

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي
الدورة السنوية

روما، ٢١ - ٢٤/٥/٢٠٠١

قضايا السياسات

البند ٤ من جدول الأعمال

مقدمة للمجلس ليجريها

البرنامج والمنظمات غير الحكومية:
إطار للشراكة



Distribution: GENERAL
WFP/EB.A/2001/4-B
17 April 2001
ORIGINAL: ENGLISH

مذكرة للمجلس التنفيذي

الوثيقة المرفقة مقدمة للمجلس التنفيذي ليجيزها

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين يرغبون في إبداء بعض الملاحظات أو لديهم استفسارات تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورة أسماؤهم أدناه، ونرجو أن يتم الاتصال قبل ابتداء اجتماعات المجلس التنفيذي بفترة كافية.

مدير قسم الاستراتيجية والسياسات (SP): Ms D. Spearman رقم الهاتف: 066513-2600

كبير المستشارين (SPP): Ms D. Hines رقم الهاتف: 066513-2233

الرجاء الاتصال بمشرف وحدة التوزيع وخدمات الاجتماعات إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي أو استلامها وذلك على الهاتف رقم: (066513-2328).



ملخص

يعول البرنامج على التعاون مع الشركاء لتكملة العون الغذائي بالمدخلات الفنية وغير الغذائية. ويعمل البرنامج في الوقت الحالي، مع أكثر من ١٠٠ منظمة غير حكومية، وتعكس كل علاقة صورة للسياق التشغيلي لكل قطر، سيما توقيت وطبيعة عمليات العون الغذائي وموقف الحكومات الوطنية من المنظمات غير الحكومية ويعترف البرنامج بدور الشراكات على المدى البعيد كما سيتضح من مذكرات التفاهم الست عشرة التي تضع تصورا عاما للعمل مع الشركاء من المنظمات غير الحكومية.

إن العمل في إطار الشراكة هو أحد السبل المهمة. وتعرف الشراكة هنا بأنها تحالف متبادل الفائدة بين المنظمات حيث تعرف الأدوار والمسئوليات والمساءلة بشكل واضح ومحدد. وتبنى هذه العلاقات على الرؤى المشتركة المتعلقة بأهداف وأغراض العمل، والإسهام المشترك في توفير الموارد واقتسام المخاطر والضبط المشترك للمعلومات.

وتتبنى هذه الورقة على الدروس المستفادة في تحديد العناصر الأساسية في إطار الشراكة بين البرنامج والمنظمات غير الحكومية. وهي تقترح بناء القدرات، والمناصرة والإجراءات الأخرى المتصلة بإنشاء الشراكات الفعالة، مع التركيز الخاص على تقوية العلاقات مع المنظمات المحلية غير الحكومية.

مشروع القرار

أخذ المجلس علما بشراكات البرنامج مع المنظمات غير الحكومية المضمنة في الوثيقة (WFP/EB.A/2001/4-B) المقدمة استجابة لطلب المجلس التنفيذي في دورته العادية الأولى لعام ٢٠٠٠، واعتمد التوصيات بشأن تنفيذ الشراكات الواردة في الوثيقة.



مقدمة

- ١- تنص المادة الثالثة-١ (ب) من اللائحة العامة للبرنامج على الآتي:
- يعمل البرنامج من خلال المساعدات التي يقدمها، بقدر الإمكان، على ضمان ربط المساعدات المادية والمالية والتقنية التي تقدمها البرامج متعددة الأطراف الأخرى، كما يسعى لتحقيق تعاون مماثل مع البرامج الثنائية والشركاء غير الحكوميين.
- ٢- يعتمد البرنامج على التعاون مع الشركاء لتكملة معونته الغذائية بالمدخلات الفنية وغير الغذائية. بيد أن السلطات الحكومية الوطنية لا تملك القدرة، في كل الأحوال، للقيام بتلك المهام على الوجه الأكمل للبرامج الاغاثية والإنمائية الفعالة^(١). وقد يحدث ذلك بسبب الكوارث الكبرى المفاجئة، أو بسبب أبعاد المشاكل القائمة أو المعوقات التي تعترض الموارد الحكومية. ومن ثم فإن الشراكات التي تقوم بين البرنامج والحكومة والمنظمات غير الحكومية يمكن أن تمثل جسرا في مثل هذه الأحوال، وتلعب دورا أساسيا في دعم الجهود الإنمائية الوطنية.
- ٣- يعمل البرنامج، في الوقت الحالي، أكثر من ١٠٠ منظمة وتعكس كل شراكة صورة للسياق التشغيلي لكل قطر بعينه، فيما يتصل بتوقيت وطبيعة عمليات العون الغذائي وموقف الحكومة الوطنية المعنية تجاه المنظمات غير الحكومية. ويقدر أن حوالي ٩٠ في المائة من المكاتب القطرية للبرنامج تتعاون إلى حد ما مع المنظمات غير الحكومية، على الأخص في ٨٠ في المائة من عمليات الإغاثة التي تشارك فيها منظمات غير حكومية كشركاء منفذين. ويتم تنفيذ حوالي ١٦ في المائة من العمليات مباشرة عن طريق المنظمات غير الحكومية وحدها، و٣٦ في المائة عن طريق المنظمات غير الحكومية والسلطات الحكومية، و٢٨ في المائة عن طريق مكتب المفوض السامي للاجئين الخاص بالأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية.
- ٤- يتمتع البرنامج بسلسلة من العلاقات التعاونية مع المنظمات غير الحكومية، تمثل الشراكات واحدة منها. والشراكة عبارة عن تحالف تتبادل فيه المنافع بين المنظمات وتكون فيه الأدوار والمسئوليات والمساءلة واضحة المعالم. وتنبى هذه العلاقات على رؤى مشتركة فيما يتعلق بالأهداف وأغراض العمل. وتشمل الإسهام المشترك في الموارد، واقتسام المخاطر والضبط المشترك للمعلومات. وتتخذ المجالات الأخرى للتعاون شكل العلاقات التعاقدية في الإغاثة والشراكات الخاصة بمشاريع بعينها لتحقيق الأهداف في حدود برنامج أو مشروع إنمائي معين. وتشمل المجالات الأخرى للعلاقات الأطر الجامعة (كونسورتيا) والشبكات والمشاريع المشتركة^(٢).
- ٥- يدرك البرنامج أهمية الشراكات ذات المدى الأطول كما يتضح في مذكرات التفاهم الست عشرة والتي تضع تصورا عاما لطرق العمل مع شركائه من المنظمات غير الحكومية. وتتطور هذه الشراكات التي تنشأ مع المنظمات العالمية الكبرى غير الحكومية إلى علاقات طويلة المدى تتجاوز حدود المشروع. ويرغب البرنامج في تأسيس علاقات مماثلة مع المنظمات غير الحكومية الوطنية والمحلية، إلا أن الظروف لم تبرهن على واقعية هذا الهدف حتى الآن في كثير من الحالات.

(١) الشراكات بين البرنامج والمنظمات غير الحكومية، تقرير تقييم بحسب الموضوع (الوثيقة WFP/EB.1/2000/5/2)، تقارير التقييم للمجلس التنفيذي لعام ١٩٩٩.

(٢) تضم التعاقدات توفير الخدمات حيث يكون هناك قدر ضئيل من التخطيط واتخاذ القرارات المشترك؛ عادة ما تضم الأطر الجامعة (كونسورتيا) والشبكات العديد من المنظمات التي توجد بينها أغراض أو مواضيع مشتركة وموجهة أساسا لتبادل المعلومات، أما المشاريع المشتركة فتضم منظمتين أو أكثر تعنى بالتصميم المشترك والتنفيذ والإدارة الخاصة بمشروع ما ذي إطار زمني محدد.



- ٦- يتجلى التزام البرنامج الخاص بالشراكات مع المنظمات غير الحكومية والسعي إلى بناء القدرات في عدد من الوثائق وتقارير التقييم التي تتعلق بالبرنامج^(٣). بيد أن الوثائق تشدد على أهمية العمل من خلال الشراكات، إلا أنها لا تعطي توجيهات واضحة عن كيفية إنجاز الشراكات مع أنها تحدد عدد من المسائل الهيكلية مثل قدرة العاملين، والإجراءات الإدارية والمحاسبة أمام المانحين والتي جعلت من الصعب على البرنامج، في كثير من الأحيان، تأسيس شراكات مثمرة مع المنظمات غير الحكومية الوطنية منها والمحلية. وترجم هذه المسائل الهيكلية إلى هوم مملووسة تعيق المشاركة الفعالة مع المنظمات غير الحكومية.
- ٧- استجابة لطلب مقدم من المجلس التنفيذي، في دورته العادية الأولى عام ٢٠٠٠ لتوضيح أكثر عن كيفية دخول البرنامج في الشراكات مع المنظمات غير الحكومية^(٤)، تعهد البرنامج باستعراض شراكاته مع المنظمات، وكان من ضمن العناصر التي برزت في هذه العملية دراسات الحالة التي أجريت في خمسة أقطار لتحديد الوضع الحالي للشراكات والمعوقات وفرص النجاح^(٥). وتوثق دراسات الحالة الدروس المستفادة وتحتوي على توصيات محددة لتحسين الشراكات على مستوى العمل الميداني. وتمثل هذه الدروس الأساس للإطار الموضح في هذه الورقة. وتبنى الورقة على هذه الدروس وتحدد العناصر الأساسية في إطار مشاركة البرنامج والمنظمات غير الحكومية كما تقترح إجراءات لبناء القدرات والمعايير الأخرى المتصلة بإقامة العلاقات الفعالة.
- ٨- تضمن إعداد هذه الورقة مشاورات موسعة مع الشركاء من المنظمات غير الحكومية. وعقدت المناقشات أثناء اجتماع البرنامج التشاوري السنوي مع المنظمات غير الحكومية في روما وفي اجتماع تشاوري إقليمي عقد في نيكاراغوا عن المسائل التشغيلية. وقد قامت مجموعة غير رسمية، تعمل من خلال البريد الإلكتروني وتشمل شركاء المنظمات غير الحكومية والعاملين الميدانيين بالبرنامج والعاملين بمكتب البرنامج الرئيسي، بالمساهمة أيضا في إصدار هذه الوثيقة.

الدروس المستفادة

الدرس الأول: فوائد العمل مع المنظمات غير الحكومية

- ٩- في حالات الإغاثة التي لا تتمكن فيها الحكومة من مواكبة الأزمة بشكل كامل، أو حيث لا توجد حكومات، تعتبر المنظمات غير الحكومية المشاركة مع البرنامج ذات أهمية حيوية في التنفيذ. ويسمح التعاون القائم مع المنظمات بتوسيع البرامج من حيث نطاق عملها وحجمها، وتسمح المعونة الغذائية بإنجاز أهدافها الإنسانية بفعالية أكبر^(٦). فيما يتعلق بالأنشطة الإنمائية، فإن الدواعي التي تبرر المشاركة ترتبط مباشرة بحالة البلد المعين، فليس هناك سبب أوحد للتعاون مع المنظمات غير الحكومية.

(١) تشمل هذه الأوراق على "بيئة البرنامج"، و "من الأزمة إلى الإنعاش"، و "النهج التشاركية"، و "تخفيف الكوارث: منهج تشاركي"، و "المشاركة مع المنظمات غير الحكومية"، و "التقييم حسب الموضوع للشركة من البرنامج والمنظمات غير الحكومية" و "تحفيز التنمية".

(٢) المناقشات المتعلقة بوثيقة "التقييم حسب الموضوع للشراكة بين البرنامج والمنظمات غير الحكومية".

(٣) تضمنت دراسات الحالة إندونيسيا (الطوارئ الاقتصادية)، وأثيوبيا (انعدام الأمن الغذائي المزمن وطوارئ الجفاف)، موزمبيق (طوارئ الفيضانات وإعادة التعمير)، أنغولا (الطوارئ المعقدة)، غواتيمالا (انعدام الأمن الغذائي المزمن والكوارث). يتعاون البرنامج، في كل هذه الأقطار، مع كل المنظمات غير الحكومية الدولية والمحلية. كما تمثل دراسات الحالة مقطعا مستعرضا للشراكات التي تمت تحت ظروف الإغاثة/ التنمية المختلفة في مختلف البيئات التشغيلية.

(٤) التقييم حسب الموضوع المتصل بالشراكة بين البرنامج والمنظمات غير الحكومية. الوثيقة 1999 , WFP/EB 1/2000/5/2



- ١٠- تشمل الفائدة التي تعود على البرنامج من المشاركة مع المنظمات غير الحكومية الآتي:
- ◀ دعم القدرة التشغيلية للقطاع الحكومي الضعيف.
 - ◀ إحداث زيادة في توفير المدخلات التكميلية لبرامج الحكومة وبرنامج الأغذية العالمي.
 - ◀ إدخال نهج مبتكرة تعزز نوعية الأنشطة التي يقوم بها البرنامج.
 - ◀ تمكين الأطراف من تبادل الهموم والأهداف المشتركة الخاصة بالتغذية والأمن الغذائي وقضايا الجنسين والمسائل الإنسانية والرغبة في مناصرة قضايا الفقر بالإجابة عن أفقر القطاعات السكانية: وقد اكتسبت المنظمات غير الحكومية تقديراً معتبراً من الحكومات الوطنية، والوكالات متعددة الأبعاد ومانحي العون الثنائيين لجهودها في تخفيف وطأة الفقر ودفع العدالة الاجتماعية وحشد طاقات المجتمعات المحلية.
 - ◀ الخبرة الموسعة للمنظمات غير الحكومية في إدارة الغذاء: تتولى المنظمات غير الحكومية مسئولية إيصال ثلث العون الغذائي في العالم^(٧)، ما يسمح لها، بالاشتراك مع البرنامج، رفع كفاءة برامج الغذاء بالسرعة المطلوبة في حالات الطوارئ عند الحاجة لطاقة أكبر للتنفيذ.
 - ◀ تمكين النهج التشاركي في الإدارة: للمنظمات غير الحكومية صلات قوية على المستوى القاعدي، وخبرة إنمائية ميدانية، وقدرة على الابتكار والتأقلم، ومهارات في المنهجية التشاركية وأدواتها، والتزام طويل الأجل وتركيز على الاستدامة.

الدرس الثاني: التنوع في مجتمع المنظمات غير الحكومية

- ١١- مصطلح منظمة غير حكومية عريض ويشمل أنواع عديدة من المنظمات. وكل منظمة تنتهج التنوع في مهامها وفلسفتها واتجاهها ومقدرتها، والجهات التي تتعامل معها ونطاق عملياتها. وتدرج مجتمعات المنظمات هذا التنوع ومن ثم اتخذت خطوات لجعل أدائها معياراً كما تبين من مشروع (Sphere) الذي قام بتطوير ميثاق إنساني وحد أدنى من معايير المساعدات الإنمائية.
- ١٢- هناك اختلافات كبيرة يتميز بها شركاء البرنامج من المنظمات غير الحكومية تظهر بجلاء في بنيتها وطبيعتها تكوينها والأدوار التي تلعبها في التنمية الوطنية. والشركاء الذين يعمل معهم البرنامج يقومون بأدوار ويتولون مسؤوليات محددة ويقومون بمهام متنوعة على مختلف المستويات. ففي غواتيمالا مثلاً، يعمل البرنامج مع أربعة أنواع من المنظمات غير الحكومية كما يتيح للبرنامج منهلاً متنوعاً من الشركاء والأنشطة في المستقبل. وتتمثل هذه الأنواع في المنظمات العالمية غير الحكومية الكبرى، والمنظمات العالمية غير الحكومية الأصغر، والمنظمات المحلية غير الحكومية، ومنظمات المجتمع المحلي.
- ١٣- بشكل عام، فقد أثبتت المنظمات العالمية غير الحكومية الكبرى (مثل منظمة كير ومنظمة خدمات الإغاثة الكاثولوكية ومنظمة أوكسفام وصندوق إنقاذ الطفولة)، كفاءتها في تصميم وتنفيذ برامج الإغاثة وإعادة التعمير والتنمية، وكثير منها خبرة معتبرة في التعامل مع المساعدات الغذائية الضخمة ولهذه المنظمات نظم خاصة بها في الإبلاغ والنظام المحاسبي كما لها طاقم مؤهل من الموظفين للمهام الإدارية والبرامجية بالإضافة إلى أن بإمكانها تمويل البرامج

(٧) تزايد نصيب المنظمات غير الحكومية من موارد التنمية، بحيث يمثل تقديم مساعدة إنمائية رسمية تفوق منظومة الأمم المتحدة في مجملها (فيما عدا البنك الدولي وصندوق النقد الدولي).



من مواردها المالية الخاصة بها. ويميل البرنامج للعمل التشاركي مع هذه المنظمات، بيد أن العلاقات في حالات الطوارئ عادة ما تكون ذات طبيعة تعاقدية.

١٤- تملك المنظمات العالمية غير الحكومية الصغرى والمنظمات الوطنية غير الحكومية الكبرى مقدرات شبيهة بمقدرات المنظمات الدولية غير الحكومية الكبرى، ولكن بحجم أقل بيد أن مواردها الإدارية والنقدية تكون أقل. تختار بعض هذه المنظمات الحكومية اختصاصاً برامجاً محدد تركيز عليه، مثل التعليم وصيانة البيئة. وعليه، وبناء على احتياجاتها يكون البرنامج علاقات مع مثل هذه المنظمات، تتراوح بين شركاء منفذين كاملين وكيانات منفصلة لها اتفاقات تعاقدية محددة.

١٥- من خلال نهجها التي تعنى بالقواعد الأساسية ووجودها الطويل في المجتمعات، تحتفظ المنظمات المحلية غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني بعلاقات عمل وثيقة مع المجتمعات المحلية الشيء الذي يتواءم مع نهج البرنامج الموجه للناس. كما أن الكثير من هذه المنظمات قد برهنت على التزامها ومقدرتها على تشجيع وتعبئة البرامج المجتمعية. ولهذا أهميته الخاصة في توجيه المساعدة لأكثر القطاعات حاجة للأمن الغذائي؛ والذين يشكلون الهدف الرئيسي للبرنامج. إلا أن المنظمات المحلية، بصفة عامة، تملك خبرة فنية وإدارية أقل أو ليس لها موارد نقدية خاصة بها تعينها على تنفيذ مشاريعها. كما أن أنظمتها الخاصة بالإبلاغ والمحاسبة كثير ما تعاني من القصور أو منعدمة تماماً. ونتيجة لذلك، يكتفي البرنامج غالباً بإبرام الاتفاقات التعاقدية، عوضاً عن الشراكات طويلة الأجل، مع هذه المنظمات أو مع المنظمات المجتمعية.

الدرس الثالث: فهم كيفية تطور الشراكات

١٦- يميل البرنامج، في تركيزه على الطوارئ، إلى تشجيع العلاقات المؤسسية التي تنبني على الشراكات طويلة الأجل^(٨) والسبب في ذلك أن أمد اتخاذ القرار وتنظيم عمليات الإغاثة قصير الأجل، خاصة في حالة الطوارئ سريعة الإيقاع وفي حالة الطوارئ، ينصب الاهتمام على النقل والإمداد ومتابعة الموارد، وليس على البرمجة من حيث هي. أما فيما يخص الرصد، فقد ظل الاهتمام حتى الآن ينصب على مخرجات البرنامج، عوضاً عن النتائج.

١٧- وبينما تنتقل الأنشطة من مرحلة الطوارئ إلى إعادة التعمير والتنمية تزداد الفرص لمزيد من الأشكال الاستراتيجية للتعاون. بيد أنه يستلزم وجود رؤية والتزام لبناء علاقات دائمة تتجاوز مرحلة الإغاثة. كما أنه، وحتى يمكن الانتقال بهذه العلاقات لمرحلة تتجاوز الاتفاقيات التعاقدية، يجب أن يكون هناك احترام لمهام كل جهة، وتشاطر للأهداف والتزام بالشراكة، على أنه ينبغي أن يعبر عن هذا في مرحلة مبكرة من صياغة البرنامج.

الدرس الرابع: وجهات نظر الحكومة والمنظمات غير الحكومية

١٨- أثناء مرحلة تطور الشراكات، يجب أن يأخذ البرنامج في حسابه المهام التي يؤديها كل طرف والآراء والظروف المحيطة. فأراء الحكومة والعلاقات مع المنظمات غير الحكومية منها والدولية ذات أهمية محورية لتحديد نوعية العلاقة التي ينشأها البرنامج ومستوى بناء القدرة الذي يمكن الالتزام به. ويمكن تعزيز فعالية البرامج الخاصة ببرنامج الغذاء العالمي من خلال الحوار الجيد بين المنظمات العالمية والمحلية، وبين الحكومات، والمنظمات العالمية والمحلية- خاصة في الأمور المتعلقة بالبرمجة المشتركة والمناصرة. فبإمكان هذا الحوار التأثير على مدى استجابة الحكومة للعمل مع المنظمات الوطنية والمحلية، ما يؤدي إلى اتفاقيات ثلاثية بين البرنامج والحكومة والمنظمات غير الحكومية.

(٨) عندما تتكرر حالات الطوارئ كما هو الأمر في أنغولا، يمكن أن تكون الشراكات مع المنظمات غير الحكومية ذات أجل أطول وأكثر تعقيداً.



١٩- لقد عمل البرنامج في بضع حالات لضمان أن تصيح المنظمات غير الحكومية والحكومة كيانات فاعلة في العلاقات الثلاثية من خلال أفضل سبل للاتصال والمشاركة النشطة للمنظمات في التخطيط والتنفيذ. وبرغم الجهود التي يبذلها البرنامج مع المانحين والحكومات بالإجابة عن المنظمات غير الحكومية، فإن بمقدور المكاتب القطرية رعاية شراكات أقوى من خلال تسهيل علاقات عمل بين الحكومات والمنظمات غير الحكومية.

الدرس الخامس: الحاجة لتطوير القدرة داخل وخارج البرنامج

٢٠- أصبح بناء القدرات في قلب اهتمامات كل الأنشطة التشغيلية للأمم المتحدة. وحسب ما جاء في المذكرة التوجيهية للجنة الإدارية الخاصة بالتنسيق، فإن بناء القدرات والاستدامة ينبغي أن ينص عليه بوضوح ليصبح هدفا تشغيليا وغاية للأمم المتحدة على مستوى القطر^(٩).

٢١- بغية تسهيل الشراكة الفعالة، يحتاج البرنامج إلى دعم إجراءات بناء القدرات داخل البرنامج وبالنسبة للمنظمات غير الحكومية. وتتراوح هذه الإجراءات بين تغيير الهياكل المؤسسية وتنفيذ برامج التدريب في مهارات بعينها ويمكن أن تشمل: إتاحة الوقت للعاملين بالبرنامج للانخراط في أنشطة تشاركية؛ وإثبات الالتزام تجاه المشاركة؛ وتوفير الموارد للتدريب الخاص بالمهارات، متضمنا الاتصال وفهم المنظمات المشاركة. وقد اعترف عدد من المنظمات المحلية غير الحكومية بأوجه القصور لديها في مجالات المساءلة وإدارة الأغذية وأعربوا عن أن دعم المنظمات غير الحكومية في مجال بناء القدرات كان عنصرا هاما للمشاركة الكاملة.

٢٢- لقد أثبتت التجارب أن مبادرات بناء القدرات، خاصة على المستوى المحلي، تكون جد ناجحة عندما يسبقها تقدير شامل للقدرات الموجودة^(١٠). يحتاج البرنامج إلى إجراء تقديرات القدرات على نحو أكثر شمولا، مع إتاحة الوقت وتوفير الموارد، إذا ما أريد لاختيار المنظمات غير الحكومية أن يكون مبنيا على تفهم راسخ للقدرات.

الدرس السادس: فهم كيفية تأثير المتطلبات التنظيمية على الشراكات

٢٣- هناك العديد من المشاكل الهيكلية التي تعيق الشراكات بين البرنامج والمنظمات غير الحكومية مثل:

◀ المشاركة المحدودة أو المنعدمة للمنظمات غير الحكومية في تصميم البرامج؛

◀ الإجراءات المعقدة الخاصة بالإبلاغ لدى البرنامج؛

◀ ضعف مقدرات المنظمات المحلية؛

◀ العلاقات الضعيفة بين المنظمات غير الحكومية والحكومات المعنية؛

◀ التمويل غير المنتظم من قبل المانحين وآليات المساءلة الخاصة بالمنظمات غير الحكومية.

٢٤- حتى يمكن الوصول إلى شراكات في أطر إنمائية وأخرى انتقالية يتوجب على البرنامج أن يفحص بدقة عمليات تصميم البرنامج، والاتفاقيات المؤسسية، وجهود بناء المقدرات ومتطلبات الرصد. ويعتبر البعض أن متطلبات البرنامج في الإبلاغ بطيئة، خاصة في نظر المنظمات المحلية، وتشكل عائقا أمام العمل مع البرنامج. وفي حين أن المساءلة

(٩) اللجنة الإدارية الخاصة بالتنسيق، "المذكرة التوجيهية للجنة الإدارية الخاصة ببناء المقدرات" مارس/أذار ٢٠٠٠، جنيف. حسب ما جاء في مداوات اللجنة ينظر الآن إلى بناء المقدرات المستدامة كإطار "يتضمن بناء الأنشطة التنظيمية والفنية، والسلوك والعلاقات والقيم التي تمكن الجماعات والأفراد والمنظمات من تعزيز أدائها بفعالية وإنجاز أهدافها الإنمائية مع مرور الوقت. ويشمل بناء القدرات المستدامة تقوية الوسائل والأنظمة والأحكام التي تشكل السلوك الجماعي والفردي في الأداء في كل المساعي الإنمائية بجانب قدرة الناس ورغبتهم في أداء أدوار إنمائية جديدة وفي تكيفهم مع المطالبات والأحوال الجديدة".

(١٠) المرجع نفسه، ١٩٩٦



فيما يخص الأداء المطلوبة، فإن الصيغ المتفق عليها فيما بين الأطراف والخاصة بالإبلاغ، والتي تفي بمتطلبات المانحين الخاصة بالمساءلة والشفافية يمكن أن تساعد في إقامة الشراكات بين البرنامج والمنظمات غير الحكومية.

الدرس السابع: فهم آثار الشراكة من حيث الموارد

- ٢٥- هناك عدد من المسائل المتعلقة بالموارد تؤثر على علاقة البرنامج بالمنظمات غير الحكومية.
- ٢٦- يختلف مستوى الموارد المتوفرة لدى مختلف المنظمات غير الحكومية، اعتماداً على حجم ونطاق عمل المنظمة المعنية. وتمتلك المنظمات الدولية غير الحكومية مقدرّة معتبرة بالمقارنة مع المنظمات المحلية، وفي كثير من الأحيان تسخر المنظمات الدولية مواردها الخاصة لصالح العمل المشترك. ولهذا السبب، فإن البرنامج كثيراً ما يعتمد على المنظمات الدولية عندما يوسع من حجم عمليات الطوارئ.
- ٢٧- تجد المنظمات غير الحكومية والمنظمات المجتمعية صعوبة في كثير من الأحيان في الحصول على الموارد لتكملة مواردها الغذائية. فبدون هذه المواد التكميلية يكون من العسير على المنظمات المحلية توسيع برامجها حتى ولو كانت الموارد الغذائية هي المدخلات الرئيسية في أنشطتها. يحدث من وقت لآخر أن يساعد البرنامج المنظمات المشاركة للحصول على التمويل اللازم للموارد التكميلية ولتغطية تكلفة النقل البري والتخزين والمناولة، إلا أن المنظمات اقترحت على البرنامج القيام بدور أكبر في تسهيل الحصول على التمويل من المانحين لتغطية هذه التكلفة.
- ٢٨- تؤدي الانقطاعات في خط الإمداد إلى حدوث مشاكل تعرض الجهات المعنية للمساءلة وتقدح في مصداقيتها، مما يضر بسمعة الشركاء المنفذين في أوساط المجتمعات المحلية

الاستنتاجات الرئيسية

الحاجة لوضع إطار للشراكة بين البرنامج والمنظمات غير الحكومية

- ٢٩- إدراكاً لحقيقة أن الشراكات الفعالة مع المنظمات غير الحكومية لا تحدث بفعل الصدفة وتأسيساً على مواطن القوة لدى المنظمات غير الحكومية وإمكانية تكملة الموارد، فقد نجح عدد من المنظمات في تطوير استراتيجيات للشراكة في السنين الأخيرة. وهذه المنظمات تشمل بنك التنمية الآسيوي، ومنظمة كير وإدارة التنمية العالمية، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والبنك الدولي. وقد أصدرت اللجنة الإدارية للتنسيق مذكرة توجيهية خاصة بالشراكات، وبغية إنتقال علاقات البرنامج بالمنظمات غير الحكومية نحو المشاركة الكاملة، لا بد من وجود إطار عام للتعاون مع المنظمات غير الحكومية.
- ٣٠- سيستمر البرنامج في إقامة نوعين رئيسيين من العلاقات مع المنظمات غير الحكومية: (أ) العلاقات التعاقدية، (ب) الشراكات القائمة على التصورات المشتركة، والمساءلة المتبادلة والإسهام بالموارد. ويبنى الإطار العام على الآتي:

◀ الأهداف المشتركة والاحترام والثقة المتبادلين يتوجب على الشركاء تشاطر ملكية البرامج بجانب المسؤولية تجاه نجاح أو إخفاق البرامج/ النشاط، وانتهاج سياسة مشتركة للتعامل مع أجهزة الإعلام والجهات المانحة.



- ◀ التقييم المشترك واتخاذ القرار المشترك فيما يخص الأنشطة المشتركة ليس في الإمكان اتخاذ قرار لتأسيس شراكة فعالة ما لم ينظر البرنامج والمنظمات غير الحكومية إلى برامجها المشتركة كنقطة انطلاق نحو تحقيق قدر أكبر من الإنجاز يفوق ما كان من الممكن تحقيقه فرادى.
- ◀ الالتزام ببناء ورعاية الشراكات لا تبنى الشراكات في يوم واحد، ويحتاج بناؤها إلى حشد طاقات العاملين وتوفير الوقت اللازم.
- ◀ استعداد كل شريك للتنازل عن قدر كبير من الاستقلالية للانخراط في البرامج المشتركة. تشكل الاتفاقيات المكتوبة المفتاح لتوضيح المسؤوليات والأدوار.
- ◀ الالتزام تجاه المساءلة والشفافية. تقوم الشراكة على الالتزام بتبادل المعلومات والاتفاق على الوسائل التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق مبدأ المساءلة أمام المانحين.

الحاجة لخطة شراكة مع المنظمات غير الحكومية على مستوى القطر

- 31- بالنظر إلى تنوع برامج المنظمات غير الحكومية والبرامج القطرية، لا بد من تطوير عناصر تشغيلية خاصة على مستوى القطر يسهل وجود إطار عام للشراكة بين البرنامج والمنظمات كما جرى وصفه آنفا ييسر التخطيط للشراكات مع المنظمات غير الحكومية على مستوى القطر (ويبنى على آليات التعاون القطرية المساندة)؛ على سبيل المثال، التقدير الموحد للقطر. ويساعد مثل هذا النوع من التخطيط أيضا البرنامج في اختيار شركائه وإدارة عملية المشاركة بشكل أفضل.

عناصر إطار الشراكة بين البرنامج والمنظمات غير الحكومية

- 32- يكون إطار الشراكة بين البرنامج والمنظمات غير الحكومية بمثابة الدليل لتطوير تخطيط الشراكة مع المنظمات غير الحكومية ويساعد المكاتب القطرية على تحديد الوقت المناسب لنقل العلاقة مع منظماتها من علاقة ذات طبيعة تعاقدية إلى أخرى تشاركية. وسيكون هناك كثير من الحالات حيث تكون العلاقات التعاقدية جد ملائمة لاحتياجات البرنامج والشركاء من المنظمات وفي حالات أخرى، ربما تتطلب البرامج الفعالة منظورا طويلا وشراكة كاملة وعلى وجه التحديد، سيولى اهتمام خاص بتطوير الشراكات مع المنظمات غير الحكومية على المدى الأطول في البلاد التي تتوفر فيها الظروف الآتية:

- ◀ يتم عمل البرنامج من خلال مخطط للاستراتيجية القطرية أو عمليات الإغاثة الممتدة والإنعاش؛
- ◀ تشكل المنظمات غير الحكومية جزءا من استراتيجيات التنمية الوطنية؛
- ◀ تكمل مقدرات المنظمات غير الحكومية مقدرات البرنامج وتؤدي إلى برامج أكثر فعالية، وبالأخص، إلى مشاركة أكبر من قبل الجماعات المستفيدة من البرنامج،
- ◀ توجد آليات للمساءلة؛
- ◀ الفرص متاحة للعمل مع المنظمات المحلية غير الحكومية.



٣٣- تتضمن المكونات الثلاثة لإطار الشراكة بين البرنامج والمنظمات، والتي يجري نقاشها أدناه، الآتي:

- ◀ مبادئ المشاركة؛
- ◀ بيان بالأغراض أو توجيه استراتيجي؛
- ◀ عناصر رئيسية.

مبادئ المشاركة

٣٤- أثناء عملية المشاورات، شددت المنظمات المشاركة مع البرنامج على أن تبنى الشراكة على تقدير قيمة المعرفة التي يتمتع بها الناس وتقدير كرامتهم وتأكيد حقوق ومسئوليات الفقراء في قيادة عملية التنمية التي تخصهم وتشكل هذه المبادئ الرئيسية محورا لبناء وإدارة علاقات الشراكة ولخلق الثقة والمساءلة المتبادلة. واتفق البرنامج وشركاؤه على ضرورة إيجاد مجموعة من المبادئ التي تساعد في خلق الثقة والمساءلة المتبادلة والتي يمكن أن تبنى عليها الشراكات. وتتضمن هذه المبادئ التي تم تحديدها بالتعاون مع المنظمات غير الحكومية:

- ◀ وجود تصور وقيم ومصالح مشتركة،
- ◀ إدراك أهمية بناء الثقة والعمل بشكل يلتزم بالشفافية،
- ◀ إدراك ضرورة احترام الفوارق والتشديد على مبدأ أن تكمل المنظمات بعضها البعض،
- ◀ إدراك أن الشراكات تتغير وتطور وأن الجميع يتعلم منها،
- ◀ احترام الفوارق في الموارد ومواطن القوة التي تجيء بها كل منظمة،
- ◀ العمل بصورة تتوخى المساءلة وتشاطر المخاطر واتخاذ القرار المشترك،
- ◀ توخي المرونة.

٣٥- ولضمان سير العمل على النحو السليم يتوجب على المكاتب القطرية الالتزام بهذه المبادئ الأساسية. وتعتمد نوعية الشراكة إلى حد كبير، على مدى نجاح هذه المبادئ في توجيه الشراكة وليس عن طريق آلية العلاقة (على سبيل المثال، الجهود المشتركة، والعقود الفرعية والشبكة بيد أنه سيكون لها قراراتها حسب السياق).

الغرض الاستراتيجي والتوجيه

٣٦- لا بد للمكاتب القطرية، في سعيها نحو إقامة علاقات تشاركية، أن تكون لها صورة واضحة عن الأهداف التي تسعى لإنجازها. ويمكن أن يتمثل أحد الأهداف في الأخذ بزمام المبادرة والعمل مع مجموعة من المنظمات غير الحكومية من أجل إدخال التغييرات اللازمة على السياسة القائمة. كما أنه يمكن اتخاذ زيادة نطاق العمل والاستدامة أو أثر الخدمات التي تتوفر للأسر كهدف آخر. ويجب أن تشير الأهداف الخاصة بإطار العمل لقطر بعينه بوضوح إلى "القيمة المضافة" للشراكات بين البرنامج والمنظمة غير الحكومية.



العناصر الأساسية في الإطار العام للعمل المشترك مع المنظمات غير الحكومية

← معايير اختيار الشراكة

٣٧- يعد اختيار الشركاء المناسبين عملية متبادلة. وهي ليست بالسهلة. فبالنظر إلى التنوع في المنظمات غير الحكومية والعاملة في مختلف البلدان التي يعمل فيها البرنامج، لا يتوقع أن يكون كل المرشحين للشراكة شركاء جيدين. ولتسهيل عملية الاختيار، ينبغي إجراء تجربة تقدير مشتركة مع المرشحين للشراكة وذلك بغرض الوقوف على مواطن القوة والضعف لكل منظمة وتحديد القيمة المضافة للتشارك من المنظور الفردي لكل وكالة. إن معايير الاختيار الشاملة الموضحة أدناه، والتي تم تحديدها بالاشتراك مع الشركاء من المنظمات، يمكن أن تعين المنظمات والبرنامج لتقرر ما إذا كانت ترغب في العمل مع بعض كما توضح كيفية العمل. وعلى المكاتب القطرية إجراء مزيد من التمحيص لهذه المعايير بناء على الظروف الخاصة لكل بلد.

أن يكون الشريك المحتمل قد أقام الدليل على ما يلي:

- ← الشفافية والمساءلة
- ← المصداقية والقبول محليا (أن يكون هنالك دليل بين مثبت بذلك)
- ← الاستقرار المالي والقدرة
- ← الوضع القانوني

أن يكون الشريك المحتمل قد أثبت التزامه تجاه الآتي

- ← التصور المشترك والأهداف والقيم والمصالح
- ← القيمة المضافة للشراكات والقدرة التكميلية
- ← سياسات تمايز الجنسين

← تحليل أوضاع الشركاء لمعرفة قدراتهم

٣٨- تم تطوير عدة أدوات لتقدير قدرة المؤسسة^(١) وسيستخدم البرنامج بعض من هذه الأدوات بانتظام، خاصة تحليل موقف الشريك، والذي يجري مع المرشحين للشراكة كجزء من تحليل الحالة أثناء إعداد مخطط الاستراتيجية القطرية أو مشاريع الإغاثة الممتدة والإنعاش.

٣٩- يؤثر تحليل موقف الشريك على عدد من الأوجه الخاصة بتصميم البرنامج. ويضع الأساس لتقدير فرص إنشء وتعزيز الشراكات؛ والتصدي لمشاكل الأمن الغذائي على المستوى المحلي، واستخدام النهج التشاركية على مستوى المجتمع المحلي. ويتيح التحليل تقدير مواطن القوة والضعف لكل منظمة، والقيم المضافة للدخول في شراكة بعينها، ونقاط التوتر المتوقعة بين الشركاء، والحالة المحلية، والسياق السياسي والثقافي التي تعمل الشراكة المعنية في إطاره.

(١) انظر وثيقة الأساليب الأفضل، إعداد USAID/PPC/CDIE/PME بعنوان "قياس القدرة المؤسسية" المجلد الثالث، يوليو/تموز ١٩٩٩. تحدد هذه الوثيقة عدد من الأدوات لتقدير القدرة المؤسسية



٤٠- وبينما لا توجد طريقة صحيحة واحدة لإجراء تحليل موقف الشريك، فإن وجهات نظر السلطات الوطنية والمحلية لا غنى عنها في مثل هذا التحليل. هناك أربعة عناصر رئيسية يستحسن أن تكون جزءاً من كل تحاليل الشركاء التي يقوم بها البرنامج وشركاؤه من المنظمات غير الحكومية:

القدرة

- ◀ المقدرة التنظيمية للشريك (الأدوار، المسؤوليات، والعلاقات والقيادة، والبنيات، والأنظمة)؛
- ◀ مقدرة كل موظف (من حيث المهارات، والخبرة، والمواقف، والسلوك)؛
- ◀ قدرة المنظمة على تنفيذ الأنشطة ميدانياً (المنطقة التي يغطيها النشاط، الشرعية، وأنظمة المساءلة)؛
- ◀ القدرة على خلق بيئة تساعد على البرمجة (المرونة)؛
- ◀ العوامل الأمنية التي ينبغي أخذها في الاعتبار؛
- ◀ نطاق الأنشطة التي يمكن دعمها بالمساعدة الغذائية للبرنامج.

الممول

- ◀ مجالات التعاون المبنية على أساس أهداف البرنامج والنتائج المتفق عليها؛
- ◀ مجالات بناء المقدرة المتبادلة؛
- ◀ مدى مشاركة الشركاء الرئيسيين في البرمجة.

الموارد

- ◀ إمكانية الإسهام المشترك في الموارد؛
- ◀ تشاطر المسؤولية لضمان الموارد التكميلية.

مواقع الخلاف

- ◀ الرغبة في التصدي للخلافات؛
- ◀ العمل مع الشركاء لاستباق المشكلات وفضها.

٤١- في حالة أن كلا الطرفين مقتنعان بفائدة العلاقات يشرع في تأسيس علاقة طويلة الأجل. يفضي التقدير الإيجابي إلى إعداد خطة عمل مشتركة وخطة تستهدف بناء القدرات، في حالة الضرورة واتفاقية رسمية لتقنين الشراكة مع المنظمة.



← بناء القدرات

- ٤٢- إن بناء القدرات هو عملية مستمرة يقوم بها الأفراد والمنظمات بتوسيع أنشطتهم لإنجاز أغراضهم. وهي تتجاوز التدريب، وتعنى تبادل المعلومات، ومواءمة البنيات التنظيمية المساندة واقتسام الاستدامة المالية^(١٢). يتضمن بناء القدرات التغيير في المنظمة وفي الأفراد، وتغيير الأدوار، والمسئوليات، والعلاقات، والسياسات، ونظم الموظفين. وكمثال للمهارات التي يمكن أن تنشأ من خلال الشراكة فهناك مهارات التوسط لحل الخلافات، والمقدرة على التواصل الجيد، وتحليل المشاكل على نحو مستمر والقدرة على بناء ورعاية العلاقات. وتتضمن القدرات التي تعتبر ضرورية للشراكة خصائص ومزايا مثل الثقة وائتمان الآخرين والتفهم. أما بناء القدرات فيما يختص بالأفراد فيشمل التغيير في المهارات والمواقف والسلوك.
- ٤٣- لقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة دعم التنمية والشبكة الخاصة بتطوير المؤسسات والقدرات، بتطوير أداة عملية للمساعدة في جهود بناء القدرات. ومن خلال هذه الأداة، يتسنى للمانحين والوكالات مثل البرنامج تقدير التقدم المحرز في تنفيذ الشراكات ومبادئ تطوير القدرات^(١٣). وتعني الأداة بتقدير متطلبات الوكالة من حيث تطوير القدرات وكيفية إحداث ذلك التطور عن طريق السياسات الداخلية.
- ٤٤- تركز بناء القدرات الذي اضطلع به البرنامج على التدريب في نقل وإمداد الأغذية وأنظمة المساءلة، مع إيلاء اهتمام ضئيل لتعزيز أبعاد البرمجة. في حالات الطوارئ، فإن بناء القدرات ليس أمر يسير بسبب تحميل البنيات أكثر مما يجب، وضعف المجتمعات المدنية والمؤسسات غير المستقرة. كما أن الأفق الزمني الضيق لمعظم علاقات التمويل يجعل من العسير التخطيط لجهود بناء القدرات على المدى الطويل. وقد أدى استمرار حالات الطوارئ التي سادت في الفترة القصيرة الماضية وظروفها المعقدة إلى أن يتنبه المانحون والمنظمات العاملة إلى أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه المنظمات والمؤسسات المحلية في تخفيف أوضاع الهشاشة ودعم النسق المعيشي للناس، مما أتاح للمنظمات غير الحكومية بناء وتوسيع قدراتها.
- ٤٥- وبناء القدرات عنصر هام بالنسبة للبرامج الفعالة، على أن يترافق ذلك مع دراسة الفرص والمعوقات. إن الخيار الأمثل للبرنامج هو العمل مع المنظمات التي تملك القدرة مسبقاً على توسيع برامج توزيع الغذاء أو التي تستثمر وقتها في تطوير قدرات المنظمات المحلية وفي هذه الحالة يكون عائد القيمة المضافة أن المنظمات المحلية تعمل بصورة مباشرة مع المستفيدين الذين يستهدفهم البرنامج ومع ذلك، فإن المنظمات الكبرى عادة ما تمنح مخصصات هائلة من الموارد لتوسيع حجم عملياتها وذلك بفضل خبرتها في نقل وإمداد الأغذية وأنظمة المساءلة (أنغولا كمثال).
- ٤٦- يجب أن يكون بناء القدرات موجه لأهداف وأنواع معينة من الأنشطة. يفضل البرنامج تحديد أنشطة بناء القدرات من خلال تقديرات القدرة ويلتزم البرنامج بالانخراط في أنشطة بناء القدرات عندما تكون الأخيرة عنصراً حاسماً في تنفيذ برامجه، وذلك بغية الوصول إلى نتائج وتعزيز استمرارية البرنامج. ويعطي أولوية لرعاية وتعزيز قدرة المنظمات المحلية غير الحكومية.

(١٢) ورشة عمل ودرو ولسون (Woodrow Wilson School Graduate Policy Workshop) "الشراكة في الأزمة": التعاون بين المنظمات الدولية والمحلية في المجتمعات المضطربة، ديسمبر/كانون الثاني ١٩٩٩، جامعة برينستون (Princeton University)

(١٣) "المعايير الخاصة بالوكالات المانحة من أجل التقدير الذاتي في تطوير القدرات"، DCD/DAC، ٤ أكتوبر/تشرين الأول ١٩٩٩، فبراير/شباط ١٩٩٩.



-٤٧-

وعادة ما تركز أنشطة بناء القدرات على:

- ◀ نقل وإمدادات وإدارة الأغذية (في حالات الطوارئ)؛
- ◀ تخطيط وتصميم البرامج (تتضمن الإطار المنطقي واستراتيجية الإنهاء)
- ◀ تقديرات قضايا الجنسين؛
- ◀ الرصد للوصول للنتائج؛
- ◀ وضع الميزانية، وإجراءات الإبلاغ والمساءلة.

-٤٨-

وحتى يتسنى للبرنامج دعم جهود بناء القدرات لدى المنظمات المحلية غير الحكومية، يهتم البرنامج بتعزيز قدراته الداخلية في كثير من المجالات المذكورة. وحتى يتسنى تسهيل المساءلة المتبادلة، يعمل البرنامج مع المنظمات غير الحكومية علي تطوير إجراءات الإبلاغ واتخاذ التحولات والخطط البديلة لتفادي التأخير أو الإنقطاعات في إمداد الموارد الغذائية، وتطوير اتفاقات رسمية أكثر مرونة، وتشاطر المسؤولية تجاه المخاطر مع الشركاء. (تتعلق المخاطر بإدارة الموارد أو سمعة المنظمات.) ويقوم الطرفان بتعزيز التخطيط المشترك بأن يتحمل كل شريك دوره بصورة يمكن التكهن بها ومفهومة لدى الطرفين.

-٤٩-

يقوم البرنامج بتعزيز إجراءات المساءلة عن طريق الآتي:

- ◀ تطوير معايير صارمة للاختيار وتقدير قدرات شركاء المستقبل، خاصة فيما يتعلق بمتابعة السلع واختيار المستفيدين والمشاركة ونهج تناول قضايا الجنسين؛
- ◀ التعبير بوضوح عن العناصر المطلوبة للإبلاغ والإدارة المالية في اتفاقات الشراكة القطرية؛
- ◀ رصد الأداء أثناء دورة البرنامج.

◀ قضايا المناصرة في إطار الشراكة مع المنظمات غير الحكومية

-٥٠-

يعتبر مبدأ المناصرة المشتركة للقضايا التي تهم الطرفين أرضية جديدة للتعاون بين البرنامج والمنظمات غير الحكومية. وينطوي هذا المبدأ علي البدء بالهموم المحلية للوصول إلى فهم جيد للقضايا التي تؤثر علي حياة الناس. ثم يتم متابعة كل قضية من خلال الحلقة التي تربط بين السبب والعلّة والأسباب الكبرى التي تنشأ من المجتمع وما يترتب عليها من آثار جانبية^(١٤) وتتم المناصرة بالتعاون مع المنظمات غير الحكومية المشاركة وتتنظر في اتجاهات السياسة علي المستويين العام والمحلي خاصة في المسائل ذات الاهتمام المشترك (ترويج الأمن الغذائي وحصول النساء علي الغذاء). وعلي سبيل المثال، لعب البرنامج دورا بارزا في عملية تعزيز التعاون بين الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية في مجال الأمن وذلك بتروسه فريق عمل معني بقضايا الأمن والسلامة.

◀ تيسير إقامة علاقات طيبة

-٥١-

يسعى البرنامج لإيجاد علاقات عمل افضل مع الحكومات والمنظمات غير الحكومية حتى يتمكن من الإيفاء باحتياجات الجماعات المستفيدة علي نحو أفضل. وحيث أن البرنامج يعمل مباشرة مع الحكومات والمنظمات غير الحكومية علي مستوى السياسات والمستويات التشغيلية؛ فإن البرنامج القطري يتمتع بموقف قوي يجعل منه وسيطا

^(١٤) (Stuckey, Joseph) الحوار متعدد الأطراف مع الشركاء الخاص بتعزيز القدرات "دورة مهارات تعزيز قدرات المناصرة : إمداج مناصرة السياسة وبرامج الإدارة " منتدى ملخصات دورات بناء القدرات، ورقة لم تنشر، نيويورك كير الولايات المتحدة ، ٢٠٠٠ .



لإقامة علاقات عمل أفضل ويمثل جسراً هاماً بين الحكومة والمانحين والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني حيثما كانت هذه الوساطة ذات فائدة. مما يفضي إلى تحسين صورة المنظمات غير الحكومية في علاقاتها مع الحكومات والجهات المانحة.

٥٢- وبما أن البرنامج قد انتهج نحواً لا مركزياً في جهود المناصرة الإقليمية فقد أصبح له دور بارز كوسيط بين هذه الأطراف ويتمتع البرنامج أيضاً بوضع استراتيجي يمكنه من التنسيق بين الأطراف المختلفة للعمل لصالح الأمن الغذائي علي الأُسعدة المحلية والإقليمية والعالمية وسيستمر البرنامج في مساندة إشراك المنظمات غير الحكومية عن طريق تأييد القضايا المختلفة الخاصة بالفقراء الجوعى ومؤيديهم.

← آثار الشراكة من حيث الموارد

٥٣- تستند علاقات الشراكة الفعالة بين البرنامج والمنظمات غير الحكومية علي اعتبارين خاصين بالموارد يتمثلان في: (١) توفير التمويل للموارد التكميلية غير الغذائية، (٢) وتمويل بناء القدرات.

٥٤- يمثل الحصول على الموارد التكميلية غير الغذائية جملة من المعوقات الأساسية التي تؤثر على الشراكات بين البرنامج والمنظمات غير الحكومية. وتؤثر هذه المعوقات في المكان الأول على المنظمات المحلية ومنظمات المجتمع المدني. ويحاول البرنامج العمل مع هذه المجموعات في سعيها للاتصال مباشرة بالمستفيدين من أنشطة البرنامج. إلا أن المنظمات المحلية تفتقر إلى الحد الأدنى من الخبرة ولا تملك الاحتياطي من المال اللازم لتنفيذ البرامج. وعليه، فإن المجموعات في حاجة أمس لدعم البرنامج لتتمكن من الحصول على الموارد غير الغذائية بغية تنفيذ الأنشطة التي يدعمها البرنامج.

٥٥- على صعيد القطر، يتوسل البرنامج الحوار مع الجهات المانحة ليضمن توفر الموارد الأساسية غير الغذائية لشركائه من المنظمات غير الحكومية خاصة في المواقع المهتدة بانقطاع المساعدة الغذائية.. سيحث البرنامج الجهات المانحة لتعزيز برامج الأمن الغذائي الشامل، وذلك بتسليط الضوء عليها في الفقرات الخاصة بالتمويل في وثائق مخططات الاستراتيجية القطرية ومشاريع الإغاثة الممتدة والإنعاش، وعملية النداءات الموحدة.

٥٦- إن توفير الموارد لبناء القدرات من الناحيتين الفنية والإدارية أمر مطلوب لرفع كفاءة المنظمات المحلية غير الحكومية وتمكينها من توسيع عملياتها. ويسعى البرنامج للنظر في عدة خيارات تتعلق بإجراءات تمويل بناء القدرات حسب نوع وحجم الأنشطة المعنية. وهناك حد أدنى في بنود تمويل بناء القدرات مخصص للشركاء المنفذين من المنظمات غير الحكومية متاح للمكاتب القطرية يتمثل في تكاليف الدعم المباشر وغيرها من التكاليف التشغيلية الأخرى.

٥٧- لا بد من وجود دعم إضافي من الجهات المانحة إذا كان للبرنامج أن يوسع جهوده ويشرك معه قاعدة أعرض من المنظمات المحلية غير الحكومية ويضم إجراءات إضافية لبناء المقدرات. وفي هذه الحالة يمكن إنشاء صندوق في المكاتب الرئيسية يكون خاص بدعم تعزيز قدرات المنظمات غير الحكومية، وذلك علي غرار صندوق دعم تمايز الجنسين. وبناء عليه، تتقدم المكاتب القطرية باقتراحاتها لإدارة الصندوق وتخضع لإجراءات لجنة المنح حسب المعايير التي ورد ذكرها في الإطار الذي سبقت الإشارة إليه في هذه الوثيقة.

٥٨- يتيح هذا الخيار للمكاتب القطرية أن تضاهي متطلباتها الخاصة بدعم تصميم وتنفيذ برامجها، بشكل استراتيجي أدق، بتعزيز المؤسسات المحلية، مما يفضي إلى برامج أكثر استدامة. ويأتي هذا منسجماً مع التدابير المضمنة في



سياسة تحفيز التنمية وأولويات الشراكة بين البرنامج والمنظمات غير الحكومية. كما أنه يعكس خبرات المكتب القطري والتي تدل على أن الشراكات الفعالة مع المنظمات غير الحكومية ممكنة فقط عندما يتوفر الدعم من الجهات المانحة.

تخطيط الشراكة مع المنظمات غير الحكومية علي مستوى القطر

٥٩- بناءً على إطار عمل الشراكات مع المنظمات غير الحكومية، يقوم كل بلد بالتخطيط على مستوى القطر محددًا الخطوط العريضة للخطوات الملموسة المطلوبة لإنشاء شراكه كاملة. على أن يبنى هذا التخطيط على التحليل الجيد للحالة المعنية وللشركاء. ويلزم إجراء عدد من العمليات منها، على سبيل المثال، التقدير الموحد للقطر وإطار الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية ويوفر هذا الاستعراض المشترك بين الحكومة والوكالة الدولية فرصة لبناء الشراكات مع عدد من الوكالات للعمل في إطار قضايا التنمية. وعلى وجه الدقة، وكما هو موضح في عملية إطار الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية، سيولي اهتمام، حيثما كان ذلك مناسباً، بالخطط البديلة الخاصة بالطوارئ وإعادة التأهيل - وهذا مجال تمثل فيه مشاركة المنظمات غير الحكومية عنصراً لا غنى عنه.

٦٠- إن التخطيط لشراكات متينة مع المنظمات غير الحكومية علي مستوى القطر يمثل حلقة وصل بين الأمن الغذائي والتغذية، والتحديد الجغرافي للمستفيدين وبيئة التشغيل، من جانب، وتحليل الشركاء مع بيان الفائدة لكل شريك، وأهداف البرنامج والنتائج المرجوة، من جانب آخر. وعليه، فإن مخطط الاستراتيجية القطرية وعملية الإغاثة الممتدة والإنعاش سيحددان أي وكالة يرغب البرنامج في الشراكة معها، وكيف يتم ذلك ولماذا.

٦١- ينتظر أن يقوم مخطط الإستراتيجية القطرية/ البرنامج القطري أو مشاريع الإغاثة الممتدة والإنعاش بالآتي :-

- ◀ توضيح الغرض الذي يحدد القيمة المضافة للشراكات والغرض والفوائد المنتظرة؛
- ◀ تسليط الضوء علي مبادئ الشراكة ومعايير اختيارها،
- ◀ وجود خطة مضمنة تعني ببناء القدرات والمناصرة مبنية علي نتائج تحليل الشريك التي تتم بمشاركة الطرفين،
- ◀ تحديد الدور الذي يلعبه البرنامج في بناء التحالفات والشراكات بين الحكومة، والمنظمات غير الحكومية ووكالات التنمية؛
- ◀ وجود خطة مالية لتمويل بناء القدرات وتطوير الموظفين.

٦٢- يزمع أن تتعكس الأدوار والمسؤوليات الإدارية والمالية والبرمجية، والتي تم تحديدها علي مستوى القطر، في اتفاقيات علي مستوى القطر، أو رسائل تفاهم، وعقود تشغيلية وخطط للعمليات واتفاقيات شراكة مع المنظمات غير الحكومية.

التوصيات

٦٣- المجلس التنفيذي مدعو للمصادقة على التوصيات التالية، والتي رفعت، للنظر فيها، بواسطة البرنامج وشركائه من المنظمات غير الحكومية.

- ◀ يفضل البرنامج العمل بالشراكة مع المنظمات غير الحكومية، لاسيما المنظمات المحلية، وذلك لتقديم المساعدات للمستفيدين بشكل أفضل حيثما كان ذلك مناسباً.



- ◀ يسهل البرنامج العلاقة ثلاثية الأضلاع بينه والحكومات والمنظمات غير الحكومية لأقصى حد ممكن كإجراء عادي لسير العمل يؤدي إلى عقد اتفاقات رسمية، حيثما أمكن ذلك.
- ◀ يتبنى البرنامج إطاراً لعمل الشراكات يحدد العناصر الرئيسية لتعزيز الشراكات مع المنظمات غير الحكومية الدولية منها والمحلية.
- ◀ تلتزم المكاتب القطرية بالتخطيط للشراكات علي مستوى القطر، ومن ثم تتخذ تدابير للشراكة خاصة بكل بلد بناءً على إطار العمل الخاص بالشراكات بين البرنامج والمنظمات غير الحكومية وتلخص العناصر الأساسية وتضمن في مخطط الإستراتيجية القطرية والبرنامج القطري وإستراتيجية الإنعاش.
- ◀ ينبغي أن يكون تخطيط الشراكات مع المنظمات غير الحكومية، علي مستوى القطر، متسقة مع السياسات والنهج الخاصة بالمساءلة المالية والإدارية.
- ◀ يضطلع البرنامج بدعم بناء القدرات مع شركائه من المنظمات غير الحكومية وموظفي البرنامج، في حدود الموارد المتوفرة. وينبغي أن يركز بناء القدرات على عمليات نقل وإمداد الأغذية وإدارتها (في أحوال الطوارئ)، وتخطيط البرامج وتصميمها (يشمل إستراتيجية الإنهاء)، وتقدير تمايز الجنسين، ورصد النتائج، وإعداد الميزانيات، والإبلاغ وإجراءات المساءلة.
- ◀ حيثما يقتضي الحال، ينخرط البرنامج في مبادرات مناصرة الشراكة مع الأطراف الأخرى بالوكالة عن الفقراء الجوعى. كما يقوم البرنامج القطري بتيسير علاقات عمل أفضل بين المنظمات غير الحكومية والحكومة والجهات المانحة لضمان موارد غير غذائية إضافية لمساندة أنشطة البرنامج. كما يلتزم البرنامج بتوصيل السلع الغذائية وغير الغذائية، التي اتفق عليها، في حينها.
- ◀ ينبغي أن تحدد الاتفاقات الرسمية الأدوار والمسؤوليات على أن تكون مرنة بالقدر الذي يسمح بإجراء التعديلات حسب تغير الظروف. ويضمن البرنامج تلك الأدوار البرمجية والمسؤوليات في اتفاقيات الشراكة مع المنظمات غير الحكومية، بالإضافة إلى ما اتفق عليه من شروط مالية وإدارية. وينبغي أن تعكس هذه التدابير في الاتفاقيات التي أبرمت علي مستوي القطر أو رسائل التفاهم والعقود التشغيلية واتفاقيات الشراكة مع المنظمات غير الحكومية.
- ◀ يرحب البرنامج بالشراكات التي يسهم فيها كلا الطرفين بمواردهما الخاصة كل حسب إمكانياته. بيد أنه، وبالنظر إلى رغبة البرنامج القوية في العمل مع المنظمات المحلية غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي، سيعطي البرنامج القطري أولوية للمنظمات غير الحكومية، الدولية منها والمحلية، التي تساعد في ضم المنظمات المحلية غير الحكومية.
- 64- بغية توسيع نطاق الشراكات التي تملك التدابير اللازمة لبناء قدرات المنظمات المحلية غير الحكومية، يتوفر للبرنامج خياران: (1) تحديد المتطلبات من الموارد بالتوافق مع هياكل التكلفة الخاصة بالبرنامج؛ (2) إنشاء صندوق خاص ببناء قدرات المنظمات غير الحكومية. ويشجع البرنامج الجهات المانحة على مساندة جهوده في الوفاء بأهداف بناء القدرات التي تتمتع بقاعدة عريضة.
- 65- سيعد الدليل التشغيلي الخاص بتخطيط وتنفيذ أنشطة الشراكة مع المنظمات غير الحكومية بعد قرار المجلس التنفيذي بشأن هذه الوثيقة.