

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي  
الدورة السنوية

روما، ٢٧-٢٩/٥/١٩٩٧

## مسائل الموارد والمالية

البند ٤ (أ) من جدول  
الأعمال

الخطة الاستراتيجية والمالية للفترة ١٩٩٨-  
٢٠٠١



Distribution: GENERAL  
WFP/EB.A/97/4-A  
17 April 1997  
ORIGINAL: ENGLISH

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

## مذكرة للمجلس التنفيذي

### الوثيقة المرفقة مقدمة للمجلس التنفيذي لينظر فيها

وفقا لقرارات المجلس التنفيذي المتعلقة بأساليب عمله التي اتخذها في دورة انعقاده العادية الأولى لعام ١٩٩٦، فإن وثائق العمل التي أعدتها الأمانة لتقدم للمجلس قد روعي فيها عنصر الإيجاز وعرض المسائل بشكل يسهل أمر البت فيها واتخاذ القرار بشأنها. ويجب أن تدار أعمال المجلس التنفيذي بأسلوب عملي يقوم على التشاور المستمر بين أعضاء الوفود والأمانة التي لن تدخر وسعا في وضع هذه التوجيهات موضع التنفيذ.

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

الموظفان المسؤولان عن الوثيقة هما:

رقم الهاتف: 5228-2600

John. M. Powell

مدير قسم الاستراتيجيات والسياسات:

رقم الهاتف: 5228-2035

Kenro Oshidari

موظفي التخطيط الاستراتيجي:

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



# بيان المحتويات

الفقرات	بيان المحتويات
٩٣ - ١	أولاً - الخطة الاستراتيجية
٤ - ١	الوضع العالمي
٧ - ٥	استعراض الخطة الاستراتيجية السابقة
١٠ - ٨	الإطار الاستراتيجي الجديد
٦٦ - ١١	١ ولويات الاستراتيجية لاتباع منهاج محوره الإنسان في برمجة المعونة الغذائية
٩٣ - ٦٧	١ ولويات الاستراتيجية للقدرات التنظيمية والموارد
١٢٩ - ٩٤	ثانياً - الخطة المالية
٩٦ - ٩٤	مقدمة
١٠١ - ٩٧	نظم التمويل
١٠٤ - ١٠٢	تمويل تكاليف الدعم البرامجي والإداري
١٠٧ - ١٠٥	السيولة
١٢٨ - ١٠٨	الموارد المتوقعة واستخدامها
١٢٩	التوصيات
رقم الصفحة	الملاحق
45	الملحق ١ ول: مصادر ١ موزعة بحسب الفئة البرمجية
46	الملحق الثاني: مصادر ١ موزعة باستخداماتها بحسب بنود الصرف
47	الملحق الثالث: مصفوفة مشاركة ١ قسام المختلفة





# مقدمة

تقدم الخطة الاستراتيجية والمالية للفترة ١٩٩٨-٢٠٠١ إلى المجلس التنفيذي لبرنامج الأغذية العالمي وفقاً للمادة ٦-٢ من اللائحة المالية للبرنامج. كذلك قدمت هذه الوثيقة إلى اللجنة الاستشارية للأمم المتحدة لشؤون الإدارة والميزانية، ولجنة المالية في منظمة الأغذية والزراعة، بغرض استعراضها وإدلاء ملاحظاتها بشأنها. وسوف تقدم أية ملاحظات لهما إلى المجلس التنفيذي كضميمتين لهذه الوثيقة.

وتعكس هذه الوثيقة التوجيهات التي أصدرها الجهاز الرياسي السابق للبرنامج "لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها" في دورتها التاسعة والثلاثين، وهي:

- (أ) إعداد خطة استراتيجية ومالية لفترة أربع سنوات، تنفذ كل سنتين، على أساس مستمر؛
- (ب) تطبيق مبدأ الميزانية المرنة للدعم البرامجي والإداري على أساس مستوى الأنشطة؛
- (ج) أن تتضمن الخطط المستقبلية عناصر حاسمة لتحقيق النجاح ومؤشرات تسمح بتقييم مدى ما يحرز من تقدم؛
- (د) أن تتضمن هذه الخطط زيادة تغطية المخاطر والمشكلات والمعوقات؛
- (هـ) أن تفي جميع جوانب الخطة الاستراتيجية والمالية بمعايير فعالية التكاليف؛
- (و) أن توضح الخطة الاستراتيجية والمالية الصلات التي تربط بين أولويات الاستراتيجية وبين الميزانيات والأنشطة والهيكل الوظيفي في البرنامج.





# أولاً - الخطة الاستراتيجية

## الوضع العالمي

- ١- أكد مؤتمر القمة العالمي للأغذية في عام ١٩٩٦ بالإجماع عدم قبوله لوجود ما يربو على ٨٠٠ مليون نسمة يعانون من الجوع في جميع أنحاء العالم. ولقد التزم المجتمع الدولي بموجب "إعلان روما للأمن الغذائي العالمي وخطة العمل المرتبطة به"، بالعمل على خفض عدد السكان الجوعى في العالم إلى النصف بحلول عام ٢٠١٥. لذلك فإنه سنقوم حاجة ماسة، لسنوات عديدة مقبلة، إلى معالجة مشكلة الجوع التي يواجهها ملايين السكان الفقراء بصفة يومية لا سيما من يعيشون منهم في بلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض.
- ٢- ولقد أكد المجلس التنفيذي للبرنامج أن القضايا الرئيسية التي يقتضي أن يركز عليها البرنامج تركيزاً خاصاً بصفة مستمرة هي: دور المرأة في الأمن الغذائي، ومشتريات الأغذية في البلدان النامية، والدعوة إلى تحسين أوضاع الفقراء الجوعى في العالم. كذلك أبرز المجلس التنفيذي أهمية تدعيم التنسيق بين وكالات منظومة الأمم المتحدة.
- ٣- ولقد انكمش حجم المساعدات الإنمائية الرسمية التي تُقدم إلى البلدان النامية على مدى السنوات الأخيرة. بل إن المساعدات الإنمائية الرسمية التي تُقدم كمساهمات للوكالات متعددة الأطراف قد انخفض على نحو أكثر حدة. فقد هبط حجم المعونات الغذائية العالمية من مستوى الذروة الذي بلغته في عام ١٩٩٢ ويبلغ نحو ١٧ مليون طن في عام ١٩٩٣ إلى ما يقرب من نصف هذا الحجم في عام ١٩٩٦. كذلك خُفض حجم المساهمة الدنيا لاتفاقية المعونة الغذائية، التي وقعت عليها جميع الجهات المانحة الرئيسية للأغذية، من ٧,٥ مليون طن إلى ٥,٣ مليون طن في عام ١٩٩٦. وأدى تنفيذ اتفاقية جولة أوروغواي إلى زيادة صعوبة التنبؤ بالاتجاهات العالمية للمعونة الغذائية. وتدعو الاتفاقية إلى إنشاء آليات لكي تستجيب للتأثيرات السلبية المحتملة لتحرير التجارة على البلدان النامية المعتمدة تماماً على استيراد الأغذية أثناء الفترة الانتقالية. ومع ذلك، فإن هذه الآليات لم تكن قائمة وقت إعداد هذه الخطة الاستراتيجية والمالية.
- ٤- ويعمل برنامج الأغذية العالمي على توجيه المعونة الغذائية إلى الفقراء الجوعى. ففي عام ١٩٩٦، استطاع البرنامج أن يصل إلى نحو ٤٥,٣ مليون نسمة يتألفون من السكان الذين يعانون من الجوع بصفة مزمنة (وعددهم ٢٠,٧ مليون نسمة) ومن ضحايا الكوارث الطبيعية وتلك التي هي من صنع الإنسان (وعددهم ٢٤,٦ مليون نسمة). وقد انخفض حجم المعونات الغذائية الموجهة عبر قنوات البرنامج على مدى السنوات الأخيرة، وإن جاء انخفاضها بدرجة أقل حدة من انخفاض المعونة الغذائية العالمية. ولقد استجابت الجهات المانحة بسخاء للاحتياجات من المعونة الغذائية لعمليات الإغاثة الإنسانية الضخمة. وفي الوقت ذاته فقد أظهرت الموارد متعددة الأطراف التي تخصص للتنمية انخفاضاً ملحوظاً ومطرطراً.



## استعراض الخطة الاستراتيجية السابقة

٥- يضع البرنامج تخطيطه على امتداد فترة أربع سنوات تُنفذ على أساس دورة مستمرة كل سنتين. وتضمنت الخطة الاستراتيجية والمالية السابقة، والتي تغطي الفترة من ١٩٩٦ إلى ١٩٩٩، خمس أولويات استراتيجية رئيسية، أيدها الجهاز الرياسي للبرنامج تأييداً قوياً. ويحقق البرنامج تقدماً ملموساً في المجالات الرئيسية التي تحددها الخطة. وهي تشمل:

- تنفيذ خطة إنهاء المعونة تدريجياً لإعادة توجيه الموارد المحدودة؛
- إعداد مخططات استراتيجية قطرية وبرامج قطرية لإدماج معونة البرنامج في البرامج الوطنية للبلدان المستفيدة؛
- توجيه المعونة إلى المستفيدين على نحو أفضل في المشروعات الجديدة؛
- إدماج المبادرات التي ترمي إلى الاستفادة من المرأة في تصميم المشروعات وفي شغل الوظائف؛
- النهوض بالإدارة المالية وأنظمة المعلومات؛
- التوسع في تفويض السلطات؛
- تنفيذ نظام لإدارة الأداء؛
- البدء في تنفيذ عملية تخطيط استراتيجية دائمة.

٦- وفي حين أحرز البرنامج بعض التقدم، فلا يزال بحاجة إلى تكثيف جهوده في عدد من المجالات للوفاء بالمعايير التي حددها لنفسه. ولما كان البرنامج يتبع منهجاً واضحاً محوره الإنسان في برمجة المعونة الغذائية، فقد أصبح من الواضح، على وجه الخصوص، ما يلي:

- أنه يلزم بذل جهدٍ أكثر تنسيقاً لفهم من هم الفقراء، وأين يعيشون، وكيف يسرون حياتهم اليومية، وما الذي يجعلهم فقراء، وما هي مجموعة التدخلات الموجهة والإصلاحات الشاملة التي تلزم للتغلب على فقرهم؛
- أنه يتعين على البرنامج أن يحسن قياساته لتأثيرات هذه التدخلات على حياة المستفيدين؛
- أنه يجب أن تُعطى معونات البرنامج مزيداً من الأهمية للاستعداد لمجابهة الكوارث وتخفيف وطأتها، والحاجة إلى إدراج أبعاد بناء القدرات القطرية والمحلية منذ البداية؛
- أن الحاجة تدعو إلى بذل جهدٍ أكثر تكاملاً في مناصرة قضايا الجوع: وإقناع السلطات الوطنية على تنفيذ التدابير التي تفيد الفقراء الجوعى مباشرة، والى تنويع طائفة المشاركين وإقناعهم بالعمل مع البرنامج في المناطق الفقيرة والنائية، حيث يعيش معظم الفقراء الجوعى، ولكي يشارك البرنامج في الجدل الجماهيري حول قضايا الجوع والفقر والوسائل العملية التي يُمكن التماسها لمعالجة هذه القضايا.





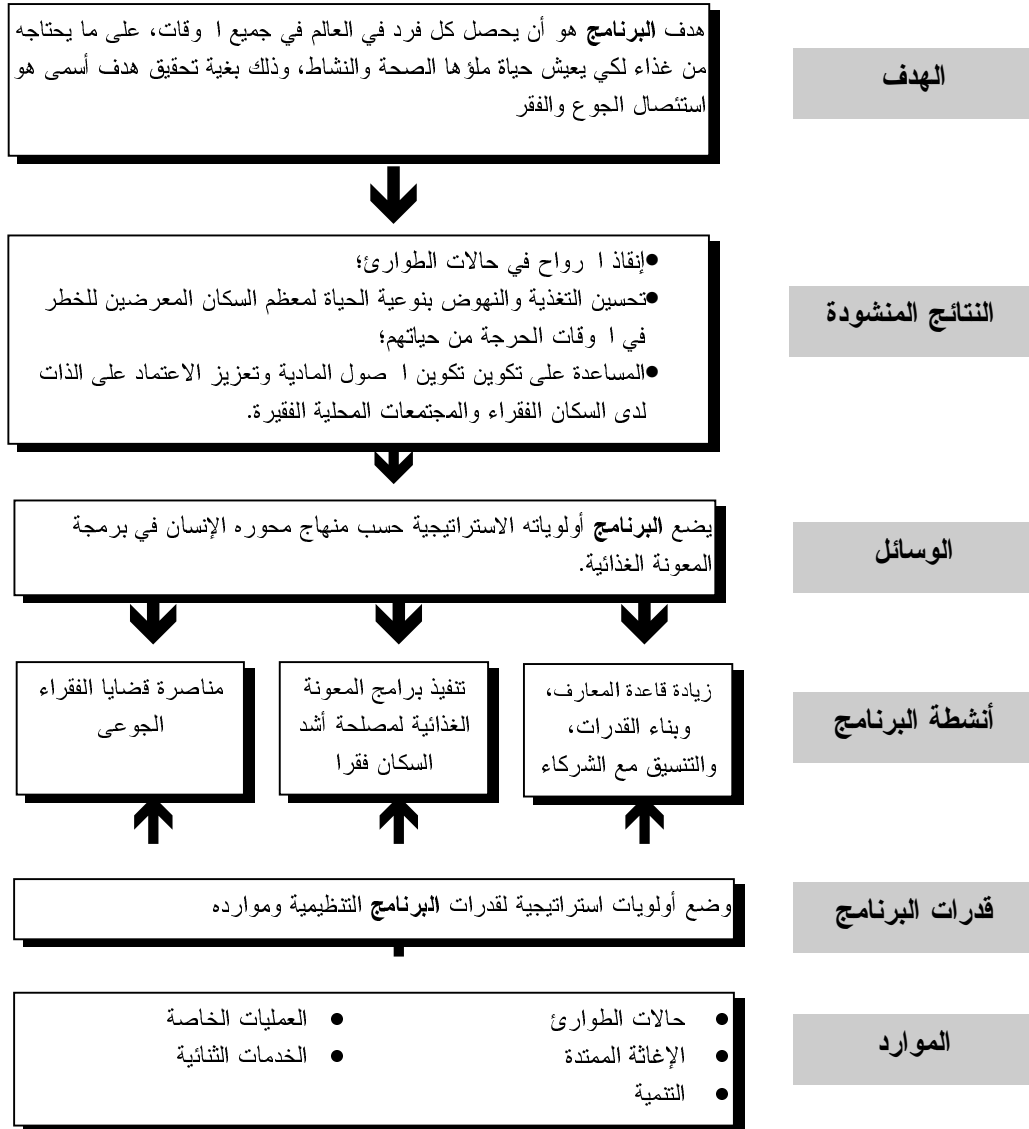
٧- وحتى يتمكن البرنامج من إنجاز ما هو مطلوب في هذه المناطق، فإنه يتخذ خطوات لكي يُقلل من وجوده في المناطق الأخرى. ويعتزم البرنامج أن ينفذ عملياته في عدد أقل من البلدان وأن يخطط لإدارة برامج قطريّة أصغر حجماً من خلال المكاتب الإقليمية. وسوف يُتيح هذا للبرنامج أن يركز قدراته المحدودة من الموظفين للعمل في البلدان ذات الأولوية المتقدمة. فقد ضيق البرنامج من اتساع طائفة تدخلاته الإنمائية التي تعتمد على المعونات الغذائية، وأصبح يزيد من دقة تركيزه لموارده المحدودة من العاملين. ويعمل البرنامج على إعادة تنظيم العلاقة بين مقر البرنامج والميدان ليُجعل عملية اتخاذ القرارات قريبة من السكان الذين يخدمهم البرنامج .

## الإطار الإستراتيجي الجديد

٨- في أوائل مارس/آذار ١٩٩٧، اجتمع كبار المديرين من مقر البرنامج في روما ومن المكاتب الإقليمية والقطريّة، في نيروبي عاصمة كينيا، لمناقشة التحديات التي يواجهها البرنامج ومعوقاته وطموحاته في التخطيط للفترة ١٩٩٨-٢٠٠١. والمبادئ والأولويات الاستراتيجية للقدرات التنظيمية وتوقعات الموارد الوارد ذكرها في هذه الوثيقة إنما هي نتائج هذه المناقشات.

٩- وتبقى هذه الخطة الاستراتيجية على الأولويات الاستراتيجية الرئيسية الخمس للخطة السابقة، إذ أنها ما تزال سديدة ومهمة للبرنامج. وهي تُعرض بطريقة تهدف إلى إضفاء مزيد من الشفافية، والى إبراز الصلات الجوهرية بين "بيان رسالة البرنامج"، والأولويات الاستراتيجية وما يترتب عليها من أنشطة. ويتضمن الرسم البياني التالي الإطار الإستراتيجي الجديد للبرنامج:





١٠- وتقدم الوثيقة الأولويات الاستراتيجية للبرنامج في فئتين مستقلتين هما: (١) أولويات استراتيجية لمنهاج محوره الإنسان في برمجة المعونة الغذائية، (٢) أولويات استراتيجية لقدرات البرنامج التنظيمية وموارده. وتمثل الفئة الأولى الاستراتيجيات التنفيذية الرئيسية للبرنامج لتحقيق "بيان رسالته". أما الفئة الثانية فتعكس الاستراتيجيات التي سيتبعها البرنامج لضمان أن تتوفر لديه القدرات والموارد التي تتيح له تنفيذ الأعمال اللازمة بطريقة فعالة وتتسم بكفاءة تكاليفها. أما الموارد البرمجية والتي تلزم لتمويل البرامج والأنشطة الرئيسية للبرنامج، وكذلك قدرته على تنفيذها، فنرد تفاصيلها في الخطة المالية.



## الأولويات الاستراتيجية لاتباع منهج محوره الإنسان في برمجة المعونة الغذائية

الأولوية الأولى: تدعيم قاعدة المعارف في البرنامج

الأولوية الثانية: زيادة تركيز البرنامج على البلدان التي هي في أمس الحاجة إلى المعونة الغذائية

الأولوية الثالثة: زيادة توجيه الموارد نحو النساء والأطفال

الأولوية الرابعة: النهوض ببناء المؤسسات الوطنية، وبناء القدرات المحلية من خلال توسيع نطاق المشاركة

الأولوية الخامسة: اتباع سياسات وأساليب وبرامج تشغيلية لتنفيذ عمليات تقديم المعونة على نحو فعال في حالات الطوارئ والتعمير والمساعدات الإنمائية

الأولوية السادسة: نقل قضايا الجوع والفقر لتحل موقع الصدارة في خطط العمل الدورية.

## الأولويات الاستراتيجية لقدرات البرنامج التنظيمية وموارده

الأولوية الأولى: التغييرات التنظيمية

الأولوية الثانية: بناء هيكل وظيفي جديد

الأولوية الثالثة: زيادة المساعلة

الأولوية الرابعة: النهوض بعملية تعبئة الموارد



# الأولويات الاستراتيجية لاتباع منهاج محوره الإنسان في برمجة المعونة الغذائية

## الأولوية الأولى: تدعيم قاعدة المعارف في البرنامج

١١- يُعرف الأمن الغذائي بأنه "حق كل فرد في الحصول، في جميع الأوقات، على ما يحتاجه من غذاء لكي يعيش حياة ملؤها الصحة والنشاط". ولكي يتسنى للبرنامج توجيه معونته الغذائية على نحو فعال إلى أشد السكان فقراً، فإنه بحاجة إلى فهم الأسباب والأنماط الكامنة وراء انتشار انعدام الأمن الغذائي في منطقة أو بلد أو إقليم بعينه. ولتحديد أفضل الوسائل لتوصيل المعونة الغذائية، فإن البرنامج بحاجة إلى أن يكون له فهم عميق لإنتاج الأغذية المحلية ومعوقات هذا الإنتاج، والواردات التجارية، وظروف السوق، والمتعاملين فيه وآلياته.

١٢- وسوف تشترك المكاتب القطرية للبرنامج بمزيد من الفعالية مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، ومؤسسات التمويل متعددة الأطراف، ومصارف التنمية الإقليمية، والمنظمات غير الحكومية في تعميق فهمه للظروف الخاصة التي توجد في كل بلد وإتاحة الفرصة لزيادة المشاركة. وسوف يعمل البرنامج على إشراك مؤسسات البحوث المحلية والسلطات المحلية في الأعمال التحليلية لجهود التقييم. ونتيجة لذلك فإن البرنامج سيسعى إلى تحسين موقعه ليضطلع بدور استشاري أقوى للحكومات، وللوكالات الأخرى التي تتعامل في المعونة الغذائية، بما في ذلك الجهات المانحة الثنائية، بشأن التوصل إلى أفضل الأساليب لتقديم المعونة الغذائية في بلد بعينه.

١٣- تحسين توجيه المعونة الغذائية من خلال تحليل مدى تعرض السكان للأخطار: سيجري تدعيم المكاتب القطرية للمساعدة على إجراء تحاليل لمدى تعرض السكان للأخطار. وسوف تشكل نتائج هذه التحاليل عنصراً تحليلياً رئيسياً في قيام البرنامج بالعمليات الإنمائية والإنسانية في إطار برنامج قطري. وسوف يُسهم الجهد المتزايد الذي يبذله البرنامج في هذا الاتجاه فيما يلي:

- تحسين توجيه موارده المحدودة نحو السكان والمناطق التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي والتي أمكن تحديدها؛
- وضع بدائل لتدخلات تستند إلى مزيد من المعلومات على أساس الفهم الأفضل للعناصر المحددة لماهية التعرض للأخطار؛
- وضع استراتيجيات جيدة الإعداد لمنع وقوع والاستعداد لمجابهة ما قد تتعرض له المجتمعات المحلية والمناطق من أخطار الكوارث الطبيعية والكوارث التي هي من صنع الإنسان؛
- تحسين رصد تأثيرات المعونة الغذائية على حياة السكان من خلال زيادة التعرف على المجتمعات المحلية المستفيدة المعنية؛
- تقديم الدعم لعنصر رئيسي في خطة عمل "مؤتمر القمة العالمي للأغذية".



١٤- وسوف تقوم وحدة تحليل العرضة للأخطار ووضع خرائطها في البرنامج، اعتماداً على صلاتها الوثيقة مع الوحدات الأخرى ذات الصلة (كالنظام العالمي للإعلام والإنذار المبكر من الأغذية والزراعة - في منظمة الأغذية والزراعة، والنظام الفيدرالي للإنذار المبكر - للهيئة الأمريكية والتنمية الدولية، ومنظمة الصحة العالمية، ومنظمة اليونيسيف، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، والمنظمات غير الحكومية مثل منظمة صندوق إنقاذ الطفولة، ومنظمة كير)، بمساعدة المكاتب القطرية في إجراء تحاليل للمناطق المعرضة للأخطار. وهذه الوحدات قد أنشئت بالفعل في ثمانية مكاتب قطرية للبرنامج. ففي عامي ١٩٩٧ و ١٩٩٨، سوف يجرى تشغيل ثمانية وحدات إضافية من هذا النوع في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية الرئيسية التي توجد في المواقع الاستراتيجية. وسوف يتيح هذا المنهاج للبرنامج أن يقدم الدعم الضروري بطريقة متسقة لنحو ٢٩ بلداً متجاوزاً طوال فترة التخطيط التي تستغرق أربع سنوات. وسوف يُقدم البرنامج بالتعاون مع الشركاء الآخرين الدعم لجهود الحكومات المستفيدة في تحليل المناطق المعرضة للمخاطر وللمساعدة على بناء القدرات الوطنية وضمان استمرار أريتها.

## الأولوية الثانية: زيادة تركيز البرنامج على البلدان التي هي في أمس الحاجة إلى المعونة الغذائية

١٥- التركيز على أقل البلدان نمواً: يشترط "بيان رسالة البرنامج" أن تتركز جهوده وموارده على أشد السكان والبلدان حاجة. وقد قرر الجهاز الرياسي أنه يجب تقديم ما لا يقل عن ٩٠ في المائة من المساعدات الإنمائية للبرنامج إلى بلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض، وما لا يقل عن ٥٠ في المائة من معوناته الإنمائية إلى أقل البلدان نمواً. وكان نصيب المصروفات الإنمائية للبرنامج في أقل البلدان نمواً على مدى السنوات الأربع الماضية كما يلي:

### المصروفات الإنمائية في أقل البلدان نمواً

١٩٩٦ <sup>(١)</sup>	١٩٩٥	١٩٩٤	١٩٩٣	
(بالدولارات) <sup>(٢)</sup>				
٢٧٨ ٨١٧ ٢٢٦	٣٤٠ ٨٤٣ ٨٩٣	٣١١ ٤٧٤ ١٣٠	٣٩٨ ٣٩١ ٠٤٧	المجموع
١١٧ ٩٩١ ٨٠٠	١٤٤ ٦٨٨ ٤٤٤	١٢١ ٥٩٢ ٤٣٢	١٤٥ ٧٤٨ ٨٥٥	أقل البلدان نمواً
٤٢,٣	٤٢,٥	٣٩,٠	٣٦,٦	النسبة المئوية لنصيبها

١٦- وسوف يسند البرنامج أولوية متقدمة لمزيد من أعمال البرمجة في عدد أكبر من أقل البلدان نمواً. كما أنه سيسعى إلى تحسين الأداء التشغيلي في تلك البلدان. وتقوم اختلافات ملحوظة في قدرة أقل البلدان نمواً في الاستفادة المثلى من المعونة الغذائية. إذ تواجه هذه البلدان، في العادة، طائفة من المشكلات العملية، من بينها القدرات المالية المحدودة، وضعف الإدارة الحكومية، وتدهور البنية الأساسية المادية، ووجود طوائف كبيرة من السكان، لا سيما في المناطق الريفية النائية، التي لا تصل إليها البرامج والخدمات الحكومية. وفي نفس هذه البلدان، عادة ما يتعامل البرنامج مع

(١) أرقام ١٩٩٦، استناداً على الكشوف المؤقتة - العمود الثاني بيانات الحسابات.  
(٢) جميع القيم النقدية محسوبة بدولار الولايات المتحدة الأمريكية.



ترتيبات لوجستية معقدة، وافتقار إلى فرص المشاركة، وفي حالات عديدة يصادف ضعفاً نسبياً في الهيكل الوظيفي للمكتب القطري للبرنامج. وسوف يعمل البرنامج على مجابهة هذه المعوقات بالطرق التالية:

١٧- تقديم مزيد من الدعم لتنفيذ بناء القدرات: سيوجه البرنامج مزيداً من الاهتمام للالتزامات المطلوبة من السلطات الوطنية في إدارة البرامج المعانة بالأغذية. وسوف يجرى فحص قدرات التنفيذ والرصد بحثاً دقيقاً، وسوف يبحث البرنامج في تقديم الدعم لملء الثغرات الضرورية. كما سيتعاون البرنامج مع الوكالات القطاعية الأخرى في مجال تقديم الدعم المؤسسي حتى يتسنى تحقيق أكبر تأثير ممكن للبرامج التي يدعمها ولضمان استمراريتها في النهوض بالقدرات النظرية. وسوف يلزم تدعيم الدور الاستشاري للبرنامج ذاته، مع تقديم المزيد من فرص التدريب للموظفين النظراء. وفي حين ستكون هناك تأثيرات تتعلق بالتكاليف بالنسبة للبرنامج لتقديم هذا الدعم المتزايد، فإن هذه التكاليف سوف تغطي من تكاليف الدعم المباشر، بعد تبريرها بدقة، مما سيجري استثماره في العمليات وهياكل التنفيذ القطرية، وليس من المصروفات الإدارية للبرنامج. (انظر القسم السابق عن بناء القدرات الوطنية).

١٨- استخدام تصميمات واقعية للمشروعات: سيركز البرنامج على اتباع طرق التدخل الواقعية والموثوق بها والتي يمكن تكرارها. إذ يتعين أن تكون أهداف المشروعات مبسطة وقابلة للقياس. وسوف يتعين على البرنامج أن يحدد شروط البنود غير الغذائية وأن يوفرها، وأن يربط بين تكاليف الدعم الأخرى التي تتصل مباشرة بتنفيذ المشروعات. كما سيجري فحص التكاليف المتكررة للأنشطة الإنمائية المعانة بالأغذية فحصاً دقيقاً. وتتحمل السلطات الوطنية في العادة التكاليف المتكررة. ومع ذلك واعتماداً على الظروف الخاصة لكل قطر، قد يعمل البرنامج على أن يتضمن أي مشروع عنصرًا يتناول الإصلاحات والصيانة، وفي بعض الحالات، قد يقترح إعداد مشروعات خاصة بالإصلاحات والصيانة على أساس أن يتحملها مرة واحدة فقط.

١٩- تنويع المشاركة: يتعامل البرنامج، منذ إنشائه، مع الحكومات. بيد أنه سيستمر في أن يدخل في مشاركات نشطة مع وكالات الأمم المتحدة، والمؤسسات المالية، والبرامج الثنائية، وكذلك المنظمات غير الحكومية والمجموعات على مستوى المجتمعات المحلية. وسوف يعمل البرنامج، بوجه خاص، على تكثيف جهوده لحمل المستفيدين على الاشتراك في اختيار المشروعات وتصميمها وتنفيذها على مستوى المجتمع المحلي حتى يمكن أن تؤدي إلى تحسين الملكية والى زيادة التأثيرات. والهدف من ذلك هو إتاحة الفرصة لتوجيه أنشطة محدودة جيدة التوجيه على المستوى المحلي وتفي بالاحتياجات المعلنة للمجتمعات المحلية. وسوف تجرى إدارة هذه الأنشطة من خلال اتفاقات محلية للمشاركة مما يضمن الاستخدام الفعال لموارد البرنامج بطريقة قابلة للمساءلة. وسوف يقتضي هذا زيادة الوجود المكثف لموظفي البرنامج في الميدان.

٢٠- تقوية الهياكل الوظيفية في أقل البلدان نمواً: إذا أراد البرنامج أن يزيد أعماله ويحسن أداءه في أقل البلدان نمواً، فإنه يتعين عليه أن يضمن توفير الهياكل الوظيفية الضرورية والمهارات وتسهيلات الدعم اللازمة. ولم تكن هذه هي الحال على الدوام. ويعيد البرنامج الآن تنسيق هياكله الوظيفية وميزانياته لمواجهة هذا الواقع. وسوف يختار البرنامج الموظفين من ذوي الخبرات الطويلة في تخطيط البرامج وتصميم المشروعات وبناء القدرات الوطنية. كما سيقدم البرنامج دعمه قصير الأجل للاستفادة قدر ما أمكن من المؤسسات الوطنية. وسوف تصبح المكاتب القطرية، التي يجرى دعمها على هذا النحو، قادرة على تحقيق أقصى الفائدة من زيادة تفويض السلطات، حيث تتمكن من تقديم الدعم للنظراء وبأن تستجيب للظروف المتغيرة حسب الاقتضاء.



٢١- تقديم معونة البرنامج للبلدان بخلاف أقل البلدان نمواً: عند تقديم المساعدات الإنمائية لبلدان بخلاف أقل البلدان نمواً، سوف يبحث البرنامج بدقة المزايا النسبية للمعونة الغذائية، وشفافية توجيه هذه المعونة، والأولوية التي تسندتها الحكومة المستفيدة إلى الأنشطة المدعومة من البرنامج. وسوف يعمل البرنامج على دعم دوره الاستشاري في هذه البلدان لمساعدة الحكومات على تولى مزيد من المسؤولية بصفة مطردة في إدارة برامج المعونة الغذائية وفي توفير المعونة الغذائية إلى المشروعات بالاعتماد على الموارد القطرية. كما سيعمل البرنامج على إقامة الترتيبات اللازمة لنقل المهارات في تحديد برامج المعونة الغذائية والاستعداد لمواجهة أحوال الطوارئ وتصميمها وتخطيطها ورصدها وتقييمها.

٢٢- *اقتسام التكاليف*: يقترح البرنامج أن ينتهج منهاجاً واضحاً ومتسقاً نحو اقتسام التكاليف مع الحكومات المستفيدة. فجميع الأنشطة الإنمائية التي يدعمها البرنامج، في الوقت الحاضر، تتضمن عناصر مهمة تمول من المساهمات الحكومية. وتتجه النية نحو اعتماد هذه الترتيبات على أساس مبدأ زيادة اقتسام التكاليف اتفاقاً مع قدرات الحكومات المستفيدة على الدفع. وسوف يترتب على ذلك لا توسيع نطاق الأنشطة المعانة من البرنامج فحسب، بل سيؤدي كذلك إلى زيادة إمكانية استمرارها لفترات طويلة. وسوف يقتضي هذا أن تقاس بعناية قدرات البلد المضيف على اقتسام التكاليف ومستوى الأولوية التي تلحقها الحكومات بالأنشطة التي يدعمها البرنامج في هذه البلدان. وليست هناك صيغة واحدة بل أمثلة عديدة قد تصور هذا الاتجاه. فالبلدان التي تحتفظ بمخزونات غذائية ضخمة، لكن لديها أعداد صغيرة من السكان تفتقر إلى القدرة الشرائية للحصول على الأغذية، قد تساهم كذلك بالأغذية عيناً. وتلك البلدان التي تمتلك قدرات كبيرة للنقل عبر البحار الدولية قد تتحمل تكاليف النقل البحري لشحنات البرنامج إلى بلادها. وطوال فترة التخطيط، يعترف البرنامج أن يدخل في مباحثات مع عدد من البلدان لتطبيق ترتيبات اقتسام التكاليف على نحو تدريجي.

٢٣- *استراتيجية إنهاء المعونة*: وكجزء من حملة البرنامج الرئيسية على إعطاء الأولوية لتقديم المساعدات إلى أشد البلدان حاجة، فقد أنهى البرنامج أنشطته التشغيلية في ١٥ بلداً في عام ١٩٩٦. ومنذ بداية عام ١٩٩٧ يعمل البرنامج في ٨٤ بلداً، من بينها ٢٣ بلداً تنفذ فيها أنشطة لعمليات الطوارئ أو عمليات الإغاثة الممتدة فقط في الوقت الحاضر، وإن كانت هناك ١٠ بلدان تقريباً يمكن أن تنتقل إلى المرحلة الإنمائية في وقت لاحق. وخلال عامي ١٩٩٧ و١٩٩٨، من المتوقع أن يتم إغلاق سبعة مكاتب قطرية أخرى للبرنامج تضطلع بتنفيذ أعمال إنمائية فقط، مما يخفض عدد البلدان التي ينفذ فيها البرنامج عملياته إلى ٧٧ بلداً فقط. وبطبيعة الحال فإن هناك دائماً احتمال قيام البرنامج ببدء عملياته الإنسانية في بلد لم يسبق له العمل فيه، أو أنه قد يحتاج إلى إنهاء أنشطته الإنمائية تدريجياً.

### الوضع الراهن للمكاتب القطرية للبرنامج بحسب الأقاليم ونوع الأنشطة

المجموع	الإقليم				الفتنة
	أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	البحر المتوسط والشرق الأدنى ورابطة الدول المستقلة	آسيا	أفريقيا	
٢٨	١٢	٧	١	٥	البرامج الإنمائية فقط
٣٣	٣	٢	٣	٢٥	البرامج الإنمائية وعمليات الإغاثة
٢٣	٠	١٣	٤	٦	عمليات الإغاثة فقط
٨٤	١٥	٢٢	١١	٣٦	المجموع الفرعي
٣	٠	١	١	١	مكتب المشتريات*

\* حيث يكون للبرنامج مكتب مشتريات يقدم خدماته للبلدان المجاورة دون أن تكون له أنشطة في البلد نفسه.



٢٤- وفي البلدان التي من المقرر أن ينهى البرنامج فيها معونته الغذائية، فإنه سيضع استراتيجية واضحة للخروج منها تتمثل في تصميم برامجه أو مشروعاته بما يكفل نقل مسؤولياته في يسر وسهولة. وفي كثير من هذه البلدان، سوف يستمر التمويل المحلى الضخم للبرامج القطرية للمعونة الغذائية. وسوف يقدم البرنامج مساعداته للنهوض باقتسام تجاربه العملية وخبراته بالمعونة الغذائية مع تلك البلدان. وقد تشمل هذه التدابير عقد ندوات دراسية وحلقات عملية للتدريب وكذلك وضع قوائم للمؤسسات التي لديها تجربة عميقة بالمعونة الغذائية. ويمكن أن يعمل البرنامج على تقديم الخدمات الاستشارية في مختلف جوانب دورة البرمجة للبرامج القطرية للمعونة الغذائية أو يمكنه ترتيب تقديم تلك الخبرات حيثما كان ذلك مناسباً وبناء على طلب البلدان ذاتها.

٢٥- **مستويات الموارد المخصصة للبرامج القطرية:** سوف يتعين على البرنامج أن يغير منهاجه في وضع مستويات للموارد التي تخصص للبرامج القطرية، وكيفية قيامه بتدبير الموارد للبرامج القطرية. ويتمثل النموذج الذي وضع بمقتضى الموارد الجديدة وسياسات التمويل في الأجل الطويل في مصفوفة تصنف مختلف الفئات البرمجية (كالتممية، وعمليات الإغاثة الممتدة، وعمليات الطوارئ، والعمليات الخاصة) ومناخ التمويل<sup>(٣)</sup> (متعددة الأطراف، والموجهة متعددة الأطراف، والثنائية). وعند إعداد برنامج قطري، يمكن للبرنامج ذاته، طبقاً لتوجيهات الجهاز الرياسي، أن يخصص الموارد التي تسهم بها المنافذ متعددة الأطراف لأغراض التنمية. وتخصص الأموال الموجهة من أطراف متعددة بناء على طلب جهة مانحة وفقاً لأولويات هذه الجهة. ويمكن للبرنامج أن يؤثر في هذه القرارات بطرق عديدة: منها البلدان التي يختار البرنامج العمل فيها، ونوعية الأنشطة التي يتضمنها البرنامج القطري، والى أي مدى تفي هذه الأنشطة بالاهتمام الخاص المتعلق بالسياسات التي تراها الجهات المانحة.

٢٦- وعند تصميم برنامج قطري من زاوية الموارد، فإن نقطة البداية يجب أن تكون مستوى الموارد المحتمل توافره من خلال نافذة متعددة الأطراف لغرض التنمية. وسوف يكون هذا البرنامج القطري الرئيسي. وسوف يعدل هذا المستوى صعودياً في ضوء التوقعات المعقولة للدعم بموجب النافذة الموجهة من أطراف متعددة. وسوف يكون هذا البرنامج القطري الإضافي. وعندئذ يمكن توفير هامش إضافي يتيح للبرنامج أن يستفيد من الفرص الإضافية التي قد تتاح عبر الإطار الزمني للبرنامج القطري، كما يمكن أن تشكل جزءاً من البرنامج التكميلي. وسوف تشكل عمليات الطوارئ وعمليات الإغاثة الممتدة أو العمليات الخاصة جزءاً من برنامج قطري حين يجرى تنفيذ هذه الأنشطة بصفة مستمرة أو تحسباً للمستقبل، في ضوء مستويات الموارد للعناصر التي تقوم على أساس تقدير الاحتياجات في عمليات بعينها.

٢٧- وفي ضوء هذه المعلومات الأساسية، يحدد البرنامج المنهجية لتخصيص الموارد المتاحة على الأقطار من خلال النافذة متعددة الأطراف لغرض التنمية. وعلاوة على ذلك فإن البرنامج يعدّ توجيهات جديدة لإعداد برامج قطرية تهدف إلى ضمان أن يتعرف الموظفون على أساليب تمويل تلك البرامج عند إعدادهم لها. وسوف يؤدي هذا إلى زيادة تدعيم المناخ المؤسسي للتفكير في المشاركة والعمل مع الآخرين منذ المراحل الأولية لوضع البرامج. أما من حيث تعبئة الموارد، فإن البرنامج القطري (والأنشطة التي يتضمنها) إنما هو نتاج يتعين على البرنامج تسويقه.

٢٨- **إدارة الالتزامات السابقة وشحنات المعونة في المستقبل:** في وقت تتضاءل فيه الموارد، فإن تحديد مستويات الالتزامات في المستقبل لتغطي مختلف الأنشطة الإنمائية تصبح مهمة عسيرة. إذ يتعين على البرنامج أن يقيم علاقات

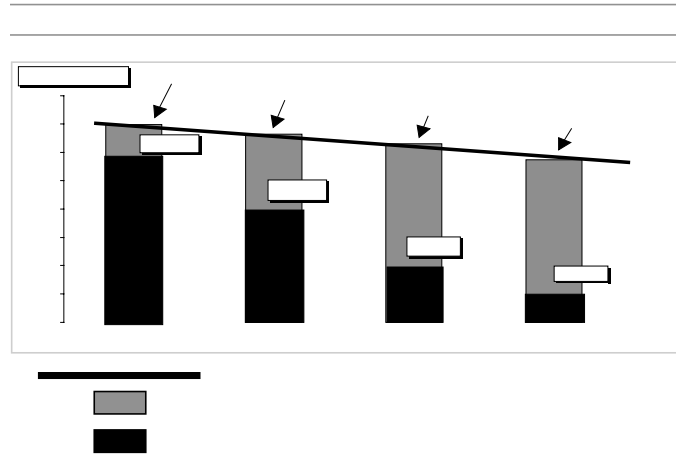
(٣) بدأ تطبيق سياسات الموارد والتمويل طويل الأجل الجديدة على أساس تجريبي وسوف تراجع في منتصف عام ١٩٩٧.





بين الرصيد المتبقي من الالتزامات في محفظة المشروعات الإنمائية، وبين عمليات إعداد البرامج والمشروعات القطرية في المستقبل، وتخصيص الموارد المتاحة لها بطريقة تتفق مع تركيز البرنامج على أشد البلدان حاجة.

٢٩- ويتعامل البرنامج مع هذه المهمة بتخفيض الرصيد المتبقي من الالتزامات تخفيضاً حاداً. فقد ألغى البرنامج تخصيص جميع الالتزامات المستحقة للأنشطة الإنمائية التي كانت سارية قبل أول يناير/كانون الثاني ١٩٩٥، وكما حدث في السنوات الماضية، خفض البرنامج حجم المشروعات سيئة الأداء. ولم يستطع البرنامج إلا من خلال هذه التدابير، بالإضافة إلى الانتهاء العادي للمشروعات، أن يضمن وفاء محفظة البرامج الإنمائية بهذه التوازنات الدقيقة التي سلفت الإشارة إليها.



\* ملحوظة: يمثل خط الموارد المائل التقديرات الحالية للمتوافر من الموارد الإنمائية على مدى فترة التخطيط. وتوجد التفاصيل في الخطة المالية.

### الأولوية الثالثة: زيادة توجيه الموارد نحو النساء والأطفال

٣٠- للجوع والفقر أثر بالغ على النساء سواء أكان ذلك في ظروف الصراع أم في ظروف السلم. وفي "المؤتمر العالمي الرابع للمرأة" الذي عُقد في بكين عاصمة الصين، أعلن برنامج الأغذية العالمي التزاماً مؤداه أنه في البلدان التي توضح فيها المؤشرات تعرض المرأة لمظالم خطيرة بالمقارنة مع الرجال في الحصول على نصيبها من التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فإن البرنامج سوف يستخدم ما لا يقل عن ٦٠ في المائة من المعونة الغذائية المتوافرة لتلك البلدان لصالح النساء والفتيات. وخلال الفترة ١٩٩٨-٢٠٠١، سوف يعمل البرنامج على اتخاذ إجراءات مشتركة مع الحكومات والوكالات المشاركة لتنفيذ برامج تهدف إلى معالجة المظالم التي تتعرض لها المرأة وتحسين تصميم التدخلات الموجهة نحو النساء والأطفال والنهوض بأدائها التشغيلي.

٣١- تحسين التدخلات للوفاء بالاحتياجات الماسة للنساء والأطفال: يُعتبر تقديم المعونة الغذائية في الأوقات الحرجة من حياة الفرد استثماراً مبكراً يكفل له التمتع بالصحة والإنتاجية في المستقبل. لذلك فإن الرعاية التغذوية للأمهات والأطفال الرضع تعتبر غاية في الأهمية. وإذا لم تكن هذه التغذية كافية، فإن الضرر الذي يحدث من جراء ذلك يكون له صفة الدوام ويتسع نطاقه إلى ما يتجاوز الأفراد والأسر المعنية. ويعانى المجتمع ككل من الضرر عندما يعجز الأطفال عن التعلم، عندما يفنقرون بسبب سوء صحتهم إلى الطاقة والإنتاجية، وعندما تلد النساء الجائعات جيلاً جديداً يعانى من سوء



التغذية. ويرتبط الجوع ارتباطاً كاملاً بالظروف الأخرى التي تحدّ من طاقات الإنسان - كسوء المرافق الصحية والنظافة، والأمية، والافتقار إلى تسهيلات التعليم، وعدم الحصول على الرعاية الصحية. وسوف تظل برامج المعونة الغذائية لتغذية السكان المعرضين للأخطار وتلاميذ المدارس وغيرها من برنامج الدعم الذي يقدم لتنمية الموارد البشرية هي المجالات الرئيسية لتدخل البرنامج لمساعدة السكان على اتخاذ الخطوات المهمة الأولى والابتعاد عن انعدام الأمن الغذائي. وهي تمثل استثماراً مباشراً في توفير أسباب الصحة والتعليم وإنتاجية السكان، والنساء بوجه خاص، عملاً على إنهاء "ميراث الجوع".

٣٢- *برامج الرعاية الصحية للأمهات والأطفال*: يمكن لمعونة البرنامج التي تقدم لبرامج الرعاية الصحية للأمهات والأطفال أن توفر مدخلات تغذوية مهمة في الأوقات الحرجة. ولقد ساهمت هذه المعونة لسنوات عديدة في الزيادة الهائلة لنسبة النساء في المجتمعات المحلية الفقيرة التي تتمتع بتسهيلات برامج الرعاية الصحية. ومع ذلك فإن البرنامج يعلم كذلك أن التدخلات من خلال برامج الرعاية الصحية للأمهات والأطفال لم تحقق على الدوام نتائج مستدامة في الحيلولة دون انتشار سوء التغذية المزمن. ومن بين المشكلات المتكررة الافتقار المستمر في الحصص اليومية من السعرات الحرارية والبروتين والعناصر المغذية الدقيقة وكذلك توافر الظروف غير الصحية، والافتقار إلى الخدمات التعليمية والصحية اللازمة لاستكمال التأثيرات التغذوية للمعونة الغذائية. ويلتزم البرنامج بتحسين أدائه في تدخلاته من خلال برامج الرعاية الصحية للأمومة والطفولة. ولتحقيق هذه الغاية فإن البرنامج يعزز من منهج سياسته القائم على إدماج الدروس المستفادة من خبراته الطويلة في مختلف البلدان، ووضع استراتيجيات للحصول على المدخلات الضرورية والتكميلية الأخرى. وسوف يعقد البرنامج في مايو/أيار ١٩٩٧ حلقة دراسية مهمة تتعلق بالسياسات يجمع فيها أعضاء المجلس التنفيذي وقادة الفكر والممارسين في هذا المجال، كما أنه يعتزم إعداد توجيهات تشغيلية شاملة تصدر في عام ١٩٩٨.

٣٣- *التغذية المدرسية وقطاع التعليم*: يلتزم البرنامج بأن يستثمر ٥٠ في المائة من المعونة الغذائية المخصصة لقطاع التعليم في أي بلد لمصلحة النساء والفتيات. وسوف تفرض المعونات المستمرة للبرنامج في مجال التغذية المدرسية شرطاً مسبقاً يتعين بموجبه على الحكومات أن تعالج أي تفاوت ينشأ بين الأولاد والفتيات في الالتحاق بالمدارس. وحيثما يوجد ظلم واضح في تمتع الفتيات بالترتيبات المدرسية، فإن يتعين على البرنامج أن يوجه معوناته إلى تحسين مناخ التعليم بالنسبة للفتيات. كذلك سيعمل البرنامج على زيادة دعمه للمبادرات التي تتخذها الوكالات الأخرى والمنظمات غير الحكومية بالنسبة للتعليم غير النظامي للمرأة. وسوف تتضمن المشروعات جوانب مثل النهوض بمحو الأمية الوظيفي وزيادة أعداد الملتحقين به، وتوفير الرعاية الصحية الأولية، وتثوية المهارات، وإتاحة فرص الحصول على قروض صغيرة، وزيادة القدرات التنظيمية والقيادية.

٣٤- *توجيه المعونات نحو المرأة بوصفها العنصر الرئيسي في توفير الأمن الغذائي الأسري*: إن تقديم المعونات الغذائية للمرأة يضع الأغذية في أيدي من يستخدمونها لمصلحة الأسرة بأكملها، ولا سيما الأطفال. كذلك يمكن أن تسهم المعونة الغذائية في تدعيم دور المرأة في تأمين مصالح المجتمع المحلي في أوقات الأزمات. ولا شك أن الحدّ من التبائين في معاملة الجنسين بتعزيز الموارد البشرية والمادية التي تمتلكها المرأة تؤدي إلى نمو الإنتاجية الزراعية الأسرية، ويزيد الدخل ويحسن من الأمن الغذائي والتغذوي لجميع السكان. لذلك فإن البرنامج سيعمل على إدراج تحليل الوعي بقضايا الجنسين في تصميم جميع تدخلاته، ويقوم بجمع البيانات الخاصة بكل جنس لأغراض التخطيط والرصد. ولا شك أن مثل هذه التحليلات سوف تحدد معالم استراتيجية مناسبة للاستثمار ومنهج للتنفيذ وللحدّ من المظالم وزيادة الفرص المتاحة للمرأة لتلعب دورها المهم في المساهمة في توفير الأمن الغذائي للأسرة أو للمجتمع بأسره.



٣٥- وسوف يسعى البرنامج بنشاط إلى تمكين المرأة من أن تلعب دوراً حاسماً في إدارة المعونة الغذائية، بما في ذلك تحديد المشروعات وتوجيهها ورصد الأغذية وتوزيعها. وفيما لا يقل عن ٨٠ في المائة من العمليات التي ينفذها البرنامج أو يتعاقد عليها من الباطن، فإن توزيع أغذية الإغاثة سوف توجه على المستوى الأسرة بما يضمن إشراف المرأة على نصيب الأسرة. كذلك سيعمل البرنامج على علاج النقص في العناصر المغذية الدقيقة للمجموعات الضعيفة، ويدرس عادات الطهي وتناول الطعام المحلية في جميع عملياته. أما في برامج الغذاء مقابل العمل، فسوف يهدف البرنامج إلى استخدام ربع موارده للمشروعات في بناء الأصول المادية التي تفيد المرأة مباشرة في حياتها اليومية. كذلك يلتزم البرنامج بزيادة عدد الموظفين والمشتغلات برصد الأغذية لضمان الاستماع إلى حاجات المرأة وتلبيتها في عملية التخطيط وتنفيذ أنشطة البرنامج.

## الأولوية الرابعة: النهوض ببناء المؤسسات القطرية، وبناء القدرات المحلية من خلال توسيع نطاق المشاركة

٣٦- بناء القدرات القطرية: بناء القدرات القطرية هو حجر الزاوية في التنمية المستدامة. ويدعو "بيان رسالة البرنامج" إلى "توفير الخدمات، والمشورة، والمساعي الحميدة، والدعم اللوجستي والمعلومات، وتقديم الدعم للبلدان في إنشاء برامجها الخاصة بالمعونة الغذائية وإدارتها." وتقوم الحكومات المستفيدة، في معظم الحالات، بتنفيذ الأنشطة الإنمائية التي يدعمها البرنامج. أما في حالات الطوارئ الإنسانية المعقدة، فإن البرنامج قد يضطر إلى أن ينفذها بطريقة مباشرة أو بالاشتراك مع المنظمات الدولية الأخرى. بيد أنه ما زال هناك مجال لاشتراك الحكومات الوطنية والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات المدنية والقطاع الخاص في ذلك.

٣٧- وسوف يزيد البرنامج من دعمه لمختلف الهياكل القطرية لكي تقوم على نحو فعال بتخطيط المشروعات الإنمائية لعمليات الإغاثة التي تستعين بالمعونة الغذائية، وتنفيذها ورصدها وتقييمها. وسوف تكون لذلك أهمية خاصة في أقل البلدان نمواً، حيث يعتزم البرنامج زيادة أنشطته الإنمائية وتحسينها. كما سيقدم البرنامج مساعداته في مجالات مثل الاستعداد لمواجهة الكوارث، وإدارة حالات الطوارئ، واستراتيجيات التدخلات اللوجستية، وتحديد المناطق المعرضة للأخطار ووضع خرائطها، وتنسيق الجهود الدولية للإغاثة الغذائية. كما سيقدم هذا الدعم في الوقت ذاته إلى المنظمات غير الحكومية الوطنية المشاركة والمؤسسات الأخرى المحلية بغية تطوير قدرات قطرية متكاملة قادرة على إدارة برامج المعونة الغذائية بصفة مستمرة. كما سيقدم البرنامج الدعم الفني في مجالات معينة مثل اللوجستيات. وسوف يوفد البرنامج خبراء استشاريين تتعاقد معهم المشروعات مباشرة للعمل في المكاتب النظيرة لتقديم التدريب أثناء العمل، حيثما تثبت فعالية ذلك. وسوف يضع البرنامج خطته لإدراج الاستخدام الفعال لتكاليف الدعم المباشر وأساليب صرف تكاليف النقل البري والتخزين والمناولة، لتعزيز المساءلة وتقوية قدرات التنفيذ المحلية على مختلف المستويات.

٣٨- بناء القدرات المحلية من خلال توسيع نطاق المشاركة: أجريت دراسة تحت إشراف اللجنة الدائمة المشتركة بين وكالات الأمم المتحدة كجزء من الدراسة الشاملة التي طلب المجلس الاقتصادي والاجتماعي إعدادها للمساعدات الإنسانية التي تقدمها منظومة الأمم المتحدة، أفادت بأن المساعدات الإنسانية للأمم المتحدة يجب أن ترسخ تدخلاتها على أساس تقوية القدرات المحلية وآليات المعالجة التي يمكن أن تستفيد منها المجتمعات المحلية في درء أخطار الكوارث أو تخفيف وطأتها أو الإبلال منها. وقد أسفرت هذه الدراسة عن ثلاثة مبادئ أساسية هي:



- أن يركز الإبلال من الكارثة على الجهود والتدابير التي يتخذها السكان والمجتمعات المحلية المعنية؛
- أن عملية الإبلال من الكارثة يجب أن تبدأ أثناء حالة الطوارئ؛
- أن الاستجابة إلى الاحتياجات العاجلة يجب أن تضع الأسس لهذا الإبلال.

٣٩- وسوف يستخدم البرنامج هذه المبادئ في برامج للإغاثة والتعمير والاستعداد لمجابهة الكوارث والتخفيف من وطأتها. وسوف يهدف تصميم عمليات البرنامج وتنفيذها إلى بناء القدرات المحلية على نحو متزايد من خلال مشاركة المجتمعات المحلية على نطاق واسع. ويعنى هذا أن البرنامج سوف يبحث بدقة في آليات المعالجة التقليدية والإمكانات المتوافرة، وأن يقدم الدعم إلى لجان الإغاثة واللجان الإنمائية والمنظمات النسائية التي تنشأ على مستوى المجتمع المحلي، وأن ينهض بمصادر الدخل للرجال والنساء معاً وأن يوجه عنايته إلى تطوير أوضاع السوق والتأثيرات التجارية المحتملة للمعونة الغذائية.

٤٠- وفي حالات الطوارئ، سيسعى البرنامج أولاً، إلى أداء ما هو ضروري لإنقاذ الأرواح. وإن كان البرنامج سيسعى أيضاً إلى توحى الدقة في تقييم وتخطيط وتحديد موعد إنهاء توزيع أغذية الإغاثة والبدء في تنفيذ أساليب المعونة الغذائية التي تؤدي إلى الاعتماد على الذات. وسوف يدرس البرنامج طائفة واسعة من التدخلات وإمكانات المشاركة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، والمنظمات غير الحكومية وفئات المجتمع المحلي التي تعمل على مستوى القاعدة. وفي كثير من الحالات، يتحمل البرنامج تكاليف النقل واللوجستيات نيابة عن شركائه مثل المنظمات غير الحكومية التي تعمل في تسليم أغذية الإغاثة. وقد يصبح من الضروري اللجوء إلى ترتيبات مماثلة إذا أمكن الاستفادة استفادة كاملة من الفرص المتاحة لبناء القدرات المحلية. وموارد البرنامج التي تستخدم بهذه الطريقة تتسق مع سياسات البرنامج وأساليبه التي تجرى تنفيذها من خلال إطار من اتفاقات المشاركة التي تبرم محلياً.

٤١- فتدخلات البرنامج الموجهة من خلال برامج الغذاء مقابل العمل، على سبيل المثال، لها مزايا واضحة في مواجهة الاحتياجات العاجلة للأمن الغذائي لدى الفقراء، في حين تعمل على خلق أصول أساسية لا سيما في المناخ الذي يسود عقب الأزمات. ومع ذلك فإنه يتعين على البرنامج أن يكون متيقظاً للإبلال الذي يحدث آخر الأمر في إنتاج الأغذية المحلية وأسواقها. فإذا سمحت هذه الأوضاع، يمكن للبرنامج أن يشتري السلع محلياً أو إقليمياً. وبخاصة في الحالات التي تنسم بالتحول من أحوال الطوارئ إلى التنمية، فعندئذ يدرس البرنامج إمكانية تقديم عنصر للأجر النقدي على نحو تدريجي إذا ما أدى ذلك إلى الوفاء باحتياجات المستفيدين على نحو أفضل، وعندئذ يمكن للأسواق المحلية أن توفر الغذاء. وسوف يؤدي ذلك إلى تشجيع إنتاج الأغذية محلياً، وإلى النهوض بالاقتصاد بصفة عامة. ففي تلك الحالات يسعى البرنامج سعياً حثيثاً للتعاون مع الوكالات المشاركة التي يمكن أن توفر المساعدات اللازمة لعنصر الأجر النقدي. كما سيسعى البرنامج إلى الحصول على مساهمات من الجهات المانحة لتنفيذ عنصر نقدي لدفع جزء من الأجر نقداً وذلك لدعم بناء القدرات المحلية وتعزيز جهود التعمير. وثمة إمكانية أخرى هي تحويل جزء من المعونة الغذائية إلى نقد.

٤٢- العمل مع القطاع الخاص: يتمتع البرنامج بوضع يتيح له المساعدة في انتعاش الاقتصاد المحلي. فمن خلال عمليات البرنامج، فإنه يسعين عادة بالتجار المحليين في مشتريات السلع، كما يستعين بشركات النقد المحلية لنقل الأغذية إلى المستفيدين. وعادة ما تكون المبالغ التي تدفع نظير ذلك مبالغ كبيرة. وفي العمليات الخاصة، يشترك البرنامج مباشرة في إصلاح تسهيلات المواني والطرق والجسور والسكك الحديدية والمطارات. وفي حين يتخذ البرنامج هذه المبادرات



في بادئ الأمر لتيسير تسليم الأغذية الضرورية، فإن لهذه العمليات أثر مهم في النهوض بالاقتصاد المحلي، من خلال اتصالها بفرص الدخول إلى الأسواق والتجارة. وسوف يعمل البرنامج، لا سيما من خلال مكاتبه الإقليمية، على تكثيف جهوده لتصميم وإدارة عمليات المعونة الغذائية بطريقة تؤدي إلى تعزيز انتعاش الأسواق المحلية. ففي مجال مشتريات الأغذية، على سبيل المثال، فإن البرنامج قد يجد نفسه في وضع يحتم عليه المفاضلة بين المشتريات المحلية والإقليمية والدولية بطريقة ترجح فيها اعتبارات التكلفة ووقت التسليم والتأثير على الأسواق.

## الأولوية الخامسة: اتباع سياسات وأساليب وبرامج تشغيلية في إيصال المعونة الغذائية في

### حالات الطوارئ والتعمير والبرامج الإنمائية بفعالية

٤٣- تعزيز استجابة البرنامج لحالات الطوارئ والاستعداد لمجابهتها: لما كان البرنامج ينفق سبعة دولارات بين كل عشرة دولارات ينفقها في الوقت الحاضر على عمليات الطوارئ وعمليات الإغاثة الممتدة، فإن استجابته لحالات الطوارئ والاستعداد لمواجهةها ستظل عنصراً حاسماً في "رسالة البرنامج" وحتى القرن القادم.

٤٤- التخطيط في حالات الطوارئ: إن اكتساب القدرة على توقع الأزمات وشبكة الوقوع والتخطيط لها أمر ضروري للإغاثة الفعالة لمعانة البشر ولاستخدام الموارد النادرة. ويولي البرنامج اهتماماً خاصاً بتنفيذ برنامج يهدف إلى تحسين قدرات التخطيط في حالات الطوارئ، وبخاصة في مجالات تحليل المخاطر والتعاون فيما بين الوكالات وتكنولوجيا المعلومات. وسوف يجري توسيع نطاق مبادرات تحليل العرصة للأخطار لإدراج طائفة أوسع من العناصر التي تكمن فيها المخاطر. ويستخدم البرنامج التكنولوجيا الحديثة للمعلومات لزيادة دقة المعلومات المتاحة للمخططين وصناع القرار في الميدان ووصولها إليهم في الأوقات المناسبة. وسوف يستمر البرنامج في التوسع في هذه القدرات وسيبذل سعيًا حثيثاً إلى الاستفادة من مشاركة الوكالات الأخرى والحصول على دعمها.

٤٥- الاستجابة العاجلة: وتعتبر أنظمة الإنذار المبكر والتخطيط الطارئ محدودة الاستخدام ما لم تقترن باستجابة سريعة. وسوف يعزز البرنامج من قدراته على الاستجابة في وقت قصير لحالات الطوارئ بإرسال مدخلات من الأغذية والموظفين والمعدات بطريقة تحقق فعالية التكاليف. وتقوية القدرات للاستجابة السريعة عند نشوء أزمة يعني المزيد من تطوير التسهيلات المتاحة في مقر البرنامج وخارجه التي يمكن تعبئتها على الفور. لذلك فإنه يجري بصفة مستمرة مراجعة تسهيلات الاستعداد المتاحة للبرنامج مثل فريق الاستجابة السريعة وفريق التدخل اللوجستي المعزز في حالات الطوارئ، بهدف تعزيزها. ولا شك أن إنشاء المكاتب الإقليمية يضيف بعداً آخر إلى قدرات البرنامج على الاستجابة بسرعة.

٤٦- تقوية أساليب التوزيع: إن إيصال الأغذية إلى أيدي من يحتاجونها عند حدوث الأزمات الإنسانية هدف أسمى. ولتحسين توجيه المساعدات الإنسانية ولزيادة المساءلة عن تقديمها، يعترف البرنامج الاضطلاع بدور مباشر في التوزيع النهائي للسلع. وسوف يعزز البرنامج قدرته على تحديد المستفيدين وتسجيلهم وتوزيع المعونة الغذائية ورصدها في حالات الطوارئ. وفي حين يتولى الشركاء المتعاونون التوزيع النهائي للسلع في أغلب الأحوال، فإنه يتعين على البرنامج أن يكون في وضع يضمن له اتفاق إجراءات التوزيع مع سياسات البرنامج دون أن تقصم سلسلة المساءلة. وتتجسد هذه المبادئ في النص المعدل لمذكرة التفاهم المبرمة بين البرنامج ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين



التي وقعت أخيراً. ووفقاً للترتيبات الجديدة، فإن أساليب التوزيع ومسؤوليات الشركاء المنفذين سوف تخضع لاتفاق ثلاثي عقد بين المفوضية والبرنامج والشركاء المنفذين.

٤٧- *التعامل مع الآخرين في حالات الطوارئ*: ولقد قطعت منظومة الأمم المتحدة شوطاً طويلاً في مواجهة الأزمات الإنسانية بطريقة منسقة وتنعم بالدعم المتبادل. بيد أنه لا يزال هناك الكثير مما يجب أدائه في هذا الشأن. ويشترك البرنامج مشاركة كاملة في متابعة قرار المجلس الاقتصادي والاجتماعي رقم ٥٦/١٩٩٥ الذي يتناول تدعيم قرارات منظومة الأمم المتحدة لمواجهة الأزمات الإنسانية. وتتفق التدابير التي يتخذها البرنامج أو يعتمدها تماماً مع مضمون هذا القرار.

٤٨- *التعمير بعد انتهاء الأزمات*: يستمر البرنامج في الاضطلاع بدور مهم في تقديم المساعدة إلى إعادة اللاجئين إلى أوطانهم و إعادة إدماج العائدين والنازحين وتسريح الثوار أو القوات العسكرية. وعادة ما تجرى هذه العمليات في ظروف تتميز بضعف البنيات الأساسية القطرية، واستمرار انعدام الأمن، وارتفاع معدل البطالة وعدم توافر أية مدخلات مهمة من والوكالات الإنمائية. وفي مثل هذه الظروف، فإن المورد الفعال هو استمرار المعونة الغذائية كحافز على العمل وتحويل الدخل والدعم للميزانية.

#### مصروفات الإغاثة في أقل البلدان نمواً

١٩٩٦	١٩٩٥	١٩٩٤	١٩٩٣	
(بالدولارات)				
٧١٥ ٣٩٨ ٥٦٤	٦١٣ ٩٢٣ ٨٩٣	٨٧٣ ٥٠٠ ٧٤٤	٨٦٥ ٨٢٠ ٤٢٣	مجموع عمليات الطوارئ وعمليات الإغاثة الممتدة
٤٦٦ ٩٤٢ ٦٦٢	٤٦١ ٠١٦ ٦٥٠	٤٩٨ ٥٧٧ ٩٠٨	٤٨٨ ٢٨٢ ٥٢٨	عمليات الطوارئ أو عمليات الإغاثة الممتدة في أقل البلدان نمواً
٦٥,٣	٧٥,١	٥٧,١	٥٦,٤	النسبة المئوية لعمليات الطوارئ أو عمليات الإغاثة الممتدة في أقل البلدان نمواً

٤٩- في عام ١٩٩٥، استخدم ٧٥ في المائة من موارد عمليات الطوارئ وعمليات الإغاثة الممتدة في أقل البلدان نمواً. ويعتقد البرنامج أن دور الاستثمار التمهيدي للمعونة الغذائية في التحول من الإغاثة إلى التنمية يعد من أقوى مزاياه النسبية. ومشاركة البرنامج في حالات الطوارئ الضخمة يتيح للبرنامج وضعاً فريداً لتنفيذ برامج إعادة البناء والتعمير في الوقت الملائم وعلى نحو من الفعالية، حتى وإن كان ذلك في أشد الظروف صعوبة. وينبغي أن تؤدي هذه البرامج، في أقل البلدان نمواً، إلى تنفيذ أنشطة إنمائية متكاملة وحسنة التوجيه بالتعاون الوثيق مع الحكومة والمجتمعات المحلية وغيرها من الشركاء في عملية التنمية.

(٤) أرقام ١٩٩٦، استناداً على الكشوف المؤقتة - العمود الثاني من بيانات الحسابات.



٥٠- عمل البرنامج للتحويل من الإغاثة إلى التنمية: يدرس البرنامج الطرق الكفيلة بتحسين تدبير الموارد للتحويل من الإغاثة إلى التنمية. وقد بدأت الأنشطة الموجهة نحو التنمية في إطار تنفيذ عمليات الطوارئ تكتسب أبعادا إنسانية ينبغي ألا نتوقف ما لم تحقق نتائج مستدامة. ولا تمثل هذه فرصة إيمانية رائعة فحسب، بل أنها تؤدي أيضا إلى الإبطاء بخطى الانتعاش وقد تزيد من مخاطر الانتكاس إلى انعدام الأمن. ويجب أن تكون القضية الرئيسية هي تأكيد ضرورة المعونة الغذائية وفائدتها في نطاق كل بلد مستفيد. أما التحدي المائل فهو إيجاد الطرق المبتكرة لتمويل هذه الأنشطة التي تتمشى مع توفير الموارد طويلة الأجل ونموذج التمويل ومع حقائق إمكانيات التمويل من الجهات المانحة. وسوف تعالج هذه القضية عند استعراض ترتيبات التمويل الجديدة في أواخر عام ١٩٩٧.

## تحسين نوعية الأنشطة الإنمائية التي ينفذها البرنامج ورفع مستوى أدائها

٥١- مذكرات الاستراتيجيات القطرية، ومخططات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية: يجب أن يضمن البرنامج أن تدمج أنشطته اندماجا جيدا في الأولويات والبرامج القطرية لكل بلد مستفيد. ويسند البرنامج أولوية متقدمة للاشتراك اشتراكا فعالا كجزء من الفريق القطري للأمم المتحدة بقيادة المنسق المقيم، تدعيما لدور الحكومات في إعداد مذكرات الاستراتيجيات القطرية. ولا شك أن المشاركة الكاملة والنشطة في هذه العملية لن تؤدي إلى تدعيم الروابط بين برامج الوكالات الفردية والبرامج القطرية فحسب، بل أنها ستتيح كذلك فرصة ملائمة للبرنامج لربط دورته البرامجية بدورات الوكالات الأخرى، مع ضمان أن تبدى الوكالات الشقيقة فهما جيدا وتأييدا لأنشطة البرنامج.

٥٢- وتحويل البرنامج نحو اتباع منهاج للبرمجة القطرية، على مدى فترة تبلغ عدة سنوات، إنما يسهل من التفاوض بشأن المدخلات التكميلية من الحكومة ومن وكالات الأمم المتحدة الشقيقة والشركاء الآخرين. وسوف يسهل هذا اتباع منهاج تعاوني وتكاملي نحو استخدام المعونة الغذائية. إذ يتيح الإطار المرن للبرنامج القطري أن يستجيب بسرعة للتحديات الجديدة، ومن بينها حالات الطوارئ المحلية غير المتوقعة، واحتياجات التعمير والتخفيف من حدة الكوارث. وبحلول عام ٢٠٠١، يتوقع البرنامج بأن تكون لديه ما يتراوح بين ٤٠ و٤٢ بلدا تقوم بتنفيذ أنشطتها في داخل إطار برامجي قطري.

مخططات الاستراتيجية القطرية الجدول الزمني لتقديمها	مجموع مخططات الاستراتيجية القطرية	البرنامج القطري الجدول الزمني لتقديمه	مجموع البرامج القطرية	
٢	٢			١٩٩٣
٤	٦			١٩٩٤
٨	١٤			١٩٩٥
٨	٢٢	٣	٣	١٩٩٦
١١	٣٣	٦	٩	١٩٩٧
٤	٣٧	١١	٢٠	١٩٩٨
١٠-٨	٤٧-٤٥	٤	٢٤	١٩٩٩
١٠-٨	٥٥-٥٣	١٠-٨	٣٤-٣٢	٢٠٠٠
١٠-٨	٦٣-٦١	١٠-٨	٤٢-٤٠	٢٠٠١

٥٣- وضع مؤشرات النجاح أو الأداء وقياس التأثيرات: سيعمل البرنامج على مضاعفة جهوده لتقدير وقياس تأثيرات المعونة الغذائية على حياة الأفراد والأسر والمجتمعات المحلية. ويعني هذا تجاوز الأساليب التقليدية لقياس مؤشرات المدخلات (للأطنان التي سلمت والدولارات التي أنفقت) وضمان وصول الأغذية فعلا إلى الفئات المستفيدة المقصودة. ويمتد ذلك إلى التنمية واستخدام المؤشرات وأساليب التقدير لمساعدة البرنامج على فهم كيفية تحقيق النتائج المقصودة من كل تدخل.



٥٤- وعند دراسة التأثيرات في المدى الطويل، لا سيما في ما يتعلق بالتحسينات الغذائية أو النجاح الاقتصادي لمجموعات السكان، فإن عمليات التقييم تقتضي إجراء دراسات قاعدية وذلك باتباع أساليب أكثر تعقيداً لتقدير التغييرات. ومن الصعب عزل تأثيرات تدخل واحد للمعونة الغذائية. فإن التغييرات السريعة التي تطرأ على البيئات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في حالات الطوارئ وما بعد الطوارئ التي ينفذها البرنامج على نحو متزايد، لا تجعل من السهل إجراء تقييمات للتأثيرات على المستفيدين. كما أن البيانات الأساسية والموثوقة بها ليست متوافرة بسهولة، مما يجعل من المتعذر إجراء مسح شاملة.

٥٥- ويهدف البرنامج إلى إنشاء سلسلة من مؤشرات النجاح الواقعية والتي يمكن قياسها لأنشطته التي محورها الإنسان. ومن الطبيعي أنه يمكن قياس هذه المؤشرات أثناء تنفيذ المشروعات المعانة من البرنامج. ويمكن أن تتمثل هذه المؤشرات في الحضور إلى المدرسة ومعدل البقاء فيها وفي العيادات وغيرها من المؤسسات أو تحسين فرص الوصول إلى الأغذية الأساسية من خلال زيادة دخل الأسرة أو جعل الأسعار في السوق في متناول الجميع. وفي المشروعات الموجهة التي تقوم على مشاركة المجتمع المحلي، فإن مدى مشاركة المرأة قد يكون مؤشراً إيجابياً على النجاح "الاجتماعي" في حد ذاته. وسوف يكتف البرنامج من استخدام أساليب التقدير مثل التقدير السريع من خلال رصد الصلات مع المستفيدين أو من خلال النموذج الاقتصادي لغذاء الأسرة الذي يوفر بيانات جيدة في وقت قصير نسبياً.

٥٦- كما سيضعف البرنامج جهوده لإنشاء هذه المؤشرات وقياسها، وإجراء تقييمات للتأثيرات كجزء لا ينفصل عن أنشطته الإنمائية وفي مجال الإغاثة. وسوف تسند أولوية متقدمة لوضع التوجيهات والتدريب وتعزيز الميزانيات وتقديم الدعم الاستشاري للمكاتب القطرية.

٥٧- مفهوم المشروعات الإقليمية أو البرامج الإقليمية: من المرغوب أن يصبح تحديد المشكلات الخاصة بالاحتياجات من المعونة الغذائية على المستوى الإقليمي أمراً ممكناً عندما تبدأ المكاتب الإقليمية للبرنامج في ممارسة مهامها بصورة كاملة. ويتيح هذا تحديد المشروعات والأنشطة القطاعية في إطار البرامج القطرية التي يمكن أن يكون لها تركيز إقليمي، مما يؤدي إلى دفع التعاون الإقليمي إلى الأمام وزيادة كفاءة توزيع الموارد والسلع وتقديم الدعم الإداري والفني. كما قد يتيح هذا، في بعض البلدان، استمرار البرنامج في تشغيل بعض المشروعات التي قد تكون صغيرة الحجم بحيث تنفجر إلى الجدوى الاقتصادية، إذا كانت لا تشكل جزءاً من المشروع أو البرنامج الإقليمي. وفي حين أن مفهوم المشروع الإقليمي أو البرنامج الإقليمي لا يزال في مرحلة مبكرة، فإن البرنامج يعترف أن يدرس بدقة جدوى اتباع هذا المنهج.

## الأولوية السادسة: نقل قضايا الجوع والفقر إلى مركز الصدارة في خطط العمل الدولية

٥٨- توجد أسر ذات دخل منخفض ومتقلب وأصول مادية محدودة ولا تملك سوى عدد قليل من المهارات التي يمكن تسويقها، وقليل من المناصرين الأقوياء للدفاع عنها - وهؤلاء هم الفقراء فقراً مزمناً. وهؤلاء البشر الذين تتجاوز أعدادهم مئات الملايين يكسبون ما لا يزيد عن دولار واحد يومياً، وينفقون نحو ٧٠ في المائة منه على استهلاك الأغذية، ويعيشون في فقر مدقع لا يقيهم من الجوع.

٥٩- ويضعف البرنامج جهوده للدفاع عن هؤلاء الفقراء الجوعى. فهو يسعى بنشاط، أولاً وقبل كل شيء، بوصفه زراع الأمم المتحدة للمعونة الغذائية، إلى تنفيذ "إعلان روما الخاص بالأمن الغذائي العالمي" وخطة عمل "مؤتمر القمة العالمي





للأغذية". وسوف يستخدم البرنامج المسرح العالمي للدفاع عن ٨٠٠ مليون نسمة من الفقراء الجوعى، بالنظر إلى أن مشكلات الجوع وانعدام الأمن الغذائي من المحتمل أن تتفاقم، بل وتزيد زيادة هائلة في بعض الأقاليم ما لم تتخذ إجراءات عاجلة ومنسقة وحاسمة. ولا بد من مواجهة الجوع المباشر اليوم، في حين تتخذ التدابير للتغلب على الجوع غدا. وكما أوضح البرنامج أمام "مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية" الذي عقد في كوبنهاغن عام ١٩٩٥، فإنه من المستحيل النهوض بالتنمية الاجتماعية المستمرة طالما أن هناك الملايين من البشر الذين يعانون من الجوع بصفة يومية. وسوف يعمل البرنامج نحو الوفاء بالالتزامات التي أعلنتها في المؤتمر العالمي الرابع المعنى بالمرأة والذي عقد في بكين في عام ١٩٩٥، إذ اعترف بالمساهمة الجوهرية للمرأة في الأمن الغذائي، والحاجة إلى تحقيق المساواة بين الجنسين. وسوف يدعو البرنامج، بوصفه من أهم المشاركين في الأزمات الدولية، إلى إقرار السلام والاستقرار الاجتماعي مما يتيح للبلدان أن تعطى أولوية ملائمة للأمن الغذائي واستئصال الفقر. فإن أعمال التعمير التي يلزمها البرنامج فيما بعد ووقوع الكوارث إنما هي استثمار من أجل السلام.

٦٠- وسوف يستفيد البرنامج من موقعه الفريد كوكالة الأمم المتحدة التي تتعامل مع الجوع والمعونة الغذائية. ويعتبر المجلس التنفيذي للبرنامج هو المحفل الدولي للتشاور فيما بين الحكومات حول سياسات المعونة الغذائية وبرامجها. ومن خلال الحملات التي ينظمها البرنامج في مقره الرئيسي وفي مكاتبه الإقليمية والقطرية وغيرها من المكاتب، ينبغي أن يؤثر على الحكومات والمنظمات المشاركة الأخرى في العمل من أجل تحقيق الرؤية السامية التي يرنو إليها البرنامج وتتمثل في القضاء على الجوع والفقر. وسوف يعمل البرنامج عن كثب مع السلطات القطرية لتشجيع البرامج التي تحقق مصالح الفقراء الجوعى مباشرة. وفي مقدوره أن ينشأ شبكة من التحالفات مع الوكالات الأخرى بوضع برامج لمكافحة الجوع على نحو أكثر فعالية. كما سيشارك في المناقشات العامة حول قضايا الجوع والفقر، وبيحث التدابير التي يمكن اتخاذها بالاشتراك مع الآخرين. وفي المستقبل يعتزم البرنامج أن يطور أدواته الإعلامية للدفاع عن هذه القضية بما في ذلك التقارير التي ترفعها مكاتبه القطرية عن الجوع والمعونة الغذائية والأمن الغذائي وعقد الحلقات العملية بشأن قضايا معينة.

٦١- كما سيكلف البرنامج جهوده للتعريف بنفسه كوكالة الصدارة التي تعالج قضايا الجوع والفقر، ويستخدم أساليبه في الدعوة إلى تعبئة الموارد التي يحتاجها لتمكينه من تنفيذ مهامه على نحو فعال.

٦٢- كذلك سيطبق البرنامج استراتيجية مزدوجة للدعوة ولتعبئة الموارد، يركز عنصرها الأول على شن حملة إعلامية نشطة تعتمد على الصحف اليومية والمجلات والإذاعة والتلفزة وشبكة الإنترنت حتى يزيد من معرفة الجماهير ببرنامج الأغذية العالمي. أما العنصر الثاني فيتألف من شن حملة تعريف الرأي العام بأهم البلدان المانحة. وسوف ترتكز هذه الاستراتيجية على الجهود التي تبذل لزيادة معرفة الرأي العام بقضايا الجوع، وفي الوقت ذاته تحاول أن تربط بين البرنامج وبين هذه القضية في أذهان الجماهير.

٦٣- ومن زاوية الاستحواذ على اهتمام الجماهير وتوصيل رسالة البرنامج إليها، يعتزم البرنامج أن يؤكد دوره في حالات الطوارئ في وسائل الإعلام ولدى الحكومات المانحة بطريقة ملائمة وشاملة. إذ تتيح حالات الطوارئ الفرصة لترويج اسم البرنامج وإظهار قدراته الضخمة على تعبئة المعونة الغذائية وتسليمها. وفي حين يركز البرنامج على حالات الطوارئ، فإنه سيبدل كل جهد ممكن لترويج قضية أخرى لا تقل عن هذه أهمية، وإن كانت أقل إثارة، تتمثل في الحاجة إلى مساعدة "الجوعى الصامتين" ولاستئصال الجوع من العالم. كذلك سيناقش البرنامج بوضوح قوته في توجيه



المعونة الغذائية مباشرة نحو الفقراء، وهذه هي الميزة النسبية التي تتمتع بها المعونة الغذائية، والمعوقات التي تجابه البرنامج واحتياجاته.

٦٤- وسوف يعمل البرنامج على إطلاع الجهات المانحة على الدوام بأحدث المعلومات عن احتياجاته الخاصة ومواطن النقص والنجاح التي تخص عملية بعينها أو على المستوى العام. وسوف يستمر مقر البرنامج في لعب دور رئيسي في الاتصال بالجهات المانحة، وفي تنسيق نشاطاته العامة الخاصة بمناصرة هذه القضايا وتعبئة الموارد لها، وفي تقديم التوجيهات والمعلومات للمكاتب الإقليمية والقطرية وغيرها من المكاتب. وسوف تعمل هذه المكاتب على تكثيف تدفق الاتصالات المباشرة فيما بينها ومع مقر البرنامج حتى تتوافر المعلومات المناسبة والمهمة لصانعي القرارات في البلدان المانحة.

٦٥- وسوف توجه الحملة التي تنفذها المكاتب الإقليمية والقطرية إلى ضمان أن تلم هذه المكاتب إماما واسعا بأوضاع الأمن الغذائي في كل قطر، والدور الذي يمكن أن تلعبه المعونة الغذائية المقدمة من البرنامج أو من المصادر الأخرى. وعلى هذا الأساس فإن المكاتب الإقليمية والقطرية سوف تقوم بمناصرة الفقراء والجوعى أيضا. كما أنها سوف تتبع منهاجا نشطا، على المستوى القطري، للدعوة لمناصرة هذه القضايا ولتعبئة الموارد مع الجهات المانحة. وهي ستقوم بذلك مباشرة بإقامة علاقات طيبة مع ممثلي الجهات المانحة المحليين وضمان التدفق الحر للمعلومات معهم، كما تقوم به بطريق غير مباشر من خلال وسائل الإعلام.

٦٦- ولا بد من أن يقوى البرنامج دعوته بطريقة تحقق كفاءة التكاليف. ولتمكين موظفيه من أن الوفاء بمسؤولياتهم تجاه هذه الحملة، سيتيح البرنامج فرصا موسعة للتدريب لتمكين موظفيه من تطوير مهارات الاتصال لديهم. وبالإضافة إلى ذلك فإنه سيتيح فرصا أكبر للتدريب المكثف على مختلف جوانب العلاقات مع وسائل الإعلام، والتحدث مع الجماهير، وتنظيم اللقاءات الجماهيرية، وتوعية الرأي العام بهذه الحملات.

## الأولويات الاستراتيجية للقدرات التنظيمية والموارد

### الأولوية الأولى: المبادرة بإجراء التغييرات التنظيمية

٦٧- تغيرت طبيعة عمل البرنامج. فقد أصبح البرنامج مطالبا بأن يتعامل على نحو متزايد مع الأزمات الإنسانية المعقدة التي تتسم بمشكلات جغرافية سياسية، ونزوح أعداد ضخمة من السكان عبر الحدود، وتقوض الهياكل المؤسسية. ولكي يستخدم البرنامج المعونة الغذائية لدعم المشروعات الإنمائية، عليه أن يركز على البلدان التي تشتد فيها الاحتياجات، وإن كان من المعروف أن الظروف التي تسمح بتنفيذ البرامج الإنمائية أصبحت صعبة. ولا بد أن يواجه البرنامج هذه الاحتياجات بتنفيذ العمليات الأكثر إلحاحا. وعليه كذلك أن يحسن من فعاليتها وكفاءة تكاليفها ليثبت البرنامج أنه يتخذ زمام المبادرة في عملية إجراء الإصلاح الشامل للأمم المتحدة. لذلك يشهد البرنامج في الوقت الحاضر تغييرات تنظيمية جوهرية ومهمة. وتتيح هذه المبادرات للبرنامج، بطرق عديدة، أن ينسق أعماله وأن يطبق اللامركزية اللازمة لتحقيق الأولويات الاستراتيجية التي تتضمنها هذه الخطة.



٦٨- **تطبيق اللامركزية:** مع بداية عام ١٩٩٨، تكون مبادرة إجراء التغييرات التنظيمية للبرنامج، التي بدأت في عام ١٩٩٦، قد اكتملت في الواقع. فقد أنشئت تسعة مكاتب إقليمية من بين ١١ مكتبا تقرر إنشاؤها، وذلك لجعل سلطات اتخاذ القرارات قريبة من المستفيدين ومن الشركاء المنفذين. وقد زاد تفويض السلطات للمديرين الإقليميين والمديرين القطريين، لإعطائهم مزيدا من المسؤولية عن نتائج برامجهم والمساءلة عن أعمالهم. كما سيتم تدعيم مهارات الإدارة لتمكين الموظفين الميدانيين من تحسين أدائهم لمسؤولياتهم المتزايدة. وسوف تخفض أعداد موظفي مقر البرنامج، مع إعادة هيكلتهم وتنظيمهم حتى يصبح موظفو المقر مسلحين على نحو أفضل لتقديم الدعم القوي للميدان. وسوف تسفر هذه التغييرات عن انكماش الدور الذي يقوم به الموظفون في المقر في اتخاذ القرارات التشغيلية، كما يقل إشراكهم في الأنشطة الميدانية مباشرة. وبدلا من ذلك فإنهم مطالبون بالتركيز على وضع السياسات والاستراتيجيات وتحديد الأولويات وضمان نوعية البرامج. أما من الناحية العملية فإن الهيكل الجديد القائم على اللامركزية سيتيح للبرنامج أن يقوم بما يلي:

- أن يتخذ القرارات بسرعة وثقة وباقتدار على أساس الفهم الشامل للواقع المحيط؛
- تصميم وتنفيذ الاستجابات لحالات الطوارئ المعقدة باتباع منهج إقليمي منسق؛
- أن يعكس قضايا الأمن الغذائي في كل بلد على حدة وأن يحدد المعوقات على وجه الدقة في تصميم برامجه؛
- أن يقدم التوجيهات الإدارية القوية وكذلك المساعدات الفنية قريبا من الميدان؛
- تدبير الاحتياجات من الموارد وشحنات السلع من خلال الفهم الشامل للأوضاع المحلية؛
- توفير المشتريات الإقليمية والمحلية من السلع ومن البنود غير الغذائية اللازمة لجميع العمليات؛
- الإسراع بالإجراءات الخاصة بالعاملين اللازمين للاستجابة لحالات الطوارئ؛
- وضع ملخصات وتقارير دقيقة ومتسقة عن جميع جوانب العمليات لإرسالها لمقر البرنامج وللجهات المانحة.

٦٩- **وسائل الاتصال:** ينتظر من موظفي البرنامج أن يقوموا بتنفيذ البرامج متعددة الجوانب في بيئات متباينة. ولا توجد عملية بعينها تتشابه تماما مع عملية أخرى. ومن بين الأمور العديدة، أنه يلزم إجراء اتصالات جديدة لإقامة فهم مشترك لرسالة البرنامج والغرض الذي يجعل البرنامج عند الطرف الحاد لتخفيض الجوع في العالم. كذلك فإن تحسين وسائل الاتصال أمر ضروري في مناخ العمل على أساس اللامركزية. وسوف يسعى البرنامج جاهدا ليروج ثقافة الاتصالات المعززة في المجالات التالية:

- توفير معلومات جارية وواضحة ويمكن الاستعانة بها عن السياسات والسلطات والإجراءات، والعمليات لمساعدة الموظفين على الاقتراب من أعمالهم اليومية بمزيد من الثقة؛
- النهوض بالاتصال الأفقي بين الوحدات والأقسام والمكاتب الميدانية وبين الزملاء من الموظفين؛
- التعجيل بتنفيذ مشروعات تحسين وسائل الاتصال والنهوض بالأساليب والأجهزة الملائمة التي تتناسب والتدفق الحر للمعلومات؛



- تحديث الكتيبات والنشرات والتوجيهات والإرشادات وتوفيرها بطريقة مناسبة للميدان.

٧٠- **تبسيط الإجراءات:** فقد أدت مبادرات إجراء التغييرات التنظيمية إلى تشجيع حملة البرنامج نحو زيادة الكفاءة من خلال عمل "فريق تبسيط الإجراءات" المشترك بين الأقسام. ولضمان أن تصبح هذه العملية سمة دائمة في حياة البرنامج، فقد أنشئ "فريق لاستعراض الإجراءات" للمساعدة في التبسيط الفعال لإجراءات اللامركزية، ولتحديد واستعراض أسباب عدم الكفاءة والبدء في اتخاذ إجراءات علاجية لها.

٧١- **التخطيط الإستراتيجي:** يعتبر التخطيط ضروري لتحقيق التنسيق والانسجام بين أنشطة البرنامج، وهو مهم بصفة خاصة في مناخ اللامركزية حيث تتخذ القرارات المهمة على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي. كذلك تعتبر عملية التخطيط ذات أهمية من حيث أنها توفر الوسائل التي يمكن بها تقديم دى فعالية الإدارة وفائدة الدروس المستفادة من خلال عملية إعداد الخطط وكذلك من خلال تحليل الأداء الفعلي لها. ولذلك فإن البرنامج يعتزم تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي ليحقق ما يلي:

- إقامة صلة واضحة بين الأولويات الاستراتيجية المتكاملة للبرنامج وبين برامج عمل الأقسام والوحدات والمكاتب الميدانية؛
- تطوير صلة واضحة بين برامج عمل الأقسام والوحدات والمكاتب الميدانية وإدارة الأداء وتقديره لكل جانب منها،
- وضع مؤشرات للإنجازات ورصدها؛
- دعم التغييرات التنظيمية والجهود لتطبيق اللامركزية ورصدها؛
- إشراك موظفي المكاتب الميدانية في وضع الاستراتيجيات.

## الأولوية الثانية: بناء هيكل وظيفي جديد

٧٢- خلال الثمانينات، كانت قوة العمل الأساسية في البرنامج تتكون من موظفين مهنيين دوليين يعملون بالتناوب ويتحلون بمهارات متخصصة في مجال التنمية أي الخدمة الموحدة. ومع زيادة قوة العمل في التسعينات بتقديم الدعم لتنفيذ برنامج يكبر كثيرا عما كان عليه في السابق، وأكثر توجهها نحو عمليات الطوارئ، لم يزد عدد الموظفين الأساسيين. وبدلاً من ذلك، اتجه البرنامج اتجاهاً متزايداً نحو استكمال هؤلاء الموظفين بعدد من موظفي المشروعات محددة المدة فضلاً عن الخبراء الاستشاريين الدوليين والموظفين المهنيين المبتدئين ومتطوعي الأمم المتحدة والموظفين القطريين وعدد من الموظفين المحليين بعقود قصيرة الأجل. وأصبحت قوة العمل المتوافرة في الوقت الحاضر تتألف من مجموعة صغيرة نسبياً من الموظفين الدائمين، وقوة عمل مؤقتة من الموظفين المحليين والدوليين، يمكن توسيعها أو تقليصها وفقاً لحاجة العمليات، مما تبين أنه مناسب للبرنامج وبرهن على فعالية التكاليف في البرامج الموجهة إلى حالات الطوارئ على نحو متزايد. وبالإضافة إلى الحاجة لتعزيز هذا الاتجاه، هناك أيضاً حاجة ماسة لتغيير الهيكل الوظيفي للخدمة الموحدة بحيث يفي باحتياجات البرامج الحالية.

٧٣- وسوف يحتاج موظفو الخدمة العامة أن يكونوا أكثر قدرة على الحركة لقيادة عمليات الطوارئ الضخمة. ويتعين على البرنامج أن يضع موظفي الخدمة العامة المؤهلين في عمليات الطوارئ الجارية أو المحتملة لتجنب الاعتماد الزائد على موظفي المشروعات والخبراء الاستشاريين الذين يعملون بعقود في الوظائف الإدارية العليا. كما أن هؤلاء



الموظفين مطالبون بأداء مهامهم بعد إشعار قصير، ويوفدون إلى بعثات مؤقتة لتعزيز الاستعداد لمواجهة الطوارئ وتنفيذ عملياتها. وسوف يسهل البرنامج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال وضع قائمة لمهارات الموظفين والاحتياجات من قوة العمل وتوحيد وصف الوظائف. ويسهل هذا من تحسين المقارنة بين الموظفين المتوافرين واحتياجات البرنامج وكذلك التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموظفين والتدريب. وسوف تفوض السلطة للمديرين الإقليميين في إعادة تعيين الموظفين المؤقتين داخل الإقليم التابع لهم.

٧٤- ويتعين أن يمتلك موظفو الخدمة الموحدة خبرات راسخة في مهارات إدارة حالات الطوارئ، ومن بينها اللوجستيات وعمليات الشراء وشؤون العاملين والتمويل والعلاقات العامة. وفي الوقت ذاته يتعين أن يكون لديهم فهم جيد لقضايا التنمية ومهارات في مجال تصميم البرامج حتى يمكنهم أن يقودوا عملية الانتقال من التعمير إلى البرامج الإنمائية. وسوف يعمل البرنامج بنشاط على تعيين الموظفين بعقود في المشروعات ممن تتوافر لديهم مهارات واضحة لملء المناصب الشاغرة الجديدة. وفي جميع الحالات فسوف تسند أسبقية متقدمة للمساواة بين الجنسين والمحظية على التوازن الجغرافي، في عمليات التعيين والاحتفاظ بالموظفين وسوف يعتبر المديرين مسؤولين عن ذلك.

٧٥- أما بالنسبة للموظفين بعقود في المشروعات من خارج القوة الأساسية والموظفين لأجل قصيرة، فسوف تفوض عمليات الاختيار والتعيين إلى المكتب الإقليمي أو القطري بالكامل، حتى يتسنى المقارنة بين الاحتياجات التشغيلية المحلية وبين الاحتياجات من الهيكل الوظيفي. كما ستعطي أسبقية متقدمة لتعيين الموظفين القطريين والاحتفاظ بهم وتدريبهم. إذ أن الاستعانة بموظفين محليين ووضعهم في مواقع مسؤولة يتيح عددا من المزايا للبرنامج وللبرامج التي يدعمها. إذ يمكن للموظفين المحليين على سبيل المثال، أن تكون لهم نظرة أعمق فيما يمكن أن يعمل وما لا يعمل والسبب في ذلك. والاستعانة بموظفين محليين يتيح الفرصة للمساعدة على بناء القدرات القطرية. وبالإضافة إلى ذلك فإنه يتيح للبرنامج أن يعمل بمزيد من فعالية التكاليف ويتيح الفرص أمام الاستعانة بالنساء المؤهلات والمدربات تدريبا حسنا.

٧٦- **التدريب:** يعتبر البرنامج أن التدريب هو مسؤولية الجميع من المديرين والموظفين والبرنامج. وسوف يوفر البرنامج برنامجا متقدما للتدريب لملء ثغرة النقص في بعض المهارات الضرورية. ولتدعيم الأولويات الاستراتيجية للبرنامج، يجرى تطوير خطة للتدريب تستغرق ثلاث سنوات. وتقسّم هذه الخطة احتياجات الموظفين الأساسيين إلى المهارات إلى ثلاثة فئات: مهارات الإدارة، والمهارات المهنية والفنية، والمهارات الخاصة بالدعم الإداري.

٧٧- ولتدعيم هذه الجهود المتوازية، سيشرع البرنامج في إنشاء ثلاث آليات مختلفة للتدريب. وستعنى أولاها بتمويل التدريب المتكامل الذي سيجرى وضعه وتنفيذه مركزيا، ويقتضي الوفاء بالاحتياجات والاختصاصات الأساسية التي وافق عليها الموظفون التنفيذيون. أما الآلية الثانية فتتمثل في تخصيص الأموال إلى الأقسام والمكاتب الإقليمية والقطرية. وسوف تستخدم هذه الأموال في دعم التدريب الذي أوصت به مبادرة إجراء التغييرات التنظيمية وسوف يحدده مدير الأقسام والمديرون الإقليميون والقطريون. أما الآلية الثالثة فتتمثل في توزيع الأموال على المكاتب الإقليمية لبناء القدرات وتدريب المديرين الحكوميين والشركاء المنفذين.

٧٨- ويجرى وضع منهاج لدورات التدريب لكل فئة من فئات الموظفين. وسوف يركز البرنامج الشامل على مهارات الإدارة والاتصال ووضع البرامج والمشروعات وتطبيقات الحاسب الإلكتروني والمهارات المالية. وسوف تقدم أول سلسلة من هذه الندوات المتكاملة ابتداء من عام ١٩٩٧ وستركز على المهارات في مجالات الإدارة وحالات الطوارئ،



كما تركز بصفة خاصة على: التدريب على القيادة، والتدريب على الإدارة بالنسبة للمديرين القطريين، والتدريب على إدارة حالات الطوارئ، والتدريب على عمليات الطوارئ.

## الأولوية الثالثة: زيادة المساءلة

٧٩- برنامج تحسين الإدارة المالية: لا يزال برنامج تحسين الإدارة المالية هو حجر الزاوية في الجهود المتكاملة لتقوية قدرات الإدارة المالية في البرنامج وزيادة المساءلة. ويجرى في الوقت الحاضر وضع طائفة واسعة من مشروعات نظام تحسين الإدارة المالية، وهي شديدة التكامل وتتركز إلى حد بعيد حول الإحلال المنظم محل نظم المعلومات الحالية، والتي يلقى تصميمها الدعم من مناهجيه انمائية لأنظمة قيادية. ويتقدم العمل إلى اليوم في عدد من مجالات العمل الرئيسية من بينها تقفي السلع، وإدارة تعبئة الموارد، والإدارة المالية، والموارد البشرية، وإدارة مرتبات الموظفين. وبالإضافة إلى ذلك يجرى اتباع منهاج بحث على الاستفادة من مشاركة الموظفين إلى أقصى حد ممكن، مع قصر استخدام مدخلات الخبراء الاستشاريين في المجالين الإداري والفنى إلا في أحوال الضرورة القصوى.

٨٠- وسوف تستمر عملية التطوير الحالية لنظام المعلومات المتكامل الجديد للبرنامج طوال الجزء الأكبر من الفترة ١٩٩٨-٢٠٠١ وذلك لدعم النهوض الهيكلي للإدارة المالية وزيادة المساءلة في البرنامج. وسوف تبدأ العناصر الثمانية للنظام المتكامل التي تم تحديدها في الخطة الكاملة لاستراتيجية المعلومات والتي وردت في خطة التنفيذ الحالية لبرنامج تحسين الإدارة المالية في تقديم الدعم في عام ١٩٩٨ إلى أهم وظائف الإدارة المالية، وذلك بزيادة كفاءة استخدام الموارد المالية وفعاليتها وما يتصل بها من رفع التقارير. وسوف يتيح هذا للبرنامج أن يقدم المعلومات المتسقة في الوقت المناسب إلى الجهات المانحة فيما يتعلق بأي جانب من مساهماتها وطرق استخدامها.

٨١- وسوف يدعم برنامج تحسين الإدارة المالية جهود البرنامج نحو تطبيق اللامركزية في المهام الأساسية للمكاتب الإقليمية والقطرية. ولتحقيق هذا الغرض أدرجت الأموال في الميزانية لتسمح بتوزيع البرامج الجديدة وتدريب الموظفين والإجراءات التي تتضمنها هذه المرحلة. ولدعم هذه التحسينات والعمل على استمرارها، يجرى في الوقت الحاضر خلق مساحة واسعة لشبكة الاتصالات من خلال نظام تحسين الإدارة المالية مما يسمح لمكاتب البرنامج المنتشرة في أنحاء العالم بأن تحصل من بعد على أنظمة البيانات المتكاملة. وهذه الأنظمة الجديدة إنما هي وسائل لتعزيز تبادل المعلومات وشمولها ودقتها ووصولها في الوقت المناسب.

٨٢- وخلال الفترة ١٩٩٨-٢٠٠١، ستصبح قاعدة البيانات منظمة تماما، فتكمل الانتقال المزمع من الأنظمة الموروثة في البرنامج إلى النموذج الجديد من المستخدمين أو الخادم في إدارة المعلومات. وسوف تتيح قاعدة البيانات لكبار موظفي الإدارة ومن يلهم بالحصول وحدهم على المعلومات التي تشتد الحاجة إليها في اتخاذ القارات.

٨٣- رفع مستوى المسؤولية التشغيلية: وسوف يزيد البرنامج من مسؤولياته أمام المجلس التنفيذي عن جميع جوانب عملياته. فالمسؤولية التشغيلية في البرنامج تعنى: (١) تأثير المعونة الغذائية على المستفيدين على كل مستوى للتدخل، ومدى ما يحرزه البرنامج من تقدم نحو تحقيق الأولوية الاستراتيجية الأهم- وهي "اتباع منهاج محوره الإنسان لبرمجة المعونة الغذائية"، و(٢) الطريقة التي يؤدي بها البرنامج عمله - عملياته وإجراءاته والمعايير التي ينفذها في جميع طائفة أنشطته - مما يحدد فعالية البرنامج وكفاءة تكاليفه في الاضطلاع بأعماله.



٨٤- *التقييم*: وسوف يعزز البرنامج في مقره الرئيسي وفي الميدان مهام الرصد والتقييم. فمن حيث التقييم، سيعمل البرنامج على إجراء دراسات مرحلية عن تأثير البرامج والمشروعات المختلفة وعمليات الإغاثة وكذلك تقييم استراتيجيات التنفيذ الرئيسية ومبادراته التي نوقشت في هذه الخطة الاستراتيجية. ويقتضي التقييم، على وجه الخصوص ما يلي:

(أ) *تقييم عمليات الطوارئ وعمليات الإغاثة الممتدة*: لما كان نحو ٧٠ في المائة من موارد البرنامج تخصص في الوقت الحاضر لأنشطة الإغاثة والتعمير، فإن هناك حاجة واضحة لزيادة عمليات التقييم وتدعيمها في هذا المجال. وعلى أساس المؤشرات الخاصة التي أمكن تطويرها، فإن التقييم سيركز على تأثيرات المعونة الغذائية بدءاً من عملية تحديد المستفيدين ومشاركة المجتمع المحلي وبناء القدرات المحلية ومدى التقدم في تحقيق الانتعاش ثم الاعتماد على الذات. كما سيجري استعراض طرق التعاون التشغيلي مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ووكالات الأمم المتحدة الأخرى والجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية استعراضاً مدققاً.

(ب) *تقييم البرامج القطرية*: ولما كان البرنامج يتجه بصفة عامة نحو منهاج البرامج القطرية، فإن التقييم سوف يفرض أساليب جديدة لتقدير عناصر النجاح للبرامج القطرية تقديراً فعالاً. وبالإضافة إلى إجراء دراسات عن التأثير على المستفيدين حسب عناصر أنشطة البرنامج، فإن التقييم سيركز على: التكامل داخل البرامج القطرية، وبناء القدرات المحلية، واتخاذ مبادرات بشأن الاحتياجات الماسة للنساء والأطفال، وتكامل أنشطة البرنامج مع المنظمات الإنمائية للأمم المتحدة ومع غيرها من المنظمات.

(ج) *تقييم تركيز البرنامج على أشد البلدان حاجة*: وسيوجه التقييم عناية خاصة إلى عمل البرنامج في أقل البلدان نمواً. وسوف يركز على القدرات الاستيعابية، والربط بين الإغاثة والتنمية حيثما كان ذلك ممكناً، ومشاركة المنظمات غير الحكومية على مستوى القاعدة، وبناء القدرات القطرية، والاحتياجات من تكاليف الدعم المباشر لزيادة فعالية الأداء التشغيلي.

(د) *تقييم الإنهاء التدريجي لمعونة البرنامج*: وسوف يستعرض البرنامج استراتيجيته بإنهاء معونته وسحبها من البلدان المستفيدة. وسوف يركز على تقديم تأثير هذه العملية في عدد من البلدان التي أنهى البرنامج فيها معونته المباشرة بالفعل، مع حصر الاحتياجات ومدى فائدة استمرار تقديم البرنامج للدعم للبرامج القطرية للمعونة الغذائية، حيثما وجدت، "والدروس المستفادة" لأغراض التخطيط وإعداد البرنامج والبلدان المستفيدة لعمليات سحب المعونة مستقبلاً.

٨٥- *فعالية أداء البرنامج لأعماله وكفاءة تكاليفها*: وبالإضافة إلى اتخاذ القرارات التشغيلية التي ستفوض إلى الميدان إلى حد كبير، فإن المكاتب الإقليمية والقطرية سيتعين عليها زيادة السلطة في إدارتها لعمليات التمويل والموارد البشرية واللوجستيات والمشتريات والإدارة ووسائل الإعلام وتعبئة الموارد. ويقترن منح السلطة لاتخاذ القرارات من مسؤولية عن حماية هذه القرارات وسلامتها ونتائجها.

٨٦- وسوف يُدرج مكتب المراجعة الداخلية والتفتيش والتحقيقات في خطط عملها السنوية استراتيجيات خاصة بتغيير هيكل اتخاذ القرارات في البرنامج. فرفع التقارير للإدارة عن الأعمال الميدانية ومختلف جوانب تفويض السلطة بما في ذلك مراعاة التوجيهات والقواعد التي صدرت حديثاً سيشكل جزءاً مهماً من أعمال الإشراف. وسوف تنشأ دورة



للمراجعة للمكاتب القطرية بوجه خاص لضمان إجراء المراجعة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة لعمليات البرنامج بهدف رفع مستوى ثقة الجهات المانحة في إدارة أنشطة البرنامج وفي آليات الإشراف في البرنامج.

## الأولى الرابعة: النهوض بعملية تعبئة الموارد

٨٧- **تقوية العلاقات مع حكومات الجهات المانحة:** في عام ١٩٩٦، قدمت ستة من أكبر الجهات المانحة للبرنامج ٧٤,١ في المائة من مجموع الدعم البرامجي. وفي الوقت الذي تتضاءل فيه الموارد، فإنه يتعين على البرنامج، أولاً وقبل كل شيء أن يحتفظ بهذه الجهات المانحة بمستوياتها الراهنة أو بما يتجاوزها. وثانياً ينبغي على البرنامج أن يوسع نطاق قاعدة الجهات المانحة على المدى الطويل. وسوف يقتضي هذا مفاتحة البلدان التي تشهد نمواً اقتصادياً وينبغي أن تنضم إلى المجتمع الدولي في دعمه للبرنامج. وهذا النطاق الموسع سيساعد على توفير ركيزة مهمة تحمي من تحول مستويات تقديم الموارد من الجهات المانحة الرئيسية.

٨٨- وسوف يتوقف نجاح البرنامج في الاحتفاظ بهذه المساهمات التي تقدمها الجهات المانحة وإمكانية نموها على عدد من العناصر من بينها تقديم خدمة ممتازة للمتعاملين مع البرنامج، والاستجابة لما يشغل الجهات المانحة، وإظهار القدرة على التنظيم وتقديم تقارير دقيقة وفي الوقت المناسب عن استخدام مساهمات الجهات المانحة. وسوف يجري تدعيم قدرات البرنامج على أداء هذه الخدمات في المستقبل بطريقتين، أولاًهما التنفيذ الكامل لعمليات رفع التقارير الموحدة كما تحدد ذلك في السياسات الخاصة بالموارد والتمويل طويل الأجل، وثانيهما من خلال التنفيذ الكامل للنظام الجديد لتعبئة الموارد الذي يجري وضعه بموجب مشروع برنامج تحسين الإدارة المالية، الذي من المتوقع أن يصبح تشغيلياً في أواخر عام ١٩٩٧.

٨٩- ويتعين على البرنامج أن يبذل جهداً لضمان اتساع قاعدته من الموارد وكذلك أن تنضم الموارد التي تقدم له بمرونة متزايدة لتتيح للبرنامج أن يجابه التحديات التي تمثلها عمليات الطوارئ المعقدة على نحو أكثر فعالية. وربما كانت الوسائل المتاحة مثل المساهمات متعددة الأطراف في الاحتياطي الدولي من أغذية الطوارئ أو لحساب الاستجابة السريعة، التي زيد هدفها مؤخراً من ٣٠ مليون دولار إلى ٣٥ مليون دولار، هي من أنجح الوسائل لدعم البرنامج في جهوده لتقوية قدراته على الاستجابة بسرعة لحالات الطوارئ. ولا شك أن هذه الأساليب لها أهميتها في استجابة البرنامج للأزمة الأخيرة التي وقعت في شرق زائير.

٩٠- **تعبئة الموارد في المكاتب الإقليمية والقطرية:** لا تقتصر جهود كسب الجهات المانحة وتقديم الخدمات لها على مقر البرنامج فحسب، إذ يمكن أن تنتهج المكاتب الإقليمية والقطرية مسلكاً نشطاً في الدعوة إلى دعم البرنامج وتعبئة الموارد له. فمعظم الجهات المانحة الكبرى تسعى إلى الحصول على مشورة ممثلها المحليين قبل تقديمها لمساهمات للبرنامج، حتى وإن اتخذ قرار رسمي بذلك على المستوى المركزي. ووفقاً لاعادة تنظيم البرنامج، فإن المديرين الإقليميين والمديرين القطريين سوف يلعبون دوراً متزايد الأهمية في تطوير العلاقات والدعم من ممثلي الجهات المانحة الرئيسية. وسوف تحرص مكاتب البرنامج على إطلاع ممثلي الجهات المانحة على أنشطة البرنامج من خلال الاجتماعات المنتظمة والتقارير والزيارات الميدانية. ويقضى الأداء الفعال لتعبئة الموارد على المستوى المحلي التوصل إلى معلومات حديثة عن الجهات المانحة وتحسين الاتصال مع مقر البرنامج. وسوف يستمر بذل الجهود التي تهدف إلى تزويد العمليات القطرية التي ينفذها البرنامج بمعلومات مباشرة، كتوفير المعلومات المهمة عن تدبير الموارد إلى





المكاتب القطرية والإقليمية للبرنامج على صفحة البرنامج على شبكة الإنترنت وتنفيذ نظام تعبئة الموارد. وليس هناك بديل عن الخبرات المكتسبة كأداة فعالة لزيادة الموارد.

٩١- وإلى جانب دراسة الفرص المتاحة لزيادة عمليات اقتسام التكاليف مع الحكومات المضيفة، ستقوم المكاتب الإقليمية والقطرية بإنشاء علاقات وثيقة مع الشركاء المنفذين مثل الحكومات المحلية والمنظمات غير الحكومية والمنظمات التي تنتمي إلى المجتمعات المحلية لترويج اهتماماتها المشتركة في الدعوة إلى دعم البرنامج وزيادة موارده. وفي مقدور بعض الجهات المانحة أن تقدم الأموال المتاحة لممثليها لتوزيعها وانفاقها محلياً. وسوف توضع خطوط توجيهية في منتصف عام ١٩٩٧ لتمكين المديرين القطريين من قبول المساهمات التي تقدم محلياً وإعداد حساباتها ورفع التقارير عنها.

٩٢- **الكشف عن مصادر جديدة لتمويل البرنامج** : ولتوفير المزيد من الاستقرار في قاعدة التمويل في البرنامج، فإنه سيجرى البحث عن مصادر جديدة وغير تقليدية للتمويل. وسوف تجرى مفاوضات الشركات، التي يمكن أن توفر مساهمات مالية مباشرة وكذلك دعم عيني للبرنامج. كما أن التعامل مع برامج شركات الإعلان سوف يضيف مزيداً من الاعتراف باسم البرنامج في حين يوفر دعاية جماهيرية قوية داخل البلدان المانحة.

٩٣- وسوف يجرى في الوقت ذاته، السعي للحصول على منح مالية فردية من المؤسسات والشركات والأفراد من خلال التوسع في إقامة منظمات مثل أصدقاء برنامج الأغذية العالمي، التي أنشئت مؤخراً في الولايات المتحدة، والتي سيتسع نطاقها ليشمل بلداناً أخرى. وسوف تؤدي هذه الجهود إلى توسيع قاعدة المساهمات، مع بناء شبكة من الدعم الجمهيري الخاص بالبرنامج.





## ثانياً – الخطة المالية

### مقدمة:

٩٤- تعكس الخطة المالية عمليات البرنامج بعبارات مالية. وهي تشمل على تقديرات الموارد المتاحة من جميع المصادر، وخطط استخدامها في العمليات والدعم. وبالإضافة إلى البرامج والمشروعات والعمليات التي وافق عليه المجلس التنفيذي أو من المقرر أن يوافق عليها، فإن استخدام الموارد يشمل تقديرات العمليات الثنائية وعمليات حسابات الأمانة وكذلك تقديرات لتكاليف الدعم البرامجي والإداري التي يقرر تخصيصها.

٩٥- وليس المقصود بالخطة المالية أن تكون بديلاً عن ميزانية فترة العامين للبرنامج التي ستعرض على المجلس التنفيذي في دورته العادية الثالثة في أكتوبر/تشرين الأول ١٩٩٧. إذ أن الغرض من الخطة المالية هو ترجمة توقعات توافر الموارد خلال السنوات التخطيطية الأربع بعبارات مالية، مع توقعات بتوافر الأموال حسب مختلف فئات التشغيل (عمليات الطوارئ وعمليات الإغاثة الممتدة والبرامج الإنمائية والعمليات الخاصة) وكذلك فئات الإنفاق العامة (كالأغذية والنقل البحري والنقل البري والتخزين والمناولة، وتكاليف الدعم المباشر وتكاليف الدعم البرامجي والإداري). وهذه الخطة ضرورية لتكون بمثابة قاعدة للتخطيط المالي لتنفيذ الأولويات الاستراتيجية التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية. وسوف تتضمن ميزانية الفترة المالية المقبلة للبرنامج اقتراحات بتخصيص الأموال للعناصر التي ووفق عليها في الخطة الاستراتيجية والمالية وكذلك تحدد بعبارات ملموسة، برنامج العمل للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩.

٩٦- وهناك بعض الافتراضات التي يتضمنها عرض هذه الخطة المالية. فعلى الرغم من أن أسعار السلع تعتبر عنصراً مهماً للبرنامج، فإنه من الصعوبة بمكان التنبؤ بأفاق التخطيط بأي قدر كبير من الدقة. ولذلك فإنه عند تقدير قيمة المساهمات، من المفترض أن تستمر تشكيلة الأغذية الحالية في مختلف فئات البرامج سوف تستمر طوال فترة الخطة، إلى جانب مستوى الأسعار الجارية. وبالمثل فإن النصيب الحالي لمختلف عناصر تكاليف الدعم التشغيلي والمباشر من المفترض أن يستمر طوال الخطة. وأخيراً فإن معدل استرداد تكاليف الدعم غير المباشر الذي كان في عام ١٩٩٧ من المفترض أن يكون صحيحاً بالنسبة لفترة الأعوام الأربعة التالية.

### نظم التمويل

٩٧- تلقى البرنامج الموارد على أساس طوعي. ففي الدورة الأربعين التي عقدت في نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٥، وافقت لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها على الموارد الجديدة وسياسات التمويل طويلة الأجل، والتي نفذت منذ يناير/كانون الثاني ١٩٩٦. وتتضمن السياسات الجديدة نموذجاً للموارد.



٩٨- ويتألف نموذج الموارد من ثلاثة عناصر هي: منافذ التمويل، والفئات البرمجية، والتكاليف. وتصنف منافذ التمويل بأنها إما متعددة الأطراف أو موجهة متعددة الأطراف، أو ثنائية، اعتماداً على درجة الشروط التي تقتن بها ومدى مرونتها. فتدفق الموارد إلى البرنامج من هذه المنافذ التمويلية يسمح بتمويل أي من الفئات البرمجية الأربعة للبرنامج وهي: البرامج الإنمائية، وعمليات الإغاثة الممتدة، وعمليات الطوارئ، والعمليات الخاصة. ومن المتوقع أن تقدم جميع المساهمات على أساس استرداد التكاليف كاملة. ويعنى مفهوم استرداد التكاليف كاملة أن كل مساهمة يجب أن تشمل قيمة السلع وكذلك تكاليف الشحن البحري، والنقل البري والتخزين والمناولة، وتكاليف الدعم المباشر، وتكاليف الدعم غير المباشر.

٩٩- وتصنف تكاليف الدعم البرمجي والإداري التي تقدم لمختلف البرامج على أنها مباشرة أم غير مباشرة. وتتباين تكاليف الدعم المباشر، ويمكن أن تختلط مباشرة بتقديم الدعم لأي نشاط، وتتوقف بمجرد توقف هذا النشاط. وتقدر هذه التكاليف بكل مشروع أو عملية حسب كل حالة على حدة. وبسبب الطبيعة قصيرة الأجل لعمليات الطوارئ، فإن نصيباً مهماً من تكاليف الدعم التي تقدم لها هي تكاليف دعم مباشر. أما تكاليف الدعم غير المباشر فتقدم للمعاونة في تنفيذ المشروعات والأنشطة لكنها لا يمكن أن ترتبط مباشرة بالتنفيذ. وهذه تطبق على أساس نسب يحددها المجلس التنفيذي. واسترداد تكاليف الدعم غير المباشر هو المصدر الرئيسي لتمويل ميزانية الدعم البرمجي والإداري.

١٠٠- وتجدر ملاحظة أن تكاليف الدعم البرمجي والإداري، كما تشير هذه العبارة، تتضمن تكاليف تقدير الدعم للبرامج التشغيلية، ومن بينها النقل واللوجستيات في مقر البرنامج والمكاتب القطرية وكذلك تقديم الدعم للإدارة مثل الإدارة التنفيذية، والعلاقات الخارجية، والإعلام العام، وخدمات الدعم مثل الموارد المالية والبشرية، والشؤون الإدارية. وعلى الرغم من أن نسب تكاليف الدعم غير المباشر الحالية تركز على مجموع أنواع التكاليف التي تشملها تكاليف الدعم البرمجي والإداري، فإنه قد يكون من الواقعي فصل تكاليف الدعم البرمجي والإداري في المستقبل. وسوف يُدرس هذا الموضوع دراسة أعمق في الميزانية.

١٠١- وبالإضافة إلى أن المساهمات التي تقدم إلى الفئات البرمجية الأربعة من خلال منافذ التمويل الثلاثة، فإن الخطة المالية تشمل تقديرات للإيرادات التي تتحقق من استثمار الأرصدة النقدية، والخدمات الثنائية التي يؤديها البرنامج، وغير ذلك من العمليات الخاصة، مثل برنامج الموظفين المهنيين المبتدئين.

## تمويل تكاليف الدعم البرمجي والإداري

١٠٢- ترتبط ميزانية الدعم البرمجي والإداري للبرنامج بحجم العمليات. وهي تشمل عناصر تكاليف ثابتة ومتغيرة. وبعض التكاليف الثابتة هي مصروفات إدارية، تتفق دون أي صلة بمستوى العمليات ومصروفات أخرى تتفق لبناء الطاقات الإضافية. ومن المفترض أن التكاليف الثابتة ستظل ثابتة بالنسبة لمجموعة العمليات التي تتضمنها هذه الخطة الاستراتيجية، في حين أن التكاليف المتغيرة سوف تتذبذب مع التغييرات في حجم العمليات.

١٠٣- وكما سلفت الإشارة إليه، فإن تكاليف الدعم البرمجي والإداري تمول من استرداد تكاليف الدعم غير المباشر من جميع الفئات البرمجية. وتحسب نسب استرداد تكاليف الدعم غير المباشر بتطبيق المصروفات الفعلية لتكاليف الدعم



البرامجي والإداري على المصروفات التشغيلية الفعلية بالنسبة لمختلف الفئات البرمجية في الفترة السابقة. وتخفيض تقديرات مجموع مصروفات دعم البرنامج والتكاليف الإدارية من المساهمات التي تأتي من الحكومات المستفيدة نحو تكاليف التشغيل المحلية وأية إيرادات متبقية من الفوائد خلال الفترة.

١٠٤- وترمي أهداف البرنامج إلى ربط مصروفات دعم البرنامج والتكاليف الإدارية بالموارد المتوفرة. وسوف يتحقق ذلك من خلال الرصد المنتظم لجميع الموارد والمصروفات المحتملة طوال الفترة المالية. ومع ذلك فإنه لما كانت تكاليف الدعم البرامجي والإداري تتضمن عناصر من التكاليف الثابتة وأن النقل في مزيج العمليات فيما بين فئات البرامج يحقق مستوى مختلفاً من استرداد تكاليف الدعم غير المباشر، فقد لا يكون هناك تنسيق دقيق بين حجم تكاليف دعم البرامج والمصروفات الإدارية وعمليات استرداد تكاليف الدعم غير المباشر. أما بالنسبة لعمليات الاسترداد التي لا تفي بتكاليف الدعم البرامجي والإداري، فسوف يستخدم جزء من إيرادات الفوائد في هذا الشأن. وعندما تتجاوز عمليات استرداد تكاليف الدعم غير المباشر مستوى تكاليف الدعم البرامجي والإداري، فإن هذه سترحل لتخفيض الاحتياجات إلى تكاليف الدعم البرامجي والإداري في الفترة المقبلة.

## السيولة

١٠٥- تتألف موارد البرنامج من السلع والمساهمات النقدية. أما المساهمات العينية من السلع فتسلم مباشرة من البلد المانح إلى البلد المستفيد. ومع ذلك فإن البرنامج يحتاج إلى أن يقدم سلفيات نظير المساهمات المؤكدة للوفاء بالاحتياجات إلى المصروفات النقدية حتى يتسلم الأموال بالفعل من الجهات المانحة. ويحتفظ البرنامج باحتياطي تشغيلي قدره ٥٧ مليون دولار يستخدمه لهذا الغرض. وبالإضافة إلى ذلك، فإن البرنامج يحتفظ عادة بأرصدة نقدية ضخمة (تفاوتت بين ٤٠٠ مليون دولار إلى ٦٠٠ مليون دولار في أي وقت أثناء السنوات الخمس الماضية)، وهي تمثل مساهمات تلقاها البرنامج لمواجهة المصروفات التشغيلية اللازمة لتسليم الأغذية، إلى أن يتسلم المبالغ الفعلية.

١٠٦- ولا تنفق المصروفات النقدية التشغيلية إلا عند تأكيد المساهمات. وبالتالي فإن المقدمات من الاحتياطي التشغيلي لهذا الغرض عادة ما تكون لفترات قصيرة الأجل. ومن ناحية أخرى فإن مصروفات الدعم البرامجي والإداري تدرج في الخطط وتوزع على أساس المساهمات المنتظرة. وهذه المصروفات تنفق على قدر متساو طوال العام. وتتدفق الإيرادات من استرداد تكاليف الدعم غير المباشر كنسبة مئوية من المساهمات التي تقدم للعمليات. كذلك يتسلم البرنامج جزءاً ضئيلاً من المساهمات خصيصاً لتكاليف الدعم البرامجي والإداري، مثال ذلك المساهمات النقدية النظيرة من الحكومات. وبالتالي فإن السحب من الاحتياطي التشغيلي للوفاء بتكاليف الدعم البرامجي والإداري من المحتمل أن يستمر لفترة طويلة داخل فترة مالية بعينها.

١٠٧- أما الأموال السائلة التي تلزم لمواجهة احتياجات الصرف العاجلة فيجرب استثمارها. وتعتبر الفوائد التي تحققها هذه الودائع مصدراً للمساعدة على مواجهة النقص المحتمل في تكاليف الدعم البرامجي والإداري.



## الموارد المتوقعة واستخدامها

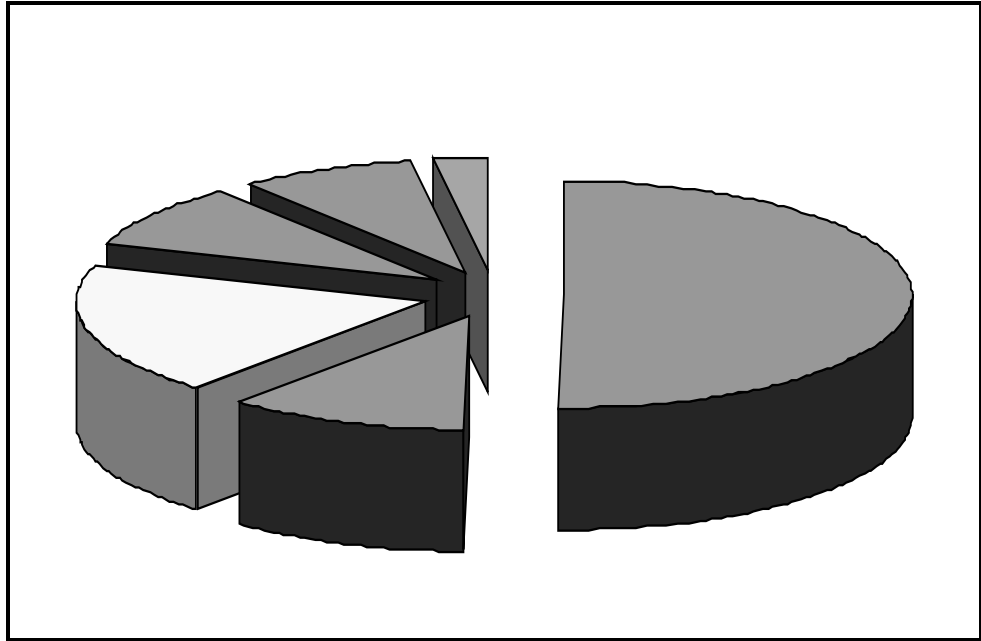
- ١٠٨- يعتبر البرنامج، لأغراض التخطيط، أن الاتجاهات الأخيرة في تدفق الموارد هي العامل الأساسي المحدد لتوقعات حجم عملياته في السنوات المقبلة. وكما حدث في الماضي فإن البرنامج يعد توقعاته لتوجه الموارد في ثلاثة تصورات مرتفعة ومتوسطة ومنخفضة. كما يستخدم التصور المتوسط ليكون أساساً للتخطيط الإستراتيجي والمالي الذي تعكسه هذه الوثيقة. وسوف يستمر البرنامج في أن يعلن عن مستوى عملياته بعدد الأطنان التي يتقرر تسليمها.
- ١٠٩- ولقد كان هناك انخفاضاً مطرداً في توافر المعونة الغذائية لأغراض التنمية منذ عام ١٩٩٢. فمن مستوى قدره ١,٣ مليون طن، فإن حجم المعونة الغذائية الموجهة للتنمية قد انخفض إلى ٨٣٥ ٠٠٠ طن في عام ١٩٩٦. أما الحجم المتوقع لعام ١٩٩٧ فينتظر أن يكون في حدود ٧٢٠ ٠٠٠ طن. وتشير الدلائل إلى أن موارد المعونة الغذائية لأغراض التنمية قد تنخفض في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ بنسبة تبلغ نحو ٥ في المائة سنوياً. ويتوقع البرنامج أن الموارد المتاحة للمعونة الغذائية الموجهة للتنمية سوف تبلغ ٧٠٠ ٠٠٠ طن في عام ١٩٩٨، وسوف تقل بما يقرب من نسبة ٥ في المائة سنوياً في الأعوام الثلاث التالية.
- ١١٠- ولقد تبين حجم عمليات الغوث الإنساني، ومن بينها عمليات الطوارئ وعمليات الإغاثة الممتدة، من مستوى مرتفع قدره ٢,٢٣ مليون طن في عام ١٩٩٢ إلى مستوى منخفض وصل إلى ١,٥٦ مليون طن في عام ١٩٩٥. وكان حجم العمليات في عام ١٩٩٦ نحو ١,٨٢ مليون طن، ومن المنتظر أن ينخفض إلى ٠,٦١ مليون طن في عام ١٩٩٧. وعند تقدير الاحتياجات للفترة ١٩٩٨-٢٠٠١، فقد وضع البرنامج في حسابه المستوى المنخفض للموارد اللازمة لعملياتين ضخمتين في يوغوسلافيا السابقة وفي إقليم البحيرات العظمى، بالإضافة إلى عدم وقوع أية حالات طوارئ ضخمة في عام ١٩٩٥ و١٩٩٦. بيد أن هناك عدداً من الحالات في جميع أنحاء العالم التي تكمن بها احتمالات اندلاع أزمات إنسانية على درجة كبيرة من الخطورة. وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك خطراً ماثلاً بصفة دائمة من جراء التهديد بحدوث أزمة غذائية تنشأ من كارثة طبيعية ضخمة، لا سيما بسبب الجفاف والفيضانات. ولما كان البرنامج قد وضع هذه العناصر موضع اعتباره، فقد أعد توقعات بحجم عمليات الإغاثة الإنسانية عند مستوى قدره ١,٤٧ مليون طن سنوياً في سنوات التخطيط المقبلة. وهو مستوى معقول ومتحفظ، إذ أنه يقل عن حجم العمليات في أي من السنوات الخمس السابقة.

### توقعات الموارد (بالآلاف الأطنان)

السنة	التنمية			عمليات الإغاثة الممتدة			عمليات الطوارئ			المجموع		
	عالي	متوسط	منخفض	عالي	متوسط	منخفض	عالي	متوسط	منخفض	عالي	متوسط	منخفض
١٩٩٨	٧٧٥	٧٠٠	٦٥٠	٦٥٠	٥٢٠	٤٤٠	١٠٥٠	٩٥٠	٧٠٠	٢١٧٠	٧١٧٠	١٧٩٠
١٩٩٩	٧٣٥	٦٦٥	٦٢٠	٦٥٠	٥٢٠	٤٤٠	١٠٥٠	٩٥٠	٧٠٠	٢١٣٥	٧١٣٥	١٧٦٠
٢٠٠٠	٧٠٠	٦٣٠	٥٨٥	٦٥٠	٥٢٠	٤٤٠	١٠٥٠	٩٥٠	٧٠٠	٧٤٠٠	٢١٠٠	١٧٢٥
٢٠٠١	٦٦٥	٦٠٠	٥٥٥	٦٥٠	٥٢٠	٤٤٠	١٠٥٠	٩٥٠	٧٠٠	٢٣٨٥	٢٠٧٠	١٦٩٥



١١١- ومن المنتظر أن يكون حجم عمليات البرنامج خلال فترة التخطيط التي تستغرق أربع سنوات ما يقرب من ٨,٤٧٥ مليون طن من السلع. وتقدر قيمة العمليات، بما في ذلك التكاليف الكاملة المتعلقة بالسلع نحو خمسة مليارات دولار. ومن حيث القيمة، فإن نسبة ٥٠,٣ في المائة من مجموع الموارد ستستخدم في صورة سلع- تسلم إما في صورة عينية أو تشتري، و ١١,٢ في المائة تستخدم للنقل البحري وما يتصل به من تكاليف، و ١٨,٩ في المائة لتكاليف النقل البري والتخزين والمناولة، و ٩ في المائة للدعم المباشر، و ٢,٦ في المائة للتكاليف الأخرى و ٠,٨ في المائة لتكاليف الدعم البرامجي والإداري على التوالي. ويتضمن الملحق ١ و ٢ تفاصيل مصادر الأموال ونسب استخدامها. ويبين الرسم التالي كيفية استخدام الأموال.



\* PSA تكاليف الدعم البرامجي والإداري

\*\* DSC تكاليف الدعم المباشرة

\*\*\* LTSH النقل البري والتخزين والمناولة

١١٢- وتشير التقديرات إلى أن حجم تكاليف الدعم البرامجي والإداري لهذه الفئة (المناولة ١,٧ مليون إلى ٢,٥ مليون طن من السلع سنوياً) سيتراوح بين ١٨٨ مليون و ٢١٩ مليون دولار في الفترة المالية الأولى. أما حجم الدعم البرامجي والإداري لأكثر التصورات احتمالاً فسيكون في حدود ٢٠٥ مليون دولار تقريباً، في حين أن استرداد تكاليف الدعم غير المباشر من مختلف الفئات البرامجية سيبلغ ١٩٢ مليون دولار. والفرق وقدره ١٣ مليون دولار سيتم مواجهته من إيرادات الفوائد. وتمثل تقديرات تكاليف الدعم البرامجي والإداري البالغة ٢٠٥ مليون دولار انخفاضا قدره ١٢,٣ في المائة عن ميزانية الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧. وسوف يكون الانخفاض في حجم السلع عن نفس هذه الفترة ٢٢ في المائة.

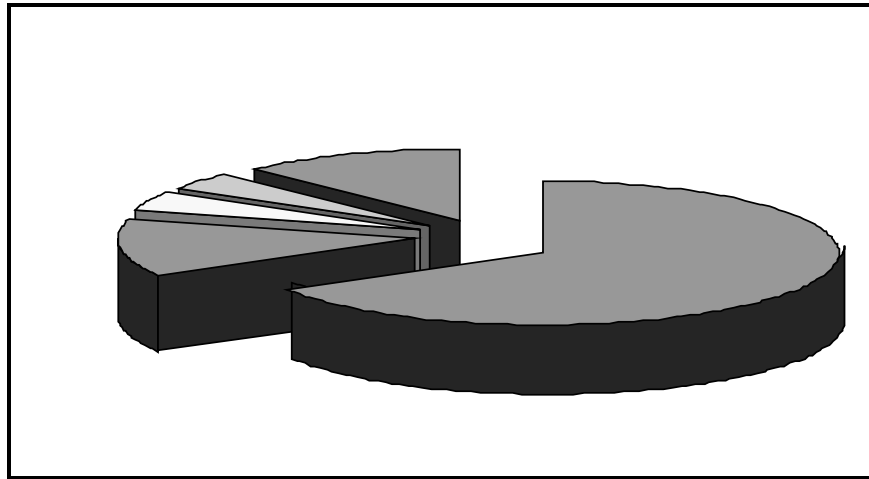
١١٣- يورد القسم التالي بياناً بمصادر الأموال واستخداماتها حسب الفئات البرامجية.



## التنمية

١١٤- تعتبر التعهدات العادية هي الآلية الرئيسية التي بموجبها تقدم المساهمات للأعمال الإنمائية. وتعتبر التقديرات التي تحسب لأغراض الخطة المالية منخفضة عادة عن الهدف المحدد في هدف للتعهدات للفترة المالية. وهذه الأهداف تشير إلى التوقعات في حين أن أرقام التخطيط الاستراتيجية تعتبر أكثر واقعية. ومن المنتظر أن توجه معظم المساهمات للأنشطة الإنمائية بموجب التعهدات العادية من خلال نافذة متعددة الأطراف.

١١٥- وتشير التقديرات إلى أن المستوى الأكثر احتمالاً للمساهمات الإنمائية لعام ١٩٩٨ سيكون ٧٠٠ ٠٠٠ طن. وبعد ذلك يبدأ الاتجاه الانكماشى ليبلغ نسبة ٥ في المائة تقريباً كل عام طوال السنوات الثلاث المقبلة. وتقدر قيمة المساهمات للأنشطة الإنمائية بنحو ١ ٢٤٤ مليون دولار<sup>(٥)</sup> على أساس الاسترداد الكامل للتكاليف خلال الفترة ١٩٩٨-٢٠٠١. وتتألف التكاليف الكاملة من نسبة ٦٦,٨ في المائة للسلع الغذائية، و١٢,٧ في المائة للنقل البحري، و٤,٥ في المائة للنقل البري والتخزين والمناولة، و٣,٨ في المائة لتكاليف الدعم المباشر، بما في ذلك الاحتياجات من البنود غير الغذائية، و١٢,٢ في المائة للمساهمات من استرداد تكاليف الدعم غير المباشر (وتعادل نسبة ١٣,٩ في المائة من التكاليف المباشرة). وتقدر المبالغ التي يحققها استرداد تكاليف الدعم غير المباشر بنحو ١٥٢ مليون دولار في هذه الفترة، تتوافر لتمويل تكاليف الدعم البرامجي والإداري. وسوف تسترد الحكومات المستفيدة جزءاً من هذه التكاليف بوصفها مساهمات منها تجاه التكاليف المحلية. وتبين الأرقام التالية استخدام الموارد المتاحة للبرامج الإنمائية.



\* ISC تكاليف الدعم غير المباشرة

\*\* DSC تكاليف الدعم المباشرة

\*\*\* LTSH النقل البري والتخزين والمناولة

(٥) جميع هذه الأرقام مؤقتة.





١١٦- وفي نهاية عام ١٩٩٦، كان البرنامج قد نفذ ١٧٤ مشروعاً إنمائياً، وبلغت تقديرات السكان المستفيدين ٢٠,٧ مليون نسمة. وأثناء فترة التخطيط، سوف ينهى البرنامج معونته لسبعة بلدان إضافية ويحقق إعادة تخصيص الموارد مع التأكيد على أقل البلدان نمواً.

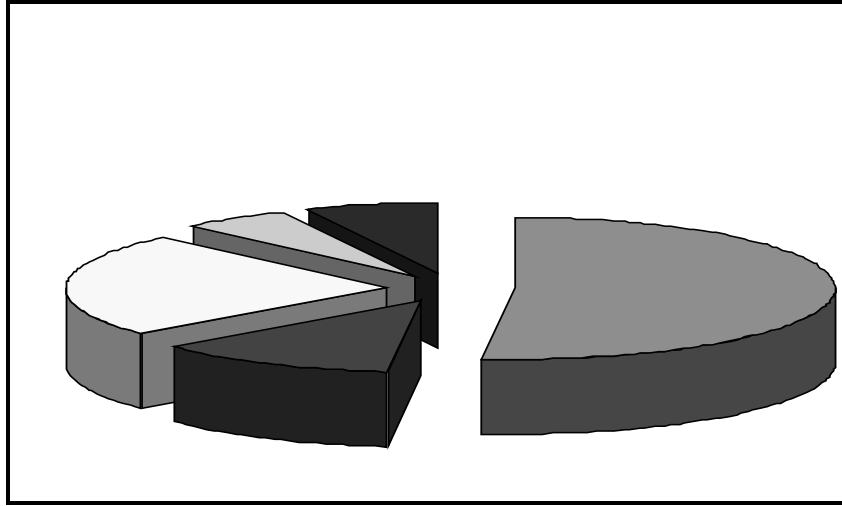
١١٧- وسوف يعنى التركيز على أقل البلدان نمواً، ويهدف إلى تحسين الأداء التشغيلي في هذه البلدان، أن البرنامج سيكون بحاجة إلى مستوى أعلى من تكاليف الدعم المباشر فيما لا يقل عن ٥٥ في المائة من البلدان المستفيدة. كذلك سيعنى تطبيق اللامركزية والمبادرات التشغيلية الأخرى في مجال التنمية أن هناك نصيباً أكبر من ميزانية الدعم البرامجي والإداري سيخصص للميدان، لا سيما نحو تدابير تحسين الأداء في تنفيذ المشروعات والبرامج.

## عمليات الإغاثة الممتدة

١١٨- تعتبر فئة عمليات الإغاثة الممتدة بنداً فرعياً للتعهدات العادية، على الرغم من أنه لا يوجد لها هدف محدد. والغرض من البند الفرعي لعمليات الإغاثة الطارئة هو تقديم إمدادات غذائية أكثر استقراراً للاجئين والنازحين الداخليين لفترات طويلة (وهؤلاء هم اللاجئون أو النازحون لفترة تزيد على عام واحد). فمن المنتظر أن تأتي المساهمة بنصيب كبير من المساهمات وأنشطة عمليات الإغاثة الممتدة من خلال النافذة متعددة الأطراف.

١١٩- وتشير التوقعات لأفاق التخطيط إلى مستوى قدره ٥٢٠ ألف طن سنوياً بوصفه أكثر المستويات احتمالاً لتشغيل البند الفرعي لعمليات الإغاثة الممتدة. وتقدر قيمة المساهمات التي تقدم لأنشطة الإغاثة الممتدة بنحو ١١٣٢ مليون دولار على أساس استرداد التكاليف بالكامل. أما مجموع المساهمات فيتألف من ٥١,٦ في المائة للسلع الغذائية، و١٢,٤ في المائة للنقل البحري، و٢٣,٧ في المائة للنقل البري والتخزين والمناولة، و٥,٧ في المائة لتكاليف الدعم المباشر، بما في ذلك الاحتياجات من البنود غير الغذائية، و٦,٦ في المائة لاسترداد تكاليف الدعم غير المباشر (والتي تعادل نسبة ٧,١ في المائة من التكاليف المباشرة). وتقدر المبالغ التي تتحقق كاسترداد لتكاليف الدعم غير المباشر بنحو ٧٦ مليون دولار، وهي التي ستوافر لتمويل تكاليف الدعم البرامجي والإداري التي ووفق عليها. ويبين الرسم البياني التالي استخدام الأموال في عمليات الإغاثة الممتدة.





\* ISC تكاليف الدعم غير المباشرة

\*\* DSC تكاليف الدعم المباشرة

\*\*\* LTSH النقل البري والتخزين والمناولة

١٢٠- وفي نهاية عام ١٩٩٦، كان البرنامج قد نفذ ٢٢ عملية من عمليات الإغاثة الممتدة، ويقدر عدد المستفيدين منها ٩,٨ مليون نسمة، وكان قد ووفق على ١٤ عملية منها في عام ١٩٩٦. وبالإضافة إلى الحاجة المستمرة للسكان المستفيدين حالياً بموجب عمليات الإغاثة الممتدة، فإن هناك عدداً من عمليات الطوارئ التي ستحول إلى عمليات للإغاثة الممتدة.

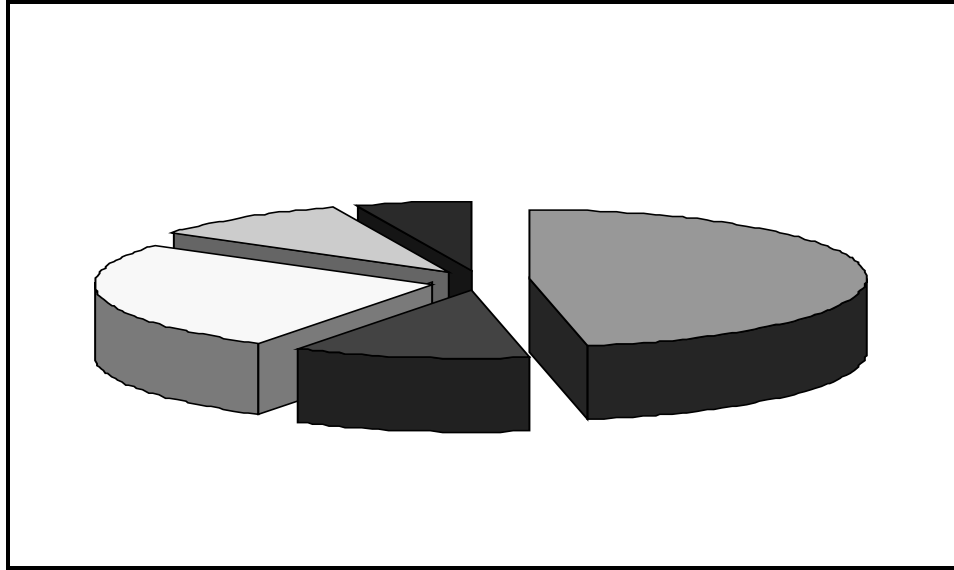
١٢١- وسوف يعزز البرنامج مجالات مثل توجيه المعونة وبناء القدرات المحلية ورصدها في عمليات الإغاثة الممتدة. وسوف تغطي التحسينات التي تدخل في هذه المجالات أساساً من تكاليف الدعم المباشر، وإن كانت ستتلقى العون من الهياكل التشغيلية اللامركزية في البرنامج.

## عمليات الطوارئ

١٢٢- أنشئ الاحتياطي الدولي من أغذية الطوارئ في عام ١٩٧٦، كوسيلة أساسية لتقديم المساعدات الغذائية في حالات الطوارئ. وكان الهدف السنوي الأدنى للاحتياطي هو ٥٠٠.٠٠٠ طن من الحبوب. ويعتبر حساب الاستجابة السريعة بنداً فرعياً من الاحتياطي الدولي من أغذية الطوارئ وهو يوفر الأموال النقدية لشراء السلع ولمواجهة التكاليف الأخرى المتصلة بالتدخل السريع في حالات الطوارئ. وقد تم تسلم حصة ضئيلة من المساهمات لعمليات الطوارئ من خلال النافذة متعددة الأطراف، وإن كانت تشمل نسبة مهمة من المساهمات الموجهة متعددة الأطراف.

١٢٣- ويتوقع البرنامج أن يتعامل في ٩٥٠.٠٠٠ طن من السلع سنوياً خلال فترة التخطيط. وتقدر قيمة المساهمات لعمليات الطوارئ بنحو ٢٤١٢ مليون دولار على أساس استرداد التكاليف بالكامل. وسوف تتألف المساهمات من ٤٧,٣ في المائة للسلع الغذائية، و١١,٣ في المائة للنقل البحري، و٢٦,٢ في المائة للنقل البري والتخزين والمناولة، و٩,٦ في المائة لتكاليف الدعم المباشر، بما في ذلك الاحتياجات من البنود غير الغذائية، و٥,٦ في المائة لاسترداد تكاليف الدعم غير المباشر (التي تعادل نسبة ٦ في المائة من التكاليف المباشرة). وتقدر المبالغ التي تتحقق من استرداد تكاليف الدعم غير المباشر بنحو ١٣٦ مليون دولار، وهي التي ستتوافر لتمويل تكاليف الدعم البرامجي والإداري التي ووفق عليها. ويبين الشكل التالي استخدام الأموال في عمليات الطوارئ.





\* ISC تكاليف الدعم غير المباشرة

\*\* DSC تكاليف الدعم المباشرة

\*\*\* LTSH النقل البري والتخزين والمناولة

١٢٤- وفي نهاية عام ١٩٩٦، كان البرنامج ينفذ ٣٦ عملية طوارئ، من بينها ١٦ عملية ووفق عليها مؤخراً أو مد أجلها في عام ١٩٩٦. وتدعم هذه العمليات نحو ١٤,٨ مليون نسمة ممن يعتمدون في حياتهم وأوضاعهم التغذوية اعتماداً كبيراً على تقديم معونات البرنامج. وتتألف هذه العمليات من حالات طوارئ من صنع الإنسان وأخرى سببتها الكوارث الطبيعية.

١٢٥- ويعتزم البرنامج أن يعزز استعداداته وأن يسعى كذلك إلى تحقيق أساليب تتسم بفعالية التكاليف في شراء الأغذية وتسليمها وتوزيعها. وبعد الدعم الشامل للوجستيات وللاتصال غاية في الأهمية في الاستجابة لحالات الطوارئ عادة وهذه لا تمول كلية من المصادر العامة. وبالتالي فلا بد من إيجاد اشتراطات خاصة لتمويلها على حدة.

### العمليات الخاصة

١٢٦- العمليات الخاصة هي عمليات لا تتطلب عنصراً غذائياً كبيراً. فهي تشكل فئة برامجية مستقلة تؤدي أنشطة رئيسية تهدف إلى الاستجابة السريعة لحالات الطوارئ أو تخفيف وطأة الكوارث بتحسين البنيات الأساسية وتزويدها بما يسمح بالتسليم السريع والكفاء للمعونة الغذائية، أو بتعزيز الاتصالات مع البرنامج. وتفيد العمليات الخاصة كأداة لدعم عمليات التعمير والتنمية في المستقبل. كما أنها تعتبر من العناصر الضرورية في الاستجابة العامة للبرنامج في حالات الطوارئ وتمثل استثماراً يمكن أن يخفض تكاليف العمليات في المستقبل.

١٢٧- ومن المتوقع أن تأتي معظم المساهمات والعمليات الخاصة من المساهمات الموجهة متعددة الأطراف. ومن المنتظر أن تكون قيمة هذه المساهمات عند المستوى الحالي وقدره ٣٠ مليون دولار سنوياً. وعادة ما تدرج هذه المساهمات في



فئات مثل تكاليف الدعم المباشر (٩٠ في المائة) واسترداد تكاليف الدعم غير المباشر (١٠ في المائة) (وتعادل نسبة ١١,٩ في المائة من التكاليف المباشرة).

## أنشطة أخرى

١٢٨- وبالإضافة إلى الفئات البرمجية الرئيسية الأربع، فإن البرنامج يقدم طائفة متنوعة من الخدمات للجهات المانحة في عملياتها الثنائية. وعادة ما تتمثل هذه الخدمات في شراء الأغذية، ونقلها، أو كلاهما. وينفذ البرنامج هذه العمليات كعناصر متممة لعملياته في البلدان المستفيدة. وتحمل الجهات المانحة استرداد تكاليف الدعم غير المباشر وفقاً للنسب التي يحددها المجلس التنفيذي. وعلاوة على ذلك يشترك البرنامج في برنامج الاستعانة بالموظفين المهنيين المبتدئين، لتوفير التدريب أثناء الخدمة إلى صغار المهنيين، الذين تمولهم الحكومات المانحة بشكل تام. وتقدر تكاليف هذه الأنشطة بنحو ٣٣ مليون دولار سنوياً.

## التوصيات

١٢٩- توصي المديرية التنفيذية المجلس التنفيذي بالآتي:

- (أ) اعتماد التوجيهات العامة للخطة الاستراتيجية والمالية للفترة ١٩٩٨ - ٢٠٠١؛
- (ب) الموافقة على إعداد ميزانية موحدة بحوالي ٢,٧ مليار دولار للعمليات تشتمل على ميزانية للدعم البرمجي والإداري تبلغ ٢٠٥ ملايين دولار (بمستويات الأسعار الحالية) للفترة ١٩٩٨ - ١٩٩٩ لتقديمها للمجلس التنفيذي لينظر فيها في دورته العادية الثالثة في أكتوبر/ تشرين الأول ١٩٩٧.













## الملحق الأول

## مصادر الأموال موزعة بحسب الفئة البراجمية

(بملايين الدولارات)

المستوى المنخفض		المستوى المرتفع		المستوى الذى تتضمنه الخطة		المستوى الذى تضمنه الخطة		تقديرات	أرقام فعلية	الفئة البراجمية
٢٠٠١	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٠	١٩٩٩	١٩٩٨	**١٩٩٧	*١٩٩٦	
٢٦٩	٢٨١	٣٢١	٣٣٧	٣٥١	٣٦٩	٣١٨	٣٣٣	٣٧١	٣٣٠	مصادر الأموال
٢٣٩	٢٣٩	٣٥٣	٣٥٣	٣٥٣	٣٥٣	٢٨٣	٢٨٣	٤٥٠	٣٣٤	البرامج الإنشائية
٤٤٤	٤٤٤	٦٦٧	٦٦٧	٦٦٧	٦٦٧	٦٠٣	٦٠٣	٦٩٦	٥٨٣	عمليات اللاجئين المتناة
٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٤	عمليات الطوارئ
٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٤٩	١٤	العمليات الخاصة
٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٦	٤١	العمليات الثانوية وغيرها
١٠٤٩	١٠٦١	١٤٣٨	١٤٥٤	١٤٦٨	١٤٨٦	١٣٠١	١٣١٦	١٦٣٢	١٣٣٦	الحساب العام (الملحق الثاني)
										الجموع

\* أرقام عام ١٩٩٦ مستمدة من ارقام الفعلية للكشف المالية الموقفة.

\*\* أرقام عام ١٩٩٧ تشمل ما هو مرص من عام ١٩٩٦.



## الملحق الثاني

### مصادر الأموال واستخداماتها بحسب بنود الصرف

المستوى المنخفض		المستوى المرتفع		المستوى الذي تتضمنه الخطة		التقديرات		الأرقام الفعلية		الجموع	
٢٠٠١	١٩٩٩	٢٠٠١	١٩٩٩	٢٠٠١	١٩٩٩	٢٠٠١	١٩٩٩	١٩٩٨	١٩٩٦*	١٩٩٦*	
١٦٩٥	١٧٢٥	١٧٦٠	١٧٩٠	٢٣٦٥	٢٤٣٥	٢٤٧٥	٢١٧٠	٢١٧٠	٢٧٨٠	٢١١٣	الجموع
٣٣٣	٣٤٠	٣٤٩	٣٥٦	٤٥٤	٤٧٤	٤٨٤	٤١٠	٤٢٧	٥٤١	٤٢٨	(ملايين الدولارات)
١٧٨	١٨٠	١٨٣	١٨١	٢٥٢	٢٥٨	٢٦١	٢٢٢	٢٢٨	٢٥٩	٣٠٨	مصادر اموال
١١١	١١٠	١١٣	١١٢	١٦٦	١٦٨	١٧٠	١٤٣	١٥٥	١٨٠	١٧٣	مساهمات نقدية مقابل سلع
١١٣	١١٥	١١٧	١١٦	١٦٦	١٦٨	١٧٠	١٤٣	١٥٥	١٨٠	١٧٣	الجموع الفرعي للمساهمات السالمة
١٨٧	١٨٧	١٨٦	١٨٦	٢٧٥	٢٧٤	٢٧٣	٢٤٠	٢٣٨	٢٤١	١٧٩	مساهمات نقدية أخرى
٩٤	٩٤	٩٥	٩٥	١٢١	١٢٠	١٢١	١١٣	١١٤	١١٤	١١٥	أموال عاملة:
٧٧	٧٩	٨٠	٨٢	١٠٤	١٠٧	١٠٩	٩٣	٩٧	١٣٤	٨٠	مساهمات عامة
٣٩٤	٣٩٦	٣٩٨	٤٠٠	٥٥٨	٥٦٢	٥٦٤	٤٩٤	٤٩٧	٥٧٣	٣٥٥	الجموع الفرعي
٩٢	٩٣	٩٤	٩٤	١٠٧	١٠٩	١١٠	١٠١	١٠٣	١١٩	١٠٧	تكاليف الدعم البرامجي والإداري
٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٨	مصرفوات أخرى
١٠٣٠	١٠٤٢	١٠٥٧	١٠٦٨	١٤٠٨	١٤٣٦	١٤٥٢	١٢٦٠	١٢٨٨	١٧٧٣	١١٨٥	الجموع للاستخدام
٣٣٣	٣٤٠	٣٤٩	٣٥٦	٤٥٨	٤٧٤	٤٨٤	٤١٠	٤٢٧	٥٧٩	٤٢٨	استخدام اموال
١٧٨	١٨٠	١٨٣	١٨١	٢٥٢	٢٥٨	٢٦١	٢٢٢	٢٢٨	٢٧٩	٢٥٧	أغذية تقدم عيناً
٥١١	٥٢٠	٥٣٢	٥٤١	٧٨٠	٧٨٨	٧٩٥	٦٣٢	٦٥٦	٨٦٨	٦٨٥	مشتريات ا غذية
١١٣	١١٥	١١٧	١١٦	١٥٩	١٦٠	١٦١	١٤١	١٤٥	٢١١	١٠١	الجموع الفرعي
١٨٧	١٨٧	١٨٦	١٨٦	٢٧٥	٢٧٤	٢٧٣	٢٤٠	٢٣٨	٢٤١	١٧٩	مصرفوات نقدية أخرى للمشتروعات
٩٤	٩٤	٩٥	٩٥	١٢١	١٢٠	١٢١	١١٣	١١٤	١١٤	١١٥	تكاليف النقل البحري
٧٧	٧٩	٨٠	٨٢	١٠٤	١٠٧	١٠٩	٩٣	٩٧	١٣٤	٨٠	تكاليف النقل البري والتخزين والمباولة
٣٩٤	٣٩٦	٣٩٨	٤٠٠	٥٥٨	٥٦٢	٥٦٤	٤٩٤	٤٩٧	٥٧٣	٣٥٥	تكاليف الدعم غير المباشر (أنظر المصدر)
٩٢	٩٣	٩٤	٩٤	١٠٧	١٠٩	١١٠	١٠١	١٠٣	١١٩	١٠٧	الجموع الفرعي
٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٨	تكاليف الدعم البرامجي والإداري
١٠٣٠	١٠٤٢	١٠٥٧	١٠٦٨	١٤٠٨	١٤٣٦	١٤٥٢	١٢٦٠	١٢٨٨	١٧٧٣	١١٨٥	مصرفوات أخرى
٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٦	٤١	الجموع الفرعي للأموال العامة
١٠٤٩	١٠٦١	١٠٧٨	١٠٩٠	١٤٣٨	١٤٦٤	١٤٧٤	١٢٨٦	١٣١٦	١٦٣٢	١٣٣٦	الجموع المصادر
٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٦	٤١	الجموع الفرعي للأموال العامة

\*\* أرقام عام ١٩٩٧ تشمل ما هو مرصّل من عام ١٩٩٦.

\* أرقام عام ١٩٩٦ مستمدة من ا رقم الفعلية للكشوف المالية المؤقتة

## الملحق الثالث

### مصفوفة مشاركة الأقسام المختلفة

C/OR O	L	M	DEO S	DEO I	DEO A	DEO E	PS	RH	SF	ER	TO	DO P	DO T	DO	EO D	
															١.١ لولايات الاستراتيجية لنهاج التركيز على السكان في برجعة المعونة الغذائية	
X	X					X	X			X			X	X	X	١-١ تقوية معرفة البرنامج بهذه الحالات
X	X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	٢-١ زيادة تركيز البرنامج على البلدان التي هي في أشد الحاجة للمعونة الغذائية
X	X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	٣-١ زيادة توجيه الموارد نحو النساء و اطفال
X						X	X	X	X		X					٤-١ النهوض بمؤسسات التدريب الوطنية، وهدف بناء القدرات المحلية من خلال المشاركة واسعة النطاق
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	٥-١ اتباع سياسات وأساليب و برامج تشغيلية تهدف الى التنفيذ الفعال للمساعدات الإغاثية وللمعونات التعمير في حالات الطوارئ
X	X					X	X			X			X	X	X	٦-١ نقل قضايا الجوع والفقر لتصبح مركز اهتمام المحافل الدولية
																١.٢ لولايات الاستراتيجية للقدرات التنظيمية والموارد
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	١-٢ التغييرات التنظيمية
X	X							X								٢-٢ بناء هيكل وظيفي جديد
X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	٣-٢ زيادة المساهمة
X	X								X			X	X	X	X	٤-٢ تحسين تعمية الموارد

مكتب المراجعة الداخلية	OEDA	مكتب الموارد والعلاقات الخارجية	RE	مكتب المديرية التنفيذية	OED
مكتب التفقيش والتحقيقات	OEDI	قسم الشؤون المالية ونظم المعلومات	FS	مصلحة العمليات	OD
قسم الخدمات الإدارية	MS	قسم الموارد البشرية	HR	إدارة الدعم الفني	ODD
مكتب الاتصال	LO	قسم الاستراتيجيات والسياسات	SP	إدارة البرمجة	ODP
المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية	RO/CO	مكتب التقييم	OEDE	قسم النقل واللوجستيات	OT

