

Distr.: General
2019 April 12

Original: English

المجلس التنفيذي
لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي
وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومكتب الأمم المتحدة
لخدمات المشاريع



الدورة السنوية لعام 2019
30 أيار/مايو إلى 7 حزيران/يونيه 2019، نيويورك
البند 9 من جدول الأعمال المؤقت
صندوق الأمم المتحدة للسكان - التقرير السنوي للمدير التنفيذي

صندوق الأمم المتحدة للسكان
الاستعراض الإحصائي والمالي، 2018
تقرير المدير التنفيذي

موجز

يوجز هذا الاستعراض الأداء المالي لصندوق الأمم المتحدة للسكان عن سنة 2018 ومركزه المالي كما في 31 كانون الأول/ديسمبر 2018. وتتسق الأرقام الواردة في هذا التقرير مع نظام المحاسبة على أساس الاستحقاق الكامل. وتُعد جميع البيانات الواردة في الوثيقة مؤقتة، وتخضع للمراجعة الخارجية للحسابات.

للسنة الثانية على التوالي، فاق مجموع المساهمات الإجمالية حاجز 1 مليار دولار، متجاوزاً مستويات المساهمة لسنة 2017 بنسبة 17.6 في المائة، ليلبغ 1,255.6 مليون دولار (2017: 1,067.5 مليون دولار). ويُنسب هذا الاتجاه المؤاتي إلى كل من إيرادات المساهمات الواردة من الموارد الأخرى والموارد العادية، التي ارتفعت بنسبة 22.2 في المائة و8.3 في المائة على التوالي، لتصل إلى 876.8 مليون دولار عن الموارد الأخرى (2017: 717.6 مليون دولار) و378.8 مليون دولار عن الموارد العادية (2017: 349.9 مليون دولار). وفي حين أنّ الزيادة في إيرادات المساهمات الواردة من موارد أخرى واصلت اتجاهاتها من السنوات السابقة، إلا أن المساهمات الواردة من الموارد العادية قد نمت لأول مرة في خمس سنوات.

وارتفعت المصروفات للسنة بنسبة 17.2 في المائة إلى 1,086.0 مليون دولار (2017: 926.9 مليون دولار). ونمت المصروفات للأنشطة الممولة من الموارد الأخرى بنسبة 22.0 في المائة، لتبلغ 668.4 مليون دولار (2017: 547.9 مليون دولار)، وذلك نظراً للزيادات في أنشطة البرامج، بما فيها في الأوضاع الإنسانية. ارتفعت مصروفات الموارد العادية بنسبة 10.2 في المائة، إلى 417.6 مليون دولار (2017: 379.0 مليون دولار)، ويعود ذلك في المقام الأول إلى التوسع في أنشطة البرامج القطرية، وتكاليف الميزانية المتكاملة الموافق عليها حديثاً، والتكاليف الأعلى لاستحقاقات الموظفين لما بعد نهاية الخدمة السنوية وتكاليف الفائدة (المقررة اكتوبرياً)، والخسائر في صرف العملات الأجنبية.

وبلغت الاحتياطيّات وأرصدة الصناديق لصندوق الأمم المتحدة للسكان، في 31 كانون الأول/ديسمبر 2018، ما مقداره 1,080.3 مليون دولار (2017: 841.5 مليون دولار)، ومن بينها 90.1 في المائة، أو 973.5 مليون دولار، لموارد أخرى (2018: 96.5 في المائة، أو 812.4 مليون دولار). وتشمل أرصدة الصندوق من الموارد الأخرى 336.0 مليون دولار من المساهمات المستحقة غير المدفوعة (2017: 283.9 مليون دولار) إلى جانب مساهمات جُمعت كما في 31 كانون الأول/ديسمبر 2018 لأنشطة البرامج لتنفيذها في السنوات المقبلة.

في سنة 2018، حقق صندوق الأمم المتحدة للسكان نجاحاً ملحوظاً في حشد الموارد. وبغض النظر عن المبلغ المؤاتي للغاية في الموارد الأخرى والزيادة في مبالغ المساهمات القطعية من الموارد العادية التي لا تزال تُشكل القاعدة الأساسية لعمليات الصندوق، فقد تواصلت انحدارها كنسبة مئوية من إجمالي العوائد التي يدرّها صندوق الأمم المتحدة للسكان. وما يزال هذا التوجه غير الملائم يشكل تحدياً أساسياً للصندوق ويؤثر في قدرته على تحقيق نتائجه الاستراتيجية.

عناصر مقرر

يود المجلس التنفيذي أن يحيط علماً بهذا التقرير.

المحتويات

Error! Bookmark not defined.....	Introduction	.I
Error! Bookmark not defined.....	Total resources	.II
Error! Bookmark not defined.....	Revenue	.A
Error! Bookmark not defined.....	Expenses	.B
Error! Bookmark not defined.....	Fund balances and reserves	.C
Error! Bookmark not defined.....	Integrated budget	.D
Error! Bookmark not defined.....	Cost recovery	.E
Error! Bookmark not defined.....	Regular resources	.F
Error! Bookmark not defined.....	Other resources	.III
Error! Bookmark not defined.....	Cash and investments	.IV
Error! Bookmark not defined.....	Other assets and liabilities	.V
Error! Bookmark not defined.....	Conclusions	.VI

المرفقات

المرفقات متاحة في الموقع الشبكي للمجلس التنفيذي لصندوق الأمم المتحدة للسكان

المرفق 1

- الجدول 1- بيان بالأداء المالي للسنة المنتهية في 31 كانون الأول/ديسمبر 2018
- الجدول 2- بيان بالمركز المالي كما في 31 كانون الأول/ديسمبر 2018
- الجدول 3- بيان التغيرات في صافي الأصول للسنة المنتهية في 31 كانون الأول/ديسمبر 2018
- الجدول 4- لمحة عن مصروفات صندوق الأمم المتحدة للسكان في عام 2018
- الجدول 5- مصروفات صندوق الأمم المتحدة للسكان في عام 2018، حسب المناطق - شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي
- الجدول 6- مصروفات صندوق الأمم المتحدة للسكان في عام 2018، حسب المناطق - غرب ووسط أفريقيا
- الجدول 7- مصروفات صندوق الأمم المتحدة للسكان في عام 2018، حسب المناطق - الدول العربية
- الجدول 8- مصروفات صندوق الأمم المتحدة للسكان في عام 2018، حسب المناطق - آسيا والمحيط الهادئ
- الجدول 9- مصروفات صندوق الأمم المتحدة للسكان في عام 2018، حسب المناطق - أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي
- الجدول 10- مصروفات صندوق الأمم المتحدة للسكان في عام 2018، حسب المناطق - أوروبا الشرقية وآسيا الوسطى
- الجدول 11- مصروفات صندوق الأمم المتحدة للسكان في عام 2018، حسب المناطق - الأنشطة العالمية
- الجدول 12- مصروفات البرامج القطرية والأنشطة الإقليمية والميزانية المؤسسية، حسب المناطق والأقاليم/البلدان المستفيدة، للسنة المنتهية في 31 كانون الأول/ديسمبر 2018
- الجدول 13- المصروفات البرامجية، حسب البلدان المتلقية، وأقل البلدان نمواً، والبلدان النامية غير الساحلية - الموارد العادية.
- الجدول 14- خطة الموارد المتكاملة، للسنوات 2018-2021
- الجدول 15- مصروفات الميزانية المؤسسية حسب الفئة
- الجدول 16- الموارد العادية - المساهمات التي تتجاوز 1 مليون دولار للسنتين 2018 و2017

الجدول 17- الموارد العادية – تحركات الاحتياطيات وأرصدة الصناديق

المرفق 2- تصنيف البلدان والأقاليم: الخطة الاستراتيجية للصندوق، للفترة 2018-2021

المرفق 3- تبريرات للتنازلات المعنية بخفض معدلات استرداد التكاليف غير المباشرة الممنوحة في 2018

I. مقدمة

1. يوجز الاستعراض الحالي الأداء المالي لصندوق الأمم المتحدة للسكان عن سنة 2018 ومركزه المالي كما في 31 كانون الأول/ديسمبر 2018. وتقدّم هذه المعلومات في ما يخصّ الأنشطة الممولة من الموارد العادية والموارد الأخرى على حدٍ سواء. وتُعد جميع الأرقام الواردة في هذه الوثيقة مؤقتة، وتخضع للمراجعة الخارجية للحسابات، وقد لا يتطابق حاصل جمعها مع المجاميع نتيجةً لتقريب الأرقام.
2. يرد بيان الإيرادات والمصروفات للسنة المنتهية في 31 كانون الأول/ديسمبر 2018 في المرفق 1، الجدول 1، بالنسبة إلى الموارد العادية والموارد الأخرى ومجموع الموارد. ويرد بيان المركز المالي كما في 31 كانون الأول/ديسمبر 2018 في المرفق 1، الجدول 2. ويرد بيان التغييرات في صافي الأصول للسنة المنتهية في 31 كانون الأول/ديسمبر 2018 في المرفق 1، الجدول 3.
3. لقد أعدت أرقام عام 2018 وفقاً لنظام المحاسبة على أساس الاستحقاق الكامل، باستثناء الجدول 14 من المرفق 1 الذي يعرض استخدام الموارد في خطة الموارد المتكاملة على أساس قابل للمقارنة في الميزانية (نظام المحاسبة على أساس الاستحقاق المعدل).
4. ويشار في التقرير بأكمله إلى الإيرادات من المساهمات بوصفها 'إجمالية' أو 'صافية'. وتشير المساهمات الإجمالية المبالغ المحددة في الاتفاقات الموقعة مع الجهات المانحة والمعترف بها على أنها إيرادات متسقة مع السياسات المحاسبية للصندوق، بغض النظر عن مدة التنفيذ والجدول الزمني للمدفوعات. ويتكوّن صافي المساهمات من إجمالي المساهمات مطروحاً منها المبالغ المُستردة للمانحين ورسوم استرداد التكاليف.

II. مجموع الموارد

A. الإيرادات

5. تعدّى مجموع الإيرادات حاجز المليار دولار للسنة الثانية على التوالي، وتجاوزَ مستويات الإيرادات لعام 2017 بنسبة 16.0 في المائة، وبلغ 1,290.3 مليون دولار (2017: 1,112.6 مليون دولار)، ويعود ذلك أساساً إلى الزيادة في مساهمات الموارد الأخرى والموارد العادية.
6. يمكن إيجاز مجموع الإيرادات الإجمالية المتأتية من المساهمات خلال السنوات الخمس الأخيرة على النحو التالي:

بملايين دولارات الولايات المتحدة				
2014	2015	2016	2017	2018
477.4	398.2	352.8	349.9	378.8
529.2	581.3	485.8	717.6	876.8
1006.6	979.5	838.6	1067.5	1255.6
52.6 %	59.3 %	57.9 %	67.2 %	69.8 %

7. ارتفعت إيرادات المساهمات في الموارد العادية بنسبة 8.3 في المائة، إلى 378.8 مليون دولار (2017: 349.9 مليون دولار). ويعود هذا النمو في المقام الأول إلى ارتفاع المساهمات من جهتين مانحتين رئيسيتين والتقلبات المؤاتية في أسعار الصرف الأجنبي بالنسبة إلى عملات مساهمة عديدة.
8. وقد شهد إجمالي العائدات في مساهمات الموارد الأخرى أداءً قوياً لعام آخر أيضاً، وارتفع بنسبة 22.2 في المائة، إلى 876.8 مليون دولار (2017: 717.6 مليون دولار). ونتيجةً لذلك فقد زادت حصة الموارد الأخرى كنسبة مئوية من المجموع الإجمالي للمساهمات مجدداً بمقدار 2.6 نقطة أساس، إلى 69.8 في المائة (2017: 67.2 في المائة)، مما يُظهر أنّ اعتماد الصندوق على إيرادات الموارد الأخرى يواصل نموه على الرغم من الارتفاع في مساهمات الموارد العادية في عام 2018. وبالفعل، فقد انخفضت مساهمات الموارد العادية في 2018 بمقدار 98.6 مليون دولار عما كانت عليه في عام 2014، وكانت أول سنة يتجاوز فيها إجمالي مساهمات الصندوق حاجز المليار دولار.
9. وانخفضت الإيرادات الأخرى بنسبة 6.0 في المائة في عام 2018 إلى 87.2 مليون دولار (2017: 92.8 مليون دولار)، ويعود ذلك أساساً إلى المكاسب في صرف العملة الأجنبية البالغة 27.1 مليون دولار المتحققة عن الأصول المالية لسنة 2017، بالمقارنة مع خسائر بمقدار 30.6 مليون دولار في عام 2018 في المصروفات الأخرى. وقد جرى تعويض هذا الانخفاض جزئياً بزيادة في استرداد التكاليف غير المباشرة وإيرادات الاستثمار البالغة 8.2 مليون دولار و10.0 مليون دولار، على التوالي.

B. المصروفات

10. ارتفع مجموع المصروفات بنسبة 17.2 في المائة في عام 2018، ليبلغ 1,086.0 مليون دولار (2017: 926.9 مليون دولار)، كما يرد إيجازه في الجدول أدناه:

بملايين دولارات الولايات المتحدة	النسبة المئوية
----------------------------------	----------------

1 يمكن الاطلاع على المرفقات التالية على الموقع الشبكي للمجلس التنفيذي لصندوق الأمم المتحدة للسكان.

2017	2018	2017	2018	
96.5	95.3	894.4	1034.9	الميزانية البرنامجية والمؤسسية
81.2	80.3	752.9	872.4	البرامج الفُطرية والتدخلات العالمية والإقليمية والأنشطة البرامجية الأخرى
15.3	15.0	141.5	162.5	الميزانية المؤسسية - الإجمالي
3.5	4.7	32.5	51.1	المصروفات المشتركة
3.5	4.7	32.5	51.1	المصروفات المشتركة
100.0	100.0	926.9	1086.0	مجموع المصروفات

11. يلخّص الجدول أدناه المصروفات من موارد البرامج والميزانية المؤسسية التي تكبدها الصندوق في عام 2018 في توسيع النتائج الإنمائية ونواتج الفاعلية والكفاءة التنظيمية المنعكسة في الإطار المتكامل للنتائج والموارد الخاص بالخطة الاستراتيجية للصندوق، للفترة 2018-2021:

النسبة المئوية	بملايين دولارات الولايات المتحدة	
83.1	860.4	المخرجات الإنمائية
49.5	512.5	النتيجة 1: كل امرأة ومراهق وشاب في كل مكان، خصوصاً أولئك الأكثر تحلّفاً عن الركب، قد استعانوا بالخدمات المتكاملة للصحة الجنسية والإنجابية ومارسوا حقوقهم في الإنجاب، بعيداً عن أي إكراه وتمييز وعنف.
7.1	73.2	النتيجة 2: كل مراهق وشاب، ولا سيّما الفتيات المراهقات، قد جرى تمكينهم بإتاحة السبل لهم للوصول إلى خدمات الصحة الجنسية والإنجابية والحقوق الإنجابية، في جميع السياقات.
15.7	162.6	النتيجة 3: المساواة بين الجنسين، وتمكين جميع النساء والفتيات، وأن تكون الحقوق الإنجابية متقدمة في الأوضاع الإنمائية والإنسانية.
10.8	112.1	النتيجة 4: لكل فرد في كل مكان حساب وقيمة، في السعي إلى تحقيق التنمية المستدامة.
16.9	174.5	نواتج الفاعلية والكفاءة التنظيميتين
4.0	41.4	النتائج 1 - تحسين وضع البرامج من أجل النتائج
9.9	102.1	النتائج 2 - الإدارة المُحسنة للموارد
0.3	3.0	النتائج 3 - الانساق والتنسيق في منظومة الأمم المتحدة
2.7	28.0	النتائج 4 - الاتصالات وتعبئة الموارد والشراكات
100.0	1034.9	مجموع مصروفات البرامج والميزانية المؤسسية

12. يمكن إيجاز مصروفات البرامج والميزانية المؤسسية حسب المناطق على النحو التالي:

النسبة المئوية	بملايين دولارات الولايات المتحدة			
2017	2018	2017	2018	
21.7	19.8	194.3	204.9	شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي
16.9	16.0	150.8	165.2	وسط وغرب أفريقيا
17.4	17.7	155.6	183.1	الدول العربية
13.2	13.9	118.2	143.5	منطقة آسيا والمحيط الهادئ
6.2	9.2	55.8	95.8	أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي
5.5	5.0	48.8	51.4	أوروبا الشرقية وآسيا الوسطى
19.1	18.4	170.9	191.0	الأنشطة العالمية ²
100.0	100.0	894.4	1034.9	مجموع مصروفات البرامج والميزانية المؤسسية

13. يُصنّف نموذج الأعمال الخاص بالخطة الاستراتيجية للفترة 2014-2017 جميع البلدان والأقاليم التي يعمل فيها الصندوق في أربعة أرباع (أحمر وبرتقالي وأصفر ووردي)، بناءً على الحاجة والقدرة على تمويل المعايير. واحتفظت الخطة الاستراتيجية للفترة 2018-2021 بهذا النموذج، مع إدخال تحسينات على قياس كلا المعيارين، وفي المقام الأول من خلال إدراج معيار تفاوت صحي في منهجية القياس. ونتج عن هذه التحسينات، مقترنة بالاستعانة بالبيانات المحدثة لمؤشرات المعايير، تغيّر الأرباع في 21 بلداً. يتوفر التصنيف المحدث في المرفق 2. يرد في الجدول أدناه موجز بمجموع مصروفات البرامج والميزانية المؤسسية لعام 2018 مع توزيعها حسب الربع الفُطري:

النسبة المئوية	بملايين دولارات الولايات المتحدة
----------------	----------------------------------

² تشمل الأنشطة العالمية 0.2 مليون دولار (2018) و1.2 مليون دولار (2017) أنفقها مكتب الارتباط في أديس أبابا. ومع أنّ هذه المصروفات تشكل جزءاً من التدخلات الإقليمية، إلا أنه من غير الممكن تخصيصها لمنطقة واحدة.

76.0	786.9	مصروفات البلدان
45.7	473.2	الأحمر
12.2	126.0	البرتقالي
7.7	80.1	الأصفر
10.4	107.6	الوردي
3.3	34.4	التدخلات العالمية والإقليمية
2.0	20.8	إقليمية
1.3	13.6	عالمية
20.7	213.6	المصروفات الإقليمية والعالمية الأخرى ³
3.5	36.2	الإقليمية الأخرى
17.2	177.4	العالمية الأخرى
100.0	1034.9	مجموع مصروفات البرامج والميزانية المؤسسية

14. في المرفق 1، تعرض الجداول من 4 إلى 12 مزيداً من التفاصيل حول المصروفات وفقاً لنتائج الخطة الاستراتيجية 2018-2021، والمخرجات والأربعاء، وحسب المناطق.

15. أنفق صندوق الأمم المتحدة للسكان مبلغاً قدره 872.4 مليون دولار على البرامج القطرية والتدخلات العالمية والإقليمية والأنشطة البرمجية الأخرى، في عام 2018 (2017: 752.9 مليون دولار). ونفذت المنظمات الحكومية وغير الحكومية ما نسبته 35.5 في المائة (309.5 مليون دولار) من هذه الموارد، وهي حصة مماثلة لمصروفات البرامج عن السنة السابقة (2017: 35.5 في المائة، أو 267.0 مليون دولار).

16. وفي عام 2018، كان ما مقداره 586.4 مليون دولار، أو 67.2 في المائة، من جميع مصروفات البرامج قد أنفق في توسيع الأنشطة، التي إما أنها قد وضعت تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة هدفاً رئيسياً لها أو ساهمت مساهمة ملحوظة في تحقيق المساواة بين الجنسين. ويمثل ذلك زيادة ملحوظة، مقارنةً بالعام 2017، حين بلغت المصروفات المماثلة 428.9 مليون دولار، أو 57.0 في المائة، من مجموع مصروفات البرامج.

17. وبطلّ الصندوق ملتزماً بضمان تخصيص الحد الأقصى من الموارد في دعم عمليات مكاتبه الميدانية. في عام 2018، أنفقت المكاتب القطرية أو الإقليمية 81.5 في المائة (843.9 مليون دولار) من إجمالي مصروفات البرامج والميزانية المؤسسية، بارتفاع مقداره 0.5 نقطة أساس عن العام السابق (2017: 81.0 في المائة، أو 724.7 مليون دولار). يُقدّم تحليل مصروفات العام 2018 حسب المنطقة والرُّبع والبلد/الإقليم في المرفق 1، الجدول 12.

18. وتشمل المصروفات العالمية الأخرى تكلفة سلع الصحة الإنجابية التي يمولها برنامج إمدادات صندوق الأمم المتحدة للسكان،⁴ التي تُشتري من أجل تسليمها إلى بلدان البرنامج بتكلفة تبلغ 75.4 مليون دولار في 2018 (2017: 67.7 مليون دولار).

19. وفي الخطة الاستراتيجية للفترة 2018-2021، أكد صندوق الأمم المتحدة للسكان مجدداً التزامه بالتركيز على احتياجات البلدان الأكثر ضعفاً في أفريقيا، والبلدان الأقل نمواً، والبلدان النامية غير الساحلية، وجميعها تمثل النسبة الأكبر من البلدان في الربع الأحمر. في عام 2018، أنفق الصندوق 105.3 مليون دولار من الموارد العادية (49.6 في المائة من مصروفات البرامج الممولة بواسطة الموارد العادية) على 59 برنامجاً قُطرياً جرى تنفيذها في البلدان/المناطق المصنّفة على أنها الأقل نمواً أو البلدان النامية غير الساحلية، مع المحافظة على المستويات من العام السابق (2017: 105.8 مليون دولار، أو 49.1 في المائة، من مصروفات البرامج الممولة من الموارد العادية).

C. أرصدة الصناديق والاحتياطيات

20. بلغت الاحتياطيات وأرصدة الصناديق في 31 كانون الأول/ديسمبر 2018 مبلغاً قدره 238.8 مليون دولار، بمجموع مقداره 1,080.3 مليون دولار (2017: 841.5 مليون). ويورد مزيد من التفصيل في الجدول أدناه:

بملايين دولارات الولايات المتحدة		
2017	2018	
70.5	75.5	احتياطي تشغيلي
5.0	7.5	احتياطي الاستجابة الإنسانية
5.0	5.0	احتياطي الإيواء الميداني
43.0	58.3	أرصدة صناديق الموارد العادية المخصصة
		أرصدة صناديق الموارد العادية والموارد الأخرى غير المخصصة
(94.4)	(39.5)	الموارد العادية

³ تشمل مصروفات المكاتب الإقليمية والمقرات غير المتصلة بالتدخلات العالمية والإقليمية، مثل أنشطة البرامج الممولة من موارد أخرى والميزانية المؤسسية.
⁴ تُعد إمدادات صندوق الأمم المتحدة للسكان البرنامج المميز للمنظمة الذي تدعم من خلاله 46 بلداً تحظى بالأولوية بتزويدها باحتياجات هامة لإتاحة شبل أكبر لتوفير خدمات تنظيم الأسرة ووسائل منع الحمل الحديثة.

812.4	973.5	الموارد الأخرى
841.5	1080.3	المجموع

21. ارتفع الاحتياطي التشغيلي، المُحدّد بنسبة 20.0 في المائة من إيرادات مساهمات الموارد العادية السنوية، إلى 75.5 مليون دولار في 31 كانون الأول/ديسمبر 2018 (2017: 70.5 مليون دولار) نتيجة لإيرادات مساهمات الموارد العادية الأكبر في عام 2018. وارتفع احتياطي الاستجابة الإنسانية⁵ الذي يعمل بوصفه صندوقاً متجدداً إلى 7.5 مليون دولار (2017: 5.0 مليون دولار)، موبتغاً نطاق الموارد المتاحة للمكاتب الميدانية للصندوق للبدء الفوري في العمليات الإنسانية، وذلك عند توقيع اتفاقات التمويل المشترك.

22. وقد ارتفعت أرصدة صناديق الموارد العادية المخصصة، التي تمثل الأموال المرصودة من الإدارة للأغراض الخاصة التي لا تتوفر للبرامج، إلى 58.3 مليون دولار (2017: 43.0 مليون دولار) ويُعزى ذلك أساساً إلى استرداد التكاليف البالغة 8.1 مليون دولار التي تتجاوز الميزانية والتي احتفظ بها في صندوق منفصل، وخصص 5.0 مليون دولار للتمويل المسبق لأنشطة برامج التنمية قبل استلام الأموال من اتفاقيات التمويل المشترك الموقعة، و2.8 مليون دولار فائض على توفير خدمات الشراء للمكاتب الميدانية و وحدات المقرات الرئيسية وزبائن من الأطراف الأخرى لحماية أنشطة الشراء في المستقبل.

23. انخفض العجز تحت بند الموارد العادية غير المخصصة إلى 39.5 مليون دولار (2017: 94.4 مليون دولار عجز) ويعزى ذلك أساساً إلى كل من المكاسب الاكتوارية البالغة قيمتها 55.3 مليون دولار في الالتزامات الخاصة باستحقاقات الموظفين لما بعد نهاية الخدمة والفائض في الموارد العادية للسنة، والتعويض الجزئي بمقدار 8.1 مليون دولار في التحويلات إلى الاحتياطي والخسارة غير المتحققة بمقدار 20.8 مليون دولار في المحفظة الاستثمارية للتأمينات الصحية لما بعد الخدمة. بلغ مجموع الأموال المتاحة للبرامج لعام 2019 ما مقداره 61.4 مليون دولار (2018: 48.5 مليون). في المرفق 1، يعرض الجدول 17 تفاصيل أخرى عن هذا المبلغ.

24. وكما في 31 كانون الأول/ديسمبر 2018، ارتفعت أرصدة الأموال غير المخصصة في إطار الموارد الأخرى بمقدار 973.5 مليون دولار (2017: 812.4 مليون دولار)، ويعود ذلك أساساً إلى الزيادة الكبيرة في إيرادات مساهمات الموارد الأخرى، والتي تجاوزت المصروفات الممولة من هذا المصدر. تشمل أرصدة الأموال مساهمات تبلغ 336.0 مليون دولار لم تُحصّل بعد، وبذلك لم تكن متاحة للبرامج (2017: 283.9 مليون دولار). ويشمل ذلك أيضاً المساهمات المحصلة التي خصصت لأنشطة سنوات مُقبلّة.

الميزانية المتكاملة

D

25. اعتمد المجلس التنفيذي الميزانية المتكاملة للصندوق للفترة 2018-2021 (10/2017/DP/FPA) و 8/2018/FPA/2018)، بما يشمل المراجعة اللاحقة للميزانية (1.DP/FPA/2017/10/Corr)، المتوافقة مع الخطة الاستراتيجية للفترة 2018-2021. وتشمل الميزانية المتكاملة جميع فئات التكاليف ونتائج المنظمة ضمن إطار متكامل واحد.

26. في الملحق 1، يعرض الجدول 14 معلومات عن الاستخدام الفعلي للموارد لدورة الخطة الاستراتيجية الكاملة للفترة 2018-2021. وتستعين المعلومات المعروضة في هذا الجدول بنظام المحاسبة على أساس الاستحقاق المعدل، بما يتواءم وطريقة عرض الميزانية.

27. وفي المرفق 1، يوفّر الجدول 15 تفاصيل إضافية عن مكوّن الميزانية المؤسسية في الميزانية المتكاملة حسب فئات المصروفات.

استرداد التكاليف

E

28. اعتمد المجلس التنفيذي في قراره 9/2013 سعر استرداد تكلفة متسقاً عاماً يبلغ 8.0 في المائة للمساهمات في الموارد الأخرى. واعتمد القرار ذاته هيكلية استرداد تكلفة متميزة للصناديق الاستثمارية المواضيعية، وتقاسم التكاليف الحكومية، والمساهمات فيما بين بلدان الجنوب، والتعاون الثلاثي، ومساهمات القطاع الخاص، والاتفاقات الموروثة. ومُنح المدير التنفيذي لصندوق الأمم المتحدة للسكان الصلاحية بإصدار الإعفاء من أسعار استرداد التكلفة على أساس كل حالة.

29. يُلخّص الجدول أدناه الأثر المالي للأسعار المتفاوتة والإعفاءات التي اعتمدت لعام 2018:

النسبة المئوية	بالآلاف دولارات الولايات المتحدة		
	استرداد التكاليف الفعلي	استعادة التكلفة بسعر منسق يبلغ 8 في المائة	الفرق
معدّل استرداد التكاليف السنوي لعام 2018			
7.0	9742	11133	1392
7.0	9339	10673	1334

⁵ أسس المجلس التنفيذي احتياطي الاستجابة الإنسانية ليعمل بمثابة مصدر للموارد ما قبل التمويل في تدخلات الإغاثة الطارئة، في انتظار التمويل المُلتزم به في اتفاقات المانحين الموقعة. ويُعاد سدّ النقص في الاحتياطي حال استلام التمويل من الجهة المانحة.

⁶ الاتفاقات الجامعة هي اتفاقات أوسع نطاقاً تُبرم على نحو مشترك بين وكالة (أو أكثر)، من وكالات الأمم المتحدة، مقابل جهة أو أكثر من الجهات المانحة الثنائية أو المتعددة الأطراف.

5.0	1709	4558	2849	تقاسم التكاليف الحكومية
7.0	8	64	56	اتفاقيات موروثة
5.4	360	1127	767	إعفاءات من استرداد التكلفة غير المباشرة
	4803	27555	22753	المجموع

30. طلب المجلس التنفيذي في مقره 21/2018 من صندوق الأمم المتحدة للسكان تقليل الإعفاءات الممنوحة التي تخفّض معدلات استرداد التكاليف المتفق عليها وتقديم معلومات محدّثة عن الخطوات المتخذة في هذا الصدد، شاملةً ما يتعلّق بتطبيق الإعفاءات. في عام 2018، منح الصندوق 10 إعفاءات من استرداد التكلفة غير المباشرة، مخفّضاً معدلات استرداد التكاليف إما إلى 7.0 في المائة (خمسة اتفاقيات) أو 5.0 في المائة (خمسة اتفاقيات).

31. وقد أدى تطبيق الإعفاءات في استرداد التكاليف المعتمدة في عام 2018 والإعفاءات المرحلة من السنوات السابقة إلى إدراج إيرادات في التكاليف غير المباشرة بقيمة 0.36 مليون دولار في عام 2018 وهي أقل مما سيُمكن استرداده طبقاً لنسبة 8.0 في المائة القياسية (2017: 0.18 مليون دولار).

32. نشأت غالبية الإعفاءات الممنوحة في عام 2018 من المشاركة المتواصلة للصندوق في الأنشطة المشتركة مع كيانات مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة الأخرى لتعزيز فاعلية التدخلات التي يجريها البرنامج وكفاءتها. وكانت ستة تنازلات تتعلّق بالتحويلات من مؤسسات الأمم المتحدة الأخرى التي كانت قد اتفقت مع الجهات المانحة على توسيع حدود المعدلات الخاصة باسترداد التكاليف غير المباشرة عند تحويل جزء منها إلى مؤسسات الأمم المتحدة الأخرى، بما يشمل الصندوق. وتعلّقت ثلاثة تنازلات أخرى بالتحويلات من كيانات في إطار التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، مع تنازل واحد يتعلّق بتمويل ناشئ جزئياً عن الاتحاد الأوروبي، بما يحظى بتغطية الاتفاقات الشاملة في العادة. ويحتوي الملحق 3 على تبرير مفصّل بكلّ التنازلات العشرة.

الوارد العادية

.F

33. يرد في الجدول أدناه موجز بالإيرادات والمصروفات والفائض في إطار الموارد العادية لعامي 2018 و2017:

بملايين دولارات الولايات المتحدة	
2017	2018
الإيرادات	
349.9	378.8
67.7	78.5
417.6	457.3
المصروفات	
نفقات البرنامج	
166.5	171.4
5.8	6.6
43.0	34.4
141.5	162.5
141.5	162.5
22.2	42.7
10.7	19.5
11.5	23.2
379.0	417.6
38.6	39.7

34. جاءت الزيادة في إجمالي إيرادات المساهمة أساساً بسبب ارتفاع المساهمات من جهتين مانحتين رئيسيتين وفروق مؤاتية في صرف العملات الأجنبية. وفي المرفق 1، يوفّر الجدول 16 موجزاً للمساهمات في الموارد العادية التي تزيد قيمتها عن مليون دولار.

35. تنشأ الزيادة في الإيرادات الأخرى أساساً من الزيادة في كلا استرداد التكاليف غير المباشرة والإيرادات الاستثمارية، وتُعوّض جزئياً بفعل الاختلافات في أسعار الصرف في عام 2018، التي نشأت من الخسائر في أسعار الصرف الأجنبي للأصول المالية، والتي ذُكرت تحت بند مصروفات أخرى، بدلاً من مكاسب الصرف الأجنبي المتحققة والمذكورة في عام 2017.

⁷ تشمل العائدات الأخرى تكاليف غير مباشرة مستردة خلال السنة، ومخصومة من إجمالي إيرادات مساهمات الموارد الأخرى.

36. ارتفع مجموع المصروفات في الموارد العادية في عام 2018 لأول مرة خلال خمس سنوات، وبلغ 417.6 مليون دولار (2017: 379.0 مليون دولار)، بسبب توليفة من الزيادة من مصروفات أنشطة البرامج الفطرية، وتشمل الأنشطة الممولة من صندوق الطوارئ، وتكاليف الميزانية المتكاملة المعتمدة حديثاً، والتكاليف الأعلى لاستحقاقات الموظفين لما بعد نهاية الخدمة السنوية وتكاليف الفائدة (المقررة اكتوارياً).

37. انخفضت التدخلات العالمية والإقليمية بمقدار 8.6 مليون دولار، أو 20.0 في المائة، في عام 2018، ويعود ذلك أساساً إلى تأثير إعادة تصنيف التكاليف الإضافية للميزانية المؤسسية، على النحو الذي أقره المجلس التنفيذي في الميزانية المتكاملة المنقحة للفترة 2018-2021. وتُعدّ إعادة التصنيف هذه أحد الدوافع الرئيسية للزيادة التي بلغت 21.0 مليون دولار (14.8 في المائة) في مصروفات الميزانية المؤسسية.

38. وفي حين أنّ مصروفات الميزانية المؤسسية لعام 2018 تتناسب مع الميزانية المعتمدة للسنة، إلا أنها غير قابلة للمقارنة بسهولة بمستويات مصروفات العام 2017. طرحت الميزانية المتكاملة للفترة 2018-2021 عدداً من التغييرات الجوهرية في الميزانية المؤسسية، وتشمل إعادة تصنيف التكاليف التي سبق ذكرها في إطار التدخلات العالمية والإقليمية. كما تعكس مصروفات الميزانية المؤسسية في عام 2018 تكلفة المبادرات المؤسسية الجديدة، مثل التحوّل التكنولوجي في المعلومات والاتصالات والاستثمارات في تعزيز المجالات المختلفة للصندوق، بما يشمل التحقيق الداخلي، والتنسيق لمنع الاستغلال والإساءة الجنسين، وتقييم المؤسسات والمكاتب الميدانية والتصنيف والاتصالات وحشد الموارد.

39. تعكس الزيادة البالغة 8.8 مليون دولار في مصاريف التأمين الصحي لما بعد الخدمة وغيرها من استحقاقات ما بعد التوظيف المحمّلة على موارد الشركة تكاليف خدمات وفوائد أعلى مُقدّرة عن طريق التقييم الاكتواري المستقل.

40. وارتفعت المصروفات المشتركة الأخرى في عام 2018 بمقدار 11.7 مليون دولار، ويعود ذلك أساساً إلى خسائر في صرف العملات الأجنبية عن أصول نقدية.

41. وفي الملحق 1، تُبيّن الجداول من 4 إلى 11 المصروفات البرامجية والميزانية المؤسسية الممولة من الموارد العادية، من خلال نتائج ومخرجات إطار النتائج والموارد المتكاملة للخطة الاستراتيجية، 2018-2021، للأربع الفطرية، وطريقة التنفيذ، والمؤشر بين الجنسين.

الموارد الأخرى

III

42. تتألف الموارد الأخرى من الصناديق الاستثمارية والصناديق الخاصة. وتشمل الصناديق الخاصة برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين، وخدمات المشتريات، والصناديق الأخرى.

43. يرد في الجدول أدناه موجز بالإيرادات والمصروفات والفائض/العجز السنوي عن الموارد الأخرى لعامي 2018 و 2017:

بملايين دولارات الولايات المتحدة		
2017	2018	
		الإيرادات
717.6	876.8	المساهمات - الإجمالي
(8.4)	(5.0)	مخصوماً منها: المبالغ المردودة إلى الجهات المانحة
(39.3)	(47.5)	مخصوماً منها: التكاليف غير المباشرة ⁸
25.1	8.7	الإيرادات الأخرى
695.0	833.0	إجمالي الإيرادات
		المصروفات
537.6	660.0	نفقات البرنامج
576.6	707.2	الصناديق الاستثمارية
(39.0)	(47.2)	مخصوماً منها: التكاليف غير المباشرة
10.3	8.4	مصروفات مشتركة
10.6	8.7	الصناديق الخاصة
(0.3)	(0.3)	مخصوماً منها: التكاليف غير المباشرة
547.9	668.4	مجموع المصروفات
147.1	164.6	الفائض للسنة

44. ارتفع مجموع الإيرادات عن الموارد الأخرى في عام 2018 بمقدار 138.0 مليون دولار، أو 19.9 في المائة، ليصل إلى 833.0 مليون دولار (2017: 695.0 مليون دولار)، نتيجة للجهود الناجحة للغاية في حشد الموارد.

⁸ يُدرج المبلغ ذاته تحت 'إيرادات أخرى' في الموارد العادية.

45. كما ارتفع مجموع المصروفات للسنة أيضاً بمقدار 120.5 مليون دولار، أو 22.0 في المائة، لبلغ 668.4 مليون دولار (2017: 547.9 مليون دولار). تجاوزت الإيرادات السنوية المصروفات السنوية، ويعود ذلك أساساً إلى الاختلاف في مواعيد الإقرار بالإيرادات والمصروفات، إذ يجري الإقرار بمعظم الإيرادات عند توقيع اتفاقيات المانحين الملزمة، بينما يجري الإقرار بالمصروفات مع إنفاقها، عند تسليم السلع والخدمات ذات الصلة⁹.

46. جاءت الزيادة في المصروفات أساساً بسبب التوسع في أنشطة الاستجابة الإنسانية، وتشمل تقديم خدمات الصحة الإنجابية الأساسية إلى جانب الخدمات المعنية بمنع العنف القائم على نوع الجنس والاستجابة له في الأوضاع الإنسانية، ونظراً للدعم المتزايد لمشاريع بيانات السكان الواسعة النطاق، مثل تعدادات السكان.

47. في الملحق 1، تُلخّص الجداول من 4 إلى 12 مصروفات الصناديق الاستثمارية حسب نتائج ومخرجات إطار النتائج والموارد المتكاملة للخطة الاستراتيجية، 2018-2021، الأرباع القطرية، وطريقة التنفيذ، والمؤشر بين الجنسين.

الأصول النقدية والاستثمارات

.IV

48. في 31 كانون الأول/ديسمبر 2018، ارتفعت الموجودات النقدية والاستثمارات التي يحتفظ بها الصندوق بمقدار 191.5 مليون دولار إلى 1,152.0 مليون دولار (2017: 960.5 مليون دولار)، ويعود ذلك أساساً إلى الفائض في المساهمات التي جُمعت مقابل المصروفات التي سُددت. حُصّصت الزيادة أساساً للاستثمارات المستحقة خلال عام واحد، للاستفادة من معدلات العوائد المؤتنية أكثر.

49. ومن أصل مجموع الاستثمارات، قُيد استعمال مبلغ قدره 404.7 مليون دولار (2017: 381.3 مليون دولار). ومن هذا المبلغ حُصص 88.0 مليون دولار للاحتياطي (انظر القسم ج أعلاه، أرصدة الصناديق والاحتياطيات)؛ ورُصد مبلغ 256.9 مليون دولار لتمويل الالتزامات الخاصة باستحقاقات الموظفين؛ ويتوافق مبلغ 33.7 مليون دولار مع المبلغ الرئيسي لصندوق هباتٍ خاص؛ وهناك 26.1 مليون دولار يحتفظ بها الصندوق بصفته الوكيل الإداري للبرامج المشتركة.

50. يحتفظ الصندوق باستثماراته في محفظتين منفصلتين. إن محفظة استثمارات رأس المال التشغيلي للصندوق، المصممة لاستيفاء احتياجات رأس المال التشغيلي للصندوق ويديرها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بموجب اتفاق خاص بمستوى الخدمات، هي محفظة محدودة بسندات ثابتة الدخل من التصنيف الممتاز عالية التسويق، وتتوافق استحقاقاتها مع الاحتياجات لموالية السيولة الخاصة بالصندوق. قُيِّمت هذه المحفظة، المقيسة بالتكلفة المهلكة، بقيمة 914.0 مليون دولار كما في 31 كانون الأول/ديسمبر 2018 (2017: 723.3 مليون دولار) وحققت متوسط عائد قدره 2.0 في المائة على مدار السنة (2017: 1.3 في المائة).

51. وتعمل محفظة منفصلة، تأسست عام 2016 بالشراكة مع بعض مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأخرى ويديرها مديران استثماريان مستقلان، على استثمار الموارد المخصصة لتمويل استحقاقات التأمين الصحي لما بعد نهاية الخدمة في أدوات مالية متنوعة وأعلى عائداً، مماثلةً في تكوينها للاستثمارات التي تمتلكها محفظة الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة، وتتألف في المقام الأول من سندات وأسهم ثابتة الدخل. في عام 2018، حوّل الصندوق 15.0 مليون دولار إضافية إلى هذه المحفظة، ما رفع مجموع المساهمات على مدى السنوات الثلاث الماضية إلى 180 مليون دولار. بلغت المحفظة، المقيسة بالقيمة العادلة، 194.8 مليون دولار كما في 31 كانون الأول/ديسمبر 2018 (2017: 190.6 مليون دولار). ومع أن المحفظة حققت عوائد سلبية في عام 2018 (مع تراوح الخسائر بين 3.27 في المائة و5.83 في المائة)، نظراً للترافع في السوق في الربع الأخير من السنة، إلا أنها تفوقت في أداؤها بثبات على حاجز العوائد وحققت أسعار متوسط عائدات سنوية بين 4.64 في المائة و5.81 في المائة منذ استهلالها.

الأصول والخصوم الأخرى

.V

52. ارتفع إجمالي قيمة مخزونات سلع الصحة الإنجابية وغيرها من اللوازم ذات الصلة بالبرامج المحتفظ بها لتوزيعها على المستفيدين أو البيع على أطراف أخرى بمقدار 12.5 مليون دولار، لتصل إلى 50.8 مليون دولار، في 31 كانون الأول/ديسمبر 2018 (2017: 38.3 مليون دولار). وتعود هذه الزيادة في المقام الأول إلى حجم المشتريات الأعلى في عام 2018 وزيادة كميات الإمدادات الأساسية التي تحتفظ بها المكاتب الميدانية للصندوق كجزء من عمليات الاستجابة الإنسانية.

53. عكست المساهمات المستحقة القبض زيادةً صافية بمقدار 21.7 مليون دولار، وبلغت 336.3 مليون دولار، في نهاية عام 2018 (2017: 314.6 مليون دولار). ويأتي صافي الاختلاف هذا نتيجة لزيادة قدرها 42.3 مليون دولار في مساهمات الموارد الأخرى الحالية المستحقة القبض، نظراً لمستويات الإيرادات الأكبر لسنة 2018، ولانخفاض بمقدار 30.4 مليون دولار في مساهمات الموارد العادية المستحقة القبض، ويعود ذلك في المقام الأول إلى تحصيل المساهمات في عام 2018 عن العام 2017 من الجهتين المانحتين. بلغ مقدار المساهمات في الموارد العادية والموارد الأخرى المستحقة الدفع في 31 كانون الأول/ديسمبر 2018 0.6 مليون دولار و 3.9 مليون دولار، على التوالي (2017: 31.2 مليون دولار و 3.2 مليون دولار).

54. انخفض مجموع تسليفات التمويل التشغيلي المستحقة عند نهاية السنة بمقدار 0.7 مليون دولار، إلى 7.0 ملايين دولار، كما في 31 كانون الأول/ديسمبر 2018 (2017: 7.7 مليون دولار)، ويعود ذلك أساساً إلى انخفاض قدره 0.6 مليون دولار في التسليفات المستحقة لمؤسسات الأمم المتحدة الأخرى لتنفيذ أنشطة الصندوق.

⁹ يرد موجز سياسات المحاسبة الخاصة بالصندوق في المذكرة 2 من البيانات المالية للصندوق.

55. ارتفعت المدفوعات المسبقة والأصول الأخرى بمقدار 6.4 مليون دولار، لتصل إلى 27.5 مليون دولار، في 31 كانون الأول/ديسمبر 2018 (2017: 21.1 مليون دولار)، ويعود ذلك أساساً إلى الدفع المسبق بقيمة 4.6 مليون دولار عن مساهمات العام 2019 لنظام المنسق المقيم. ابتداءً من عام 2019، تضاعفت المساهمة السنوية للمنظمة؛ فقد كان الصندوق من أوائل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي تسدد مساهماتها، ما يُظهر التزامها بوظيفة المنسق المقيم القوي والمستقل.
56. ارتفعت الحسابات المستحقة الدفع والمستحقات بمقدار 10.9 مليون دولار، لتبلغ 113.9 مليون دولار، في 31 كانون الأول/ديسمبر 2018 (2017: 103.0 مليون دولار)، ويُنسب ذلك أساساً إلى زيادة قدرها 7.2 مليون دولار في الأموال المستحقة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي كجزء من تسوية مشتركة بين الصناديق.
57. وارتفعت التزامات أخرى وعائدات مؤجلة بمقدار 12.0 مليون دولار إلى 28.0 مليون دولار، بتاريخ 31 كانون الأول/ديسمبر 2018 (2017: 16.0 مليون دولار)، ويعود ذلك أساساً إلى التمويل الانتقالي بقيمة 14.1 مليون دولار قَدِّمتها إحدى الجهات المانحة لشراء السلع الصحية الإيجابية قبل استلام المساهمات المخصصة لذلك الغرض.
58. انخفضت الالتزامات الخاصة باستحقاقات الموظفين بمقدار 28.5 مليون دولار، لتبلغ 387.3 مليون دولار (2017: 415.8 مليون دولار)، ويعود ذلك أساساً إلى مكاسب اكتوارية قدرها 55.4 مليون دولار في الالتزامات الخاصة باستحقاقات ما بعد الخدمة، وتُعوض جزئياً بزيادة في الالتزامات مقدارها 31.4 مليون دولار من الإقرار بتكاليف الخدمة والفوائد السنوية. جاء المكسب الاكتواري أساساً نتيجة لارتفاع في معدل الخصم المستخدم في قياس الالتزام الخاص بالتأمين الصحي لما بعد الخدمة، إلى 4.62 في المائة (2017: 3.91 في المائة)، مكّلة بفرصة تعديلات مؤاتية.
59. انخفض الجزء غير الممول من إجمالي الالتزامات الخاصة باستحقاقات الموظفين بمقدار 42.1 مليون دولار (2017: 42.0 مليون دولار)، وذلك نظراً للانخفاض الوارد أعلاه بقيمة 28.5 مليون دولار في مبلغ الالتزامات والزيادة الصافية في تمويل الالتزامات ومقدارها 13.5 مليون دولار. أدى هذا الانخفاض إلى أن تبلغ قيمة الالتزامات الممولة 256.9 مليون دولار، أو 66.3 في المائة، من مجموع الالتزامات الخاصة باستحقاقات الموظفين (2017: 243.3 مليون دولار أو 58.5 في المائة). سوف يستعرض الصندوق استراتيجيته تجاه تمويل الالتزامات الخاصة بالتأمين الصحي لما بعد نهاية الخدمة كجزء من استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية.

الاستنتاجات

.VI

60. أغلق الصندوق حساباته لعام 2018 بوضع مالي جيّد من خلال ممارسات الإدارة المالية السليمة، وتشمل العمليات والضوابط المصممة لإبقاء مصروفاته ضمن الموارد المالية المتاحة. وبغض النظر عن المبلغ المؤاتي للغاية في الموارد الأخرى والزيادة في مبالغ المساهمات القطعية من الموارد العادية التي لا تزال تُشكّل القاعدة الأساسية لعمليات الصندوق، فقد تواصلَ اندثارها كنسبة مئوية من إجمالي العوائد التي يدرّها صندوق الأمم المتحدة للسكان. وما يزال هذا التوجه غير الملائم يشكل تحدياً أساسياً للصندوق ويؤثر في قدرته على تحقيق نتائج الاستراتيجية.