

# سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية

## المشروع الثالث



## مشاورة غير رسمية

25 يوليو/تموز 2016

برنامج الأغذية العالمي  
روما، إيطاليا

## موجز تنفيذي

تُحدد هذه السياسة النهج الجديد لبرنامج الأغذية العالمي (البرنامج) في انخراطه الاستراتيجي والبرامجي على المستوى القطري. ووفقاً للترتيبات الميينة في هذه السياسة، سيستعاض عن فئات البرامج ووثائق المشروعات الحالية في البرنامج في نهاية المطاف بخطط استراتيجية قطرية.

وما زال البرنامج حتى الآن يستخدم وثيقة أو أكثر من وثائق المشروعات في مختلف فئات البرامج للاسترشاد بها في تقديم مساعداته في أي بلد معين. واستُخدمت وثائق الاستراتيجيات القطرية منذ عام 2009 بغية تمكين البرنامج من تقديم مساعدات متنسقة ومركزة استراتيجياً من خلال عملياته. وهذه الوثائق الاستراتيجية طوعية وتُعتمد داخلياً دون أن تعرض على المجلس للموافقة عليها.

وسلّطت تقييمات واستعراضات كثيرة الضوء على القيود التي ينطوي عليها هيكل التخطيط الحالي، وهي تشمل ما يلي: (1) ارتفاع تكاليف المعاملات الناشئة عن التشتت بين المشروعات؛ (2) التنسيق المحدود بين مختلف أنواع العمليات؛ (3) عدم الترابط بين التخطيط الاستراتيجي والبرامجي؛ (4) قدرة المجلس المحدودة على الرقابة والحوكمة الاستراتيجيتين.

ويستفيد النهج الجديد إزاء التخطيط القطري المحدد في هذه السياسة من إنجازات النهج الحالي ويستغل فرص التحسين. وهو يستجيب للاحتياجات الإنسانية التي تتزايد تعقيداً وامتداداً وتغذيها النزاعات والكوارث التي يهدف الجانب الأكبر من عمل البرنامج إلى معالجتها، وللتحديات الناشئة عن التشتت بين المشروعات؛ وهو يسترشد بأدلة داخلية واستعراضات وتقييمات؛ ومشاورات موسّعة، بما فيها مشاورات مع المجلس؛ وأفضل الممارسات المتبعة في المنظمات الأخرى؛ والدروس المستفادة من الخبرة المكتسبة في مجموعة مختارة من البلدان.

ويسعى النهج إلى ما يلي: (1) دعم البلدان في تحقيق تقدم صوب القضاء على الجوع؛ (2) تفعيل الخطة الاستراتيجية للبرنامج على المستوى القطري اعتباراً من عام 2017 فصاعداً؛ (3) تعزيز الاتساق الاستراتيجي، والتركيز، والفعالية التشغيلية، والشرابات من أجل تقديم دعم أفضل لجهود معالجة انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية، بما في ذلك في حالات الطوارئ والأزمات الممتدة. وتنطوي عملية التخطيط على ركنين أساسيين: عملية الاستعراض الاستراتيجي القطري التي تتناول النهج في القضاء على الجوع بما يتفق مع الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة، ثم صياغة خطة استراتيجية قطرية للبرنامج.

واسترشاداً بالاستعراضات الاستراتيجية للنهج الوطنية للقضاء على الجوع، تسعى الخطط الاستراتيجية القطرية إلى تحسين الكفاءة والفعالية في المساعدة التي يقدمها البرنامج إلى الحكومات والناس المحتاجين، بمن فيهم المتضررون من النزاعات والكوارث. وتُعزز العملية التشاورية للتخطيط التحليلي قيمة البرنامج المضافة وتُعزز الانخراط مع الحكومات، وتجمع الشركاء حول نهج مشترك في القضاء على الجوع وسوء التغذية.

ويبقى القضاء على الجوع تحدياً هاماً على المستوى العالمي. ولا بد من تحقيقه في سياق تزايد تعقد وامتداد الأزمات الإنسانية. وستستمر الاستجابة لحالات الطوارئ وإنقاذ الأرواح وسبل العيش عن طريق المساعدة المباشرة أو من خلال تعزيز قدرات البلدان تشكل الجزء الأكبر من عمليات البرنامج، وهو جزء يكتسي أهمية كبرى في دعم جهود البلدان لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتسمح ولاية البرنامج المزدوجة له بتطبيق المنظور الإنمائي على استجاباته الإنسانية وبمواصلة تدخلاته الخاصة بالإنعاش المبكر وبالتنمية وفقاً لذلك.

وبإمكان النهج الجديد في الخطط الاستراتيجية القطرية أن يُحسّن جودة المساعدة المقدمّة من البرنامج من خلال ما يلي: (1) زيادة الفعالية والكفاءة في حالات الطوارئ؛ (2) تعزيز المرونة في الاستجابة للسياقات التشغيلية الدينامية وتحقيق التوازن بين العمل الإنساني والإنمائي؛ (3) تحسين الموازنة مع الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة ومع الشركاء؛ (4) تحسين التركيز وإبراز الصورة والاتصال؛ (5) تحسين تكامل المساعدة التقنية وتعبئة الموارد؛ (6) تحسين التوجيه الاستراتيجي وتخفيض تكاليف المعاملات؛ (7) زيادة التنسيق مع وكالات الأمم المتحدة وعملياتها؛ (8) تعزيز الإبلاغ عن الأداء والمساءلة.

وعن طريق التحول إلى نهج الحافظة في التخطيط القطري، يجعل البرنامج التوجه الاستراتيجي لمساعداته جزءاً لا يتجزأ من إدارة الأداء وعمليات الميزنة من أجل تعزيز قدرته على الإدارة من أجل تحقيق النتائج. ويوضح التركيز الموجه نحو النتائج في التخطيط الاستراتيجي القطري العلاقات بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة ويربط في الوقت نفسه بين التخطيط الاستراتيجي والبرامجي والتشغيلي.

## مشروع القرار

بعد أن نظر المجلس في الوثيقة المعنونة "سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية"، فإنه:

- يوافق على "سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية" (WFP/EB.2/2016/xxx) والترتيبات الانتقالية الواردة فيها؛
- يطلب إلى الأمانة أن تقدم إليه مزيداً من المعلومات خلال عام 2017 حول انتقال البرنامج ككل من الإطار البرامجي والمالي الحالي إلى الإطار البرامجي والمالي الجديد.

- 1- تُحدّد هذه السياسة النهج الاستراتيجي الجديد للبرنامج في تخطيط الأنشطة والعمليات وبرمجتها وتنفيذها على المستوى القطري. ويبسر النهج تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام 2030 بفعالية وكفاءة، بما يشمل الجهود الإنسانية فضلاً عن الجهود الإنمائية، وزيادة مواءمة التخطيط القطري في البرنامج مع التخطيط في وكالات الأمم المتحدة الأخرى، بما فيها منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية. وتوحد الخطط الاستراتيجية القطرية مساعدات البرنامج في بلد معيّن عن طريق وضع استراتيجية لمدة تصل إلى خمس سنوات<sup>(1)</sup> وتحديد خطط برمجية وتشغيلية. ووفقاً للترتيبات المبينة في هذه السياسة، سيستعاض عن فئات البرامج ووثائق المشروعات الحالية في البرنامج في نهاية المطاف بخطط استراتيجية قطرية.
- 2- ويورد تقرير عام 2015 عن حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم<sup>(2)</sup> ما يلي: "خلال السنوات الثلاثين الأخيرة، تغير تدريجياً تصنيف الأزمات من كونها أحداثاً كارثية وقصيرة الأجل وحادة وملحوظة بقوة، إلى حالات أكثر نبوية وأطول أجلاً وأكثر امتداداً [...]". وبعبارة أخرى أصبحت الأزمات الممتدة هي القاعدة الطبيعية الآن في حين أن الأزمات الحادة القصيرة الأجل أصبحت الآن هي الاستثناء. "وقد اعتمدت لجنة الأمن الغذائي العالمي في عام 2015 إطار العمل من أجل الأمن الغذائي والتغذية في الأزمات الممتدة،<sup>(3)</sup> وذلك اعترافاً منها بأثر انعدام الأمن الغذائي ونقص التغذية على السكان المتضررين. ويتمتع البرنامج بأوجه قوة وقدرة تمكنه من الاستجابة لاحتياجات السكان المتضررين في الأزمات الممتدة، ومن العمل استناداً إلى المبادئ التي حددها ذلك الإطار. وقد تمكن البرنامج، بفضل ولايته المزدوجة، من تجميع خبرات هامة في سياقي العمل الإنساني والعمل الإنمائي، مما يجعله في موقع جيد يمكنه من مساعدة السكان المتضررين على تعزيز قدرتهم على الصمود في الأزمات الممتدة، باستخدام منظور انمائي أيضاً في استجابته الإنسانية، وكذلك بالمواءمة بين تدخلاته الخاصة بالإنعاش وتلك الخاصة بالتنمية وفقاً لذلك.
- 3- وتُهيئ هذه السياسة البرنامج للوفاء بالتزاماته في إطار خطته الاستراتيجية 2017-2021 وبالتالي القيام بدور حاسم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، بما في ذلك من خلال استمرار أوجه القوة والفعالية في حالات الطوارئ. وهي تعترف بالحاجة إلى التغيير والاستفادة من السجل الناجح للبرنامج وأفضل الممارسات، والتصدي في الوقت نفسه لثغرات التخطيط والتنفيذ على المستويات الاستراتيجية والبرمجية والتشغيلية.
- 4- وتواصلت عملية وضع النهج الجديد الذي تعرضه هذه السياسة منذ عام 2014 استناداً إلى أدلة واستعراضات وتقييمات داخلية؛ ومشاورات موسّعة، بما فيها مشاورات مع المجلس؛ وأفضل الممارسات التي تنتهجها المنظمات الأخرى؛ والدروس المستفادة من الخبرة المكتسبة في مجموعة مختارة من البلدان.

## هيكل التخطيط الحالي

- 5- يُنفذ البرنامج، من أجل الوفاء بولايته المزدوجة وتقديم مساعداته في أي بلد معيّن، مشروعات في فئات البرامج التالية، رهنأً بالاحتياجات والسياقات المحددة:<sup>(4)</sup>
  - ◀ عمليات الطوارئ هي استجابات البرنامج للاحتياجات في حالات الطوارئ الجديدة وتستغرق ما يصل إلى سنة واحدة، مع إمكانية تمديدتها لمدة سنة أخرى.<sup>(5)</sup> وينصب التركيز فيها على إنقاذ الأرواح والحد من سوء التغذية وحماية سبل كسب العيش.

(1) يتوقع أن تستمر الخطط الاستراتيجية القطرية لمدة خمس سنوات؛ ويمكن أن تُمنح استثناءات لمراعاة الاعتبارات التشغيلية.

(2) منظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأغذية العالمي، 2015. حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم، ص. 38. روما.

(3) <http://www.fao.org/cfs/cfs-home/activities/cfs-fipc/en/>

(4) للاطلاع على قائمة بأغراض برامج البرنامج ومشروعاته وأنشطته، انظر المادة الثانية من اللائحة العامة للبرنامج.

(5) انظر "تعريف حالات الطوارئ" (WFP/EB.1/2005/4-A/Rev.1).

- ◀ العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش تلبي الاحتياجات لمدة تصل إلى ثلاث سنوات ويمكن تمديدتها إلى ثلاث سنوات أخرى كحد أقصى. وتركز هذه العمليات على إعادة بناء سبل كسب العيش والأمن الغذائي والوصول بهما قدر المستطاع إلى حالة من الاستقرار، مع تقديم الإغاثة في الوقت نفسه حسب اللزوم.
- ◀ البرامج الإنمائية تشمل البرامج القطرية والمشروعات الإنمائية. وتستغرق البرامج القطرية مدة تصل إلى خمس سنوات وتشمل عدة مكونات، بينما تقتصر المشروعات الإنمائية بشكل عام على نشاط واحد.
- ◀ العمليات الخاصة تقدّم لإعادة التأهيل وتعزيز البنية الأساسية للنقل واللوجستيات من أجل تيسير تقديم المساعدة الغذائية في الوقت المناسب وبكفاءة، وبخاصة لتقديم الإغاثة الطارئة والممتدة، ولتعزيز التنسيق في منظومة الأمم المتحدة ومع سائر الشركاء من خلال تقديم خدمات مشتركة.
- ◀ الصناديق الاستثنائية ليست فئة برامجية في حد ذاتها، ولكنها تستخدم كآليات لبرمجة الموارد الخارجة عن الميزانية التي تقدّم كمساهمات لأغراض محددة، مثل تقديم الخدمات إلى الحكومات والشركاء في التنمية ومنظمات الأمم المتحدة الأخرى، ولا تندرج ضمن أي فئة من فئات البرامج الأربع، ولكنها تتفق مع أهداف البرنامج وسياساته<sup>(6)</sup>.
- 6- وقد كانت مخططات الاستراتيجيات القطرية تعرض على المجلس للعلم والاسترشاد بالتوازي مع المشروعات الإنمائية حتى نهاية عام 2002. ومنذ عام 2009، أخذ يسترشد البرنامج بوثائق الاستراتيجيات القطرية في تقديم مساعدات متسقة ومركزة استراتيجية من خلال عملياته في بلد معيّن. وهذه الوثائق التي تركز على التوجه الاستراتيجي كانت طوعية وتُعدّ داخلياً ولا تقدّم إلى المجلس للموافقة عليها.

## القيود

### ارتفاع تكاليف المعاملات الناشئة عن التشتت بين المشروعات

- 7- يؤدي التشتت بين المشروعات بسبب اختلاف عمليات الموافقة والفترات الزمنية ودورات التخطيط إلى زيادة أعباء معاملات العمليات الداخلية. وفي عام 2015، تولى 63 في المائة من المكاتب القطرية للبرنامج إدارة العديد من المشروعات. وعلى سبيل المثال، قام البرنامج بتنفيذ ثمانية مشروعات في كل من إثيوبيا وجنوب السودان، وستة مشروعات في كل من نيبال واليمن<sup>(7)</sup>. وتحد العمليات المتعددة المطلوبة لتصميم كل مشروع وصياغته وعرضه والموافقة عليه وتنفيذه وإدارته من الكفاءة، وتزيد كثيراً من تكاليف المعاملات من حيث الوقت والموارد. وإضافة لذلك، فإن الأخذ بنهج مشتت في البرمجة بين المشروعات يحد من الاتساق بين الأنشطة.

### التنسيق المحدود بين مختلف أنواع المشروعات

- 8- في عام 2015، نفذ 42 من بين 75 مكتباً قطرياً مشروعات مندرجة في أكثر من فئة من فئات البرامج، باستثناء الصناديق الاستثنائية والعمليات الإقليمية. وكل فئة من فئات البرامج لها استراتيجيتها الخاصة التي لا تتفق في كثير من الأحيان مع استراتيجيات الفئات الأخرى. وفي عام 2001، أوصى المجلس بإعادة النظر في استخدام مختلف الوسائل لتقديم المساعدة الإنمائية والغوثية والطارئة. وأشار الأعضاء إلى أن وجود فئات برامجية منفصلة يفضي في كثير من الأحيان إلى الاعتقاد بأن الأنشطة الإنسانية والإنمائية في بلد ما ليست منسقة<sup>(8)</sup>.
- 9- وسعى استعراض لفئات البرامج أجري في عام 2010<sup>(9)</sup> إلى توضيح العلاقة بين فئات البرامج والأهداف الاستراتيجية للبرنامج بغية معالجة أوجه عدم الاتساق الملحوظة في استخدام فئات البرامج. ووجد الاستعراض أن النهج القائم على

<sup>(6)</sup> تتاح الأموال الخارجة عن الميزانية لتنفيذ الأنشطة التي تدخل ضمن الإطار التنظيمي للبرنامج ولكن لا يعتمد عليها المجلس صراحة.

<sup>(7)</sup> نفذت إثيوبيا ثلاث عمليات خاصة، وأربع عمليات طوارئ، وبرنامجاً قطرياً واحداً. ونفذ جنوب السودان خمس عمليات خاصة، وعمليات طوارئ، وعملية ممتدة واحدة. ونفذت نيبال برنامجاً قطرياً واحداً، وعمليات طوارئ، وعمليات خاصتين، وعملية ممتدة واحدة. ونفذ اليمن ثلاث عمليات خاصة، وعمليات ممتدين، وعمليات طوارئ واحدة.

<sup>(8)</sup> WFP/EB.3/2001/INF/20.

<sup>(9)</sup> WFP/EB.A/2010/11/Rev.1.

المشروعات ما زال قاصراً عن تعزيز الارتباطات بين الاستجابات الإنسانية والإنمائية، وهي صلات جوهرية في سياقات الإنعاش والانتقال، وضرورية لتحقيق نتائج مستدامة. وكانت فعالية المساعدة تميل إلى الانخفاض عندما يؤخذ بنهج مشتتة في الاستجابة.

### عدم الترابط بين التخطيط الاستراتيجي والبرامجي

10- بالنظر إلى أن الاستراتيجيات القطرية اختيارية وتركز على مستويات أرفع، لم تساهم تلك الاستراتيجيات في كل الحالات في تصميم وتنفيذ برامج فعالة، وأدت بالتالي إلى الحد من الأثر المحتمل للمساعدة. كما أن قصر مدة العديد من المشروعات يزيد من صعوبة تحدي تحقيق الحصائل. ومن الشواغل الرئيسية التي طرحت خلال عملية استعراض أساليب العمل لعام 2013 عدم وضوح العلاقة بين الاستراتيجيات القطرية ووثائق المشروعات.

11- وتتداخل في حالات كثيرة محتويات الوثيقتين بينما لا يوجد بينها في حالات أخرى أي صلة واضحة. وتساءل المشاركون عما إذا كان القصد من وثائق المشروعات هو استخدامها كاستراتيجيات أو كخطط تشغيلية أو كأدوات لجمع الأموال أو كل ذلك معاً. وأشار التقرير التجميعي للتقييمات الاستراتيجية الأربعة التي أجريت في عام 2011 للأبعاد المتعددة للتحويل من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية الذي يندرج في صميم الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2008-2013) إلى أن النهج المتبع في المشروعات القصيرة الأجل يحد من إمكانات عملية التخطيط الاستراتيجي.<sup>(10)</sup>

### ضعف الرقابة الاستراتيجية والحوكمة

12- أثارت أيضاً عملية استعراض أساليب العمل قلقاً بشأن الأساس المنطقي الذي يستند إليه اعتماد وثائق المشروعات من المجلس واعتماد الاستراتيجيات القطرية من لجنة داخلية بالرغم من أن الثانية تشكّل إطاراً استراتيجياً للأولى. ويعطي استعراضها لوثائق المشروعات المنعزلة صورة مشتتة للمجلس عن عمل البرنامج في بلد ما، ويحد ذلك من القدرة على تقديم الرقابة والتوجيه الاستراتيجيين. وأثار ذلك في بعض الأحيان لدى أعضاء المجلس شعوراً بالعجز بسبب حجم المشروعات مما جعل من الصعب تقديم إسهامات استراتيجية هادفة أو توفير توجيه بشأن عمل البرنامج و/أو الوضع الذي يتخذه على المستوى القطري. وفي إحصاءات عام 2014 بشأن استخدام وقت المجلس التنفيذي لاحظت هيئة مكتب المجلس أن المجلس أنفق نحو 40 في المائة من وقته في مناقشة وإقرار العمليات المنفردة ورحبت بإجراء استعراض حول كيفية استعمال هذا الوقت على نحو استراتيجي أقوى. كما أن نسبة كبيرة من تدخلات البرنامج – سواء تلك التي تندرج ضمن عمليات الطوارئ أو الأنشطة التي تدعمها الصناديق الاستثنائية – لا تُعرض على المجلس للموافقة عليها، مما يقلل أكثر من قدرة المجلس على تقديم مشورة استراتيجية بشأن حافظة البرنامج في بلد ما.

### فرص التحسين

13- استعرض مكتب خدمات الرقابة في البرنامج في عام 2011 عملية الاستراتيجيات القطرية داخلياً<sup>(11)</sup> وخلص إلى النتائج والتوصيات التالية:

- ◀ يمكن أن تصبح استراتيجية قطرية محسنة القناة الرئيسية التي من خلالها يوافق المجلس على خطط البرنامج في بلد معين، ولكن عمليات الاستعراض والموافقة في حاجة إلى تعديل.
- ◀ ينبغي تحسين عملية الاستعراض الداخلي لضمان تحسين تعميم القضايا المؤسسية خلال المراحل الأولى للتخطيط الاستراتيجي القطري ولتحقيق فوائد مؤسسية من الدروس المستفادة ومن أفضل الممارسات.
- ◀ ينبغي تحقيق تكامل بين لجان الإدارة الداخلية القائمة باستعراض الاستراتيجيات القطرية ووثائق المشروعات للتأكد من أن العمليات تُعبّر عن الخطط الاستراتيجية.

(10) مكتب التقييم. 2012. أربعة تقييمات استراتيجية عن الانتقال من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية: تقرير تجميعي (النسخة الكاملة) (OE/2012/S002).

(11) مكتب خدمات الرقابة/مكتب المراجعة الداخلية. 2011. Internal Review: Country Strategy Process Review – Advisory Services Report. (استعراض داخلي: استعراض عملية الاستراتيجيات القطرية – تقرير الخدمات الاستشارية).

- 14- < ينبغي إتاحة ما يكفي من الموارد والدعم لضمان قدرات التخطيط الاستراتيجي على المستوى القطري.
- < ينبغي عرض وثيقة سياسات على المجلس بشأن استخدام الاستراتيجية القطرية كوثيقة رئيسية للحصول على موافقة المجلس على عمليات البرنامج في بلد ما، والتفويض بسلطة الموافقة على الوثائق الفرعية التي تقع حالياً في يد المجلس.
- وحددت أيضاً في أربعة تقييمات استراتيجية ورد ذكرها في الفقرة 11<sup>(12)</sup> إمكانات تحسين الاستراتيجيات القطرية كي تشمل سبلاً جديدة يمكن من خلالها للبرنامج أن يساهم في المبادرات الوطنية للأمن الغذائي والتغذية. ويسلط أيضاً تقرير التقييم السنوي في البرنامج الضوء باستمرار منذ عام 2013 على هذه الإمكانيات. وأكد تقرير التقييم السنوي لعام 2013 مجدداً أهمية الاستراتيجيات القطرية وأوصى بتوضيح دورها في حوكمة البرنامج، وفي الشراكة، والأطر الاستراتيجية والتشغيلية. وفي عام 2014، أشار تقرير التقييم السنوي لذلك العام إلى الحاجة إلى توضيح متطلبات التخطيط الاستراتيجي في المكاتب القطرية وتعميم تلك المتطلبات وتنفيذها وجعلها أساساً للتخطيط المنهجي على الأجل الطويل، وإدارة أداء الحوافظ القطرية، مع مراعاة السياقات والقدرات الوطنية، والشراكات والتمويل. وأوصى تقرير التقييم السنوي لعام 2015 بزيادة تركيز عملية الاستراتيجيات القطرية كي تتسق مع النظم الوطنية والمحلية.

## النهج الجديد في الخطط الاستراتيجية القطرية

- 15- يستفيد النهج الجديد في الخطط الاستراتيجية القطرية من إنجازات النهج الحالي ويستغل فرص التحسين.

### تطور سياق الجوع

- 16- يعاني ما يقرب من 800 مليون شخص، أي 11 في المائة من سكان العالم، نقص التغذية، ويستشري التقزم بين 25 في المائة من أطفال العالم.<sup>(13)</sup> ويعاني 2 مليار نسمة نقص المغذيات الدقيقة.<sup>(14)</sup> ويعيش معظم هؤلاء الأشخاص بدون حماية اجتماعية، في أجواء يخيم عليها النزاع وعدم الاستقرار في كثير من الأحيان. وباتت النزاعات معقدة وممتدة بصورة متزايدة، وأسفر ذلك عن وصول حالات التشرد الممتدة إلى أعلى مستوياتها منذ أربعينات القرن الماضي. وبحول عدم المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة دون إحراز تقدم في كل مجالات التنمية المستدامة، خاصة في القضاء على الفقر والجوع. وبالرغم من التقدم المحرز في الحد من الفقر عموماً فإن ظواهر انعدام الأمن الغذائي، ونقص التغذية، وفرط التغذية، ما تزال مستشرية في بلدان كثيرة. ويشكل الجوع بشكل متزايد تحدياً في المناطق الحضرية وكذلك مشكلة في المناطق الريفية. ويفاقم تغير المناخ من المخاطر التي تواجهها البلدان الأشد فقراً والأشخاص الأكثر ضعفاً.
- 17- وتتطلب هذه الديناميات من كل أصحاب المصلحة العمل معاً في مكافحة الجوع وتكييف سبل عملهم تبعاً لذلك. ويعني تغير طبيعة انعدام الأمن الغذائي ونظم الأغذية في كل بلد على حدة أن الاستجابات يجب أن تصمم بما يناسب ذلك البلد، ويجب أن تكون قابلة للتعديل ومناسبة للسياق. وبالنسبة للبرنامج، أفضى ذلك إلى إعادة النظر في نهجه في الإجراءات القطرية المستندة إلى الدروس المستخلصة من خبرته في أقاليم وسياقات كثيرة. ومن الجوهرى إدخال تحسينات على الإجراءات المتخذة على المستوى القطري من خلال الأخذ بنهج جديد في التخطيط الاستراتيجي القطري لتمكين البرنامج من تحقيق أهدافه في السياقات العالمية والقطرية المتغيرة.

### ترجمة الرؤية العالمية للقضاء على الجوع إلى عمل

- 18- قام زعماء العالم في سبتمبر/أيلول 2015 بصياغة خطط التنمية المستدامة لعام 2030، وتحدد هذه الخطة إطاراً زمنياً طموحاً مدته 15 عاماً لتحقيق التنمية المستدامة والقضاء على الفقر والجوع وانعدام المساواة. وتضع هذه الخطة العمل الإنساني في السياق الأوسع للتقدم والتنمية البشرية، وتركز بوضوح على الأشخاص الأشد ضعفاً، والالتزام بقوة بالأهداف المتخلفة عن الركب أحد. وهذه الخطة تُمسك بزمام قيادتها الدول الأعضاء وتتبع منها، وهي شاملة النطاق وعالمية التطبيق؛ وأهدافها العالمية

<sup>(12)</sup> تناولت هذه التقييمات الاستراتيجية الأربعة ما يلي: (1) دور البرنامج في الحماية الاجتماعية وشبكات الأمان؛ (2) دور البرنامج في إنهاء الجوع الطويل الأجل؛ (3) التحول من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية - العمل في الشراكة؛ (4) تقييم لطريقة تكيف المكاتب القطرية مع التغيير.

<sup>(13)</sup> منظمة الأغذية والزراعة. 2015. حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم - تحقيق الغايات الدولية الخاصة بالجوع لعام 2015: تقييم التقدم المتفاوت. روما.

<sup>(14)</sup> منظمة الأغذية والزراعة. 2013. حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم - الأمن الغذائي بأبعاده المتعددة. روما.

السبعة عشر متكاملة وغير قابلة للتجزئة. وسوف تُحدّد كل حكومة غاياتها الوطنية مسترشدة في ذلك بالرؤية العالمية للأهداف وبما يناسب سياقها الوطني.

19- ولا بدّ من تحقيق القضاء على الجوع في سياق تزايد تعقد وامتداد الأزمات الإنسانية. وتسمح ولاية البرنامج المزدوجة له بتطبيق المنظور الإنمائي على استجاباته الإنسانية وبمواصلة تدخلاته الخاصة بالإنعاش المبكر والتنمية وفقاً لذلك. وقد تمكن البرنامج، بفضل تجربته في هذه الولاية المزدوجة في سياق العمل الإنساني والعمل الإنمائي، من اكتساب أوجه قوة وقدرات فريدة من نوعها تمكنه من بناء القدرة على الصمود لأغراض الأمن الغذائي والتغذية.

20- ويستفيد هيكل التخطيط الجديد الذي يأخذ به البرنامج مما لديه من أوجه قوة وخبرة في مختلف جوانب ولايته المزدوجة، ومن التزامه باحتياجات السكان الأكثر ضعفاً، دعماً لخطة عام 2030. ويشمل هذا الهيكل صياغة سلسلة من الوثائق والعمليات المترابطة بدءاً بالخطة الاستراتيجية (2017-2021)، وإطار النتائج المؤسسية، وسياسة الخطط الاستراتيجية القطرية، والإطار المالي المجدد. وسوف تساعد هذه الأطر والأدوات الشاملة البرنامج على تصميم وتنفيذ استجابات لحالات الطوارئ تتصف بالكفاءة والفعالية، فضلاً عن تصميم حوافز متنسقة تركز على الاستراتيجيات وتعظم الأثر على المستوى القطري.

21- وتشكّل الخطة الاستراتيجية الجديدة (2017-2021) الإطار العام لمساهمة البرنامج في القضاء على الجوع. وتُعطي هذه الخطة الأولوية لهدفين من أهداف التنمية المستدامة، هما الهدف 2 المتعلق بالقضاء على الجوع، والهدف 17 بشأن الشراكة من أجل دعم تنفيذ خطة عام 2030 والمساهمة في الوقت نفسه في أهداف التنمية المستدامة الأخرى، تبعاً للسياقات القطرية والأولويات الوطنية. وحدّد البرنامج لنفسه خمسة أهداف استراتيجية متصلة بالهدفين 2 و17 من أهداف التنمية المستدامة، وثمانية نتائج استراتيجية.

22- وبالرغم من أن الهدف 2 يدخل في صلب ولاية البرنامج، من الواضح أنه لا توجد وكالة واحدة أو كيان واحد يمتلك أيّاً من أهداف التنمية المستدامة. وسعيّاً إلى تحقيق تقدم في كل الأهداف، بما في ذلك هدف القضاء على الجوع، يلزم تكوين شراكات عبر القطاعات ومجالات الخبرة داخل البلدان وبين الشركاء، بما يشمل البرنامج والوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها.

23- وسوف يُعزز إطار النتائج المؤسسية الجديد إطار النتائج الاستراتيجية الحالي وإطار نتائج الإدارة من أجل بلورة رؤية شاملة للنتائج التشغيلية ونتائج الإدارة، وسوف يربط البرنامج نظامه الخاص بتخطيط الأداء ورصده والإبلاغ عنه بإطار النتائج المؤسسية مع ضمان الموازنة مع الخطة الاستراتيجية (2017-2021) في الوقت ذاته.

24- وتحقيقاً لأهداف خطة عام 2030، سيقوم كل بلد، بقيادة حكومته، بتحديد أولوياته وغاياته والإجراءات المطلوبة لتحقيق تلك الأولويات والغايات. وبالمثل، سستترجم الخطة الاستراتيجية للبرنامج إلى عمل على المستوى القطري من خلال تعزيز التخطيط الاستراتيجي القطري. وسوف يعمل البرنامج عند تنفيذ خطته الاستراتيجية (2017-2021) في تعاون وثيق مع أصحاب المصلحة على المستوى الوطني ومع الفرق القطرية للأمم المتحدة من أجل تحديد أفضل السبل لدعم الاستراتيجيات الوطنية للقضاء على الجوع في مختلف السياقات، مع إقامة الصلات الضرورية بين القطاعات وضمن الاتساق مع الاستراتيجيات الأوسع للبلدان ودعم تلك الاستراتيجيات.

25- وسوف يتيح الإطار المالي المعدّل في البرنامج وميزانية حوافزه القطرية المرتبطة به صلة واضحة بين الاستراتيجية المؤسسية وتوفير الموارد للنتائج على المستوى القطري وتوفير الموارد على أساس الأنشطة. وسوف يُعزز الإطار المالي الداعم وهيكل الميزنة المعتمد على صلات واضحة بإطار النتائج الشفافية والمساءلة في تحديد مساهمة البرنامج في القضاء على الجوع وخطة عام 2030.

## النهج الجديد

26- يسعى نهج التخطيط الاستراتيجي القطري إلى ما يلي: (1) دعم البلدان في إحراز تقدم صوب القضاء على الجوع؛ (2) تفعيل الخطة الاستراتيجية للبرنامج على المستوى القطري اعتباراً من عام 2017 فصاعداً؛ (3) تعزيز الاتساق الاستراتيجي والتركيز والفعالية التشغيلية والشراكات من أجل تقديم دعم أفضل لجهود معالجة انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية، بما في



ذلك في حالات الطوارئ والأزمات الممتدة. وتتطوي عملية التخطيط على ركنين أساسيين: عملية وطنية للاستعراض الاستراتيجي لجهود القضاء على الجوع وتليها عملية صياغة خطة استراتيجية قطرية للبرنامج. وسيستمر البرنامج في التركيز بقوة على حالات الطوارئ في عمله.

### الاستعراضات الاستراتيجية الوطنية لجهود القضاء على الجوع

27- ينبغي تحديد دور البرنامج على المستوى القطري داخل السياق الأوسع لجهود البلد صوب القضاء على الجوع بحلول 2030، بما يتماشى مع الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة. وفي هذا الصدد، سيكون من المهم إجراء استعراض استراتيجي وطني لجهود القضاء على الجوع من أجل وضع خط أساس تُحدّد في إطاره الخطط والبرامج التابعة للبلدان والبرنامج والجهات الأخرى للقضاء على الجوع في البلد المعني بحلول عام 2030.

28- وينبغي أن يكون الاستعراض الاستراتيجي الوطني لجهود القضاء على الجوع نابغاً من تحليل منفتح وتشاوري وشامل يتناول التحديات التي يواجهها البلد في القضاء على الجوع بحلول عام 2030. وينبغي تحديد الثغرات في أطر السياسات والبرامج الوطنية؛ والبيئة الاقتصادية والسياسة المالية والمتطلبات المالية ومصادر التمويل والشرائح من أجل أهداف التنمية المستدامة (الهدف 17) وتحقيق القضاء على الجوع؛ والفرص والمتطلبات اللازمة للتعاون مع القطاعين العام والخاص؛ وقدرات التنفيذ لدى المؤسسات الحكومية والشركاء من المنظمات غير الحكومية على المستويين الوطني والمحلي. وبالإضافة إلى توفير خط أساس، فإن الاستعراضات الاستراتيجية تقدم التباير والتوصيات ذات الأولوية التي تنير الحاصلات الاستراتيجية وخطط العمل التابعة للبرنامج وأصحاب المصلحة والشركاء الوطنيين.

29- وبالعامل المشترك مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها، سوف يشارك البرنامج في الاستعراضات الاستراتيجية للنهج الوطنية للقضاء على الجوع تحت قيادة البلدان وسيدعم تيسير تلك الاستعراضات، بما في ذلك مناقشات السبل الأفضل لمساندته، هو والشركاء الآخرون في البلد، للمسيرة الوطنية نحو القضاء على الجوع. ويتولى أصحاب المصلحة الوطنيين، بالتنسيق مع الحكومات، تنفيذ الاستعراضات الاستراتيجية التي ستركز على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في سياق قطري معين. وينبغي الاضطلاع بالاستعراض كجزء من عمل فريق الأمم المتحدة القطري لتوحيد الأداء. كما يمكن للمنظمات التي تتخذ من روما مقراً لها، بما فيها البرنامج، أن تعمل معاً على تيسير الاستعراضات في البلدان التي لا يوجد أي منها حضور عملياتي فيها. ويعكس التزام العمل معاً التصميم الجماعي لدى المنظمات التي تتخذ من روما مقراً لها على الشراكة والتعاون وعلى مناصرة هدف القضاء على الجوع وتقديم الدعم المشترك له.

30- وستعكس إدارة الاستعراضات الاستراتيجية وتنفيذها الظروف والقدرات القطرية، وينبغي أن يشمل التعاون فيما بين طائفة واسعة من أصحاب المصلحة الوطنيين والدوليين من القطاعين العام والخاص. وستستفيد الاستعراضات من المعلومات والأدلة المستخلصة من التقييمات والدراسات التي تجريها الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها والتي تجريها جهات أخرى، حسب الاقتضاء. ويمكن تمويل الاستعراضات الاستراتيجية عن طريق مصادر عدة، منها موارد البرنامج و/أو المساهمات المقدمة من جهات أخرى. وسيدعو البرنامج إلى توفير تمويل وطني للاستعراضات الاستراتيجية، فضلاً عن توفير التمويل من الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها. وتعد تقارير الاستعراضات الاستراتيجية وثائق مملوكة وطنياً لا تخضع لموافقة المجلس التنفيذي.

### الخطط الاستراتيجية القطرية

31- تستنير الخطط الاستراتيجية القطرية بالاستعراضات الاستراتيجية الوطنية لجهود القضاء على الجوع تحت قيادة البلدان (15) أو التحليلات المماثلة، وكذلك من التقييمات، والتقديرات، ودراسات الجدوى، وما إلى ذلك. وتطوّر هذه الخطط وفقاً لعمليات التخطيط التي تيسير عليها الحكومات وأفرقة الأمم المتحدة القطرية. وستتشكل الخطط هذه إطاراً جديداً لتنفيذ البرامج والمشروعات والأنشطة. كما ستحل محل وثائق المشروعات المنفصلة المتعلقة بالبرامج القطرية والمشروعات الإنمائية

(15) حيثما لا يتسنى إجراء استعراض استراتيجي، سَتُحدّد مساهمة البرنامج في تحقيق الأهداف الوطنية من خلال إطار قطري مؤقت ريثما يتم إجراء استعراض استراتيجي.

والعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش وعمليات الطوارئ والعمليات الخاصة، وستشكّل حافظة البرنامج برمتها في المجالين الإنساني والإنمائي في البلد المعني.<sup>(16)</sup> وسوف تعمل الخطط الاستراتيجية القطرية على ما يلي:

- 1) تحديد وضع البرنامج ودوره وقيّمته على أساس الاحتياجات القطرية وجوانب قوته؛
  - 2) تحديد الحصائل التي تحددها الحكومة أو تشترك في تحديدها ويسهم البرنامج في تحقيقها خلال فترة السنوات الخمس؛
  - 3) تحديد التوجيه الاستراتيجي والموارد والدعم التقني الذي سيكرسه البرنامج للوصول بمساهماته إلى حدودها القصوى.
- 32- وتُصمّم الخطط الاستراتيجية القطرية لفترة خمس سنوات، غير أنه يمكن للبرنامج، في ظروف من قبيل النزاعات، أن يضع خططاً استراتيجية قطرية لفترة أقصر. وتُعزز العملية التشاورية للتخطيط التحليلي القيمة المضافة للبرنامج، وتحسن الانخراط مع الحكومات، وتجمع الشركاء حول نهج موحد للقضاء على الجوع. وتوائم الخطط مساعدات البرنامج مع الخطط الوطنية وخطط الأمم المتحدة وبرامجها، وتيسّر التركيز بفعالية أكبر على قضايا الأمن الغذائي والتغذية في تلك الخطط والبرامج.

33- وستبنى الخطط الاستراتيجية القطرية حول حصائل استراتيجية ترتبط بنتائج البرنامج الاستراتيجية وبالغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة والتي يمكن للبرنامج أن يدعمها. وتشمل الحصائل الاستراتيجية السياقات الإنسانية والإنمائية، بما في ذلك حالات الطوارئ والأزمات الممتدة، والفقر الهيكلي. وسوف يُحدّد البرنامج مع الحكومات والشركاء الآخرين الحصائل الاستراتيجية التي يمكن أن يسهم من خلالها في تحقيق الهدفين 2 و17 من أهداف التنمية المستدامة وسائر تلك الأهداف، تبعاً للسياق القطري والأولويات الوطنية. وينبغي أن تحدد الخطط الاستراتيجية القطرية المعايير و/أو الظروف التي بموجبها لن تعود هناك حاجة إلى دعم البرنامج.

#### ضمان المرونة في الاستجابة للتغيرات المفاجئة في السياق وحالات الطوارئ

34- خلال مرحلة الصياغة، ستتضمن الخطط الاستراتيجية القطرية حصائل وأنشطة استراتيجية تستجيب للأزمات الممتدة والاحتياجات الإنسانية وللأولويات الوطنية الأخرى. ومن المتوقع أن تبقى الاستجابة لحالات الطوارئ وإنقاذ الأرواح وسبل العيش، من خلال المساعدة المباشرة أو عن طريق تقوية القدرات الوطنية، الجزء الأكبر من عمليات البرنامج، وهو جزء يكتسي أهمية قصوى في دعم الجهود القطرية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

35- وستدمج الاستجابات الطارئة غير المتوقعة مسبقاً (والواردة تفاصيلها في الفقرات 81 إلى 86) في الخطط الاستراتيجية القطرية من خلال تنقيحات هذه الخطط في حال وجودها، وستنفذ عن طريق عملية طوارئ لمدة محدودة في البلدان التي لا يوجد فيها حضور عملياتي للبرنامج أو خطة استراتيجية قطرية. وفي بعض الحالات، يمكن لحالة الطوارئ أن تستدعي تغييراً كبيراً أو خطيراً في السياق وأن تتطلب من البرنامج أن يضع خطة استراتيجية قطرية جديدة.

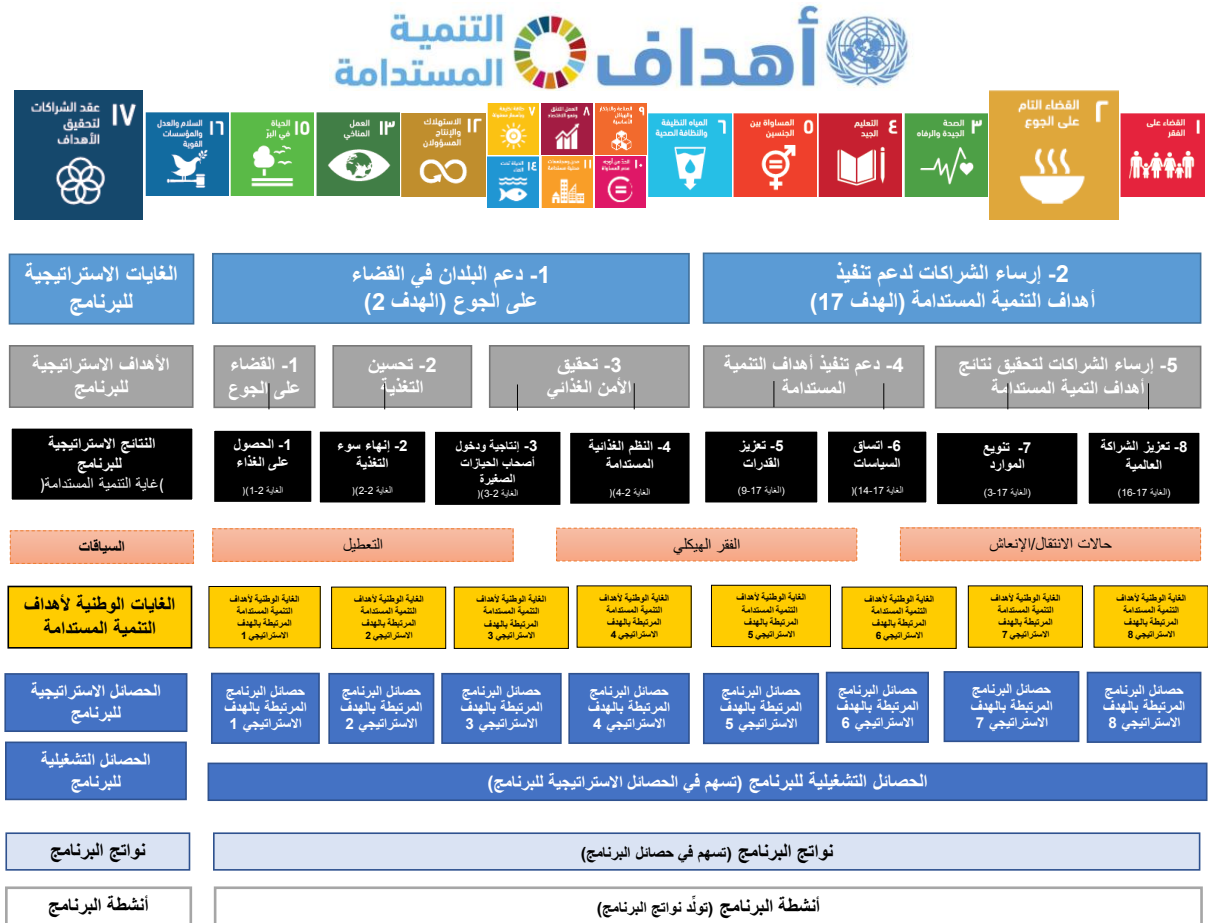
36- وضماناً لمرونة وسرعة التكيف في استجابة البرنامج لتغير مفاجئ في السياق، يمكن للبرنامج أن يستخدم إطاراً قطعياً مؤقتاً يكون بمثابة جسر بين عملية الطوارئ المحدودة المدة أو الخطة الاستراتيجية القطرية التي فاتت أوانها (في البلدان التي يطرأ فيها تغير كبير أو خطير في السياق) وبين خطة استراتيجية قطرية جديدة تسترشد باستعراض وطني لاستراتيجية القضاء على الجوع. وسيستخدم الإطار القطري المؤقت في ظروف استثنائية لا يمكن فيها إجراء استعراض استراتيجي بسبب نزاع جارٍ أو عدم استقرار مستمر يقوض الحكم، بما في ذلك سير أداء المؤسسات الوطنية. وفي البلدان التي لا يوجد فيها للبرنامج حضور عملياتي، وخلال الفترة الانتقالية 2017-2018، يمكن استخدام الإطار القطري المؤقت أثناء وضع خطة استراتيجية قطرية كاملة. ويحدد هذا الإطار التوجه الاستراتيجي للبرنامج والإطار البرامجي والحصائل الاستراتيجية في البلد المعني، بانتظار إجراء استعراض استراتيجي. وبقدر الإمكان، ينبغي للإطار أن يستند إلى مشاورات وطنية وإلى تنسيق مع وكالات الأمم المتحدة.

<sup>(16)</sup> بما في ذلك الأنشطة الممولة من الصناديق الاستثمارية: فعلى الرغم من أن بعض الأنشطة أو الحصائل ستبقى ممولة من الصناديق الاستثمارية، فإن إطار البرمجة والأساس المنطقي لها سيُدرجان ضمن الخطة الاستراتيجية القطرية.

## التركيز على النتائج: تضيق الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي

37- سيقوم البرنامج، من خلال التحول إلى نهج الحافظة في التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي على المستوى القطري، في البرامج والمشروعات والأنشطة، بدمج التوجه الاستراتيجي لمساعدته مع عمليات إدارة الأداء والميزة لتعزيز قدرته على الإدارة بغرض تحقيق النتائج. ويستند التصميم والتخطيط والتنفيذ والقياس والإبلاغ وإدارة الأداء في الخطط الاستراتيجية القطرية في كل مراحلها، إلى سلسلة نتائجها التي توضح العلاقة بين الموارد المستخدمة والنتائج المتحققة والربط في الوقت نفسه بين التخطيط الاستراتيجي والبرامجي والتشغيلي. وتنقل سلسلة نتائج الخطة الاستراتيجية القطرية إطار نتائج الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) إلى المستوى القطري حسب ما هو مبين في الشكل 1.

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



38- وتدخّل سلسلة نتائج الخطة الاستراتيجية القطرية في صميم نهج البرنامج للإدارة المستندة إلى النتائج على المستوى القطري. وتشكّل سلسلة النتائج نموذجاً يحدّد الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة وتبين العلاقات السببية والافتراضات الأساسية المتعلقة بكيفية تحقيق النتائج. ويعرض الشكل 2 مثلاً لسلسلة نتائج خطة استراتيجية قطرية.

### الغايات الاستراتيجية

39- تُمثل النتائج على أرفع مستوى في سلسلة نتائج الخطط الاستراتيجية القطرية للبرنامج الغابيتين الاستراتيجيتين للبرنامج. وتتفق الغاية الاستراتيجية 1 مع هدف التنمية المستدامة 2، وهو القضاء على الجوع وتوفير الأمن الغذائي والتغذية المحسنة وتعزيز الزراعة المستدامة؛ وتتفق الغاية الاستراتيجية 2 مع هدف التنمية المستدامة 17، وهو تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة. وكما جاء في الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)، تُعبر الأولوية التي يوليها البرنامج لهذين الهدفين من أهداف التنمية المستدامة عن تاريخ البرنامج وولايته والترابط بين كل أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر.

## الأهداف الاستراتيجية

40- تتبع الغايتان الاستراتيجيتان الجديدتان للبرنامج من أهدافه الاستراتيجية الخمسة المتصلة بعناصر هدفى التنمية المستدامة 2 و17 اللذين يتصدى لهما البرنامج. وتشكّل الأهداف الاستراتيجية بؤرة التركيز البرامجي والتشغيلي للبرنامج، وترتبط غايتيه الاستراتيجيتين بالنتائج الاستراتيجية التي يسهم من خلالها في الجهود القطرية والعالمية الرامية إلى تحقيق الهدفين 2 و17 من أهداف التنمية المستدامة وغاياتهما.

## النتائج الاستراتيجية

41- تركز النتائج الاستراتيجية المحددة في الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) على إجراءات البرنامج بشأن ما تحتاجه البلدان وليس ما يمكن أن يقدمه البرنامج. وترتبط النتائج الاستراتيجية الثماني للبرنامج بغايات هدفى التنمية المستدامة 2 و17 المتصلة بقرارات البرنامج وولايته، لمواءمة دعمه للجهود الوطنية والعالمية المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة. وتسهم الخطط الاستراتيجية القطرية للبرنامج في تحقيق نتائجه الاستراتيجية ذات الصلة بالبلدان المحددة ذات الأولوية فيها.

## الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة

42- توائم الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة بين الغايات العالمية لتلك الأهداف وبين السياقات المحلية. وانطلاقاً من الاستعراضات الاستراتيجية للنهج الوطنية للقضاء على الجوع وبما يتماشى مع عمليات التخطيط التي تجربها الحكومات وأفرقة الأمم المتحدة القطرية، سيحدّد البرنامج الغايات والنتائج الوطنية لأهداف التنمية المستدامة التي يتخذ وضعا يمكنه من دعمها.

## الحصائل الاستراتيجية

43- سيساهم البرنامج، مسترشداً بنتائجه الاستراتيجية وأخذاً في اعتباره السياقات والأولويات المحلية، في الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة ذات الصلة من خلال مجموعة من الحصائل الاستراتيجية المتصلة بكل نتيجة من نتائج البرنامج الاستراتيجية.

44- ويتقيّد البرنامج في تعريف "الحصيلة" الذي اعتمده مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية: "الأثار المقصودة أو المتحققة من نواتج تدخل معين على الأجلين القصير والمتوسط، وتتطلب في العادة جهداً جماعياً من الشركاء. وتُمثّل الحصائل تغييرات تطرأ على الظروف الإنسانية في الفترة الفاصلة بين إنجاز النواتج وتحقيق الأثر". (17) وتصف الحصائل الاستراتيجية للبرنامج الأثار القصيرة الأجل إلى المتوسطة الأجل، التي تسهم في تحقيق الغايات الوطنية المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة ونتائج البرنامج الاستراتيجية. وتصف حصائل البرنامج الاستراتيجية السكان الذين سيسبقون (الهدف 2) والكيانات التي ستستفيد (الهدف 17) والنطاق الجغرافي والنتيجة المقصودة والإطار الزمني المتوقع للتدخل البرامجي. وتصاغ حصائل البرنامج الاستراتيجية على المستوى القطري، وهي تتواءم مع فئات الحصائل الاستراتيجية الموحدة، بما في ذلك إطار النتائج المؤسسية.

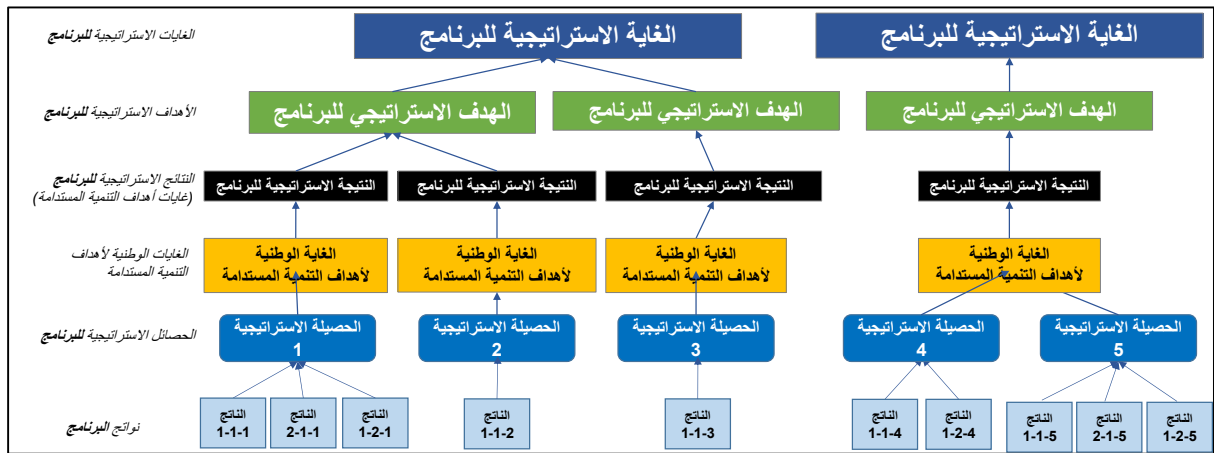
45- وتوضع حصائل البرنامج الاستراتيجية بصورة مشتركة مع الشركاء الوطنيين. وهي تحدد الجهة المستهدفة بأثر أنشطة ونواتج البرنامج، ومكان تواجدها، والأثر المقصود، والإطار الزمني لها (متى). وتصاغ حصائل البرنامج الاستراتيجية على المستوى القطري وهي تسهم بقوة في تلبية الاحتياجات الإنسانية وتحقيق النتائج الوطنية؛ وتعكس الأهداف أو الغايات الضمنية أو المحددة في الخطة الوطنية القطرية والإطار الإقليمي الذي تساهم فيه المساعدة التي يقدمها البرنامج؛ وتحدد المجموعات السكانية والمؤسسات والنظم المستهدفة التي تتلقى الدعم. ويساهم البرنامج وشركاؤه في الحصائل الاستراتيجية من خلال نواتج أنشطتهم. وتشكّل الحصائل الاستراتيجية عموماً جزءاً من أطر التخطيط الاستراتيجي وخطط الاستجابة الإنسانية لدى الأمم المتحدة في البلد المعني و/أو يتم التعبير عنها في الخطط الوطنية، بما في ذلك خطط القضاء على الجوع والخطط

(17) مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية. <https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/Evaluation%20Policy.pdf>. ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي وضعته مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية لمصطلح "النتائج". <https://undg.org/wp-content/uploads/2015/01/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>.

الإنمائية والإنسانية. وإسناد النتائج على مستوى الحصائل الاستراتيجية هو عملية جماعية في العادة تضم مساهمات من البرنامج ومختلف الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية. وينبغي أن يتناظر الأفق التخطيطي للحصائل الاستراتيجية مع الإطار الزمني للخطة الاستراتيجية القطرية، الذي يستغرق نموذجياً مدة خمس سنوات.

46- ولا بد أن تكون صياغة الحصائل الاستراتيجية، باعتبارها تجسيداً للحالة وللتطورات الخاصة ببلد بعينه، مناسبة للسياق الوطني وأن تتردد أصدائها لدى الجهات الفاعلة الوطنية ودون الوطنية وأن تكون متوائمة بوضوح مع الأولويات والأهداف الوطنية. وتتفاوت كل حصيلة استراتيجية في قوتها وصياغتها من بلد إلى بلد، ولكنها جميعاً تكشف عن ارتباط واضح بتحقيق غاية وطنية من غايات أهداف التنمية المستدامة، وبالتالي أيضاً نتيجة من النتائج الاستراتيجية للبرنامج. ولكي تكون قيمة بيانات الحصائل الاستراتيجية حقيقية، يجب أن تكون مدسقة بالقدر الكافي مع المصطلحات والثابت الذهنية وبيئة السياسات في البلد المحدد لتعزيز التوافق في الآراء بين الحكومة وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي القطري. ويساعد أيضاً التعاون في ترتيب الأولويات وصياغة بيانات النتائج على بناء توافق الآراء والملكية المشتركة.

الشكل 2: مثال على سلسلة النتائج في خطة استراتيجية قطرية وخطة تشغيلية للبرنامج



47- ومن السمات المحورية في الخطط الاستراتيجية القطرية ارتباط كل حصيلة استراتيجية بنتيجة واحدة فقط من النتائج على المستوى الأرفع، أي نتيجة استراتيجية للبرنامج/غاية من غايات أهداف التنمية المستدامة أو هدف استراتيجي. وينبغي أن تكون الحصائل الاستراتيجية قليلة نسبياً حفاظاً على التركيز والاتساق. وقد يتعين إعادة صياغة حصيلة استراتيجية أو تقسيمها إلى بيانين منفصلين للنتائج حفاظاً على الصلة الواضحة بين السبب والتأثير متى اعتراها غموض.

48- وسوف تستند الأطر المنطقية للخطط الاستراتيجية القطرية إلى إطار النتائج المؤسسية الذي يحدد مؤشرات الحصائل المؤسسية التي ستستخدمها كل مكاتب البرنامج في الرصد. وسوف تتولى مكاتب البرنامج القطرية بالمرونة اللازمة لتكميل إطار النتائج المؤسسية أو لسد ثغراته باستخدام مؤشرات الحصائل القطرية حسب الاقتضاء.

### النواتج والأنشطة: ربط عمل البرنامج بسائر غايات أهداف التنمية المستدامة

- 49- يتقيد البرنامج بالتعريفين اللذين وضعهما مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية:
- النواتج هي تغييرات في المهارات والقدرات و/أو إمكانات الأفراد أو المؤسسات أو في توافر منتجات وخدمات جديدة ناشئة عن إنجاز أنشطة في تدخل خاضع لسيطرة البرنامج.
  - الأنشطة هي إجراءات تتخذ أو أعمال تنفذ وتحشد من خلالها المدخلات – مثل الأموال والمساعدة التقنية وسائر أنواع الموارد – لتحقيق نواتج محددة.

- 50- كما يُحدّد التعريف الكامل للنواتج بأنها "تتحقق بالموارد المقدّمة وفي غضون المدة الزمنية المحددة". ويمكن أن يكون ناتج البرنامج مرتبطاً بصورة مباشرة بواحد لا غير من حصائل البرنامج الاستراتيجية الأعلى. وسيجري تحديد تخطيط الأنشطة وتنفيذها أثناء عمليات التخطيط التشغيلي القطري السنوية وعمليات إدارة الأداء.
- 51- وحسب ما جاء في الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)، فإن نقطة الانطلاق في عمل البرنامج هي المساهمة في القضاء على الجوع على النحو المكرّس في الهدف 2 والهدف 17 من أهداف التنمية المستدامة. وتعني التحديات المتشابكة والحلول التي ينطوي عليها القضاء على الجوع والفقر أن البرنامج سيساهم بدور مباشر وغير مباشر في كثير من أهداف التنمية المستدامة الأخرى من خلال نواتج أنشطته. ومحور التركيز الرئيسي للبرنامج هو القضاء على الجوع، ويشكّل ذلك بالتالي منطلقاً وأساساً منطقياً للمساهمة في أهداف التنمية المستدامة الأخرى غير الهدف 2 والهدف 17.
- 52- من ذلك على سبيل المثال أن البرنامج يمكن عن طريق دعم برامج الواجبات المدرسية في المناطق الفقيرة إلى الأمن الغذائي في بلد ما، أن يساهم في تحقيق الغايات الوطنية للهدف 2 المتصلة بالحصول على الغذاء وتحسين التغذية أو سُبل معيشة أصحاب الحيازات الصغيرة. وتجسيدا لهذا الإسهام، ستوجّه الحصائل الاستراتيجية والنتائج والأهداف في سلسلة نتائج البرنامج كلها نحو تحقيق الغاية 1 من الغايات الاستراتيجية للبرنامج، وهي دعم البلدان في القضاء على الجوع (هدف التنمية المستدامة 2). غير أن الأنشطة والنواتج المتصلة بهذا الدعم يمكن أن تسهم في الأخرى بدور كبير في تحقيق الغايات الوطنية الأخرى لأهداف التنمية المستدامة، مثل الغايات المتصلة بالتعليم (الهدف 4) والمساواة بين الجنسين والإنصاف (الهدف 5) ودخل الأسرة (الهدف 1) والصحة (الهدف 3). ويمكن تحديد ورسم هذه الإسهامات في سائر الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة على المستوى القطري وفي أطر التخطيط الوطنية ذات الصلة وأطر التخطيط في الأمم المتحدة وغيرها.
- 53- ودعماً للهدف 17 من أهداف التنمية المستدامة، يمكن للبرنامج أن يستجيب لطلبات الحكومات الوطنية والشركاء لتقديم خدمات محددة تدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة الأخرى. وبينما يمكن أن تتفق هذه الخدمات مع جوانب قوة البرنامج وإمكاناته، فإنها قد لا تركز تركيزاً مباشراً على جهود القضاء على الجوع. ويمكن للبرنامج عند دعم الاستجابة لحالة طوارئ أن يدعم سلسلة الإمداد واللوجستيات والاتصالات لصالح المجتمع الإنساني على النطاق الأوسع، مثل خدمات الشراء وتوفير نُظم الاتصالات وإدارتها، ومرافق التخزين، ونقل البضائع والأفراد. ويمكن للأنشطة والنواتج المتصلة بهذا الدعم، بالرغم من أنها لا تدعم بالضرورة القضاء على الجوع دعماً مباشراً أن تقدّم مساهمات كبيرة في تحقيق عدة غايات وطنية لأهداف التنمية المستدامة. ويمكن أيضاً تحديد ورسم هذه المساهمات على المستوى القطري في الأطر الوطنية ذات الصلة أو أطر الأمم المتحدة أو غيرها.

## أثر النهج المعزّز

### شواهد جديدة على الفوائد

- 54- تُجرى حالياً اختبارات داخلية في 27 بلداً للنهج الذي يجمع بين استعراض استراتيجي وطني للقضاء على الجوع وبين نهج للتخطيط الاستراتيجي القطري كوسيلة يتخذ البرنامج من خلالها وضماً على المستوى القطري يمكنه من المساهمة في الجهود الوطنية للقضاء على الجوع. وروجعت مشاريع خطط استراتيجية قطرية<sup>(18)</sup> واعتمدت من خلال عملية الاستعراض الاستراتيجية الداخلي للبرامج، وشارفت هذه العملية على الانتهاء فيما يتعلق بستة أخرى.<sup>(19)</sup> وطلب أكثر من 40 مكتباً قوطرياً كبيراً وصغيراً تابعاً للبرنامج في كل الأقاليم وفي سياقات متنوعة (الفقر الهيكلي، والإنعاش بعد الاضطرابات) دعماً في وضع خططها الاستراتيجية القطرية؛ ويثبت ذلك مدى الإقبال الكبير على التخطيط الاستراتيجي القطري المعزّز في البرنامج.
- 55- وخلص استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية (2014-2017)<sup>(20)</sup> الذي أُجري في عام 2015 إلى أن نهجاً معزّزاً في التخطيط الاستراتيجي يحقق ما يلي:

(18) الهند، وإندونيسيا، وزمبابوي.

(19) بنغلاديش، وكولومبيا، وإكوادور، وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، وموزمبيق، وجمهورية تنزانيا المتحدة.

(20) WFP/EB.1/2016/4-A.

- ◀ يتيح فرصة لتعزيز الانتقال من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية عن طريق تدعيم الصلات بين الغايات المالية والغايات التشغيلية على الأجلين القصير والطويل إلى جانب استعراض الإطار المالي؛
- ◀ يتيح فرصة هامة لتعزيز دور البرنامج في تنمية القدرات، ولاسيما من خلال الاستعراضات الاستراتيجية للنهج الوطنية للقضاء على الجوع، ويتيح ذلك بديلاً عن النهج "المشتت" الذي ما زالت توجه إليه انتقادات كثيرة في تقارير التقييم حتى الآن؛
- ◀ يمكن البرنامج من وضع خطط استراتيجية وبرامجية تستجيب بشكل أفضل للاحتياجات من خلال نهج أقل تجزؤاً.

56- وخلص تقييم تناول إمكانية تقييم الخطة الاستراتيجية (2014-2017) في الفترة 2015/2016 إلى أن الأخذ بالنهج المعزز في التخطيط الاستراتيجي القطري إلى جانب نظم الميزانيات التكميلية حاسم في سد ثغرات هيكل التخطيط الحالي ويحول التركيز من المشروعات إلى الحصائل على المستوى القطري ويتيح تقييم الفعالية والكفاءة من حيث التكاليف. ووفقاً للتقييم، تنطوي هذه العناصر على إمكانات قوية لإعادة توجيه إدارة الأداء في البرنامج نحو دعم الأهداف والأولويات الوطنية، ولاسيما في القضاء على الجوع، وهو ما سيكتسي أهمية حاسمة في نفس الوقت الذي يوائم فيه البرنامج خطته الاستراتيجية مع رؤية وأهداف خطة عام 2030.<sup>(21)</sup>

### الأثر المتوقع

- 57- يمكن لنهج البرنامج الجديد في التخطيط الاستراتيجي القطري أن يحسّن كفاءة مساعداته وفعاليتها بالطرق التالية:
- 58- *زيادة الفعالية والكفاءة في حالات الطوارئ والأزمات الممتدة*: يستطيع البرنامج من خلال هذا النهج زيادة التوجيه الاستراتيجي لعمليات الاستجابة لحالات الطوارئ، مع الحفاظ في الوقت ذاته على المرونة والرشاقة. وعبر إيضاح الحصائل الاستراتيجية والتركيز عليها في حالات الطوارئ المتغيرة بسرعة و/أو المتقلبة، عوضاً عن الاهتمام بأنشطة معينة فحسب، فإن البرنامج سيتمتع بموقع أفضل للاستجابة بسرعة، ومرونة، وكفاءة مستخدماً مجموعة من الأنشطة والطرانق. كما أن هذا النهج يبسر الانتقال إلى الانتعاش وبرامج بناء القدرة على الصمود ولاسيما في الأزمات الممتدة.
- 59- ومع تطور السياق نحو الانتعاش فإن الخطة الاستراتيجية القطرية تتيح الأخذ بنهج متعدد القطاعات في برمجة الإنعاش، والتصدي للمخاطر، وبناء القدرة على الصمود من أجل تحقيق الأمن الغذائي والتغذية، وهو ما يتطلب تشاوراً على نطاق واسع وتعاوناً على الأجل الطويل. وسيجري النظر في كل جوانب دورة البرامج في كل سياق من خلال منظور القدرة على الصمود لتحديد أفضل السبل التي يمكن بها دمج الإجراءات المتخذة في الاستراتيجيات الحكومية الوطنية والبرامج التي يدعمها الشركاء.<sup>(22)</sup> ومن شأن دمج الاستجابات لحالات الطوارئ في الحافظة القطرية حالما تسمح الظروف بذلك أن يتيح للبرنامج أن يستجيب بالطريقة المثلى للأوضاع الممتدة عن طريق معالجة القضايا على الأجلين القصير والطويل وبالتالي زيادة فعالية تدخلاته، مع الحفاظ في الوقت ذاته على المرونة للاستجابة بسرعة وكفاءة لأي تغير في الأوضاع.
- 60- *تحسين المواءمة مع الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة ومع الشركاء*: تستتير الخطط الاستراتيجية القطرية بالاستعراضات الاستراتيجية للنهج الوطنية للقضاء على الجوع التي تُمسك بزمامها البلدان وتعكس الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة وملكية الحكومات لخطة عام 2030. وباستخدام الاستعراضات كأداة لمواءمة أهداف التنمية المستدامة، ولاسيما الهدف 2، مع السياقات المحلية، تُمسك مؤسسات التخطيط الوطنية بزمام قيادة عمليات صياغة الاستعراضات الاستراتيجية للنهج الوطنية للقضاء على الجوع ودمج القضايا ذات الأولوية والتوصيات المحددة في الاستعراضات ضمن السياسات والاستراتيجيات والخطط والبرامج الوطنية. وتساعد الاستعراضات أيضاً على زيادة الاتساق بين عمليات واستراتيجيات الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها والشركاء الآخرين، ولاسيما على المستوى القطري، ويمكن ذلك للبرنامج من إقامة شراكات أعمق من خلال توافق الآراء حول نهج مشتركة في القضاء على الجوع.

(21) مكتب التقييم في البرنامج. 2016. تقدير قابلية تقييم الخطة الاستراتيجية للبرنامج 2014-2017 - تقرير استشاري. روما (OEV/2015/022).

(22) WFP/EB.A/2015/5-C

- 61- *زيادة التركيز وإبراز الصورة والاتصال*: يساعد النهج الجديد **البرنامج** على توضيح قيمته واستعادة مكانته على الصعيد القطري. ومن خلال عملية التخطيط الاستراتيجي القطري، تكتسب الحكومات والجهات الشريكة في التنمية فهماً أفضل لولاية **البرنامج** المتعددة الجوانب وتزيد من مشاركته في الحوار بشأن السياسات والبرامج في كل ألوان الطيف الإنساني والإنمائي. ويمكنه تعزيز وضعه وتحسين صورته عن طريق تعريف كل أصحاب المصلحة بقيمته المضافة.
- 62- *تحقيق التكامل بين الدعم التشغيلي والمساعدة التقنية وتعبئة الموارد*: يشكل التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد والمساعدة التقنية على أساس تحليلات لقيود الموارد والقدرات جزءاً منهجياً من الاستعراضات الاستراتيجية للنهج الوطنية للقضاء. وتكفل الخطط الاستراتيجية القطرية توجيه عمليات تعزيز القدرات المؤسسية نحو دعم الحكومات في تصميم وإدارة حلول للجوع مملوكة وطنياً، وتزويد مكاتب **البرنامج** القطرية بالمعلومات والموظفين المهرة، والقدرات المطلوبة وفقاً لاستراتيجية الموارد البشرية في **البرنامج**.
- 63- *المرونة في الاستجابة للسياقات التشغيلية الدينامية والحفاظ في الوقت نفسه على التوازن بين العمل الإنساني والعمل الإنمائي*: تناسب الخطط الاستراتيجية القطرية كل سياق على حدة ويمكن تكييفها مع التغييرات في بيئة العمل. وتعزز هذه الخطط الصلات بين المساعدة الإنسانية والإنمائية وتمكّن من تحقيق الفعالية في بناء القدرة على الصمود عن طريق التأكد من أن الاستجابة للأزمات تدعم الإنعاش والتنمية على الأجل الطويل، وأن الأنشطة الإنمائية تسترشد بفهم للمخاطر وتقي الأشخاص الضعفاء من الأزمات. وفي الوقت ذاته تحسّن الخطة الاستراتيجية القطرية وهيكل ميزانيتها الشفافية والمواءمة مع الالتزامات التمويلية، مع الحفاظ على مرونة تخصيص الموارد البرامجية.
- 64- *زيادة التوجيه الاستراتيجي وتخفيض تكاليف المعاملات*: ستعزز الخطط الاستراتيجية القطرية الدور الاستراتيجي للمجلس وكفاءته، وستزيد من قدرته على تقديم الإشراف والتوجيه الاستراتيجيين. ويمكن تحقيق ذلك لأن الخطط: 1) تعرض صورة شاملة عن تدخلات **البرنامج** في بلد ما، بما في ذلك الاستجابات لحالات الطوارئ<sup>(23)</sup> والأنشطة الممولة من الصناديق الاستثنائية، بدلاً من تقديم رؤية مشتتة مستمدة من وثائق المشروعات الفردية؛ 2) تقلص عدد المشروعات التي يناقشها المجلس ويُسفر ذلك عن وفورات في الوقت والتكاليف. وسوف تزيد الخطط الاستراتيجية القطرية أيضاً الكفاءة التشغيلية. وسوف تؤدي الخطط الاستراتيجية القطرية، عن طريق تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط البرامج، وتبوير الموارد، والدعم التقني وإدارة الأداء، والاستعاضة بها عن وثائق المشروعات الفردية، إلى تخفيض ما يتحملة **البرنامج** من أعباء في إدارة العمليات على المستويين القطري والإقليمي وعلى مستوى المقر، وستزيد كفاءة التخطيط والتنفيذ وجودتهما.
- 65- *التنسيق مع وكالات وعمليات الأمم المتحدة الأخرى*: يعزز الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات الحاجة إلى عمليات برمجة مبسطة وشاملة وذات ملكية وطنية وخطوط واضحة للمساءلة. ويمثل إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية إطار النتائج الاستراتيجية المتوسط الأجل الذي تسترشد به الرؤية الجماعية والاستجابة للأولويات الإنمائية الوطنية في منظومة الأمم المتحدة على الصعيد القطري.
- 66- *وينفق نهج البرنامج في التخطيط الاستراتيجي القطري مع عمليات البرمجية المملوكة وطنياً المشار إليها في الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات ويدعم تلك العمليات؛ وسوف يسعى البرنامج إلى الحفاظ على هذه المواءمة مع الاستعراضات الشاملة اللاحقة*. ويوضح النهج أيضاً مساهمة **البرنامج** في الرؤية الجماعية والاستجابة المحددة في الخطوط التوجيهية لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية التي تعكف على إعدادها مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية. وستجري مواءمة دورات التخطيط الاستراتيجي القطري مع دورات التخطيط الوطنية ثم بعد ذلك مع دورات تخطيط أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وسوف تكمل الاستعراضات الاستراتيجية للنهج الوطنية للقضاء على الجوع التحليلات القطرية المشتركة التي تثرى أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، وسوف تكفل الخطط الاستراتيجية القطرية اتساق حصائل **البرنامج** مع الحصائل الوطنية وحصائل إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وستكمل الحصائل في وكالات الأمم

(23) يُتوقع أن تُدرج الاستجابات لحالات الطوارئ ضمن الحافظة القطرية حالما تسمح الظروف بذلك، على نحو يجعل تلك الاستجابات أكثر وضوحاً بالنسبة للمجلس التنفيذي.



المتحدة الأخرى. كما ستجري مواءمة الاستجابات لحالات الطوارئ مع خطط الاستجابة الاستراتيجية ومع الجهود المشتركة لتعبئة الموارد ضمن دورات تخطيط المساعدة الإنسانية.

67- تعزيز إدارة الأداء والإبلاغ والمساءلة: تستجيب الخطط الاستراتيجية القطرية لتوصية الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات بشأن ضرورة تحقيق البرامج نتائج ملموسة على المستوى القطري. وتوضح الخطط علاقات السبب والتأثير بين مساعدات البرنامج، والموارد التي يستخدمها، والنتائج التي يحققها. وتحسّن الخطط الاستراتيجية القطرية، عن طريق توضيح الصلات بين الموارد والنتائج، الإبلاغ عن النتائج والمساءلة أمام المستفيدين والحكومات المضيفة والمانحين والشركاء الآخرين. وسييسر النهج الجديد تقييم الحوافز القطرية، وقياس التقدم، واستخلاص الدروس من الأعمال على المستوى القطري. وستساعد تقييمات الحوافز القطرية البرنامج في تحديد ودراسة الأنماط أو السمات المخصوصة ذات الطابع المواضيعي أو على المستوى الإقليمي.

## تنفيذ السياسة

### أدوار مكاتب البرنامج القطرية ومكاتبه الإقليمية ومقره

68- تقع على المكاتب القطرية التابعة للبرنامج المسؤولية عن عملية التخطيط الاستراتيجي القطري. ويتولى مدير المكتب القطري قيادة الخطوات المتخذة داخل البلد في إطار تلك العملية، بما يشمل اختيار فريق التخطيط الاستراتيجي ووضع وتنفيذ خطة عمل وتخصيص الموارد اللازمة بالتشاور مع شعب المقر والمكتب الإقليمي ذي الصلة. ويتولى مدير المكاتب القطرية تعبئة المشاركة من كل المجالات التقنية لضمان كفاية المدخلات والملكية الجماعية. ويكفل المديرون أيضاً مواءمة دورات التخطيط الاستراتيجي القطري مع الجداول الزمنية للأمم المتحدة والتخطيط الإنمائي على الصعيد الوطني.

69- وتنسق المكاتب الإقليمية التابعة للبرنامج تحديد الجداول الزمنية للخطط الاستراتيجية القطرية، كل في إقليمه، وترصد إعدادها في الوقت المناسب. وتقدّم المكاتب الإقليمية التوجيه والدعم من الناحيتين الاستراتيجية والتقنية، وتشرف على معايير الجودة من منظور إقليمي، وصياغة أفضل الممارسات والدروس المستفادة وتعميمها في مكاتب البرنامج الواقعة في أقاليمها. وتوفر المكاتب الإقليمية أيضاً الدعم القطري لعمليات التخطيط الاستراتيجي وتركز على مساعدة المكاتب القطرية في صياغة حوافز تستنير بالعمليات الوطنية للاستعراض الاستراتيجية للقضاء على الجوع.

70- ويقدم المقر التوجيه والدعم في كل مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي القطري. وتضع شعب المقر الخطوط التوجيهية ومعايير الجودة، وتوفر التدريب، والدعم التقني وضمان الجودة، وتتولى جمع الدروس المستفادة وتعميمها. وبالتنسيق مع المكاتب الإقليمية يمكن أيضاً لشعب المقر أن تدعم مباشرة عمليات التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوطني وعلى مستوى البرنامج من خلال نشر المتخصصين في موضوعات معينة، والمساهمة في توضيح حصائل البرنامج وأنشطته، وتعزيز الابتكارات، والشراكات، والتفكير الذي يغطي مجالات وظيفية متعددة. وتخضع جميع الخطط الاستراتيجية القطرية والأطر القطرية المؤقتة لعمليات داخلية صارمة لضمان الجودة والموافقة.

## الشراكات

71- يتفق نهج التخطيط الاستراتيجي القطري مع استراتيجية الشراكة المؤسسية للبرنامج (2014-2017) التي تُعرّف الشراكة بأنها "علاقات تعاونية بين جهات فاعلة تحقق حصائل أفضل للسكان الذين نخدمهم عن طريق جمع واستغلال موارد تكميلية من جميع الأنواع؛ والعمل معاً بطريقة شفافة ومتكافئة وتحقيق فائدة متبادلة؛ وتقاسم المخاطر، والمسؤولية، والمساءلة. وتحقيق الأهداف ... التي يتعدّد تحقيقها منفردة بنفس القدرة من الكفاءة أو الفعالية أو الابتكار، وحيث تكون القيمة المحققة أكبر من تكاليف المعاملات المترتبة".<sup>(24)</sup>

- 72- ويلتزم نهج الاستعراض الاستراتيجي للنهج الوطنية للقضاء على الجوع الذي يتألف من شقين وتليه عملية صياغة الخطة الاستراتيجية القطرية بمبادئ استراتيجية الشراكة؛ ويُعزز هذه القيم أثناء العمل مع الحكومات والمانحين والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص ووكالات الأمم المتحدة - بما فيها الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها - والجهات الفاعلة الأخرى على المستوى القطري؛ ويُعزز فرص بناء الشراكات ويقويها من خلال عملية التخطيط التشاوري. وتشجّع عملية الاستعراض الاستراتيجي للنهج الوطنية للقضاء على الجوع الدعم المتسق للبلدان في القضاء على الجوع، وتحقق توافقاً في الآراء حول تنسيق أعمال كل شريك؛ وتوضح الخطط الاستراتيجية القطرية مساهمات الشركاء في النتائج الاستراتيجية للبرنامج والغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة والحصائل الاستراتيجية للبرنامج على الأجلين القصير والطويل.
- 73- ويُعزز نهج التخطيط الاستراتيجي القطري استثمارات القطاع الخاص في القضاء على الجوع بوسائل تشمل تعبئة الموارد وتوسيع النطاق وتسخير قوى السوق للحفاظ على استمرارية التنمية الاجتماعية الاقتصادية. وتساهم عملية التخطيط في أولويات استراتيجية البرنامج للشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه (2013-2017)<sup>(25)</sup> عن طريق التماس الموارد ونقل القدرات من القطاع الخاص لدعم أنشطة البرنامج. وتماشياً مع هذه الاستراتيجية، تشمل عملية التخطيط الاستراتيجية القطري في البلدان المختارة تحديد فرص تصميم نماذج تمويلية جديدة لتعبئة الموارد المحلية والدولية والعامة والخاصة من أجل تعظيم التقدم المحرز صوب تحقيق الأهداف الإنسانية والإنمائية الوطنية.
- 74- ووفقاً لخطة عمل أديس أبابا الصادرة عن المؤتمر الدولي الثالث لتمويل التنمية، تشمل الاستعراضات الاستراتيجية للنهج الوطنية للقضاء على الجوع، باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من تنفيذ خطة عام 2030، تقيماً لتدفقات الموارد من القطاع الخاص من أجل تعزيز فهم حالة الأمن الغذائي والتغذية في البلد المعني ولتيسير استخدام ما يتمتع به القطاع الخاص من إمكانات تحويلية في تعزيز التنمية الشاملة والمستدامة.
- 75- وتندرج خطط الانخراط المتواصل مع الحكومات المانحة ضمن نهج التخطيط الاستراتيجي القطري. وتشكل "المبادئ والممارسة السليمة للمنهج الإنسانية" و"القمة العالمية للعمل الإنساني" الخلفية التي سيسعى البرنامج على أساسها إلى الحصول على الموارد اللازمة لوضع خطته الاستراتيجية (2017-2021) موضع التشغيل على المستوى القطري من خلال الخطط الاستراتيجية القطرية. وتشمل المبادئ التي ما تزال تتحكم بجهود التمويل في ظل النهج الجديد للتخطيط الاستراتيجي زيادة اتساق المعونة مع أولويات البلدان المانحة والمضيقة؛ وتنشيط تعبئة الموارد المحلية من خلال الانخراط الفعال في العمليات التي تقودها البلدان؛ وتخصيص التمويل الإنساني بما يتناسب والاحتياجات؛ وتوفير المساعدة الإنسانية بطرق تدعم إنعاش التنمية طويلة الأجل؛ والتماس التمويل المرن والقابل للتنبؤ.<sup>(26)</sup>
- 76- وجرت العادة على ألا تشمل شراكات البرنامج مع المنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية الكثير من المشاركة الفنية. وتُعزز عملية التخطيط الاستراتيجي القطري التفاعلات الاستراتيجية والحوار مع المنظمات غير الحكومية والعناصر الفاعلة الأخرى في المجتمع المدني التي تؤخذ أدوارها وقدراتها في الاعتبار وتستخدم بدرجات متفاوتة تبعاً للسياق. من ذلك على سبيل المثال أن بمقدور البرنامج أن يدعو أثناء عمليات الاستعراض الاستراتيجي للنهج الوطنية للقضاء على الجوع إلى اتخاذ إجراءات لتعزيز قدرات العناصر الفاعلة الوطنية في المجتمع المدني وإدراج تلك الإجراءات في خطته الاستراتيجية القطرية الناشئة.
- 77- وبينما حقق النهج اللامركزي الذي ييسر عليه البرنامج في العمل مع المنظمات غير الحكومية مزايا تتمثل في تمكين مكاتب البرنامج القطرية من تحديد الشراكات التي ينبغي السعي إلى تكوينها والطريقة التي ينبغي أن تدار بها تلك الشراكات، تساعد العملية الجديدة للتخطيط الاستراتيجي القطري على ضمان إعطاء الأولوية للشراكات مع المنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية وإدارة تلك الشراكات بطرق يمكن من خلالها الاستفادة مما لدى الشركاء من فهم عميق للسياقات المحلية من أجل إثراء برامج البرنامج، وتيسير توسيع سبل الوصول إلى السكان المستهدفين ودعم زيادة المساءلة أمامهم.

(25) WFP/EB.A/2013/5-B

(26) WFP/EB.1/2010/5-B/Rev.1

## عملية الموافقة

78- ستعرض جميع الخطط الاستراتيجية القطرية على المجلس للموافقة عليها في أي دورة من دوراته. وسيحرص المجلس، وهو يمارس مسؤولياته، على احترام روح الالتزام المعبر عنه في خطة عام 2030 بأننا "سوف نعمل جميعاً على تنفيذ الخطة في بلداننا وعلى الصعيدين الإقليمي والعالمي، مع مراعاة الواقع المعيش في كل بلد وقدراته ومستوى تنميته واحترام السياسات والأولويات الوطنية. وسوف نحترم الحيز الذي تشغله السياسات الوطنية الرامية إلى تحقيق النمو الاقتصادي المطرد والمستدام الذي يشمل الجميع، لاسيما في الدول النامية، مع الحفاظ على الاتساق مع القواعد والالتزامات الدولية ذات الصلة"<sup>(27)</sup>

79- وفي الحالات التي تتولى فيها الحكومات المضيفة تمويل الخطط الاستراتيجية القطرية بالكامل، فإنه يجوز لهذه الحكومات، إن شاءت، أن تختار اعتبار الخطة مشروعاً ثنائياً يخضع لأحكام المادتين 1-5 و 2-5 من النظام المالي اللتين تفوضان المدير التنفيذي بالموافقة.

80- وسيوافق المدير التنفيذي على الأطر القطرية المؤقتة، الوارد وصفها في الفقرة 36، لمدة تصل إلى سنتين كانتقال إلى خطة استراتيجية قطرية تسترشد بالاستعراض الاستراتيجي. وبعد السنتين، وفي حال استمرار عدم توافر الظروف المواتية لإجراء استعراض استراتيجي وطني، يقدم إلى المجلس التنفيذي، للحصول على موافقته، طلب بتمديد مدة الإطار القطري المؤقت.

## الاستجابات السريعة للطوارئ

81- تتطلب حالات الطوارئ الفجائية وغيرها من حالات الطوارئ غير المتوقعة استجابات سريعة وقصيرة الأجل، والبرنامج مُجهز لها تماماً. وفي الحالات التي توجد فيها خطة استراتيجية قطرية معتمدة للبرنامج، سيقوم المكتب القطري بما يلي:

◀ إدخال حصيلة استراتيجية أو أكثر للبرنامج أو تعزيز حصيلة استراتيجية قائمة أو أكثر للبرنامج لتلبية الاحتياجات الطارئة؛

◀ تحديد هذه الحصائل وبلورة استجابة البرنامج بالاستناد إلى القوائم القائمة لعمليات الطوارئ؛

◀ التماس الموافقة على الحصائل الاستراتيجية الجديدة أو المنقحة وفقاً لأحكام النظام الأساسي واللانحة العامة التي تنظم عملية تفويض السلطة.

82- وفي الحالات التي لا توجد فيها لدى البرنامج خطة استراتيجية قطرية معتمدة (أو إطار قطري مؤقت)<sup>(28)</sup>، سيقوم المكتب القطري بما يلي:

◀ إعداد عملية طوارئ محدودة من حيث المدة وتستند إلى القوائم القائمة لعمليات الطوارئ؛

◀ التماس الموافقة على عملية الطوارئ المحدودة المدة، ومن ثم طلب تنقيحها في حال الضرورة، وفقاً لأحكام النظام الأساسي واللانحة العامة التي تنظم عملية تفويض السلطة؛

◀ إدراج عملية الطوارئ المحدودة المدة ضمن إطار قطري مؤقت إذا كانت العملية ستستمر لفترة تزيد على ستة أشهر، وضمن خطة استراتيجية قطرية إذا استمرت الحاجة إلى حضور البرنامج وإلى أن تتوفر الظروف اللازمة لإجراء استعراض استراتيجي.

83- وبالنسبة لكل الحصائل الاستراتيجية التي تضيف عمليات خاصة لاستكمال الاستجابة لحالات الطوارئ – سواء أضيفت إلى خطة استراتيجية قائمة أو استحدثت بشكل منفصل حينما لا يكون هناك مثل هذه الخطة – فإن المدير التنفيذي هو الذي يتولى أمر الموافقة عليها بغض النظر عن حجم الميزانية.

(27) انظر قرار الجمعية العامة 1/70 (21 أكتوبر/تشرين الأول 2015)، والفقرة 21 من الوثيقة E/2015/L.16 (15 يونيو/حزيران 2015).

(28) انظر الفقرتين 36 و102.

84- ويبيّن الشكل 3 معاملة حالات الطوارئ على النحو الوارد في الفقرتين 81 و82.

### الشكل 3: معاملة حالات الطوارئ



85- وستتم موازنة آليات الاستجابة السريعة التي يمولها حساب الاستجابة العاجلة وفقاً للنهج الجديد، مع الحفاظ في الوقت ذاته على سرعة وفعالية هذه الآليات.

86- وستقوم الاستجابات السريعة لحالات الطوارئ، سواء كانت مدرجة في خطة استراتيجية قطرية معتمدة، أو في إطار قطري مؤقت، أو كانت قائمة بذاتها كعملية طوارئ محدودة المدة، بتطبيق ميزانية الحافطة القطرية المنشأة كجزء من استعراض الإطار المالي.

### الاستجابات الإقليمية

87- تتطلب حالات معينة تنسيقاً إقليمياً استراتيجياً وتشغيلياً وفي مجال تأمين الموارد. وتنفذ الاستجابات الإقليمية عادة، بما في ذلك الاستجابات لحالات الطوارئ، من خلال الخطط الاستراتيجية القطرية الفردية باستخدام حصائل استراتيجية إضافية أو معززة حسب الاقتضاء. وينسق المكتب الإقليمي عملية تخطيط هذه الحصائل وتصميمها ومتابعتها في البلدان المشاركة في الاستجابة الإقليمية، ويضع المكتب الإقليمي استراتيجيات مشتركة لتعبئة الموارد والإشراف عليها. ويمكن أن تتضمن الخطط الاستراتيجية القطرية الخاصة بكل بلد موجزاً استراتيجياً إقليمياً يعده المكتب الإقليمي. وستستخدم عمليات طوارئ محدودة إقليمية، أو غير ذلك من المبادرات الإقليمية التي تضعها وتديرها المكاتب الإقليمية، وذلك عند الاقتضاء.

### عمليات التنقيح

88- يمكن تنقيح الخطط الاستراتيجية القطرية استجابة للتغيرات السياقية والتشغيلية. وفيما عدا التنقيحات المتعلقة بحالات الطوارئ الواردة في الفقرة 81 والعمليات الخاصة الواردة في الفقرة 89، وتُلتمس موافقة المجلس عندما ينطوي التنقيح على تغيير أساسي كبير في التركيز الاستراتيجي العام للبرنامج و/أو دوره في بلد ما، يتطلب إدخال تعديل جوهري على حصيلة واحدة أو أكثر من الحصائل الاستراتيجية للبرنامج. أما جميع التنقيحات الأخرى التي تقع ضمن الإطار الزمني المعتمد من

المجلس للخطط الاستراتيجية القطرية فهي تعامل وفقاً لما ينطبق عليها من النظام الأساسي واللائحة العامة فيما يتعلق بتفويض السلطة.

89- وتماشياً مع الفقرة 63، إذا كان التنقيح يضيف أو يُعزز أنشطة محددة بأنها عمليات خاصة ومرتبطة بالنتيجة الاستراتيجية للبرنامج، يعتمد المدير التنفيذي التنقيح وفقاً لما ينطبق من النظام الأساسي واللائحة العامة فيما يتعلق بتفويض السلطة.

## الإدارة المالية والتخطيط التشغيلي على المستوى القطري

### ميزانية الحافظة القطرية

90- تُخطط ميزانيات الخطط الاستراتيجية القطرية وفقاً لاستعراض الإطار المالي الذي سيعرض على المجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2016. وسوف تشمل كل خطة استراتيجية قطرية ميزانية تغطي طوال المدة التي تستغرقها الخطة مقسومة على حصيلة البرنامج الاستراتيجية. وسوف يعتمد المجلس الميزانية الإجمالية كجزء من الخطة الاستراتيجية القطرية.

91- وسوف توائم الميزانية المقترحة للحوافز القطرية استراتيجيات البرنامج وعملياته على المستوى القطري مع الخطة الاستراتيجية (2017-2021) ونهج التخطيط الاستراتيجي القطري، وإطار النتائج القطرية. ويهدف هيكل الميزانية إلى: (1) تحقيق المستوى الأقصى لقدرة البرنامج على الاستجابة بكفاءة وبفعالية للاحتياجات التشغيلية ذات الأولوية؛ (2) توفير الإدارة المالية المنضبطة وعمليات الإبلاغ والتحليل؛ (3) تيسير تعبئة الأموال.

92- وتشمل متطلبات إطار ميزانية الحوافز القطرية استعراضاً عاماً لكل العمليات بما يتفق مع الخطة الاستراتيجية القطرية؛ وصلات واضحة بدءاً بالاستراتيجية ومروراً بالتخطيط وتدبير الموارد ووصولاً إلى النتائج؛ وهيكل بسيطاً وموحداً لتنفيذ العمليات؛ وإثباتاً واضحاً للأثر وفعالية التكاليف وكفاءة التكاليف؛ وخطوطاً واضحة للمساءلة.

### التخطيط التشغيلي

93- سيتألف برنامج عمل البرنامج من خطط استراتيجية قطرية مصممة على أساس الاحتياجات المحددة بالتعاون مع الشركاء والنظراء الحكوميين عبر الاستعراضات والتقييمات الاستراتيجية الوطنية لجهود القضاء على الجوع. وبشكل برنامج العمل هذا خطة تستند إلى الاحتياجات وتمثل فعلياً نداء لاستجلاب الموارد اللازمة لتنفيذ الأعمال اللازمة.

94- وستدعم الخطط التشغيلية الوطنية الإدارة والتنفيذ الداخليين للخطط الاستراتيجية القطرية، وستُدْرَج التقييمات المحدثة للاحتياجات بالتعاون مع الشركاء والنظراء الحكوميين.

### إدارة الأداء

95- ستشتمل كل خطة استراتيجية قطرية على إطار منطقي للنتائج. وسيضع البرنامج خطة للرصد والتقييم على المستوى القطري ويوفر ميزانية لها، تشكل مكوناً من مكونات نظامه لإدارة الأداء، وذلك كجزء من كل خطة استراتيجية قطرية. وسوف يقاس الأداء العام للخطة الاستراتيجية القطرية على أساس مستويات مستهدفة محددة في الاستعراض الاستراتيجي للنهج الوطنية للقضاء على الجوع.

96- وتمشياً مع القواعد الدولية فستتبع مسؤولية رصد مؤشرات أهداف التنمية المستدامة والمؤشرات الوطنية ودون الوطنية والمواضيعية المختارة على عاتق السلطات الوطنية بمساعدة المنظمات الدولية.<sup>(29)</sup> كما ستعمل هذه المنظمات على بناء قدرة جهود الرصد الوطنية.

United Nations Economic and Social Council (ECOSOC) documents E/CN.32016/2 and E/CN.32016/3. 2016. *Report of the Inter-Agency<sup>(29)</sup> and Expert Group on Sustainable Development Goal Indicators and the Report of the High-Level Group for Partnership, Coordination and Capacity Building for Post-2015 Monitoring.*

- 97- وستتضمن جهود إدارة الأداء التي يبذلها البرنامج تتبع مؤشرات الحصائل والعمليات والنواتج والأنشطة. وسيتم الإبلاغ عن قيم إنجاز الحصائل والنواتج في تقارير الأداء السنوية على المستويين القطري والعالمي. كما سيجري إرساء مؤشرات أداء أساسية للفعالية التنظيمية، والكفاءة، والوفورات، بما يغطي اعتبارات القيمة مقابل المال المنفق. وستُرصّد هذه المؤشرات عبر مختلف النظم والعمليات الإدارية وسيُبلغ عنها أيضاً في تقارير الأداء السنوية على المستويين القطري والعالمي.<sup>(30)</sup>
- 98- وسوف تصنّف جميع مؤشرات الحصائل والنواتج والعمليات حسب نوع الجنس حيثما كان ذلك مفيداً. وستتمثل الغاية الرئيسية من الرصد في ضمان أن تكون عمليات اتخاذ القرارات التشغيلية وتعديلات الخطط الاستراتيجية القطرية مستندة إلى الأدلة. وسوف تدعم عمليات الرصد والتقييم المساواة، وستستخدم النتائج والدروس المستفادة للارتقاء بعمل البرنامج وللتأكد من أن المساعدة المقدّمة من البرنامج في المستقبل تستنير بأدلة موثوقة.

## إدارة المخاطر

- 99- ستشتمل كل الخطط الاستراتيجية القطرية على تحليل للمخاطر المرتبطة بتنفيذها وعلى إجراءات للتخفيف من تلك المخاطر. وستراعي التحليلات السياق القطري وستقيّم المخاطر المؤسسية، والبرامجية، والأمنية. وستسعى إجراءات التخفيف إلى الحفاظ على الاتجاه الاستراتيجي للبرنامج على النحو المحدد في الخطة الاستراتيجية القطرية في حال حدوث خطر متوقع.

## التقييم

- 100- ستخضع جميع الخطط الاستراتيجية القطرية لتقييمات الحوافظ القطرية أثناء السنة النهائية للخطة، وذلك في ظل إدارة مكتب التقييم، بهدف الوقوف على مدى ما أحرز من تقدم ولتحديد الدروس المستفادة في تصميم الدعم الذي سيقدم لاحقاً على المستوى القطري. وسوف تُعمم على نطاق البرنامج الدروس المستفادة التي يمكن أن يتجاوز تطبيقها نطاق البلد المعني.
- 101- وستدار استعراضات منتصف المدة اللامركزية للخطط الاستراتيجية القطرية والتقييمات اللامركزية التي تتناول مكونات مختارة من هذه الخطط من جانب البرنامج على المستوى القطري بدعم من المكتب الإقليمي ذي الصلة، حسب الاقتضاء. وسوف تثرى نتائج هذه الاستعراضات والتقييمات اللامركزية عمليات التخطيط التشغيلي القطري السنوي المستند إلى الموارد لضمان إجراء التحسينات المناسبة في منتصف المدة حسب اللزوم. وبالإضافة إلى تتبع التقدم المحرز صوب تحقيق الحصائل المقررة، ستقيس أيضاً استعراضات منتصف المدة وتقييمات الحوافظ القطرية ما يُحرز من تقدم في تحقيق الإنصاف الجنساني وغيره من الأهداف المؤسسية المتداخلة القطاعات.

## الترتيبات الانتقالية

- 102- يتوقع من جميع المكاتب القطرية التابعة للبرنامج أن يكون لديها خطة استراتيجية معتمدة ومسترسدة باستعراض استراتيجي للنهج الوطنية للقضاء على الجوع، بحلول 31 ديسمبر/كانون الثاني 2018.<sup>(31)</sup> ويتعين على المكاتب القطرية التي لا تستطيع تقديم خطة استراتيجية قطرية إلى المجلس للموافقة عليها، بحلول فبراير/شباط 2018، أن تُعدّ وتقدّم إطاراً قطعياً مؤقتاً بحلول 31 ديسمبر/كانون الثاني 2017. وستُستخدم الأطر القطرية المؤقتة، على النحو المحدد في الفقرة 36 (المبرر المنطقي) والفقرة 80 (عملية الموافقة) كجسر يوصل إلى الخطط الاستراتيجية القطرية الكاملة خلال المرحلة الانتقالية عام 2018، وستساعد المكاتب القطرية في إنشاء وتنفيذ نظم برمجية ومالية وتشغيلية موحدة بما يتماشى مع الخطة الاستراتيجية الجديدة بحلول نهاية عام 2017.
- 103- وخلال عملية الانتقال، ستجتمع الأطر الاستراتيجية المؤقتة لجميع أنشطة البرنامج القائمة في بلد ما استناداً إلى قالب الخطة الاستراتيجية القطرية، على أن تنتظم حول حصائل استراتيجية متوائمة مع الخطة الاستراتيجية للبرنامج. وستستند الأطر الاستراتيجية المؤقتة إلى الأدلة القطرية القائمة (أي التحليلات، والعمليات المتعددة القطاعات، والتقدير القطرية المشتركة)

<sup>(30)</sup> سترد تفاصيل إجراءات ومبادئ الإبلاغ في إطار النتائج المؤسسية.

<sup>(31)</sup> سترفع الدفعة الأولى من الخطط الاستراتيجية القطرية إلى المجلس في دورته العادية الأولى لعام 2017 للموافقة عليها؛ أما الدفعة الثانية فسترفع إلى دورته السنوية لعام 2017.

والمشاورات عند الضرورة. كما ستتواءم هذه الأطر مع هيكل ميزانية الحافظة القطرية الذي يشكّل جزءاً من استعراض الإطار المالي.

104- والأمانة ملتزمة بتجريب وتحسين وتثبيت نموذج ميزانية الحافظة القطرية في عام 2017 بغية دعم نهج الخطط الاستراتيجية القطرية. وستمكن هذه الفترة من التشاور الوثيق مع الشركاء فيما يتعلق باستعداد النظم، كما ستتيح المجال أمام تطوير حلول مؤسسية قبل انتقال البرنامج إلى التنفيذ الأعم في عام 2018.

105- ومن المتوقع أن تطرأ موافقات المجلس الأولى، وتجريب ميزانيات الحافظات القطرية المتصلة بها، في الدورة العادية الأولى لعام 2017. وستقدم الأمانة تقريرها إلى المجلس حول تنفيذ العمليات التجريبية، فضلاً عن أية توصيات لمواصلة تحسين الأطر البرمجية والمالية، التي تستند إليها الخطط، على ضوء تنفيذها.

106- وستطبق الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية الإطار البرمجي والمالي الجديد؛ وسيشتمل ذلك قدر من التباين مع الأحكام الحالية لللائحة العامة والنظام المالي، والتي تشير إلى فئات البرامج الحالية<sup>(32)</sup> وفئات التكلفة في الميزانية<sup>(33)</sup> وعلى هذا فإنه يتعين أن يأذن المجلس بقدر من الخروج على اللائحة العامة والنظام المالي<sup>(34)</sup> على أن يقتصر ذلك على أغراض تجريب الخطط الاستراتيجية القطرية الموافق عليها خلال الفترة الانتقالية بين الدورة العادية الأولى لعام 2017 و31 ديسمبر/كانون الأول 2017. وعلى وجه التحديد، فإن المجلس، بالموافقة على كل من الخطط التجريبية، سيقرر ما يلي:

◀ تطبيق الإشارات في مواد اللائحة العامة والنظام المالي للبرنامج على فئات البرامج الحالية (عمليات الطوارئ، والعمليات الممتدة، والعمليات الخاصة، والعمليات الإنمائية، والبرامج القطرية) كأنها تشير إلى الخطط الاستراتيجية القطرية؛

◀ تطبيق مواد اللائحة العامة والنظام المالي للبرنامج المتعلقة بفئات التكاليف في الميزانية بصورة تتفق مع المبادئ والعناصر المبينة في استعراض الإطار المالي.

107- إضافة لذلك، سيتطلب نهج الخطط الاستراتيجية القطرية والإطار المالي الجديد أن يعود المجلس إلى النظر في سلطات المدير التنفيذي فيما يتعلق بالموافقة على البرامج وبتنقيحات الميزانية، نظراً لأن التفويض الحالي للسلطة إلى المدير التنفيذي<sup>(35)</sup> يستند إلى الفئات البرمجية الحالية وليس إلى نهج الخطط الاستراتيجية القطرية. وعلى هذا، فإن هيكل تفويض منقح للسلطة يسترشد بتنفيذ العمليات التجريبية خلال عام 2017 سيقدم على المجلس في الدورة العادية الثانية لعام 2017. وإلى أن يتم ذلك، يُقترح أن يمنح المدير التنفيذي سلطة مؤقتة محدودة بسنة 2017 لإجراء تنقيحات الميزانية المتعلقة بميزانيات الخطط التجريبية، حسب اللزوم. ومن شأن هذه التنقيحات في الميزانية، وهي تنقيحات سيبلغ المدير التنفيذي المجلس بها فوراً، أن توفر معلومات مفيدة يمكن استخدامها في وضع تفويضات جديدة للسلطة سينظر فيها المجلس في دورته العادية الثانية لعام 2017.

108- وستتطلب التعديلات التقنية الضرورية للقيام، بعد المرحلة التجريبية، بإدخال الإطار البرمجي والمالي المنقح في مختلف أنحاء البرنامج بحلول 1 يناير/كانون الثاني 2018، إجراء تنقيح لللائحة العامة والنظام المالي للبرنامج. وستقدم الأمانة مقترحات بشأن التعديلات تسترشد بنتائج الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية، وذلك في الدورة العادية الثانية لعام 2017 لموافقة المجلس، بحيث يمكن لللائحة العامة والنظام المالي للبرنامج استيعاب الإطار البرمجي والمالي الذي سيدخل حيز النفاذ اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2018.

<sup>(32)</sup> للاطلاع على القائمة الإرشادية الأولية، انظر الملحق السابع من تحديث استعراض الإطار المالي، 25 يوليو/تموز 2016، وثيقة مشاورات غير رسمية، وعلى وجه الخصوص: مواد اللائحة العامة الثانية-2؛ والعاشر-7؛ والعاشر-8، والثالثة عشرة-2؛ ومواد النظام المالي 1-1؛ و4-2؛ و8-1؛ و9-3؛ و10-1؛ و10-2.

<sup>(33)</sup> للاطلاع على القائمة الإرشادية الأولية، انظر تحديث استعراض الإطار المالي، 25 يوليو/تموز 2016، وثيقة مشاورات غير رسمية، وعلى وجه الخصوص: المادة الثالثة عشرة-4 من اللائحة العامة؛ ومواد النظام المالي 1-1؛ و4-5؛ و10-8.

<sup>(34)</sup> يحق للمجلس أن يتناول أوجه التباين هذه وأوجه الخروج على اللائحة العامة والنظام المالي عملاً بالقاعدتين السادسة-2(ب) والسادسة-2(ب) من النظام الأساسي.

<sup>(35)</sup> انظر التذييل الخاص بتفويض السلطة والملحق باللائحة العامة، والمستنسخ في الملحق السابع من تحديث استعراض الإطار المالي، 25 يوليو/تموز 2016، وثيقة مشاورات غير رسمية.

## ضمان النجاح

- 109- *إدارة الانتقال*: سيجري إعداد خريطة طريق منفصلة لضمان التحول في الوقت المناسب ونجاح من وثائق المشروعات إلى الخطط الاستراتيجية القطرية، مع مراعاة دورات المشروعات والأطر الزمنية الخاصة بكل بلد. وسيجري إبلاغ جمع أصحاب المصلحة – الأعضاء في المجلس والحكومات والمانحون والموظفون والشركاء والمستفيدون – بما يحرز من تقدم وما يستجد من تطورات بوسائل مجهزة خصيصاً لهذا الغرض. وسيكون للمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية أدوار محورية في قيادة الانتقال.
- 110- *التأزر على نطاق البرنامج*: سيكون من الضروري إقامة علاقات تعاون وتأزر على نطاق البرنامج للتأكد من أن النظام الذي سيعاد تصميمه يعمل على الوجه الأكمل بحلول 31 ديسمبر/كانون الأول 2018.
- 111- *التوجيه والتدريب من أجل التنفيذ*: تماشياً مع استراتيجيات الموارد البشرية، سيقدم إلى الموظفين توجيه وتدريب على تصميم الخطط الاستراتيجية القطرية وتنفيذها. وستعالج الثغرات في الموارد البشرية، وسيجري استقراء الدروس المستفادة لتحسين التنفيذ.