

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 29 يونيو/حزيران – 3 يوليو/تموز 2020

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



البند 5 من جدول الأعمال

WFP/EB.A/2020/5 A/Rev.2

قضايا السياسات

للنظر

التوزيع: عام

التاريخ: 30 يونيو/حزيران 2020

اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

## استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)

### جدول المحتويات

2.....	مشروع القرار
3.....	منهجية استعراض منتصف المدة ونطاقه
4.....	السياق العالمي الحالي
6.....	الانخراط المؤسسي الخارجي
7.....	الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) وإطار النتائج المؤسسية
10.....	التنفيذ والموارد والنتائج
10.....	التنفيذ
12.....	الموارد
13.....	النتائج
14.....	الإصلاح الداخلي
15.....	المسائل الشاملة
15.....	الحماية الإنسانية، والمساءلة أمام السكان المتضررين، والمبادئ الإنسانية
16.....	المساواة بين الجنسين
16.....	الشراكات
17.....	الاستدامة البيئية
17.....	النتائج المؤخدة
21.....	التوصيات
23.....	الملحق الأول: شراكة بشأن بيانات الجوع في الوقت الفعلي
24.....	الملحق الثاني: إمباكت – العمل مع القطاع الخاص لإيجاد حلول
25.....	الملحق الثالث: الشراكة من أجل تنمية رأس المال البشري
26.....	الملحق الرابع: تحالف "من المزرعة إلى السوق": شراكة لتعزيز النظم الغذائية
27.....	الملحق الخامس: النهج المتكاملة
27.....	توسيع نطاق القدرة على الصمود في منطقة الساحل
27.....	دعم اللاجئين في الاعتماد على الذات في كينيا

### لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

A. Conte السيدة

المديرة القطرية، كينيا

ورئيسة فريق استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية للبرنامج

بريد إلكتروني: [annalisa.conte@wfp.org](mailto:annalisa.conte@wfp.org)

V. Guarnieri السيدة

مساعدة المدير التنفيذي

إدارة وضع البرامج والسياسات

هاتف: 066513-2200

**مشروع القرار\***

يحيط المجلس علماً بالوثيقة "استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)" (WFP/EB.A/2020/5-A/Rev.2).

وإن المجلس:

- ◀ يرحب بالاعتراف بأن استخدام "مسارات النتائج المؤسسية" أو "نظريات التغيير" سيساعد البرنامج والمجلس التنفيذي في اتخاذ القرارات، والتقييم، وإدارة الأداء؛
- ◀ ويطلب من الإدارة أن تحدد عملية تشاورية خلال عام 2021 تتيح للأعضاء مناقشة وإقرار النهج، بما فيه نظرية التغيير، الذي سيستخدم في الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2022-2026).

---

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

## منهجية استعراض منتصف المدة ونطاقه

- 1- بدأ استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) في سبتمبر/أيلول 2019 تحت توجيه مساعد المدير التنفيذي لإدارة وضع البرامج والسياسات وبالتعاون الوثيق مع الشعب المختصة في البرنامج.
- 2- ويغطي استعراض منتصف المدة السنوات الثلاث الأولى من فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ويقدم تحليلاً بأثر رجعي لاستراتيجية البرنامج من حيث أدائه والتغييرات العالمية المؤثرة على عمله، إضافة إلى توصيات استشرافية لإرشاد التنفيذ خلال الخطة الاستراتيجية الحالية ونحو الخطة التالية.
- 3- وتشمل المنهجية استعراضاً يتناول البيانات الثانوية، مثل التقييمات، وتقارير المراجعة، وتقارير الأداء السنوية، والسياسات، والدراسات، والمواد التوجيهية، الصادرة عن البرنامج منذ عام 2017، والمقابلات التي أجريت مع مصادر المعلومات الرئيسية.
- 4- ولضمان الاستفادة من آخر ما تم استخلاصه من دروس ونتائج، استعان استعراض منتصف المدة بالنتائج الأولية المنبثقة عن تقييمات الخطط الاستراتيجية القطرية الأخيرة<sup>(1)</sup> وتقييمات السياسات والتقييمات الاستراتيجية<sup>(2)</sup> وكذلك من تقرير الأداء السنوي لعام 2019، الذي سيعرض على الدورة السنوية للمجلس التنفيذي في يونيو/حزيران 2020. وبالإضافة إلى ذلك، استخلص استعراض منتصف المدة بيانات ومعلومات من ورقات العمل والاستعراضات الداخلية في البرنامج<sup>(3)</sup>.
- 5- وشملت المقابلات مع مصادر المعلومات الرئيسية المديرين الإقليميين في البرنامج، ومجموعة مختارة من المديرين القطريين، ومديري الشعب، ورؤساء الوحدات، ومكتب التقييم في البرنامج، ومكتب العلاقات مع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها. وشملت إسهامات الشركاء الخارجيين مشاوراً مع الشركاء المتعاونين<sup>(4)</sup> ومناقشات مع القوائم الانتخابية للمجلس التنفيذي ثم تقديم عرض شفوي إلى المجلس التنفيذي في فبراير/شباط 2020 ومشاورات غير رسمية في مارس/آذار ومايو/أيار 2020؛ ومدخلات من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) بشأن استعراض منتصف المدة في كل منهما.
- 6- وتطرق استعراض منتصف المدة إلى الاتجاهات العالمية المؤثرة على تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 والتي تحتاج إلى جهود متجددة لتسريع التقدم وتؤثر بالتالي على عمل البرنامج.
- 7- وتناول الاستعراض أيضاً الاتساق بين الخطة الاستراتيجية للبرنامج والأهداف الجامعة لإصلاح الأمم المتحدة، والتوجه الاستراتيجي للوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، ووكالات الأمم المتحدة الأخرى من أجل تقييم ما إذا كانت الخطط الاستراتيجية قد أنشأت التآزر المطلوب بين القطاعات لتحقيق نتائج تحويلية. وتناول الاستعراض أيضاً السبل التي يمكن بها للخطة الاستراتيجية ونهج الخطط الاستراتيجية القطرية وإصلاح الأمم المتحدة دعم بعضها بعضاً والقيام في الوقت ذاته بتلبية ولاية البرنامج وتوقعات الدول الأعضاء.
- 8- وقدم فريق مرجعي داخلي مخصص في البرنامج مدخلات استراتيجية وتقنية إلى فريق استعراض منتصف المدة طوال مراحل الاستعراض.
- 9- وستنير النتائج والتوصيات المنبثقة عن الاستعراض السنويين المتبقيين من الخطة الاستراتيجية الحالية وستسهم في وضع الخطة الاستراتيجية المقبلة.

(1) الخطط الاستراتيجية القطرية لكل من تيمور - ليشني، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وإندونيسيا، والكاميرون، وبنغلاديش.

(2) تقييم سياسة المساواة بين الجنسين، وتقييم تمويل أعمال البرنامج.

(3) الجيل الأول من الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة التي أجرتها شعبة البرامج الإنسانية والإمناية؛ والدروس المستفادة من تقرير الأداء السنوي لعام 2018، وثيقة داخلية صدرت في يونيو/حزيران 2019؛ وتقرير حالة خطة ربط الموارد بالنتائج.

(4) المشاورة السنوية بشأن الشراكة التي عقدت في نوفمبر/تشرين الثاني 2019.

## السياق العالمي الحالي

- 10- اعتمد المجتمع الدولي في عام 2015 خطة التنمية المستدامة لعام 2030 التي تهدف إلى ضمان مستقبل أفضل للجميع وتُشير بعدم ترك أحد متخلفاً عن الركب. وبعد مرور أربع سنوات، تحقق تقدم في عدة مجالات، ولكن التغيير لا يزال غير كافٍ من حيث سرعته وحجمه لتحقيق أهداف خطة عام 2030. ودعا الأمين العام للأمم المتحدة جميع قطاعات المجتمع إلى الشروع في عقد من العمل لتسريع الجهود بقصد إيجاد حلول مستدامة لأكبر التحديات التي تواجه العالم ولتحقيق التحول المطلوب من أجل بلوغ أهداف التنمية المستدامة بحلول عام 2030.
- 11- وفي حين أن معدل انتشار **نقص التغذية** في العالم استقر عند نحو 11 في المائة فإن العدد المطلق للأشخاص الذين يعانون من سوء التغذية ارتفع من 811.7 مليون في عام 2017 إلى 821.6 مليون في عام 2018، مما يوضح التحدي الهائل للقضاء على الجوع بحلول عام 2030. ووفقاً لتقرير صدر في عام 2019 عن حالة انعدام الأمن الغذائي والتغذية في العالم،<sup>(5)</sup> يزداد نقص التغذية بسبب اتجاهات مثل التباطؤ الاقتصادي والزراعة والأحوال المناخية القاسية.
- 12- كما أن نسبة تزيد عن 80 في المائة من البلدان التي عانت من زيادة معدلات نقص التغذية فيما بين عامي 2011 و2017 – وكثير منها بلدان متوسطة الدخل – شهدت **تباطؤاً اقتصادياً**.<sup>(6)</sup> غير أن لسوء التغذية تكلفته الاقتصادية الذاتية. ففي أفريقيا وآسيا، تظهر التقديرات أن نقص التغذية يحدّ من الناتج المحلي الإجمالي بنسبة تصل إلى 11 في المائة.
- 13- وتُهدّد الديون التي وصلت بالفعل في الحالات الهشة إلى مستويات لا يمكن تحملها قدرة البلدان على الخروج من الأزمة.<sup>(7)</sup> وزادت مستويات الديون بوتيرة سريعة في السنوات الأخيرة. وفي عام 2019، ارتفعت نسبة الدين العالمي إلى الناتج المحلي الإجمالي إلى مستويات قياسية بلغت 322 في المائة. وحذر البنك الدولي من أن ذلك الدين العالمي الهائل يُشكل خطراً يهدد **الاقتصاد العالمي**.
- 14- وبيّن تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي الأخير<sup>(8)</sup> أن مخاطر ازدياد الركود باتت تهدد الاقتصاد العالمي وأن **تغيّر المناخ** يُصيب العالم "بقوة أكبر ووتيرة أسرع مما كان متوقعاً". وحذر الأمين العام للأمم المتحدة من أن تغيّر المناخ يقترب من "نقطة اللاعودة" التي "تلوح في الأفق وتندفع نحونا".
- 15- وشهدنا خلال السنوات الأخيرة ارتفاعاً قياسيًّا في درجات الحرارة وأحوالاً جوية قاسية غير مسبوقه وكوارث طبيعية أشد وأكثر تواتراً في القارات كافة. وتهيمن الشواغل البيئية<sup>(9)</sup> على أهم المخاطر التي حددها أصحاب المصلحة المتعددين في المنتدى الاقتصادي العالمي في عام 2020، بما يعبر عن الأثر الذي يمكن أن يخلفه تغيّر المناخ على الأبعاد الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبشرية.
- 16- ويمثل تغيّر المناخ ظاهرة عالمية، ولكن أثره يتوزّع بصورة غير متكافئة بين البلدان والفئات الاجتماعية. كما أنه يهدّد سُبل كسب العيش ويزيد الضعف ويُسفر عن التشرد. وفي عام 2018، بلغ عدد المشردين الجُدّد بسبب الكوارث الطبيعية 17.2 مليون شخص تقريباً.<sup>(10)</sup>

(5) منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية. 2019. *حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم 2019*. الاحتراز من حالات التباطؤ والانكماش الاقتصادي. <https://www.unicef.org/media/55921/file/SOFI-2019-full-report.pdf>

(6) المرجع السابق.

(7) مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية. 2020. لمحة عامة عن العمل الإنساني العالمي في عام 2020 (Global Humanitarian Overview 2020). <https://reliefweb.int/report/world/global-humanitarian-overview-2020-enarfrzh>

(8) المنتدى الاقتصادي العالمي. 2020. تقرير المخاطر العالمية 2020. (Global Risks Report 2020). [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf)

(9) الإخفاق في التخفيف من تغيّر المناخ والتكيف معه؛ وفقدان التنوع البيولوجي، والأحوال الجوية القاسية.

(10) مركز رصد التشرد الداخلي، 2019.

- 17- وعلاوة على ذلك، أثرت الأزمات الغذائية الناجمة عن الصدمات المناخية على 124 مليون نسمة في 51 بلدا في عام 2017. وبالنظر إلى أن تعيّر المناخ يقوّض قدرة السكان الريفيين على الصمود، وفي ظلّ عدم توافر موارد رزق بديلة في المناطق الريفية، باتت الهجرة واحدة من القوى الرئيسية المحرّكة للتغيّر السكاني والتوسع الحضري في بعض البلدان. ويعيش بالفعل 55 في المائة من سكان العالم اليوم في المدن. وبلغ عدد المهاجرين الدوليين في العالم نحو 272 مليون شخص في عام 2019، مقابل 221 مليون مهاجر في عام 2010 و174 مليون في عام 2000.<sup>(11)</sup>
- 18- وظلّ النزاع في عام 2018 أكبر قوة محرّكة للأزمات الغذائية وأثر على نحو 74 مليون شخص.<sup>(12)</sup> وذكر مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية أن عدد النزاعات الشديدة العنف في عام 2019 ازداد للمرة الأولى منذ أربع سنوات ووصل عدد من يعانون من التشرد القسري إلى أكثر من 70 مليون شخص. وكان هناك أكثر 41 مليون شخص مشرد داخليا، مما دفع بالأميين العام للأمم المتحدة إلى إنشاء فريق رفيع المستوى معني بالتشرد الداخلي للفت الانتباه إلى هذه الظاهرة ولمناقشة سبل إيجاد حلول دائمة.
- 19- ويمكن للشمول الرقمي أن يسهم في إيجاد فرص للعمل، وزيادة الإنتاجية والحد من الفقر. وتتيح "الثورة الصناعية الرابعة" – أي دمج التكنولوجيات في المجالات الفيزيائية والرقمية والبيولوجية – فرصا واعدة جديدة من خلال سبل من قبيل الذكاء الاصطناعي.<sup>(13)</sup>
- 20- ومنذ أوائل عام 2020، تؤثر جائحة عالمية، هي جائحة كوفيد-19، على السكان في أكثر من 200 بلدا.<sup>(14)</sup> وأضر الفيروس بالعديد من كبريات الاقتصادات في العالم وأنهك قدرات القطاع الصحي في بلدان عديدة. وتخلّف تدابير احتواء انتشار كوفيد-19 تأثيرا مدمرا على الاقتصادات وسبل عيش الناس. وعلاوة على ذلك، تشير التقديرات الأولية إلى احتمال أن تؤدي الجائحة إلى ركود عالمي، مما قد يؤدي إلى مضاعفة عدد الأشخاص الذين يواجهون جوعا حادا وعرقلة تدابير تخفيف الأثر والاستجابة. وبالإضافة إلى تسليط الضوء على الحاجة إلى مزيد من الاستثمار للاستعداد لاحتمال تفشي أي جائحة في المستقبل وتخفيف أثرها وإدارتها، من المتوقع أن تحفز الجائحة طرقا جديدة للعمل، من خلال الاستفادة على سبيل المثال من التكنولوجيا الرقمية لدعم العمل عن بُعد. كما أنها تسلط الضوء على الحاجة الملحة إلى معالجة أوجه عدم المساواة الكامنة التي تهدد بمضاعفة المعاناة بين أضعف الناس في العالم وإطالة أمدها.
- 21- وفي إطار السعي إلى معالجة هذه التحديات، تتسم خطة عام 2030 بالأهمية أكثر من أي وقت مضى، ولكنها تقتضي تمويلا كبيرا واستراتيجيات قادرة على إحداث قفزات نوعية تحقق التكامل بين الأهداف الإنسانية والإنمائية والسلام والاستقرار. ولا تزال المساعدة الإنمائية الرسمية الحالية أقل من الالتزام المحدد بنسبة 0.7 في المائة من الدخل القومي الإجمالي.<sup>(15)</sup>
- 22- ويتمثل نهج البنك الدولي إزاء تعظيم التمويل من أجل التنمية في الجمع بين جميع مصادر التمويل والخبرات والحلول لدعم النمو المستدام للبلدان النامية.
- 23- واعترافا بهذه التحديات، ستركز دورة المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة لعام 2020 على التمويل.<sup>(16)</sup>

(11) إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية. 2019. الاتجاهات في أعداد المهاجرين الدوليين في عام 2019. <https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/data/estimates2/estimates19.asp>

(12) منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية. 2019. حالة انعدام الأمن الغذائي والتغذية في العالم 2019. الاحتراز من حالات التباطؤ والانكماش الاقتصادي. <https://www.unicef.org/media/55921/file/SOFI-2019-full-report.pdf>

(13) الأمم المتحدة. 2019. مدخل تأسيسي لخطة التنمية المستدامة لعام 2030. <https://unsdg.un.org/SDGPrimer>

(14) <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>. تم الاطلاع في 8 أبريل/نيسان. تشمل عبارة 'بلدان' البلدان والمناطق والأقاليم.

(15) نسبة الدخل القومي الإجمالي المنفق على المساعدة الإنمائية الرسمية في الدول الأعضاء في لجنة المساعدة الإنمائية ظلت ثابتة عند نحو 0.31 في المائة في عام 2018.

(16) ينصب موضوع دورة عام 2020 على "العمل المعجل والمسارات الكفيلة بالتغيير: تنفيذ عقد العمل والإنجاز من أجل التنمية المستدامة".

## الانخراط المؤسسي الخارجي

- 24- في عام 2018، أقر مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة بالعلاقات الواضحة بين انعدام الأمن الغذائي والنزاع وبأهمية الأمن الغذائي كلبنة أساسية للتنمية المستدامة في أي بلد.<sup>(17)</sup>
- 25- وبالنظر إلى حضور البرنامج في البلدان المتأثرة بالنزاع والهشاشة والعنف، أقيمت شراكة مع معهد ستكهولم الدولي لبحوث السلام لتقييم ما إذا كانت الآثار التي تخلفها البرمجة في البرنامج على آفاق السلام إيجابية أم غير مرغوبة. وأكدت النتائج<sup>(18)</sup> أن البرنامج ينبغي أن ينظر صراحة في مخاطر النزاع وفرص بناء السلام لإيجاد حلول البرمجة التي تتصدى لأسباب عدم المساواة وتحد منها.
- 26- وفي فبراير/شباط 2019، اعتمد الاجتماع الرفيع المستوى للجنة المساعدة الإنمائية توصيات لتعزيز الاتساق بين العمل الإنساني والإنمائي والسلام للحد من احتياجات الناس، والمخاطر التي يتعرضون لها، ومواطن ضعفهم. ويتطلب ذلك نهجاً "تعطي الأولوية دوماً للوقاية والتنمية حيثما أمكن، والعمل الإنساني عند اللزوم".<sup>(19)</sup> وينبغي أن تكون جهود الوفاء بالاحتياجات الإنسانية العاجلة مصحوبة باستثمارات في التنمية. ويتعين متابعة الإجراءات الإنسانية والإنمائية التكميلية وإجراءات بناء السلام في الحالات الهشة والمتأثرة بالنزاع.
- 27- ويُعزز قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة بشأن إعادة تنظيم منظومة الأمم المتحدة الإنمائية<sup>(20)</sup> اتباع نهج على نطاق المنظومة بأسرها لتحقيق حصائل تحويلية تقلل من الاحتياجات. ويجري السعي إلى تحقيق الأهداف المشتركة والتكامل بين الوكالات والشراكات الاستراتيجية على المستوى القطري من خلال إطار عمل الأمم المتحدة الجديد للتعاون في مجال التنمية المستدامة. وسيجري تقييم الفصل المشترك في يناير/كانون الثاني 2021 للخروج بدروس مستفادة إضافية بشأن الطريقة الجديدة للعمل في إصلاح الأمم المتحدة.
- 28- وسعى البرنامج بانتظام إلى تعزيز التعاون والاتساق والتكامل بين شركائه في القطاعين الإنساني والإنمائي. ويتزامن إطلاق إطار عمل الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة مع نهاية الجيل الأول من خطط البرنامج الاستراتيجية القطرية. وتسهم التقييمات والاستعراضات الجارية لهذه الخطط الاستراتيجية القطرية بمدخلات مفيدة في تصميم الاستراتيجيات القطرية الجديدة.
- 29- وخلصت دراسة حالة أجرتها في عام 2019 شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف بشأن التعاون على المستوى الميداني بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها<sup>(21)</sup> إلى وجود قدر كبير من التعاون على المستوى القطري يمكن أن يسهم بدور كبير في تحقيق مزيد من التوسع. واقترحت الدراسة على هذه الوكالات النظر في زيادة التكامل بين استراتيجياتها القطرية وتحسين مواءمة أساليب عملها ودوراتها التخطيطية من أجل تعزيز التعاون بين الوكالات والمانحين.
- 30- وألزمت مذكرة تفاهم موقعة في يونيو/حزيران 2018 الوكالات الثلاث التي تتخذ من روما مقراً لها بالعمل نحو تحقيق حصائل جماعية تتماشى مع الأولويات الوطنية لهدف التنمية المستدامة 2. وأسفر ذلك عن وضع خطط عمل مشتركة داخل البلدان استناداً إلى تحليل فجوات الجوع والحلول المحلية التي يمكن من خلالها تحقيق هدف التنمية المستدامة 2. وتغطي شراكة الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها بشأن بناء القدرة على الصمود أكثر من 70 بلداً.

(17) القرار 2417 المؤرخ 24 مايو/أيار 2018. <https://digitallibrary.un.org/record/1627380>.

(18) إسهام برنامج الأغذية العالمي في تحسين آفاق السلام، يونيو/حزيران 2019. <https://www.sipri.org/publications/2019/other-publications/world-food-programmes-contribution-improving-prospects-peace>.

(19) منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي 2020. توصية لجنة المساعدة الإنمائية بشأن الترابط بين العمل الإنساني والإنمائي والسلام. <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/643/643.en.pdf>. OECD/LEGAL/5019.

(20) القرار 279/72 المؤرخ 31 مايو/أيار 2018 (A/Res/72/279).

(21) استعرضت دراسة الحالة البرامح في بنغلاديش وإثيوبيا والأردن ومدغشقر.

- 31- والتزم البرنامج واليونيسف بتعزيز كفاءة البرامج وجودتها وأثرها من خلال العمل معا بشكل أوثق. كما وافق الطرفان على بذل جهود مشتركة في ميادين نُظِم شبكات الأمان المستجيبة للصدّات، والدعم المنسق للحكومات، والحلول الدائمة للمجتمعات المحلية.
- 32- ويتسع استخدام التحويلات النقدية في حالات الطوارئ يوما بعد يوم. وفي عام 2018، وقع البرنامج التزاما مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين واليونيسف ومكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية لتطوير نُظْم نقدية مشتركة وشاملة<sup>(22)</sup> والتزمت المفوضية والبرنامج بوضع مبادئ مشتركة للاستهداف، وتعزيز الاعتماد على الذات في صفوف اللاجئين والسكان المضطّبين، وزيادة تبادل البيانات وتعزيز إمكانية التشغيل البيئي للنُظْم. وقامت المفوضية والبرنامج، في إطار مساعيها للوفاء بهذه الالتزامات والاستفادة من خبرة كل منهما، بإطلاق مركز مشترك للاستهداف والتميز في البرامج في مطلع عام 2020.
- 33- ويؤدي البرنامج دورا قويا في الاستجابة الإنسانية من خلال اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات وعملها المتعلق بتنسيق المجموعات. وبينما يشترك البرنامج مع منظمة الأغذية والزراعة في رئاسة المجموعة العالمية المعنية بالأمن الغذائي، فإنه يوفر القيادة أيضا في المجموعة العالمية للوجستيات وفي مجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ. ويواصل البرنامج إدارة مستودع الأمم المتحدة للاستجابة الإنسانية ودائرة الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية، وبالتالي فإنه يقدم خدمات حيوية في عمليات الطوارئ.
- 34- وتولى البرنامج وصندوق الأمم المتحدة للسكان رئاسة اللجنة التوجيهية التابعة للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات المعنية بالقدرات الجنسانية من أجل تعزيز الكفاءة وزيادة التأثيرات بين مبادرات بناء القدرات الجنسانية وقدرات الوقاية.
- 35- ويواصل البرنامج عمله مع الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها ووكالات الأمم المتحدة الأخرى في مختلف مكونات إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية<sup>(23)</sup> والعمل مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في رئاسة مجموعة ابتكارات تسبير الأعمال.
- 36- وقد زاد انخراط البرنامج مع المؤسسات المالية الدولية إلى حد كبير وهو يركز على المجالات ذات الأولوية للحكومات الوطنية مثل التحول الرقمي وفرص العمل للشباب، وتمويل التأمين، والنظم الغذائية، والتكيف مع المناخ والاستعداد للكوارث، وتنمية رأس المال البشري. وينظر البرنامج إلى البنك الدولي كشريك رئيسي لدعم الحكومات في معالجة الاختناقات في سلاسل القيمة والنهوض بالنظم الغذائية من حيث القدرة على الصمود والشمول، ولا سيما بالنسبة للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة. وبالمثل، يعمل البرنامج أيضا مع مصرف التنمية الأفريقي بشأن التحول الريفي والبنية التحتية المستدامة. ويكمل تركيز البرنامج على "الشوط الأخير" بشكل جيد ما يبديه مصرف التنمية الأفريقي من تركيز على المراحل الأولية. وفي يناير/كانون الثاني 2020، وقّع البرنامج مذكرة تفاهم مع البنك الإسلامي للتنمية وبدأ في بناء شراكات مع مصرف التنمية الآسيوي ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية.

### الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) وإطار النتائج المؤسسية

- 37- تُشكل الخطة الاستراتيجية جزءا من خارطة الطريق المتكاملة للبرنامج، وهي حُزْمَة طموحة وتحويلية<sup>(24)</sup> تهدف إلى إحداث تحول في قدرة البرنامج على مساعدة البلدان في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بحلول عام 2030. ووردت الإشارة إلى

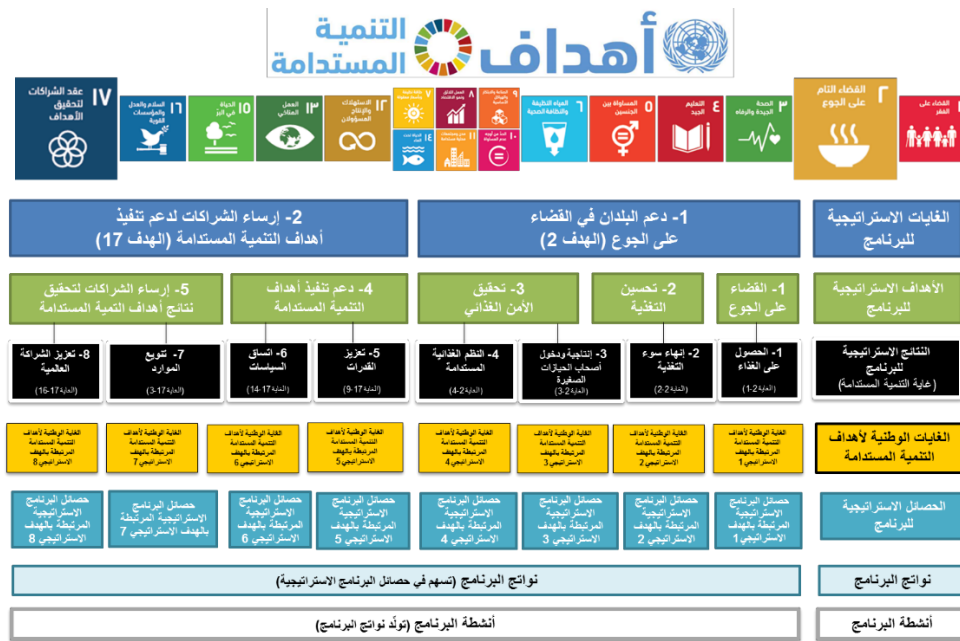
(22) يشمل ذلك بصفة خاصة بيانا صادرا عن رؤساء مكتب الأمم المتحدة للشؤون الإنسانية، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، والبرنامج، واليونيسف، بشأن المساعدات النقدية، وضميمة بشأن الأموال النقدية وتبادل البيانات. <https://reliefweb.int/report/world/statement-principals-ocha-unhcr-wfp-and-unesf-cash-assistance>

(23) تتمثل هذه المكونات في مبدأ الاعتراف المتبادل؛ وأماكن العمل العامة والمشاركة؛ والمرفق العالمي لخدمات النقل؛ والمركز الإلكتروني لحجوزات سفر الخدمات الإنسانية.

(24) هذه الحزمة تضم الخطة الاستراتيجية (2017-2021) والإطار المالي الجديد وسياسة جديدة للخطط الاستراتيجية القطرية وإطارا للنتائج المؤسسية يشمل أداء البرامج والإدارة.

خارطة الطريق المتكاملة في تقرير "تمويل منظومة الأمم المتحدة الإنمائية: فتح الأبواب" لعام 2018<sup>(25)</sup> كنموذج للممارسات الجيدة عن طريق توفير نهج منهجي للبرنامج في ربط الخطط الاستراتيجية وأطر النتائج المؤسسية بأهداف التنمية المستدامة. والبرنامج هو أول وكالة توائم خطتها الاستراتيجية مع خطة عام 2030. وتركز الخطة الاستراتيجية للبرنامج على القضاء على الجوع (هدف التنمية المستدامة 2) والعمل في شراكة من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة (هدف التنمية المستدامة 17) وتشمل الخطة الاستراتيجية بذلك مكونات من أهداف التنمية المستدامة لبلورة رؤية متماسكة للبرنامج حتى عام 2030. وتم اختيار هذه المكونات وفقا لولاية البرنامج وميزته النسبية من أجل دعم تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 في البلدان التي ترتفع فيها مستويات انعدام الأمن الغذائي.

الشكل 1: إطار نتائج الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2012-2017)



39- ويمثل التقدم في تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 محور التركيز الرئيسي للخطة الاستراتيجية. وتؤكد الخطة الاستراتيجية أن تحقيق هذا الهدف "يعتمد أيضا على التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة الأخرى"، وتبين السبل التي يمكن بها لعمل البرنامج أن يسهم في تحقيق العديد من أهداف التنمية المستدامة الأخرى، ويرمي هدفها الاستراتيجي الثاني (هدف التنمية المستدامة 17) إلى "إرشاد مشاركة البرنامج في شراكة عالمية منجدة من أجل التنمية المستدامة".

40- ويُقر تقييمان للبرنامج أجرتهما شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف في عامي 2017 و2018<sup>(26)</sup> بما بذله البرنامج من جهود كبيرة لمواصلة أنشطته مع خطة عام 2030، مشيرين إلى أنه قام ببلورة رؤية طويلة الأجل واضحة ومنماسة مستندة بقوة إلى هدف التنمية المستدامة 2 و17.

41- ويؤكد البرنامج، باختياره هدف التنمية المستدامة 17 ليكون هدفه الاستراتيجي الثاني، الدور الحاسم للشراكات في تحقيق نتائج تسهم في خطة عام 2030. وعلاوة على ذلك أتاح الهدف الاستراتيجي 2 للبرنامج إبراز عمله المهم في الخدمات والمنصات المشتركة.

(25) الأمم المتحدة، 2018. تمويل منظومة الأمم المتحدة الإنمائية: فتح الأبواب. [https://www.daghammarskjold.se/wp-content/uploads/2018/09/financial-instr-report-2018-interactive-pdf\\_pj.pdf](https://www.daghammarskjold.se/wp-content/uploads/2018/09/financial-instr-report-2018-interactive-pdf_pj.pdf)

(26) <https://docs.wfp.org/api/documents/45a77ae8719b4b29bbb5660d2c4a6328/download/>



- 42- واستفاد البرنامج خلال السنوات الأخيرة من فرص الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتعزيز إسهامه في تحقيق هدف التنمية المستدامة 2. وركزت هذه الشراكات على مجالات الخبرة المعترف بها في البرنامج، مثل سلسلة الإمداد، وتحليل الأمن الغذائي، والتكنولوجيات الرقمية (انظر الملحق الأول: شراكة بشأن بيانات الجوع في الوقت الفعلي).
- 43- وتعترف كيانات منظومة الأمم المتحدة الإنمائية بأن تحقيق نتائج تحويلية مترابطة وتعزيز الملكية الوطنية يُشكل أولوية اهتمامها على المستوى القطري. وتتجسد هذه الأولويات في الرؤية الموضحة في الخطة الاستراتيجية ونهج الخطط الاستراتيجية القطرية. وتسهم الشراكة بدور استراتيجي في تيسير إسهام البرنامج وتعظيمه في المجال الإنساني والإنمائي تأكيداً لمكانته كلاعب رئيسي داخل منظومة الأمم المتحدة الإنمائية.
- 44- ووصف تقييم للخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية<sup>(27)</sup> النهج الجديد بأنه خطوة مهمة يمكن أن تعزز الجهود طويلة الأجل لبناء القدرة على الصمود ومعالجة الأسباب الجذرية للضعف. وتستند الخطط الاستراتيجية القطرية بقوة إلى الاستعراضات الاستراتيجية الوطنية لأنشطة القضاء على الجوع التي تمكّن البرنامج من بلورة رؤية طويلة الأجل لدعم الأولويات الوطنية صوب القضاء على الجوع.
- 45- واعترفاً بالتباين الشديد في الأسباب الكامنة وراء انعدام الأمن الغذائي، واختلاف القدرات والأولويات الحكومية من بلد إلى آخر، تتولى المكاتب القطرية المسؤولية عن إصدار منتجات تُسهم في تحقيق الحصائل الاستراتيجية. وترتبط كل حصيلة استراتيجية ارتباطاً مباشراً بنتيجة استراتيجية. ويمثّل ذلك تغييراً مهماً في بنية الإطار المفاهيمي للخطة الاستراتيجية.
- 46- وتُميّر الخطط الاستراتيجية القطرية بين ثلاثة مجالات تركيز – الاستجابة للأزمات والقدرة على الصمود والأسباب الجذرية. ومن المفهوم في استعراض منتصف المدة أن هذا التصنيف تم إدخاله من أجل ضمان المواءمة مع سلطات الحوكمة والموافقة على العمليات القائمة بالفعل. ولذلك يجب الفصل بين الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق حصيلة استراتيجية ما من جهة والإسهام في نتيجة استراتيجية معينة ولكنها تندرج ضمن مجالات تركيز مختلفة من جهة أخرى. وقد وضعت حصائل استراتيجية منفصلة لكل مجال من مجالات التركيز وهو ما يؤدي بالتالي إلى تجزؤ الأساس المنطقي العام للاستراتيجية القطرية.
- 47- وقام البرنامج بدمج قياس أدائه البرامجي والإداري في إطار واحد. ووصف التقييمان اللذان أجرتهما شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف لعامي 2017 و2018 هذا الإطار الواحد بأنه نقطة قوة، وأشد التقييمان بالترام البرنامج بتحقيق النتائج على المستوى القطري.
- 48- وتم في عام 2019 اعتماد إطار منقح للنتائج المؤسسية،<sup>(28)</sup> بما في ذلك مؤشرات جديدة لقياس إسهام برامج البرنامج في خطة عام 2030. ويقوم البرنامج، من خلال خط الرؤية، بتجميع المؤشرات من المكاتب القطرية للإبلاغ عن أدائه. وتتألف سلسلة النتائج على المستوى القطري من 3 مجالات تركيز، و19 فنة للحصائل، و14 فنة للنواتج، و13 فنة للأنشطة. وتهدف هذه الفئات إلى تجميع البيانات من البلدان للإبلاغ عن الأداء العام للبرنامج. ويرى كبار المديرين ممن لديهم خبرة مباشرة في إطار النتائج المؤسسية أن سلسلة النتائج<sup>(29)</sup> معقدة، وهو ما يفرض أعباء عمل كبيرة على المكاتب القطرية ولا يضيف سوى قيمة محدودة لعملية صنع القرارات التشغيلية.
- 49- وربما ينبغي عقب تعميم أطر عمل الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة إعادة النظر في أدوات الرصد والمؤشرات المستخدمة في البرنامج. ويقوم البرنامج ومنظمة الأغذية والزراعة حالياً بدور رئيسي في مجموعات حصائل الأمن الغذائي، والتغذية، والزراعة، وتغيّر المناخ. كما يعمل البرنامج واليونيسف معاً في مجموعة حصائل الحماية الاجتماعية.

(27) برنامج الأغذية العالمي. 2018. التقييم الاستراتيجي للخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية. <https://www.wfp.org/publications/evaluation-country-strategic-plan-pilots-terms-reference>.

(28) WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1.

(29) عدد الأهداف، والنتائج، والفئات، والأبعاد، ومجالات التركيز.

## التنفيذ والموارد والنتائج

- 50- لا تزال الاستجابة لحالات الطوارئ وإنقاذ الأرواح وسبل العيش، بشكل مباشر ومن خلال تعزيز القدرات القطرية على الاستجابة، هي الجزء الرئيسي من عمليات البرنامج. وتستفيد الخطة الاستراتيجية من نقاط قوة البرنامج وقدراته في الاستجابة الإنسانية والإنعاش وتحدد الفرص لتطبيقها على امتداد السلسلة من الإغاثة في حالات الطوارئ إلى التنمية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وفي عام 2018، أكد البرنامج من جديد أن هدف التنمية المستدامة 2 لن يتحقق ما لم تعالج القضايا الإنسانية والإنمائية معا من خلال نهج متكامل. وتشمل الخطط الاستراتيجية القطرية أنشطة لتقديم المساعدة الإنسانية وبناء القدرة على الصمود والتنمية من أجل مساعدة المستفيدين بطريقة تُقلل احتياجاتهم وتتهيأ في الحالات المثلى.
- 51- وتُشير الخطة الاستراتيجية إلى أن البرنامج "سيركز على جوانب التنمية في الحالات التي تكون فيها التدخلات القائمة على الأغذية هي الأنسب". وفي عام 2020 تُكرّس نسبة 5 في المائة فحسب من خطة عمل البرنامج<sup>(30)</sup> لمعالجة الأسباب الجذرية لانعدام الأمن الغذائي، ونسبة 21 في المائة لبناء القدرة على الصمود لدى الأسر والمجتمعات المحلية.

## التنفيذ

- 52- استرشد تصميم الجيل الأول من الخطط الاستراتيجية القطرية بالتركيز على هدفي التنمية المستدامة 2 و17. وكان من المتوقع أن تقضي الحوافز القطرية إلى إحداث تحولات لدعم التغييرات التي تسهم في تحقيق الأولويات الوطنية.
- 53- وتبيّن من استعراض داخلي للخطط الاستراتيجية القطرية أجرته شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية أن معظم المكاتب القطرية اختارت برامج تقليدية ونتائج متواضعة ذات تركيز محدود على ضمان الحلول المستدامة. وكشفت المقابلات التي أُجريت مع كبار المديرين في البرنامج أيضا عن أنّ تصميم الخطط الاستراتيجية القطرية في بعض البلدان تأثر بالحاجة إلى ضمان استمرارية الأنشطة في إطار أدوات البرمجة التي كانت مستخدمة من قبل وكذلك بفهمهم لأفضليات التمويل وآلياته لدى المانحين. وأشار كبار المديرين أيضا في معرض تأكيدهم على التحديات التي ينطوي عليها إدخال نهج قادرة على إحداث تحولات أكبر، إلى الإطار الزمني القصير للأخذ بنهج الخطط الاستراتيجية القطرية؛ وتحديات الإطار المالي الجديد؛ وعدم كفاية التوجيهات البرمجية.
- 54- وكان أداء البرنامج في دعم هدف التنمية المستدامة 2 يمضي عموما في المسار السليم. ووجه البرنامج معظم جهوده، أي أكثر من ثلثي المتطلبات المقررة، نحو ضمان "الحصول على الغذاء" في سياقات الطوارئ. وكان الهدف من نحو 10 في المائة من العمل المقرر هو "القضاء على سوء التغذية" بينما ركزت نسبة 6 في المائة تقريبا على تحقيق الأمن الغذائي من خلال "إنتاجية أصحاب الحيازات الصغيرة ودخلهم" و"النظم الغذائية المستدامة".
- 55- وأظهرت أزمة الجائحة في أوائل عام 2020 أن التقدم نحو تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 يتطلب أيضا قدرة قوية على الاستجابة للصدمات غير المتوقعة، بما في ذلك تكييف البرامج للسيارات المتغيرة وتخفيف الأثر طويل الأجل إلى جانب الاستجابة الفورية. وطلب من البرنامج ومنظومة الأمم المتحدة بأكملها دعم البلدان الفقيرة للمساعدة في تلبية الاحتياجات على الخدمات الغذائية والصحية والخدمات الاجتماعية الأخرى الفورية للأشخاص الذين يعانون من الحركة المقيدة وتوسيع نطاق الدعم لحماية الوظائف وسبل العيش في استجابتها لأزمة كوفيد-19. وكان السكان الضعفاء في المناطق الحضرية والمخيمات وفي القطاع غير الرسمي هم الأكثر تعرضا للمخاطر. وفي الأسابيع والأشهر الأولى، حرصت الحكومات بشكل خاص على الاستفادة من معارف البرنامج وقدراته التي ساعدتها على تحديد الاحتياجات وتوجيه المساعدة، وإدارة الانقطاعات في سلسلة الإمداد من خلال خدمات الشراء أو من خلال توفير تحويلات نقدية أو غذائية فورية للأشخاص الضعفاء للغاية، وتكييف برامج الوجبات المدرسية في الحالات التي أغلقت فيها المدارس ودعم إعادة فتحها وتعديل برامج الحماية الاجتماعية الوطنية لتلبية الاحتياجات المتزايدة.

(30) خطة الإدارة 2020، <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000108558/download/>

- 56- كما كان دور البرنامج كمقدم خدمات على المستوى العالمي للنظام الإنساني والإنمائي أساسيا للجهود العالمية بشأن نهج "البقاء وتقديم المساعدة". وشمل ذلك القيادة المشتركة، مع منظمة الصحة العالمية، لسلسلة الإمدادات الصحية العالمية، وإنشاء مراكز لوجستية عالمية لتقديم الخدمات اللوجستية في جميع المراحل، وترتيبات للخدمات الجوية للركاب والإجلاء الطبي في المناطق التي لا توجد فيها قدرات تجارية، وإنشاء مستشفيات ميدانية، عند الاقتضاء.
- 57- كما ازداد استخدام التحويلات القائمة على النقد لتعزيز الحصول على الغذاء بصورة كبيرة عبر حافظة البرنامج خلال الإطار الزمني للخطة الاستراتيجية، وذلك من 880 مليون دولار في عام 2016، عند الموافقة على الخطة الاستراتيجية، إلى 2.27 مليار دولار في العام الماضي. وقامت شعبة تكنولوجيا المعلومات في البرنامج، بتسخير تكنولوجيا سلاسل كتل البيانات لزيادة كفاءة التحويلات القائمة على النقد وأمنها وإمكانية تتبعها. وأعان معجّل الابتكار في البرنامج عدة مكاتب قطرية على الأخذ بنهج مبتكرة في مساعدة المستفيدين. ومن أمثلة ذلك مبادرة "إمباكت" (EMPACT) التي تهدف إلى بناء المهارات الرقمية للنساء والشباب وربطهم بالأعمال الصغرى على الإنترنت. (انظر الملحق الثاني: مبادرة إمباكت).
- 58- ويجمع الاستثمار في تنمية رأس المال البشري، عبر تدخلات التغذية المدرسية مثلا، بين تحسين التغذية والقضاء على الجوع. وتعتبر الشراكة التي أطلقها البرنامج واليونيسف في يناير/كانون الثاني 2020 مثلا واعدا على إمكانية تسليم حُزم صحية وتغذوية على نطاق واسع. (انظر الملحق الثالث: الشراكة من أجل تنمية رأس المال البشري).
- 59- وتشمل أبرز جهود البرنامج من أجل "تحقيق الأمن الغذائي" تدخلاته المرتبطة بالمناخ وبناء القدرات. وعقب الموافقة على سياسة البرنامج بشأن تغيير المناخ في عام 2017،<sup>(31)</sup> نفذ 58 مكتبا قطريا أنشطة مرتبطة بالمناخ شملت استخدام وسائل التأمين ضد المخاطر، مثل التأمين المتناهي الصغر في إطار مبادرة الصمود الريفي (R4)، ومبادرة وكالة القدرة الأفريقية على مواجهة المخاطر.
- 60- وبينما يهدف البرنامج إلى تعزيز نهجه للمناصر للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، تتيح السياسة الجديدة بشأن مشتريات الأغذية المحلية والإقليمية<sup>(32)</sup> فرصا جديدة للتدخل. وثبت أن الجمع بين أنشطة المساعدات الغذائية العادية المقدمة من البرنامج ومشتريات الأغذية المحلية يمكن أن يُعزز النظم الغذائية المحلية ويدعم سبل كسب العيش للمزارعين. (انظر الملحق الرابع: تحالف "من المزرعة إلى السوق": شراكة لتعزيز النظم الغذائية").
- 61- وكجزء من عمليات الاستجابة للأزمات، ولا سيما أثناء الأزمات الممتدة، يسعى البرنامج إلى إتاحة فرص الاعتماد على الذات، ودمج أنشطة بناء القدرة على الصمود في الاستجابة الإنسانية. وتسنى تحقيق ذلك بفضل الشراكات التشغيلية بين وكالات الأمم المتحدة والتعاون الوثيق مع القطاع الخاص والدعم المشترك من أذرع الطوارئ والتنمية للمانحين، ومشاركة الحكومات الوطنية. (انظر الملحق الخامس: النهج المتكاملة).
- 62- وكشف الاستعراض عن قصور في الاستفادة من عمل البرنامج في دعم هدف التنمية المستدامة 17. ولم يوضح سوى عدد قليل من المكاتب القطرية أدوار البرنامج بما يتجاوز تقديم الخدمات وأنشطة المجموعات. ونجحت بعض البلدان في المشاركة في تعزيز القدرات القطرية ولكنها وجدت أن من الصعب رصد الأثر على حياة الناس. وأشار كبار المديرين في البرنامج أيضا إلى أن المكاتب القطرية ربما لم تدرك تماما الدور الذي يمكن للبرنامج أن يقوم به في تحقيق هدف التنمية المستدامة 17.
- 63- ويعني التركيز القوي الحالي على تقديم الخدمات ذات الصلة بحالات الطوارئ أن عمل البرنامج الداعم لهدف التنمية المستدامة 17 متقلب نوعا ما. والواقع أن المتطلبات التشغيلية للبرنامج في إطار هذا الهدف الاستراتيجي تراجعت بنسبة 37 في المائة فيما بين عامي 2019 و2020.<sup>(33)</sup>
- 64- ويرى استعراض منتصف المدة أن ثمة إمكانية أمام البرنامج لتجاوز تقديم الخدمات والمشاركة بقوة في بناء القدرات. وطرأت تغييرات على المشهد الاقتصادي في البلدان التي تشهد عمليات جارية للبرنامج. ويُنفذ البرنامج أكثر من 60 في المائة من

(31) WFP/EB.1/2017/4-A/Rev.1\*.

(32) WFP/EB.2/2019/4-C.

(33) المصدر: خطة البرنامج للإدارة.

عملياته في بلدان متوسطة الدخل. وي طرح تبادل المعرفة والتكنولوجيا والخبرة من خلال التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي نفسه على أنه النهج الأنسب للبلدان المتلقية والمقدمة للمساعدة الإنمائية. ويُقدّم كثير من المكاتب القطرية بالفعل مساعدات تقنية إلى الحكومات من خلال التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي عبر قطاعات متعددة، مثل الحماية الاجتماعية، والنظم الغذائية، والتكيف مع تغيّر المناخ، والسياقات الإنسانية.

65- وتبيّن من الاستعراض أن ثمة توافقا واسعا في الآراء بين أصحاب المصلحة سواء داخل البرنامج أو خارجه وأن الشراكات الأوسع ضرورية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للبرنامج. وإلى جانب الحضور الميداني الواسع للبرنامج، يمكن تعزيز الشراكات من أجل دعم مواءمة أهداف التنمية المستدامة مع السياقات المحلية.

## الموارد

66- استجاب البرنامج في عام 2019 إلى عدد كبير لم يسبق له مثيل من حالات الطوارئ، وهو إحدى عشرة حالة طوارئ من المستوى 3 وسبع حالات طوارئ من المستوى 2، وتلقى مساهمات قياسية كبيرة بلغت أكثر من 8 مليارات دولار أمريكي. وحُصّصت نسبة 80 في المائة تقريبا من المساهمات للأنشطة الإنسانية.

67- وكشفت مراجعة داخلية للمرحلة التجريبية لخارطة الطريق المتكاملة<sup>(34)</sup> عن ارتفاع مستويات التخصيص وتعدّد هياكل الميزانية، مما أدى إلى تقييد الجهود التي يبذلها البرنامج لتعظيم الفعالية التشغيلية. ويسهم التمويل المرن بدور حاسم في الاستجابة في الوقت المناسب للاحتياجات الحادة. وتبيّن من المراجعة الداخلية أيضا أن الافتقار إلى التمويل الأوّلي لعدد أكبر من التدخلات التحولية أسفر في بعض المكاتب القطرية عن الأخذ بنهج متحفظ عند صياغة الخطط الاستراتيجية القطرية.

68- وأشار التقييم الذي أجرته شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف في الفترة 2017-2018 إلى أن من غير المؤكد بعد أن يقدم المانحون على التقليل من تدابير تخصيص التمويل استجابة للصلة المتزايدة بين ميزانية البرنامج ونتاجه. وأشار كبار المديرين الذين أجريت مقابلات معهم إلى أنهم يفضلون تخصيص ربيع المستوى للتمويل على مستوى الخطط الاستراتيجية القطرية أو الحصائل الاستراتيجية والذي يزود المكاتب القطرية بالمرونة التي تُمكنها من استخدام الموارد بقدر أكبر من الكفاءة والفعالية. غير أن نُظم البرنامج وأدواته (مثل برامج التي لا تزال قيد الإعداد) يمكن أن تُشجع على تخصيص التمويل على مستوى النشاط، حيث أن الممارسة المعتادة في المكاتب القطرية هي تقديم اقتراحات بشأن تمويل مكونات محددة ناقصة التمويل في أنشطة الخطط الاستراتيجية القطرية.

69- وفي ظل التخطيط المتعدد السنوات، يسعى البرنامج إلى اجتذاب تمويل طويل الأجل ويمكن التنبؤ به يتيح الاستجابة للأزمات والبرمجة بشكل أكثر فعالية في حالة الأزمات الممتدة والمتكررة وييسر كذلك الحصائل التي تهدف إلى بناء القدرة على الصمود ومعالجة الأسباب الجذرية.

70- ولا يزال توفير الأموال في الوقت المناسب يُشكل تحديا رئيسيا. وتفتقر المكاتب القطرية في كثير من الأحيان إلى الأموال في الوقت المناسب لشراء الأغذية وتخزينها مسبقا، وتيسير الترتيبات اللوجستية، وتوسيع الأنشطة من أجل تحقيق وفورات في الحجم<sup>(35)</sup> والآليات الداخلية المتاحة للتمويل بالسلف جيدة ولكنها غير كافية، بالنظر أيضا إلى أن المانحين لا يسمحون جميعا بتقديم سلف بضمان تعهداتهم. ومما يؤسف له أن نسبة صغيرة فقط من المساهمات في عام 2019 كانت متعددة السنوات وتم استلام نحو ثلث مجموع المساهمات أثناء الفصل الأخير من السنة.

71- ويقوم البرنامج بتجربة التمويل المبتكر، ولا سيما في مجال المخاطر المناخية من خلال تجريب التمويل المستند إلى التنبؤات في 15 بلدا. وتوفّر التوقعات الموثوقة لمعلومات لتوجيه اتخاذ إجراءات مبكرة يتم تمويلها وتنفيذها قبل وقوع الصدمات المناخية،

<sup>(34)</sup> <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000070797/download/>

<sup>(35)</sup> المصدر: برنامج الأغذية العالمي. 2018. تقرير الأداء السنوي لعام 2018. WFP/EB.A/2019/4-A/Rev.2. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000104617/download/>

مما يؤدي إلى الحيلولة دون لجوء السكان المتضررين إلى استخدام استراتيجيات التصدي السلبية. وخلصت دراسات العائد على الاستثمار إلى أن التمويل المستند إلى التوقعات يمكن أن يحقق وفورات كبيرة.<sup>(36)</sup>

72- واستطاع البرنامج، منذ عام 2017، ومن خلال شراكاته مع الحكومات، أن يحصل على 90 مليون دولار أمريكي من الأموال المتعددة الأطراف المخصصة للأنشطة المناخية.<sup>(37)</sup> والبرنامج هو القيم على هذه الأموال باعتباره الكيان المعتمد.

## النتائج

73- حقق البرنامج في السنتين 2017 و2018 مستوى قويا من الأداء<sup>(38)</sup> في إطار الهدف الاستراتيجي 1.<sup>(39)</sup> وكان الأداء في إطار الهدف الاستراتيجي 2<sup>(40)</sup> متباينا. أما في إطار الهدف الاستراتيجي 3،<sup>(41)</sup> فقد حقق البرنامج تقدما في عمله مع أصحاب الحيازات الصغيرة، والنظم الغذائية، والتكيف مع تغير المناخ، ولكنه لم يصل تماما إلى الأهداف المحددة. وتوقفت أنشطة بناء القدرات في كثير من الأحيان من أجل الاستجابة للاحتياجات الحادة أو بسبب الافتقار إلى التمويل. وعلى الرغم من الاعتراف بأن البرنامج قدم أعمالا مهمة في إطار الهدف الاستراتيجي 4<sup>(42)</sup> والهدف الاستراتيجي 5،<sup>(43)</sup> فإن البيانات لم تكن كافية لتقييم الأداء.

74- وفي عام 2019، تمكن البرنامج من الإبلاغ عن الأداء على مستوى النتائج الاستراتيجية بفضل إطار النتائج المؤسسية المنقح، ولكن التغييرات في المنهجية<sup>(44)</sup> تحول دون المقارنة مع السنوات السابقة. ويبيّن تقرير الأداء السنوي لعام 2019 أن البرنامج حقق<sup>(45)</sup> سبع نتائج استراتيجية وأن النتيجة الاستراتيجية 3<sup>(46)</sup> هي الوحيدة التي قصرت عن بلوغ الهدف.<sup>(47)</sup>

75- وبمثل أداء كل نتيجة استراتيجية متوسطا بين جميع الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة المنفذة في عام 2019. وهناك بعض النتائج الاستراتيجية التي لا تجري متابعتها إلا في عدد قليل من المكاتب القطرية، مثل النتيجة الاستراتيجية 6، في حين أن المكتب القطري في الصين هو المكتب القطري الوحيد الذي يسعى إلى تحقيق النتيجة الاستراتيجية 7.

76- وتناول استعراض منتصف المدة ثماني خطط<sup>(48)</sup> من أصل 29 خطة استراتيجية قطرية تؤدي فيها النتيجة الاستراتيجية 5<sup>(49)</sup> دورا مهما. وتبيّن في بعض الحالات أن إسهام البرنامج في وضع وتشغيل برامج للأمن الغذائي وشبكات الأمان التي تمسك الحكومات بزمام ملكيتها أسفر عن تقليص الحاجة إلى مساعدات غذائية مباشرة من البرنامج. وتم تقدير مجموع عدد الأشخاص المستفيدين في عدد قليل من البلدان وتجاوزت تلك التقديرات أعداد المستفيدين التي قام البرنامج بالإبلاغ عنها (وهي ببساطة أعداد الأشخاص الذين تم تدريبهم من خلال أنشطة بناء القدرات).

<sup>(36)</sup> <https://www.wfp.org/publications/forecast-based-financing-factsheet>

<sup>(37)</sup> صندوق التكيف والصندوق الأخضر للمناخ.

<sup>(38)</sup> المصدر: تقرير الأداء السنوي لعام 2017 وتقرير الأداء السنوي لعام 2018.

<sup>(39)</sup> القضاء على الجوع عن طريق حماية إمكانية الحصول على الأغذية.

<sup>(40)</sup> تحسين التغذية.

<sup>(41)</sup> تحقيق الأمن الغذائي.

<sup>(42)</sup> دعم تنفيذ أهداف التنمية المستدامة.

<sup>(43)</sup> إرساء الشراكات لتحقيق نتائج أهداف التنمية المستدامة.

<sup>(44)</sup> تغيرت العتبات، واستخدم الوزن الترجيحي مع نفس المؤشر المستخدم في فئات الحصائل الاستراتيجية المختلفة، ولا يتم الإبلاغ حاليا إلا عن النتائج المرتبطة بفئات الحصائل الاستراتيجية التي يختارها بلد واحد فقط.

<sup>(45)</sup> وصلت قيمة المؤشر إلى 80 في المائة من المستوى المستهدف السنوي، ويعني ذلك أن البلد حقق الهدف أو يمضي في المسار السليم نحو تحقيقه.

<sup>(46)</sup> حسن أصحاب الحيازات الصغيرة أمنهم الغذائي وتغذيتهم من خلال تحسين الإنتاجية والدخل.

<sup>(47)</sup> تراوحت قيمة المؤشر بين 50 في المائة و80 في المائة من المستوى المستهدف السنوي، أي أن التقدم لا يزال يمضي بوتيرة بطيئة.

<sup>(48)</sup> بوروندي، والهند، واندونيسيا، وكينيا، وناميبيا، وبيرو، ورواندا، وجمهورية تنزانيا المتحدة.

<sup>(49)</sup> امتلاك البلدان النامية قدرات معززة على تنفيذ أهداف التنمية المستدامة.

- 77- وحددت التقييمات المواضيعية واستعراض جهود "ربط الموارد بالنتائج"<sup>(50)</sup> تحديات قياس إسهام البرنامج عند تقديم دعم تقني إلى النظم الوطنية. وأشار كبار المديرين في البرنامج الذين أجريت معهم مقابلات في إطار استعراض منتصف المدة إلى عدم كفاية التوجيهات البرمجية وعدم وجود منهجية لتقدير أعداد المستفيدين والإبلاغ عنها. وفي سبتمبر/أيلول 2019، أصدر البرنامج مذكرة توجيهية بشأن تقدير وحساب أعداد المستفيدين المباشرين من طرائق التحويلات الرئيسية الثلاث.<sup>(51)</sup> وعلم استعراض منتصف المدة أنه يجري استكشاف منهجيات تقدير أعداد المستفيدين المباشرين. ويُشكل ذلك خطوة مهمة إلى الأمام في ظل دور البرنامج المتنامي في تعزيز القدرات وطموحه إلى ربط الموارد بالنتائج.
- 78- وخلص استعراض منتصف المدة الداخلي الذي تناول إطار النتائج المؤسسية إلى الحاجة إلى تحسينات من أجل الإبلاغ الكامل عن نتائج البرنامج في مجالات مثل تعزيز القدرات، والقدرة على الصمود، والحماية الاجتماعية، والشراكة. والمكاتب القطرية التي تعمل في سياقات مستقرة ومتوسطة الدخل هي الأكثر احتياجا إلى هذه التحسينات. ويرى موظفو البرنامج أن العمليات تسهم بدور كبير في الحد من الفقر وتُيسر الترابط بين العمل الإنساني والإنمائي والسلام، ولكن النظم المؤسسية غير قادرة على قياس ذلك.
- 79- ولعل أفضل ما يوضح نطاق التحسين المطلوب إدخاله على نظم البرنامج من أجل رصد التقدم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة هو تقرير بشأن "المساواة والإدماج في التعليم"<sup>(52)</sup> والذي استخلص أدلة تقييمية من مجموعة متنوعة من الوكالات بينها اليونيسف والبرنامج. وخلص هذا التقييم إلى أن برامج التغذية المدرسية تؤثر تأثيرا إيجابيا قويا على معدلات الالتحاق بالمدارس الابتدائية، وبالتالي فقد وفر أدلة قوية على تحقيق نتائج بشأن الغاية 5 لهدف التنمية المستدامة 4.
- 80- وأوصى استعراض منتصف المدة الداخلي لإطار النتائج المؤسسية بمواصلة تعزيز إطار النتائج المؤسسية المنفتح، على أن يكون ذلك مصحوبا أيضا بترشيد استخدام البيانات وتبسيطها في كل مراحل سلسلة النتائج وتحديد طرق بديلة لرصد النتائج.

## الإصلاح الداخلي

- 81- اعتمدت خارطة الطريق المتكاملة، التي تُمثل أحد الإصلاحات الداخلية الرئيسية، لدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية. ولا يدخل استعراض خارطة الطريق المتكاملة ضمن نطاق هذا الاستعراض الذي يستخدم بدلا من ذلك نتائج مستخلصة من مراجعة المراحل التجريبية لخارطة الطريق المتكاملة التي تركز على أربعة بلدان.<sup>(53)</sup>
- 82- وأسهم الإطار المالي الجديد في تحسين شفافية الميزانيات القطرية. ويُمثل نهج "خط الرؤية" حجر الزاوية في الالتزام بالشفافية. ويهدف خط الرؤية إلى الربط مباشرة بين الموارد والنتائج. ولا يزال وضع خطة لربط الموارد بالنتائج يُشكل أولوية عليا للبرنامج ونتيجة أساسية يتوخى تحقيقها بحلول عام 2021.
- 83- ومع ذلك، أشار كبار المديرين في البرنامج إلى أن الانتقال إلى خارطة الطريق المتكاملة يشكل تحديا كبيرا. وأدى عدم تخصيص وقت كافٍ لاختبار النظم والأدوات الجديدة والتحقق من سلامتها إلى فرض أعباء على المكاتب القطرية.
- 84- وأجرت معظم المكاتب القطرية، بعد الموافقة على خططها الاستراتيجية القطرية، عمليات موازنة تنظيمية لضمان موازنة مواردها البشرية ومهاراتها وكفاءاتها مع متطلبات استراتيجياتها.
- 85- وازدادت قوة عمل البرنامج بنسبة 17 في المائة فيما بين عامي 2017 و2019. ولم يطرأ تغيير يُذكر على نسبة الموظفين الميدانيين إلى الموظفين العاملين في المقر، وتحقق تقدم كبير منذ عام 2018 في تحقيق أهداف المساواة بين الجنسين في

(50) TANGO International: مراجعة منهجيات ربط الموارد بالنتائج. يوليو/تموز 2019.

(51) المساعدات العينية، والتحويلات النقدية، وأعمال تعزيز القدرات.

(52) منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو). 2019. جعل التقييم ناجحا لتحقيق هدف التنمية المستدامة 4: المساواة والإدماج في التعليم.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000370558>

(53) بنغلاديش، والكاميرون، وكولومبيا، والسودان.

الوظائف الوطنية، ولا سيما في أعقاب التشجيع القوي من المدير التنفيذي ومتابعته. ومع ذلك لا يزال تعيين الموظفين يُشكل تحدياً كبيراً في بعض المكاتب القطرية.

- 86- وخلال الفترة 2018-2019، تم إجراء استعراض وظيفي لتوضيح أدوار المقر والمكاتب الإقليمية مع مراعاة تقديم الخدمات حيثما تحقق أكبر قدر من الفعالية والكفاءة. وروجعت أدوار 15 مجالاً وظيفياً في المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية كي يتمكن البرنامج من خدمة مصالح المستفيدين على أفضل وجه.
- 87- وفي عام 2019، أدخل المدير التنفيذي هيكلًا تنظيميًا جديدًا في المقر استجابةً للتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة العمل. وتهدف التغيرات إلى دعم بيئة العمل المتزايدة التعقيد والتي باتت في حاجة إلى تكامل بين النهج الإنسانية والإنمائية والعمل بفعالية من أجل تحقيق زيادة نسبتها 30 في المائة في مستوى الموارد.
- 88- ويهدف الهيكل التنظيمي الجديد الذي دخل طور التنفيذ في النصف الثاني من عام 2019 إلى تعزيز المساءلة داخل إدارات المقر وفيما بينها، وضمان توخي الحكمة في إنفاق الموارد، وتعزيز الرقابة، وإدارة المخاطر، والضوابط الداخلية.

### المسائل الشاملة

- 89- يشير التقريران الصادران عن شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف لعامي 2017 و2018 إلى أن البرنامج يحتاج إلى تنفيذ عمله في معالجة المسائل الشاملة بصورة أكثر منهجية، وأن هناك إمكانيةً للتحسين في مجالات الحماية، وتغيير المناخ، والاستدامة البيئية.

### الحماية الإنسانية، والمساءلة أمام السكان المتضررين، والمبادئ الإنسانية

- 90- كان البرنامج في عام 2012 أول كيان إنساني في الأمم المتحدة يضيف صبغة رسمية على مسؤولياته بشأن الحماية عن طريق اعتماد سياسة صريحة إزاء هذه المسألة.<sup>(54)</sup> وخلص تقييم لهذه السياسة إلى أن البرنامج يقدم المساعدة بطريقة تراعي كرامة المستفيدين. وبالنظر إلى أن برامج البرنامج تأخذ في الحسبان الاعتبارات المتعلقة بالجنسين، والعمر، والإعاقة، والتنوع، فإنها مناسبة تماماً للاحتياجات المحددة.
- 91- ويتناول البرنامج مسألة إدماج اعتبارات الإعاقة في تنقيح سياسته بشأن الحماية وكذلك في خارطة الطريق لإدماج منظور الإعاقة والتي تسعى للاستجابة إلى استراتيجية الأمم المتحدة لإدماج منظور الإعاقة التي وضعها الأمين العام في عام 2019. وتقدم المكاتب القطرية للبرنامج، منذ عام 2019، معلومات عن أعداد ذوي الإعاقة بين المستفيدين من البرنامج، كجزء من التزام البرنامج بجعل برامجه شاملة لهذه الفئة. غير أن هناك حاجة إلى المزيد من العمل لتكييف المساعدة مع احتياجات ذوي الإعاقة.
- 92- ويربط تنقيح سياسة الحماية بوضوح بين الحماية الإنسانية والمساءلة أمام السكان المتضررين، مع التمسك بالمبادئ الإنسانية في السياقات المعقدة.
- 93- ويلتزم البرنامج بتزويد السكان المتضررين بمعلومات دقيقة في الوقت المناسب ويمكن الوصول إليها بسهولة بشأن مساعداته؛ وتوفير وسائل للإبلاغ عن الشكاوى وإبداء التعقيبات على المجالات ذات الصلة بالعمليات بطريقة مأمونة وكريمة؛ والتماس آرائهم ودعوتهم إلى إبداء تعقيباتهم بانتظام.
- 94- وأجريت استثمارات في الأدوات الرقمية لتعزيز التواصل مع السكان المتضررين والمساءلة أمامهم. وتستطيع المجتمعات المحلية المتضررة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالمساعدة الإنسانية، ويمكنها إبداء تعقيباتها بشأن المساعدة التي تحصل عليها من خلال آلية للشكاوى والتعقيبات. ومع ذلك، تكشف نتائج تقييمات حالات الطوارئ الواسعة النطاق عن الحاجة إلى

(54) "سياسة برنامج الأغذية العالمي بشأن الحماية الإنسانية" (WFP/EB.1/2012/5-B/Rev.1).

تحسينات. وفي هذه السياقات، وحتى عندما تقدّم المساعدة وفقا للمبادئ الإنسانية الدولية، يمكن للنطاق الهائل الذي تغطيه الاستجابة أن يحول دون تمكن البرنامج من الوفاء تماما بجميع جوانب حماية المستفيدين والمساءلة أمامهم.

95- ويتوافق بيان البرنامج بشأن المبادئ الإنسانية ووصول المساعدات الإنسانية مع سياسة المساواة بين الجنسين وسياسة الحماية الإنسانية. غير أن البرنامج يعمل في سياقات متزايدة التعقيد. ويواجه موظفوه عددا من الصعوبات التشغيلية والتحديات التي تمس أمنهم وسلامتهم. وفي بعض السياقات، يمكن لهذه العوامل أن تشكل تحديا لقدرة البرنامج على ضمان الحيادية الكاملة والاستقلال التشغيلي في جميع المواقع نظرا للمقايضات والصعوبات التشغيلية.

96- وبالنظر إلى التباين الكبير في فهم المبادئ الإنسانية على نطاق البرنامج، فقد أتيحت مواد تعليمية بشأن الواقع الجديد، مثل التفاوض مع الجهات الفاعلة المسلحة غير الحكومية، لدعم موظفي البرنامج في فهم المفاضلات بصورة أحسن عند تطبيق المبادئ الإنسانية في السياقات المختلفة.

### المساواة بين الجنسين

97- من الأولويات الرئيسية لخطة عام 2030 دعم الجهود المبذولة لمعالجة المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وتشير الخطة الاستراتيجية مباشرة إلى قيام البرنامج بدمج المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في جميع أعماله.

98- ويرى تقييم سياسة البرنامج بشأن المساواة بين الجنسين (2015-2020) أن تصميم السياسة نابع، كما ينبغي، من ولاية البرنامج وخطة عام 2030 وعملية إصلاح الأمم المتحدة ومتوافق معها. ولا تزال المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة أولوية لقيادة البرنامج. وتوفر خطة عمل البرنامج بشأن المساواة بين الجنسين إطارا قويا لتعميم مراعاة المنظور الجنساني، ولكن ينبغي مواصلة تحسين دمج المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في البرمجة إلى جانب التعاون مع صندوق الأمم المتحدة للسكان وهيئة الأمم المتحدة للمرأة في مجالات الصحة الإنجابية والعنف الجنساني.

99- وفي البلدان التي يُنفذ فيها البرنامج استجابات لحالات طوارئ من المستوى 3، كشفت المسائل الجنسانية عن نتائج متباينة. من ذلك على سبيل المثال أن الخطة الاستراتيجية القطرية لنيجيريا أجرت استثمارات كبيرة في مجال المساواة بين الجنسين والموارد البشرية ولكن تحقيق الفعالية يحتاج إلى مزيد من الملكية والتكامل بين الأنشطة. ولم يتمكّن المكتب القطري في الجمهورية العربية السورية من تطبيق سياسة المساواة بين الجنسين وخطة عملها على الوجه الكافي بسبب عدم كفاية الموارد البشرية والمالية والاهتمام المحدود من الإدارة. ويناضل البرنامج من أجل تحقيق التكافؤ الجنساني في جمهورية الكونغو الديمقراطية. غير أن أنشطة الصمود الابتكارية التي تُنفذ بالاشتراك مع منظمة الأغذية والزراعة في المناطق المستقرة من البلد تشمل عناصر قوية لتمكين المرأة.

### الشراكات

100- تبلور الخطة الاستراتيجية بوضوح التزام البرنامج بالشراكات ودورها المحوري في الإسهام في تحقيق خطة عام 2030.

101- وأشارت تقييمات الجيل الأول من الخطط الاستراتيجية القطرية إلى أن نهج الخطط الاستراتيجية القطرية أتاح فرصا لتكوين علاقات واسعة ومتنوعة مع وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية المحلية، والنظرء الحكوميين، وحفّز إقامة شراكات مع القطاع الخاص. وتهدف استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه (2020-2025)<sup>(55)</sup> التي اعتمدت مؤخرا، إلى إحداث تحول في الطريقة التي يعمل بها البرنامج مع قطاع الأعمال والجهات الفاعلة الأخرى – ولا سيما على المستوى المحلي – من أجل إنقاذ مزيد من الأرواح وتغيير الحياة.



- 102- ومنذ الموافقة على سياسة التغذية<sup>(56)</sup> في عام 2017، يُعزز البرنامج تعاونه التشغيلي العالمي مع الحكومات ووكالات الأمم المتحدة والشركاء الآخرين لتحقيق مزيد من الأثر التغذوي. وأشارت مراجعة داخلية لأنشطة التغذية في البرنامج<sup>(57)</sup> إلى أن هذه الشراكات أساسية في بيئة التمويل الحالية من أجل تحقيق أهداف التغذية الجماعية. ويُسهّم تعاون البرنامج القائم منذ أمد بعيد مع الشركاء الرئيسيين، مثل اليونيسف، ودوره في المحافل والشبكات المتعددة القطاعات والمتعددة أصحاب المصلحة، مثل لجنة الأمن الغذائي العالمي وشبكة أعمال تعزيز التغذية، بدور حاسم في بناء الأدلة في البحوث التشغيلية.
- 103- ويرتبط البرنامج بعلاقات شراكة مع أكثر من 1 000 من المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني، وهي في غالبيتها منظمات مجتمعية. غير أن العلاقة التعاقدية الغالبة بين البرنامج وشركائه يُشار إليها باعتبارها قيّداً يحد من التآزر. وزادت الأهمية الاستراتيجية للمشاورات السنوية بشأن الشراكات. وخلال المشاورة السنوية بشأن الشراكات لعام 2019، ناقش قادة المنظمات غير الحكومية والبرنامج التحديات العالمية الملحة والفرص التي يواجهها المجتمع الإنساني والإنمائي.
- 104- وأجرى استعراض منتصف المدة مناقشات مع الشركاء المتعاونين لجمع آرائهم بشأن الإجراءات التي يمكن الاستفادة فيها من جوانب القوة التكميلية من أجل تغيير حياة الناس. وأشار معظم الشركاء إلى التصميم الشمولي للبرامج، وإمكانية التنبؤ بالموارد، والأخذ بنهج متعددة الجوانب للربط بين التدخلات الإنسانية والإنمائية.

### الاستدامة البيئية

- 105- تُستكمل السياسة البيئية للبرنامج لعام 2017<sup>(58)</sup> بسياسته بشأن تغيير المناخ،<sup>(59)</sup> وتُلزم البرنامج بالتقليل إلى أدنى حد من الأثر السلبي على البيئة. ويحرص البرنامج على الحد من انبعاثات غازات الدفيئة من مركباته ومبانيه من خلال تدابير الكفاءة في الطاقة والوقود. وظهر البرنامج كقائد في الإجراءات المتخذة على نطاق منظومة الأمم المتحدة لإدارة الآثار البيئية بطريقة منهجية.
- 106- ويُنفذ البرنامج نظاماً للإدارة البيئية على أساس معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس ISO 14001 في خمسة بلدان. واتخذت إجراءات لتقييم الاستدامة البيئية والاجتماعية للمشروعات في أكثر من 20 بلداً. وقام البرنامج منذ يونيو/حزيران 2018 ومن خلال برنامج لتحقيق كفاءة الطاقة بدعم 47 مشروعاً في 20 بلداً وحقق وفورات سنوية في التكاليف قُدرت بأكثر من 700 000 دولار أمريكي، وتخفيضات في انبعاثات ثاني أكسيد الكربون بما يزيد عن 2 000 طن من خلال استخدام نُظم الطاقة الشمسية والإضاءة الموفرة للطاقة.

### النتائج الموحدة

**النتيجة 1 – نظراً لولاية البرنامج وخبرته فإن تركيز خطته الاستراتيجية على هدف التنمية المستدامة 2 و17 ملانم ومتوافق مع الدور المتوقع أن يضطلع به البرنامج داخل منظومة الأمم المتحدة الإنمائية وداخل اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، وهي الهيئة الرئيسية المسؤولة عن تنسيق الشؤون الإنسانية.**

- 107- صُممت الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) لتزويده بتوجه استراتيجي متوافق تماماً مع خطة التنمية المستدامة لعام 2030. وتتمحور خطة عام 2030 حول رؤية جامعة طموحة وتهدف إلى إحداث تغيير، وتتطلب "شراكة عالمية متجددة من التنمية المستدامة"<sup>(60)</sup>. وبالتالي فإن رؤية البرنامج إزاء الإسهام في تحقيق أهداف التنمية المستدامة لا تقتصر على تحقيق

<sup>(56)</sup> WFP/EB.1/2017/4-C.

<sup>(57)</sup> تقرير المراجعة الداخلية لمكتب المفتش العام، AR/20/08، فبراير/شباط 2020.

<sup>(58)</sup> "السياسة البيئية" (WFP/EB.1/2017/4-B/Rev.1\*).

<sup>(59)</sup> "سياسة تغيير المناخ" (WFP/EB.1/2017/4-A/Rev.1\*).

<sup>(60)</sup> تحويل عالماً: خطة التنمية المستدامة لعام 2030، الأمم المتحدة،

"القضاء التام على الجوع" (هدف التنمية المستدامة 2)، بل تشمل أيضا "الشراكات من أجل تحقيق خطة عام 2030" (هدف التنمية المستدامة 17).

108- وفي ضوء ولاية البرنامج وخبرته ودرايته الفنية فإن الهدف الأول للخطة الاستراتيجية يركز على عناصر هدف التنمية المستدامة 2: أ) القضاء على الجوع؛ ب) تحسين التغذية؛ ج) تحقيق الأمن الغذائي.

109- ويُشكل العمل في "شراكة" ودعم الشركاء سمة أساسية لعمل البرنامج. وكما جاء في استراتيجية الشراكة المؤسسية للبرنامج (2014-2017) فإنه "لا يمكن لأي منظمة أن تتصدى بمفردها لتحديات اليوم المعقدة الخاصة بالأمن الغذائي والتغذوي. وأصبحت الشراكات تكتسي أهمية أكثر من أي وقت مضى". وعلاوة على ذلك فإن الميزة النسبية للبرنامج في توفير الخدمات الإنسانية في مجالات تنسيق اللوجستيات ودعمها، وخدمات النقل الجوي، والاتصالات في حالات الطوارئ، وكذلك تنسيق مجموعة الأمن الغذائي بالاشتراك مع منظمة الأغذية والزراعة، تحظى بالتقدير على نطاق واسع.

110- ولذلك فمن الملائم أن الهدف الثاني للخطة الاستراتيجية للبرنامج يعطي الأولوية لتحقيق هدف التنمية المستدامة 17 ويسعى بهمة إلى الإسهام في تحقيقه.

**النتيجة 2 – المديرين والموظفون ليسوا على وعي كامل بدور الأهداف الاستراتيجية وقيمتها المضافة مقابل النتائج الاستراتيجية. وتفترق النتائج الاستراتيجية للبرنامج إلى القياس الكمي.**

111- تشمل الخطة الاستراتيجية خمسة أهداف استراتيجية وثمانية نتائج استراتيجية. ويُدرِك فريق استعراض منتصف المدة أن الأهداف الاستراتيجية أدخلت لضمان استمرارية العمل بالنهج المفاهيمي للخطط الاستراتيجية السابقة بينما تهدف النتائج الاستراتيجية إلى ضمان المواعمة مع غايات هدف التنمية المستدامة 2 و17 ذات الصلة.

112- وخلص استعراض منتصف المدة إلى أن وعي موظفي البرنامج وفهمهم للفرق بين الأهداف الاستراتيجية والنتائج الاستراتيجية ضعيف<sup>(61)</sup> وأن بعض المكاتب القطرية تشعر بالارتباك عند اختيار الأهداف الاستراتيجية والنتائج الاستراتيجية. وتشمل مجالات عدم التيقن المعتادة الاختيار بين الهدف الاستراتيجي 1 (القضاء على الجوع عن طريق حماية إمكانية الحصول على الأغذية) والهدف الاستراتيجي 3 (تحقيق الأمن الغذائي) وكذلك بين النتيجة الاستراتيجية 3 (تحسين الأمن الغذائي والتغذية لأصحاب الحيازات الصغيرة عن طريق زيادة إنتاجيتهم ودخلهم) والنتيجة الاستراتيجية 4 (تكون النظم الغذائية مستدامة).<sup>(62)</sup>

113- وعلاوة على ذلك، يبرز تحدٍ يتعلق بقياس النتائج الاستراتيجية للبرنامج. وبينما حدّدت بوضوح غايات أهداف التنمية المستدامة لعام 2030 المرتبطة بتلك النتائج الاستراتيجية فإن النتائج المراد تحقيقها بحلول نهاية فترة السنوات الخمس المشمولة بالخطة الاستراتيجية غير محددة كميًا. ولذلك من الصعب تحديد ما إذا كان عمل البرنامج يمضي "في المسار السليم".

**النتيجة 3 – يؤدي مفهوم مجالات التركيز إلى تجزؤ إضافي يُعقّد الصياغة الواضحة للحصائل الاستراتيجية والشاملة.**

114- تتجسّد الخطة الاستراتيجية للبرنامج على المستوى القطري في شكل خطط استراتيجية قطرية تميّز بين ثلاثة مجالات تركيز: الاستجابة للأزمات، والقدرة على الصمود، والأسباب الجذرية. ويدرك فريق استعراض منتصف المدة أن هذه الفئات أدخلت من أجل المواعمة مع الحوكمة وسلطات الموافقة القائمة بالفعل.

115- وهذه الفروق تعيق البرمجة التي تجمع بين العمل الإنساني والإنمائي نظرا لأن الأسباب الكامنة وراء انعدام الأمن الغذائي وضعف فئات سكانية محددة تتطلب في حالات كثيرة أنشطة متعددة تندرج ضمن مجالات تركيز مختلفة. ولا يمكن في تلك الحالات التعبير عن التدخلات الموجهة إلى هذه الفئات السكانية كحصيللة استراتيجية وشاملة واحدة، بل يتعيّن تحديد حصائل منفصلة لكل مجال من مجالات التركيز.

(61) المصدر: شعبة إدارة ورصد الأداء، الدروس المستفادة من تقرير الأداء السنوي لعام 2018، وثيقة داخلية صدرت في يونيو/حزيران 2019.

(62) اضطرت عدة مكاتب قطرية في عام 2019، أي بعد ثلاث سنوات من تنفيذ الخطة الاستراتيجية، إلى تنقيح ميزانياتها من أجل تحويل الأنشطة نحو الأهداف الاستراتيجية والنتائج الاستراتيجية الصحيحة.

النتيجة 4 – يمكن لإطار النتائج المؤسسية أن يستفيد من زيادة التبسيط والوضوح. وعلى الرغم من إحراز تقدم في الإبلاغ عن أداء البرنامج حسب النتيجة الاستراتيجية، فإن هناك حاجة إلى مزيد من العمل لتيسير التزام البرنامج بالإبلاغ عن "ربط الموارد بالنتائج".

116- تُمثّل الأنشطة والنواتج مستوى أدنى من الحصائل الاستراتيجية. وترتبط النواتج بما يقوم به البرنامج والمستفيد من تلك النواتج. وهي نتيجة مباشرة لأنشطة البرنامج، وتسهم في تحقيق الحصائل. ويقدم إطار النتائج المؤسسية قائمة بالفئات الموحدة للحصائل الاستراتيجية (19)، والنواتج (14) والأنشطة (13) من أجل تيسير الرصد والإبلاغ وإدارة الأداء.

117- وتبيّن من الدروس الداخلية المستفادة بشأن سلسلة النتائج<sup>(63)</sup> أن المكاتب القطرية التابعة للبرنامج قلّما تستخدم بعض هذه الفئات أو قد لا تستخدمها على الإطلاق. وعلاوة على ذلك فإن اختيار الفئات في المكاتب القطرية يمكن أن يكون عشوائياً بسبب الافتقار إلى التعريفات والتوجيهات بشأن الحالات التي يكون من المناسب فيها استخدام مختلف أنواع فئات الأنشطة.

118- وأدخل البرنامج في عام 2019 مؤشرات مرتبطة بأهداف التنمية المستدامة في إطار النتائج المؤسسية المنقح. وتهدف هذه المؤشرات إلى قياس إسهام البرنامج في غايات أهداف التنمية المستدامة والمساعدة بالتالي على قياس النتائج الاستراتيجية.

النتيجة 5 – تأثر تصميم عدد كبير من الجيل الأول من الخطط الاستراتيجية القطرية بتفضيلات المانحين وآلياتهم في التمويل. وأدى ذلك في بعض الحالات إلى تقييد تصميم الاستراتيجيات القطرية التي يمكن أن تسهم بشكل أفضل في الأولويات الوطنية للحد من الجوع وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وهناك حاجة إلى تغيير في العقلية داخل البرنامج وبين مانحيه لتعزيز الشراكات الاستراتيجية والنتائج طويلة المدى والاستثمار فيها، إلى جانب إجراءات الطوارئ.

119- تبيّن من الاستعراض الداخلي للجيل الأول من خطط البرنامج الاستراتيجية القطرية والمقابلات التي أجريت مع مديره سواء في الميدان أو في المقر أن المكاتب القطرية تجهد من أجل موازنة طموحات الخطة الاستراتيجية، وهو ما يتطلب استراتيجيات قطرية قادرة على إحداث تحول من أجل دعم البلدان في مساراتها نحو القضاء التام على الجوع في ظل ما تتلقاه من رسائل وتعقيبات بشأن مصالح المانحين. وبالإضافة إلى ذلك، يحول تخصيص التمويل على مستوى الأنشطة أو الأنشطة الفرعية دون تمكن المديرين القطريين من إعادة تخصيص الموارد في حال انقطاع خطوط الإمداد أو اختلال التمويل على مستوى الأنشطة والحصائل. وهناك قدرات تقنية محدودة و"تمويل أولي" محدود داخل المنظمة لدعم الابتكارات في البرامج التي تهدف إلى تعزيز النظم الوطنية أو بناء الشراكات الاستراتيجية.

120- ولكي ينجح البرنامج في تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية المعتمدة ويحقق الحصائل والنتائج الاستراتيجية المقصودة، يلزم توفير موارد مالية وبشرية كافية.

121- وخلص استعراض منتصف المدة إلى أن الأعداد الإجمالية للموظفين تبدو كافية وأن العديد من المكاتب القطرية أعادت بالفعل موازنة مؤهلات الموظفين المطلوبة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية.

122- غير أن هناك مجالاً للبرنامج ودوله الأعضاء لمواصلة تعزيز وتحفيز ودعم الابتكارات البرنامجية التي تبني على القدرات التمكينية للبرنامج وتنفيد من الشراكات الاستراتيجية لتعزيز النظم الوطنية والحلول المستدامة.

النتيجة 6 – تتطلب التحديات التي تفرضها الاتجاهات العالمية، مثل تغير المناخ، والنزاعات، والتشرد، والهجرة، تعزيز اتساق التدخلات في المجالات الإنسانية والإيمانية والسلام والاستقرار. وتتيح الخطط الاستراتيجية القطرية للبرنامج فرصة لتصميم استراتيجيات متسقة ومتكاملة وطويلة الأجل لمعالجة الأسباب الكامنة وراء الضعف وانعدام الأمن الغذائي. ويجب أن تظل القدرة على الاستجابة للصدمات غير المتوقعة مسألة ذات أولوية للبرنامج.

123- لا يمضي العالم في المسار الصحيح نحو تحقيق غايات أهداف التنمية المستدامة بحلول عام 2030. وتغيّر المناخ والظواهر المناخية القاسية والنزاعات والتشرد والهجرة والتوسع الحضري هي فحسب بعض الاتجاهات العالمية الرئيسية المؤثرة على

(63) شعبة إدارة ورصد الأداء، نوفمبر/تشرين الثاني 2019.

جدول الأعمال العالمي وهدف التنمية المستدامة 2 بصفة خاصة. ومن الحاسم تسريع تنفيذ الخطة الاستراتيجية من أجل تعزيز إسهام البرنامج في أهداف التنمية المستدامة، ومن شأن ذلك أيضا أن يمكنه من القيام بدوره في عقد الأمين العام للعمل. ولا بد من وجود استراتيجيات تقضي إلى إحداث قفزات نوعية، وابتكارات، وعملية للتحويل المنهجي. ومن الأهمية بمكان تعزيز اتساق التدخلات في مجالات العمل الإنساني والإنمائي والسلام والاستقرار للحد من احتياجات الناس ومواطن ضعفهم.

124- وفي ضوء التحديات التي تفرضها هذه الاتجاهات العالمية، يتعين على البرنامج وسائر منظمات الأمم المتحدة تعزيز جهودها البرمجية وتحقيق التكامل بطريقة منهجية بين برامجها في مجالات العمل الإنساني وبناء القدرة على الصمود والتنمية وبالتالي توفير حلول دائمة عوضا عن الحلول القصيرة الأجل.

125- وسيطلب تحقيق غايات أهداف التنمية المستدامة أيضا قدرة قوية على الاستجابة للصدمات غير المتوقعة مثل أزمة كوفيد-19 في عام 2020. ويجب أن تظل القدرة على التصدي لتقشي الجوائح من خلال الاستجابات الاجتماعية والاقتصادية الفعالة وتوفير الخدمات اللوجستية وخدمات الإمداد العالمية إحدى الكفاءات الأساسية لدى البرنامج.

**النتيجة 7 – يتيح الهدف الاستراتيجي الثاني للبرنامج (الشراكة) بيئة مواتية لتكوين شراكات استراتيجية وتشغيلية مع طيف واسع من الجهات الفاعلة، بما يشمل القطاع الخاص وقطاع التمويل، وركزت المبادئ التوجيهية للبرنامج تقليديا على الشراكات في مجال المعاملات. ويمكن لتعزيز التوجهات التشغيلية بشأن الشراكات البرمجية أن يساعد على إطلاق إمكانات البرنامج.**

126- اختار البرنامج هدف التنمية المستدامة 17 ليكون هدفه الاستراتيجي الثاني، وهو بذلك يؤكد الدور الحاسم للشراكات في تحقيق الحصائل الاستراتيجية القطرية والإسهام في خطة عام 2030. وأتاح الهدف الاستراتيجي 2 للبرنامج إبراز عمله المهم في مجال الخدمات والمنصات المشتركة. وحدد استعراض منتصف المدة عدة نماذج واعدة للشراكات الاستراتيجية، وأكد أن البرنامج لا يزال قادرا على العطاء. غير أن ما حققه البرنامج من عمل في إطار الهدف الاستراتيجي 2 لا يزال أقل مما يمكنه تقديمه.

127- وفي سياق تفوق فيه الاحتياجات ما تدعو إليه الحاجة من موارد، فإن من الحيوي قيام تكامل وشراكة مع مجموعة مختارة من المنظمات، بما فيها الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها، وكذلك اليونيسف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين والبنك الدولي والمنظمات غير الحكومية. وتصبح الشراكات شرطا مسبقا ينبغي للبرنامج الوفاء به كي يؤدي على الوجه الأكمل دورا حاسما في القضاء على الجوع. ويمكن لتعزيز التوجهات التشغيلية أن يساعد على إطلاق إمكانات البرنامج.

**النتيجة 8 – يتيح إصلاح الأمم المتحدة الفرصة لزيادة تعزيز إسهام البرنامج في خطة عام 2030.**

128- في 1 يناير/كانون الثاني 2019، بدأت منظومة الأمم المتحدة تنفيذ عملية إصلاح الأمم المتحدة. وأدخلت مجموعة من التغييرات المنهجية لإعادة تنظيم منظومة الأمم المتحدة الإنمائية لتنفيذ خطة عام 2030 بصورة أفضل. ووفقا للأمين العام للأمم المتحدة، يهدف الإصلاح إلى جعل الأمم المتحدة أقل بيروقراطية وأكثر شفافية ومساءلة وأقل مركزية وأكثر فعالية.

129- ويعكف البرنامج على تعديل تحليل عملياته وتصميمها وتنفيذها ورصدها من أجل الإسهام بمزيد من الفعالية في الحصائل الجماعية على النحو المتوخى في أطر عمل الأمم المتحدة بالتعاون في مجال التنمية المستدامة. ويتيح الجيل الثاني من الخطط الاستراتيجية القطرية فرصة أمام البرنامج لإجراء هذه التعديلات، مع البدء بالتعديلات التي ستقدم للموافقة عليها خلال عام 2020.

130- وعلى الرغم من أن من السابق لأوانه الخروج بأي نتائج بشأن أفضل طريقة يمكن بها لإسهام البرنامج في خطة عام 2030 أن يستفيد من إصلاح الأمم المتحدة، تشمل المجالات التي تستحق اهتماما خاصا فرصة تكوين شراكات استراتيجية في محور العمل الإنساني والإنمائي، وتحسين تمويل أهداف التنمية المستدامة، وتعزيز دور القطاع الخاص، وتحسين التنسيق والمساءلة على المستوى القطري.

النتيجة 9 – بينما لا يزال من السابق لأوانه الخروج باستنتاجات نهائية بشأن فعالية إصلاحات البرنامج الداخلية وعملية تغيير ثقافته، فإنه يبدو أن الأسس المنطقية سليمة ومتماشية مع التزامات البرنامج بشأن الفعالية التشغيلية، والمساءلة أمام المانحين، وثقافة مكان العمل الجدير الاحترام.

131- تجعل الاتجاهات العالمية، بما فيها ازدياد الجوع، دور البرنامج أكثر أهمية من أي وقت مضى، وتتطلب الزيادة في حجم وتعقد عمليات البرنامج تدابير جديدة لضمان استمرار الوفاء بتوقعات الدول الأعضاء والقيادة. وأسفر تنقيح الهيكل التنظيمي للبرنامج في المقر أجري في يونيو/حزيران 2019، وكذلك الاستعراض الوظيفي، عن تنقيح الاختصاصات في المقر والمكاتب القطرية، وذلك كله بهدف تحسين دعم العمليات في الميدان وتعزيز الرقابة على موارد البرنامج. كما اضطلعت غالبية المكاتب القطرية بعمليات المواءمة التنظيمية لضمان تحقيق التوافق بين الموارد البشرية والمهارات والكفاءات التي لديها ومتطلبات خططها الاستراتيجية القطرية.

132- ويجب أن تشمل السمة المحورية لهذه الإصلاحات الداخلية تعزيز ثقافة التغيير وتهيئة بيئة عمل تمنع جميع أشكال المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز وتعالجها على وجه السرعة.

النتيجة 10 – يلتزم البرنامج التزاماً راسخاً بالشواغل الشاملة، مثل التقيّد بالمبادئ الإنسانية، والاستدامة البيئية، والمساواة بين الجنسين، وإدماج منظور الإعاقة، وحماية المستفيدين، والمساءلة أمام السكان المتضررين، ويجري تحديث المبادئ التوجيهية ذات الصلة باستمرار. غير أن ازدياد تعقد السياقات التشغيلية يمكن أن يجعل من الصعب الالتزام بالمبادئ الشاملة.

133- يعمل البرنامج في سياقات متزايدة التعقيد. وتؤثر الأزمات الإنسانية على عدد متزايد من الأشخاص لفترات ممتدة. ويتفاقم العديد من حالات النزاع في ظل الصدمات المناخية والتشرد والهجرة. وفي هذه السياقات، يواجه موظفو البرنامج صعوبات متزايدة في تقديم المساعدة، وتنطوي الاعتبارات الشاملة، مثل تعزيز المساواة بين الجنسين، والالتزام بالمبادئ الإنسانية، وإدماج منظور الإعاقة، والحماية البيئية، والمساءلة أمام المستفيدين، على تحديات متزايدة.

134- وتمضي جهود دمج الشواغل الشاملة إلى حد كبير في المسار السليم ويتم تحديث السياسات والتوجهات باستمرار على الرغم من أن استعراض منتصف المدة خلص إلى أن مستوى فهمها وتنفيذها على النحو الأكمل لا يزال متفاوتاً في عمليات البرنامج. وجرى تمويل الدعم المقدم لتنفيذ المسائل الشاملة المتعلقة بالحماية والمبادئ الإنسانية إلى حد كبير من قبل المانحين المهتمين من خلال موارد من خارج الميزانية؛ وينبغي الآن تعميم تلك المسائل كمجالات برامجية أساسية. كما يجري حالياً بذل جهد خاص فيما يتعلق بإدماج منظور الإعاقة، مع وضع خارطة طريق لهذا الإدماج. وستكون هناك حاجة إلى توجيهات فضلاً عن مخصصات في الميزانية لضمان تكييف المساعدة التي يقدمها البرنامج مع احتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة.

## التوصيات

135- يعد تركيز الخطة الاستراتيجية على هدفي التنمية المستدامة 2 و17 ملائماً ومتماشياً مع ولاية البرنامج وخبرته وميزته النسبية. ويتوافق هذا التركيز مع تعظيم إسهامات عمل البرنامج في أهداف التنمية المستدامة الأخرى ويتعين أن يظل متوافقاً معها من خلال التوجيه والدعم الكافيين. وينبغي أن يضمن البرنامج أن تعكس جميع السياسات المتعلقة بالمسائل الشاملة بشكل كامل في صياغة الخطة الاستراتيجية الجديدة، وأنه يمكن التقيد بهذه المبادئ حتى في السياقات التشغيلية المعقدة بشكل منهجي أشد. وينبغي توضيح دور البرنامج في الاستعداد للتحديات العالمية الرئيسية مثل تفشي الجوائح والاستجابة لها بشكل صريح في الخطة الاستراتيجية الجديدة. (النتيجتان 1 و10)

136- وينبغي أن تبدأ الخطة الاستراتيجية الجديدة للبرنامج في يناير/كانون الثاني 2022 بما يتماشى مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى وصناديقها وبرامجها. ويدخل في صميم إصلاح الأمم المتحدة وعقد العمل تكوين الشراكات والأخذ بنهج منسق يُمكنه المنسقون المقيمون. كما أن زيادة العمل المنسق مسألة يفرضها تعقد الاتجاهات العالمية، مثل تغير المناخ، والنزاعات، والهجرة، وتفشي الجوائح، وغيرها. وتمثل الصعوبات الناشئة عن كوفيد-19 مثلاً صارخاً على أن التصدي للتحديات العالمية لا يمكن أن يتحقق

إلا من خلال تنسيق الجهود بين الحكومات وشركاء العمل الإنمائي والإنساني. وينبغي للبرنامج أن يعمل، أكثر من أي وقت مضى، على تكوين ائتلافات من الشركاء الاستراتيجيين بشكل استباقي على النحو الجاري حالياً بالنسبة لبرامج البرنامج القائمة على المدارس حيث تُستمد نتائج التغذية والصحة المدرسية من تحليلات شاملة يتم إجراؤها بالتعاون مع الشركاء الرئيسيين. (النتائج 6 و7 و8)

137- وينبغي للبرنامج أن يعيد النظر في نتائجه الاستراتيجية وأن يقوم بتنقيحها، ومواءمتها صراحة مع مدة الخطة الاستراتيجية. وينبغي قياس هذه النتائج كمياً، وتحديد تكلفتها، ويتعين أن تعبر بوضوح عن القيمة المفترضة للبرنامج. وبالنظر إلى أن النتائج الاستراتيجية يمكن أن تتحقق على أفضل وجه من خلال الشراكات والتدخلات التكميلية، ينبغي أن تشمل أهداف النتائج إسهامات البرنامج المباشرة وغير المباشرة. وبالنسبة للخطة الاستراتيجية التالية، قد يرغب البرنامج في إعادة النظر في مفهوم مجالات التركيز (ربما باستخدام تصنيف أبسط لعمله في مناطق الأزمات وغير الأزمات). وبالفعل، ينبغي أن يقوم البرنامج الآن بإعادة صياغة عرضه من البرامج استناداً إلى ما تم تعلمه من السنوات الأولى من الخطط الاستراتيجية القطرية. ومن شأن ذلك كله أن ييسر تجميع النتائج على المستوى القطري والجهود الجارية بشأن "الموارد من أجل النتائج". وبالإضافة إلى ذلك فإن استخدام "مسارات النتائج المؤسسية" أو "نظريات التغيير" التي تدعم كل نتيجة استراتيجية سيساعد البرنامج والمجلس التنفيذي في اتخاذ القرارات، والتقييم، وإدارة الأداء. (النتائج 2 و3 و4 و7)

138- وينبغي للبرنامج والدول الأعضاء تشجيع وتحفيز الاستراتيجيات القطرية التي تُلبي الاحتياجات والأولويات الوطنية وتعزز الحلول الدائمة في نفس الوقت الذي تُلبي فيه الاحتياجات الإنسانية. ويشمل ذلك مواصلة توجيه المكاتب القطرية ودعمها في جهود تعزيز القدرات المحلية، وذلك على سبيل المثال من خلال نقل الدراية إلى الكيانات الوطنية وبناء القدرة على الصمود وتعزيز الاعتماد على الذات. ويشمل ذلك أيضاً دعم المكاتب القطرية في اختبار وتمويل الحلول الواعدة، بما في ذلك تحديد وضمان الاستثمارات المطلوبة لتعميم التجارب والمبادرات الناجحة وتوسيع نطاقها. وتهدف الإصلاحات الداخلية للبرنامج على مستوى المقر والمكاتب الإقليمية إلى تعزيز دعم الاستراتيجيات والعمليات في الميدان. وعلى المستوى القطري، ينبغي أن يواصل البرنامج متابعة عمليات المواءمة التنظيمية لضمان تحقيق التوافق بين الموارد البشرية والمهارات والكفاءات الدولية والوطنية ومتطلبات الأولويات الوطنية للحد من الجوع والتوجه الاستراتيجي للبرنامج. وبينما تتيح الخطط الاستراتيجية القطرية بيئة مواتية لصياغة استراتيجيات قطرية تحويلية تحقق التكامل بين التدخلات الإنسانية وفي مجال بناء القدرة على الصمود والتنمية فإن التنفيذ الكامل لهذه الاستراتيجيات لا يمكن أن يتم إلا بالدعم التقني والمالي الكافي. (النتيجتان 5 و9)

139- وبينما أُعد هذا التقرير لتوجيه صياغة الخطة الاستراتيجية التالية، فإن بعض نتائجه وتوصياته تتطلب اتخاذ إجراءات خلال الفترة المتبقية من الخطة الاستراتيجية الحالية. ويشمل ذلك تعزيز التمويل وتنفيذ المسائل الشاملة، واستكشاف الشراكات الاستراتيجية، والمزيد من التعلم من إطار النتائج المؤسسية المنقح، واختبار طرق تحفيز الاستراتيجيات القطرية الأكثر تحولا مع انتقالنا إلى الجيل الثاني من الخطط الاستراتيجية القطرية.

## الملحق الأول: شراكة بشأن بيانات الجوع في الوقت الفعلي

- 1- في أواخر عام 2018، أقام البرنامج ومجموعة "علي بابا" شراكة استراتيجية بشأن استخدام التكنولوجيا المبتكرة للمساهمة في التنمية المستدامة وتحقيق القضاء على الجوع. ويعمل البرنامج منذ عام 2019، مع شركة "علي بابا" السحابية لتطوير نظام عالمي جديد من أجل رصد الجوع والتنبيه بحالته في مختلف البلدان والقارات في الوقت الحقيقي.
- 2- وتوفر شراكة "علي بابا" السحابية، وهي شركة رائدة عالمية في مجال الحوسبة السحابية وتحليلات البيانات، المعرفة التقنية والخبرة في مجال الذكاء الاصطناعي وإدارة البيانات والبنية التحتية للتكنولوجيا. ويساهم البرنامج بأكثر من 50 عاما من المعرفة المتخصصة في تحليلات الأمن الغذائي والتغذية.
- 3- وتمخض هذا التعاون عن خارطة تفاعلية أطلق عليها اسم "HungerMapLIVE" لتوفير مقاييس أساسية تستند إلى بيانات الأمن الغذائي المتاحة للجمهور من مصادر مختلفة بما في ذلك البرنامج. وتستخدم نماذج التعلم الآلي للتنبيه بالأمن الغذائي في المناطق ذات المعلومات المحدودة. وتعرض البيانات على خارطة تفاعلية وسهلة الاستخدام. وأصبحت الخارطة نظاما عالميا جديدا لرصد الجوع يدعم اتخاذ قرارات إنسانية واعية وفي الوقت المناسب، وبالتالي فإنه يُحسن من استخدام موارد العمل الإنساني.

## الملحق الثاني: إمباكت – العمل مع القطاع الخاص لإيجاد حلول

**إمباكت (EMPACT)** هي مبادرة للبرنامج تساعد الشباب من اللاجئين والمجتمعات المحلية المضيفة على بناء مستقبل أكثر إشراقاً.

**المشكلة:** معظم اللاجئين في جميع أنحاء العالم تستضيفهم البلدان النامية التي تعاني من تحديات اجتماعية واقتصادية وتواجه صعوبات كبيرة في تشغيل الشباب. وتتضاءل في هذه البيئة فرص اللاجئين في الاعتماد على أنفسهم.

**الخيارات:** التكنولوجيا تغير مستقبل العمل. والأشخاص الذين يتمتعون بمهارات رقمية أفضل حالاً للاستفادة من فرص العمل الرقمي عن بُعد. ويزداد الطلب في جميع أنحاء المعمورة على الخدمات الرقمية التي تتطلب مهارات أقل وعمالة كثيفة. ويمكن أن توفر الوظائف الصغرى عبر الإنترنت فرصاً جديدة لكسب العيش.

**الحل:** تزود مبادرة إمباكت شباب اللاجئين وأفراد المجتمعات المحلية المضيفة، من خلال برامج التدريب المهني المناسبة، بالمهارات الرقمية الضرورية. وسيتعلم المشاركون كل شيء بدءاً بتصفح شبكة الإنترنت والتعليق على الصور والتدريب المتخصص في مجال البرمجيات والتطبيقات التجارية الرئيسية. ومن خلال شراكتها مع شركات التكنولوجيا الرائدة، تيسر المبادرة للمتدربين أمر التعرف على فرص العمل عبر الإنترنت.

**النتائج:** درّبت مبادرة إمباكت منذ عام 2016 ما يقرب من 7 000 طالب معظمهم من الإناث في لبنان والعراق وكينيا. ونجح عدد كبير منهم بعد ذلك في إدراج دخل من خلال العمل عبر الإنترنت. وتُشير التقديرات إلى تحسن حياة 33 000 شاب بفضل هذه المبادرة.

**توسيع النطاق:** يسعى البرنامج بصورة استباقية إلى توسيع شبكة شركات القطاع الخاص من أجل زيادة فرص العمل عبر الإنترنت بما يتجاوز التجارب الأولية في البلدان الرائدة الثلاثة. ويعمل البرنامج مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في الدفاع أيضاً عن حق اللاجئين في العمل والوصول إلى الخدمات المالية والمدفوعات الإلكترونية. والهدف من ذلك هو الوصول إلى 20 000 شاب بحلول نهاية عام 2020 و100 000 شاب خلال السنوات الخمس المقبلة.



### الملحق الثالث: الشراكة من أجل تنمية رأس المال البشري

- 1- تشكل تنمية رأس المال البشري للأطفال أحد أبرز استخدامات الموارد التي يمكن أن تقوم بها البلدان من حيث الفعالية والإنتاجية. ووفقاً لمؤشر رأس المال البشري فإن أفريقيا تحقق 40 في المائة فقط من إمكاناتها. ويمكن زيادة الناتج المحلي الإجمالي في أفريقيا بمقدار 2.5 مرة إذا تحققت المستويات المعيارية للصحة والتعليم.
- 2- وتستند استراتيجية التغذية المدرسية **للبرنامج** للفترة 2020-2030 إلى نهج قائم على الشراكات في بناء رأس المال البشري.
- 3- وفي يناير/كانون الثاني 2020 وأثناء المنتدى الاقتصادي العالمي، أطلق المديران التنفيذيان **للبرنامج** ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) شراكة تهدف إلى ضمان حصول 35 مليون طفل في 30 من أشد البلدان فقراً على حزمة من المساعدات الصحية والتغذية من خلال المدارس.
- 4- ويعكف **البرنامج** أيضاً على استعراض شراكاته مع الوكالات الأخرى، بما فيها منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة الأغذية والزراعة، والشراكة العالمية من أجل التعليم، والبنك الدولي، ومبادرة "التعليم لا يمكن أن ينتظر"، من أجل توسيع الخبرة والإسهامات في النهج القائم على الشراكات المتعددة لتحقيق النتائج بحلول عام 2030.

### الملحق الرابع: تحالف "من المزرعة إلى السوق": شراكة لتعزيز النظم الغذائية

- 1- تحالف من المزرعة إلى السوق هو اتحاد من القطاعين العام والخاص يضم ست مؤسسات أعمال زراعية ومنظمات تركز على الزراعة، منها البرنامج، وتهدف إلى تحسين عمل الأسواق لصالح المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة. ويساعد هذا التحالف المزارعين على تلقي المعلومات والاستثمارات ذات الصلة والحصول على الدعم للأنشطة، ابتداء من زراعة المحاصيل وحتى بيعها. ويسهم أعضاء التحالف بما لديهم من خبرة ومعرفة في مجال تخصصاتهم التي توفر معا حزمة من الحلول للمزارعين.
- 2- وخلال الموسم الزراعي 2019/2018، نجح التحالف في إشراك نحو 90 000 مزارع من كينيا ورواندا وجمهورية تنزانيا المتحدة وزامبيا. وأنشأ أيضا شبكة من مراكز خدمات المزارعين التي تشكل مراكز جامعة يمكن للمزارعين التواصل من خلالها مع مقدمي الخدمات.
- 3- وقام التحالف منذ عام 2015 بتحفيز مبيعات محاصيل أصحاب الحيازات الصغيرة للمشتريين التجاريين بقيمة تزيد على 30 مليون دولار أمريكي. وشملت هذه المعاملات أكثر من 65 جهة فاعلة محلية من القطاع الخاص، ويمثل ذلك زيادة كبيرة في مبيعات أصحاب الحيازات الصغيرة في الأسواق التجارية الرسمية.

## الملحق الخامس: النهج المتكاملة

### توسيع نطاق القدرة على الصمود في منطقة الساحل

- 1- يعمل البرنامج ووزارة التعاون الاقتصادي والتنمية الألمانية منذ سبتمبر/أيلول 2018 مع 71 شريكا من أجل زيادة القدرة على الصمود<sup>(1)</sup> في المجموعة الخماسية لبلدان منطقة الساحل.<sup>(2)</sup> ويقدم المشروع الذي وصل إلى ما يقرب من مليون شخص، حزمة متكاملة من التدخلات التي تشمل استصلاح الأراضي المتدهورة، وإنشاء البنية التحتية اللازمة لإدارة المياه، والزراعة المراعية للتغذية، والتغذية المدرسية، وكذلك نقل المهارات والمعارف.
- 2- وفي نهاية السنة الأولى للمشروع، تحققت بالفعل تحسينات مهمة من حيث الوصول إلى الغذاء واستخدامه، والتنوع الغذائي، ولا سيما بين الأطفال دون سن الثانية.
- 3- وثبت أن عناصر النجاح الحاسمة تكمن في تنسيق الإجراءات التكميلية بين الشركاء، والخدمات التقنية الحكومية، وآليات التنسيق الجيدة بين الحكومات والشركاء.

### دعم اللاجئين في الاعتماد على الذات في كينيا

- 4- يعمل البرنامج واليونيسف ومنظمة الأغذية والزراعة منذ عام 2016 في شراكة مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين من أجل تهيئة الفرص لتحقيق الاعتماد على الذات بين اللاجئين والمجتمعات المحلية المضيفة في شمال غرب كينيا.
- 5- وتم تحويل نموذج مساعدة اللاجئين التقليدي إلى فرص للاعتماد على الذات من خلال الاستفادة من الموارد المستمدة من مسارات التمويل الإنساني والإنمائي، والعمل المتكامل للوكالات الأربع. وشمل ذلك استخدام طرائق مبتكرة في تقديم المعونة،<sup>(3)</sup> وزيادة الشمول المالي للمستفيدين، وتنمية أسواق التجزئة المحلية المنظمة، وتعزيز قدرة مشغلي السوق، والأهم من ذلك هو العمل في تعاون وثيق مع الحكومة المحلية.
- 6- وكان للمانحين دور لا يقل أهمية. وقدم الصندوق الاستئماني للاتحاد الأوروبي تمويلا متعدد السنوات من أجل تمكين الاستثمارات طويلة الأجل المتعلقة باعتماد اللاجئين والسكان المضيفين على الذات. وانضم مانحون آخرون من المنخرطين في تقديم المساعدة الإنسانية للاجئين إلى هذه المبادرة باستخدام مخصصات الميزانيات الإنمائية. وأتاح ذلك لمنظمة الأغذية والزراعة والبرنامج إنشاء الهياكل الأساسية اللازمة للإنتاج الحيواني والمحصولي، وتيسير الوصول إلى تكنولوجيات الزراعة الذكية مناخيا، والحد من التنافس على الموارد الشحيحة، وتهيئة فرص لإدراج الدخل.

(1) توسيع نطاق القدرة على الصمود في المجموعة الخماسية لبلدان منطقة الساحل: شراكة بين البرنامج ووزارة التعاون الاقتصادي والتنمية الألمانية، التقرير السنوي الأول (سبتمبر/أيلول 2018 إلى أغسطس/أب 2019)، نوفمبر/تشرين الثاني 2019.

(2) بوركينافاسو، وتشاد، ومالي، وموريتانيا، والنيجر.

(3) أموال نقدية من مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين من أجل بناء منازل دائمة.