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

المجلس التنفيذي
الدورة العادية الثانية
روما 16 – 18 نوفمبر/تشرين الثاني 2026

التوزيع: عام
التاريخ: 25 سبتمبر/أيلول 2026
اللغة الأصلية: الإنكليزية
** أُعيد إصدارها لأسباب تقنية*
في: 13 أكتوبر/تشرين الأول 2026

البند 5 من جدول الأعمال
WFP/EB.2/2026/5-A/1*
مسائل المالية والميزانية
لاتّخاذ قرار

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

خطة البرنامج للإدارة (2027-2029)

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيد C. Monier
رئيس الشؤون المالية
بريد إلكتروني: christophe.monier@wfp.org

السيد R. Pittock
مدير
دائرة التخطيط والميزنة والإبلاغ على المستوى المؤسسي
بريد إلكتروني: ryan.pittock@wfp.org

جدول المحتويات

مشروع القرار 3

موجز تنفيذي 6

القسم الأول: السياق الخارجي والداخلي 9

القسم الثاني: سياق التمويل وافتراضات تدبير الموارد 11

القسم الثالث: السياق البرامجي 19

القسم الرابع: دعم البرامج وتسيير الأعمال 29

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 ـ مذكرات المفاهيم

الملحق الرابع: الاستثمار في جمع الأموال من الأفراد

الملحق الخامس: مرفق التمويل المبتكر في البرنامج

الملحق السادس: الصناديق الاستئمانية والحسابات الخاصة

الملحق السابع:

الملحق السابع – 1: التفاصيل التكميلية للمتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ المؤقتة، 2027

الملحق السابع – 2: تحليل التكلفة لكل مستفيد

الملحق السابع– 3: أهداف مؤشرات النواتج المؤسسية

الملحق الثامن: خطة عمل وظيفة التقييم لعام 2027

مشروع القرار*

إن المجلس، وقد نظر في خطة **البرنامج** للإدارة للفترة 2027-2029 (WFP/EB.2/2026/5-A/1):

1) *يلاحظ* أن الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2027 تفترض مستوى تمويل قدره 6.3 مليار دولار أمريكي في عام 2027 ("توقعات المساهمات العالمية")؛

2) *يحيط علما* بالمتطلبات التشغيلية المتوقعة البالغة 12.2 مليار دولار أمريكي في عام 2027 وخطة تنفيذ مؤقتة قدرها 7.6 مليار دولار أمريكي لعام 2027، على النحو المبين في القسم الثالث من خطة الإدارة للفترة 2027-2029؛

3) *يوافق* على ميزانية لدعم البرامج والإدارة لعام 2027 بمبلغ 366.4 مليون دولار أمريكي، على أن توزع على النحو التالي:

الاتجاه الاستراتيجي والإدارة	90.8 مليون دولار أمريكي
خدمات أعمال تتسم بالكفاءة والفعالية وقائمة على الأدلة	170.2 مليون دولار أمريكي
الدعوة والاتصالات المؤثرة من أجل شراكات وتعبئة موارد فعالة	69.1 مليون دولار أمريكي
الحوكمة القوية والرقابة المستقلة	36.3 مليون دولار أمريكي
المجموع	**366.4 مليون دولار أمريكي**

4) *يأذن* للمدير التنفيذي بزيادة ميزانية دعم البرامج والإدارة في حالة زيادة توقعات المساهمات العالمية، بمعدل لا يتجاوز 2 في المائة من الزيادة المنتظرة من تلك التوقعات؛ *ويأذن* له بخفض الاعتماد بما يصل إلى 10 في المائة من خلال تنفيذ تدابير لتحقيق وفورات في التكاليف، قدر الإمكان؛

5) *يوافق* على استخدام حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لتمويل أي عجز بين إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة من المساهمات والاعتماد المخصص لدعم البرامج والإدارة؛

6) *يوافق* على معدل معياري لاسترداد تكاليف الدعم غير المباشرة بنسبة 6.5 في المائة لعام 2027 لجميع المساهمات باستثناء المساهمات المستلمة وفقا للمادة الثالثة عشر – 4 (هـ) من اللائحة العامة، والتي ينطبق عليها معدل لاسترداد تكاليف الدعم غير المباشرة بنسبة 4 في المائة؛

7) *يوافق* على استخدام مبلغ إجمالي قدره 28.9 مليون دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، وذلك تحديدا من أجل:

أ) *تجديد موارد* صندوق الرفاه الصحي بمبلغ مليونيْ دولار أمريكي؛

ب) *تخصيص* 26.9 مليون دولار أمريكي للمبادرات المؤسسية الحاسمة، وفق التفاصيل التالية:

-1 4.4 مليون دولار أمريكي لتمديد المبادرة المؤسسية الحاسمة بشأن "تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام" لمدة سنة واحدة، مما يمكّن **البرنامج** من الانتهاء من تنفيذ متطلبات المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ومواصلة الامتثال لها.

-2 10 ملايين دولار أمريكي للمبادرة المؤسسية الحاسمة بشأن "خطة التحوّل الرقمي للأعمال في **البرنامج**"، بهدف توسيع نطاق المبادرة من خلال الاستثمارات في الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيات الرقمية التي تدعم تنفيذ البرامج وصنع القرارات والعمليات على نحو أكثر كفاءة وفعالية.

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

3- 7.2 مليون دولار أمريكي لمبادرة مؤسسية حاسمة جديدة مدتها سنتان بشأن "مبادرة الأمم المتحدة 80: تقديم خدمات ونظم وبيانات متكاملة على نطاق منظومة الأمم المتحدة"، التي تدعم جهود إصلاح الأمم المتحدة من خلال الاستثمارات في الخدمات والنظم والبيانات المتكاملة، وتعزيز الكفاءة والمساءلة والتنسيق على نطاق منظومة العمل الإنساني؛

4- 2.7 مليون دولار أمريكي لمبادرة مؤسسية حاسمة جديدة مدتها سنتان بشأن "توسيع نطاق التمويل المبتكر لتمكين **البرنامج** من التنفيذ وتحقيق الأثر"، ستعزز قدرة **البرنامج** على تعبئة مصادر تمويل مبتكرة والاستفادة منها لدعم تنفيذ البرامج وتحقيق الأثر؛

5- 2.6 مليون دولار أمريكي لمبادرة مؤسسية حاسمة جديدة مدتها سنتان بشأن "تحسين مهارات أفرقة المكاتب القطرية من أجل تنفيذ استراتيجية تعبئة الموارد"، تهدف إلى تعزيز قدرات المكاتب القطرية في ما يتعلق بتعبئة الموارد وإقامة الشراكات، مما من شأنه أن يدعم تنفيذ استراتيجية تعبئة الموارد وجهود تنويع جمع الأموال في **البرنامج**؛

8) *يوافق* على خطة **البرنامج** الرامية إلى إنشاء مرفق التمويل المبتكر لتوفير رأس المال التحفيزي الذي سيطلق العنان لحلول التمويل المتعدد السنوات؛

9) *يوافق* على استخدام الجزء غير المخصص من الصندوق العام بمبلغ إجمالي قدره 80 مليون دولار أمريكي، وذلك تحديدا من أجل:

أ) *تجديد موارد* حساب الاستجابة العاجلة بمبلغ 30 مليون دولار أمريكي لتحسين توافر الأموال للمخصصات من ذلك الحساب؛

ب) *تجديد موارد* شبكة أمان المكاتب القطرية بمبلغ 15 مليون دولار أمريكي لمواصلة دعم المكاتب القطرية التي تواجه ضائقة مالية حادة، وتغطية التكاليف غير المتوقعة والطارئة، مثل تكاليف نقل الموظفين إلى مواقع أخرى أو إجلائهم، الناشئة عن الظروف والحوادث الأمنية السريعة التغير؛

ج) *استثمار* مبلغ 20 مليون دولار أمريكي ليكون بمثابة الشريحة الثالثة للتمويل المقدم لنموذج جمع الأموال من الأفراد؛

د) *تخصيص* مبلغ 15 مليون دولار أمريكي لإنشاء مرفق التمويل المبتكر بهدف توفير رأس المال التحفيزي الذي سيطلق العنان لحلول التمويل المتعددة السنوات؛

10) *يوافق* على المستوى المستهدف لتدبير الموارد لحساب الاستجابة العاجلة بمبلغ 400 مليون دولار أمريكي في عام 2027، بما يتماشى مع مستوى عام 2026؛

11) *يوافق* على خطة عمل وظيفة التقييم وأولوياتها للفترة 2027-2029، على النحو الوارد في الملحق الثامن.

برنامج الأغذية العالمي

خطة الإدارة للفترة 2027-2029

لمحة عامة

السياق

المتطلبات التشغيلية

12.2 مليار دولار أمريكي

91 مليون مستفيد مستهدف

تظهر المتطلبات التشغيلية الاحتياجات المحددة في الخطط الاستراتيجية القطرية. ويعزى انخفاض المستوى إلى تحديد الأولويات بشكل أكثر دقة نظرا لانخفاضات المتوقعة في التمويل والقيود التشغيلية وقيود الوصول.



المساهمات المتوقعة

6.3 مليار دولار أمريكي

- من المتوقع أن يستقر التمويل عند 6.3 مليار دولار أمريكي طوال مدة خطة الإدارة.
- تتوافق استراتيجية تعبئة الموارد مع تحقيق المستأل الثلاث للخطة الاستراتيجية **للبرنامج**، وتهدف إلى تعزيز الاستجابة لحالات الطوارئ وبناء القدرة على الصمود، وتمكين البرامج المستدامة التي تقودها الحكومات.



خطة التنفيذ الموقتة

7.6 مليار دولار أمريكي

80 مليون مستفيد

تم تعبئة الموارد لتحقيق المستأل الثلاث للخطة الاستراتيجية **للبرنامج**:



تشمل خطة التنفيذ الموقتة (7.6 مليار دولار أمريكي) لعام 2027 توقعات المساهمات البالغة 6.3 مليار دولار أمريكي، وصافي استخدام أرصدة الصناديق البالغة 1.15 مليار دولار أمريكي، وأنشطة تقديم الخدمات عند الطلب البالغة 0.15 مليار دولار أمريكي.

دعم البرامج وعمليات تسيير الأعمال

الميزانية الأساسية بحسب نتائج الإدارة

602.5 مليون دولار أمريكي



- الاتجاه الاستراتيجي والإدارة
- خدمات أعمال تتسم بالفعالية والكفاءة وقائمة على الأدلة
- الدعوة والاتصالات المؤثرة من أجل شراكات وتعبئة موارد فعالة
- حوكمة قوية ورقابة مستقلة

ميزانية دعم البرامج والإدارة

ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة

366.4 مليون دولار أمريكي

- انخفاض بنسبة 4% مقارنة بعام 2026
- تماشيا مع إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة المتوقع، وبما يتوافق بشكل كامل مع مبدأ "العمل في حدود الإمكانيات"
- الجهود الرامية إلى الحفاظ على المكاتب القطرية والدعم التشغيلي

تكاليف الدعم غير المباشرة

معدل معياري لتكاليف الدعم غير المباشرة 6.5%

مع استثناءات بنسبة 4%

بحسب ما وافق عليه المجلس سابقا

إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة المتوقع

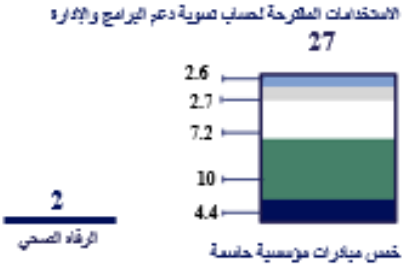
366.4 مليون دولار أمريكي

بناء على توقعات المساهمات العالمية البالغة 6.3 مليار دولار أمريكي

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

الأرقام بملايين الدولارات الأمريكية

الاستخدامات المقترحة لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة



- تحسين مهارات المكاتب القطرية في جمع الأموال والشراكات
- توسيع نطاق التمويل المبتكر لتمكين **البرنامج** من التنفيذ وتحقيق الأثر
- قيادة **البرنامج** في سلاسل الإمداد المتكاملة والخدمات المشتركة ضمن مبادرة الأمم المتحدة 80
- خطة التحول الرقمي للأعمال في **البرنامج**
- تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (تعديد)
- للخدمات الضرورية لرفاه موظفي **البرنامج**

الاستخدامات المقترحة للجزء غير المخصص من الصندوق العام



- تمكين **البرنامج** من الاستجابة لحالات الطوارئ في الوقت المناسب
- دعم المكاتب القطرية في التكيف مع انخفاض مستويات التمويل
- توفير رأسمال تحفيزي لإطلاق عدة حلول تمويلية مبتكرة للسنوات
- مواصلة تنويع تدفقات إيرادات **البرنامج** من خلال التوسع في أسواق وقنوات جديدة

موجز تنفيذي

مقدمة

في الوقت الذي ينفذ فيه **البرنامج** خطته الاستراتيجية الجديدة للفترة 2026-2029، لا تزال التوقعات العالمية تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين. وتواصل الاحتياجات الإنسانية الارتفاع، ولا سيما في البلدان المتأثرة بالأزمات الممتدة، حيث يظل النزاع المحرك الرئيسي للجوع والنزوح. وبالإضافة إلى هذه الضغوط، تواصل الهشاشة الاقتصادية، وعدم الاستقرار الجيوسياسي، والصدمات المرتبطة بالمناخ مفاقمة انعدام الأمن الغذائي في جميع أنحاء العالم، حيث من المتوقع أن تؤدي الظروف المرتبطة بظاهرة النينيو والضغوط الاقتصادية المستمرة إلى وضع أعباء إضافية على النظم الغذائية وسبل كسب العيش والأشخاص الضعفاء في عام 2027. وفي الوقت نفسه، تفرض قيود التمويل الشديدة ضغوطا غير مسبوقة على قدرة منظومة العمل الإنساني على الاستجابة.

وفي خضم هذه التحديات، سيواصل **البرنامج** تركيزه على تقديم المساعدة المنقذة للأرواح في حالات الطوارئ، بينما يسعى إلى اعتماد نُهج متكاملة تعزز القدرة على الصمود وتدعم النظم التي تخضع لقيادة وطنية. وبالاسترشاد بخطته الاستراتيجية، سيواصل **البرنامج** إعطاء الأولوية للتدخلات التي تُحدث أكبر أثر على الجوع وسوء التغذية، إلى جانب تطبيق تدابير ضمان صارمة وتكييف طرائق التنفيذ مع الظروف التشغيلية المتغيرة.

وتعبّر خطة الإدارة للفترة 2027-2029 عن الحاجة إلى مواصلة تحديد الأولويات والمرونة التشغيلية والإدارة المنضبطة للموارد. ومع استمرار القيود التي يواجهها تمويل العمل الإنساني، سيسعى **البرنامج** إلى زيادة أثر كل مساهمة إلى أقصى حد من خلال تخصيص الموارد بكفاءة، وتعزيز المساءلة، ومواصلة التركيز على تحقيق القيمة مقابل المال.

وبالتزامن مع ذلك، سيواصل **البرنامج** الاضطلاع بدور رائد في تنفيذ جهود إصلاح الأمم المتحدة، بما في ذلك مبادرة الأمم المتحدة 80 وعملية إعادة ضبط العمل الإنساني. وبالاستناد إلى مزاياه النسبية في إدارة سلسلة الإمداد والخدمات المشتركة وإمكانيات البيانات، سيساهم **البرنامج** في منظومة عمل إنساني أكثر تنسيقا وكفاءة وخضوعا للمساءلة.

وعقب الانتقال إلى نموذج تنظيمي من مستويين، سيُركّز **البرنامج** في عام 2027 على توطيد منافع الهيكل الجديد من خلال مواصلة تبسيط العمليات، وتعزيز استخدام التكنولوجيات التمكينية، والاستثمار في الابتكار والبيانات والحلول الرقمية لتحسين عملية صنع القرار، وتعزيز الأداء التنظيمي، وتقديم دعم أفضل للعمليات الميدانية. وفي بيئة تشغيلية متزايدة الصعوبة، سترسخ هذه الجهود موضع **البرنامج** بحيث يتمكّن من التنفيذ بشكل أكثر فعالية لصالح الأشخاص الذين يخدمهم.

سياق التمويل

يتوقّع **البرنامج** أن تظل المساهمات السنوية في حدود 6.3 مليار دولار أمريكي تقريبا خلال فترة خطة الإدارة. وفي ظل استمرار الاحتياجات الإنسانية، وزيادة التنافس على الموارد، واستمرار الضغط على ميزانيات المساعدة الإنمائية الرسمية، سيكثّف **البرنامج** تعاونه مع الشركاء الحاليين من أجل الحفاظ على الدعم بينما يعمل على توسيع نطاق قاعدته التمويلية وتنويعها. وستُعزز المنظمة الشراكات مع البلدان المستفيدة من البرامج، والمؤسسات المالية الدولية، وآليات التمويل الجماعي، والجهات الفاعلة في القطاع الخاص، والمؤسسات، والمانحين الأفراد. وفي الوقت نفسه، سيواصل السعي للحصول على مستويات أعلى من التمويل المرن والمواضيعي والمتعدد السنوات، واستكشاف فرص التمويل المبتكر. وستساعد هذه الجهود في تعزيز استدامة قاعدة موارد **البرنامج** وإمكانية التنبؤ بها وتنوعها، إلى جانب دعم الاستجابات الفعّالة والسريعة للاحتياجات المتزايدة.

السياق البرامجي

تُقدّر المتطلبات التشغيلية المتوقعة **للبرنامج** في عام 2027 بما قيمته 12.2 مليار دولار أمريكي لمساعدة ما يقرب من 91 مليون شخص. وتتسق هذه المتطلبات مع البيئة التشغيلية الصعبة، حيث إنها أقل مما كانت عليه في عام 2026، مما يعبّر عن نهج التخطيط **للبرنامج**، والذي يراعي توقعات الموارد والقدرة التشغيلية والقيود السياقية عند صياغة برامجه. وتستند خطة التنفيذ المؤقتة العالمية التي تبلغ 7.6 مليار دولار أمريكي لعام 2027 إلى توقعات المساهمات العالمية التي تبلغ 6.3 مليار دولار أمريكي، والأرصدة المُرحّلة الصافية بقيمة 1.15 مليار دولار أمريكي، والإيرادات المتوقعة من تقديم الخدمات البالغة 150 مليون دولار أمريكي. وتُمثّل خطة التنفيذ 63 في المائة من المتطلبات التشغيلية ومن شأنها أن تمكّن **البرنامج** من مساعدة ما يقرب من 80 مليون مستفيد. وتؤكد الفجوة بين المتطلبات التشغيلية المتوقعة والموارد المتاحة الحاجة إلى الاستمرار في إعطاء الأولوية لتقديم المساعدة للأشخاص الذين يواجهون أقصى درجات انعدام الأمن الغذائي الحاد.

وسيظل إنقاذ الأرواح على رأس أولويات **البرنامج**. وستُشكّل أنشطة الاستجابة للأزمات الحصة الأكبر من عمليات التنفيذ المقررة في عام 2027، بنسبة قدرها 74 في المائة – لم تتغير عن عام 2026. وستركز أنشطة بناء القدرة على الصمود، التي تُشكّل 22 في المائة من الخطة، على تعزيز قدرة المجتمعات المحلية على تحمّل الصدمات والتعافي منها، مما سيؤدي إلى الحد من الاحتياجات الإنسانية على المدى الطويل. وستُشكّل الأنشطة التي تعالج الأسباب الجذرية لانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية 4 في المائة من خطة التنفيذ المؤقتة.

ومن المتوقع أن تتجاوز التحويلات القائمة على النقد وقسائم السلع، التي تشكّل مجتمعة 44 في المائة من إجمالي تكاليف التحويلات في إطار خطة التنفيذ المؤقتة، المساعدة الغذائية العينية لتصبح لأول مرة أكبر آلية تحويل لدى **البرنامج**؛ وستشكّل المساعدة الغذائية العينية 40 في المائة من إجمالي تكاليف التحويلات. وهذا يعبّر عن التركيز المتواصل **للبرنامج** على تقديم المساعدة من خلال الطرائق الأكثر ملاءمة وكفاءة، وبالاستناد إلى الظروف التشغيلية والأداء الوظيفي للأسواق.

دعم البرامج وتسيير الأعمال

كجزء من دعم البرامج وتسيير الأعمال، تُوفّر أنشطة خط الأساس النظم والإمكانيات والخدمات التي تدعم تنفيذ البرامج والفعالية التشغيلية والحوكمة والمساءلة على نطاق المنظمة. ويستمر عرض الميزانية الأساسية من خلال إطار "من الموارد إلى النتائج" المتكامل الخاص **بالبرنامج**، الذي يوائم الموارد مع نتائج الإدارة ومؤشرات الأداء. ولا تزال نتيجة الإدارة 2 "خدمات أعمال تتسم بالكفاءة والفعالية وقائمة على الأدلة"، التي تشكل 52 في المائة من الميزانية الأساسية، المكوّن الأكبر وتوفّر الإمكانيات التشغيلية والنظم والبنى التحتية التي يحتاجها **البرنامج** لتقديم المساعدة بشكل يتسم بالكفاءة ويخضع للمساءلة وعلى نطاق واسع.

ميزانية دعم البرامج والإدارة

تبلغ ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2027 ما مقداره 366.4 مليون دولار أمريكي، مما يمثل انخفاضا بنسبة 4 في المائة عن المستوى الذي تمت الموافقة عليه في عام 2026. وتعبّر الميزانية عن الجهود المتواصلة التي يبذلها **البرنامج** لمواءمة تكاليف الدعم غير المباشرة مع الإيرادات المتوقعة إلى جانب حماية التنفيذ في الخطوط الأمامية، والحفاظ على الوظائف المؤسسية الحاسمة، ومواصلة تقديم الدعم للعمليات القطرية. وهي تدعم استمرار انتقال **البرنامج** نحو نموذج تشغيلي أصغر حجما وأكثر تكاملا وكفاءة، بالاستناد إلى التغييرات المؤسسية التي تم تنفيذها في السنوات الأخيرة؛ ونتيجة لذلك، فإن تخفيضات الميزانية هي تخفيضات مستهدفة وليست موحدة.

وتقترح الأمانة أن يظل معدّل تكاليف الدعم غير المباشرة عند 6.5 في المائة، مع تطبيق الاستثناء الحالي البالغ 4 في المائة وفقا للشروط التي وافق عليها المجلس التنفيذي سابقا. وبالاستناد إلى توقعات المساهمات العالمية البالغة 6.3 مليار دولار أمريكي، تبلغ إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة المتوقعة 366.4 مليون دولار أمريكي، مما من شأنه أن يموّل ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2027 بالكامل.

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

من المتوقع أن يظل حساب تسوية دعم البرامج والإدارة والجزء غير المخصص من الصندوق العام أعلى من المستويات المستهدفة لكل منهما. وتقترح الإدارة تخصيص 28.9 مليون دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة و80 مليون دولار أمريكي من الجزء غير المخصص من الصندوق العام للاستثمارات التي تُعزّز الفعالية التشغيلية **للبرنامج** وقدرته على الصمود واستدامته المالية على المدى الطويل.

وتتضمن المخصصات المقترحة من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة مليونيْ دولار أمريكي لصندوق الرفاه الصحي، و26.9 مليون دولار أمريكي للمبادرات المؤسسية الحاسمة. وفي عام 2027، تشمل هذه المبادرات خطة التحول الرقمي للأعمال والذكاء الاصطناعي، وتوسيع نطاق التمويل المبتكر لتمكين **البرنامج** من التنفيذ وتحقيق الأثر، وتحسين مهارات أفرقة المكاتب القطرية من أجل تنفيذ استراتيجية تعبئة الموارد، ومبادرة الأمم المتحدة 80: تقديم خدمات ونظم وبيانات متكاملة على نطاق منظومة الأمم المتحدة، وتمديد تنفيذ أحدث المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وتوفير تمويل إضافي لها.

كما تقترح الإدارة تخصيص مبالغ من الجزء غير المخصص من الصندوق العام لتعزيز حساب الاستجابة العاجلة، وتجديد موارد شبكة أمان المكاتب القطرية، وتوسيع نطاق نموذج **البرنامج** لجمع الأموال من الأفراد، وإنشاء مرفق جديد للتمويل المبتكر بهدف إطلاق العنان للتمويل الإضافي من خلال الشراكات ونُهج الاستثمار المبتكرة. وتهدف هذه الاستثمارات مجتمعة إلى تعزيز قدرات الاستجابة في حالات الطوارئ، وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتنويع مصادر التمويل، وتعزيز قدرة **البرنامج** على تحقيق النتائج في بيئة تشغيلية تواجه قيودا متزايدة.

القسم الأول: السياق الخارجي والداخلي

1- وُضعت خطة الإدارة هذه للفترة 2027-2029 في ظل بيئة خارجية تتسم بعدم اليقين والتحديات، وتشهد تزايد الاحتياجات الإنسانية، واستمرار النزاعات، وتفاقم الصدمات المناخية، وعدم اليقين الاقتصادي، وقيود التمويل الشديدة. ورغم إمكانية إحراز تقدم في الحد من انعدام الأمن الغذائي في بعض السياقات، فالتوقعات العالمية لعام 2027 هشة للغاية. وإزّاء هذه الخلفية، سيواصل برنامج الأغذية العالمي (**البرنامج**) المشاركة الفعالة والاضطلاع بدور قيادي في جهود الإصلاح في إطار مبادرة الأمم المتحدة 80، وستظل الخطة الاستراتيجية **للبرنامج** للفترة 2026-2029 توجه استجابة المنظمة عند تقديم المساعدات المنقذة للأرواح، وتعزز القدرة على الصمود، وتسعى إلى تحقيق أقصى أثر لعملها في بيئة تشغيلية متزايدة القيود. وستؤثر العوامل الخارجية والداخلية على حد سواء في الخيارات الاستراتيجية والمالية للمنظمة، مما يتطلب استمرار تحديد الأولويات، والسرعة التشغيلية، والإدارة المنضبطة للموارد.

2- وتنذر التوقعات العالمية للأمن الغذائي لعام 2027 بتحديات كبيرة. وتتركز الاحتياجات الحادة في البلدان المتضررة من الأزمات الممتدة، ومحدودية تمويل الأنشطة الإنسانية، وتفاقم آثار الأزمات والصدمات المتعددة. ومن المتوقع أن تبقى النزاعات وانعدام الأمن، والظواهر المناخية المرتبطة بظاهرة النينيو، والضغوط الاقتصادية الكلية الناجمة عن النزاع في الشرق الأوسط، العوامل الرئيسية المسببة لانعدام الأمن الغذائي الحاد وسوء التغذية، مما يفاقم مواطن الضعف ويزيد التعقيد التشغيلي.

3- وفي عام 2025، عانى 266 مليون شخص في 47 بلدا من انعدام الأمن الغذائي الحاد، وقد تضاعفت نسبة الأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي الحاد خلال العقد الماضي،[1] في حين عانى ما يصل إلى 720 مليون شخص من الجوع المزمن على مستوى العالم في عام 2024.[2] وفي يونيو/حزيران 2026، حذرت منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (منظمة الأغذية والزراعة) و**البرنامج** من أنه من المتوقع أن يتفاقم انعدام الأمن الغذائي في 13 بؤرة ساخنة تعاني من الجوع خلال النصف الثاني من عام 2026.[3] ومع ذلك، يظهر التقدم المحرز في بعض البلدان إمكانية تحقيق تحسينات في مجال انعدام الأمن الغذائي الحاد، بما يساعد على موازنة الانتكاسات في بلدان أخرى. ومن المتوقع أن تؤدي الآثار المتراكمة للصدمات المتعددة المستمرة حتى عام 2027 إلى زيادة الضغط على النظم الغذائية وسبل كسب العيش وقدرة الأسر على تلبية الاحتياجات الغذائية الأساسية. وبعد إعلان المجاعة في أجزاء من السودان وقطاع غزة في عام 2025، تم تحديد مخاطر حدوث مجاعة أو استمرارها في أربعة بلدان أو قطاعات خلال النصف الثاني من عام 2026: السودان، وجنوب السودان، وقطاع غزة، والصومال.[3]

4- ولا يزال النزاع المحرك الرئيسي لانعدام الأمن الغذائي الحاد لأكثر من نصف الأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي الحاد في العالم. وتشهد البلدان أو القطاعات الأربعة المعرضة حاليا لمخاطر المجاعة نزاعات نشطة، فيما تواصل النزاعات الجارية والممتدة تعطيل النظم الغذائية، وتدمير سبل كسب العيش، والتسبب في النزوح، وتقييد وصول المساعدات الإنسانية والوصول إلى الأسواق. ومع توقع أن يؤدي النزاع إلى تفاقم الجوع في 12 من بين 13 بؤرة ساخنة للجوع في العالم خلال النصف الثاني من عام 2026، [3] قد تمتد أزمات كبرى إلى عام 2027، مما يؤدي إلى تفاقم مواطن الضعف القائمة.

5- وستظل المخاطر المناخية محركا رئيسيا لانعدام الأمن الغذائي في عام 2027. ومن المتوقع أن تؤدي الظروف القوية الناتجة عن النينيو إلى تعريض ملايين الأشخاص للمخاطر، مع توقع طقس أكثر جفافا في أمريكا الوسطى وأجزاء من جنوب آسيا وشرق وغرب أفريقيا، وزيادة مخاطر الفيضانات في القرن الأفريقي وأجزاء من آسيا.[4] وفي حين يتوقع حدوث اضطرابات مناخية اعتبارا من منتصف عام 2026 وحتى أوائل عام 2027، فإن آثارها ستتجلى بشكل رئيسي في عامي 2027 و2028، بحسب مواعيد المحاصيل في كل بلد، حيث يؤدي انخفاض المحاصيل إلى الحد من توافر الأغذية، وإطالة مواسم الجدب،

---

[1] منظمة الأغذية والزراعة، و**البرنامج**، والشبكة العالمية لمكافحة الأزمات الغذائية. 2026. *التقرير العالمي لعام 2026 عن الأزمات الغذائية - تحليل مشترك لاتخاذ قرارات أفضل.*

[2] منظمة الأغذية والزراعة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، و**البرنامج**، ومنظمة الصحة العالمية. 2025. *حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم 2025 - معالجة التضخم المرتفع في أسعار الأغذية من أجل الأمن الغذائي والتغذية.*

[3] منظمة الأغذية والزراعة، و**البرنامج**. 2026. *بؤر الجوع الساخنة: الإنذارات المبكرة لمنظمة الأغذية والزراعة و**البرنامج** بشأن انعدام الأمن الغذائي الحاد، التوقعات للفترة من يونيو/حزيران إلى نوفمبر/تشرين الثاني 2026.*

[4] منظمة الأغذية والزراعة و**البرنامج**. 2025. *النينيو: نداء العمل الاستباقي المشترك بين منظمة الأغذية والزراعة و**البرنامج**، يونيو/حزيران 2026-مارس/آذار 2027.*

وارتفاع الأسعار. وقد ينشأ ضغط إضافي حيثما أدت أسعار الأسمدة المرتفعة نتيجة النزاع في الشرق الأوسط إلى تقييد استخدام الأغذية وغلات المحاصيل.

6- وسيواصل الإجهاد الاقتصادي الإسهام في زيادة مواطن الضعف عبر البلدان. وقد يؤدي تآكل احتياطيات النقد الأجنبي والحيز المالي، نتيجة ارتفاع فواتير الاستيراد، وزيادة الحماية الاجتماعية والتدابير المالية الأخرى خلال النزاع في الشرق الأوسط، إلى الحد من قدرة الحكومات على الاستجابة للصدمات في عام 2027. وتتفاقم هذه الضغوط جراء ارتفاع أعباء الديون والآثار التضخمية المحتملة لارتفاع أسعار الطاقة في عام 2026. كما أن استمرار التوترات الجيوسياسية والتجارية، إلى جانب إعادة تقييم محتملة لزيادات الإنتاجية المتوقعة من الذكاء الاصطناعي، قد تؤثر كذلك على آفاق النمو العالمي وتهدد سبل كسب العيش.[5]

7- ولا تزال توقعات تمويل الأنشطة الإنسانية في عام 2027 مقيدة للغاية. فقد شهدت المساعدة الإنمائية الرسمية أكبر انخفاض سنوي لها في عام 2025، بنسبة 23.1 في المائة، في حين انكمشت المساعدات الإنسانية بنسبة 35.8 في المائة.[6] وانخفضت المساعدات الإنسانية المخصصة لقطاع الأغذية في سياقات الأزمات انخفاضا حادا في عام 2025، حيث انخفضت بنسبة 59 في المائة عن مستويات عام 2022.[7] ومن المتوقع أن تستمر القيود على الميزانيات في البلدان المانحة، وتغير الأولويات المحلية والجيوسياسية، وتزايد الاحتياجات، في الضغط على قدرة القطاع الإنساني. وفي عام 2027، ستدخل الإصلاحات التي اعتمدها النظام المتعدد الأطراف، مثل مبادرة الأمم المتحدة 80 وإعادة ضبط العمل الإنساني، مرحلة التنفيذ، مما سيؤدي إلى زيادة تحديد الأولويات والكفاءة والمساءلة.

8- وهذه التطورات ضرورية لتلبية الاحتياجات الإنسانية المتزايدة في ظل محدودية الموارد. وسيواصل **البرنامج** قيادة تنفيذ الإصلاحات الرئيسية في إطار مبادرة الأمم المتحدة 80، استنادا إلى ميزته النسبية بوصفه الركيزة اللوجستية للمجتمع الإنساني، بما في ذلك من خلال مبادرة سلسلة الإمداد المتكاملة، والخدمات المشتركة، ونظم البيانات.

9- وتتيح التطورات التكنولوجية فرصا لتعزيز فعالية **البرنامج** وكفاءته. ويمكن أن يؤدي الاستثمار المستمر في البيانات والحلول الرقمية والتحليلات التنبؤية وابتكارات سلاسل الإمداد إلى دعم الاستهداف بشكل أفضل، وتحسين عملية صنع القرار، واعتماد نماذج تنفيذ أكثر فعالية من حيث التكاليف. وستزداد أهمية هذه الفرص مع سعي **البرنامج** إلى تحقيق أقصى أثر في ظل محدودية الموارد المتاحة.

10- ونظرا إلى أن انتقال **البرنامج** إلى نموذج تنظيمي من مستويين قد اكتمل إلى حد كبير، فسيركز عام 2027 على ترسيخ الهيكل الجديد والبناء عليه، وتحقيق كامل فوائده. وستُعطى الأولوية لتبسيط العمليات، وتعزيز استخدام التكنولوجيات التمكينية، وتوطيد أساليب عمل أكثر كفاءة تعزز الفعالية من حيث التكلفة، وتُقوي الرقابة والمساءلة، وتُحسن الأداء التنظيمي.

11- وستواصل الخطة الاستراتيجية **للبرنامج** للفترة 2026-2029 توجيه استجابة المنظمة في ظل هذه الظروف غير المسبوقة. وتعبّر الخطة عن التزام **البرنامج** بالقضاء على الجوع من خلال تقديم المساعدات المنقذة للأرواح والحد من الاحتياجات الإنسانية. وبذلك، تعزز الخطة المزيد من التكامل بين تدخلات **البرنامج**، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز القدرة على الصمود والنظم التي تقودها الحكومات. كما سيحافظ **البرنامج** على أثر تدخلاته من خلال تحقيق التوازن المناسب بين المساعدات العينية والمساعدات القائمة على النقد، وفقا للاحتياجات في كل سياق. وسيتم تطبيق معايير ضمان صارمة لضمان وصول المساعدات إلى مستحقيها بأمان.

[5] صندوق النقد الدولي. 2026. *آفاق الاقتصاد العالمي: الاقتصاد العالمي في ظلال الحرب*.

[6] منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. اتجاهات وإحصاءات المساعدة الإنمائية الرسمية. [تم الاطلاع عليه في 17 يونيو/حزيران 2026]

[7] منظمة الأغذية والزراعة، و**البرنامج**. 2026. *بؤر الجوع الساخنة: الإنذارات المبكرة لمنظمة الأغذية والزراعة و**البرنامج** بشأن انعدام الأمن الغذائي الحاد، التوقعات للفترة من يونيو/حزيران إلى نوفمبر/تشرين الثاني 2026*.

القسم الثاني: سياق التمويل وافتراضات تدبير الموارد

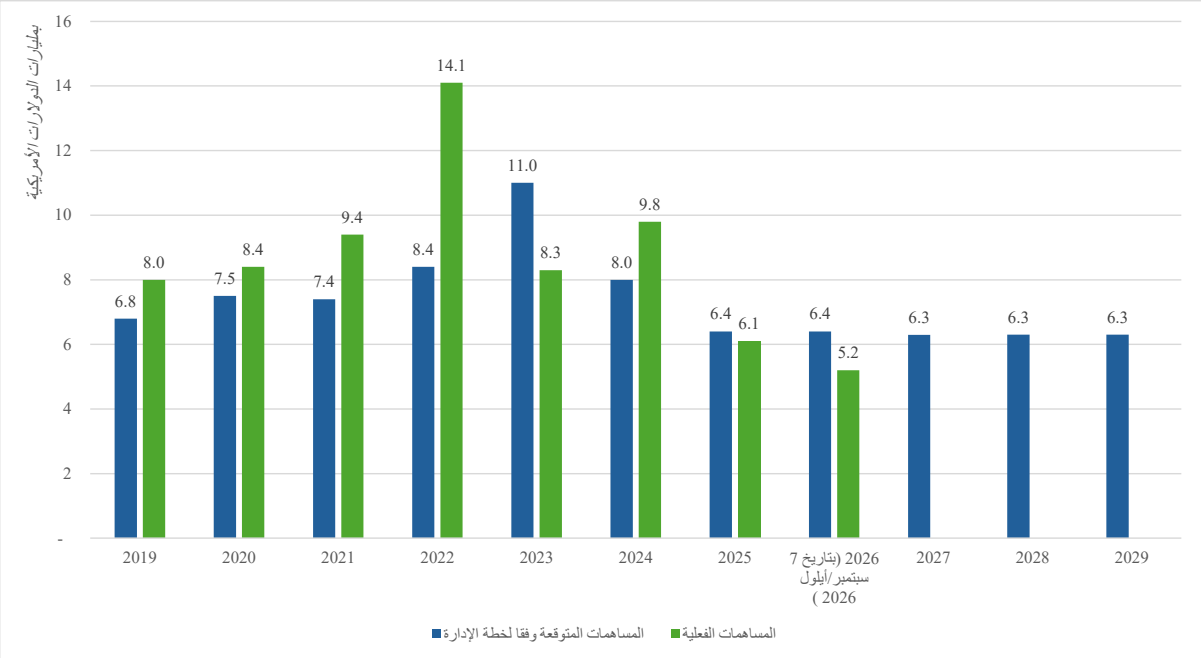
1-2 لمحة عامة

12- في حين يتعامل **البرنامج** مع بيئة تشهد تطورات متسارعة في مجالي تمويل الأنشطة الإنسانية وتمويل التنمية، فإنه يتوقع تلقي مساهمات تقدر بنحو 6.3 مليار دولار أمريكي سنويا حتى عام 2029.

13- وتأتي هذه التوقعات في ظل تغييرات كبيرة يشهدها مشهد التمويل العالمي. فالمساعدة الإنمائية الرسمية، التي لطالما كانت حجر الزاوية للتعاون الدولي، تتعرض لضغوط متزايدة مع استجابة الحكومات للقيود المالية، وتغير الأولويات الجيوسياسية، وتزايد المطالب المحلية.

14- وعلى الرغم من هذه التحولات، لا يزال **البرنامج** يحظى بدعم واسع ومستدام من شركائه. وبناء على التقدم والإنجازات التي تحققت في السنوات الأخيرة، تحافظ المنظمة على قاعدة تمويل متنوعة تشمل الحكومات، والبلدان المستفيدة من البرامج، والمؤسسات المالية الدولية، وشركاء القطاع الخاص، والداعمين من الأفراد. وحتى 7 سبتمبر/أيلول 2026، تلقى **البرنامج** مساهمات من 84 مصدرا مختلفا، مما يوفر أساسا متينا للمنظمة في حين تتكيف مع بيئة تمويل متغيرة.

الشكل ثانيا-1: تطور المساهمات الفعلية للبرنامج، 2019-2029 (المؤكدة والمتوقعة)*



* المساهمات المؤكدة لعام 2025 والبالغة 6.5 مليار دولار أمريكي معاد بيانها وفقا لإيرادات المساهمات الفعلية البالغة 6.1 مليار دولار أمريكي بعد التعديلات المحاسبية، وبما يتواءم مع الكشوف المالية لعام 2025.

15- ومن المتوقع أن يستمر تكوين تمويل التنمية وتمويل الأنشطة الإنسانية في التطور طوال فترة خطة الإدارة. وتتجه الحكومات بشكل متزايد نحو حلول وطنية القيادة تجمع بين الموارد المحلية والتمويل الدولي والخبرات التقنية ودعم التنفيذ، في حين تواصل المؤسسات المالية الدولية توسيع دورها في جهود بناء القدرة على الصمود وتعزيز النظم. وفي الوقت نفسه، تزداد أهمية آليات التمويل الجماعي كوسائل مهمة للعمل الجماعي.

16- وعلى الرغم من هذه التغيرات، تظل حقيقتان ثابتتين: لا يزال الأمن الغذائي يمثل أولوية على الصعيدين العالمي والوطني؛ ولا يزال **البرنامج** منظمة موثوقة وسريعة الحركة وقابلة للتوسع، قادرة على تحقيق النتائج في بعض أكثر البيئات تعقيدا في العالم. وفي حين ستظل الحكومات المانحة التقليدية أساسية لهيكل المعونة الدولية، فمن المتوقع أن تأتي حصة متزايدة من التمويل من خلال البلدان المستفيدة من البرامج، ومن المؤسسات المالية الدولية، والشركاء الحكوميين غير التقليديين، وآليات التمويل الجماعي، والجهات الفاعلة في القطاع الخاص.

17- وتضطلع الجهات الفاعلة في القطاع الخاص بدور متزايد الأهمية، ليس فقط كمصدر للتمويل، بل أيضا كجهات توفر إمكانيات الابتكار المتوائمة مع استراتيجية الابتكار في **البرنامج**، إضافة إلى التكنولوجيا والخبرات والتأثير. وتؤدي الجهات الفاعلة المحلية في القطاع الخاص دورا حاسما في تمكين النظم الغذائية والحد من الاحتياجات الإنسانية.

18- وعليه، تتشكل بيئة التمويل في **البرنامج** وفقا لاستراتيجية لتعبئة الموارد تتمحور حول ثلاث أولويات تعزز بعضها البعض: حماية الشراكات القائمة؛ وتوسيع الدعم من الشركاء الناشئين والشركاء ذوي الإمكانات العالية؛ وتنويع قاعدة موارد المنظمة.

19- ولا تقتصر الاستجابة لهذه البيئة الجديدة على تكييف تعبئة الموارد. بل تتطلب أيضا تطورا في كيفية تموضع **البرنامج** وعمله مع الشركاء. وعلى نحو متزايد، لن يعمل **البرنامج** كمنفذ للبرامج فحسب، بل سيعمل أيضا كجهة منسقة للتحالفات، وكمستشار موثوق للحكومات، وكمنصة تتيح للجهات الفاعلة العامة والخاصة والمتعددة الأطراف المواءمة حول أهداف مشتركة.

2-2 حماية الشراكات والموارد وتحقيق النمو فيها وتنويعها

الحماية

20- من المتوقع أن تظل الشراكات القائمة منذ أمد طويل مع الحكومات حجر الزاوية لقاعدة تمويل **البرنامج** طوال فترة خطة الإدارة. إذ لا تنفك هذه الشراكات تشكل الركيزة الأساسية لعمليات **البرنامج**، وتعبّر عن ثقة مستدامة في ولاية المنظمة، وتميزها التشغيلي، وقدرتها على تحقيق النتائج على نطاق واسع.

21- ولا تزال حماية هذه العلاقات أولوية استراتيجية. وسيواصل **البرنامج** الاستثمار في المشاركة الاستراتيجية، والدعوة، وتقديم سرديات مقنعة عن الآثار التي تراعي الاحتياجات، وتُثبت في الوقت نفسه النتائج، والقدرة على الصمود، والحماية، وقيمة العمل الجماعي.

22- وستواصل المنظمة العمل مع الحكومات، وأعضاء المجلس التنفيذي، والبرلمانيين، وقادة الرأي، وغيرهم من أصحاب التأثير، لتعزيز الأمن الغذائي كاستثمار حاسم في تحقيق الاستقرار، والقدرة على الصمود، والتنمية المستدامة.

23- وحماية الشراكات تعني أيضا تعزيز جودتها وعمقها الاستراتيجي. وتتجاوز أهم علاقات **البرنامج**، بشكل متزايد، مجرد تعبئة الموارد لتشمل الحوار حول السياسات، والتعاون التقني، والإمكانيات الابتكارية، والتحول الرقمي، وإبراز الصورة، والدعوة المشتركة.

24- وتساعد هذه الشراكات في رفع شأن الأمن الغذائي ضمن المناقشات الأوسع نطاقا المتعلقة بالنمو الاقتصادي، والقدرة على الصمود في وجه تغير المناخ، والحماية الاجتماعية، ورأس المال البشري، والأمن الوطني. كما أنها تتيح فرصا لبناء تحالفات أقوى بشأن الأولويات المشتركة والحصائل الجماعية.

تحقيق النمو

25- من المتوقع أن تؤدي البلدان المستفيدة من البرامج والمؤسسات المالية الدولية وآليات التمويل المتعددة الأطراف دورا متزايد الأهمية في حافظة تمويل **البرنامج** خلال السنوات القادمة.

26- ويستثمر عدد متزايد من الحكومات موارد محلية في نظم الحماية الاجتماعية، وبرامج الوجبات المدرسية، ومبادرات القدرة على الصمود، وتحويل النظم الغذائية. وتظهر هذه الاتجاهات تحولا أوسع نطاقا نحو المزيد من الملكية الوطنية، وتتيح فرصا **للبرنامج** لدعم الحكومات، ليس فقط كشريك منفذ، بل أيضا كمستشار استراتيجي، وشريك تقني، وجهة منسقة لجمع أصحاب المصلحة.

27- ويعد تعاون **البرنامج** مع القطاع الخاص أحد أكثر مجالات النمو دينامية لديه. فقد شهدت مساهمات القطاع الخاص زيادة ملحوظة، مدفوعة بدعم معزز من الشركات والمؤسسات، إلى جانب قاعدة متنامية من المانحين الأفراد. ولا يساهم شركاء القطاع الخاص هؤلاء بتمويل أكبر فحسب، بل يوفرون أيضا القدرة على التنبؤ والمرونة من خلال اتفاقات متعددة السنوات، مما يُمكّن **البرنامج** من تخطيط عملياته وتوسيع نطاقها بفعالية أكبر.

28- وبالإضافة إلى المساهمات المالية، يقدم الشركاء في القطاع الخاص خبرات بالغة الأهمية تدفع عجلة الابتكار، ودعما عينيا يتراوح ما بين الحلول التكنولوجية وإمكانيات سلاسل الإمداد. ويتجاوز هذا التعاون مجرد تنفيذ البرامج، إذ يساعد **البرنامج** على تعزيز الكفاءة والفعالية من خلال تنفيذ العمليات على أمثل وجه، وخفض التكاليف، وتعزيز الأداء على نطاق واسع. وستزداد مشاركة الجهات الفاعلة المحلية في القطاع الخاص كعوامل تغيير بحد ذاتها. وتماشيا مع أهداف سياسة إضفاء الطابع المحلي في **البرنامج**، سيتم دعم الجهات الفاعلة المحلية في القطاع الخاص، التي تتواءم مع التركيز البرامجي **للبرنامج** وأهدافه، بالمساعدة التقنية، مما يحسن النظم الغذائية ويقلل الاحتياجات الإنسانية. وبفضل الاستثمار والدعم الموجهين، سيستمر زخم القطاع الخاص في عام 2027، حيث توجد إمكانات كبيرة لتحقيق المزيد من النمو، مع تعزيز الكفاءة والفعالية على نطاق عمليات **البرنامج**.

29- وستتم حماية الشراكات مع القطاع الخاص بصورة استباقية من خلال نهج قائم على حافظة متنوعة ومتوازنة. وعن طريق توسيع قاعدة الجهات المانحة لتشمل الشركات والمؤسسات والمساهمين الأفراد، وتقليل الاعتماد على عدد محدود من الشركاء ذوي القيمة العالية، يهدف **البرنامج** إلى تخفيف تقلبات تدفقات إيراداته وتعزيز قدرة تدفقات إيراداته من القطاع الخاص على الصمود. ويدعم هذا النهج النمو المستدام ويحافظ على مرونة التمويل وإمكانية التنبؤ به في بيئة خارجية متزايدة التقييد.

30- وسيتحقق النمو أيضا من خلال مشاركة أقوى وأكثر استراتيجية مع آليات التمويل الجماعي وترتيبات التمويل المشترك. ومع سعي الحكومات وشركاء التنمية إلى نُهج أكثر تكاملا للتصدي للتحديات المعقدة، توفر صناديق التمويل الجماعي فرصا لدعم الأولويات ذات القيادة الوطنية مع النهوض بالحصائل الجماعية.

31- وسيكون النمو مدفوعا بشكل متزايد بالتحالفات والائتلافات. وسيعتمد النجاح على قدرة **البرنامج** على إشراك الحكومات، والبلدان المستفيدة من البرامج، وأعضاء المجلس، والبلدان، والشركاء من دول الخليج، والمؤسسات المالية الدولية، والمؤسسات، والجهات الفاعلة في القطاع الخاص، والداعمين الأفراد، ليس فقط كممولين، بل أيضا كمناصرين وشركاء استراتيجيين.

32- ومع تطور نماذج التمويل، سيواصل **البرنامج** تعزيز دوره كجهة منسقة تجمع مختلف الجهات للتعاون عبر خطط العمل الإنساني والتنمية والقدرة على الصمود. ومن خلال الجمع بين الجهات الفاعلة من القطاعين العام والخاص والمتعددة الأطراف حول الحلول ذات القيادة الوطنية، يستطيع **البرنامج** المساعدة في إطلاق عنان الموارد، وتحقيق التأثير، ودعم الأثر المستدام على نطاق واسع.

التنويع

33- في حين سيستمر شركاء القطاع العام في توفير غالبية الموارد، فمن المتوقع أن تؤدي شراكات القطاع الخاص والمؤسسات الخيرية وتبرعات الأفراد وآليات التمويل المبتكر دورا متزايد الأهمية في تنويع قاعدة موارد **البرنامج** وتعزيزها.

34- ومن المتوقع أن تصبح تبرعات الأفراد أحد أكثر المكونات دينامية وأهمية من الناحية الاستراتيجية في حافظة التمويل المتنوعة **للبرنامج**. واستنادا إلى الاستثمارات الأساسية التي تمت خلال في الفترة 2020-2022، أطلق **البرنامج** في عام 2024 خطة استثمارية مدتها خمس سنوات تهدف إلى زيادة المساهمات من تبرعات الأفراد.[8] واقتُرحت الشريحة الثالثة من هذه الخطة كجزء من خطة الإدارة هذه، مع تخصيص مبلغ 20 مليون دولار أمريكي من المتوقع أن يؤدي إلى زيادة بنسبة 20 في المائة في المساهمات من المتبرعين الأفراد في عام 2027. ومع استمرار الاستثمار، الذي بدأ بالشريحتين الأولى والثانية البالغ كل منهما 20 مليون دولار أمريكي في عامي 2025 و2026، يمكن أن يصل إجمالي الإيرادات من الأفراد إلى 1.3 مليار دولار أمريكي خلال فترة الاستثمار حتى عام 2030. وسيمضي **البرنامج** قدما في تعميق عمله مع الجهات الخيرية العالمية والأفراد "أصحاب الأرصدة المالية الضخمة"، وبناء شراكات طويلة الأجل بما يتماشى مع مهمته.

[8] ترد تفاصيل إضافية بشأن أداء الاستثمارات التي تم صرفها سابقا في ما يتعلق بتبرعات الأفراد في الملحق الرابع.

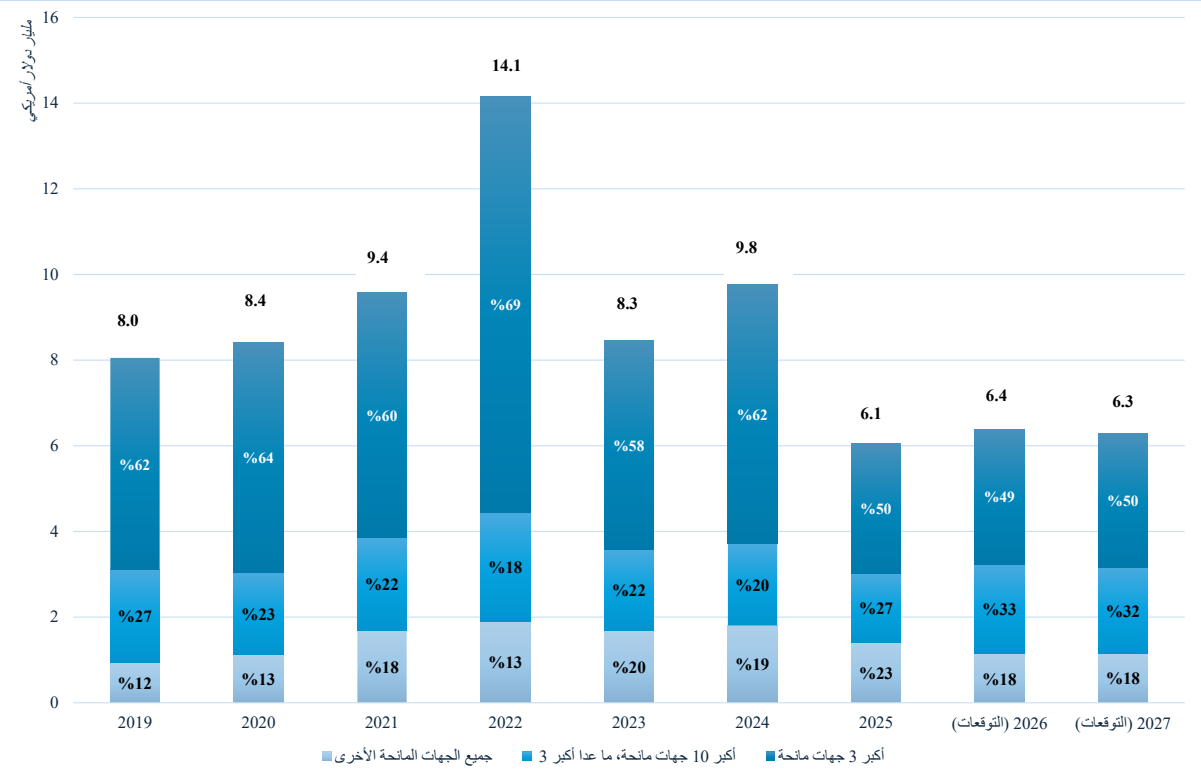
35- وسيواصل **البرنامج** أيضا توسيع نطاق مشاركته في آليات التمويل المبتكر. ويتيح التمويل المناخي، والتمويل المختلط، وتحويل الديون، والاستثمار المؤثر،[9] والأدوات الناشئة الأخرى، فرصا لإتاحة مصادر جديدة لرأس المال ودعم الاستثمارات التي تتناول الأسباب الهيكلية لانعدام الأمن الغذائي.

الابتكار كعامل تمكين للتمويل والشراكات

36- يُمكّن الابتكار **البرنامج**، بشكل متزايد، من تعزيز قاعدته التمويلية. ومع تطور نماذج التمويل وتركيز الشركاء بشكل متزايد على الكفاءة والحصائل والقيمة مقابل المال، يوفر الابتكار **للبرنامج** وسائل جديدة لتعبئة الموارد، وتحسين الأداء التشغيلي، وإثبات نتائج قابلة للقياس. ومن خلال الاستثمار في التكنولوجيا والبيانات وأساليب العمل المبتكرة ونماذج التنفيذ الجديدة، يعزز **البرنامج** قدرته على الاستجابة لتوقعات الشركاء المتغيرة، وزيادة فعالية برامجه وعملياته في الوقت نفسه.

37- وبما يتسق مع استراتيجية الابتكار في **البرنامج**، سيواصل الابتكار دعم تعبئة الموارد وإقامة الشراكات من خلال تمكين أشكال جديدة من التعاون مع الحكومات والمؤسسات المالية الدولية والجهات الفاعلة في القطاع الخاص والشركاء من المؤسسات الخيرية. وستسهم التطورات في مجال الذكاء الاصطناعي والإمكانيات الرقمية واتخاذ القرارات القائمة على البيانات في تحسين فهم **البرنامج** لشركائه، وتحديد فرص التمويل الناشئة، ودعم مشاركة أكثر تخصيصا في نظام إيكولوجي للشراكات يتسم بتنوع متزايد. وفي الوقت نفسه، سيساعد الابتكار **البرنامج** على التحقق من صحة نُهج التمويل الجديدة وتوسيع نطاقها، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتوليد أدلة على الأثر، مما يعزز قدرة المنظمة على حماية الشراكات القائمة، وتنويع قاعدة تمويلها، وجذب مصادر دعم استراتيجية.

الشكل ثانيا- 2: توزيع المساهمات المقدمة إلى البرنامج، بحسب مجموعة الجهات المانحة (المؤكدة والمتوقعة)*



* المساهمات المؤكدة لعام 2025 والبالغة 6.5 مليار دولار أمريكي معاد بيانها وفقا لإيرادات المساهمات الفعلية البالغة 6.1 مليار دولار أمريكي بعد التعديلات المحاسبية، وبما يتواءم مع الكشوف المالية لعام 2025.

[9] يشير مصطلح "الاستثمار المؤثر" إلى الاستثمارات التي تتم بهدف تحقيق حصائل اجتماعية أو بيئية إيجابية محددة.

3-2 مرونة التمويل وإمكانية التنبؤ به

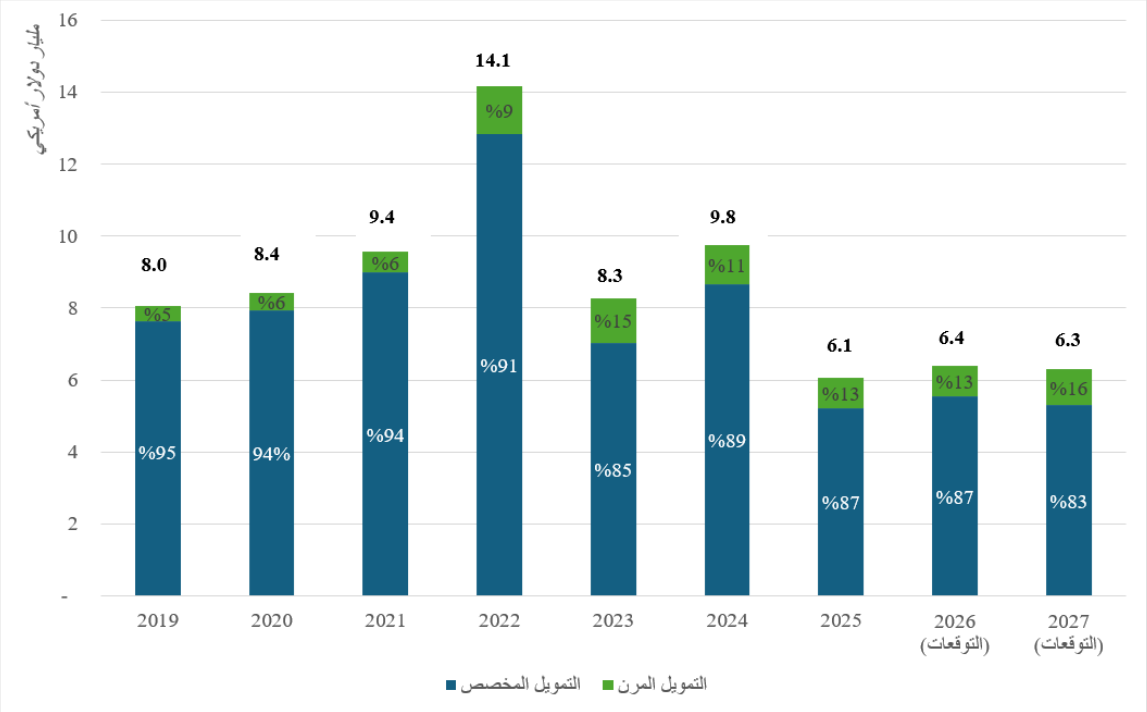
38- لا يزال التمويل المرن يزوّد **البرنامج** بإمكانيات تشغيلية، مما يمكّن المنظمة من الاستجابة بسرعة للأزمات الناشئة، وإعطاء الأولوية للاحتياجات الأكثر إلحاحا، والحفاظ على خطوط سلاسل الإمداد الحيوية أثناء تعبئة المساهمات المخصصة. وفي عام 2025، انخفضت المساهمات المرنة إلى 850 مليون دولار أمريكي، مقارنة بمبلغ 1.1 مليار دولار أمريكي في عام 2024، مما حدّ من قدرة **البرنامج** على العمل مبكرا واستيعاب الصدمات في الأزمات المتعددة المتزامنة. وعلى الرغم من هذا الانخفاض بالقيمة المطلقة، ارتفعت نسبة التمويل المرن من 11 في المائة إلى 13 في المائة من إجمالي المساهمات، مما يؤكد أهميته المتزايدة في بيئة تمويل متزايدة التقييد. وبالنسبة لعام 2027، تشير توقعات **البرنامج** إلى أن إجمالي التمويل المرن سيبلغ حوالي مليار دولار أمريكي، وهو ما يمثل 16 في المائة من إجمالي المساهمات المتوقعة البالغة 6.3 مليار دولار أمريكي وفقا لأحدث التوقعات العالمية؛ ويتألف هذا المبلغ من 433 مليون دولار أمريكي كتمويل غير مخصص على الإطلاق، و40 مليون دولار أمريكي كمساهمات مباشرة في حساب الاستجابة العاجلة، و525 مليون دولار أمريكي كمساهمات مخصصة بشروط ميسرة.

39- وفي عام 2025، خصص **البرنامج** تمويلا مرنا لعمليات في 78 بلدا، بالمقارنة مع 85 بلدا في عام 2024، مما يبيّن الحاجة إلى تركيز الموارد الشحيحة على العمليات ذات الأولوية القصوى. كما أثر انخفاض التمويل على الخدمات المشتركة، حيث عطّلت الخطوط الجوية الإنسانية للأمم المتحدة أساطيلها في العمليات التي تعاني من نقص التمويل، كما هو الحال في مالي، مما قلل من قدرتها على تيسير وصول المساعدات الإنسانية إلى المجتمع الأوسع.

40- وفي الوقت نفسه، برزت اتجاهات إيجابية: فقد ظلت مساهمات القطاع الخاص في التمويل المرن مستقرة، ولأول مرة منذ عام 2022، تجاوزت المساهمات غير المخصصة على الإطلاق التمويل المخصص بشروط ميسرة. وحتى مع انخفاض مستوياته، ظل التمويل المرن عنصرا لا غنى عنه، حيث دعم الاستجابة لمخاطر المجاعة في السودان، وساهم في حماية قنوات التغذية في إثيوبيا، واستدامة المساعدات في أفغانستان، ومكّن من الاستجابة السريعة للأعاصير في منطقة البحر الكاريبي.

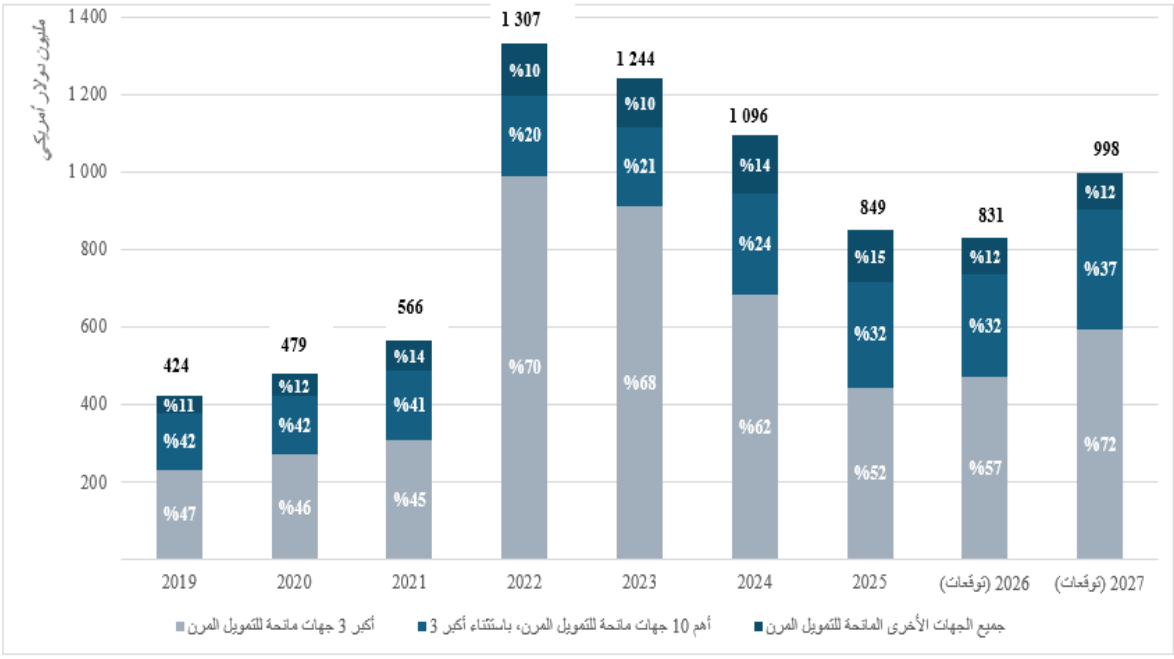
41- كما أن التمويل القابل للتنبؤ ليس أقل أهمية. فالتمويل القابل للتنبؤ يدعم التحول من الاستجابات القصيرة الأجل إلى الاستثمارات الأطول أجلا في تعزيز القدرة على الصمود والاستعداد والحلول الوطنية القيادة. ومع سعي الشركاء المتزايد إلى تحقيق أثر مستدام، سيؤدي التمويل القابل للتنبؤ دورا مهما في تمكين وضع برامج أكثر استراتيجية وفعالية.

الشكل ثانيا-3-1: التمويل المرن والمخصص كنسبة مئوية من إجمالي المساهمات، 2019-2027 (المؤكد والمتوقع)*



* المساهمات المؤكدة لعام 2025 والبالغة 6.5 مليار دولار أمريكي معاد بيانها وفقا لإيرادات المساهمات الفعلية البالغة 6.1 مليار دولار أمريكي بعد التعديلات المحاسبية، وبما يتواءم مع الكشوف المالية لعام 2025. ويتواءم التوزيع بين التمويل المخصص والتمويل المرن مع المساهمات المؤكدة لعام 2025.

الشكل ثانيا-3-2: التمويل المرن والمخصص، بحسب الجهات المانحة المساهمة بالتمويل المرن، 2019-2027 (المؤكد والمتوقع)

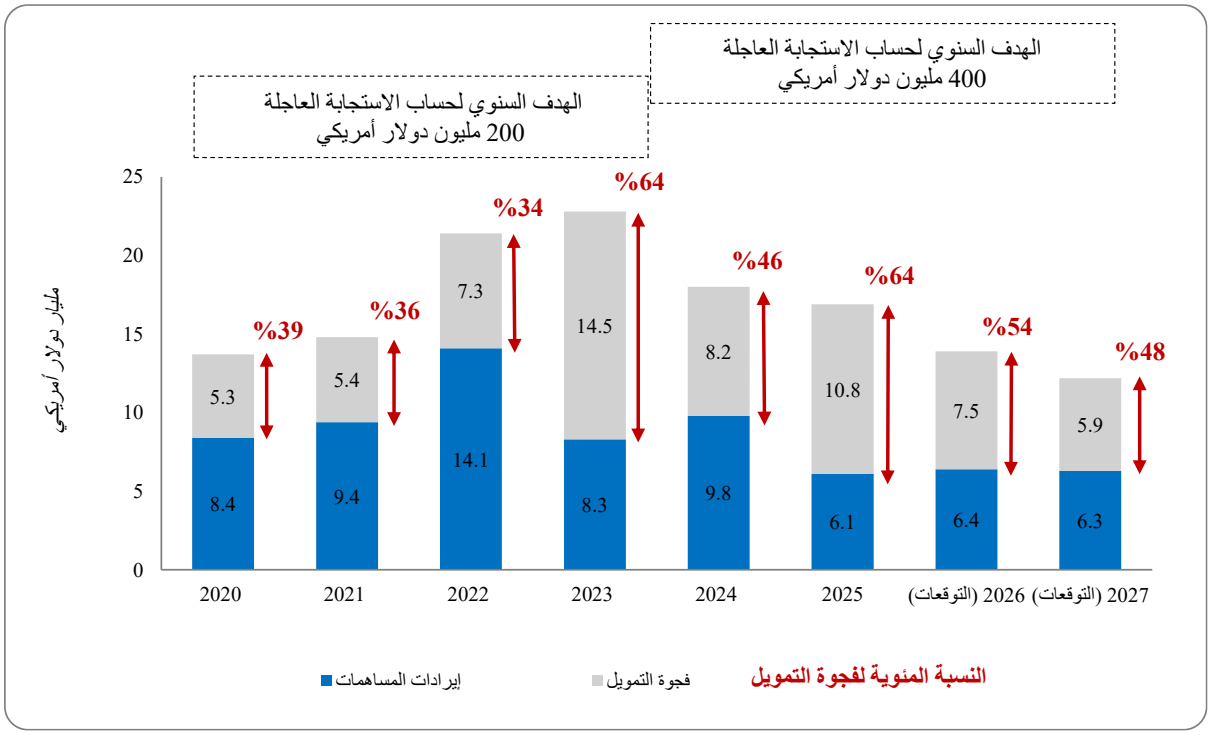


4-2 هدف تدبير موارد حساب الاستجابة العاجلة

42- يُعدّ حساب الاستجابة العاجلة آلية التمويل السريعة المتاحة بمثابة "ملاذ أخير" في **البرنامج**، حيث يُمكّن من صرف الأموال في غضون 72 ساعة لدعم الإجراءات العاجلة التي تنقذ الأرواح عند وقوع الأزمة. وكصندوق تمويل جماعي مرن وغير مخصص ومتجدد، يسمح حساب الاستجابة العاجلة **للبرنامج** بتحديد أولويات الاحتياجات العاجلة قبل إغلاق نوافذ الاستجابة الحرجة، والاستثمار في إجراءات الاستعداد لحالات الطوارئ التي تخفف آثار الأزمات الوشيكة عندما لا يتوفر تمويل بديل مجد. ويعتمد تجديد الموارد على المساهمات المباشرة من الجهات المانحة، وسداد المبالغ من العمليات المؤهلة عند تأكيد المساهمات، والتحويلات من الاحتياطيات - رهنا بموافقة المجلس. وتضمن هذه الآلية المتجددة السيولة في حالات الطوارئ، كما تضمن أن تُكمل موارد حساب الاستجابة العاجلة، لا أن تحل محل المساهمات المباشرة، والتمويل من الصندوق المركزي للاستجابة لحالات الطوارئ ومصادر تمويل الأنشطة الإنسانية الأخرى.

43- واعتبارا من 30 يونيو/حزيران 2026، كان **البرنامج** قد خصص 123 مليون دولار أمريكي من حساب الاستجابة العاجلة لدعم العمليات في 18 بلدا. ويقيد تزايد انعدام الأمن الغذائي العالمي الذي يتفاقم بسبب الكوارث الطبيعية وانخفاض المساهمات، قدرة المكاتب القطرية على تمويل الاستجابات لحالات الطوارئ، ومن المتوقع أن يضع المزيد من الطلبات على حساب الاستجابة العاجلة في عام 2027. وقد اتسعت فجوة التمويل بين المتطلبات التشغيلية والمساهمات العالمية المتوقعة إلى 64 في المائة في عام 2025، ومن المتوقع أن تنخفض إلى 54 في المائة في عام 2026 و48 في المائة في عام 2027، وهو مستوى لا يزال مرتفعا (انظر الشكل ثانيا-4).

الشكل ثانيا-4: المتطلبات التشغيلية والمساهمات المتوقعة، 2020-2027 (*دولار أمريكي*)*



* الأرقام الخاصة بعامي 2026 و2027 هي توقعات تستند إلى التوقعات العالمية في يونيو/حزيران 2026.

44- وبموجب المادة 4-3 من النظام المالي، يحدد المجلس مستوى مستهدفا لحساب الاستجابة العاجلة لكل فترة مالية؛ ومنذ عام 2023، حُدد هذا المستوى بمبلغ 400 مليون دولار أمريكي. ولا يمثل الهدف السنوي لحساب الاستجابة العاجلة التزاما من الدول الأعضاء، ولكنه يُعدّ كإشارة لتعبئة الموارد. ومن الناحية المثلى، ينبغي الحفاظ على المستوى المستهدف من خلال المساهمات المباشرة من الجهات المانحة وسداد السلف المقدمة للعمليات أو الأنشطة ذات الصلة. وفي حال انخفض رصيد حساب الاستجابة العاجلة ما دون الحد الأدنى البالغ 85 مليون دولار أمريكي، وهو متوسط تكاليف احتياجات مليوني شخص لمدة ثلاثة أشهر، سيوجه **البرنامج** نداء خاصا إلى الجهات المانحة.

45- ويعد حساب الاستجابة العاجلة مكوّنا لا غنى عنه في الدور الذي يضطلع به **البرنامج** في الخطوط الأمامية للاستجابة الأولية للأزمات المتعددة، كما ييسر الالتزام بالمبادئ الرئيسية المتمثلة بحسن التوقيت، والقدرة على التنبؤ، والمرونة. ومع استمرار الطلب المرتفع على **البرنامج** للجوء إلى العمل الاستباقي استعدادا للأنشطة المنقذة للأرواح، تسعى الأمانة للحصول على موافقة المجلس على الإبقاء على مستوى التمويل المستهدف لحساب الاستجابة العاجلة عند 400 مليون دولار أمريكي في عام 2027. وسيُمكّن تحقيق هذا الهدف في جمع الأموال **البرنامج** من مواصلة تلبية الاحتياجات المتزايدة على أرض الواقع بشكل حاسم.

القسم الثالث: السياق البرامجي

1-3 المتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ المؤقتة لعام 2027

لمحة عامة

46- كما هو موضح في القسم الأول، لا تزال الاحتياجات الإنسانية مرتفعة باستمرار في عام 2026، مدفوعة بالآثار المجتمعة للنزاعات الممتدة، والهشاشة الاقتصادية، والصدمات، والنزوح. ومن المتوقع أن تستمر تقلبات أسعار النفط والقيود التشغيلية في عام 2027، مع ما يترتب على ذلك من آثار مزمنة على توافر الأغذية والقدرة على تحمل تكاليفها، وتكاليف العمليات **للبرنامج**. وقد أضاف تفشي وباء الإيبولا طبقة أخرى من التعقيد التشغيلي، مما استلزم تفعيل مرحلة الطوارئ في إطار التركيز المؤسسي لتمكين تقديم دعم منسق ومبسط للمكاتب القطرية المتضررة من أجل الاستجابة في جمهورية الكونغو الديمقراطية، وأوغندا، وعمليات الاستعداد المتقدمة في بوروندي ورواندا وجنوب السودان. ومن المتوقع أن تؤدي ظاهرة النينيو الناشئة إلى تفاقم انعدام الأمن الغذائي في المناطق المعرضة لمواطن الضعف من خلال زيادة حالات الجفاف والفيضانات وتعطيل الإنتاج الزراعي وسبل كسب العيش.

47- وفي الوقت نفسه، تتسم بيئة التمويل العالمية لعام 2027 بالقيود وعدم التكافؤ في التوزيع بين الجهات المانحة. وفي هذه البيئة، يجب أن يواصل **البرنامج** إعطاء الأولوية لمساعدة الأشخاص الذين يواجهون أشد حالات انعدام الأمن الغذائي، مع إدارة التحديات المتزايدة التعقيد التي تؤثر على العمليات والأمن والوصول.

48- وتقدر المتطلبات التشغيلية المتوقعة **للبرنامج** لعام 2027 بنحو 12.2 مليار دولار أمريكي. وكما هو موضح في الشكل ثالثا-1، يمثل ذلك انخفاضا بنسبة 7 في المائة مقارنة بعام 2026، واستمرارا للاتجاه نحو الانخفاض في أعقاب تطبيق مبادئ المعايرة.[10] وبموجب هذه المبادئ، يكيف **البرنامج** برنامجه القائم على الاحتياجات وفقا لتوقعات الموارد والقدرة التشغيلية والقيود السياقية. وفي حال توفر التمويل الكامل للمتطلبات التشغيلية لعام 2027 فستُمكّن **البرنامج** من مساعدة ما يقرب من 91 مليون مستفيد في جميع عملياته العالمية. ويحافظ **البرنامج** على حضور تشغيلي في 83 مكتبا قطريا حول العالم بعد إغلاق مكاتبه القطرية في تونس في نهاية عام 2025، وفي جمهورية كوريا الديمقراطية الشعبية، وجمهورية مولدوفا في عام 2026، بما يتماشى مع حصائل عملية استعراض البصمة.

49- وفي بيئة التمويل المقيدة، تقدر ميزانية خطة التنفيذ المؤقتة **للبرنامج** لعام 2027 بنحو 7.6 مليار دولار أمريكي. وتظهر الخطة ترتيب أولويات المتطلبات التشغيلية بما يتماشى مع توافر الموارد المتوقعة، وتوجيه المساعدات إلى الأشخاص الذين يواجهون أشد حالات انعدام الأمن الغذائي، والتدخلات التي لها أكبر أثر في الحد من الاحتياجات الإنسانية. وبموجب هذه الخطة، تشير تقديرات **البرنامج** إلى أنه سيتمكن من الوصول إلى حوالي 80 مليون مستفيد في عام 2027.

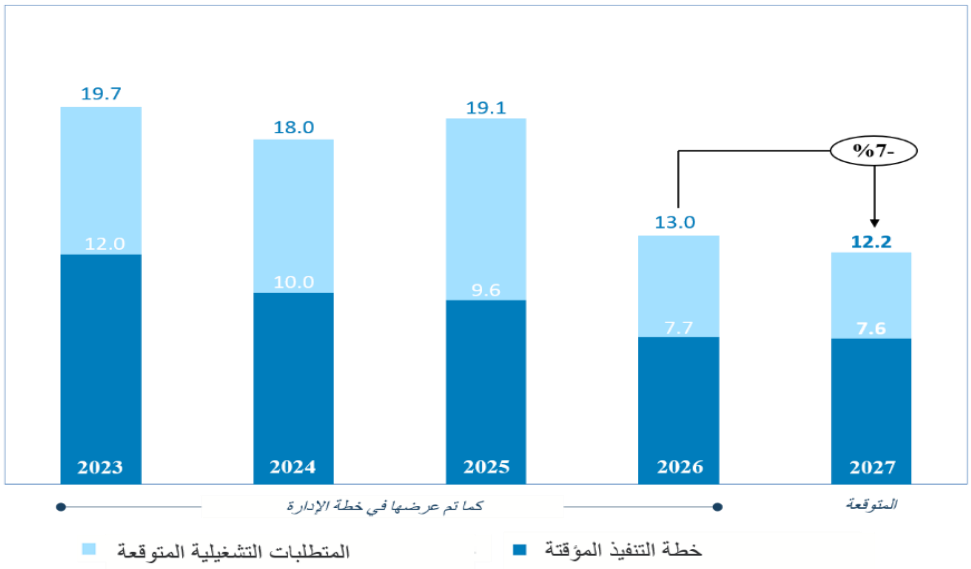
50- وتسلط الفجوة البالغة 4.6 مليار دولار أمريكي بين المتطلبات التشغيلية المتوقعة البالغة 12.2 مليار دولار أمريكي وخطة التنفيذ المؤقتة البالغة 7.6 مليار دولار أمريكي، الضوء على ضرورة أن يواصل **البرنامج** تعزيز شراكاته، وجهوده في تعبئة الموارد، وتحديد الأولويات في جميع أبعاد المساعدة، بما في ذلك نطاق الاستجابة ومدتها، وحجم التحويلات المقدمة أو قيمتها. ولتخفيف أثر محدودية الموارد على الأشخاص المتضررين، سيواصل **البرنامج** تطبيق المفاضلات المنضبطة في برامجه مع تعزيز شراكاته في الوقت نفسه. وعلى الرغم من ذلك، وفي ظل بيئة تتسم باحتياجات إنسانية لا تعرف هوادة، فإن انخفاض عدد المستفيدين المقررين يعني استبعاد الأشخاص الأكثر عرضة لمواطن الضعف من مساعدات **البرنامج**.

51- وتعد دورة التخطيط لعام 2027 الدورة الأولى التي تتواءم تماما مع الخطة الاستراتيجية الجديدة **للبرنامج** وإطار نتائجه المؤسسي للفترة 2026-2029، بما يعزز التركيز على الحصائل، وتحديد الأولويات، والكفاءة من خلال الاهتمام بالجودة أكثر من الكمية، والحد من الاعتماد على الدعم المتكرر للأشخاص والبلدان، مع الاستفادة من الشراكات لزيادة الكفاءة والأثر.

[10] تدعم المبادئ التوجيهية بشأن المعايرة التي استحدثها **البرنامج** في الربع الأخير من عام 2024، المكاتب القطرية في صياغة خطط استراتيجية قطرية مركزة، وإعداد احتياجات الحافظة القطرية وميزانياتها بشكل واقعي. تم وضع الاحتياجات التشغيلية المتوقعة لعام 2027 الواردة فيما بعد وفقا لهذه المبادئ التوجيهية. انظر الإطار 3-1 من خطة **البرنامج** للإدارة (2025-2027) لمزيد من المعلومات.

وقد أعيدت مواءمة جميع الخطط الاستراتيجية القطرية الجارية[11] مع إطار النتائج المؤسسية الجديد، في حين صُممت الخطط الاستراتيجية القطرية الجديدة المقدمة للموافقة عليها وفقا لإطار محدث، بما يضمن الاتساق في هياكل النتائج والإبلاغ.

الشكل ثالثا-1: المتطلبات التشغيلية المتوقعة وخطة التنفيذ المؤقتة، 2023-2027 *(مليار دولار أمريكي)*



المتطلبات التشغيلية المتوقعة لعام 2027

52- تمثل المتطلبات التشغيلية المتوقعة التمويل المقدر اللازم لتنفيذ جميع عمليات **البرنامج** المقررة. وتشمل هذه المتطلبات تكاليف التحويلات، وتكاليف التنفيذ، وتكاليف الدعم المباشرة، وتكاليف الدعم غير المباشرة، وتستند إلى ميزانيات البرامج الموافق عليها والمتوقعة. وتسترشد التقديرات بالخطط الاستراتيجية القطرية، التي تمت معايرتها بما يتماشى مع آفاق التمويل.

53- ومن المتوقع أن ينخفض إجمالي المتطلبات لعام 2027 بنسبة 7 في المائة (أكثر من 800 مليون دولار أمريكي) مقارنة بعام 2026. ولا يعزى هذا الانخفاض إلى تحسن أوضاع الأمن الغذائي، بل إلى انخفاض متوقع في التمويل، وتحديات تشغيلية، واستمرار القيود على الوصول إلى المساعدات في بلدان مثل السودان وأوكرانيا واليمن، حيث يعمل **البرنامج** وشركاؤه المتعاونون في بيئات معقدة وغير آمنة. ومن خلال التخطيط الصارم، والاستهداف، وتحديد الأولويات، سيسعى **البرنامج** إلى تحقيق أقصى أثر للموارد المتاحة وضمان وصول المساعدات إلى الأشخاص الأكثر احتياجا، ولا سيما أولئك الذين يواجهون انعداما حادا في الأمن الغذائي.

54- ويستجيب **البرنامج** لبعض من أكثر الأزمات الإنسانية تعقيدا في العالم، حيث يقدم مساعدات منقذة للأرواح في سياقات شديدة التقلب. ويعتزم **البرنامج** تخصيص ما يقرب من 60 في المائة من متطلباته التشغيلية لعام 2027، أي 7 مليارات دولار أمريكي، لأكبر عشر عمليات قطرية **للبرنامج** (الشكل ثالثا-2). ومن بين هذه العمليات، تبرز العمليات في دولة فلسطين، والسودان، وأفغانستان، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وجنوب السودان حيث تشكل مجتمعة 37 في المائة من إجمالي المتطلبات.

55- ويقدم **البرنامج** مساعدات غذائية وقائمة على النقد واسعة النطاق في دولة فلسطين - وهي أكبر عملياته - بمتطلبات تشغيلية متوقعة تبلغ 1.2 مليار دولار أمريكي، حيث يوفر مساعدات غذائية منقذة للأرواح لفائدة الأشخاص الأكثر عرضة لمواطن الضعف.

[11] كانت هذه عملية تقنية تم من خلالها مواءمة خطوط الرؤية للخطط الاستراتيجية القطرية مع إطار النتائج المؤسسية الجديد، ومقارنة الحصائل القائمة مع الحصائل الاستراتيجية الجديدة بحيث يمكن وصف النتائج في ضوء الخطة الاستراتيجية الجديدة. لم تطرأ أي تغييرات على الحصائل أو النواتج أو الأنشطة أو أي عناصر أخرى من الخطط الاستراتيجية القطرية الموافق عليها.

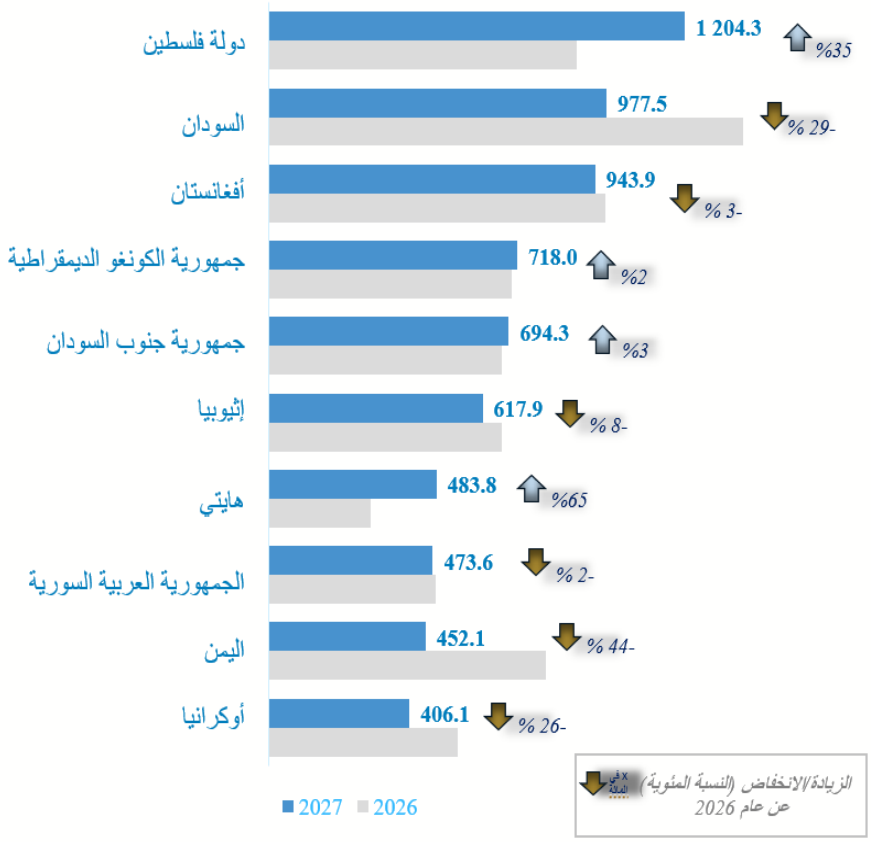
56- وتواجه العمليات في السودان قيودا شديدة نتيجة تصاعد النزاع، والقيود على وصول المساعدات الإنسانية، وانقطاع الإمدادات، وتفاقم انعدام الأمن الغذائي، واختلالات السوق، والنقص الحاد في التمويل، مما يجبر على تحديد الأولويات ويقلل مدى وصول **البرنامج**، على الرغم من الاحتياجات المتزايدة بسرعة. وتبلغ المتطلبات التشغيلية المتوقعة للسودان في عام 2027 ما مقداره 978 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل انخفاضا بنسبة 29 في المائة عن عام 2026، ويعبر عن نية **البرنامج** مواءمة برامجه مع الموارد المتوقعة والواقع التشغيلي.

57- ولا تزال أفغانستان تعاني من واحدة من أشد الأزمات الإنسانية في العالم، مع متطلبات تشغيلية متوقعة تبلغ 944 مليون دولار أمريكي، حيث أدت سنوات من التدهور الاقتصادي، وعودة أعداد كبيرة من النازحين، والزلازل المتكررة، والجفاف المستمر إلى مستويات قياسية من الجوع وسوء التغذية. ولا يزال نقص التمويل والقيود على الإمدادات تحد من العمليات، مما يترك احتياجات إنسانية كبيرة غير ملباة.

58- وفي جمهورية الكونغو الديمقراطية، تتفاقم الأزمة في سياقات هشة تعاني أصلا من النزاعات والنزوح وارتفاع مستويات انعدام الأمن الغذائي، مما يزيد مخاطر اتساع نطاق الأزمة الإنسانية. وتبلغ المتطلبات التشغيلية المتوقعة لعام 2027 718 مليون دولار أمريكي، وهي أعلى بقليل من متطلبات عام 2026، ومن المتوقع أن تزداد لتلبية الاحتياجات الإضافية الناجمة عن تفشي وباء الإيبولا.

59- وفي جنوب السودان، حيث تبلغ المتطلبات التشغيلية المتوقعة 694 مليون دولار أمريكي، يعمل **البرنامج** على إنقاذ الأرواح وبناء القدرة على الصمود من خلال المساعدات الغذائية والتغذوية والمساعدات القائمة على النقد، إلا أن تصاعد النزاعات والنزوح والصدمات المناخية وفجوات التمويل لا تزال تفاقم الجوع الحاد وتقيد العمليات الإنسانية.

الشكل ثالثا-2: المتطلبات التشغيلية المتوقعة لعام 2027 والتغييرات عن عام 2026، أكبر عشر عمليات قطرية



خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2027

60- تحدد خطة التنفيذ المؤقتة لجميع عمليات **البرنامج** كيف يعتزم **البرنامج** تحديد أولويات استخدام موارده المحدودة لمساعدة المستفيدين الأشد احتياجا، مع أخذ التحديات التشغيلية وقيود الموارد في الاعتبار.

61- وتتضمن خطة التنفيذ المؤقتة، التي تقدر بنحو 7.6 مليار دولار أمريكي، توقعات المساهمة العالمية لعام 2027 البالغة 6.3 مليار دولار أمريكي، وصافي الرصيد المُرحّل المقدر بنحو 1.15 مليار دولار أمريكي، والإيرادات المتوقعة البالغة 150 مليون دولار أمريكي من تقديم خدمات **البرنامج** عند الطلب. وفي حال انخفاض المساهمات عن المستويات المتوقعة، قد يحتاج **البرنامج** إلى إعادة ترتيب أولويات المساعدة، مع ما يترتب على ذلك من تداعيات محتملة على عدد المستفيدين، أو الحصص الغذائية الموزعة، أو مدة الدعم المقدم.

62- وفي ديسمبر/كانون الأول 2026، ولوضع خطة ذات أولويات أكثر دقة، ستقوم المكاتب القطرية بإعداد خطط تنفيذ سنوية فردية لعام 2027 بناء على توقعات محدثة لتدبير الموارد والسياق التشغيلي.

2-3 رؤى بشأن المتطلبات التشغيلية المتوقعة وخطة التنفيذ المؤقتة

التحليل بحسب مجال التركيز

63- لا تزال الاستجابة للأزمات الأولوية الأساسية **للبرنامج**، حيث تستأثر بمبلغ 8.7 مليار دولار أمريكي، أي 72 في المائة من إجمالي المتطلبات التشغيلية، و5.6 مليار دولار أمريكي، أي 74 في المائة من خطة التنفيذ المؤقتة. وبالمقارنة مع خطة الإدارة لعام 2026، حيث استأثرت الاستجابة للأزمات بنسبة 74 في المائة من كل من المتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ المؤقتة، هناك انخفاض طفيف في المتطلبات لعام 2027. ويواصل **البرنامج** إعطاء الأولوية للمساعدات المنقذة للأرواح والاستعداد لحالات الطوارئ في خطة التنفيذ الخاصة به، على الرغم من تأثير تخفيضات التمويل على مساعداته الغذائية في حالات الطوارئ. ويساعد هذا التحديد للأولويات على ضمان توجيه الموارد المحدودة نحو المناطق الأكثر إثارة للقلق، بما في ذلك دولة فلسطين والسودان وأفغانستان وجمهورية الكونغو الديمقراطية وجنوب السودان.

64- ويستأثر بناء القدرة على الصمود بمبلغ 2.9 مليار دولار أمريكي، أي 24 في المائة من إجمالي المتطلبات التشغيلية، و1.6 مليار دولار أمريكي، أي 22 في المائة من خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2027. وقد صممت هذه الأنشطة للحد من الاحتياجات الإنسانية الطويلة الأجل، ويتم تنفيذها بفعالية أكبر من خلال اتفاقات تمويل متعددة السنوات، ولا سيما في ظل بيئة التمويل المقيدة في الوقت الحالي. وفي منطقة شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي، سيوسع **البرنامج** نطاق برامجه التي تركز على بناء القدرة على الصمود، ويواصل تقديم استجابته في حالات الطوارئ. وفي السودان، سيساعد التمويل المتعدد السنوات في دعم بناء القدرة على الصمود من خلال استعادة الأصول المجتمعية وتعزيز الحصول على الخدمات الأساسية، إلى جانب برامج الوجبات المدرسية وشبكات الأمان.

65- ومن المتوقع أن ينفذ 37 مكتبا قطريا أنشطة تعالج الأسباب الجذرية لانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية المزمنين في عام 2027، بمتطلبات تشغيلية متوقعة قدرها 469 مليون دولار أمريكي، وخطة تنفيذ مؤقتة قدرها 321 مليون دولار أمريكي، بما يمثل 4 في المائة من إجمالي كل منهما. ومن المتوقع أن تستحوذ كل من باكستان وهندوراس على أكبر حصة من هذه الأنشطة، حيث تمثلان معا ثلث خطة التنفيذ المؤقتة. وفي باكستان، سيدعم **البرنامج** توزيع المكملات التغذوية من خلال برنامج الوقاية من التقزم. وسيواصل المكتب القطري في هندوراس دعم البرنامج الوطني للوجبات المدرسية الذي تقوده الحكومة، بما في ذلك في المناطق النائية والمناطق التي يصعب الوصول إليها، حيث تشكل الوجبات المدرسية أداة أساسية للحماية الاجتماعية.

الجدول ثالثا-1: المتطلبات التشغيلية المتوقعة وخطة التنفيذ المؤقتة بحسب مجال التركيز، 2027				
مجال التركيز	المتطلبات التشغيلية المتوقعة		خطة التنفيذ المؤقتة	
	(مليون دولار أمريكي)	*(النسبة المئوية)*	*(مليون دولار أمريكي)*	*(النسبة المئوية)*
الاستجابة للأزمات	8 746	72	5 649	74
بناء القدرة على الصمود	2 937	24	1 630	22
الأسباب الجذرية	469	4	321	4
المجموع	**12 152**	**100**	**7 600**	**100**

التحليل بحسب الحصيلة الاستراتيجية

66- تنص الخطة الاستراتيجية **للبرنامج** للفترة 2026-2029 على ثلاث حصائل مركزة ومحددة الأولويات ومتكاملة، كما هو موضح أدناه. وتحدد الحصائل الاستراتيجية التأثيرات المتوسطة الأجل التي ستسهم في تحقيق الآثار المتعددة الوكالات على المستويين العالمي والوطني:

1) *الحصيلة الاستراتيجية 1 - فعالية الاستعداد والاستجابة لحالات الطوارئ* - تهدف إلى تلبية الاحتياجات العاجلة للأشخاص في سياقات الأزمات. وهذه الحصيلة، التي تشكل 67 في المائة من المتطلبات التشغيلية و69 في المائة من خطة التنفيذ المؤقتة، تمثل التركيز الأولي لعمليات **البرنامج** في عام 2027. ومن المقرر تخصيص ما يقرب من ثلاثة أرباع مساعدات **البرنامج** للعمليات في منطقة شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية.

2) *الحصيلة الاستراتيجية 2 - تقليل الاحتياجات وتعزيز القدرة على الصمود في وجه الصدمات* - تركز على بناء الاكتفاء الذاتي للمجتمعات المحلية التي عانت من انعدام الأمن الغذائي الحاد، وتشكل 18 في المائة من المتطلبات التشغيلية المتوقعة و16 في المائة من خطة التنفيذ المؤقتة.

3) *الحصيلة الاستراتيجية 3 - تمكين برامج الحكومات والشركاء* – تعبر عن عمل **البرنامج** في مساعدة الحكومات على بناء أو تعزيز برامج الأمن الغذائي والتغذية، وفي تقديم الخدمات إلى الشركاء. وتشكل 15 في المائة من كل من المتطلبات التشغيلية المتوقعة وخطة التنفيذ المؤقتة.

الجدول ثالثا-2: المتطلبات التشغيلية المتوقعة وخطة التنفيذ المؤقتة بحسب الحصيلة الاستراتيجية، 2027				
الحصيلة الاستراتيجية	المتطلبات التشغيلية المتوقعة		خطة التنفيذ المؤقتة	
	(مليون دولار أمريكي)	*(النسبة المئوية)*	*(مليون دولار أمريكي)*	*(النسبة المئوية)*
1- فعالية الاستعداد والاستجابة لحالات الطوارئ	8 194	67	5 229	69
2- تقليل الاحتياجات وتعزيز القدرة على الصمود في وجه الصدمات	2 185	18	1 239	16
3- تمكين برامج الحكومات والشركاء	1 773	15	1 132	15
المجموع	**12 152**	**100**	**7 600**	**100**

ترد تفاصيل إضافية عن الخطط البرامجية بموجب الحصائل الاستراتيجية **للبرنامج** في الملحق السابع.

التحليل بحسب فئة التكاليف وطرائق التحويل

67- يعرض الجدول ثالثا-3 طرائق التحويل الأربع في **البرنامج** والتكاليف المرتبطة بكل منها.

الجدول ثالثا-3: المتطلبات التشغيلية المتوقعة وخطة التنفيذ المؤقتة بحسب طريقة التحويل، 2027

فئة التكاليف		المتطلبات التشغيلية المتوقعة		خطة التنفيذ المؤقتة	
		(مليون دولار أمريكي)	*(النسبة المئوية)*	*(مليون دولار أمريكي)*	*(النسبة المئوية)*
التحويلات (قيمة التحويلات وتكاليف التحويلات)	الأغذية	3 967	40	2 380	40
	التحويلات القائمة على النقد وقسائم السلع	4 477	45	2 719	44
	تعزيز القدرات	934	9	643	10
	تقديم الخدمات	556	6	388	6
إجمالي تكاليف التحويلات		**9 934**	**100**	**6 130**	**100**
تكاليف التنفيذ		892		560	
إجمالي التكاليف التشغيلية المباشرة		**10 826**		**6 690**	
تكاليف الدعم المباشرة		594		455	
إجمالي التكاليف المباشرة		**11 420**		**7 145**	
تكاليف الدعم غير المباشرة		732		455	
المجموع		**12 152**		**7 600**	

تكاليف التحويلات

تحويلات الأغذية

68- في عام 2027، ستشكل المساعدات الغذائية العينية 40 في المائة من المتطلبات التشغيلية المتوقعة وخطة التنفيذ المؤقتة، بانخفاض من 46 في المائة من المتطلبات و47 في المائة من الخطة في عام 2026. وستكون منطقة شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي، ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية المنطقتين الرئيسيتين اللتين يقدم فيهما **البرنامج** مساعدات غذائية، حيث ستستحوذان معا على 64 في المائة من المتطلبات التشغيلية المتوقعة وخطة التنفيذ المؤقتة. ولتلبية متطلباته من الأغذية، سيواصل **البرنامج** الاعتماد بشكل كبير على الأسواق المحلية والإقليمية، المتوقع أن تشكل مجتمعة 52 في المائة من إجمالي الكمية المشتراة بالأطنان.

69- ومن المتوقع أن ترزح أسعار الأغذية العالمية تحت ضغوط تصاعدية مستمرة نتيجة القيود على الإمدادات، والظروف الجوية غير المؤاتية، وارتفاع التكاليف. وقد تؤدي التأثيرات المتوقعة لظاهرة النينيو إلى خفض إنتاج الحبوب والحد من توافر السلع الرئيسية، ولا سيما القمح والذرة، في حين أن ارتفاع أسعار الأسمدة والوقود قد يزيد من القيود المفروضة على الإنتاج والمحاصيل. ومن المتوقع أن تظل تكاليف الشحن متقلبة بسبب ظروف السوق واللوائح والمخاطر الجيوسياسية. وعلى الرغم من أن زيادة سعة الشحن قد تخفف بعض الضغط، ستظل أسعار شحن البضائع السائبة والبضائع المتفرقة عرضة لتقلبات الطلب على السلع والاختلالات الإقليمية، مما يعزز الحاجة إلى تخطيط دقيق وتنويع المصادر والمسارات وشركات النقل.

70- ولتخفيف هذه المخاطر وزيادة كفاءة عملياته، سيواصل **البرنامج** في عام 2027 الاستفادة من مرفق الإدارة الشاملة للسلع. وعند الشراء من خلال مرفق الإدارة الشاملة للسلع، تستلم المكاتب القطرية الأغذية بسرعة تفوق سرعة الشراء والتسليم المباشرين بنسبة 70 في المائة؛ وتشير التقديرات إلى أن 10.8 مليون شخص تلقوا حصصهم الغذائية في الوقت المحدد بحلول عام 2025 بفضل تقليل مهل التسليم الذي أتاحته هذه الآلية. ومن خلال توسيع مدى تغطية المرفق في عام 2027، يمكن تعميم هذه الفوائد لتشمل مزيد من البلدان والسلع، مع تركيز **البرنامج** على المشتريات الموسمية للأغذية من الأسواق المحلية والإقليمية من أجل تقليل اعتماده على المشتريات خارج الموسم وإجراءات الاستيراد الأكثر كلفة وأطول زمنا.

71- وفي عام 2027، سيواصل **البرنامج** الاستثمار في حلول التخطيط المبتكر والاستفادة المثلى من سلاسل الإمداد، مثل Scout وPrisma وOptimus وRoute the Meals؛ وقد أتاحت هذه الأدوات تحقيق مكاسب في الكفاءة بقيمة 11.8 مليون دولار أمريكي في عام 2025، ومن المتوقع أن تتضاعف عند تطبيق الأدوات على نطاق عالمي. وفي إطار خطة التحول الرقمي للأعمال، سيزيد **البرنامج** استخدام الذكاء الاصطناعي لتعزيز التنبؤ بالطلب وتخطيط السيناريوهات، وأتمتة العمليات الكثيفة البيانات. واستنادا إلى نشر نظم التتبع والتعقب، ستؤدي زيادة إدماج الحلول الرقمية في عمليات المشتريات والشحن واللوجستيات والتوزيع إلى تحسين وضوح سلاسل الإمداد وإدارة المخزونات والإبلاغ عن التوزيع على مستوى الأسر، مما يعزز كفاءة تحويلات الأغذية وشفافيتها وقابليتها للمراجعة.

التحويلات القائمة على النقد وقسائم السلع

72- تعد التحويلات القائمة على النقد وقسائم السلع أساسية في عمل **البرنامج**. ونظرا لما تتيحه من تعزيز للمرونة وصون كرامة الأشخاص المتضررين، تمثل المساعدات القائمة على النقد الطريقة المفضلة لدى **البرنامج** حيثما يكون أداء الأسواق الوظيفي جيدا وتسمح الظروف بذلك. ويتضح ذلك في الجدول ثالثا-3، حيث تشكل التحويلات القائمة على النقد وقسائم السلع حصصا أكبر من كل من المتطلبات التشغيلية المتوقعة وخطة التنفيذ المؤقتة مقارنة بالسنوات السابقة. ويعد هذا جزءا من اتجاه مستمر، ويؤكد على مرونة **البرنامج** في اختيار طرائق التحويل، ويتماشى مع دعم الجهات المانحة المستمر والدعوة إلى الاستجابات القائمة على النقد.

73- ويتطلب استمرار قيود التمويل، على النحو الذي يتضح في الفجوة بين المتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ المؤقتة، استخداما أكثر استهدافا لهذه الطرائق، وإعطاء المكاتب القطرية الأولوية للطريقة الأنسب والأكثر إحداثا للأثر، مع مراعاة ظروف السوق والوصول والمخاطر التشغيلية.

74- وسيركز **البرنامج** على تحسين الكفاءة وتعزيز التنفيذ من خلال اختيار آليات التنفيذ وحلول الدفع بعناية أكبر، والاستمرار في التحول نحو حلول النقد الرقمي التي تستخدم الحسابات المصرفية للمستفيدين، حيثما أمكن. وسيتم الاهتمام بضمان الوصول إلى نظم التنفيذ من جانب الأشخاص الذين يواجهون حواجز مثل محدودية توصيلية الإنترنت، أو ثغرات في الوثائق الشخصية، أو قيودا على الوصول إلى الخدمات المالية.

75- ومن شأن التقدم المستمر في تعزيز إدارة الهوية والنظم الرقمية أن يعزز الكفاءة والشفافية وقابلية توسيع النطاق، بدعم من تدابير ضمان معززة، بما في ذلك التحقق والمطابقة.

تعزيز القدرات

76- تنفذ برامج تعزيز القدرات في **البرنامج** على مستوى الأسر والمجتمعات المحلية والمؤسسات، لتحسين المعرفة لدى الأشخاص ومهاراتهم وسلوكياتهم، إلى جانب تطوير النظم التنظيمية وتهيئة بيئة السياسات الأوسع. ويتم تنفيذها من خلال تقديم الدعم التقني والاستشاري، ومبادرات التغيير السلوكي والاجتماعي، وتوفير أدوات ومعدات ومنتجات المعرفة.

77- وفي عام 2027، ستستمر تدخلات تعزيز القدرات في التوسع كنسبة من إجمالي تحويلات **البرنامج**، حيث ستشكل 10 في المائة من خطة التنفيذ المؤقتة. ويعبر ذلك عن التزام **البرنامج** بتعزيز الاعتماد على الذات لدى المجتمعات المحلية، ونقل البرامج إلى الجهات الفاعلة الوطنية والمحلية، وتعزيز النظم الوطنية لتمكينها من توسيع نطاق المساعدات الغذائية والتغذوية واستدامتها للأشخاص المحتاجين. وسيدعم هذا الاستثمار في القدرات النظم الوطنية والمحلية والمجتمعات المحلية لتمكينها من تصميم الخدمات وتقديمها واستدامتها باستقلالية أكبر مع مرور الوقت، بما يحد من اعتمادها على المساعدات الخارجية ويُسهم في تحقيق انخفاض طويل الأجل في الجوع.

تقديم الخدمات

78- تدعم خدمات **البرنامج**، المكلف بها وتلك التي يقدمها عند الطلب، قدرة المجتمع الإنساني والإنمائي على الأداء بفعالية، ولا سيما في بيئات العمل المعقدة والشحيحة الموارد. وتشكل الخدمات المكلف بها، والتي يقدمها من خلال الخطوط الجوية الإنسانية للأمم المتحدة ومستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية ومجموعتي اللوجستيات والاتصالات في حالات الطوارئ، 67 في المائة من طريقة تقديم الخدمات في خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2027، حيث تواصل الخطوط الجوية الإنسانية للأمم المتحدة العمل كعمود فقري للنقل في مجال العمل الإنساني إلى المناطق النائية والتي يصعب الوصول إليها. وإلى جانب دوره المكلف به، يتيح **البرنامج** خبرته التشغيلية للحكومات والمؤسسات الإقليمية والشركاء في مجالي العمل الإنساني والتنمية على أساس استرداد التكاليف.

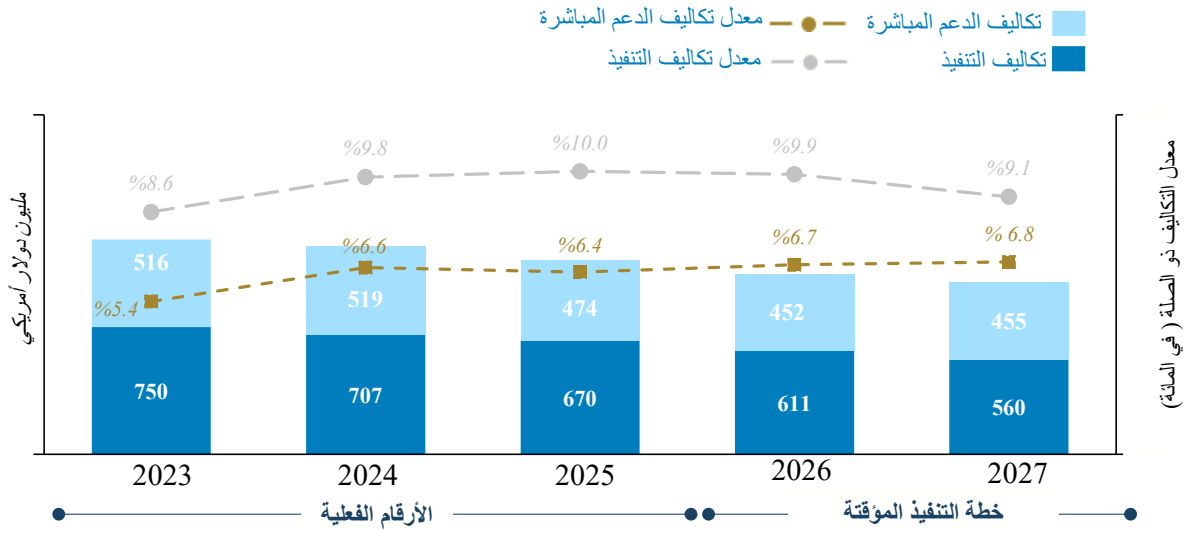
79- ومن المتوقع أن يواصل **البرنامج** تقديم الخدمات عند الطلب في عام 2027، حيث يعتمد أكثر من 40 بلدا على دعم **البرنامج**، مما يوضح الطلب المستدام على قدرة **البرنامج** التشغيلية من الحكومات والشركاء. وتشكل الخدمات المقدمة عند الطلب 33 في المائة من طريقة تقديم الخدمات بموجب خطة التنفيذ المؤقتة.

80- ومن المتوقع أن يزداد الطلب على الخدمات التي يقدمها **البرنامج** في عام 2027 نتيجة لقيود التمويل المستمرة والدفع على نطاق منظومة الأمم المتحدة لتحقيق كفاءة تشغيلية أكبر. ويشمل هذا الدفع مشاركة المنظمة المتوقعة في نهج سلسلة الإمداد المتكاملة لمبادرة الأمم المتحدة 80، حيث تستكشف منظمات أخرى سبلا لترشيد التكاليف عن طريق الاستفادة من النظم والخبرات القائمة - بما في ذلك الخدمات التي يقدمها **البرنامج** عند الطلب - بدلا من الحفاظ على قدرات موازية منفصلة.

تكاليف التنفيذ

81- تغطي تكاليف التنفيذ تكاليف تنفيذ برامج محددة، وتشمل تصميم البرامج، واستهدافها، ورصدها، وتقييمها لضمان جودتها. وتشتمل هذه الفئة على تكاليف الحفاظ على المكاتب الميدانية، وموظفي البرامج، ومعدات البرامج، ضمن غيرها من التكاليف التي يمكن أن تعزى إلى أنشطة فردية وحصائل استراتيجية. وتقدر تكاليف التنفيذ بنحو 560 مليون دولار أمريكي في خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2027، وهو ما يشكل 9.1 في المائة من إجمالي تكاليف التحويلات. وتشكل بعض من أكبر عمليات **البرنامج**، التي تواجه بيئات تشغيلية صعبة - مثل تلك المنفذة في السودان، وجنوب السودان، والصومال، وأفغانستان، وجمهورية الكونغو الديمقراطية - مجتمعة ثلث إجمالي تكاليف التنفيذ. وتضمن التكاليف المتوقعة الحفاظ على قدرة تنفيذ كافية لدعم جودة البرامج والمساءلة على المستوى القطري.

الشكل ثالثا-3: تكاليف التنفيذ وتكاليف الدعم المباشرة، 2023-2027



تكاليف الدعم المباشرة

82- تدار تكاليف الدعم المباشرة على المستوى القطري، وتدعم بشكل مباشر أنشطة متعددة تتعلق بتحويل المساعدات وتنفيذ البرامج.

83- وتقدر تكاليف الدعم المباشرة بمبلغ 455 مليون دولار أمريكي في خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2027، وهو ما يشكل 6.8 في المائة من التكاليف التشغيلية المباشرة، التي تشمل تكاليف التحويلات والتنفيذ. ويجري تحديد معدل تكاليف الدعم المباشرة بناء على حجم العملية، والطرائق المستخدمة، والظروف التشغيلية، والبيئة الاقتصادية المحلية، ويتفاوت بشكل كبير بين البلدان. وفي عام 2027، ستستمر تكاليف الدعم المباشرة في دعم الوظائف التمكينية اللازمة لتنفيذ البرامج بفعالية، بما في ذلك الرقابة والتنسيق والدعم الإداري على المستوى الوطني.

تكاليف الدعم غير المباشرة

84- تشتمل المتطلبات التشغيلية الإجمالية على تكاليف الدعم غير المباشرة المحسوبة باستخدام معدل تكاليف الدعم غير المباشرة الحالي الذي وافق عليه المجلس والبالغ 6.5 في المائة، والذي يُطبق على جميع ميزانيات الخطط الاستراتيجية القطرية بخلاف تلك المتعلقة بتوفير الخدمات عند الطلب. ويصف القسم الرابع من هذه الوثيقة معدل تكاليف الدعم غير المباشرة.

3-3 كثافة المساعدة

85- يخطط **البرنامج** متطلباته التشغيلية بما يضمن تقديم أنسب مساعدة ممكنة للأشخاص الذين يخدمهم. غير أنه نتيجة لاتساع فجوة التمويل، اضطر **البرنامج** إلى خفض عدد المستفيدين الذين يمكنه مساعدتهم، و/أو مدة تقديم المساعدة، و/أو حجم أو قيمة تحويلاته. وهذه القرارات ذات طابع برامجي وتشغيلي في الأساس، ولكنها تؤثر على تكاليف المساعدة المقدمة لكل مستفيد.

86- وستسمح المتطلبات التشغيلية المقررة لعام 2027 **للبرنامج** بتقديم المساعدة إلى حوالي 91 مليون مستفيد. وتستند التكاليف التقديرية لكل مستفيد في خطة التنفيذ المؤقتة إلى افتراضات قرارات تحديد الأولويات التي ستتخذها المكاتب القطرية في ما يتعلق بأعداد المستفيدين الذين يتم الوصول إليهم، ومدة المساعدة، وقيم التحويلات، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وأثرها. وفي ظل هذا السيناريو، من المتوقع أن يقدم **البرنامج** المساعدة إلى حوالي 80 مليون مستفيد، أي أقل مما هو محدد ضمن المتطلبات التشغيلية بنسبة 12 في المائة. ويبين الجدول ثالثا-4 أن متوسط التكاليف السنوية لكل مستفيد في عام 2027 يقدر بنحو 96 دولارا أمريكيا في إطار المتطلبات التشغيلية، و77 دولارا أمريكيا في إطار خطة التنفيذ المؤقتة - أي أقل بنسبة 20 في المائة من التكاليف في إطار المتطلبات التشغيلية نظرا لانخفاض آفاق التمويل.

87- وتقابل هذه الفجوة في التكاليف السنوية لكل مستفيد تعديلات في أحجام الحصص الغذائية وفترات المساعدة للعدد المخفض من المستفيدين الذين تم الوصول إليهم. ويشكل التحويل المكون الرئيسي في التكاليف السنوية لكل مستفيد، ويشمل مجموع القيمة النقدية للمواد الغذائية أو النقد أو الخدمات المقدمة. ومن المتوقع أن تشكل التحويلات في عام 2027 ما نسبته 82 في المائة من إجمالي المتطلبات التشغيلية و81 في المائة من إجمالي خطة التنفيذ المؤقتة.

88- ويمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات عن كثافة المساعدة في الملحق السابع.

الجدول ثالثا-4: المتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ المؤقتة
التكاليف السنوية لكل مستفيد، 2027

المؤشر	المتطلبات التشغيلية المتوقعة	خطة التنفيذ المؤقتة
القيمة بالدولار الأمريكي*	12.2 مليارا	7.6 مليار
المستفيدون المتوقعون**	91 مليونا	80 مليونا
التكاليف السنوية لكل مستفيد**	96 دولارا أمريكيا	77 دولارا أمريكيا

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

** يمثل عدد المستفيدين المتوقعين والتكاليف السنوية لكل مستفيد الواردة هنا في خطة التنفيذ المؤقتة سيناريو تنفيذ يتضمن افتراضات بشأن قرارات تحديد الأولويات التي ستتخذها المكاتب القطرية في ما يتعلق بأعداد المستفيدين الذين يتم الوصول إليهم، ومدة المساعدة، وحجم التحويلات بما سيمكّنها من استخدام مواردها على أمثل وجه.

4-3 الأولويات الشاملة

89- تحدد الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2029 سبع أولويات شاملة تمثل مجالات تركيز رئيسية **للبرنامج**، وهي: التغذية؛ وتمكين النساء والبنات؛ والحماية والمساءلة؛ والاستدامة البيئية؛ والمبادئ الإنسانية ومراعاة ظروف النزاع؛ وإضفاء الطابع المحلي؛ والضمان. وهي تجسد التزام **البرنامج** بجودة البرامج في جميع السياقات التشغيلية، وتهدف إلى تحسين حصائل العمليات من أجل المستفيدين. وتشمل أنشطة النهوض بالأولويات الشاملة في عام 2027 دعم المكاتب القطرية في:

- تعزيز نهج **البرنامج** في مجال التغذية أثناء الأزمات من أجل تحسين استمرارية الرعاية، ولا سيما للنساء والأطفال؛
- توسيع نطاق التحليل المتكامل الشامل أو القائم بذاته، بما في ذلك بشأن المواضيع المتعلقة باحتياجات النساء والبنات والرجال والأولاد - ذوي الإعاقة وغيرهم - وتمكين المرأة، ومراعاة ظروف النزاعات، والحماية، والعنف الجنساني؛
- زيادة استخدام المنصات والأدوات الرقمية لتعزيز الضمان - حلول التتبع والتعقب مثل قوائم التعبئة الرقمية، وبطاقات التخزين الرقمية، وحل إدارة المخزون لدى الشركاء المتعاونين، ومنصة إدارة معلومات المستفيدين والتحويلات وتوزيع المساعدات العينية SCOPE In-Kind والتكامل مع النظم القائمة، ومنصة Partner Connect؛
- إدماج اعتبارات الاستدامة البيئية في تصميم البرامج وتنفيذها، بما في ذلك من خلال التخطيط المستنير بالمخاطر المناخية والممارسات التشغيلية المستدامة؛
- دمج تحليل السياق، وتقييمات مراعاة ظروف النزاع، واتخاذ القرارات المستنيرة بالمخاطر في تصميم البرامج؛
- تشجيع إضفاء الطابع المحلي من خلال تعزيز القيادة وصنع القرار والملكية لدى الجهات الفاعلة الوطنية والمحلية، ودعم نظم وطنية أقوى واستجابات تقودها الجهات المحلية بشكل أكبر.

90- ويتم قياس الأولويات الشاملة من خلال إطار النتائج المؤسسية والتقييمات الدورية وآليات الرقابة.

الأولويات الشاملة في الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2029

عقب الموافقة على الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2029، بدأت المكاتب القطرية في إدماج الأولويات الشاملة المحدثة في خططها الاستراتيجية القطرية. وبموجب هذه الخطة الاستراتيجية، سيزيد البرنامج عدد أولوياته الشاملة من أربع إلى سبع:

- تمكين التغذية والأنماط الغذائية الصحية.
- تمكين النساء والبنات والنهوض بالمساواة.
- ضمان الحماية والمساءلة أمام الأشخاص المتضررين.
- إدماج الاستدامة البيئية.
- (جديدة) تضمين المبادئ الإنسانية ومراعاة ظروف النزاعات.
- (جديدة) تعزيز إضفاء الطابع المحلي.
- (جديدة) تعميم الضمان.

وتؤكد إضافة الأولويات الثلاث الجديدة التزام **البرنامج** بوضع البرامج والأنشطة بشكل مشترك مع الحكومات والمجتمعات المحلية، وفي الوقت نفسه تعزيز فعالية مساعداته والمساءلة بشأنها. ويظهر تضمين المبادئ الإنسانية ومراعاة ظروف النزاع في تصميم برامجه إدراك **البرنامج** لتزايد تعقيد البيئات التشغيلية التي يعمل فيها، ولضرورة ضمان تقديم المساعدة على نحو قائم على المبادئ ومراع للسياق وواعٍ بالنزاعات.

القسم الرابع: دعم البرامج وتسيير الأعمال

4-1 لمحة عامة

91- تبلغ المتطلبات التشغيلية المتوقعة **للبرنامج** لعام 2027 ما مقداره 12.2 مليار دولار أمريكي، وهو ما يمثل التكلفة الكاملة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية الموافق عليها وما يرتبط بها من متطلبات الدعم في جميع أنحاء العالم. وفي ظل هذه الخلفية، يتوقع **البرنامج** أن تبلغ خطة التنفيذ المؤقتة 7.6 مليار دولار أمريكي، وهو ما يعبّر عن استمرار الفجوة بين الاحتياجات الإنسانية والموارد المتاحة لتلبيتها. واستجابة لذلك، واصلت المنظمة تكييف نموذجها التشغيلي وهيكل قوتها العاملة وتخصيص مواردها لضمان توجيه الموارد المحدودة إلى المجالات التي تحقق فيها أكبر أثر تشغيلي، مع الحفاظ على الاستدامة المالية.

92- وتشمل المتطلبات التشغيلية المتوقعة أنشطة يديرها المقر العالمي وتدعم بصورة مباشرة وغير مباشرة تنفيذ البرامج والفعالية التشغيلية والحوكمة والمساءلة في المكاتب القطرية. وتقدم هذه الأنشطة أيضا دعما حاسم الأهمية للصناديق الاستئمانية والحسابات الخاصة وغيرها من الآليات غير المدرجة بالميزانية التي تمكّن **البرنامج** من الاضطلاع بولايته الأوسع. ويشار إلى هذه الأنشطة مجتمعة باسم "دعم البرامج وتسيير الأعمال". ويُتوقَّع أن تزيد الميزانية الإجمالية لدعم البرامج وتسيير الأعمال بنسبة 5 في المائة مقارنة بعام 2026، مدفوعة في المقام الأول بالاستثمارات الاستراتيجية الممولة من المبادرات المؤسسية الحاسمة، وبالتوسع المستمر في الحساب الخاص بتبرعات الأفراد، وبنمو الأنشطة المباشرة الممولة من الحسابات الخاصة، بما في ذلك إدارة الهوية و**البرنامج** العالمي لتأجير المركبات وخدمات اللوجستيات.

93- ويتمثل أكبر مكونات دعم البرامج وتسيير الأعمال في ميزانية دعم البرامج والإدارة، التي تموّل الأنشطة غير المباشرة الأساسية اللازمة لدعم العمليات القطرية، وصيانة النظم والبنية التحتية المؤسسية، والوفاء بالالتزامات المتعلقة بالحوكمة والالتزامات الائتمانية، والحفاظ على الإمكانيات المؤسسية التي يحتاج إليها **البرنامج** لتقديم المساعدة على نطاق واسع. وتماشيا مع توجيهات فريق القيادة بشأن ضرورة أن يعمل **البرنامج** في حدود الإمكانات المتاحة، تبلغ ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2027 ما مقداره 366.4 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل انخفاضا بنسبة 4 في المائة عن المستوى الموافق عليه لعام 2026، وهي متوائمة تماما مع الإيرادات المتوقعة من تكاليف الدعم غير المباشرة. وتعبّر الميزانية عن قرارات مدروسة لتحديد الأولويات لا عن تخفيضات شاملة، بما يحمي التنفيذ في الخطوط الأمامية والوظائف المؤسسية الحاسمة، مع مواصلة انتقال **البرنامج** نحو نموذج تشغيلي أبسط وأكثر تكاملا وكفاءة.

94- وبالتوازي مع ذلك، يقترح **البرنامج** مخصصات استراتيجية قدرها 108.9 مليون دولار أمريكي من الاحتياطيات وأرصدة الصناديق لدعم استثمارات تعزز فعالية المنظمة وقدرتها على الصمود واستدامتها المالية في المستقبل. وتركز هذه الاستثمارات على التميز التشغيلي، وواجب الرعاية تجاه الموظفين، والتحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي، والابتكار، وتعبئة الموارد وتنويعها، ومساهمة **البرنامج** في خطة الإصلاح الأوسع في إطار مبادرة الأمم المتحدة 80. ولا يقتصر الهدف على إدارة الضغوط المالية الحالية، بل يمتد إلى تهيئة **البرنامج** للعمل بمزيد من الكفاءة، وتحقيق مكاسب في الإنتاجية، وتعزيز عملية صنع القرار، وتحقيق أثر أكبر في بيئة تمويل متزايدة التقييد.

95- ويُنظم دعم البرامج وتسيير الأعمال في ثلاث فئات: الأنشطة الأساسية، والأنشطة المباشرة، والخدمات الأخرى. وتشمل الأنشطة الأساسية الاستثمارات المتكررة والاستثمارات الاستراتيجية اللازمة لتنفيذ خطة التنفيذ السنوية والوفاء بالمسؤوليات المؤسسية. وترتبط الأنشطة المباشرة بالعوامل المحرّكة للعمليات، مثل أعداد الموظفين وأحجام المعاملات وخدمات اللوجستيات وتحركات السلع، وبالتالي تتقلب تبعا لمستويات التنفيذ. وتعبّر الخدمات الأخرى في المقام الأول عن الدعم الإداري والتنظيمي الذي يقدمه **البرنامج** إلى كيانات خارجية، منها الوكالة الأفريقية لاستيعاب المخاطر ومسرع أثر الوجبات المدرسية. وتوفر هذه الفئات من العمليات مجتمعة النظم والإمكانيات والخدمات الأساسية التي تمكّن **البرنامج** من تقديم المساعدة الإنسانية بفعالية وكفاءة ومع ضمان المساءلة في جميع أنحاء العالم.

الجدول رابعا-1: ميزانية البرنامج، وخطة التنفيذ المؤقتة (*ملايين الدولارات الأمريكية*)								
السنة	ميزانية البرنامج	خطة التنفيذ المؤقتة	دعم البرامج وتسيير الأعمال، 2026 و2027					
			الأنشطة الأساسية				الأنشطة المباشرة	الخدمات الأخرى
			دعم البرامج والإدارة	المبادرات المؤسسية الحاسمة	الصناديق الاستئمانية والحسابات الخاصة ومصادر التمويل الأخرى	المجموع		
2027	12 152	7 600	366.4	52.5	183.6	602.5	113.3	39.2
*2026	13 043	7 700	380.0	38.8	159.9	578.7	100.5	39.8

* على النحو الموافق عليه في خطة الإدارة للفترة 2026-2028.

2-4 الميزانية الأساسية

96- ستظل الميزانية الأساسية في عام 2027 مماثلة إلى حد بعيد لمستوى عام 2026، بزيادة نسبتها نحو 4.1 في المائة. وستواصل ميزانية دعم البرامج والإدارة تشكيل أكبر نسبة من مجموع الميزانية الأساسية، إذ تبلغ نحو 61 في المائة. ويمثل ذلك انخفاضا قدره نحو 4.9 نقطة مئوية في حصتها الكلية مقارنة بالمستوى المقرر لعام 2026، وهو ما يعبّر عن استمرار الجهود المبذولة لترشيد مخصصات دعم البرامج والإدارة وتحديد أولوياتها، إلى جانب التركيز المستمر على احتواء التكاليف.

97- ويُتوقَّع أن ترتفع حصة المبادرات المؤسسية الحاسمة في مجموع الميزانية الأساسية من 6.7 في المائة في عام 2026 إلى 8.7 في المائة في عام 2027. وتُعزى هذه الزيادة في المقام الأول إلى مخصصات المبادرات المؤسسية الحاسمة الجارية الموافق عليها في سنوات سابقة، وإلى تمويل إضافي لمبادرات جديدة.

98- وتأتي الزيادة البالغة 23.7 مليون دولار أمريكي في حصة الصناديق الاستئمانية والحسابات الخاصة ومصادر التمويل الأخرى مدفوعة أساسا بالتوسع في التخطيط في إطار الحسابات الخاصة بمبلغ 18.8 مليون دولار أمريكي - وهو موجه أساسا لبرنامج جمع الأموال من الأفراد - وفي إطار مصادر التمويل الأخرى التي تزيد بمقدار 12.2 مليون دولار أمريكي مقارنة بعام 2026. وعلى النقيض من ذلك، يُتوقَّع أن تنخفض النفقات الأساسية المقررة في إطار الصناديق الاستئمانية بمقدار 7.3 مليون دولار أمريكي، بسبب انخفاض مساهمات الجهات المانحة عن المتوقع، ولا سيّما للأنشطة في مجال الأمن الغذائي والتغذية.

نتائج الإدارة ومبادئ الميزانية

99- استرشد إعداد خطة الإدارة بالخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2029، بما في ذلك دمج إطاري الميزانية والنتائج في إطار واحد قائم على نهج "من الموارد إلى النتائج". وتواصل خطة الإدارة للفترة 2027-2029 تطبيق هذا النهج، فتوائم بنود الاعتمادات مع نتائج الإدارة؛ وتشمل نواتج ذات مؤشرات أداء رئيسية لكل نتيجة من نتائج الإدارة؛ وتدمج في الخطة العوامل التمكينية للخطة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها (انظر الملحق الأول).

100- وتحدد العوامل الخارجية والداخلية على السواء الخيارات الاستراتيجية والمالية **للبرنامج**، مما يتطلب مواصلة تحديد الأولويات، والسرعة التشغيلية، والإشراف المنضبط على الموارد. وتسترشد ميزانية عام 2027 بنهج منضبط واستراتيجي في تحديد الأولويات، وهو ما يعبّر عن التزام المنظمة بمواءمة الموارد مع توقعات تمويل أشد تقييدا، مع الحفاظ على قدرتها على تقديم المساعدة إلى الأشخاص الذين تخدمهم. وبدلا من تطبيق تخفيضات موحدة، أعاد **البرنامج** معايرة الموارد لتوجيهها إلى الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار تنفيذ البرامج والفعالية التشغيلية واستدامة القوة العاملة والإشراف المالي واستدامة الموارد في الأجل الطويل. وتدعم الميزانية أيضا برنامج التحول الأوسع في **البرنامج**، بما في ذلك تعزيز الدعم المتكامل المقدم إلى البلدان، وتحسين استرداد التكاليف والرقابة المالية، وترشيد النظم والمنصات، ومواصلة إعادة التوازن في الموارد بحيث تقترب من الأماكن التي يتحقق فيها الأثر. ويعبّر النهج عموما عن إعادة مدروسة لتحديد الأولويات تحمي التنفيذ في الخطوط الأمامية، مع الحفاظ على الوظائف المؤسسية الحاسمة والخدمات التمكينية اللازمة لمنظمة تتسم بالفعالية والمساءلة والكفاءة.

الشكل رابعا-1: الميزانية الأساسية بحسب نتيجة الإدارة



101- ويعبّر توزيع الميزانية الأساسية بين نتائج الإدارة على النحو المبين في الشكل رابعا-1 عن التخصيص الاستراتيجي لموارد **البرنامج** للوظائف والإمكانيات اللازمة لتحقيق النتائج المقررة وضمان استمرار التنفيذ الفعال.

102- وتمثل *نتيجة الإدارة 1*، "الاتجاه الاستراتيجي والإدارة"، 17 في المائة من الميزانية الأساسية، وتوفر الأساس للقيادة الاستراتيجية والإدارة المؤسسية وصنع القرار القائم على النتائج في **البرنامج**. وتضمن أن تظل المنظمة حسنة التوجيه وخاضعة للمساءلة وقادرة على تنفيذ عمل إنساني قائم على المبادئ بما يتماشى مع الأولويات المؤسسية. ويأتي انخفاض الحصة الكلية من الميزانية الأساسية في إطار نتيجة الإدارة هذه بمقدار 2.1 نقطة مئوية مقارنة بعام 2026 مدفوعا في المقام الأول بانخفاض قدره نحو 3.7 مليون دولار أمريكي في الأنشطة الممولة من المبادرات المؤسسية الحاسمة. ويعبّر هذا الانخفاض أيضا عن إعادة استراتيجية لتحديد أولويات تمويل دعم البرامج والإدارة في عدة شعب داخل إدارة العمليات البرامجية وإدارة الشراكات والابتكار، وعن إعطاء شعبة الاتصالات الأولوية لنتيجتي الإدارة 2 و3. ونتيجة لذلك، تنخفض مخصصات دعم البرامج والإدارة في إطار نتيجة الإدارة 1 بنحو 3.7 مليون دولار أمريكي. ويتماشى هذا التحول مع الأولويات المؤسسية **للبرنامج** لعام 2027، مع زيادة التركيز على تعزيز العمليات والشراكات.

103- وعلى غرار السنوات السابقة، تُخصَّص أكبر حصة من الميزانية الأساسية *لنتيجة الإدارة 2*، "خدمات أعمال تتسم بالكفاءة والفعالية وقائمة على الأدلة"، التي تمثل 52.4 في المائة من المجموع. ويعبّر ذلك عن الأهمية المحورية للنظم التشغيلية والبنية التحتية والخدمات التمكينية التي تتيح **للبرنامج** تقديم المساعدة بكفاءة وبطريقة خاضعة للمساءلة وعلى نطاق واسع. ويدعم هذا المخصص الإمكانيات الأساسية في تنسيق حالات الطوارئ، بما في ذلك قيادة المجموعات العالمية، وآليات الاستجابة السريعة، إلى جانب خدمات سلسلة الإمداد التي تضمن نقل السلع في الوقت المناسب وبفعالية من حيث التكاليف وبتنسيق، دعما للعمليات الإنسانية. وتُعزى الزيادة الطفيفة البالغة 0.3 نقطة مئوية في حصة الميزانية الأساسية المخصصة لنتيجة الإدارة هذه في المقام الأول إلى مبلغ 12.3 مليون دولار أمريكي الإضافي من تمويل المبادرات المؤسسية الحاسمة الموجه إلى هذا المجال، وهو ما أدى إلى زيادة متواضعة في حصتها من الميزانية الكلية.

104- وتمثل *نتيجة الإدارة 3*، "الدعوة والاتصالات المؤثرة من أجل شراكات وتعبئة موارد فعالة"، 24.4 في المائة من الميزانية الأساسية، وهو ما يشدد على الأهمية الاستراتيجية لترسيخ مكانة **البرنامج** كجهة موثوقة ومؤثرة بشأن مسائل الجوع والأمن الغذائي. ويدعم هذا المخصص قدرة المنظمة على العمل مع الشركاء والإبلاغ عن النتائج وتعبئة الموارد اللازمة للوفاء بولايتها في بيئة تمويل تتزايد تعقيدا. وترتفع حصة الميزانية الأساسية المخصصة لنتيجة الإدارة 3 بمقدار 2.3 نقطة مئوية مقارنة بعام 2026، مدفوعة في المقام الأول بزيادة المخصصات من الحساب الخاص بجمع الأموال من الأفراد.

105- وتمثل *نتيجة الإدارة 4*، "الحوكمة القوية والرقابة المستقلة"، 6.2 في المائة من الميزانية الأساسية، وهو ما يعبّر عن التزام **البرنامج** المستمر بضمان النزاهة والشفافية والمساءلة. ويدعم هذا المخصص وظائف الحوكمة والرقابة المستقلة اللازمة لصون الأداء التنظيمي وإدارة المخاطر والحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة. وفي حين تظل حصة تمويل دعم البرامج والإدارة المخصصة لنتيجة الإدارة هذه مستقرة عند 10 في المائة من مجموع موارد دعم البرامج والإدارة في عامي 2026 و2027، تنخفض حصتها من الميزانية الأساسية الكلية بنحو 0.5 نقطة مئوية. ويرجع ذلك إلى أن ميزانية دعم البرامج والإدارة تظل مصدر التمويل الرئيسي للوظائف المرتبطة بنتيجة الإدارة هذه، في حين تتوسع الميزانية الأساسية الكلية نتيجة للزيادات من مصادر التمويل الأخرى، على النحو المشار إليه أعلاه.

3-4 ميزانية دعم البرامج والإدارة

106- تبلغ ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2027 ما مقداره 366.4 مليون دولار أمريكي، أي أقل من مستوى عام 2026 بمقدار 13.6 مليون دولار أمريكي، وأقل من النفقات الفعلية لدعم البرامج والإدارة في عام 2025 بمقدار 65.9 مليون دولار أمريكي. وتعبّر هذه التخفيضات عن تحديد استراتيجي للأولويات يحافظ على التنفيذ في الخطوط الأمامية ويركز الموارد حيث تحقق أكبر أثر تشغيلي.

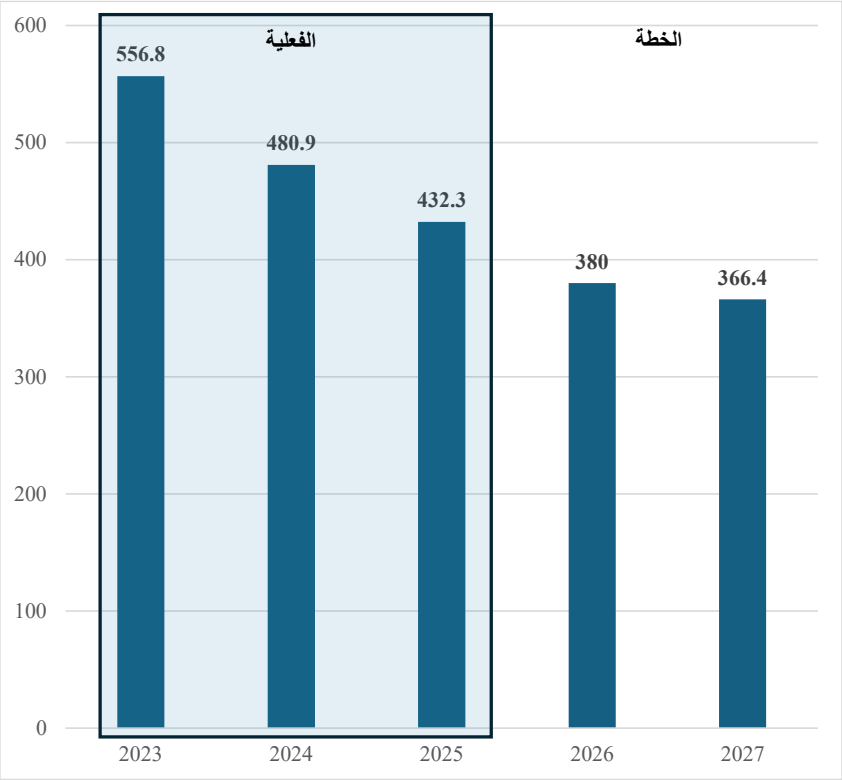
107- وتُموَّل ميزانية دعم البرامج والإدارة من معدل تكاليف الدعم غير المباشرة المطبق على مساهمات **البرنامج**، وهو المعدل الذي يوافق عليه المجلس سنويا. وتقترح الأمانة الإبقاء على معدل تكاليف الدعم غير المباشرة لعام 2027 عند 6.5 في المائة، مع استثناءات محددة تسمح بمعدل مخفض قدره 4 في المائة بموجب شروط أيدها المجلس مسبقا. وعلى هذا الأساس، تُقدَّر إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة لعام 2027 بمبلغ 366.4 مليون دولار أمريكي.

108- وسحب **البرنامج** في عام 2026 مبلغ 15 مليون دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة - وهو الرصيد الاحتياطي للمنظمة الذي يسجل الفرق بين إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة ونفقات دعم البرامج والإدارة - لسد فجوة التمويل ولتوفير التمويل الكامل لميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة البالغة 380 مليون دولار أمريكي. ويشمل النهج المتبع لعام 2027 تعديلات إضافية ترمي إلى دعم العمليات بالموارد المتاحة، مع الحفاظ على الأرصدة الاحتياطية للاستثمارات الاستراتيجية الأساسية فقط.

109- وخفّض **البرنامج** ميزانية دعم البرامج والإدارة تدريجيا بما يتماشى مع انخفاض النشاط التشغيلي، على النحو المبيّن في الشكل رابعا-2. وأدير هذا التخفيض بعناية لضمان استمرار دعم العمليات؛ والوفاء بمسؤوليات الحوكمة والرقابة؛ وضمان أن يعمل **البرنامج** في حدود تقبله للمخاطر.

الشكل رابعا-2: تطور ميزانية دعم البرامج والإدارة، 2023-2027

(ملايين الدولارات الأمريكية)



110- وفي ضوء توقعات التمويل العالمية، واستنادا إلى الجهود المبذولة في السنوات السابقة لتثبيت الميزانية المؤسسية عند مستوى مناسب مع العمل في حدود الإمكانات المتاحة، استهدفت عملية التخطيط لعام 2027 ميزانية تحقق التعادل لدعم البرامج والإدارة بقيمة 366.4 مليون دولار أمريكي. وتمثل الميزانية المقترحة نتيجة متوازنة تحمي التنفيذ في الخطوط الأمامية، وتحافظ على الوظائف المؤسسية الحاسمة، وتدعم جهود **البرنامج** المستمرة لتعزيز التنفيذ والأثر على المستوى القطري. ولتحقيق ذلك، اعتمد **البرنامج** نهجا استراتيجيا في تحديد الأولويات يوجّه الموارد المتاحة إلى الأنشطة التي تحقق أكبر أثر تشغيلي وتنظيمي، بدلا من تطبيق تخفيضات موحدة على نطاق المنظمة.

111- واقتضى بلوغ مستوى التعادل المقترح لدعم البرامج والإدارة مفاضلات استراتيجية ومزيدا من توحيد الخدمات للحفاظ على التنفيذ التشغيلي. ومن ثم لا يتوزع الأثر توزعا موحدا على نطاق المنظمة، إذ تتفاوت التخفيضات بحسب احتياجات الأعمال، وفرص تحقيق الكفاءة، ومدى إمكانية ترشيد الأنشطة أو تحقيق مركزيتها. وترد أكبر التخفيضات في إدارة مكان العمل والتسيير، بانخفاض نسبته 7.4 في المائة مقارنة بعام 2026. وللمواءمة مع المستوى الأدنى لدعم البرامج والإدارة، توحّد الإدارة وظائف التمكين الداخلية التي كانت موزعة سابقا بين شُعبها، بما يتيح تقديم الخدمات على نحو أكثر توحيدا للمعايير وأشد ترشيدا، ويحقق قدرا أكبر من وفورات الحجم. وتنخفض ميزانية دعم البرامج والإدارة لإدارة مكتب نائب المدير التنفيذي والرئيس التنفيذي للعمليات بنسبة 6.5 في المائة، وهو ما يعبّر عن أوجه الكفاءة المتحققة من زيادة الاعتماد على الدعم المركزي الذي تقدمه الشعب من المقر في روما إلى مكاتب المديرين الإقليميين، بما في ذلك في مجالات مثل أنشطة الشراكات مع القطاع الخاص. وتنخفض مخصصات ميزانية إدارة الشراكات والابتكار بنسبة 3.7 في المائة، ومخصصات مكتبي المدير التنفيذي ورئيس(ة) الديوان بنسبة 2 في المائة. ويرد مزيد من التفاصيل في القسم الفرعي المعنون "ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب الوحدة التنظيمية".

سلطة المدير التنفيذي في إدخال تغييرات على ميزانية دعم البرامج والإدارة

112- لإتاحة السرعة اللازمة لتعديل الدعم غير المباشر عند ارتفاع مستويات العمليات أو انخفاضها، مع تشجيع الانضباط المالي، شملت خطط الإدارة السابقة قرارا يأذن للمدير التنفيذي بإدخال تغييرات على ميزانية دعم البرامج والإدارة في حدود معينة.

113- وفي حالة زيادة توقعات المساهمات وإيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة، يمكن للمدير التنفيذي أن يعدّل ميزانية دعم البرامج والإدارة بمعدل لا يتجاوز 2 في المائة من الزيادة المنتظرة في تلك التوقعات. وإذا انخفضت توقعات المساهمات وإيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة عما كان متوقعا، يُؤذَن للمدير التنفيذي بخفض الاعتماد المخصص لدعم البرامج والإدارة بما يصل إلى 10 في المائة من خلال تنفيذ تدابير لتحقيق وفورات في التكاليف بالقدر الممكن عمليا.

ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب بند الاعتماد

114- يقدم الجدول رابعا-2 لمحة عامة عن ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة بحسب بند الاعتماد - أو نتيجة الإدارة. ويُطلب من المجلس أن يوافق على ميزانية دعم البرامج والإدارة على مستوى بند الاعتماد.

الجدول رابعا-2: ميزانية دعم البرامج والإدارة
بحسب بند الاعتماد/نتيجة الإدارة، 2026 و2027

بند الاعتماد/نتيجة الإدارة في ميزانية دعم البرامج والإدارة	2027 *(ملايين الدولارات الأمريكية)*	2026 *(ملايين الدولارات الأمريكية)*	التغيير	
			(ملايين الدولارات الأمريكية)	*(النسبة المئوية)*
1- الاتجاه الاستراتيجي والإدارة	90.8	94.5	(3.7)	(4)
2- خدمات أعمال تتسم بالكفاءة والفعالية وقائمة على الأدلة	170.2	176.9	(6.7)	(4)
3- الدعوة والاتصالات المؤثرة من أجل شراكات وتعبئة موارد فعالة	69.1	71.3	(2.2)	(3)
4- الحوكمة القوية والرقابة المستقلة	36.3	37.3	(1.0)	(3)
المجموع	**366.4**	**380.0**	**(13.6)**	**(4)**

115- ويشكل *بند الاعتماد 1*، "الاتجاه الاستراتيجي والإدارة"، 25 في المائة من ميزانية دعم البرامج والإدارة، وهو ما يعبّر عن استمرار استثمار **البرنامج** في القيادة التنظيمية والرقابة والمساءلة. ويدعم هذا المخصص الاتجاه الاستراتيجي والتنسيق التشغيلي الذي يعزز التميز البرامجي، وتنسيق تنفيذ الخطة الاستراتيجية ورصده، وتعميم مبادرات إدارة التغيير. ويساهم أيضا في تعزيز الرقابة الإدارية، والحوكمة المالية والإبلاغ، والحوكمة الرقمية والضمان، والتحول الجاري في عمليات الإدارة المالية. وبالإضافة إلى ذلك، يدعم التمويل تقوية إدارة المخاطر المؤسسية والضوابط الداخلية وعمليات الضمان التي تعزز المعايير الأخلاقية والامتثال، وتمكّن من المشاركة في عمليات الحوكمة، وتستفيد من الابتكار ومن النهج القائمة على الذكاء الاصطناعي لتحسين تحليل المخاطر وصنع القرار والقدرة التنظيمية على الصمود.

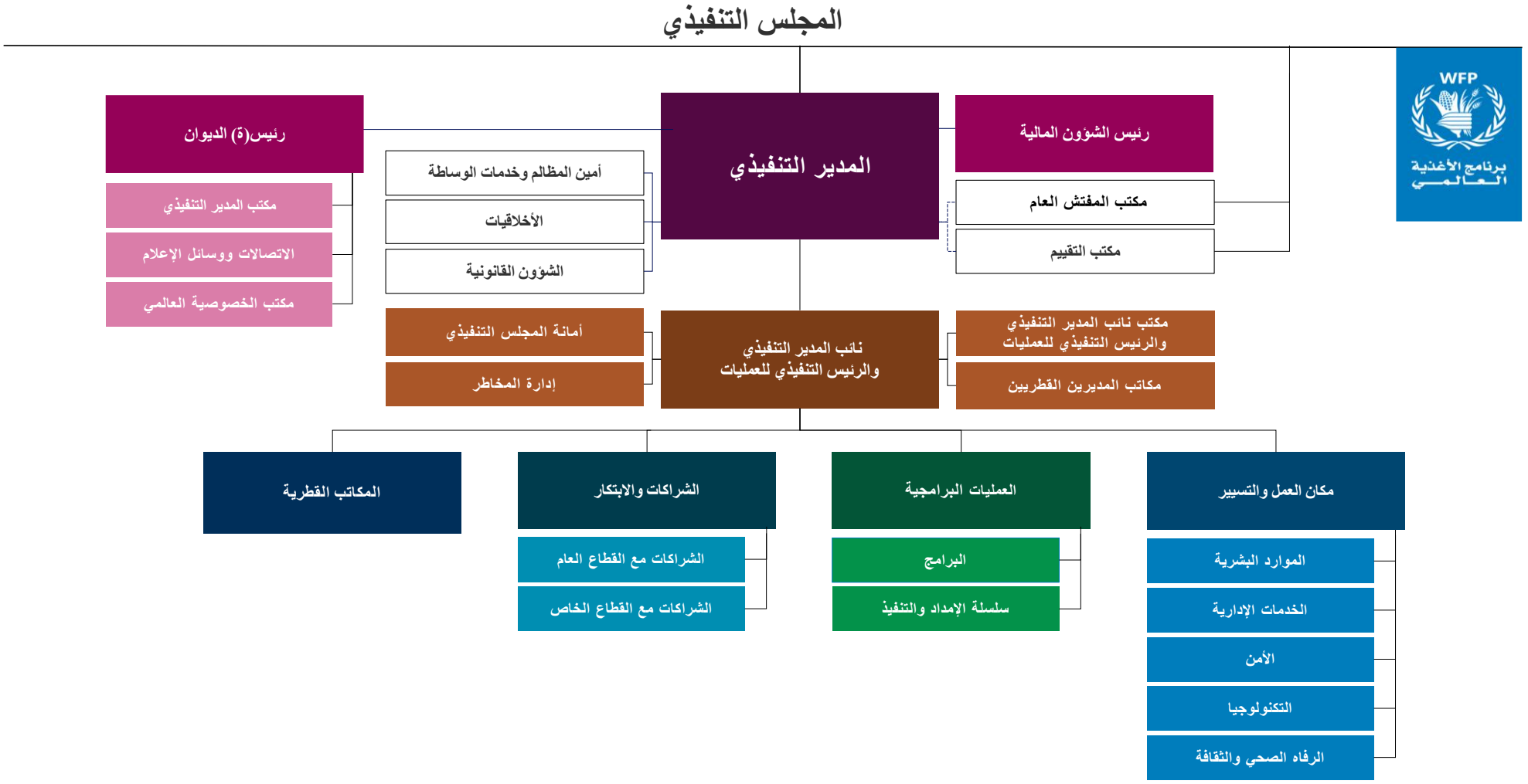
116- ويشكل *بند الاعتماد 2*، "خدمات أعمال تتسم بالكفاءة والفعالية وقائمة على الأدلة"، نحو نصف ميزانية دعم البرامج والإدارة - 46 في المائة - ويدعم الكفاءة التشغيلية **للبرنامج** وتنفيذ البرامج في العمليات الميدانية. ويموّل هذا المخصص تحليل الأمن الغذائي، والاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها، وصنع القرار القائم على الأدلة الذي يوجّه تصميم البرامج واستهدافها وتنفيذها. ويُستخدم أيضا في تعزيز تخطيط البرامج وتنفيذها وإدارة الأداء - بما في ذلك من خلال دعم برامج التغذية والوجبات المدرسية والحماية الاجتماعية والقدرة على الصمود في وجه تغير المناخ - مع المساعدة على تحسين جودة البرامج والمساءلة في المكاتب القطرية. وتعزز الاستثمارات في خدمات سلسلة الإمداد الجهوزية التشغيلية من خلال دعم اللوجستيات والمشتريات والشحن وآليات الضمان التي تدعم تقديم المساعدة في الوقت المناسب وبكفاءة. ويساهم التمويل أيضا في إدارة القوة العاملة والرفاه الصحي للموظفين وواجب الرعاية من خلال الخدمات الطبية وخدمات إدارة المواهب وتسوية النزاعات. ويعزز العمليات الرقمية من خلال خدمات تكنولوجية موثوقة، والأمن السيبراني، وحماية البيانات، وتقديم الحلول الرقمية التي تدعم تنفيذ البرامج واستمرارية الأعمال على نطاق المنظمة. ويغطي بند الاعتماد أيضا الخدمات الإدارية والمالية وخدمات المرافق

التي تستند إليها العمليات المؤسسية المتسمة بالكفاءة، والتي توفر الأساس لتقديم الخدمات بفعالية مع ضمان المساءلة على نطاق **البرنامج**.

117- ويشكل *بند الاعتماد 3*، "الدعوة والاتصالات المؤثرة من أجل شراكات وتعبئة موارد فعالة"، 19 في المائة من ميزانية دعم البرامج والإدارة، ويعبّر عن أهمية تأمين تمويل متنوع، وإشراك أصحاب المصلحة، وترسيخ مكانة **البرنامج** على المستويات العالمي والإقليمي والقطري. ويعزز هذا المخصص بروز **البرنامج** ومصداقيته وقيادته في مجال الأمن الغذائي من خلال الاتصالات الاستراتيجية وإدارة السمعة وإبراز دور الجهات المانحة والدعوة والاتصالات الداخلية. ويدعم أيضا العمل مع الجهات المانحة الحكومية والمؤسسات المالية الدولية والبلدان المستفيدة من البرامج والشركاء المتعدّدي الأطراف، ويرمي إلى حماية مساهمات القطاع العام وتنويعها وزيادة نموها من خلال رعاية العلاقات مع الجهات المانحة والحوار بشأن السياسات وتعبئة الموارد المحددة الأهداف. وبالتوازي مع ذلك، يوسّع الشراكات مع الشركات والمؤسسات والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات الخيرية والداعمين الأفراد لتوليد تمويل مستدام ومتنوع من القطاع الخاص. وتُستخدم الموارد أيضا في دعم العمل الرفيع المستوى مع أصحاب المصلحة الحكوميين الرئيسيين بهدف الحفاظ على علاقات **البرنامج** مع أكبر الجهات المانحة وتعزيز تأثيره في عمليات إصلاح الأمم المتحدة والمناقشات المتعددة الأطراف بشأن السياسات والمنصات المشتركة بين الوكالات. وبالإضافة إلى ذلك، يتيح التمويل التمثيل الإقليمي والدبلوماسية الإنسانية وتنمية الشراكات وجهود جمع الأموال التي تساعد المكاتب القطرية على تأمين الموارد وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة والدفع قُدما بالأهداف التشغيلية.

118- ويشكل *بند الاعتماد 4*، "الحوكمة القوية والرقابة المستقلة"، 10 في المائة من ميزانية دعم البرامج والإدارة، ويعبّر عن التزام **البرنامج** بالشفافية والمساءلة والحوكمة الفعالة والضمان المستقل. ويدعم هذا المخصص خدمات المراجعة والتحقيق والتفتيش والخدمات الاستشارية المستقلة التي تعزز الحوكمة وإدارة المخاطر والضوابط الداخلية والمساءلة والنزاهة التنظيمية في عمليات **البرنامج**. ويموّل أيضا تقييمات مستقلة وذات مصداقية وعالية الجودة تسترشد بها عملية صنع القرار الاستراتيجي، وتعزز المساءلة، وتعزز التعلم والبرمجة القائمة على الأدلة، وتبني القدرة على التقييم في المقر العالمي والمكاتب القطرية. وبالإضافة إلى ذلك، يدعم وظائف الحوكمة التي يضطلع بها المجلس من خلال إسداء المشورة بشأن الحوكمة، ووثائق المجلس، والتنسيق مع هيئات الرقابة. وتضمن هذه الاستثمارات مجتمعة توافر الحوكمة والضمان والأدلة التقييمية اللازمة لدعم سلامة صنع القرار والمساءلة التنظيمية والإشراف الفعال على موارد **البرنامج** وعملياته.

الشكل رابعا-3: الهيكل التنظيمي للبرنامج



الهيكل التنظيمي للأمانة وإعادة التنظيم الداخلي

119- على النحو المبيّن في الشكل رابعا-3، ينقسم الهيكل التنظيمي **للبرنامج**، الذي يرأسه المدير التنفيذي، إلى المجالات المترابطة التالية: إدارات مكان العمل والتسيير، والعمليات البرامجية، والشراكات والابتكار، والمكاتب القطرية ومكاتب المديرين الإقليميين، وهي ترفع تقاريرها إلى نائب المدير التنفيذي؛ ومكاتب نائب المدير التنفيذي والرئيس التنفيذي للعمليات، ورئيس(ة) الديوان، ورئيس الشؤون المالية، والرقابة المستقلة، وهي ترفع تقاريرها إلى المدير التنفيذي.

120- ويستند هذا الهيكل إلى الهيكل المؤسسي ذي المستويين الذي طُبِّق في مايو/أيار 2025، ويمثل الهيكل التنظيمي **للبرنامج** اعتبارا من مايو/أيار 2026.

121- ومنذ إعادة هيكلة المقر العالمي **للبرنامج** في عام 2025 - بدمج المقر والمكاتب الإقليمية الستة في مقر عالمي واحد يضم مكتبا للمقر في روما وخمسة مكاتب إقليمية - حدّ **البرنامج** من الازدواجية من خلال التوحيد الهيكلي واستخدام الأفرقة المتكاملة والموارد المشتركة أو المجمعة، وهو ما يعزز كفاءة استخدام الموارد ويضمن التركيز على دعم العمليات.

122- وبلغت القوة العاملة العالمية **للبرنامج** ما يزيد قليلا على 000 22 موظف في مطلع عام 2025، ثم انخفضت لتبلغ ما يزيد قليلا على 500 18 موظف بحلول يونيو/حزيران 2026. وشهدت الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة انخفاضا حادا بوجه خاص، عقب الوقف المؤقت للتوظيف والتدابير المتخذة منذ عام 2023 لمواءمة مستويات التوظيف مع التمويل المتاح. وعموما، انخفض عدد الوظائف الممولة من دعم البرامج والإدارة بنسبة 42 في المائة مقارنة بالعدد المقرر في خطة الإدارة الأصلية للفترة 2024-2026، وبنسبة 27 في المائة منذ عام 2025.

123- ويعبّر انخفاض النفقات عن انخفاض الميزانية السنوية الموافق عليها لدعم البرامج والإدارة، وعن التحول نحو مقر عالمي أصغر حجما. ومقارنة بنفقات ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2025، تقل الميزانية المقترحة لعام 2027 بمقدار 65.9 مليون دولار أمريكي. ويرد أكبر انخفاض في تكاليف الموظفين، إذ يبلغ 41.8 مليون دولار أمريكي، يليه انخفاض قدره 10.6 مليون دولار أمريكي في الخدمات المقدمة من كيانات الأمم المتحدة الأخرى والمساهمات المقدمة إليها، و7.8 مليون دولار أمريكي من خدمات الاستشارة التجارية و5.8 مليون دولار أمريكي في الخبرة الاستشارية والمساعدة المؤقتة، و5.2 مليون دولار أمريكي في خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب الوحدة التنظيمية

124- يعرض الجدول رابعا- 3 ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2027 البالغة 366.4 مليون دولار أمريكي بحسب الوحدة التنظيمية، مقارنة بعام 2026. وتماشيا مع توجيهات فريق القيادة، أعطى **البرنامج** الأولوية في تخصيص الموارد للوظائف الأساسية التي تضمن استمرار التنفيذ في الخطوط الأمامية والفعالية التنظيمية، وهو ما يعبّر عن إعادة مدروسة لتحديد الأولويات لا عن تخفيضات شاملة. وتتمثل الوحدات التنظيمية الثلاث التي ستخصص لها أكبر ميزانيات لدعم البرامج والإدارة في عام 2027 في إدارة العمليات البرامجية، وإدارة مكتبي المدير التنفيذي ورئيس(ة) الديوان، وإدارة مكان العمل والتسيير.

الجدول رابعا- 3: ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب الوحدة التنظيمية، 2026 و2027				
الإدارة	2027		2026	
	(ملايين الدولارات الأمريكية)	*(النسبة المئوية من الإجمالي)*	*(ملايين الدولارات الأمريكية)*	*(النسبة المئوية من الإجمالي)*
المكاتب القطرية	53.1	14	55.2	14
المدير التنفيذي ورئيس(ة) الديوان	76.4	21	77.9	20
نائب المدير التنفيذي والرئيس التنفيذي للعمليات*	27.4	8	29.3	8
العمليات البرامجية	77.1	21	76.4	20
الشراكات والابتكار	31.4	9	32.6	9
مكان العمل والتسيير	69.9	19	75.5	20
الاعتمادات المركزية	31.1	8	33.1	9
المجموع	**366.4**	**100**	**380.0**	**100**

* بما في ذلك مكاتب المديرين الإقليميين.

المكاتب القطرية

125- تغطي ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية التكاليف التي لا تُعزى مباشرة إلى العمليات. وتشمل ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية لعام 2027 مبلغ 53.1 مليون دولار أمريكي للهياكل الدنيا للمكاتب، مع تفاوت المخصصات بحسب حجم المكتب، وهي تغطي تكاليف المدير القطري ومساعد من الموظفين الوطنيين وسائق والتكاليف الأساسية لتشغيل المكتب. وقُدِّرت التكاليف الأساسية لتشغيل المكتب بما متوسطه نحو 200 000 دولار أمريكي لكل مكتب في السنة، إذ تتلقى المكاتب القطرية الصغيرة من دعم البرامج والإدارة ما يغطي 100 في المائة من تكاليفها، والمكاتب القطرية المتوسطة الحجم 70 في المائة، والمكاتب القطرية الكبيرة 50 في المائة.

126- ويعبّر الانخفاض البالغ 3.8 في المائة في ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية عن انتقال **البرنامج** إلى مركز الوكالة غير المقيمة في جمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية وإريتريا وجمهورية مولدوفا وتونس، وعن إعادة تصنيف بعض رتب وظائف المديرين القطريين. وسيواصل **البرنامج** السعي إلى تحقيق أقصى قدر من الأثر من الموارد العالمية المتاحة من خلال ضمان المستوى المناسب من الحضور القطري عند مستوى معقول من الاستثمار، بما يتيح تقديم المساعدة المنقذة للأرواح وتقديم حلول أطول أجلا للجوع للأشخاص الضعفاء الذين يخدمهم.

إدارة مكتبي المدير التنفيذي ورئيس(ة) الديوان

127- سيواصل مكتبا المدير التنفيذي ورئيس(ة) الديوان في عام 2027 توفير القيادة والحوكمة، وتحقيق الاتساق التنظيمي في ظل قيود الموارد في بيئة تمويل متقلبة. وسيعزز المكتبان معا القدرة التنظيمية على الصمود والمساءلة وفعالية صنع القرار، بما يضمن أن يظل **البرنامج** مرنا وقائما على المبادئ وملائما للغرض.

128- وفي الوقت الذي سيجري فيه تحسين الكفاءة والفعالية من حيث التكلفة، سيعطي المكتبان الأولوية لتمويل الحفاظ على الخدمات الأساسية التي يقدمها مكتبا المدير التنفيذي ورئيس(ة) الديوان، والمكاتب المستقلة، ومكتب الشؤون القانونية، وشعبة رئيس الشؤون المالية، ومكتب الخصوصية العالمي، ومكتب الاتصالات والإعلام. وسيحافظان على وظائف المساءلة والرقابة والتنسيق الاستراتيجي الرئيسية اللازمة لتمكين **البرنامج** من الوفاء بولايته في بيئة تشغيلية وتمويلية تتزايد تعقيدا.

129- وتوفر ميزانية الإدارة تمويلا كافيا للمكاتب المستقلة، وهو ما يعبّر عن نهج متوازن إزاء "نموذج الخطوط الثلاثة" في **البرنامج**.[12] ومقارنة بعام 2026، تنخفض ميزانيتا مكتب المفتش العام ومكتب التقييم بنسبة تتراوح بين 3.1 و3.5 في المائة.

[12] يُقصد بنموذج الخطوط الثلاثة إطار لإدارة المخاطر والحوكمة يستند إلى "الخطوط الثلاثة" المتمثلة في الإدارة التشغيلية، وإدارة المخاطر والامتثال، والمراجعة الداخلية. ولمزيد من المعلومات، يرجى الرجوع إلى إطار المساءلة والرقابة في **البرنامج**.

ويعتزم مكتب المفتش العام تنفيذ تدابير لاحتواء التكاليف ترمي إلى تعزيز الأثر والفعالية والقيمة مقابل المال، في حين يؤكد مكتب التقييم جهوزيته للحفاظ على خطة عمله للتقييم لعام 2027.

130- وسيواصل مكتب رئيس(ة) الديوان تمكين القيادة التنفيذية الفعالة من خلال تقديم الدعم الاستراتيجي والتشغيلي والإداري إلى المدير التنفيذي. وسيواصل الارتقاء بتقديم الخدمات إلى المستوى الأمثل من خلال تحديد الأولويات بطريقة منضبطة، مسترشدا بالأولويات الاستراتيجية واعتبارات المخاطر، بما يقلل إلى أدنى حد من التعطيل، ويحافظ على الجودة والمساءلة، ويدعم قيادة **البرنامج** وتنفيذ مهمته.

إدارة مكتب نائب المدير التنفيذي والرئيس التنفيذي للعمليات

131- ستواصل إدارة مكتب نائب المدير التنفيذي والرئيس التنفيذي للعمليات مواءمة الاستراتيجية العالمية **للبرنامج** وحوكمته وميزانيته وإمكانياته التشغيلية وقدرته التمكينية دعما لتنفيذ البرامج على المستوى القطري. وستعطي الشعب والمكاتب الأولوية لتموضع **البرنامج** على المستوى العالمي، وصنع القرار الاستراتيجي المستنير، وتدفق المعلومات في الاتجاهين، والمساءلات الواضحة، وإدارة المخاطر المشتركة بين المقر والمكاتب القطرية في بيئة تشغيلية تتزايد تعقيدا. وستعزز الإدارة أيضا التنسيق بين الإدارات وبين المجالات الوظيفية لضمان الربط الفعال بين الأولويات المؤسسية والموارد والدعم التشغيلي من جهة واحتياجات المكاتب القطرية من جهة أخرى.

132- وستواصل مكاتب المديرين الإقليميين أداء دور محوري في تحقيق الاتساق والتماسك بين الاستراتيجية العالمية والتنفيذ على المستوى القطري. وستشمل أولوياتها التموضع على المستوى الإقليمي، وصنع القرار المستنير، وتدفق المعلومات الفعال، والمساءلات الواضحة، وإدارة المخاطر المشتركة مع المديرين القطريين، مع ضمان تقديم دعم منسق بشأن الأولويات الخاصة بكل منطقة. وسيكون هذا الدور حاسم الأهمية في الحفاظ على المواءمة على نطاق **البرنامج** ودعم المكاتب القطرية في تنفيذ البرامج.

133- واستجابة للقيود المالية، ستواصل إدارة نائب المدير التنفيذي والرئيس التنفيذي للعمليات تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد وتبسيط العمليات، بما في ذلك من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا. وسيقيّم الاستعراض المستمر للإدارة الاحتياجات المقبلة ويدعم مواصلة الترشيد لتحسين الكفاءة وطرق عمل **البرنامج**.

إدارة العمليات البرامجية

134- اتساقا مع أولوية المنظمة المتمثلة في الحفاظ على التنفيذ في الخطوط الأمامية وعلى الدعم المقدم إلى المكاتب القطرية، وإقرارا بالتخفيضات التي نفذتها إدارة العمليات البرامجية في إطار عملية إعادة الهيكلة لعام 2026، حُميت الإدارة من مزيد من تخفيضات الميزانية في عام 2027. بل إن ميزانيتها في الواقع أعلى قليلا من ميزانية عام 2026 نتيجة للزيادات التضخمية في معايير التكاليف المؤسسية في **البرنامج** لعام 2027، وهي زيادات ستقلل القوة الشرائية للموارد المتاحة، ومن ثم القدرة العامة للإدارة.

135- وستواصل الإدارة تحقيق التميز التشغيلي بتقديم التوجيه الاستراتيجي وتحليل البيانات والدعم الشامل للمجالات الوظيفية والأدوات وضمان الجودة، بما يعزز تنفيذ برامج فعالة ومتسمة بالكفاءة ومبتكرة للأشخاص الأشد ضعفا، مع تعزيز القدرة على الصمود والنظم الوطنية حيثما كان ذلك مناسبا.

136- وتماشيا مع الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2029، ستعطي الإدارة الأولوية للمبادرات ذات الأثر المحتمل الكبير المرتبطة بالولاية الأساسية **للبرنامج** وبمزاياه النسبية. وستتمسك بالتزام **البرنامج** بالتنفيذ العالي الجودة والمتسم بالكفاءة في بيئة متغيرة لتدبير الموارد والعمليات، وذلك بالتركيز على برمجة ذات أثر وقابلة للتوسيع تدعمها نظم مبتكرة ومعايير تشغيلية قوية وشراكات استراتيجية. وستعزز الإدارة أيضا التعاون بين الإدارات من خلال مواءمة السياسات والأدوار والموارد في المقر العالمي والمكاتب القطرية، مع تحسين التنسيق وإدماج طرق العمل وتبادل المعلومات لضمان أن يكون الدعم المقدم في الميدان متماسكا ومناسب التوقيت ومدفوعا بالاحتياجات التشغيلية.

137- وستركز الإدارة على توطيد التغييرات الهيكلية المستحدثة في عام 2026، بما يضمن استقرار العمليات ووضوح المساءلات في إطار نموذج "المقر العالمي الواحد". وستساهم في تنفيذ خطة الإصلاح في إطار مبادرة الأمم المتحدة 80 من خلال الاستفادة من قيادة **البرنامج** في مبادرة سلاسل الإمداد المتكاملة والخدمات المشتركة من أجل تحقيق مكاسب الكفاءة في وكالات الأمم المتحدة. وفي بيئة تشغيلية مقيدة، ستشدد الإدارة على الإشراف المسؤول على الموارد والاستقرار التشغيلي والتحديد الواضح للأولويات، بما يضمن أن يواصل **البرنامج** تحقيق أقصى قدر من الأثر مع الحفاظ على جودة دعمه للمكاتب القطرية وفعاليته.

إدارة الشراكات والابتكار

138- تحتل الشراكات وتدبير الموارد مكانة محورية في قدرة **البرنامج** على تنفيذ خطته الاستراتيجية والسعي إلى تحقيق مهمته المتمثلة في بلوغ عالم خال من الجوع وانعدام الأمن الغذائي. وستولي إدارة الشراكات والابتكار في عام 2027 اهتماما خاصا لحماية العلاقات مع شركاء الموارد الحاليين، وزيادة التمويل المرن، وتنويع قاعدة شراكات **البرنامج** وتوسيعها من خلال فرص جديدة، بما في ذلك مشاركة أصحاب المصلحة المتعددين والمبادرات المبتكرة.

139- ولكي تظل الإدارة سريعة التحرك وقادرة على الاستجابة في بيئة تمويل دينامية، تعمل على تكييف هيكلها ونموذجها التشغيلي. ويشمل ذلك ترشيد الأفرقة، ومواءمة خطوط الإبلاغ، والتوزيع الأمثل للموظفين، وتوحيد الخدمات المشتركة في الإدارة. وتهدف هذه التدابير إلى تحقيق أقصى قدر من الكفاءة، وخفض التكاليف التشغيلية، وتعزيز قدرة الإدارة على تقديم دعم عالي الجودة في الوقت المناسب إلى المكاتب القطرية والشركاء على نطاق **البرنامج**.

140- وستعزز الإدارة، من خلال نموذج عمل أكثر تركيزا وكفاءة، قدرة **البرنامج** على تنويع الشراكات وتعبئة الموارد بفعالية والحفاظ على مشاركة قوية من الشركاء. وسيظل عمل الإدارة متمحورا حول تدبير الموارد على نحو مستدام، والتعاون، وترسيخ موضع **البرنامج** للاستجابة للاحتياجات التشغيلية في بيئة تمويل مقيدة ومتغيرة.

إدارة مكان العمل والتسيير

141- انخفضت ميزانية دعم البرامج والإدارة لإدارة مكان العمل والتسيير لعام 2027 بنسبة 7.4 في المائة مقارنة بعام 2026، بما يساهم بدور كبير في تحقيق وفورات في تكاليف المنظمة وفي إعادة معايرة الموارد لتوجيهها إلى الأولويات العليا **للبرنامج**. وتمكّن الإدارة **البرنامج** من تقديم المساعدة على نطاق واسع من خلال الحفاظ على قوة عاملة مزدهرة وتقديم خدمات تمكينية متسمة بالكفاءة ومستدامة تركز على الأشخاص. واستنادا إلى قيم **البرنامج** وواجب الرعاية، ستعزز الإدارة بيئة عمل آمنة وشاملة وقائمة على الاحترام وصحية، مع تعزيز الأداء التنظيمي وقدرة القوة العاملة على الصمود والابتكار في المجتمع العالمي **للبرنامج** بأسره. وسيظل عملها مركزا على احتياجات المكاتب القطرية وعلى تعزيز قدرة **البرنامج** على العمل بفعالية كمنظمة إنسانية عالمية.

142- وستشمل أولويات الإدارة العمليات الممكنة بفعل التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي والتي تعزز قدرة المكاتب القطرية من خلال خدمات عصرية ومتسمة بالكفاءة، وتبسيط المبادرات وتوحيدها، وإضفاء الطابع المؤسسي على إدارة التغيير كإمكانية تنظيمية أساسية. وستنقّح الإدارة تخطيط القوة العاملة وأطر التعاقد لتلبية احتياجات المكاتب القطرية على نحو أفضل، ولمواءمة ملاك الموظفين مع الأولويات التنظيمية. وستدعم الخدمات التمكينية تنفيذ الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2029، في حين سيُفعَّل إطار واجب الرعاية لتعزيز الشمول وحماية الموظفين في جميع الأوضاع التشغيلية من خلال تقديم دعم متكامل ومستدام.

143- وفي ظل بيئة محدودة الموارد، ستحقق الإدارة الاستفادة المثلى من الموارد المالية والبشرية والتقنية من خلال تحديد الأولويات المنضبط، والشفافية، ومبادئ القيمة مقابل المال، وإضفاء الطابع المركزي على الوظائف الإدارية على مستوى الإدارة. ولحماية الوظائف الحاسمة، ستُميَّز الخدمات الأساسية - بما في ذلك إدارة المخاطر الأمنية، والتوصيلية الرقمية، واستمرارية الخدمات، والمرافق، والدعم الأساسي المقدم من المقر - عن الأنشطة التقديرية أو التحويلية. وسيُؤخَذ بنماذج صغيرة الحجم لتقديم الخدمات باستخدام الوسائل الرقمية للحد من الازدواجية، وترشيد النظم، وتحقيق المستوى الأمثل لحوافظ الخدمات، وإدماج الممارسات البيئية والممارسات المتسمة بكفاءة الطاقة. وسيسترشد تخصيص الموارد ببيانات الأداء والطلب التشغيلي واعتبارات التكاليف

والفوائد، مع إدارة المفاضلات بشفافية للحفاظ على القدرة الأساسية في مجالات الأمن والنظم الرقمية وواجب الرعاية، مع مواصلة دعم مهمة **البرنامج** المتمثلة في إنقاذ الأرواح.

الاعتمادات المركزية

144- تمول الاعتمادات المركزية تكاليف تلبية المتطلبات القانونية، ولا سيّما التزامات **البرنامج** بتمويل أنشطة الأمم المتحدة الممولة تمويلا مشتركا، وغيرها من الأنشطة المدارة مركزيا. وانخفض مجموع مخصصات الاعتمادات المركزية بنسبة 6 في المائة مقارنة بعام 2026. وتحقق هذا الانخفاض عن طريق وقف بعض الاعتمادات المركزية وخفض المبالغ المخصصة لغيرها بشكل إضافي.

145- وتمكّن **البرنامج** من خفض أنشطة الأمم المتحدة الممولة تمويلا مشتركا بنسبة 10 في المائة، ومن خفض مساهمته في إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن بمقدار 5 في المائة. وزادت مخصصات الميزانية للتأمين المؤسسي والرسوم القانونية بمقدار 0.75 مليون دولار أمريكي.

146- ويرد في الملحق الثاني بيان شامل بالاعتمادات المركزية لعام 2027 مقارنة بخطة ميزانية عام 2026.

ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب بند الإنفاق

الجدول رابعا-4: ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب بند الإنفاق، 2026 و2027

فئة التكاليف	*2027 (ملايين الدولارات الأمريكية)*	*2026 (ملايين الدولارات الأمريكية)*	التغيير	
			(ملايين الدولارات الأمريكية)	*(النسبة المئوية)*
الموظفون*	263.7	269.9	(6.2)	(2)
الموظفون الآخرون**	26.4	28.0	(1.6)	(6)
تكاليف غير الموظفين	76.3	82.1	(5.8)	(7)
المجموع	**366.4**	**380.0**	**(13.6)**	**(4)**

* تشمل تكاليف الموظفين تكاليف الموظفين الدوليين من الفئة الفنية، والموظفين الدوليين من الفئة الفنية بعقود قصيرة الأجل، وموظفي فئة الخدمات العامة والموظفين الوطنيين في المقر العالمي، والموظفين المعينين محليا العاملين في المكاتب القطرية.

** تشمل فئة "الموظفين الآخرين" تكاليف الخبراء الاستشاريين والمساعدين المؤقتين.

147- كما هو مبيّن في الجدول رابعا-4، تشكل تكاليف الموظفين العاملين بعقود محددة المدة أكبر مكونات ميزانية دعم البرامج والإدارة الخاصة بالموظفين. وتشمل هذه الفئة الموظفين الدوليين من الفئة الفنية في المقر العالمي، والمديرين القطريين، وموظفي فئة الخدمات العامة في روما والمكاتب العالمية، والموظفين المعينين محليا في المكاتب الإقليمية والقطرية. وترتفع تكاليف الموظفين كنسبة مئوية من ميزانية دعم البرامج والإدارة، من 71 في المائة في عام 2026 إلى نحو 72 في المائة في عام 2027، إذ يقع عبء الانخفاض على تكاليف غير الموظفين.

148- ويعبّر الانخفاض البالغ 6.2 مليون دولار أمريكي في تكاليف الموظفين عن تراجع في عدد الوظائف بمكافئ الدوام الكامل تماشيا مع انخفاض ميزانية دعم البرامج والإدارة بنسبة 4 في المائة، ولكن أيضا عن ارتفاع تكلفة الموظف الواحد. وتُستمد تكاليف الوظائف المعيارية لعام 2027 المستخدمة في إعداد ميزانية الموظفين الدوليين من الفئة الفنية وموظفي فئة الخدمات العامة في روما ومعظم المكاتب العالمية من الأرقام الفعلية لعام 2025، بعد تعديلها لمراعاة التضخم وأثر انخفاض سعر صرف الدولار الأمريكي، ومع مراعاة التقديرات الاكتوارية لتكاليف ما بعد انتهاء الخدمة. وتشمل أيضا المستحقات المتعلقة بالتكاليف الأمنية وتكاليف الرفاه الصحي الموظفين وتعويضات انتهاء الخدمة. وأسفر تعديل التكاليف المعيارية للموظفين عن زيادة قدرها 4.9 مليون دولار أمريكي في ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2027 مقارنة بالتكاليف القائمة على معدلات التكلفة المعيارية المنقحة لعام 2026. وتتوزع هذه الزيادة على ميزانيات الإدارات الموجزة في هذه الوثيقة.

149- وتعبّر ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2027 المخصصة لفئة "الموظفين الآخرين" عن انخفاض بنسبة 6 في المائة مقارنة بعام 2026، في حين يُتوقَّع أن تنخفض تكاليف غير الموظفين بنسبة 7 في المائة. وسعيا إلى احتواء التكاليف وإعطاء الأولوية للإنفاق التشغيلي الأساسي، يبدو الانخفاض أكثر وضوحا في السفر وخدمات الاستشارات التجارية، وكلاهما انخفض بنسبة 35 في المائة؛ وفي التدريب الذي انخفض بنسبة 27 في المائة؛ وفي الخدمات المقدمة من كيانات الأمم المتحدة الأخرى والمساهمات المقدمة إليها التي انخفضت بنسبة 6 في المائة. وتشهد المرافق وخدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وخدمات التأمين والخدمات القانونية وتأجير المركبات وتكاليف تشغيلها زيادات في التكاليف.

ميزانية دعم البرامج والإدارة المخصصة للتوظيف

الجدول رابعا-5: الموظفون الممولون من ميزانية دعم البرامج والإدارة، بمكافئ الدوام الكامل، 2026 و2027

نوع العقود	2027			2026		
	المكاتب القطرية	المقر العالمي	المجموع	المكاتب القطرية	المقر العالمي	المجموع
المحددة المدة	**245**	**1 400**	**1 645**	**226**	**1 492**	**1 718**
الفئة الفنية الدولية	81	746	**827**	75	807	**882**
فئة الخدمات العامة في المقر العالمي		348	**348**	-	359	**359**
الموظفون الوطنيون	164	306	**470**	151	326	**477**
القصيرة الأجل	**30**	**334**	**364**	**50**	**347**	**397**
الفئة الفنية والفئات العليا		10	**10**	-	14	**14**
الخبراء الاستشاريون		261	**261**		243	**243**
المساعدة المؤقتة	30	63	**93**	50	90	**140**
المجموع	**275**	**1 734**	**2 009**	**276**	**1 839**	**2 115**

150- للبقاء ضمن حدود ميزانية دعم البرامج والإدارة البالغة 366.4 مليون دولار أمريكي، يُتوقَّع أن ينخفض مجموع عدد الوظائف بمكافئ الدوام الكامل الممولة من دعم البرامج والإدارة بنسبة 5 في المائة مقارنة بميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2026، تماشيا مع الانخفاض العام في الميزانية. وترتفع نسبة الموظفين العاملين بعقود محددة المدة ارتفاعا طفيفا، من 81 إلى 82 في المائة، وهو ما يعبّر عن مواءمة مدروسة بين ميزانية دعم البرامج والإدارة، التي تمول أنشطة الدعم الأساسية المتكررة، وإطار التوظيف، الذي يعطي الأولوية للعقود الطويلة الأجل للأدوار ذات الطبيعة المستمرة. ويشدد ثبات حصة الوظائف المحددة المدة على التزام **البرنامج** بالحفاظ على الاستمرارية المؤسسية والقدرة التشغيلية على الصمود.

151- وتنخفض نسبة العقود القصيرة الأجل إلى العقود المحددة المدة انخفاضا طفيفا عقب التخفيضات العامة في التوظيف في السنوات الأخيرة، لكن **البرنامج** يبقي 18 في المائة من الوظائف الممولة من دعم البرامج والإدارة في صورة عقود قصيرة الأجل. ولا بد من الاحتفاظ بالمهارات والخبرات الحاسمة والمعرفة المؤسسية لدى الموظفين العاملين بعقود محددة المدة، مع إتاحة المرونة اللازمة لتقليص حجم القوة العاملة وتوسيعه بحسب الحاجة، على أن يكمّل الموظفون العاملون بعقود قصيرة الأجل قدرة القوة العاملة بعقود محددة المدة بتقديم خبرات محددة لا غنى عنها في تحقيق النتائج للأشخاص الذين يخدمهم **البرنامج**.

152- ودعما لإدارة القوة العاملة بفعالية، وضمانا لهيكل قوة عاملة ملائم للغرض في المستقبل، بما في ذلك من خلال استخدام العقود الطويلة الأجل والقصيرة الأجل، يُحدَّث إطار التوظيف في **البرنامج** تمهيدا لتنفيذه المتوقع في عام 2027. وسيرشّد الإطار طرائق التعاقد في **البرنامج**، مسترشدا بمبادئه الرئيسية المتمثلة في واجب الرعاية والمرونة والتبسيط والتنسيق، لكي يتمكن **البرنامج** من الوفاء بولايته.

معدل تكاليف الدعم غير المباشرة

153- يُحسب معدل تكاليف الدعم غير المباشرة في **البرنامج** لضمان تمويل تكاليف الأنشطة المحددة في ميزانية دعم البرامج والإدارة بالكامل من إيرادات المساهمات المتوقعة. وفي الوقت نفسه، ينبغي ألا يؤدي المعدل المطبق إلى تحقيق إيرادات زائدة قد تستخدم في التنفيذ المباشر للبرامج.

154- وحُسِب المعدل المعياري لتكاليف الدعم غير المباشرة لعام 2027 كما هو مبيّن في الجدول رابعا-6 باستخدام المنهجية المعتمدة في عام 2006[13] من دون عرض أي تعديل على المستوى المستهدف لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة، إذ يُتوقَّع أن يكون رصيد الحساب أعلى من السقف المستهدف.

الجدول رابعا-6: حساب معدل تكاليف الدعم غير المباشرة *(النسبة المئوية)*	
خط الأساس لعام 2025	6.56
انخفاض مرتبط بانخفاض النفقات غير المباشرة - من 2025 إلى 2027	(1.61)
زيادة مرتبطة بانخفاض توقعات التمويل - من 2025 إلى 2027	1.66
معدل تكاليف الدعم غير المباشرة المشتق لعام 2027	**6.61**

155- وبافتراض مساهمة عالمية متوقعة قدرها 6.3 مليار دولار أمريكي لعام 2027، 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 2027 ما مقداره 366.4 مليون دولار أمريكي.

156- وعلى الرغم من أن معدل تكاليف الدعم غير المباشرة المشتق لعام 2027 أعلى من المعدل المعياري البالغ 6.5 في المائة، فإن زيادة معدل تكاليف الدعم غير المباشرة ليست مطلوبة لعام 2027، وذلك بسبب مواءمة تكاليف الدعم غير المباشرة المتوقعة مع إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة المتوقعة؛ غير أنه قد يلزم تنقيح معدل تكاليف الدعم غير المباشرة في المستقبل.

4-4 الاحتياطيات وأرصدة الصناديق

لمحة عامة

157- يُتوقَّع أن يبلغ رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 1 يناير/كانون الثاني 2027 ما مقداره 274.7 مليون دولار أمريكي، وأن يبلغ رصيد الجزء غير المخصص من الصندوق العام 375.6 مليون دولار أمريكي. وتتجاوز هذه الأرصدة المتوقعة في بداية العام السقف المستهدف لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة والرصيد الحصيف للجزء غير المخصص من الصندوق العام. وبهذه الأرصدة الافتتاحية الجيدة المتوقعة، تقترح الإدارة استخدام جزء من مصادر التمويل هذه في استثمارات استراتيجية تحمي الاستمرارية التشغيلية، أو تعزز الاستدامة في المستقبل، أو تحقق **للبرنامج** عوائد قابلة للقياس.

حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

الجدول رابعا-7: توقعات حساب تسوية دعم البرامج والإدارة *(ملايين الدولارات الأمريكية)*	
رصيد الميزانية المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 1 يناير/كانون الثاني 2027*	274.7
الإيرادات المتوقعة من تكاليف الدعم غير المباشرة، بناء على توقعات إيرادات المساهمات العالمية البالغة 6.3 مليار دولار أمريكي	366.4
الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة	(366.4)
الاستخدامات المقترحة	(28.9)
- صندوق الرفاه الصحي الموظفين	(2.0)
- المبادرات المؤسسية الحاسمة، المتعددة السنوات	(26.9)

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

الجدول رابعا-7: توقعات حساب تسوية دعم البرامج والإدارة *(ملايين الدولارات الأمريكية)*	
رصيد الميزانية المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 31 ديسمبر/كانون الأول 2027	245.8
حساب تسوية دعم البرامج والإدارة المستهدف - ما يعادل 5 أشهر من نفقات دعم البرامج والإدارة في عام 2027	152.7
الحد الأدنى لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة - ما يعادل شهرين من نفقات دعم البرامج والإدارة في عام 2027	61.1

* يُحسب الرصيد المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة البالغ 274.7 مليون دولار أمريكي في 1 يناير/كانون الثاني 2027 على أساس الميزانية. وهو يعبّر عن الرصيد الختامي لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة البالغ 388 مليون دولار أمريكي، كما هو مبيّن في الكشوف المالية لعام 2025، مطروحا منه التزامات الميزانية البالغة 20.3 مليون دولار أمريكي، مضافا إليه إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة المتوقعة في عام 2026 والبالغة 365 مليون دولار أمريكي، مطروحا منه المخصصات الموافق عليها في خطة الإدارة للفترة 2026-2028 والبالغة 78 مليون دولار أمريكي، ومطروحا منه ميزانية دعم البرامج والإدارة الموافق عليها لعام 2026 والبالغة 380 مليون دولار أمريكي.

158- تقترح الإدارة تخصيص 28.9 مليون دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، على النحو التالي: 2 مليون دولار أمريكي لتجديد موارد صندوق الرفاه الصحي للموظفين؛ و26.9 مليون دولار أمريكي للمبادرات المؤسسية الحاسمة - منها 12.5 مليون دولار أمريكي لثلاث مبادرات مؤسسية حاسمة جديدة ستُنفَّذ في عامي 2027 و2028، و14.4 مليون دولار أمريكي لتوسيع نطاق المبادرة المؤسسية الحاسمة المتعلقة بخطة التحول الرقمي للأعمال الموافق عليها سابقا، ومخصصات إضافية لتمديد المبادرة المؤسسية الحاسمة المتعلقة بتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

159- وتركز حافظة المبادرات المؤسسية الحاسمة المقترحة بصورة مدروسة على مجالات تهيئ تموضع **البرنامج** للمستقبل، وهي: إصلاح الأمم المتحدة والخدمات المشتركة؛ والتمويل المبتكر وتعبئة الموارد؛ وتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛ ومبادرات الذكاء الاصطناعي.

160- وعندما تؤخذ هذه الاستخدامات المقترحة في الاعتبار، يبلغ الرصيد المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في نهاية عام 2027 ما مقداره 245.8 مليون دولار أمريكي - على النحو المبيّن في الجدول رابعا-7 - وهو أعلى من السقف المستهدف البالغ 152.7 مليون دولار أمريكي، أي ما يعادل خمسة أشهر من نفقات دعم البرامج والإدارة.

الحساب الخاص للرفاه الصحي للموظفين - 2 مليون دولار أمريكي

161- إقرارا بالأهمية الحاسمة للرفاه الصحي للموظفين، الذي يمثل أساسا لمشاركتهم وللفعالية التشغيلية، أدرجت خطة الإدارة للفترة 2026-2028 مخصصات قدرها 8 ملايين دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة للحساب الخاص بالرفاه الصحي للموظفين. وهدفت هذه المخصصات إلى دعم تفعيل استراتيجية الرفاه الصحي في **البرنامج** للفترة 2025-2030، وتقديم خدمات الرفاه الصحي الخاصة بكل موقع في الوقت المناسب إلى أفرقة **البرنامج** العاملة في مراكز عمل عالية المخاطر ومحدودة الموارد. وكان الهدف من المخصصات مواصلة تقديم التمويل التحفيزي إلى المكاتب القطرية لمشاريع الرفاه الصحي الأساسية ومبادرات واجب الرعاية على مدى خمس سنوات، بمتوسط مدفوعات متوقع يتراوح بين 1.5 و2 مليون دولار أمريكي في السنة في مراكز عمل متعددة.

162- غير أن دور **البرنامج** في الخطوط الأمامية في الاستجابة للأزمة الإنسانية الناجمة عن تفشي فيروس الإيبولا بونديبوغيو في شرق أفريقيا في مايو/أيار 2026 تطلب مبادرات استثنائية لدعم الرفاه الصحي من أجل حماية موظفي **البرنامج** وشركائه في الميدان، وهو ما أدى إلى زيادة كبيرة في الطلب على التمويل المخصص. واعتُبر الحساب الخاص للرفاه الصحي للموظفين مصدر تمويل فوريا للنشر السريع لعدد من مبادرات الوقاية الصحية وتخفيف المخاطر لصالح المكتب القطري في جمهورية الكونغو الديمقراطية، باستثمار إجمالي يقدر بمبلغ 2 مليون دولار أمريكي على مدى الأشهر الستة الأولى من الاستجابة لحالة الطوارئ. وقد أدت هذه الزيادة المفاجئة في الطلب على تمويل الرفاه الصحي وفي استخدامه إلى انخفاض كبير في رصيد الحساب، وهو ما سيقيّد بدوره قدرة **البرنامج** على دعم استثمارات الرفاه الصحي في مراكز عمل أخرى في الأشهر المقبلة. وسيعيد تجديد الموارد المقترح بمبلغ 2 مليون دولار أمريكي الحساب الخاص للرفاه الصحي للموظفين إلى المستوى المستهدف من الموارد اللازمة لكي يواصل الحساب تحقيق أهدافه في عام 2027 وما بعده.

المبادرات المؤسسية الحاسمة

163- المبادرات المؤسسية الحاسمة مصممة لتحقيق آثار طويلة الأجل، وستحقق أوجه كفاءة في التكاليف في المستقبل على نطاق **البرنامج**. ويقوم إعداد مقترحات هذه المبادرات على التعاون بين المقر العالمي والمكاتب القطرية بهدف ضمان تلبية النتائج المقررة لاحتياجات العمليات الميدانية **للبرنامج**.

164- ومن المقرر تنفيذ سبع مبادرات مؤسسية حاسمة في عام 2027، منها أربع مستمرة من سنوات سابقة وثلاث مبادرات جديدة، على النحو المبيّن في الجدول رابعا-8. وستُموَّل ميزانيات المبادرات المستمرة من المخصصات الموافق عليها سابقا، باستثناء مخصصات إضافية لتوسيع نطاق المبادرة المتعلقة بخطة التحول الرقمي للأعمال، ومخصصات لتمديد فترة المبادرة المتعلقة بتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وتقترح الإدارة تخصيص 12.5 مليون دولار أمريكي لتمويل المبادرات الجديدة طوال مدتها، بما يوفر تمويلا موثوقا متعدد السنوات يضمن إنجازها. ولضمان المساءلة والتنفيذ القائم على الأداء، ستتبع مخصصات ميزانية المبادرات المؤسسية الحاسمة نهجا على مراحل. وسيُفرَج عن الأموال المخصصة للسنة الثانية من التنفيذ رهنا بتحقيق أداء مُرضٍ وببلوغ المعالم الرئيسية المتفق عليها في السنة الأولى بنجاح.

165- وفي ما يلي وصف موجز للمبادرات المؤسسية الحاسمة الجديدة ولطلبات المخصصات الإضافية، والمذكرات المفاهيمية الكاملة متاحة في الملحق الثالث، الذي يعرض أيضا تفاصيل الوضع المالي الحالي والنتائج المحققة وخطط المبادرات المؤسسية الحاسمة الجارية التي ستستمر في عام 2027.

الجدول رابعا-8: لمحة عامة عن ميزانية المبادرات المؤسسية الحاسمة *(ملايين الدولارات الأمريكية)*

اسم المبادرة المؤسسية الحاسمة	المدة	الموافق عليها سابقا	طلب التمويل الجديد	الميزانية الإجمالية المتعددة السنوات	ميزانية 2027*
المبادرات المؤسسية الحاسمة الجارية المستمرة في عام 2027					
تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام - تمديد لسنة واحدة	2027-2025	5.1	4.4	9.5	5.2
ترسيخ وضع **البرنامج** لإطلاق العنان للتمويل المتنوع	2027-2025	5.1	-	5.1	1.3
خطة التحول الرقمي للأعمال في **البرنامج****	2028-2026	60.0	10.0	70.0	32.7
تنفيذ استراتيجية الخدمات المشتركة العالمية	2028-2026	10.0	-	10.0	4.8
المجموع الفرعي		**80.2**	**14.4**	**94.6**	**44.0**
المبادرات المؤسسية الحاسمة الجديدة					
مبادرة الأمم المتحدة 80: تقديم خدمات ونظم وبيانات متكاملة على نطاق منظومة الأمم المتحدة	2028-2027	-	7.2	7.2	5.9
توسيع نطاق التمويل المبتكر من أجل التنفيذ وتحقيق الأثر في **البرنامج**	2028-2027	-	2.7	2.7	1.4
تحسين مهارات أفرقة المكاتب القطرية من أجل تنفيذ استراتيجية تعبئة الموارد	2028-2027	-	2.6	2.6	1.3
المجموع الفرعي		**-**	**12.5**	**12.5**	**8.6**
المجموع		**80.2**	**26.9**	**107.1**	***52.5

* بما في ذلك الميزانية الموافق عليها أصلا لعام 2027، والأرصدة الختامية المقدرة في نهاية عام 2026، والمخصصات الجديدة المطلوبة، حيثما انطبق ذلك.

** يشمل المبلغ الميزانية الإجمالية المتعددة السنوات البالغة 60 مليون دولار أمريكي التي وافق عليها المجلس في خطة الإدارة للفترة 2026-2028، والمخصصات الجديدة المطلوبة البالغة 10 ملايين دولار أمريكي. ولا يشمل مبلغ 20 مليون دولار أمريكي من التمويل المتوقع من مساهمات الشركاء ومن مرفق الميزنة الرأسمالية.

*** يبلغ مجموع ميزانيات المبادرات المؤسسية الحاسمة الفردية في الجدول 52.6 مليون دولار أمريكي بسبب التقريب، غير أن مجموع ميزانية المبادرات المؤسسية الحاسمة لعام 2027 هو 52.5 مليون دولار أمريكي.

تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام - تمديد لسنة واحدة بمخصصات إضافية قدرها 4.4 مليون دولار أمريكي

166- تمثل المبادرة المؤسسية الحاسمة المتعلقة بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام مبادرة امتثال إلزامية تضمن استمرار المواءمة مع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، بما يصون حصول **البرنامج** على رأي مراجعة غير مشفوع بتحفظات وعلى ثقة أصحاب المصلحة. وقد أُحرز تقدم كبير بالفعل في تنفيذ المعايير من 43 إلى 46 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛ غير أن التمديد إلى عام 2027 لازم لإنجاز التحسينات المتبقية ذات الصلة بالنظم المتعلقة بالمعيار 43 بشأن المحاسبة عن عقود الإيجار، ولتنفيذ العمليات والضوابط المدعومة بالنظم في ما يتعلق بالمعيار 47 بشأن الإيرادات والمعيار 48 بشأن مصروفات التحويل. ويعبّر الجدول الزمني المنقح عن ترقية نظام تخطيط الموارد المؤسسية في **البرنامج** على نطاق المنظمة، وهي ترقية أخّرت التطويرات المقررة للنظم في عام 2026، وعن الحاجة إلى إنجاز أنشطة التنفيذ وتحقيق الاستقرار، وتحديث السياسات والإجراءات، وتوفير التدريب للأفرقة المعنية في عام 2027. ويلزم إنجاز هذا العمل لكي يحافظ **البرنامج** على الامتثال التام للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وصون الحصول على رأي المراجعة غير المشفوع بتحفظات، والإبقاء على ثقة الجهات المانحة وسائر أصحاب المصلحة.

*خطة التحول الرقمي للأعمال في **البرنامج** - مخصصات إضافية قدرها 10 ملايين دولار أمريكي*

167- تفعّل المبادرة المؤسسية الحاسمة المتعلقة بخطة التحول الرقمي للأعمال للفترة 2026-2028، التي وافق عليها المجلس في عام 2025، استراتيجية المعلومات والتكنولوجيا في **البرنامج**، من خلال ترجمة رؤية الاستراتيجية لمنظمة ممكّنة رقميا وقائمة على البيانات إلى استثمارات محددة الأهداف في منصات رقمية قابلة للتوسيع وتحليلات البيانات والتكنولوجيات التشغيلية التي تساعد على تعزيز الاستجابة الإنسانية والدفع قُدما بالتقدم نحو هدف القضاء التام على الجوع. ويقترح **البرنامج** توسيع نطاق المبادرة بمخصصات إضافية قدرها 10 ملايين دولار أمريكي لإدراج إنجاز جديد يتيح الاعتماد المسؤول للذكاء الاصطناعي على نطاق واسع.

168- وفي ظل ضغط تشغيلي غير مسبوق مع ارتفاع انعدام الأمن الغذائي الحاد وتصاعد الاحتياجات الإنسانية وانخفاض التمويل العالمي، يتعين على المكاتب القطرية والأفرقة الميدانية تنفيذ برامج أكثر تعقيدا بموارد أقل وجداول زمنية أضيق ومساءلة أكبر. ويحظى **البرنامج** بفرصة استراتيجية للاستفادة من التكنولوجيات الناشئة من أجل تقديم قيمة أفضل للمستفيدين، على نحو أسرع وعلى نطاق واسع، لا من خلال تحسين العمليات الداخلية فحسب، بل أيضا من خلال تعزيز الحصائل التشغيلية وصنع القرار والتنفيذ في الخطوط الأمامية. وسيعطي هذا الإنجاز الجديد الأولوية للاستثمارات القابلة للتوسيع في الذكاء الاصطناعي في أربعة مجالات ذات قيمة للأعمال، هي: إنتاجية القوة العاملة؛ وبلوغ المستوى الأمثل على المستويين التشغيلي والمؤسسي؛ والإمكانيات التشغيلية الحاسمة وتحول الأعمال؛ والمخاطر والضمان. وستُعطى الأولوية لاحتياجات العمليات الميدانية، مدعومة باستثمارات في عوامل التمكين المشتركة للذكاء الاصطناعي، بما في ذلك التكنولوجيا والحوكمة وأمن المعلومات والبنية التحتية للبيانات وإدارتها اللازمة لتوسيع نطاق الاستخدامات التشغيلية للذكاء الاصطناعي بسرعة وأمان. وسيستثمر الإنجاز أيضا في الإمكانيات اللازمة لتوسيع نطاق الاعتماد، بما في ذلك إدارة التغيير اللازمة لكي تعتمد العمليات تكنولوجيا جديدة وطرق عمل جديدة.

مبادرة الأمم المتحدة 80: تقديم خدمات ونظم وبيانات متكاملة على نطاق منظومة الأمم المتحدة - 7.2 مليون دولار أمريكي

169- في البيئة التشغيلية المتزايدة التعقيد اليوم، تستجيب مبادرة الأمم المتحدة 80 التي أطلقها الأمين العام وعملية إعادة ضبط العمل الإنساني التابعة للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات لما تطالب به الدول الأعضاء والجهات المانحة من أن تكون الأمم المتحدة أسرع في التنفيذ وأكثر كفاءة وأقوى مساءلة. ومع تزايد الاحتياجات الإنسانية وتزايد الضغط على الموارد، تتزايد أهمية الحفاظ على الزخم الذي يدفع هذه الإصلاحات. ويجب أن تعمل منظومة الأمم المتحدة ككيان واحد أكثر تماسكا وتكاملا، تسنده خدمات مشتركة ونظم قابلة للتشغيل البيني وإمكانيات تحليلية أقوى وازدواجية أقل، من أجل تحقيق أقصى قدر من الأثر للموارد المحدودة.

170- وكأكبر وكالة إنسانية في الأمم المتحدة، يؤدي **البرنامج** دورا محوريا في رسم هذه الإصلاحات وتنفيذها. وإلى جانب تقديم المساعدة على نطاق واسع، يقدم **البرنامج** أيضا خدمات مشتركة ومنصات تشغيلية وإمكانيات تقنية حاسمة الأهمية تدعم المجتمع

الإنساني الأوسع. ومن خلال الإمساك بزمام القيادة في مجالات مثل سلاسل الإمداد والمساعدة النقدية وضمان الهوية والخدمات المشتركة والتحليلات الإنسانية، يمكّن هذا التموضع الفريد **البرنامج** من ترجمة أهداف الإصلاح إلى إمكانيات تشغيلية عملية تفيد برامجه ومنظومة الأمم المتحدة الأوسع على السواء.

171- وتجمع هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة ستة إنجازات يكمّل بعضها بعضا، وهي تعزز سلاسل الإمداد المتكاملة، وتسليم النقد بكفاءة من حيث التكاليف، وضمان الهوية، والمكاتب الخلفية المشتركة، والخدمات المشتركة، ونظم البيانات والتحليلات والمساءلة القابلة للتشغيل البيني. وستحد هذه الاستثمارات مجتمعة من التجزؤ، وتحسّن الكفاءة، وتعزز المساءلة، وتدعم عملا إنسانيا أكثر تنسيقا، بما يضع **البرنامج** في طليعة الجهود الرامية إلى بناء منظومة أمم متحدة أكثر تكاملا وكفاءة وخضوعا للمساءلة في إطار مبادرة الأمم المتحدة 80.

*توسيع نطاق التمويل المبتكر من أجل التنفيذ وتحقيق الأثر في **البرنامج** - 2.7 مليون دولار أمريكي*

172- استنادا إلى الأسس التي أرستها المبادرة المؤسسية الحاسمة المعنونة "الملاءمة للغرض في المستقبل في مشهد تمويلي متغير" والمبادرة المؤسسية الحاسمة المعنونة "ترسيخ موضع **البرنامج** لإطلاق العنان للتمويل المتنوع"، ستضفي هذه المبادرة الطابع المؤسسي على قدرة **البرنامج** على استحداث معاملات التمويل المبتكر وهيكلتها والحصول على الموافقة عليها وتنفيذها على نطاق واسع. وستنقل المبادرة **البرنامج** من الجهوزية إلى التنفيذ، مع التركيز على الركائز التالية: إنشاء مسار لمعاملات التمويل المبتكر؛ وتنفيذ المعاملات التي تولّد تمويلا جديدا صافيا؛ وتمكين المكاتب القطرية من خلال تنمية القدرات المحددة الأهداف وتخطيط العمل؛ وتفعيل مرفق التمويل المبتكر في **البرنامج**، بما في ذلك الحوكمة وإدارة المخاطر واستخدام رأس المال التحفيزي.

تحسين مهارات أفرقة المكاتب القطرية من أجل تنفيذ استراتيجية تعبئة الموارد - 2.6 مليون دولار أمريكي

173- تهدف هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة إلى تعزيز قدرة المكاتب القطرية على أن تنفّذ بصورة مستقلة استراتيجية تعبئة الموارد في **البرنامج** للفترة 2026-2029، من خلال الجمع بين تنمية القدرات وتبسيط العمليات والدعم المحدد الأهداف لجمع الأموال المتنوع. وبقيادة شعبة الشراكات مع القطاع العام، تركز المبادرة على تزويد أفرقة المكاتب القطرية بما تحتاج إليه من مهارات وأدوات ودعم عملي لتحديد فرص الشراكة وتطويرها والاستفادة منها، مع الحد من الاختناقات التشغيلية من خلال ترشيد العمليات والأتمتة والحلول الممكّنة بالذكاء الاصطناعي. ومن خلال تعزيز الملكية والتنفيذ على المستوى القطري، تسعى المبادرة إلى زيادة نتائج جمع الأموال، وتحسين الكفاءة، وترسيخ إمكانيات مستدامة على تعبئة الموارد على نطاق **البرنامج**.

استخدام الجزء غير المخصص من الصندوق العام

174- يتمثل المصدر الرئيسي لإيرادات الجزء غير المخصص من الصندوق العام في إيرادات الاستثمار من الأرصدة النقدية **للبرنامج**، وإيرادات صرف العملات الأجنبية الناتجة عن معاملات الخزانة التي تضاف إلى الصندوق العام وفقا للمادة 11-3 من النظام المالي.

الجدول رابعا-9: توقعات الجزء غير المخصص من الصندوق العام *(ملايين الدولارات الأمريكية)*		
الرصيد المتوقع في 1 يناير/كانون الثاني 2027*		375.6
الإيرادات المتوقعة		115.0
الموافق عليه سابقا - إدارة الخزانة	(2.4)	
الاستخدامات المقترحة	(80.0)	
- تجديد موارد حساب الاستجابة العاجلة	(30.0)	
- شبكة أمان المكاتب القطرية	(15.0)	
- نموذج جمع الأموال من الأفراد	(20.0)	
- مرفق التمويل المبتكر	(15.0)	
الرصيد المتوقع في 31 ديسمبر/كانون الأول 2027		408.2
الرصيد الحصيف		150.0

* عُدِّل الرصيد الافتتاحي البالغ 398.8 مليون دولار أمريكي في الجزء غير المخصص من الصندوق العام في 1 يناير/كانون الثاني 2026 - على النحو الوارد في الكشوف المالية لعام 2025 - لمراعاة الإيرادات المتوقعة لعام 2026 والبالغة 121.6 مليون دولار أمريكي، مطروحا منها مصروفات إدارة الخزانة البالغة 2.4 مليون دولار أمريكي والمخصصات الموافق عليها من المجلس والبالغة 142.4 مليون دولار أمريكي، على النحو الوارد في خطة الإدارة للفترة 2026-2028. ويبلغ الرصيد الافتتاحي المتوقع في 1 يناير/كانون الثاني 2027 ما مقداره 375.6 مليون دولار أمريكي.

175- وفي ضوء الرصيد المتوقع الجيد، تقترح الإدارة تخصيص 80 مليون دولار أمريكي من الجزء غير المخصص من الصندوق العام. وسيُستخدم هذا المبلغ بحصافة وبطريقة استراتيجية للاستثمار في مستقبل **البرنامج** وتعزيز احتياطياته.

تجديد موارد حساب الاستجابة العاجلة

176- يمثل حساب الاستجابة العاجلة آلية تمويل مرنة ومتجددة ومتعددة الأطراف في **البرنامج**، توفر تمويلا سريعا يمثل الملاذ الأخير لتقديم المساعدة المنقذة للأرواح عندما لا يتوفر مصدر تمويل بديل على الفور. وتُجدَّد موارد الآلية أساسا من خلال المساهمات الطوعية من الجهات المانحة،[14] وسداد السلف السابقة لحساب الاستجابة العاجلة من المساهمات المقدمة للخطط الاستراتيجية القطرية، والتحويلات من احتياطيات **البرنامج** وأرصدة صناديقه، وفقا للموافقات الصادرة بموجب تفويض السلطة أو عن المجلس. ويُحدَّد الهدف السنوي لتدبير الموارد لتوجيه جهود تعبئة الموارد لحساب الاستجابة العاجلة وللمساعدة على ضمان سيولة كافية تدعم الاستجابة لحالات الطوارئ في الوقت المناسب. ويبيّن الجدول رابعا-10 التحركات في الحساب، بما في ذلك التحويلات الموافق عليها إلى حساب الاستجابة العاجلة من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة ومن الجزء غير المخصص من الصندوق العام.

[14] انظر إلى الملحق الثالث من "التقرير عن استخدام آليات التمويل الاستراتيجي في **البرنامج** (1 يناير/كانون الثاني – 31 ديسمبر/كانون الأول 2025)" (WFP/EB.A/2026/6-B/1).

الجدول رابعا-10: تحركات حساب الاستجابة العاجلة، 2020 - 30 يونيو/حزيران 2026 *(ملايين الدولارات الأمريكية)*							
	2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**حتى 30 يونيو/حزيران 2026**
مساهمات حساب الاستجابة العاجلة الموجهة	24.7	64.0	101.1	107.5	74.2	53.9	21.8
الصناديق المتجددة	82.5	70.4	220.4	131.6	146.6	110.6	91.4
صناديق **البرنامج**	77.5	53.8	180.0	155.8	54.2	80.0	26.0
المساهمات المتعددة الأطراف	25.0	30.6	50.0				
الجزء غير المخصص من الصندوق العام			100.0		50.0	75.0	25.0
حساب تسوية دعم البرامج والإدارة	52.5		30.0	150.0			
*الفائض من الحساب الخاص للتأمين الذاتي في **البرنامج***		20.0					
أخرى*		3.2		5.8	4.2	5.0	1.0
مجموع الإيرادات	**184.7**	**188.2**	**501.5**	**394.9**	**275.0**	**244.5**	**139.2**
المخصصات	188.5	220.0	385.0	433.5	196.1	297.3	122.9

* أخرى = أرصدة الصناديق وتقلبات أسعار صرف العملات الأجنبية من المساهمات في الخطط الاستراتيجية القطرية وغيرها من أنشطة **البرنامج** المتلقية؛ والفوائد المستحقة على أموال الجهات المانحة التي يديرها **البرنامج** من خلال الصناديق الاستئمانية للمساهمات الثنائية؛ والأموال الأخرى التي حددتها ووافقت عليها الجهات المانحة المعنية و/أو سلطات الإدارة و/أو المجلس؛ وفي عام 2021، الفائض من الحساب الخاص للتأمين الذاتي.

177- وبلغت السلف الموافق عليها من حساب الاستجابة العاجلة 123 مليون دولار أمريكي في 30 يونيو/حزيران 2026، بزيادة نسبتها 37 في المائة مقارنة بالفترة نفسها من عام 2025. ويُتوقَّع أن يظل الطلب مرتفعا في النصف الثاني من العام بسبب الصدمات الموسمية والصدمات المرتبطة بالمناخ. واستنادا إلى التوقعات الحالية، يُقدَّر الرصيد الختامي لحساب الاستجابة العاجلة في نهاية عام 2026 بمبلغ 118 مليون دولار أمريكي. ونظرا إلى أن متوسط مخصصات حساب الاستجابة العاجلة في الربع الأول من العام يبلغ نحو 100 مليون دولار أمريكي، وإقرارا بأن ورود مساهمات الجهات المانحة إلى الخطط الاستراتيجية القطرية يتسارع عادة اعتبارا من الربع الثاني، يُعدّ الحفاظ على رصيد افتتاحي مستهدف قدره 150 مليون دولار أمريكي أمرا حصيفا لضمان قدرة موثوقة على الاستجابة لحالات الطوارئ في الوقت المناسب.

178- وسيساعد التحويل المقترح لمبلغ 30 مليون دولار أمريكي من الجزء غير المخصص من الصندوق العام إلى حساب الاستجابة العاجلة على ضمان رصيد افتتاحي كاف لعام 2027. وسيمكّن مستوى التمويل المستهدف هذا **البرنامج** من الاستجابة لحالات الطوارئ في الوقت المناسب ريثما تَرِد المساهمات من الجهات المانحة لدعم العمليات.

شبكة أمان المكاتب القطرية

179- تمثل شبكة أمان المكاتب القطرية آلية مهمة لدعم المكاتب القطرية وهي تتكيف مع انخفاض مستويات تدبير الموارد، مع الحفاظ على جودة البرامج والامتثال والاستهداف الفعال. وللمساعدة على التخفيف من الضغط المالي الواقع على التكاليف المرتبطة بالخطط الاستراتيجية القطرية، تغطي شبكة أمان المكاتب القطرية التكاليف غير المتوقعة والملحة الناشئة على مستوى المكاتب القطرية، بما في ذلك التكاليف المرتبطة بنقل الموظفين وإجلائهم استجابة للتغير السريع في الأوضاع الأمنية أو للحوادث الأمنية. وتُستخدم أيضا لتغطية الالتزامات القانونية مثل التقييم.

180- ومنذ إنشاء شبكة أمان المكاتب القطرية في خطة الإدارة للفترة 2024-2026، توالت المخصصات المرصودة لها من الجزء غير المخصص من الصندوق العام. وتشمل هذه المخصصات مبلغ 85 مليون دولار أمريكي الموافق عليه في خطة الإدارة للفترة 2024-2026، و40 مليون دولار أمريكي الموافق عليه في تحديث خطة الإدارة للفترة 2025-2027، و25 مليون دولار أمريكي لتجديد الموارد الموافق عليه في خطة الإدارة للفترة 2026-2028. وخُصِّص للمكاتب القطرية

حتى يوليو/تموز 2026 مبلغ 85.3 مليون دولار أمريكي لتغطية التكاليف المرتبطة بالشركاء المتعاونين، وإجراء عمليات إعادة الاستهداف وإصدار الرسائل ذات الصلة، وتعزيز آليات التعقيبات المجتمعية، وتمويل الاستثمارات التي تحقق وفورات في التكاليف، وتغطية التكاليف الثابتة مؤقتا، وتغطية المصروفات المرتبطة بخفض بصمة **البرنامج**، مثل إغلاق المستودعات والمكاتب وتعويضات انتهاء الخدمة.

181- وفي حين يُتوقَّع أن تستقر المساهمات المقدمة إلى **البرنامج** عند 6.3 مليار دولار أمريكي في عام 2027، لا تزال ظروف التمويل شديدة التفاوت بين العمليات. ويُتوقَّع أن تواجه بعض المكاتب القطرية استمرار قيود التمويل وما يقابلها من تعديلات تشغيلية. ويقترح **البرنامج** تخصيص 15 مليون دولار أمريكي من الجزء غير المخصص من الصندوق العام لتجديد موارد شبكة الأمان لكي تواصل دعم المكاتب القطرية، بما في ذلك من خلال معالجة التكاليف التشغيلية غير المتوقعة التي لا يمكن تغطيتها من الصناديق المؤسسية الأخرى.

نموذج جمع الأموال من الأفراد

182- منذ عام 2020، استثمر **البرنامج** في بناء نموذج فريد لجمع الأموال مباشرة من الجمهور، مستخدما بصورة أساسية القنوات الرقمية. وارتفعت إيرادات **البرنامج** من الأفراد بين عامي 2019 و2025 من 20 مليون دولار أمريكي إلى 142 مليون دولار أمريكي، أي بزيادة قدرها سبعة أضعاف في ست سنوات. وينطوي هذا النموذج على إمكانية تعبئة ما يصل إلى 1.3 مليار دولار أمريكي بين عامي 2025 و2030، شريطة تأمين استثمار إضافي.

183- ومن خلال الشريحتين الأوليين اللتين بلغت كل منهما 20 مليون دولار أمريكي في عامي 2025 و2026، يزيد **البرنامج** جهوده لتوسيع قاعدة المانحين المنتظمين من الداعمين الذين سيوفرون له إيرادات موثوقة عاما بعد عام. وبعد الاستقطاب، تستمر "القيمة مدى الحياة" للداعم - أي المساهمة التراكمية المقدمة خلال فترة مشاركته مع **البرنامج** - في النمو على مدى عدة سنوات. وتقتصر تكاليف الاستقطاب على السنة الأولى، وهو ما يحقق عائدا على الاستثمار أعلى مقارنة باستقطاب المتبرعين لمرة واحدة الذين لا يقدمون سوى تبرع واحد. ويقدم المتبرع المنتظم في المتوسط 485 دولارا أمريكيا على مدى أربع سنوات - أي نحو خمسة أضعاف القيمة مدى الحياة للمتبرع لمرة واحدة. وهذا ما يدفع **البرنامج** إلى أن يجعل السعي إلى هذه العوائد الطويلة الأجل على الاستثمار محور استراتيجيته الاستثمارية. ويضع التوسع في أسواق لغوية جديدة وقنوات جديدة - مثل تجريب جمع الأموال وجها لوجه في خمس أسواق، والتسويق عبر الهاتف - الأساس لإنشاء قاعدة كبيرة من الداعمين توفر إيرادات مرنة ومستدامة. وفي إطار هذه الاستراتيجية، أمّن **البرنامج** مساحات إعلانية مجانية من كبرى منصات الإعلان، بما زاد كثيرا من نطاق جهود التواصل من دون تكلفة إضافية. ويسير **البرنامج** على الطريق الصحيح لبلوغ الهدف البالغ 163 مليون دولار أمريكي المحدد في خطة الإدارة للفترة 2026-2028. ولمواصلة تسخير إمكانات جمع الأموال من الأفراد، يُلتمس استثمار قدره 20 مليون دولار أمريكي لعام 2027، وهو الشريحة الثالثة من استثمار متعدد السنوات قدره 100 مليون دولار أمريكي للفترة من 2025 إلى 2030. ويعرض الملحق الرابع مزيدا من التفاصيل عن الإنجازات المحققة في إطار هذه المبادرة حتى تاريخه، ويبيّن مجالات التركيز والأهداف والأولويات لعام 2027 والسنوات التالية.

مرفق التمويل المبتكر

184- يقترح **البرنامج** إنشاء مرفق مؤسسي داخلي، هو مرفق التمويل المبتكر، لتوفير رأس المال التحفيزي من خلال الجمع بين التمويل المباشر والمخصصات المتجددة، بما يمكّن المنظمة من الاستثمار المشترك مع الشركاء، ومن استيعاب مخاطر المعاملات وتكاليفها في مراحلها المبكرة، ومن تمويل الأعمال التحضيرية اللازمة لإطلاق العنان لحلول تمويل مبتكر أكبر حجما ومتعددة السنوات. ويتوقع الشركاء على نحو متزايد التزاما مسبقا موثوقا قبل أن تمضي أي معاملة قُدما. ومن خلال إتاحة رأس مال قادر على تحمل المخاطر في تلك المرحلة، ستمكّن الآلية **البرنامج** من أن يستهل آليات تمويل ويوسع نطاقها، وهي آليات كانت ستتعثر لولا ذلك، مع استرداد رأس المال بمرور الوقت لإعادة توظيفه متى كان ذلك ممكنا عمليا.

185- وسيموّل مرفق التمويل المبتكر التكاليف المنفصلة الحاسمة من حيث التوقيت التي تفصل بين إبرام معاملة موثوقة وبلوغها الإغلاق المالي، بما في ذلك تكاليف أعمال التصميم والهيكلة، والرسوم القانونية، ومساهمات المنح الأولية، والأقساط، ورأس المال العامل المدفوع مقدما.

186- وسيعمل المرفق كأداة ثالثة ضمن موارد التمويل التحفيزي في **البرنامج**، إلى جانب صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة وصندوق التحوّل لتغيير الحياة، وسيدعم أنشطة في خمسة مجالات مواضيعية، هي: مبادلة الديون وحلول أسواق رأس المال؛ والتمويل المشترك؛ والتمويل المختلط؛ والتمويل القائم على النتائج؛ والتمويل المبتكر للتصدي لمخاطر الكوارث والتمويل المناخي. ويُتوقَّع في المتوسط، على نطاق الحافظة، أن يعبئ كل دولار مخصص من المرفق دولارين إضافيين على الأقل من التمويل.

187- ويُقترح توفير رأس مال أولي قدره 15 مليون دولار أمريكي من الجزء غير المخصص من الصندوق العام للفترة 2027-2029. ويوافق المدير التنفيذي على المخصصات بناء على تأييد اللجنة التوجيهية للتمويل المبتكر، وتُجنَّب موارد مرفق التمويل المبتكر في حساب خاص مكرَّس لهذا الغرض. ويرد مزيد من المعلومات في الملحق الخامس.