

الاقتراحات الخاصة بتحسين تمويل منظمة الصحة العالمية

تقرير من الأمانة

١- منذ بداية عملية إصلاح المنظمة، حدّدت قضيتان إطار المناقشات المتعلقة بتمويل المنظمة، ألا وهما: كيفية موازنة الأولويات التي اتفقت عليها الأجهزة الرئاسية للمنظمة على أفضل وجه مع الأموال المتاحة لتمويلها؛ وكيفية كفالة إمكانية التنبؤ بالتمويل واستقراره بدرجة أكبر من أجل تعزيز تخطيط قائم على النتائج متمم بمزيد من الواقعية وإدارة فعالة للموارد وزيادة الشفافية والمساءلة. وعلى الرغم من أن تحسين التمويل يدعم التنفيذ الأمثل لعمل المنظمة، وخصوصاً على المستوى القطري، هناك اعتراف أيضاً بأن تعزيز أداء المنظمة يشكل أيضاً وسيلة من الوسائل الكفيلة بتحسين تمويل المنظمة.

٢- وقد أعدت هذه الورقة استجابة للمقرر الإجمالي الذي اتخذته المجلس التنفيذي في دورته الحادية والثلاثين بعد المائة،^١ كي تنتظر فيها لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي في اجتماعها الاستثنائي في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢ الذي يركز على تمويل المنظمة. والهدف من هذه الوثيقة هو تقديم عرض لتحسين تمويل المنظمة.

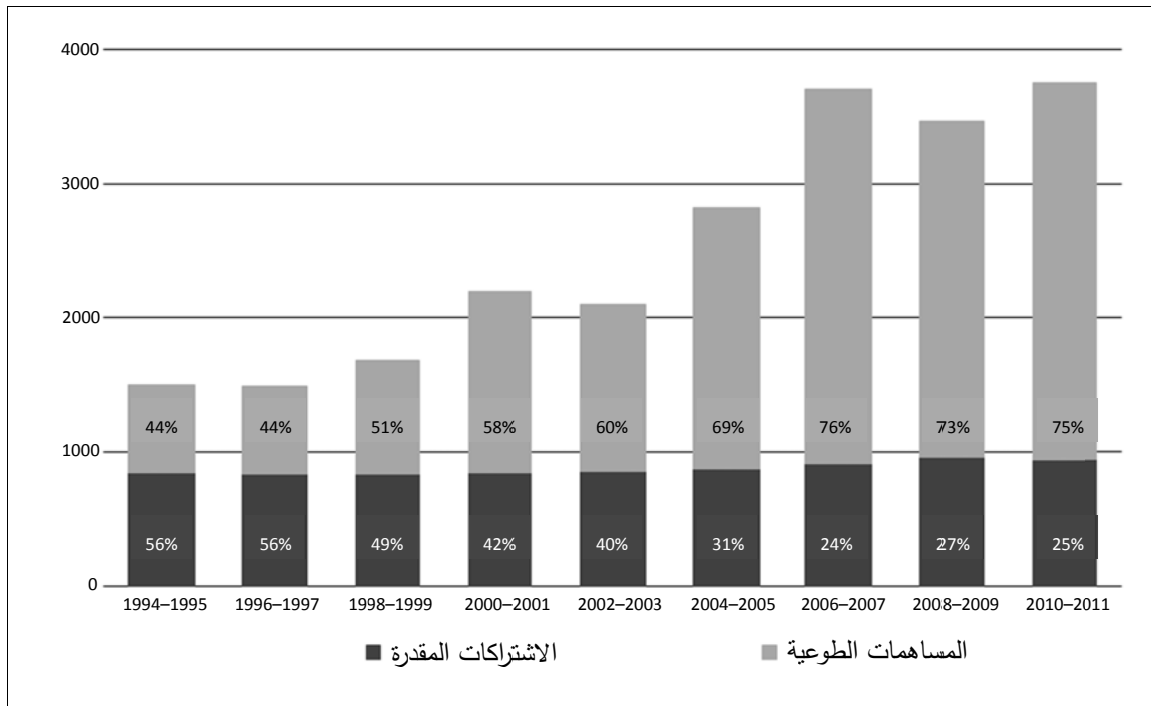
التحديات الراهنة

٣- لقد طرأ على تمويل المنظمة تحول رئيسي على مدى العقود الماضية. فعلى الرغم من أن الميزانية البرمجية للمنظمة كانت تموّل في الأصل من الاشتراكات المقدرة فقط، فإن المنظمة تمول الآن من مزيج من الاشتراكات المقدرة والمساهمات الطوعية المقدمة من الدول ومن جهات فاعلة غير الدول على السواء. وقد زادت ميزانية المنظمة زيادة كبيرة أيضاً خلال العقود الأخيرة، بما في ذلك زيادة من ١٦٤٧ مليون دولار أمريكي للثنائية ١٩٩٨-١٩٩٩ إلى ٣٩٥٩ مليون دولار أمريكي للثنائية ٢٠١٢-٢٠١٣. ويموّل معظم الميزانية البرمجية للمنظمة الآن من المساهمات الطوعية. أما الاشتراكات المقدرة والتي ظلت ثابتة نسبياً على مدى الفترة نفسها، فهي لا تشكّل الآن سوى ٢٥٪ من دخل المنظمة الإجمالي (الشكل ١).

٤- وتثير الحالة الراهنة لتمويل المنظمة عدداً من التحديات التي تقلل من قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات المتوقعة والاستجابة بسرعة للقضايا الصحية المستجدة، وهذه التحديات هي: (١) عدم الموازنة/عدم

التناسب بين الميزانية البرمجية والتمويل؛ (٢) عدم إمكانية التنبؤ بالتمويل؛ (٣) شفافية التمويل وكفاءة إدارة الموارد؛ (٤) قابلية المنظمة للتأثر؛ (٥) عدم مرونة التمويل.

الشكل ١: الاتجاهات السائدة في الاشتراكات المقدرة والمساهمات الطوعية، ١٩٩٤-٢٠١١، (بملايين الدولارات الأمريكية)



٥- وفي حين ركزت المناقشات الأولية التي جرت بشأن تمويل المنظمة على أهمية المرونة، أثبت مزيد من التحليل أنه إذا جرى التصدي للتحديات الأربعة الأولى بشكل مناسب فإن الحاجة إلى التمويل المرن تقل بدرجة كبيرة. بيد أنه بالنظر إلى الخبرة المكتسبة على مدى العقد الأخير، سيحتاج الأمر إلى المحافظة على شيء من المرونة من أجل ضمان قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للقضايا الصحية المستجدة والمقررات الإجرائية/القرارات الجديدة التي تتخذها الأجهزة الرئاسية للمنظمة وتكون لها آثار مالية، وحالات الطوارئ الصحية غير المتوقعة.

عدم المواءمة بين الميزانية البرمجية للمنظمة والموارد المتاحة

٦- يوجد الوضع المالي للمنظمة انفصلاً بين المخرجات المتوقعة المبينة في الميزانية البرمجية والموارد المتاحة لتمويلها. فالاعتماد الشديد على المساهمات الطوعية يؤدي إلى وضع يمكن فيه البرامج التي تجتذب الجهات المانحة إلى الحصول على تمويل جيد، في حين تظل برامج أخرى دون موارد كافية. ويؤدي عدم المواءمة بين الميزانية البرمجية والموارد المتاحة أيضاً إلى عدم توازن التمويل بين مختلف البرامج، مما يؤدي إلى جوانب قصور في مجالات حيوية من عمل المنظمة. فعلى سبيل المثال، عانى العمل على خفض معدلات وفيات الأطفال وتحسين صحة الأمومة من نقص في التمويل بنسبة ٢٣٪ خلال الثنائية ٢٠١٠-٢٠١١، رغم أهمية هذا العمل في تحقيق الهدفين ٤ و ٥ من الأهداف الإنمائية للألفية. ويعرقل عدم المواءمة قدرة المنظمة على توزيع

الموارد اللازمة (على سبيل المثال عدم الموازنة بين التعاون التقني والعمل الخاص بوضع القواعد، وتكاليف الموظفين والأنشطة، وبين العمل البرمجي والوظائف الإدارية/التمكينية).

عدم إمكانية التنبؤ بتمويل المنظمة

٧- لا تتفاوت المساهمات الطوعية فقط من حيث درجة تخصيصها لأنشطة محددة وإنما أيضاً من حيث درجة تفاوت ضمان التنبؤ بها وتوقيتها. والمنظمة مؤسسة قائمة على المعرفة وتتخذ نسبة كبيرة من دخلها شكل الأموال المقدمة طوعاً والمحددة ويؤدي ذلك إلى عدم الاستقرار في تحقيق المخرجات المتوقعة. فالوظيفة التي تقوم بها المنظمة بشأن وضع القواعد، والتعاون التقني مع البلدان يعتمدان على خبرة موظفيها، ويؤثر عدم إمكانية التنبؤ بالدخل تأثيراً ضاراً على إدارة عقود عمل الموظفين (في بداية الثنائية كان نحو ٤٤٪ فقط من الميزانية البرمجية للثنائية ٢٠١٢-٢٠١٣ يمول بدرجة معقولة من اليقين). وبالإضافة إلى ذلك، فإن غالبية التمويل المتلقى مخصصة لمشاريع قصيرة الأمد، وتأتي نسبة صغيرة من اتفاقات متعددة السنوات. ويحد ذلك بدرجة كبيرة من الأفق التخطيطي للمنظمة ويزيد من صعوبة إدارة الموارد والتنفيذ على نحو يتسم بالفعالية والكفاءة ويعرقل قدرة المنظمة على توفير الدعم الطويل الأمد المناسب للبلدان فيما يتعلق بالتصدي للاحتياجات الصحية الوطنية.

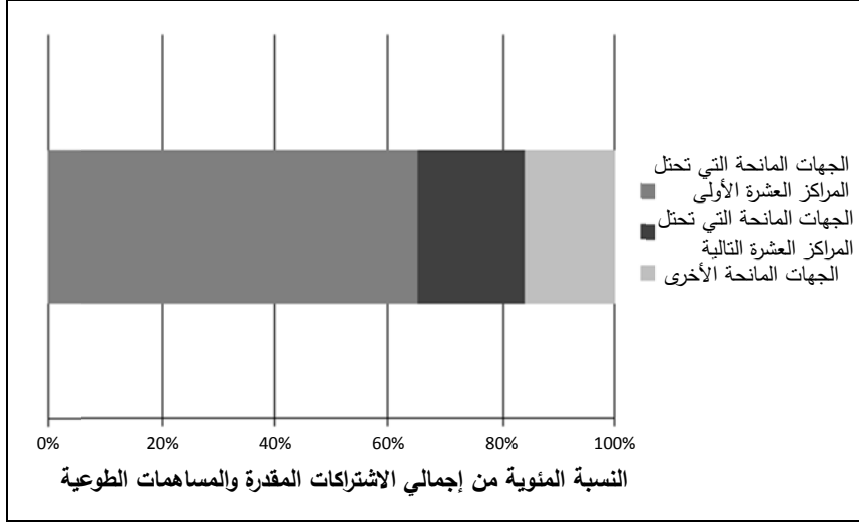
شفافية التمويل وكفاءة إدارة الموارد

٨- تؤدي ممارسات المنظمة الراهنة فيما يتعلق بإدارة الموارد وتعبئتها إلى تقييد الاستفادة إلى الحد الأقصى من الكفاءات، والحد من الشفافية والمساءلة فيما يتعلق بالتمويل. وعلاوة على هذا فإن إدارة الدخل المخصص والمحدد تزيد التكاليف العامة وتقلل الكفاءة. وينفق كبار الموظفين الكثير من الوقت في تعبئة الموارد. ويثير التنافس بين البرامج والمكاتب الرئيسية على تعبئة الأموال تحديات بالنسبة لتنسيق تعبئة الموارد وتوجيهه على نحو فعال، مما يؤدي إلى ازدواج الجهود. ولهذا القصور في التنسيق والموازنة بشأن تعبئة الموارد أيضاً آثار على إدارة الموارد بفعالية، وهو يعرقل الجهود الرامية إلى تحسين الفعالية التنظيمية والتعاون بين البرامج ويضعف من قدرة المنظمة على كفاءة أقصى قدر من الشفافية وتقديم التقارير المنسقة عن استخدام الموارد.

قابلية المنظمة للتأثر بسبب الوضع المالي الراهن

٩- يتأتى معظم تمويل المنظمة الحالي من الالتزامات والدعم المستمرين لمجموعة صغيرة من الدول المانحة ومن الجهات المانحة غير الدول. وتسهم الجهات المانحة التي تحتل المراكز العشرة الأولى بما يزيد على ٦٠٪ من دخل المنظمة (الشكل ٢). ومن شأن أي تراجع في الحالة الاقتصادية، حتى لو واحدة فقط من هذه الجهات المانحة، إذا ترتب عليه انخفاض في قدرتها على المساهمة على نحو مستدام، أن يلحق بالمنظمة أثراً مالياً خطيرة. وفي حين أن ثمة مزايا لاشتغال قاعدة التمويل على الاشتراكات المقطرة والمساهمات الطوعية على السواء، فإن محدودية مجموعة الجهات المانحة التي تقدم هذه المساهمات تقضي إلى تفاقم المخاطر المالية التي تتعرض لها المنظمة، وتزيد قابليتها للتأثر بتقلبات الدخل.

الشكل ٢: المساهمات في المنظمة ٢٠١٠-٢٠١١ بحسب الجهات المانحة (الاشتراكات المقدرة والمساهمات الطوعية معاً)



عدم مرونة التمويل

١٠- إن غالبية المساهمات الطوعية المقدمة إلى المنظمة شديدة التحديد وتخصص لمشاريع أو برامج محددة. فأكثر من ٩٠٪ من إجمالي مبلغ المساهمات الطوعية المتلقاة في الثنائية ٢٠١٠-٢٠١١ كان مخصصاً لمشاريع أو برامج محددة أو للاستخدام في مواقع محددة أو كانت مرتبطة بمجموعة محددة من النتائج والأهداف المتوقعة. ويُحد عدم مرونة غالبية تمويل المنظمة من قدرتها على تحويل الموارد في الوقت المناسب لتلبية الاحتياجات المستجدة والاستجابة لحالات الطوارئ الخاصة بالصحة العمومية، أو الاستجابة بسرعة للمقررات الإجرائية/القرارات الجديدة الصادرة عن الأجهزة الرئاسية للمنظمة. وتؤدي محدودية الفرص المتاحة لإعادة توزيع الموارد المحددة إلى تفاقم عدم اتساق الموارد المتاحة مع الميزانية البرمجية وتوجد حالة تتلقى فيها بعض البرامج تمويلاً جيداً نسبياً في حين تواجه مجالات أخرى، بالغة الأهمية لعمل المنظمة، نقصاً شديداً في التمويل.

أهداف وافتراضات وخصائص تحسين التمويل

١١- يتمثل الهدف العام لتحسين تمويل المنظمة في كفاءة التمويل الكامل لميزانية برمجية معتمدة محسوبة التكاليف وواقعية وقائمة على الأولويات والنتائج المتوقعة التي اتفقت عليها الدول الأعضاء.

١٢- وتستند جميع الاقتراحات المبينة في هذه الوثيقة إلى افتراض مؤداه أن ميزانية المنظمة ستظل ثابتة على مدى الثنائيين التاليين أو الثنائيات الثلاث التالية. وحافطة الميزانية المقرر تقديمها في مسودة برنامج العمل العام للفترة ٢٠١٤-٢٠١٩ هي في حدود ١٢ مليار دولار أمريكي، حيث إن هذه الحافطة موزعة تقريباً بالتساوي على الثنائيات الثلاث.

١٣- ومن المفترض أيضاً أن المنظمة سيتواصل تمويلها بواسطة مزيج من مصادر التمويل الحالية (أي أن دخل المنظمة هو مزيج من الاشتراكات المقدرة والمساهمات الطوعية على السواء، حيث تُقدّم المساهمات الطوعية من الدول المانحة ومن الجهات المانحة غير الدول).

١٤- وتركز الاقتراحات المعروضة على التناسب بين التمويل وأولويات المنظمة وتعزيز جودة التمويل المتلقى. وبالإضافة إلى ذلك فإنها تستهدف تعزيز استخدام هذه الأموال بكفاءة على مدى دورة إدارة الموارد. ويُعرّف تمويل المنظمة الجيد هنا بأنه يتسم بخمس خصائص، ألا وهي: المواءمة مع الميزانية البرمجية؛ وإمكانية التنبؤ؛ والشفافية؛ واتساع القاعدة؛ والمرونة.

خصائص تمويل المنظمة المحسّن

١٥- مواءمة جميع الأموال مع ميزانية برمجية واقعية وقائمة على النتائج. ويعني مواءمة الأموال مع الميزانية البرمجية أن المساهمات المقدمة من الجهات المانحة توفّق مع الأولويات والنتائج المتوقعة التي اتفقت عليها الدول الأعضاء.

١٦- إمكانية التنبؤ بالتمويل. يعني ذلك أن المنظمة مطمئنة إلى الموارد في بداية فترة الميزانية البرمجية. ويتمثل الهدف في زيادة إمكانية التنبؤ تدريجياً بتمويل كامل الميزانية البرمجية قبل بدء التنفيذ.

١٧- شفافية التمويل. تشير الشفافية في هذا السياق إلى أن بإمكان جميع الأطراف المهمة أن تطلع دون عناء على التمويل الذي قُدم وأن تعرف ما هي الجهة التي قدمته وما هو الغرض الذي يُنفق من أجله وما هو الهدف الذي يسعى لتحقيقه.

١٨- التمويل العالي الجودة يتأتى من قاعدة واسعة من الجهات المانحة. والهدف هنا يتمثل في تمديد قاعدة الجهات المانحة من أجل تكوين مجموعة أوسع من الجهات المانحة وتقاسم عبء الموارد على نطاق أوسع.

١٩- أما التمويل العالي الجودة فيتسم بالمرونة. وهو يتيح للمنظمة تخصيص الموارد تبعاً للميزانية البرمجية المعتمدة من أجل كفاءة أن جميع البرامج في وضع يسمح لها بتحقيق المخرجات المتوقعة. ويسمح التمويل المرن للمنظمة أيضاً بإعادة برمجة الأموال وتحويل الموارد بسهولة عند الضرورة خلال الثنائية (أي من أجل التصدي لتحديات تعترض التنفيذ أو الاستجابة بسرعة لتحديات صحية مستجدة).

الاقتراحات الخاصة بتحسين تمويل منظمة الصحة العالمية

الاشتراكات المقدّرة

٢٠- يتم، إلى حد بعيد، تمويل الميزانية البرمجية من أموال لها خصائص "محسنة"، وهي مبينة أعلاه، ومن شأنها أن تحل الكثير من مشاكل التمويل الراهنة. وتعكس الاشتراكات المقدّرة الخصائص المبينة أعلاه أكثر من غيرها من بين المصادر الراهنة لتمويل المنظمة. وقد سلّم العديد من الدول الأعضاء بأن من الصعب تحقيق أي زيادة في مستوى الاشتراكات المقدّرة في الأجل القصير. لذا يُقترح تحري إمكانية زيادة الاشتراكات المقدّرة في الأمد الطويل.

٢١- ولكن العديد من الدول الأعضاء الأخرى أعرب عن استعداده لزيادة مستويات الاشتراكات المقدّرة في الأمد القصير إلى المتوسط. ولذا يُقترح تحري إمكانية وضع آليات تسهّل الحصول على اشتراكات مقدّرة تكميلية من الدول الأعضاء القادرة على تقديمها.

المساهمات الطوعية

٢٢- تتطوي المساهمات الطوعية على أكبر إمكانية لتحسين جودة ما تتلقاه المنظمة من تمويل. والغرض من الاقتراحات المبينة أدناه هو تغيير طبيعة المساهمات الطوعية إلى الخصائص الخمس المبينة أعلاه؛ كما أن الاقتراحات لها تأثير على استخدام الاشتراكات المقدرة.

(ألف) لضمان مواعمة الموارد المتاحة مع أولويات المنظمة ومخرجاتها المتوقعة المتفق عليها، من المقترح أن تعتمد جمعية الصحة العالمية الميزانية البرمجية بأكملها.

٢٣- توفر الفئات والمعايير اللازمة لتحديد الأولويات التي وضعتها الدول الأعضاء^١ كلا من التوجيه الاستراتيجي للمنظمة وإطاراً تنظيمياً لتحديد أولوياتها ومخرجاتها المتوقعة. ومن الشروط الأساسية لتعزيز الثقة والشفافية قبل البدء بعملية التمويل وضع ميزانية برمجية مبنية على أولويات ونتائج متوقعة متفق عليها عالمياً، وخاضعة لتدقيق واعتماد جمعية الصحة العالمية.

٢٤- والميزانية البرمجية أداة تنظيمية أساسية من أدوات المنظمة يمكن بفضلها إبراز، جملة أمور، منها سلسلة النتائج؛ وتعزيز التخطيط العملي؛ وتنسيق تعبئة الموارد؛ وتطوير الاتصالات الاستراتيجية؛ وتوجيه تخصيص الموارد؛ ورصد الموارد والأداء بشكل منهجي وشامل؛ وتعزيز المساءلة.

٢٥- وتوفير التمويل المطابق تقريباً لميزانية برمجية واقعية وموثوقة أمر بالغ الأهمية لضمان ترجمة عملية تحديد الأولويات التي تقودها الدول الأعضاء إلى أنشطة ونتائج عملية. ومن شأن اعتماد جمعية الصحة للميزانية البرمجية بأكملها أن يمكن الجهات المانحة الحالية والمحتملة من ربط تمويلها مباشرة بالميزانية. ومن شأن ذلك أن يخلّ مسبقاً بتوازن الموارد المتاحة على مستوى البرامج كافة، ويكفل تأمين ما يلزم من تمويل لاضطلاع المنظمة بأنشطتها في مجال التعاون التقني ووضع القواعد، ويخلّ بالتوازن بين تكاليف الموظفين وتكاليف الأنشطة، وبين الأنشطة البرمجية للمنظمة ومهامها الإدارية/ التمكنية.

٢٦- وسيمثل اعتماد جمعية الصحة العالمية للميزانية البرمجية تحولاً هاماً من الممارسة الحالية التي لا يعتمد فيها إلا نسبة الميزانية الممولة من الاشتراكات المقدرة. ورغم أن الالتزام القانوني للدول الأعضاء بالتمويل سيظل مقصوراً على الاشتراكات المقدرة،^٢ فإن من شأن التغيير أن يبين اضطلاع الدول الأعضاء بمسؤولية أكبر عن مواعمة التمويل مع أولويات الميزانية البرمجية، وتعزيز مساءلة المدير العام عن تنفيذها.

(باء) لزيادة إمكانية التنبؤ بالموارد في بداية الثنائية من المقترح إقامة حوار منظم وشفاف بشأن التمويل.

٢٧- من شأن الميزانية البرمجية المعتمدة أن تكون بمثابة أداة رئيسية للتشارك على نحو منسق وشفاف مع الممولين المحتملين. والهدف من الحوار المقترح إقامته بشأن التمويل هو زيادة إمكانية تنبؤ المنظمة بالتمويل قبل بدء تنفيذ ميزانية الثنائية. وسيكون باب الحوار المذكور مفتوحاً أمام جميع المهتمين من أطراف ومساهمين وغير مساهمين على حد سواء. وتبقى مسألة تحديد أولويات المنظمة والمخرجات المتوقعة المبينة في الميزانية البرمجية من الاختصاصات المقصورة على الدول الأعضاء.

١ انظر ملحق الوثيقة ج٤٠/٦٥، التي تتضمن تقرير رئيس اجتماع الدول الأعضاء بشأن البرامج وتحديد الأولويات في شباط/فبراير ٢٠١٢.

٢ بموجب المادة ٥٦ من دستور منظمة الصحة العالمية.

٢٨- وسيتمّ الحوار المقترح إقامته المساهمين المحتملين، سواء كانوا من الدول أو غيرها، من تكوين صورة واضحة عن شروط التمويل والثغرات التمويلية ذات الصلة في المنظمة، وسيؤمّن الاضطلاع بعملية منظمة وشفافة تُخصّص بموجبها الموارد اللازمة لتمويل الميزانية البرمجية المعتمدة، وسيسهّل الاستفادة من الاشتراكات المقدّرة بطريقة أكثر استراتيجية. كما سيؤمّن الحوار المقترح بخصوص الشؤون المالية الاضطلاع بعملية شفافة يتمّ عن طريقها تحري إمكانية إعادة برمجة الأموال المحددة، عند الاقتضاء، قبل وضع الصيغة النهائية للالتزامات التمويل. وستشجّع الجهات المانحة على توفير تمويل متعدد السنوات بما يتمشى مع نطاق برنامج العمل العام للمنظمة، وذلك بدرجة تسهل تصدي المنظمة بمرونة للتحديات الصحية الناشئة على النحو المطلوب. والتوليفة الجامعة بين الدقة في تحديد الأولويات وإقامة حوار حول تحسين مواعمة الاشتراكات والمساهمات على مستوى الميزانية البرمجية ككل، تمهد السبيل أمام زيادة إمكانية التنبؤ بالتمويل، وتحسين التاسب بين الموارد والمخرجات المتوقعة. وبالإضافة إلى ذلك فإن التمويل الأطول أمداً يتيح تعزيز عمليات التخطيط وإعادة توجيه الموارد البشرية من إدارة المشاريع إلى العمل التقني.

٢٩- ومن المقترح أن يبدأ الحوار بعد أن تعتمد جمعية الصحة العالمية الميزانية البرمجية في أيار/ مايو، ومن ثم يُعقد اجتماع تمهيدي للدول الأعضاء وغيرها من الجهات المانحة في حزيران/ يونيو أو تموز/ يوليو. وسوف يبيّن هذا الاجتماع الذي يعقده رئيس لجنة البرنامج والميزانية والإدارة معلومات عن الموارد المضمونة وثغرات التمويل في فترة الثنائية اللاحقة. وستجري في أعقاب الاجتماع الأولي مناقشات ثنائية منسقة بين الأمانة والجهات المانحة لتحري مجالات عمل المنظمة المضمونة التمويل. وسيُعقد في تشرين الأول/ أكتوبر اجتماع لجميع الجهات المانحة (والأطراف المعنية) يتسنى فيه للأمانة أن تقدم تقريراً عن الأموال المتعهد بتوفيرها حتى الآن. وسيكون الهدف من الحوار المنسق مع الجهات المانحة في اجتماع تشرين الأول/ أكتوبر هذا إيجاد حلول مشتركة لسد ثغرات التمويل المحتملة وإعادة برمجة الأموال ونقلها من المجالات المغالي في تزويدها بالموارد إلى تلك التي تعاني من قلة الموارد، حيثما أمكن ذلك. وعقب إجراء الحوار في تشرين الأول/ أكتوبر والمضي قدماً على أساس الافتراض القائل إن جزءاً كبيراً من الميزانية البرمجية سيُضمن في هذه المرحلة، فإن أي ثغرات متبقية في التمويل ستصبح أهدافاً لتعبئة الموارد المركزة، وستكون الأمانة عندئذ في وضع أفضل يمكنها من رفض الأموال المقدمة من خارج نطاق بارامترات الميزانية البرمجية المتفق عليها. وسوف يُسترد بتقييم مفصل للعبر المستخلصة في إدارة تنسيق الحوارات المقبلة حول التمويل. ويرد في الملحق مزيد من التفاصيل عن لوجستيات الحوار المقترح إجراؤه حول التمويل. كما يورد الملحق وصفاً لأول حوار يُقترح عقده في عام ٢٠١٣ في إطار آلية ثلاثية المراحل لتمويل الميزانية البرمجية.

(جيم) سعيًا إلى زيادة الشفافية والمساءلة في تمويل المنظمة بغية التقليل إلى أدنى حد من حالات انعدام الكفاءة، يُقترح توثيق عرى أنشطة المنظمة في مجال تنسيق تعبئة الموارد وإدارتها، وعمليات المراقبة المالية الداخلية، وإعداد التقارير.

٣٠- **تنسيق عملية تعبئة الموارد على نطاق المنظمة ككل** - يجري على قدم وساق تعزيز هيكل تعبئة الموارد من أجل ضمان تحسين التنسيق على جميع مستويات المنظمة الثلاثة. وسيطوّر الهيكل الحالي اللامركزي إلى نموذج مترابط شبكياً ذي دورة واضحة المعالم لتعبئة الموارد (تشمل تقييم الموارد وتحديد موقعها وتعبئتها وتخصيصها وتسليمها). وسيتمّ كذلك الاضطلاع بعملية تعبئة الموارد على مستويات المنظمة كافة، على أنه سيجري اتباع نهج منسق في هذا المضمار وستؤجّه جميع جهود الموظفين في ميدان تعبئة الموارد نحو تمويل الميزانية البرمجية المعتمدة بالكامل. وستوضع خطة العمل الخاصة بتعبئة الموارد في أعقاب توحيد الحوار المتعلق بالتمويل لجميع المستويات الثلاثة للمنظمة حول برنامج عمل مشترك لتعبئة الموارد تحت قيادة المدير العام والمديرين الإقليميين. وستشارك كل مستويات المنظمة في وضع خطة العمل المبنية على معلومات عملية

عن أفضليات الجهات المانحة، بالاقتران مع تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح. وستجري المنظمة رصدًا فصلياً للتقدم المحرز في سد ما تبقى من ثغرات التمويل.

٣١- **إدارة الموارد** - يجري إنشاء هياكل لتحسين إدارة الموارد مع التركيز بوجه خاص على ترسيخ الرقابة على المقترحات الخاصة بجمع الأموال والتفاوض على الاتفاقات. وستكفل الإجراءات الجديدة توافق جميع المقترحات الجديدة المقدمة إلى الجهات المانحة مع الميزانية البرمجية المعتمدة، وتضمن الميزانية التكاليف المتكبدة كافة. وبمجرد توقيع الاتفاقات، فإن تخصيص الموارد من منطلق تقسيم العمل على مستويات المنظمة الثلاثة سيخضع لرصد دقيق ضماناً لمواءمته مع الميزانية البرمجية والاتفاقات الموقعة. وستطبق ضوابط صارمة تكفل تقديم التقارير في الوقت المحدد. وسعيًا إلى تحسين تمويل التكاليف الإدارية والتنظيمية ورفع مستوى الكفاءة، ستعرض على لجنة البرنامج والميزانية والإدارة في كانون الثاني/ يناير ٢٠١٣ دراسة أعدت بناءً على طلب المنظمة عن استرداد التكاليف الإدارية والتنظيمية.

٣٢- **عمليات المراقبة المالية الداخلية** - يجري تعزيز إطار المراقبة الداخلية بما يتماشى مع التيار الإداري لإصلاح المنظمة. ويضم الإطار المذكور كل العمليات التي تخلف تبعات مالية على المنظمة، وكذلك العديد من المكونات، ومنها التدابير المتخذة لمعالجة البيئة الداخلية وتدريب الموظفين، وإدارة المخاطر، ومتطلبات الامتثال والاستجابة للمخاطر، والرصد. أما المبادرات المقدمة في سياق إطار المراقبة الداخلية فتشتمل على تعريف إجراءات التشغيل القياسية لجميع العمليات الإدارية، بما في ذلك تعريف نقاط التفتيش المعنية بالمراقبة، ووضع لوحة لمتابعة الشؤون الإدارية تبين بشفافية المعلومات الإدارية ذات الصلة على نطاق المنظمة ككل، وإنشاء وحدة في مكتب المدير العام المعنية بإدارة المخاطر والامتثال.

٣٣- **تقديم التقارير** - سيتواصل الاضطلاع بالجهود المبذولة بشأن توثيق عرى عمليات الرصد وتقديم التقارير في جميع مراحل وضع الميزانية البرمجية وتنفيذها، وستصبو إلى تحقيق هدفين اثنين واضحين، أولهما ضمان فعالية الرصد وتقديم التقارير عن التنفيذ إلى الدول الأعضاء والجهات المانحة كلها، والثاني هو التدقيق في رصد تدفقات التمويل لضمان تركيز عملية تعبئة الموارد على الثغرات غير الممولة في الميزانية البرمجية المعتمدة. ولئن كان التركيز سينصب على تقديم التقارير على نطاق المنظمة ككل فإن المنظمة ستواصل تقديم تقارير فردية إلى الجهات المانحة عند اللزوم، وهي تقارير ستتاح جميعها في قسم مخصص لذلك في موقع المنظمة على شبكة الويب. وسيكون الهدف من تعزيز عملية تقديم التقارير زيادة إتاحة المعلومات للجميع، وستتطوي العملية في نهاية المطاف على الانتظام في تقديم معلومات محدثة أو تقارير في الوقت الحقيقي عما يلي: الأموال المتعهد بتوفيرها وتلك المتاحة مصنفة بحسب مصدر التمويل، والجهة المانحة، وما إلى ذلك؛ والنفقات المصنفة بحسب المتغيرات ذات الصلة. وسترتبط أيضاً عمليات تقديم التقارير ارتباطاً وثيقاً بما تقدمه المنظمة من تقارير مالية وتجريه من تقييمات عن أداء الميزانية البرمجية.

(دال) **من المقترح تقصي السبل الكفيلة بتوسيع قاعدة الجهات المانحة للمنظمة تقليصاً للمخاطر المحيطة بالمنظمة فيما يخص التقلبات المحتملة في التمويل من جراء قلّة عدد تلك الجهات.**

٣٤- يُقترح أن تكثف المنظمة جهودها بشأن اتباع سبل تمويل جديدة من أجل توسيع القاعدة الحالية للجهات المانحة. وستوضع وتنفذ استراتيجيات رامية إلى تعبئة الموارد من مصادر عدة. وسيُدقق في استعراض كل مصادر التمويل الجديدة المقرر تفصيلها ضماناً لاستيفاء الخصائص المرجوة من التمويل والمبينة في هذه الورقة، ولإخضاع جميع مصادر التمويل المحتملة لفحص منهجي يراعي العناية الواجبة وتدقيق بشأن تضارب المصالح.

٣٥- وسيكون أول مجال يخضع للتقصي موضوع الدول الأعضاء التي لا تزود المنظمة حالياً إلا بنسبة ضئيلة من المساهمات الطوعية - أو لا تزودها بشيء منها. وقد بذل العديد من الدول الأعضاء جهوداً استثنائية في الماضي القريب لدعم المشاريع التي تنفذها وكالات تابعة للأمم المتحدة. وتمثل أيضاً هذه الجهات المانحة الناشئة جهات شريكة محتملة لتزويد أنشطة المنظمة بالموارد، وستركز الجهود المبذولة على توثيق الاتجاهات المختطة ورصدها وتشخيص الفرص المتاحة لزيادة المساهمات الطوعية المقدمة من تلك الجهات.

٣٦- ومن المقرر متابعة تدفق آخر هو كبرى المؤسسات الخيرية الدولية، للوصول تحديداً إلى مبادرات خيرية جديدة على الصعيد العالمي، وإلى تلك التي لا تمتلك حتى الآن مرتسماً راسخاً لتمويل الصحة العمومية.

٣٧- وسيجري اكتشاف نهج جديدة لتعبئة الموارد من قطاع الأعمال عقب قيام الدول الأعضاء برسم وإقرار سياسة جديدة لإشراك القطاع الخاص في إطار إصلاح المنظمة.

٣٨- وسيتم تقصي إمكانية تطبيق آليات تيسر الحصول على مساهمات من الأفراد وتمويل تضامني بناء على تجربة صناديق وبرامج أخرى تابعة للأمم المتحدة نجحت في وضع برامج وطنية لجمع الأموال باستخدام طائفة واسعة من الآليات والحملات.

خاتمة

٣٩- فيما يلي ملخص بالمقترحات المعروضة في هذه الورقة بشأن تحسين حالة تمويل المنظمة. ومن الجدير بالذكر أن كل مقترح يركز في المقام الأول على التصدي لتحديد واضح تطرحه حالة تمويل المنظمة في الوقت الراهن.

- الاقتراح ١ - اعتماد جمعية الصحة للميزانية البرمجية بأكملها ضماناً لمواءمة الموارد المتاحة مع المتفق عليه من أولويات ومخرجات متوقعة.
- الاقتراح ٢ - تقصي إمكانية تطبيق آليات تسهل الحصول على اشتراكات مقدرة تكميلية في الأجل القصير وزيادة مقدار الاشتراكات المقدرة في الأجل الطويل.
- الاقتراح ٣ - إقامة حوار حول التمويل والسعي إلى تأمين تمويل متعدد السنوات يتماشى مع برنامج العمل العام.
- الاقتراح ٤ - توثيق عرى تنسيق عملية تعبئة الموارد وإدارتها وعمليات المراقبة المالية الداخلية والإبلاغ
- الاقتراح ٥ - تقصي السبل الكفيلة بتوسيع نطاق قاعدة الجهات المانحة

الإجراء المطلوب من لجنة البرنامج والميزانية والإدارة

٤٠- قد ترغب اللجنة في القيام بما يلي:

- أن تحيط علماً بالمبادئ المتعلقة بتمويل المنظمة والمبينة في الفقرات من ١١ إلى ١٤ أعلاه
- أن تقترح على المجلس أن يوصي جمعية الصحة باعتماد الميزانية البرمجية بمجملها
- أن تقترح على المجلس أن يوصي جمعية الصحة بإقرار المقترحات المتعلقة بالاشتراكات المقدّرة المبينة في الفقرتين ٢٠ و ٢١ أعلاه
- أن تقترح على المجلس أن يوصي جمعية الصحة بأن توافق على إقامة حوار حول تمويل الميزانيات البرمجية اللاحقة، على أن يُقام الحوار الأول حول التمويل في عام ٢٠١٣
- أن تحيط علماً بالتعديلات المدخلة على سياسات وإجراءات تعبئة الموارد وإدارتها، وتدعو الأمانة إلى إدراج معلومات محدثة عن تنفيذها في تقارير الإدارة العامة المعروضة سنوياً على اللجنة
- أن ترحب بعمل الأمانة بشأن توسيع قاعدة الجهات المانحة لمنظمة الصحة العالمية، وتشجع الأمانة على إنجاز هذا العمل.

الملحق

١- يُبين هذا الملحق آلية من ثلاث مراحل لتمويل يمكن التنبؤ به، وهذه المراحل هي - تحديد الأولويات ووضع الميزانية البرمجية؛ والتمويل؛ وتعبئة الموارد من أجل الثغرات غير الممولة - إلى جانب الرصد والتبليغ التكميليين الجاريين (انظر الشكل ٣)، وذلك بهدف زيادة إمكانية التنبؤ بتمويل المنظمة وكفالة التمويل الكامل لميزانية برمجية معتمدة.

٢- ومازال تحديد الأولويات أثناء المرحلة الأولى حقاً خالصاً للدول الأعضاء، وهو يُمارَس من خلال الأجهزة الرئاسية، ابتداءً من اللجان الإقليمية وانتهاءً بموافقة جمعية الصحة العالمية على الميزانية البرمجية. وتجمع المرحلة الثانية، التي تبدأ متى وافقت جمعية الصحة على الميزانية البرمجية، الدول الأعضاء مع المساهمين في المنظمة من غير الدول في حوار مالي مشترك وشفاف من أجل تنسيق الموارد مع الميزانية البرمجية وكفالة إمكانية أكبر للتنبؤ عند بداية تنفيذ الميزانية. وتهدف مرحلة ثالثة معنية بالتعبئة المنسقة للموارد إلى سدّ ثغرات التمويل المتبقية، وهي تجري على امتداد الثانية. وتكتمل هذه العملية بالرصد والإبلاغ فيما يتعلق بالأموال المتلقاة والمخصصة والمورّعة، وكذلك بالمعلومات عن النفقات وثغرات الموارد.

الشكل ٣: آلية لتمويل يمكن التنبؤ به



المبادئ الحاكمة

٣- سيسترشد نهج التمويل بالمبادئ التالية:

(أ) إن الدول الأعضاء، من خلال الأجهزة الرئاسية للمنظمة، هي المسؤولة عن تحديد أولويات المنظمة.

(ب) تستند الاحتياجات التمويلية للمنظمة إلى ميزانية برمجية واقعية قائمة على النتائج ومُجسّدة للأولويات والمخرجات المتوقعة التي وافقت عليها جمعية الصحة العالمية.

(ج) يوفّر وجود قاعدة عريضة من الجهات المانحة التي تشمل مساهمين من الدول وغير الدول تمويلاً مرناً ومتعدد السنوات متسقاً مع الميزانية البرمجية.

(د) تؤدي زيادة الشفافية فيما يتعلق بالمسائل المالية وتعبئة الموارد إلى زيادة إمكانية التنبؤ وتعزيز تنسيق الموارد مع الميزانية البرمجية، مما ييسر من تحقيق المنظمة للمخرجات المتوقعة بمزيد من الفعالية والكفاءة.

آلية لتمويل يمكن التنبؤ به من أجل تمويل الميزانية البرمجية

المرحلة ١ - تحديد الأولويات ووضع الميزانية البرمجية

٤- تُعرض أولويات المنظمة لثنائية معيّنة في الميزانية البرمجية الثنائية. وتسترشد هذه الميزانية بالتوجيه الاستراتيجي المتضمن في برنامج عمل عام يخضع بدوره لتأثير الأهداف والوظائف المحددة في دستور المنظمة.

٥- وفي إطار الإصلاح البرمجي للمنظمة، اعتمدت جمعية الصحة العالمية الخامسة والستون فئات ومعايير تحديد البرامج والأولويات التي جرى اشتقاقها من عملية تحديد الأولويات التي تولت زمامها الدول الأعضاء. وسوف توجه هذه الفئات والمعايير وضع برنامج العمل العام والميزانية البرمجية التاليين، وفي المستقبل.

٦- وتستخدم المرحلة الأولى من آلية التمويل، ألا وهي تحديد الأولويات ووضع الميزانية البرمجية، هذه الفئات والمعايير من أجل وضع ميزانية برمجية مقترحة تتضمن على حد سواء المخرجات البرمجية المتوقعة من المنظمة وأرقام مسودة الميزانية ذات الصلة، وذلك للعرض على اللجان الإقليمية^١ وعلى أساس التعليقات المتلقاة، تُعرض مسودة منقحة على المجلس التنفيذي وبعد مزيد من التنقيح تُقدم إلى جمعية الصحة للموافقة عليها. وعقب الموافقة على كامل الميزانية البرمجية، تبدأ مرحلة التمويل (المرحلة ٢).

المرحلة ٢ - الحوار التمويلي

نظرة عامة

٧- الحوار التمويلي هو المرحلة الثانية من آلية المنظمة للتمويل الذي يمكن التنبؤ به. والحوار التمويلي يوفّر عملية منظمة وشفافة يمكن من خلالها للجهات المانحة من الدول وغير الدول أن تلتزم بتوفير موارد من أجل تمويل الميزانية البرمجية المعتمدة. وهو ييسر درجة أكبر من إمكانية التنبؤ بتمويل المنظمة المضمون عند بداية الثنائية، ويوفّر نهجاً متعدد الجوانب وشفافاً من أجل تحسين اتساق المساهمات عبر الميزانية البرمجية، عن طريق توفيق الموارد المضمنة بالأولويات والمخرجات المتوقعة.

المشاركة

٨- يمكن لجميع الدول الأعضاء المشاركة في عملية الحوار التمويلي سواءً قدّمت أمالاً طوعية أو لم تقدم. وتقوم الدول الأعضاء بتسمية الممثلين، ويجري في الحالات المثالية اختيارهم على السواء من وزارات الصحة والقطاعات الحكومية ذات الصلة الأخرى (مثل الوكالات الإنمائية). وعلاوة على ذلك، سوف يُدعى إلى المشاركة المساهمون المحتملون في المنظمة من غير الدول.

١ على سبيل الاستثناء، لم تتلق اللجان الإقليمية في عام ٢٠١٢ أرقام الميزانية ذات الصلة.

العملية والإطار الزمني

٩- سوف يبدأ الحوار الخاص بتمويل المنظمة متى جرت الموافقة على الميزانية البرمجية المقترحة. وسوف يتميز هذا الحوار بمناقشتين تمويليتين يشارك فيهما مساهمون محتملون في المنظمة يعقدهما المدير العام وبيسرهما رئيس لجنة البرنامج والميزانية والإدارة. وسوف تُعقد هاتان المناقشتان في جنيف، ومن المقرر أن تُعقد الأولى في أواخر حزيران/ يونيو - أوائل تموز/ يوليو والثانية في منتصف تشرين الأول/ أكتوبر.

١٠- وسوف تهدف المناقشة التمويلية الأولى، وهي اجتماع تمهيدي يستغرق يوماً واحداً، إلى كفالة أن لدى جميع الشركاء معلومات واضحة عن الاحتياجات التمويلية، بما في ذلك المجالات التي يتاح لها التمويل بالفعل، وما هي مجالات الميزانية البرمجية غير الممولة. وسوف يوفر الاجتماع الأول أيضاً إشارة أولية إلى الربط الممكن بين نوايا الجهات المانحة والاحتياجات التمويلية. وعلى الرغم من أن الأمل معقود على أن الجهات المانحة ستقدم مساهمات غير مخصصة إلا على مستوى أعلى (مثل مستوى الفئات)، فإن من المسلم به أن التمويل، بالنسبة للعديد من الجهات المانحة، سيُقدم على أساس اقتراحات أكثر تفصيلاً. وسوف تُصاغ هذه الاقتراحات خلال الفترة التي تعقب الاجتماع التمهيدي الأول.

١١- وسوف تكون الوثائق المرجعية الأساسية للاجتماع التمهيدي هي الميزانية البرمجية المعتمدة وكذلك المعلومات المتعلقة بالمخرجات والتكاليف المتوقعة. وإضافة إلى ذلك، ستُعرض معلومات مفصلة عن الدخل المضمون والأموال المتاحة (أي الاشتراكات المقدرة والاتفاقات المتعددة السنوات) وثغرات التمويل في الثنائية.

١٢- وسوف تكون هناك فترة مدتها أربعة أشهر من المناقشات الثنائية فيما بين الجهات المانحة والأمانة بين الاجتماع الأول واجتماع ثانٍ للجهات المانحة من المقرر عقده في تشرين الأول/ أكتوبر. وخلال هذه الفترة الفاصلة، ستُعقد مناقشات منسقة بين الجهات المانحة والأمانة من أجل تحديد التزامات الجهات المانحة بتمويل الميزانية البرمجية. وسوف تستند هذه المناقشات إلى قنوات وآليات المنظمة القائمة، كما ستقوم على أساس صورة واضحة لاحتياجات المنظمة التمويلية. وسوف تُشجّع الجهات المانحة على إعلان التزاماتها فيما يتعلق بفترة الميزانية البرمجية أو، في حالة بعض الجهات المانحة، كجزء من اتفاقات إطارية متعددة السنوات أطول أمداً. بيد أن التمويل المرن يظل هو الخيار الأمثل، وأما الالتزامات المحددة، في حالة إعلانها، فسوف توفّق مع الفئات ومع مجالات العمل البرمجية للمنظمة.

١٣- وعقب أربعة أشهر من الحوار، سيُعقد الاجتماع التمويلي الثاني في تشرين الأول/ أكتوبر. وسوف تعرض الأمانة للالتزامات المعلنة وثغرات التمويل المتبقية في حوار منظم تتولى زمامه الدول الأعضاء لتحديد الحلول المشتركة. وسوف يُطلب إلى الدول الأعضاء أن تبعث بممثلين رفيعي المستوى من القطاعات ذات الصلة. وسوف تنظر المناقشات في إمكانية إعادة برمجة الأموال من المجالات ذات الموارد الزائدة عن الحاجة إلى المجالات غير الممولة بالقدر الكافي حيثما أمكن. وسوف يُقدم المدير العام إشارة عن تخصيص الاشتراكات المقدرة من أجل التمويل الكامل للميزانية البرمجية على أساس تحليل مفصل لجوانب القصور في التمويل.

١٤- وسوف تكون نتيجة اجتماع تشرين الأول/ أكتوبر خطة تمويل توفّق المساهمات مع الميزانية البرمجية وتُقدّم إلى المجلس التنفيذي في كانون الثاني/ يناير. وسوف تُحدّد هذه الخطة أيضاً أي جوانب قصور متبقية في التمويل.

المرحلة ٣ - تعبئة الموارد

١٥- تستهدف المرحلة ٣ من آلية التمويل الذي يُمكن التنبؤ به أنشطة تعبئة الموارد من أجل سدّ أي ثغرات متبقية بعد الحوار التمويلي. وسوف تواصل الأمانة جهود تعبئة الموارد خلال دورة الميزانية البرمجية من أجل سدّ

مثل هذه الثغرات، في إطار الالتزام الجاري مع الجهات المانحة والشركاء. وسيجري وضع خطة عمل منسقة على صعيد المنظمة لتعبئة الموارد كي تُنفَّذ تحت قيادة المدير العام والمديرين الإقليميين.

الرصد والإبلاغ

١٦- سوف يتمثل أحد الجوانب الجديدة المهمة لآلية التمويل الذي يُمكن التنبؤ به في الإبلاغ الإلكتروني الشفاف عن الأموال المتاحة وثغرات التمويل مقارنةً بالميزانية البرمجية. وسوف تُتاح إلكترونياً، من خلال قسم مخصص من موقع المنظمة على شبكة الإنترنت، معلومات مناسبة التوقيت تُحدَّث باستمرار عن الدخل والالتزامات بتقديم الموارد والثغرات المتبقية مصنفة حسب المصدر والجهة المانحة وغير ذلك من المتغيرات ذات الصلة. ومن شأن ذلك أن يزيد من الشفافية من حيث كيفية تمويل الجهات الممولة من الدول وغير الدول للميزانية البرمجية عموماً، وأن يوفر منصة للإبلاغ عن الموارد المتبقية (رصد ما إذا كان قد جرى الوفاء بالالتزامات الجهات المانحة) والموارد المخصصة والنتائج التي تحققت (حصول التمويل المشترك).

١٧- وسوف يتبع إبلاغ الأجهزة الرئاسية العملية الدورية ذاتها الموصوفة أعلاه. وفي كانون الثاني/يناير، سوف تتلقى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة والمجلس تقريراً من الأمانة يُبين الموارد المضمونة والالتزامات بالنسبة للميزانية البرمجية وثغرات التمويل المتبقية بعد الحوار التمويلي (حتى كانون الأول/ديسمبر السابق لبدء تنفيذ الميزانية الثنائية).

١٨- وفي السنة الأولى من الثنائية (أي السنة الأولى لتنفيذ الميزانية)، سيُقدَّم تقرير مرحلي إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة في أيار/مايو عن الدخل المتلقى والتعهدات التي لم يتم الوفاء بها بعد والثغرات المتبقية والنفقات المبدئية المتعلقة بتنفيذ الميزانية. سوف يُعزَّز هذا التقرير ويُقدَّم إلى اللجنة في اجتماعها المعقود في كانون الثاني/يناير من السنة الثانية من الثنائية. وفي أيار/مايو من السنة ذاتها (أي السنة الثانية من تنفيذ الميزانية)، سوف يجري توسيع إبلاغ اللجنة بحيث يشمل الدخل والتعهدات التي لم يتم الوفاء بها بعد والثغرات والنفقات والنتائج المبدئية بالنسبة لسنة واحدة من التنفيذ.

١٩- وعقب اكتمال الثنائية، ستتضح ثغرات التمويل المتبقية، وكذلك الحال بالنسبة لدرجة التوفيق بين الأولويات والتمويل التي تحققت بفضل العملية الجديدة. وسوف تُقدَّم هذه المعلومات إلى الأجهزة الرئاسية في أيار/مايو من السنة التالية وتُستكمل بتقييم للنتائج التي تحققت على مدى الثنائية السابقة.

الإطار الزمني لتمويل الميزانية البرمجية ٢٠١٤-٢٠١٥

٢٠- مثلما هو مبين في الشكل ٣، سوف يبدأ الحوار التمويلي الافتتاحي متى وافقت جمعية الصحة العالمية السادسة والستون على الميزانية البرمجية المقترحة للثنائية ٢٠١٤-٢٠١٥. وسوف يُعقد الاجتماع الأول في حزيران/يونيو - تموز/يوليو ٢٠١٣ والثاني في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٣. وسوف يُقدَّم تقييم مبدئي إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة في كانون الثاني/يناير ٢٠١٤ مع مواصلة إبلاغ اللجنة في أيار/مايو ٢٠١٤ وكانون الثاني/يناير ٢٠١٥ وأيار/مايو ٢٠١٥. وسوف يُقدَّم تقييم لفعالية الآلية والدروس المستخلصة، مع استعراض شامل لآلية التمويل، إلى جمعية الصحة العالمية الثامنة والستين في أيار/مايو ٢٠١٥ للنظر وتوفير المزيد من التوجيه. وسوف يُعقد الحوار التمويلي الخاص بالميزانية البرمجية للثنائية ٢٠١٦-٢٠١٧ (المعتمدة من جمعية الصحة العالمية الثامنة والستين) خلال الربعين الثالث والرابع من عام ٢٠١٥، وسوف يجري تكيفه على أساس التوجيه المتلقى من جمعية الصحة العالمية الثامنة والستين.

= = =