغذائية المستخدمة في عمليات البرنامج. وسمول ما يقدر بنحو 2.7 مليون دولار أمريكي من خلال التحميل المباشر على الخطط الاستراتيجية القطرية. وسيستمر تمويل الخدمات المعيارية والرقابية والاستراتيجية والاستشارية التي تقدمها وحدة الشحن والمحددة ميزانيتها بمبلغ 3.5 مليون دولار أمريكي، من ميزانية دعم البرامج والإدارة. وستحمّل أي خدمات أخرى مقدمة للشركاء في المجال الإنساني أو الدعم التقني المقدم للحكومات بهدف تعزيز القدرات، كتكاليف مباشرة على الحسابات الخاصة أو الخطط الاستراتيجية القطرية، حسب الاقتضاء.

◀ **خدمات المشتريات:** توفير الأغذية والمواد غير الغذائية والخدمات – تقديم العطاءات والتفاوض والتعاقد والتسوية – لعمليات البرنامج. وسمول ما يقدر بنحو 2.7 مليون دولار أمريكي من خلال التحميل المباشر على الخطط الاستراتيجية القطرية. وسمول تعزيز المشتريات المستدامة وتقوية الدعم الميداني والخدمات المعيارية والرقابية والاستراتيجية والاستشارية التي تقدمها وحدة المشتريات والمحددة ميزانيتها بمبلغ 4.4 مليون دولار أمريكي، من ميزانية دعم البرامج والإدارة.

◀ **إدارة المستفيدين:** توفير وصيانة الأدوات والخدمات الاستشارية للإدارة الكاملة لبيانات المستفيدين من البرنامج، والتي تشمل أنشطة التحديد، والتسجيل، والتخطيط، والتحقق، والقيد، والتسوية، والإبلاغ. وسمول ما يقدر بنحو 7 ملايين دولار أمريكي من خلال التحميل المباشر على الخطط الاستراتيجية القطرية.

318- أثبتت آلية تمويل الخدمات المؤسسية، وبالذات مرفق الميزنة الرأسمالية وأنشطة تقديم الخدمات نظير أتعاب، أنها أداة ناجحة لتحقيق منافع قابلة للقياس للبرنامج. ومنذ إنشاء مرفق الميزنة الرأسمالية في عام 2014، لم يسجل أي عمليات شطب، وقد تلقى

عددا متزايدا من طلبات القروض لدعم عمليات البرنامج وتعزيز واجبه في الرعاية تجاه موظفيه والبيئة. وسيشمل نموذج الأعمال الجديد الذي تقدمه عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة زيادة في طلبات السلف من آلية تقديم الخدمات نظير أتعاب، والتي دعمت بنجاح كثيرا من الخدمات المؤسسية وحسنت إمكانية التنبؤ بالعمليات من خلال التمكين من تمويل التزامات تقديم الخدمات في بداية العام. ولذلك فإن الأمانة توصي بزيادة سقف تمويل الخدمات المؤسسية من 82 مليون دولار أمريكي إلى 147 مليون دولار أمريكي.

## القسم السابع: حالة الاحتياطيات

### لمحة عامة

- 319- الحساب العام هو فئة منفصلة من فئات الأموال تُقَدِّد فيه المبالغ المستردة من تكاليف الدعم غير المباشرة والإيرادات المتنوعة والمساهمات المتلقاة غير المخصصة لفئة برامجية معينة أو لمشروع محدد أو لمشروع ثانوي.
- 320- والاحتياطيات هي حسابات أنشأها المجلس لتمويل أنشطة محددة. ولدى البرنامج أربعة احتياطيات عاملة: الاحتياطي التشغيلي؛ واحتياطي مرفق الإدارة الشاملة للسلع؛ وحساب الاستجابة العاجلة؛ وحساب تسوية دعم البرامج والإدارة. ويُحتفظ باحتياطي تشغيلي في إطار الحساب العام، على النحو المطلوب بموجب المادة 10-5 من النظام المالي، لضمان استمرار العمليات في حال وقوع عجز مؤقت في الموارد. وبالإضافة إلى ذلك، يُستخدم الاحتياطي التشغيلي لإدارة المخاطر المرتبطة بمرفق الإقراض الداخلي للمشروعات.
- 321- ويقدم هذا القسم لمحة عامة عن حساب تسوية دعم البرامج والإدارة وعن الجزء غير المخصص من الحساب العام.

### حالة حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

- 322- يسجل حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، الذي أنشئ عام 2002، الفروق بين إيرادات البرنامج من تكاليف الدعم غير المباشرة ونفقاته على دعم البرامج والإدارة خلال الفترة المالية. ويعمل رصيد الحساب كشبكة أمان لتغطية مخاطر وقوع نقص في إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة في مقابل نفقات دعم البرامج والإدارة. وفي عام 2015، وافق المجلس على استخدام حساب التسوية في المبادرات المؤسسية الحاسمة،<sup>(57)</sup> التي تمكن البرنامج من الاستثمار في مبادرات مستدامة تتطلب استثمارات غير متكررة، ومن تحسين تقديم الخدمات للمستفيدين. ورهنا بموافقة المجلس، يمكن أيضا استخدام حساب التسوية لأغراض صناديق الدعم المواضيعي ولتعزيز احتياطيات البرنامج.
- 323- وفي أعقاب استعراض للرصيد الأمثل لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة،<sup>(58)</sup> حُدد مستوى مستهدف للحساب يغطي خمسة أشهر من نفقات دعم البرامج والإدارة، كما حُدد له "حد أدنى" يعادل شهرين من نفقات دعم البرامج والإدارة. ويوضح الجدول سابعاً-1 أرسدة الافتتاح والختام في حساب التسوية وحركته المتوقعة في عام 2021. ويعادل الرصيد الختامي المتوقع لعام 2021 والبالغ 266.9 مليون دولار أمريكي 7.2 أشهر من نفقات دعم البرامج والإدارة.

الجدول سابعاً-1: التوقعات لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة لعام 2021 (مليون دولار أمريكي)	
231.6	رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 31 ديسمبر/كانون الأول 2020
511.0	الإيرادات المتوقعة لتكاليف الدعم غير المباشرة لعام 2021 (استناداً إلى الإيرادات المتوقعة البالغة 8.6 مليار دولار أمريكي)
443.5-	الميزانية الموافقة عليها لدعم البرامج والإدارة لعام 2021
32.2-	المسحوبات من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في عام 2021
10.0-	– صندوق تعويضات انتهاء الخدمة
22.2-	– استراتيجية القطاع الخاص
266.9	الرصيد المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 31 ديسمبر/كانون الأول 2021

<sup>(57)</sup> WFP/EB.A/2015/6-C/1. تتمثل المعايير فيما يلي: يجب أن يكون الاقتراح لمرة واحدة لا تتكرر؛ وألا تغطيه الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة؛ وألا تكون له علاقة بمشروع ما؛ وأن يكون بحاجة إلى تمويل يمكن التنبؤ به؛ وألا يكون من المحتمل أن يولد استثمارات إضافية كافية من الجهات المانحة؛ وأن يركز على التغيير التنظيمي.

<sup>(58)</sup> WFP/EB.2/2015/5-A/1/Rev.1.

### حساب تسوية دعم البرامج والإدارة والمبادرات المؤسسية الحاسمة لعام 2022

324- في ضوء الرصيد السليم المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في بداية عام 2022، تقترح الأمانة الاستثمار في مبادرتين مؤسستين حاسمتين يبلغ مجموعهما 42.4 مليون دولار أمريكي. ويُظهر الجدول سابعاً-2 التوقعات لحساب التسوية في عام 2022. ويبلغ الرصيد المتوقع للحساب 229.4 مليون دولار أمريكي في 31 ديسمبر/كانون الأول 2022، أي ما يعادل 5.6 أشهر من نفقات دعم البرامج والإدارة، مما يوفر احتياطياً إضافياً يتجاوز المستوى المستهدف المحدد بخمسة أشهر في حال عدم تحقق توقعات الإيرادات في عام 2021 أو عام 2022.

الجدول سابعاً-2: التوقعات لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة لعام 2022 (مليون دولار أمريكي)	
266.9	الرصيد المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 31 ديسمبر/كانون الأول 2021
501.0	الإيرادات المتوقعة لتكاليف الدعم غير المباشرة لعام 2022 (استناداً إلى الإيرادات المتوقعة البالغة 8.4 مليار دولار أمريكي)
496.1-	الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2022
42.4-	المسحوبات من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في عام 2022
17.1-	– استراتيجية القطاع الخاص
25.3-	– الاستثمار في العاملين في البرنامج
229.4	الرصيد المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 31 ديسمبر/كانون الأول 2022
206.7	الحجم المستهدف لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة لعام 2022 (ما يعادل 5 أشهر من مصروفات دعم البرامج والإدارة)
82.7	الحد الأدنى لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة لعام 2022 (ما يعادل شهرين من مصروفات دعم البرامج والإدارة)

### استخدام حساب تسوية دعم البرامج والإدارة للمبادرات المؤسسية الحاسمة

#### المبادرة المتعددة السنوات بشأن استراتيجية القطاع الخاص (17.1 مليون دولار أمريكي في السنة الثالثة)

325- للتمكن من إنقاذ المزيد من الأرواح وتغيير حياة المزيد من الناس، يخطط البرنامج لزيادة التمويل بشكل كبير من القطاع الخاص، وذلك في المقام الأول من خلال برنامج جمع الأموال من الأفراد، مما يُعتبر مصدراً كبيراً ومتنامياً لأموال كثيراً ما تُمنح على أساس مرّن ويمكن استخدامها لتلبية مجالات من عمل البرنامج تشتد فيها الحاجة. ووفقاً لتوقعات استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه،<sup>(59)</sup> التي وافق عليها المجلس في دورته العادية الثانية لعام 2019، فإن الإيرادات البالغة من برنامج جمع الأموال من الأفراد – الذي يعمل في جميع أنحاء العالم من خلال تطبيق تقاسم الوجبات (ShareTheMeal)، وموقع wfp.org، ورابطتي "أصدقاء البرنامج" في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان – سترتفع من 17.6 مليون دولار أمريكي في عام 2018 إلى 172 مليون دولار أمريكي في عام 2025. ومن المتوقع خلال فترة الاستراتيجية (2020-2025) أن تتحقق إيرادات إجمالية تراكمية يبلغ 684 مليون دولار أمريكي من تبرعات الأفراد حول العالم. ويبلغ مجموع استثمارات المبادرة المؤسسية الحاسمة التي تجري مناقشتها هنا 52.3 مليون دولار أمريكي خلال الفترة 2020-2022 وهي تتعلق بنمو برنامج جمع الأموال من الأفراد وحده في إطار الركيزة 2 من استراتيجية القطاع الخاص – الإيرادات.

326- وقد أحرز حتى الآن تقدماً مُرضٍ مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية، كما هو موضح في التقارير الفصلية التي صدرت في عامي 2020 و2021. وفي عام 2020، ارتفع الإيرادات المتحققة من الأفراد إلى 50 مليون دولار أمريكي، وتم اجتذاب 700 000 داعم جديد من جميع أنحاء العالم. وفي عام 2021، يسير كل من تطبيق تقاسم الوجبات، وفريق جمع التبرعات على موقع wfp.org، ورابطتي أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية وفي اليابان، على مسار سليم يمكن من جمع 77.5 مليون دولار أمريكي بحلول نهاية العام، فقد تم بالفعل جمع 61 بالمائة من هذا المجموع بحلول منتصف العام. ويرجع ارتفاع نسبة

(59) WFP/EB.2/2019/4-A/Rev.1

الإيرادات التي تم تحقيقها بالفعل إلى تلقي إيرادات مرتفعة بشكل خاص من رابطة البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية عام 2021 بعد نجاح حملة جمع التبرعات في الفصل الأخير من عام 2020.

327- ويجري تجاوز مؤشرات الأداء الرئيسية لتبرعات الأفراد باستمرار. وقد تم تجاوز العائد المستهدف للإنفاق الإعلاني (ROAS) البالغ 1.7 لمدة 12 شهرا بعد أول تبرع من داعم جديد في عام 2020، وبلغ معدل العائد التقديري 2.0 عبر جميع الأفرقة والقنوات. واستثمر فريق تطبيق تقاسم الوجبات وفريق موقع wfp.org معا ما مجموعه 10.2 مليون دولار أمريكي في عام 2020، وهو ما حقق إيرادات قدرها 18.8 مليون دولار أمريكي بحلول نهاية عام 2020، مع أن كثيرين من الداعمين الجدد قدموا التبرعات لجزء من العام فقط وليس لمدة 12 شهرا كاملة. وفي عام 2021، تم تخصيص 18.25 مليون دولار أمريكي لفريقي جمع التبرعات المذكورين، وذلك من أصل مبلغ 22.15 مليون دولار أمريكي المخصص للاستثمار في المبادرة المؤسسية الحاسمة لهذا العام. ويواصل الداعمون الجدد الذين اجتذبهم الفريقان في عام 2020 التبرع بسخاء في عام 2021 وقد تجاوزوا بالفعل العوائد الطويلة الأجل المتوقعة في نموذج الاستثمار.

الجدول سابعا-3: توقعات الإيرادات من القطاع الخاص لعام 2021 (مليون دولار أمريكي)		
مسار الإيرادات	التبرعات المستلمة حتى 30 يونيو/حزيران 2021	مجموع التبرعات المتوقعة لعام 2021*
الشركات	37.5	53
المؤسسات	297.4	315
الأفراد**	47.3	77.5
<b>المجموع</b>	<b>382.2</b>	<b>445.5</b>

\* تم حساب التوقعات المستهدفة على أساس الاحتمال المرتفع + الاحتمال المتوسط + 30 في المائة من الاحتمال المنخفض.  
\*\* تشمل فئة "الأفراد" الإيرادات من منظمات "الأصدقاء"، وقد تجاوزت الإيرادات من هذه الفئة الهدف بشكل كبير في منتصف العام بسبب الإيرادات الأعلى من المتوقع التي حققتها من رابطة أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية.

328- وفي منتصف العام الثاني من تنفيذ استراتيجية القطاع الخاص، تم بلوغ معلم هام إذ أصبح من الممكن الآن تقييم أداء الداعمين الجدد الذين اجتذبوا في عام 2020. وقد حققت التبرعات المقدمة من الداعمين الجدد الذين اجتذبوا في عام 2020 عائدا تراكميا للإنفاق الإعلاني بلغ 2.8، ومع استمرار العديد من الداعمين في التبرع طوال عام 2021، فإن هذا العائد سيرتفع بحلول نهاية العام. وبالتالي، فإن المانحين الذين اجتذبوا في عام 2020 يسرون على طريق سليم يمكنهم من تجاوز هدف عائد الإنفاق الإعلاني لمدة 12 شهرا والمحدد بمعدل 1.7 وهدف العائد على مدار 24 شهرا والمحدد بمعدل 2.9، وذلك بحلول نهاية عام 2021.

329- وبفضل النمو المستمر في برنامج جمع الأموال من الأفراد، يتقدم البرنامج نحو تحقيق هدفه استراتيجي القطاع الخاص المتمثلين في تطوير مسار مستدام للإيرادات وتنويع الدخل. ومن شأن دمج تطبيق تقاسم الوجبات في شعبة الشركات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه في البرنامج أن يمكنه من العمل بشكل أكمل مع مجموعة أكبر من الداعمين الأفراد ومن تسخير الفرص لتقاسم الخبرات والأفكار مع فريق تبرعات الأفراد. وعلى الرغم من استمرار التحديات الاقتصادية العالمية المتعلقة بجائحة كوفيد-19، فإن الدعم المتواصل من الداعمين الحاليين والنمو في عدد الداعمين الجدد الذين يتبرعون للبرنامج والمنظمات المماثلة في جميع أنحاء العالم يقدمان دليلا على أن تبرعات الأفراد هي نهج قادر على الصمود لتوليد أموال مستدامة ومرنة للبرنامج.

330- ويحدد الجدول سابعا-4 مؤشرات الأداء الرئيسية التي يجري رصدها منذ بدء المبادرة المؤسسية الحاسمة في عام 2020. والمؤشرات هذه تُجمع حسب المنجزات المتوخاة.

الجدول سابعا-4: مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف للفترة 2020-2022 والنتائج في عام 2020

هدف عام 2022	هدف عام 2021	هدف عام 2020	المتحقق في عام 2020	مؤشر الأداء الرئيسي
<b>المنجز المتوخى 1: زيادة مجموع الإيرادات من تبرعات الأفراد للبرنامج</b>				
112.0	77.5	40.0	50.2	مجموع التمويل من الأفراد (مليون دولار أمريكي)
82.0	46.0	16.5	17.8	إيرادات "الاكتساب المدفوع" (مليون دولار أمريكي)*
<b>المنجز المتوخى 2: ضمان عائد مرتفع على الاستثمار</b>				
1 : 1.7			1:2.0	متوسط عائد 12 شهرا على الإنفاق الإعلاني
<b>المنجز المتوخى 3: اجتذاب داعمين رفيقي القيمة، بما يشمل الداعمين المنتظمين</b>				
لمرة واحدة: 50.0 منتظم: 16.0		لمرة واحدة: 21.3 منتظم: 21.3	متوسط التبرع، والتبرع المنتظم، والهبة المقدمة لمرة واحدة (دولار أمريكي)	

\* يرجى الرجوع إلى الفقرة 331 للاطلاع على شرح إيرادات "الاكتساب المدفوع".

331- وتقيس مؤشرات الأداء الرئيسية للمنجز المتوخى 1 التقدم عن طريق تتبع الإيرادات المجموعة لعمليات البرنامج. ويوضح الجدول سابعاً-4 أن الأموال المجموعة في عام 2020 بلغت 50.2 مليون دولار أمريكي، مقارنة بالهدف المحدد بمبلغ 40 مليون دولار أمريكي. وبحلول منتصف عام 2021، تم جمع 47.3 مليون دولار أمريكي من أصل المبلغ المستهدف للعام وهو 77.5 مليون دولار أمريكي. وبالإضافة إلى تتبع مجموع الإيرادات من الأفراد، من الأهمية بمكان أن تُرصد الإيرادات من الاستحواذ المدفوع (أي الإيرادات المستمدة من الاستثمارات في أنشطة وأدوات اجتذاب داعمين جدد) من أجل تقييم كل من إجمالي الإيرادات المجموعة والأداء، وهو ما يتم تتبعه بمؤشري الأداء الرئيسيين 2 و3. ويقيس مؤشر الأداء الرئيسي للمنجز المتوخى 2 العائد على النفقات الإعلانية المتوقع خلال فترة 12 شهراً، مع التركيز على النسبة بين إيرادات من الأنشطة الإعلانية المدفوعة والإنفاق على وسائل الإعلام بهدف ضمان حصول البرنامج على مردود كاف على الأموال التي يستثمرها. أما مؤشر الأداء الرئيسي للمنجز المتوخى 3 فهو يقيس نجاح الاستثمار من خلال تتبع قيم التبرعات الواردة من المتبرعين لمرة واحدة والمتبرعين المنتظمين. ويجري تجميع مؤشرات الأداء الرئيسية الثلاثة للوصول إلى عائد الإنفاق الإعلاني المتوقع وتبعية لإظهار العائد الفعلي للإنفاق الإعلاني. ومن الممكن أن تختلف هذه القيم عن الأهداف المحددة لها وأن تحقق في الوقت نفسه هدف عائد الإنفاق الإعلاني الإجمالي، وهو ما يطرأ، على سبيل المثال، عندما يُعوّض متوسط تبرعات منخفضة نسبياً لكل داعم بتكلفة اكتساب منخفضة نسبياً لكل داعم.

332- وفي عام 2020، كان متوسط هدف التبرع لمرة واحدة 50 دولاراً أمريكياً، مقارنة بالمتوسط الفعلي البالغ 21 دولاراً أمريكياً؛ غير أن تكلفة اكتساب هذا النوع من المانحين بلغت 11 دولاراً أمريكياً، وهي أقل بكثير من القيمة المستهدفة البالغة 30 دولاراً أمريكياً. ومن المرجح أن يكون داعم البرنامج الأعلى قيمة على المدى الطويل هم أولئك الذين يقدمون مساهمات شهرية منتظمة. وكان أداء البرنامج أفضل من المتوقع من حيث متوسط التبرعات الشهرية من الداعمين المنتظمين، والذي بلغ 21 دولاراً أمريكياً في عام 2020، مقارنة بالمبلغ المقرر وهو 16 دولاراً أمريكياً. وفي عام 2021، ارتفع متوسط التبرعات الشهرية إلى 21.77 دولاراً أمريكياً؛ وهو أعلى بنسبة 36 في المائة مما هو مخطط له ويعوض عن انخفاض نسبة الداعمين الشريين المنتظمين الذين تم اجتذابهم، وهي نسبة كانت أقل من الهدف.

### التنفيذ والتخصيص في عام 2022

333- في عام 2022، سيستخدم الاستثمار في المبادرة المؤسسية الحاسمة لتغطية نفقات وسائط الإعلام والتكاليف المتعلقة باستخدام الاستشاريين الخارجيين لدعم فريقي جمع الأموال، وهما فريق تطبيق تقاسم الوجبات وفريق موقع wfp.org، التابعين لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه، وكذلك لدعم منظمات التمويل الخارجية، مثل رابطتي أصدقاء البرنامج في

اليابان وفي الولايات المتحدة الأمريكية، لتمكين هذه الأفرقة من تعظيم فرص الاستثمار والعوائد وتخفيف المخاطر.<sup>(60)</sup> ولا يُموَّل أيُّ من موظفي البرنامج من هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة. ويُستخدم جانب كبير من الاستثمار الإعلامي لفريقي جمع الأموال المذكورين لأغراض الإعلان على منصات وسائل التواصل الاجتماعي، في حين أن مبالغ أصغر تُخصص لمنصات أو منافذ أخرى كوسيلة للحفاظ على المرونة. ويوضح الجدول سابعاً-5 استخدام استثمار المبادرة المؤسسية الحاسمة من قبل أفرقة جمع الأموال على مدى سنوات المبادرة الثلاث.

الجدول سابعاً-5: استخدام استثمار المبادرة المؤسسية الحاسمة من قبل أفرقة جمع الأموال، 2020-2022 (مليون دولار أمريكي)			
فريق جمع الأموال	2020 الفعلي	2021 المتوقع*	2022 المتوقع*
فريق موقع wfp.org	4.3	8.9	6.8
فريق تقاسم الوجبات	6.4	8.9	6.8
رابطنا أصدقاء البرنامج في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية	2.4	4.4	3.4
<b>المجموع</b>	<b>13.1</b>	<b>22.2</b>	<b>17.1</b>

\* مخصصات عامي 2021 و2022 تقديرية.

334- وتخصص منظمات الأصدقاء الأموال وفقاً لأسواقها المحددة. من ذلك مثلاً أن رابطة أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة وضعت استثمارات كبيرة في برنامجها الرقمي الناجح، بينما ينصب تركيز رابطة أصدقاء البرنامج في اليابان حالياً على الاستثمار في جمع الأموال وجاهاياً.

335- وعلى النحو المتفق عليه مع المجلس في نهاية عام 2020، سيصدر البرنامج تقارير مالية فصلية وتقارير نصف سنوية عن التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية القطاع الخاص. وستُنظم أحداث دورية واجتماعات غير رسمية لتقديم تحديثات بشأن جوانب محددة من العمل المتطور الذي يقوم به البرنامج مع القطاع الخاص ولالتماس التعقيبات من أعضاء المجلس.

336- ويُقترح على المجلس أن يوافق على شريحة تمويل الاستثمار الثالثة والأخيرة التي تبلغ 17.1 مليون دولار أمريكي، وأن يصرّحاً. وفي حال الموافقة، لن يُفرج عن أموال الشريحة في يناير/كانون الثاني 2022 إلا إذا أظهر تقرير نتائج منتصف العام 2021 أن مؤشرات الأداء الرئيسية التي وافق عليها المجلس قد تحققت. وبعد الانتهاء من المبادرة المؤسسية الحاسمة، سيتم تمويل الجهود المتعلقة باستراتيجية الشركات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه من عوائد الاستثمار ونمو الإيرادات الواردة من مانحين من القطاع الخاص.

المبادرة المتعددة السنوات بشأن الاستثمار في العاملين في البرنامج (25.3 مليون دولار أمريكي في السنة الأولى)<sup>(61)</sup>

337- ستُحدّد الخطة الاستراتيجية الجديدة للفترة 2022-2026 موظفي البرنامج كعامل تمكيني رئيسي لتحقيق رسالته. ويلتزم البرنامج بتحقيق الامتياز في إدارة شؤون العاملين لتمكينه من مواصلة إنقاذ الأرواح وتغيير حياة الأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي. وتطرح سياسة شؤون العاملين في البرنامج<sup>(62)</sup> رؤية لقوة عاملة مستقبلية وإطاراً لتحقيق أربع من أولويات العمل ذات الصلة: "السرعة والمرونة"؛ "الأداء والتحسين"؛ "التنوع والشمول"؛ "الرعاية والمساندة".

<sup>(60)</sup> ستوفر التقارير الفصلية لعام 2021 تحديثات حول عوائد الاستثمار لفريقي تقاسم الوجبات وتبرعات الأفراد، وسيتم الإبلاغ عن نتائج منظمات الأصدقاء في نهاية العام.

<sup>(61)</sup> تستند القيمة الحالية إلى بيانات من عروض الميزانية تم تحليلها في 29 يوليو/تموز 2021.

<sup>(62)</sup> WFP/EB.A/2021/5-A.

- 338- ولتحقيق هذه الرؤية، سيدعم الاستثمار في هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة جهود إحداث تحول في القوة العاملة التي يحتاج إليها البرنامج للوفاء بولايته، وبناء مكان عمل محسن وشامل ويسوده الاحترام، ودعم صحة الموظفين ورفاههم. وسيُركز تنفيذ المبادرة على المستوى الميداني، بما يشمل تعزيز قدرات المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. وتسترشد هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة بسياسة شؤون العاملين في البرنامج والعناصر التمكينية ذات الصلة، مثل استراتيجية رفاه الموظفين، واستراتيجية الموارد البشرية، والنتائج المنبثقة عن التقييمات والاستقصاءات وعمليات المراجعة، والمداخلات المقدمة من المقر والمكاتب الإقليمية.
- 339- وتغطي المبادرة أنشطة غير متكررة تستغرق ثلاث سنوات. وستغطي ميزانية دعم البرامج والإدارة ما يرتبط بذلك من أنشطة متكررة أو تمويل. وكما هو متوقع في سياسة شؤون العاملين في البرنامج "يتطلب التنفيذ الفعال لسياسة شؤون العاملين عملية لإدارة التغيير الطويلة الأجل بطبيعتها، وتعكس نهجا مستداما ومنسقا وتدرجيا". وتتألف عملية إدارة التغيير من ثلاث مراحل مترابطة – الانتقال، والتعميم، والاستدامة – وتدعمها المنجزات المتوخاة الخمس للمبادرة المؤسسية الحاسمة: الإدارة الاستباقية للهياكل والوظائف؛ واكتساب المواهب المتنوعة واستبقاؤها؛ وتنمية الإمكانيات والقدرات؛ وتهيئة أماكن عمل شاملة ويسودها الاحترام؛ وسلامة الموظفين وصحتهم ورفاههم.
- 340- وخلال الفترة 2022-2024، يتمثل الغرض من المبادرة المؤسسية الحاسمة في دعم الامتياز في إدارة شؤون العاملين، والتغيير التنظيمي المطلوب، من خلال تعزيز القدرة التنظيمية للبرنامج في مجال إنشاء وتفعيل واستيعاب الأنشطة المؤسسية والمتعددة الوظائف التي تحقق الحاصلات المتوقعة من كل منجز متوخى. وحُدِّد الحاصلات والأنشطة المتوقعة التي تدعم مراحل الانتقال والتعميم لعملية إدارة التغيير في عام 2022 من خلال تحليل مفصل للمدخلات المقدمة من المقر والمكاتب الإقليمية كجزء من عملية الميزنة الاستراتيجية المتجهة من القاعدة إلى القمة. وستُحدِّد الحاصلات والأنشطة المتوقعة لعام 2023 بحلول منتصف عام 2022 بناء على ما يتحقق من تقدم. وسيجري أثناء فترة المبادرة المؤسسية الحاسمة استكشاف فرص التعميم، وعند الانتهاء من المبادرة المؤسسية الحاسمة في عام 2024، ستعم أي متطلبات مستقبلية لتعزيز القدرات والأنشطة ذات الصلة في ميزانية دعم البرامج والإدارة من خلال دمجها في الميزانية المتكررة المعتمدة لوظائف المقر العالمي وفي ميزانيات الحواظ القطرية للخطط الاستراتيجية القطرية. وترد لمحة عامة عن الميزانية المقترحة لكل منجز متوخى في الجدول سابعاً-6. ويتضمن الملحق السابع تفاصيل إضافية وتحليلاً مصنفاً حسب المنجز المتوخى والنشاط الذي يدعمه.

## موجز الميزانية

الجدول سابقا-6: المبادرة المؤسسية الحاسمة بشأن الاستثمار في العاملين في البرنامج – الميزانية (مليون دولار أمريكي) وعدد الموظفين المكافئين بدوام كامل، حسب المنجز المتوخى						
المنجز المتوخى		المجموع		المقر		المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية
الميزانية	المكافئ بدوام كامل	الميزانية	المكافئ بدوام كامل	الميزانية	المكافئ بدوام كامل	المكافئ بدوام كامل
المنجز المتوخى 1: الإدارة الاستباقية للهيكل والوظائف	7.1	54	4.5	29	2.7	25
المنجز المتوخى 2: اكتساب المواهب المتنوعة واستبقاؤها	4.0	29	2.4	14	1.6	15
المنجز المتوخى 3: تنمية الإمكانيات والقدرات	8.7	49	3.4	9	5.3	41
المنجز المتوخى 4: تهيئة أماكن عمل شاملة ويسودها الاحترام	1.0	9	0.9	7	0.1	2
المنجز المتوخى 5: سلامة الموظفين وصحتهم ورفاههم	4.4	23	0.4	2	4.1	21
<b>المجموع</b>	<b>25.3</b>	<b>164</b>	<b>11.6</b>	<b>61</b>	<b>13.7</b>	<b>103</b>

المكافئ بدوام كامل = عدد الموظفين والعاملين من غير الموظفين، مثل الاستشاريين.

341- ومن المتوقع أن يمثل المنجزان المتوخيان 1 و3 الجزء الأكبر من هذه المبادرات، وأن يشكلا معا 63 في المائة من مجموع الميزانية (25.3 مليون دولار أمريكي) ومجموع عدد المكافئين بدوام كامل من الموظفين (164 من الموظفين المكافئين بدوام كامل). وتُمثل إدارات المقر وشعبه 46 في المائة، أي 11.6 مليون دولار أمريكي من مجموع الميزانية، بينما تُمثل المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية النسبة المتبقية، وهي 54 في المائة، أي 13.7 مليون دولار أمريكي. وسيكون مجموع التكاليف في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية أعلى بسبب عدد الموظفين المكافئين بدوام كامل الذين تُشير التوقعات إلى أنهم سيكونون مطلوبين لدعم المبادرة المؤسسية الحاسمة.

## الأنشطة غير المتكررة المتعددة السنوات في المقر

- 342- تُنفذ في 14 إدارة وشعبة أنشطة لدعم تحقيق واحد على الأقل من المنجزات المتوخاة الخمسة.
- 343- وستشرف إدارة ثقافة مكان العمل على تمويل البناء والتعزيز المستمرين لثقافة تمكينية لمكان العمل من خلال التنفيذ المحلي المتسق للسياسات وإجراءات التحسين التي سيجري وضعها خصيصا لهذا الغرض، بما في ذلك السياسات والإجراءات المحددة من خلال القيم الأساسية للبرنامج وسياسة شؤون العاملين والاستقصاء العالمي لآراء الموظفين.
- 344- وستتاح في المقر موارد لتعزيز القدرات، وذلك أساسا في المكاتب الإقليمية والقطرية، بما يُعزّز عن الأولوية التي يوليها البرنامج لتنمية قوة عاملة متنوعة وأماكن عمل شاملة، وحاجته إلى إرساء عمليات وأنشطة جديدة على المستوى المحلي من أجل تكييف اكتساب المواهب وإلحاق الموظفين بالعمل واستبقائهم.
- 345- وتشمل المبادرة المؤسسية الحاسمة الأنشطة الأخرى المطلوبة لبناء القدرات الاستراتيجية على مستوى الإدارات. وسيقدم على سبيل المثال دعم إلى وظيفة الشراكات العالمية في البرنامج في مجال الإدارة الاستراتيجية للمواهب من أجل إسناد الأدوار المناسبة للموظفين المناسبين. وستُعزز إدارة وضع البرامج والسياسات المعارف والمهارات لموظفيها ولمجموعة من المديرين

القطريين ونواب المديرين القطريين من أجل مساعدتهم على أن يصبحوا أكثر نجاحا في وظائفهم وأكثر فعالية في دعم جهود تحقيق القضاء على الجوع.

### الأنشطة غير المتكررة المتعددة السنوات في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية

- 346- تُنفذ جميع المكاتب الإقليمية الست أنشطة لدعم تحقيق واحدة على الأقل من المنجزات المتوخاة الخمسة، وستتلقى المكاتب القطرية مساعدة معززة من المكاتب الإقليمية كي تتمكن من إدخال التغييرات المناسبة في الخطط الاستراتيجية القطرية.
- 347- ويعتمد أثر عملية إدارة التغيير على قدرة المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية على استيعاب المبادرات المتعددة وتطبيق المعايير والممارسات الجديدة. وتُمكن المبادرة المؤسسية الحاسمة المكاتب الإقليمية من إنشاء أو تعزيز القدرة على إدارة التغيير ودعم المكاتب القطرية، وذلك أساسا في مجالين اثنين، هما أنشطة التعيين وتطوير الموظفين، والصحة والسلامة المهنيان، بما في ذلك أنشطة إقليمية محددة.
- 348- ومن خلال أنشطة التعيين وتطوير الموظفين، سيستثمر البرنامج في تحسين نهجه في اكتساب المواهب عن طريق دمج أدوات لتقييم المرشحين، مثل اختبار القدرات أو اختبارات القياس النفسي والتدريب على إجراء المقابلات بالاستناد إلى الكفاءة، وتجهيز المديرين لدعم اكتساب المواهب. وسينصب التركيز الأساسي على اكتساب قوة عاملة للبرنامج من أجل المستقبل وتمكين البرنامج من رعاية تنوع القوة العاملة، بما في ذلك توفير فرص التطوير الوظيفي الفعال.
- 349- وستركز الأنشطة التي تغطي الصحة والسلامة المهنيين على تنفيذ المعايير التي تكفل تحقيق واجب الرعاية لجميع موظفي البرنامج في جميع الأقاليم، بما في ذلك توفير الدعم الطبي والتقني الضروري. وستدعم المبادرة المؤسسية الحاسمة أيضا البرنامج في توفير خدمات إدارة الحالات الطبية المسترشدة بالأدلة لجميع الموظفين على مستوى المكاتب الإقليمية والقطرية. وستشمل هذه الخدمات إدارة النصارح الطبية، والإجازات المرضية، والسفر، والإجلاء الطبي، والإعاقة، وتوفير الإرشاد للأفراد، والدعم النفسي والاجتماعي الجماعي للموظفين وأفراد أسرهم.

الجدول سابعاً-7: الميزانية حسب بند الإنفاق، 2022 (مليون دولار أمريكي)						
بند الإنفاق	المنجز المتوخى 1	المنجز المتوخى 2	المنجز المتوخى 3	المنجز المتوخى 4	المنجز المتوخى 5	المجموع
تكاليف الموظفين	3.8	3.0	3.9	0.3	3.5	14.6
تكاليف الموارد البشرية غير المتعلقة بالموظفين	1.5	0.3	1.6	0.4	0.4	4.3
التكاليف الأخرى غير المتعلقة بالموظفين	1.8	0.7	3.2	0.2	0.6	6.4
<b>المجموع</b>	<b>7.1</b>	<b>4.0</b>	<b>8.7</b>	<b>1.0</b>	<b>4.4</b>	<b>25.3</b>

350- يعرض الجدول سابعاً-7 تفاصيل توزيع التكاليف المقررة في إطار كل منجز من المنجزات المتوخاة الخمسة. وأدرجت تكاليف الموظفين كي تُعبّر عن الطابع المتعدد السنوات للمبادرة ووفقاً لأحكام إطار التوظيف (المقترح) للوظائف التي ستكون مطلوبة في البرنامج لمدة عام واحد أو أكثر. وتتعلق تكاليف الموارد البشرية غير المتعلقة بالموظفين المقترحة المخصصة أساساً للاستشاريين، بتوفير مشورة الخبراء من أجل تحقيق الوظائف الفنية في المدى القصير.

351- وتبلغ تكاليف الموظفين وتكاليف الموارد البشرية غير المتعلقة بالموظفين أعلى مستوى لها في إطار المنجزين المتوخيين 1 و3، إذ يصل مجموعها إلى 10.9 مليون دولار أمريكي، وتُعبّر عن الاستثمار المطلوب لتعزيز القدرات وتوفير التوجيه لمديري المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. وبالإضافة إلى ذلك، يرتبط أكثر من ثلاثة أرباع مجموع التكاليف الأخرى غير المتعلقة بالموظفين بهذين المنجزين المتوخيين. وتشمل التكاليف الأخرى غير المتعلقة بالموظفين، أي التكاليف غير المرتبطة ارتباطاً مباشراً بالتوظيف، تكاليف السفر في مهام رسمية، والتدريب، والوزام المكتبية، والاتصالات.

## مؤشرات الأداء الرئيسية

352- يُحدّد الجدول سابعاً-8 مؤشرات الأداء الرئيسية التي سترصد أثناء فترة تنفيذ المبادرة المؤسسية الحاسمة التي ستستغرق ثلاث سنوات. وتُصنّف مؤشرات الأداء الرئيسية حسب المنجز المتوخى. وعلى غرار مبادرات البرنامج الجديدة الأخرى، توضع مؤشرات الأداء الرئيسية وتختبر قبل جمع القياسات الأساسية وتحديد أهداف طموحة وقابلة للتحقيق. وترد في الملحق السابع تفاصيل إضافية عن مؤشرات الأداء الرئيسية الواردة في الجدول سابعاً-8.

الجدول سابعاً-8: مؤشرات الأداء الرئيسية وخطوط الأساس والأهداف لعام 2022، حسب المنجز المتوخى			
الهدف	خط الأساس	الميزانية	
		7.1	<b>المنجز المتوخى 1: الإدارة الاستباقية للهياكل والوظائف</b>
			عدد المكاتب القطرية التي تُتم عملية تخطيط القوة العاملة
			النسبة المئوية للوظائف التي يتم شغلها
			النسبة المئوية للقوة العاملة المعيّنة بعقود قصيرة الأجل
		4.0	<b>المنجز المتوخى 2: اكتساب المواهب المتنوعة واستبقاؤها</b>
			عدد ونسبة الطلبات الواردة من مجموعات متنوعة مختارة وعدد من يتم تعيينهم (كجزء من مبادرات التنوع والشمول في البرنامج)
			متوسط عدد الأيام التي يستغرقها عرض الوظيفة
		8.7	<b>المنجز المتوخى 3: تنمية الإمكانات والقدرات</b>
			عدد المكاتب القطرية التي تُبلغ عن تحسن المواءمة بين المهارات المطلوبة والمهارات المتاحة
		1.0	<b>المنجز المتوخى 4: تهيئة أماكن عمل شاملة ويسودها الاحترام</b>
			عدد الأنشطة المنجزة التي تروج لقيم البرنامج الأساسية، والالتزامات المتبادلة، والمعايير الأخلاقية
			عدد خطط عمل الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين التي تدخل حيز التنفيذ
		4.4	<b>المنجز المتوخى 5: سلامة الموظفين وصحتهم ورفاههم</b>
			النسبة المئوية للوحدات التي تمتلك لسياسة إدارة الأمن وإطار المساءلة في البرنامج
			عدد حالات الإصابة أو المرض الجديدة بسبب الخدمة

## الجزء غير المخصص من الحساب العام

353- المصدر الرئيسي لإيرادات الجزء غير المخصص من الحساب العام هو إيرادات الاستثمار المتأتمية من أرصدة البرنامج النقدية المحفوظ بها في حوافز الاستثمار والحسابات المصرفية وحسابات سوق المال وفي إيرادات الصرف الأجنبي على معاملات الخزنة، والتي تُقيد في الحساب العام تمثيلاً مع المادة 11-3 من النظام المالي.

354- وقد بلغ الرصيد الافتتاحي للجزء غير المخصص من الحساب العام 281 مليون دولار أمريكي في 1 يناير/كانون الثاني 2021، ومن المتوقع أن يصل إلى 298 مليون دولار أمريكي في نهاية عام 2022. والرصيد المتوقع للجزء غير المخصص من الحساب العام هو صافي مصروفات إدارة الخزنة (إدارة الاستثمار، والرسوم المصرفية والاستشارية، وتكاليف موظفي الخزنة) والمصروفات الأخرى (بما في ذلك البدلات/المشطوبات المتوقعة).

## الزيادة المقترحة في الاستخدام المعتمد سنوياً لفرع الخزنة من الجزء غير المخصص من الحساب العام

355- لضمان الإدارة المثلى لموارد البرنامج المالية وتعزيز رصد المخاطر المالية، سلطت لجنة الاستثمار في البرنامج الضوء على الحاجة إلى زيادة قدرات فرع الخزنة وموظفيه وتكاليف الدعم الأخرى الخاصة به. ويوصى بهذه الاستثمارات كطريقة لتمكين البرنامج من أن يدير بصورة فعالة زيادة قيم النقد والاستثمارات، والرقابة الإضافية من قبل مديري الاستثمار، وزيادة حجم

التعاملات بالعملة الأجنبية مركزيا ولصالح المكاتب الميدانية، وزيادة المساعدة المخصصة لرقمنة المكاتب الميدانية مع ارتفاع حجم المدفوعات الإلكترونية، والتشديد في صرامة الشروط المصرفية التنظيمية الخارجية، وزيادة متطلبات الأعمال، بما في ذلك إدارة العملات الأجنبية المرتبطة بمجموعة أوسع من الخدمات التي يقدمها البرنامج للحكومات المضيفة. وفي بيئة الاقتصاد الكلي المتزايدة التعقيد التي تواجهها عمليات قطرية كثيرة، يتعرض البرنامج لمخاطر متزايدة من النقد الأجنبي ومن الأطراف المقابلة في التحويلات الغذائية والنقدية. وتتفاقم هذه المخاطر في عدد متزايد من البلدان التي ارتفعت فيها أرصدة العملات المحلية ولا يمكن نقلها إلى الخارج أو تحويلها إلى عملة صعبة، أو في الأماكن التي تزدهر فيها أسواق الصرف الأجنبي الموازية. وعلى سبيل المثال، تعرضت لهذه المخاطر إثيوبيا، ولبنان، وجنوب السودان، والسودان، والجمهورية العربية السورية، واليمن، وزمبابوي، مما تطلب من البرنامج زيادة القدرة التقنية لرصد التعرض، وتحليل تطورات السوق، وتقديم المساعدة للمكاتب الميدانية، وتخفيف التعرض حيثما أمكن بالاعتماد على شركاء أو باستخدام أدوات مالية متطورة.

356- بالإضافة إلى ذلك، يستكشف البرنامج كيفية توسيع قاعدة تمويله من خلال اعتماد آليات تمويل مبتكرة تستند إلى أشكال جديدة من الشراكة مع القطاع الخاص والجهات المانحة التقليدية والدائنين الرسميين والمؤسسات المتعددة الأطراف مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي. وتتطلب هذه الجهود خبرة في الهيكلة المالية مثل مقايضات الديون والتمويل المختلط.

357- وبالنسبة لخطة الإدارة هذه التي تغطي الفترة 2022-2024، يقترح البرنامج زيادة الاستخدام المعتمد سنويا لفرع الخزانة من الجزء غير المخصص من الحساب العام، من 1.55 مليون دولار أمريكي<sup>(63)</sup> إلى 2.35 مليون دولار أمريكي. وستعوض هذه الزيادة بالكامل من الإيرادات المتوقعة من الفوائد على الاستثمارات، والتي تخصص كل سنة للحساب العام. وستوفر زيادة الموارد هذه تمويلا لثلاث وظائف إضافية في فرع الخزانة ولزيادة في تكاليف تكنولوجيا المعلومات وتكاليف الدعم الأخرى.

#### الاستخدام المستقبلي المحتمل لأرصدة الاحتياطيات المتاحة

358- من الناحية التاريخية، دأب المجلس على ممارسة سلطته في الموافقة على المخصصات من أرصدة الاحتياطيات المتاحة، وتحديدًا حساب تسوية دعم البرامج والإدارة والجزء غير المخصص من الحساب العام، لاستثمارات استراتيجية تهدف إلى تعزيز قدرات البرنامج، وتأمين الموارد، وآليات التمويل، لدعم الأولويات الاستراتيجية. وتشمل الأمثلة على المخصصات التي وافق عليها المجلس في السنوات السابقة تعزيز شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات (ونجز)، ووضع إطار التخطيط الاستراتيجي القطري وإطار النتائج المؤسسية في خارطة الطريق المتكاملة، وتمويل حساب الاستجابة العاجلة وحساب مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة.

359- وقد كانت حصة البرنامج من تكاليف إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن تمول من الجزء غير المخصص من الحساب العام حتى عام 2014. على أن تكاليف إدارة شؤون السلامة والأمن تُعتبر نفقات متكررة لتسيير الأعمال تُدفع لكيان من كيانات الأمم المتحدة وهي الآن مدرجة في الاعتمادات المركزية لدعم البرامج والإدارة لعام 2022.

360- ولم تُدرج قبل الموافقة على الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2026 أي مقترحات بشأن استخدام أرصدة الاحتياطيات المتاحة لأغراض خطة الإدارة هذه للفترة 2022-2024. وفي عام 2022، يمكن أن تقدم الأمانة إلى المجلس مقترحات محددة بشأن تمويل قدرات البرنامج، وتأمين الموارد، وآليات التمويل لدعم الأولويات الاستراتيجية. ويمكن أن تتضمن هذه المقترحات استثمارا رأسماليا في نظام تخطيط الموارد المؤسسية وتمويل القدرات لتنفيذ العناصر ذات الأولوية في الخطة الاستراتيجية الجديدة وإطار النتائج المؤسسية للفترة 2022-2026. كما يمكن أن تشمل المقترحات توفير التمويل لآليات التمويل الحالية في البرنامج مثل حساب الاستجابة العاجلة وحساب مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة ولأي هيكل تمويل مبتكرة تعتبر مناسبة للبرنامج. ووفقا للممارسة المتبعة، ستقدم الأمانة مقترحات مفصلة ومحددة التكاليف لموافقة المجلس.

<sup>(63)</sup> وافق عليها المجلس التنفيذي من خلال خطة الإدارة للفترة 2019-2021: WFP/EB.2/2018/6-A/1/Rev.1.

### الاحتياطي التشغيلي

361- تدعو المادة 10-5 من النظام المالي إلى الاحتفاظ باحتياطي تشغيلي لضمان استمرار العمليات في حالة وقوع عجز مؤقت في الموارد. ويستخدم الاحتياطي التشغيلي البالغ 95.2 مليون دولار أمريكي لإدارة المخاطر المرتبطة بمرفق الإقراض الداخلي للمشروعات البالغ حجمه 570 مليون دولار أمريكي بمعدل استنادة قدره 6 إلى 1. وقد خلص تقييم أجري مؤخراً لمدى كفاية الاحتياطي التشغيلي إلى أن من المجدي، من منظور إدارة المخاطر، أن يُرفع سقف مرفق الإقراض الداخلي للمشروعات عن طريق زيادة معدل الاستنادة ليصبح 7 إلى 1 لتلبية الطلب المتزايد المرتبط بنمو عمليات البرنامج خلال السنوات الأخيرة. ويمكن أن تُقدم توصية إلى المجلس بهذا الخيار لزيادة معدل الاستنادة خلال عام 2022.

### احتياطي مرفق الإدارة الشاملة للسلع

362- يغطي احتياطي مرفق الإدارة الشاملة للسلع الخسائر التي يتكبدها المرفق والتي تقع خارج ما يغطيه التأمين. ويبلغ الرصيد الحالي للاحتياطي 6 ملايين دولار أمريكي؛ ولم تطرأ أي حركة في الاحتياطي منذ إنشائه في عام 2014. وفي دورته السنوية لعام 2021، رفع المجلس سقف المرفق من 560 مليون دولار أمريكي إلى 660 مليون دولار أمريكي. واستناداً إلى عدم تعرض الاحتياطي لخسائر منذ إنشائه، فإنه يعتبر كافياً على الرغم من الزيادة في سقف المرفق.

## القسم الثامن: قياس أداء الإدارة

### لمحة عامة

- 363- يستند إطارا النتائج المؤسسية للبرنامج للفترتين 2017-2021<sup>(64)</sup> و2022-2026 إلى المبدأ القائل بأن أداء البرامج يعبر عن نتائج البرنامج في إنقاذ أرواح المستفيدين وتغيير حياتهم، في حين أن أداء الإدارة يدعم أداء البرامج. ويُقاس هذان المجالان بنوعين مختلفين من المؤشرات: فمؤشرات نواتج وحاصلات البرامج تقيس نتائج البرامج في حين أن مؤشرات الأداء الرئيسية تقيس نتائج الإدارة. وتستخدم المؤشرات لإدارة الأداء ولإعداد التقارير الداخلية والخارجية على المستوى القطري والمؤسسي – الأطر المنطقية للخطط الاستراتيجية القطرية والخطط السنوية والتقارير القطرية.
- 364- ويحدد إطار النتائج المؤسسية المنقح للفترة 2017-2021<sup>(65)</sup> أهدافا لنواتج البرامج ومؤشرات الأداء يسترشد بها البرنامج في استخدام جميع الموارد المتاحة لإنجاز ولايته، وضمان الشفافية والمساءلة لديه، ودعم توجهه الاستراتيجي. على أن أهداف عام 2022 الواردة في خطة الإدارة هذه مؤقتة، حيث أن الخطة الاستراتيجية الجديدة وإطار النتائج المؤسسية الجديد يمكن أن يتضمننا مؤشرات وأهدافا منقحة للفترة 2022-2026.
- 365- ويستحدث إطار النتائج المؤسسية للبرنامج للفترة 2022-2026 مجموعة من نتائج الإدارة مستمدة من الأولويات المؤسسية وعوامل التمكين التنظيمية المحددة في الخطة الاستراتيجية.
- 366- بالإضافة إلى ذلك، تتضمن الخطة الاستراتيجية الجديدة قسما مخصصا عن النتائج الشاملة والمؤشرات ذات الصلة، وهي مستمدة من سياسات البرنامج واستراتيجياته الشاملة في المجالات الرئيسية من قبيل المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وإدماج التغذية، والحماية، والمساءلة أمام السكان المتضررين.
- 367- ويستجيب التركيز على القضايا الشاملة في الخطة الاستراتيجية الجديدة وإطار النتائج المؤسسية لدى البرنامج لنتائج الاستعراضات والتقييمات الأخيرة – ومنها تقييم أجرته شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف، واستعراض منتصف المدة لإطار النتائج المؤسسية للفترة 2017-2021<sup>(66)</sup> – والتي تدعو البرنامج إلى وضع إطار عمل أكثر متانة لإدارة الأولويات الشاملة. ويعترف البرنامج بأن هذه المسائل تشكل مجالات للمسؤولية المؤسسية وهو ملتزم بتعزيز ما يقوم به من إبلاغ عن تنفيذ السياسات الشاملة.

### الأهداف المؤسسية لأداء الإدارة

- 368- تحدد الأهداف المؤسسية لأداء الإدارة في البرنامج المعايير التي يعتبر نفسه مسؤولا عنها فيما يتعلق بالمساهمة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ودعم أداء البرامج، وهي تساعد على ضمان الاستخدام الأكثر كفاءة للأصول المالية والبشرية والمادية للوفاء بولاية الإدارة. وتقاس المعايير بثلاث فئات من المؤشرات: فمؤشرات الفئتين الأولى والثانية تعبر عن الأداء العام للبرنامج، في حين أن مؤشرات الفئة الثالثة يستخدمها البرنامج داخليا لأغراض التسيير اليومي للعمليات.

<sup>(64)</sup> WFP/EB.A/2019/5-A و WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1

<sup>(65)</sup> WFP/EB.A/2019/5-A و WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1

<sup>(66)</sup> شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف. 2019. تقييمات الشبكة لفترة السنتين 2017-2018: موجز الأداء التنظيمي لبرنامج الأغذية العالمي. MOPAN

2017-18 Assessments: Organisational Performance Brief World Food Programme (WFP)

شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف. 2019. تقييمات الشبكة لفترة السنتين 2017-2018: موجز الأداء التنظيمي لبرنامج الأغذية العالمي.

## مؤشرات الأداء الرئيسية من الفئة الأولى

369- تقيس مؤشرات الأداء الرئيسية من الفئة الأولى أداء الإدارة الذي يسهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للبرنامج من خلال الخطط الاستراتيجية القطرية. وهناك ثلاثة مؤشرات عالية المستوى من الفئة الأولى، تُستخدم مكوّناتها في الأدوات الداخلية للمكاتب القطرية:

- ◀ مؤشر الأداء الرئيسي 1: التقدم العام نحو تحقيق أهداف المؤشرات على مستويات نواتج وحصائل الخطط الاستراتيجية القطرية.
- ◀ مؤشر الأداء الرئيسي 2: تقيس فعالية الاستعداد والاستجابة للطوارئ أداء البرنامج في مقابل معايير الاستعداد والاستجابة للطوارئ. وسيُحافظ على المؤشرات المكوّنة التي تقيس كفاءة التدريب على الاستجابة للطوارئ وفعاليتها وما يقدمه من تغطية. على أنه بالإضافة إلى ذلك، ستؤدي أولوية البرنامج المؤسسية المتعلقة بالقيادة في حالات الطوارئ، إلى توسيع تدريجي للمؤشرات المكوّنة لتحسين استخدام مؤشر الأداء الرئيسي 2 في قياس الأداء في المجالات الرئيسية الواقعة ضمن هذه الأولوية، من قبيل الأداء في حالات الطوارئ والقدرات الخاصة بإحداث زيادة كبيرة وسريعة في الاستجابة، وعمليات الطوارئ، والاستجابة "بلا ندم"، والوصول، والتنسيق العسكري المدني.
- ◀ مؤشر الأداء الرئيسي 3: يقيس الإنجاز العام لمعايير أداء الإدارة أداء المكاتب القطرية في كل مجال وظيفي في سياق دعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية. ويسمح لجميع المجالات الوظيفية بالتحليل المؤسسي لعمليات الإدارة.

الجدول ثامنًا-1: المؤشرات الرئيسية لأداء الإدارة من الفئة الأولى، ومكوّناتها				
مؤشر الأداء الرئيسي	قيم 2020*	هدف 2020*	هدف 2021	هدف 2022**
<b>مؤشر الأداء الرئيسي 1: التقدم العام في تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية***</b>				
مؤشر المكوّن				
نسبة إنجاز مؤشرات الحصائل	66	85	85	85
نسبة تنفيذ مؤشرات النواتج	60	80	80	80
<b>مؤشر الأداء الرئيسي 2: فعالية الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها****</b>				
مؤشر المكوّن				
نسبة مجالات التدريب التي حققت الرقم المستهدف لأنشطة التدريب على الاستجابة للطوارئ	100	100	100	100
نسبة أهداف التعلم التي تحققت في جميع أنشطة التدريب على الاستجابة للطوارئ	93	85	85	85
نسبة البلدان التي يغطيها نظام الإنذار المؤسسي التي استفادت من التمويل بالسلف (حساب الاستجابة العاجلة، ونظام طلب الاستجابة العاجلة، وحساب الاستجابة العاجلة لأنشطة الاستعداد)	88	90	90	90
<b>مؤشر الأداء الرئيسي 3: الإنجاز العام لمعايير أداء الإدارة</b>				
مؤشر المكوّن				
الإدارة: نسبة تمثيل الجنسين*****	43	معالم المكاتب	معالم المكاتب	معالم المكاتب
الإدارة: عدد توصيات المراجعة المعلقة	71	أقل من السنوات الماضية	أقل من السنوات الماضية	أقل من السنوات الماضية
الإدارة: نسبة توصيات المراجعة الداخلية المعلقة	12	10 >	10 >	10 >
البرامج: نسبة توصيات التقييم المنفذة	56	100	100	100

الجدول ثامنًا-1: المؤشرات الرئيسية لأداء الإدارة من الفئة الأولى، ومكوناتها				
مؤشر الأداء الرئيسي	قيم 2020*	هدف 2020*	هدف 2021	هدف 2022**
البرامج: نسبة النواتج التي تحققت في إطار الشراكات	45	لا ينطبق	55	55
سلسلة الإمداد: نسبة خسائر ما بعد التسليم	0.33	2 >	2 >	2 >
سلسلة الإمداد: نسبة الحمولة المنقولة في الموعد المتفق عليه	83	95	95	95
سلسلة الإمداد: نسبة الحمولة التي لم تتم تسويتها	5	5 ≥	5 ≥	2 ≥
الميزانية والبرمجة: نسبة نفقات الخطط الاستراتيجية القطرية مقابل خطة التنفيذ الأصلية	80	90	90	90
الموارد البشرية: نسبة الامتثال لتحسين الأداء والكفاءة	90	100	100	100
الموارد البشرية: نسبة الامتثال للتدريب الإلزامي	81	95	95	95
الشؤون الإدارية: نسبة الضوابط الداخلية القائمة والمنفذة في الشؤون الإدارية	73	75	75	80
الشؤون الإدارية: نسبة أصول البرنامج الثابتة التي تم حصرها ماديا والتحقق منها	98	100	100	100
المالية: نسبة المخاطر المحسنة في لوحة المتابعة المالية	6	7 >	7 >	7 >
تكنولوجيا المعلومات: نسبة الامتثال لمعايير أمن تكنولوجيا المعلومات	89	100	100	100
الأمن: نسبة الامتثال لسياسة إدارة الأمن وإطار المساءلة	94	90	90	95
تعبئة الموارد: نسبة الخطة القائمة على الاحتياجات والممولة في العمليات القطرية*****	91	80	80	80
تعبئة الموارد، والاتصال، والإبلاغ: نسبة الهدف الشهري من النشر في وسائل الإعلام*****	30	32	32	34
تعبئة الموارد، والاتصال، والإبلاغ: نسبة استكشاف القصص (مشاهدات الصفحات في كل زيارة لموقع قصص البرنامج wfp.org/stories)	2.4	2.4	2.4	2.4
تعبئة الموارد، والاتصال، والإبلاغ: نسبة الانخراط الاجتماعي	3.4	3.80	3.80	4

\* تستند أهداف عام 2020 إلى الأهداف المحدثة في تقرير الأداء السنوي لعام 2020:

[https://executiveboard.wfp.org/document\\_download/WFP-0000129079](https://executiveboard.wfp.org/document_download/WFP-0000129079)

\*\* ستوضع أهداف عام 2022 في صيغتها النهائية في سياق الخطة الاستراتيجية الجديدة. أما القيم المعروضة هنا فهي أهداف مؤقتة حددتها نقاط الاتصال المقابلة.

\*\*\* بعد عملية استعراض مؤشرات الأداء الرئيسية، أعيد تقييم إنجازات النواتج والحصائل بالرجوع إلى قيم خط الأساس والهدف والمتابعة.

\*\*\*\* تم استبدال المؤشرات المكونة في إطار مؤشر الأداء الرئيسي 2 بثلاثة مؤشرات مكونة جديدة تعبر عن أداء البرنامج بشكل أفضل.

\*\*\*\*\* بالنسبة لتمثيل الجنسين، لكل مكتب قطري معالم سنوية.

\*\*\*\*\* يتكون الحساب من المساهمات المتاحة مقسومة على الخطط السنوية القائمة على الاحتياجات. وتشمل المساهمات المتاحة القيمة السنوية للمساهمات المخصصة المتاحة والتي تتألف من التخصيص السنوي للمساهمات، بالإضافة إلى الرصيد غير المنفق من المساهمات المرصودة والمرحلة من السنوات السابقة.

\*\*\*\*\* لم يعد البرنامج يقدم تقارير عن "التغطية الإعلامية المواتية"، غير أنه يعمل مع شريك جديد يوفر هذه البيانات. ويقاس مؤشر درجة المشاركة الاجتماعية درجة الانخراط التي تولدها قنوات البرنامج العالمية كل شهر على مدار العام.

## مؤشرات الأداء الرئيسية من الفئة الثانية

370- لمؤشرات الأداء الرئيسية من الفئة الثانية منظورٌ أقصر أجلا وهي تقيس التقدم المحرز في مقابل الأولويات المؤسسية التي تحددها قيادة البرنامج<sup>(67)</sup> والترتيبات المتعددة الأطراف والالتزامات المحكومة من الخارج.

371- وكما يبين الجدول ثامنا-2، تغطي المجموعة الأولى من هذه المؤشرات منظومة الأمم المتحدة والتنسيق. ولم يطرأ أي تغيير على مؤشرات الأداء الرئيسية منذ خطة الإدارة للفترة 2018-2020 وهي تعبر عن التزامات البرنامج الخارجية المستمرة. أما المجموعة الثانية من هذه المؤشرات فتغطي الأولويات المحددة للقيادة التنفيذية للبرنامج.

الجدول ثامنا-2: المؤشرات الرئيسية لأداء الإدارة من الفئة الثانية، ومكوناتها				
هدف عام 2022	هدف عام 2021	هدف عام 2020	قيم عام 2020	
				<b>منظومة الأمم المتحدة والتنسيق</b>
				النسبة المئوية لإنجاز التزامات الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري مرة كل أربع سنوات*
88	88	88	81	النسبة المئوية لمؤشرات أهداف خطة العمل على نطاق المنظومة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة 2.0 والتي تحققت أو تم تجاوزها
100	100	100	100	النسبة المئوية لاستقصاءات مستخدمى المجموعات التي تحقق أهداف الرضا
				<b>الأولويات المواضيعية التنفيذية</b>
100	**100	95	82	النسبة المئوية للموظفين الذين يكملون التدريب الإلزامي بشأن المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة وبشأن الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسين
70	65	60	56	النسبة المئوية للمكاتب القطرية التي لديها آليات للشكاوى والتعقيبات قادرة على العمل***
80	80	80	71	النسبة المئوية لتحويلات البرنامج النقدية المدعومة بالوسائل الرقمية
40	30	20	8	النسبة المئوية للمكاتب القطرية التي تنفذ نظم إدارة البيئة
30	30	30	26	النسبة المئوية للتمويل الموجه إلى مستوى الحصائل الاستراتيجية أو أعلى

\* تعبر "النسبة المئوية لإنجاز التزامات الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري مرة كل أربع سنوات" عن التوصية المتعلقة بالسياسات والصادرة عن الاستعراض الشامل للفترة 2016-2019. ويجري حاليا إعداد توجيهات السياسات لمنظومة الأمم المتحدة لفترة السنوات الأربع 2021-2024 لكي تنتظر فيها الجمعية العامة. ونتيجة لذلك، تم تعليق هذا المقياس في الوقت الحالي في انتظار الموافقة على الاستعراض الشامل الجديد، وهي متوقعة بحلول نهاية عام 2021.

\*\* يجمع هذا المؤشر بين معدلات إتمام التدريب بشأن المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة، وبشأن الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسين. على أن العمل جار على مراجعة مواد التدريب بشأن المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة في عام 2021، وبالتالي فإن المؤشر في عام 2021 لا يعبر إلا عن القياس مقابل هدف الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسين فقط. والهدف لعام 2022 هو 100 في المائة لكل من التدريبين.

\*\*\* أجريت مراجعة لمنهجية هذا المؤشر لتمكينه من حساب قيمة مؤشرات الأداء الرئيسية بناء على مبادرة توحيد آليات التعقيبات المجتمعية، والتي تم تقييم المكاتب القطرية على أساسها لأول مرة في عام 2020.

(67) أدرجت مؤشرات الأداء الرئيسية من الفئة الثانية لأول مرة في خطة الإدارة للفترة 2018-2020، وقد وافقت عليها الإدارة العليا للبرنامج في أكتوبر/تشرين الأول 2019 وهي تشمل مؤشرات حددت أهدافها في الجزء الثاني من إطار النتائج المؤسسية الذي وافق عليه المجلس في دورته السنوية لعام 2019. ويجري استعراض هذه المؤشرات سنويا وتخضع لإضافات وتعديلات عقب اجتماع فريق الإدارة التنفيذية في أغسطس/آب من كل عام.

## الملحق السابع

### المبادرات المؤسسية الحاسمة لعام 2022

- 1- وافق المجلس التنفيذي في عام 2015 على استخدام حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في المبادرات المؤسسية الحاسمة. وكان هذا المصدر يستخدم قبل عام 2015 في تمويل أنشطة مماثلة، ولكن لم يكن هناك إطار عمل يُحدّد معايير استخدام حساب تسوية دعم البرامج والإدارة. ومنذ عام 2015، يستخدم البرنامج المبادرات المؤسسية الحاسمة التي يوافق عليها المجلس لتعزيز نُظم البرنامج والقوة العاملة لديه وبالتالي تحسين تقديم الخدمات إلى الأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي.
- 2- وترد تفاصيل المبادرات المؤسسية الحاسمة لعام 2022 في هذا الملحق. وتشمل المعلومات الواردة في الملحق ما تحقق من نتائج حتى الآن (حسب الاقتضاء) والنتائج والأنشطة المتوقعة في عام 2022. وبالإضافة إلى ذلك، يوضح الملحق خطط التنفيذ ويحدد مؤشرات الأداء الرئيسية.<sup>(1)</sup>

المبادرة المتعددة السنوات بشأن استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه  
(17.1 مليون دولار أمريكي في السنة الثالثة)

الجدول ألف-سابع-1: لمحة عامة عن المبادرة المؤسسية الحاسمة لاستراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه			
الوحدة (الوحدات) التنظيمية	شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه	مجموع الميزانية المقترحة	17.1 مليون دولار أمريكي في عام 2022، السنة الأخيرة من المبادرة المؤسسية الحاسمة (شريحة أخيرة قدرها 52.3 مليون دولار أمريكي مخصصة على مدى ثلاث سنوات)
الأولويات المؤسسية التي ستجري معالجتها	التمويل والشراكة من أجل القضاء على الجوع	المدة التي تغطيها الشراكة المؤسسية الحاسمة (سنة واحدة أو عدة سنوات)	متعددة السنوات (2020-2022)
عوامل التمكين التنظيمية	الشراكات	القوة العاملة	التمويل
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		التكنولوجيا	الأدلة
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		الابتكار	<input type="checkbox"/>

- 3- ويزعم البرنامج مواصلة زيادة التمويل من القطاع الخاص بصورة كبيرة – وذلك أساسا من الأفراد – لتمكينه من زيادة إنقاذ الأرواح وزيادة تغيير الحياة. ويُمثل برنامج جمع التبرعات من الأفراد مصدرا كبيرا ومتناميا للأموال التي تُقدّم في كثير من الأحيان بمرونة ويمكن استخدامها لتلبية أكبر احتياجات البرنامج.
- 4- وهذه المبادرة المؤسسية الحاسمة مطلوبة من أجل مواصلة النمو الذي تحقق في برنامج جمع التبرعات من الأفراد، ولا سيما من خلال الاستثمارات في وسائط الإعلام لاجتذاب مانحين جُدد والحفاظ على المانحين الحاليين. وتماشيا مع شروط المبادرة المؤسسية الحاسمة، لا يُستخدم التمويل من هذا المصدر إلا لتغطية التكاليف غير المتكررة، مثل شراء إعلانات على الوسائط الرقمية لمرة واحدة، أو لتغطية النفقات التقنية غير المتكررة للتحسينات التكنولوجية المطلوبة لتطوير المنصات الرقمية لجمع التبرعات.
- 5- وفي إطار دعم جهود البرنامج للقضاء على الجوع، تُساهم المبادرة المؤسسية الحاسمة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للبرنامج للفترة 2017-2021، وتحديدًا تنفيذ النتيجتين الاستراتيجيتين 7 و 8 اللتين تُلبيان الحاجة إلى تنويع الموارد والشراكات من أجل تقاسم المعرفة والخبرة الفنية والتكنولوجيا.

<sup>(1)</sup> WFP/EB.A/2021/6-F/1.

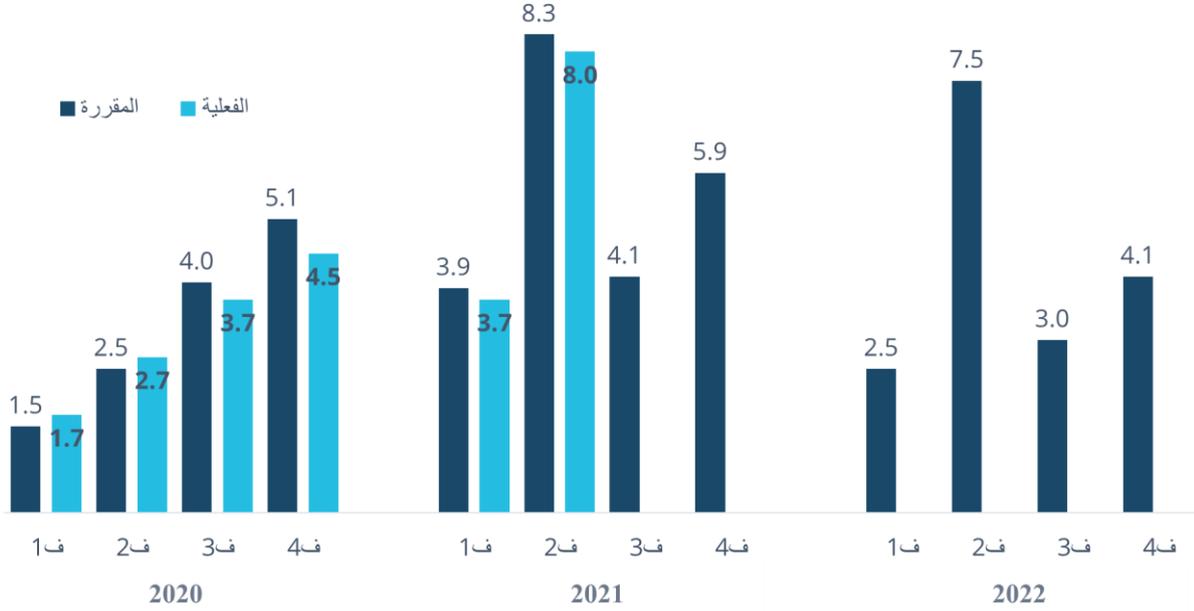
6- وبالإضافة إلى ذلك، تُشكل المبادرة المؤسسية الحاسمة جزءاً لا يتجزأ من الأولوية المؤسسية 2 – التمويل والشراكات من أجل القضاء على الجوع.

الجدول ألف-سابعاً-2: استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه – المصروفات والميزانية الفصلية المقترحة حسب بند الإنفاق، 2022			
الفصل	دولار أمريكي	بند الإنفاق	دولار أمريكي
الفصل الأول	2.5	تكاليف الموظفين	0
الفصل الثاني	7.5	الوظائف (المعادلة للعمل بدوام كامل)	0
الفصل الثالث	3	التكاليف غير المتعلقة بالموظفين	17.1
الفصل الرابع	4.1	مجموع التكاليف	17.1
مجموع الميزانية المقترحة	17.1		

### خطة التنفيذ

- 7- تُركز المبادرة المؤسسية الحاسمة بشكل كامل على الركيزة 2 من استراتيجية القطاع الخاص – الإيرادات؛ وأما التوزيع الفصلي للتمويل فهو مجرد توزيع مؤقت يمكن تحديثه في نهاية عام 2021.
- 8- وتُستخدم المبادرة المؤسسية الحاسمة لتغطية النفقات الإعلامية والتكاليف ذات الصلة (الاستشارات الخارجية) لبرنامج جمع التبرعات من الأفراد الذي يقوده فريق جمع التبرعات من خلال موقع wfp.org وفريقي جمع التبرعات وتقاسم الوجبات (ShareTheMeal) ومنظمات جمع التبرعات الخارجية في الولايات المتحدة الأمريكية (جمعية أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة)، واليابان (جمعية أصدقاء البرنامج في اليابان). ولا تُمول أي وظائف في البرنامج من هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة.
- 9- وفي بداية كل سنة، تتفق الفرق التي تقود برنامج جمع التبرعات من الأفراد على تخصيص استثمارات المبادرة المؤسسية الحاسمة. وفي عامي 2020 و2021، حُصص نحو 80 في المائة من الاستثمار لفريق تقاسم الوجبات وفريق جمع التبرعات من خلال موقع wfp.org، وحُصصت نسبة 20 في المائة لجمعية أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة وجمعية أصدقاء البرنامج في اليابان. وستبدأ عملية التخصيص لعام 2022 في نهاية عام 2021.
- 10- وتُحدّد المبالغ المخصصة لمنظمات جمع التبرعات الخارجية لتغطية تكاليف السنة، ولكن المخصصات الداخلية لهذا التمويل حسب الفريق والفصل من السنة تظل مرنة وتُعدّل أثناء السنة من أجل تحقيق أفضل مستوى للأداء أو أعلى عائد ممكن على الإنفاق الإعلاني استناداً إلى الاستعراض الفصلي لأداء كل فريق.
- 11- ويُستخدم حالياً قدر كبير من الاستثمار الإعلامي لفريق جمع التبرعات من خلال موقع wfp.org وفريق تقاسم الوجبات للإعلان على فيسبوك، وجوجل، ويوتيوب، وتطبيقات آبل وأندرويد، وللاستثمارات الأصغر في المنصات والمنافذ الأخرى. ونظراً للمرونة المطلوبة لهذه الاستثمارات، تُحدّد المخصصات الدقيقة عند الاقتضاء.
- 12- وفي الولايات المتحدة، قُدمت استثمارات كبيرة وناجحة في البرنامج الرقمي الذي تديره جمعية أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة. وفي اليابان، ينصب التركيز الحالي على الاستثمار في برنامج جمع التبرعات وجهاً لوجه.
- 13- وبالإضافة إلى تمويل المبادرة المؤسسية الحاسمة، ووفقاً لخطة التمويل المعروضة في استراتيجية القطاع الخاص المعتمدة، سيُستخدم أيضاً جزءٌ من سلفة مقدمة من مرفق الميزنة الرأسمالية والإيرادات المحتفظ بها من الداعمين الأفراد في عام 2021 أيضاً للاستثمارات الإعلامية في عام 2022. ويتوقع البرنامج استخدام نحو 4.9 مليون دولار أمريكي من السلفة ونحو 14 مليون دولار أمريكي من الإيرادات المحتفظ بها لوسائط الإعلام والاستثمارات ذات الصلة خلال عام 2022.
- 14- ويُخصّص الشكل ألف-سابعاً-1: المخصصات الفصلية لاستثمارات المبادرة المؤسسية الحاسمة منذ إطلاقها في عام 2020. ويعتمد توزيع النفقات بين فصول السنة من عام 2020 إلى عام 2022 على النفقات الفعلية الموضحة مقابل النفقات المقررة.

الشكل ألف-سابعا-1: توزيع النفقات المقررة مقابل النفقات الفعلية  
للمبادرة المؤسسية الحاسمة لاستراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه، 2022-2020



### النتائج التي تحققت حتى الآن

- 15- بحلول نهاية عام 2020، أنفق فريق تقاسم الوجبات وفريق جمع الأموال من خلال منصة wfp.org ما مجموعه 10.2 مليون دولار أمريكي من الشرائح السابقة للمبادرة المؤسسية الحاسمة، محققا بذلك إيرادات قدرها 18.8 مليون دولار أمريكي مباشرة من ذلك الإنفاق (إيرادات "الاكتساب المدفوع")، منها 17.8 مليون دولار أمريكي تمثل صافي الإيرادات التي تم جمعها خلال السنة من الاستثمار. وبالمقارنة مع المعايير المعمول بها في القطاع، من غير المعتاد تجاوز نقطة التعادل على استثمارات من هذا النوع في السنة الأولى، وبدلاً من ذلك، يتراكم الاستثمار في العادة على مدى السنوات الثلاث أو الخمس التالية. وتدل النتيجة بالتالي على نجاح النهج العام للبرنامج. وارتفعت إجمالاً الإيرادات الناتجة عن تبرعات الأفراد من 12 مليون دولار أمريكي في عام 2019 إلى 35 مليون دولار أمريكي في عام 2020.
- 16- وتجاوز فريق جمع الأموال من خلال منصة wfp.org وفريق تقاسم الوجبات المستويات المستهدفة لكل منهما، إذ تمكنا من اجتذاب 431 000 داعم جديد في عام 2020، بما في ذلك 56 638 داعم منتظم كنتيجة مباشرة لزيادة الإنفاق المعتمد لاستراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه. ويركز الفريقان بصورة متزايدة على استبقاء الداعمين المنتظمين لأن هذا النوع من الداعمين يُحقق أكبر قيمة على الأجل الطويل ويوفّر إيرادات مستدامة للبرنامج.
- 17- ويمكن الاطلاع على التقارير المرحلية الفصلية المفصّلة في الموقع الشبكي للمجلس التنفيذي.<sup>(2)</sup>

<sup>(2)</sup> [https://executiveboard.wfp.org/ar/document\\_download/WFP-0000124753](https://executiveboard.wfp.org/ar/document_download/WFP-0000124753)

الجدول ألف-سابعاً-3: مؤشرات الأداء الرئيسية لاستراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه، 2022	
المنجز المتوخى 1: زيادة مجموع إيرادات البرنامج من تبرعات الأفراد	
مؤشر الأداء الرئيسي	المستوى المستهدف لعام 2022
مجموع التمويل من الأفراد	112 مليون دولار أمريكي
إيرادات الاكتساب المدفوع	82 مليون دولار أمريكي
يقيس هذا المنجز المتوخى ما حققه البرنامج من تقدم من خلال تتبع مجموع الإيرادات من الأفراد لدعم عمليات البرنامج، بما في ذلك الإيرادات المتحققة مباشرة من أنشطة الاستثمار.	
المنجز المتوخى 2: ضمان عائد كبير على الاستثمار	
مؤشر الأداء الرئيسي	المستوى المستهدف لعام 2022
متوسط عائد 12 شهراً على الإنفاق الإعلاني	1 : 1.7
يقيس هذا المنجز المتوخى عائد 12 شهراً على الاستثمار من حيث النسبة بين الإيرادات المتحققة من الأنشطة المدفوعة والإنفاق الإعلامي. والهدف من ذلك هو ضمان حصول البرنامج على قيمة كافية من الأموال التي يستثمرها.	
النتيجة المستهدفة 3: اجتذاب داعمين من ذوي القيمة الكبيرة، بمن فيهم الداعمون المنتظمون	
مؤشر الأداء الرئيسي	المستوى المستهدف لعام 2022
متوسط التبرع، التبرع المنتظم، والهيئة المقدمة لمرة واحدة	الهيئة المقدمة لمرة واحدة: 50 دولاراً أمريكياً التبرع الشهري المنتظم: 16 دولاراً أمريكياً
النسبة المئوية لاستبقاء المانحين في السنة، والتبرع المنتظم، والهيئة المقدمة لمرة واحدة	الهيئة المقدمة لمرة واحدة: 15 في المائة التبرع المنتظم: 70 في المائة
تكلفة الاكتساب المختلط والتبرع المنتظم والهيئة المقدمة لمرة واحدة	46 دولاراً أمريكياً
يقيس هذا المنجز المتوخى نجاح الاستثمار من خلال تتبع قيمة المتبرعين لمرة واحدة والمنتظمين من خلال ثلاثة مؤشرات أداء رئيسية. ومن المهم أن يكون معروفاً أن المنجزات المتوخاة ذات المكون الوحيد يمكن أن تتفاوت، ولكن المنجز المتوخى العام يمكن تحقيقه، بل ويمكن أن يتجاوز مستوى الأداء المستهدف؛ ومن ذلك على سبيل المثال أنه يمكن تعويض ارتفاع تكلفة الاكتساب من خلال زيادة متوسط التبرعات أو زيادة معدلات استبقاء المانحين، وما إلى ذلك.	

#### المبادرة المتعددة السنوات بشأن الاستثمار في العاملين في البرنامج (25.3 مليون دولار أمريكي في السنة الأولى)

الجدول ألف-سابعاً-4: لمحة عامة عن المبادرة المؤسسية الحاسمة للاستثمار في العاملين في البرنامج			
الوحدة (الوحدات) التنظيمية	إدارة ثقافة مكان العمل، وجميع المكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية والشعب المشاركة	مجموع الميزانية المقترحة في عام 2022	25.3 مليون دولار أمريكي
الأولويات المؤسسية التي ستجري معالجتها	إدارة شؤون العاملين	المدة التي ستغطيها المبادرة المؤسسية الحاسمة (سنة واحدة أو عدة سنوات)	متعددة السنوات (2022-2024)
عوامل التمكين التنظيمية	الشراكات <input checked="" type="checkbox"/> العاملون <input type="checkbox"/> التمويل <input type="checkbox"/> التكنولوجيا <input type="checkbox"/> الأدلة <input type="checkbox"/> الابتكار <input type="checkbox"/>		

18- تغطي المبادرة المؤسسية الحاسمة المقترحة السنة الأولى من الاستثمار في العاملين في البرنامج (25.3 مليون دولار أمريكي) وتهدف إلى تسريع التقدم نحو رؤية البرنامج بشأن تحقيق الامتياز في إدارة شؤون العاملين لتمكينه من مواصلة إنقاذ الأرواح وتغيير حياة الأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي. ويُغطي الاستثمار أنشطة غير متكررة مدتها ثلاث سنوات، وسيدعم جهود البرنامج لبناء القوة العاملة المطلوبة للوفاء بولايته ودعم صحة الموظفين ورفاههم وبناء أماكن عمل محسنة وشاملة ويسودها الاحترام. ومن خلال تعزيز القدرة التنظيمية، تُسرّع المبادرة المؤسسية الحاسمة تنفيذ المبادرات الرئيسية وتحسن تنسيق تنفيذها في عام 2022 بما يتوافق تماماً مع الأولوية المؤسسية 6 والعامل التمكيني التنظيمي 8-2 المحدد في الخطة الاستراتيجية، والحصيلة الإدارية المتعلقة بإدارة شؤون العاملين المحددة في إطار النتائج المؤسسية.

19- ويوضح الجدول ألف-سابعاً-5 كيفية اتساق المبادرة المؤسسية الحاسمة مع التخطيط الاستراتيجي الأوسع، والسياسات، وإطار الإدارة القائمة على النتائج، ويوفر نواتج محددة الأولويات، ومنجزات متوخاة، وأهداف مؤشرات الأداء الرئيسية.

الجدول ألف-سابعاً-5: وضع مؤشرات الأداء الرئيسية للمبادرة المؤسسية الحاسمة بالنسبة لإطار النتائج المؤسسية للفترة 2026-2022 والأولوية المؤسسية 6			
القياس	المنجزات المتوخاة للمبادرة المؤسسية الحاسمة في عام 2022	الحصيلة الإدارية 7 لإطار النتائج المؤسسية للفترة 2026-2022 – إدارة شؤون العاملين	الأولوية المؤسسية
مؤشرات الأداء الرئيسية	المنجزات المتوخاة	النواتج	إدارة شؤون العاملين
عدد المكاتب القطرية التي تُتم عملية تخطيط القوة العاملة النسبية المنوية للوظائف التي يتم شغلها النسبية المنوية للقوة العاملة المعينة بعقود قصيرة الأجل	الإدارة الاستباقية للهيكل والوظائف	ضمان السرعة والمرونة في إدارة الهياكل التنظيمية والوظائف	6-ألف – الوصول بإدارة شؤون العاملين إلى المستوى الأفضل
عدد المكاتب القطرية التي تُبلغ عن تحسن المواعمة بين المهارات المطلوبة والمهارات المتاحة	تنمية الإمكانيات والقدرات	تعزيز أداء القوة العاملة وتحسينها	6-ألف – الوصول بإدارة شؤون العاملين إلى المستوى الأفضل
عدد ونسبة الطلبات الواردة من مجموعة متنوعة مختارة وعدد من يتم تعيينهم متوسط عدد الأيام التي يستغرقها عرض الوظيفة عدد الأنشطة المنجزة التي تُرَوَّج لقيم البرنامج الأساسية، والالتزامات المتبادلة، والمعايير الأخلاقية عدد خطط عمل الاستقصاء العالمي لأراء الموظفين التي تدخل حيز التنفيذ	اكتساب المواهب المتنوعة واستبقاؤها تهيئة أماكن عمل شاملة ويسودها الاحترام	ضمان إدارة قوة عاملة متنوعة وشاملة	6-جيم – تهيئة أماكن عمل شاملة ويسودها الاحترام
النسبة المنوية للوحدات التي تمثل لسياسة إدارة الأمن وإطار المساءلة في البرنامج عدد حالات الإصابة أو المرض الجديدة بسبب الخدمة	سلامة الموظفين وصحتهم ورفاههم	تهيئة بيئة عمل توفّر الرعاية والدعم	6-باء – رفاه الموظفين وصحتهم

#### تفاصيل توزيع المنجزات المتوخاة المقترحة

20- يرد في الفقرات التالية عرض مفصل يبين توزيع المنجزات المتوخاة، بما يشمل ملخصات توزع المنجزات المتوخاة، وأمثلة للأنشطة، والحصائل المتوقعة، ومؤشرات الأداء الرئيسية، والميزانيات التي سيجري وضعها في المقر وفي المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، وجداول الرصد المقترحة.

#### المنجز المتوخى 1: الإدارة الاستباقية للهيكل والوظائف

21- سيؤدي تحقيق هذا المنجز المتوخى إلى تسريع تنفيذ المبادرات والأنشطة التي تهدف إلى ضمان أن تكون الهياكل التنظيمية وإدارة الوظائف وافية بالغرض. وترد النواتج تحت الحصيلة المتعلقة بإدارة شؤون العاملين في إطار النتائج المؤسسية.

22- وستتطلب الشُّعب الأخرى والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، من أجل تطبيق العمليات والأطر التي تضعها شُعبة الموارد البشرية، تعزيز القدرة على تنفيذ عمليات جديدة والوصول بالقوة العاملة إلى مستوياتها المثلى. ويعني ذلك أنها ستحتاج إلى مزيد من الموظفين الذين يتمتعون بمهارات أنسب.

23- وتشمل الأنشطة في هذا المجال الرئيسي ما يلي:

← زيادة الإرشادات المقدمة إلى المديرين الإقليميين ومديري المكاتب القطرية بشأن إدارة شؤون العاملين، وتنفيذ الأولويات والعناصر والالتزامات التكميلية لسياسة شؤون العاملين في البرنامج، وإطار التوظيف، والمبادرات ذات الصلة؛

← تسريع وتيرة استعراض الهياكل التنظيمية والوظائف والطرائق التعاقدية على أساس المتطلبات المحددة؛

← تعزيز الاستجابة الإقليمية لحالات الطوارئ ودعم جهود الاستعداد في المكاتب القطرية.

24- وتشمل الحصائل المتوقعة تنمية القدرات المطلوبة لتحقيق المواءمة في الوقت المناسب بين الهياكل والوظائف والاحتياجات التشغيلية واستخدام الطرائق التعاقدية المناسبة وفقا لإطار التوظيف في البرنامج.

25- وفيما يلي مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة:<sup>(3)</sup>

← عدد المكاتب القطرية التي تُتم عملية تخطيط القوة العاملة؛

← النسبة المئوية للوظائف التي يتم شغلها؛

← النسبة المئوية للقوة العاملة المعيّنة بعقود قصيرة الأجل.

26- ويبين الجدول ألف-سابعاً-6 مخصصات الميزانية الرئيسية لدعم تحقيق هذا المنجز المتوخى.

الجدول ألف-سابعاً-6: تكاليف المنجز المتوخى 1: الإدارة الاستباقية للهياكل والوظائف، 2022 (الآلاف الدولارات الأمريكية)			
المجموع	المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية	المقر	
3 843	2 194	1 650	تكاليف الموظفين
3 274	462	2 811	التكاليف غير المتعلقة بالموظفين*
7 117	2 656	4 461	المجموع

\* بما في ذلك الاستشاريون، والموظفون الوطنيون، والمساعدة المؤقتة.

27- وبالنظر إلى أن المبادرة المؤسسية الحاسمة تجمع بطبيعتها بين عدة وظائف وتركز على تعزيز القدرات في الميدان، فإن العديد من المسؤولين عن الميزانية سيكونون مسؤولين عن المبادرات والأنشطة التي تدخل في نطاق كل منجز متوخى. وستُصد معدلات النشاط والإنفاق وسيجري الإبلاغ عنها في منتصف السنة وفي نهايتها وفقاً للصيغة المبينة في الجدول ألف-سابعاً-7. وستجري جدولة الأنشطة الإضافية المقترحة للسنتين 2023 و2024 وفقاً للتقدم المحرز.

<sup>(3)</sup> يجري وضع المستويات الأساسية والمستهدفة لكل مؤشر من مؤشرات الأداء الرئيسية.

الجدول ألف-سابعاً-7: المنجز المتوخى 1 - رصد استخدام الميزانية		
النسبة المئوية لاستخدام الميزانية	آلاف الدولارات الأمريكية	
100	7 062	الميزانية
		الاستخدام الفعلي في منتصف السنة
		الاستخدام الفعلي في نهاية السنة

## المنجز المتوخى 2: اكتساب المواهب المتنوعة واستبقاؤها

- 28- سيسرع تحقيق هذا المنجز المتوخى تنفيذ المبادرات والأنشطة الهادفة إلى ضمان زيادة الفعالية في اكتساب المواهب. وترد النواتج تحت الحصيلة المتعلقة بإدارة شؤون العاملين في إطار النتائج المؤسسية.
- 29- وتشمل الأنشطة في هذا المجال الرئيسي ما يلي:
- زيادة استخدام النهج المناسبة في اكتساب المواهب، بما في ذلك أدوات الاختيار، مثل اختبار الكفاءة، وتجهيز المديرين لرعاية اكتساب المواهب؛
  - دعم وظيفة الشراكة في البرنامج، بوسائل تشمل ضمان وضع الموظفين المناسبين في الأدوار المناسبة؛
  - تيسير نشر المواهب واكتسابها، وما يرتبط بذلك من تنمية للقدرات، من خلال تنسيق القرارات والإجراءات المتعلقة بالتوظيف، وتعزيز المعرفة المؤسسية لدى الموظفين المسؤولين عن الوظائف على المستوى العالمي.
- 30- وتشمل الحصائل المتوقعة زيادة الكفاءة والسرعة في تخطيط وتنفيذ اكتساب المواهب لتسريع تعيين مجموعة متنوعة من المواهب.
- 31- وفيما يلي مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة:
- عدد ونسبة الطلبات الواردة من مجموعات متنوعة مختارة وعدد من يتم تعيينهم؛
  - متوسط عدد الأيام التي يستغرقها عرض الوظيفة.
- 32- ويبين الجدول ألف-سابعاً-8 مخصصات الميزانية الرئيسية لدعم تحقيق هذا المنجز المتوخى.

الجدول ألف-سابعاً-8: تكاليف المنجز المتوخى 2 - اكتساب المواهب المتنوعة واستبقاؤها، 2022 (آلاف الدولارات الأمريكية)			
المجموع	المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية	المقر	
3 033	1 200	1 834	تكاليف الموظفين
972	363	609	التكاليف غير المتعلقة بالموظفين*
4 005	1 563	2 442	المجموع

\* بما في ذلك الاستشاريون، والموظفون الوطنيون، والمساعدة المؤقتة.

- 33- وبالنظر إلى أن المبادرة المؤسسية الحاسمة تجمع بطبيعتها بين عدة وظائف وتركز على تعزيز القدرات في الميدان، فإن العديد من المسؤولين عن الميزانية سيكونون مسؤولين عن المبادرات والأنشطة التي تدخل في نطاق كل منجز متوخى. وستُصد معدلات النشاط والإنفاق وسيجري الإبلاغ عنها في منتصف السنة وفي نهايتها وفقاً للصيغة المبينة في الجدول ألف-سابعاً-9. وستجري جدولة الأنشطة الإضافية المقترحة للسنتين 2023 و2024 وفقاً للتقدم المحرز.

الجدول ألف-سابعاً-9: المنجز المتوخى 2 – رصد استخدام الميزانية		
النسبة المئوية المنوية لاستخدام الميزانية	آلاف الدولارات الأمريكية	
100	3 976	الميزانية
		الاستخدام الفعلي في منتصف السنة
		الاستخدام الفعلي في نهاية السنة

### المنجز المتوخى 3: تنمية الإمكانيات والقدرات

34- يهدف هذا المنجز المتوخى إلى تسريع تنمية المهارات والقدرات لدى موظفي البرنامج والوفاء بالمعايير المؤسسية المحددة، وتلبية الاحتياجات المحلية خلال المرحلة الأولى من عملية إدارة التغيير.

35- وتشمل الأنشطة في هذا المجال الرئيسي ما يلي:

➤ المبادرات المتعلقة بالقضايا المؤسسية الشاملة، مثل الإعاقة وسائر أشكال الإدماج، والقيادة، والإدارة، والمهارات اللغوية؛

➤ توفير التدريب والتوجيه والدعم التقني والتدريب للموظفين في المكاتب القطرية؛

➤ توفير تدريب متخصص متعدد الوظائف للمديرين وغيرهم من الموظفين بهدف تعزيز مهارات إدارة الموارد وقدرات موظفي المكاتب القطرية.

36- وتتمثل الحصيلة المتوقعة في تحسين الموازنة بين المهارات المطلوبة والمهارات المتاحة.

37- وفيما يلي مؤشر الأداء الرئيسي المقترح:

➤ عدد المكاتب القطرية التي تُبلغ عن تحسن الموازنة بين المهارات المطلوبة والمهارات المتاحة.

38- ويبين الجدول ألف-سابعاً-10 مخصصات الميزانية الرئيسية لدعم العمل من أجل تحقيق هذا المنجز المتوخى.

الجدول ألف-سابعاً-10: تكاليف المنجز المتوخى 3 – تنمية الإمكانيات والقدرات، 2022 (آلاف الدولارات الأمريكية)			
المجموع	المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية	المقر	
3 913	3 029	885	تكاليف الموظفين
4 787	2 263	2 524	التكاليف غير المتعلقة بالموظفين*
8 701	5 292	3 409	المجموع

\* بما في ذلك الاستشاريون، والموظفون الوطنيون، والمساعدة المؤقتة.

39- وبالنظر إلى أن المبادرة المؤسسية الحاسمة تجمع بطبيعتها بين عدة وظائف وتركز على تعزيز القدرات في الميدان، فإن العديد من المسؤولين عن الميزانية سيكونون مسؤولين عن المبادرات والأنشطة التي تدخل في نطاق كل منجز متوخى. وستُصد معدلات النشاط والإنفاق وسيجري الإبلاغ عنها في منتصف السنة وفي نهايتها وفقاً للصيغة المبينة في الجدول ألف-سابعاً-11. وستجري جدولة الأنشطة الإضافية المقترحة للسنتين 2023 و2024 وفقاً للتقدم المحرز.

الجدول ألف-سابعاً-11: المنجز المتوخى 3 – رصد استخدام الميزانية		
النسبة المئوية المنوية لاستخدام الميزانية	آلاف الدولارات الأمريكية	
100	8 661	الميزانية
		الاستخدام الفعلي في منتصف السنة
		الاستخدام الفعلي في نهاية السنة

#### المنجز المتوخى 4: تهيئة أماكن عمل شاملة ويسودها الاحترام

40- يرمي هذا المنجز المتوخى إلى تسريع بناء ثقافة تمكينية لمكان العمل، ولا سيما في الميدان، من خلال تعزيز القدرة على ترسيخ القيم الأساسية ودعم القيادات والمديرين والمشرفين والموظفين.

41- وتشمل الأنشطة في هذا المجال الرئيسي ما يلي:

➤ بناء وتعزيز ثقافة تمكينية لمكان العمل من خلال التنفيذ المتسق للإجراءات النابعة من الاستقصاء العالمي لأراء الموظفين؛

➤ تنفيذ السياسات والتحسينات المُصممة حسب الطلب، بما في ذلك السياسات والتحسينات المحددة من خلال التقييم على أساس المعايير المحددة من خلال قيم البرنامج الأساسية و"الالتزامات المتبادلة" لسياسة شؤون العاملين في البرنامج؛

➤ تنسيق الجهود المشتركة بين الوظائف بما يتماشى مع خارطة الطريق بشأن إدماج منظور الإعاقة المعتمدة من أجل تصميم وتقديم خدمات يمكن الوصول إليها، وتحسين جمع البيانات، وتعزيز التنوع والشمول في البرنامج.

42- وتشمل الحصائل المتوقعة المشاركة المستمرة من الموظفين وزيادة ثقتهم في التدابير التي تتخذها الإدارة لتشجيع التطوير الوظيفي وتعزيز السلوكيات والتصرفات الأخلاقية، وضمان الشفافية، وتحسين التواصل مع الموظفين وتقديرهم.

43- وفيما يلي مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة:

➤ عدد الأنشطة المنجزة التي تروج لقيم البرنامج الأساسية والالتزامات المتبادلة، والمعايير الأخلاقية؛

➤ عدد خطط عمل الاستقصاء العالمي لأراء الموظفين التي تدخل حيز التنفيذ.

44- ويبين الجدول ألف-سابعاً-12 مخصصات الميزانية الرئيسية لدعم تحقيق هذا المنجز المتوخى.

الجدول ألف-سابعاً-12: تكاليف المنجز المتوخى 4 – تهيئة أماكن عمل شاملة ويسودها الاحترام، 2022 (آلاف الدولارات الأمريكية)			
المجموع	المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية	المقر	
338	83	255	تكاليف الموظفين
669	4	665	التكاليف غير المتعلقة بالموظفين*
1 007	87	921	المجموع

\* بما في ذلك الاستشاريون، والموظفون الوطنيون، والمساعدة المؤقتة.

45- وبالنظر إلى أن المبادرة المؤسسية الحاسمة تجمع بطبيعتها بين عدة وظائف وتركز على تعزيز القدرات في الميدان، فإن العديد من المسؤولين عن الميزانية سيكونون مسؤولين عن المبادرات والأنشطة التي تدخل في نطاق كل منجز متوخى. وستُصد معدلات النشاط والإنفاق وسيجري الإبلاغ عنها في منتصف السنة وفي نهايتها وفقاً للصيغة المبينة في الجدول ألف-سابعاً-13. وستجري جدولة الأنشطة الإضافية المقترحة للسنتين 2023 و2024 وفقاً للتقدم المحرز.

الجدول ألف-سابعاً-13: المنجز المتوخى 4 – رصد استخدام الميزانية		
النسبة المئوية لاستخدام الميزانية	آلاف الدولارات الأمريكية	
100	1 013	الميزانية
		الاستخدام الفعلي في منتصف السنة
		الاستخدام الفعلي في نهاية السنة

#### المنجز المتوخى 5: سلامة الموظفين وصحتهم ورفاههم

- 46- سيؤدي تعزيز القدرات إلى تسريع تحقيق واجب الرعاية في البرنامج وتحسينه لجميع الموظفين.
- 47- وتشمل الأنشطة في هذا المجال الرئيسي ما يلي:
- تنفيذ معايير لضمان الوفاء بواجب الرعاية لجميع الموظفين في البرنامج؛
  - إعداد وتنفيذ تدخلات تهدف إلى تحسين إدارة شؤون العاملين، وتعزيز القدرة على الصمود، ومعالجة الإجهاد والقلق؛
  - القيام ببعثات الإشراف ذات الصلة وتعزيز المساءلة.
- 48- وتشمل الحصائل المتوقعة تحسين مهارات المشرفين في مجال إدارة شؤون العاملين، وزيادة الامتثال لسياسة إدارة الأمن في البرنامج والالتزام بها، وتعزيز إدارة مخاطر السلامة والصحة المهنيين.
- 49- وفيما يلي مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة:
- النسبة المئوية للوحدات التي تمتثل لسياسة إدارة الأمن وإطار المساءلة في البرنامج؛
  - عدد حالات الإصابة أو المرض الجديدة بسبب الخدمة.
- 50- ويوضح الجدول ألف-سابعاً-14 مخصصات الميزانية الرئيسية لدعم تحقيق هذا المنجز المتوخى.

الجدول ألف-سابعاً-14: تكاليف المنجز المتوخى 5 – سلامة الموظفين وصحتهم ورفاههم، 2022 (آلاف الدولارات الأمريكية)			
المجموع	المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية	المقر	
3 458	3 227	232	تكاليف الموظفين
989	863	126	التكاليف غير المتعلقة بالموظفين*
4 447	4 089	358	المجموع

\* بما في ذلك الاستشاريون، والموظفون الوطنيون، والمساعدة المؤقتة.

- 51- وبالنظر إلى أن المبادرة المؤسسية الحاسمة تجمع بطبيعتها بين عدة وظائف وتركز على تعزيز القدرات في الميدان، فإن العديد من المسؤولين عن الميزانية المعيّنين سيكونون مسؤولين عن المبادرات والأنشطة في نطاق كل منجز متوخى. وسترصد معدلات النشاط والإنفاق وسيجري الإبلاغ عنها في منتصف السنة وفي نهايتها وفقاً للصيغة المبينة في الجدول ألف-سابعاً-15. وسيجري وضع جدول زمني للأنشطة الإضافية المقترحة للسنتين 2023 و2024 وفقاً للتقدم المحرز.

الجدول ألف-سابعاً-15: المنجز المتوخى 5 – رصد استخدام الميزانية		
النسبة المئوية لاستخدام الميزانية	آلاف الدولارات الأمريكية	
100	4 423	الميزانية
		الاستخدام الفعلي في منتصف السنة
		الاستخدام الفعلي في نهاية السنة