

خطة البرنامج للإدارة (2026-2028)

المشاورَة غير الرسمية الثانية

جدول المحتويات

2	مقدمة	القسم الأول:
6	سياق التمويل واقتراضات تدبير الموارد	القسم الثاني:
14	السياق البرامجي	القسم الثالث:
26	دعم البرامج وتيسير الأعمال	القسم الرابع:
49	التغييرات في النظام المالي	القسم الخامس:
55	المبادرات المؤسسية الحاسمة - مذكرات المفاهيم	الملحق الثالث:
78	الاستثمار في جمع الأموال من الأفراد	الملحق الرابع:
83	ملخص التغييرات المقترحة على النظام المالي	الملحق السابع:
86	مقترح لتحسين قدرة البرنامج على الحصول على موارد من الصناديق الرأسية	الملحق التاسع:

القسم الأول: مقدمة

1- تستند خطة الإدارة هذه إلى الخطة الاستراتيجية لبرنامج الأغذية العالمي (البرنامج) للفترة 2026-2029 وتسترشد بها، ومن المقرر عرض هذه الخطة الاستراتيجية على المجلس التنفيذي للموافقة عليها في الدورة نفسها التي تعرض فيها خطة الإدارة. وتحدد الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2029 طموح البرنامج في ما يتعلق بثلاث حصائل استراتيجية مركزة ومحددة الأولويات ومتكاملة: فعالية الاستعداد والاستجابة لحالات الطوارئ؛ وتقليل الاحتياجات وتعزيز القدرة على الصمود في وجه الصدمات؛ وتمكين برامج الحكومات والشركاء. وتسعى الاستراتيجية إلى تحقيق الكفاءة والأثر من خلال التركيز على جودة المساعدة بدلاً من كميتها، وتعزيز برامج بناء القدرة على الصمود لتقليل الاعتماد على الدعم المتكرر، والاستفادة من الشراكات. وتسلسل الاستراتيجية الضوء أيضاً على التزام البرنامج بإضفاء الطابع المحلي، من خلال وضع الجهات الفاعلة المحلية والوطنية في صميم عمله، والالتزام بالضمان، من خلال التمسك بأعلى معايير الشفافية والمساءلة.

1-1 السياق العالمي

2- لا تزال مستويات انعدام الأمن الغذائي العالمي مرتفعة بشكل يندب بالخطر في ظل "أزمات متعددة ومتداخلة" تتسم بتصاعد النزاعات، وازدياد تواتر وشدة ظواهر الطقس القسوى واستمرار التحديات الاقتصادية. وأدت التخفيضات الكبيرة في التمويل إلى إغراق القطاع الإنساني في أزمة بالتوازي مع تغيير مشهد المساعدة الدولية.

حالة الأمن الغذائي والتغذية

3- يواجه 319 مليون شخص في عام 2025 انعدام الأمن الغذائي الحاد في 67 بلداً يوجد فيها عمليات طوارئ للبرنامج وتتوفر بيانات بشأنها¹. وقد أصبح انعدام الأمن الغذائي الكارثي أكثر انتشاراً، حيث طال نحو مليوني شخص في عام 2024، بعد أن تضاعف أكثر من عشر مرات في أقل من عقد من الزمن².

4- ويعاني شخص واحد من بين كل 12 شخصاً في العالم - ما يصل إلى 720 مليون شخص في المجموع - من الجوع المزمن. وتشير التوقعات إلى أن 512 مليون شخص، 60 في المائة منهم في أفريقيا، سيظلون يعانون من نقص التغذية بحلول عام 2030. وعلى الرغم من تحقيق بعض التقدم، فإن 23.2 في المائة من الأطفال دون سن الخامسة يعانون من التقزم و6.6 في المائة من الهزال في جميع أنحاء العالم. وتشير التوقعات لعام 2030 إلى أنه في حال استمرار المعدلات الحالية فإن نصف البلدان التي تتوفر عنها بيانات لتقييم التقدم المحرز ستحقق أهداف عام 2030 المتعلقة بالهزال لدى الأطفال³.

العوامل المحركة الرئيسية لانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية

5- يعيش نصف سكان العالم الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي الحاد في بلدان حيث تعتبر النزاعات وانعدام الأمن العوامل المحركة الرئيسية للجوع⁴. ومن المتوقع أن يظل العنف المسلح أحد العوامل الرئيسية لانعدام الأمن الغذائي، حيث تعد النزاعات المسلحة التي تكون الدول طرفاً فيها واحدة من أخطر المخاطر العالمية الثلاث للفترة 2026-2027⁵. ومن المتوقع أن يستمر انعدام الأمن وتغير جبهات النزاع في فرض تحديات أمام إتاحة سبل وصول المساعدات الإنسانية، مما يحد من إيصال المساعدات الغذائية الحيوية إلى الأشخاص المحتاجين.

6- وتعد ظواهر الطقس القسوى العامل المحرك الرئيسي للجوع الحاد بالنسبة لواحد من كل ثلاثة أشخاص يعانون من الجوع الحاد⁶. تشير التقديرات إلى أن درجات الحرارة العالمية تزيد بمقدار 1.4 درجة مئوية عن مستويات ما قبل العصر الصناعي،

¹ البرنامج. 2025. التوقعات العالمية للبرنامج في عام 2025. تحديث منتصف المدة.

² شبكة معلومات الأمن الغذائي والشبكة العالمية لمكافحة الأزمات الغذائية. 2025. التقرير العالمي عن الأزمات الغذائية لعام 2025.

³ منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، وبرنامج الأغذية العالمي ومنظمة الصحة العالمية. 2025. حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم - معالجة التضخم المرتفع في أسعار الأغذية من أجل الأمن الغذائي والتغذية.

⁴ شبكة معلومات الأمن الغذائي والشبكة العالمية لمكافحة الأزمات الغذائية. 2025. التقرير العالمي عن الأزمات الغذائية لعام 2025.

⁵ المنتدى الاقتصادي العالمي. 2025. تقرير المخاطر العالمية لعام 2025.

⁶ شبكة معلومات الأمن الغذائي والشبكة العالمية لمكافحة الأزمات الغذائية. 2025. التقرير العالمي عن الأزمات الغذائية لعام 2025.

وهي في اتجاه تصاعدي، مما يؤدي إلى زيادة تواتر وشدة ظواهر الطقس القسوى وتفاقم تقلب هطول الأمطار.⁷ كما تم تحديد ظواهر الطقس القسوى ضمن أخطر المخاطر العالمية الثلاث للفترة 2026-2027.⁸ ويؤدي الجفاف المستمر في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأجزاء من جنوب آسيا إلى تفاقم ندرة المياه.

7- وتشكل الصدمات الاقتصادية المحرك الرئيسي لانعدام الأمن الغذائي لدى واحد من كل خمسة أشخاص يعانون من الجوع الحاد.⁹ وتتعرض الاقتصادات لضغوط كبيرة. ولا يزال النمو الاقتصادي العالمي ضعيفا، مع توقعات بوصوله إلى 3 في المائة في عام 2026، أي أقل من المتوسط السنوي للفترة 2000-2019، وهو 3.7 في المائة. ومن المتوقع أن يستمر ارتفاع مستوى عدم اليقين بشأن السياسات الوطنية في التأثير سلبا على الآفاق الاقتصادية.¹⁰ ويهدد الارتفاع المستمر في أسعار الأغذية إمكانية الحصول على الغذاء في الكثير من البلدان.¹¹ ويحد ارتفاع الديون وارتفاع تكاليف خدمة الديون من الاستثمارات في أسس النمو المستقبلي.¹²

8- وارتفع عدد اللاجئين والنازحين داخليا وغيرهم من الأشخاص الذين أجبروا على الفرار بسبب النزاعات والعنف كل عام على مدى أكثر من عقد من الزمن، ليصل إلى 123.2 مليون شخص بحلول منتصف عام 2024.¹³ مع 45.8 مليون شخص أجبروا على النزوح، بلغ النزوح الناجم عن الكوارث في عام 2024 ما يقرب من ضعف المتوسط السنوي للعقد الماضي، حيث تسببت العواصف والفيضانات في 97 في المائة من هذا المجموع.¹⁴ ويعد الأشخاص النازحون قسرا، الذين غالبا ما تكون حقوقهم محدودة ويواجهون صعوبات في الحصول على فرص العمل والأراضي والخدمات الأساسية، من بين الفئات الأكثر ضعفا أمام انعدام الأمن الغذائي الحاد.

9- وتزايد التفاوتات الاجتماعية والاقتصادية، مما يزيد من تهمة الفئات التي كانت متخلفة بالفعل. ولا تزال معدلات الفقر في الكثير من البلدان الأكثر فقرا في العالم تتجاوز مستويات ما قبل الجائحة، على الرغم من التعافي العالمي - ومن المتوقع أن يكون دخل الفرد في ثلث البلدان المنخفضة الدخل في عام 2026 أقل منه في عام 2019.¹⁵ ويزداد تركيز الفقر المدقع في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى وفي البيئات الهشة والمتأثرة بالنزاعات.¹⁶ وفي الوقت نفسه، تتسع الفجوات في التنمية البشرية بين البلدان.¹⁷

المساعدة الدولية

10- في ظل تركيز الحكومات على الأولويات المحلية والجغرافية الاستراتيجية، انخفضت المعونة الدولية بنسبة 9 في المائة في عام 2024 بعد خمس سنوات متتالية من النمو. وتشير محاكاة أجرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في الميدان الاقتصادي إلى انخفاض إضافي يتراوح بين 9 و17 في المائة في عام 2025. وتبقى التوقعات لعام 2026 وما بعده غير واضحة. وتشير التقديرات إلى أن المساعدة الإنمائية الرسمية في عام 2027 قد تعود إلى مستويات عام 2020.¹⁸

⁷ المركز الأوروبي للتنبؤات الجوية المتوسطة المدى. مرصد اتجاهات درجات الحرارة العالمية التابع لخدمة كوبرنيكوس لمراقبة تغير المناخ. (تاريخ زيارة الموقع 10 يوليو/تموز 2025).

⁸ المنتدى الاقتصادي العالمي. 2025. *تقرير المخاطر العالمية لعام 2025*.

⁹ شبكة معلومات الأمن الغذائي وشبكة مكافحة الأزمات الغذائية العالمية. 2025. *التقرير العالمي عن الأزمات الغذائية لعام 2025*.

¹⁰ صندوق النقد الدولي. 2025. *آفاق الاقتصاد العالمي*. منعطف حاسم وسط تحولات في السياسات؛ عدم اليقين في السياسة الاقتصادية. مؤشر السياسة الاقتصادية. (تاريخ زيارة الموقع: 5 يونيو/حزيران 2025).

¹¹ منصة البيانات DataViz التابعة للبرنامج: المستكشف الاقتصادي: تضخم أسعار الأغذية المجمع وسلعة أغذية البرنامج. (تاريخ زيارة الموقع 5 يونيو/حزيران 2025).

¹² صندوق النقد الدولي. 2025. *آفاق الاقتصاد العالمي*. منعطف حاسم وسط تحولات في السياسات؛ Gill, I. 2025. *كارثة الديون العالمية المحذرة*. بروجيك سديكيت.

¹³ مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين. 2025. *تقرير الاتجاهات العالمية: النزوح القسري لعام 2024*.

¹⁴ مركز رصد النزوح الداخلي. 2025. *التقرير العالمي عن النزوح الداخلي لعام 2025*.

¹⁵ البنك الدولي. 2024. *تقرير الفقر والرخاء والكوكب لعام 2024: سبل الخروج من الأزمات المتعددة والمندخلية*.

¹⁶ المرجع نفسه.

¹⁷ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. 2024. *تقرير التنمية البشرية 2023-2024: الخروج من المازق: صورة التعاون في عالم الاستقطاب*.

¹⁸ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. 2025. *التخفيضات في المساعدة الإنمائية الرسمية: توقعات منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي لعام 2025 وفي الأجل القريب*.

11- وتراجعت المساعدة الإنسانية لقطاعات الأغذية بنسبة 30 في المائة في عام 2023، تلاها انخفاض طفيف في عام 2024. ووفقا للتوقعات الحالية، قد تنخفض بنسبة 45 في المائة في عام 2025.¹⁹ وتحولت المعونة الإنسانية بشكل متزايد نحو تقديم الدعم خلال الأزمات الممتدة، حيث ارتفعت نسبتها من 29 في المائة من التمويل في إطار النداءات المشتركة بين الوكالات في عام 2014 لتصل إلى 91 في المائة في عام 2024.²⁰

12- وفي مؤتمر الأمم المتحدة بشأن تغير المناخ في عام 2024 (الدورة 29 لمؤتمر الأطراف)، اتفقت البلدان على زيادة التمويل المناخي للدول النامية ثلاثة أضعاف ليصل إلى 300 مليار دولار أمريكي سنويا بحلول عام 2035، والعمل معا لتوسيع نطاق التمويل العام والخاص إلى 1.3 تريليون دولار أمريكي سنويا بحلول عام 2035.²¹

2-1 السياق التنظيمي

13- في عام 2026، سيظل إنقاذ الأرواح في حالات الطوارئ على رأس أولويات البرنامج. واستجابة لانخفاض مستويات التمويل، سيزيد البرنامج تركيزه على تقديم دعم أفضل بتمويل أقل، من خلال الوصول إلى عدد أقل من الأشخاص بمساعدة أعلى جودة وأكثر ملاءمة لاحتياجاتهم. وسيطلب ذلك زيادة تعزيز نهج البرنامج في تقديم المساعدة الغذائية والتغذية إلى الأشخاص المناسبين، في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، مع ضمان استخدام الموارد بكفاءة وفعالية. وسيُعطى اهتمام أكبر بعد لسرعة التحرك التشغيلية، بما يضمن استعداد البرنامج لاستباق التغيرات في بيئات عمله والتكيف معها والاستجابة لها، من خلال توسيع نطاق عملياته سريعا عند وقوع الصدمات، وتقليص بصمته التشغيلية حين تسمح الظروف بذلك. وسيحقق ذلك من خلال الاستثمار المستمر في الأدوات والبيانات والأدلة التي تعزز قدرة البرنامج على تحديد الأشخاص الأكثر احتياجا للمساعدة، واستخدام الموارد المؤسسية لدعم العمليات القطرية في تخطيط وتنفيذ برامج مؤثرة وسريعة الحركة ومحددة الأولويات ومصممة خصيصا لتناسب مع الموارد والقدرات المتاحة، بما في ذلك ضمان حصول المكاتب القطرية على دعم مخصص واستباقي من المقر العالمي للتشاور بشأن الخطط الاستراتيجية القطرية وخطط التنفيذ المركزة والعالية الجودة وتصميمها وصياغتها. وتجنبا لازدواجية الجهود ولتحقيق أقصى أثر جماعي لعمل الشركاء والجهات الفاعلة الأخرى، سيوائم البرنامج برامجه على نحو أوثق مع قدراته ومواطن قوته، وسيقوم بدمج عمل الشركاء وقدراتهم وخططهم وتوفير مقومات التمكين لها.

14- وسيطلب احتواء مستويات الاحتياجات الإنسانية المتزايدة والحد منها أن يدعم البرنامج الأشخاص والدول العالقة في أزمات متكررة وممتدة، لتمكينهم من تحقيق الاعتماد على الذات، وبناء قدرتهم على الصمود، وتعزيز نظمهم الوطنية. وسيستثمر البرنامج في حلول مستدامة واسعة النطاق لتحقيق أكبر أثر ممكن، وسيكفل اتباع نهج أكثر تركيزا يقوم من خلاله بما هو أقدر على تحقيقه، مع دعم الشركاء في اتباع نهج متعددة القطاعات ومراعية للسياق. وسيكفل البرنامج أيضا اتباع نهج أكثر تكاملا في برامجه على نطاق واسع، ولا سيما بين تدخلاته في حالات الطوارئ وتعزيز القدرة على الصمود، من أجل تنفيذ برامج متماسكة تعزز الاعتماد على الذات وتبني قدرات الحكومات المضيفة. وسيفلل البرنامج من أولوية المشروعات التي لا تتوافق مع مزاياه النسبية التنظيمية. وسيتحول، حيثما يكون ذلك مناسباً، من التنفيذ المباشر للأنشطة إلى تسليم المسؤولية عنها إلى الجهات الفاعلة الوطنية والمحلية لتنفيذها من خلال نظم مملوكة وطنيا أو محليا، بما يسهم في إيجاد حلول مستدامة.

15- وفي عام 2026، سيواجه البرنامج عاما آخر من الظروف التشغيلية الشديدة الصعوبة. وسيؤدي تفاقم حدة النزاعات، والقيود المفروضة على الحيز الإنساني، وظواهر الطقس القسوى إلى تفاقم التحديات الإنسانية، مع ما يترتب على ذلك من مخاطر تعيق أو تحول دون قدرة البرنامج على الوصول إلى الأشخاص المحتاجين. وفي هذه البيئة، سيبدل البرنامج جهودا لضمان وصول جميع المساعدات إلى الجهات المتلقية المستهدفة، من ضمنها دمج تدابير الضمان المعززة، التي تم إرسالها من خلال مشروع الضمان العالمي في الفترة 2024-2025 في عملياته العادية، بما في ذلك إطار الضمان العالمي، والتحسينات التشغيلية في مجالات التركيز الرئيسية، وخطط الضمان المعززة الخاصة بكل بلد.

¹⁹ شبكة معلومات الأمن الغذائي والشبكة العالمية لمكافحة الأزمات الغذائية. 2025. التقرير العالمي عن الأزمات الغذائية لعام 2025.

²⁰ مبادرات التنمية. 2024. قصور في التمويل؟ التمويل الإنساني والإصلاح.

²¹ اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ. 2024. مؤتمر الأمم المتحدة للمناخ COP29 يوافق على زيادة التمويل ثلاثة أضعاف للدول النامية، لحماية الأرواح وسبل العيش.

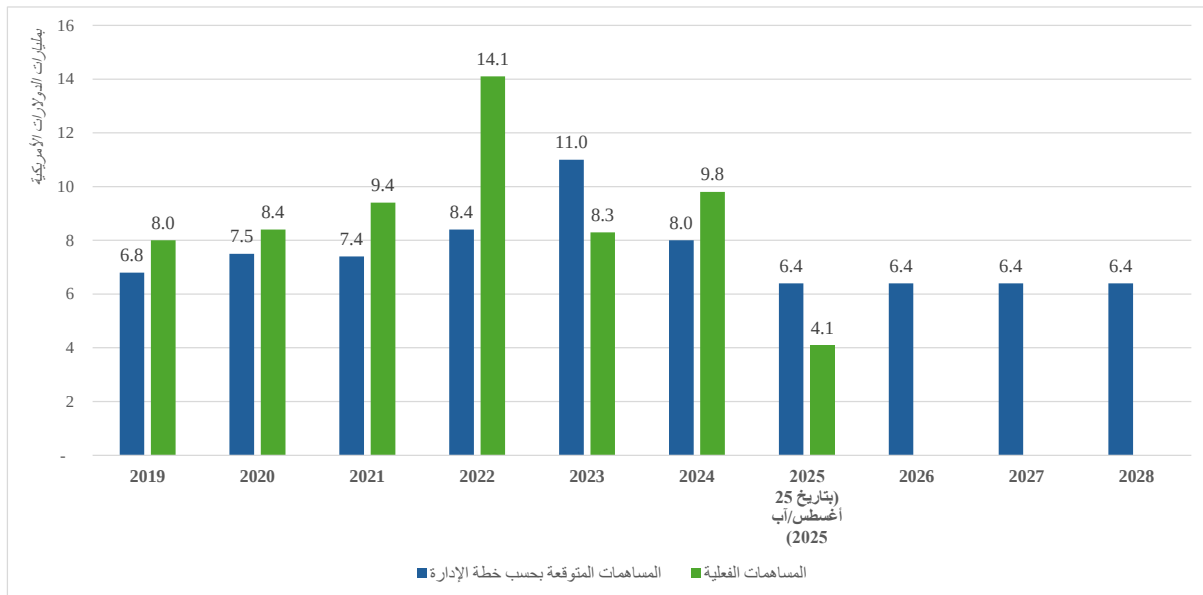
16- وسيشدد المقرّ العالمي للبرنامج بعد إعادة هيكلته على تحسين الدعم المقدم إلى الميدان من خلال نموذج دعم متكامل قائم على تقديم الدعم التقني الأساسي والدعم المُساند. وفي إطار نموذج "المقرّ العالمي الواحد"، ستتعاون أفرقة متكاملة من الموظفين في روما وموظفي المكاتب الإقليمية الذين يعملون في مجال وظيفي أو تقني واحد بشكل أوّثق، بما يضمن عدم ازدواجية الجهود، ويمكن من تقديم دعم أكثر انساقاً للمكاتب القطرية والعمليات الميدانية التي ستتمكن بدورها من استخدام نظم مبسطة وسريعة ومُرشدة لطلب الدعم أو التوجيه من المقرّ العالمي.

القسم الثاني: سياق التمويل وافتراضات تدبير الموارد

1-2 لمحة عامة

- 17- في حين يتعامل البرنامج مع مشهد تمويل متغير، فإنه يحافظ على توقعات عالمية تبلغ 6.4 مليار دولار أمريكي سنويا حتى عام 2028. ويُجسّد هذا التوقع الشراكات القويّة والثقة مع جهات البرنامج الشريكة التي يشكّل دعمها المستمر حجر الزاوية في قدرة المنظمة على إحداث تأثير واسع النطاق.
- 18- وفي عام 2026 وما بعده، سيواصل البرنامج البناء على التقدم والإنجازات التي تحقّقت في عام 2025. وحتى 25 أغسطس/آب 2025، تلقى البرنامج مساهمات من مصادر بلغ عددها 94، بما في ذلك الحكومات والمنظمات المتعددة الأطراف والمؤسسات المالية الدولية وكيانات القطاع الخاص والمتبرعين الأفراد.
- 19- وتؤكد هذه المشاركة الواسعة والمستدامة من الجهات المانحة الأهمية الحيوية لاستمرار الشراكة والثقة التي يوليها شركاء البرنامج. ومع ذلك، وفي ضوء اتجاهات التمويل العالمية التي تشير إلى تباطؤ النمو الاقتصادي مما يؤدي إلى انخفاض عام في المساعدة الإنمائية الرسمية والتمويل الإنساني، يدرك البرنامج الحاجة إلى التكيف. وستكثف المنظمة جهودها للعمل مع الشركاء الحاليين والدعوة لديهم بهدف ضمان استمرار الدعم، مع السعي الحثيث إلى وضع استراتيجيات مبتكرة ومُتسمة بالكفاءة لتنويع قاعدة تمويلها وضمان استدامة تدخلاتها في الأجل الطويل.

الشكل ثانيا-1: تطور المساهمات المقدّمة من الجهات المانحة إلى البرنامج، 2019-2028 (المؤكّدة والمتوقّعة)



- 20- وفي ظل بيئة عالمية ديناميكية ومتغيرة، يعكف البرنامج على تنفيذ استراتيجية تطلعية لتعبئة الموارد تقوم على اعتبار الشراكات مصدرا حاسما للتأثير العالمي ولتوفير الموارد، وعلى اعتبار الابتكار محرّكا للكفاءة. ويتواءم توقيت الاستراتيجية ومضمونها تماما مع الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2029.
- 21- وبناء على ما تحقّق من تقدم في العاميين الماضيين، يظل البرنامج ملتزما بحماية قاعدة تمويله وتنويعها وتوسيعها. وفي حين تتواصل الجهود الطويلة الأمد لتعزيز التعاون مع الشركاء التقليديين واستكشاف نماذج تمويل مبتكرة، بدأ البرنامج الآن في اتخاذ خطوات ملموسة لتفعيل هذه الاستراتيجيات بفعالية أكبر. ويتمّ التركيز بشكل أكبر على الاستثمار في دعم المكاتب القطرية لتمكينها من تحديد الفرص التمويلية الناشئة والاستفادة منها، بما يُمكنها من توسيع قاعدة شركائها وتحقيق المواءمة مع الأولويات الاستراتيجية. ويعمل البرنامج بنشاط على تسليط الضوء على ما أحرزته من تقدم في مجالات الابتكار، والكفاءة، والشراكات، والقدرة التشغيلية على التكيف، باعتبارها سُبُلًا لتلبية الاحتياجات المتزايدة بطرق أكثر استدامة وقدرة على الصمود.

2-2 حماية الشراكات وتنميتها وتوسيعها

المشاركة السياسية الاستراتيجية والدعوة

- 22- في عام 2026، سيواصل البرنامج تعميق مشاركته الاستراتيجية على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية، وتعزيز التعاون مع الحكومات والبرلمانات والهيئات الإقليمية بهدف ترسيخ الأمن الغذائي والتغذية كالتزامين سياسيين في أطر التنمية والأطر الوطنية، نظرا لما لهما من أثر مباشر على السلام والاستقرار.
- 23- ومن خلال تعزيز دوره كشريك استراتيجي متعدد الأطراف، سيساعد البرنامج في صياغة السياسات، وفتح قنوات جديدة للإيرادات، ودفع الابتكارات التي تُنشئ نظاما إيكولوجيا داعما للحلول المستدامة لمشكلة الجوع. وسيكون التمثيل الرفيع المستوى في منصات مثل مجموعة السبع ومجموعة العشرين أداة فعالة في تعزيز بروز عمل البرنامج وضمان الالتزام السياسي.

تنويع مصادر التمويل

- 24- يتطلب تعزيز قدرة البرنامج على الصمود المالي بذل جهود متعددة ومستدامة لتوسيع قاعدة الجهات المانحة. ولا يمثل التنويع مجرد ضرورة استراتيجية، بل هو أيضا استجابة عملية للديناميات المتغيرة في التمويل العالمي. وقد أحرز البرنامج، خلال السنوات الأربع الماضية، تقدما في هذا المجال، إذ ساعدت زيادة المساهمات من البلدان المستفيدة من البرامج على توسيع قاعدة تمويله واستقرارها. ومع اقتراب عام 2026، سيكثف البرنامج جهوده للعمل مع الاقتصادات الناشئة والقطاع الخاص، مع مواصلة زيادة مساهمات البلدان المستفيدة من البرامج، سواء تلك التي تُعَبأ محليا أو عن طريق المؤسسات المالية الدولية. وتشمل مجالات التركيز الإضافية توسيع نطاق الوصول إلى صناديق الأمم المتحدة للتمويل الجماعي، وتوسيع التمويل المواضيعي والمتعدد السنوات، والاستفادة من آليات التمويل المبتكرة. ويرد أدناه مزيد من التفاصيل عن كل فئة من هذه الفئات.

التمويل المبتكر

- 25- سيواصل البرنامج السعي إلى إيجاد آليات تمويل مبتكر، بما في ذلك ترتيبات مبادلة الديون، والتمويل الاجتماعي الإسلامي، والشراكات بين القطاعين العام والخاص، من أجل تعزيز سرعة تحركه وكفاءته وأثره. وسيوسع أيضا خطته بشأن التنويع وسيضع نماذج للاستثمار المشترك والتمويل المختلط وفقا لأولويات الحكومات - فالحماية الاجتماعية، والعمل الاستباقي، وقدرة المجتمعات المحلية على الصمود، مجالات ذات أهمية خاصة في تخفيف أسوأ آثار الجوع وسوء التغذية.

التمويل المواضيعي والاستراتيجي

- 26- يشكل التمويل المواضيعي مجالا رئيسيا للنمو الاستراتيجي، حيث يواصل البرنامج تعزيز عرض القيمة الخاص به في مجالات البرامج مثل الوجبات المدرسية والتغذية والحماية الاجتماعية. وتتواءم هذه المبادرات تماما مع خطط التنمية الوطنية، وتحدث أثرا طويلا الأجل قابلا للقياس. ومن أجل فتح قنوات تمويل جديدة ومتنوعة في هذه المجالات ذات الأولوية، يستثمر البرنامج في مقترحات تستند إلى أدلة، ويطور آليات تمويل مبتكر، ويعمق شراكاته الاستراتيجية. ويشكل هذا التركيز المواضيعي عنصرا أساسيا في استراتيجية تنويع التمويل الأوسع نطاقا التي ينتهجها البرنامج، والتي تعطي أيضا أولوية للوصول إلى قنوات تمويل متعددة السنوات وطويلة الأجل تكمل الموارد الإنسانية القائمة. وهذا التمويل ضروري لجهود البرنامج في مجال الاستعداد للكوارث والاستجابة لها، وبناء سبل كسب عيش ونظم غذائية قادرة على الصمود، وتقديم الدعم إلى الحكومات في تحقيق الأمن الغذائي والتغذوي المستدام.

شراكات الأمم المتحدة والتمويل الجماعي

- 27- سيعزز البرنامج مشاركته في آليات التمويل الجماعي للأمم المتحدة - بما في ذلك الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ، وصندوق بناء السلام، وصندوق أهداف التنمية المستدامة، والصناديق الاستثنائية المتعددة الشركاء، والصناديق القطرية المشتركة - لدعم الاستجابات المتكاملة التي تقودها البلدان. ومن خلال هذه المنصات، يساهم البرنامج في تحقيق الحصائل الجماعية، ويدفع قدما بإضفاء الطابع المحلي على عمله، ويعزز دوره كشريك موثوق به وموجه نحو النتائج داخل الأمم المتحدة.

وستدعم زيادة المشاركة في الصناديق الاستثمارية المتعددة الشركاء أيضا استراتيجية البرنامج الأوسع نطاقا لتنويع قنوات التمويل.

28- وسيواصل البرنامج المشاركة في البرامج المشتركة للأمم المتحدة من أجل تنفيذ برامج متكاملة تتماشى مع الأولويات الوطنية، وبالتعاون الوثيق مع الشركاء الحكوميين. وفي جميع قنوات التمويل في الأمم المتحدة، سيعزز البرنامج قيادته التقنية في مجال النظم الغذائية واللوجستيات والقدرة على الصمود من أجل المساعدة في تحقيق نتائج على نطاق المنظومة تماشيا مع مبادرات إصلاح الأمم المتحدة.

29- وعلى مدار دورة التمويل لعام 2026، يهدف البرنامج إلى تعبئة ما يقرب من 200 مليون دولار أمريكي من خلال آليات التمويل التابعة للأمم المتحدة، دعما لتنفيذ برامج متكاملة بقيادة محلية في البيئات الهشة والمتأثرة بالنزاعات.

تعبئة الموارد من المصادر المحلية والمؤسسات المالية الدولية

30- من عام 2026 إلى عام 2028، يهدف البرنامج إلى تعبئة أكثر من مليار دولار أمريكي سنويا من التمويل العام المحلي ومساهمات المؤسسات المالية الدولية وعمليات تقديم الخدمات.

31- وستعمل المكاتب القطرية على مواصلة جهودها مع الميزانيات الوطنية واستراتيجيات التنمية، وستستفيد من أدوات مثل صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة والتعاون في ما بين بلدان الجنوب - الذي تيسره مراكز التميز التابعة للبرنامج - لتحفيز الحلول المستدامة التي تقودها البلدان لمكافحة الجوع.

الشركاء من القطاع الخاص وتبرعات الأفراد

32- يشكل العمل مع القطاع الخاص أحد أكثر مجالات نمو البرنامج ديناميكية. وقد شهدت المساهمات الخاصة زيادة ملحوظة، مدفوعة بالدعم المعزز المقدم من الشركات والمؤسسات إلى جانب اتساع قاعدة المتبرعين الأفراد. ولا يقتصر دور الشركاء من القطاع الخاص هؤلاء على تقديم تمويل أكبر حجما، بل يشمل أيضا إمكانية التنبؤ والاستمرارية من خلال اتفاقات متعددة السنوات، مما يمكن البرنامج من التخطيط لعملياته وتوسيع نطاقها بفعالية أكبر. ويقترن الدعم المقدم من الشركاء في القطاع الخاص بفرص للمواصلة الاستراتيجية، والشراكات الابتكارية، والخبرة التقنية، والاستثمار المشترك، مما يضاعف أثر البرنامج ليتجاوز أثر المساهمات المالية وحدها. ويشكل هذا الزخم أساس توقعات البرنامج بشأن إيراداته من القطاع الخاص البالغة 280 مليون دولار أمريكي في عام 2026 - بزيادة متوقعة بنسبة 200 في المائة مقارنة بعام 2020. ويمثل حجم وموثوقية التعامل مع الشركات والمؤسسات عنصرا حاسما للأهمية في الحفاظ على استمرارية مسار النمو هذا وضمان قدرة البرنامج على الاستجابة بسرعة للاحتياجات العالمية المتغيرة.

33- وانطلاقا من الاستثمارات التأسيسية التي أجريت في الفترة 2020-2022، أطلق البرنامج في عام 2024 خطة استثمارية مدتها خمس سنوات تهدف إلى زيادة المساهمات من تبرعات الأفراد. ويُقترح تنفيذ المرحلة الثانية من هذه الخطة كجزء من خطة الإدارة الحالية، مع تخصيص 20 مليون دولار أمريكي لتحقيق زيادة بنسبة 20 في المائة في مساهمات المتبرعين الأفراد في عام 2026. ومع استمرار ضخ الاستثمار الذي بدأ بشريحة أولى قدرها 20 مليون دولار أمريكي في عام 2025، يمكن أن تصل الإيرادات الإجمالية من الأفراد إلى 1.3 مليار دولار أمريكي خلال فترة الاستثمار حتى عام 2030. وسيمضي البرنامج قدما في تعميق عمله مع الجهات الخيرية العالمية والأفراد "أصحاب الأرصدة المالية الضخمة"، وبناء شراكات طويلة الأجل بما يتماشى مع مهمته.

34- ولا يزال البرنامج واثقا في اتجاهه الاستراتيجي. وبالنظر إلى البيئة العالمية الحالية وما تشهده من منافسة متزايدة، باتت بيئة التمويل الأوسع تتطوي على تحديات أكبر. وبالإضافة إلى المساهمات المالية، يواصل الشركاء من القطاع الخاص تقديم الخبرات الحاسمة التي تدفع عجلة الابتكار، والدعم العيني الذي يتراوح بين الحلول التكنولوجية وقدرات سلاسل الإمداد، مما يعزز عمليات البرنامج وأثره. ولا تزال توقعات الإيرادات لعام 2026 قوية، مع استمرار الزخم وإمكانات كبيرة للنمو في المستقبل.

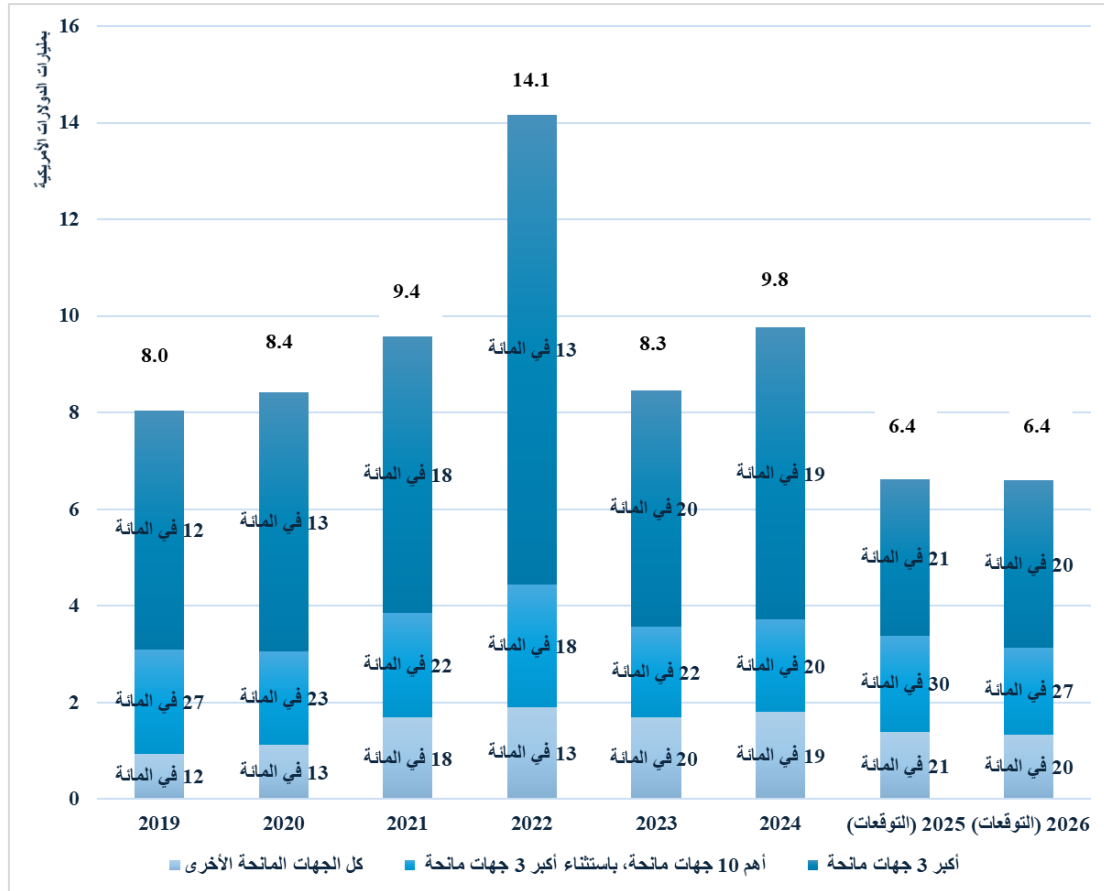
- 35- طوّر البرنامج واعتمد ابتكارات تمكنه من زيادة كفاءته وفعاليته، وإقامة شراكات بطرق جديدة، وجمع أموال من جهات مانحة تقليدية وجديدة، مما يسهم في تنويع قاعدة تمويله. ويعد استخدام الابتكار أمراً أساسياً لعمل البرنامج في إطار مهمته الرامية إلى القضاء على الجوع ومبادرتي إصلاح الأمم المتحدة UN 2.0 و UN80. وتركز استراتيجية الابتكار الجديدة للبرنامج على إضفاء الطابع المحلي على العمليات، وتمكين المكاتب القطرية باعتبارها محرّكات للابتكار، وإعطاء الأولوية للأثر على نطاق واسع.
- 36- يشمل الابتكار في البرنامج المنتجات والعمليات والتكنولوجيا - بما في ذلك الذكاء الاصطناعي والأتمتة - والتمويل المبتكر والشراكات، بفضل خبرة عشر سنوات راكمها البرنامج من خلال مُسرّع الابتكار العالمي وشبكة مراكز الابتكار.

الصناديق الرأسية

- 37- وتؤدي الصناديق الرأسية²² دوراً حاسماً في دعم الإنذار المبكر، وتنفيذ الإجراءات الاستباقية، وتوسيع نطاق الاستعداد للكوارث والاستجابة لها، ولا سيما في البلدان الهشة والمتأثرة بالنزاعات. وهذه السياقات هي من بين الأكثر تعرّضاً للصدمات المتصلة بالطقس، ولكنها غالباً ما تكون الأقل قدرة على الوصول إلى الموارد المالية والتقنية، ويواجه البرنامج تحديات داخلية تحدّ قدرته للاحقة تعبئة وتوجيه الموارد من الصناديق الرأسية، التي تعتبر أساسية لحماية الأرواح وسبل كسب العيش. ويرتبط التحدي الرئيسي بمتطلبات البرنامج باسترداد التكاليف بالكامل، لأنّ الإطار المالي للمنظمة لا يتوافق تماماً والنهج المُتبّع في الصناديق الرأسية.
- 38- وسيمكّن تصنيف الصناديق الرأسية كجهات مانحة غير تقليدية، بموجب المادة الثالثة عشرة-4 (ج) من اللائحة العامة، البرنامج من استخدام المرونة المعتمدة في تطبيق مبدأ الاسترداد الكامل للتكاليف. وفي إطار هذا التصنيف، يمكن استكمال المساهمات المقدمة من الصناديق الرأسية التي لا تغطي التكاليف التشغيلية وتكاليف الدعم بالكامل بأموال من جهات مانحة أخرى أو بمخصّصات من صندوق البرنامج، بما في ذلك صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة. ومن شأن هذا النهج أن يضمن عدم تقييد البرامج والمبادرات الحاسمة بسبب عدم التوافق الهيكلي بين نموذج استرداد التكاليف الذي يعمل به البرنامج وآليات تمويل الصناديق الرأسية. وسيسمح هذا النهج أيضاً للبرنامج بمواصلة الالتزام بمبادئ الاسترداد الكامل للتكاليف مع إتاحة المزيد من الفرص للاستفادة من ترتيبات التوأمة وزيادة المساهمات عن طريق توسيع نطاق معايير التوأمة.
- 39- ويستند هذا التدبير إلى النهج المُتبّع مع الجهات المانحة من القطاع الخاص في عام 2022، وسيمكّن البرنامج من توسيع قاعدة موارده من خلال موارد إضافية من الصناديق الرأسية. ومع زيادة إمكانية الوصول إلى هذه التدفقات التمويلية المخصّصة، سيتمكن البرنامج من تعزيز شراكاته مع الحكومات والمجتمعات المحلية، وتوسيع نطاق تدخلاته في المناطق الضعيفة، ودعم المشروعات المتكاملة القائمة على الأدلة التي تعزز القدرة على الصمود وتقلل الاحتياجات الإنسانية. وفي نهاية المطاف، من شأن هذا التعديل أن يؤدي إلى تحقيق المستوى الأمثل لقدرة البرنامج على تعبئة التمويل من الصناديق الرأسية حيثما تكون الحاجة إليه الأشد، مما يضمن وصول الدعم المالي إلى الخطوط الأمامية لعملياته في الوقت المناسب وبفعالية. ويمكن الاطلاع على مزيد من التفاصيل بشأن تحسين وصول البرنامج إلى الموارد من الصناديق الرأسية في الملحق التاسع.

²² لأغراض هذا المقترح، تشير "الصناديق الرأسية" إلى الصناديق التي تعيّن كجزء من الآلية المالية لاتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ: مرفق البيئة العالمية، والصندوق الأخضر للمناخ، والصندوق الخاص بتغير المناخ، وصندوق أقل البلدان نمواً، وصندوق التكيف، وصندوق الاستجابة للخسائر والأضرار.

الشكل ثانيا-2: الجهات المانحة للبرنامج بحسب قيمة المساهمة والنسبة المئوية من إجمالي المساهمات، 2019-2026 (المؤكد والمتوقعة)



3-2 مرونة التمويل وإمكانية التنبؤ به

40- لا يمثل التمويل المرن مجرد أداة مالية، بل يشكل أحد أقوى العوامل التمكينية لقدرة البرنامج على الاستجابة للآزمات بسرعة وبطريقة استراتيجية تحقق أثرا فعليا. وقد مكنت المساهمات المرنة التي بلغ مجموع قيمتها 1.1 مليار دولار أمريكي في عام 2024 البرنامج من الاستجابة السريعة لحالات الطوارئ في أماكن مثل قطاع غزة والسودان وبنغلاديش، فضلا عن دعم تدخلات طويلة الأجل، مثل برامج الوجبات المدرسية والتغذية، ومبادرات الصمود، ومبادرات الزراعة لأصحاب الحيازات الصغيرة. وأتاح التمويل المرن تقليص المهلة الزمنية لتسليم الأغذية بنسبة 60 في المائة، والوصول إلى ملايين الأشخاص من خلال إجراءات استباقية، وريادة ابتكارات أسفرت عن وفورات قابلة للقياس وحسنت الكفاءة التشغيلية. وتبلغ المساهمات المرنة المتوقعة في عام 2025 ما مقداره 900 مليون دولار أمريكي، وهي أقل من مساهمات عام 2024 من حيث القيمة المطلقة، ولكنها تمثل زيادة كنسبة من إجمالي المساهمات، إذ ارتفعت من 11 إلى 14 في المائة.

41- وفي عام 2026، يهدف البرنامج إلى تعبئة 11 في المائة من إجمالي مساهماته كتمويل مرن. ويتسق هذا الهدف مع المتوسط السنوي لخمس سنوات ويعبر عن ثقة الجهات المانحة في القيمة الاستراتيجية للمرونة، مع الاعتراف أيضا بالقيود الحالية في مشهد التمويل العالمي. ويتمشى تحقيق هذا الهدف مع التزام البرنامج بالدقة والشفافية، ومع التزامه باستخدام كل مساهمة بشكل هادف ودقيق وشفاف، فضلا عن تركيبة شراكاته في مجال التمويل المرن، التي تشدد على زيادة المساهمات من الاقتصادات الناشئة وكيانات القطاع الخاص والشركاء التقليديين.

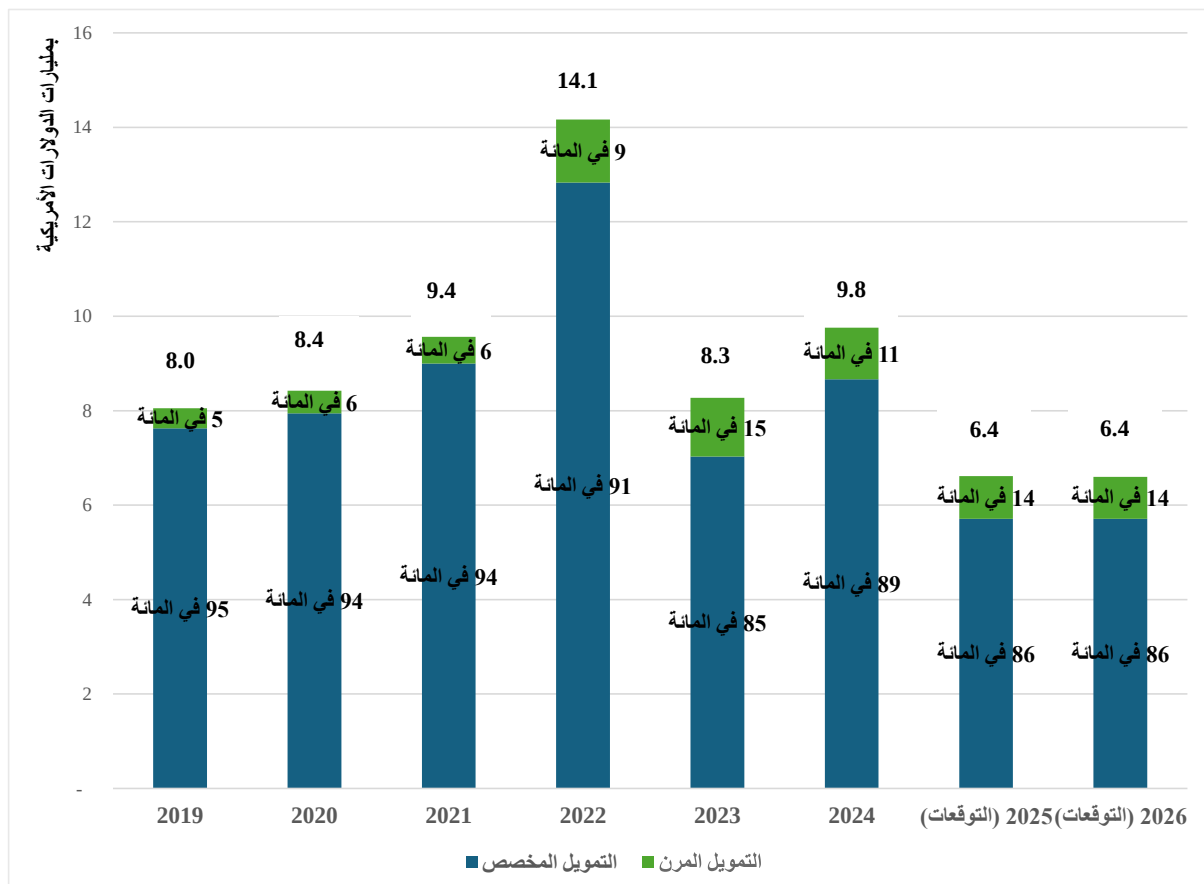
42- ويشكل التمويل المرن أداة قيمة لإنقاذ الأرواح وخفض التكاليف وتحقيق النتائج حيثما تشتد الحاجة. وفي المستقبل، سيكون من الحاسم مواصلة تعزيز المساهمات المتعددة الأطراف وحساب الاستجابة العاجلة كعوامل تمكينية لتحقيق أثر عالمي في جميع الآزمات. وستكون إحدى الأولويات إعداد رسائل جديدة أكثر تواترا توازن بين الحاجة إلى اعتراف الشركاء بهذا الدور التمكيني وإلى أن يثبتوا قيمة التمويل المرن أمام الدوائر المحلية. وسيظل تعزيز طرائق التمويل المرن المخصص بشروط مُيسرة، مثل المساهمات الإقليمية والمواضيعية والمحددة زمنيا، مسارا انتقاليا مهما للتمويل في الوقت الذي يتحوّل فيه الشركاء نحو مساهمات

مرنة تماما. وسيواصل البرنامج تعزيز التمويل المرن والعالي الجودة في المبادرات العالمية لإصلاح التمويل، مثل الصفقة الكبرى واتفاق التمويل التابع للأمم المتحدة.

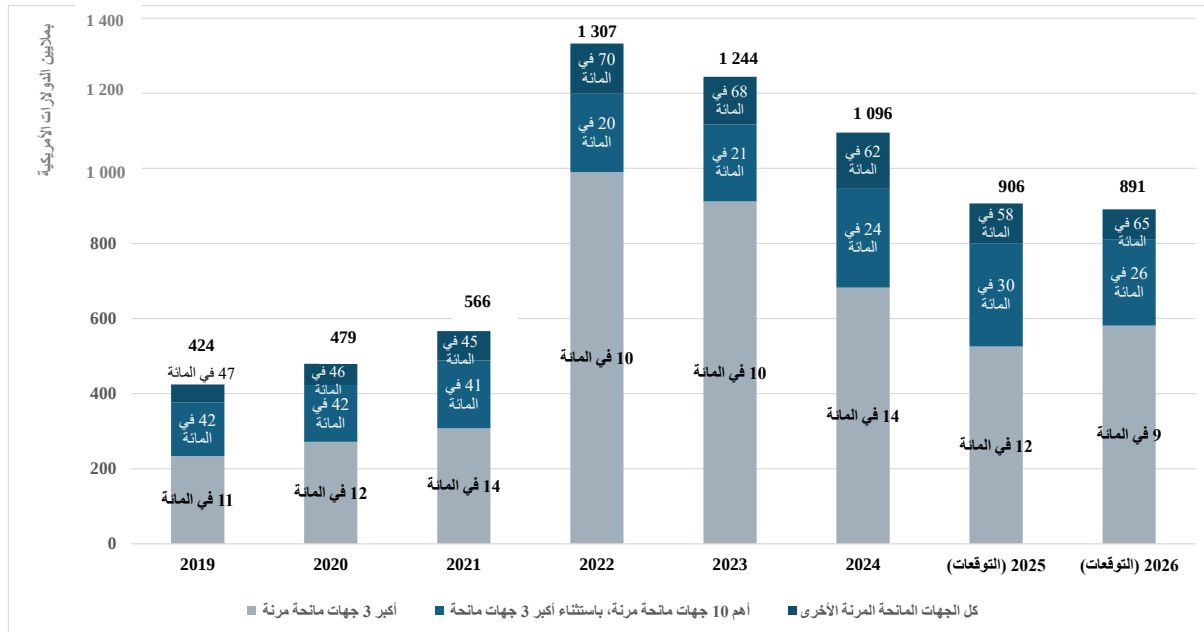
43- وسيواصل البرنامج الدعوة إلى تقليص التخصيص والمساهمات المخصصة لمستويات أعلى في سلسلة نتائج الخطط الاستراتيجية القطرية، مثل مستوى البلد أو مستوى الحصائل الاستراتيجية. ويلتزم البرنامج في الوقت نفسه بإثبات القيمة القصوى لاستخدام جميع المساهمات، سواء كانت مرنة أو مخصصة، وتعزيز الشفافية والإبلاغ عن استخدام الموارد المرنة وأثرها، على المستويين العالمي والقطري.

44- ويتيح التمويل المتعدد السنوات الذي يمكن التنبؤ به للبرنامج "طبقة أولى" أقوى من الموارد. وفي عام 2024، حصل البرنامج على 1.2 مليار دولار أمريكي في شكل مساهمات متعددة السنوات بقيمة 1.2 مليار دولار أمريكي من 32 شريكا، وهو ما يمثل 13 في المائة من إجمالي الدخل، بزيادة تقارب 9 في المائة مقارنة بعام 2023. وتوفر هذه المرونة للمكاتب القطرية القدرة على التخطيط المسبق، وشراء الأغذية مسبقا، وإبرام عقود طويلة الأجل مع الشركاء، والعمل مع الحكومات بصورة أكثر استراتيجية. غير أن هذه المكاسب لا تزال أقل من أن تعوّض استمرار التقلب في المساهمات الموجهة. وشكّلت المساهمات المخصصة والمساهمات المخصصة بشروط صارمة 78 في المائة من إجمالي الدخل في عام 2024، وأكّدت تبعا لكل حالة على حدة ومن دون إمكانية التنبؤ بها طوال العام، مما أدى إلى إعادة تخصيص الميزانية بشكل متكرر، وحدثت حالات انقطاع في خطوط الإمداد، وزيادة تكاليف التسليم. وإلى أن تقدّم نسبة أكبر من المساهمات المتعددة السنوات أو غير المخصصة أو المخصصة بشروط ميسرة، ستظل قدرة البرنامج على الاستجابة السريعة، والحفاظ على العمليات التي تعاني من نقص التمويل، واتخاذ إجراءات استباقية، محدودة. وسيواصل البرنامج اتخاذ إجراءات تهدف إلى تأمين التزامات أقوى بتمويل يمكن التنبؤ به ومتعدد السنوات وفي الوقت المناسب، مما يعزز المرونة التشغيلية ويخفض التكاليف ويزيد إلى أقصى حد الأثر المتحقق من كل مساهمة.

الشكل ثانيا-3-1: التمويل المرن والمخصص بحسب النسبة المئوية
من إجمالي المساهمات، 2019-2026 (المؤكدة والمتوقعة)



الشكل ثانيا-3-2: التمويل المرن والمخصص بحسب الجهة المانحة المساهمة بتمويل مرن
(المؤكد والمتوقع) 2019-2026

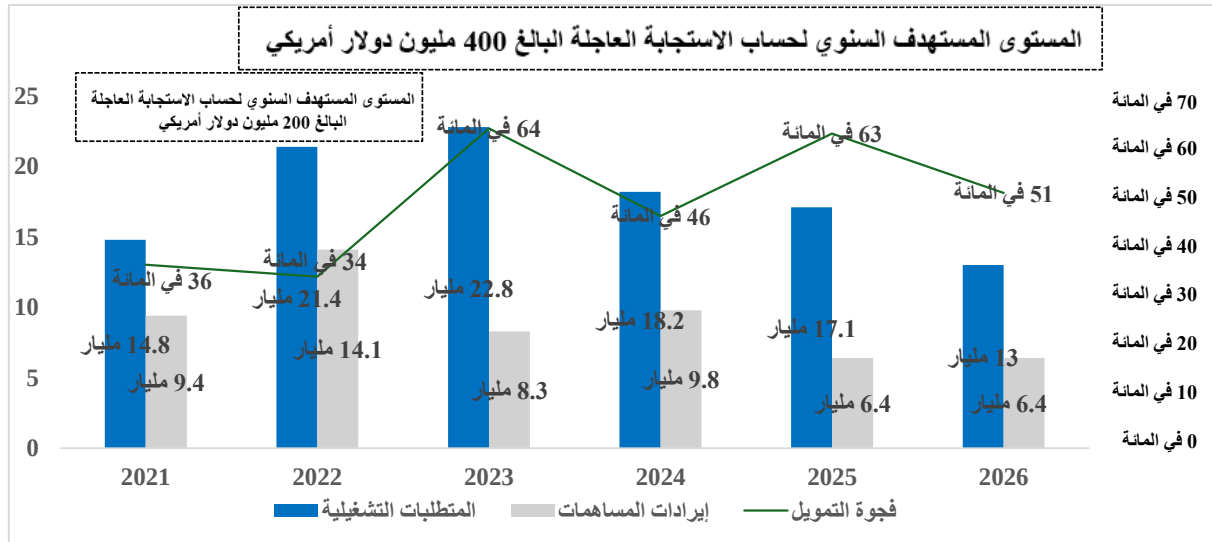


4-2 المستوى المستهدف لتدبير الموارد لحساب الاستجابة العاجلة

45- حساب الاستجابة العاجلة هو آلية للتمويل في حالات الطوارئ تمكّن البرنامج من الشروع بسرعة في عمليات الطوارئ عند وقوع كارثة، ويوفر تمويل "الملاذ الأخير" لأنشطة إنقاذ الأرواح عندما لا تكون مساهمات الجهات المانحة متاحة على الفور. ويمكن سداد المبالغ المقدّمة من هذه الآلية أو "تدويرها" باستخدام المساهمات المؤكدة عند توفرها. وتُسجّل هذه المساهمات في إطار العمليات المعنية التي تخصص لها. وإذا لم تسدد سلفة حساب الاستجابة العاجلة بحلول نهاية فترة الخطة الاستراتيجية القطرية، يمكن تحويلها إلى منحة. غير أن حساب الاستجابة العاجلة لا يحل محل المساهمات المقدمة من الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ أو عن أي تمويل مخصص آخر مقدّم إلى البرنامج.

46- وفي عام 2022، وافق المجلس التنفيذي على مضاعفة المستوى المستهدف لجمع الأموال لحساب الاستجابة العاجلة لعام 2023 إلى 400 مليون دولار أمريكي من أجل معالجة الفجوة المتزايدة في التمويل بين المتطلبات التشغيلية والمساهمات العالمية المتوقعة. وفي حين انخفضت فجوة التمويل إلى 46 في المائة في عام 2024 - بعد أن ارتفعت إلى 64 في المائة في عام 2023 - من المتوقع أن تبقى فوق 50 في المائة في كل من عامي 2025 و2026 (انظر الشكل 2-4 أدناه). وقد مكنت زيادة المستوى المستهدف لجمع الأموال لحساب الاستجابة العاجلة البرنامج من الاستجابة على نحو حاسم أكثر للاحتياجات المتزايدة على أرض الواقع. وحتى يونيو/حزيران 2025، كان البرنامج قد خصّص 198 مليون دولار أمريكي من أموال حساب الاستجابة العاجلة لدعم العمليات في 16 بلداً، ووجه 87 في المائة من هذا المبلغ إلى خمس عمليات قطرية: تلقي جنوب السودان 68 مليون دولار أمريكي، ودولة فلسطين 40 مليون دولار أمريكي، وأفغانستان 30 مليون دولار أمريكي، والسودان 16.3 مليون دولار أمريكي لمعالجة انعدام الأمن الغذائي الناجم عن النزاع؛ وتلقت ميانمار 18.8 مليون دولار أمريكي للاستجابة للزلازل. ومع استمرار المجتمعات المحلية في جميع أنحاء العالم في مواجهة النزاعات والصدمات المناخية والتحديات الاقتصادية، من المتوقع أن يظل حساب الاستجابة العاجلة آلية حيوية لدعم الاستجابات لحالات الطوارئ.

الشكل 4-ثانياً: المتطلبات التشغيلية والمساهمات المتوقعة، 2021-2026 (بالدولار الأمريكي)



ملاحظة: الأرقام لعامي 2025 و2026 هي توقعات تستند إلى التوقعات العالمية في يوليو/تموز 2025.

47- بموجب المادة 4-3 من النظام المالي، يحدد المجلس مستوى مستهدفا لحساب الاستجابة العاجلة لفترة مالية معينة. ولا يمثل المستوى المستهدف السنوي لحساب الاستجابة العاجلة التزاما من الدول الأعضاء، بل هو بمثابة إشارة لتعبئة الموارد. وينبغي الحفاظ على المستوى المستهدف من خلال المساهمات المباشرة من الجهات المانحة، وعند الإمكان، من خلال سداد السلف المقدمة إلى العمليات أو الأنشطة المؤهلة. ونظرا لاستمرار الطلب الكبير على البرنامج لاتخاذ إجراءات استباقية لأنشطة إنقاذ الأرواح، تسعى أمانة البرنامج إلى الحصول على موافقة المجلس على الحفاظ على المستوى المستهدف لتدبير الموارد لحساب الاستجابة العاجلة عند 400 مليون دولار أمريكي لعام 2026.

القسم الثالث: السياق البرامجي

1-3 المتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ المؤقتة لعام 2026

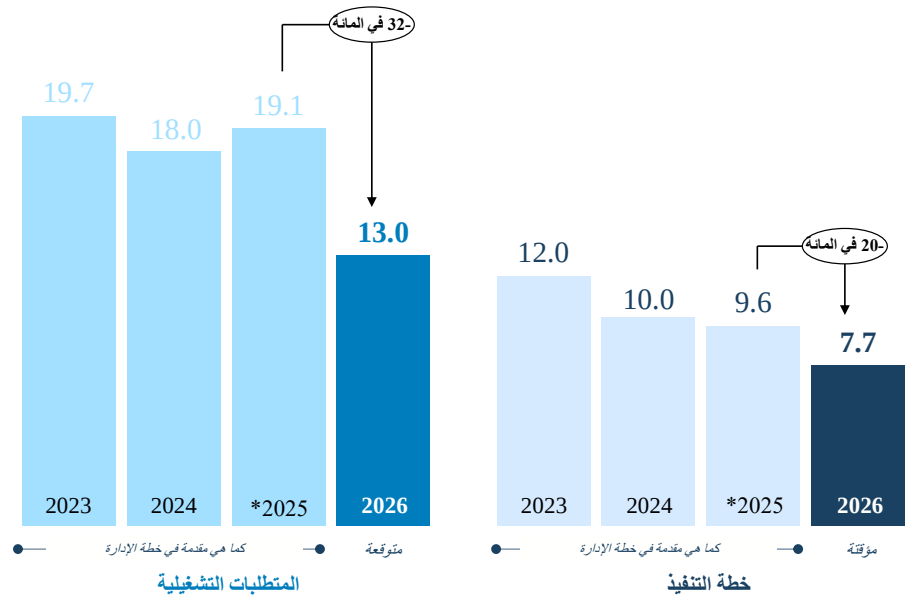
لمحة عامة

- 48- يتواصل تصاعد الأزمات الإنسانية على خلفية نقص حاد في التمويل واتساع الفجوة بين التمويل والمتطلبات. وفي عام 2026، ستطلب أفاق الموارد المقيمة البالغة 6.4 مليار دولار أمريكي من البرنامج اتخاذ قرارات صعبة بشأن من يتلقى المساعدة، وأي نوع من المساعدة المقدمة، وأين تشتد الحاجة إلى تدخلات إنقاذ الأرواح. وبالإضافة إلى ذلك، تشكل النزاعات المطولة والمتصاعدة تحديات متزايدة التعقيد من حيث الأمن والوصول، مما يعيق بشكل أكبر قدرة البرنامج على الوصول إلى أكثر الأشخاص والمجتمعات المحلية ضعفا. وعند تنفيذ خطة الإدارة للفترة 2025-2027،²³ أحرز البرنامج تقدما كبيرا في نشر "مبادئ توجيهية جديدة للمعايير" لدعم تصميم برامج متوائمة بشكل أكبر مع قدراته وإمكانياته وموارده. ويمكن هذا النهج البرنامج من تقديم طلبات أكثر واقعية للجهات المانحة، وتعزيز الثقة في تخطيطه وتنفيذه. وكجزء من النهج، انخفضت المتطلبات التشغيلية المتوقعة لعام 2026 انخفاضاً ملحوظاً.
- 50- وفي ظل هذه البيئة التشغيلية والمالية الصعبة، يتوقع البرنامج انخفاض متطلباته التشغيلية²⁴ في عام 2026 بنسبة 32 في المائة - لتصل إلى 13 مليار دولار أمريكي - بالمقارنة مع توقعات عام 2025 (الشكل ثالثاً-1). وفي حالة تمويلها بالكامل، ستمكّن هذه الموارد المتوقعة البرنامج من توفير الأغذية والتغذية والمساعدة القائمة على النقد لنحو 110 ملايين شخص، مع دعم تعزيز القدرات وتقديم الخدمات التمكينية الأساسية من خلال 85 عملية قطرية.
- 51- وتبين خطة التنفيذ المؤقتة للبرنامج ترتيب أولويات متطلباته التشغيلية، مع مراعاة المستويات المتوقعة للموارد المتاحة، والتركيز على دعم الأشخاص الذين يواجهون أشد حالات انعدام الأمن الغذائي، وعلى التدخلات التي تعزز القدرة على الصمود في وجه الصدمات على المدى الطويل. وتقدر خطة التنفيذ المؤقتة بنحو 7.7 مليار دولار أمريكي لمساعدة 94 مليون مستفيد حول العالم.
- 52- ويقدم هذا القسم تحليلاً متعمقاً لأرقام التخطيط الخاصة بالبرنامج لعام 2026، بما في ذلك تفصيل الأبعاد الثلاثة لكثافة المساعدة: التكاليف لكل مستفيد، ومدة المساعدة، وكفاية المساعدة. وبينما سيتم النظر في الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2029 والموافقة عليها في الدورة العادية الثانية للمجلس التنفيذي في عام 2025، فإن هذا التحليل يركز على إطار النتائج المؤسسية الحالي والحاصل الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025، بما يضمن الاستمرارية وتمكين الانتقال إلى المرحلة التالية في التخطيط الاستراتيجي للبرنامج.

²³ انظر الإطار 1-3 في خطة البرنامج للإدارة (2025-2027) للاطلاع على مزيد من المعلومات الأساسية عن المبادئ التوجيهية للمعايير.

²⁴ تستند المتطلبات التشغيلية المتوقعة، المشار إليها أيضاً بوصفها ميزانية البرنامج، إلى توقعات تقدمها المكاتب القطرية. وللإطلاع على مزيد من المعلومات عن تعريف ميزانية البرنامج وتشكيلها، انظر القسم الخامس.

الشكل ثالثا-1: المتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ، 2023-2026 (مليار دولار أمريكي)



*عكس القيم المعتمدة كما وردت في تحديث خطة الإدارة للفترة (2025-2027)

المتطلبات التشغيلية لعام 2026

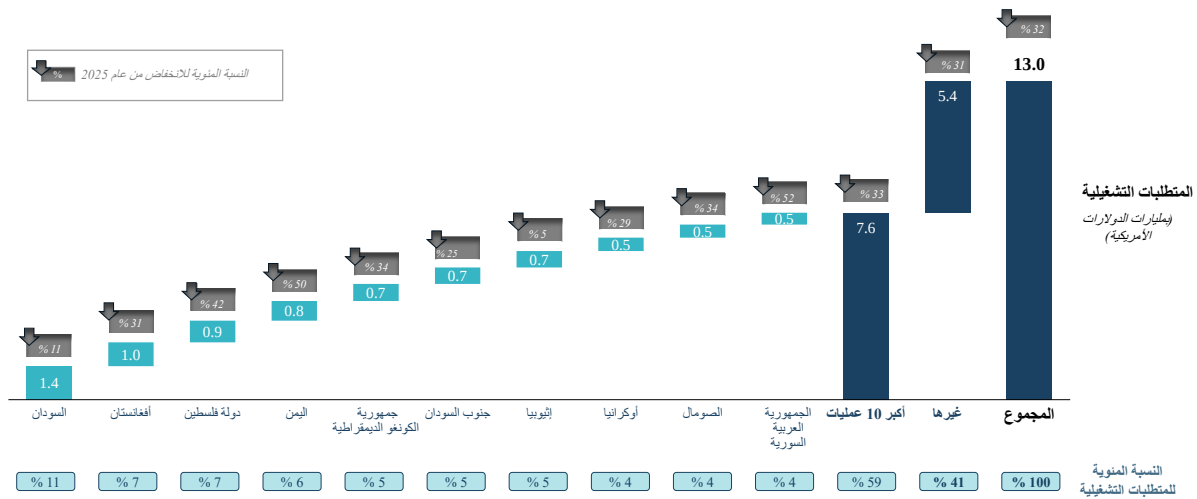
- 53- تمثل المتطلبات التشغيلية المتوقعة التمويل المقدر اللازم لتنفيذ جميع عمليات البرنامج المقررة. وتشمل تكاليف التحويلات، وتكاليف التنفيذ، وتكاليف الدعم المباشرة، وتكاليف الدعم غير المباشرة، وتستند إلى ميزانيات البرامج الموافق عليها والمتوقعة. وتسترشد التقديرات بالخطط الاستراتيجية للمكاتب القطرية وبيئات التمويل، وبالمبادئ التوجيهية للمعايرة.
- 54- وبالمقارنة مع عام 2025، يرد انخفاض متوقع في إجمالي المتطلبات لعام 2026 قدره 6.1 مليار دولار أمريكي. ويبين الجدول ثالثا-1 توزيع المتطلبات التشغيلية عبر مناطق البرنامج الخمس لعام 2026. وتتنخفض المتطلبات التشغيلية في منطقة الشرق الأوسط، وشمال أفريقيا وشرق أوروبا بمقدار 2.7 مليار دولار أمريكي لتصل إلى 3.6 مليار دولار أمريكي. كما تشهد منطقة شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي انخفاضا كبيرا - من 6.5 مليار دولار أمريكي في عام 2025 إلى 5.1 مليار دولار أمريكي في عام 2026 - على الرغم من زيادة حصتها النسبية من إجمالي المتطلبات التشغيلية.
- 55- وترجع التخفيضات في هذه المناطق أساسا إلى التغييرات المقررة في العمليات في جمهورية الكونغو الديمقراطية، ولبنان، ودولة فلسطين، والجمهورية العربية السورية، واليمن. وترد المتطلبات التشغيلية التفصيلية لكل مكتب قطري في الملحق السادس.

الجدول ثالثا-1: المتطلبات التشغيلية بحسب المنطقة، 2025 و2026				
المكتب الإقليمي	المتطلبات التشغيلية لعام 2025*		المتطلبات التشغيلية لعام 2026	
	(مليون دولار أمريكي)	(نسبة مئوية)	(مليون دولار أمريكي)	(نسبة مئوية)
شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي	6 499	34	5 084	39
الشرق الأوسط، وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية	6 321	33	3 605	28
آسيا والمحيط الهادئ	2 466	13	1 796	14
غرب ووسط أفريقيا	2 812	15	1 750	13
أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي	1 048	5	808	6
المجموع	19 145	100	13 043	100

* على النحو الوارد في تحديث خطة البرنامج للإدارة (2025-2027).

56- وتم تخطيط ما يقرب من 60 في المائة من المتطلبات التشغيلية للبرنامج لعام 2026 - أو 7.6 مليار دولار أمريكي - لأكثر عشر عمليات قطرية للبرنامج (انظر الشكل ثالثا-2). ومن بين هذه العمليات، تبرز العمليات في أفغانستان، ودولة فلسطين، والسودان وتمثل مجتمعة 25 في المائة من إجمالي المتطلبات. وعلى الرغم من انخفاض المتطلبات التشغيلية لهذه البلدان مقارنة بعام 2025، فإن هذا لا يشير إلى تحسن في ظروف الأمن الغذائي، بل يظهر بيئة التمويل المتزايدة التقييد والتحديات التشغيلية، مما يحد من قدرة البرنامج على تلبية النطاق الكامل للاحتياجات الإنسانية. وتبين المكاتب القطرية، مثل تلك الموجودة في الجمهورية العربية السورية واليمن هذه المفارقة؛ فقد انخفضت متطلباتها التشغيلية بنسبة 50 في المائة في اليمن و52 في المائة في الجمهورية العربية السورية، مقارنة بعام 2025، في حين تفاقم انعدام الأمن الغذائي الشديد بالفعل في المنطقة بسبب تصاعد النزاع، والذي تفاقم بسبب ارتفاع التضخم وارتفاع أسعار الأغذية.

الشكل ثالثا-2: المتطلبات التشغيلية، أكبر عشر عمليات قطرية، 2026



خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2026

57- توضح خطة التنفيذ المؤقتة لجميع عمليات البرنامج كيف يعتزم البرنامج استخدام موارده المحدودة لمساعدة المستفيدين الذين هم أشد احتياجا، مع الأخذ في الاعتبار التحديات التشغيلية.

58- وتتضمن خطة التنفيذ المؤقتة المقدرة بمبلغ 7.7 مليار دولار أمريكي توقعات المساهمات العالمية لعام 2026 البالغة 6.4 مليار دولار أمريكي، واستخدام أرصدة المساهمات²⁵ الصافية المرحلة المقدرة بمبلغ 1.1 مليار دولار أمريكي، والإيرادات المتوقعة البالغة 200 مليون دولار أمريكي من خدمات البرنامج المقدمة عند الطلب.²⁶

59- وفي ديسمبر/كانون الأول 2025، ستقوم المكاتب القطرية بإعداد خطط تنفيذ سنوية فردية لعام 2026، استنادا إلى أحدث توقعات بشأن الموارد والسياق التشغيلي من أجل إعداد خطط أكثر استنارة على المستوى القطري.

2-3 رؤية مستتيرة حول المتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ المؤقتة

60- يقدم هذا القسم المتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ المؤقتة موزعة بحسب مجالات التركيز والحصائل الاستراتيجية وفئات التكاليف في إطار النتائج المؤسسية للبرنامج للفترة 2022-2025.

التحليل بحسب مجال التركيز

61- لا تزال الاستجابة للآزمات حجر الزاوية لعمليات البرنامج، حيث تشكل ما يقرب من ثلاثة أرباع (74 في المائة) إجمالي المتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ المؤقتة لعام 2026. وبالمقارنة مع النسبة الواردة في تحديث عام 2025 لخطة الإدارة، حيث شكلت الاستجابة للآزمات 75 في المائة من كليهما، يمكن أن يعزى الانخفاض الطفيف المقدر لعام 2026 إلى تخفيضات التمويل التي كان لها أثر مباشر أكثر على أنشطة الطوارئ في البرنامج، حيث غالبا ما تستفيد الأنشطة غير المتعلقة بالطوارئ من اتفاقات تمويل متعددة السنوات. ويحدث ذلك على الرغم من أن الآزمات المتكررة والممتدة قد أدت إلى تكثيف انعدام الأمن الغذائي بشكل كبير في الكثير من المناطق، ولا سيما في هايتي، ومالي، وجنوب السودان، ودولة فلسطين، والسودان. وتتسم هذه الأوضاع بزيادة نزوح الأشخاص وتزايد الاحتياجات الإنسانية. واستجابة لذلك، يواصل البرنامج التعاون الوثيق مع الحكومات والشركاء لتعزيز الوصول الإنساني وتقديم الدعم المنفذ للأرواح للأشخاص الأكثر ضعفا.

62- ومن خلال برامجه بشأن القدرة على الصمود، يلتزم البرنامج بالحد من الاحتياجات الإنسانية الطويلة الأجل من خلال تعزيز قدرة المجتمعات المحلية على امتصاص الصدمات والتعافي من الآزمات. وتشمل جميع العمليات القطرية تقريبا في عام 2026 عناصر بناء القدرة على الصمود، وتشكل 22 في المائة من إجمالي المتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ. وعلى سبيل المثال، في منطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، سيوسع البرنامج نطاق برامجه التي تركز على القدرة على الصمود ويواصل في الوقت نفسه تنفيذ استجابته لحالات الطوارئ. وفي هايتي، ستمتكم المساعدات الغذائية في حالات الطوارئ بوجبات مدرسية ودعم سبل كسب العيش بهدف تعزيز النظم الغذائية والحماية الاجتماعية. ويظل برنامج الوجبات المدرسية التابع للبرنامج أكبر شبكة أمان في البلد.

63- ويظهر التزام البرنامج بمعالجة الأسباب الكامنة وراء انعدام الأمن الغذائي والفقر في برامجه المتعلقة بالأسباب الجذرية. وفي عام 2026، من المتوقع أن ينفذ 39 مكتبا قطريا تدخلات تستهدف سوء التغذية المزمن والتحديات الاقتصادية والمناخية والاجتماعية، ويقدر إجمالي المتطلبات التشغيلية بنحو 518 مليون دولار أمريكي. ويبلغ إجمالي خطة التنفيذ المؤقتة المقابلة 323 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل 4 في المائة من إجمالي خطة التنفيذ. ومن المتوقع أن تنفذ باكستان والسودان أكبر نسبة من هذه الأنشطة، حيث يمثلان معا ما يقرب من ثلث إجمالي المخصصات. وفي باكستان، يدعم البرنامج توزيع المغذيات التكميلية من خلال برنامج الوقاية من التقزم لمعالجة سوء التغذية. كما يعمل المكتب القطري في باكستان على إحداث التغيير الاجتماعي والسلوكي وتعزيز القدرات، بما في ذلك الإدارة المجتمعية المحلية لسوء التغذية الحاد وتقوية الأغذية في بيئات متعددة القطاعات.

²⁵ الزيادة المتوقعة أو الانخفاض المتوقع في رصيد صندوق البرنامج من نهاية عام 2025 إلى نهاية عام 2026.

²⁶ تقديم البرنامج إلى أطراف ثالثة خدمات تتوافق مع أغراضه وسياساته وأنشطته، مقابل الدفع.

الجدول ثالثا-2: المتطلبات وخطة التنفيذ المؤقتة بحسب مجال التركيز، 2026				
خطة التنفيذ المؤقتة		المتطلبات التشغيلية		مجال التركيز
النسبة المئوية من إجمالي خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2026	2026	النسبة المئوية من إجمالي المتطلبات التشغيلية لعام 2026	2026	
(نسبة مئوية)	(مليون دولار أمريكي)	(نسبة مئوية)	(مليون دولار أمريكي)	
74	5 677	74	9 592	الاستجابة للأزمات
22	1 700	22	2 933	بناء القدرة على الصمود
4	323	4	518	الأسباب الجذرية
100	7 700	100	13 043	المجموع

التحليل بحسب الحصيلة الاستراتيجية

- 64- تركز الخطة الاستراتيجية للبرنامج على القضاء على الجوع، وتحقيق الأمن الغذائي، وتحسين التغذية، وتعزيز القدرة على الصمود في وجه الصدمات. وتظهر هذه الأهداف في ترتيب البرنامج لأولويات الأنشطة المدرجة ضمن الحصائل الاستراتيجية 1 و2 و3، والتي تمثل مجتمعة 90 في المائة من خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2026.
- 65- وتمثل الحصيلتان الاستراتيجيتان 4 و5 ما نسبته 10 في المائة من خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2026، حيث يستفيد البرنامج من خبراته في تقديم الدعم للحكومات والجهات الفاعلة الإنسانية والإنمائية.
- 66- وتُخصص غالبية المتطلبات التشغيلية (69 في المائة) وخطة التنفيذ المؤقتة (68 في المائة) لتلبية الاحتياجات الغذائية والتغذية العاجلة في إطار الحصيلة الاستراتيجية 1. ويتحقق ذلك غالبا من خلال توفير البرنامج لتحويلات غير مشروطة من الموارد لمكافحة أشد حالات انعدام الأمن الغذائي. ويخطط لتلتي هذه المساعدات في عمليات في مناطق شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي والشرق الأوسط، وشمال أفريقيا وشرق أوروبا.

الجدول ثالثا-3: المتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ المؤقتة بحسب الحصيلة الاستراتيجية، 2026				
خطة التنفيذ المؤقتة		المتطلبات التشغيلية		الحصيلة الاستراتيجية
(نسبة مئوية)	(مليون دولار أمريكي)	(نسبة مئوية)	(مليون دولار أمريكي)	
68	5 234	69	9 045	1- تحسين قدرة الأشخاص على تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذية العاجلة
13	974	13	1 687	2- تحقيق الأشخاص حصائل أفضل في مجالات التغذية والصحة والتعليم
9	688	9	1 201	3- امتلاك الأشخاص لسبل كسب عيش محسنة ومستدامة
3	248	3	397	4- تعزيز البرامج والنظم الوطنية
7	556	6	713	5- زيادة كفاءة وفعالية الجهات الفاعلة الإنسانية والإنمائية
100	7 700	100	13 043	المجموع

مؤشرات البرامج المؤسسية للخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2029

تهدف مؤشرات البرامج المؤسسية إلى توفير أدلة على الإنجازات الرئيسية التي تُنسب إلى برامج البرنامج. وعلى غرار الأهداف الرفيعة المستوى المدرجة في إطار النتائج المؤسسية للفترة 2022-2025، سيعتمد البرنامج على مؤشرات البرامج المؤسسية لقياس التقدم المحرز في تنفيذ الخطة الاستراتيجية الجديدة.

وكما كان الحال في دورات الخطط الاستراتيجية السابقة، سيتم تحديد قيم مستهدفة على مستوى النواتج وللأولويات الشاملة. وستتيح الأهداف توفير معلومات موثوقة ومتسقة في تقرير الأداء السنوي، وستسهل المساءلة أمام مجلس البرنامج، والجهات المانحة وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين.

وسيتم تقديم الخطة الاستراتيجية وإطار النتائج المؤسسية للفترة 2026-2029 إلى المجلس للموافقة عليهما في نوفمبر/تشرين الثاني 2025.

التحليل بحسب فئة التكاليف وطريقة التحويل

67- يبين الجدول ثالثاً-4 طرائق التحويل الأربع التي يستخدمها البرنامج والتكاليف المرتبطة بكل منها.

الجدول ثالثاً-4: المتطلبات بحسب طريقة التحويل، 2026					
فئة التكاليف	التحويلات والتكاليف المرتبطة بها	المتطلبات التشغيلية		خطة التنفيذ المؤقتة	
		النسبة المئوية من إجمالي تكاليف التحويلات	2026	النسبة المئوية من إجمالي تكاليف التحويلات	2026
		(نسبة مئوية)	(مليون دولار أمريكي)	(نسبة مئوية)	(مليون دولار أمريكي)
التحويلات (قيمة التحويلات وتكاليف التحويلات)	الأغذية	46	4 931	47	2 889
	التحويلات القائمة على النقد وقسائم السلع	40	4 271	36	2 237
	تعزيز القدرات	8	911	9	572
	تقديم الخدمات	6	622	8	480
إجمالي تكاليف التحويلات		100	10 735	100	6 179
تكاليف التنفيذ			905		611
إجمالي التكاليف التشغيلية المباشرة			11 640		6 790
تكاليف الدعم المباشرة			620		452
إجمالي التكاليف المباشرة			12 261		7 242
تكاليف الدعم غير المباشرة			782		458
المجموع			13 043		7 700

تكاليف التحويلات

تحويلات الأغذية

68- في عام 2026، ستظل المساعدات الغذائية العينية الوسيلة الرئيسية للتحويلات، حيث ستمثل 46 في المائة من المتطلبات التشغيلية المتوقعة و47 في المائة من خطة التنفيذ المؤقتة. وتشمل تكاليف المساعدات الغذائية العينية قيمة الأغذية التي يتلقاها المستفيد إلى جانب تكاليف التحويل، مثل تكاليف النقل والتخزين وإدارة سلسلة الإمداد. وقد تستمر الزيادة العامة في أسعار الأغذية الملحوظة في عام 2025²⁷ في عام 2026، وتؤثر سلباً على تكاليف الطن المتري للبرنامج. ورغم انخفاض الأسعار العالمية للحبوب والسكر مقارنة بعام 2024، قابل هذه الانخفاضات ارتفاع أسعار اللحوم والزيوت النباتية. فيحلول منتصف عام 2025، شهد 18 من البلدان حيث لدى البرنامج عمليات تضخماً في أسعار الأغذية بنسبة 15 في المائة على الأقل على

²⁷ منظمة الأغذية والزراعة لأسعار الأغذية مؤشر منظمة الأغذية والزراعة لأسعار الأغذية (يوليو/تموز 2025).

أساس سنوي مقارن، وتجاوز التضخم في جنوب السودان، ودولة فلسطين، والسودان، وزمبابوي 100 في المائة.²⁸ ومن المتوقع أن توفر الأسواق المحلية والإقليمية 40 في المائة من إجمالي الكمية، وأن تشكل الحبوب والبقول ما يقرب من 80 في المائة من إجمالي المشتريات المقررة في إطار المتطلبات التشغيلية المتوقعة.

69- وسيواصل البرنامج تنفيذ مشروعه للتنقب والتعقب لتحسين وضوح سلاسل الإمداد، ودقتها وكفاءتها في جميع تحركات الأغذية والقسائم والسلع غير الغذائية - من المشتريات إلى التوزيع - بدعم من نظام متين لإدارة الهوية. وبالاستناد إلى التكنولوجيات الرقمية الحالية لإدارة التحويلات القائمة على النقد ورصدها، سيواصل البرنامج رقمنة عملية تسليم الأغذية العينية من خلال التحقق الشامل، ونشر حل لإدارة المخزونات للشركاء المتعاونين وأداة لتنقب المستودعات في عام 2026.

70- وبالإضافة إلى ذلك، سيواصل البرنامج الاستثمار في تخطيط سلاسل الإمداد وتحسينها من خلال أدواته الرقمية المتطورة، مثل أدوات SCOUT وPRISMA وRoute The Meal وOptimus، والتي حققت مجتمعة في عام 2024 وفورات بلغت 3.2 مليون دولار أمريكي، وانخفاضاً بنسبة 37 في المائة في المشتريات خارج الموسم في غرب أفريقيا، وانخفاضاً في انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، وتوفير أكثر من 10 000 ساعة عمل من خلال الأتمتة. ومن المتوقع أن تحقق أداة SCOUT، التي تولد خططا محسنة لسلسلة الإمداد العالمية والإقليمية، والتي توجه قرارات الشراء والتخزين المسبق في ما يتعلق بالمخزونات المؤسسية - مرفق الإدارة الشاملة للسلع - وفورات سنوية تقدر بنحو 20 مليون دولار أمريكي بعد تنفيذها على نطاق واسع بحلول منتصف إلى أواخر عام 2027. وتستند هذه التقديرات إلى المكاسب التي تحققت خلال المشروع التجريبي لعام 2024، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بحجم عمليات الأغذية العينية للبرنامج.

التحويلات القائمة على النقد وقسائم السلع

71- تتيح التحويلات القائمة على النقد للأشخاص سبلا مرنة لتلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذية وغيرها من الاحتياجات الأساسية من خلال النقد أو قسائم القيمة. وتُمكن سياسة النقد، التي أقرها المجلس في عام 2023، البرنامج من تحقيق أقصى قدر من الأثر في ما يتعلق بالتحويلات القائمة على النقد، ولا سيما من خلال توجيه التحويلات إلى النساء وإلى حسابات الأشخاص الخاصة.

72- ويعمل البرنامج على تبسيط مشاركته مع مقدمي الخدمات المالية، وتحسين خيارات التسليم، وتوسيع نطاق الشمول المالي الرقمي. كما يعمل حالياً على توسيع تغطية إطار ضمان النقد المتين الخاص به ليشمل التحويلات العينية من خلال الاستفادة من تكنولوجيات التحويلات القائمة على النقد من أجل رقمنة تسليم الأغذية، وتحسين الكفاءة، وتعزيز الشفافية.

73- وتشير المتطلبات التشغيلية لعام 2026 إلى أن التحويلات القائمة على النقد وقسائم السلع تمثل 40 في المائة من إجمالي تكاليف التحويلات. ومن المتوقع أن ينخفض متوسط قيمة التحويلات اليومية التي يتلقاها المستفيدون انخفاضاً طفيفاً، من 0.43 دولار أمريكي في عام 2025 إلى 0.42 دولار أمريكي في عام 2026.²⁹ وتبين خطة التنفيذ المؤقتة نسبة أقل قليلاً - 36 في المائة - من تكاليف التحويلات لعام 2026 للتحويلات القائمة على النقد وقسائم السلع. ويعتمد اختيار التحويلات القائمة على النقد كطريقة على عدة عوامل، منها البيئة التشغيلية. فعلى سبيل المثال، في الأردن، يُقدّم أكثر من 90 في المائة من مساعدات البرنامج المقررة من خلال النقد وقسائم القيمة، نظراً لامتلاك البلد لأسواق محلية قوية، ونظم مالية موثوقة، وبنية تحتية رقمية تدعم التسليم الآمن والفعال.

74- ويواصل البرنامج استخدام قسائم السلع حيثما تكون الطريقة الأكثر فعالية للتحويل، كما هو الحال في جمهورية فنزويلا البوليفارية وجمهورية مولدوفا، حيث تجعل قيود السوق، والمخاطر المتعلقة بالتضخم، ومحدودية البنية التحتية المالية، القسائم وسيلة أكثر موثوقية وخاضعة للسيطرة لضمان حصول المستفيدين على السلع الأساسية. وتشكل المتطلبات التشغيلية الخاصة بقسائم السلع 3 في المائة من إجمالي التحويلات في عام 2026، بزيادة نسبتها 23 في المائة مقارنة بعام 2025، بفضل استخدام قسائم السلع وتوسيع نطاقها في عمليات الطوارئ في السودان وغيرها من العمليات.

²⁸ البرنامج 2025. الأسعار والعملات. تحديث شهري - يوليو/تموز 2025.

²⁹ لا تشمل قيمة التحويلات تكاليف التحويلات والتكاليف المرتبطة بها اللازمة لتقديم المساعدة. انظر الملحق السادس-2 للاطلاع على مزيد من التفاصيل.

تعزيز القدرات

- 75- تشمل التحويلات الخاصة بتعزيز القدرات مجموعة واسعة من الأنشطة التي تهدف إلى بناء المهارات والمعرفة في الأسر، والمجتمعات المحلية والمؤسسات. وعادة ما تشمل هذه الجهود تبادل المعلومات، والتوعية، ومبادرات التدريب والتثقيف، المقدمة من خلال تدخلات خاصة بقطاعات محددة أو شاملة لعدة قطاعات. وقد تشمل أيضا توفير الأدوات والمعدات الأساسية، والإشراف التقني، والدعم الهندسي، ولا سيما في مبادرات إنشاء الأصول وتحسين سبل كسب العيش.
- 76- وقد أصبح تعزيز القدرات عنصرا بارزا بشكل متزايد في الاستجابة التشغيلية للبرنامج، حيث يمثل 572 مليون دولار أمريكي، أو 9 في المائة من إجمالي التحويلات في خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2026.

تقديم الخدمات

- 77- توفر الخدمات المكلف البرنامج بتقديمها دعما تشغيليا بالغ الأهمية يُمكن المنظومة الإنسانية من العمل بفعالية، ولا سيما في حالات الطوارئ. ويتولى البرنامج قيادة توفير خدمات رئيسية تشمل الخطوط الجوية الإنسانية للأمم المتحدة، ومجموعة الخدمات اللوجستية العالمية، ومجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ، والتي تضمن مجتمعة تنسيق خدمات النقل والخدمات اللوجستية والاتصالات للجهات الفاعلة الإنسانية. وفي خطة التنفيذ المؤقتة، تمثل الخدمات المكلف بها 64 في المائة من طريقة تقديم الخدمات، حيث تمثل الخطوط الجوية الإنسانية للأمم المتحدة وحدها 51 في المائة. ويدير البرنامج الخطوط الجوية الإنسانية للأمم المتحدة منذ أكثر من 20 عاما، حيث يدعم النقل من أكثر من 400 وجهة ثانية وجهة بصعب الوصول إليها حول العالم وإليها، بما في ذلك في بوركينافاسو، وهايتي، ومدغشقر والسودان.
- 78- وفي عام 2026، ستستحوذ خدمات البرنامج المقدمة عند الطلب على نسبة كبيرة من عمليات تقديم الخدمات، حيث ستمثل 36 في المائة من خطة التنفيذ المؤقتة لطريقة تقديم الخدمات. ومن المتوقع أن يستمر الاتجاه التصاعدي لتقديم الخدمات المتعلقة بمشتريات الأغذية واستخدام التحويلات القائمة على النقد، مدفوعا بطلبات الحكومات.
- 79- ونتيجة لقيود التمويل المستمرة والتحول نحو الكفاءة التشغيلية على نطاق القطاع الإنساني، فإن جهود المنظمات الأخرى لترشيد تكاليفها قد تؤدي إلى زيادة الطلب على خبرة البرنامج.

تكاليف التنفيذ

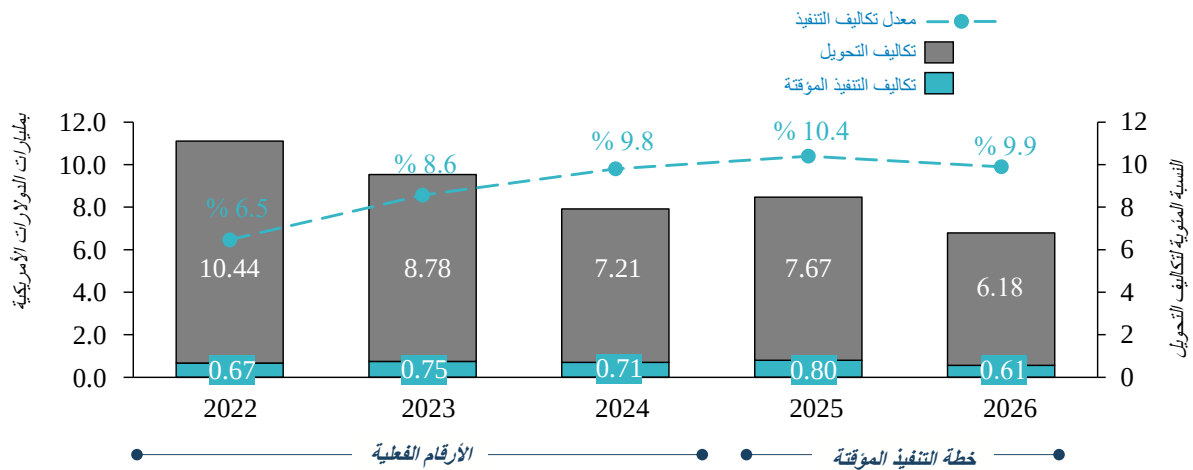
- 80- تشكل تكاليف التنفيذ التكاليف المنسوبة مباشرة إلى دعم تنفيذ الأنشطة البرامجية. وتشكل هذه النفقات غالبية التكاليف التي تتكبدها المكاتب الميدانية ومكاتب المناطق، وتشمل تكاليف الموظفين الذين يديرون نشاطا ما أو يشاركون فيه مباشرة. وقد يتحمل البرنامج هذه التكاليف مباشرة، أو بشكل غير مباشر من خلال الشركاء المتعاونين. وتشمل الفئات الشائعة لتكاليف التنفيذ ما يلي:

- ◀ المدخلات والأصول غير الغذائية الضرورية لتنفيذ الأنشطة؛
- ◀ تقييمات أنشطة محددة؛
- ◀ إدارة وإجراء تقييمات لامركزية لنشاط محدد؛
- ◀ عمليات الرصد الروتينية أو المخصصة والاستعراضات التي تتبع التقدم المحرز وتبلغ عن أداء الأنشطة؛
- ◀ نظم الاستهداف، والتسجيل والصيانة، وآليات التعقيبات، لقواعد بيانات إدارة الهوية، بما في ذلك منصة البرنامج الرقمية لإدارة التحويلات والمعلومات الخاصة بالمستفيدين (منصة SCOPE).

- 81- ويلتزم البرنامج بدعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية على مستوى الأنشطة، بما في ذلك من خلال عمليات تقييم واستهداف ورصد فعالة، كما هو موضح في خطة الضمان العالمية. وقد خصصت المكاتب القطرية مجتمعة 209 ملايين دولار أمريكي للتقييم، والاستهداف والرصد في خطة التنفيذ لعام 2025، وهو ما يمثل 2.2 في المائة من الإجمالي. وسيواصل البرنامج ضمان هذه الأنشطة، وتعزيز الرقابة الإقليمية، ودعم المكاتب القطرية من خلال التدريب والتوعية والتواصل بهدف تحسين فهم عملية وضع الميزانية للتقييم والاستهداف والرصد، مع التركيز على تعزيز الامتثال لمتطلبات الرصد الدنيا.

82- ويبين الشكل ثالثاً-3 الاتجاه التاريخي لتكاليف التنفيذ وحسابها كنسبة مئوية من إجمالي تكاليف التحويلات منذ عام 2022. وفي عام 2026، من المتوقع أن تنخفض تكاليف التنفيذ إلى 661 مليون دولار أمريكي في خطة التنفيذ المؤقتة، تماشياً مع الانخفاض المتوقع في مستويات التحويلات. ويمكن أن يعزى هذا الانخفاض إلى بعض أكبر عمليات البرنامج، وينتج عن تقليص أنشطة معينة في اليمن وأفغانستان، وخفض المساعدات في أكثر المناطق الحرجة في موزامبيق، والقيود المفروضة على تنفيذ العمليات بشكل عام في كينيا. وإذا استمر تدهور توقعات الموارد، ستواجه المكاتب القطرية خطر عدم القدرة على تمويل الأنشطة البالغة الأهمية وضمان وضع البرامج العالية الجودة.

الشكل ثالثاً-3: تكاليف التنفيذ كنسبة مئوية من تكاليف التحويلات، 2022-2026



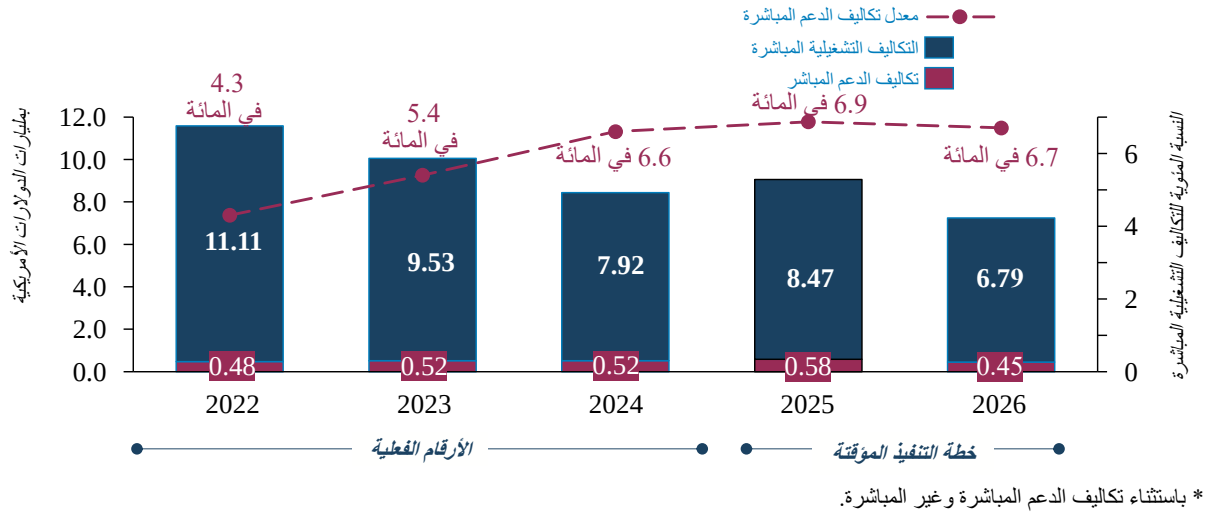
تكاليف الدعم المباشرة

83- تمثل تكاليف الدعم المباشرة التكاليف داخل البلد التي تدار على المستوى القطري، وتدعم أنشطة متعددة تتعلق بتحويل المساعدات وتنفيذ البرامج. وترتبط هذه التكاليف بوجود البرنامج في البلد، ولكنها تتأثر أيضاً بنطاق الأنشطة فيه. ومن الأمثلة على ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، تكاليف إدارة المكتب القطري، بما في ذلك منصب نائب المدير القطري ورؤساء الوحدات؛ وإدارة الموارد البشرية، والشؤون المالية، والمشتريات والاتصالات في المكتب القطري؛ والإيجار؛ والتقديرات والتقييمات غير المرتبطة مباشرة بنشاط محدد؛ والأمن.

84- وكما هو موضح في خطة التنفيذ المؤقتة، من المتوقع أن تنخفض تكاليف الدعم المباشرة بنسبة 22 في المائة، من 582 مليون دولار أمريكي في عام 2025 إلى 452 مليون دولار أمريكي في عام 2026. ويرجع هذا الانخفاض إلى الانخفاض العام في الموارد، ويبين استمرار وتكثيف تدابير خفض التكاليف التي بدأتها المكاتب القطرية في عام 2025، ومن المتوقع إجراء معظم التعديلات في عام 2026. كما يظهر هذا الانخفاض حرص المكاتب القطرية على تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية، وتوجيه الجهود والنفقات نحو الأنشطة الأساسية التي تحقق أكبر أثر للمستفيدين.

85- وبدافع من بيئة تمويلية مقيدة يجري الكثير من المكاتب القطرية إعادة هيكلة استراتيجية لوظائف الدعم لديها. ويشمل ذلك إغلاق بعض المكاتب أو دمجها، وخفض عدد الموظفين، وتبسيط العمليات. وتشمل التدابير الإضافية لتحقيق خفض التكاليف الثابتة والجارية تدابير كفاءة الطاقة وتحسين البنية التحتية.

الشكل ثالثاً-4: تكاليف الدعم المباشرة كنسبة مئوية من التكاليف التشغيلية المباشرة، 2022-2026*



تكاليف الدعم غير المباشرة

86- تشمل المتطلبات التشغيلية الإجمالية تكاليف الدعم غير المباشرة المحسوبة باستخدام معدل تكاليف الدعم غير المباشرة القياسي البالغ 6.5 في المائة المطبق على جميع ميزانيات الخطط الاستراتيجية القطرية باستثناء تلك المخصصة لتقديم الخدمات عند الطلب. ويصف القسم الرابع من هذه الوثيقة معدل تكاليف الدعم غير المباشرة.

3-3 كثافة المساعدة³⁰

87- يخطط البرنامج متطلباته التشغيلية لتوفير أنسب مساعدة ممكنة للأشخاص الذين يخدمهم. ومع ذلك، نظراً لتزايد فجوة التمويل، يتعين على البرنامج خفض عدد المستفيدين الذين يساعدهم، و/أو مدة تقديم المساعدة، و/أو حجم التحويلات الغذائية التي يوزعها ومدى كفايتها من الناحية التغذوية. وفي الأساس، تكون هذه القرارات ذات طابع برامجي وتشغيلي، إلا أنها تؤثر على تكاليف المساعدة المقدمة لكل مستفيد.

88- وفي عام 2026، ستسمح المتطلبات التشغيلية المقررة للبرنامج بتقديم المساعدة لنحو 110 ملايين مستفيد. وتمثل التكاليف المقدرة لكل مستفيد، والمستخدم في خطة التنفيذ المؤقتة، سيناريو تنفيذ يتضمن افتراضات بشأن قرارات تحديد الأولويات التي ستأخذها المكاتب القطرية في ما يتعلق بأعداد المستفيدين الذين يتم الوصول إليهم، ومدة المساعدة، وحجم التحويلات، بما يمكنها من تحقيق أمثل استخدام للموارد. ووفقاً لهذا السيناريو، سيتمكن البرنامج من مساعدة ما يقدر بنحو 94 مليون مستفيد، أي أقل بنسبة 15 في المائة من العدد المحدد وفقاً للمتطلبات التشغيلية. ويبين الجدول ثالثاً-5 أن متوسط التكاليف السنوية لكل مستفيد³¹ في عام 2026 يقدر بنحو 89 دولاراً أمريكياً وفقاً للمتطلبات التشغيلية و63 دولاراً أمريكياً وفقاً لخطة التنفيذ المؤقتة - أي أقل بنسبة 29 في المائة منه وفقاً للمتطلبات التشغيلية نظراً لانخفاض آفاق التمويل. ويتوافق هذا الانخفاض في التكاليف السنوية لكل مستفيد مع تحويلات يومية أصغر لفترة أقصر لعدد أقل من المستفيدين الذين يتم الوصول إليهم.

89- وتشكل تكاليف التحويلات المكون الرئيسي للتكاليف السنوية لكل مستفيد، وهي تشمل مجموع القيمة النقدية للمواد الغذائية أو النقد أو الخدمات المقدمة، والتكاليف المرتبطة بتقديم التحويلات للمستفيدين. وفي عام 2026، من المتوقع أن تمثل تكاليف التحويلات 82 في المائة من إجمالي المتطلبات التشغيلية و80 في المائة من إجمالي خطة التنفيذ المؤقتة.

³⁰ كثافة المساعدة تبيّن مدة المساعدة المقدمة للمستفيد الواحد وقيمة المساعدة اليومية بالغرام أو السرعات الحرارية أو المبلغ المالي المقدم لعدد المستفيدين الذين يتم الوصول إليهم.

³¹ بالإضافة إلى قيمة التحويلات وتكاليف التحويلات، فإن التكاليف الإجمالية لكل مستفيد تشمل جميع التكاليف المرتبطة بالتنفيذ وتكاليف الدعم المباشرة وغير المباشرة.

الجدول ثالثاً-5: التكاليف السنوية لكل مستفيد في المتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ المؤقتة، 2026		
المؤشر	المتطلبات التشغيلية	خطة التنفيذ المؤقتة
القيمة بالدولار الأمريكي*	13 ملياراً	7.7 ملياراً
المستفيدون المتوقعون	110 ملايين	94 مليوناً
التكاليف السنوية لكل مستفيد	89 دولاراً أمريكياً	63 دولاراً أمريكياً

* يتضمن إجمالي المتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ المؤقتة الموضح هنا أنشطة تعزيز القدرات وتقديم الخدمات، ما لا يؤدي دائماً إلى تحويلات مباشرة إلى المستفيدين من المستوى 1.

90- ويمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات عن التكاليف لكل مستفيد، بما في ذلك التكاليف اليومية لكل مستفيد ومتوسط مدة المساعدة، في الملحق السادس.

4-3 الأولويات الشاملة

91- يعزز البرنامج تعميم الأولويات الشاملة لتعزيز جودة برامجها وأثرها، والمساءلة عن تنفيذها. ومن خلال وضع الأشخاص المتضررين، ولا سيما الأكثر ضعفاً، في صميم هذا النهج، يهدف البرنامج إلى تحسين الحصائل للمستفيدين من خلال إدماج الأولويات في تصميم البرامج وتنفيذها ورصدها، والإبلاغ عن الأداء.

92- وسيعمل البرنامج على تعميق نطاق إدماج التغذية في جميع عملياته. وستتلقى المكاتب القطرية الدعم اللازم لاستيفاء معايير البرامج المراعية للتغذية، وستُدمج أدوات مثل نظام الإنذار المؤسسي وخارطة HungerMapLive تحليلات التغذية. وسيتم دمج التغذية في التوجيهات الإنسانية واستراتيجيات الحماية الاجتماعية، مما يسهل السعي لتحقيق الكفاية التغذوية وتوفير أنماط غذائية صحية بأسعار معقولة.

93- وسيركز البرنامج بشدة على تمكين النساء والبنات، والنهوض بالمساواة. وتماشياً مع سياسة إضفاء الطابع المحلي، سيعطي البرنامج الأولوية للشرابات مع المنظمات التي تقودها النساء ومنظمات حقوق المرأة، مع تعزيز الشمول المالي والمساواة في الوصول إلى الموارد وأدوار صنع القرار، ومعالجة الأسباب الجذرية لعدم المساواة. وسيدعم إطار المساءلة عن النتائج تتبع الالتزامات المتعلقة بالمنظور الجنساني وتقييم تكاليفها.

94- وسيحافظ البرنامج على مركزية الحماية في جميع عملياته. واسترشاداً بالخطة الاستراتيجية وسياسة الحماية والمساءلة، سيعمل البرنامج على تنفيذ برامج آمنة وشاملة، وضمان المساءلة عنها، من خلال المشاركة الأقوى مع الجهات الفاعلة المحلية في مجال الحماية، وتقديم الدعم التقني وإدارة المخاطر، والتعاون بين الوكالات، مع تخفيف المخاطر الناجمة عن قيود التمويل والموظفين.

95- ولتعزيز الاستدامة البيئية، سيعزز البرنامج قدرته على تنفيذ إطار الاستدامة البيئية والاجتماعية، ودعم المكاتب القطرية في إدارة المخاطر البيئية، وتنقيح سياساته البيئية ونظم الحوكمة لديه. ويشمل ذلك تحسين الرصد، وتأمين التمويل المستدام، وتصميم نهج مخصصة للاستجابة لحالات الطوارئ.

الأولويات الشاملة في الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2029

في أعقاب الموافقة على الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2029، ستبدأ المكاتب القطرية في إدماج الأولويات الشاملة المحدثة في خططها الاستراتيجية القطرية. وبموجب الخطة الجديدة، سيوسع البرنامج نطاق أولوياته الشاملة من أربع أولويات إلى ست، كما هو موضح أدناه:

- تمكين التغذية والأنماط الغذائية الصحية؛
- تمكين النساء والبنات، والنهوض بالمساواة؛
- ضمان حماية الأشخاص المتضررين والمساءلة أمامهم؛
- إدماج الاستدامة البيئية؛
- ترسيخ المبادئ الإنسانية ومراعاة ظروف النزاع (جديدة)؛
- تعزيز إضفاء الطابع المحلي والضمان (جديدة).

تؤكد الأولويتان الجديدتان التزام البرنامج بالمشاركة في وضع البرامج والأنشطة مع المجتمعات المحلية التي يخدمها، مع تعزيز فعالية مساعداته والمساءلة عنها. وعلى وجه الخصوص، يبين ترسيخ المبادئ الإنسانية ومراعاة ظروف النزاع إدراك البرنامج للبيئات التشغيلية المتزايدة التعقيد التي يعمل فيها، وضرورة ضمان تقديم المساعدة بطريقة قائمة على المبادئ، ومراعية للسياق، وتأخذ النزاعات بالاعتبار.

القسم الرابع: دعم البرامج وتيسير الأعمال

1-4 لمحة عامة

- 96- تبلغ ميزانية برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) المقترحة لعام 2026 ما مقداره 13 مليار دولار أمريكي، وهو ما يمثل التكاليف التشغيلية وتكاليف الدعم الكاملة للميزانيات السنوية المتوقعة للخطط الاستراتيجية القطرية.
- 97- وتتضمن ميزانية البرنامج أنشطة يديرها المقر العالمي، تدعم بشكل مباشر وغير مباشر عمليات البرنامج وأنشطته التمثيلية في المكاتب القطرية. وبالإضافة إلى ذلك، تدار بعض الأنشطة في المقر العالمي لدعم أنشطة غير مدرجة بالميزانية وممولة من الصناديق الاستثنائية والحسابات الخاصة. ويشار إلى هذه الأنشطة باسم "دعم البرامج وتيسير الأعمال"، ومن المتوقع أن تنخفض تكاليفها بنسبة 14 في المائة مقارنة بعام 2025.
- 98- وأكبر مكون في دعم البرامج وتيسير الأعمال هو ميزانية حسابات دعم البرامج والإدارة، والتي تغطي أهم الأنشطة غير المباشرة للبرنامج لدعم العمليات والوفاء بالتزاماته المتعلقة بالحوكمة والمسؤوليات الانتمائية. وفي ضوء خطة التنفيذ المؤقتة البالغة 7.7 مليار دولار أمريكي في عام 2026، تبلغ ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة 380 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل انخفاضاً بنسبة 21 في المائة مقارنة بميزانية دعم البرامج والإدارة الموافق عليها لعام 2025.
- 99- ومع الأخذ في الاعتبار الأرصدة الاحتياطية والجزء غير المخصص من الصندوق العام، يقترح البرنامج مخصصات استراتيجية قدرها 170 مليون دولار أمريكي. وتتماشى هذه المخصصات مع أولويات المنظمة في ما يتعلق بالعمليات القطرية، وواجب الرعاية تجاه موظفيها، وتنويع مصادر التمويل، وكفاءة تيسير الأعمال.
- 100- ويُنظم دعم البرامج وتيسير الأعمال في ثلاث فئات: الأنشطة الأساسية، والأنشطة المباشرة، والخدمات الأخرى. وتعد الأنشطة الأساسية بالغة الأهمية لتنفيذ خطة التنفيذ السنوية للبرنامج بفعالية وكفاءة وللوفاء بالتزامات المؤسسة؛ وتشمل الأنشطة اليومية المتكررة والاستثمارات لمرة واحدة. ويمكن ربط الأنشطة المباشرة بالعمليات أو الأنشطة مباشرة الأخرى من خلال عوامل التكاليف، مثل عدد الموظفين أو كمية السلع. وترتبط ميزانية الأنشطة الأساسية والأنشطة المباشرة ارتباطاً وثيقاً بالمستوى المتوقع للتنفيذ التشغيلي. وتشمل الخدمات الأخرى استضافة الخدمات الإدارية والتنظيمية للكيانات غير التابعة للبرنامج، مثل القدرة الأفريقية على مواجهة المخاطر، ومسرّع أثر الوجبات المدرسية الجديد التابع لائتلاف الوجبات المدرسية.

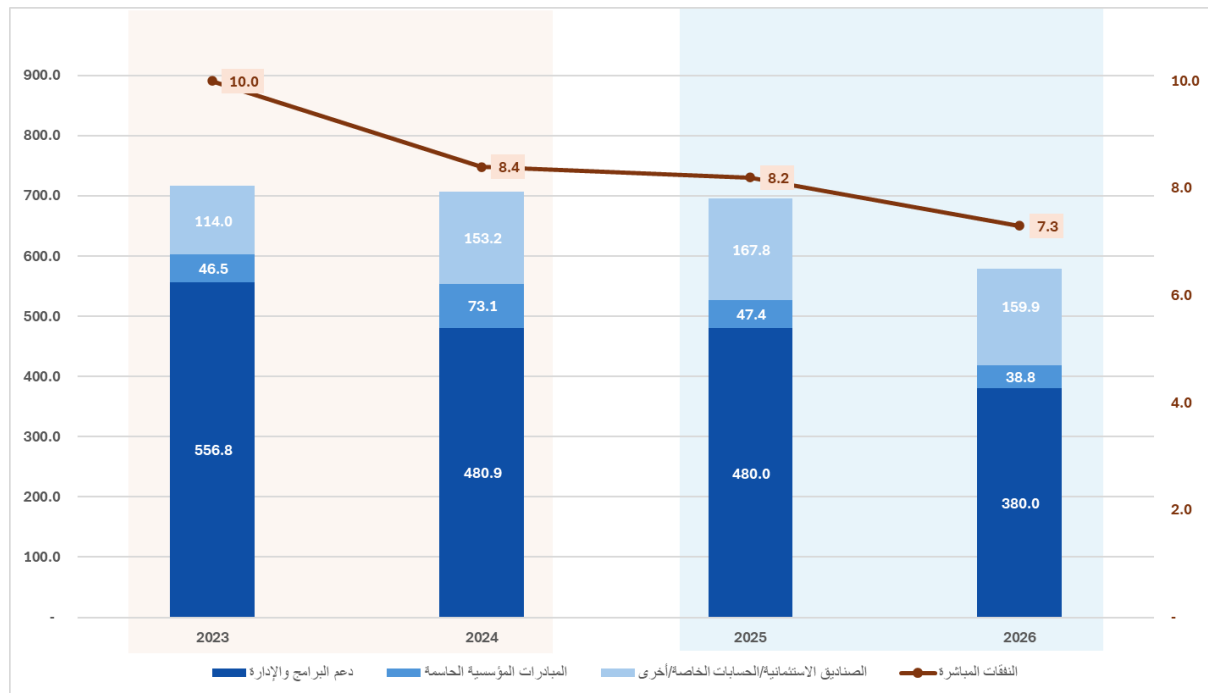
الجدول رابعاً-1: ميزانية البرنامج، وخطة التنفيذ المؤقتة، ودعم البرامج وتيسير الأعمال، 2025 و2026 (مليون دولار أمريكي)								
السنة	ميزانية البرنامج	خطة التنفيذ المؤقتة	الميزانية الأساسية				مباشر	الخدمات الأخرى
			دعم البرامج والإدارة	المبادرات المؤسسية الحاسمة	الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة ومصادر التمويل الأخرى	المجموع		
2026	13 043	7 700	380.0	38.8	159.9	578.7	114.5	39.8
*2025	16 890	8 800	480.0	47.4	167.8	695.2	134.6	27.3

* على النحو الموافق عليه في خطة الإدارة للفترة 2025-2027.

الميزانية الأساسية وخفض عدد الموظفين

- 101- قرر البرنامج إجراء خفض كبير في ميزانيته الأساسية، التي جرت معايرتها بما يتناسب مع الانخفاض العام في الموارد، وما يترتب عليه من انخفاض في مستوى الأنشطة التشغيلية.

الشكل رابعاً-1: النفقات المباشرة (مليار دولار أمريكي) والميزانية الأساسية (مليون دولار أمريكي)، 2023-2026



102- وقد شهدت الميزانية الأساسية انخفاضاً مطرداً منذ عام 2023، مدفوعاً بانخفاض تمويل دعم البرامج والإدارة، الذي يشكل أكبر نسبة من الميزانية الأساسية. ويظهر انخفاض تمويل دعم البرامج والإدارة بمقدار 100 مليون دولار أمريكي من عام 2025 إلى عام 2026 إعادة التنظيم الهيكلي للبرنامج وتركيزه المستمر على احتواء التكاليف. وستنخفض النفقات المقررة للمبادرات المؤسسية الحاسمة بمقدار 8.6 مليون دولار أمريكي، بعدد أقل من المبادرات المؤسسية الحاسمة وبتنظيم على الاستثمارات التي ستؤدي إلى وفورات في التكاليف في المستقبل. وتسجل الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة ومصادر التمويل الأخرى انخفاضاً طفيفاً نسبياً قدره 7.8 مليون دولار أمريكي، أي 5 في المائة، حيث يعوض اهتمام الجهات المانحة ببرامج العمل المناخي وبناء القدرة على الصمود جزئياً الانخفاضات في الحسابات الخاصة الناتجة عن الانخفاضات المتوقعة في حجم الخدمات والأنشطة التي يقدمها البرنامج لمكاتبه ولجهات الأمم المتحدة الأخرى.

103- وبصاحب انخفاض الميزانية الأساسية بين عامي 2025 و2026 انخفاض بنسبة 18 في المائة في عدد الموظفين الممولين من الميزانية. وميزانية دعم البرامج والإدارة هي أكبر مصدر تمويل ضمن الميزانية الأساسية، وتدعم في الأساس الأنشطة الأساسية المتكررة. وبالتالي، ستظل نسبة الوظائف المحددة الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة مستقرة نسبياً، بما يعكس الطبيعة الطويلة الأجل لهذا العمل. وبالإضافة إلى الوظائف الممولة من دعم البرامج والإدارة، تشمل الميزانية الأساسية أيضاً وظائف ممولة من الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة والمبادرات المؤسسية الحاسمة. وتدعم مصادر التمويل هذه عادة الأنشطة القائمة على المشروعات أو المؤقتة بطبيعتها، والتي تميل بالتالي إلى الاعتماد بشكل أكبر على العقود القصيرة الأجل. وفي عام 2026، من المتوقع أن ينخفض عدد الوظائف المحددة الممولة من الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة والمبادرات المؤسسية الحاسمة بشكل أكبر من عدد الوظائف القصيرة الأجل، التي ستظل مستقرة نسبياً. ويعكس ذلك الحاجة إلى توظيف مرّن لمواكبة مدة ونطاق المبادرات الممولة خارجياً.

104- وفي عام 2026، سيعمل 37 في المائة من الموظفين الممولين من الميزانية الأساسية في المكاتب الإقليمية ومراكز الخدمات والمكاتب القطرية. وبعد إعطاء الأولوية لقدرات الموظفين في المناطق القريبة من العمليات مبدأ أساسياً في استراتيجية التوظيف في البرنامج. وسيضمن توحيد المهام داخل الأفرقة العالمية، والزيادة المقررة في نسب الوظائف المحددة الممولة في المقر العالمي، استمرارية العمل في دعم مهمة البرنامج، ويعكس توازناً استراتيجياً بين الحاجة إلى القرب من العمليات والحاجة إلى توجيهات معيارية وخدمات عالمية فعالة.

نتائج الإدارة ومبادئ الميزانية

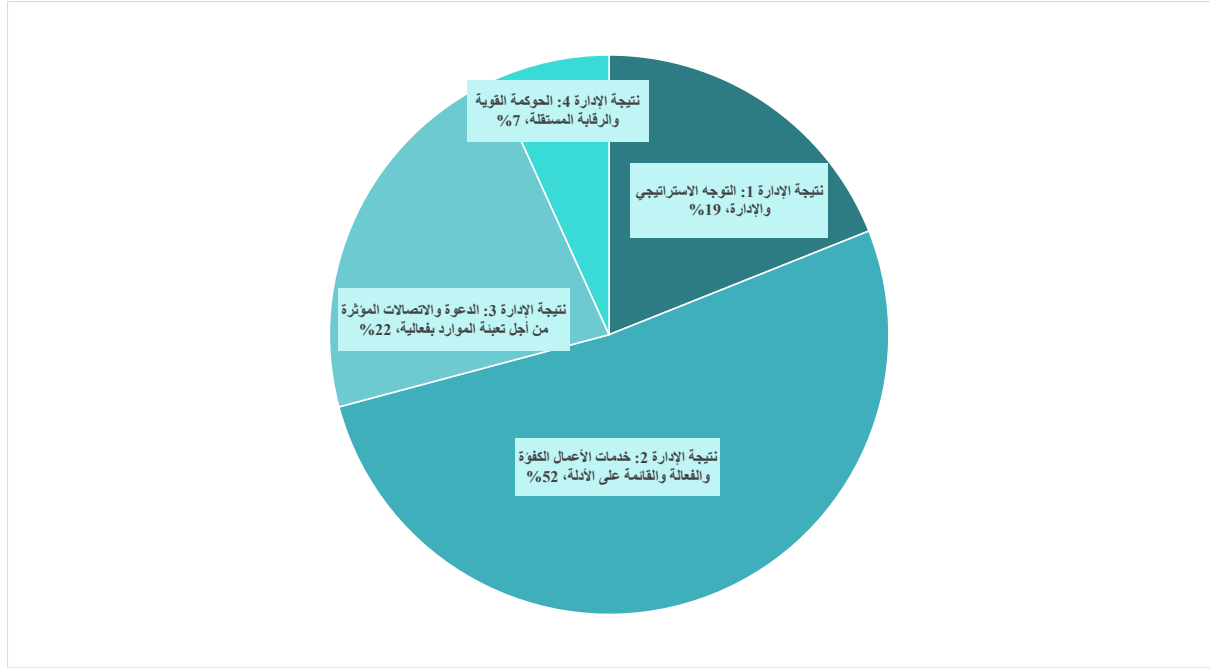
105- استرشد إعداد خطة الإدارة للفترة 2026-2029 بمشروع الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2029، ولا سيما في ما يتعلق بأنشطتها الأساسية. وعند تحديث إطار النتائج المؤسسية لاستكمال الخطة الاستراتيجية الجديدة، انتهز البرنامج الفرصة لتحسين إدارته القائمة على النتائج للأنشطة الأساسية من خلال دمج إطار الميزانية والنتائج في إطار واحد قائم على نهج "من الموارد إلى النتائج". ويوأم الإطار الجديد بنود الاعتمادات مع نتائج الإدارة؛ ويتضمن نواتج ذات مؤشرات أداء رئيسية لكل نتيجة من نتائج الإدارة؛ ويدمج العوامل التمكينية للخطة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها (انظر الملحق الأول).

الشكل رابعا-2: العوامل التمكينية للخطة الاستراتيجية وخط رؤية نتائج الإدارة



106- وتحدد نتائج الإدارة في البرنامج التوجه الاستراتيجي، والدعم التشغيلي، والشراكات، ووظائف الرقابة اللازمة لتحقيق الحصائل الاستراتيجية للبرنامج بنجاح. وتقع المسؤولية عن هذه النتائج أساسا على عاتق المقر العالمي، وتستند إلى مبدأ أن الأداء الفعال للبرامج على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية يركز على الأداء القوي للإدارة.

الشكل رابعا-3: الميزانية الأساسية بحسب نتيجة الإدارة



107- ويعكس توزيع الميزانية الأساسية عبر نتائج الإدارة (الشكل رابعا-3) مستوى الجهد ومخصصات الميزانية اللازمة لتحقيق أهداف كل نتيجة:

- تحظى نتيجة الإدارة 2، "خدمات الأعمال الكفؤة والفعالة والقائمة على الأدلة"، بأعلى أولوية لدى البرنامج، وهي أكبر مجالات ميزانيته. وتضمن امتلاك البرنامج للقدرات التشغيلية والنظم والبنية التحتية اللازمة لتقديم المساعدة بكفاءة ومساءلة وعلى نطاق واسع. وتمثل هذه النتيجة 52 في المائة من إجمالي الميزانية الأساسية، وتشمل تنسيق حالات الطوارئ، الذي يُمكن البرنامج من قيادة الاستجابة للأزمات من خلال مجموعات عالمية وأدوات الاستجابة السريعة؛ وخدمات سلسلة الإمداد، التي تدعم نقل السلع في الوقت المناسب وبتكلفة فعالة من حيث التكاليف، وتنسيق الخدمات اللوجستية الإنسانية.
- تمثل نتيجة الإدارة 3، "الدعوة والاتصالات المؤثرة من أجل تعبئة الموارد بفعالية"، 22 في المائة من الميزانية الأساسية، وهي تحدد مكانة البرنامج كصوت عالمي موثوق به بشأن مسائل الجوع والأمن الغذائي، وتعزز قدرة المنظمة على تأمين الشراكات والموارد التي تحتاج إليها للوفاء بولايتها.
- تُخصّص نسبة 19 في المائة من الميزانية الأساسية لنتيجة الإدارة 1، "التوجه الاستراتيجي والإدارة"، والتي تضمن أن يعمل البرنامج كمنظمة موجهة استراتيجياً ومدارة جيداً وخاضعة للمساءلة، وقادرة على تحقيق مهمتها الإنسانية من خلال العمل القائم على المبادئ والنتائج.
- تحمي نتيجة الإدارة 4، "الحوكمة القوية والرقابة المستقلة"، سلامة عمليات البرنامج وشفافيتها ومساءلتها من خلال الحوكمة القوية والرقابة المستقلة، وتمثل 7 في المائة من الميزانية الأساسية.

108- واستجابة لبيئة الموارد المقيدة، حدد فريق القيادة في البرنامج المبادئ التالية التي تشكل التكاليف المتكررة والاستثمارات لمرة واحدة في الميزانية الأساسية لعام 2026:

- (أ) الحفاظ على الأنشطة الأساسية للوفاء بالتزامات الحوكمة ودعم العمليات، وضمان تعديل مستوى الجهد بما يتناسب مع مستوى النشاط التشغيلي وحجم المنظمة.
- (ب) الاستفادة من التدابير الرامية إلى تعزيز الكفاءة وخفض التكاليف لاحتواء التكاليف غير المباشرة، وإعطاء الأولوية للموارد المخصصة للعمليات في الخطوط الأمامية.

ج) تبسيط هياكل وعمليات الإدارة في المقر العالمي.

د) إعطاء الأولوية للقدرات في المناطق الجغرافية الأقرب إلى عمليات البرنامج.

هـ) تنويع قاعدة الموارد وزيادتها.

109- وقد تميز التخطيط لعام 2026 بإطلاق عملية تخطيط من أعلى إلى أسفل وميزانية من أسفل إلى أعلى. وخطت الإدارات نتائجها التنظيمية وأنشطتها ومؤشرات أدائها الرئيسية في إطار نتائج الإدارة مسترشدة بمبادئ الميزانية. وخطت الشعب بعد ذلك نتائجها التنظيمية وأنشطتها ومؤشرات أدائها الرئيسية المرتبطة بنتائج الإدارات هذه. وتلا ذلك عملية إعداد الميزانية، التي بدأت على مستوى الشعب، وتراكمت على مستوى الشعب، وانتهت بنتائج الإدارات. ومن خلال هذه العملية، يتم ربط ميزانيات الأنشطة بنتائج الإدارة في التسلسل الهرمي التنظيمي، مما يؤدي بالتالي إلى تحسين الشفافية في إعداد الميزانية ويوفر المساءلة عن النتائج على مستوى الإدارات.

تحديث بشأن إعادة التنظيم الداخلي والمعالم الرئيسية لعام 2026

110- إدراكا للحاجة إلى منظمة أكثر مرونة وتكاملا، أطلقت المديرية التنفيذية في أغسطس/آب 2023 استعراضا داخليا للهيكل التنظيمي للبرنامج. واستكشف الاستعراض كيف ينبغي أن يتطور البرنامج للتصدي لتحديات التي تواجه العمليات بفعالية أكبر والتكيف مع الواقع الجديد للاحتياجات الإنسانية المتزايدة. وكان الهدف من ذلك هو تعزيز التعاون على نطاق المنظمة، وتبسيط الأنشطة، وضمان التركيز على العمليات والموظفين في الميدان. وهدفت إعادة التنظيم إلى إعادة مواعمة هياكل مقر البرنامج مع الأولويات الاستراتيجية للمديرية التنفيذية المتمثلة في تعزيز واجب الرعاية تجاه موظفي البرنامج، وتشجيع الابتكار والرقمنة، وتحقيق مشاركة عالية الأثر مع القطاع الخاص، وتعزيز الدعم المقدم للمكاتب القطرية.

111- وبعد بضعة أشهر، وبينما أظهر المشهد التمويلي علامات تفيد بانخفاض كبير، نفذ البرنامج وقفا مؤقتا لتعيين الموظفين باعتباره أول جهد له لاحتواء التكاليف.

112- وفي عامي 2023 و2024، ركز الاستعراض التنظيمي على المقر في روما، مما أدى إلى هيكلة تنظيمية جديدة وخفض عدد الإدارات والشعب بنسبة 25 في المائة. وفي عام 2025، طُبق نموذج "المقر العالمي الواحد" للقضاء على التكرار والبيروقراطية، وتعزيز التعاون والكفاءة والمساءلة، ومن المقرر استكمال التغييرات المتبقية بحلول 1 يناير/كانون الثاني 2026.

الشكل رابعا-4: المواعمة التنظيمية، موجز الجدول الزمني



113- وبحلول 1 مايو/أيار 2025، تم تحقيق المعالم الرئيسية التالية:

ألف- تنفيذ إطار مساهمة الإدارة: يوفر هذا الإطار سلسلة قيادة واضحة، ومساهمة القيادة، وتعاريفا للأدوار، ونظم دعم. ومن بين التحولات في المسؤوليات:

- يشرف نائب المدير التنفيذية والرئيس التنفيذي للعمليات الآن على جميع المديرين القطريين، بدعم من المديرين الإقليميين ومساعدتي المدير التنفيذية؛
- يركز دور المديرين الإقليميين على التنسيق على المستوى الإقليمي، والاستعداد، والشراكة، والتمثيل، وتدعمه أفرقة أصغر ومتخصصة في المكاتب الإقليمية.

باء- الانتقال إلى نموذج المقر العالمي الواحد: انتقل البرنامج إلى هيكل مؤسسي ثنائي المستويات عن طريق دمج المقر في روما والمكاتب الإقليمية في مقر عالمي موحد. وفي إطار هذا التحول، أدمج المديرين الإقليميون في مكتب نائب المدير التنفيذية، وتدعمهم أفرقة أصغر حجماً وفقاً لمسؤولياتهم المحسنة. كما أدمجت الأفرقة التقنية التي كانت تابعة في الماضي للمكاتب الإقليمية مع نظيراتها في المقر لتشكيل أفرقة وظيفية عالمية تعمل تحت قيادة موحدة من المديرين الموظفين. وتقدم هذه الأفرقة دعماً شاملاً ومستقلاً عن الموقع للمكاتب القطرية، مما يضمن تقديم المساعدة في الوقت المناسب وبصورة متسقة.

جيم- إعادة المواءمة الهيكلية الإقليمية: تعمل المكاتب الإقليمية الآن كمراكز جغرافية، حيث تستضيف مكاتب المديرين الإقليميين والأفرقة الوظيفية المنتدبة للخارج. وسيتم إغلاق المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ تدريجياً بحلول نهاية عام 2025، ودمجه مع المكتب الإقليمي في نيروبي لدعم المكاتب القطرية في منطقة أفريقيا الشرقية والجنوبية.

114- وينصب التركيز الرئيسي للعمل منذ 1 مايو/أيار على صياغة خطط توحيد وإعادة هيكلة تهدف إلى بناء مقر عالمي أكثر تركيزاً ومرونة، يركز على احتياجات المكاتب القطرية، ويلبي أهداف الميزانية والتوظيف. ويتمشى الجدول الزمني لوضع هذه الخطط مع المعالم الرئيسية لخطة الإدارة لعام 2026، لضمان الاتساق وتمكين التنفيذ اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2026.

115- ولتحقيق هدف بناء مقر عالمي أكثر مرونة يركز على تلبية احتياجات المكاتب القطرية بحلول عام 2026، سيتم الانتهاء من إجراء تغييرات مهمة أخرى خلال النصف الثاني من عام 2025، بما في ذلك إنشاء هياكل تنسيق استراتيجية ومتعددة الوظائف، وتحديث بروتوكولات إدارة الطوارئ، إلى جانب الوثائق والعمليات السياساتية والمعمارية، لتعكس النموذج الجديد.

116- وتتضمن التغييرات المتوقعة إدخالها في عام 2026 من خلال تنفيذ الخطط ما يلي:

- (أ) بصمة أصغر: تُجرى تخفيضات كبيرة في القوة العاملة في جميع الوظائف والمكاتب تقريباً، مع التركيز على المقر في روما والمكاتب الإقليمية.
- (ب) التوحيد الهيكلي: يجري دمج الوحدات والشعب والخدمات أو إلغاؤها لتبسيط الدعم وتقليل التكرار ومستويات القيادة.
- (ج) الموارد المشتركة أو المجمعة: يجري تجميع الدعم الإداري على مستوى الشعب والإدارات. ويجري استكشاف فرص لتوفير خدمات مشتركة أو مجمعة إضافية لتقديم الدعم في الحالات التي تنطوي على معاملات كثيرة.
- (د) الاستعانة بمصادر خارجية وانتداب الموظفين: يجري نقل بعض المهام التشغيلية إلى مراكز خدمة عالمية أو مراكز إقليمية؛ ويتوسع نطاق الاستعانة بمصادر خارجية انتقائية، ولا سيما في ما يتعلق بالأسطول والمرافق وخدمات تكنولوجيا المعلومات.
- (هـ) تعديلات نموذج القوة العاملة: تجري تغييرات على أنواع العقود وترتيبات العمل؛ وعلى سبيل المثال، يتم استكشاف العقود المرنة والاستفادة من نماذج العمل عن بُعد بهدف خفض التكاليف.
- (و) تعزيز التعاون مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى: يجري تعزيز التعاون مع الشركاء في منظومة الأمم المتحدة من خلال استخدام الخدمات المشتركة والبنية التحتية المشتركة والاتفاقات بين الوكالات التي تهدف إلى توجيه الكفاءة وتقاسم التكاليف.

2-4 ميزانية دعم البرامج والإدارة

- 117- تبلغ ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2026 ما قدره 380 مليون دولار أمريكي، وهي تقل بمقدار 100 مليون دولار أمريكي عن المستوى المحدد لعام 2025 في خطة الإدارة للفترة 2025-2027. وتعكس هذه الميزانية نية المديرية التنفيذية مواصلة تبسيط نفقات دعم البرامج والإدارة، واستقرارها، ومعاييرها بما يتماشى مع التمويل الأقل من المتوقع، وضمان رقابة قوية على خطة التنفيذ المؤقتة البالغة 7.7 مليار دولار أمريكي، ودعمها.
- 118- وتمول ميزانية دعم البرامج والإدارة من خلال تطبيق معدل تكاليف الدعم غير المباشرة على المساهمات التي يتلقاها البرنامج، وهو معدل يوافق عليه المجلس سنوياً. ولعام 2026، تقترح الإدارة الحفاظ على معدل تكاليف الدعم غير المباشرة الحالي البالغ 6.5 في المائة، مع استثناءات محددة تسمح بمعدل مخفض قدره 4 في المائة بموجب شروط أقرها المجلس مسبقاً. وبناء على هذه المعدلات، يقدر إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة المتوقع لعام 2026 بمبلغ 365 مليون دولار أمريكي.
- 119- وسيلزم سحب 15 مليون دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لتمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة بالكامل والبالغة 380 مليون دولار أمريكي، والتي تتجاوز نقطة التعادل البالغة 365 مليون دولار أمريكي. ويستفيد هذا السحب، الذي تقل قيمته عن 5 في المائة من الرصيد الافتتاحي لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة لعام 2026، من الرصيد السليم للحساب، ويتسق مع صافي استخدام أرصدة الصناديق لدعم العمليات بما يتجاوز المستوى المتوقع للمساهمات. ويعد التمويل الإضافي ضرورياً للحفاظ على القدرة الكافية في المجالات الحاسمة مثل الحوكمة والرقابة المستقلة وواجب الرعاية والدعوة والأمن السيبراني.

معايرة ميزانية دعم البرامج والإدارة

- 120- تم تخفيض ميزانية دعم البرامج والإدارة تدريجياً بما يتماشى مع انخفاض النشاط التشغيلي (انظر الشكل رابعا-1 في الصفحة 26). وقد أدير هذا التخفيض بعناية لضمان استمرار دعم العمليات، والوفاء بمسؤوليات الحوكمة والرقابة، والعمل في حدود قدرة البرنامج على تقبل المخاطر.
- 121- وفي عام 2025، حددت الميزانية الأصلية لدعم البرامج والإدارة بمبلغ 480 مليون دولار أمريكي، بافتراض توقع تمويل عالمي بقيمة 8 مليارات دولار أمريكي وخطة تنفيذ مؤقتة بقيمة 8.8 مليار دولار أمريكي. ونظراً لانخفاض مستويات التمويل، طبقت تدابير لتوفير التكاليف لخفض الميزانية الأصلية لدعم البرامج والإدارة لعام 2025 بنسبة 10 في المائة، لتصل إلى مستوى خطة استخدام قدره 432 مليون دولار أمريكي.
- 122- وعندما بدأت عملية تخطيط ميزانية عام 2026، كان الهدف يتمثل في تحقيق ميزانية تحقق التعادل لدعم البرامج والإدارة بقيمة 365 مليون دولار أمريكي. وللوصول إلى هذا المستوى، تضمنت السقوف الأولية لميزانيات الشعب والإدارات وفورات مستهدفة تتعلق بتوحيد الأفرقة الوظيفية والعالمية، والجهود الأخرى المبدولة لاحتواء التكاليف. وكان من المتوقع حدوث تخفيضات في الميزانية على نطاق المنظمة بأكملها، دون استثناء أي شعبة. ومع ذلك، تحملت الشعب المسؤولة عن الأفرقة الوظيفية العالمية أكبر نسبة تخفيض.
- 123- ومع الأخذ في الاعتبار مستوى خطة التنفيذ المؤقتة، ومعدل التضخم المقدر بنسبة 3 في المائة، وضعف الدولار الأمريكي، وزيادة الطلب على الرقابة والحوكمة وواجب الرعاية والأمن السيبراني، تبلغ ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2026 ما مقداره 380 مليون دولار أمريكي. ويمثل ذلك انخفاضاً بنسبة 32 في المائة منذ عام 2023، بينما ستتناقص النفقات التشغيلية بنسبة 28 في المائة خلال الفترة نفسها.
- 124- وقد يكون هناك مجال لمزيد من إعادة التنظيم وإزالة التكرار على مستوى المقر العالمي، مما يؤدي إلى وفورات في التكاليف؛ وفي المقابل، قد يتم تحديد فجوات التمويل مع توحيد المقر العالمي وتطور انخراط البرنامج في مبادرة إصلاح الأمم المتحدة 80. وسُرد هذه الاحتمالات عن كثب، ومن المتوقع أن تكون قابلة للإدارة ضمن ميزانية دعم البرامج والإدارة البالغة 380 مليون دولار أمريكي.

ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب بند الاعتماد

الجدول رابعا-2: ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب بند الاعتماد، 2025 و 2026				
التغيير				بند الاعتماد في ميزانية دعم البرامج والإدارة
(النسبة المئوية)	(مليون دولار أمريكي)	(مليون دولار أمريكي) 2025*	(مليون دولار أمريكي) 2026	
(15)	(16.7)	109.5	92.8	1- التوجه الاستراتيجي والإدارة
(25)	(60.3)	239.2	178.8	2- خدمات الأعمال الكفاءة والفعالية والقائمة على الأدلة
(19)	(16.1)	87.2	71.1	3- الدعوة والاتصالات المؤثرة من أجل تعبئة الموارد بفعالية
(15)	(6.8)	44.1	37.3	4- الحوكمة القوية والرقابة المستقلة
(21)	(100.0)	480.0	380.0	المجموع

* تم تعديل الأرقام لعام 2025 بحسب بند الاعتماد لتعكس التغيير من ثلاثة إلى أربعة بنود اعتماد.

125- وبتخصيص 47 في المائة من ميزانية دعم البرامج والإدارة لبند الاعتماد 2، "خدمات الأعمال الكفاءة والفعالية والقائمة على الأدلة"، يمكن أن يحقق البرنامج الكفاءة التشغيلية والتنفيذ الاستراتيجي لعملياته. ويؤكد ذلك أهمية نظم الدعم القوية للمكاتب القطرية.

126- ويمثل بند الاعتماد 1، "التوجه الاستراتيجي والإدارة"، 24 في المائة من ميزانية دعم البرامج والإدارة، مما يؤكد على تركيز البرنامج المستمر على القيادة الاستراتيجية في كل من المقر العالمي والمكاتب القطرية. ويدعم هذا التخصيص تنفيذ مبادرات إدارة التغيير، والاستفادة من الدبلوماسية الإنسانية لتأمين وصول المساعدات الإنسانية، وتنسيق الأنشطة البرامجية والسياساتية على المستوى العالمي، وتوفير الرقابة الإدارية والإدارة الفعالة للمخاطر.

127- ويعكس بند الاعتماد 3، "الدعوة والاتصالات المؤثرة من أجل تعبئة الموارد بفعالية"، والذي يمثل 19 في المائة من ميزانية دعم البرامج والإدارة، أهمية الشراكات والتمويل الكافي والمتنوع، وتموضع الجهود في المقر العالمي والمكاتب القطرية. ويدعم هذا التخصيص وظائف رئيسية مثل الدعوة والاتصالات الاستراتيجية وإقامة الشراكات. ويُمكن هذا التخصيص البرنامج من تعزيز صورته، والمساهمة في حوارات السياسات العالمية، والمضي قدما بالشراكات الضرورية للنهوض برسائله وتأمين موارد مستدامة.

128- وتم تخصيص 10 في المائة من ميزانية دعم البرامج والإدارة للبند 4، "الحوكمة والرقابة المستقلة"، مما يضمن استمرار الالتزام بآليات المساءلة والمراجعة والرقابة. ويدعم هذا التزام البرنامج بالشفافية والحوكمة الرشيدة، حيث تشكل ميزانيتنا مكتب المفتشة العامة ومكتب التقييم 84 في المائة من إجمالي الاعتمادات.

129- وبشكل عام، تعكس ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2026 تركيزا على تعزيز الكفاءة التشغيلية والقيادة الاستراتيجية، مع الحفاظ على الوظائف الأساسية في مجالي الدعوة والرقابة.

ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب الوحدة التنظيمية

الجدول رابعا-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب الوحدة التنظيمية، 2025 و2026				
الإدارة	2026		2025	
	(مليون دولار أمريكي)	(النسبة المئوية من الإجمالي)	(مليون دولار أمريكي)	(النسبة المئوية من الإجمالي)
المكاتب القطرية	55.2	14	60.3	13
المكاتب الإقليمية	0.0	0	95.2	20
المديرة التنفيذية ورئيسة الديوان	77.9	20	86.0	18
نائب المدير التنفيذي والرئيس التنفيذي للعمليات	30.7	8	20.1	4
العمليات البرامجية	75.0	20	63.8	13
الشراكات والابتكار	32.6	9	40.6	8
مكان العمل والإدارة	75.5	20	77.0	16
الاعتمادات المركزية	33.1	9	37.0	8
المجموع	380.0	100	480.0	100

130- والهيكل الجديد الثنائي المستوى، الذي يُدمج المقر والمكاتب الإقليمية في مقر عالمي موحد، ينعكس بشكل كامل في ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2026. ويجري تخطيط توزيع الموظفين العاملين في المكاتب الإقليمية ضمن أفرقتهم الوظيفية العالمية للعمل ضمن الإدارة التابعة لفريقهم الوظيفي العالمي. وعلى سبيل المثال، يجري التخطيط لموظفي البرامج وسلسلة الإمداد الذين مقرهم نيروبي ضمن إدارة العمليات البرامجية في عام 2026. ونتيجة لذلك، زادت ميزانيات إدارات المقر العالمي بشكل متناسب مقارنة بعام 2025، بينما انخفضت ميزانيات المكاتب الإقليمية، وتم دمجها بالكامل ضمن ميزانية إدارة مكتب نائب المديرية التنفيذية والرئيس التنفيذي للعمليات.

الإدارة	الأفرقة الوظيفية الموحدة من المكاتب الإقليمية
المديرة التنفيذية ورئيسة الديوان	المالية والاتصالات والتقييم
نائب المدير التنفيذي والرئيس التنفيذي للعمليات	إدارة المخاطر والامتثال
العمليات البرامجية	البرامج، وتحليل نقاط الضعف ورسم الخرائط، وسلسلة الإمداد، والميزانية والبرمجة
الشراكات والابتكار	الشراكات
مكان العمل والإدارة	الموارد البشرية والشؤون الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ورفاه الموظفين

المكاتب القطرية

131- تغطي ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية التكاليف التي لا تُسند مباشرة إلى العمليات، وبالتالي لا تتغير بتغير حجم العمليات في البلد. وتغطي الميزانية تكاليف توظيف مدير قطري، ومساعد معين وطنيا، وسائق، بالإضافة إلى التكاليف التشغيلية الأساسية للمكتب. كما تتضمن مخصصا للتصدي للمخاطر غير التشغيلية في المكاتب القطرية، مثلا، من خلال تعزيز القدرة على العمل بتوصيات المراجعة. ويُقسّم تمويل دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية بالتساوي بين العمل على التوجه الاستراتيجي والعمل على الدعوة والشراكة، مما يعكس المسؤوليات الرئيسية لمديري المكاتب القطرية التي تتجاوز نطاق قيادتهم التشغيلية.

132- وخففت ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية بمقدار 5.1 مليون دولار أمريكي مقارنة بميزانية عام 2025، بما يعكس الانخفاض المتوقع في حضور المكاتب القطرية. وبالنظر إلى أن ميزانية دعم البرامج والإدارة لكل بلد تبلغ 700 000 دولار أمريكي في المتوسط، يمكن تحقيق وفورات قدرها 5 ملايين دولار أمريكي عن طريق إغلاق عمليات قطرية، أو بطرق أخرى مثل تكليف مدير قطري بالمسؤولية عن أكثر من مكتب قطري واحد؛ أو دمج عمل البرنامج في أكثر من بلد واحد في عملية متعددة البلدان؛ أو أن تتحمل الحكومة المضيف نسبة أكبر من التكاليف الأساسية للمكتب القطري. وستجرى مناقشات استراتيجية مع السلطات الوطنية في النصف الثاني من عام 2025، على أن يبدأ تطبيق نماذج التشغيل المستدامة في عام 2026.

إدارة مكتب المدير التنفيذية ومكتب رئيسة الديوان

133- تضم إدارة مكتب المدير التنفيذية ومكتب رئيسة الديوان المكتبين وجميع الشعب والخدمات والمكاتب التي ترفع تقاريرها مباشرة إلى المدير التنفيذية ورئيسة الديوان. وتعيد الإدارة التأكيد على دورها الاستراتيجي في المضي قدماً بمهمة البرنامج من خلال التركيز على الحوكمة ودعم القيادة والتماسك التنظيمي. وتكيف الإدارة مع الواقع الجديد بمرونة وهدف، وتحافظ على المهام الأساسية، وتعزز المساءلة، وتؤكد القيادة في بيئة مقيدة الموارد. ويجري نقل خدمات المعاملات، وسيتم تقديم المزيد من التدريب عبر الإنترنت، وسيتم توسيع نطاق الأدوات الرقمية للحفاظ على الدعم عالي الجودة الذي تقدمه الإدارة.

134- وفي مواجهة قيود الميزانية، تحافظ الإدارة على الوظائف الأساسية مثل الأخلاقيات والنزاهة القانونية والرقابة المالية، مما يضمن استمرارية إدارة المخاطر والامتثال. ويؤدي تركيزها على تعزيز الحوكمة المالية من خلال الإبلاغ في الوقت الفعلي والتنبؤ الاستباقي وأتمتة تدفق العمل إلى تعزيز الشفافية ورعاية الموارد.

135- وتم النظر بعناية في تخفيضات ميزانية مكتب المفتشة العامة ومكتب التقييم لتحقيق التوازن بين التزام البرنامج بالحفاظ على نزاهة وظائفه الرقابية المستقلة وإعطاء الأولوية لدعم المكاتب القطرية والموارد المقيدة. ودون أي أثر على دمج الأفرقة الوظيفية العالمية، انخفضت ميزانية مكتب المفتشة العامة بنسبة 13 في المائة. وحافظ مكتب التفتيش والتحقق، على وجه الخصوص، على استقراره في ظل استمرار إدارته لقدر كبير من عبء العمل، مما يتطلب قوة عاملة مستقرة لضمان إجراء تحقيقات فعالة وفي الوقت المناسب. ويشمل خفض ميزانية مكتب التقييم وفورات مستهدفة من دمج موظفي التقييم المنتدبين إلى المكاتب الإقليمية، فضلاً عن تدابير عامة لاحتواء التكاليف. وتتواءم ميزانية مكتب التقييم مع خطة عمله، الواردة بالتفصيل في الملحق الثامن.

إدارة مكتب نائب المدير التنفيذية والرئيس التنفيذي للعمليات

136- في عام 2026، ستركز إدارة مكتب نائب المدير التنفيذية والرئيس التنفيذي للعمليات على تعزيز التوضع العالمي للبرنامج، وتمكين اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة، وتعزيز تدفق المعلومات ثنائي الاتجاه على نطاق المنظمة. وستشمل الأولويات تعزيز المساءلة وتوضيحها، وتعزيز المسؤولية المشتركة للمخاطر مع المكاتب القطرية، وضمان تنسيق وثيق بين الإدارات والوظائف لدعم التنفيذ الفعال على المستوى القطري، ولا سيما في بيئة متزايدة التعقيد.

137- وتواصل الإدارة النهوض بالتحول الهيكلي للبرنامج نحو تمكين المكاتب القطرية من خلال نشر إطار مساءلة الإدارة، ودمج الوظائف الإقليمية ووظائف المقر في مقر عالمي واحد. ويؤدي المديرون الإقليميون ومكاتبهم، الذين أصبحوا الآن رسمياً جزءاً من المقر العالمي، دوراً محورياً في تنسيق الأزمات، والمشاركة الإقليمية، ووضع الاستراتيجيات العالمية في سياقها الصحيح. وقد أعيدت هيكلة جميع المكاتب الإقليمية للتركيز على المسؤوليات ذات الأولوية والسياق المحدد، ولتعزيز التنسيق بين الوظائف. وعقب استعراض شامل، تم تخفيض عدد المكاتب الإقليمية من ستة إلى خمسة بإغلاق مكتب جوهانسبرغ وتوحيده مع المكتب الإقليمي لأفريقيا الشرقية والجنوبية في نيروبي. وتدعم ميزانية المكاتب الإقليمية، التي تمثل 3 في المائة من مخصصات ميزانية دعم البرامج والإدارة المخصصة لإدارة مكتب نائب المدير التنفيذية والرئيس التنفيذي للعمليات، هذا النهج المتكامل.

138- ويعمل البرنامج على توحيد مسؤوليات مدير الطوارئ وقدرات تنسيق الطوارئ ذات الصلة في إدارة العمليات البرامجية. وستسعى إدارة مكتب نائب المدير التنفيذية والرئيس التنفيذي للعمليات إلى تبسيط ضمان المخاطر العالمي، مع مراعاة الآثار المحتملة على الحوكمة المؤسسية المقابلة، والامتثال، وإدارة توقعات المجلس. كما ستقلل إدارة مكتب نائب المدير التنفيذية

والرئيس التنفيذي للعمليات بشكل كبير دورها في دورة وعمليات الخطط الاستراتيجية القطرية، وسيواصل تقديم التوجيه الاستراتيجي.

إدارة العمليات البرامجية

- 139- تتوافق أولويات إدارة العمليات البرامجية لعام 2026 مع مشروع الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2029، وتركيزها على تقديم دعم ميداني عالي الجودة، يهدف إلى تلبية الاحتياجات العاجلة، والاستفادة من الميزة النسبية للبرنامج في الاستجابة لحالات الطوارئ، وسلاسل الإمداد، وتحليل الأمن الغذائي، لاستهداف الفئات والمجتمعات المحلية الأكثر ضعفا والوصول إليها؛ وتقليل الاحتياجات الإنسانية، بما في ذلك من خلال بناء قدرة المجتمعات المحلية على الصمود في الأزمات الممتدة والمتكررة؛ وتمكين الحكومات من معالجة انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية بشكل أفضل؛ وتوفير خدمات مشتركة للشركاء، مما يحقق كفاءة وفعالية على مستوى المنظومة. كما ستعطي الإدارة الأولوية للأنهج التي تركز على الناس، والأولويات الشاملة، والحلول المستدامة التي تقودها المجتمعات المحلية، لضمان برمجة فعالة ضمن نموذج أكثر تقييدا من حيث الموارد ومدفوعا بالشراقات.
- 140- واستنادا إلى الدروس المستفادة من السنة الأولى من تنفيذ مبادرة إعادة هيكلة المقر لعام 2024، وتوحيد الأفرقة الوظيفية العالمية، والتكيف مع انخفاض التمويل، تخضع الإدارة لعملية إعادة هيكلة تعمل من خلالها على تبسيط الوظائف ولا مركزية الدعم بهدف تحسين الكفاءة والاستجابة والتكامل والرقابة، مع تقليص الوظائف على مستوى المديرين لخفض التكاليف.
- 141- وستعتمد شعبة سلسلة الإمداد والتسليم هيكلا أبسط وأكثر استجابة ببسط العمليات في المكاتب القطرية. وستُدمج مجموعة اللوجستيات والخدمات عند الطلب في خدمة لوجستية واحدة، مما يقلل التكرار، بينما تقلل الشعبة انخراطها في المشروعات التي تركز على الصحة.
- 142- وستُقدم شعبة سياسات البرامج والتوجيه دعما استراتيجيا ومعياريًا للبرامج من روما، بينما ستقدم مراكز الخدمات البرامجية دعما أساسيا للمكاتب القطرية القريبة من الأماكن التي تكون فيها حاجة إليه. ومن شأن نقل خدمات تحليل الأمن الغذائي والتغذية ورصد البرامج وخدمات الإبلاغ إلى الشعبة أن يعزز الدعم التقني طوال الدورة البرامجية، مع الحفاظ على تميز كاف عن الوظائف البرامجية الأخرى. وستستفيد الشعبة من الدعم من خارج الميزانية لدعم خدمات الطوارئ والقدرة على الصمود، والتي تعتبر أساسية لعمل البرنامج، وتعزيز نجاح الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2029.
- 143- وسيتم توحيد ضمان الجودة لإدارة ميزانية البرامج والبرامج والخطط الاستراتيجية القطرية وإضفاء الطابع المركزي عليها لتحسين التنسيق والتكامل.
- 144- وتعكس هذه التغييرات تحولا في طريقة عمل إدارة العمليات البرامجية، حيث تعطي الأولوية للخدمات الأساسية، وتستفيد من الكفاءات، وتحقق المواءمة مع التوجه الاستراتيجي الأوسع للبرنامج من أجل "القيام بعمل أفضل بموارد أقل".

إدارة الشراكات والابتكار

- 145- ستواصل إدارة الشراكات والابتكار أداء دور محوري في النهوض بالخطة الاستراتيجية للبرنامج من خلال تعزيز الشراكات المبتكرة وتعبئة الموارد لدعم مهمة القضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي. وتشمل أهم أولويات إدارة الشراكات والابتكار حماية العلاقات مع شركاء الموارد الحاليين، وزيادة التمويل المرن، وتوسيع قاعدة شراكات البرنامج من خلال مبادرات جديدة ومبتكرة. كما ستركز الإدارة على تنويع الدعم من خلال اغتنام فرص إشراك أصحاب المصلحة المتعددين، وتعميق التعاون مع الجهات المانحة، بما يضمن بقاء البرنامج في وضع جيد لتلبية الاحتياجات العالمية.
- 146- وفي عام 2025، أجرت إدارة الشراكات والابتكار استعراضا هيكليا، وفي عام 2026 ستُدمج الأفرقة، وتبسط خطوط الإبلاغ، وتوحد الخدمات المشتركة. ومن المتوقع أن تؤدي هذه الإجراءات إلى تحسين الكفاءة، والحد من التكرار والتجزؤ، النهوض بالشراقات الاستراتيجية، وتعبئة الموارد بفعالية أكبر.
- 147- وستعطي الإدارة الأولوية للوظائف الحيوية، وتعيد توزيع المسؤوليات عبر الشعب، وتستفيد من الأدوات الرقمية لتحسين تدفقات العمل. ولضمان حفظ أموال ميزانية دعم البرامج والإدارة للأنشطة الأكثر أهمية، تعمل إدارة الشراكات والابتكار على تحقيق أقصى استخدام للموارد غير المرتبطة بميزانية دعم البرامج والإدارة. وسيدعم الاستخدام الاستراتيجي للمبادرات المؤسسية

الحاسمة، والصناديق الاستثمارية، والحسابات الخاصة، الابتكار، وجمع الأموال من المانحين الأفراد، والشراكات الاستراتيجية من خلال مراكز التميز التابعة للبرنامج.

148- وتعكس ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2026 إدارة للشراكات والابتكار أكثر مرونة وتركيزا استراتيجيا، ومنضبطة ماليا، وملتزمة بتمكين مهمة البرنامج من خلال شراكات أكثر فعالية وموارد مستدامة. وفي عام 2026، ستُدْمَج الإدارة شعبها الثلاث في شعبتين، وستُجري تخفيضات كبيرة في أعداد الموظفين من الرتب مد-1 ومد-2 وف-5.

إدارة مكان العمل والتسيير

149- شكّلت أولويات المديرية التنفيذية - تمكين المديرين القطريين، وإنشاء مقر عالمي موحد، وتعزيز المساءلة - توجه إدارة مكان العمل والتسيير لعام 2026. وتدعم هذه الأولويات ثلاثة ركائز استراتيجية للإدارة: واجب الرعاية، وتمكين الكفاءة التنظيمية، وإدارة التغيير. ويخصص أكثر من 90 في المائة من ميزانية إدارة مكان العمل والتسيير لنتيجة الإدارة 2، "خدمات الأعمال الكفؤة والفعالة". ويعكس ذلك دور الإدارة في تمكين وظائف الأعمال الأساسية. وتدعم موارد دعم البرامج والإدارة تحقيق النتائج الرئيسية من خلال تعزيز إدارة البيانات، على سبيل المثال، بما في ذلك في ما يتعلق بالحوكمة والأمن وإمكانية الوصول، من أجل تمكين اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة؛ ومن خلال قيادة الجهود العالمية في مجال الإدارة الفعالة لشؤون العاملين، بما في ذلك تخطيط القوة العاملة ورفاه الموظفين.

150- وقد نفذت الإدارة مجموعة من التعديلات الهيكلية والتشغيلية لتحقيق أمثل استخدام للموارد. وركزت إعادة الهيكلة التنظيمية على حماية قدرات الخطوط الأمامية وتبسيط وظائف المقر. وساهمت إعادة التوازن في طرائق التعاقد، وتقليص الوظائف العليا والوظائف القصيرة الأجل، والتحول نحو التعيينات الوطنية، في نموذج أكثر مرونة وفعالية من حيث التكاليف للقوة العاملة. وبالإضافة إلى ذلك، ستستفيد الإدارة من الاستثمارات الاستراتيجية الجديدة والقائمة في مجالات التحول الرقمي والخدمات المشتركة.

151- ويعكس نهج إدارة مكان العمل والتسيير في عام 2026 استجابة منضبطة واستراتيجية للقيود المالية. فهو يعطي الأولوية للحفاظ على الخدمات والنظم التمكينية الأساسية التي يركز عليها أداء البرنامج لرسالته، مع الحفاظ على قدرة المنظمة على الصمود وشموليتها ونزاهتها التشغيلية.

الاعتمادات المركزية

152- تمول الاعتمادات المركزية تكاليف تلبية المتطلبات القانونية، ولا سيما التزامات البرنامج بتمويل أنشطة الأمم المتحدة الممولة تمويلًا مشتركًا، وغيرها من الأنشطة المدارة مركزيًا (انظر الملحق الثاني).

153- وتبلغ أنشطة الأمم المتحدة الممولة تمويلًا مشتركًا 19.8 مليون دولار أمريكي، وهي تشكّل النسبة الأكبر من الاعتمادات المركزية للبرنامج. ونظرًا لتقلص بيئة التمويل على نطاق منظومة الأمم المتحدة، ظل البرنامج ثابتًا في استخدام مكانته كعضو في شبكة الأمم المتحدة للمالية والميزانية للدعوة إلى خفض ميزانيات هذه الأنشطة. وجاء أكبر خفض من إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن، مما أدى إلى انخفاض متوقع قدره 4.2 مليون دولار أمريكي في حصة البرنامج في عام 2026.

154- وتتمثل أكبر زيادة مقررة في الاعتمادات المركزية في مبلغ 1.5 مليون دولار أمريكي إضافي مطلوب للتأمين المؤسسي. وبالنظر إلى أن البرنامج يعمل في مناطق متزايدة التعقيد، فقد زاد تعرضه للمخاطر كما زادت تكلفة التأمين ضد تلك المخاطر لأن شركات التأمين تأخذ في الاعتبار عدم الاستقرار السياسي المتزايد في حسابات أقساط تأمينها.

ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب بند الإنفاق

الجدول رابعا-4: ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب بند الإنفاق، 2025 و2026				
التغير				فئة التكلفة
(النسبة المنوية)	(مليون دولار أمريكي)	2025 (مليون دولار أمريكي)	2026 (مليون دولار أمريكي)	
(19)	(62.8)	330.1	267.3	الموظفون*
(32)	(14.8)	45.7	30.9	الموظفون الآخرون**
(21)	(22.4)	104.2	81.8	تكاليف غير الموظفين
(21)	(100.0)	480.0	380.0	المجموع

* تشمل تكاليف الموظفين على تكاليف الموظفين الدوليين من الفئة الفنية وموظفي الخدمات العامة المقيمين في روما وفي المكاتب العالمية، والموظفين المحليين العاملين في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

** تشمل فئة الموظفين الآخرين على الموظفين الدوليين من الفئة الفنية العاملين بعقود قصيرة الأجل والمستشارين والمساعدين المؤقتين.

155- ولا تزال تكاليف الموظفين العاملين بعقود محددة المدة تشكل أكبر مكون في ميزانية دعم البرامج والإدارة الخاصة بالموظفين. وتشمل هذه الفئة الموظفين الدوليين من الفئة الفنية في المقر، والمديرين القطريين، وموظفي الخدمات العامة في روما والمكاتب العالمية، والموظفين المعيّنين محليا في المكاتب الإقليمية والقطرية.

156- ويعكس الانخفاض تراجعاً في عدد الوظائف، تماشياً مع تقلص الميزانية العامة، ولكن أيضاً ارتفاع تكلفة الموظف الواحد. وتُستمد تكاليف الوظائف المعيارية لعام 2026 المستخدمة في إعداد ميزانية الموظفين الدوليين من الفئة الفنية وموظفي الخدمات العامة في روما ومعظم المكاتب العالمية من الأرقام الفعلية لعام 2024، بعد تعديلها لمراعاة التضخم وأثر انخفاض سعر صرف الدولار الأمريكي، ومع مراعاة التغييرات في الاستحقاقات والبدلات. وأسفر تعديل التكاليف المعيارية للموظفين عن زيادة قدرها 12.6 مليون دولار أمريكي في ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2026 مقارنة بالتكاليف القائمة على معدلات التكلفة المعيارية المنقحة لعام 2025.

157- ويُسجل أكبر انخفاض في ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2026 في فئة "الموظفون الآخرون"، والتي تشمل الاستشاريين وغيرهم من الموظفين المؤقتين. ويعزى هذا الانخفاض إلى التخفيض المقرر في عدد الموظفين في فئات العاملين بعقود قصيرة الأجل. وتتأثر خطة خفض الوظائف القصيرة الأجل بالالتزامات التعاقدية الخاصة بالموظفين العاملين بعقود محددة المدة و"تسلسل الاحتفاظ بالموظفين"، ويؤدي إلى مواءمة أفضل بين فئات العقود المحددة المدة والأنشطة المتكررة التي تمولها ميزانية دعم البرامج والإدارة.

158- ومن المتوقع أن تنخفض تكاليف غير الموظفين بنسبة 21 في المائة، ويبدو هذا الانخفاض أكثر وضوحاً في فئات التكاليف المتأثرة بخفض عدد الموظفين، مثل السفر والتدريب ومعدات تكنولوجيا المعلومات. ويجري تطبيق هذه التخفيضات في جميع الإدارات والمكاتب الإقليمية في إطار جهود أوسع لاحتواء التكاليف وإعطاء الأولوية للإنفاق التشغيلي الأساسي.

ميزانية دعم البرامج والإدارة المخصصة للتوظيف

2025			2026			نوع العقود
المجموع	المقر العالمي	المكاتب القطرية	المجموع	المقر العالمي	المكاتب القطرية	
2 209	1 946	263	1 720	1 494	226	المحددة المدة
1 119	1 033	86	881	806	75	الفئة الفنية الدولية
424	424	-	359	359	-	الخدمات العامة في المقر والمكاتب العالمية

2025			2026			نوع العقود
المجموع	المقر العالمي	المكاتب القطرية	المجموع	المقر العالمي	المكاتب القطرية	
665	488	177	480	329	151	المحلية
532	532	-	404	354	50	القصيرة الأجل
26	26	-	15	15	-	الفئة الفنية والفئات العليا (القصيرة الأجل)
405	405	-	248	248	-	الاستشاريون
102	102	-	140	90	50	المساعدة المؤقتة
2 741	2 478	263	2 123	1 847	276	المجموع

159- ولضمان أن يظل البرنامج ضمن حدود ميزانية دعم البرامج والإدارة البالغة 380 مليون دولار أمريكي، من المتوقع أن ينخفض إجمالي عدد الوظائف بمكافئ الدوام الكامل الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة بمقدار 618 وظيفة مقارنة بالميزانية الأصلية لدعم البرامج والإدارة لعام 2025. ومن المتوقع أن تبقى نسبة الموظفين العاملين بعقود محددة المدة مستقرة عند 81 في المائة، مما يعكس مواعيد مدروسة بين ميزانية دعم البرامج والإدارة، التي تمول أنشطة الدعم الأساسية المتكررة، وإطار التوظيف، الذي يعطي الأولوية للعقود الطويلة الأجل للأدوار ذات الطبيعة المستمرة. وعلى الرغم من الانخفاض العام في عدد الوظائف بمكافئ الدوام الكامل، فإن ثبات نسبة الوظائف المحددة المدة يؤكد التزام البرنامج بالحفاظ على الاستمرارية المؤسسية والقدرة على الصمود من الناحية التشغيلية. كما أن الحفاظ على جزء من القوة العاملة بعقود قصيرة الأجل يعتبر بالغ الأهمية من الناحية الاستراتيجية، إذ يتيح تقليص وتوسيع حجم القوة العاملة بسهولة أكبر مع تغير حجم العمل على مدار العام، ويمثل مصدراً مهماً للخبرة يكمل قدرة القوة العاملة المعينة بعقود محددة المدة.

معدل تكاليف الدعم غير المباشرة

160- يُحسب معدل تكاليف الدعم غير المباشرة للبرنامج لضمان تمويل تكاليف الأنشطة المحددة في ميزانية دعم البرامج والإدارة بالكامل من إيرادات المساهمات المتوقعة. وفي الوقت نفسه، ينبغي ألا يولد المعدل المحدد إيرادات زائدة يمكن استخدامها في التنفيذ المباشر للبرامج.

161- وتم حساب المعدل المعياري لتكاليف الدعم غير المباشرة لعام 2026 كما هو موضح في الجدول رابعاً-5 باستخدام المنهجية المعتمدة في عام 2006³² دون عرض أي تعديل يظهر على المستوى المستهدف لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة، والمتوقع أن يكون أعلى من السقف المستهدف.

الجدول رابعاً-5: حساب معدل تكاليف الدعم غير المباشرة (النسبة المئوية)	
خط الأساس لعام 2024	6.41
انخفاض ناتج عن انخفاض النفقات غير المباشرة (من 2024 إلى 2026)	(1.52)
زيادة ناتجة عن انخفاض توقعات التمويل (من 2024 إلى 2026)	1.45
معدل تكاليف الدعم غير المباشرة المشتق لعام 2026	6.35

162- وبافتراض مساهمة عالمية متوقعة لعام 2026 قدرها 6.4 مليار دولار أمريكي لعام 2026، ومعدل معياري لتكاليف الدعم غير المباشرة بنسبة 6.5 في المائة، واستثناءات بنسبة 4 في المائة لحالات محددة يوافق عليها المجلس، ستبلغ إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة في عام 2026 ما مقداره 365 مليون دولار أمريكي. ويفترض هذا الحساب أن المعدل الكامل سيُطبق على 91 في المائة من المساهمات، والمعدل المخفض على 8 في المائة، وإعفاء كامل من تكاليف الدعم غير المباشرة بنسبة 1 في المائة.

163- وعلى الرغم من أن مبلغ 365 مليون دولار أمريكي من إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة أقل من ميزانية حساب دعم البرامج والإدارة المقترحة، فإن زيادة معدل تكاليف الدعم غير المباشرة ليست ضرورية، لأن إيرادات تكاليف الدعم غير

³² البرنامج. 2006. استعراض معدل تكاليف الدعم غير المباشرة (WFP/EB.A/2006/6-C/1).

المباشرة التي تحققت في السنوات السابقة والمتراكم في حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، زائد الدخل الجديد المتوقع لتكاليف الدعم غير المباشرة، يفيان لتغطية تكاليف الدعم غير المباشرة المتوقعة.

3-4 الاحتياطات وأرصدة الصناديق

لمحة عامة

164- من المتوقع أن تبلغ أرصدة حساب تسوية دعم البرامج والإدارة والجزء غير المخصص من الصندوق العام 3321.2 مليون دولار أمريكي و313.5 مليون دولار أمريكي على التوالي، في 1 يناير/كانون الثاني 2026. وتتجاوز هذه الأرصدة المتوقعة في بداية العام السقف المستهدف لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة والرصيد الحضيف للجزء غير المخصص من الصندوق العام. وبهذه الأرصدة الافتتاحية الجيدة المتوقعة، تقترح الإدارة استخدام مصادر التمويل هذه في استثمارات استراتيجية ستؤدي إلى وفورات في التكاليف في المستقبل، وأثر مباشر على العمليات القطرية، وتعزيز التزام البرنامج بواجب الرعاية إزاء موظفيه، وتنويع مصادر التمويل وزيادتها.

حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

الجدول رابعا-6: توقعات حساب تسوية دعم البرامج والإدارة (مليون دولار أمريكي)	
321.2	رصيد الميزانية المتوقعة لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 1 يناير/كانون الثاني 2026*
365.0	الإيرادات المتوقعة من تكاليف الدعم غير المباشرة (بناء على توقعات إيرادات من المساهمات العالمية قدره 6.4 مليار دولار أمريكي)
(380)	الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة
(78)	الاستخدامات المقترحة
(8)	- صندوق رفاة الموظفين
(70)	- المبادرات المؤسسية الحاسمة**
228.2	رصيد الميزانية المتوقعة لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 31 ديسمبر/كانون الأول 2026
158.3	حساب تسوية دعم البرامج والإدارة المستهدف (ما يعادل 5 أشهر من نفقات دعم البرامج والإدارة في عام 2026)
63.3	الحد الأدنى لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة (ما يعادل شهرين من نفقات دعم البرامج والإدارة في عام 2026)

* يتم حساب الرصيد المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة البالغ 321.2 مليون دولار أمريكي في 1 يناير/كانون الثاني 2026، على أساس الميزانية. وهو يعكس الرصيد الختامي لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة البالغ 457.1 مليون دولار أمريكي، كما هو مبين في الكشوف المالية لعام 2024، مطروحا منه التزامات الميزانية البالغة 22.8 مليون دولار أمريكي، بالإضافة إلى إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة المتوقعة في عام 2025 والبالغ 370.8 مليون دولار أمريكي، مطروحا منه حصة عام 2025 من المبادرات المؤسسية الحاسمة الموافق عليها بموجب خطة الإدارة للفترة 2024-2026 والبالغة 3.9 مليون دولار أمريكي، ومطروحا منه ميزانية دعم البرامج والإدارة الموافق عليها لعام 2025 والبالغة 480 مليون دولار أمريكي.

** هذا المبلغ لا يشمل تمويلا بقيمة 20 مليون دولار أمريكي للمبادرة المؤسسية الحاسمة لخطة التحول الرقمي لأساليب العمل في البرنامج والتي سيتم تمويلها من مساهمات الشركاء ومرفق الميزنة الرأسمالية.

165- وفي ضوء سلامة الرصيد المتوقع، وبالإضافة إلى تغطي العجز البالغ 15 مليون دولار أمريكي من إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة، تقترح الإدارة تخصيص 78 مليون دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة على النحو التالي: استثمار 70 مليون دولار أمريكي في مبادرتين من المبادرات المؤسسية الحاسمة - 60 مليون دولار أمريكي لخطة التحول الرقمي لأساليب العمل في البرنامج للفترة 2025-2028،³⁴ و10 ملايين دولار أمريكي لتنفيذ الاستراتيجية العالمية للخدمات المشتركة للفترة 2026-2028، وتجديد موارد صندوق رفاة الموظفين بمبلغ 8 ملايين دولار أمريكي.

³⁴ هذا لا يشمل تمويل المبادرة المؤسسية الحاسمة لخطة التحول الرقمي للأعمال في البرنامج البالغة 20 مليون دولار أمريكي والتي سيتم تمويلها من مساهمات الشركاء ومرفق الميزنة الرأسمالية.

166- وبعد مراعاة الاستخدامات المقترحة، من المتوقع أن يبلغ الرصيد المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في نهاية عام 2026 ما مقداره 228.2 مليون دولار أمريكي، كما هو موضح في الجدول رابعا-6؛ وهذا المبلغ أعلى من السقف المستهدف المحدد بخمسة أشهر والبالغ 158.3 مليون دولار أمريكي.

الحساب الخاص لرعاية الموظفين - 8 ملايين دولار أمريكي

167- إدراكا للأهمية الحاسمة لرعاية الموظفين كأساس للقدرة على الصمود من الناحية التشغيلية، يقترح البرنامج تخصيص 8 ملايين دولار أمريكي لدعم تنفيذ استراتيجية رفاه الموظفين للفترة 2025-2030 في عام 2026. وقد عمل الحساب الخاص لرعاية الموظفين، الذي أنشأه المجلس في عام 2015، كآلية رئيسية للاستثمار في مبادرات رفاه الموظفين في جميع مراكز عمل البرنامج. ومنذ إنشائه، تلقى الصندوق ما مجموعه 40 مليون دولار أمريكي، خصص منها 37 مليون دولار أمريكي لمشروعات ميدانية، ومن المتوقع تخصيص الرصيد المتبقي في النصف الثاني من عام 2025. ويؤدي الصندوق دورا تحفيزيا في ضمان استمرارية خدمات رفاه الموظفين ونطاقها وتقديمها في الوقت المناسب، ولا سيما في البيئات العالية المخاطر والمقيدة الموارد.

168- ومنذ التجديد الأخير لموارده في عام 2022، دعم الصندوق تقديم الخدمات الأساسية، بما في ذلك إنشاء العيادات الصحية، ونشر أخصائيي الدعم النفسي والاجتماعي، وتحسين أماكن إقامة الموظفين والبنية التحتية للسلامة. وسيحافظ التمويل المقترح على هذه النتائج ويوسع نطاقها، بالتركيز على ثلاث أولويات استراتيجية تتمثل في توسيع نطاق الوصول إلى خدمات الدعم الصحي والنفسي المتكاملة؛ وتعزيز دعم الأفرقة والإدارة لتعزيز ثقافة عمل صحية؛ وتحسين ظروف العمل والمعيشة من خلال تقييمات السلامة المهنية، وتدابير دمج ذوي الإعاقة، والاستثمار المشترك في البنية التحتية الميدانية. وتتواءم هذه الاستثمارات مع مخرجات استراتيجية رفاه الموظفين، وستدعم دمج اعتبارات رفاه الموظفين في عملية تخطيط الخطط الاستراتيجية القطرية.

المبادرات المؤسسية الحاسمة

169- تُصمم المبادرات المؤسسية الحاسمة بحيث يكون لها أثر طويل الأمد، وتحقيق كفاءة في التكاليف في المستقبل على نطاق البرنامج. ويتطلب إعداد مقترحات المبادرات المؤسسية الحاسمة تعاوننا بين المقر والمكاتب الإقليمية والقطرية، بهدف ضمان أن تلبي النتائج المقررة احتياجات العمليات الميدانية للبرنامج.

170- وهناك سبع مبادرات مؤسسية حاسمة مقررة لعام 2026، منها خمس مبادرات مستمرة من عام 2025 ومبادرتان جديدتان، كما هو موضح في الجدول رابعا-7. وستُمول ميزانيات المبادرات المؤسسية الحاسمة المستمرة من المخصصات الموافق عليها سابقا. وتقترح الإدارة تخصيص 70 مليون دولار أمريكي لتمويل المبادرتين المؤسسييتين الحاسمتين الجديدتين طوال مدة تنفيذهما، مما يوفر تمويلا موثوقا به على مدى عدة سنوات لضمان استكمالهما.³⁵ وتبلغ ميزانية المبادرتين المؤسسييتين الحاسمتين الجديدتين لعام 2026 ما مقداره 26.1 مليون دولار أمريكي.

171- ويرد أدناه وصف موجز للمبادرتين المؤسسييتين الحاسمتين الجديدتين، والمذكرات المفاهيمية الكاملة في الملحق الثالث. كما يمكن الاطلاع على تفاصيل الوضع المالي الحالي، والنتائج المحققة حتى تاريخه، وخطط عام 2026 للمبادرات المؤسسية الحاسمة المستمرة في الملحق الثالث أيضا.

³⁵ بالإضافة إلى التخصيص المطلوب، من المتوقع تمويل المبادرة المؤسسية الحاسمة لخطة التحول الرقمي للأعمال في البرنامج بمبلغ 20 مليون دولار أمريكي من مساهمات الشركاء ومرفق الميزنة الرأسمالية.

الجدول رابعا-7: لمحة عامة عن ميزانية المبادرات المؤسسية الحاسمة (مليون دولار أمريكي)			
اسم المبادرة المؤسسية الحاسمة	المدة	الميزانية الإجمالية	ميزانية 2026
المبادرات المؤسسية الحاسمة المستمرة في عام 2026			
التكامل الرقمي والتحديث	2026-2025	11.0	3.6
واجب الرعاية والشمول	2026-2025	5.1	2.8
تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام	2026-2025	5.1	3.0
الرصد وإدارة الهوية وإمكانية التتبع	2026-2024	26.7	1.0
تموضع البرنامج لإطلاق العنان للتمويل المتنوع	2027-2025	5.1	2.3
المجموع الفرعي		53.0	12.7
المبادرتان المؤسسيان الحاسمتان الجديدتان			
خطة التحول الرقمي للأعمال في البرنامج	2028-2026	80.0	22.8
تنفيذ استراتيجية الخدمات المشتركة العالمية	2028-2026	10.0	3.3
المجموع الفرعي		90.0	26.1
المجموع		143.0	38.8

المبادرة المؤسسية لخطة التحول الرقمي للأعمال في البرنامج

172- خطة التحول الرقمي لأساليب العمل في البرنامج هي مبادرة متعددة السنوات تهدف إلى تحويل النظام الإيكولوجي الرقمي للبرنامج لدعم مهمته المتمثلة في القضاء على الجوع بشكل أفضل. وقد وضعت الخطة بالتشاور مع المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية وشعب المقر، وهي تعتمد نهج "البرنامج بأكمله" للتكنولوجيا يتماشى مع استراتيجية المعلومات والتكنولوجيا في البرنامج للفترة 2023-2026³⁶ التي وافقت عليها المديرية التنفيذية. وتتصدى المبادرات ذات الأولوية للاستثمار لأربع تحديات نظامية: نظم تكنولوجيا المعلومات المجزأة والمكررة؛ والاعتماد على العمليات اليدوية؛ ونقص الاستثمار في التكنولوجيا مقارنة بالمنظمات النظيرة؛ والاستخدام الواسع النطاق لتكنولوجيا معلومات الظل، حيث تم إنفاق 210 ملايين دولار أمريكي على تكنولوجيا معلومات الظل على مدى السنوات الثلاث الماضية. ويمكن الخطة البرنامج من تحديد أولويات استثمارات تكنولوجيا المعلومات وتوجيه التمويل نحو المبادرات التي تحقق أكبر أثر.

173- وتعد هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة الممتدة لثلاث سنوات، جزءا من استثمار أوسع بقيمة 193 مليون دولار أمريكي في خطة رئيسية للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات مدتها خمس سنوات تقترح تحولا من الاعتماد على الاستثمارات المحلية والتكتيكية في تكنولوجيا المعلومات إلى منصات قابلة للتشغيل البيني ويمكن توسيع نطاقها عالميا ومصممة لتلبية الاحتياجات الاستراتيجية والتشغيلية. وبالإضافة إلى تخصيص من الجزء غير المخصص من الصندوق العام، يسعى البرنامج إلى الحصول على تمويل من الشركاء، وقرض من مرفق الميزنة الرأسمالية للبرنامج يُسدّد من خلال توفير التكاليف.

174- وتشمل أهداف التغيير التنظيمي الرئيسية ما يلي:

- رقمنة سلسلة القيمة الخاصة بالبرنامج بأكملها؛
- توحيد منصات تكنولوجيا المعلومات على نطاق المنظمة لتحل محل النظم المكررة؛
- زيادة استخدام أتمتة العمليات وأدوات الذكاء الاصطناعي؛
- حوكمة موجهة بالبيانات واتخاذ قرارات متكاملة على نطاق المقر العالمي والعمليات الميدانية؛
- تحسين مواعمة استثمارات تكنولوجيا المعلومات مع الأولويات الاستراتيجية وأهداف كفاءة التكلفة؛
- انخفاض كبير في تكنولوجيا معلومات الظل؛
- مواعمة قدرات تكنولوجيا المعلومات مع الاحتياجات الاستراتيجية والميدانية.

³⁶ البرنامج. استراتيجية البرنامج بشأن المعلومات والتكنولوجيا للفترة 2023-2026.

175- ومن خلال تناول هذه المسائل الأساسية، سُحِّدَت المبادرة عمليات البرنامج وتضمن أن تُمكن التكنولوجيا عمله الميداني. وفي نهاية المطاف، سُمِّكَن البرنامج من أن يكون مستعدا للمستقبل، وأكثر مرونة وكفاءة من حيث التكلفة، ومُمكنًا رقميًا لخدمة الفئات الأكثر احتياجًا. ومن بين النتائج المتوقعة للخطة إيجاد حلول لإدارة الهوية، وتحليلات البيانات في الوقت الفعلي، وإمكانية تتبع سلسلة الإمداد، والتعاون مع الشركاء.

➤ تنفيذ استراتيجية الخدمات المشتركة العالمية

176- أوصت اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة، في تقريرها السنوي لعام 2024، أن يضع البرنامج استراتيجية مؤسسية للخدمات المشتركة لمعالجة عدم وجود نهج متماسك ونموذج تمويل مستدام. وبينما تقر اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة بالتقدم المحرز من خلال مبادرات مثل حل المدفوعات العالمي، فإنها تؤكد على الحاجة إلى استراتيجية موحدة لتحسين تقديم الخدمات، وخفض التكاليف، وتحسين الكفاءة التنظيمية.

177- واستجابة لذلك، وضع البرنامج استراتيجية للخدمات المشتركة العالمية لتوجيه عملية الانتقال من خدمات مجزأة ومحلية إلى نموذج متكامل عالمي. وقد حددت دراسة أجرتها شركة استشارية دولية لصالح البرنامج أكثر من 40 بند خدمة يمكن تقديمها كخدمات مشتركة عالمية، مع إعطاء الأولوية لثماني عمليات أساسية توظف ما مجموعه 1 500 موظف. واستنادًا إلى الخبرة المكتسبة من مركز المدفوعات العالمي والخدمات المشتركة العالمية الأخرى التي يقدمها البرنامج، فإن الهدف العام لمبادرة الخدمات المشتركة الحالية هو إضفاء الطابع المركزي على تقديم الخدمات، وتحسين الأتمتة والضوابط، وتحقيق الكفاءة على نطاق المنظمة. وتستند المبادرة إلى إعادة مواعيد المنظمة للفترة 2024-2025، وتستفيد من الدروس المستخلصة من المنظمات النظرية، وتعطي الأولوية للفعالية من حيث التكاليف والانتقال التدريجي.

178- ويرد أدناه وصف للمبادرات المقترحة، التي تشمل ثلاثة من أساليب العمل. ومع ذلك، قد تتغير هذه الخطط بمرور الوقت، ويعزى ذلك جزئيًا إلى مبادرة إصلاح الأمم المتحدة 80، التي قد تتيح للبرنامج الاستفادة من مقدمي الخدمات من جهات أخرى في منظومة الأمم المتحدة؛ ومع ذلك، سيطلب ذلك أيضًا من البرنامج أن يحقق المستوى المناسب من التوحيد القياسي لتسهيل استخدامه للخدمات المشتركة للأمم المتحدة.

➤ *ترتيبات السفر العالمية:* نموذج خدمة سفر مركزية معاد تصميمه، يتناول أوجه عدم الاتساق في التكاليف والجودة والامتثال. وتشمل الحصائل الرئيسية تحسين الامتثال وتجربة المستخدم وفعالية التكاليف من خلال منصات متكاملة وتوحيد البائعين.

➤ *مكتب مركزي لخدمات تكنولوجيا المعلومات:* نموذج حديث لدعم تكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة، يوحد العمليات، ويحسن معدلات حل المشاكل، ويضمن اتساق مستويات الخدمة بين المناطق.

➤ *كشف مرتبات واحد:* مركز موحد لكشف المرتبات يُدمج ثلاثة نظم قائمة للقضاء على أوجه عدم الكفاءة، وتقليل المخاطر المتعلقة بالامتثال، وتبسيط العمليات. وتهدف المبادرة إلى تبسيط تدفقات البيانات، وتنسيق الإبلاغ، وتحقيق وفورات كبيرة في التكاليف، بما في ذلك إمكانية إلغاء رسوم الخدمات الخارجية السنوية.

179- ومن خلال معالجة أوجه عدم الكفاءة الهيكلية ومواعيد تقديم الخدمات مع الأولويات الاستراتيجية، ستعمل استراتيجية الخدمات المشتركة العالمية على تعزيز السرعة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات وإطلاق العنان لفرص تحقيق وفورات في التكاليف على المدى الطويل، مما يضع البرنامج في مكانة تسمح له بدعم مهمته العالمية بشكل أفضل.

استخدام الجزء غير المخصص من الصندوق العام

180- المصدر الرئيسي لإيرادات الجزء غير المخصص من الصندوق العام هو إيرادات الاستثمار من الأرصدة النقدية للبرنامج، ودخل النقد الأجنبي الناتج عن معاملات الخزنة التي تضاف إلى الصندوق العام وفقًا للمادة 11-3 من النظام المالي.

الجدول رابعا-8: توقعات الجزء غير المخصص من الصندوق العام (مليون دولار أمريكي)		
325.4		الرصيد المتوقع في 1 يناير/كانون الثاني 2026*
120		الإيرادات المتوقعة
	(2.4)	تمت الموافقة سابقا - إدارة الخزنة
	(92)	الاستخدامات المقترحة
	(25)	- تجديد موارد حساب الاستجابة العاجلة
	(25)	- شبكة أمان المكاتب القطرية
	(22)	- تجديد موارد صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة
	(20)	- جمع الأموال من الأفراد
351		الرصيد المتوقع في 31 ديسمبر/كانون الأول 2026
150		الرصيد الحصيف

* تم تعديل الرصيد الافتتاحي البالغ 489.4 مليون دولار أمريكي في الجزء غير المخصص من الصندوق العام في 1 يناير/كانون الثاني 2025 - على النحو الوارد في الكشف المالية لعام 2024 - بمبلغ 8.6 مليون دولار أمريكي لتغطية الجزء الخاص بعام 2025 من المبادرة المؤسسية الحاسمة لتحقيق المستوى الأمثل للعمليات المؤسسية، مما أدى إلى رصيد افتتاحي في الميزانية قدره 480.8 مليون دولار أمريكي. وبعد احتساب الإيرادات المتوقعة لعام 2025 والبالغة 149.4 مليون دولار أمريكي، والاستخدامات الموافق عليها سابقا البالغة 154.8 مليون دولار أمريكي، والاستخدامات الجديدة البالغة 150 مليون دولار أمريكي التي وافق عليها المجلس في دورته السنوية لعام 2025 - على النحو الوارد في خطة الإدارة الأصلية للفترة 2025-2027 والتحديثات عليها - يبلغ الرصيد الافتتاحي في 1 يناير/كانون الثاني 2026 ما مقداره 325.4 مليون دولار أمريكي.

181- وعلى النحو الموافق عليه في خطة الإدارة للفترة 2022-2024، سيتم الحفاظ على المخصص السنوي البالغ 2.4 مليون دولار أمريكي لإدارة الخزنة. وسيضمن هذا التخصيص الإدارة المثلى للموارد المالية للبرنامج، ويعزز رصد المخاطر المالية.

182- وفي ضوء الرصيد المتوقع الجيد، تقترح الإدارة تخصيص 92 مليون دولار أمريكي من الجزء غير المخصص من الصندوق العام. وسيستخدم هذا المبلغ بحصافة وبطريقة استراتيجية للاستثمار في مستقبل البرنامج، وتعزيز احتياطياته، وتمويل التزامات الموظفين المتعلقة بتخفيض القوة العاملة.

حساب الاستجابة العاجلة - 25 مليون دولار أمريكي

183- حساب الاستجابة العاجلة هو آلية تمويل لحالات الطوارئ تُمكن البرنامج من إطلاق عمليات الطوارئ عند وقوع كارثة، أو توفر تمويل "الملاذ الأخير" لأنشطة إنقاذ الأرواح عندما لا تتوفر مساهمات الجهات المانحة فورا. ويتحقق الهدف السنوي لتمويل حساب الاستجابة العاجلة أساسا من خلال المساهمات الطوعية من الجهات المانحة وسداد السلف السابقة لحساب الاستجابة العاجلة من المساهمات المقدمة للخطط الاستراتيجية القطرية. وبينما يواصل البرنامج دعوة الجهات المانحة للمساهمة في حساب الاستجابة العاجلة، يمكن أيضا تحقيق هذا الهدف من خلال تخصيص مساهمات متعددة الأطراف وتحويلات من احتياطيات البرنامج وأرصدة صناديقه، وفقا لما يوافق عليه المجلس أو السلطة المفوضة. ويبين الجدول رابعا-9 التحركات في الحساب، بما في ذلك التحويلات الموافق عليها إلى حساب الاستجابة العاجلة من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة والجزء غير المخصص من الصندوق العام.

الجدول رابعا-9: تحركات حسابات الاستجابة العاجلة، 2016-31 يوليو/تموز 2025 (مليون دولار أمريكي)						
السنة	المتوسط السنوي 2020-2016	2021	2022	2023	2024	حتى 30 يونيو/حزيران 2025
مساهمات موجهة من حساب الاستجابة العاجلة	28.8	64.0	101.1	107.5	74.2	26.3
الصناديق المتجددة	108.1	70.4	220.4	131.6	146.6	40.4
أموال البرنامج	42.0	53.8	180.0	155.8	54.2	78.5
المساهمات المتعددة الأطراف	19.7	30.6	50.0	-	-	-
الجزء غير المخصص من الصندوق العام	3.0	-	100.0	-	50.0	75.0
حساب تسوية دعم البرامج والإدارة	19.3	-	30.0	150.0	-	-
أخرى*	-	23.2	-	5.8	4.2	3.5
إجمالي الإيرادات	178.9	188.2	501.5	394.9	275.0	145.2
التخصيصات	172.6	220.0	385.2	433.5	196.1	89.7

* أخرى = أرصدة الصناديق وتقلبات أسعار الصرف الأجنبي من المساهمات في الخطط الاستراتيجية القطرية وغيرها من أنشطة البرنامج المتلقية؛ والفوائد المستحقة على أموال الجهات المانحة التي يديرها البرنامج من خلال الصناديق الاستثمارية للمساهمات الثنائية؛ والصناديق الأخرى التي حددتها ووافقت عليها الجهات المانحة المعنية و/أو السلطات الإدارية و/أو المجلس؛ وفي عام 2021، الفائض من الحساب الخاص للتأمين الذاتي.

184- وبناء على السلف الموافق عليها من حساب الاستجابة العاجلة خلال الأشهر الاثني عشر الماضية، يقدر الرصيد المتوقع لنهاية عام 2025 بمبلغ 172 مليون دولار أمريكي. ولضمان تمويل موثوق للاستجابة لحالات الطوارئ التي تتكشف، يحتفظ البرنامج برصيد قدره 85 مليون دولار أمريكي كحد أدنى، وهو ما يعكس متوسط تكلفة احتياجات ثلاثة أشهر لمليون شخص. ونظرا للتصاعد المستمر في حالات الطوارئ، من المتوقع أن يظل الطلب على حساب الاستجابة العاجلة مرتفعاً.

185- وسيساعد تخصيص مبلغ 25 مليون دولار أمريكي من الجزء غير المخصص من الصندوق العام لحساب الاستجابة العاجلة على ضمان رصيد افتتاحي كاف لعام 2026. وسيمكّن ذلك البرنامج من الاستجابة لحالات الطوارئ في الوقت المناسب حتى وصول مساهمات الجهات المانحة لدعم العمليات.

شبكة أمان المكاتب القطرية - 25 مليون دولار أمريكي

186- وافق المجلس، في خطة الإدارة للفترة 2024-2026، على تخصيص 85 مليون دولار أمريكي من الجزء غير المخصص من الصندوق العام ليكون بمثابة شبكة أمان، أو "هيو ط آم"، للمكاتب القطرية التي تتكيف مع انخفاض مستويات الموارد. وصممت شبكة الأمان لمساعدة المكاتب القطرية على الحفاظ على برامج عالية الجودة، واستيفاء معايير الضمان، واستهداف المستفيدين بفعالية، مع الحفاظ على قدرتهم على الاستجابة للأزمات الحادة. واسترشاداً بمعايير تحديد الأولويات التي تركز على جودة البرامج والضمان والاستمرارية التشغيلية، توجه الأموال من خلال الخطط الاستراتيجية القطرية، ولا تُستخدم للتحويلات الغذائية المباشرة أو النقدية، أو لأنشطة البرامج مثل تعزيز القدرات أو تقديم الخدمات.

187- ووفق على تخصيص مبلغ إضافي قدره 40 مليون دولار أمريكي من الصندوق العام للحفاظ على الدعم للمكاتب القطرية التي تشهد تقليصاً تشغيلية، وذلك في تحديث خطة الإدارة للفترة 2025-2027، خلال الدورة السنوية للمجلس في يونيو/حزيران 2025.

188- وحتى يوليو/تموز 2025، كان قد تم تخصيص مبلغ 69.8 مليون دولار أمريكي للمكاتب القطرية لتغطية تكاليف الشركاء المتعاونين، وإجراء عمليات إعادة الاستهداف والاتصالات ذات الصلة، وتعزيز آليات التعقيبات المجتمعية، وتمويل الاستثمارات التي تحقق وفورات في التكاليف، وتغطية النفقات المرتبطة بخفض بصمة البرنامج، مثل إغلاق المستودعات

والمكاتب وتعويضات انتهاء الخدمة. كما استُخدمت الأموال لتغطية التكاليف الثابتة، ولا سيما في البيئات المتقلبة التي تتطلب الحفاظ على مرونة البرنامج في ما يتعلق بتوسيع النطاق.

189- وغالبا ما تحفز التكاليف غير المخطط لها والملحة، والتي تشمل نقل الموظفين وإجلالهم، على التغير السريع في الأوضاع الأمنية أو الحوادث الأمنية. وعندما تنشأ هذه التكاليف على مستوى المكاتب القطرية وتكون موارد الخطط الاستراتيجية القطرية غير كافية، فإن شبكة أمان المكاتب القطرية تشكل بديلا قيما للتخصيص من المساهمات المتعددة الأطراف. كما تستخدم المساهمات المتعددة الأطراف حاليا لتجديد موارد صندوق تقييم الطوارئ (انظر الملحق الثامن).

190- وفي محاولة للحفاظ على المرونة الكاملة للموارد المتعددة الأطراف الخاصة بالتحويلات إلى المستفيدين، ولتحسين الشفافية بشأن استخدام الجزء غير المخصص من الصندوق العام، يقترح البرنامج توسيع نطاق شبكة أمان المكاتب القطرية لتغطية التكاليف غير المتوقعة والطارئة، واستخدام شبكة الأمان للتجديد السنوي لموارد صندوق تقييم الطوارئ.

191- وفي حين يتوقع أن تستقر المساهمات المقدمة للبرنامج عند 6.4 مليار دولار أمريكي سنويا، ستشهد بعض المكاتب القطرية انخفاضات في التمويل، بينما ستشهد مكاتب أخرى زيادات في التمويل. وهذه التقلبات متأصلة في عمل البرنامج. ويتحمل مديرو المكاتب القطرية المسؤولية والأدوات المتاحة لهم لإدارة هذه التقلبات. ومع ذلك، ينبغي الحفاظ على شبكة أمان المكاتب القطرية كخيار احتياطي لدعم المكاتب القطرية التي تواجه ضائقة مالية حادة. ولضمان استمرارية التمويل في عام 2026، يقترح البرنامج تجديد موارد شبكة الأمان بمبلغ 25 مليون دولار أمريكي من الجزء غير المخصص من الصندوق العام.

توسيع صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة وتجديد موارده - 22 مليون دولار أمريكي

192- أنشئ صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة كمرفق تمويل مؤسسي لمساعدة الحكومات الوطنية المؤهلة على تغطية التكاليف المرتبطة بمساهماتها للبرنامج.

193- وأنشئ صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة في عام 2003، واستنفد التمويل الأولي البالغ 47.5 مليون دولار أمريكي بحلول عام 2016، ثم تم تجديد موارده في عامي 2018 و2022 بمبلغ 30 مليون دولار أمريكي في كل من هذين العامين؛ ويجب ألا تتجاوز المخصصات السنوية من الصندوق 10 ملايين دولار أمريكي في المجموع، و1.5 مليون دولار أمريكي لكل بلد متلق. وباحتساب جميع المخصصات والفوائد المستحقة، من المتوقع أن يبلغ رصيد صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة بنهاية عام 2025 ما مقداره 8 ملايين دولار أمريكي، وسيكون متاحا للتخصيص في عام 2026.

194- وحتى الآن، زاد صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة حجم الموارد المتاحة لدعم عمليات البرنامج من خلال توفير موارد تمكينية للمساهمات التي لم تكن لتتوفر بخلاف ذلك. ويواصل صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة تحقيق أهدافه المنشودة من خلال تسهيل ترتيبات المساعدة التقنية، والمشاركة المتعددة السنوات مع الحكومات الوطنية، واتفاقات التعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، وتنفيذ خطط الاستجابة الوطنية السريعة للأزمات.

195- ولزيادة تعزيز نسبة الاستدانة وتحسين وصول المكاتب القطرية إلى مصادر تمويل جديدة مناسبة، يقترح البرنامج توسيع معايير الأهلية للشركاء الذين يسعون للحصول على دعم من صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة، بحيث يمكن استخدام الصندوق لمقابلة مساهمات صناديق رأسية مختارة³⁷ لا تستوفي شروط استرداد التكاليف بالكامل، وذلك رهنا بموافقة المجلس على تصنيف الصناديق الرأسية كجهات مانحة غير تقليدية، وذلك وفقا لتطبيق المادة الثالثة عشرة-4(ج) من اللائحة العامة للبرنامج. ويتمثل أحد الأهداف الرئيسية للصناديق الرأسية في زيادة التدفقات المالية إلى المناطق المحرومة من الخدمات، ويعتبر البرنامج شريكا تنفيذيا رئيسيا في تحقيق أهداف الصناديق، إلا أن المساهمات التي تقدمها غالبا ما تكون أقل من متطلبات البرنامج لاسترداد التكاليف بالكامل بسبب عدم توافق نماذجها المالية. ويمكن أن يؤدي توسيع معايير دعم صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة إلى إتاحة تمويل إضافي يصل إلى 170 مليون دولار أمريكي خلال السنوات الثلاث المقبلة، مما يعزز بشكل كبير قدرة البرنامج على تعبئة موارد جديدة لمشروعات واسعة النطاق في البيئات الهشة التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي، ويعزز استدامة العمليات على المستوى القطري ومدى وصولها.

³⁷ الصناديق الرأسية هي الصناديق المخصصة كجزء من الآلية المالية لاتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ: مرفق البيئة العالمية، والصندوق الأخضر للمناخ، والصندوق الخاص لتغير المناخ، وصندوق أقل البلدان نموا، وصندوق التكيف، وصندوق مواجهة الخسائر والأضرار.

196- وتقتراح الأمانة تجديد الموارد بمقدار 22 مليون دولار أمريكي حتى يواصل صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة عمله حتى ديسمبر/كانون الأول 2028. وسيسمح ذلك **للبرنامج** باستخدام الصندوق بطريقة مستدامة وفعالة، بما في ذلك للنهوض بالأولويات بما يتماشى مع الطبيعة المتطورة لشراكاته مع الحكومات الوطنية، وتنفيذ التغييرات الهيكلية على حجم ونطاق الصندوق بحسب الحاجة.

جمع الأموال من الأفراد (الشريحة الثانية) - 20 مليون دولار أمريكي

197- يقترح **البرنامج** تخصيص 20 مليون دولار أمريكي في عام 2026 لتوسيع نموذج جمع الأموال من الأفراد، بوصفه الشريحة الثانية من استثمار بقيمة 100 مليون دولار أمريكي من الجزء غير المخصص من الصندوق العام. ويهدف هذا الاستثمار الاستراتيجي إلى تنويع مصادر إيرادات **البرنامج** بشكل مستدام من خلال توسيع وتنظيم تعامله مع المانحين الأفراد في بلدان وأسواق لغوية جديدة، والاستفادة من قاعدة مانحين أقل تقلبا نسبيا حول العالم.

198- وبالإستثمار البالغ 20 مليون دولار أمريكي لعام 2025، بدأ **البرنامج** في تنفيذ استراتيجية لبناء قاعدة من المانحين المنتظمين من الداعمين الذين سيوفرون **للبرنامج** دخلا موثوقا عاما بعد عام. وسيضمن التوسع في أسواق جديدة وعبر قنوات جديدة استقطاب أكثر من 82 000 مانح منتظم في عام 2025، مما سيُنشئ أساسا لقاعدة كبيرة من الداعمين توفر دخلا مرنا ومستداما. ويسير **البرنامج** على الطريق السليم لتحقيق هدفه المتمثل في جمع 138 مليون دولار أمريكي من مساهمات الداعمين الأفراد المحدد في مقترح الاستثمار لعام 2025.

199- ومن خلال زيادة نسبة المتبرعين الأفراد الذين يقدمون مساهمات منتظمة، وتعزيز علاقات طويلة الأجل مع الجهات المانحة، ستعزز المبادرة الاستدامة المالية **للبرنامج** وقدرته على التنبؤ، مع زيادة نسبة التمويل غير المخصص المتاح للمنظمة. ومن المتوقع أن يتجاوز الدخل التراكمي لهذا الجهد 1.3 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2030.

إدارة القوة العاملة – لا تتطلب أي تخصيص

200- يتسم نموذج تشغيل **البرنامج** بتوسيع وتقليص نطاق الأنشطة مع ظهور الأزمات وانحسارها، وتقلب التمويل. ولإدارة هذه الدورات، تُجري المكاتب القطرية استعراضات دورية للتوظيف وتعديل حجم قوتها العاملة. وقد أُدير تقليص حجم القوة العاملة المحلية أساسا من خلال عدم تجديد العقود القصيرة الأجل، وفي بعض الأحيان، انتهاء خدمة الموظفين العاملين بعقود محددة المدة، وتحمل ميزانيات الحوافز القطرية للتكاليف، بدعم من شبكة أمان المكاتب القطرية، ومن خلال مبادرة مؤسسية حاسمة لتعويضات انتهاء الخدمة. وبالنسبة للقوة العاملة الدولية المتنقلة، في حين واصل **البرنامج** النمو، كان تقليص حجم أي من المكاتب القطرية في الماضي يُستوعب من خلال زيادة حجم المكاتب القطرية الأخرى أو عن طريق ملء الشواغر في المقر العالمي.

201- ويجب الحفاظ على القوة العاملة المتنقلة والدولية والعالمية في المقر على مستوى يضمن توافر القدرات المناسبة والقدرة على الاستمرار في أداء العمليات الحاسمة في المكاتب القطرية، ولخدمات الأعمال والرقابة في المقر العالمي. ونتيجة لذلك، تتواءم إدارة هذه القوة العاملة مع المستوى العام لخطة التنفيذ التشغيلي **للبرنامج**، والتي لا تواكب أي تغيير في مستوى المساهمات.

202- ويتطلع **البرنامج** إلى تقليص قوته العاملة بأكملها في المستقبل إلى 16 000 موظف، لتكون متوائمة مع التوقعات الخاصة بالمساهمات البالغة 6.4 مليار دولار أمريكي. وبالمقارنة، في بداية عام 2025، كان لدى **البرنامج** قوة عاملة تزيد قليلا عن 22 000 موظف، بمن فيهم المتدربون والمتطوعون. ولمعايير القوة العاملة تدريجيا مع ضمان امتلاك **البرنامج** للقوة العاملة المناسبة للمستقبل، تركز خطة التقليص قيد التطوير على ثلاثة ركائز أساسية: ضمان توافر المواهب والخبرات المناسبة للمستقبل من خلال عمليات تخطيط التعاقب الوظيفي؛ وتوضيح استثمار **البرنامج** في القدرات الأساسية من خلال إعطاء الأولوية للشراكات والرقمنة والاستعداد للطوارئ؛ والحفاظ على التوازن السليم بين الميزانية المتوقعة وأنشطة التوظيف من خلال الحفاظ على عدد الموظفين المتنقلين عند عتبة معقولة.

203- في أكتوبر/تشرين الأول 2023، عندما بدأت توقعات التمويل تُظهر مؤشرات على انخفاض عام لم يقتصر على بعض العمليات القطرية، نفذ البرنامج وقفا مؤقتا لتعيين الموظفين كإجراء استباقي للحد من نمو القوة العاملة الدولية وفي المقر العالمي. وأعقب ذلك تدابير إضافية في عامي 2024 و2025 تهدف إلى موازنة القوة العاملة مع التمويل المتاح.³⁸ وكان أحدث إجراء هو تقليص فترة بقاء الموظفين الدوليين من الفئة الفنية غير مكلفين من 12 شهرا إلى 6 أشهر. وفي عام 2024، مولت تكلفة تقليص حجم القوة العاملة - من خلال الجولة الأولى من عمليات انتهاء الخدمة المتفق عليها - من مخصصات للميزانية تمت بمرور الوقت. وفي عام 2025، ومع إجراء تخفيضات أكبر في الوظائف، تمت الموافقة على 60 مليون دولار أمريكي لتمويل عملية تقليص حجم القوة العاملة الدولية من الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة في المقر العالمي. وتستخدم هذه الموارد لتمويل جولة ثانية من عمليات انتهاء الخدمة المتفق عليها، وتكاليف الموظفين غير المكلفين، وإدارة العملية.

204- ومع استمرار انخفاض خطة التنفيذ التشغيلية تدريجيا طوال عام 2026 - مع استمرار ارتفاعها بمقدار مليار دولار أمريكي عن الإيرادات المتوقعة من المساهمات - ستخفض أيضا القوة العاملة المتنقلة والدولية وفي المقر العالمي. وتعد تكاليف التقليص التدريجي الذي يضمن وفاء البرنامج بالتزاماته التعاقدية تجاه موظفيه والحفاظ على الخبرات التي يقدمها الموظفون العاملون بموجب عقود المنتسبين، كبيرا. وبدلا من طلب مخصصات جديدة من الجزء غير المخصص من الصندوق العام، سيمول البرنامج هذه التكاليف من خلال إعادة تحديد غرض جزء من التمويل الزائد في صندوق استحقاقات الموظفين.

205- ومن عام 2011 إلى عام 2024، قدم البرنامج، من خلال تكاليف موظفيه المعيارية، مساهمة استثنائية قدرها 7.5 مليون دولار أمريكي سنويا، أو ما مجموعه 97.5 مليون دولار أمريكي، في صندوق استحقاقات الموظفين لضمان قدرته على الوفاء بالتزاماته الطويلة الأجل المتعلقة باستحقاقات الموظفين. وقد أدى تحقيق عائدات قوية على الاستثمارات، إلى جانب استمرار تمويل تكاليف الخدمة السنوية، إلى تجاوز الأصول لهذه الالتزامات بكثير، وفقا للتقييمات الاكتوارية. وفي 30 يونيو/حزيران 2025، تم تمويل صندوق استحقاقات الموظفين بنسبة 140 في المائة، وهناك أصول فائضة قدرها 359.5 مليون دولار أمريكي فوق الالتزامات الاكتوارية.

206- وسيستخدم البرنامج جزءا من هذا التمويل الزائد لتغطية مدفوعات انتهاء الخدمة ومرتببات الموظفين غير المكلفين في عام 2026. وسيتنصر هذا الاستخدام للأموال على 97.5 مليون دولار أمريكي.

207- وفي حين أن هذه التكاليف تختلف عن استحقاقات ما بعد انتهاء الخدمة، فإنها تؤثر على نفس عدد الموظفين وتقع ضمن التزامات البرنامج. ولذا، فإن تخصيص ما يصل إلى 97.5 مليون دولار أمريكي من الفائض يوفر وسيلة حصرية ومناسبة لتغطية تكاليف تقليص حجم الموظفين، مع الحفاظ على استقرار استحقاقات ما بعد انتهاء الخدمة على المدى الطويل. وعند تطبيقه بالكامل، سيخفض هذا الإجراء نسبة تمويل الصندوق من 140 في المائة إلى 129 في المائة، ليتبقى فائض قدره 262 مليون دولار أمريكي. ولضمان استمرار الرقابة المالية، ستجري الأمانة دراسة لإدارة الأصول والخصوم في عام 2026، بناء على البيانات المتاحة حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2025، وستواصل تقديم نتائج هذه الدراسة إلى المجلس.

القسم الخامس: التغييرات في النظام المالي

1-5 الخلفية والأهداف

208- من عام 2018 وحتى عام 2020 تم تعديل اللانحة العامة والنظام المالي للبرنامج، ولا سيما في ما يتعلق بسياسات الاسترداد الكامل للتكاليف والمصطلحات ذات الصلة، وتفويضات السلطة للموافقة على الخطط الاستراتيجية القطرية وميزانيات الحوافز القطرية، وذلك في إطار خارطة الطريق المتكاملة. وإدراكا للحاجة إلى إدخال تحسينات على إطار حوكمة الميزانية الأوسع، يقترح البرنامج إدخال عدة تنقيحات على نظامه المالي بهدف ضمان إبراز التعاريف والقرارات المتعلقة بالميزانية بدقة، وتوحيد العناصر الموزعة حاليا في عدة وثائق، بما في ذلك خطط الإدارة السابقة.

209- ستؤدي التنقيحات المقترحة إلى توحيد سياسة الميزانية، وتقليص طول وعدد مشروعات القرارات المقدمة إلى المجلس، وتقليل الغموض، ومعالجة أوجه التضارب بين مواد النظام المالي، وتعزيز سرعة البرنامج في الاستجابة للتغيير، مع ضمان احتفاظ المجلس بدوره الرقابي الاستراتيجي والمتعلق بالميزانية. وتهدف التنقيحات أيضا إلى معالجة بعضا من توصيات المراجع الخارجي المتعلقة بسياسة الميزانية.³⁹

2-5 التغييرات المقترحة إدخالها على النظام المالي

210- يرد الأساس المنطقي والتغييرات المقترحة في الفقرات التالية، في حين ترد في الملحق السابع مقارنة بين النص الحالي والنص المنقح المقترح.

المادة 1-1 من النظام المالي: تعريف ميزانية البرنامج

211- تعرّف ميزانية البرنامج حاليا على النحو التالي:

ميزانية البرنامج هي الميزانية السنوية وهي عنصر من خطة الإدارة، التي يقرها المجلس كل سنة، والتي تبين تقديرات الموارد والإنفاق للبرامج والمشروعات والأنشطة وتتضمن ميزانية دعم البرامج والإدارة.

212- ويفتقر التعريف الحالي إلى الوضوح في عدة جوانب. فهو يتسم بالغموض في ما يتعلق بما إذا كانت الموارد والنفقات المقدرة وميزانية دعم البرامج والإدارة تشكل مكونات في ميزانية البرنامج أو في خطة الإدارة الأوسع. ويفتقر التعريف الحالي أيضا إلى الوضوح بشأن ما إذا كان المجلس سيمنح الموافقة على خطة الإدارة أو ميزانية البرنامج. وبالإضافة إلى ذلك، لا يعبر التعريف عن الطبيعة الدينامية للبيئة التشغيلية والتمويلية للبرنامج.

213- وعند وضع تعريف منقّح، يهدف البرنامج إلى ضمان أن ميزانية البرنامج تتضمن ما يلي:

◀ التعبير عن التكلفة الكاملة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية الموافق عليها، بما في ذلك التكاليف المباشرة وغير المباشرة على حد سواء؛

◀ التعبير عن إجمالي المتطلبات من الموارد على مدار السنة، وبالتالي تعزيز الشفافية والاتساق في تعبئة الموارد؛

◀ السماح بتعديل الميزانية خلال السنة استجابة للسياقات التشغيلية ومستويات التمويل المتغيرة.

214- وقد نظر البرنامج في نتائج استعراض وحدة التفتيش المشتركة لممارسات الميزنة في منظمات الأمم المتحدة.⁴⁰ وشددت وحدة التفتيش المشتركة على أن الوظيفة الرئيسية للميزانية هي تزويد الدول الأعضاء والهيئات الرئاسية بخطة مالية لتنفيذ برنامج عمل في فترة محددة. وينبغي أن تركز ميزانية أي برنامج على الأهداف المراد تحقيقها وتوثر جمعها إلى الموارد المطلوبة لتنفيذها.

215- وأشارت وحدة التفتيش المشتركة أيضا إلى أن كيانات الأمم المتحدة تعتمد نماذج مختلفة في الميزنة، بما في ذلك النهج القائمة على الموارد، كما هو الحال في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة؛ والنهج القائمة على الاحتياجات، على غرار ما هو معمول به في مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين؛ والنماذج

³⁹ انظر الملحق السابع.

⁴⁰ الأمم المتحدة. 2024. الميزنة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، JIU/REP/2024/3.

المختلطة، على غرار ما هو معمول به في هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة وفي البرنامج، حيث يشمل النموذج المتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ المؤقتة.

216- ونظر البرنامج أيضا في معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام، وتحديد المعيار 24، بشأن عرض معلومات الميزانية في الكشف المالية. يُعرّف المعيار 24 الميزانية السنوية بأنها ميزانية موافق عليها لسنة واحدة، بينما تنص معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام أيضا على أن الكشف المالية ينبغي أن تتضمن مقارنة بين الميزانيتين الأصلية والنهائية، والمبالغ الفعلية على أساس قابل للمقارنة.

217- ولمعالجة المسائل المحددة، ومواءمة تعريف ميزانية البرنامج مع أفضل الممارسات، وضمان اتساق التعريف مع الواقع التشغيلي للبرنامج، يُقترح التعريف المنقح التالي:

ميزانية البرنامج تعني مجموع الأجزاء السنوية من ميزانية كل حافطة قطرية موافق عليها و/أو يتوقع تقديمها للموافقة عليها، للفترة المالية المعنية، بما في ذلك التكاليف التشغيلية وتكاليف الدعم ذات الصلة، وتشمل ميزانية دعم البرامج والإدارة.

218- ووفقا لهذا التعريف المنقح، ستعبر ميزانية البرنامج عن التكلفة الكاملة للمتطلبات التشغيلية، بما في ذلك التكاليف المباشرة وغير المباشرة. فعلى سبيل المثال، ستبلغ ميزانية البرنامج لعام 2026، وفقا للتعريف الجديد، ما مقداره 13 مليار دولار أمريكي، وسيظهر ذلك في الكشف الخامس من الكشف المالية باعتبارها الميزانية الأصلية، بما يتماشى مع المعيار 24 من معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام. وفي الوقت نفسه، ستكون ميزانية البرنامج دينامية، وهو ما سيتيح تحديثها على مدار العام استجابة للاحتياجات التشغيلية المتغيرة، كما يتجلى في الموافقة على كل ميزانية حافطة قطرية جديدة ومنقحة. وستتضمن الميزانية النهائية للبرنامج مجموع الأجزاء السنوية من ميزانيات الحوافظ القطرية موافق عليها كل واحدة على حدة حتى آخر يوم من السنة المالية.

المادة 9-4 من النظام المالي: العناصر التي تشملها خطة الإدارة

219- في ما يلي النص الحالي:

تشمل خطة الإدارة المقترحة ما يلي: (أ) النتائج المقررة ومؤشرات الإنجاز؛ (ب) جداول مقارنة تبين التقديرات المقترحة للفترة المالية التالية، وميزانية البرنامج والمجازة للفترة المالية الجارية، وميزانية البرنامج للفترة المالية الجارية بعد تعديلات وفقا للإيرادات والنفقات الفعلية؛ (ج) البيانات الإحصائية، والمعلومات والبيانات التفسيرية، وقوائم الموظفين بما في ذلك تلك المتعلقة بالسنتين الثانية والثالثة من فترة خطة الإدارة، مما قد يطلبه المجلس أو يراه المدير التنفيذي ملائما.

220- وتهدف التنقيحات المقترحة على المادة 9-4 من النظام المالي إلى تحسين الاتساق وتقليل الغموض. وستبسط جداول الميزانية المقارنة المشار إليها في البند (ب) أعلاه. ونظرا لأن تعريف خطة الإدارة يشير بالفعل إلى فترة التخطيط التي تمتد لثلاث سنوات، ستحذف الإشارات إلى السنتين الثانية والثالثة في البند (ج) أعلاه، مع الاستمرار في إدراج ما يطلبه المجلس أو يراه المدير التنفيذي مناسبا من معلومات إضافية.

221- وفي ما يلي النص المقترح:

تشمل خطة الإدارة ما يلي:

(أ) الحصائل المقررة ومؤشرات الإنجاز؛

(ب) جداول مقارنة تبين ميزانية البرنامج الموافقة عليها للفترة المالية الحالية والمقترحة للفترة المالية التالية.

ويقدم المدير التنفيذي أيضا، لعلم المجلس، ما قد يطلبه المجلس أو يراه المدير التنفيذي مناسبا من بيانات إحصائية إرشادية ومعلومات وبيانات توضيحية وجداول الموظفين في ما يتعلق بفترة خطة الإدارة.

المادة 9-5 من النظام المالي: النظر في خطة الإدارة وميزانية البرنامج واعتمادهما من جانب المجلس

222- في ما يلي النص الحالي:

ينظر المجلس في خطة الإدارة المقترحة وفي تقرير اللجنة الاستشارية ولجنة المالية بشأنها، ويعتمد خطة الإدارة، بما فيها ميزانية البرنامج، قبل بداية الفترة المالية التي تغطيها ميزانية البرنامج.

223- وتهدف التعديلات على المادة 9-5 من النظام المالي إلى توضيح دور المجلس في الموافقة على ميزانية البرنامج بدلا من خطة الإدارة بأكملها. ويتفق هذا التحول مع المادة الرابعة عشرة-6 من النظام الأساسي، التي تلزم المدير التنفيذي بتقديم "ميزانية البرنامج" إلى المجلس للموافقة عليها، ويستجيب لتوصيات مراجع الحسابات الخارجي بشأن إضفاء طابع رسمي على الموافقة على ميزانية شاملة للبرنامج.

224- وتهدف التغييرات على هذه المادة من النظام أيضا إلى المعالجة الاستباقية للتضارب المحتمل بين الموافقة على ميزانية البرنامج (المادة الرابعة عشرة-6 من النظام الأساسي) والموافقة على ميزانية كل واحدة من الخطط الاستراتيجية القطرية وميزانيات الحوافز القطرية الخاصة بها، التي تخضع لأحكام المادة السادسة-2(ج) من النظام الأساسي. وتوضح التغييرات أيضا الطبيعة المتغيرة لميزانية البرنامج على مدار السنة بما يتماشى مع التغييرات في ميزانيات الخطط الاستراتيجية القطرية.

225- وفي ما يلي النص المقترح:

ينظر المجلس في خطة الإدارة وفي التقارير ذات الصلة الصادرة عن اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية ولجنة المالية، ويوافق على ميزانية البرنامج السنوية قبل بداية الفترة المالية التي تغطيها ميزانية البرنامج السنوية. ولا تشكل الموافقة على ميزانية البرنامج موافقة على البرامج الفردية أو ميزانيات الحوافز القطرية ذات الصلة، التي تُقدم بصورة منفصل للموافقة عليها وتُنقحها وفقا للمادة السادسة-2(ج) من النظام الأساسي وملحق اللائحة العامة. وتشمل ميزانية البرنامج الموافقات والتتبعات المستقبلية لميزانيات الحوافز القطرية من دون الحاجة إلى اتخاذ أي إجراء آخر من المجلس.

226- كمثال على المادة المعدلة من النظام، في نوفمبر/تشرين الثاني 2025، تمت الموافقة على ميزانية البرنامج لعام 2026 بمبلغ 13 مليار دولار أمريكي، والتي تشمل ميزانية الحافزة القطرية للبلد "ألفا" البالغة 1 مليار دولار أمريكي. وخلال عام 2026، تصاعدت حالة الطوارئ، ووافق المجلس على ميزانية الحافزة القطرية المنقحة للبلد "ألفا" بمبلغ 2.5 مليار دولار أمريكي. وبافتراض عدم وجود تغييرات أخرى أو موافقات على ميزانيات حافظات قطرية فردية جديدة، ستكون ميزانية البرنامج 14.5 مليار دولار أمريكي. لن تخضع ميزانية البرنامج المحدثة لموافقة المجلس، حيث وافق المجلس على التغييرات الأساسية بشكل فردي بما يتماشى مع أحكام المادة السادسة-2(ج) من النظام الأساسي. في الكشف المالي الخامس، سيُعيّن عن الميزانية الأصلية بمبلغ 13.0 مليار دولار أمريكي وستكون الميزانية النهائية 14.5 مليار دولار أمريكي.

227- على الرغم من الموافقة على ميزانية البرنامج، ستظل اعتمادات ميزانية دعم البرامج والإدارة وأي اعتمادات أخرى خاضعة لموافقة المجلس على وجه التحديد على أساس سنوي.

المادة 9-6 من النظام المالي: الآثار المترتبة عن الموافقة على الاعتمادات

228- في ما يلي النص الحالي:

يشكل اعتماد المجلس لخطة الإدارة، بما فيها الميزانية: (أ) قبولا من المجلس لبرنامج عمل البرنامج للفترة المالية اللاحقة وتصديقا للمدير التنفيذي ليشروع في تنفيذ برنامج العمل؛ (ب) تصديقا للمدير التنفيذي لتخصيص الأموال والتخصيص بالحصص والدخول في التزامات وتسديد مدفوعات للأغراض التي أجازت الاعتمادات من أجلها على ألا يتجاوز ذلك حدود المبالغ المعتمدة.

229- ولتحقيق المواءمة مع المادة 9-5 المنقحة، التي تنص على أن ميزانية البرنامج، وليس خطة الإدارة بأكملها، هي المكون الخاضع لموافقة المجلس، يركز التعديل المقترح على المادة 9-6 من النظام المالي على الموافقة على اعتمادات محددة. وبالإضافة إلى ذلك، يُقترح حذف البند (أ)، الذي يشير إلى العناصر البرمجية، من أجل تجنب التداخل مع المادة 8-1 من النظام المالي، التي

تخضع لها الخطط الاستراتيجية القطرية والإطار البرامجي. وتكفل هذه التفتيحات أن تركز المادة 9-6 من النظام المالي حصريا على الاعتمادات المقدمة من خلال خطة الإدارة.

230- وفي ما يلي النص المقترح:

تشكل موافقة المجلس على ميزانية دعم البرامج والإدارة وأي اعتمادات أخرى، تفويضا للمدير التنفيذي بتخصيص الأموال، ورصد المخصصات، والدخول في التزامات، وتسديد المدفوعات للأغراض التي صدرت الموافقة على ميزانية دعم البرامج والإدارة والاعتمادات الأخرى من أجلها، وذلك في حدود المبالغ الموافق عليها.

المادة 9-7 من النظام المالي: عمليات التحويل داخل بنود اعتمادات دعم البرامج والإدارة

231- في ما يلي النص الحالي:

للمدير التنفيذي أن يجري عمليات تحويل داخل كل بند من بنود الاعتمادات الرئيسية في ميزانية دعم البرامج والإدارة. ويجوز أيضا للمدير التنفيذي أن يجري عمليات تحويل في ما بين البنود على ألا يتجاوز ذلك الحدود التي يقرها المجلس.

232- يستحدث تعديل المادة 9-7 عتبة مرونة بنسبة 5 في المائة للتحويلات إلى كل بند من بنود الاعتمادات الخاصة بدعم البرامج والإدارة ومنها. ويضيف هذا التعديل طابعا رسميا على الحدود المشار إليها في المادة.

233- ويعزز هذا التغيير قدرة البرنامج على الاستجابة للاحتياجات التشغيلية والإدارية المتغيرة ضمن نطاق محدد ومحدود. وهو يتيح استخدام الوفورات في أحد بنود الاعتماد لتغطية النفقات الأساسية وذات الأولوية في بند آخر، وبالتالي دعم تنفيذ الميزانية بمزيد من الفعالية والدقة وفي الوقت المناسب. وتكتسب هذه المرونة أهمية خاصة للاستجابة للتعديلات التي قد تنشأ خلال الجزء الأخير من السنة، عندما تكون نوافذ طلب التغييرات من خلال أي تحديث محتمل لخطة الإدارة لتلك السنة التي توضع في صيغتها النهائية بحلول شهر أبريل/نيسان، أو لخطة الإدارة للسنة التالية التي توضع في صيغتها النهائية بحلول شهر سبتمبر/أيلول، قد أغلقت.

234- وفي ما يلي النص المقترح:

يجوز للمدير التنفيذي أن يجري عمليات تحويل داخل كل بند من بنود الاعتمادات الرئيسية في ميزانية دعم البرامج والإدارة الموافق عليها. ويجوز أيضا للمدير التنفيذي أن يجري عمليات تحويل في ما بين بنود الاعتمادات، على ألا يخرج المبلغ الصافي المحوّل إلى أي بند أو منه خلال أي فترة مالية عن نسبة 5 في المائة من بند الاعتماد ذلك على النحو الذي يوافق عليه المجلس، أو عن أي حدود أخرى يحددها المجلس على وجه التحديد.

235- ويرد في الجدول خامسا-1 مثال على تطبيق المرونة المقترحة في عمليات التحويل. وفي هذا المثال، توجد أربعة من بنود الاعتمادات، لكل منها حد أقصى لعمليات التحويل المسموح بها قدره 5 في المائة، يجب احترامه بغض النظر عن التغييرات في البنود الأخرى. فإذا كانت هناك رغبة في زيادة بنسبة 5 في المائة في بند الاعتماد بـ، يمكن إجراء عمليات تحويل من بنود الاعتمادات الأخرى، ولكن من دون أن تتجاوز 5 في المائة من كل بند من بنود الاعتمادات الأخرى.

الجدول خامسا-1: مثال مع التغييرات المقترحة في الصياغة اللغوية					
بند الاعتماد	بند الاعتماد الموافق عليه	5 في المائة (الحد الأقصى للتغيير)	التغيير	بند الاعتماد المعدل	النسبة المئوية الفعلية للتغيير
ألف	100.00	5.00 +/-	(5.00)	95.00	5- في المائة
باء	150.00	7.50 +/-	7.50	157.50	5 في المائة
جيم	50.00	2.50 +/-	(2.50)	47.50	5- في المائة
دال	25.00	1.25 +/-	0.00	25.00	0 في المائة
المجموع	325.00		0.00	325.00	0 في المائة

المادة 9-8 من النظام المالي: ميزانية دعم البرامج والإدارة المنقحة

236- في ما يلي النص الحالي:

يجوز للمدير التنفيذي اقتراح إدخال تعديلات على خطة الإدارة، بما في ذلك ميزانية تكميلية للفترة المالية بصورة تتسق مع خطة الإدارة.

237- وتهدف تحديثات هذه المادة إلى تركيزها على تنقيحات اعتمادات دعم البرامج والإدارة، بدلا من تنقيحات خطة الإدارة. ولتفادي الغموض، يوضح النص المنقح أن الميزانيات التكميلية تتعلق تحديدا بميزانية دعم البرامج والإدارة.

238- وتشمل كل خطة إدارة حاليا قرارات محددة بخوّل المجلس بموجبها المدير التنفيذي بزيادة ميزانية دعم البرامج والإدارة أو خفضها في حدود معينة. وسُئِفي التغييرات المقترحة طابعا رسميا على هذه السلطة في النظام المالي. ونتيجة لذلك، لن يكون من الضروري بعد الآن إدراج هذه القرارات المحددة في كل خطة إدارة، باستثناء الحالات التي يتجاوز فيها مقدار الزيادة أو التخفيض المقترح الحد المنصوص عليه في المادة المنقحة.

239- وفي ما يلي النص المقترح:

يجوز للمدير التنفيذي إدخال تعديلات على ميزانية دعم البرامج والإدارة الموافق عليها عن طريق ما يلي:

(أ) زيادتها بمبلغ لا يتجاوز 25 في المائة من الجزء المتعلق بتكاليف الدعم غير المباشرة من الزيادة في إيرادات المساهمات المتوقعة للبرنامج خلال الفترة المالية، مخصصا منها مبلغ أي عجز ممول في ميزانية دعم البرامج والإدارة صدرت الموافقة عليه لتلك الفترة؛ أو

(ب) خفض النفقات بمبلغ لا يتجاوز 10 في المائة من ميزانية دعم البرامج والإدارة الموافق عليها، من خلال تدابير لتحقيق وفورات في التكاليف.

وتتطلب جميع التغييرات التي تتجاوز هذه الحدود أن يقدم المدير التنفيذي ميزانية تكميلية مقترحة إلى المجلس للموافقة عليها، وخطة إدارة محدثة لينظر فيها. ويبلغ المجلس بجميع التعديلات التي يوافق عليها المدير التنفيذي.

حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

240- تماشيا مع جهود تحسين وضوح الإطار المالي للبرنامج وحوكمته، تقترح أمانة البرنامج إدراج تعريف جديد ومادة جديدة في النظام المالي تتعلق بحساب تسوية دعم البرامج والإدارة. وعلى الرغم من أن حساب تسوية دعم البرامج والإدارة مستخدم منذ عام 2002،⁴¹ فإن وظيفته واستخداماته المسموح بها غير معروفة حاليا في النظام المالي. وتهدف هذه المقترحات إلى إضفاء الطابع الرسمي على الممارسات القائمة، وتعزيز الشفافية، وتبسيط طريقة عرض خطة الإدارة.

241- ويؤدي حساب تسوية دعم البرامج والإدارة دورا رئيسيا في إدارة الاستقرار المالي لميزانية دعم البرامج والإدارة في البرنامج. ويُستخدم أساسا لإدارة الفروق الزمنية بين استلام الإيرادات من تكاليف الدعم غير المباشرة وتكبد نفقات دعم البرامج والإدارة. ويستوعب هذا الحساب أيضا تباين تكاليف الموظفين المعيارية - أي الفروق بين تكاليف الموظفين التقديرية والفعالية - للوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة (الإطار 5-1).

242- وفي عام 2015، أقر المجلس رصيدا مستهدفا وحدا أدنى لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة. وقد حُدّد الرصيد المستهدف عند مستوى يعادل خمسة أشهر من نفقات دعم البرامج والإدارة، في حين حُدّد الحد الأدنى بشهرين. وتساعد هذه المعايير في الحفاظ على هامش وقائي كافٍ لضمان استدامة الأنشطة الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة في حال حدوث نقص في إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة أو تقلبات غير متوقعة في التكاليف. ويمكن اقتراح استخدام رصيد يتجاوز المستوى المستهدف لأغراض محددة مثل تعزيز الاحتياطات، أو العمل في مجال مواضيعي محدد، أو تمويل استثمارات استراتيجية، بما في ذلك المبادرات المؤسسية الحاسمة، رهنا بموافقة المجلس.

⁴¹ "التقرير النهائي بشأن تحليل معدل تكاليف الدعم غير المباشرة" (WFP/EB.3/2002/5-C/1).

المادة 1-1 من النظام المالي: تعريف حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

243- في ما يلي التعريف المقترح:

حساب تسوية دعم البرامج والإدارة يعني حساب احتياطي أنشئ لتسجيل الفرق بين الإيرادات المتحققة من تكاليف الدعم غير المباشرة والنفقات المتصلة بأنشطة دعم البرامج والإدارة.

المادة 7-10 الجديدة من النظام المالي: استخدام حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

244- في ما يلي نص المادة المقترحة:

يجوز للمدير التنفيذي السحب من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة أو إضافة مبالغ إليه لمعالجة أي عجز أو فائض ناشئ عن:

(أ) إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة التي تكون أقل أو أكثر مما هو مطلوب لتغطية نفقات دعم البرامج والإدارة؛

(ب) تباين التكاليف الفعلية للوظائف مقارنة بالمبالغ المقابلة المستخدمة في حساب ميزانية دعم البرامج والإدارة.

وتتطلب جميع الاستخدامات الأخرى لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة موافقة المجلس التنفيذي.

الإطار 5-1: تباين تكاليف الموظفين المعيارية

في بداية كل دورة من دورات الميزانية، يحسب البرنامج معدلات تكاليف الموظفين المعيارية لكل درجة وظيفية للسنة التالية. ويستند الحساب إلى التكاليف الفعلية المتكبدة في السنة السابقة، ويُعدّل لمراعاة التضخم، وتقلّبات أسعار الصرف، والتغيرات المتوقعة الأخرى. وتشمل هذه المعدلات: الراتب الأساسي؛ وتسوية مقرّ العمل؛ واشتراكات المعاشات التقاعدية والتأمين؛ والمستحقات مثل الإجازة السنوية وفترات عدم التكليف؛ واستحقاقات ما بعد انتهاء الخدمة؛ والبدلات مثل بدل المشقة والتنقل والخطر، ومنح التعليم وإعادة التكليف؛ وتكاليف الأمن والرّفاه.

وعلى مدار السنة، تُطبّق هذه المعدلات الموحدة لتحميل تكاليف الموظفين على مصادر التمويل المختلفة. ويتيح هذا النهج قدرًا من الاتساق وإمكانية التنبؤ في تنفيذ الميزانية. وعند الإغلاق المالي في نهاية السنة المالية، يُحسب الفرق بين التكاليف الفعلية المتكبدة والتكاليف المعيارية المحتسبة. وتتسبب الفروق بين التكاليف المعيارية والفعلية لأسباب متعددة، منها الاختلافات في المستحقات؛ والدرجات داخل الرتب الوظيفية؛ وتقلّبات أسعار الصرف؛ وعدد عمليات إعادة التكليف؛ وعدد الموظفين غير المكلفين، إلى جانب إلى مدة بقائهم من دون تكاليفات.

وتُعرف هذه الفروق باسم "تباين تكاليف الموظفين المعيارية"، وهي سمة ثابتة في نموذج إعداد الميزانية لدى البرنامج وتعبّر عن الفجوة بين تكاليف التوظيف المقدرة والمتحققة على نطاق المنظمة. وخلال السنوات العشر الماضية، سجّل البرنامج تباينًا إيجابيًا في تكاليف الموظفين بمعدل بلغ في المتوسط نحو 3 في المائة من مجموع تكاليف الموظفين. وسُجّلت هذه الفوائض في حساب تسوية دعم البرامج والإدارة بالنسبة إلى الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة، وفي الجزء غير المخصص من الصندوق العام بالنسبة إلى جميع الوظائف الأخرى.

التغييرات الأخرى في النظام المالي والقواعد المالية

245- تحقيقًا للاتساق مع التغييرات الواردة أعلاه، يقترح البرنامج أيضًا تحديثات طفيفة على تعاريف الاعتماد، وبند الاعتماد، وخطة الإدارة، وميزانية دعم البرامج والإدارة، وعلى المواد 1-9 و2-9 و3-9 و9-9 و12-1 من النظام المالي. ويمكن الاطلاع على هذه التحديثات في الملحق السابع.

246- ووفقًا لأحكام المادة 2-2 من النظام المالي، يضع المدير التنفيذي القواعد المالية، بما يتسق مع النظام الأساسي للبرنامج ونظامه المالي، وبما يضمن الإدارة المالية الفعالة وتوخي الاقتصاد. وبعد الموافقة على تحديثات النظام المالي المذكورة أعلاه، ينقح المدير التنفيذي القواعد المالية. ويعمم المدير التنفيذي القواعد المالية على المجلس التنفيذي للبرنامج ولجنة الأمم المتحدة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية ولجنة المالية في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (لجنة المالية) للعلم.

الملحق الثالث

المبادرات المؤسسية الحاسمة - مذكرات المفاهيم

- 1- استخدم برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) منذ عام 2015 المبادرات المؤسسية الحاسمة لتعزيز برامجهم وقدراته التشغيلية والإدارية، للوفاء بمهمته وتحقيق قيمة مقابل المال. وتكون المبادرات المؤسسية الحاسمة بطبيعتها لمرة واحدة، ولا يغطيها التمويل العادي لدعم البرامج والإدارة؛ وينبغي ألا ترتبط بمشروع واحد؛ وتتطلب تمويلًا متعدد السنوات يمكن التنبؤ به؛ ومن غير المرجح أن تولد مساهمات موجهة كافية من الجهات المانحة؛ وتركز على التغيير التنظيمي. ويعتبر حساب تسوية دعم البرامج والإدارة والجزء غير المخصص من الصندوق العام المصدرين الرئيسيين لتمويل المبادرات المؤسسية الحاسمة.
- 2- وهناك سبع مبادرات مؤسسية حاسمة مقررّة لعام 2026. وترد تفاصيل نتائجها وأنشطتها وخطط تنفيذها وميزانياتها ومؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها المتوقعة في هذا الملحق. وهناك مبادرتان مؤسسيّتان حاسمتان جديدتان وتتطلبان تمويلًا، بينما تستخدم خمس مبادرات مؤسسية حاسمة جارية أموالًا موافق عليها في خطط الإدارة السابقة.

الجدول (م)-ثالثا-1: لمحة عامة عن ميزانية المبادرات المؤسسية الحاسمة (بملايين الدولارات الأمريكية)						
النفقات المتوقعة					المدة	عنوان المبادرة المؤسسية الحاسمة
إجمالي الميزانية	2027 وما بعده	2026	يوليو/تموز-ديسمبر/كانون الأول 2025	حتى 30 يونيو/حزيران 2025*		
المبادرات المؤسسية الحاسمة الجديدة						
10.00	6.69	3.31	-	-	2028-2026	تنفيذ استراتيجية الخدمات المشتركة العالمية
80.00	57.20	22.80	-	-	2028-2026	خطة التحول الرقمي للأعمال في البرنامج**
90.00	63.89	26.11	-	-		المجموع الفرعي
المبادرات المؤسسية الحاسمة الجارية (ما من تمويل إضافي)***						
26.75	-	1.05	5.20	20.50	2026-2024	الرصد وإدارة الهوية وإمكانية التتبع
11.02	-	3.58	1.59	5.85	2026-2025	لتكامل الرقمي والتحديث
5.15	-	2.78	0.93	1.44	2026-2025	واجب الرعاية والشمول
5.18	-	3.07	0.82	1.29	2026-2025	تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام
5.14	1.10	2.28	0.96	0.80	2027-2025	تموضع البرنامج لإطلاق العنان للتمويل المتنوع
53.24	1.10	12.76	9.50	29.88		المجموع الفرعي
143.24	64.99	38.87	9.50	29.88		المجموع

* النفقات التراكمية غير المراجعة منذ بداية كل مبادرة مؤسسية حاسمة، بما في ذلك الالتزامات المفتوحة.

** يُطلب تمويل قدره 60 مليون دولار أمريكي فقط من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة. وتشتمل الميزانية الإجمالية البالغة 80 مليون دولار أمريكي على 20 مليون دولار أمريكي من مساهمات الشركاء ومرفق الميزنة الرأسمالية، على النحو الموضح في قسم هذا الملحق المتعلق بخطة التحول الرقمي للأعمال في البرنامج، والذي ينعكس في الجدول (م)-ثالثا-1.

*** الزيادة الطفيفة في الميزانية الإجمالية للمبادرات المؤسسية الحاسمة الجارية تبين تنقيح معدلات تكلفة الوظائف الموحدة في عام 2026.

تنفيذ استراتيجية الخدمات المشتركة العالمية

الموجز			
الإدارة/الشعبة الرئيسية	إدارة مكان العمل والتسيير	تمويل يستدعي موافقة المجلس	10.00 ملايين دولار أمريكي
الشعب المشاركة في عام 2026	رئيس شعبة الشؤون المالية، وشعبة الموارد البشرية، وشعبة خدمات الإدارة، وشعبة التكنولوجيا	مدة المبادرة المؤسسية الحاسمة	متعددة السنوات: 2026: 3.31 مليون دولار أمريكي 2027: 3.90 مليون دولار أمريكي 2028: 2.79 مليون دولار أمريكي
الصلة بنتائج الإدارة			
نتيجة الإدارة 2: خدمات أعمال مثسمة بالكفاءة والفعالية وقائمة على الأدلة (100 في المائة)			

لمحة عامة

- 3- استجابة للظروف العالمية التي تتطور بسرعة والتي تتسم بزيادة الاحتياجات الإنسانية وتناقص الموارد المالية، تضطلع منظومة الأمم المتحدة بسلسلة من مبادرات الإصلاح الطموحة الرامية إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية والاتساق. وتشمل هذه الجهود تغييرات هيكلية واسعة النطاق في منظومة الأمم المتحدة برمتها، وتشمل أيضا تركيزا متجددا على تنفيذ تدابير الكفاءة على نطاق المنظومة. وفي هذا السياق، برزت الخدمات المشتركة باعتبارها حجر الزاوية في الإصلاح، إذ توفر مسارا لترشيد وظائف الدعم وتحقيق المستوى الأمثل لتخصيص الموارد.
- 4- بالاستفادة من خبرته في تنفيذ الخدمات المشتركة المُمكنة رقميا، يتخذ البرنامج وضعا جيدا يتيح له المضي قدما في هذا البرنامج. وبناء على توصيات اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة التابعة له، يتبع البرنامج الآن نهجا أكثر استراتيجية في توفير الخدمات المشتركة، وفقا لأولوياته المؤسسية المتمثلة في تحقيق أقصى قدر من الكفاءة وتوجيه الموارد إلى العمليات الميدانية. ويهدف هذا النهج إلى تقليل عبء المعاملات على المكاتب القطرية للبرنامج، وتعزيز التعاون الداخلي، وتحديث وظائف الدعم من خلال تحسين إدارة البيانات والرقمنة والمساءلة.
- 5- ويمثل إعداد استراتيجية الخدمات المشتركة العالمية خطوة محورية في جهود البرنامج لتعزيز العمود الفقري لعملياته. ويهدف البرنامج، من خلال تقديم خدمات تمكينية موحدة وقابلة للتوسع ومحددة التكاليف بشفافية، ولا سيما في بيئات الطوارئ، إلى تعزيز آليات الرقابة وضمان استمرارية الأعمال وتمكين المكاتب الميدانية من التركيز على مهمتها الأساسية. وقد صُممت الاستراتيجية لتكون سريعة وشاملة، بما يدعم قدرة البرنامج على تقديم المساعدة الغذائية والاستجابة لحالات الطوارئ بسرعة ودقة أكبر.
- 6- وحددت دراسة شاملة أجرتها شركة استشارية دولية أكثر من 40 خطأ من خطوط الخدمات التي يمكن تقديمها مركزيا، وقد أُعطيت الأولوية لثماني عمليات أساسية، يعمل فيها مجتمعة نحو 1 500 موظف، لتنفيذها في المرحلة الأولى. وستشكل هذه العمليات الأساس لبدء التنفيذ التدريجي للخدمات المشتركة العالمية. وتستند المبادرة إلى إعادة المواءمة التنظيمية للبرنامج والدروس المستفادة من الوكالات النظيرة، مع التركيز على الانتقال التدريجي والفعالية من حيث التكلفة وتحسين الأتمتة والضوابط. وتتوقع المبادرة أيضا المواءمة مع إصلاحات الأمم المتحدة الأوسع نطاقا، التي قد تنطوي على الاستفادة من مقدمي الخدمات على نطاق المنظومة، رهنا بتحقيق المستوى اللازم من التوحيد.
- 7- ولتفعيل هذه الرؤية، يسعى البرنامج إلى الحصول على تمويل لتحديد عمليات إضافية يمكن تقديمها مركزيا وتجريب تنفيذها خلال الثلاث المقبلة. وتشمل مجالات التركيز الأولية السفر، وكشوف المرتبات، وخدمات دعم تكنولوجيا المعلومات. وقد اختيرت هذه العمليات استنادا إلى قدرتها على تحقيق مكاسب كفاءة قابلة للقياس، والحد من التعقيد وتحسين جودة الخدمات.
- 8- يهدف المقترح الخاص بإعادة تصميم خدمة السفر في البرنامج إلى توحيد إدارة البائعين وإرساء نموذج دعم مركزي يُحسّن الامتثال للمعايير ويحقق الفعالية من حيث التكلفة. وتسعى مبادرة كشوف المرتبات إلى توحيد النظم المجزأة في مركز خدمة

واحد، مما يقلل من ازدواجية الجهود ويعزز الكفاءة. وفي الوقت نفسه، سيعمل مكتب خدمات تكنولوجيا المعلومات المركزي على توحيد عمليات الدعم الأخرى وتحسين تقديم الخدمات في جميع المناطق.

مكاسب الكفاءة والعائد على الاستثمار

9- كجزء من الالتزام الاستراتيجي الأوسع للبرنامج بتحديث وظائف الدعم وتعزيز الكفاءة التشغيلية، بدأت الجهود الأولية في عدة عمليات كبيرة الأثر حُدِّدت لتحقيق المركزية والتحول.

10- بدأ العمل على بعض العمليات ذات الأولوية لتنفيذ ترتيبات السفر مركزيا، وتعزيز عمليات التعاقد والدفع المتعلقة بالسفر، وتقديم خدمات عالمية لجميع المسافرين في البرنامج من خلال أحد الإنجازات الخاصة بمبادرة تحقيق المستوى الأمثل للعمليات المؤسسية التي صدرت الموافقة عليها للفترة 2024-2025. ومن المتوقع أن تتجاوز الوفورات السنوية في التكاليف الناتجة عن ترتيبات السفر المركزية 0.6 مليون دولار أمريكي، إلى جانب التحسينات المتوقعة في الخدمات التي ستخفف من ضغوط التعامل مع حالات الانقطاع المفاجئ في السفر، وتزيد من مستوى الأتمتة، وتعزز إدارة البائعين.

11- يجري تصميم مكتب مركزي لخدمات تكنولوجيا المعلومات، بالاستناد إلى خبرة البرنامج مع النماذج السابقة للخدمات العالمية، من أجل تبسيط دعم تكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة بأسرها. ومن خلال تحسين معدلات "الحل من أول اتصال"، والتقليل إلى أدنى حد من الحاجة إلى التدخل البشري في المستوى الثاني أو الثالث من عملية الحل، واستحداث فهرس خدمات شامل، وأتمتة الطلبات المتكررة وذات الحجم الكبير، من المتوقع أن تحقق هذه المبادرة وفورات سنوية في التكاليف تُقدَّر بنحو 0.55 مليون دولار أمريكي. وستُستكمل هذه المكاسب بمناقص إضافية تشمل تعزيز اتساق الخدمات، وتسريع أوقات الحل، وتحسين تحليلات الأداء، وتقليل العبء التشغيلي على المكاتب القطرية، مما يتيح تحرير الموارد للتركيز على تقديم المساعدة في الخطوط الأمامية.

12- ويجري التخطيط لتحقيق المستوى الأمثل لكشوف المرتبات بهدف توحيد نظم كشوف المرتبات الثلاثة الحالية في البرنامج وإضفاء الطابع المركزي عليها. وفي حين يجب معالجة بعض الشروط المسبقة لضمان جدوى الخيارات المقترحة، فإن المبادرة تستند إلى الدروس المستفادة من تجربة البرنامج مع مركز المدفوعات العالمي. ومن المتوقع أن تتجاوز الوفورات السنوية المتوقعة 1.5 مليون دولار أمريكي، بالإضافة إلى المنافع النوعية مثل تقصير أوقات المعالجة، وتعزيز الرقابة الداخلية، وتحسين إعداد التقارير والتحليلات، وتعزيز تقديم الخدمات لموظفي البرنامج.

نهج الإدارة والتنفيذ

13- سيتم تنفيذ المبادرة وفق نهج تدريجي، بحيث تتوافق العمليات ذات درجات النضج المختلفة مع الاستراتيجية العالمية للخدمات المشتركة. والهدف الأساسي هو تحقيق مكاسب قابلة للقياس في الكفاءة، وتحسين جودة الخدمات، وتخفيف عبء المعاملات على المكاتب القطرية للبرنامج، مما يتيح تركيزا أوضح على المهمة الأساسية للبرنامج. وستدعم جميع جهود إدارة التغيير المساعدة في الانتقال إلى خدمات مشتركة عالمية مصممة خصيصا لتلائم الظروف المحلية، وبمشاركة فعلية من أصحاب المصلحة.

14- وسيركز الإنجاز 1 على تحديد نطاق الخدمة، واختيار مواقع المراكز، وإشراك أصحاب المصلحة، استنادا إلى الأعمال التأسيسية التي أُنجِزت بالفعل. وفي إطار الإنجاز 2، ستطلق المبادرة مراكز تجريبية؛ وتعتمد النظم التمكينية، بما في ذلك الأتمتة والذكاء الاصطناعي؛ وتوسع النموذج وتحسينه استنادا إلى التعقيبات؛ وترصد مؤشرات الأداء؛ وتتبع الوفورات في التكاليف لضمان الاستدامة.

15- وفي ما يخص خدمات السفر، ستجري في إطار المبادرة تجربة نموذج مركزي لتنسيق ترتيبات السفر وإدارة البائعين، بدعم من منصة رقمية وإطار تشغيل عالمي. وستنشئ مبادرة كشوف المرتبات مركز دعم موحدا لتحسين الكفاءة والاتساق والامتثال لجميع القواعد واللوائح ذات الصلة. وسيقوم مكتب خدمات تكنولوجيا المعلومات بتقديم نموذج قابل للتوسيع قائم على السواتل، وتوحيد عمليات الدعم، وإدماج أدوات إدارة الأداء من أجل تعزيز الاستجابة وتقليل حالات أعطال نظم تكنولوجيا المعلومات.

16- وطوال عام 2026، ستشمل الأنشطة التأسيسية اللازمة لتنفيذ الخدمات المشتركة وضع خرائط العمليات، وتصميم النموذج التشغيلي، وتحديث السياسات، ومشاركة أصحاب المصلحة من خلال الأفرقة العاملة والمشروعات التجريبية. وستوجه استراتيجية قوية لإدارة التغيير، مدعومة بمقاييس للأداء وآليات لاسترداد التكاليف، اعتماد النهج وستمهد الطريق للتنفيذ الكامل وستضمن تحقيق أثر ملموس اعتباراً من عام 2027 وما بعده.

الإنجازات

الجدول (م)-ثالثاً-2: الميزانية بحسب الإنجاز، 2026-2028 (بملايين الدولارات الأمريكية)				
الإنجاز	2026	2027	2028	المجموع
الإنجاز 1: تحديد نموذج تقديم الخدمات الجديد للعمليات المحددة	3.16	1.89	1.20	6.25
الإنجاز 2: تنفيذ خدمات البرنامج المشتركة، بما في ذلك إدارة التغيير ذات الصلة	0.15	2.01	1.59	3.75
المجموع	3.31	3.90	2.79	10.00

الإنجاز 1: تحديد نموذج تقديم الخدمات الجديد للعمليات المحددة

17- يهدف هذا الإنجاز إلى وضع نموذج موحد لتقديم الخدمات لكل خط من خطوط الخدمات المشتركة العالمية الثلاثة ذات الأولوية - ترتيبات السفر، وكشوف المرتبات، ودعم تكنولوجيا المعلومات - بما يتوافق تماماً مع الاستراتيجية الشاملة للخدمات المشتركة العالمية وأطر الخدمات المشتركة الأوسع للأمم المتحدة. وسيبدأ ذلك برسم خريطة شاملة وتقييم لعمليات تقديم الخدمات والسياسات والأدوات الحالية، يليه تصميم نماذج تشغيلية جديدة تعبر عن الأهداف الاستراتيجية للخدمات المشتركة العالمية. وخلال مرحلة الاستكشاف والتنفيذ، قد يجري تقييم عمليات إضافية لإضفاء الطابع المركزي عليها وتطوير مشروعات تجريبية بناء على تقييم درجة نضج العملية. وقد تشمل العمليات المختارة للاختبار التجريبي التخلص من الأصول العالمية، والتنقل وتحقيق المستوى الأمثل للأساطيل، والمرافق العالمية، والمعاملات المالية، وإصدار العقود وإدارتها في ما يتعلق بالتوريد. ولضمان المساءلة والاستدامة، سيجري تصميم الترتيبات الخاصة بالحوكمة والتمويل لكل خدمة والموافقة الرسمية عليها. وستوضع أيضاً خطة منظمة للاختبار التجريبي والتنفيذ، بما في ذلك تقييمات المخاطر واستراتيجيات التخفيف من حدتها. وستكون نماذج التنفيذ متوافقة مع مركز الخدمات المقترح للأمم المتحدة، وهو "مركز جامع" رقمي لتوفير الوصول إلى الخدمات التمكينية المشتركة على نطاق منظومة الأمم المتحدة.

الإنجاز 2: تنفيذ خدمات البرنامج المشتركة، بما في ذلك إدارة التغيير ذات الصلة

18- الهدف من هذا الإنجاز هو تصميم حل للواجهة الأمامية يكون موحدًا وقابلًا للتوسيع بما يضمن الوصول إلى الخدمات المشتركة العالمية للبرنامج وتحقيق المواءمة مع الأطر المستخدمة على نطاق منظومة الأمم المتحدة. وستحدد المبادرة وتعتمد عمليات موحدة ومؤشرات على مستوى الخدمة وإجراءات تشغيلية لخطوط الخدمة الثلاثة ذات الأولوية. وسيجري تبسيط الأدوات الداعمة وأتمتتها لتيسير التنفيذ، في حين ستسهم الخبرة المكتسبة من الجهود القائمة لإضفاء الطابع المركزي ومراكز الخدمات المشتركة في اختيار المواقع والتخطيط للانتقال إلى الخدمات المشتركة. وستوجه عملية منظمة لإدارة التغيير اعتماد البرنامج للحل وتضمن استمراريته طوال عملية التحول.

مؤشرات الأداء الرئيسية

الجدول (م) - ثالثاً - 3: مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب الإنجاز				
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف لعام 2026	الهدف لعام 2027	الهدف لعام 2028
الإنجاز 1: تحديد نموذج تقديم الخدمات الجديد للعمليات المحددة				
النسبة المئوية للعمليات التي وُضعت لها خرائط وُخِّلَت	0	100 في المائة	لا يوجد	لا يوجد
النسبة المئوية للمؤثرات للسياسات والإجراءات التي جرى استعراضها ومواءمتها مع النموذج المقترح	0	100 في المائة	100 في المائة	100 في المائة
إنجاز واعتماد خارطة الطريق الخاصة بالتنفيذ لكل مسار من مسارات العمل	0	100 في المائة	لا يوجد	لا يوجد
الإنجاز 2: تنفيذ خدمات البرنامج المشتركة، بما في ذلك إدارة التغيير ذات الصلة				
درجة رضا المستخدمين من المكاتب التحريبية	0	لا يوجد	80 في المائة	80 في المائة
النسبة المئوية لأنشطة إدارة التغيير المنجزة – الاتصالات والتدريب والاعتماد	0	لا يوجد	80 في المائة	100 في المائة
إنشاء لوحة معلومات مؤشرات الأداء الرئيسية وتشغيلها	0	لا يوجد	100 في المائة	100 في المائة

خطة التحول الرقمي للأعمال في البرنامج

الموجز			
الإدارة/الشعبة الرئيسية	شعبة التكنولوجيا	تمويل يستدعي موافقة المجلس	60.00 مليون دولار أمريكي
الشعبة المشاركة في عام 2026	التحليل والتخطيط والأداء، ورئيس الشؤون المالية، وخدمات الإدارة، وخدمات تنسيق الشراكات، وسياسات البرامج والتوجيه، الأمن، وسلسلة الإمداد والتنفيذ	مدة المبادرة المؤسسية الحاسمة	متعددة السنوات: 2026: 22.80 مليون دولار أمريكي 2027: 22.08 مليون دولار أمريكي 2028: 15.12 مليون دولار أمريكي
الصلة بنتائج الإدارة	نتيجة الإدارة 2: خدمات أعمال مثبته بالكفاءة والفعالية وقائمة على الأدلة (100 في المائة)		

لمحة عامة

19- تحدد استراتيجية المعلومات والتكنولوجيا في البرنامج للفترة 2023-2026¹ رؤية جريئة لتسريع تحول المنظمة إلى منظمة رقمية تعتمد على البيانات وتعزيز مهمتها المتمثلة في القضاء التام على الجوع. وحقق البرنامج تقدماً كبيراً في هذا التحول، ولكن من أجل تحقيق المنافع بصورة كاملة وتلبية الطلبات التشغيلية المتزايدة، سيتعين على البرنامج التغلب على الحواجز الهيكلية وتقديم حلول متكاملة وملائمة للغرض تدعم استجابة إنسانية أسرع وأكثر فعالية.

20- وتُكْمَل استراتيجية تكنولوجيا المعلومات خطة للتحول الرقمي للأعمال في البرنامج مدتها خمس سنوات، وتُقدَّر تكلفتها بمبلغ 193 مليون دولار أمريكي. وقد وُضعت هذه الخطة بالتشاور مع المكاتب القطرية والإقليمية والشعب في المقر، وهي تعبر عن نهج شامل للبرنامج في مجال التكنولوجيا يهدف إلى تحقيق أقصى قدر من الأثر التنظيمي. وتستجيب المبادرات ذات الأولوية للاستثمار لأربع تحديات نظامية: نظم تكنولوجيا المعلومات المجزأة والمكررة؛ والاعتماد على العمليات اليدوية؛ ونقص الاستثمار في التكنولوجيا مقارنة بالمنظمات النظيرة؛ والاستخدام الواسع النطاق لتكنولوجيا المعلومات الموازية. وتُقدَّر خطة

¹ البرنامج. 2023. استراتيجية المعلومات والتكنولوجيا في البرنامج للفترة 2023-2026.

الاستثمار للسنوات الخمس التحول من الإنفاق المحلي والتكتيكي على تكنولوجيا المعلومات إلى استخدام منصات قابلة للتوسيع والتشغيل البيني على المستوى العالمي.

21- وتُعطي هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة الأولوية للسنوات الثلاث الأولى من تنفيذ خطة السنوات الخمس. وبغرض دعم الاحتياجات الاستراتيجية والتشغيلية في الخطوط الأمامية، تشمل المبادرة حلولاً لإدارة الهوية، وتحليلات البيانات في الوقت الفعلي، والرصد الشامل، وتتبع سلسلة الإمداد، والتعاون مع الشركاء.

22- وتشمل أهداف التغيير التنظيمي الرئيسية ما يلي:

- رقمنة سلسلة القيمة في البرنامج بأكملها؛
- توحيد منصات تكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة لاستبدال النظم المحلية المكررة؛
- أتمتة العمليات واعتماد أدوات الذكاء الاصطناعي؛
- الحوكمة القائمة على البيانات وصنع القرار المتكامل عبر المقرّ والعمليات الميدانية؛
- تحسين مواعمة استثمارات تكنولوجيا المعلومات مع الأولويات الاستراتيجية وأهداف الكفاءة من حيث التكلفة؛
- تخفيضات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات في الظل؛
- مواعمة قدرات تكنولوجيا المعلومات مع الاحتياجات الاستراتيجية والميدانية.

23- وبالمقارنة مع المعايير الدولية، لا يزال البرنامج ينفق على تكنولوجيا المعلومات نظام دعم تنفيذ اللوجستيات أقل بكثير من المنظمات المماثلة. وتمكّن خطة تحويل الأعمال البرنامج من تحديد أولويات استثماراته في تكنولوجيا المعلومات وتوجيه التمويل إلى المبادرات التي تحقق أفضل الحاصلات الممكنة. ومن خلال معالجة هذه المسائل الأساسية، ستعمل الخطة على تحديث عمليات البرنامج وضمان أن تيسّر التكنولوجيا العمليات في الميدان، مما يتيح للبرنامج التأهب للمستقبل، بحيث يكون أكثر سرعة وفعالية من حيث التكلفة والتمكين الرقمي في خدمة الخطوط الأمامية.

24- وبأني التمويل المقترح لخطة السنوات الثلاث من مصادر متنوعة: 60 مليون دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة؛ و10 ملايين دولار أمريكي من الشركاء؛ وقرض من مرفق الميزنة الرأسمالية يُسدّد من خلال وفورات التكاليف المستقبلية. وتستند المبادرة أيضاً إلى عنصر تكنولوجيا المعلومات في الاستثمارات القائمة² التي تبلغ قيمتها 10 ملايين دولار أمريكي وتدمجها.

مكاسب الكفاءة والعائد على الاستثمار

25- تهدف خطة التحوّل الرقمي للأعمال في البرنامج الممتدة لخمس سنوات إلى تحقيق ما يصل إلى 259 مليون دولار أمريكي من مكاسب الكفاءة على مدى خمس سنوات، وذلك من خلال استبدال النظم المجزأة والعمليات اليدوية بمنصات رقمية متكاملة. وباستخدام التمويل المخصص من هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة للسنوات الثلاث الأولى من تنفيذها، ستركّز المبادرة على حلول رقمية عالية الأثر جرى اختبارها لقدرتها على تحقيق مكاسب كفاءة قابلة للقياس وإحداث تحوّل تشغيلي في غضون الإطار الزمني للمبادرة المؤسسية الحاسمة.

26- ومن المتوقع أن تبدأ مكاسب الكفاءة في الظهور ابتداءً من عام 2027، مؤيدة وفورات في التكاليف لجميع مصادر التمويل من خلال استبدال النظم المجزأة والعمليات اليدوية بحلول رقمية متكاملة وقابلة للتوسيع. وتشمل المجالات الرئيسية التي يُتوقع أن تتحقق فيها مكاسب الكفاءة، رهنا بمزيد من التحقق من خلال دراسات جدوى مفصلة، ما يلي:

² تشمل هذه الاستثمارات المبادرات المؤسسية الحاسمة التالية الموافقة عليها في خطط الإدارة السابقة: تحقيق المستوى الأمثل للعمليات المؤسسية (2024-2025)؛ والتكامل والتحديث الرقمي (2025-2026)؛ والرصد وإدارة الهوية وإمكانية التتبع (2024-2026)؛ ومكاسب الكفاءة لمجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (2023-2025).

إدارة الهوية – ما يصل إلى 2.6 مليون دولار أمريكي من الوفورات السنوية في التكاليف في ميزانيات الخطط الاستراتيجية القطرية والميزانيات المؤسسية من خلال تنفيذ منصة موحدة لإدارة الهوية. وستحقق هذه الكفاءات من خلال خفض النفقات الإدارية العامة وتحسين الدقة وتقديم المساعدة في الوقت المناسب. ومن خلال إدماج النظم المجزأة وتعزيز منع التدليس من خلال إلغاء البيانات البيومترية المتكررة والاستفادة من تكنولوجيا سلسلة الكتل لتحقيق الشفافية، ستعزز المنصة الكفاءة التشغيلية والاستهداف في جميع عمليات البرنامج في جميع أنحاء العالم.

قابلية التشغيل البيئي والتخطيط الشامل والرصد والتحليل – ما يصل إلى 16.5 مليون دولار أمريكي سنويا من مكاسب الكفاءة عن طريق رقمنة أدوات الرصد والميزنة والتخطيط وتحقيق التكامل فيها. ومن خلال استبدال العمليات اليدوية بتدفقات عمل مؤتمتة ستقلل المبادرة من الازدواجية وتسرع عملية إعداد التقارير وتحسن تتبع الامتثال للمعايير وتمكن من اتخاذ القرار في الوقت الفعلي على مستوى المقر وفي العمليات الميدانية. وسندعم قابلية التشغيل البيئي المحسنة التحليلات المتقدمة والحلول القائمة على الذكاء الاصطناعي، مما يؤدي إلى تحقيق المستوى الأمثل للعمليات وخفض التكاليف لجميع مصادر التمويل، بما في ذلك أموال الخطط الاستراتيجية القطرية وميزانية دعم البرامج والإدارة.

سلسلة الإمداد والتنفيذ – كفاءات سنوية تتراوح بين 17 و 23 مليون دولار أمريكي من خلال مبادرة التتبع والتعقب لسلسلة الإمداد. ومن خلال أتمتة تدفقات البيانات، وإدخال تكنولوجيا المسح لعمليات الشراء واللوجستيات وسلامة الأغذية وإدارة الشركاء المتعاونين، تُلغى المبادرة الحاجة إلى المطابقة اليدوية في جميع المكاتب القطرية وفي نحو 400 مستودع، مما يوفر ما يُقدَّر بنحو 400 000 ساعة من وقت الموظفين سنويا، ويحسن دقة البيانات واتخاذ القرارات. ومن المتوقع أن يؤدي تحسين ضوابط الجرد والتتبع في الوقت الفعلي إلى خفض خسائر الأغذية بنسبة تتراوح بين 30 و 50 في المائة، مما يولد وفورات إضافية تتراوح بين 9 و 15 مليون دولار أمريكي سنويا، ويعزز في الوقت نفسه الضمان للجهات المانحة والشركاء والأشخاص الذين يخدمهم البرنامج.

الخدمات العالمية والوظائف التمكينية – ما يصل إلى 27 مليون دولار أمريكي من الوفورات السنوية من خلال تقليل الاعتماد على الأدوات غير الرسمية والمجزأة - تكنولوجيا المعلومات الموازية - وتحسين الامتثال للمعايير المؤسسية، والاستعداد للمراجعة، وتبسيط تجربة المستخدمين على نطاق المنظمة.

نهج الإدارة والتنفيذ

27- يطبق البرنامج في التنفيذ نهجا مرحليا منظما مدته ثلاث سنوات، في ما تُدار الرقابة الاستراتيجية وقرارات التمويل من جانب لجنة استثمار التكنولوجيا، التي ترفع تقاريرها إلى لجنة الأعمال والتكنولوجيا الرقمية. ويستند التنفيذ إلى تقييمات خط الأساس وتحليلات الترابط، حيث يركز العمل في السنة الأولى على تعزيز القدرات التأسيسية وتحقيق نجاحات مبكرة، بينما يعمل في السنتين الثانية والثالثة على تسريع وتيرة التنفيذ على مسارات عمل منسقة ومتوازية.

28- يتميز نموذج تقديم الخدمات بالقدرة على التكيف والتركيز على الميدان، جامعا بين الخبرات الداخلية والخارجية لضمان القوة التقنية والاستمرارية المؤسسية. وتشارك المكاتب الإقليمية والمكتب القطري بنشاط من خلال المشاورات والاختبارات التجريبية وحلقات التعقيبات التي تضمن تصميم النظم التي تركز على المستخدم. وتجمع الحوكمة بين الرقابة في كل مرحلة من مراحل التنفيذ والتنفيذ السريع، بدعم من مكتب إدارة البرامج الذي يضمن التكامل والاتساق. وتُدمج أنشطة إدارة التغيير وتعزيز القدرات في جميع المراحل، مع تتبع التقدم المحرز في نظام موحد لإدارة الأداء وتقديم تقارير منتظمة إلى لجنة الاستثمار في التكنولوجيا ولجنة الأعمال والتكنولوجيا الرقمية.

الإنجازات

الجدول (م)-ثالثا- 4: الميزانية بحسب الإنجازات، بما في ذلك مصادر التمويل الحالية ومصادر التمويل الأخرى، 2026-2028 (بملايين الدولارات الأمريكية)					
الإنجاز	التمويل الجديد				التمويل الحالي
	2026	2027	2028	المجموع	
الإنجاز 1: إدارة الهوية	2.00	2.57	3.70	8.27	0.73
الإنجاز 2: قابلية التشغيل البيئي وعمليات التخطيط والرصد والتحليلات الشاملة	4.88	5.37	4.51	14.76	-
الإنجاز 3: سلسلة الإمداد والتنفيذ	10.31	7.42	3.13	20.86	-
الإنجاز 4: تمكين النظام الإيكولوجي الإنساني	1.43	2.06	0.32	3.81	-
الإنجاز 5: الخدمات العالمية والوظائف التمكينية	4.18	4.66	3.46	12.30	9.24
إجمالي التمويل من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة	22.81	22.08	15.12	60.00	
مصادر التمويل الجديد الأخرى					
مساهمات الشركاء				10.03	-
مرفق الميزنة الرأسمالية				10.00	-
المجموع				80.03	9.97

الإنجاز 1: إدارة الهوية

29- سينشئ البرنامج منصة موحدة لإدارة الهوية لتكون العمود الفقري الرقمي للعمليات الخاصة بالمستفيدين. وستشمل المنصة سجلا آمنا يخصص معرفًا فريدا لكل مستفيد من ملايين المستفيدين من البرنامج، مع إدماج البيانات من النظم الحالية وقواعد البيانات المتخصصة. وستتضمن المنصة عملية متقدمة لإزالة الازدواجية استنادا إلى البيانات البيومترية وتحدد حالات التسجيل المكررة وتوفر مستوى من التحقق مستند تكنولوجيا سلسلة الكتل لتعزيز الشفافية. وستستخدم المطابقة المؤتمتة مع مقدمي الخدمات المالية في ما يخص المساعدات القائمة على النقد والمساعدات العينية، بينما ستضمن أساليب تسيير العمل والوثائق ذات الصلة الامتثال للمعايير المؤسسية. وسيتيح التكامل المستقبلي مع منصة الرصد الشامل في البرنامج (الإنجاز 2) تتبع بيانات المستفيدين في الوقت الفعلي وتقديم المساعدة في جميع البرامج.

الإنجاز 2: قابلية التشغيل البيئي وعمليات التخطيط والرصد والتحليل الشاملة

30- سيعزز البرنامج عملياته الشاملة للرصد والتخطيط والميزنة والبرمجة وإدارة الموارد من خلال تنفيذ أدوات رقمية متكاملة. وستدعم هذه الأدوات التنسيق الداخلي والتعاون الخارجي، بما في ذلك مع آليات التعقيبات المجتمعية، وستوائم المؤشرات العالمية والمحلية مع إطار النتائج المؤسسية. ستعتمد المبادرة على الإدارة الناجحة للحالات وممارسات المسح الموحدة للتمكين من التتبع الموحد للبرامج، وتدفعات العمل المؤتمتة في ما يتعلق بالتخطيط التشغيلي وإدارة الأموال، وإنشاء لوحات معلومات تدمج البيانات المتعلقة باللوجستيات وتوزيع الأغذية والتقييمات ورصد الأسواق في الوقت الفعلي. وسيجري أيضا استخدام التتبع الجغرافي المركزي لتحسين رؤية أنشطة البرنامج وأصوله وموظفيه في جميع المواقع، وتيسير توسيع نطاق مشروع الضمان العالمي للبرنامج من خلال توسيع نطاق أدوات الرصد الرقمي التي أثبتت جدواها في المنظمة.

الإنجاز 3: سلسلة الإمداد والتنفيذ

31- يدفع البرنامج عملياته في مجال سلسلة الإمداد قدما من خلال مبادرة للتتبع الرقمي توفر وضوحا بشأن السلع والمواد غير الغذائية من المنشأ حتى تسليمها إلى الجهة المتلقية. ومن خلال أتمتة تدفقات البيانات وإدخال تدفقات العمل القائمة على المسح وربط سجلات عمليات التوزيع بهويات المستفيدين ستحسن المبادرة الشفافية، وتقلل الجهد اليدوي، وتدعم اتخاذ قرارات أسرع قائمة على الأدلة. كما ستعزز تنسيق العمل مع الشركاء وأصحاب المصلحة، وإعداد التقارير لهم، والمساءلة أمامهم.

32- وستعزز أدوات التخطيط التكميلية تحقيق المستوى الأمثل للجرد والتتبع المالي وتقييم الموردين، مع الحد من تكرار البيانات وتحسين إدارة المستودعات والقوافل. وستوفر هذه النظم رؤية موحدة لعمليات سلسلة الإمداد، وسيتيح ذلك اتخاذ قرارات مبنية على معلومات أفضل في ما يتعلق بالمشتريات واللوجستيات وعمليات التوزيع.

33- وبتوسع هذا الإنجاز النهج الناجحة لمشروع الضمان العالمي في تتبع السلع وإدارة الهوية في عمليات البرنامج ويمثل مرحلة تعميم المشروع. وسيجري توسيع الحلول الرقمية التي أثبتت نجاحها في 30 عملية عالية المخاطر لتشمل جميع العمليات والأنشطة، مع التركيز على النهج الواعية بالمخاطر والفعالة من حيث التكلفة، وعلى مواصلة رقمنة نظم البرنامج وتكاملها.

الإنجاز 4: تمكين النظام الإيكولوجي الإنساني

34- في إطار هذا الإنجاز، سيقوم البرنامج بإطلاق بوابة إلكترونية قائمة على الحوسبة السحابية لتبسيط التعاون مع الشركاء، من خلال دمج النظم المجزأة حالياً وتمكين الموافقة المؤتمتة والتتبع في الوقت الفعلي للمشروعات المشتركة. وستدعم الأدوات المعززة عمليات الإنذار المبكر والتخطيط لمواجهة الكوارث عن طريق الجمع بين بيانات الأخطار والمؤشرات الاجتماعية-الاقتصادية. وسيختبر البرنامج على سبيل التجربة أيضاً استخدام حلول مفتوحة المصدر تعزز المعايير المشتركة للتحويلات القائمة على النقد، وتعزز قابلية التشغيل البيئي مع نظم الحكومات وتوسع خدمات المشورة بشأن التحول الرقمي. وستدعم الأدوات الرقمية الإضافية عمليات الوجبات المدرسية وتحقيق المستوى الأمثل لبرامج الحماية الاجتماعية من خلال التحليلات المتقدمة.

الإنجاز 5: الخدمات العالمية والوظائف التمكينية

35- يركز هذا الإنجاز على تحديث النظم الأساسية للإدارة والدعم في البرنامج، بما في ذلك تلك المستخدمة في المالية، والموارد البشرية، وإدارة الأصول، وترتيبات السفر، والأمن السيبراني. وسينفذ البرنامج نظاماً مُعاد تصميمه لإدارة الأصول يحسّن تجربة المستخدمين، ويضمن التتبع الكامل وإمكانية المراجعة طوال دورة حياة الأصول، ويتكامل مع النظم المؤسسية الأساسية. سيؤدي الحل الموحد لإدارة السفر³ إلى تبسيط خدمات الحجز والإقامة والنقل. وستدعم التحسينات في إدارة المواهب تخطيطاً سريعاً للقوى العاملة، وتحقيق مزيد من السرعة في إعادة تكليف الموظفين وعمليات النشر في حالات الطوارئ. وستحقق عملية جديدة للتصديق على النفقات ميزات متقدمة مثل إدارة مصادر التمويل المتعددة لبند واحد من النفقات، واعتماد أجزاء أو فئات محددة من النفقات وتحسين تصفية الوثائق. وسيجري تعزيز الامتثال المالي من خلال إدماج نظم الإدارة المالية وإدارة المرافق، ومواءمة محاسبة عقود الإيجار مع المعايير الدولية.

36- وسيجري توحيد العمليات المالية والعمليات المتعلقة بالفواتير في بيئة منسقة لإدارة الخدمات، بما يعزّز الكفاءة في وظيفة الشؤون المالية بأكملها. سيتم استخدام الاستثمارات في التكنولوجيا الأساسية لإنشاء قدرات الذكاء الاصطناعي والبيانات التي تدعم التحليلات التنبؤية للاستجابة للأزمات والأمن الغذائي. وسيستخدم إطار عمل معزز لإدارة الهوية والوصول لتعزيز أمن النظم من خلال تحسين ضوابط المستخدمين وصلاحيات الوصول، وإدارة من يملك حق الوصول إلى النظام والإجراءات المصرح له بتنفيذها. وسيجري تعزيز الأمن السيبراني من خلال الكشف المتقدم عن التهديدات وتعزيز الاستجابة للحوادث والحوكمة.

³ يشمل كل من المبادرة المؤسسية الحاسمة الجارية لتحقيق المستوى الأمثل للعمليات المؤسسية والمبادرة المؤسسية الحاسمة المقترحة حديثاً لاستراتيجية الخدمات المشتركة العالمية مكونات من الحل العالمي للسفر. وبالاتزان مع خطة التحول الرقمي للأعمال في البرنامج، تشكل هذه العناصر أجزاء متوائمة استراتيجياً من جدول أعمال البرنامج الأوسع للتحديث، على النحو التالي:

- تركز المبادرة المؤسسية الحاسمة لتحقيق المستوى الأمثل للعمليات المؤسسية على تحسين تجربة سفر الموظفين والكفاءة الإدارية من خلال مواءمة سياسات السفر مع اتجاهات السوق، وإدماج النظم القائمة، وتسخير الأدوات الرقمية لتبسيط العمليات وترشيدها.
- تُرسخ المبادرة المؤسسية الحاسمة لتنفيذ استراتيجية الخدمات المشتركة العالمية الأساس الهيكلي والمالي لخدمات السفر العالمية من خلال اختبار نموذج مركزي للخدمات، وتوحيد إدارة البائعين، ووضع إطار تشغيلي وتمويلي قابل للتوسع ومستدام.
- تكمل المبادرة المؤسسية الحاسمة لخطة التحول الرقمي للأعمال في البرنامج المبادرات الأخرى من خلال إتاحة منصة حجز موحدة تجمع بين حجز الرحلات الجوية والإقامة وخدمات النقل، مما يمكن من إتاحة وصول متسق وسهل الاستخدام إلى خدمات السفر في جميع المواقع.

وسيشمل تحديث خدمات الأمن رصدًا في الوقت الفعلي للامتثال للمتطلبات وتتبع الموظفين وتحليل التهديدات باستخدام الذكاء الاصطناعي، وبدعم من أدوات رقابة رقمية مبتكرة⁴.

37- ويتعلق أحد المشروعات في إطار هذا الإنجاز بواجب الرعاية ويشمل تحديث الممارسات الأمنية من أجل تعزيز خدمات الأمن لموظفي البرنامج من خلال تنفيذ منصة ServiceNow وتعزيز الأدوات القائمة. ويركز المشروع على تحسين سلامة الأفراد، ورصد الامتثال، وتحليل التهديدات.

مؤشرات الأداء الرئيسية

الجدول (م)-ثالثا-5: مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب الإنجاز				
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف لعام 2026	الهدف لعام 2027	الهدف لعام 2028
الإنجاز 1: إدارة الهوية				
النسبة المئوية للمكاتب القطرية التي ينفذ فيها البرنامج عمليات التسجيل التي يوجد فيها تسجيل رقمي وأمن للمستفيدين	55 في المائة (44 مكتباً قطرياً)	70 في المائة	85 في المائة	100 في المائة
نسبة المكاتب القطرية التي اعتمدت المنصة المؤسسية لإزالة الازدواجية، وفقاً للتوجيهات المتعلقة باستخدام البيانات البيومترية في عمليات البرنامج	5 في المائة	65 في المائة	100 في المائة	100 في المائة
الإنجاز 2: قابلية التشغيل البيئي وعمليات الرصد والتحليلات الشاملة				
الرصد الشامل: النسبة المئوية للمكاتب القطرية التي تستخدم مؤشرات موحدة من إطار النتائج المؤسسية ونظم الرصد ذات الصلة المتوائمة مع إطار النتائج المؤسسية الجديد	لا يوجد	50 في المائة	100 في المائة	100 في المائة
عدد المكاتب القطرية التي تستخدم النظام المؤسسي لتصعيد المسائل وإدارة القضايا	10	30	50	60
منصة التحليلات العالمية: النسبة المئوية للنظم التشغيلية ولوحات المعلومات التي تُدمج فيها البيانات المُدخلة في الوقت شبه الفعلي	يحدد لاحقاً	10 في المائة	50 في المائة	80 في المائة
النسبة المئوية لنظم البيانات الجغرافية المنسقة والمتكاملة مع المنصات الأساسية	لا يوجد	توحيد البيانات ومواءمة التصنيفات وأطر العمل الموضوعية	40 في المائة	80 في المائة
الإنجاز 3: سلسلة الإمداد والتنفيذ				
عمليات التتبع والتعقب الشاملة: النسبة المئوية للتخفيض في تدفق البيانات اليدوي من المراحل السابقة	لا يوجد	100 في المائة	100 في المائة	100 في المائة
الوفورات السنوية في التكاليف الناتجة عن التخطيط المتكامل لسلسلة الإمداد وتحقيق المستوى الأمثل لها	لا يوجد	≤ 5 ملايين دولار أمريكي	≤ 15 مليون دولار أمريكي	≤ 27.5 مليون دولار أمريكي

⁴ تهدف المبادرة المؤسسية الحاسمة الجارية في مجال التحول الرقمي والتحديث إلى تحديث وإدماج البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية الرقمية في البرنامج من أجل تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق المواءمة مع الأهداف الاستراتيجية. وتشمل الجهود الرئيسية ترقية نظم تخطيط الموارد المؤسسية، وتوحيد كشوف المرتبات، وتعزيز بنية البيانات، وإدماج الذكاء الاصطناعي في النظم في البرنامج. ويكفل هذا الإنجاز المتوخى في خطة التحول الرقمي للأعمال في البرنامج هذه الجهود من خلال تعزيز الأمن السيبراني.

الجدول (م)-ثالثا-5: مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب الإنجاز				
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	الهدف لعام 2026	الهدف لعام 2027	الهدف لعام 2028
الإنجاز 4: تمكين النظام الإيكولوجي الإنساني				
التمكين الرقمي للحكومات والشركاء: النسبة المئوية للبرامج الحكومية الممكنة رقميا كجزء من تمكين النظام الإيكولوجي الإنساني	26 برنامجا	+15 في المائة	+30 في المائة	+45 في المائة
بوابة تمكين الشركاء: النسبة المئوية للمؤثرات لمشروعات الشركاء التي يتم تتبعها من خلال بوابة تمكين الشركاء	لا يوجد	60 في المائة	75 في المائة	90 في المائة
الإنجاز 5: الخدمات العالمية والوظائف التمكينية				
الخدمات العالمية: عدد التطبيقات الزائدة عن الحاجة التي تم إيقاف تشغيلها	0	2	4	8
مؤشر الحد من مخاطر الأمن السيبراني ⁵	مرتفع جدا	مرتفع	مرتفع/متوسط	متوسط
النسبة المئوية لأفراد الأمن الذين يعتمدون الحلول الرقمية في خطة التحديث الأمني	يحدد لاحقا	≤ 85 في المائة	≤ 90 في المائة	≤ 95 في المائة

الرصد وإدارة الهوية وإمكانية التتبع

الموجز			
الإدارة/الشعبة الرئيسية	إدارة العمليات البرمجية	تمويل يستدعي موافقة المجلس	لا يلزم تمويل جديد
الشعبة المشاركة في عام 2026	شعبة التحليل والتخطيط والأداء	مدة المبادرة المؤسسية الحاسمة	2024-2026
الصلة بنتائج الإدارة	نتيجة الإدارة 2: خدمات أعمال متسمة بالكفاءة والفعالية وقائمة على الأدلة (100 في المائة)		

لمحة عامة والتقدم المحرز حتى تاريخه

38- تدعم هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة قدرة البرنامج على تقديم مساعدات غذائية آمنة ومن دون انقطاع، وتوفير المساعدة عن ذلك، من خلال تعزيز النظم والعمليات الرئيسية من أجل الوضوح الشامل وضمان العمليات وتقديم المساعدات. وهي تركز على ثلاثة مجالات رئيسية: آليات الرصد والتعقيبات المجتمعية؛ والرقمنة والضمان من خلال إدارة الهوية؛ وتكنولوجيا المسح لسلسلة الإمداد، والتطوير المبكر لنظام تتبع وتعقب. وتعزز المبادرة التعاون بين الإدارات والمستويات التنظيمية في البرنامج بشأن وضع إطار ضمان موحد.

39- وحتى 30 يونيو/حزيران 2025، كان البرنامج قد نجح في تطبيق نظام الرصد الموحد عن بُعد للبرامج في 15 من المكاتب القطرية العالية المخاطر، محققا بذلك هدف عام 2025. وتلقت المكاتب القطرية في جميع مناطق البرنامج دعما تقنيا في تصميم الاستقصاءات والتحضير لجمع البيانات، وتدريب العدادين، وتكامل النظم، وتحسين التحليلات والتصورات في الوقت شبه الفعلي لتعزيز عمليات الرصد. وتعمل جميع المكاتب المشاركة إما على جمع البيانات بنشاط أو على التحضير لجمعها باستخدام وحدات استقصاء وقنوات بيانات منسقة.

⁵ يُحسب ذلك من خلال ضرب الأثر في احتمال وقوع الخطر، باستخدام مقياس يتراوح بين صفر (منخفض) و25 (مرتفع جدا).

40- وحقق البرنامج نسبة امتثال بلغت 80 في المائة لمعايير الضمان الخاصة بآليات التعقيبات المجتمعية في العمليات العالية المخاطر، ويمثل ذلك زيادة مقارنة بنسبة 52 في المائة في أواخر عام 2024. ووضعت توجيهات وأدوات إضافية لآليات التعقيبات المجتمعية، أبرزها توجيهات بشأن تناول التعقيبات المتعلقة بالبيئة، والتعقيبات من الأطفال، ومزاعم سوء السلوك. وقُدِّم دعم تقني مكثف لتعزيز آليات التعقيبات المجتمعية إلى 15 من المكاتب القطرية العالية المخاطر.

41- ويتقدم التحول الرقمي على طول سلسلة الإمداد في البرنامج، مع التركيز على تحسين إمكانية التتبع، ووضوح مخزونات البرنامج، والكفاءة التشغيلية. ويجري توسيع نطاق المبادرات الرئيسية على المستوى العالمي من أجل الحد من العمليات اليدوية، وتعزيز تكامل البيانات، ودعم عمليات لوجستية أكثر مرونة وشفافية. وبالتوازي مع ذلك، يجري تعميم جهود ضمان الجودة في جميع المناطق، مما يضمن الامتثال القوي للمعايير في السياقات العالية المخاطر، ويوفر دعماً لتعزيز القدرات في بيئات أخرى أقل خطورة. وتساعد الأدوات الرقمية وبعثات الرقابة والاستراتيجيات الإقليمية على تضمين المساءلة وتعزيز الرصد في جميع المجالات التشغيلية.

42- ومع ذلك، ورغم التقدم الكبير المحرز، فقد حدثت بعض التأخيرات في تطبيق نظام متكامل بشأن "تصعيد" المسائل وإدارة الحالات، والذي يجري من خلاله "تصعيد" المسائل لحلها على مستوى الإدارة المناسب. وبينما كان من المقرر الانتهاء من النظام في عام 2025، فإن تمديد المبادرة المؤسسية الحاسمة من دون أي تكلفة حتى عام 2026 سيُمكن من تطبيق الأدوات بسلاسة في جميع عمليات البرنامج. وعلى وجه التحديد، ستدخل المبادرة المؤسسية الحاسمة مرحلتها النهائية من التنفيذ في عام 2026، مع التركيز على ما يلي:

- توسيع أدوات الرصد الموحدة، وتغطية رصد البرامج عن بُعد، ودعم المكاتب القطرية العالية المخاطر؛
- تعزيز التكامل الرقمي لاتخاذ قرارات مستنيرة واعية بالمخاطر، بما في ذلك نشر النظام المتكامل لتصعيد المشاكل وإدارة الحالات لآليات التعقيبات المجتمعية، ورصد العمليات.

43- وحتى 30 يونيو/حزيران 2025، كان قد تم استخدام 77 في المائة من إجمالي ميزانية المبادرة المؤسسية الحاسمة للفترة 2024-2025.

مكاسب الكفاءة والعائد على الاستثمار

44- تحققت كفاءات في الكثير من المكاتب القطرية من خلال التنفيذ التدريجي لأدوات رقمية موحدة لرصد البرامج عن بُعد و"تصعيد" المسائل. وعلى سبيل المثال، تحققت وفورات تقدر بثلاثة ملايين دولار أمريكي من خلال إيقاف تشغيل النظم المحلية في ستة مكاتب قطرية، مع تخفيضات أخرى في تكاليف دعم المقر ومعالجة البيانات على المستوى الميداني. وتنبع وفورات إضافية من تقليص السفر، وتبسيط تحليل البيانات، وتحسين الامتثال لمعايير الرصد، مما يسهم في تجنب التكاليف في ميزانيات الخطط الاستراتيجية القطرية ومصادر التمويل المؤسسي.

الإنجازات في عام 2026

الجدول (م)-ثالثاً-6: الميزانية بحسب الإنجاز، 2026 (مليون دولار أمريكي)	
الإنجازات*	مجموع عام 2026
1- رصد موحد للعمليات والحصائل عن بُعد بدعم من حل تقني	0.77
3- الحد الأدنى لمعايير الضمان لعمليات الأغذية العينية مع آليات التعقيبات المجتمعية	0.28
المجموع	1.05

* تم الانتهاء من الإنجاز 2 في عام 2024، ومن المتوقع الانتهاء من الإنجازات 4 و5 و6 في عام 2025.

الإنجاز 1: رصد موحد للعمليات والحاصلات عن بُعد بدعم من حل تقني

45- بناء على الاستثمارات السابقة للمبادرة المؤسسية الحاسمة، سيعمل البرنامج على إدماج وتوحيد الأساليب التي يرصد بها حصائل وعمليات البرامج في جميع عملياته، بما يتماشى مع تعميم المديرية التنفيذية بشأن الحد الأدنى لمتطلبات الرصد.⁶ وسينصب التركيز على إدماج نظام إيكولوجي رقمي موحد يدعم تدفق البيانات في الوقت الفعلي، ويحد من التجزؤ، ويعزز المساءلة على مستوى المنظمة. وعلى وجه التحديد، سيقوم البرنامج بما يلي:

➤ تبسيط استخدام الأدوات الموحدة لرصد البرامج عن بُعد في جميع مكاتبه القطرية، بما يشمل رصد العمليات والحاصلات وضمان جمع البيانات بشكل متنسق وإمكانية مقارنتها عبر مختلف السياقات؛

➤ الانتهاء من إدماج القنوات الموحدة للبيانات، والاستفادة من حلول إدارة المعلومات – مثل Survey Designer – للاستقصاءات الموحدة، Mobile Operational Data Acquisition، و DataBridges لقواعد البيانات المركزية - بما في ذلك التنظيف الآلي للبيانات، والتحقق من صحتها، والتحليلات في الوقت الفعلي تقريبا من خلال لوحات المتابعة Tableau؛

➤ تقديم المساعدة التقنية المخصصة للمكاتب القطرية لتنفيذ الرصد في الميدان، وضمان جودة البيانات، واعتماد الأدوات الرقمية.

46- وستعمل هذه الجهود على تبسيط عملية رصد البرامج مباشرة وعن بُعد في النظام الإيكولوجي الرقمي الأوسع للبرنامج، ودعم انتقال المنظمة إلى عملية صنع قرار فعالة من حيث التكلفة وقائمة على الأدلة وواعية بالمخاطر.

الإنجاز 3: الحد الأدنى من معايير الضمان لعمليات الأغذية العينية مع آليات التعقيبات المجتمعية

47- سيكمل البرنامج في عام 2026 ما تبقى من إنجازات المبادرة المؤسسية الحاسمة بشأن تعزيز آليات التعقيبات المجتمعية وفقا لمعايير الضمان. وعلى وجه التحديد، سيقوم البرنامج بما يلي:

➤ تقديم مساعدة تقنية عند الطلب لدعم المكاتب القطرية في استيفاء معايير الضمان الخاصة بآليات التعقيبات المجتمعية، مع التركيز على تحقيق امتثال بنسبة 85 في المائة للمعايير المرجعية لمشروع الضمان العالمي من أجل آليات التعقيبات المجتمعية في العمليات العالية المخاطر، وتمهيد الطريق لنشر هذه المعايير في البيئات المتوسطة والمنخفضة المخاطر؛

➤ توسيع وتحديث مجموعة أدوات آليات التعقيبات المجتمعية والتوجيهات التشغيلية لتظهر الطلب الوارد من الميدان، ودعم تطبيق النهج المتكامل لإدارة التعقيبات والاستجابة لها، وتلبية الاحتياجات التقنية الناشئة؛

➤ الانتهاء من نشر النظام المتكامل لتصعيد المسائل وإدارة الحالات على بنية المكاتب القطرية العالية المخاطر، باتباع نهج تعاوني مُعجل يتيح تلقي المشاكل الناشئة من التعقيبات المجتمعية ورصد العمليات وتصعيدها وتحليلها بشكل مشترك، وتضمين معايير الضمان مع مراعاة المرونة الخاصة بكل سياق.

⁶ تعميم المديرية التنفيذية OED2024/006. الحد الأدنى لمتطلبات الرصد ومعايير آليات التعقيبات المجتمعية في المكاتب القطرية التابعة للبرنامج.

الجدول (م)-ثالثا-7: مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب الإنجاز		
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس*	هدف عام 2026
الإنجاز 1: رصد موحد للعمليات والحصائل عن بُعد بدعم من حل تقني		
عدد العمليات العالية المخاطر التي تشمل رصد العمليات والحصائل عن بُعد	7	15
الإنجاز 3: الحد الأدنى لمعايير الضمان لعمليات الأغذية العينية مع آليات التعقيبات المجتمعية		
النسبة المئوية للعمليات العالية المخاطر التي طبقت المعايير المرجعية لمشروع الضمان العالمي	77 في المائة	85 في المائة
تم إطلاق معايير الضمان لآلية التعقيبات المجتمعية في البرنامج، وتتوفر توجيهاً شاملة لوضع هذه المعايير والحفاظ عليها	قيد التنفيذ	أنجز

* خط الأساس يظهر الوضع في نهاية عام 2024.

التكامل الرقمي والتحديث

الموجز			
الإدارة/الشعبة الرئيسية	شعبة التكنولوجيا	تمويل يستدعي موافقة المجلس	لا يلزم تمويل جديد
الشعبة المشاركة في عام 2026	شعبة رئيس الشؤون المالية	مدة المبادرة المؤسسية الحاسمة	2026-2025
الصلة بنتائج الإدارة	نتيجة الإدارة 2: خدمات أعمال متممة بالكفاءة والفعالية وقائمة على الأدلة (100 في المائة)		

لمحة عامة والتقدم المحرز حتى تاريخه

48- الهدف الرئيسي من هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة هو تحديث وإدماج البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية الرقمية للبرنامج لتعزيز كفاءته التشغيلية وجعلها متوائمة مع الأهداف الاستراتيجية للبرنامج. ويركز هذا الجهد الشامل على تحديث نظم تخطيط الموارد المؤسسية، وتوحيد نظم كشوف المرتبات، والنهوض ببنية البيانات، وإدماج الذكاء الاصطناعي في النظم والعمليات.

49- وفي منتصف عام 2025، دخلت عملية تحديث النظم المؤسسية مرحلة التنفيذ، وتم تحديد مشهد رقمي مستقبلي يدعم بيئة أكثر قابلية لتوسيع النطاق وأماناً وتكاملاً لتخطيط الموارد المؤسسية. ويهدف هذا التحول إلى تخفيف المخاطر التشغيلية، وضمان استمرارية الوظائف الحرجة، ومواءمة التكنولوجيا مع الاحتياجات التنظيمية المتطورة. وبالتوازي مع ذلك، يتقدم تطوير بنية البيانات المستهدفة، حيث تُرشد "حالات الاستخدام" المبكرة تصميم حلول قابلة لتوسيع النطاق تدعم معالجة البيانات بشكل آمن ومسؤول وفقاً للمعايير التنظيمية.

50- كما يُحرز تقدم في تبسيط العمليات الإدارية الأساسية. وتجاوزت المبادرة المتعلقة بتوحيد نظم كشوف المرتبات المرحلة الاستكشافية، وهي الآن بصدد التحضير لإجراء تقييم شامل للجدوى للاسترشاد به في تصميم وتنفيذ النظم الموحدة في المستقبل. وفي مجال الذكاء الاصطناعي، تم إعطاء الأولوية لحافظة من المبادرات والموافقة على تنفيذها. ويجري إدماج هذه المبادرات في إطار التنفيذ الأوسع، مع التركيز على قابلية إعادة الاستخدام والكفاءة والمواءمة مع الأهداف الاستراتيجية. ويجري حالياً التخطيط لضمان التنفيذ المنظم، بما في ذلك تحديد المهل الزمنية والإنجازات والمتطلبات من الموارد.

مكاسب الكفاءة والعائد على الاستثمار

51- من المتوقع تحقيق مكاسب في الكفاءة عالمياً على نطاق البرنامج من خلال استثمارات استراتيجية في تحديث نظم وعمليات تخطيط الموارد المؤسسية، وبنية البيانات، ونظم كشوف المرتبات، والذكاء الاصطناعي. وسيساعد التحديث المقرر لتخطيط الموارد المؤسسية على تجنب زيادة تكاليف الصيانة، وعلى إطلاق العنان لإمكانات وظيفية جديدة، وتحقيق وفورات سنوية متوقعة تبلغ حوالي 0.5 مليون دولار أمريكي. وسيُرسى تخطيط بنية البيانات في عام 2025 أساساً للكفاءات المستقبلية من

خلال مواءمة نظم تكنولوجيا المعلومات مع احتياجات الأعمال والحد من مخاطر تطوير تكنولوجيا معلومات غير ضرورية. ومن المتوقع أن تحدد خارطة الطريق لكشوف المرتبات الموحدة، التي أصبحت حالياً في مرحلة تقييم الجدوى، فرصاً للأتمتة، وتوحيد النظم، وتحسين التوظيف، ومن المتوقع أن تتحقق الكفاءات اعتباراً من عام 2027 على نطاق المقر العالمي وفي المكاتب القطرية.

52- ومن المتوقع أن تحقق مبادرات الذكاء الاصطناعي عائدات قوية على الاستثمار لتنفيذ العمليات والبرامج. ومن الأمثلة على هذه المبادرات تقييم الأضرار، والتنبؤ بغلة المحاصيل، وتحليل السوق، وكشف الحالات الشاذة. ومن المتوقع أن تقلل الأدوات القائمة على الذكاء الاصطناعي وقت التحليل بنسبة تصل إلى 50 في المائة، وأن تمنع الخسائر المتعلقة بالتدليس من تجاوز 0.5 مليون دولار أمريكي سنوياً، وأن تحسن جودة البيانات وعملية اتخاذ القرار. ويشير تجريب حل مؤسسي لإزالة تكرار المستفيدين في بلدان تشمل تشاد وجمهورية الكونغو الديمقراطية ومالي والسودان إلى وفورات محتملة تتراوح بين 0.1 مليون دولار أمريكي لكل مكتب قطري، وذلك بحسب حجم العمل ومعدلات التكرار. وستسهم هذه الكفاءات في تجنب التكاليف في ميزانيات الخطط الاستراتيجية القطرية ومصادر التمويل المؤسسي، بما في ذلك تكاليف نصيب الفرد من ميزانية دعم البرامج والإدارة وتكنولوجيا المعلومات، ومن المتوقع أن تبدأ مكاسب التنفيذ في عام 2026 وتزداد في عام 2027.

الإنجازات في عام 2026

الجدول (م-ثالثاً-8: الميزانية بحسب الإنجاز، 2026 (مليون دولار أمريكي)	
الإنجازات	2026
1- تحديث تخطيط الموارد المؤسسية	2.08
2- بنية البيانات	0.15
3- خارطة طريق كشوف المرتبات الموحدة	0.65
4- الذكاء الاصطناعي	0.70
المجموع	3.58

الإنجاز 1: تحديث تخطيط الموارد المؤسسية

53- يركز الإنجاز 1 على استكمال تحديث نظام تخطيط الموارد المؤسسية، بما في ذلك تطبيق قاعدة بيانات مالية جديدة، وتحسين التكامل مع منصات الإبلاغ، ونشر تكنولوجيا متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات وتطبيقات الأجهزة المتنقلة. وقد صمم هذا التحديث لتحسين الإدارة المالية، وتبسيط العمليات، وتعزيز حماية البيانات والامتثال التنظيمي، مما يضمن بقاء النظام آمناً وقابل للتوسع النطاق وفعالاً حتى عام 2040.

الإنجاز 2: بنية البيانات

54- في إطار هذا الإنجاز، سينشئ البرنامج بنية رقمية متماسكة وجاهزة للمستقبل، تُمكن من توفير حلول مؤسسية قابلة للتوسع النطاق وأمنة وقابلة للتشغيل البيني تتواءم مع اتجاهه الاستراتيجي. ويشمل الإنجاز وضع مخطط يربط سيرورات الأعمال ونظم البيانات والتقنيات بخرائط طريق قابلة للتنفيذ، مما يدعم التنفيذ الفعال للأولويات التنظيمية. كما يقدم أطر حوكمة للبيانات والذكاء الاصطناعي تعزز الإدارة المسؤولة للبيانات وتحسن جودة بيانات على نطاق البرنامج.

الإنجاز 3: خارطة طريق كشوف المرتبات الموحدة

55- يحدد هذا الإنجاز توجه البرنامج لتحويل عمليات كشوف المرتبات على نطاق المنظمة. وبعد استكمال التقييم الأولي ودراسة الجدوى لإرشاد خيارات التصميم المستقبلية، المتوخاة بنهاية عام 2025، ستنقل المبادرة إلى تخطيط التنفيذ في عام 2026. وستشمل هذه المرحلة وضع خارطة طريق شاملة، وتحديد المتطلبات من الموارد والموظفين، والاستعانة بخبرات خارجية، والتنسيق مع الخطة المؤسسية للتحويل الرقمي في البرنامج. ويتمثل الهدف في ضمان إدماج تحديث عمليات كشوف المرتبات في عملية التغيير التنظيمي الأوسع، مما يُمكن من تحسين تقديم الخدمات وتحقيق الاتساق التشغيلي.

الإنجاز 4: الذكاء الاصطناعي

56- يوضح هذا الإنجاز رؤية البرنامج وخارطة طريقه لتسخير الذكاء الاصطناعي من أجل تعزيز قدرات الموظفين، ودفع عجلة الابتكار، وتعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال تنفيذ استراتيجيته العالمية للذكاء الاصطناعي. ومن خلال إدماج الذكاء الاصطناعي في عمليات المكاتب القطرية، يهدف البرنامج إلى تمكين تطبيقات محلية ومحددة السياق تحسّن إدارة المخاطر، والاستجابة للأزمات، والفعالية التشغيلية الشاملة. وفي مايو/أيار 2025، وافقت لجنة إدارة البيانات على سبع حالات استخدام للتنفيذ، وسيستمر نشرها طوال عام 2026.

مؤشرات الأداء الرئيسية

الجدول (م)-ثالثا-9: مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب الإنجاز		
مؤشرات الأداء الرئيسية*	خط الأساس	هدف عام 2026
الإنجاز 1: تحديث تخطيط الموارد المؤسسية		
معدل تبني المستخدمين خلال ستة أشهر من التنفيذ	غير متاح	100 في المائة
الانخفاض في متوسط وقت معالجة سيرورات الأعمال الحرجة	غير متاح	< 20 في المائة
متوسط تقدير رضا المستخدمين في العام الأول من التنفيذ	غير متاح	4.5 (من 5)
الإنجاز 2: بنية البيانات		
عدد حلول الأعمال الموافق عليها التي استحدثها موظفون غير متخصصين في تكنولوجيا المعلومات باستخدام أدوات برمجة مبسطة تمثل لمعايير البنية المؤسسية**	غير متاح	7
الإنجاز 3: خارطة طريق لكشوف المرتبات الموحدة		
الانتهاء من خارطة طريق خطة تكامل كشوف المرتبات	غير متاح	100 في المائة
الإنجاز 4: الذكاء الاصطناعي		
النسبة المئوية لحالات تجريب استخدام الذكاء الاصطناعي التي تم توسيع نطاقها إلى حلول عالمية	غير متاح	100 في المائة

* مؤشرات الأداء الرئيسية لخط الأساس غير متاحة لأن التحديث سيستعيز عن المنصة الحالية بمنصة جديدة.

** هذا المقياس يتتبع عدد حلول الأعمال الموافق عليها التي استحدثها موظفون غير متخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات في بيئات عمل صعبة، باستخدام أدوات برمجة تتطلب القليل من المعرفة بالتشفير التقليدي أو لا تتطلبها على الإطلاق، وتمثل لمعايير البنية المؤسسية.

واجب الرعاية والشمول

الموجز			
الإدارة/الشعبة الرئيسية	إدارة مكان العمل والتسيير	تمويل يستدعي موافقة المجلس	لا يلزم تمويل جديد
الشعب المشاركة في عام 2026	شعبة الموارد البشرية، وشعبة خدمات الإدارة، وشعبة الأمن، وشعبة التكنولوجيا، والمكتب الأمامي لمكان العمل والتسيير، وشعبة الرفاه والثقافة	مدة المبادرة المؤسسية الحاسمة	2026-2025
الصلة بنتائج الإدارة		نتيجة الإدارة 1: استراتيجية وتوجيه وإدارة فعالة (58 في المائة) نتيجة الإدارة 2: خدمات أعمال متممة بالفعالية والكفاءة وقائمة على الأدلة (42 في المائة)	

لمحة عامة والتقدم المحرز حتى تاريخه

57- تهدف هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة إلى إعادة تأكيد وصقل التزام المنظمة بواجب الرعاية، وهو التزام لا يمكن التنازل عنه من جانب البرنامج لتخفيف المخاطر المتوقعة التي قد تلحق الضرر أو الأذى بموظفيه وأفراد أسرهم المؤهلين أو للتصدي لها بأي شكل آخر. وسيعزز هذا الجهد القدرة التشغيلية والإدارية للبرنامج، ويتمشى مع نهج البرنامج القائم على "البقاء والتنفيذ"،

والذي يضمن بقاء المنظمة سريعة التحرك وفعالة في البيئات العالية المخاطر مع الحفاظ على معايير الرفاه والشمول والسلامة والأمن في مكان العمل.

- 58- وحتى منتصف عام 2025، كان البرنامج قد أحرز تقدماً ملموساً في تعزيز النظم الداخلية والقدرات المؤسسية لدعم المساءلة أمام موظفيهم ورفاههم. وقد انتهت المنظمة من تصميم هيكل تكنولوجيا المعلومات المستهدف ونشرت أدوات يدعمها الذكاء الاصطناعي لتعزيز الامتثال لمعايير الأمن وإدارة المعرفة، مما أدى إلى استيفاء 88 في المائة من المكاتب القطرية لمعايير إطار المساءلة الأمنية، وتجاوز استخدام مركز المعرفة للتوقعات. وتم توسيع جهود السلامة والصحة المهنية، بناءً على تقييمات المخاطر في الكثير من مراكز العمل، وإطلاق التدريب الإلزامي الذي وصل إلى أكثر من 11 000 موظف. كما تم تطوير أداة رصد رقمية لتحسين الرقابة على مرافق دور الضيافة، مما ساهم في تهيئة ظروف أكثر أماناً واتساقاً في الميدان.
- 59- واستمر التقدم في النهوض بنظم شاملة ومستجيبة للقوة العاملة. وخضعت آليات التعويض عن الحوادث المتعلقة بالخدمة للاستعراض، وحقق التكامل مع المنصات الرقمية لإدارة الحالات تقدماً، على الرغم من بعض التأخيرات. وتم تعزيز الشمول الرقمي من خلال عمليات مراجعة إمكانية الوصول والتواصل المستهدف لضمان تزويد الأفرقة الميدانية بأدوات شاملة. وأعيد تصميم منصة الرفاه بنجاح لتحسين الأداء وتجربة المستخدمين، وتم تأمين ترتيبات استضافة مستدامة لضمان استمرارية الخدمات التي تدعم قدرة الموظفين على الصمود والفعالية التنظيمية.

الإنجازات في عام 2026

الجدول (م-ثالثاً-10: الميزانية بحسب الإنجاز، 2026 (مليون دولار أمريكي)	
الإنجازات	2026
1- إدارة فعالة للسلامة والصحة المهنية والأمن المهني	2.05
2- الشمول والاحترام من أجل الكرامة	0.73
المجموع	2.78

الإنجاز 1: إدارة فعالة للسلامة والصحة المهنية والأمن المهني

- 60- سيستحدث العمل في إطار هذا الإنجاز في عام 2026 وظائف أمنية رقمية - تشمل رصد العاملين، وإدارة الامتثال، وتحليل المخاطر القائم على البيانات - في جميع عمليات البرنامج. وسيتم إطلاق خدمة دعم افتراضي لمساعدة قيادة المكاتب القطرية على استيفاء معايير الأمن، إلى جانب تعزيز قدرات الشركاء المتعاونين في مجال إدارة المخاطر بشكل مستهدف. وسيتم تطبيق إجراءات الصحة والسلامة المهنية، واستخدام أدوات الرقابة الداخلية لرصد مؤشرات واجب الرعاية. كما سيتم استعراض سياسات الموارد البشرية لإدماج مبادئ واجب الرعاية، ووضع إطار تعويض منفتح للحوادث المتعلقة بالخدمة. وسيتم نشر استراتيجيات الرعاية الصحية الوقائية، وتوسيع نطاق الوصول إلى العيادات الخاصة بالسفر، وتعزيز الدعم النفسي، ولا سيما للموظفين الوطنيين، واستكمالها بتدريب على بيئة العمل المريحة وخدمات الدعم الأسري.

الإنجاز 2: الشمول والاحترام من أجل الكرامة

- 61- سيدعم العمل في إطار هذا الإنجاز في عام 2026 استمرار نشر مبادرات التدريب والتوعية المستهدفة، وتوسيع نطاق ميزات الوصول الرقمي في النظم المؤسسية، وتعزيز أدوات قياس الشمول والإبلاغ عنه. وسيتم دعم المكاتب القطرية في إطلاق مبادرات شمول محلية، بينما سيتم تنفيذ تدخلات مصممة خصيصاً لتعزيز الكرامة والاحترام المتبادل في إطار مبادرة الاحترام+. وسيتم إدماج مبادئ الشمول في أطر التكنولوجيا والسياسات، وسيتم تنفيذ توصيات عمليات الرقابة الداخلية الهادفة إلى تعزيز ثقافة مكان العمل الذي يسوده الاحترام والشمول.

الجدول (م)-ثالثا-11: مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب الإنجاز		
مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس*	هدف عام 2026
الإنجاز 1: إدارة فعالة للسلامة والصحة المهنيين والأمن المهني		
تقييمات مخاطر الصحة والسلامة المهنيين التي أجريت في المواقع الميدانية (شعبة الخدمات الإدارية)	-	15
رصد العاملين: عدد الأيام اللازمة لإعداد وإكمال عملية العد (شعبة الأمن)	14	1
إدارة الامتثال: النسبة المئوية للمكاتب القطرية الممتثلة بالكامل لمؤشرات الأداء الرئيسية وعمليات إطار أداة الامتثال للمساءلة (شعبة الأمن)	20 في المائة	90 في المائة
تحليل القدرات: أتمتة التقارير المتكررة (شعبة الأمن)	0	8
إدارة المعرفة: متوسط عدد المرات السنوية التي يزور فيها كل مستخدم من شعبة الأمن مركز المعرفة (شعبة الأمن)	0	12
متوسط عدد الأيام اللازمة لاستكمال طلبات الحصول على مزايا خطة التعويض وطلبات الترتيبات التيسيرية المعقولة (شعبة الموارد البشرية)	5 ⁷	15
عدد الأيام اللازمة لاستكمال طلبات الحصول على استحقاقات الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة (شعبة الموارد البشرية)	15 ⁸	30
عدد أحداث التدريب على بيئة العمل المريحة المقدمة للمناولين والسائقين	0	20
عدد استشارات العيادات الخاصة بالسفر على مستوى العالم	300	350
الإنجاز 2: الشمول والاحترام من أجل الكرامة		
استراتيجية التنوع والإنصاف والشمول: الانتهاء من استراتيجية البرنامج بشأن الشمول والموافقة عليها وتنفيذها (المكتب الأمامي لمكان العمل والتيسير)	0	1
تحديد الهوية الذاتي: النسبة المئوية للموظفين الذين يحددون هويتهم ضمن فئات التنوع، ورصد البيانات والإبلاغ عنها كل ثلاثة أشهر (المكتب الأمامي لمكان العمل والتيسير)	60 في المائة	زيادة بنسبة 25 في المائة
عدد مبادرات ثقافة مكان العمل المدعومة من خلال التدريب والتيسير والتنسيق (المكتب الأمامي لمكان العمل والتيسير)	0	50

* أرقام خط الأساس تتوافق مع أرقام عام 2024.

تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

الموجز			
الإدارة/الشعبة الرئيسية	شعبة رئيس الشؤون المالية	تمويل يستدعي موافقة المجلس	لا يلزم تمويل جديد
الشعب المشاركة في عام 2026	مكتب الشؤون القانونية، وشعبة خدمات الإدارة، وخدمات تنسيق الشراكات، وشعبة سلسلة الإمداد والتنفيذ، وشعبة التكنولوجيا	مدة المبادرة المؤسسية الحاسمة	2025-2026
الصلة بنتائج الإدارة		نتيجة الإدارة 1: استراتيجية وتوجيه وإدارة فعالة (76 في المائة) نتيجة الإدارة 2: خدمات أعمال متممة بالكفاءة والفعالية وقائمة على الأدلة (24 في المائة)	

⁷ القيمة المستهدفة أعلى من خط الأساس، لأن عام 2024 كان عاما استثنائيا شهد أحداثا طارئة متكررة تتعلق بتعديلات القوة العاملة، مدفوعة بالتغييرات التنظيمية وتخفيضات الميزانية. وبينما ستستمر هذه الجهود حتى عام 2026، فإن الهدف المحدد لعام 2026 يعتبر أكثر واقعية واستدامة.

⁸ يرجى الرجوع إلى الحاشية السابقة.

لمحة عامة والتقدم المحرز حتى تاريخه

62- تدعم هذه المبادرة امتثال البرنامج للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، مما يضمن استمرار الشفافية المالية ونزاهة المراجعة. وهناك ستة معايير جديدة يلزم اعتمادها في عامي 2025 و2026: المعيار 43 بشأن الإيجارات؛ والمعيار 44 بشأن الأصول غير المتداولة المحتفظ بها للبيع والعمليات المتوقفة؛ والمعيار 45 بشأن الممتلكات والمصانع والمعدات؛ والمعيار 46 بشأن القياس؛ والمعيار 47 بشأن الإيرادات؛ والمعيار 48 بشأن مصاريف التحويل. وتتيح المبادرة المؤسسية الحاسمة التنفيذ الكامل للمعايير 43-46 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في الكشف المالية للبرنامج لعام 2025، والمعايير 47-48 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في عام 2026، مما يخفف مخاطر الحصول على رأي مراجعة مشفوعا بتحفظات وما يرتبط به من آثار على السمعة والجوانب المالية. ويشمل نطاق المبادرة تنقيح السياسات، وتكييف النظم، والمواءمة التشغيلية على نطاق المقر العالمي والمكاتب القطرية.

63- وقد أحرز البرنامج تقدما كبيرا في عام 2025 نحو تطبيق المعايير الجديدة. وشملت الأنشطة الرئيسية وضع سياسات محاسبية خاصة بالإيجارات، وتحسينات في النظم لدعم المعيار 43 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وإنشاء هياكل البيانات الرئيسية ودفاتر الأستاذ للأصول المؤجرة. كما أحرز تقدم في العمل على المعيارين 45 و46 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، بينما بدأت الاستعدادات الأولية للمعايير 47 و48 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وقد شاركت المكاتب القطرية بنشاط، ومن المتوقع أن تمتثل جميع كيانات البرنامج للمعايير الجديدة بحلول نهاية كل عام معني. وتواصل المبادرة تعزيز الحوكمة المالية والمساءلة للبرنامج، بما يضمن المواءمة مع متطلبات الإبلاغ الدولية للقطاع العام والاستعداد لدورات المراجعة المستقبلية.

64- وستركز المبادرة المؤسسية الحاسمة في عام 2026 على أولويتين رئيسيتين: دعم أنشطة ما بعد التنفيذ للمعايير 43-46 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، اعتبارا من 1 يناير/كانون الثاني 2025؛ وتنفيذ المعيار 47 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بشأن الإيرادات والمعيار 48 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بشأن نفقات التحويل، اعتبارا من 1 يناير/كانون الثاني 2026. ومن المتوقع أن يكون لهذه المعايير الجديدة آثار كبيرة على العمليات الأساسية للبرنامج، ولا سيما في مجالات المحاسبة الخاصة بالمساهمات والاعتراف بنفقات التحويل. وسيتبع التنفيذ نهجا يتكون من أربع مراحل: الانتهاء من وضع السياسات، وتصميم النظم والعمليات، والتطوير وإدارة التغيير، والإطلاق على المستوى المؤسسي مع دعم ما بعد التنفيذ.

الإنجازات في عام 2026

الجدول (م)-ثالثا-12: الميزانية بحسب الإنجاز لعام 2026 (مليون دولار أمريكي)	
الإنجازات	2026
1- استعراض المعايير 43-46 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وتنفيذها بالكامل في الكشف المالية المراجعة لعام 2025	0.47
2- استعراض المعيارين 47-48 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وتنفيذهما بالكامل في الكشف المالية المراجعة لعام 2026	2.60
المجموع	3.07

الإنجاز 1: استعراض المعايير 43-46 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وتنفيذها بالكامل في الكشف المالية المراجعة لعام 2025

65- يهدف هذا الإنجاز إلى ضمان جاهزية البرنامج للامتثال الكامل للمعايير 43-46 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بحلول نهاية عام 2025. وبالنسبة للمعيار 43 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، أكمل البرنامج استعراضا شاملا للاتفاقات المتعلقة بالإيجارات، وأنشأ عمليات لجمع البيانات، وبدأ تحديث النظم والإجراءات. وقُدمت توجيهات تقنية وتدريب لدعم التطبيق المتسق للمعيار على نطاق المقر والمكاتب الميدانية. ويجري حاليا وضع اللمسات الأخيرة على المعالجات المحاسبية لإعادة بيان أرصدة عام 2025 والإبلاغ عنها.

66- وبالنسبة للمعايير 44-46 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، أجريت تقييمات الأثر. وتبين أن قابلية تطبيق المعيار 44 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام محدودة بالنسبة للبرنامج. وفي ما يتعلق بالمعيارين 45 و46 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، فقد أنجز العمل الأساسي لدعم متطلبات الإفصاح والقياس المستقبلية. وأُرسلت الحصائل الرئيسية إلى مراجع الحسابات الخارجي، ومن المتوقع أن تحقق جميع المكاتب المواءمة مع المعايير الجديدة بحلول نهاية العام. وفي حين أنه من المتوقع أن يقترب الإنجاز من الانتهاء بحلول نهاية عام 2025، فإنه من المتوقع إجراء تعديلات طفيفة بعد التنفيذ في عام 2026 وستتم تغطيتها من الجزء المتبقي من ميزانية عام 2025 للمبادرة المؤسسية الحاسمة.

الإنجاز 2: استعراض المعيارين 47-48 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وتنفيذهما بالكامل في الكشوف المالية المراجعة لعام 2026

67- الهدف من هذا الإنجاز هو التحضير لتطبيق المعيارين 47 و48 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بحلول عام 2026. وكنقطة انطلاق، ستراجع الاتفاقات مع الجهات المانحة الرئيسية ومقدمي الخدمات والشركاء المتعاونين لتقييم كيفية تبيان البنود الأساسية للمعيار 47 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في تربيئات البرنامج. وسيتم تصنيف الاتفاقات بطرق تسهم في إرشاد المعالجة المحاسبية المستقبلية. ومن المتوقع حدوث تغييرات كبيرة في سياسات الاعتراف بالإيرادات، مما يتطلب تعديلات في النظم لجمع البيانات اللازمة.

68- وبالنسبة للمعيار 48 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، من المتوقع أن يكون الأثر الرئيسي على الاعتراف بنفقات توزيعات الأغذية، والتي ستنقل إلى نقطة التسليم للمستفيدين. وقد بدأ العمل على الامتثال لهذا الشرط بالفعل، بالتنسيق مع المبادرات ذات الصلة. وستتخذ خطوات لضمان الوصول إلى الاتفاقات الموقعة، وسيبدأ تحديث توجيهات السياسات لدعم الامتثال.

مؤشرات الأداء الرئيسية

الجدول (م)-ثالثا-13: مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب الإنجاز		
مؤشر الأداء الرئيسي	خط الأساس	هدف عام 2026
الإنجاز 1: استعراض المعايير 43-46 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وتنفيذها بالكامل في الكشوف المالية المراجعة لعام 2025		
عدد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام الجديدة التي تم استعراضها واعتمادها*	4	غير متاح*
الإنجاز 2: استعراض المعيارين 47-48 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وتنفيذهما بالكامل في الكشوف المالية المراجعة لعام 2026		
عدد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام الجديدة التي تم استعراضها واعتمادها	غير متاح	2

* سيتم إجراء تعديلات ما بعد التنفيذ فقط، نظرا لتحقيق مؤشر الأداء الرئيسي بالكامل في عام 2025.

تموضع البرنامج لإطلاق العنان للتمويل المتنوع

الموجز			
الإدارة/الشعبة الرئيسية	خدمات تنسيق الشراكات	تمويل يستدعي موافقة المجلس	لا يلزم تمويل جديد
الشعب المشاركة في عام 2026	مكتب الاتصالات ووسائل الإعلام، وشعبة البلدان الشريكة على المستوى العالمي، وشعبة رئيس الشؤون المالية	مدة المبادرة المؤسسية الحاسمة	2025-2027 ⁹
الصلة بنتائج الإدارة		نتيجة الإدارة 2: خدمات أعمال متممة بالكفاءة والفعالية وقائمة على الأدلة (9 في المائة) نتيجة الإدارة 3: الاستفادة من الدعوة والتواصل من أجل فعالية التمويل والشراكات (91 في المائة)	

⁹ المدة المقترحة للمبادرة المؤسسية الحاسمة هي ثلاث سنوات، إذ إن الكثير من الشراكات التي تهدف إلى تأمينها ستتطلب فترات طويلة لإعداد المقترحات. وهذا الإطار الزمني الطويل نسبيا سيُمكن البرنامج من إقامة وتطوير وهيكلة شراكات جديدة متعددة القطاعات، مما يؤدي إلى زيادة أثر برامجه.

لمحة عامة والتقدم المحرز حتى تاريخه

69- تعالج هذه المبادرة اعتماد البرنامج المستمر على عدد محدود من الجهات المانحة ونماذج التمويل التقليدية، وذلك عن طريق تمكين المكاتب القطرية من تنويع مصادر مواردها والحصول على تمويل مواضيعي. وهي تعزز القدرة على المستوى الميداني على تحديد شراكات جديدة ومبتكرة والسعي إلى إقامتها، بما في ذلك من خلال تقديم دعم مصمم خصيصا لصياغة خطط لتدبير الموارد وعروض القيمة، والمشاركة في طرائق مثل مبادلة الديون. وستعزز الاتصالات الاستراتيجية وإشراك الجهات المانحة على المستويين القطري والإقليمي تموضع البرنامج في المجالات المواضيعية الرئيسية. ومن خلال توفير التوجيه المؤسسي وتوسيع نطاق رسم خرائط الجهات المانحة، تيسر المبادرة تعبئة الموارد المتعددة القطاعات، وتدعم إرساء شراكات مستدامة واعية بالمخاطر، تتواءم مع الأولويات الوطنية والأهداف الاستراتيجية للبرنامج.

70- وحتى منتصف عام 2025، دعمت أفرقة من المقر المكاتب القطرية في إعداد مقترحات ومذكرات مفاهيمية تغطي فرص التمويل الثنائي. وتم تدريب أكثر من 55 موظفا في الميدان على تنويع التمويل من خلال دورة مصممة خصيصا بالاشتراك مع كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة. وانتهى البرنامج من إعداد توجيهاته المؤسسية بشأن الحصول على التمويل المناخي، ووضع نهجا موحدا لإشراك أكثر من 30 جهة مانحة ومؤسسة تمويل. وتم توسيع قنوات الاستثمار لتشمل أكثر من 60 مكتبا قطريا، وتم تحديد الحاجة إلى تمويل بقيمة 1.5 مليار دولار أمريكي للعمل الاستباقي والعمل المتعلق بالقدرة على الصمود والتكيف. وقد مكّن التعاون المنظم مع آليات التمويل المناخي الناشئة المكاتب القطرية التجريبية من التمويز بشكل يؤهلها للحصول على تمويل مواضيعي للسياقات الهشة والمعرضة لمخاطر تغير المناخ.

71- وأجري تقييم شامل للاحتياجات لإرشاد تصميم خطط اتصالات مصممة خصيصا لدعم تواصل المكاتب القطرية مع الشركاء الحاليين والمحتملين. واستنادا إلى هذه الخطط، وضعت رسائل ومنتجات اتصالات مستهدفة، ولا سيما للمكاتب القطرية في مناطق أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وشرق وجنوب أفريقيا. كما بدأ التواصل مع مؤثرين في ثلاث مناطق بهدف تسليط الضوء على أثر البرنامج في بلدان مختارة وفي أسواق الجهات المانحة المحتملة المحددة.

مكاسب الكفاءة والعائد على الاستثمار

72- من المتوقع أن تحقق المبادرة المؤسسية الحاسمة عائدا قويا على الاستثمار من خلال دعم مستهدف ومحدد زمنيا لإعداد مقترحات التمويل. وقد ساهم هذا الدعم حتى الآن في إعداد مقترحات بتمويل إجمالي قدره 220 مليون دولار أمريكي، ومن المتوقع الحصول على حوالي 140 مليون دولار أمريكي بحلول أوائل عام 2027. ويستهدف عدد من المقترحات تدفقات تمويل ناشئة ومعقدة، بما في ذلك التمويل المناخي والتمويل المبتكر، والتي تخضع لإجراءات موافقة مطولة ومهل زمنية غير مؤكدة. وفي حين أن هذا يقيد القدرة على إجراء توقعات دقيقة، فإن القيمة المضافة للمبادرة المؤسسية الحاسمة واضحة، إذ لما كان إعداد وتقديم المقترحات ممكنا لولا دعم الموظفين المتفانين.

73- ولضمان نهج تحولي، تعزز المبادرة المؤسسية الحاسمة قدرات الموظفين في المكاتب القطرية من خلال تدريب الأفرقة على إعداد مقترحات عالية الجودة تفي بمتطلبات الشركاء، والاستفادة من أدوات الذكاء الاصطناعي لتحقيق كفاءة أكبر. وتركز المبادرة المؤسسية الحاسمة أيضا على بناء علاقات طويلة الأمد مع الجهات المانحة من خلال تعزيز المشاركة الاستراتيجية وتحديد موضع البرنامج كشريك موثوق في مجالي التمويل المبتكر والعمل المناخي. وتساعد النماذج الموحدة والتوجيهات المنظمة على إضفاء الطابع المؤسسي على أفضل الممارسات، مما يمكن المكاتب القطرية من المواءمة مع توقعات الجهات المانحة بفعالية أكبر وتوسيع نطاق فرص التمويل المتاحة لها. ومن خلال إدماج هذه النهج في النظم القائمة، يتوقع أن تقلل المبادرة المؤسسية الحاسمة الاعتماد الطويل الأمد على الدعم المخصص، وأن تخفض التكاليف الإجمالية لمعاملات جمع الأموال، مما يساهم في تحقيق مكاسب مستدامة في الكفاءة على مستوى مبادرات الخطط الاستراتيجية القطرية ومصادر التمويل المؤسسية.

الجدول (م)-ثالثا-14: الميزانية بحسب الإنجاز، 2026-2027 (مليون دولار أمريكي)			
الإنجاز	2026	2027	المجموع
1- تحديد الشركاء الجدد أو المتنوعين والعمل معهم والحصول على تمويل منهم	1.58	0.50	2.08
2- تحديد موضع البرنامج بوصفه الشريك المفضل لفرص التمويل المتنوعة من خلال أنشطة الاتصالات المتعددة الطبقات ودعم الزملاء في العمليات القطرية	0.50	0.50	1.00
3- تمكين المكاتب القطرية للسعي إلى إقامة شراكات جديدة لتعبئة الموارد المتعددة القطاعات	0.20	0.10	0.30
المجموع	2.28	1.10	3.38

الإنجاز 1: تحديد الشركاء الجدد أو المتنوعين والعمل معهم والحصول على تمويل منهم

74- استنادا إلى التقدم المحرز في عام 2025 بتقديم مذكرات مفاهيمية لفرص التمويل الثنائي المستهدف، واسترشادا بتعقيبات الجهات المانحة المعنية، من المتوقع تقديم مقترحات كاملة في عام 2026. وستركز الجهود أيضا على تفعيل التوجيهات المتعلقة بالحصول على التمويل المناخي من خلال التدريب المستهدف، والأدوات العملية، ورسم خرائط الشركاء المعززة بهدف تعزيز قدرات المكاتب القطرية. وسيشمل الدعم تصميم برامج مشتركة مع الحكومات الوطنية، وإعداد مقترحات عالية الجودة تتواءم مع فرص التمويل الرئيسية. وستمنح الأولوية للمكاتب القطرية بناء على مشهد التمويل المتغير، مع توفير دعم مصمم خصيصا للتعامل مع الشركاء وإعداد المقترحات. وسيتم توسيع نطاق التدريب عبر البرنامج، وسيتم استعراض أي حواجز مؤسسية أو سياسية تعيق تنويع الشراكات والتصدي لها.

الإنجاز 2: تحديد موضع البرنامج بوصفه الشريك المفضل لفرص التمويل المتنوعة من خلال أنشطة الاتصالات المتعددة الطبقات ودعم الزملاء في العمليات القطرية

75- تطلعا لعام 2026، سيواصل فريق المقر تقديم الدعم لتطوير المحتوى المواضيعي ذي الصلة والقدرة على سرد القصص في جميع المناطق، وتوسيع نطاق المشاركة مع المؤثرين، وتعزيز الجهود للتعامل مع وسائل الإعلام وزيادة بروز صورة البرنامج من أجل تعزيز مكانة المنظمة، مع مراعاة أي مخاطر تتعلق بالسمعة.

الإنجاز 3: تمكين المكاتب القطرية للسعي إلى إقامة شراكات جديدة لتعبئة الموارد المتعددة القطاعات

76- يهدف الإنجاز 3 إلى تمكين المكاتب القطرية من السعي لبناء شراكات جديدة متعددة القطاعات من خلال توسيع نطاق خارطة الجهات المانحة والشركاء الحالية لتشمل معلومات ومقاييس لرسم خرائط للشركاء في مجال تعبئة الموارد المتعددة القطاعات، وذلك لإدماجها في نظم البرنامج الحالية. وفي عام 2026، سيعزز البرنامج دعمه للمكاتب القطرية في هيكلة وتأمين حلول تمويل مبتكر تطلق العنان لمصادر تمويل جديدة تتواءم مع الأولويات الوطنية والأهداف الاستراتيجية للبرنامج. وسينتقل التركيز إلى التطبيق العملي لهذه الأدوات على المستوى القطري، وتوسيع نطاق المساعدة التقنية، ورسم خارطة الشركاء، و"التوفيق" الذي يسهل تصميم حلول تمويل مخصصة للسياق والتفاوض بشأنها. وسيغطي الدعم الاستشاري آليات مثل التمويل والضمانات القائمة على النتائج، بينما سيتم تعزيز النظم الداخلية لتتبع المعاملات والتعلم منها. وستعطي المبادرة الأولوية لتعزيز القدرات والدعم العملي، ومن المتوقع تحقق ثلاث فرص على الأقل لمبادلة الديون، والاستفادة من الشراكات مع الجهات الخيرية والقطاع العام للمشاركة في إنشاء هياكل تمويل عالية الأثر في مجالات مثل مبادرات الوجبات المدرسية والتغذية والقدرة على الصمود في وجه تغير المناخ.

الجدول (م)-ثالثا-15: مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب الإنجاز			
مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	هدف عام 2026	هدف عام 2027
الإنجاز 1: تحديد الشركاء الجدد أو المتنوعين والعمل معهم والحصول على تمويل منهم			
النسبة المئوية للزيادة في عدد المكاتب القطرية التي تواصلت مع شركاء جدد أو خططت لأنواع جديدة من الشراكات	0 في المائة*	50 في المائة	75 في المائة
النسبة المئوية للزيادة في عدد المكاتب القطرية التي قامت بتنويع مصادر التمويل	0 في المائة*	20 في المائة	30 في المائة
الإنجاز 2: تحديد موضع البرنامج بوصفه الشريك المفضل لفرص التمويل المتنوعة من خلال أنشطة الاتصالات المتعددة الطبقات ودعم الزملاء في العمليات القطرية			
عدد مبادرات الاتصالات التي اضطلعت بها المكاتب القطرية لتمكين التوضع الذي يتيح الحصول على تمويل متنوع.	10	15	20
الإنجاز 3: تمكين المكاتب القطرية للسعي إلى إقامة شراكات جديدة لتعبئة الموارد المتعددة القطاعات			
عدد المكاتب القطرية الحاصلة على دعم في تصميم أو تنفيذ معاملات التمويل المبتكر (على سبيل المثال، مبادلات الديون، والتمويل المختلط، والسندات المواضيعية)	5	20 (تراكمي)	35 (تراكمي)
عدد موظفي المكاتب القطرية المدربين أو الحاصلين على دعم بشكل مباشر بشأن أدوات ومنهجيات التمويل المبتكر (على سبيل المثال، مبادلات الديون، والتمويل المختلط، والسندات المواضيعية)	10	65 (تراكمي)	100 (تراكمي)

* يتتبع مؤشر الأداء الرئيسي هذا عدد المكاتب القطرية التي استحدثت فرصتين على الأقل، كل منهما بقيمة 0.5 مليون دولار أمريكي أو أكثر، مع جهات مانحة جديدة. وفي عام 2024، استوفى 40 مكتباً قطرياً هذا المعيار، مما شكل خط الأساس لمؤشر الأداء الرئيسي لتتبع التقدم المحرز في السنوات اللاحقة.

** يتتبع مؤشر الأداء الرئيسي هذا عدد المكاتب القطرية التي تلقت تمويلاً من جهات مانحة جديدة بنسبة 10 في المائة أو أكثر من إجمالي مساهماتها خلال الفترة. وفي عام 2024، استوفى 31 مكتباً قطرياً هذا المعيار، مما شكل خط الأساس لمؤشر الأداء الرئيسي لتتبع التقدم المحرز في السنوات اللاحقة.

الملحق الرابع

الاستثمار في جمع الأموال من الأفراد

الخلفية – لماذا الاستثمار في جمع الأموال من الأفراد؟

- 1- في عام 2025، تواصل الاحتياجات الإنسانية الارتفاع في حين ينخفض التمويل الحكومي. وقد دفع هذا الاتساع في الفجوة البرنامج ومنظمات إنسانية أخرى إلى تقليص المساعدات والتركيز على الاستجابة للأزمات الأكثر إلحاحاً. وفي هذا السياق، تزداد أهمية الدعم المقدم من القطاع الخاص، ولا سيما من الأفراد. وتوفر مساهمات الأفراد تمويلاً مرناً حاسماً للأهمية يمكن البرنامج من الاستجابة حيثما تكون الاحتياجات أشد، والحفاظ على العمليات الحاسمة في بيئة تمويل محفوفة بالتحديات. ولمواصلة تسخير إمكانات جمع الأموال من الأفراد، يلزم استثمار بقيمة 20 مليون دولار أمريكي لعام 2026 باعتباره الشريحة الثانية من استثمار متعدد السنوات بقيمة 100 مليون دولار أمريكي للفترة من 2025 إلى 2030.
- 2- ويمثل الاستثمار في جمع الأموال من الأفراد تحولاً استراتيجياً رئيسياً للبرنامج، إذ يمكن المنظمة من تنويع قاعدة جهاتها المانحة وزيادة نسبة التمويل المرن الذي تتلقاه. وتبلغ نسبة مساهمات الأفراد المرنة بالكامل 30 في المائة، وهي نسبة أعلى من نسبة المساهمات المقدمة من الجهات المانحة التقليدية للبرنامج.¹ وسيدعم هذا الاستثمار أيضاً تسريع إنتاج مواد إعلامية ديناميكية من عمليات البرنامج الميدانية، مما يساعد على توفير سرديات أكثر جاذبية للجهات المانحة المحتملة. ويوفر جمع الأموال من الأفراد مصدر إيرادات مستقر نسبياً ويمكن التنبؤ به، ولا سيما من خلال التبرعات المنتظمة، التي تكون أقل عرضة للتقلبات السياسية أو قيود الميزانية مقارنة بالتمويل المقدم من مؤسسات. ومع وجود بنية تحتية قابلة للتوسيع قائمة على "الأدوات الرقمية أولاً" وإمكانية الوصول إلى سوق عالمية لم تُستغل إلى حد بعيد بعد، يوفر جمع الأموال من الأفراد مرونة عالية وإمكانات قوية للنمو، مما يمكن البرنامج من الاستجابة بفعالية أكبر للاحتياجات الناشئة.
- 3- ويمثل التمويل المقدم من الأفراد وكيانات القطاع الخاص في جميع أنحاء العالم جزءاً متزايداً من إجمالي التمويل الذي تجمعته المنظمات في القطاعين الإنساني والإنمائي. فبالنسبة للبرنامج ونظرائه،² ساهم الأفراد بما مجموعه 11.5 مليار دولار أمريكي في عام 2024، أي ما يعادل 60 في المائة من إجمالي الإيرادات من القطاع الخاص. وعلى الرغم من هذا النمو القياسي، يشكل جمع الأموال من الأفراد في البرنامج سوى 1.3 في المائة من إجمالي سوق تبرعات الأفراد، مما يعني أن هناك إمكانية كبيرة لتحقيق مزيد من النمو.
- 4- واستثمر البرنامج منذ عام 2020 في بناء نموذج فريد لجمع الأموال مباشرة من الجمهور، باستخدام القنوات الرقمية أساساً. ويتسم هذا النموذج بالقدرة على تعبئة ما يصل إلى 1.3 مليار دولار أمريكي في الفترة بين عامي 2025 و2030، شريطة تأمين استثمارات إضافية.
- 5- ومن خلال أول استثمار قدره 20 مليون دولار أمريكي لعام 2025، يعزز البرنامج جهوده لتوسيع قاعدة الجهات المانحة المنظمة من الداعمين الذين سيفرون للبرنامج إيرادات موثوقة سنة بعد أخرى. ويؤسس التوسع في أسواق جديدة وقنوات جديدة – من خلال الإعلانات التلفزيونية، وتجريب جمع الأموال مباشرة في خمس أسواق، والتسويق عن طريق الهاتف – لقاعدة كبيرة من الداعمين الذين يفرون إيرادات مرنة ومستدامة. وفي إطار هذه الاستراتيجية، نجح البرنامج في تأمين مساحات إعلانية مجانية من منصات إعلانية كبرى، مما ضاعف بدوره جهودته للتواصل والتوعية من دون أي تكلفة إضافية. ويمضي البرنامج في المسار الصحيح نحو تحقيق المستوى المستهدف المحدد بمبلغ 138 مليون دولار أمريكي في مقترح الاستثمار لعام 2025.
- 6- وسيستخدم الاستثمار الثاني البالغ 20 مليون دولار أمريكي أساساً لزيادة حضور البرنامج في القنوات الرقمية والقنوات التقليدية القائمة - قنوات التواصل الاجتماعي الرائدة، والإعلانات التلفزيونية، وجمع الأموال المباشرة في الأسواق ذات العائدات الأعلى،

¹ البرنامج. 2025. التمويل المرن لعام 2024: التقرير السنوي عن تأثير الموارد المرنة.

² بيانات من المنتدى الدولي لقيادات جمع التبرعات، وهو مجموعة تضم 18 منظمة دولية عاملة في القطاعين الإنساني والإنمائي.

والتسويق عن طريق الهاتف – مع التوسع في أسواق جديدة، وتحقيق المستوى الأمثل لتطبيق الأجهزة المحمولة وتجربة الداعمين الذي يستخدمون شبكة الإنترنت. وسيتيح هذا الاستثمار أيضا للبرنامج زيادة شراكاته مع الجمعيات الوطنية، والعمل على تأمين أدوار أقوى في الأسواق الكبيرة، وتوسيع نطاق مشاركته مع الجهات الخيرية.

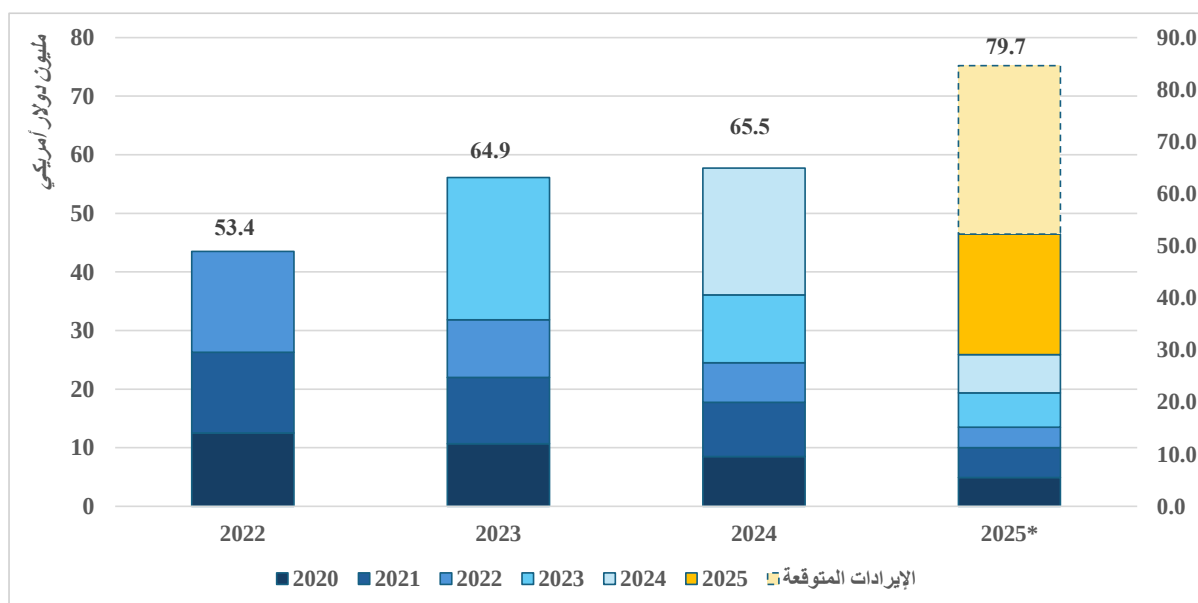
7- وفي النصف الأول من عام 2025، أجرت شركة Bain & Company الاستشارية استعراضا مجانيا للاستراتيجية الحالية لجمع الأموال. وأشار الاستعراض إلى أن توقعات الإيرادات التي وضعتها شركة Bain كانت متماشية مع طموح البرنامج المتمثل في تحقيق إيرادات تراكمية قدره 1.3 مليار دولار أمريكي من خلال تبرعات الأفراد بحلول عام 2030. وأظهر التوسع في عام 2025 أن هناك إمكانات كبيرة غير مستغلة بعد، ولا سيما من خلال زيادة التواجد على القنوات الرقمية.

توقعات الإيرادات وأدائها

8- يُظهر أداء البرنامج في جمع الأموال من الأفراد في عام 2025 نموا قويا ومجالا كبيرا لمزيد من التنمية. فيحلول نهاية عام 2025، أسفرت جهود جمع الأموال من الأفراد عن إيرادات بلغت 69 مليون دولار أمريكي، ما وضع البرنامج على مسار قوي لتحقيق المستوى المستهدف المحدد بمبلغ 138 مليون دولار أمريكي لعام 2025.

9- وبعد استقطاب الداعم، تزداد "قيمتها الدائمة" - أي المساهمة التراكمية التي يقدمها سنة بعد سنة خلال فترة ارتباطه بالبرنامج. ويقتصر تكبد تكاليف الاستقطاب على السنة الأولى، مما يسفر عن عائدات إجمالية أعلى مقارنة بالتبرعات التي تقدم لمرة واحدة. ويقدم المتبرع المنتظم خلال ثلاث سنوات ما متوسطه 421 دولارا أمريكيا، أي أكثر من أربعة أضعاف 100 دولار أمريكي التي يقدمها المتبرع لمرة واحدة. وتستمر القيمة التراكمية للداعمين المنتظمين في الارتفاع طوال فترة ارتباطهم بالبرنامج، كما هو موضح في الشكل (م)-رابعاً-1. ويبين الشكل كيف استمرت مجموعات الداعمين في الفترة بين عامي 2020 إلى 2025 في التبرع لسنوات بعد المشاركة الأولى. وتشمل البيانات إيرادات البرنامج فقط، ولكن يلاحظ نمط مماثل في منظمات أصدقاء البرنامج. وتشمل بيانات عام 2025 الإيرادات المتوقعة من التبرعات حتى نهاية السنة.

الشكل (م)-رابعاً-1: إيرادات البرنامج من جمع الأموال من الأفراد، باستثناء منظمات الأصدقاء، بحسب مجموعة الداعمين المستقبين، 2025-2022 (بملايين الدولارات الأمريكية)



*بيانات عام 2025 غير مكتملة.

نهج البرنامج في إنشاء برنامج ناجح ومستدام

10- سيجري الحفاظ على نمو برنامج جمع الأموال من الأفراد من خلال نهج إعادة الاستثمار، حيث يُعاد استثمار جزء من الأموال المجمعة من الأفراد في أنشطة جمع الأموال في المستقبل.

11- يخصص البرنامج ما يتراوح بين 5 و29 في المائة من كل تبرّع من تبرّعات الأفراد لتغطية مصروفات التسويق والمصروفات التشغيلية في المستقبل. ونظرا لزيادة الإيرادات من جمع الأموال من الأفراد، من المتوقع أن تزداد الأموال المتاحة لإعادة الاستثمار كل عام في الفترة بين عامي 2025 و2030، من 103 ملايين دولار أمريكي في حالة عدم توافر استثمارات إضافية، إلى 217 مليون دولار أمريكي إذا تحققت الاستثمارات الإضافية المتوقعة. وينشأ عن ذلك تأثير مُضاعف، إذ لا تقتصر كل مساهمة على دعم العمليات الفورية فحسب، بل تسهم أيضا في استقطاب داعمين جدد.

الميزانية

12- سيُخصّص معظم مبلغ الاستثمار المطلوب، وهو 20 مليون دولار أمريكي، لتعزيز النموذج الرقمي العالمي الذي أثبتت فعاليته من خلال نشر إعلانات في البلدان الرئيسية وبسبع لغات مختلفة، مع التركيز على استقطاب داعمين منتظمين. وسيتم استخدام جزء صغير من الاستثمار لتحقيق الاستخدام الأمثل للأدوات والتكنولوجيا اللازمة لجمع الأموال وتوسيع الشراكات.

13- وبحلول نهاية يوليو/تموز 2025، كان قد تمّ استخدام 97 في المائة من المبلغ المخصص لعام 2025، وهو 20 مليون دولار أمريكي. وبشكل إجمالي، أنفق البرنامج ما مجموعه 23 مليون دولار أمريكي، بما في ذلك أموال إعادة الاستثمار، بحلول يوليو/تموز 2025. وفي الفترة بين عامي 2020 و2024، استثمر البرنامج ما مجموعه 122 مليون دولار أمريكي وحقق إيرادات قدرها 463 مليون دولار أمريكي للبرنامج، ويمثل ذلك عائدا كبيرا على الاستثمار.

الجدول (م-رابع-1: لمحة عامة عن الميزانية للفترة 2025-2030 (بملايين الدولارات الأمريكية)						
2030	2029	2028	2027	2026	2025	
10	15	15	20	20	20	الاستثمار من الجزء غير المخصص من الصندوق العام
52	47	38	31	26	22	إعادة الاستثمار (الإيرادات المحتفظ بها)
62	62	53	51	46	43*	التمويل الإجمالي المتاح
49	49	41	39	35	32	ميزانية الأسواق والقنوات، بما في ذلك وسائل الإعلام
2	2	2	2	2	2	ميزانية التكنولوجيا
11	11	10	10	9	9	الميزانية التشغيلية
62	62	53	51	46	43	الميزانية الإجمالية

ميزانية الأسواق والقنوات: تغطي أساسا تكاليف وسائل الإعلام – الإعلانات في وسائل التواصل الاجتماعي، والإعلانات التلفزيونية، والقنوات المباشرة (وجها لوجه)، وتكاليف الوكالات المسؤولة عن نشر الإعلانات في بعض وسائل الإعلام.

ميزانية التكنولوجيا: تغطي التكنولوجيا المستخدمة في تطبيقات الأجهزة المحمولة ومنصات التبرّع عن طريق شبكة الإنترنت.

الميزانية التشغيلية: تغطي أساسا تكاليف الموظفين والتكاليف ذات الصلة التي تسهم في استقطاب المانحين واستبقائهم.

* تشمل وفورات من السنوات السابقة.

الاستثمارات من الجزء غير المخصص من الصندوق العام للفترة 2025-2030 هي استثمارات إرشادية مرهونة بالأداء وتوافر التمويل.

العائد على الاستثمار

14- في عام 2024، بلغت حصيلّة جمع الأموال من الأفراد 116 مليون دولار أمريكي، خُصص منها 21 مليون دولار أمريكي لبرنامج جمع الأموال، بما في ذلك الاستثمارات في وسائل الإعلام والبنية التحتية وتكاليف كشوف الرواتب.

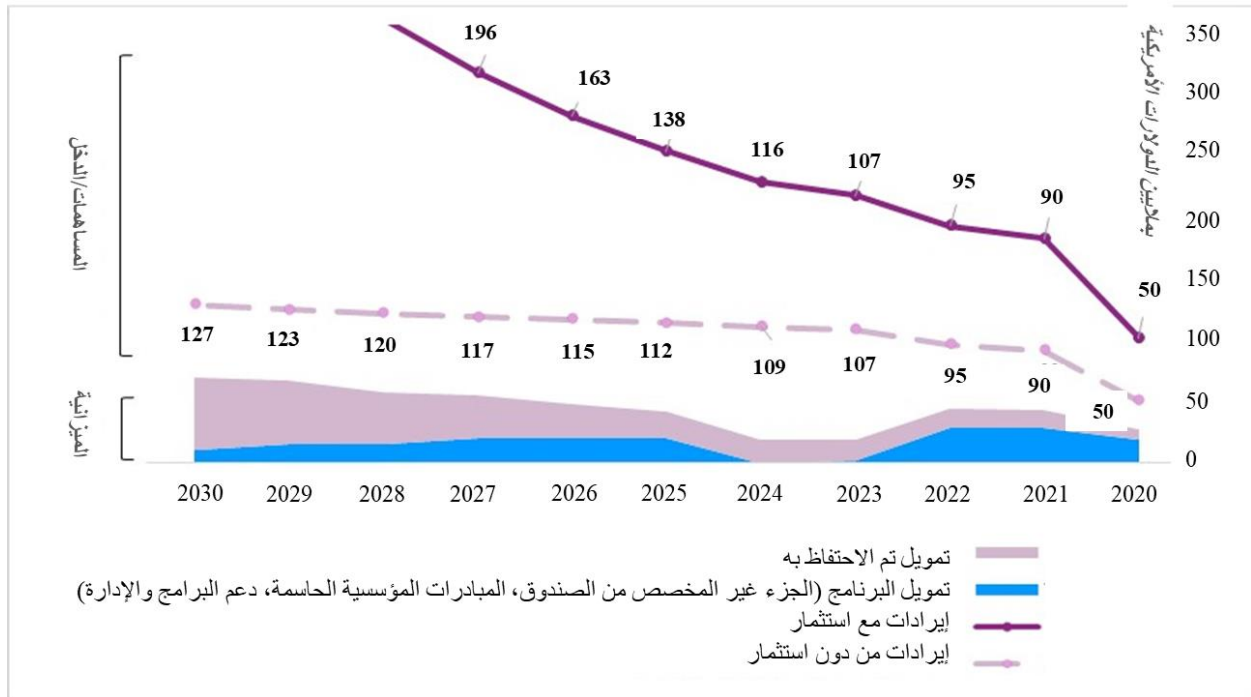
15- وفي غياب أي استثمارات إضافية، يُتوقع أن يدرّ نموذج جمع الأموال من الأفراد ما مجموعه 714 مليون دولار أمريكي في الفترة بين عامي 2025 و2030. وأثناء هذه الفترة، سيكون قد خُصّص مبلغ 103 ملايين دولار أمريكي لإعادة الاستثمار في برنامج جمع الأموال.

16- ومع استثمار قدره 100 مليون دولار أمريكي خلال الفترة نفسها، جرى صرف 20 مليون دولار منها في عام 2025 ويُطلب 20 مليون دولار لعام 2026، واستنادا إلى نتائج المرحلة السابقة من برنامج جمع الأموال من الأفراد والنصف الأول من استثمار عام 2025، من المتوقع أن يتولّد مبلغ إضافي قدره 602 مليون دولار أمريكي، ليرتفع مجموع الإيرادات إلى

1.3 مليار دولار أمريكي. ومع استثمار 100 مليون دولار أمريكي في جمع الأموال من الأفراد، يُتوقع أن يستقر تدفق الإيرادات للبرنامج عند نحو 300 مليون دولار أمريكي سنوياً.

الشكل (م)-رابعاً-2: برنامج جمع الأموال من الأفراد:

الآثار المتوقعة لزيادة الاستثمار مقابل عدم الاستثمار، 2030-2020



كيف يمكن قياس النجاح؟

17- تُركّز مؤشرات الأداء الرئيسية للبرنامج في ما يتعلق ببرنامج جمع الأموال من الأفراد على إجمالي الأموال التي تجمع سنوياً. وتعد هذه المقاييس حاسمة لتقييم فعالية جهود البرنامج في جمع الأموال وتوسيع قاعدة داعميه. ومن المتوقع أن يسفر استثمار 20 مليون دولار أمريكي، إلى جانب مبالغ إعادة الاستثمار، عن إيرادات إجمالية قدرها 163 مليون دولار أمريكي في عام 2026، مع زيادات على النحو الموضح في الشكل (م)-رابعاً-2.

واعتباراً من 31 تموز/يوليو 2025، تمكن البرنامج من استقطاب أكثر من 64 000 متبرّع منتظم من أصل الهدف المنشود وهو 82 000 متبرّع في عام 2025، مما عزّز الأساس للحفاظ على استمرارية الإيرادات ومرونتها. ويتمثل الهدف الطويل الأجل في زيادة حصة الإيرادات المتحصل عليها من المتبرّعين المنتظمين من 37 في المائة في عام 2025 إلى أكثر من 50 في المائة في عام 2028 وما بعده.

مؤشر الأداء الرئيسي الأول: إيرادات جمع الأموال - 163 مليون دولار أمريكي في عام 2026.

مؤشر الأداء الرئيسي الثاني: النسبة المئوية للتمويل المرن بالكامل - 30 في المائة.

الجدول (م)-رابعاً-2: برنامج جمع الأموال من الأفراد أهداف مؤشرات الأداء الرئيسية، 2030-2025						
2030	2029	2028	2027	2026	2025	مؤشر الأداء الرئيسي
304	279	236	196	163	138	الإيرادات من جمع الأموال من الأفراد (بملايين الدولارات الأمريكية)
30	30	30	30	30	30	النسبة المئوية للتمويل المرن بالكامل

ملخص التغييرات المقترحة على النظام المالي

النص الحالي	النص المقترح
المادة 1-1 من النظام المالي: تعاريف	
يُقصد بتعبير الاعتماد المبلغ الذي يعتمده المجلس لأغراض محددة، في إطار ميزانية دعم البرامج والإدارة لفترة مالية بعينها، ويمكن الدخول في التزامات نظيرة للأغراض المحددة في حدود المبلغ المعتمد.	يُقصد بتعبير الاعتماد المبلغ الذي يوافق عليه المجلس لأغراض محددة، في إطار ميزانية دعم البرامج والإدارة، أو لأنشطة أخرى لفترة محددة، ويمكن الدخول في التزامات نظيرة للأغراض المحددة في حدود المبلغ الموافق عليه.
يُقصد بتعبير بند الاعتمادات أكبر قسم فرعي من ميزانية دعم البرامج والإدارة ويخول المدير التنفيذي في حدوده، إجراء عمليات تحويل دون موافقة مسبقة من المجلس.	يُقصد بتعبير بند الاعتماد أكبر قسم فرعي من ميزانية دعم البرامج والإدارة ويخول المدير التنفيذي في حدوده إجراء عمليات تحويل من دون موافقة مسبقة من المجلس.
يُقصد بتعبير خطة الإدارة خطة العمل الشاملة لفترة الثلاث سنوات التي يقرها المجلس كل سنة على أساس متجدد، بما في ذلك النتائج المقررة ومؤشرات الإنجاز، إلى جانب ميزانية البرنامج السنوية.	يُقصد بتعبير خطة الإدارة خطة العمل الشاملة لفترة الثلاث سنوات التي تُقدّم إلى المجلس كل سنة على أساس متجدد، بما في ذلك الحصائل المقررة ومؤشرات الإنجاز، إلى جانب ميزانية البرنامج السنوية.
يُقصد بتعبير ميزانية دعم البرنامج والإدارة ذلك الجزء من ميزانية البرنامج المخصص للدعم غير المباشر لأنشطته.	يُقصد بتعبير ميزانية دعم البرامج والإدارة ذلك الجزء من ميزانية البرنامج الذي يخصصه المجلس لتوفير الدعم غير المباشر لأنشطة البرنامج.
	يُقصد بتعبير حساب تسوية دعم البرامج والإدارة حساب احتياطي أنشئ لتسجيل الفرق بين الإيرادات المتحققة من تكاليف الدعم غير المباشر والنفقات المتصلة بأنشطة دعم البرامج والإدارة.
يُقصد بتعبير ميزانية البرنامج الميزانية السنوية وهي عنصر من خطة الإدارة، التي يقرها المجلس كل سنة، والتي تبين تقديرات الموارد والإنفاق للبرامج والمشروعات والأنشطة وتتضمن ميزانية دعم البرامج والإدارة.	يُقصد بتعبير ميزانية البرنامج مجموع الأجزاء السنوية من ميزانية كل حافطة قطرية موافق عليها و/أو يتوقع تقديمها للموافقة عليها، للفترة المالية المعنية، بما في ذلك التكاليف التشغيلية وتكاليف الدعم ذات الصلة، وتشمل ميزانية دعم البرامج والإدارة.
المادة 1-9 من النظام المالي: يعدّ المدير التنفيذي خطة لإدارة ميزانية البرنامج للفترة المالية التالية، ويقدمها إلى اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية وإلى لجنة المالية طبقاً للنظام الأساسي للبرنامج.	المادة 1-9 من النظام المالي: يعدّ المدير التنفيذي خطة لإدارة ميزانية البرنامج للفترة المالية التالية، ويقدمها إلى اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية وإلى لجنة المالية طبقاً للنظام الأساسي للبرنامج.
المادة 2-9 من النظام المالي: يقدم المدير التنفيذي للمجلس، خلال دورته العادية الأخيرة في كل سنة تقويمية، خطة الإدارة، وكذلك تقارير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية ولجنة المالية بشأنها. وتوزّع خطة الإدارة على أعضاء المجلس في موعد يسبق انعقاد الدورة بثلاثين يوماً على الأقل.	المادة 2-9 من النظام المالي: يقدم المدير التنفيذي للمجلس، خلال دورته العادية الأخيرة في كل سنة تقويمية، خطة الإدارة المقترحة، وكذلك تقارير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية ولجنة المالية بشأنها. وتوزّع خطة الإدارة المقترحة على أعضاء المجلس في موعد يسبق انعقاد الدورة بثلاثين يوماً على الأقل.
المادة 3-9 من النظام المالي: تتضمن خطة الإدارة المقترحة تقديرات موارد وتكاليف كل فئة من فئات البرامج والاعتمادات الخاصة بخدمات دعم البرامج والإدارة في شكل بنود اعتمادات رئيسية منفصلة على النحو الذي يقرره المجلس.	المادة 3-9 من النظام المالي: تشمل خطة الإدارة المقترحة تقديرات المقدر لكل فئة من فئات البرامج، وتبين الاعتمادات المقترحة لأنشطة دعم البرامج والإدارة في بنود اعتمادات رئيسية منفصلة على النحو الذي يقرره المجلس.
المادة 4-9 من النظام المالي: تشمل خطة الإدارة ما يلي: (أ) الحصائل المقررة ومؤشرات الإنجاز؛ (ب) جداول مقارنة تبين ميزانية البرنامج الموافق عليها للفترة المالية الحالية والمقترحة للفترة المالية التالية. ويقدّم المدير التنفيذي أيضاً، لعلم المجلس، ما قد يطلبه المجلس أو يراه المدير التنفيذي مناسباً من بيانات إحصائية إرشادية ومعلومات وبيانات توضيحية وجداول الموظفين في ما يتعلق بفترة خطة الإدارة.	المادة 4-9 من النظام المالي: تشمل خطة الإدارة المقترحة ما يلي: (أ) النتائج المقررة ومؤشرات الإنجاز؛ (ب) جداول مقارنة تبين التقديرات المقترحة للفترة المالية التالية، وميزانية البرنامج والمجازة للفترة المالية الجارية، وميزانية البرنامج للفترة المالية الجارية بعد تعديلات وفقاً للإيرادات والنفقات الفعلية؛ (ج) البيانات الإحصائية، والمعلومات والبيانات التفسيرية، وقوائم الموظفين بما في ذلك تلك المتعلقة بالسنتين الثانية والثالثة من فترة خطة الإدارة، مما قد يطلبه المجلس أو يراه المدير التنفيذي ملائماً.
المادة 5-9 من النظام المالي: ينظر المجلس في خطة الإدارة وفي التقارير ذات الصلة الصادرة عن اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية ولجنة المالية، ويوافق على ميزانية البرنامج السنوية قبل بداية الفترة المالية التي تغطيها ميزانية البرنامج السنوية. ولا تشكل	المادة 5-9 من النظام المالي: ينظر المجلس في خطة الإدارة المقترحة وفي تقرير اللجنة الاستشارية ولجنة المالية بشأنها، ويعتمد خطة

النص الحالي	النص المقترح
الإدارة، بما فيها ميزانية البرنامج، قبل بداية الفترة المالية التي تغطيها ميزانية البرنامج.	الموافقة على ميزانية البرنامج موافقة على البرامج الفردية أو ميزانيات الحوافز القطرية ذات الصلة، التي تُقدم بصورة منفصل للموافقة عليها وتنقيحها وفقاً للمادة السادسة-2(ج) من النظام الأساسي وملحق اللائحة العامة. وتشمل ميزانية البرنامج الموافقات والتنقيحات المستقبلية لميزانيات الحوافز القطرية من دون الحاجة إلى اتخاذ أي إجراء آخر من المجلس.
المادة 6-9 من النظام المالي: يشكل اعتماد المجلس لخطة الإدارة، بما فيها الميزانية:	المادة 6-9 من النظام المالي: تشكل موافقة المجلس على ميزانية دعم البرامج والإدارة وأي اعتمادات أخرى، تفويضاً للمدير التنفيذي بتخصيص الأموال، وترصد المخصصات، والدخول في التزامات، وتسديد المدفوعات للأغراض التي صدرت الموافقة على ميزانية دعم البرامج والإدارة والاعتمادات الأخرى من أجلها، وذلك في حدود المبالغ الموافق عليها.
(أ) قبولاً من المجلس لبرنامج عمل البرنامج للفترة المالية اللاحقة وتصديقاً للمدير التنفيذي ليشروع في تنفيذ برنامج العمل؛ (ب) تصديقاً للمدير التنفيذي لتخصيص الأموال والترخيص بالحصص والدخول في التزامات وتسديد مدفوعات للأغراض التي أجازت الاعتمادات من أجلها على ألا يتجاوز ذلك حدود المبالغ المعتمدة.	المادة 7-9 من النظام المالي: للمدير التنفيذي أن يجري عمليات تحويل داخل كل بند من بنود الاعتمادات الرئيسية في ميزانية دعم البرامج والإدارة. ويجوز أيضاً للمدير التنفيذي أن يجري عمليات تحويل في ما بين بنود الاعتمادات، على ألا يخرج المبلغ الصافي المحوّل إلى أي بند أو منه خلال أي فترة مالية عن نسبة 5 في المائة من بند الاعتماد ذلك على النحو الذي يوافق عليه المجلس، أو عن أي حدود أخرى يحددها المجلس على وجه التحديد.
المادة 8-9 من النظام المالي: يجوز للمدير التنفيذي اقتراح إدخال تعديلات على خطة الإدارة، بما في ذلك ميزانية تكميلية للفترة المالية بصورة تتسق مع خطة الإدارة.	المادة 8-9 من النظام المالي: يجوز للمدير التنفيذي إدخال تعديلات على ميزانية دعم البرامج والإدارة والتي لا يتجاوز 25 في المائة من الجزء المتعلق بتكاليف الدعم غير المباشرة من الزيادة في إيرادات المساهمات المتوقعة للبرنامج خلال الفترة المالية، مخصصاً منها مبلغ أي عجز ممول في ميزانية دعم البرامج والإدارة صدرت الموافقة عليه لتلك الفترة؛ أو (ب) خفض النفقات بمبلغ لا يتجاوز 10 في المائة من ميزانية دعم البرامج والإدارة الموافق عليها، من خلال تدابير لتحقيق وفورات في التكاليف. وتتطلب جميع التغييرات التي تتجاوز هذه الحدود أن يقدم المدير التنفيذي ميزانية تكميلية مقترحة إلى المجلس للموافقة عليها، وخطة إدارة محدثة لينظر فيها. ويبلغ المجلس بجميع التعديلات التي يوافق عليها المدير التنفيذي.
المادة 9-9 من النظام المالي: تبقى الاعتمادات المخصصة للدمج البرامجي والإداري متاحة لمدة 12 شهراً عقب نهاية الفترة المالية ذات الصلة، للوفاء بالالتزامات القانونية المستحقة. وعند انتهاء فترة الاثني عشر شهراً، تعاد أية مبالغ متبقية من الاعتمادات إلى الحساب العام. وتشطب أية التزامات تبقى مستحقة عندئذ، أو تحمل على اعتمادات الفترة المالية الجارية.	المادة 9-9 من النظام المالي: تبقى الاعتمادات المخصصة لأنشطة دعم البرامج والإدارة متاحة لمدة 12 شهراً بعد نهاية الفترة المالية ذات الصلة، بالقدر اللازم للوفاء بأي التزامات قانونية مستحقة السداد. وعند انتهاء فترة الاثني عشر شهراً، يعاد الرصيد المتبقي من أي اعتماد من هذا القبيل إلى حساب تسوية دعم البرامج والإدارة. وتُلغى حينئذ أي التزامات غير مصفاة، أو تُقيد، في حالة بقائها غير مسددة، كالتزام مقابل اعتمادات الفترة المالية الجارية.
المادة 10-7 من النظام المالي: يجوز للمدير التنفيذي السحب من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة أو إضافة مبالغ إليه لمعالجة أي عجز أو فائض ناشئ عن: (أ) إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة التي تكون أقل أو أكثر مما هو مطلوب لتغطية نفقات دعم البرامج والإدارة؛ (ب) تباين التكاليف الفعلية للوظائف مقارنة بالمبالغ المقابلة المستخدمة في حساب ميزانية دعم البرامج والإدارة. وتتطلب جميع الاستخدامات الأخرى لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة موافقة المجلس التنفيذي.	المادة 10-7 من النظام المالي: يجوز للمدير التنفيذي السحب من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة أو إضافة مبالغ إليه لمعالجة أي عجز أو فائض ناشئ عن: (أ) إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة التي تكون أقل أو أكثر مما هو مطلوب لتغطية نفقات دعم البرامج والإدارة؛ (ب) تباين التكاليف الفعلية للوظائف مقارنة بالمبالغ المقابلة المستخدمة في حساب ميزانية دعم البرامج والإدارة. وتتطلب جميع الاستخدامات الأخرى لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة موافقة المجلس التنفيذي.
المادة 12-1 من النظام المالي: يضع المدير التنفيذي ضوابط للرقابة الداخلية، بما في ذلك المراجعة الداخلية والتحقق، لضمان استخدام موارد البرنامج بفعالية وكفاءة، والحفاظ على أصوله المادية. وتراعي	المادة 12-1 من النظام المالي: يضع المدير التنفيذي ضوابط للرقابة الداخلية، بما في ذلك المراجعة الداخلية والتحقق، لضمان استخدام موارد البرنامج بفعالية وكفاءة، ولصون أصوله. وتراعي هذه الضوابط

النص الحالي	النص المقترح
هذه الضوابط أفضل ممارسات الرقابة الداخلية المتبعة في الإدارات الحكومية وفي الشركات التجارية، وتضمن من بين أشياء أخرى:	أفضل الممارسات المتبعة في الإدارة الحكومية والتجارية، وتضمن، في جملة أمور، ما يلي:
(أ) أداء جميع المدفوعات بموجب القسائم المؤيدة أو غير ذلك من المستندات التي تبين أداء الخدمات أو تسلم البضائع وأنه لم يسبق الصرف مقابلها؛	(أ) أداء جميع المدفوعات بموجب مستندات صرف أو غيرها من المستندات التي تثبت استلام الخدمات أو السلع وأن قيمتها لم تسدد من قبل، باستثناء الحالات التي ينص فيها العقد صراحة على دفع مبالغ بالسلف أو دفعات مرحلية، بحسب ما تقتضي الممارسات التجارية المعتادة ومصالح البرنامج؛
(ب) سلامة إجراءات تسلم جميع موارد البرنامج وإيداعها والإنفاق منها؛	(ب) سلامة إجراءات تسلم جميع موارد البرنامج وحفظها والتصرف فيها؛
(ج) مطابقة الالتزامات والمصروفات للاعتمادات والحصص وغير ذلك من التفويضات المعتمدة حسب الحالة، من المجلس أو المدير التنفيذي.	(ج) تطابق النفقات والالتزامات مع الاعتمادات أو الحصص أو غير ذلك من التفويضات التي يوافق عليها، بحسب الحالة، المجلس أو المدير التنفيذي.

ملخص توصيات المراجعة ذات الصلة

أوصت المراجعة الخارجية للكشوف المالية لعام 2023¹ بأن يقوم البرنامج باستعراض وتحديث لائحته العامة ونظامه المالي، بهدف ضمان إبراز التعاريف والقرارات المتعلقة بالميزانية بدقة، وتوحيد العناصر الموزعة حالياً في عدة وثائق، بما في ذلك خطط الإدارة السابقة. يلخص الإطار 7-1 أدناه التوصيات ذات الصلة بتحديث النظام المالي، والتي نظر فيها البرنامج عند اقتراحه إدخال تعديلات على النظام المالي.

الإطار 7-1: توصيات المراجعة ذات الصلة

- **الفقرة 80:** ويوصي مراجع الحسابات الخارجي بأن يقوم البرنامج باستعراض التعاريف والقرارات المتعلقة بالميزانية على مستوى أدنى من اللائحة العامة والنظام المالي لمعرفة مدى الحاجة إلى تحويلها إلى لائحة عامة أو نظام مالي وتقديم مقترح بهذا الشأن إلى المجلس التنفيذي.
- **الفقرة 49:** ويوصي مراجع الحسابات الخارجي بأن يقوم البرنامج، تمثيلاً مع المادة 9-4 من النظام المالي، بتزويد المجلس التنفيذي بوثيقة واحدة تقارن الميزانية المقترحة بالميزانية الموافق عليها الحالية والميزانية الحالية المعدلة وتسمح بالموافقة على ميزانية البرنامج السنوية، على سبيل المثال في ملحق لخطة الإدارة يحتوي على الخطط الاستراتيجية القطرية لجميع المكاتب القطرية في فترات الموافقة.
- **الفقرة 35:** ويوصي مراجع الحسابات الخارجي بأن يقترح البرنامج على المجلس التنفيذي معايير التنقيحات المطلوبة لخطة الإدارة في حالة وجود فروق في توقعات التمويل للتمكين من تعديل اللائحة العامة أو النظام المالي.
- **الفقرة 69:** ويوصي مراجع الحسابات الخارجي بأن يقترح البرنامج على المجلس التنفيذي تعاريف ومعايير تحدد متى وتحت أي ظروف يمكن تخصيص التمويل للمبادرات المؤسسية الحاسمة. وينبغي أن يمكن هذا المقترح المجلس التنفيذي من تنفيذ دوره في مجال الحوكمة والنظر في تعديل اللائحة العامة أو النظام المالي.

¹ "الحسابات السنوية المراجعة لعام 2023" (WFP/EB.A/2024/6-A/1).

الملحق التاسع

مقترح لتحسين قدرة البرنامج على الحصول على موارد من الصناديق الرأسية

يقدم هذا الملحق مقترحا من إدارة البرنامج يهدف إلى تحسين قدرة البرنامج على الحصول على موارد من الصناديق الرأسية، ولا سيما من أجل العمل في البيئات الهشة والمتأثرة بالنزاعات. وتشمل الطريقة المقترحة للمضي قدما تصنيف الصناديق الرأسية كجهات مانحة غير تقليدية بموجب المادة الثالثة عشرة-4 (ج) من اللائحة العامة، بحيث يمكن تغطية كامل التكاليف التشغيلية وتكاليف الدعم المترتبة عن استخدامها من خلال مساهمات من جهة مانحة أخرى و/أو باللجوء إلى صندوق البرنامج.

مقدمة

- 1- دفعت الظواهر الجوية القصوى، مثل الفيضانات وموجات الجفاف والحر 96 مليون شخص في البيئات الأشد هشاشة والأكثر تأثرا بالنزاعات إلى مستويات طارئة من الجوع في عام 2024 وحده،¹ مع ما ترتب عن ذلك من آثار كبيرة في الجنوب الأفريقي وجنوب آسيا والقرن الأفريقي. ومن بين البلدان العشرين الأكثر ضعفا أمام تأثيرات الأحوال الجوية القصوى، هناك 13 بلدا هشا ومتأثرا بالنزاعات، وتعاني تسعة من هذه البلدان الثلاثة عشر أيضا من انعدام الأمن الغذائي.² ومما يؤسف له أن المجتمعات المحلية الأكثر تضررا هي أيضا الأقل تجهيزا بالموارد المالية والقدرات التقنية اللازمة للتعامل مع الظواهر الجوية المتزايدة تواترا وشدة ولحماية أرواح سكانها وسبل كسب العيش.
- 2- ومن الضروري معالجة آثار الظواهر الجوية الشديدة في المناطق التي تشتد فيها الاحتياجات الإنسانية لإنقاذ الأرواح. وعلى مدى أكثر من عقد من الزمان، دأب البرنامج على تعبئة الموارد من الصناديق الرأسية الرئيسية لتمكين الحكومات والمجتمعات المحلية من المساهمة في نظم الإنذار المبكر والاستفادة منها، وتنفيذ إجراءات استباقية، وتوسيع نطاق الاستعداد للكوارث والاستجابة لها. وبوصفه كيانا معتمدا في صندوقين رأسيين أنشأنا في إطار اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ - صندوق التكيف والصندوق الأخضر للمناخ - نفذ البرنامج بنجاح مشروعات تهدف إلى تعزيز قدرة الأفراد على الصمود والقدرة على التكيف في بعض من أشد مناطق العالم ضعفا. وساعد البرنامج حتى الآن 30 حكومة على تعبئة 270 مليون دولار أمريكي في شكل تمويل مناخي متعدد الأطراف.
- 3- وبواجه الكثير من أكثر مناطق العالم هشاشة أشد مخاطر الكوارث، لكنها لا تحصل إلا على موارد مالية محدودة أو لا تحصل على أي موارد لإدارة مثل هذه الصدمات. وتلتزم الصناديق الرأسمالية بزيادة التدفقات المالية إلى هذه المناطق المحرومة من الخدمات،³ ويُنظر إلى البرنامج باعتباره شريكا رئيسيا في تحقيق هذا الهدف، ولا سيما بفضل حضوره وخبرته في تلك السياقات. ويشكل الوصول الفعال إلى هذه الصناديق عنصرا أساسيا في خطة البرنامج لتنويع مصادر التمويل لتعبئة الموارد للإجراءات الحاسمة لإنقاذ الأرواح. وفي ضوء الواقع المالي الجديد، يسعى البرنامج، أخذا في الاعتبار ميزته النسبية، إلى تعزيز قدرته على الوصول إلى الصناديق الرأسية في البلدان التي تشهد أوضاعا هشة والمتأثرة بالنزاعات. غير أن البرنامج، كما نقّش مع المجلس، بما في ذلك في دورته العادية الثانية لعام 2024، يواجه تحديات داخلية تحدّ من قدرته على تعبئة هذه الموارد المخصصة وتوجيهها بفعالية وعلى نطاق واسع. ويرتبط التحدي الرئيسي في اشتراط البرنامج الاسترداد الكامل للتكاليف، لأن الإطار المالي للمنظمة لا يتوافق بصورة كاملة مع النهج الذي تتبعه الصناديق الرأسية.

¹ شبكة معلومات الأمن الغذائي والشبكة العالمية لمكافحة الأزمات الغذائية، 2025. *التقرير العالمي عن الأزمات الغذائية لعام 2025*.

² صندوق النقد الدولي. 2023. *التحديات المناخية في الدول الهشة والمتأثرة بالصراعات* في مذكرات الموظفين بشأن المناخ، المجلد 2023: العدد 001.

³ يهدف الصندوق الأخضر للمناخ، كما هو مبين في رؤيته "50 بحلول 30"، إلى إدارة استثمارات يبلغ مجموعها 50 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2030، ويلتزم بتعزيز الدعم للمجتمعات المحلية الضعيفة في مواجهة المناخ على المستوى العالمي.

4- ولتحسين إمكانية حصول البرنامج على الموارد من الصناديق الرأسية، تقترح الإدارة تصنيف الصناديق الرأسية التالية التي تُعدّ جزءاً من الآلية المالية لاتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ كجهات مانحة غير تقليدية بموجب المادة الثالثة عشرة-4 (ج) من اللائحة العامة: مرفق البيئة العالمية، والصندوق الأخضر للمناخ، والصندوق الخاص لتغير المناخ، وصندوق أقل البلدان نمواً، وصندوق التكيف وصندوق التصدي للخسائر والأضرار.

أهمية الصناديق الرأسية لتسريع العمل المناخي

5- كما أكد تحديث سياسة البرنامج بشأن تغير المناخ لعام 2024،⁴ فإن التغيرات السريعة في الظواهر الجوية تضاعف التهديدات التي يواجهها الأشخاص والمجتمعات المحلية التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي. ويستمر تزايد تواتر الكوارث وشدها في إجهاد النظام الإنساني، الذي يكافح بالفعل لمواكبة الاحتياجات الحالية. وتؤثر الظواهر الجوية القصوى في عدد من الأشخاص في البيئات الهشة يعادل ثلاثة أضعاف عددهم في البيئات الأكثر استقراراً، غير أن هذه المجتمعات المحلية الهشة لا تحصل إلا على جزء يسير من الموارد التي تحتاج إليها للتصدي للأثار المدمرة لتلك الظواهر.⁵

6- وتوفر الصناديق الرأسية، مثل الصندوق الأخضر للمناخ وصندوق التكيف، الموارد التي تشتد الحاجة إليها لتمكين الحكومات من إدارة المخاطر المترابطة واتخاذ إجراءات فعالة. وتشكل هذه الصناديق نقطة دخول لزيادة القدرات الوطنية على الاستجابة لمجموعة واسعة من الصدمات المترابطة، عن طريق تمويل مشروعات متكاملة تقلص الاحتياجات الإنسانية من خلال تعزيز قدرة المجتمعات المحلية الضعيفة على الصمود، وتوفير استثمارات حاسمة تستخدمها الحكومات لتنفيذ حلول مستدامة وطويلة الأجل لتخفيف المخاطر الناجمة عن الظواهر المرتبطة بالطقس. ومن خلال تصميم مشروعات استراتيجية وتنفيذها، يدعم البرنامج الحكومات في تعزيز رأس المال الطبيعي والمادي والمالي والبشري والاجتماعي، بحيث تصبح المجتمعات المحلية الضعيفة مجهزة بشكل أفضل لإدارة الصدمات وحماية أصولها ومعتمدة بشكل أقل على المساعدات الغذائية الإنسانية.

الميزة النسبية للبرنامج

7- يتجسد التزام البرنامج بتسريع الوصول إلى الموارد الحاسمة والمخصصة على المستويين الوطني والمحلي في الحصيلة 2 من سياسته بشأن تغير المناخ، التي تؤكد تعهّد المنظمة بزيادة قدرة الحكومات على تعبئة التمويل للمشروعات الاستراتيجية التي تعزز الأمن الغذائي والتغذوي، ولا سيما في المناطق المعرضة للصدمات والضغوط. ويشمل هذا العمل تحسين إمكانية وصول الحكومات إلى الصناديق الرأسية والتمويل المتعدد الأطراف، وتقليص المخاطر المرتبطة بالكوارث في الاستثمارات التي تقودها الحكومات والمدعومة من المؤسسات المالية الدولية.

8- للبرنامج سجل حافل في تعبئة التمويل المناخي، ولا سيما في البيئات الهشة والمتأثرة بالنزاعات. وعلى مدى أكثر من عقد، عمل البرنامج على تعبئة الموارد من مختلف المصادر، الثنائية والمتعددة الأطراف على السواء، ولديه إمكانيات كبيرة لتعزيز قدرته على تيسير إمكانية الوصول إلى الموارد للبلدان التي تسعى إلى إدارة الصدمات المرتبطة بالطقس وتعزيز قدرتها على الصمود. وبين عامي 2018 و2023، كان البرنامج الكيان الرائد في منظومة الأمم المتحدة من حيث توجيه التمويل المرتبط بالمناخ من المصادر الثنائية والمتعددة الأطراف، حيث عباً 2.27 مليار دولار أمريكي في 68 بيئة تمّ تحديدها على أنها تواجه مستويات هشاشة مرتفعة أو شديدة.⁶ وبفضل انتشاره الواسع وخبرته التقنية، يقدم البرنامج حلولاً قائمة على الأدلة وذات أثر كبير في مجموعة واسعة من السياقات، بدءاً من الإجراءات الاستباقية المصممة للحؤول دون وقوع أزمات غذائية، وصولاً إلى تمويل مخاطر الكوارث – بما في ذلك التأمين – الذي يحمي المزارعين والأسر الضعيفة، والحلول القائمة على الطبيعة التي تستعيد الأراضي والنظم الإيكولوجية المتدهورة، ونظم الحماية الاجتماعية المستجيبة للصدمات التي تأخذ في الاعتبار المخاطر المرتبطة بالكوارث.

⁴ "تحديث سياسة تغير المناخ" (WFP/EB.2/2024/4-C).

⁵ المعهد العالمي للتنمية الخارجية. 2024. تغير المناخ والزراعة والهشاشة: وصفة لمواجهة الكوارث.

⁶ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. مجموعات بيانات التمويل الإنمائي المرتبط بالمناخ، متاحة في التمويل الإنمائي من أجل المناخ والبيئة. (آخر تحديث في يوليو/تموز 2025).

- 9- وشرع البرنامج بالفعل في تنفيذ "مجموعة استثمارات" مخصصة للسيارات الهشة والمتأثرة بالانزاعات، تركز على تعزيز قدرات البلدان على التكيف والقدرة على الصمود. وبناء على تعهده بموجب إعلان الإمارات العربية المتحدة بشأن المناخ والإغاثة والتعافي والسلام،⁷ أنشأ البرنامج هذه المجموعة لتكون أداته الرئيسية لتوسيع نطاق الدعم المالي والتقني والدعم القائم على الشراكات لصالح الأشخاص الأكثر معاناة من انعدام الأمن الغذائي في الأوضاع الهشة والمتأثرة بالانزاعات.
- 10- والبرنامج شريك مفضل لضمان التعبئة الفعالة للأموال من الصناديق الرأسية واستخدامها. ويعمل البرنامج في شراكة مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى ومع كيانات حكومية وخاصة في مبادرات تمويل مخصصة. فعلى سبيل المثال، ينفذ البرنامج مكون التأمين الشامل لبرنامج يموله الصندوق الأخضر للمناخ بقيادة الصندوق الدولي للتنمية الزراعية في سبعة بلدان في منطقة الساحل؛ ويدعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مجال التأمين والإنذار المبكر والخدمات المناخية في مشروعات يمولها الصندوق الأخضر للمناخ في كمبوديا وتشاد وزامبيا وزيمبابوي؛ ويساهم في مشروع للعمل الاستباقي يموله الصندوق الأخضر للمناخ بقيادة شراكة بين القطاعين العام والخاص في الفلبين.
- 11- ويعزز الفهم العميق الذي يتمتع به البرنامج للمخاطر التي يواجهها الأشخاص الضعفاء في السياقات الصعبة قدرته على الشراكة مع الحكومات في الحصول على الموارد الموجهة واستخدامها بفعالية. وستتيح السنوات الخمس المقبلة فرصاً جديدة للبرنامج لتوسيع نطاق دعمه مع دخول آليات التمويل الجديدة حيز التنفيذ الكامل. وللاستفادة من هذه الفرص، يحتاج البرنامج إلى تهيئة عملياته الداخلية على نحو أمثل حتى يتمكن من تعبئة هذا التمويل الحاسم الأهمية، وضمان وصول الدعم المالي إلى المجتمعات المحلية التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي والمتأثرة بالكوارث واستفادتها منه بشكل مباشر.

المسائل التي تحول دون حصول البرنامج على موارد من الصناديق الرأسية

- 12- يواجه البرنامج تحديات محددة تعيق قدرته على الاستفادة من مساهمات صندوق التكيف والصندوق الأخضر للمناخ وتحد من حجم المساهمات التي يمكنه تعبئتها من هذين الصندوقين. ويتعلق التحدي الرئيسي بنموذج الاسترداد الكامل للتكاليف الذي يتبعه البرنامج.
- 13- يستخدم البرنامج نظاماً راسخاً للاسترداد الكامل للتكاليف المتعلقة بالمساهمات التي يتلقاها؛ غير أن الصناديق الرأسية تستخدم نموذجاً مختلفاً لاسترداد التكاليف، ولا يتوافق النهجان معاً.
- 14- نهج البرنامج لضمان الاسترداد الكامل للتكاليف: وفقاً للمادة الثالثة عشرة -2 من النظام الأساسي⁸، يعمل البرنامج وفق مبدأ الاسترداد الكامل للتكاليف، الذي يقتضي من كل جهة مانحة أن تقدم مساهمات نقدية تكفي لتغطية كامل التكاليف التشغيلية وتكاليف الدعم المرتبطة باستخدام مساهماتها. ووفقاً للمادة الثالثة عشرة -4 من اللائحة العامة، تُصنّف هذه التكاليف وتُحسب على النحو التالي:
- 1- تكاليف التحويل والتنفيذ، وتُحسب على أساس التكلفة التقديرية؛
 - 2- تكاليف الدعم المباشرة، وتُحسب على أساس النسب المئوية لتكاليف التحويل والتنفيذ المحددة لبلد أو بلدان ما؛
 - 3- تكاليف الدعم غير المباشرة، وتُحسب على أساس نسب مئوية يحددها المجلس لتكاليف التحويل والتنفيذ وتكاليف الدعم المباشرة.
- 15- يبلغ المعدل الحالي لتكاليف الدعم غير المباشرة 6.5 في المائة، في حين تتفاوت معدلات تكاليف الدعم المباشرة بحسب البلد، إذ تتراوح بين نسب متدنية تصل إلى 1 في المائة في بلدان العمليات الكبيرة، ونسب مرتفعة تصل إلى أكثر من 30 في المائة في العمليات الصغيرة جداً.⁹

⁷ الأمم المتحدة. 2023. "الإعلان بشأن المناخ والإغاثة والتعافي والسلام الصادر عن الدورة الثامنة والعشرين لمؤتمر الأطراف".

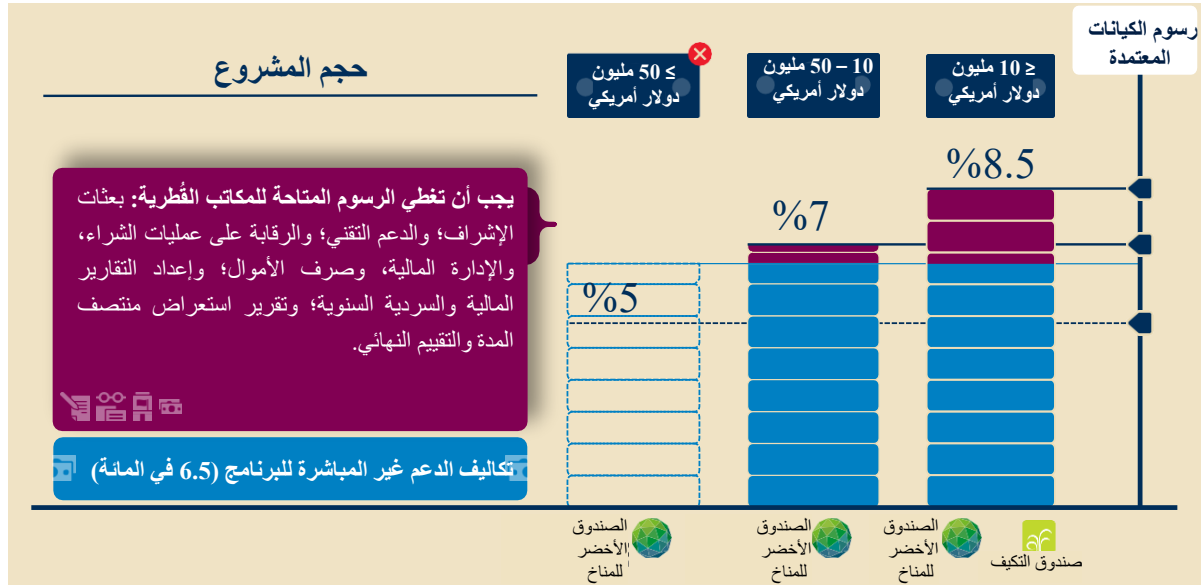
⁸ البرنامج. 2022. النظام الأساسي واللائحة العامة والنظام المالي واللائحة الداخلية للمجلس التنفيذي.

⁹ لمزيد من المعلومات عن تكاليف الدعم المباشرة، انظر الصفحة 22، الفقرات من 83 إلى 85.

16- نهج صندوق التكلفة والصندوق الأخضر للمناخ: مع كل منحة مشروع، يقدم صندوق التكلفة والصندوق الأخضر للمناخ "رسوم الكيان المعتمد" لتغطية الرقابة على المشروع والإبلاغ والتقييم.¹⁰ وتهدف هذه الرسوم إلى توفير موارد كافية لتغطية كامل تكاليف الدعم المرتبطة بكل مساهمة؛ غير أنه، وبسبب الهيكل التنظيمي للبرنامج وهيكله الخاص بالتكاليف ومتطلباته في مجال الحوكمة والرقابة، غالبا ما تكون هذه الرسوم أقل من أن تغطي تكاليف الدعم بالكامل.

17- وكما هو مبين في الشكل (م)-تاسعا-1، تتراوح رسوم الكيان المعتمد بين 5 و 8.5 في المائة من قيمة كل منحة مشروع، وذلك تبعا لحجم المنحة. وفي معظم الحالات، يستخدم البرنامج هذه الرسوم لتغطية تكاليف الدعم غير المباشرة، وهو ما يقلص بدرجة كبيرة – أو يستنفد كليا – المبلغ المتاح للمكاتب القطرية والمقر العالمي لضمان الرقابة على المشروعات وفقا للمتطلبات التعاقدية.

الشكل (م)-تاسعا-1: رسوم الكيانات المعتمدة واستخدامها في البرنامج



إطلاق العنان لحلول لتعبئة الموارد من الصناديق الرأسية

18- أظهر تحليل للنهج الذي تتبعه كيانات أخرى تابعة للأمم المتحدة أن منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي قد أدخلت جميعها استثناءات على أنظمتها الخاصة في ما يتعلق بالصناديق الرأسية. وبالنظر إلى أن الصناديق الرأسية لها سياساتها المحددة بشأن الرسوم، فإن كيانات الأمم المتحدة الأخرى تتعامل معها بشكل مختلف، باستخدام تدابير مثل خفض معدلات استرداد التكاليف القياسية و/أو تخصيص الرسوم للوظائف المختلفة الداعمة لتنفيذ المشروعات على المستويات القطرية والإقليمية والمقر. غير أن هذه الخيارات غير متاحة للبرنامج في إطار عمله المعياري الحالي، وهو ما يترك المنظمة عاجزة عن تسخير الإمكانيات الكاملة للصناديق الرأسية.

19- وإذا شرع البرنامج في استعراض إطاره المالي ومبدأ الاسترداد الكامل للتكاليف، فيمكن عندها النظر في الحلول التي تستخدمها كيانات الأمم المتحدة الأخرى لتيسير الوصول إلى الصناديق الرأسية. وفي الأثناء، يُقترح تقديم مجموعة التدابير التالية ليوافق المجلس عليها كحل قصير الأجل يمكن تنفيذه بسهولة ضمن الإطار المعياري الحالي للبرنامج.

¹⁰ تغطي رسوم كل كيان معتمد مشروعا واحدا وتشمل بعثات الإشراف، والدعم التقني، والرقابة على عمليات الشراء، والإدارة المالية وصرف الأموال، وإعداد التقارير المالية والسردية السنوية، واستعراض منتصف المدة، والتقييم النهائي.

تصنيف الصناديق الرأسية باعتبارها جهات مانحة غير تقليدية بموجب المادة الثالثة عشرة-4 (ج) من اللائحة العامة

- 20- ترسي المادة الثالثة عشرة-2 من النظام الأساسي للبرنامج مبدأ الاسترداد الكامل للتكاليف، وتنص على ما يلي:
- "[و] ما لم ينص على خلاف ذلك في اللائحة العامة في ما يتعلق بالدول النامية، أو الدول ذات الاقتصاد الانتقالي، أو الجهات المانحة غير المعتادة، أو استجابة لبعض الحالات الاستثنائية الأخرى، على كل جهة مانحة أن تقدم مساهمة نقدية تكفي لتغطية جميع تكاليف التشغيل والدعم لمساهماتها."
- 21- إضافة إلى هذه المادة من النظام الأساسي، تنص المادة الثالثة عشرة-4 من اللائحة العامة على استثناءات معينة من مبدأ الاسترداد الكامل للتكاليف. وتنص المادة الثالثة عشرة-4 (ج) على ما يلي:
- "يجوز لحكومات البلدان النامية، والبلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية، والجهات المانحة غير التقليدية الأخرى، بحسب ما يقرره المجلس، أن تقدّم مساهمات لا تحقق الاسترداد الكامل للتكاليف، رهنا بما يلي:
- (1) أن تغطي جهة أو جهات مانحة أخرى كامل تكاليف التشغيل وتكاليف الدعم، من خلال مساهمات عن طريق استرداد جزء من المساهمة بالنقد و/أو عن طريق اللجوء إلى صندوق البرنامج؛
 - (2) أن تكون هذه المساهمات في مصلحة البرنامج، وألا يقع بسببها على البرنامج عبء إبلاغ أو أية أعباء إدارية كبيرة؛
 - (3) أن يرى المدير التنفيذي في قبوله للمساهمة مصلحة للمستفيدين من البرنامج."
- 22- وضع المجلس معايير تحديد أهلية الجهات المانحة بموجب المادة الثالثة عشرة-4 (ج) من اللائحة العامة من خلال إقراره سياسة عام 2004 الواردة في الوثيقة المعنونة "شراكات جديدة لتلبية الاحتياجات المتزايدة - توسيع قاعدة الجهات المانحة للبرنامج"¹¹ وأكد المجلس من جديد هذا القرار في عام 2018.¹² وفي عام 2022، قرر المجلس تصنيف الجهات المانحة من القطاع الخاص باعتبارها "جهات مانحة غير تقليدية" لأغراض تطبيق المادة الثالثة عشرة-4 (ج) من اللائحة العامة، مع استثناء ينص على أنه ينبغي عدم اللجوء إلى صندوق البرنامج أو إلى التحويل إلى نقد، وبالتالي ضمان استمرار تحقيق مبدأ الاسترداد الكامل للتكاليف في نهاية المطاف من خلال مساهمات القطاع الخاص.¹³ ولا تُعتبر الصناديق الرأسية حالياً مؤهلة بموجب المادة الثالثة عشرة-4 (ج) من اللائحة العامة.
- 23- وللسماع بتلقي مساهمات الصناديق الرأسية عملاً بالمادة الثالثة عشرة-4 (ج) من اللائحة العامة والاستفادة من الاستثناءات الواردة فيها، يُقترح تصنيف الصناديق الرأسية باعتبارها جهات مانحة غير تقليدية.

خاتمة

- 24- في ظل ما يخيّم على المشهد الجيوسياسي من أجواء شديدة التقلب وفي ضوء تغيّر أولويات الجهات المانحة، تحد النظم الداخلية للبرنامج من قدرته على تعبئة الموارد الحاسمة الأهمية، ولا سيما من الصناديق الرأسية. ولضمان قدرة المنظمة على تعبئة التمويل المناخي لدعم جهود الحكومات والمجتمعات المحلية في التصدي للصدمات المرتبطة بالطقس والمخاطر التي تهدّد الأمن الغذائي، ولا سيما في المناطق الأكثر هشاشة، يُوصى بتصنيف الصناديق الرأسية باعتبارها جهات مانحة غير تقليدية لأغراض تطبيق المادة الثالثة عشرة-4 (ج) من اللائحة العامة.

¹¹ "الشراكات الجديدة جديدة لمواجهة الاحتياجات المتزايدة - توسيع قاعدة الجهات المانحة للبرنامج" (WFP/EB.3/2004/4-C).

¹² "تحديث عن خارطة الطريق المتكاملة" (WFP/EB.2/2018/5-A/1).

¹³ قرار المجلس التنفيذي 2022/EB.A/12.