

المجلس التنفيذي
الدورة العادية الثانية
روما 17 – 21 نوفمبر/تشرين الثاني 2025

World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي



البند 5 من جدول الأعمال
WFP/EB.2/2025/5-A/1/Rev.1
مسائل المالية والميزانية
لاتخاذ قرار

التوزيع: عام
التاريخ: 4 نوفمبر/تشرين الثاني 2025
اللغة الأصلية: الإنكليزية

وثائق المجلس التنفيذي متاحة على موقع البرنامج على الإنترنت (<https://executiveboard.wfp.org>)

خطة البرنامج للإدارة (2026-2028)

السيدة P. Arayaprayoon
المديرة بالإنابة
دائرة التخطيط والميزنة والإبلاغ على المستوى المؤسسي
البريد الإلكتروني: piyamon.arayaprayoon@wfp.org

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:
السيدة W. Bigham
رئيسة الشؤون المالية بالإنابة
البريد الإلكتروني: wendy.bigham@wfp.org

جدول المحتويات

3	مشروع القرار
6	موجز تنفيذي
10	القسم الأول: مقدمة
12	القسم الثاني: سياق التمويل واقتراضات تدبير الموارد
20	القسم الثالث: السياق البرامجي
31	القسم الرابع: دعم البرامج وتيسير الأعمال
55	القسم الخامس: التغييرات في النظام المالي

الملاحق على شبكة الإنترنت

الملحق الأول:	من الموارد إلى النتائج: معلومات تكميلية عن الميزانية الأساسية
الملحق الثاني:	جداول ميزانية دعم البرامج والإدارة
الملحق الثالث:	المبادرات المؤسسية الحاسمة - مذكرات المفاهيم
الملحق الرابع:	الاستثمار في جمع الأموال من الأفراد
الملحق الخامس:	الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة
الملحق السادس:	معلومات تكميلية عن السياق البرامجي
الملحق السادس - 1:	التفاصيل التكميلية للمتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ المؤقتة، 2026
الملحق السادس - 2:	كثافة المساعدة وتحليل التكلفة لكل مستفيد
الملحق السادس - 3:	القيم الأساسية والقيم المستهدفة المحددة مقابل مؤشرات النواتج المؤسسية في إطار النتائج المؤسسية للفترة 2026-2029
الملحق السابع:	ملخص التغييرات المقترحة على النظام المالي
الملحق الثامن:	خطة عمل وظيفة التقييم لعام 2026
الملحق التاسع:	مقترح لتحسين قدرة البرنامج على الحصول على موارد من الصناديق الرأسية
الملحق العاشر:	المصطلحات

مشروع القرار*

إن المجلس، وقد نظر في خطة البرنامج للإدارة للفترة 2026-2028 (WFP/EB.2/2025/5-A/1/Rev.1):

- (1) *يوافق* على التعديلات المقترحة إدخالها على النظام المالي للبرنامج، على النحو المبين في عمود النص المقترح في الملحق السابع، ويقرّر أن تدخل هذه التعديلات حيز التنفيذ على الفور؛
- (2) *يوافق* على ميزانية البرنامج البالغة 13 مليار دولار أمريكي، استناداً إلى المتطلبات التشغيلية المتوقعة في عام 2026؛
- (3) يلاحظ أن الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2026 تفترض مستوى تمويل قدره 6.4 مليار دولار أمريكي في عام 2026 ("توقعات المساهمات العالمية")، وخطة تنفيذ مؤقتة قدرها 7.7 مليار دولار أمريكي لعام 2026، على النحو المبين في القسم الثالث من خطة الإدارة للفترة 2026-2028؛
- (4) *يوافق* على ميزانية لدعم البرامج والإدارة لعام 2026 بمبلغ 380 مليون دولار أمريكي، على أن توزع على النحو التالي:

الاتجاه الاستراتيجي والإدارة	94.5 مليون دولار أمريكي
خدمات أعمال تتسم بالكفاءة والفعالية وقائمة على الأدلة	176.9 مليون دولار أمريكي
الدعوة والاتصالات المؤثرة من أجل الدخول في	
شراكات فعالة وتعبئة الموارد بفعالية	71.3 مليون دولار أمريكي
الحوكمة القوية والرقابة المستقلة	37.3 مليون دولار أمريكي
المجموع	380 مليون دولار أمريكي

- (5) *يوافق* على معدل معياري لاسترداد تكاليف الدعم غير المباشرة بنسبة 6.5 في المائة لعام 2026 لجميع المساهمات باستثناء المساهمات المستلمة وفقاً للمادة الثالثة عشرة-4 (هـ) من اللائحة العامة، والتي ينطبق عليها معدل لاسترداد تكاليف الدعم غير المباشرة بنسبة 4 في المائة؛

- (6) *يوافق* على استخدام مبلغ إجمالي قدره 78 مليون دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، وذلك تحديداً من أجل:

(أ) تخصيص 70 مليون دولار أمريكي لمبادرات مؤسستين حاسمتين جديدتين، هما خطة التحول الرقمي للأعمال في البرنامج (2025-2028) بمبلغ 60 مليون دولار أمريكي وتنفيذ استراتيجية الخدمات المشتركة العالمية (2026-2028) بمبلغ 10 ملايين دولار أمريكي؛

(ب) تجديد موارد صندوق الرفاه بمبلغ 8 ملايين دولار أمريكي؛

- (7) *يوافق* على استخدام مبلغ إجمالي قدره 92 مليون دولار أمريكي من الجزء غير المخصص من الصندوق العام، وذلك تحديداً من أجل:

(أ) تجديد موارد حساب الاستجابة العاجلة بمبلغ 25 مليون دولار أمريكي لتحسين توافر الأموال للمخصصات من ذلك الحساب؛

(ب) تجديد موارد شبكة أمان المكاتب القطرية بمبلغ 25 مليون دولار أمريكي لمواصلة دعم المكاتب القطرية التي تواجه ضائقة مالية حادة، وتوسيع نطاق شبكة الأمان لتغطية التكاليف غير المتوقعة والطارئة، مثل تكاليف

* هذا مشروع قرار، وللاطلاع على القرار النهائي المعتمد من المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة.

نقل الموظفين وإجلالهم، الناشئة عن الظروف والحوادث الأمنية السريعة التغير، مع ضمان بقاء المساهمات الموجهة والمتعددة الأطراف المتاحة مركزة على دعم المستفيدين من البرنامج؛

(ج) تجديد موارد صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة بمبلغ 22 مليون دولار أمريكي للأغراض المبيّنة في القسم رابعا-3 من خطة الإدارة للفترة 2026-2028؛

(د) استثمار مبلغ 20 مليون دولار أمريكي في نموذج جمع الأموال من الأفراد؛

(8) يحيط علماً بإعادة تخصيص ما يصل إلى 97.5 مليون دولار أمريكي من فائض صندوق استحقاقات الموظفين لدعم تكاليف إدارة القوة العاملة، بما في ذلك مدفوعات انتهاء الخدمة ورواتب الموظفين غير المكلفين؛

(9) يوافق على تصنيف الصناديق الرأسية المحددة في الفقرات من 28 إلى 30 من القسم الثاني من خطة الإدارة للفترة 2026-2028 بوصفها جهات مانحة غير تقليدية لأغراض تطبيق المادة الثالثة عشرة-4 (ج) من اللائحة العامة للبرنامج؛

(10) يوافق على المستوى المستهدف لتدبير الموارد لحساب الاستجابة العاجلة بمبلغ 400 مليون دولار أمريكي في عام 2026، بما يتماشى مع مستوى عام 2025؛

(11) يوافق على خطة عمل وظيفة التقييم وأولوياتها للفترة 2026-2028 على النحو الوارد في الملحق الثامن.

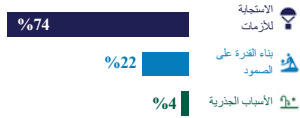
خطة الإدارة للفترة (2026-2028)

في سطور

السياق

خطة التنفيذ المؤقتة

7.7 مليار دولار أمريكي
94 مليون مستفيد



تتوافق خطة التنفيذ المؤقتة مع الموارد المتوقعة من المساهمات والأرصدة المرحلة والإيرادات الأخرى.

المساهمات المتوقعة

6.4 مليار دولار أمريكي

يُنَفَّذُ البرنامج بفعالية استراتيجيات مبتكرة لتنويع التمويل، بما في ذلك تصنيف الصناديق الرأسية كجهات مانحة غير تقليدية.

المستوى المستهدف لموارد حساب الاستجابة العاجلة 400 مليون دولار أمريكي



ميزانية البرنامج

13 مليار دولار أمريكي

110 ملايين مستفيد مستهدف

تُظهِر ميزانية البرنامج الاحتياجات المحددة في الخطة الاستراتيجية القطرية. ويعزى انخفاض الميزانية إلى تحديد الأولويات بشكل أكثر دقة والقيود المتوقعة على العمليات والموارد.



دعم البرامج وتسيير الأعمال

التعديلات المقترحة على النظام المالي

- ✓ توحيد سياسة الميزانية
- ✓ تقليل الغموض وحل التناقضات من خلال مواعيد اللوائح المالية المتضاربة
- ✓ تعزيز حوكمة الميزنة
- ✓ تعزيز سرعة استجابة البرنامج للتغيرات

ميزانية دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم غير المباشرة

ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة
380 مليون دولار أمريكي

- ✓ أقل بنسبة 21% عن ميزانية دعم البرامج والإدارة الموافق عليها في عام 2025
- ✓ لدعم تنفيذ 7.7 مليار دولار أمريكي

- ✓ معدل معياري لتكاليف الدعم غير المباشرة 6.5% مع استثناءات بنسبة 4% بحسب ما وافق عليه المجلس سابقاً

الميزانية الأساسية بحسب نتائج الإدارة

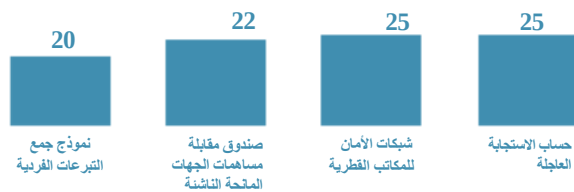
579 مليون دولار أمريكي



الاستخدامات المقترحة لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة والجزء غير المخصص من الصندوق العام

الأرقام بـملايين الدولارات الأمريكية

الاستخدامات المقترحة للجزء غير المخصص من الصندوق العام



مواصلة تنويع نفقات إيرادات البرنامج من خلال التوسع في أسواق وقنوات جديدة	زيادة تحسين تعبئة الموارد مع الجهات المانحة الجديدة وخاصة الحكومات الوطنية	دعم المكاتب القطرية في التكيف مع انخفاض مستويات التمويل	تعزيز البرنامج من الاستجابة لحالات الطوارئ في الوقت المناسب
--	--	---	---

إدارة القوة العاملة = لا يتطلب تخصيصاً

إعادة تخصيص مبلغ 97.5 مليون دولار أمريكي كان مخصصاً في السابق لصالح صندوق استحقاقات الموظفين (نسبة التمويل الحالية 140%) لتغطية تكاليف تقليص حجم القوة العاملة وضمان أن تبقى القوة العاملة للبرنامج متوافمة مع خطة التنفيذ التشغيلية ومستوى المساهمات.

الاستخدامات المقترحة لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة



للخدمات الضرورية لرفاه موظفي البرنامج	تغطية العجز بين إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة المتوقع بقيمة 365 مليون دولار أمريكي (بناء على إيرادات مساهمات بقيمة 6.4 مليار دولار أمريكي) وإيرادات دعم البرامج والإدارة بقيمة 380 مليون دولار أمريكي	تنفيذ استراتيجية الخدمات المشتركة العالمية (10 ملايين دولار أمريكي) خطة التحول الرقمي للأعمال في البرنامج (60 مليون دولار أمريكي)
---------------------------------------	---	---

موجز تنفيذي

مقدمة

في الوقت الذي يضع فيه برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) خطة استراتيجية جديدة، تخيم على العالم أجواء من عدم اليقين الشديد. ويبلغ انعدام الأمن الغذائي العالمي مستويات حرجية، مدفوعا بمزيج من النزاعات المتفاقمة وظواهر الطقس القسوى والتحديات الاقتصادية المستمرة. وفي الوقت نفسه، تزداد البيئة التشغيلية للعاملين في المجال الإنساني تعقيدا، وتؤدي التخفيضات الكبيرة في التمويل إلى إجهاد القطاع بأسره.

وفي عام 2025، يواجه 319 مليون شخص في 67 بلدا انعدامًا حادًا في الأمن الغذائي. ويؤثر الجوع المزمن على ما يصل إلى 720 مليون شخص في العالم، وتشير التوقعات إلى أن عدد الأشخاص الذين يعانون من نقص التغذية سيصل إلى 512 مليون شخص بحلول عام 2030، وأن أكثر من نصفهم يعيش في أفريقيا. وعلى الرغم من إحراز بعض التقدم، لا تزال معدلات سوء التغذية لدى الأطفال مرتفعة، حيث يعاني 23.2 في المائة من الأطفال دون سن الخامسة من التقزم و6.6 في المائة من الهزال؛ ولا يتوقع سوى تحسن طفيف بحلول عام 2030.

وفي عام 2026، سيركز البرنامج على إنقاذ الأرواح في حالات الطوارئ، مع التكيف مع مستويات التمويل المنخفضة من خلال تقديم مساعدة أكثر دقة من حيث الاستهداف وذات جودة أعلى. وسيستثمر البرنامج أيضا في حلول للجوع قابلة للتوسيع ومستدامة، تعزز القدرة على الصمود وتقوي النظم الوطنية، ولا سيما في الأزمات الممتدة. وستربط البرمجة المتكاملة بين الجهود في حالات الطوارئ وجهود بناء القدرة على الصمود، مع التحول نحو التنفيذ بقيادة وطنية حيثما كان ذلك مناسباً.

ودعما لهذا التوجّه الاستراتيجي، تركز خطة الإدارة للفترة 2026-2028 على سرعة التحرك التشغيلية، وكفاءة استخدام الموارد، وتعزيز الدعم المقدم من المقرّ العالمي إلى المكاتب القطرية.

وفي ظل هذا السياق العالمي الصعب، سيعزز البرنامج تدابير الضمان ويبسّط الدعم من خلال مقره الذي أعيدت هيكلته لضمان عمليات ميدانية متسقة وسريعة الاستجابة.

وتُكمل خطة الإدارة للفترة 2026-2028 الخطة الاستراتيجية الجديدة، وتشكل خطة العمل السنوية للبرنامج. وفي الوقت نفسه، يساهم البرنامج بدور فاعل في مبادرة الأمم المتحدة 80 للإصلاح الجارية، وانضم إلى وكالات الأمم المتحدة الإنسانية الأخرى في ميثاق إنساني جديد يهدف إلى جعل العمل الإنساني أكثر اتساقا وقابلية للتنبؤ وأشد أثرا. وسيواصل البرنامج المساهمة في المناقشات وتشكيل حصائل جهود الإصلاح، وهو في حالة تأهب للتكيف الاستباقي مع التغيير ومواجهة تحديات المستقبل.

سياق التمويل

يتوقع البرنامج أن تستقر مساهماته السنوية عند 6.4 مليار دولار أمريكي للفترة 2026-2028. وفي ظل الاحتياجات المرتفعة والبيئة الإنسانية الصعبة وانخفاض مستويات التمويل، سيكتف البرنامج مشاركته وجهوده في مجال الدعوة مع الشركاء الحاليين لضمان استمرار الدعم، مع السعي الحثيث إلى وضع استراتيجيات مبتكرة وفعالة لتنويع قاعدة تمويله وتوسيعها. وستعزز المنظمة مشاركتها مع الجهات الفاعلة الاقتصادية الناشئة والقطاع الخاص. وسيسعى البرنامج في الوقت نفسه إلى الحصول على مساهمات من البلدان المستفيدة من برامجه من خلال المؤسسات المالية الدولية والقنوات المحلية. وتشمل الأولويات الإضافية توسيع نطاق الوصول إلى صناديق الأمم المتحدة للتمويل الجماعي، وزيادة التمويل المواضيعي والمتعدد السنوات، واستكشاف حلول تمويلية مبتكرة. ومن بين التدابير المتوخاة لتوسيع قاعدة موارده، يقترح البرنامج تصنيف صناديق رأسية مختارة كجهات مانحة غير تقليدية بموجب المادة الثالثة عشرة-4 (ج) من اللائحة العامة، وبالتالي تعبئة موارد رئيسية من هذه الصناديق.

السياق البرامجي

تُقدَّر الاحتياجات التشغيلية للبرنامج في عام 2026 بمبلغ 13 مليار دولار أمريكي لمساعدة 110 ملايين شخص. وعلى الرغم من أن هذه الاحتياجات كبيرة في ضوء البيئة التشغيلية الصعبة، فإنها أقل من احتياجات عام 2025، وهو ما يعبر عن نهج التخطيط المنقَّح على المستوى القطري الذي يعتمد البرنامج، والذي يركّز على ما يمكن تقديمه من مساعدة بصورة واقعية بناءً على احتياجات البلدان، مع مراعاة قدرة البرنامج التشغيلية والموارد المتوقعة، بالتعاون الوثيق مع الحكومات والشركاء.

وتستند خطة التنفيذ المؤقتة العالمية لعام 2026، التي تبلغ قيمتها 7.7 مليار دولار أمريكي، إلى توقعات المساهمات العالمية لعام 2026 المحددة بمبلغ 6.4 مليار دولار أمريكي، وإلى الاستخدام المقدر للأرصدة المرحلة الصافية من المساهمات بما قيمته 1.1 مليار دولار أمريكي، إضافة إلى إيرادات قدرها 200 مليون دولار أمريكي متوقعة من تقديم الخدمات. وتمثل هذه الخطة 59 في المائة من الاحتياجات التشغيلية، وستتيح للبرنامج مساعدة 94 مليون مستفيد.

وسيلظل إنقاذ الأرواح على رأس أولويات البرنامج. وسيستحوذ مجال التركيز المتعلق بالاستجابة للأزمات على أكبر حصة من خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2026 (74 في المائة، مقابل 75 في المائة في عام 2025). وعلى الرغم من أن الأزمات المتكررة والممتدة أدت إلى تفاقم انعدام الأمن الغذائي في عدة مناطق، فإن الانخفاض الطفيف في النسبة المئوية مقارنة بالعام الماضي يعبر عن أثر مباشر أكبر لقيود التمويل على الأنشطة في حالات الطوارئ، في حين تستفيد الأنشطة غير المتعلقة بحالات الطوارئ في كثير من الأحيان من اتفاقات التمويل المتعددة السنوات. وستركّز أنشطة بناء القدرة على الصمود، التي تمثل 22 في المائة من خطة البرنامج للتنفيذ لعام 2026، على تعزيز قدرة المجتمعات المحلية على استيعاب الصدمات والتعافي من الأزمات، بما يساهم في تقليص الاحتياجات الإنسانية الطويلة الأجل. وستشكل جهود معالجة الأسباب الجذرية للجوع 4 في المائة من خطة التنفيذ المؤقتة.

وعلى غرار السنوات السابقة، ستظل التحويلات الغذائية والتحويلات القائمة على النقد الطرائق الرئيسية للتحويلات، حيث ستشكل الأغذية 47 في المائة من إجمالي تكاليف التحويلات في خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2026، بينما ستشكل التحويلات القائمة على النقد 36 في المائة.

دعم البرامج وتسيير الأعمال

تعتبر الميزانية المقترحة للبرنامج المحددة بمبلغ 13 مليار دولار أمريكي لعام 2026 عن التكاليف التشغيلية وتكاليف الدعم الكاملة للخطط الاستراتيجية القطرية. وفي إطار هذه الميزانية، من المتوقع أن تبلغ قيمة أنشطة خط الأساس، التي تشكل أكبر مكون من الأنشطة التي يديرها المقر العالمي وتشمل الأنشطة المتكررة غير المباشرة والاستثمارات لمرة واحدة، 579 مليون دولار أمريكي، أي بانخفاض نسبته 17 في المائة مقارنة بعام 2025.

وتعرض خطة الإدارة هذه الميزانية الأساسية في نموذج واحد "من الموارد إلى النتائج"، يجمع بين الميزانية وأطر النتائج. ويوائم هذا النهج الجديد التمويل مع حصائل الإدارة، ويشمل النواتج والمؤشرات الرئيسية للأداء لكل نتيجة، ويدمج العوامل التمكينية الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها، ويُحسن في نهاية المطاف قرارات البرنامج بشأن تخصيص الموارد. وتضمن نتيجة الإدارة 2، "خدمات أعمال تتسم بالكفاءة والفعالية وقائمة على الأدلة"، التي تشكل 52 في المائة من الميزانية الأساسية، أن يمتلك البرنامج القدرات التشغيلية والنظم والبنية التحتية اللازمة لتقديم المساعدة بكفاءة مع ضمان المساءلة وعلى نطاق واسع.

ميزانية دعم البرامج والإدارة

تشكل ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2026 أكبر مكون في الميزانية الأساسية، إذ تغطي الأنشطة التي تدعم عمليات البرنامج بصورة غير مباشرة. وتقترح الإدارة ميزانية لدعم البرامج والإدارة بما قيمته 380 مليون دولار أمريكي لعام 2026، وهو ما يمثل انخفاضاً بنسبة 21 في المائة مقارنة بالميزانية التي صدرت الموافقة عليها لعام 2025. ويحسب هذا المستوى بما يضمن دعم خطة تنفيذ بقيمة 7.7 مليار دولار أمريكي، مع ضمان الرقابة والحوكمة القويتين للمنظمة.

ومنذ عام 2023، واستجابة لتوقعات التمويل المنخفضة، اتخذ البرنامج خطوات لخفض ميزانية دعم البرامج والإدارة. وتعتبر هذه التخفيضات عن اعتزام المديرية التنفيذية تبسيط المنظمة وتحقيق الكفاءة من حيث التكلفة من خلال إعادة التنظيم الهيكلي، والاستفادة من الاستثمارات في التكنولوجيات والعمليات الجديدة، وجهود احتواء التكاليف. وتستوعب ميزانية عام 2026 بالكامل الهيكل الجديد ذي المستويين، حيث يدمج المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية والمكاتب العالمية في مقر عالمي واحد.

ويُستمد تمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة من المبالغ المستردة من المساهمات لتغطية تكاليف الدعم غير المباشرة. ويوافق المجلس التنفيذي على معدل تكاليف الدعم غير المباشرة سنوياً. وتُقدَّر الأمانة الإبقاء على المعدل عند 6.5 في المائة، مع تطبيق معدل أقل يبلغ 4 في المائة بموجب الشروط التي وافق عليها المجلس سابقاً. وبناءً على توقعات المساهمات العالمية البالغة 6.4 مليار دولار أمريكي لعام 2026 ومعدل معياري قدره 6.5 في المائة، تبلغ الإيرادات المتوقعة من تكاليف الدعم غير المباشرة 365 مليون دولار أمريكي.

الاستخدامات المقترحة لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة والجزء غير المخصص من الصندوق العام

من المتوقع أن تكون أرصدة حساب تسوية دعم البرامج والإدارة والجزء غير المخصص من الصندوق العام أعلى من المستويات المستهدفة لكل منهما. وسيُستخدم حساب التسوية لتغطية العجز البالغ 15 مليون دولار أمريكي بين ميزانية دعم البرامج والإدارة وإيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة. وبالإضافة إلى ذلك، يُقدَّر تخصيص 78 مليون دولار أمريكي من حساب التسوية و92 مليون دولار أمريكي من الجزء غير المخصص من الصندوق العام للاستثمارات الاستراتيجية.

وتشمل الاستخدامات المقترحة لحساب التسوية مبلغ 8 ملايين دولار أمريكي لتجديد موارد صندوق الرفاه لدعم تنفيذ استراتيجية الرفاه. ويشمل ذلك خدمات أساسية مرتبطة ارتباطاً مباشراً برفاه الموظفين وتُقدَّم وفقاً للالتزام البرنامج القوي بواجب الرعاية، مثل العيادات الطبية في المكاتب القطرية وتقديم المشورة وتوفير الدعم النفسي والاجتماعي.

وتقدَّر الإدارة أيضاً استثمار 70 مليون دولار أمريكي من حساب التسوية في مبادرتين مؤسستين جديدتين متوائمتين مع الأولويات التنظيمية وتهدفان إلى تحقيق مكاسب مستدامة في الكفاءة والفعالية عند اكتمالهما.

1- خطة التحول الرقمي للأعمال في البرنامج هي مبادرة مدتها ثلاث سنوات تهدف إلى تحديث نظم التكنولوجيا في البرنامج، من خلال معالجة التجزؤ والعمليات اليدوية وقلة الاستثمار مقارنة بالمنظمات المماثلة للبرنامج، فضلاً عن تقليص الاستخدام الواسع النطاق لتكنولوجيا معلومات "الظل". وتساهم هذه المبادرة في خطة أوسع مدتها خمس سنوات لإقامة منصات قابلة للتوسيع وقابلة للتشغيل البيني، ومن المتوقع أن تُستكمل بمساهمات موجهة، ولا سيما الخبرات والخدمات العينية.

2- تستجيب استراتيجية الخدمات المشتركة العالمية للحاجة إلى نهج متسق ومستدام للخدمات المشتركة. وتهدف الاستراتيجية، التي تبلغ الاستثمارات المقترحة فيها 10 ملايين دولار أمريكي، إلى الانتقال من الخدمات المجزأة والمحلية إلى نموذج متكامل عالمياً، مما يحسن الكفاءة والأتمتة والفعالية من حيث التكلفة.

وبالإضافة إلى المبادرتين المؤسستين الجديدتين، ستستمر خمس مبادرات مؤسسية في عام 2026، بميزانيات تغطيها المخصصات التي تمت الموافقة عليها من قبل.

وتبلغ الاستخدامات المقترحة للجزء غير المخصص من الصندوق العام 92 مليون دولار أمريكي. وتقدَّر الإدارة تخصيص 25 مليون دولار أمريكي لحساب الاستجابة العاجلة لتمكين البرنامج من الاستجابة السريعة لحالات الطوارئ ريثما تُرد المساهمات من الجهات المانحة لدعم العمليات. وتوصي الإدارة أيضاً بالإبقاء على هدف تدبير الموارد لحساب الاستجابة العاجلة المحدد بمبلغ 400 مليون دولار أمريكي لعام 2026.

ويُقدَّر تخصيص مبلغ 25 مليون دولار أمريكي من الجزء غير المخصص من الصندوق العام لشبكة أمان المكاتب القطرية. ويهدف ذلك إلى ضمان استمرارية التمويل للمكاتب القطرية في عام 2026 أثناء قيامها بتقليص حجم مكاتبها استجابة لقيود التمويل، مما يسمح للمساهمات المتعددة الأطراف والموجهة بالإبقاء مركزاً على المستفيدين من البرنامج. وستُستخدم شبكة أمان المكاتب القطرية أيضاً لتغطية التكاليف غير المتوقعة والملحة مثل نقل الموظفين وإجلانهم نتيجة للتغيرات السريعة في الظروف أو الحوادث الأمنية (عندما يكون التمويل في إطار ميزانيات الحوافز القطرية غير كافٍ)، وللتجديد السنوي لموارد الصندوق الاحتياطي للتقييم.

ويُقدَّر أن تجديد موارد صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة بمقدار 22 مليون دولار أمريكي لضمان استمراره حتى ديسمبر/كانون الأول 2028. وسيمكّن هذا التجديد من الاستمرار في دعم الشراكات الحكومية المتطورة وسيسمح بإدخال تحسينات هيكلية على نطاق الصندوق وحجمه، مثل إمكانية استخدام الصندوق لمقابلة المساهمات الواردة من بعض الصناديق الرأسية التي لا تفي بمتطلبات الاسترداد الكامل للتكاليف. ويبقى هذا الاستخدام مرهونا بموافقة المجلس على تصنيف الصناديق الرأسية بوصفها جهات مانحة غير تقليدية وفقا للمادة الثالثة عشرة-4 (ج) من اللائحة العامة للبرنامج.

وتقترح الإدارة أيضا تخصيص 20 مليون دولار أمريكي من الجزء غير المخصص من الصندوق العام للاستثمار في نموذج جمع الأموال من الأفراد، بهدف زيادة تنوع مصادر الإيرادات وتوليد إيرادات مستقبلية من المانحين الأفراد.

وفي ظل بيئة التمويل الحالية، سيواصل البرنامج تقليص حجم قوته العاملة لتحقيق المواءمة مع انخفاض المساهمات والمستويات التشغيلية، مع الحفاظ على القدرات المناسبة واستمرار القدرة على تنفيذ العمليات الحاسمة في المكاتب القطرية وتقديم خدمات الأعمال والرقابة في المقر العالمي. وفي حين أن ميزانيات الحوافز القطرية والمخصصات المستحقة تغطي تكلفة تقليص حجم القوة العاملة في المكاتب القطرية المحلية، فإن تكلفة تقليص حجم القوة العاملة الدولية من الفئة الفنية وموظفي الخدمات العامة في المقر العالمي تتطلب مصادر تمويل أخرى. وفي عام 2026، سيعيد البرنامج تخصيص ما يصل إلى 97.5 مليون دولار أمريكي من صندوق استحقاقات الموظفين، الذي تبلغ نسبة تمويله 140 في المائة اعتبارا من 30 يونيو/حزيران 2025، لتغطية تكاليف إدارة عملية تقليص حجم القوة العاملة ومدفوعات انتهاء الخدمة واستحقاقات الموظفين الدوليين من الفئة الفنية وموظفي الخدمات العامة في المقر العالمي ريثما يعاد تكليفهم.

التغييرات المقترحة إدخالها على النظام المالي

يقترح البرنامج تنقيحات في سياسات إدارة الميزانية والتعاريف الواردة في نظامه المالي. وتهدف هذه التغييرات إلى تبسيط سياسة الميزانية، وتقليص حجم مشروعات القرارات وتعقيدها، وإزالة الغموض من اللوائح، وتحسين قدرة البرنامج على الاستجابة للتغيير، مع الحفاظ على رقابة المجلس على المسائل الاستراتيجية ومسائل الميزانية. وتهدف هذه التغييرات أيضا إلى الاستجابة لتوصيات مراجع الحسابات الخارجي المتعلقة بسياسة الميزانية.

وتشمل التغييرات المقترحة تحديث تعريف ميزانية البرنامج (المادة 1-1 من النظام المالي) وتحديث العناصر المدرجة في خطة الإدارة (المادة 4-9 من النظام المالي). وتوضح هذه التغييرات دور المجلس في الموافقة على ميزانية البرنامج، بما يتماشى مع المادة الرابعة عشرة-6 من النظام الأساسي بدلا من خطة الإدارة بأكملها (المادة 5-9 من النظام المالي)، وتُبسّط وتضيف مزيدا من التحديد في ما يخص الاعتمادات (المادة 6-9 من النظام المالي). وتتيح التغييرات أيضا مرونة بنسبة 5 في المائة للمديرة التنفيذية في نقل الأموال بين بنود الاعتمادات (البند 7-9 من النظام المالي) وتضع حدودا للتعديلات التي يمكن للمديرة التنفيذية إدخالها على ميزانية دعم البرامج والإدارة خلال السنة (البند 8-9 من النظام المالي). وأخيرا، تشمل التعديلات تعريفا لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في المادة 1-1 من النظام المالي وتدخل مادة جديدة بشأن استخدامه (المادة 7-10 من النظام المالي).

القسم الأول: مقدمة

- 1- تستند خطة الإدارة هذه إلى الخطة الاستراتيجية لبرنامج الأغذية العالمي (البرنامج) للفترة 2026-2029 وتسترشد بها، ومن المقرر عرض هذه الخطة الاستراتيجية على المجلس التنفيذي للموافقة عليها في الدورة نفسها التي تعرض فيها خطة الإدارة. وتهدف الخطة الاستراتيجية إلى تهيئة البرنامج لاستباق تحديات بيئة معقدة ومتقلبة تتسم باحتياجات مرتفعة بشكل مقلق وتخفيضات كبيرة في التمويل، والتكيف معها والاستجابة لها. وتحدد طموح البرنامج في ما يتعلق بثلاث حصائل استراتيجية مركزة ومحددة الأولويات ومتكاملة: فعالية الاستعداد والاستجابة لحالات الطوارئ؛ وتقليل الاحتياجات وتعزيز القدرة على الصمود في وجه الصدمات؛ وتمكين برامج الحكومات والشركاء. وتسعى الاستراتيجية إلى تحقيق الكفاءة والأثر من خلال التركيز على جودة المساعدة بدلا من كميتها، وتعزيز برامج بناء القدرة على الصمود لتقليل الاعتماد على الدعم المتكرر، والاستفادة من الشراكات. وتسלט الاستراتيجية الضوء أيضا على التزام البرنامج بإضفاء الطابع المحلي، من خلال وضع الجهات الفاعلة المحلية والوطنية في صميم عمله، والالتزام بالضمان، من خلال التمسك بأعلى معايير الشفافية والمساءلة.
- 2- ويخطط البرنامج لعام 2026 في ظل معاناة 319 مليون شخص من انعدام الأمن الغذائي الحاد في 67 بلدا يوجد فيها عمليات طوارئ للبرنامج في عام 2025.¹ وقد أصبح انعدام الأمن الغذائي الكارثي أكثر انتشارا، حيث تضاعف أكثر من عشر مرات في أقل من عقد من الزمن.² ويعاني شخص واحد من بين كل 12 شخصا في العالم - ما يصل إلى 720 مليون شخص في المجموع - من الجوع المزمن.³ ويستمر عدد اللاجئين والنازحين داخليا في الارتفاع إذ بلغ 123.2 مليون شخص بحلول منتصف عام 2024.⁴
- 3- في عام 2026، سيظل إنقاذ الأرواح في حالات الطوارئ على رأس أولويات البرنامج. واستجابة لانخفاض مستويات التمويل، سيزيد البرنامج تركيزه على الوصول إلى عدد أقل من الأشخاص بمساعدة أعلى جودة وأكثر ملاءمة لاحتياجاتهم. وسيطلب ذلك زيادة تعزيز نهج البرنامج في تقديم المساعدة الغذائية والتغذية إلى الأشخاص المناسبين، في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، مع ضمان استخدام الموارد بكفاءة وفعالية. وسيعطى اهتمام أكبر بعد لسرعة التحرك التشغيلية، بما يضمن استعداد البرنامج لتوسيع نطاق عملياته سريعا عند وقوع الصدمات، وتقليص بصمته التشغيلية حين تسمح الظروف بذلك. وسيحقق ذلك من خلال الاستثمار المستمر في الأدوات والبيانات والأدلة التي تعزز قدرة البرنامج على تحديد الأشخاص الأكثر احتياجا للمساعدة، ودعم العمليات القطرية في تخطيط وتنفيذ برامج مؤثرة ومصممة خصيصا لتتناسب مع الموارد والقدرات المتاحة.
- 4- وللمساعدة في احتواء مستويات الاحتياجات الإنسانية المتزايدة والحد منها سيدعم البرنامج الأشخاص والدول العالقة في أزمات متكررة وممتدة، في التقدم نحو الاعتماد على الذات، وبناء قدرتهم على الصمود لمواجهة الصدمات المتكررة، وتعزيز نظمهم الوطنية. وسيستثمر البرنامج في حلول متكاملة واسعة النطاق لتحقيق أكبر أثر ممكن، وسيكفل اتباع نهج أكثر تركيزا يهدف من خلاله إلى تقليل الاعتماد على المساعدة الإنسانية والقيام بما هو أقدر على تحقيقه، مع دعم الشركاء في اتباع نهج متعددة القطاعات ومراعية للسياق، بما يشمل توفير خدمات الطيران وسلسلة التوريد وغيرها من الخدمات المكلف بها والخدمات عند الطلب. وسيقلل البرنامج من أولوية المشروعات التي لا تتوافق مع مزاياه النسبية التنظيمية. وسيتحول، حيثما يكون ذلك مناسباً، من التنفيذ المباشر للأنشطة إلى تسليم المسؤولية عنها إلى الجهات الفاعلة الوطنية والمحلية لتنفيذها من خلال نظم مملوكة وطنيا أو محليا، بما يسهم في إيجاد حلول مستدامة.
- 5- وفي عام 2026، سيواجه البرنامج عاما آخر من الظروف التشغيلية الشديدة الصعوبة التي قد تعيق أو تحول دون قدرته على الوصول إلى الأشخاص المحتاجين. وفي هذه البيئة، سيقوم البرنامج بتنفيذ إطار الضمان العالمي بالكامل لضمان وصول المساعدة إلى الجهات المتلقية المستهدفة، بالاعتماد على تدابير الضمان المعززة، التي تم إرساؤها من خلال مشروع الضمان

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

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

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

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

العالمي في الفترة 2024-2025. ويشمل ذلك تعزيز الاستهداف وإدارة الهوية وتتبع السلع وإدارة الشركاء المتعاونين وآليات الرصد إلى جانب نُهج واضحة للتصعيد وإدارة المخاطر، مع توخي الشفافية الكاملة داخليا ومع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

6- وسيشدد المقرّ العالمي للبرنامج بعد إعادة هيكلته على تقديم الدعم التقني الأساسي والدعم المُساند المحسّن للعمليات القطرية. وفي إطار نموذج "المقرّ العالمي الواحد"، ستتعاون أفرقة متكاملة من الموظفين في روما وموظفي المكاتب الإقليمية الذين يعملون في المجال الوظيفي أو التقني نفسه بشكل أوثق، بما يضمن عدم ازدواجية الجهود، ويمكن من تقديم دعم أكثر اتساقا للعمليات الميدانية. وستتمكن المكاتب القطرية بدورها من استخدام نظم مبسطة وسريعة ومُرشدّة لطلب الدعم أو التوجيه من المقرّ العالمي.

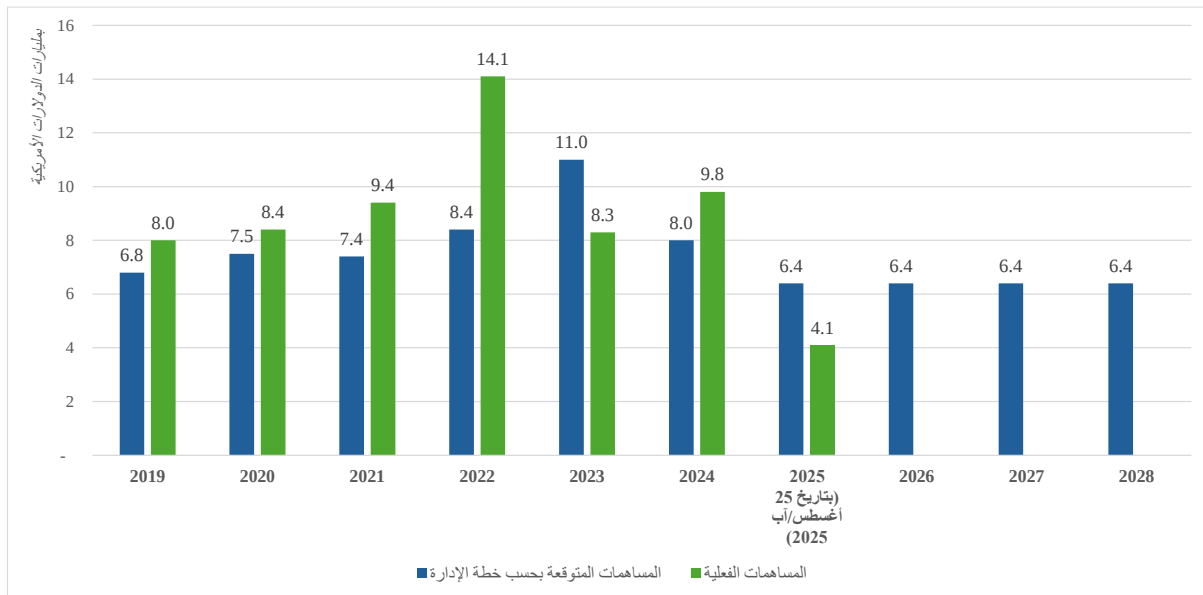
7- يشارك البرنامج بنشاط في المناقشات الجارية، في إطار مبادرة الأمم المتحدة 80 للإصلاح، وعملية إعادة ضبط العمل الإنساني، حول مستقبل العمل الإنساني. وتُعد هذه المناقشات، الجارية حاليا، جزءا من جهود أوسع نطاقا لإعادة تصور كيفية استجابة الأمم المتحدة بفعالية أكبر للتحديات العالمية وتحقيق أثر جماعي أعظم بموارد محدودة. وسيواصل البرنامج المساهمة في المناقشات وتشكيل الحصائل، بما في ذلك من خلال قيادة مقترحات مع الشركاء بشأن عرض متكامل لسلسلة الإمداد والخدمات الإدارية المشتركة.

القسم الثاني: سياق التمويل وافتراضات تدبير الموارد

1-2 لمحة عامة

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

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



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

2-2 حماية الشراكات وتنميتها وتوسيعها

المشاركة السياسية الاستراتيجية والدعوة

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

تنويع مصادر التمويل

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

التمويل المبتكر

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

التمويل المواضيعي والاستراتيجي

- 17- يشكل التمويل المواضيعي محالا رئيسيا للنمو الاستراتيجي، حيث يواصل البرنامج تعزيز عرض القيمة الخاص به في مجالات البرامج مثل الوجبات المدرسية والتغذية وشبكات الأمان. وتتواءم هذه المبادرات تماما مع خطط التنمية الوطنية، وتحدث أثرا طويل الأجل قابلا للقياس. ومن أجل فتح قنوات تمويل جديدة ومتنوعة في هذه المجالات ذات الأولوية، يستثمر البرنامج في مقترحات تستند إلى أدلة، ويطور آليات تمويل مبتكر، ويعمق شراكاته الاستراتيجية. ويشكل هذا التركيز المواضيعي عنصرا أساسيا في استراتيجية تنويع التمويل الأوسع نطاقا التي ينتهجها البرنامج، والتي تعطي أيضا أولوية للوصول إلى قنوات تمويل متعددة السنوات وطويلة الأجل تكمل الموارد الإنسانية القائمة. وهذا التمويل ضروري لجهود البرنامج في تقديم الدعم إلى الحكومات في تحقيق الأمن الغذائي والتغذوي المستدام.

شراكات الأمم المتحدة والتمويل الجماعي

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

- 19- وسيواصل البرنامج المشاركة في البرامج المشتركة للأمم المتحدة من أجل تنفيذ برامج متكاملة تتماشى مع الأولويات الوطنية، وبالتعاون الوثيق مع الشركاء الحكوميين. وفي جميع قنوات التمويل في الأمم المتحدة، سيعزز البرنامج قيادته التقنية في مجال سلسلة الإمداد من أجل المساعدة في تحقيق نتائج على نطاق المنظومة تماشياً مع مبادرات إصلاح الأمم المتحدة.
- 20- وعلى مدار دورة التمويل لعام 2026، يهدف البرنامج إلى تعبئة ما يقرب من 200 مليون دولار أمريكي من خلال آليات التمويل التابعة للأمم المتحدة، دعماً لتنفيذ برامج متكاملة بقيادة محلية في البيئات الهشة والمتأثرة بالنزاعات.

تعبئة الموارد من المصادر المحلية والمؤسسات المالية الدولية

- 21- من عام 2026 إلى عام 2028، يهدف البرنامج إلى تعبئة أكثر من مليار دولار أمريكي سنوياً من التمويل العام المحلي ومساهمات المؤسسات المالية الدولية وعمليات تقديم الخدمات.
- 22- وستعمل المكاتب القطرية على مواصلة جهودها مع الميزانيات الوطنية واستراتيجيات التنمية، وستستفيد من أدوات مثل صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة والتعاون في ما بين بلدان الجنوب - الذي تيسره مراكز التميز التابعة للبرنامج - لتحفيز الحلول التي تقودها البلدان لمكافحة الجوع.

الشركاء من القطاع الخاص وتبرعات الأفراد

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

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

- 25- وبالإضافة إلى المساهمات المالية، يواصل الشركاء من القطاع الخاص تقديم الخبرات الحاسمة التي تدفع عجلة الابتكار، والدعم العيني الذي يتراوح بين الحلول التكنولوجية وقدرات سلاسل الإمداد، مما يعزز عمليات البرنامج وأثره. ولا تزال توقعات الإيرادات لعام 2026 قوية، مع استمرار الزخم وإمكانات كبيرة للنمو في المستقبل.

الابتكار

- 26- طور البرنامج واعتمد ابتكارات تمكنه من زيادة كفاءته وفعاليته، وإقامة شراكات بطرق جديدة، وجمع أموال من جهات مانحة تقليدية وجديدة، مما يساهم في تنويع قاعدة تمويله. ويعد استخدام الابتكار أمراً أساسياً لعمل البرنامج في إطار مهمته الرامية إلى القضاء على الجوع ومبادرات الأمم المتحدة للإصلاح UN 2.0 و UN80. وتركز استراتيجية الابتكار الجديدة للبرنامج على

إضفاء الطابع المحلي على العمليات، وتمكين المكاتب القطرية باعتبارها محرّكات للابتكار، وإعطاء الأولوية للأثر على نطاق واسع.

27- يشمل الابتكار في البرنامج المنتجات والعمليات والتكنولوجيا - بما في ذلك الذكاء الاصطناعي والأتمتة - والتمويل المبتكر والشراكات، بفضل خبرة عشر سنوات راكمها البرنامج من خلال مُسرّع الابتكار العالمي وشبكة مراكز الابتكار.

الصناديق الرأسية

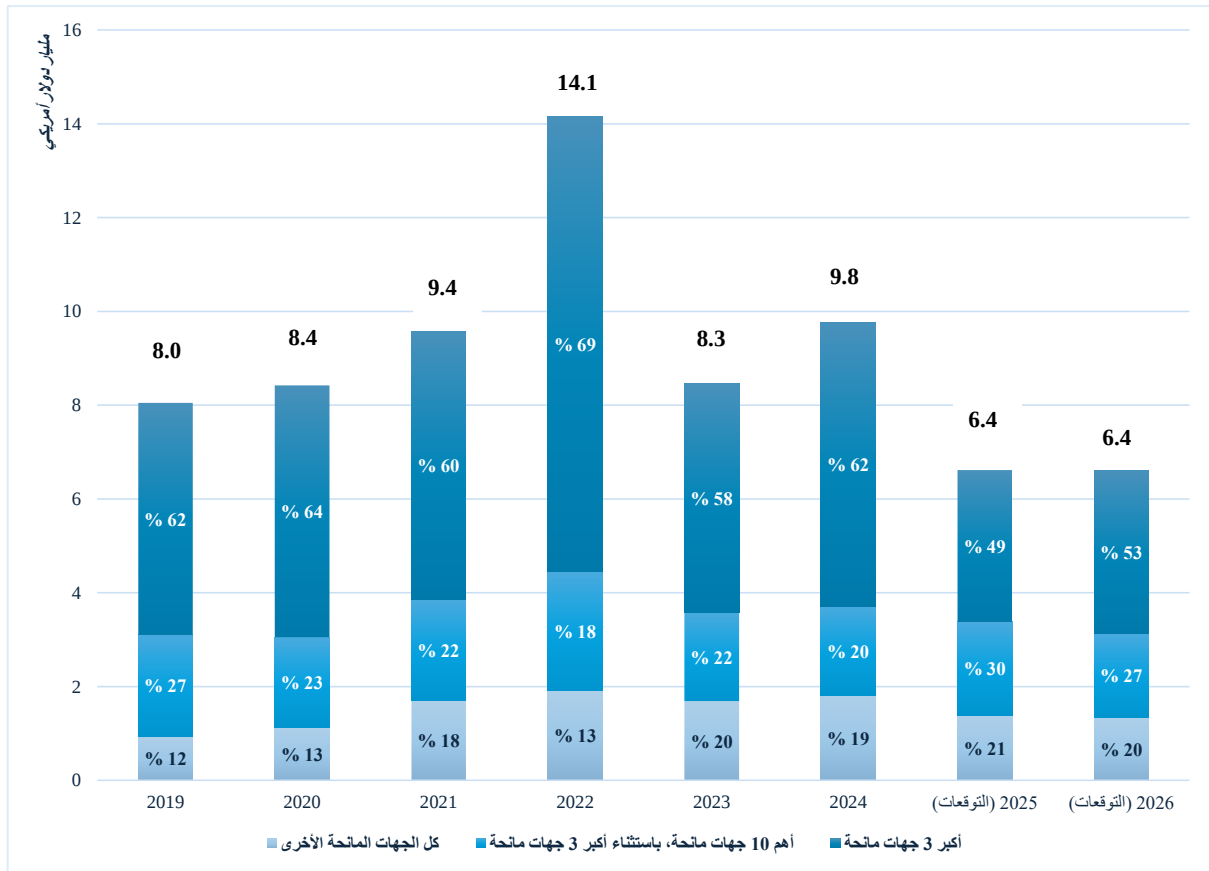
28- وتؤدي الصناديق الرأسية⁵ دوراً حاسماً في دعم الإنذار المبكر، وتنفيذ الإجراءات الاستباقية، وتوسيع نطاق الاستعداد للكوارث والاستجابة لها، ولا سيما في البلدان الهشة والمتأثرة بالنزاعات. وهذه السياقات هي من بين الأكثر تعرّضاً للصدمات المتصلة بالطقس، ولكنها غالباً ما تكون الأقل قدرة على الوصول إلى الموارد المالية والتقنية، ويواجه البرنامج تحديات داخلية تحدّ قدرته للاحقة تعبئة وتوجيه الموارد من الصناديق الرأسية، التي تعتبر أساسية لحماية الأرواح وسبل كسب العيش. ويرتبط التحدي الرئيسي بمتطلبات البرنامج باسترداد التكاليف بالكامل، لأنّ الإطار المالي للمنظمة غالباً ما لا يستطيع استيعاب النهج المُتبع في الصناديق الرأسية.

29- وسيتمّكن تصنيف الصناديق الرأسية كجهات مانحة غير تقليدية، بموجب المادة الثالثة عشرة-4 (ج) من اللائحة العامة، البرنامج من استخدام المرونة المعتمدة في تطبيق مبدأ الاسترداد الكامل للتكاليف. وفي إطار هذا التصنيف، يمكن استكمال المساهمات المقدمة من الصناديق الرأسية التي لا تغطي التكاليف التشغيلية وتكاليف الدعم بالكامل بأموال من جهات مانحة أخرى، أو بالتيسيل، أو بمخصّصات من صندوق البرنامج، بما في ذلك صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة. ومن شأن هذا النهج أن يضمن عدم تقييد البرامج والمبادرات الحاسمة بسبب عدم التوافق الهيكلي بين نموذج استرداد التكاليف الذي يعمل به البرنامج وآليات تمويل الصناديق الرأسية. وسيسمح هذا النهج أيضاً للبرنامج بإتاحة المزيد من الفرص للاستفادة من ترتيبات التوأمة وزيادة المساهمات عن طريق توسيع نطاق معايير التوأمة.

30- ويستند هذا التدبير إلى النهج المُتبع مع الجهات المانحة من القطاع الخاص في عام 2022، وسيتمّكن البرنامج من توسيع قاعدة موارده من خلال موارد إضافية من الصناديق الرأسية. ومع زيادة إمكانية الوصول إلى هذه التدفقات التمويلية المخصّصة، سيتمّكن البرنامج من تعزيز شراكاته مع الحكومات والمجتمعات المحلية، وتوسيع نطاق تدخلاته في المناطق الضعيفة، ودعم المشروعات المتكاملة القائمة على الأدلة التي تعزز القدرة على الصمود وتقلل الاحتياجات الإنسانية. وفي نهاية المطاف، من شأن هذا التعديل أن يؤدي إلى تحقيق المستوى الأمثل لقدرة البرنامج على تعبئة التمويل من الصناديق الرأسية حيثما تكون الحاجة إليه الأشد، مما يضمن وصول الدعم المالي إلى الخطوط الأمامية لعملياته في الوقت المناسب وبفعالية. ويمكن الاطلاع على مزيد من التفاصيل بشأن تحسين وصول البرنامج إلى الموارد من الصناديق الرأسية في الملحق التاسع.

⁵ لأغراض هذا المقترح، تشير "الصناديق الرأسية" إلى الصناديق التي تعيّن كجزء من الآلية المالية لاتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ: مرفق البيئة العالمية، والصندوق الأخضر للمناخ، والصندوق الخاص بتغير المناخ، وصندوق أقل البلدان نمواً، وصندوق التكيف، وصندوق الاستجابة للخسائر والأضرار.

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



3-2 مرونة التمويل وإمكانية التنبؤ به

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

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

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

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

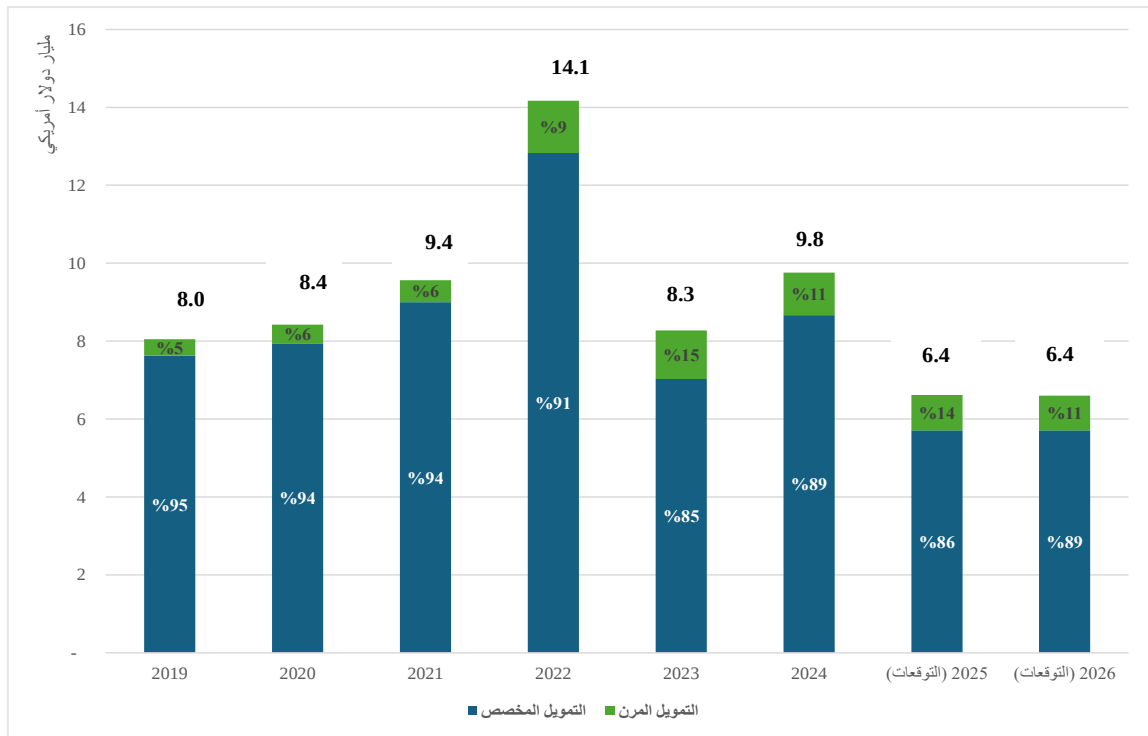
34- وسيواصل البرنامج الدعوة إلى تقليص التخصيص والمساهمات المخصصة لمستويات أعلى في سلسلة نتائج الخطط الاستراتيجية القطرية، مثل مستوى البلد أو مستوى الحصائل الاستراتيجية. ويلتزم البرنامج في الوقت نفسه بإثبات القيمة القصوى لاستخدام جميع المساهمات، سواء كانت مرنة أو مخصصة، وتعزيز الشفافية والإبلاغ عن استخدام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

35- ويتيح التمويل المتعدد السنوات الذي يمكن التنبؤ به للبرنامج "طبقة أولى" أقوى من الموارد. وفي عام 2024، حصل البرنامج على 1.2 مليار دولار أمريكي في شكل مساهمات متعددة السنوات بقيمة 1.2 مليار دولار أمريكي من 32 شريكا، وهو ما يمثل 13 في المائة من إجمالي الدخل، بزيادة تقارب 9 في المائة مقارنة بعام 2023. وتوفر هذه المرونة للمكاتب القطرية القدرة على التخطيط المسبق، وشراء الأغذية مسبقا، وإبرام عقود طويلة الأجل مع الشركاء، والعمل مع الحكومات بصورة أكثر استراتيجية. غير أن هذه المكاسب لا تزال أقل من أن تعوّض استمرار التقلب في المساهمات الموجهة. وشكّلت المساهمات المخصصة والمساهمات المخصصة بشروط صارمة 78 في المائة من إجمالي الدخل في عام 2024، وأكّدت تبعا لكل حالة على حدة ومن دون إمكانية التنبؤ بها طوال العام، مما أدى إلى إعادة تخصيص الميزانية بشكل متكرر، وحدثت حالات انقطاع في خطوط الإمداد، وزيادة تكاليف التسليم

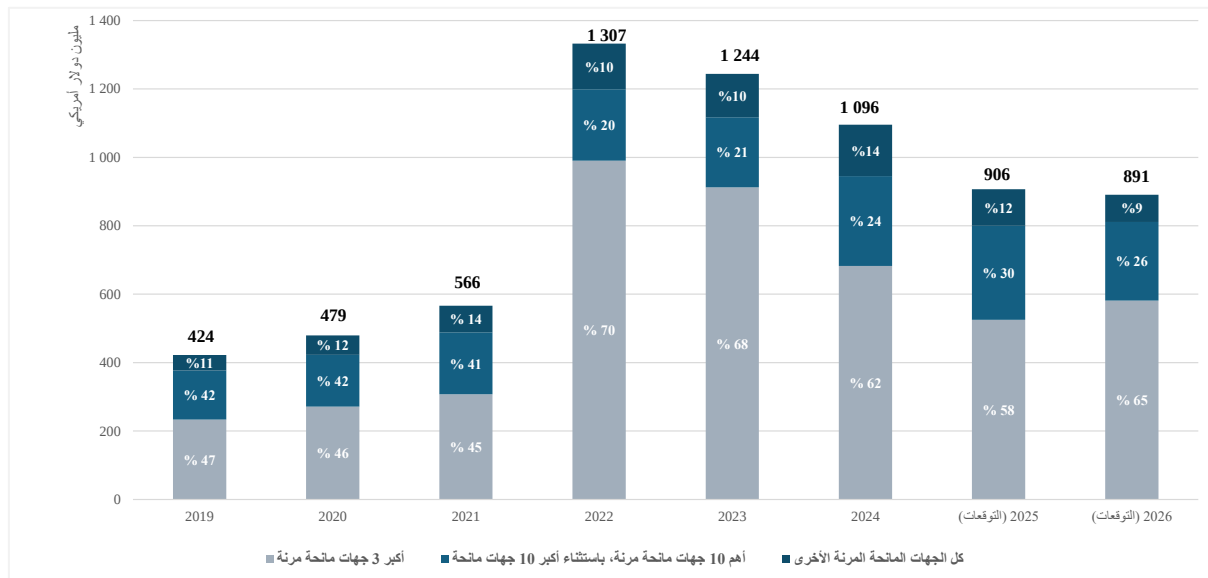
36- كما أن تزايد عدم القدرة على التنبؤ بالمساهمات المباشرة قد حدّ من قدرة البرنامج على الاستفادة الكاملة من آليات التمويل الاستراتيجي المؤسسي، وتحديد الإقراض الداخلي للمشروعات ومرفق الإدارة الشاملة للسلع، المصممين لدعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية بطريقة أكثر فعالية وكفاءة. واعتبارا من يوليو/تموز 2025، لم تتأهل سوى نسبة 26 في المائة من المساهمات النقدية للإقراض الداخلي للمشروعات، بانخفاض عن متوسط السنوات الثلاث البالغ 57 في المائة. ونتيجة لذلك، انخفض استخدام الإقراض الداخلي للمشروعات إلى 11 في المائة فقط من سقته. كما كانت عمليات مرفق الإدارة الشاملة للسلع محدودة. وقد أثبت نهج متحفظ في تجديد موارد مرفق الإدارة الشاملة للسلع، حيث أدت تدابير تخفيف المخاطر المالية إلى خفض مخزونات الأغذية المتاحة إلى 21 في المائة من سقته، اعتبارا من يوليو/تموز 2025. وبينما سيواصل البرنامج الاستفادة من استخدام هذه الآليات إلى أقصى حد من خلال موازنتها بعناية مع استراتيجيات تخفيف المخاطر المالية، يظل تحسين القدرة على التنبؤ بالتمويل ومرونته من الأمور الأساسية للاستخدام الكامل لهذه الآليات، مما يسهم في تنفيذ البرامج في الوقت المناسب وبقدر أكبر من الكفاءة.

37- وإلى أن تقدّم نسبة أكبر من المساهمات المتعددة السنوات أو غير المخصصة أو المخصصة بشروط ميسرة، ستظل قدرة البرنامج على الاستجابة السريعة، والحفاظ على العمليات التي تعاني من نقص التمويل، واتخاذ إجراءات استباقية، محدودة. وسيواصل البرنامج اتخاذ إجراءات تهدف إلى تأمين التزامات أقوى بتمويل يمكن التنبؤ به ومتعدد السنوات وفي الوقت المناسب، مما يعزز المرونة التشغيلية ويخفض التكاليف ويزيد إلى أقصى حد الأثر المتحقق من كل مساهمة.

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



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



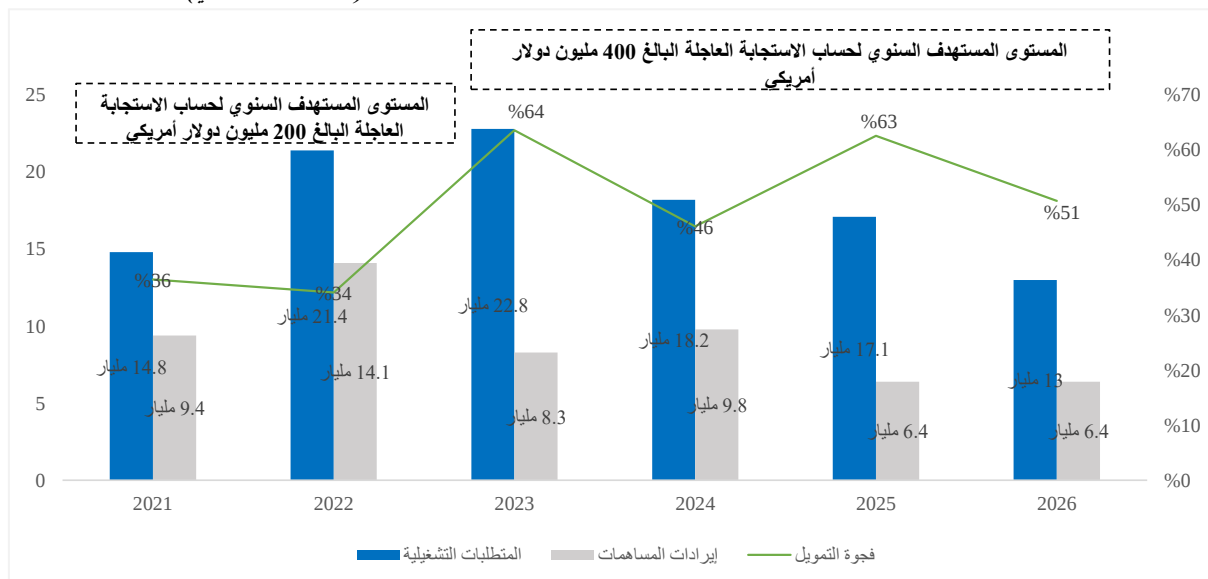
4-2 المستوى المستهدف لتدبير الموارد لحساب الاستجابة العاجلة

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

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

40- عقب استعراض أنشطة الاستعداد لحالات الطوارئ تحسباً لتزايد الاحتياجات الإنسانية، قُدم إلى المجلس في يونيو/حزيران 2025 مقترح لزيادة استخدام حساب الاستجابة العاجلة لأنشطة الاستعداد لحالات الطوارئ التي لا يتوفر لها تمويل بديل مناسب. وافق المجلس على هذا الطلب، رافعا سقف التمويل من 6 ملايين دولار أمريكي إلى 10 ملايين دولار أمريكي، اعتباراً من عام 2025، ليكون بمثابة تحصيل للحد السنوي للمخصصات لصالح أنشطة الاستعداد لحالات الطوارئ. وتظل المخصصات رهنا بتوافر الأموال في حساب الاستجابة العاجلة، الذي سيواصل إعطاء الأولوية لأنشطة إنقاذ الأرواح لا لأنشطة الاستعداد لحالات الطوارئ.

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



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

القسم الثالث: السياق البرامجي

1-3 المتطلبات التشغيلية و خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2026

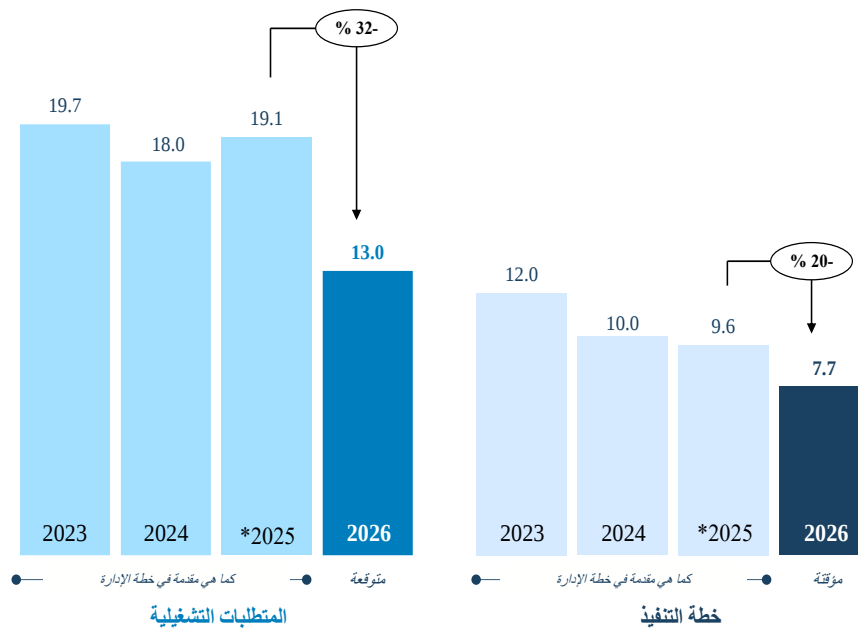
لمحة عامة

- 42- يتواصل تصاعد الأزمات الإنسانية على خلفية نقص حاد في التمويل واتساع الفجوة بين التمويل والمتطلبات. وفي عام 2026، ستطلب آفاق الموارد المقيدة البالغة 6.4 مليار دولار أمريكي من البرنامج اتخاذ قرارات صعبة بشأن من يتلقى المساعدة، وأي نوع من المساعدة المقدمة، وأين تشتد الحاجة إلى تدخلات إنقاذ الأرواح. وبالإضافة إلى ذلك، تشكل النزاعات المطولة والمتصاعدة تحديات متزايدة التعقيد من حيث الأمن والوصول، مما يعيق بشكل أكبر قدرة البرنامج على الوصول إلى أكثر الأشخاص والمجتمعات المحلية ضعفا. وعند تنفيذ خطة الإدارة للفترة 2025-2027، أحرز البرنامج تقدما كبيرا في نشر مبادئ توجيهية للمعايرة لدعم تصميم برامج متوائمة بشكل أكبر مع قدراته وإمكانياته وموارده. وأتبع هذا النهج للمرة الأولى في عام 2023 استجابة لتعقيبات المجلس حول ضرورة أن يقدم البرنامج طلبات واقعية أكثر للجهات المانحة وأن يعزز الثقة في التخطيط والتنفيذ. وفي نوفمبر/تشرين الثاني 2024، تم إدخال المبادئ التوجيهية للمعايرة ويتم تطبيقها حاليا في المكاتب القطرية⁶ وكجزء من النهج، انخفضت المتطلبات التشغيلية المتوقعة لعام 2026 انخفاضا ملحوظا.
- 44- وفي ظل هذه البيئة التشغيلية والمالية الصعبة، يتوقع البرنامج انخفاض متطلباته التشغيلية⁷ في عام 2026 بنسبة 32 في المائة - لتصل إلى 13 مليار دولار أمريكي - بالمقارنة مع توقعات عام 2025 (الشكل ثالثا-1). وفي حالة تمويلها بالكامل، ستمكّن هذه الموارد المتوقعة البرنامج من توفير الأغذية والتغذية والمساعدة القائمة على النقد لنحو 110 ملايين شخص، مع دعم تعزيز القدرات وتقديم الخدمات التمكينية الأساسية من خلال 85 عملية قطرية.
- 45- وتبين خطة التنفيذ المؤقتة للبرنامج ترتيب أولويات متطلباته التشغيلية، مع مراعاة المستويات المتوقعة للموارد المتاحة، والتركيز على دعم الأشخاص الذين يواجهون أشد حالات انعدام الأمن الغذائي، وعلى التدخلات التي تقلل الاحتياجات الإنسانية. وتقدر خطة التنفيذ المؤقتة بنحو 7.7 مليار دولار أمريكي لمساعدة 94 مليون مستفيد حول العالم.
- 46- ويقدم هذا القسم تحليلا متعمقا لأرقام التخطيط الخاصة بالبرنامج لعام 2026، بما في ذلك تفصيل الأبعاد الثلاثة لكثافة المساعدة: التكاليف لكل مستفيد، ومدة المساعدة، وكفاية المساعدة. وبينما سيتم تقديم الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2029 للموافقة عليها في الدورة العادية الثانية للمجلس التنفيذي في عام 2025، فإن هذا التحليل يركز على إطار النتائج المؤسسية الحالي والحاصلات الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025، بما يضمن الاستمرارية حتى الانتقال إلى المرحلة التالية في التخطيط الاستراتيجي للبرنامج.

⁶ انظر الإطار 1-3 في خطة البرنامج للإدارة (2025-2027) للاطلاع على مزيد من المعلومات الأساسية عن المبادئ التوجيهية للمعايرة.

⁷ تستند المتطلبات التشغيلية المتوقعة، المشار إليها أيضا بوصفها ميزانية البرنامج، إلى توقعات تقدمها المكاتب القطرية. وللاطلاع على مزيد من المعلومات عن تعريف ميزانية البرنامج وتشكيلها، انظر القسم الخامس.

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



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

المتطلبات التشغيلية لعام 2026

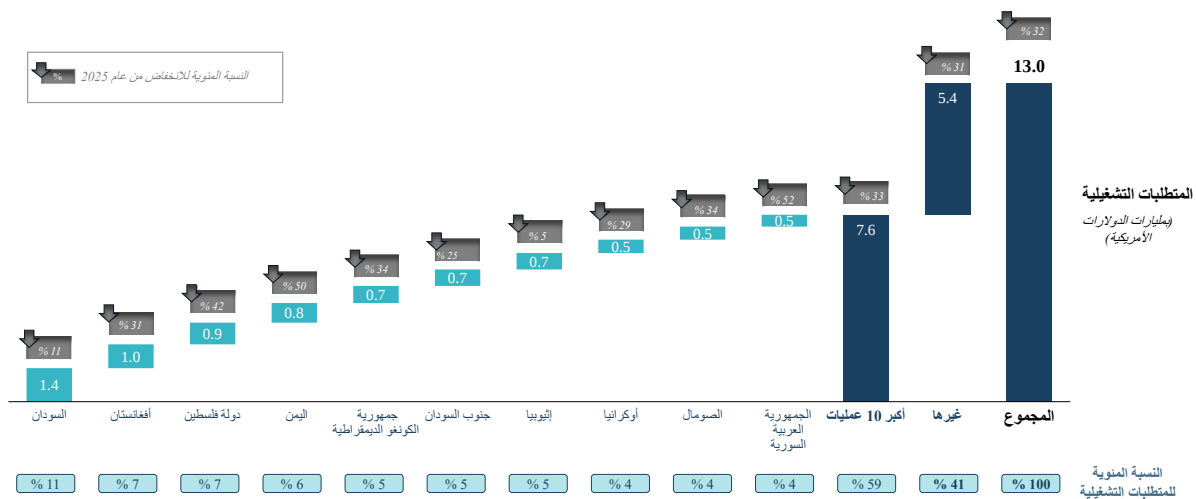
- 47- تمثل المتطلبات التشغيلية المتوقعة التمويل المقدر اللازم لتنفيذ جميع عمليات البرنامج المقررة. وتشمل تكاليف التحويلات، وتكاليف التنفيذ، وتكاليف الدعم المباشرة، وتكاليف الدعم غير المباشرة، وتستند إلى ميزانيات البرامج الموافق عليها والمتوقعة. وتسترشد التقديرات بالخطط الاستراتيجية للمكاتب القطرية وبيانات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

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

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

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

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



خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2026

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

52- وتتضمن خطة التنفيذ المؤقتة المقدرة بمبلغ 7.7 مليار دولار أمريكي توقعات المساهمات العالمية لعام 2026 البالغة 6.4 مليار دولار أمريكي، واستخدام أرصدة المساهمات⁸ الصافية المرحلة المقدرة بمبلغ 1.1 مليار دولار أمريكي، والإيرادات المتوقعة البالغة 200 مليون دولار أمريكي من خدمات البرنامج المقدمة عند الطلب.⁹

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

2-3 رؤية مستتيرة حول المتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ المؤقتة

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

التحليل بحسب مجال التركيز

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

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

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

⁸ الزيادة المتوقعة أو الانخفاض المتوقع في رصيد صندوق البرنامج من نهاية عام 2025 إلى نهاية عام 2026.

⁹ تقديم البرنامج إلى أطراف ثالثة خدمات تتوافق مع أغراضه وسياساته وأنشطته، مقابل الدفع.

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

التحليل بحسب الحصيلة الاستراتيجية

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

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

مؤشرات النواتج المؤسسية للخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2029

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

وستتيح الأهداف توفير معلومات موثوقة ومتسقة في تقرير الأداء السنوي، وستسهل المساءلة أمام مجلس البرنامج، والجهات المانحة وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين.

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

التحليل بحسب فئة التكاليف وطريقة التحويل

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

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

تكاليف التحويلات

تحويلات الأغذية

62- في عام 2026، ستظل المساعدات الغذائية العينية الوسيلة الرئيسية للتحويلات، حيث ستمثل 46 في المائة من المتطلبات التشغيلية المتوقعة و47 في المائة من خطة التنفيذ المؤقتة. وتشمل تكاليف المساعدات الغذائية العينية قيمة الأغذية التي يتلقاها المستفيد إلى جانب تكاليف التحويل، مثل تكاليف النقل والتخزين وإدارة سلسلة الإمداد. وقد تستمر الزيادة العامة في أسعار الأغذية الملحوظة في عام 2025¹⁰ في عام 2026، وتؤثر سلباً على تكاليف الطن المتري للبرنامج. ورغم انخفاض الأسعار العالمية للحبوب والسكر مقارنة بعام 2024، قابل هذه الانخفاضات ارتفاع أسعار اللحوم والزيوت النباتية. فبحلول منتصف عام 2025، شهد 18 من البلدان حيث لدى البرنامج عمليات تضخماً في أسعار الأغذية بنسبة 15 في المائة على الأقل على

¹⁰ منظمة الأغذية والزراعة. مؤشر منظمة الأغذية والزراعة لأسعار الأغذية (يوليو/تموز 2025).

أساس سنوي مقارن، وتجاوز التضخم في جنوب السودان، ودولة فلسطين، والسودان، وزمبابوي 100 في المائة.¹¹ ومن المتوقع أن توفر الأسواق المحلية والإقليمية 40 في المائة من إجمالي الكمية، وأن تشكل الحبوب والبقول ما يقرب من 80 في المائة من إجمالي المشتريات المقررة في إطار المتطلبات التشغيلية المتوقعة.

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

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

التحويلات القائمة على النقد وقسائم السلع

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

66- وتبقى التحويلات القائمة على النقد عنصراً أساسياً في عمليات البرنامج، وهي مدرجة في 92 في المائة من الخطط الاستراتيجية القطرية المخطط لها في عام 2026. ويعمل البرنامج على تبسيط مشاركته مع مقدمي الخدمات المالية، وتحسين خيارات التسليم، وتوسيع نطاق الشمول المالي الرقمي. كما يعمل حالياً على توسيع تغطية إطار ضمان النقد المتين الخاص به ليشمل التحويلات العينية من خلال الاستفادة من تكنولوجيات التحويلات القائمة على النقد من أجل رقمنة تسليم الأغذية، وتحسين الكفاءة، وتعزيز الشفافية.

67- تمثل التحويلات القائمة على النقد وقسائم السلع 40 في المائة من المتطلبات التشغيلية في عام 2026، مقارنة بالنسبة الأقل قليلاً والتي بلغت 36 في المائة في خطة التنفيذ المؤقتة. وتؤثر البيئة التشغيلية على اختيار الطرائق؛ وعلى وجه الخصوص في عمليات الاستجابة للآزمات الكبرى، قد تقيّد الظروف تنفيذ التحويلات القائمة على النقد. وعلى النقيض من ذلك، في الأردن، يُقدّم البرنامج أكثر من 90 في المائة من مساعداته المخطط لها من خلال التحويلات القائمة على النقد، نظراً لامتلاك البلد لأسواق محلية قوية، ونظم مالية موثوقة، وبنية تحتية رقمية تدعم التسليم الآمن والفعال. ويقدر متوسط قيمة التحويلات اليومية التي يتلقاها المستفيدون بمبلغ 0.42 دولار أمريكي في عام 2026،¹² ويتوافق ذلك مع المستوى في عام 2025.

68- ويواصل البرنامج استخدام قسائم السلع حيثما تكون الطريقة الأكثر فعالية للتحويل، كما هو الحال في جمهورية فنزويلا البوليفارية وجمهورية مولدوفا، حيث تجعل قيود السوق، والمخاطر المتعلقة بالتضخم، ومحدودية البنية التحتية المالية، القسائم وسيلة أكثر موثوقية وخاضعة للسيطرة لضمان حصول المستفيدين على السلع الأساسية. وتشكل المتطلبات التشغيلية الخاصة

¹¹ البرنامج، 2025. الأسعار والعملاء. تحديث شهري - يوليو/تموز 2025.

¹² لا تشمل قيمة التحويلات تكاليف التحويلات والتكاليف المرتبطة بها اللازمة لتقديم المساعدة. انظر الملحق السادس-2 للاطلاع على مزيد من التفاصيل.

بقسائم السلع 3 في المائة من إجمالي التحويلات في عام 2026، بزيادة نسبتها 23 في المائة مقارنة بعام 2025، بفضل استخدام قسائم السلع وتوسيع نطاقها في عمليات الطوارئ في السودان وغيرها من العمليات.

تعزيز القدرات

- 69- تشمل التحويلات الخاصة بتعزيز القدرات مجموعة واسعة من الأنشطة التي تهدف إلى بناء المهارات والمعرفة في الأسر، والمجتمعات المحلية والمؤسسات. وعادة ما تشمل هذه الجهود تبادل المعلومات، والتوعية، ومبادرات التدريب والتثقيف، المقدمة من خلال تدخلات خاصة بقطاعات محددة أو شاملة لعدة قطاعات.
- 70- وقد أصبح تعزيز القدرات عنصرا بارزا بشكل متزايد في الاستجابة التشغيلية للبرنامج، حيث يمثل 572 مليون دولار أمريكي، أو 9 في المائة من إجمالي التحويلات في خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2026.

تقديم الخدمات

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

تكاليف التنفيذ

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

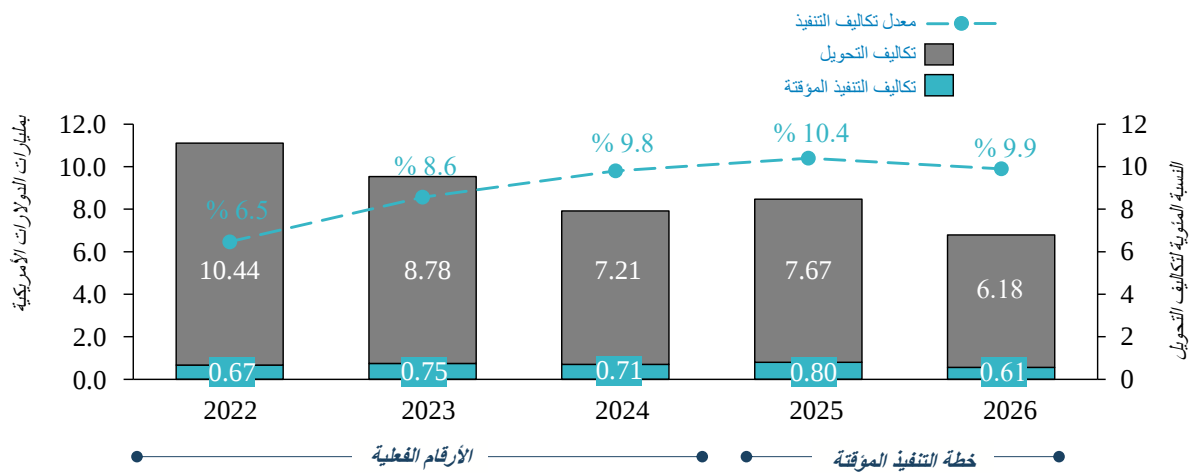
- ◀ المدخلات والأصول غير الغذائية الضرورية لتنفيذ الأنشطة؛
- ◀ تقييمات أنشطة محددة؛
- ◀ إدارة وإجراء تقييمات لامركزية لنشاط محدد؛
- ◀ عمليات الرصد الروتينية أو المخصصة والاستعراضات التي تتبع التقدم المحرز وتبلغ عن أداء الأنشطة؛
- ◀ نظم الاستهداف، والتسجيل والصيانة، وآليات التعقيبات، لقواعد بيانات إدارة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

- 75- ويلتزم البرنامج بدعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية على مستوى الأنشطة، بما في ذلك من خلال عمليات تقييم واستهداف ورصد فعالة، كما هو موضح في خطة الضمان العالمية. وقد خصصت المكاتب القطرية مجتمعة 209 ملايين دولار أمريكي للتقييم، والاستهداف والرصد في خطة التنفيذ لعام 2025، وهو ما يمثل 2.2 في المائة من الإجمالي. وسيواصل البرنامج ضمان

هذه الأنشطة، وتعزيز الرقابة الإقليمية، ودعم المكاتب القطرية من خلال التدريب والتوعية والتواصل بهدف تحسين فهم عملية وضع الميزانية للتقييم والاستهداف والرصد، مع التركيز على تعزيز الامتثال لمتطلبات الرصد الدنيا.

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

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



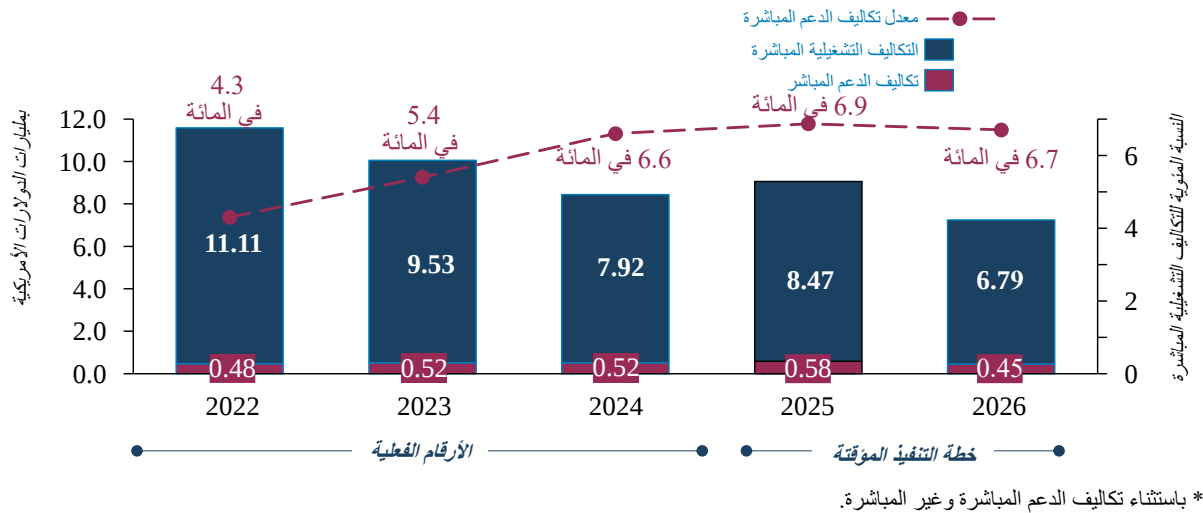
تكاليف الدعم المباشرة

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

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

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

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



تكاليف الدعم غير المباشرة

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

3-3 كثافة المساعدة¹³

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

82- وفي عام 2026، ستسمح المتطلبات التشغيلية المقررة للبرنامج بتقديم المساعدة لنحو 110 ملايين مستفيد. وتمثل التكاليف المقدرة لكل مستفيد، والمستخدم في خطة التنفيذ المؤقتة، سيناريو تنفيذ يتضمن افتراضات بشأن قرارات تحديد الأولويات التي ستخضعها المكاتب القطرية في ما يتعلق بأعداد المستفيدين الذين يتم الوصول إليهم، ومدة المساعدة، وحجم التحويلات، بما يمكنها من تحقيق أمثل استخدام للموارد. ووفقاً لهذا السيناريو، سيتمكن البرنامج من مساعدة ما يقدر بنحو 94 مليون مستفيد - أي أقل بنسبة 15 في المائة من العدد المحدد وفقاً للمتطلبات التشغيلية. ويبين الجدول ثالثاً-5 أن متوسط التكاليف السنوية لكل مستفيد¹⁴ في عام 2026 يقدر بنحو 89 دولاراً أمريكياً وفقاً للمتطلبات التشغيلية و62 دولاراً أمريكياً وفقاً لخطة التنفيذ المؤقتة - أي أقل بنسبة 30 في المائة منه وفقاً للمتطلبات التشغيلية نظراً لانخفاض آفاق التمويل. ويتوافق هذا الانخفاض في التكاليف السنوية لكل مستفيد مع تحويلات يومية أصغر لفترة أقصر لعدد أقل من المستفيدين الذين يتم الوصول إليهم.

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

¹³ كثافة المساعدة تبيّن مدة المساعدة المقدمة للمستفيد الواحد وقيمة المساعدة اليومية بالغرام أو السرعات الحرارية أو المبلغ المالي المقدم لعدد المستفيدين الذين يتم الوصول إليهم.

¹⁴ بالإضافة إلى قيمة التحويلات وتكاليف التحويلات، فإن التكاليف الإجمالية لكل مستفيد تشمل جميع التكاليف المرتبطة بالتنفيذ وتكاليف الدعم المباشرة وغير المباشرة.

الجدول ثالثاً-5: التكاليف السنوية لكل مستفيد في المتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ المؤقتة، 2026		
المؤشر	المتطلبات التشغيلية	خطة التنفيذ المؤقتة
القيمة بالدولار الأمريكي*	13 مليارات	7.7 مليار
المستفيدون المتوقعون	110 ملايين	94 مليوناً
التكاليف السنوية لكل مستفيد	89 دولاراً أمريكياً	62 دولاراً أمريكياً

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

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

4-3 الأولويات الشاملة

85- سيعزز البرنامج تعميم إطاره للسياسات والأولويات الشاملة، وفقاً لما تمت الموافقة عليه في الخطة الاستراتيجية¹⁵، في جميع عملياته القطرية، لتعزيز جودة برامجها وأثرها، والمساءلة عن تنفيذها. وستدعم أفرقة متخصصة في المقر العالمي هذه الجهود، حيث ستقدم الدعم الفعلي وعن بعد للمكاتب القطرية في جميع مراحل دورة المشروع، عن طريق الشراكات ومن خلال التقييمات الدورية وآليات الرقابة. ومن خلال وضع احتياجات الأشخاص المتضررين، ولا سيما الأكثر ضعفاً، في صميم هذا النهج، يهدف البرنامج إلى تحسين الحصائل للمستفيدين من خلال إدماج الأولويات في تصميم البرامج وتنفيذها ورصدها، والإبلاغ عن الأداء بشكل فعال.

¹⁵ تتضمن الخطة الاستراتيجية للبرنامج للفترة 2026-2029 (المشروع 3) ست أولويات شاملة: تمكين التغذية والأنماط الغذائية الصحية، وتمكين النساء والنبات والنهوض بالمساواة، وضمان الحماية والمساءلة تجاه الأشخاص المتضررين، وإدماج الاستدامة البيئية، وترسيخ المبادئ الإنسانية ومراعاة ظروف النزاع، وتعزيز إضفاء الطابع المحلي والضمان.

القسم الرابع: دعم البرامج وتيسير الأعمال

1-4 لمحة عامة

- 86- تبلغ ميزانية البرنامج المقترحة لعام 2026 ما مقداره 13 مليار دولار أمريكي، وهو ما يمثل التكاليف التشغيلية وتكاليف الدعم الكاملة للميزانيات السنوية المتوقعة للخطط الاستراتيجية القطرية.
- 87- وتتضمن ميزانية البرنامج أنشطة يديرها المقر العالمي، تدعم بشكل مباشر وغير مباشر عمليات البرنامج وأنشطته التمثيلية في المكاتب القطرية. وبالإضافة إلى ذلك، تدار بعض الأنشطة في المقر العالمي لدعم أنشطة غير مدرجة بالميزانية وممولة من الصناديق الاستثنائية والحسابات الخاصة. ويشار إلى هذه الأنشطة باسم "دعم البرامج وتيسير الأعمال"، ومن المتوقع أن تنخفض تكاليفها بنسبة 16 في المائة مقارنة بعام 2025.
- 88- وأكبر مكون في دعم البرامج وتيسير الأعمال هو ميزانية حسابات دعم البرامج والإدارة، والتي تغطي أهم الأنشطة غير المباشرة للبرنامج لدعم العمليات والوفاء بالتزاماته المتعلقة بالحوكمة والمسؤوليات الانتمائية. وفي ضوء خطة التنفيذ المؤقتة البالغة 7.7 مليار دولار أمريكي في عام 2026، تبلغ ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة 380 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل انخفاضاً بنسبة 21 في المائة مقارنة بميزانية دعم البرامج والإدارة الموافق عليها لعام 2025.
- 89- ومع الأخذ في الاعتبار الأرصدة الاحتياطية والجزء غير المخصص من الصندوق العام وحساب تسوية دعم البرامج والإدارة، يقترح البرنامج مخصصات استراتيجية قدرها 170 مليون دولار أمريكي. وتتماشى هذه المخصصات مع أولويات المنظمة في ما يتعلق بالعمليات القطرية، وواجب الرعاية تجاه موظفيها، وتنويع مصادر التمويل، وكفاءة تيسير الأعمال.
- 90- ويُنظم دعم البرامج وتيسير الأعمال في ثلاث فئات: الأنشطة الأساسية، والأنشطة المباشرة، والخدمات الأخرى. وتعد الأنشطة الأساسية بالغة الأهمية لتنفيذ خطة التنفيذ السنوية للبرنامج بفعالية وكفاءة وللوفاء بالتزامات المؤسسة؛ وتشمل الأنشطة اليومية المتكررة والاستثمارات لمرة واحدة. ويمكن ربط الأنشطة المباشرة بالعمليات أو الأنشطة مباشرة الأخرى من خلال عوامل التكاليف، مثل عدد الموظفين أو كمية السلع. وترتبط ميزانية الأنشطة الأساسية والأنشطة المباشرة ارتباطاً وثيقاً بالمستوى المتوقع للتنفيذ التشغيلي. وتشمل الخدمات الأخرى استضافة الخدمات الإدارية والتنظيمية للكيانات غير التابعة للبرنامج، مثل القدرة الأفريقية على مواجهة المخاطر، ومسرّع أثر الوجبات المدرسية الجديد التابع لاتئلاف الوجبات المدرسية.

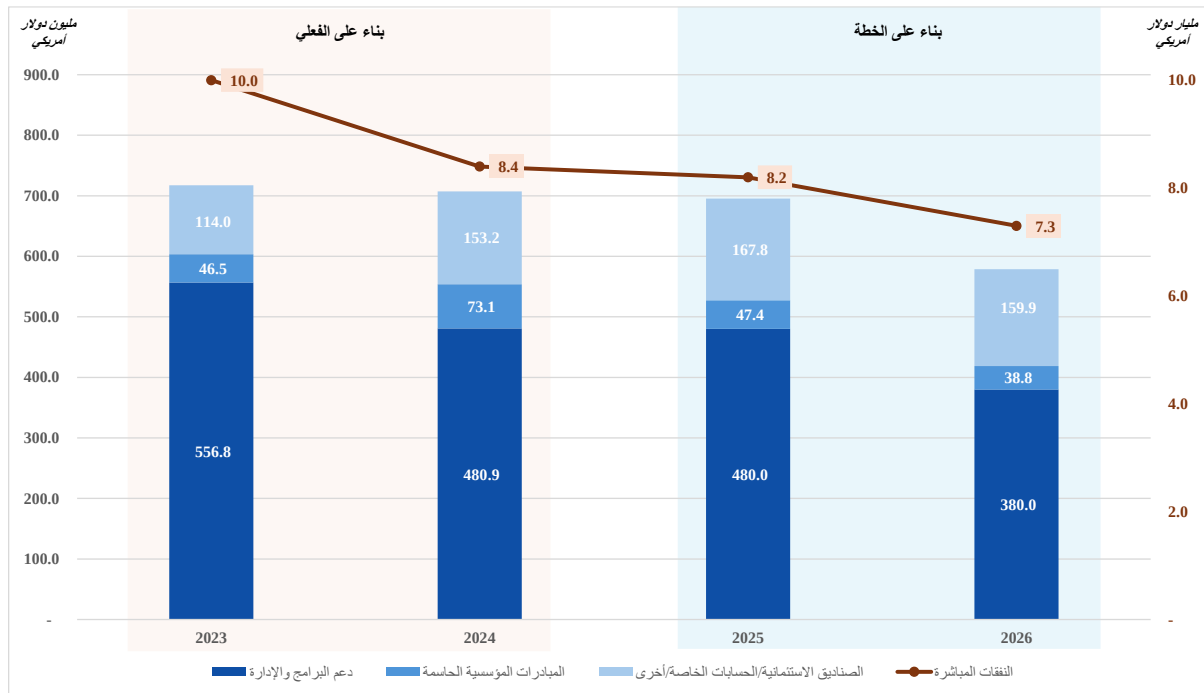
الجدول رابعا-1: ميزانية البرنامج، وخطة التنفيذ المؤقتة								
السنة	ميزانية البرنامج	خطة التنفيذ المؤقتة	دعم البرامج وتيسير الأعمال، 2025 و2026 (مليون دولار أمريكي)					
			الميزانية الأساسية				مباشر	الخدمات الأخرى
			دعم البرامج والإدارة	المبادرات المؤسسية الحاسمة	الصناديق الاستثنائية والحسابات الخاصة ومصادر التمويل الأخرى	المجموع		
2026	13 043	7 700	380.0	38.8	159.9	578.7	100.5	39.8
*2025	16 890	8 800	480.0	47.4	167.8	695.2	134.6	27.3

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

الميزانية الأساسية وخفض عدد الموظفين

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

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



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

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

94- وفي عام 2026، سيعمل 38 في المائة من الموظفين الممولين من الميزانية الأساسية في المكاتب الإقليمية ومراكز الخدمات والمكاتب القطرية. وبعد إعطاء الأولوية لقدرات الموظفين في المناطق القريبة من العمليات مبدأً أساسياً في استراتيجية الدعم في البرنامج. وسيضمن توحيد المهام داخل الأفرقة العالمية، والزيادة المقررة في نسب الوظائف المحددة الممولة في المقر العالمي، استمرارية العمل في دعم مهمة البرنامج، ويعكس توازننا استراتيجياً بين الحاجة إلى القرب من العمليات والحاجة إلى توجيهات معيارية وخدمات عالمية فعالة.

نتائج الإدارة ومبادئ الميزانية

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

الشكل رابعا-2: خط رؤية نتائج الخطة الاستراتيجية والإدارة



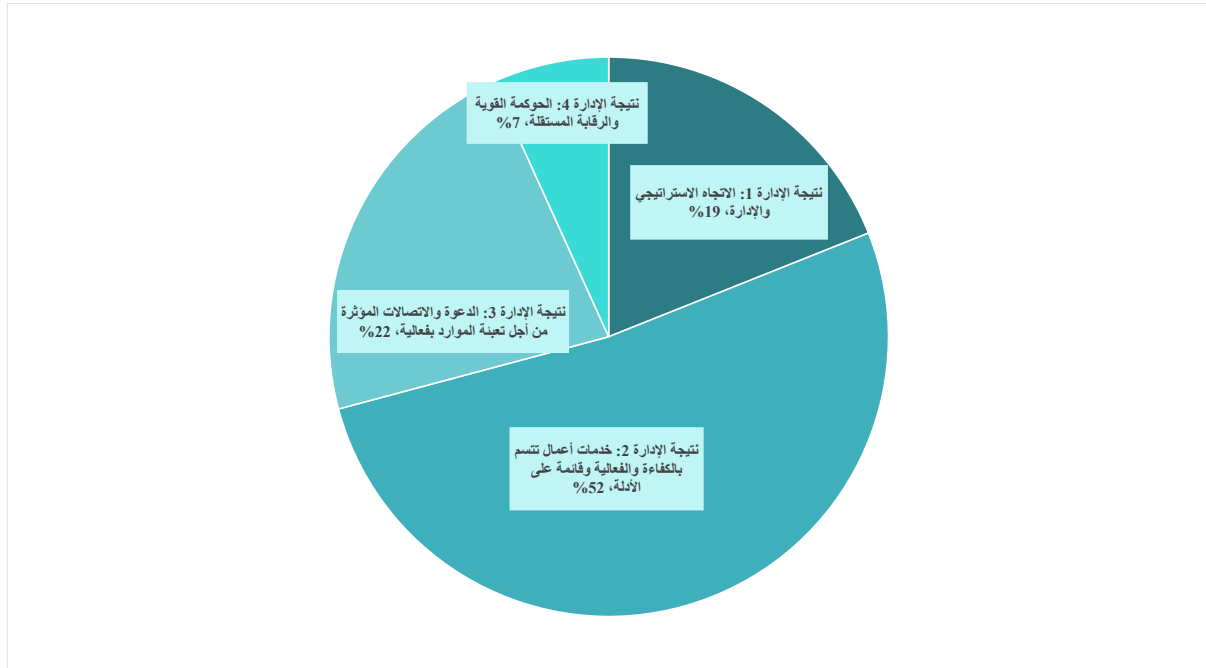
96- وتحدد نتائج الإدارة في البرنامج التوجه الاستراتيجي، والدعم التشغيلي، والشراكات، ووظائف الرقابة اللازمة لتحقيق الحصائل الاستراتيجية للبرنامج بنجاح. وتقع المسؤولية عن هذه النتائج أساسا على عاتق المقر العالمي، وتستند إلى مبدأ أن الأداء الفعال للبرامج على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية يركز على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

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

- (أ) الحفاظ على الأنشطة الأساسية للوفاء بالتزامات الحوكمة ودعم العمليات، وضمان تعديل مستوى الجهد بما يتناسب مع مستوى النشاط التشغيلي وحجم المنظمة.
- (ب) الاستفادة من التدابير الرامية إلى تعزيز الكفاءة وخفض التكاليف لاحتواء التكاليف غير المباشرة، وإعطاء الأولوية للموارد المخصصة للعمليات في الخطوط الأمامية.
- (ج) تبسيط هياكل وعمليات الإدارة في المقر العالمي.
- (د) إعطاء الأولوية للقدرات في المناطق الجغرافية الأقرب إلى عمليات البرنامج.
- (هـ) تنويع قاعدة الموارد وزيادتها.

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

الشكل رابع-3: الميزانية الأساسية بحسب نتيجة الإدارة



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

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

تحديث بشأن إعادة التنظيم الداخلي والمعالم الرئيسية لعام 2026

- 100- إدراكا للحاجة إلى منظمة أكثر سرعة للاحية التحرك وأكثر تكاملا، أطلقت المديرية التنفيذية في أغسطس/آب 2023 استعراضا داخليا للهيكل التنظيمي للبرنامج. واستكشف الاستعراض كيف ينبغي أن يتطور البرنامج للتصدي لتحديات التي تواجه العمليات بفعالية أكبر والتكيف مع الواقع الجديد للاحتياجات الإنسانية المتزايدة. وكان الهدف من ذلك هو تعزيز التعاون على نطاق المنظمة، وتبسيط الأنشطة، وضمان التركيز على العمليات والموظفين في الميدان. وتهدف إعادة التنظيم إلى تحويل البرنامج من التجزؤ إلى التكامل، ومن تعدد الطبقات إلى سرعة التحرك، ومن الهياكل التقليدية إلى منظمة ملائمة للمستقبل.
- 101- وبعد بضعة أشهر، وبينما أظهر المشهد التمويلي علامات تفيد بانخفاض كبير، نفذ البرنامج وفقا مؤقتا لتعيين الموظفين باعتباره أول جهد له لاحتواء التكاليف.
- 102- وفي عامي 2023 و2024، ركز الاستعراض التنظيمي على المقر في روما، مما أدى إلى هيكل تنظيمي جديد وخفض عدد الإدارات والشعب بنسبة 25 في المائة. وفي مايو/أيار عام 2025، طُبّق نموذج "المقر العالمي الواحد" للقضاء على التكرار والبيروقراطية، وتعزيز التعاون والكفاءة والمساءلة، ومن المقرر استكمال تغييرات الارتقاء إلى المستوى الأمثل المتبقية بحلول 1 يناير/كانون الثاني 2026.

الشكل رابعا-4: المواعمة التنظيمية، موجز الجدول الزمني



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

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

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

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

جيم- **إعادة المواعمة الهيكلية الإقليمية:** تعمل المكاتب الإقليمية الآن كمراكز جغرافية، حيث تستضيف مكاتب المديرين الإقليميين والأفرقة الوظيفية المنتدبة للخارج. وسيتم إغلاق المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ تدريجيا بحلول نهاية عام

2025. وسيوسع المكتب الإقليمي في نيروبي تغطيته لدعم بلدان شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي، بما يضمن الاستمرارية وتعزيز التنسيق عبر الإقليم.

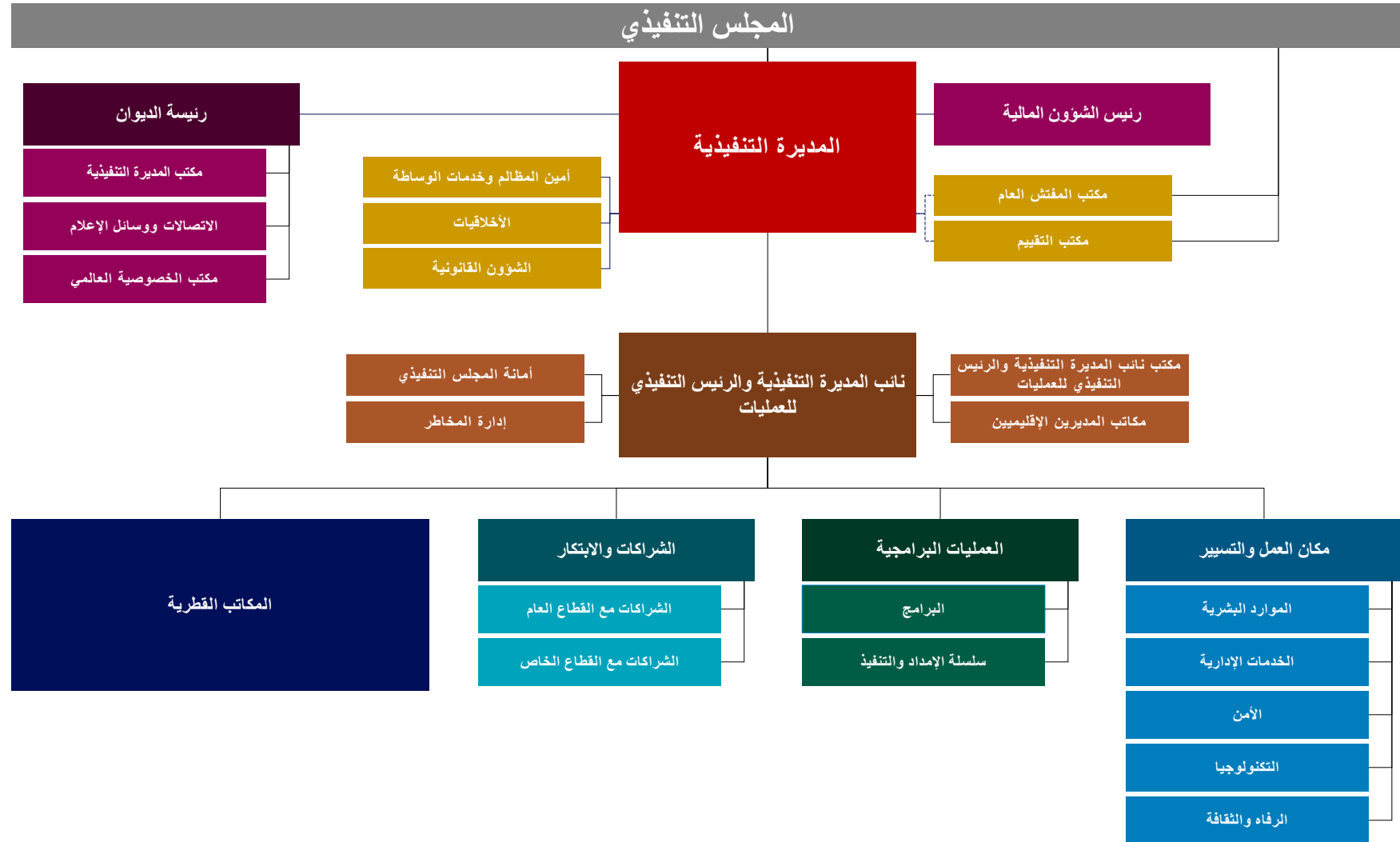
104- وينصب التركيز الرئيسي للعمل منذ 1 مايو/أيار على صياغة خطط توحيد وإعادة هيكلة تهدف إلى بناء مقر عالمي أكثر تركيزاً ومرونة، يركز على احتياجات المكاتب القطرية، ويلبي أهداف الميزانية والتوظيف. ويتمشى الجدول الزمني لوضع هذه الخطط مع المعالم الرئيسية لخطة الإدارة لعام 2026، لضمان الاتساق وتمكين التنفيذ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

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

106- وتتضمن تغييرات المواءمة التنظيمية المتوقع إدخالها في عام 2026 من خلال تنفيذ الخطط ما يلي:

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

الهيكل التنظيمي للبرنامج لعام 2026



2-4 ميزانية دعم البرامج والإدارة

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

معايرة ميزانية دعم البرامج والإدارة

- 110- تم تخفيض ميزانية دعم البرامج والإدارة تدريجياً بما يتماشى مع انخفاض النشاط التشغيلي (انظر الشكل رابعا-1 في الصفحة 32). وقد أدير هذا التخفيض بعناية لضمان استمرار دعم العمليات، والوفاء بمسؤوليات الحوكمة والرقابة، والعمل في حدود قدرة البرنامج على تقبل المخاطر.
- 111- وفي عام 2025، حددت الميزانية الأصلية لدعم البرامج والإدارة بمبلغ 480 مليون دولار أمريكي، بافتراض توقع تمويل عالمي بقيمة 8 مليارات دولار أمريكي وخطة تنفيذ مؤقتة بقيمة 8.8 مليار دولار أمريكي. ونظراً لانخفاض مستويات التمويل، طبقت تدابير لتوفير التكاليف لخفض الميزانية الأصلية لدعم البرامج والإدارة لعام 2025 بنسبة 10 في المائة، لتصل إلى مستوى خطة استخدام قدره 432 مليون دولار أمريكي.
- 112- وعندما بدأت عملية تخطيط ميزانية عام 2026، كان الهدف يتمثل في تحقيق ميزانية تحقق التعادل لدعم البرامج والإدارة بقيمة 365 مليون دولار أمريكي. وللوصول إلى هذا المستوى، تضمنت السقوف الأولية لميزانيات الشعب والإدارات وفورات مستهدفة تتعلق بتوحيد الأفرقة الوظيفية والعالمية، والجهود الأخرى المبذولة لاحتواء التكاليف. وكان من المتوقع حدوث تخفيضات في الميزانية على نطاق المنظمة بأكملها، دون استثناء أي شعبة. ومع ذلك، تحملت الشعب المسؤولة عن الأفرقة الوظيفية العالمية أكبر نسبة تخفيض.
- 113- ومع الأخذ في الاعتبار مستوى خطة التنفيذ المؤقتة، ومعدل التضخم المقدر بنسبة 3 في المائة، وضعف الدولار الأمريكي، وزيادة الطلب على الرقابة والحوكمة وواجب الرعاية والأمن السيبراني، تبلغ ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2026 ما مقداره 380 مليون دولار أمريكي. ويمثل ذلك انخفاضاً بنسبة 32 في المائة منذ عام 2023، بينما ستخفيض النفقات التشغيلية بنسبة 27 في المائة خلال الفترة نفسها.
- 114- وقد يوفر المزيد من إعادة التنظيم وإزالة التكرار على مستوى المقر العالمي فرصاً لتحقيق وفورات في التكاليف. ومع تقدّم عملية التوحيد وتطور مشاركة البرنامج في مبادرة الأمم المتحدة 80 للإصلاح، سينصب التركيز في عام 2026 على تصميم نماذج جديدة والتحضير للانتقال. وفي حين أن التبعات لم تحدد بعد، من المتوقع أن تكون قابلة للإدارة ضمن ميزانية دعم البرامج والإدارة البالغة 380 مليون دولار أمريكي ومن خلال تمويل من خارج الميزانية.

ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب بند الاعتماد

الجدول رابعا-2: ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب بند الاعتماد، 2025 و2026				
التغيير				بند الاعتماد في ميزانية دعم البرامج والإدارة
(النسبة المئوية)	(مليون دولار أمريكي)	(مليون دولار أمريكي) 2025*	(مليون دولار أمريكي) 2026	
(14)	(15.0)	109.5	94.5	1- التوجه الاستراتيجي والإدارة
(26)	(62.3)	239.2	176.9	2- خدمات الأعمال الكفوة والفعالة والقائمة على الأدلة
(18)	(15.9)	87.2	71.3	3- الدعوة والاتصالات ذات التأثير من أجل شراكات وتعبئة موارد فعالة
(15)	(6.8)	44.1	37.3	4- الحوكمة القوية والرقابة المستقلة
(21)	(100.0)	480.0	380.0	المجموع

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

115- وبتم تخصيص 46 في المائة من ميزانية دعم البرامج والإدارة لبند الاعتماد 2، "خدمات الأعمال الكفوة والفعالة والقائمة على الأدلة"، يمكن أن يحقق البرنامج الكفاءة التشغيلية والتنفيذ الاستراتيجي لعملياته. ويؤكد ذلك أهمية نظم الدعم القوية للمكاتب القطرية.

116- ويمثل بند الاعتماد 1، "التوجه الاستراتيجي والإدارة"، 25 في المائة من ميزانية دعم البرامج والإدارة، مما يؤكد على تركيز البرنامج المستمر على القيادة الاستراتيجية في كل من المقر العالمي والمكاتب القطرية. ويدعم هذا التخصيص تنفيذ مبادرات إدارة التغيير، والاستفادة من الدبلوماسية الإنسانية لتأمين وصول المساعدات الإنسانية، وتنسيق الأنشطة البرامجية والسياساتية على المستوى العالمي، وتوفير الرقابة الإدارية والإدارة الفعالة للمخاطر.

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

118- وتم تخصيص 10 في المائة من ميزانية دعم البرامج والإدارة للبند 4، "الحوكمة والرقابة المستقلة". ويدعم هذا التزام البرنامج بالشفافية، والمساءلة، والحوكمة الرشيدة، حيث تشكل ميزانينا مكتب المفتشة العامة ومكتب التقييم 84 في المائة من إجمالي الاعتمادات.

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

ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب الوحدة التنظيمية

الجدول رابعا-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب الوحدة التنظيمية، 2025 و2026				
2025		2026		الإدارة
(النسبة المئوية من الإجمالي)	(مليون دولار أمريكي)	(النسبة المئوية من الإجمالي)	(مليون دولار أمريكي)	
13	60.3	14	55.2	المكاتب القطرية
20	95.2	0	0.0	المكاتب الإقليمية
18	86.0	20	77.9	المديرة التنفيذية ورئيسة الديوان
4	20.1	8	29.3	نائب المديرة التنفيذية والرئيس التنفيذي للعمليات
13	63.8	20	76.4	العمليات البرامجية
8	40.6	9	32.6	الشراكات والابتكار
16	77.0	20	75.5	مكان العمل والإدارة
8	37.0	9	33.1	الاعتمادات المركزية
100	480.0	100	380.0	المجموع

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

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

* تشمل خطة عام 2026 مديري المكاتب القطرية.

المكاتب القطرية

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

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

إدارة مكتب المدير التنفيذية ومكتب رئيسة الديوان

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

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

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

إدارة مكتب نائب المدير التنفيذية والرئيس التنفيذي للعمليات

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

127- وتواصل الإدارة النهوض بالتحول الهيكلي للبرنامج نحو تمكين المكاتب القطرية من خلال نشر إطار مساءلة الإدارة، ودمج الوظائف الإقليمية ووظائف المقر في مقر عالمي واحد. ويؤدي المديرون الإقليميون ومكاتبهم، الذين أصبحوا الآن رسمياً جزءاً من المقر العالمي، دوراً محورياً في تنسيق الأزمات، والمشاركة الإقليمية، ووضع الاستراتيجيات العالمية في سياقها الصحيح. وقد أعيدت هيكلة جميع مكاتب المديرين الإقليميين للتركيز على المسؤوليات ذات الأولوية والسياق المحدد، ولتعزيز التنسيق بين الوظائف. وعقب استعراض شامل، تم تخفيض عدد المكاتب الإقليمية من ستة إلى خمسة بإغلاق مكتب جوهانسبرغ. وتم تحويل مسؤولية توفير الدعم للمكاتب القطرية في شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي إلى الأفرقة الوظيفية العالمية. وأصبحت البلدان في شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي الآن جزءاً من حافظة مكتب المدير الإقليمي لمكتب شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي الإقليمي وتمثل ميزانية مكاتب المديرين الإقليميين، 47 في المائة من مخصصات ميزانية دعم البرامج والإدارة المخصصة لإدارة مكتب نائب المدير التنفيذية والرئيس التنفيذي للعمليات، و4 في المائة من إجمالي ميزانية دعم البرامج والإدارة.

128- ويعمل البرنامج على توحيد مسؤوليات مدير الطوارئ وقدرات تنسيق الطوارئ ذات الصلة في إدارة العمليات البرامجية. وستسعى إدارة مكتب نائب المدير التنفيذية والرئيس التنفيذي للعمليات إلى تبسيط ضمان المخاطر العالمي، مع مراعاة الآثار المحتملة على الحوكمة المؤسسية المقابلة، والامتثال، وإدارة توقعات المجلس. كما ستقلل إدارة مكتب نائب المدير التنفيذية والرئيس التنفيذي للعمليات بشكل كبير دورها في دورة وعمليات الخطط الاستراتيجية القطرية، وسيواصل تقديم التوجيه الاستراتيجي.

إدارة العمليات البرامجية

129- تتوافق أولويات إدارة العمليات البرامجية لعام 2026 مع مشروع الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2029، وتركيزها على تقديم دعم ميداني عالي الجودة، يهدف إلى تلبية الاحتياجات العاجلة. ويشمل ذلك الاستفادة من الميزة النسبية للبرنامج في الاستجابة لحالات الطوارئ، والتنسيق ذا الصلة، بالإضافة إلى سلاسل الإمداد، وتحليل الأمن الغذائي، لاستهداف الفئات والمجتمعات المحلية الأكثر ضعفا والوصول إليها. وستركز الجهود على تقليل الاحتياجات الإنسانية، من خلال بناء قدرة المجتمعات المحلية على الصمود في الأزمات الممتدة والمتكررة؛ وتمكين الحكومات من معالجة انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية بشكل أفضل؛ وتوفير خدمات مشتركة للشركاء، مما يحقق كفاءة وفعالية على مستوى المنظومة. كما ستعطي الإدارة الأولوية للنهج التي تركز على الناس، والأولويات الشاملة، والحلول المستدامة التي تقودها المجتمعات المحلية، لضمان برمجة فعالة ضمن نموذج أكثر تقييدا من حيث الموارد ومدفوعا بالشراكات.

130- واستنادا إلى الدروس المستفادة من السنة الأولى من تنفيذ مبادرة إعادة هيكلة المقر لعام 2024، وتوحيد الأفرقة الوظيفية العالمية، والتكيف مع انخفاض التمويل، تخضع الإدارة لعملية إعادة هيكلة تعمل من خلالها على تبسيط الوظائف ولا مركزية الدعم بهدف تحسين الكفاءة والاستجابة والتكامل والرقابة، مع تقليص الوظائف على مستوى المديرين لخفض التكاليف.

131- وستعتمد شعبة سلسلة الإمداد والتسليم هيكل أبسط وأكثر استجابة يبسط العمليات في المكاتب القطرية. وستُدعم مجموعة اللوجستيات والخدمات عند الطلب في خدمة لوجستية واحدة، مما يقلل التكرار، بينما تقلل الشعبة انخراطها في المشروعات التي تركز على الصحة.

132- وستُدعم شعبة البرامج دعما استراتيجيا ومعياريًا للبرامج من روما، بينما ستقدم مراكز الخدمات البرامجية دعما أساسيا للمكاتب القطرية القريبة من الأماكن التي تكون فيها حاجة إليه. ومن شأن نقل خدمات تحليل الأمن الغذائي والتغذية ورصد البرامج وخدمات الإبلاغ إلى الشعبة أن يعزز الدعم التقني طوال الدورة البرامجية، مع الحفاظ على تميز كاف عن الوظائف البرامجية الأخرى. وستستفيد الشعبة من الدعم من خارج الميزانية لدعم خدمات الطوارئ والقدرة على الصمود، والتي تعتبر أساسية لعمل البرنامج، وتعزيز نجاح الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2029.

133- وسيتم توحيد ضمان الجودة لإدارة ميزانية البرامج والبرامج والخطط الاستراتيجية القطرية وإضفاء الطابع المركزي عليها لتحسين التنسيق والتكامل.

134- وتنعكس هذه التغييرات تحولا في طريقة عمل إدارة العمليات البرامجية، حيث تعطي الأولوية للخدمات الأساسية، وتستفيد من الكفاءات، وتحقق المواءمة مع التوجه الاستراتيجي الأوسع للبرنامج من أجل "القيام بعمل أفضل بموارد أقل".

إدارة الشراكات والابتكار

135- ستواصل إدارة الشراكات والابتكار أداء دور محوري في النهوض بالخطة الاستراتيجية للبرنامج من خلال تعزيز الشراكات المبتكرة وتعبئة الموارد لدعم مهمة القضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي. وتشمل أهم أولويات إدارة الشراكات والابتكار حماية العلاقات مع شركاء الموارد الحاليين، وزيادة التمويل المرن، وتوسيع قاعدة شراكات البرنامج من خلال مبادرات جديدة ومبتكرة. كما ستركز الإدارة على تنويع الدعم من خلال اغتنام فرص إشراك أصحاب المصلحة المتعددين، وتعميق التعاون مع الجهات المانحة، بما يضمن بقاء البرنامج في وضع جيد لتلبية الاحتياجات العالمية.

136- وفي عام 2025، أجرت إدارة الشراكات والابتكار استعراضاً هيكلياً، وفي عام 2026 ستُدمج الأفرقة، وتبسط خطوط الإبلاغ، وتوحد الخدمات المشتركة. ومن المتوقع أن تؤدي هذه الإجراءات إلى تحسين الكفاءة، والحد من التكرار والتجزؤ، والنهوض بالشراكات الاستراتيجية، وتعبئة الموارد بفعالية أكبر.

137- وستعطي الإدارة الأولوية للوظائف الحيوية، وتعيد توزيع المسؤوليات عبر الشعب، وتستفيد من الأدوات الرقمية لتحسين تدفقات العمل. ولضمان حفظ أموال ميزانية دعم البرامج والإدارة للأنشطة الأكثر أهمية، تعمل إدارة الشراكات والابتكار على تحقيق أقصى استخدام للموارد غير المرتبطة بميزانية دعم البرامج والإدارة. وسيدعم الاستخدام الاستراتيجي للمبادرات المؤسسية الحاسمة، والصناديق الاستثمارية، والحسابات الخاصة، الابتكار، وجمع الأموال من المانحين الأفراد، والشراكات الاستراتيجية من خلال مراكز التميز التابعة للبرنامج.

138- وتعكس ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2026 إدارة للشراكات والابتكار أكثر مرونة وتركيزاً استراتيجياً، ومنضبطة مالياً، وملزمة بتمكين مهمة البرنامج من خلال شراكات أكثر فعالية وموارد مستدامة. وفي عام 2026، ستُدمج الإدارة شعبها الثلاث في شعبتين، وستجري تخفيضات كبيرة في أعداد الموظفين من الرتب مد-1 ومد-2 وف-5.

إدارة مكان العمل والتسيير

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

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

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

الاعتمادات المركزية

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

143- وتبلغ أنشطة الأمم المتحدة الممولة تمويلًا مشتركًا 16.9 مليون دولار أمريكي، وهي تشكّل النسبة الأكبر من الاعتمادات المركزية للبرنامج. ونظرًا لتقلص بيئة التمويل على نطاق منظومة الأمم المتحدة، ظل البرنامج ثابتًا في استخدام مكانته كعضو في شبكة الأمم المتحدة للمالية والميزانية للدعوة إلى خفض ميزانيات هذه الأنشطة. وجاء أكبر خفض من إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن، مما أدى إلى انخفاض متوقع قدره 4.2 مليون دولار أمريكي في حصة البرنامج في عام 2026.

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

ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب بند الإنفاق

الجدول رابعا-4: ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب بند الإنفاق، 2025 و2026				
التغير		فئة التكلفة		
(النسبة المئوية)	(مليون دولار أمريكي)	2025 (مليون دولار أمريكي)	2026 (مليون دولار أمريكي)	
(19)	(64.5)	334.4	269.9	الموظفون*
(32)	(13.5)	41.5	28.0	الموظفون الآخرون**
(21)	(22.0)	104.1	82.1	تكاليف غير الموظفين
(21)	(100.0)	480.0	380.0	المجموع

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

** تشمل فئة الموظفين الآخرين على الخبراء الاستشاريين والمساعدين المؤقتين.

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

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

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

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

ميزانية دعم البرامج والإدارة المخصصة للتوظيف

2025			2026			نوع العقود
المجموع	المقر العالمي	المكاتب القطرية	المجموع	المقر العالمي	المكاتب القطرية	
2 209	1 946	263	1 718	1 492	226	المحددة المدة
1 119	1 033	86	882	807	75	الفئة الفنية الدولية
424	424	-	359	359	-	الخدمات العامة في المقر والمكاتب العالمية

2025			2026			نوع العقود
المجموع	المقر العالمي	المكاتب القطرية	المجموع	المقر العالمي	المكاتب القطرية	
665	488	177	477	326	151	الوطنية
532	532	-	397	347	50	القصيرة الأجل
26	26	-	14	14	-	الفئة الفنية والفئات العليا (القصيرة الأجل)
405	405	-	243	243	-	الخبراء الاستشاريون
102	102	-	140	90	50	المساعدة المؤقتة
2 741	2 478	263	2 115	1 839	276	المجموع

149- ولضمان البقاء ضمن حدود ميزانية دعم البرامج والإدارة البالغة 380 مليون دولار أمريكي، من المتوقع أن ينخفض إجمالي عدد الوظائف بمكافئ الدوام الكامل الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة بمقدار 626 وظيفة مقارنة بالميزانية الأصلية لدعم البرامج والإدارة لعام 2025. ومن المتوقع أن تبقى نسبة الموظفين العاملين بعقود محددة المدة مستقرة عند 81 في المائة، مما يعكس مواعيد مدروسة بين ميزانية دعم البرامج والإدارة، التي تمول أنشطة الدعم الأساسية المتكررة، وإطار التوظيف، الذي يعطي الأولوية للعقود الطويلة الأجل للأدوار ذات الطبيعة المستمرة. وعلى الرغم من الانخفاض العام في عدد الوظائف بمكافئ الدوام الكامل، فإن ثبات نسبة الوظائف المحددة المدة يؤكد التزام البرنامج بالحفاظ على الاستمرارية المؤسسية والقدرة على الصمود من الناحية التشغيلية. كما أن الحفاظ على جزء من القوة العاملة بعقود قصيرة الأجل يعتبر بالغ الأهمية من الناحية الاستراتيجية، إذ يتيح تقليص وتوسيع حجم القوة العاملة بسهولة أكبر مع تغير حجم العمل على مدار العام، ويمثل مصدرا مهما للخبرة يكمل قدرة القوة العاملة المعينة بعقود محددة المدة.

معدل تكاليف الدعم غير المباشرة

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

151- وتم حساب المعدل المعياري لتكاليف الدعم غير المباشرة لعام 2026 كما هو موضح في الجدول رابعا-5 باستخدام المنهجية المعتمدة في عام 2006¹ دون عرض أي تعديل يظهر على المستوى المستهدف لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة، والمتوقع أن يكون أعلى من السقف المستهدف.

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

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

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

153- وعلى الرغم من أن مبلغ 365 مليون دولار أمريكي من إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة أقل من ميزانية حساب دعم البرامج والإدارة المقترحة، فإن زيادة معدل تكاليف الدعم غير المباشرة ليست ضرورية، لأن إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة التي تحققت في السنوات السابقة والمتراكم في حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، زائد الدخل الجديد المتوقع لتكاليف الدعم غير المباشرة، يكفيان لتغطية تكاليف الدعم غير المباشرة المتوقعة.

3-4 الاحتياطي وأرصدة الصناديق

لمحة عامة

154- من المتوقع أن تبلغ أرصدة حساب تسوية دعم البرامج والإدارة والجزء غير المخصص من الصندوق العام 321.2 مليون دولار أمريكي و325.4 مليون دولار أمريكي على التوالي، في 1 يناير/كانون الثاني 2026. وتتجاوز هذه الأرصدة المتوقعة في بداية العام السقف المستهدف لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة والرصيد الحضيف للجزء غير المخصص من الصندوق العام. وبهذه الأرصدة الافتتاحية الجيدة المتوقعة، تقترح الإدارة استخدام مصادر التمويل هذه في استثمارات استراتيجية ستؤدي إلى وفورات في التكاليف في المستقبل، وأثر مباشر على العمليات القطرية، وتعزيز التزام البرنامج بواجب الرعاية إزاء موظفيه، وتنويع مصادر التمويل وزيادتها.

حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

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

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

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

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

الحساب الخاص لرعاة الموظفين - 8 ملايين دولار أمريكي

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

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

المبادرات المؤسسية الحاسمة

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

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

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

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

**تشمل تمويلاً بمبلغ 20 مليون دولار أمريكي متوقعاً من مساهمات الشركاء ومرفق الميزنة الرأسمالية.

المبادرة المؤسسية لخطة التحول الرقمي للأعمال في البرنامج

162- خطة التحول الرقمي لأساليب العمل في البرنامج هي مبادرة متعددة السنوات تهدف إلى تحويل النظام الإيكولوجي الرقمي للبرنامج لدعم مهمته المتمثلة في القضاء على الجوع بشكل أفضل. وقد وضعت الخطة بالتشاور مع المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية وشعب المقر، وهي تعتمد نهج "البرنامج بأكمله" للتكنولوجيا يتماشى مع استراتيجية المعلومات والتكنولوجيا في البرنامج للفترة 2023-2026² التي وافقت عليها المديرية التنفيذية. وتتصدى المبادرات ذات الأولوية للاستثمار لأربع تحديات نظامية: نظم تكنولوجيا المعلومات المجزأة والمكررة؛ والاعتماد على العمليات اليدوية؛ ونقص الاستثمار في التكنولوجيا مقارنة بالمنظمات النظيرة؛ والاستخدام الواسع النطاق لتكنولوجيا معلومات الظل، حيث تم إنفاق 210 ملايين دولار أمريكي على تكنولوجيا معلومات الظل على مدى السنوات الثلاث الماضية. وتمكن الخطة البرنامج من تحديد أولويات استثمارات تكنولوجيا المعلومات وتوجيه التمويل نحو المبادرات التي تحقق أكبر أثر.

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

164- وتشمل أهداف التغيير التنظيمي الرئيسية ما يلي:

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

² البرنامج. استراتيجية البرنامج بشأن المعلومات والتكنولوجيا للفترة 2023-2026.

➤ انخفاض كبير في تكنولوجيا معلومات الظل؛

➤ مواءمة قدرات تكنولوجيا المعلومات مع الاحتياجات الاستراتيجية والميدانية.

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

➤ تنفيذ المبادرة المؤسسية الحاسمة المتعلقة باستراتيجية الخدمات المشتركة العالمية

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

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

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

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

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

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

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

استخدام الجزء غير المخصص من الصندوق العام

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

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

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

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

172- وفي ضوء الرصيد المتوقع الجيد، تقترح الإدارة تخصيص 92 مليون دولار أمريكي من الجزء غير المخصص من الصندوق العام. وسيستخدم هذا المبلغ بحصافة وبطريقة استراتيجية للاستثمار في مستقبل البرنامج، وتعزيز احتياطياته.

حساب الاستجابة العاجلة - 25 مليون دولار أمريكي

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

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

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

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

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

شبكة أمان المكاتب القطرية - 25 مليون دولار أمريكي

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

177- وتمت الموافقة على تخصيص مبلغ إضافي قدره 40 مليون دولار أمريكي من الصندوق العام للحفاظ على الدعم للمكاتب القطرية التي تشهد تقلباً تشغيلياً، وذلك في تحديث خطة الإدارة لعام 2025. واعتباراً من يوليو/تموز 2025، كان قد تم تخصيص مبلغ 69.8 مليون دولار أمريكي للمكاتب القطرية لتغطية تكاليف الشركاء المتعاونين، وإجراء عمليات إعادة الاستهداف والاتصالات ذات الصلة، وتعزيز آليات التعقيبات المجتمعية، وتمويل الاستثمارات التي تحقق وفورات في التكاليف، وتغطية النفقات المرتبطة بخفض بصمة البرنامج، مثل إغلاق المستودعات والمكاتب وتعويضات انتهاء الخدمة. كما استُخدمت الأموال لتغطية التكاليف الثابتة، ولا سيما في السياقات المتقلبة التي تتطلب الحفاظ على سرعة حركة البرنامج في ما يتعلق بتوسيع النطاق.

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

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

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

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

181- أنشئ صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة في عام 2023 كمرفق تمويل مؤسسي لمساعدة الحكومات الوطنية المؤهلة على تغطية التكاليف المرتبطة بمساهماتها للبرنامج.

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

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

184- وبين عامي 2019 و2021، حشدت مخصصات صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة التي بلغ مجموعها 18.4 مليون دولار أمريكي، مبلغ 29.5 مليون دولار أمريكي في شكل مساهمات ثنائية من الحكومات الشريكة، وهو عائد قدره 1.6 أضعاف الاستثمار الأولي. أُرست هذه المخصصات المبكرة الأساس لمشاركة حكومية أعمق وساعدت في تحسين الاتجاه الاستراتيجي للصندوق. ومن عام 2022 حتى الآن، حشدت مخصصات صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة التي تقارب 31 مليون دولار أمريكي، مبلغ 56 مليون دولار أمريكي على شكل مساهمات حكومية، مما أسفر عن عائد على الاستثمار يقارب 1:2. واستشرافا للمستقبل، يتوقع البرنامج أن يرتفع العائد على الاستثمار لصندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة إلى 1:3 على الأقل خلال الفترة 2026-2028، تماشيا مع خطط توسيع نطاق الصندوق لدعم مجموعة أوسع من التزامات البلدان المستفيدة من البرامج.

185- ولزيادة تعزيز نسبة الاستفادة وتحسين وصول المكاتب القطرية إلى مصادر تمويل جديدة مناسبة، يقترح البرنامج توسيع معايير الأهلية للشركاء الذين يسعون للحصول على دعم من صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة، بحيث يمكن استخدام الصندوق لمقابلة مساهمات صناديق رأسية مختارة³ لا تستوفي شروط استرداد التكاليف بالكامل، وذلك رهنا بموافقة المجلس

³ الصناديق الرأسية هي الصناديق المخصصة كجزء من الآلية المالية لاتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ: مرفق البيئة العالمية، والصندوق الأخضر للمناخ، والصندوق الخاص لتغير المناخ، وصندوق أقل البلدان نموا، وصندوق التكيف، وصندوق مواجهة الخسائر والأضرار.

على تصنيف الصناديق الرأسية كجهات مانحة غير تقليدية، وذلك وفقا لتطبيق المادة الثالثة عشرة-4(ج) من اللائحة العامة للبرنامج. ويتمثل أحد الأهداف الرئيسية للصناديق الرأسية في زيادة التدفقات المالية إلى المناطق المحرومة من الخدمات، ويعتبر البرنامج شريكا تنفيذيا رئيسيا في تحقيق أهداف الصناديق، إلا أن المساهمات التي تقدمها غالبا ما تكون أقل من متطلبات البرنامج لاسترداد التكاليف بالكامل بسبب عدم توافق نماذجها المالية. ويمكن أن يؤدي توسيع معايير دعم صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة إلى إتاحة تمويل إضافي يصل إلى 170 مليون دولار أمريكي خلال السنوات الثلاث المقبلة، مما يعزز بشكل كبير قدرة البرنامج على تعبئة موارد جديدة لمشروعات واسعة النطاق في البيئات الهشة التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي، ويعزز استدامة العمليات على المستوى القطري ومدى وصولها.

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

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

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

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

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

إدارة القوة العاملة – لا تتطلب أي تخصيص

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

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

192- ويتطلع البرنامج إلى تقليص قوته العاملة بأكملها في المستقبل إلى 16 000 موظف، لتكون متوائمة مع التوقعات الخاصة بالمساهمات البالغة 6.4 مليار دولار أمريكي. وبالمقارنة، في بداية عام 2025، كان لدى البرنامج قوة عاملة تزيد قليلا عن

22 000 موظف، بمن فيهم المتدربون والمتطوعون. ولمعايير القوة العاملة تدريجياً مع ضمان امتلاك البرنامج للقوة العاملة المناسبة للمستقبل، تركز خطة التقليل قيد التطوير على ثلاثة ركائز أساسية: ضمان توافر المواهب والخبرات المناسبة للمستقبل من خلال عمليات تخطيط التعاقب الوظيفي؛ وتوضيح استثمار البرنامج في القدرات الأساسية من خلال إعطاء الأولوية للشرائط والرقمنة والاستعداد للطوارئ؛ والحفاظ على التوازن السليم بين الميزانية المتوقعة وأنشطة التوظيف من خلال الحفاظ على عدد الموظفين الدوليين عند عتبة معقولة.

إدارة القوة العاملة الدولية وفي المقر العالمي

193- في أكتوبر/تشرين الأول 2023، عندما بدأت توقعات التمويل تُظهر مؤشرات على انخفاض عام لم يقتصر على بعض العمليات القطرية، نفذ البرنامج وقفا مؤقتاً لتعيين الموظفين كإجراء استباقي للحد من نمو القوة العاملة الدولية وفي المقر العالمي. وأعقب ذلك تدابير إضافية في عامي 2024 و2025 تهدف إلى موازنة القوة العاملة مع التمويل المتاح.⁴ وكان أحدث إجراء هو تقليل فترة بقاء الموظفين الدوليين من الفئة الفنية غير مكلفين من 12 شهراً إلى 6 أشهر. وفي عام 2024، مولت تكلفة تقليل حجم القوة العاملة - من خلال الجولة الأولى من عمليات انتهاء الخدمة المتفق عليها - من مخصصات للميزانية تمت بمرور الوقت. وفي عام 2025، ومع إجراء تخفيضات أكبر في الوظائف، تمت الموافقة على 60 مليون دولار أمريكي لتمويل عملية تقليل حجم القوة العاملة الدولية من الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة في المقر العالمي. وتستخدم هذه الموارد لتمويل جولة ثانية من عمليات انتهاء الخدمة المتفق عليها، وتكاليف الموظفين غير المكلفين، وإدارة العملية.

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

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

196- وسيستخدم البرنامج جزءاً من هذا التمويل الزائد لتغطية تكاليف إدارة القوة العاملة المتعلقة بتقليل الحجم، بما في ذلك مدفوعات انتهاء الخدمة، ومرتببات الموظفين غير المكلفين في عام 2026 والتكاليف الإدارية. وسيقتصر هذا الاستخدام للأموال على 97.5 مليون دولار أمريكي.

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

⁴ البرنامج. 2025. تحديث خطة البرنامج للإدارة (2025-2027). القسم 3-4.

القسم الخامس: التغييرات في النظام المالي

1-5 الخلفية والأهداف

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

199- ستؤدي التنقيحات المقترحة إلى توحيد سياسة الميزانية، وتقليص طول وعدد مشروعات القرارات المقدمة إلى المجلس، وتقليل الغموض، ومعالجة أوجه التضارب بين مواد النظام المالي، وتعزيز سرعة البرنامج في الاستجابة للتغيير، مع ضمان احتفاظ المجلس بدوره الرقابي الاستراتيجي والمتعلق بالميزانية. وتهدف التنقيحات أيضا إلى معالجة بعضا من توصيات المراجع الخارجي المتعلقة بسياسة الميزانية.⁵

2-5 التغييرات المقترحة إدخالها على النظام المالي

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

المادة 1-1 من النظام المالي: تعريف ميزانية البرنامج

201- تعرّف ميزانية البرنامج حاليا على النحو التالي:

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

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

203- وعند وضع تعريف منقح، يهدف البرنامج إلى ضمان أن ميزانية البرنامج تتضمن ما يلي:

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

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

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

204- وقد نظر البرنامج في نتائج استعراض وحدة التفتيش المشتركة لممارسات الميزنة في منظمات الأمم المتحدة.⁶ وشددت وحدة التفتيش المشتركة على أن الوظيفة الرئيسية للميزانية هي تزويد الدول الأعضاء والهيئات الرئاسية بخطة مالية لتنفيذ برنامج عمل في فترة محددة. وينبغي أن تركز ميزانية أي برنامج على الأهداف المراد تحقيقها وتُرجمها إلى الموارد المطلوبة لتنفيذها.

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

⁵ انظر الملحق السابع.

⁶ الأمم المتحدة. 2024. الميزنة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، JIU/REP/2024/3.

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

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

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

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

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

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

209- في ما يلي النص الحالي:

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

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

211- وفي ما يلي النص المقترح:

تشمل خطة الإدارة ما يلي:

(أ) الحصائل المقررة ومؤشرات الإنجاز؛

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

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

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

212- في ما يلي النص الحالي:

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

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

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

215- وفي ما يلي النص المقترح:

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

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

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

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

218- في ما يلي النص الحالي:

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

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

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

220- وفي ما يلي النص المقترح:

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

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

221- في ما يلي النص الحالي:

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

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

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

224- وفي ما يلي النص المقترح:

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

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

الجدول خامسا-1: مثال مع التغييرات المقترحة في الصياغة اللغوية

بند الاعتماد	بند الاعتماد الموافق عليه	5 في المائة (الحد الأقصى للتغيير)	التغيير	بند الاعتماد المعدل	النسبة المئوية الفعلية للتغيير
ألف	100.00	5.00 -/+	(5.00)	95.00	5- في المائة
باء	150.00	7.50 -/+	7.50	157.50	5 في المائة
جيم	50.00	2.50 -/+	(2.50)	47.50	5- في المائة
دال	25.00	1.25 -/+	0.00	25.00	0 في المائة
المجموع	325.00		0.00	325.00	0 في المائة

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

226- في ما يلي النص الحالي:

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

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

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

229- وفي ما يلي النص المقترح:

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

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

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

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

حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

230- تماشيا مع جهود تحسين وضوح الإطار المالي للبرنامج وحوكمته، تقترح أمانة البرنامج إدراج تعريف جديد ومادة جديدة في النظام المالي تتعلق بحساب تسوية دعم البرامج والإدارة. وعلى الرغم من أن حساب تسوية دعم البرامج والإدارة مستخدم منذ عام 2002،⁷ فإن وظيفته واستخداماته المسموح بها غير معرّفة حاليا في النظام المالي. وتهدف هذه المقترحات إلى إضفاء الطابع الرسمي على الممارسات القائمة، وتعزيز الشفافية، وتبسيط طريقة عرض خطة الإدارة.

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

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

⁷ "التقرير النهائي بشأن تحليل معدل تكاليف الدعم غير المباشرة" (WFP/EB.3/2002/5-C/1).

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

233- في ما يلي التعريف المقترح:

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

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

234- في ما يلي نص المادة المقترحة:

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

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

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

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

الإطار 5-1: تباين تكاليف الموظفين المعيارية

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

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

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

التغييرات الأخرى في النظام المالي والقواعد المالية

235- تحقيقاً للاتساق مع التغييرات الواردة أعلاه، يقترح البرنامج أيضاً تحديثات طفيفة على تعاريف الاعتماد، وبند الاعتماد، وخطة الإدارة، وميزانية دعم البرامج والإدارة، وعلى المواد 1-9 و2-9 و3-9 و9-9 من النظام المالي. ولتوضيح الممارسة الحالية للبرنامج المتمثلة في تقديم مدفوعات مسبقة أو مرحلية عندما تقتضيها الممارسات التجارية العادية، ولتعكس اللوائح المالية لمنظمة الأغذية والزراعة - التي تنص أيضاً على مثل هذه المدفوعات عند الضرورة - يُقترح تعديل المادة 1-12 (أ) من النظام المالي للسماح صراحة بالمدفوعات المسبقة أو المرحلية، حيثما كان ذلك مناسباً. ويمكن الاطلاع على هذه التغييرات في الملحق السابع.

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