

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 3-6/6/2014

## قضايا السياسات

البند 5 من جدول الأعمال

## استراتيجية الشراكة المؤسسية للبرنامج (2014-2017)

نحن نحقق نتائج أفضل معا

للنظر



Distribution: GENERAL

**WFP/EB.A/2014/5-B**

22 April 2014

ORIGINAL: ENGLISH

طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الاطلاع على وثائق المجلس التنفيذي

في صفحة برنامج الأغذية العالمي على شبكة الإنترنت على العنوان التالي: (<http://executiveboard.wfp.org>)

## مذكرة للمجلس التنفيذي

### هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للنظر

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين قد تكون لديهم أسئلة فنية تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورين أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس التنفيذي بفترة كافية.

مساعدة المدير التنفيذي لإدارة خدمات  
الشراكة والحوكمة:  
السيدة E. Rasmusson هاتف: 066513-2005

مديرة تنسيق السياسات والدعوة، إدارة  
خدمات الشراكة والحوكمة:  
السيدة A. Spence هاتف: 066513-3608

للاستفسار عن توفر وثائق المجلس التنفيذي، يرجى الاتصال بوحدة خدمات المؤتمرات (هاتف: 066513-2645).

## موجز تنفيذي

لا تستطيع أي منظمة بمفردها التصدي لتحديات اليوم المعقدة الخاصة بالأمن الغذائي والتغذية. وأصبحت الشراكات تكتسي أهمية أكثر من أي وقت مضى. وتتمثل التحديات الآن في تحديد دور الجهات الفاعلة وقيمتها المضافة بصورة أفضل داخل الساحة الأوسع، واختيار الشراكات بطريقة استراتيجية، وتعزيز المساءلة المتبادلة، وضمان أن يؤدي التعاون إلى تحقيق النتائج.

### الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2014-2017)

يفخر البرنامج بإنجازات عمله السابق مع آخرين من أجل الوصول إلى ملايين كثيرة من الأطفال والنساء والرجال الجائعين الذين استفادوا من هذا التعاون، ويهدف إلى أن يكون "الشريك المفضل" لتقديم المساعدة الغذائية.

وكانت قدرة البرنامج على تحقيق أهدافه الاستراتيجية تعتمد دائما على إقامة وتعهد علاقات سليمة وشراكات فعالة مع الحكومات، ووكالات الأمم المتحدة، والمنظمات الدولية والإقليمية، والمنظمات غير الحكومية، ومع المجتمع المدني، والأوساط الأكاديمية، والقطاع الخاص.

وتسعى استراتيجية الشراكة المؤسسية إلى تعزيز الامتياز في إقامة الشراكات عن طريق البناء على عناصر قوة البرنامج المعروفة كشريك، ومعالجة المجالات التي تحتاج إلى تحسين. فالاستراتيجية:

- ◀ تضع مبادئ وممارسات تنظم ترتيبات دخول البرنامج في شراكات، وتوجه اختيار وتطوير الشراكات لتعزيز أنشطة البرنامج من أجل الأطفال والنساء والرجال الذين يخدمهم؛
- ◀ وتجمع أفكارا ثاقبة هامة من عمل الشراكات في الماضي والحاضر، وتضع سياقاً وتوجيهاً شاملياً لتطوير أدوات وعمليات مناسبة؛
- ◀ وتقدم رؤية شاملة لعمل البرنامج في شراكات، وتنشئ منبرا مؤسسيا يعزز النهج المكرسة الموضوعة للكيانات التي يتعاون معها البرنامج؛
- ◀ وتدعم تطور ثقافة البرنامج من "نحن نحقق نتائج" لتصبح "نحن نحقق نتائج أفضل معا".

وسيقيم البرنامج، استنادا إلى سمعته كمنظمة محورها الأفراد، شراكات لتحقيق أهدافه الاستراتيجية تمشيا مع القانون الإنساني الدولي، والمبادئ الإنسانية الأساسية. وسيحمي السكان الضعفاء، ويعزز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

وسيتم قياس فعالية استراتيجية الشراكة المؤسسية عن طريق أثر الشراكات في تحقيق أهداف البرنامج الاستراتيجية. وسيواصل البرنامج تحسين مؤشرات الأداء لديه لتتبع فعالية الدخول في شراكة كجزء من إطار النتائج الاستراتيجية والإدارية لديه؛ وسيشمل ذلك أدوات لقياس كيفية نظر الآخرين إلى البرنامج كشريك.

وستكون جميع وحدات البرنامج في المقر وفي الميدان مسؤولة وخاضعة للمساءلة عن تنفيذ استراتيجية الشراكة المؤسسية، وستكون إدارة خدمات الشراكة والحوكمة الجديدة مسؤولة عن تيسير وتنسيق تنفيذها بالكامل على نطاق البرنامج.

### من بين السمات الرئيسية لاستراتيجية الشراكة للبرنامج:

- ◀ تعريف واحد للشراكة، وبيان القيمة التي ينفرد بها البرنامج؛
- ◀ ونهج للشراكة تجاه كافة علاقات البرنامج؛
- ◀ وتواصل العلاقات من شراكة معاملات إلى شراكة كاملة لتعزيز التعاون الفعال من حيث التكلفة مع الشركاء القائمين والمحتملين؛
- ◀ وثقافة شراكة تقوم على مبادئ الدخول في شراكات، ويعززها فهم واضح لبيان القيمة التي ينفرد بها البرنامج؛
- ◀ ونهج مؤسسي تجاه اختيار الشركاء وتعهدهم، وتنفيذه من خلال استعراض مؤسسي لاستراتيجية العمل مع شركاء رئيسيين؛
- ◀ وهيكل إدارة، ونظم لإدارة الأداء والدعم الميداني تعزز الدخول في شراكات فعالة؛
- ◀ وإطار متين للرصد والتقييم لديه مؤشرات ملائمة قابلة للقياس تبين أثر شراكات البرنامج وقيمتها المضافة.

## مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالوثيقة "استراتيجية الشراكة المؤسسية للبرنامج (2014-2017): نحن نحقق نتائج أفضل معاً" (WFP/EB.A/2014/5-B).

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

## القسم الأول – مقدمة

### الخلفية

- 1- تُعرّف الخطة الاستراتيجية (2014-2017) الشراكات بأنها أحد العناصر الأساسية الأربعة التي تحدد قوة البرنامج: "إن شراكات البرنامج التشغيلية والمعرفية مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى والمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني والقطاع الخاص، بما في ذلك من خلال مجموعات الخدمات اللوجستية، والأمن الغذائي، والاتصالات في حالات الطوارئ، والمجموعات الأخرى، تجلب المهارات والقدرات التكميلية اللازمة لضمان الحصول على الأغذية المغذية، وتسهم في الوقت نفسه في إيجاد حلول دائمة في سياقات متنوعة".
- 2- وتؤكد الخطة الاستراتيجية أن الشراكة تتغلغل في جميع الأهداف الاستراتيجية الأربعة، وينظر إليها على أنها إحدى الأدوات الرئيسية المتاحة للبرنامج. وهي تُلزم البرنامج بأن "يضع إطاراً شاملاً وأدوات من أجل اختيار وتيسير الشراكات التي يمكن أن تحقق أعلى قيمة".
- 3- وقد تناول المجلس التنفيذي نهج البرنامج تجاه الدخول في شراكات مع آخرين في طائفة واسعة من الوثائق من قبيل:
  - ◀ "الشراكات الجديدة لمواجهة الاحتياجات المتزايدة – توسيع قاعدة الجهات المانحة للبرنامج" (WFP/EB.3/2004/4-C)؛
  - ◀ "البرنامج والمنظمات غير الحكومية – إطار للشراكة" (WFP/EB.A/2001/4-B)؛
  - ◀ "استراتيجية البرنامج للشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه (2013-2017)" (WFP/EB.A/2013/5-B)؛
  - ◀ "اتجاهات التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها" (WFP/EB.2/2009/11-C)؛
  - ◀ "نهج المشاركة" (WFP/EB.3/2000/3-D)؛
  - ◀ "برنامج الأغذية العالمي والاتحاد الأفريقي" (WFP/EB.A/2012/5-G)؛
  - ◀ "سياسة البرنامج لتنمية القدرات" (WFP/EB.2/2009/4-B).
- 4- ومع أن هذه السياسات قدمت توجيهها بشأن الشراكة في مجالات تركيز رئيسية، إلا أن التقييم الاستراتيجي عام 2011 لفعالية شراكات البرنامج في التحول من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية<sup>(1)</sup> توصل إلى نتيجة رئيسية تقول: "إن هناك فجوة في الإطار الاستراتيجي للبرنامج فيما يتعلق بفهم وتوصيل ما تشكله الشراكة". وتتولى استراتيجية الشراكة المؤسسية سد هذه الفجوة في بنيان سياسة البرنامج، وتقدم الإطار الرفيع المستوى المطلوب لتحديد وتوجيه تطوير شراكات فعالة،

(1) From Food Aid to Food Assistance – Working in Partnership: a Strategic Evaluation [التحول من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية – العمل في شراكة: تقييم استراتيجي] (OE/2012/003).

ونهجاً متسقاً لمواجهة تحديات الشراكة في العالم المعاصر. كما أنها تعالج توصية وردت في تقييم التقييم السنوي لعام 2012 مفادها أن على البرنامج "تعميم فهم وتطبيق مبادئ الشراكة الجيدة [...] وينبغي أن يستند ذلك إلى نهج شامل واستراتيجي إزاء الشراكات بكافة أنواعها...".<sup>(2)</sup>

## أهداف الاستراتيجية والنتائج المتوقعة

- 5- هدف استراتيجية الشراكة هو وضع أساس سليم للامتياز عند الدخول في شراكة لتوجيه تطوير شراكات البرنامج في المستقبل استناداً إلى عناصر قوته المعروفة كشريك، ومعالجة المجالات التي تحتاج إلى تحسين. وسيؤدي الامتياز عند الدخول في شراكات إلى زيادة الفعالية من حيث التكلفة، واستدامة عمليات البرنامج، وتحقيق أثر أكثر فائدة للسكان الذين نخدمهم.
- 6- وتقدم استراتيجية الشراكة المؤسسية رؤية شاملة ونهجاً مؤسسياً لعمل البرنامج في شراكة مع المنظمات غير الحكومية، والحكومات، والقطاع الخاص، ووكالات الأمم المتحدة، والمنظمات الدولية والإقليمية، والأوساط الأكاديمية، والمؤسسات الأخرى المولدة للمعارف. كما تستخدم لغة موحدة ورؤية مشتركة لجميع موظفي البرنامج العاملين في شراكة. وينبغي أن تؤدي استراتيجية الشراكة المؤسسية إلى:
- ◀ فهم مشترك على نطاق البرنامج لفوائد العمل مع الآخرين من أجل تحقيق غايات البرنامج، ومبادئه الرئيسية للشراكة الفعالة اللازمة لتحقيق ذلك؛
  - ◀ وتركيز استراتيجي على الشراكات على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية عن طريق وضع استراتيجيات للمشاركة لجميع الشركاء الرئيسيين. وينبغي أن يؤدي هذا إلى شراكات أقوى يتضح من خلالها بيان قيمة كل شريك من البداية، ويتم الاتفاق من خلالها على مبادئ الشراكة التي يلتزم بها جميع الأطراف؛
  - ◀ ونهج متسق لاختيار الشراكات، وتعهدها، ورصدها، وتقييمها، وتقديم التقارير عنها؛
  - ◀ وطائفة من الأدوات المتعلقة بأفضل الممارسات، والتوجيه، والتدريب، والدعم لمساعدة المكاتب القطرية على اختيار وإدارة الشراكات بصورة فعالة، ومجموعة من الاتفاقات الرسمية لتيسير طائفة الشراكات المطلوبة؛
  - ◀ وتعاون فعال من حيث التكلفة مع المنظمات عن طريق الحد من تداخل وازدواج الأنشطة، وتقليل تكاليف المعاملات المترتبة.

## السياق الاستراتيجي

- 7- يتيح العدد المتزايد من المنظمات العاملة في مجال الإغاثة الإنسانية والتنمية فرصاً كثيرة لقيام تعاون ابتكاري. ولدى البرنامج دوافع ومحركات كثيرة لكي يدخل في الشراكات:
- ◀ زيادة الفعالية: القيام بتدخلات عن طريق برامج أكثر مناسبة وملاءمة؛
  - ◀ الفعالية من حيث التكلفة: خفض التكاليف، والموارد المستخدمة، والوقت اللازم عن طريق تقادي ازدواج الأنشطة والخدمات؛

<sup>(2)</sup> "تقرير التقييم السنوي لعام 2012" (WFP/EB.A/2013/7-A).

◀ زيادة فرص الحصول على مهارات الأفراد ومعارفهم: عن طريق الاستعانة بمورد أوسع من الدراية التقنية، والخبرات، والمهارات؛

◀ الابتكارات: عن طريق الاستعانة بطرق مختلفة لحل المشكلات؛

◀ تحقيق الاستدامة على المدى الطويل: عن طريق القدرة المحسنة على إحداث فرق؛

◀ تحسين السمعة والمصداقية: وهذا يمكن أن يشكل حافزا ولا سيما للشركاء من القطاع الخاص، كما أنه مهم للحفاظ على الشراكات الرئيسية.

8- وعلى امتداد العقد الماضي، كان هناك فهم واضح داخل منظومة الأمم المتحدة مؤداه أن التعاون الأوثق ينطوي على قيمة لجميع الوكالات. وعلى سبيل المثال، فمبادرة "توحيد الأداء" لا يمكن أن تعمل إلا إذا دخلت الوكالات في شراكات أقوى؛ وتعد الشراكات ضرورية أيضا لنجاح إصلاحات المساعدة الإنسانية المتوخاة في إطار برنامج التحول التابع للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات. فلم يعد تحسين النهج التعاونية لتلبية الاحتياجات الإنسانية أمرا اختياريًا، بل إلزاميًا.

9- وقد أدت زيادة عدد البلدان المتوسطة الدخل إلى طمس الحدود التقليدية بين الدول المانحة والدول المتلقية، وزادت من الحاجة إلى استجابات مبتكرة للطلب على شراكات فعالة. وقد أعطى هذا أيضا حافزا متجددا للتعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي باعتباره آلية للشراكة الفعالة.

10- غير أنه يمكن أن تكون هناك عقبات عملية أمام الشراكات الفعالة. فنموذج التمويل الطوعي للبرنامج يمكن أن يؤدي إلى دورات تخطيط قصيرة نسبيًا، وصعوبات في التمويل على المدى القصير. وقد يؤثر ذلك في القدرة على تشكيل وتعزيز شراكات أطول أجلا، ويمكن أن يثير الشكوك في موثوقية البرنامج كشريك. فقد يتطلب اتخاذ إجراء ما وقتًا أطول في إطار شراكة معينة، وهذا قد يمثل مشكلة عند التعامل مع حالات الطوارئ السريعة الحدوث. كما أن الشركاء المحتملين في هذه البيئة المزدهمة بشكل متزايد قد يجدون أنهم يتنافسون من أجل تمويل أنشطتهم، مما يؤثر على رغبة المنظمات في العمل معًا.

11- وهناك أيضا مخاطر محتملة، من بينها فقدان الاستقلالية والرؤية بسبب الحاجة إلى بناء توافق في الآراء مع الشركاء قبل أن يتسنى اتخاذ أي إجراء؛ والتضارب المحتمل في المصالح إذا تبين أن قرارا لصالح إحدى الشراكات قد لا يكون في مصلحة البرنامج؛ وارتفاع تكاليف المعاملات نتيجة للالتزام بوقت وموارد لبناء الشراكات.

12- ونتيجة لذلك، فإن المزيد لا يعني بالضرورة الأفضل. فالأولوية لدى البرنامج ليست مجرد توسيع شبكات شراكاته، وإنما الدخول أيضا في شراكات استراتيجية بدرجة أكبر: بغية تلقي (وتقديم) قيمة أكبر من الشراكات التي يدخل فيها. وكما أوضحت الخطة الاستراتيجية (2014-2017)، فإن عدم الدخول في شراكات بصورة فعالة يمثل مخاطرة كبيرة على تنفيذها.

## القسم الثاني – نهج البرنامج إزاء الشراكات

### نهج للشراكة إزاء جميع العلاقات

- 13- يتمثل العنصر الرئيسي لاستراتيجية البرنامج بشأن الشراكة في الرسالة الشاملة وهي أن البرنامج لديه "نهج للدخول في شراكات" تجاه جميع علاقاته. وهذا يعكس التزاما بالمبادئ الرئيسية للدخول في شراكات والمحددة أدناه لجميع من لهم علاقات مع البرنامج من أشخاص ومؤسسات. كما أنه ينطبق على الطريقة التي يسعى بها البرنامج للعمل مع موظفيه، وهيئاته الإدارية، ووسائل الإعلام، ومع الأطفال والنساء والرجال الذين يخدمهم، وحتى مع أولئك الذين لا يعتبرون شركاء<sup>(3)</sup> تماما في واقع الأمر.
- 14- ونهج الدخول في شراكة يجعل البرنامج أكثر انفتاحا وشمولا، ويتطلب من المنظمة أن تميز بين الأشكال المختلفة للعلاقات التعاونية. وهذا يساعد البرنامج أيضا على تحديد طائفة من الشراكات بصورة استراتيجية، واختيارها، والعمل معها عبر علاقات متصلة تتراوح ما بين تعاون تعاقدى بحث وتعاون على أساس أعرض.

### تعريف البرنامج للشراكة

- 15- يتناول تعريف البرنامج للشراكة أدناه رأي البرنامج فيما تشكله الشراكة "العميقة" – وهي شراكة تقع عند نهاية خط تواصل "الشراكة". وهذا يساعد على توجيه المناقشات بشأن ما هي العلاقات التي تحقق قيمة أكبر أو أقل للبرنامج.

#### الشكل 1: تعريف البرنامج للشراكات

علاقات تعاونية بين جهات فاعلة تحقق حصائل أفضل للسكان الذين نخدمهم، عن طريق:

- جمع واستغلال موارد تكميلية من جميع الأنواع؛
- والعمل معا بطريقة شفافة ومتكافئة وتحقق فائدة متبادلة؛
- وتقاسم المخاطر، والمسؤولية، والمساءلة

وتحقيق الأهداف (سواء أهداف الشراكة الجماعية أو غايات الشركاء الأفراد) التي يتعذر تحقيقها منفردةً بنفس القدر من الكفاءة أو الفعالية أو الابتكار، وحيث تكون القيمة المحققة أكبر من تكاليف المعاملات المترتبة.

- 16- وينصب التركيز في هذا التعريف على تحقيق الحصائل. فالشراكات وسيلة لتحقيق غاية، وينبغي تقييمها من حيث مساهمتها في تحقيق أهداف معينة. ويتيح التعاون فرصة الحصول على الموارد، والخبرة، والمعرفة، والشبكات التي تحسن من قدرة البرنامج على تحقيق أهدافه وأهداف شركائه. غير أنه يجب أن تكون القيمة المضافة المحتملة للشراكة أكبر من تكاليف المعاملات المترتبة على تطويرها ورعايتها.

(3) لا تعلق استراتيجية الشراكة على العلاقات مع الموظفين فهذه المسألة محل تركيز استراتيجية الموارد البشرية.



## تواصل العلاقات التعاونية في البرنامج

17- نظرا لأن كل تعاون تقريبا يمكن اعتباره نوعا من "الشراكة"، فإن البرنامج بحاجة إلى معايير يستعين بها في تحديد خياراته الاستراتيجية بشأن العلاقات التعاونية. ويقدم الشكل 2 مثالا لتواصل العلاقات التعاونية، بدءا من العلاقات القائمة على المعاملات (وهي علاقات تعاقدية بحتة أو شبه تعاقدية) حتى الشراكة. ولدى البرنامج علاقات تستند إلى نقاط كثيرة على امتداد هذا التواصل.

الشكل 2: تواصل العلاقات التعاونية في البرنامج

الشركات	العلاقات القائمة على المعاملات
قرار يستند إلى المعرفة والخبرة المشتركة	طرف واحد يبت في البرنامج استنادا إلى معرفته وخبرته
يقدم الشركاء موارد تكميلية	طرف واحد يشتري خدمة من طرف آخر أو يقدم تبرعا لعمله
اتفاق تعاوني، مع حصائل متفق عليها؛ مرونة فيما يتعلق بالطرانق	ترتيب تعاقد محدد، مع أنشطة ونواتج واضحة تقرر في البداية
مشاركة والتزام يتجاوز الترتيب التعاقدية	مشاركة محدودة من أطراف خارج الترتيب التعاقدية
يتوصل الشركاء إلى طرق جديدة للعمل	يظل الشركاء كل في مكانه المفضل - يؤدون ما يعملونه عادة
مساءلة متبادلة	مساءلة في اتجاه واحد
يلزم تبادل الثقة والشفافية	الثقة والشفافية الزائدة ليست ضرورية

18- ولا يعني التواصل بين العلاقات القائمة على المعاملات والشركات إصدار حكم على القيمة. فعلاقة الشراكة لا تعد تلقائيا أفضل من العلاقة القائمة على المعاملات. غير أنها مسألة تتعلق بالاختيار، وفهم الاختلافات، وإقامة شكل من العلاقة التعاونية الأنسب للظروف. وفي السياق الصحيح، قد يحقق التحرك نحو شراكة كاملة فوائد إضافية، ولكن قد تترتب عليه أيضا مسؤوليات إضافية، ويتطلب مزيدا من الوقت والجهد.

19- ويوضح الشكل 3 فوائد أشكال التعاون المختلفة. ويتراوح موقع الكثير من علاقات البرنامج ما بين طرفي خط التواصل، وبذلك ستكتسب خصائص كل منهما. وعن طريق فهم الخيارات والفوائد التي تنطوي عليها العلاقات التعاونية، واتخاذ قرارات مستنيرة، سيحقق البرنامج وشركاؤه أعلى قيمة مضافة.

الشكل 3: مزايا أشكال التعاون المختلفة

الشركات	العلاقات القائمة على المعاملات
قدرة أكبر على إيجاد حلول مبتكرة وتحولية إمكانية تحديد النهج المحسنة صنع قرار تشاركي وأكثر استنارة الأطراف على استعداد للالتزام بموارد إضافية قدرة أوسع على التأثير والدعوة قدرة على المساءلة العامة الأقوى قدرة أكبر على التعلم المتبادل	التزام محدد ومرن بشكل جيد تكاليف تنظيم وإدارة أقل - تتطلب استثمارة أقل بكثير في بناء العلاقات سلطة واضحة لصنع القرار وعلاقة تعاقدية محددة بدقة إجراءات وحصائل يمكن التنبؤ بها تسلسل واضح للسلطة والمساءلة

## المبادئ التوجيهية لشراكات البرنامج

20- يعمل البرنامج بطرق متباينة مع مجموعة هائلة من المنظمات المختلفة. والواقع أن شراكات البرنامج لا يتم اختيارها جميعا بحرية: فبعض الشراكات إلزامية وهي تعكس وضع البرنامج وعلاقاته المؤسسية مع باقي وكالات الأمم المتحدة ونظام المعونة الإنسانية. ولذا فإن البرنامج بحاجة إلى نهج إزاء الشراكة يستند إلى مبادئ قوية وإلى فهم متسق لقيمة الشراكة، على أن يستجيب لمختلف أوجه القوة والضعف والحاجة لدى الشركاء المختلفين. والمبادئ التوجيهية لجميع شراكات البرنامج ثلاثة أنواع، وهي: المبادئ الاستراتيجية – وهي بمثابة الإطار الذي تعمل شراكات البرنامج في نطاقه؛ والمبادئ التحوطية – وهي تحديد المخاطر واستبعاد الشراكات التي يمكن أن تسبب ضررا للبرنامج؛ والمبادئ الوصفية – وهي قواعد الممارسة الجيدة لجميع أعمال الشراكة.

### المبادئ الاستراتيجية

21- المبادئ الاستراتيجية هي العناصر الرئيسية التي يجب أن تكون موجودة في جميع الشراكات إذا أريد لها أن تخدم غايات البرنامج، وتحقق الفوائد الموضحة أعلاه. وينبغي لجميع شراكات البرنامج:

- ◀ أن تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبرنامج؛
- ◀ وأن تكون فعالة من حيث التكلفة، فعلى امتداد عمر الشراكة أو المشروع أو النشاط، ويجب أن تكون مكاسب "قيمة" الشراكة أكبر من تكاليف المعاملات المترتبة عليها؛
- ◀ وأن تعكس الأولويات الدولية في مجال الأمن الغذائي والتغذية؛
- ◀ وأن تؤكد وتحسن وضع البرنامج بوصفه مُشغلاً مستقلاً وأخلاقياً؛
- ◀ وأن تمول مواردها على الوجه الصحيح عن طريق جميع الشركاء، وخاصة ضمان الالتزام بجميع الموارد.

### المبادئ التحوطية

22- تستخدم المبادئ التحوطية للحد من المخاطر، واستبعاد الشراكات التي قد تضر بسمعة البرنامج، أو مكانته، أو كفاءته التشغيلية. ولن يدخل البرنامج في شراكة في الأحوال التالية:

- ◀ إذا لم تكن الأهداف المشتركة متوائمة مع ولاية البرنامج؛
- ◀ أو إذا لم تلتزم بالمبادئ الرئيسية التي وضعتها الأمم المتحدة فيما يتعلق بالعمل مع القطاع الخاص؛
- ◀ أو إذا كان الشريك المحتمل يفتقر إلى القدرة على تحقيق الأهداف؛
- ◀ أو إذا كان هناك خطر التأثير السلبي الجسيم على سمعة البرنامج.

23- وكان الشاغل المتعلق بالخطر على السمعة يشكل دائما أكبر الشواغل في الشراكات مع هيئات القطاع الخاص، ولكن مثل هذا الخطر يمكن أن يوجد في جميع الشراكات. ويوجد لدى البرنامج عمليات تخصص العناية الواجبة يجب اتباعها قبل الدخول في اتفاقات الشراكة، وستظل هذه الاتفاقات قيد الاستعراض.

## المبادئ الوصفية

24- يعد البرنامج أحد الموقعين على مبادئ الشراكة لعام 2007 المحددة في المنتدى الإنساني العالمي للأمم المتحدة،<sup>(4)</sup> والذي تتمثل متطلباته الخمسة فيما يلي:

- ◀ المساواة؛
- ◀ والشفافية؛
- ◀ والنهج الموجه نحو تحقيق النتائج؛
- ◀ والمسؤولية؛
- ◀ والتكامل.

25- وسيواصل البرنامج استخدام مبادئ المنتدى الإنساني العالمي للعمل في شراكات. غير أن البرنامج يفضل مصطلح "الإنصاف" بدلاً من "المساواة" لأن جميع الشركاء يساهمون بشيء ما في العلاقة التعاونية، ويجب احترامهم بصرف النظر عن الحجم أو الوضع. وهذا اعتراف بأنه على الرغم من وجود اختلافات بين الموارد المقدمة كمساهمة، إلا أن جميع الشركاء يقدمون شيئاً جديداً، ولهذا فإنهم يستحقون الاحترام بصرف النظر عن الحجم أو الوضع.

26- ويسرد الجدول 1 المبادئ الوصفية والممارسة الجيدة التي يرغبها البرنامج لتحقيق هذه المبادئ. غير أن مجموعة المبادئ وحدها لن تحقق سوى القليل: فيجب فهمها والاعتراف بها كأساس للعمل الفعلي. وستوضع إجراءات مفصلة لموظفي البرنامج، وستدمج في الممارسة التشغيلية.

الجدول 1: مبادئ البرنامج للشراكة وتوجيه الممارسة الجيدة	
المبدأ	التطبيق عند الممارسة
<p><b>الإنصاف</b></p> <p>يتطلب الإنصاف الاحترام المتبادل بين أعضاء الشراكة بغض النظر عن الحجم والقوة. فيجب أن يحترم المشاركون ولايات والتزامات واستقلالية بعضهم البعض، واعتراف بعضهم البعض بقيود والتزامات كل منهم. ويجب ألا يحول الاحترام المتبادل بين المنظمات وبين الاختلاف البناء في الرأي.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ فهم وتقييم الموارد التي يقدمها كل مشارك، بصرف النظر عن حجمه ووضع.</li> <li>✓ إعطاء جميع المشاركين صوتاً في صنع القرار، بما يتسق مع الوقت المتاح لاتخاذ القرارات.</li> <li>✓ احترام الاختلافات في التركيز والأساليب، ولكن مع السعي للتوصل إلى رؤية مشتركة حول هدف مشترك.</li> <li>✓ الاتفاق على إجراءات واضحة للتوفيق بين الاختلافات وحل النزاعات.</li> </ul>
<p><b>الشفافية</b></p> <p>تتحقق الشفافية من خلال الحوار (على قدم المساواة) مع التأكيد على إجراء مشاورات مبكرة وتقاسم مبكر للمعلومات. والاتصالات والشفافية، بما في ذلك الشفافية المهنية، تزيد مستوى الثقة فيما بين المنظمات.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تقاسم المعلومات عن الموارد، والأهداف، والتوقعات بحرية من البداية.</li> <li>✓ وضع إجراءات واضحة وإنشاء قنوات اتصال بين الشركاء.</li> <li>✓ استخدام اتفاقات الشراكة لتسجيل وتوضيح إجراءات الاتصال.</li> <li>✓ توضيح الموثوقية والاتساق في الالتزام بهذه الإجراءات.</li> </ul>
<p><b>النهج الموجه نحو تحقيق النتائج</b></p> <p>يجب أن يركز العمل الإنساني الفعال على أسس واقعية وتوجه نحو العمل، مما يتطلب تنسيقاً موجهاً نحو تحقيق النتائج على أساس إمكانيات فعالة وقدرات تشغيلية ملموسة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الاتفاق على أهداف وحصائل قابلة للتحقيق والقياس.</li> <li>✓ ضمان أن تكون الموارد المتاحة من جميع الأطراف متوائمة مع هذه الحصائل.</li> <li>✓ استخدام اتفاقات الدخول في شراكة لوضع إجراءات من أجل قياس الحصائل ومواجهة التحديات.</li> <li>✓ وضع إجراءات ملائمة لاستعراض وتقييم عملية الشراكة وحصائلها على حد سواء.</li> <li>✓ الاتفاق على استراتيجية واضحة للخروج منها بناءً على فهم متبادل لما سيسبكه استكمال الشراكة (أو التخلي عنها).</li> </ul>

(4) انظر الموقع الشبكي: [www.globalhumanitarianplatform.org](http://www.globalhumanitarianplatform.org)

الجدول 1: مبادئ البرنامج للشراكة وتوجيه الممارسة الجيدة	
المبدأ	التطبيق عند الممارسة
<p><b>المسؤولية</b></p> <p>على المنظمات الإنسانية التزام أخلاقي تجاه بعضها البعض بإنجاز مهامها بمسؤولية وبنزاهة وبطريقة مناسبة وذات صلة، ويجب أن تتأكد من عدم التزامها بالأنشطة إلا بعد أن تتوفر لديها الوسائل والكفاءات والمهارات والقدرة على الوفاء بالتزاماتها. ويجب بذل جهد مستمر للحيلولة بحسب وبشدة دون ارتكاب العاملين في المجال الإنساني لتجاوزات.</p>	<p>✓ تزويد الشركاء ببيان واضح عن المعايير والمبادئ الأخلاقية للشراكة لدى البرنامج.</p> <p>✓ استعراض الموارد البشرية لضمان أن في استطاعة البرنامج وشركائه إمداد ودعم الأفراد بالمهارات الملائمة.</p> <p>✓ توفير قيادة قوية من المقر والمكاتب الإقليمية لدعم الأفراد في العمليات على المستوى الميداني.</p> <p>✓ احترام المعايير الدولية والوطنية بشأن طرق العمل مع المجتمعات المحلية.</p>
<p><b>التكامل</b></p> <p>التنوع في المجتمع الإنساني مصدر قوة إذا ما اعتمدنا على مزاياها النسبية وإكمال كل منا لمساهمات الأخر، فالقدرات المحلية هي أحد المصادر الرئيسية التي يلزم تعزيزها والتي يمكن الاعتماد عليها. وينبغي للمنظمات الإنسانية أن تسعى إلى جعل التكامل جزءاً لا يتجزأ في مواجهة الطوارئ حيثما أمكن، ولا بد من تذليل الحواجز اللغوية والثقافية.</p>	<p>✓ تزويد الشركاء المحتملين ببيان واضح عن عناصر قوة البرنامج والقيمة التي يساهم بها في الشراكة.</p> <p>✓ جمع بيانات عن الشركاء المحتملين لإعطاء رؤية ثاقبة للمعرفة والمهارات والمجال استكمالاً لما هو متاح لدى البرنامج.</p> <p>✓ الاعتراف بالحاجة إلى موازنة قيم البرنامج وطرائقه التشغيلية مع المبادئ والإجراءات التي تحدها الثقافة المحلية.</p> <p>✓ تخطيط الاحتياجات الطويلة الأجل لتنمية القدرة المحلية، وتمكين المنظمات الوطنية من تحمل المسؤولية عن الأمن الغذائي.</p>

## بيان القيمة التي ينفرد بها البرنامج

- 27- يكتسب تعريف وإبلاغ بيان قيمة البرنامج أهمية متزايدة.<sup>(5)</sup> فالجهات المانحة بحاجة إلى أن تفهم بوضوح ما تنتطوي عليه هذه القيمة، والموارد والمعارف والمهارات المميزة التي يتعين أن يقدمها البرنامج. وتحتاج المنظمات الشريكة إلى فهم لماذا ينبغي أن يكون البرنامج هو الشريك المفضل في عمليات الأمن الغذائي.
- 28- وتعليقات شركاء البرنامج واضحة ومتسقة بشأن الأمور التي يثمنونها حالياً لديه كشريك، وهي:
- ◀ موقفه بأنه "قادر على العمل"، ونهجه العملي إزاء الحرص على إنجاز العمل؛
  - ◀ ونطاق بصمته التشغيلية ("الوصول الميداني")؛
  - ◀ والمسؤولية والنزاهة التي يتميز بها موظفوه؛
  - ◀ ومهاراته العميقة في اللوجستيات والاتصالات؛
  - ◀ ومعرفته بالسياق وفهمه لهشاشة الأوضاع.
- 29- ويلزم عرض بيان القيمة التي ينفرد بها البرنامج ببساطة، وإبلاغه بصورة متسقة، ويجب أن يشمل عناصر القوة التي يعترف بها الشركاء ويقدرونها، والالتزامات والقيم التي ستظل تجعل من البرنامج شريكاً مفضلاً في مجال الأمن الغذائي الذي يتطور بسرعة. ويرد في الملحق بيان القيمة التي ينفرد بها البرنامج. ويبرز ذلك المجالات التي يمكن فيها للأخريين أن يستفيدوا من الدخول في شراكة مع البرنامج لتلبية احتياجات المستفيدين.

(5) يعد بيان القيمة التي تنفرد بها منظمة ما إعلاناً واضحاً عن إمكانية تلك المنظمة في مجال معين من مجالات النشاط تميزها عن المنظمات الأخرى.

## ماذا يتوقع البرنامج من شركائه

- 30- لن تنجح الشراكات إلا عندما يعمل الأطراف معا بروح تسودها الثقة. ويتوقع البرنامج من شركائه أن يلتزموا بنفس المبادئ والمعايير الأخلاقية التي يسير عليها، وأن يعملوا من أجل إقامة شراكات منصفة، وشفافة، وموجهة نحو تحقيق النتائج. كما أن البرنامج:
- ◀ يتوقع من الشركاء أن يكونوا أمناء بشأن عناصر قوتهم وضعفهم، وأسباب عملهم التعاوني مع البرنامج، والفوائد الناشئة عن هذا العمل. وينبغي ألا تكون هناك خطط خفية، وينبغي للشركاء مساعدة البرنامج على فهم عناصر قيمتهم؛
  - ◀ ويريد من شركائه أن يواصلوا الحوار بشأن المشاكل والقضايا التي تنشأ أثناء التعاون حتى يمكن مناقشتها وحلها على وجه السرعة؛
  - ◀ ويرحب بالتعليقات من شركائه فيما يتعلق بفعاليتهم هو كشريك؛
  - ◀ ويطلب من شركائه أن يعملوا بطرق تحمي السكان الضعفاء، وتعزز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛
  - ◀ ويريد من شركائه أن يكونوا واقعيين بشأن الموارد التي يمكنهم الالتزام بها للشراكة، ومنفتحين بشأن المخاطر التي قد تؤثر في قدرة الشركاء على المساهمة في تحقيق الغايات المشتركة للشراكة؛
  - ◀ ويتوقع أن يُنسب الفضل في النتائج التي تتحقق من العمل التعاوني إلى جميع المنظمات المعنية، وألا ينسبها شريك بمفرده لنفسه.

## القسم الثالث – شركاء البرنامج الرئيسيون

31- تعد استراتيجية الشراكة المؤسسية وثيقة سياسية رفيعة المستوى تقدم العناصر العامة للطريقة التي يعتزم البرنامج أن يعمل بها مع آخرين. وإذا لزم الأمر، سيضع البرنامج استراتيجيات قطاعية، وفي بعض الحالات استراتيجيات مخصصة للشريك لتعكس السمات المميزة لمختلف الشركاء. وهذه ستقدم إلى المجلس التنفيذي حسب مقتضى الحال: وتشمل الأمثلة الوثيقة "استراتيجية البرنامج للشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه (2013-2017)" والوثيقة "برنامج الأغذية العالمي والاتحاد الأفريقي".

32- ولدى البرنامج علاقات تعاونية مع الحكومات المضيفة، والحكومات المانحة، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص، ومنظومة الأمم المتحدة، والمؤسسات المالية الدولية، والمنظمات الدولية والإقليمية، والأوساط الأكاديمية، ومراكز التفكير. ويعتمد البرنامج نهجا للدخول في شراكات مع الأطفال، والنساء، والرجال الذين يخدمهم، ومع الحكومات الممثلة في هيئاته الإدارية، ومع وسائل الإعلام.

33- وتأخذ شراكات البرنامج ثلاثة أشكال رئيسية:

- ◀ شراكات ثنائية: وهي اتفاقات بين البرنامج وجهة فاعلة أخرى من قبيل حكومة، أو منظمة غير حكومية، أو منظمة تابعة للأمم المتحدة؛
- ◀ وشراكات أصحاب المصلحة المتعددين والشراكات الحزبية: وتشمل على سبيل المثال منظمات إقليمية، والتعاون الثلاثي، والتعاون فيما بين بلدان الجنوب، حيث يوقع الشركاء مذكرات تفاهم متعددة الأطراف؛
- ◀ وشراكات مفتوحة وشبكية: وهي عمليات تعاون تتواءم عادة مع أهداف مشتركة، وليس بطريقة منظمة أو رسمية، وعندما يقوم البرنامج بدور تنظيمي لدعم أو تعديل مجموعة من الممارسات، وحيث لا توجد للمشاركين اتفاقات موقعة مع البرنامج.

34- وتغطي هذه الشراكات خمسة أنواع من الشركاء:

- ◀ شركاء الموارد، ويقدمون موارد بشرية ومالية وتقنية؛
- ◀ وشركاء المعارف، ويساهمون بالمعلومات، والتقييم، والتحليل؛
- ◀ وشركاء السياسات والحوكمة، ويعملون مع البرنامج في مجالات السياسات، والحوكمة، والسياسات الإقليمية والقطرية المعنية بالجوع والتغذية، وحوكمة الجوع، والحوكمة المؤسسية؛
- ◀ وشركاء الدعوة، ويدعمون عمل البرنامج الدعائي في مجال الأمن الغذائي والتغذية؛
- ◀ وشركاء القدرة، ويدعمون تصميم وتنفيذ البرامج والعمليات.

35- ويتعاون البرنامج مع آخرين عن طريق سلسلة واسعة من العلاقات بأشكال وأنواع مختلفة على النحو المبين في الجدول 2. وليس من المناسب التعليق على كافة جوانب هذه العلاقات المتعددة الأبعاد. ولهذا تركز الأقسام أدناه على العناصر الرئيسية لتفاعل البرنامج مع مختلف مجموعات الشركاء.

الجدول 2: السلسلة الواسعة من علاقات البرنامج										
الرموز: B - الشراكات الثنائية؛ M - شركات أصحاب المصلحة المتعددين والشراكات الحفزية؛ O - الشراكات المفتوحة والشبكية										
الشركاء	الحكومة المدنية	الحكومة المدنية	المنظمات غير الحكومية	القطاع الخاص	الأمم المتحدة	المؤسسات المالية الدولية	الأوساط الأكاديمية/ مراكز التفكير	الهيئات الإدارية	وسائل الإعلام	السكان المتأثرون
شركاء الموارد الموارد البشرية والمالية والتقنية	B	B	B	B	M	B	B			
شركاء المعارف المعلومات، والتقييم، والتحليل	B	M	B	B	B	B	B	M		
شركاء السياسات والحوكمة السياسات، والحوكمة، والسياسات الإقليمية والقطرية المعنية بالجوع والتغذية، وحوكمة الجوع، والحوكمة المؤسسية	B	M	M	O	M	M	O	M		
شركاء الدعوة دعم العمل الدعائي	B	M	O	O	B	B	B	M		O
شركاء القدرة تصميم وتنفيذ البرامج والعمليات	B		M	M	B	B				O

## علاقة البرنامج مع الأطفال، والنساء، والرجال الذين يخدمهم

- 36- تقوم علاقة البرنامج الأساسية على الأطفال، والنساء، والرجال الذين يخدمهم. وهذه العلاقة هي التي تحرك جميع برامج وسياسات البرنامج وأنشطته.
- 37- وفي إطار نهجه المتعلق بالشراكة، يسعى البرنامج إلى إشراك السكان المتأثرين في تصميم أنشطة البرامج، ورصدها، وتقييمها، ويكفل وجود عمليات لتعزيز المساواة تجاه السكان المتأثرين عن فعالية تنفيذ البرامج:
- ◀ ففي مجال تصميم البرامج، يسعى البرنامج لإشراك المجتمعات المحلية عن طريق الإصغاء إلى السكان، والتشاور معهم، وإشراكهم في المراحل المبكرة، ونقل التعلم إلى المنظمات بصورة مستمرة، وتقديم تقارير عن نتائج العملية.
  - ◀ وفي مجال المساواة تجاه السكان المتأثرين، يعزز البرنامج العمل المنسق في هذه المجالات بوصفه رئيساً لفرقة العمل التابعة للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات والمعنية بالمساواة عن السكان المتأثرين والحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين. وهذا يشمل وضع أطر واضحة للمساواة، والتطوير الإيجابي للخبراء والمنسقين كخدمة مشتركة للمجتمع الإنساني.

## علاقات البرنامج مع الحكومات

-38

تنقسم علاقة البرنامج مع الحكومات إلى ثلاث فئات لا يستبعد بعضها بعضاً:

- ◀ علاقات مع الحكومات المضيفة، بما في ذلك حكومات البلدان المتوسطة الدخل التي يدعمها البرنامج عن طريق برامج المساعدة. وكان البرنامج لفترة طويلة شريكا موثوقا به لأكثر من 70 بلدا متلقيا؛
- ◀ وعلاقات مع الحكومات المانحة، التي تدعم البرنامج بصورة نشطة. ولا تزال الحكومات تمثل أهم مجموعة منفردة من الداعمين الماليين. وتسترشد علاقات البرنامج مع هذه المجموعة بالوثيقة المعنونة "توفير الموارد لبيئة متغيرة" (WFP/EB.1/2010/5-B/Rev.1). وقد ساهمت الحكومات بصورة مباشرة بنحو 90 في المائة من موارد البرنامج السنوية في المتوسط خلال السنوات الخمس الماضية؛
- ◀ وعلاقات مع الدول الأعضاء في الهيئات الإدارية للبرنامج، مثل المجلس التنفيذي.

-39

- وتعد طبيعة علاقات البرنامج مع الحكومات طبيعة متغيرة. فبعد اجتماعات باريس، وأكرا، وبوسان، كان يتعين على البرنامج التصدي – مع جهات فاعلة رئيسية أخرى – للحاجة إلى تحقيق اللامركزية، والمزيد من المساءلة أمام الحكومات، والمزيد من الشراكات المحلية الابتكارية. وهذا يعكس بالفعل في مبادرات من قبيل شراكة "القدرة الأفريقية على مواجهة المخاطر".

### الحكومات المضيفة

-40

- يسعى البرنامج إلى تعزيز شراكاته مع الحكومات المضيفة عن طريق استطلاع منتظم للفرص التي تسمح لكلا الشريكين بجمع موارد تكميلية واستغلالها، مع تقاسم المخاطر، والمسؤوليات، والمساءلة. وهذه تشمل الحاجة إلى شراكة أطول مدى يكون فيها البرنامج أفضل استعدادا للتعامل مع قضايا الانتقال، وتسليم المسؤولية للحكومات المحلية وللجهات الفاعلة المجتمعية. وفي البلدان المتوسطة الدخل، ينتقل البرنامج بشكل متزايد إلى القيام بدور تمكيني عن طريق رعاية المعارف المحلية وتحسين القدرة التقنية التي تعزز النظم الحكومية على رصد انعدام الأمن الغذائي وتحليله ورسم خرائطه، والحد من أخطار الكوارث، والبرمجة وتعميم التغذية في شبكات الأمان الاجتماعي.

### الحكومات المانحة

-41

- يتطلب تعزيز الشراكات بين البرنامج والحكومات المانحة من كلا الجانبين توفير الفرص لإجراء حوار شفاف، وتقاسم الخبرات والمعارف المشتركة، كما يتطلب مزيدا من التكامل في نهجهما. ويسعى البرنامج إلى تعميق الشراكات مع الحكومات المانحة، على سبيل المثال، عن طريق الحوار المفتوح، والمشاورات المنتظمة. وطبقا للمبادئ السليمة للمنح الإنسانية، وتمشيا مع إعلان باريس بشأن فعالية المعونة (2005)، وجدول أعمال أكرا (2008)، سيتشاور البرنامج مع الحكومات المانحة بشأن كيفية ضمان زيادة مرونة الموارد وإمكانية التنبؤ بها. ويسعى البرنامج إلى توسيع قاعدة جهاته المانحة.

### الهيئات الإدارية للبرنامج

-42

- يدرك البرنامج أن علاقته مع هيئاته الإدارية لا يمكن تصنيفها على أنها شراكة بسبب دور هذه الهيئات ومسؤولياتها. غير أن هذه العلاقة تستفيد من "نهج الدخول في شراكات". وهناك علاقة سببية مؤكدة بين فعالية ترتيبات حوكمة منظمة ما



في تحديد "المناخ الأخلاقي" وفعالية المنظمة ذاتها. فضلا عن هذا، فإن نوعية علاقة الأمانات مع هيئاتها الإدارية تعد أساسية في التعامل مع الركائز الثلاث للحوكمة الفعالة، وهي: الشفافية، والنقطة، والفهم. وسيواصل البرنامج اتخاذ إجراءات من أجل تقديم الدعم الفعال لهيئاته الإدارية.

## شراكات البرنامج مع المنظمات الإقليمية

43- تقوم المنظمات الإقليمية بدور متزايد الأهمية في الحرب من أجل القضاء على الجوع واستعادة الأمن الغذائي. ويعد التعاون بين البرنامج والمنظمات الإقليمية حاسما لضمان التصدي للأولويات الإقليمية في مهمة البرنامج، والعكس صحيح. وسيواصل البرنامج دعم المبادرات الإقليمية والتعاون معها، بتوفير الخبرة التقنية المتخصصة، وإسداء المشورة في مجالات الاستعداد للطوارئ، وتقدير الاحتياجات، وشبكات الأمان الاجتماعي (مثل التغذية المدرسية)، والاحتياجات الغذائية الاستراتيجية، واللوجستيات، والأمن الغذائي والتغذية، مع التركيز بشكل خاص على بلوغ الغايات التي تعزز المساواة بين الجنسين. وسيعزز البرنامج العلاقات مع منظمات إقليمية رئيسية تمشيا مع مبادئه المتعلقة بالشراكة الاستراتيجية.

## شراكات البرنامج مع القطاع الخاص

44- وضع البرنامج سجل تتبّع سليما للعمل مع القطاع الخاص سواء عن طريق جمع الأموال أو الحصول على المعارف والمهارات الفريدة المتاحة في مجال الأعمال التجارية. ويستفيد شركاء القطاع الخاص من العمل مع البرنامج عن طريق الرضا المؤسسي ورضا الموظفين عن القيام بدور نشط في تحسين حياة فقراء العالم. ويعد البرنامج انتقانيا بدرجة عالية في اختيار شركائه من القطاع الخاص، ويبحث عن شركاء لديهم النصيب الأكبر من القدرة والتأثير لإيجاد حلول إنمائية أطول أجلا للناس الأكثر فقرا. وقد وافق المجلس التنفيذي على "استراتيجية البرنامج للشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه (2013-2017)" في دورته السنوية لعام 2013.

## شراكات البرنامج مع المجتمع المدني

45- يعمل البرنامج مع عدد يتراوح من 1 500 إلى 2 000 منظمة من منظمات المجتمع المدني، معظمها منظمات غير حكومية مجتمعية. ومعظم هذه العلاقات شبه تعاقدية، حيث يستعين البرنامج بمنظمات غير حكومية وطنية أو دولية لتنفيذ أعمال محلية. وقد شهدت مشاورات البرنامج السنوية التي يجريها مع شركاء من المنظمات غير الحكومية منذ عام 1995 تحولا رئيسيا على مدى العامين الماضيين. وتعد الاجتماعات الآن على مستوى كبار الموظفين التنفيذيين بمشاركة أكثر من مائة منظمة غير حكومية. وستظل هذه المشاورات السنوية الناجحة إحدى السمات الرئيسية لعمل البرنامج مع شركاء من المنظمات غير الحكومية.

46- ونظرا لضخامة عدد المنظمات غير الحكومية التي يعمل معها البرنامج، فإنه يلزم وجود تمييز أوضح بين العلاقات مع المنظمات غير الحكومية الأكبر، وهي منظمات غير حكومية دولية في حالات كثيرة، وبين المنظمات الأصغر، وهي في الغالب منظمات وطنية. وتوجد لدى المنظمات غير الحكومية الأكبر موارد أكبر للالتزام بها ولتقاسم المخاطر، نظرا

لأن جانباً من العمل في شراكة مع البرنامج يتيح فرصاً لمستوى مختلف من الشراكة. غير أن المنظمات غير الحكومية الأصغر قد تتيح الفرص لتوجيه اهتمام أكبر نحو الاستعانة بموارد من أجل بناء القدرة المحلية، وخصوصاً في حالات ما بعد الطوارئ. ويفسح تعزيز دور المكاتب الإقليمية التابعة للبرنامج المجال أمام البرنامج لتحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل أفضل على كل مستوى، لضمان حصول المكاتب القطرية على ما تحتاجه من معلومات ودعم للدخول في شراكات أفضل.

## شراكات البرنامج في منظومة الأمم المتحدة

### الاتساق على نطاق المنظومة

47- كان هناك تحول كبير نحو المزيد من الاتساق على مستوى المنظومة في الأمم المتحدة، وهو سيؤثر على مستويات السلطة فيما يخص صنع القرار والموافقة، ولا سيما فيما يتعلق بأنشطة "وحدة العمل في الأمم المتحدة". وينطوي هذا التحول على إجراءات جديدة للمساءلة، مثل الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات. وسيعمل البرنامج على تعظيم فوائد تنفيذ هذا الاستعراض الشامل عن طريق الدخول في شراكات، والتنسيق مع صناديق وبرامج أخرى (من بينها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة) بشأن جوانب رئيسية لتنفيذ هذا الاستعراض. ويرى البرنامج أنه يجب دعم ذلك عن طريق تحديد أوضح لتقسيم العمل بين هذه المؤسسات في الأنشطة التعاونية.

48- ويشكل اقتراح الأمين العام للأمم المتحدة إنشاء مرفق لشراكات الأمم المتحدة خطوة نحو المزيد من الاتساق في مجال شراكات الأمم المتحدة. ومن شأن مرفق الشراكات، وفقاً لتصميمه، أن يساعد على تحقيق مزيد من المساءلة والاتساق والكفاءة والحجم - على المستويين العالمي والقطري على حد سواء - بالإضافة إلى بيئة تمكينية أكثر قدرة على الدعم لصالح أنشطة الأمم المتحدة المتعلقة بالشراكات.

### اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات

49- تعد اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات منتدى إنسانياً رئيسياً لتحديد السياسات الإنسانية المشتركة بين الوكالات وتوجيه استجابات الوكالات المشتركة للأزمات. ونظراً لأن البرنامج يعد واحداً من أكبر المنظمات التشغيلية الممثلة في هذه اللجنة، وقائداً لإحدى المجموعات، فإنه سيواصل القيام بدور هام في تشكيل جدول أعمال اللجنة، وخصوصاً في المجالات المتعلقة بالاستعداد للطوارئ والقدرة على الصمود، وفي تيسير المناقشات التي تؤثر على طريقة دخول البرنامج في شراكات، والعمل مع المجتمع الإنساني الأوسع.

### قيادة المجموعات: اللوجستيات، والأمن الغذائي، والاتصالات في حالات الطوارئ

50- تؤكد التقييمات الأخيرة قيمة مشاركة البرنامج ودوره القيادي في الشراكات العالمية مثل مجموعات اللوجستيات، والاتصالات في حالات الطوارئ، والأمن الغذائي. ويساعد التنسيق المحسن، وتخصيص الموارد التي توفرها هذه الشراكات على زيادة أثر الجهود الإنسانية، وتحسين الفوائد لمن هم بأمر الحاجة إلى الدعم. وقد أظهر البرنامج أن باستطاعته توفير المهارات التقنية، بل والقيادة العالية الجودة للشراكات العالمية من هذا النوع.

51- وسيتمتع البرنامج على وضعه باعتباره أحد مقدمي الخدمات المشتركة للمجتمع الإنساني، وذلك من خلال النظر مع الزملاء في الأمم المتحدة في مجالين آخرين يتمتع فيهما البرنامج بمستوى عالٍ من الدراية الفنية، وبإمكانيات لوضع نهج على نطاق المنظومة، وهما:

- ◀ منتدى مشترك على نطاق الأمم المتحدة لتقديم النقد والقسائم؛
- ◀ وإنشاء وتسيير مرافق للدعم الإداري، من قبيل حيز المكاتب في حالات الطوارئ.

### الشراكات الثنائية مع الوكالات الإنسانية والإنمائية الأخرى

52- لا يزال توسيع الشراكات الثنائية مع جهات فاعلة إنسانية وإنمائية أخرى يمثل عنصراً أساسياً من عناصر استراتيجية الشراكة للبرنامج. ومن الأمثلة على أفضل الممارسات، تلك الشراكة التشغيلية القوية التي شكلها البرنامج ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. ويتمثل أحد السمات الرئيسية لهذه الشراكة في المشاركة القوية بين المنظمين على كافة المستويات، تعززها اجتماعات منتظمة رفيعة المستوى. وهذا تدعمه مذكرة تفاهم مفصلة وأفراد معينون في كلتا المنظمتين، وهم مسؤولون عن إدارة هذه العلاقة، وتحديث مذكرة التفاهم، وتسوية ما ينشأ من قضايا وتوترات.

53- وبناءً على هذا النموذج لأفضل الممارسات، سيعمل البرنامج على تشجيع إقامة شراكات أفضل مع منظمات الأمم المتحدة عن طريق:

- ◀ تعيين موظفين رئيسيين من داخل البرنامج يتولون مسؤولية العمل كمديرين للعلاقة الشاملة لكل وكالة؛
- ◀ ووضع "استراتيجيات للعمل" والموافقة عليها لجميع الشركاء الرئيسيين لمساعدة البرنامج على تحديد مجالات القيمة المضافة التي يحققها العمل مع شريك معين، والاتفاق عليها من الناحية المؤسسية؛
- ◀ والقيام بعمل منسق لوضع مذكرات تفاهم فعالة مع كل منظمة لتوضيح مجالات العمل المشترك، ووسائل تسوية ما ينشأ من خلافات؛
- ◀ ووضع استراتيجية اتصالات واضحة، ومشتركة كلما أمكن بشأن السمات الرئيسية للشراكة.

### العمل مع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها

54- تُنظم وثيقة "اتجاهات التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها" عمل البرنامج مع هذه الوكالات، كما تتفاسم هذه الوكالات رؤية مشتركة عن تعزيز الأمن الغذائي العالمي من خلال نهج ثنائي المسار من أجل التخفيف من وطأة الجوع بتقديم المساعدة الغذائية، وتدابير الدعم التغذوي، والحماية الاجتماعية، مع القضاء على الأسباب الجذرية للجوع والفقر. وتتبع هذه الوكالات إطاراً للتعاون يقوم على أربع دعائم تركز على إسداء المشورة في مجال السياسات؛ والمعارف والرصد؛ والعمليات؛ والدعوة والاتصالات؛ والتعاون الإداري.

55- وقد اضطلعت الوكالات الثلاث بطائفة واسعة من الأنشطة المشتركة في مجالات السياسة، والدعوة، والمجال التشغيلي والإداري، وتواصل تطوير هذه المجالات. وقد تم تنفيذ عدد من عمليات وأدوات التنسيق لتعزيز التعاون بين هذه الوكالات بما في ذلك إنشاء وحدة مخصصة في البرنامج مسؤولة عن التنسيق الشامل بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها. وقد تحقق تقدم عن طريق التعاون الأوثق بين الرؤساء التنفيذيين ونواب الرؤساء التنفيذيين للبرنامج، ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، وعن طريق التحول المخطط للجنة الأمن الغذائي العالمي نحو التمويل الثلاثي المتكافئ.

## المؤسسات المالية الدولية

56- يسعى البرنامج، في علاقاته مع المؤسسات المالية الدولية (البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، والمصارف الإقليمية وغيرها) إلى تقاسم وتوسيع المعارف العالمية بشأن نهج إنمائية جديدة، وتشجيع المزيد من الاستثمارات في الفرص البرنامجية الأساسية. وقد وضع البنك الدولي هدفين محددين جديدين للمجتمع الإنمائي: وضع نهاية للفقر المدقع عن طريق تخفيض نسبة السكان الذين يعيشون على أقل من 1.25 دولار أمريكي يوميا إلى 3 في المائة بحلول عام 2030؛ وتعزيز الرخاء المشترك عن طريق رفع دخول السكان الأفقر الذين تبلغ نسبتهم 40 في المائة في كل بلد من البلدان النامية. وتكتسي شراكات البرنامج أهمية خاصة نظرا لما ينطوي عليه هذان الهدفان الجديان من تركيز على الدول الهشة. ففي مثل هذه الدول على وجه التحديد، تشتد حاجة البنك الدولي إلى إمكانات البرنامج التشغيلية وقدرته على بناء القدرات.

## الأوساط الأكاديمية ومراكز التفكير

57- توجد لدى البرنامج منذ فترة طويلة علاقات مع جامعات، ومعاهد أبحاث، وأوساط أكاديمية مهتمة بالأمن الغذائي والتغذية، والصحة العامة، والاستعداد للطوارئ، والتنمية الزراعية، وشبكات الأمان، وكذلك بقضايا الأمن الغذائي، ومراقبة الأغذية. ويوفر هؤلاء الشركاء المتخصصون الدراية الفنية والقدرة على إجراء أبحاث تضع قضايا الجوع والتغذية على جدول الأعمال العالمي، كما تُثري صنع السياسات على المستويات العالمية والإقليمية والوطنية. وتتيح نتائج الأبحاث صنع السياسات ووضع برامج قائمة على الأدلة على امتداد دورة مشروعات البرنامج. وعلاوة على ذلك، فإن الحضور الميداني القوي للبرنامج، واتصاله بالمجتمعات المحلية يوفر نقطة دخول للباحثين من أجل إجراء أبحاث متعمقة تربط العمليات بأرض الواقع.

58- ويعتزم البرنامج الاستفادة من تعاونه مع المؤسسات الأكاديمية ومراكز التفكير عن طريق الجمع بين الدعوة، والأبحاث التشغيلية، وتنمية القدرات من أجل التصدي لقضايا محددة، والمساهمة في إجراء المزيد من الأبحاث عن قضايا الأمن الغذائي والتغذية.

## وسائل الإعلام

59- يتطلب الاستقلال التحريري من منظمات وسائل الإعلام أن تقف عند مسافة معينة، كما أنه يستبعد فرص إقامة شراكة حقيقية. غير أن نوعية العلاقات التي يقيمها البرنامج مع منظمات وسائل الإعلام يمكن أن تحسن بدرجة كبيرة من قدرة البرنامج على توليد الدعم وتعبئة الموارد. ويعمل البرنامج بصورة نشطة مع منظمات وسائل الإعلام التقليدية والرقمية عن طريق موظفين متخصصين في مكاتبه وموظفي شؤون الإعلام في عواصم البلدان المانحة وفي الميدان. وينطوي العمل مع وسائل الإعلام على قيمة من خلال إذكاء الوعي بشأن عمل البرنامج، وتوضيح أولوياتنا الاستراتيجية، ودعم جهوده لتعبئة الأموال عن طريق بيان أوجه القصور والاحتياجات من الموارد، ولا سيما عند الاستجابة لحالات الطوارئ المفاجئة.

## القسم الرابع – الإجراءات الرئيسية المطلوبة لزيادة فعالية دخول البرنامج في شراكات

- 60- توجد لدى البرنامج ثقافة تنظيمية مميزة تستند إلى خبرته العالمية في مجال تقديم المساعدة الغذائية. وتعد هذه المنظمة ذات منحنى عملي بدرجة عالية، وتركز على تقديم نواتج محددة بشكل واضح. وقد ساعدت هذه الثقافة الداخلية القوية البرنامج على بناء سمعته القوية بوصفه منظمة تفي بالتزاماتها.
- 61- غير أن توقعات البرنامج من شركائه تتسم بالتغير. ومع إعطاء المجتمع الدولي لمسألة "الاستدامة" مكانة متزايدة الأهمية في مركز جدول أعماله، أصبحت مسألتا تنمية القدرات وبناء القدرة على الصمود في جميع جوانب العمل الإنمائي والإنساني بالغتي الأهمية. ويعني ذلك أن كفاءة البرنامج الأساسية الأصلية في مجال الإغاثة الغذائية في حالات الطوارئ، وإن كانت مهمة بصورة حاسمة وتلقى تقديراً كبيراً، لم تعد الآن إلا جزءاً مما يتوقعه عدد من الدول والمجتمعات المحلية منه. وهذا يعني من حيث الثقافة التنظيمية زيادة التركيز على الإصغاء إلى الاحتياجات الطويلة الأجل، وفهم هذه الاحتياجات؛ وتحديد الشركاء الذين يمكنهم تقديم مهارات تستكمل مهارات البرنامج، وعلى استعداد للمساهمة في شراكات وبرامج دون القيام بدور توجيهي.
- 62- ويتمثل التحدي الذي يواجهه البرنامج في المحافظة على جودة عملياته التقليدية الأساسية، مع إبداء مرونة كافية في الطريقة التي يعمل بها لدعم شراكات أفضل على المدى الطويل. ويلزم أن تتطور ثقافة البرنامج الأساسية بدرجة أكبر من "نحن نحقق نتائج" إلى "نحن نحقق نتائج أفضل معاً"، وهذا لن يتحقق بين عشية وضحاها. إذ أن هذا سيظهر من خلال تراكم الإجراءات المتخذة دعماً لاهتمام البرنامج بالمتزايد بالشراكات. وتشتمل العناصر الحاسمة لدعم هذا التغيير للثقافة على:
- ◀ قيادة رفيعة المستوى للالتزام بالبرنامج بالشراكة؛
  - ◀ ووضوح في الإعلان عن رؤية البرنامج وأهدافه وبيان قيمته التي ينفرد بها؛
  - ◀ والعمل بطريقة منفتحة وشفافة وتعاونية؛
  - ◀ وتقاسم المعارف والدراية الفنية بحرية (داخليا وخارجيا)؛
  - ◀ وتطوير مهارات الموظفين وقدرتهم على الدخول في شراكات فعالة؛
  - ◀ وفهم أفضل لمختلف تكاليف تطوير الشراكات وإدارتها؛
  - ◀ ودعم الموظفين بموارد كافية لبناء شراكات طويلة الأجل.

## تنفيذ استراتيجية الشراكة المؤسسية

- 63- توفر إدارة خدمات الشراكة والحوكمة الجديدة التركيز الاستراتيجي بشأن الشراكات على نطاق البرنامج. وبينما ستكون جميع إدارات المقر، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية في البرنامج مسؤولة وخاضعة للمساءلة عن تنفيذ استراتيجية الشراكة المؤسسية، إلا أن إدارة خدمات الشراكة والحوكمة تقوم بدور قيادي في تنفيذ هذه الاستراتيجية، وتعزيز تحول الثقافة داخل البرنامج، مع دعم إدارات المقر والمكاتب الإقليمية.

64- وتشمل العناصر الرئيسية لتنفيذ استراتيجية الشراكة المؤسسية:

- ◀ الاستراتيجية – تحديد وتعريف الشركاء الفعليين والمحتملين والمرغوبين؛
- ◀ الدعوة – تعزيز البرنامج، وتحديد وضعه، ومناصرته كشريك فعال؛
- ◀ المشاركة – تحديد أهداف البرنامج في العمل مع شريك واحد أو عدد من الشركاء عن طريق استراتيجيات المشاركة؛
- ◀ الاتفاق – تقرير ما يمكن التفاوض بشأنه فعليا والاتفاق عليه مع الشركاء، وشكل الاتفاق الأنسب للعلاقة؛
- ◀ إدارة العلاقة – تقرير أفضل طريقة لإدارة العلاقة العامة مع شراكات كبيرة قد تؤثر في كثير من الوحدات على نطاق المنظمة؛
- ◀ إدارة الشراكة – الإدارة اليومية لشراكات معينة؛
- ◀ دعم التنفيذ للمكاتب والموظفين بشأن الشراكات – توجيه الأدوات وإسداء المشورة.

### الاستراتيجية والدعوة

65- تضع استراتيجية الشراكة المؤسسية، مدعومة حسب الضرورة باستراتيجيات على مستوى أقل لمجموعات معينة من الشركاء والأقاليم، الأساس لمشاركة استراتيجية مع الشركاء. وسيواصل البرنامج تقديم نفسه كشريك فعال استنادا إلى فهم واضح لما يتعين على البرنامج أن يقدمه وما يجنيه من التعاون.

### استراتيجيات المشاركة

66- سيضع البرنامج عملية لتطوير استراتيجيات الشراكة وبحثها داخليا مع شركاء رئيسيين أو مجموعات من الشركاء على جميع المستويات. وستساعد استراتيجيات المشاركة البرنامج على تحديد مجالات القيمة المضافة المحتملة من العمل مع شريك معين أو مجموعة شركاء، والاتفاق من الناحية المؤسسية على هذه القيمة. وستشمل استراتيجيات المشاركة:

- ◀ بيان العلاقة حتى الوقت الحالي؛
- ◀ ومجالات القيمة المضافة المحتملة للبرنامج؛
- ◀ والإجراءات الرئيسية اللازمة لبناء علاقة أقوى، بما في ذلك مشاركة الإدارة العليا، والوقت؛
- ◀ وآثار بناء العلاقة واستمرارها على الموارد؛
- ◀ والمخاطر المترتبة وكيفية إدارتها.

### اتفاقات الشراكة

67- يجري تنظيم علاقات البرنامج التعاونية بأشكال مختلفة من الاتفاقات تتراوح ما بين اتفاقات على المستوى الميداني موقعة من الشركاء المتعاونين على مستوى المكتب القطري، ومذكرات تفاهم رفيعة المستوى موقعة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، أو جهات فاعلة من القطاع الخاص، أو حكومات، أو مؤسسات دولية وإقليمية.

68- وتتطلب أنواع الشراكات المختلفة أشكالا مختلفة من الاتفاقات لتعكس المستويات المتباينة للالتزام والمساءلة (مثل ترتيب لتبادل المعارف مقارنة بترتيب التمويل). ويلزم أن تحقق الاتفاقات في نهاية المطاف غرضا استراتيجيا واضحا. غير أن بعض مذكرات التفاهم العالمية الحالية تعد مذكرات عامة بدرجة لا تحقق أي قيمة تتجاوز الالتزام العام بالتعاون، في حين أن مذكرات أخرى قد وُقعت منذ سنوات عديدة. وهناك أيضا حاجة إلى ضمان أن يكون لمذكرات التفاهم الموقعة مع الشركاء العالميين معنى واضح على المستوى القطري.

69- وسيجري البرنامج حصرا منتظما لاتفاقات الشراكة القائمة بهدف وضع تصنيف واضح للاتفاقات واستخدامها الأمثل؛ وتحديد الممارسة الجيدة، والعناصر المشتركة في وضع واستخدام مثل هذه الاتفاقات، وإصدار قوالب توجيهية أقوى لكل نوع من الاتفاقات المطلوبة.

### إدارة العلاقات

70- سيعين البرنامج "مديري علاقات" لكل شريك عالمي وإقليمي رئيسي. وسيكون مديرو العلاقات مسؤولين عن:

- ◀ وضع وتعهد اتفاقات فعالة تناول جوهر الشراكة؛
- ◀ والاتصال بموظفي البرنامج الذين ينفذون الشراكة داخل البلد أو على المستوى الإقليمي؛
- ◀ والتدخل لمواجهة أية تحديات لضمان سلامة الشراكة وتحقيق أعلى قيمة مضافة لها.

### إدارة الشراكات

71- سيستمر إسناد إدارة الشراكات، ورصدها، وتقييمها لموظفي البرنامج المعنيين مباشرة أكثر من غيرهم في مثل هذا العمل التعاوني.

## دعم التنفيذ

### تقديم الدعم للمكاتب القطرية

72- تقع على المكاتب الإقليمية المسؤولية الأساسية عن دعم المكاتب القطرية التي تعمل في شراكة. وستضع المكاتب الإقليمية استراتيجيات الشراكة الخاصة بها لتحديد سياق المشاركة مع شركاء على المستويين الإقليمي والقطري.

73- وسينشئ البرنامج مركزا لموارد الشراكة من أجل تقديم المشورة والدعم لجميع المكاتب بشأن كيفية تحديد الشراكات الفعالة، وبنائها، ورعايتها، واستعراضها. وسينشأ هذا المركز في البداية على المستوى المركزي، ولكنه سينقل بعد ذلك إلى المستوى الإقليمي. وسيوفر الدعم المقدم من موظفين متخصصين منتمين للمعارف والدراية الفنية لأولئك العاملين على المستويين الإقليمي والقطري، حيث تُسند المسؤولية الرئيسية عن اتخاذ قرارات بشأن اختيار الشراكة وإدارتها.

### التدريب والتطوير

74- يعد تدريب موظفي البرنامج وتطويرهم من الأمور الحاسمة لوضع نهج فعال واستراتيجي للدخول في شراكات على نطاق البرنامج. ويتضح من استعراض تقييم عمل البرنامج في مجال الشراكة أن موظفيه يلقون تقديرا كبيرا من جانب الشركاء لنزاهتهم، ومزايهم، والتزامهم.<sup>(6)</sup> ومع ذلك، فإنه يلزم إدخال تحسين على إعداد الموظفين للتعامل مع العلاقات المعقدة مع أصحاب المصلحة المتعددين، وسيصمم التدريب لهذا الغرض وينفذ على مستوى المقر وعلى مستوى الميدان. وتشمل مجالات التطوير الرئيسية الدراية التقنية في القطاعات الجديدة؛ والخبرة في مجال الدخول في شراكات (مثل المهارات والمبادئ)؛ والمهارات في صنع السياسات، والدعوة، وتنمية القدرات (التمكين بدلا من العمل)؛ والخبرة في

<sup>(6)</sup> Evaluation Top 10 Lessons: Working in Partnership, Lesson 7, p. 15. WFP Office of Evaluation, July 2013 (available at

<http://docstore.wfp.org/stellent/groups/public/documents/reports/wfp258943.pdf>).

مجال الرصد. وتتمشى هذه المبادرات مع رؤية "استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج" التي يزود البرنامج موظفيه بموجبها بالمهارات والقدرات للقيام بأعمال الشراكة بمزيد من الفعالية.

## إدارة المعارف

75- تؤدي إدارة طائفة واسعة للغاية من الشراكات المعقدة على نطاق منظمة عالمية إلى ظهور تحديات كبيرة من حيث تداول المعلومات والمعارف بشأن هذه العلاقات. وسيحدد البرنامج المعارف والمهارات الرئيسية التي يحتاجها الموظفون (على جميع المستويات) للوفاء بالالتزامات المتعلقة بشركائه. وستوفر الإدارة الرئيسية، وهي إدارة خدمات الشراكة والحوكمة، الدعم والمواد والتوجيه بشأن التدريب المناسب للموظفين، وتطويرهم في مجال المهارات الهامة للدخول في شراكات، مثل الاتصالات، والتفاوض، والوساطة.

## الرصد والتقييم والإبلاغ

76- الشراكات ليست جامدة: فالظروف التشغيلية تتغير، ويجب أن تتطور الشراكات الناجحة استجابة لهذا التغير. ولهذا يعد الرصد الفعال لعلاقات الشراكة أمراً حاسماً.

77- وعملاً بتوصيات تقرير التقييم السنوي لعام 2012 وتمشياً مع خطوط البرنامج التوجيهية في مجال الرصد والتقييم، سيكفل البرنامج بأن يشمل إطارا النتائج الاستراتيجية والإدارية بيانات عن نتائج الشراكات، ومؤشرات لقياس الجوانب المختلفة للدخول في شراكة على مستوى المشروعات، وعلى المستوى المؤسسي. كما أن إيجاد بُعد إداري جديد مخصص للشراكة اعتباراً من عام 2014 سيوفر أيضاً تركيزاً واضحاً على الشراكة على نطاق المنظمة. ولدى هذين الإطارين طائفة من بيانات النتائج ومؤشرات الأداء الرئيسية لرصد فعالية الشراكات، وسيجري تنقيحها على ضوء الخبرة المكتسبة.

## الموارد

78- ترد في خطة الإدارة (2014-2016) الموارد المطلوبة لوضع الاستراتيجية وتوجيه التنفيذ الأولي كجزء من التطورات الاستراتيجية. وسيجري تقييم الحاجة إلى مزيد من الاستثمار وعرضها في خطط الإدارة المقبلة. ويعتزم البرنامج محاولة تعويض تكلفة تحسين أنشطة الدخول في شراكات عن طريق المدخرات التي تتحقق من عمليات الشراكة الداخلية المجدية بدرجة أكبر من حيث التكلفة.



## الملحق

### بيان للشركاء عن القيمة التي ينفرد بها البرنامج

- 1- البرنامج هو الوكالة الإنسانية للأمم المتحدة التي تقف في الخط الأمامي من أجل الوصول إلى ملايين السكان بحلول ملموسة ومبتكرة وعملية لمعالجة انعدام الأمن الغذائي.
- 2- ويقدم البرنامج طائفة من الاستجابات المناسبة المتعلقة بالأمن الغذائي لدعم مبادرات الحكومة، وبناء قدرة الفئات الضعيفة على الصمود، وتمثيل شبكة أمان عالمية كملجأ أخير للسكان المتضررين من حالات الطوارئ الإنسانية.
- 3- ويحقق البرنامج استناداً إلى عناصر قوته الأساسية الأربعة – الأفراد، والحضور، والشراكات، والأداء – النتائج عن طريق استغلال خبرته، ونطاق عملياته، وسرعة حركته واستجابته، والتنفيذ والتركيز، وكذلك شفافيته، وخضوعه للمساءلة.

### الخبرة

- 4- الأفراد: يستعين موظفو البرنامج المتخصصون بطائفة لا مثيل لها من الخبرة في تقديم الأغذية المغذية، واللوجستيات، والاتصالات، والأمن الغذائي، وتقدير الاحتياجات، والتأهيل بعد حالات الطوارئ، وبناء القدرات على المدى الأطول.
- 5- الاستهداف الفعال: وهو أن يقرر البرنامج أين الجوع، وكم عددهم، وحالة الجوع لديهم، وأين سيكونون في المستقبل. وهذا يوفر أساساً للاستجابة البرنامجية الصحيحة، وتوجيه المساعدة. وتستخدم نظم البرنامج الفريدة لتحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها تكنولوجيا متقدمة من أجل توجيه المساعدة الغذائية للسكان الأضعف، بحيث تحلل الاعتبارات المتعلقة بالمساواة بين الجنسين والعمر، وكيف تؤثر على مواطن ضعيف السكان. ويقوم أكثر من 150 محللاً على نطاق العالم بتحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها.
- 6- سجل تتبع مؤكد للعمل مع آخرين: يسعى البرنامج إلى تعظيم القيمة لمستفيديه عن طريق الدخول في شراكات تشغيلية ومعرفية مع منظمات تقدم مهارات وموارد تكميلية، من بينها وكالات الأمم المتحدة، والمنظمات غير الحكومية، والأعمال التجارية الخاصة، والمؤسسات الدولية، ومعاهد الأبحاث. وعلى المستوى العالمي، يعد البرنامج المساهم الرئيسي في نظام المجموعات الدولية التابع للأمم المتحدة، ويتولى قيادة مجموعتي اللوجستيات والاتصالات في حالات الطوارئ، كما يشارك منظمة الأغذية والزراعة في قيادة مجموعة الأمن الغذائي. وعلى المستوى المحلي، يعمل البرنامج مع حكومات مضيئة ومع أكثر من 2 000 منظمة غير حكومية ومجتمعية لتقديم المساعدة الغذائية للمستفيدين.

### نطاق العمليات

- 7- القدرة العالمية: لدى البرنامج أكبر قدرة عالمية لتوسيع نطاق/تقديم المساعدة الغذائية في بيئات تتسم بالتحدي وغير مأمونة في أغلب الأحوال. ويوجد للبرنامج 13 500 موظف مقيمين في 75 بلداً على نطاق العالم. ويعمل 9 من بين كل 10 موظفين في الميدان، وغالبا في أفقر بلدان العالم وأكثرها هشاشة.

- 8- الحضور في الخطوط الأمامية: يفخر البرنامج بحضوره الميداني العميق حيث يقيم الموظفون اتصالات وثيقة مع الأطفال، والنساء، والرجال الذين يقومون بخدمتهم، وكذلك مع أصحاب المصلحة المحليين الآخرين. وباستخدام ميزة مكاتبه الميدانية البالغ عددها 350 مكتبا، والنطاق الواسع لشركائه المحليين من المنظمات غير الحكومية، يرصد البرنامج بصورة منتظمة توزيع المساعدة الغذائية، ويتابع عن كثب الحالة التغذوية لمستفيديه.
- 9- حجم العمليات: يتمكن البرنامج، بفضل الحجم الفريد لعملياته وقدرته، من تقديم الأغذية لنحو مائة مليون شخص في 80 بلدا. ففي العام الماضي، تم تسليم 3.5 مليون طن متري من الأغذية، ممولة من منح نقدية وعينية قدمتها الجهات المانحة وشركاء البرنامج؛ وأنفق 844 مليون دولار أمريكي على شراء الأغذية من 75 بلدا ناميا، وهو ما يعزز التزام البرنامج بربط المعونة الغذائية بالتنمية المحلية؛ وحصل 24.7 مليون طفل على الأغذية عن طريق مشروعات الوجبات المدرسية، وهذا يبين مشاركة البرنامج في برامج طويلة الأجل للأغذية والتعمير. ويسعى البرنامج لضمان تقديم دعمه الغذائي والتغذوي بطريقة تراعى الفجوات بين الجنسين وتحاول سد هذه الفجوات.

### سرعة الحركة والاستجابة

- 10- توسيع نطاق العمليات لتلبية الاحتياجات الطارئة: أثبت البرنامج قدرته على توسيع نطاق عملياته أو تقليصه بسرعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة. وتدعم المستويات العالية من الاستعداد لحالات الطوارئ قوائم بالموظفين القادرين على الانتشار بمجرد بدء حالات الطوارئ الرئيسية.
- 11- الاستعداد العالمي: يتولى البرنامج إدارة ستة من مستودعات الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية تنتشر بصورة استراتيجية حول العالم. وعند حدوث حالات الطوارئ، يمكن تسليم مواد الإغاثة بكفاءة للمناطق المتأثرة على نطاق العالم في غضون فترة زمنية تتراوح ما بين 24 ساعة و48 ساعة.
- 12- الوصول إلى المحتاجين: إن قيادة البرنامج للوجستيات على مستوى الأمم المتحدة تتيح له تمكين المجتمع الإنساني الدولي من الوصول إلى المناطق النائية في حالات الطوارئ، حيث تكون الطرق غير مأمونة أو تكون البنية الأساسية قد دُمّرت. ويقود البرنامج أيضا مجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ، بتوفير وصلة حيوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لصالح الجهات الفاعلة الإنسانية في الميدان في غضون 48 ساعة من بدء الكارثة.

### التنفيذ - التركيز

- 13- ثقافة تنفيذ قوية: يعتبر البرنامج على المستوى العالمي منظمة تنفذ التزاماتها، وغالبا في ظروف استثنائية.
- 14- التركيز على الأثر: يسهم تعاون البرنامج مع أطرافه الممولين بصورة نشطة في تحقيق الأهداف الإنسانية والإنمائية لدى كل من الجهات المانحة. وتسهم جهود البرنامج بصورة مباشرة في المساعدة على وضع نهاية للجوع العالمي، وفي التزامات من قبيل تخفيض الفقر، وتحقيق النمو المستدام، وبناء السلام من منظور الأمن الإنساني. وتكفل قدرة البرنامج وإمكانيته الفريدة إبراز المساعدة التي تقدمها الجهات المانحة، كما أن عملياته المالية الصارمة تحقق القيمة للشريك الممول والفائدة القصوى للمستفيدين.

### المساءلة والشفافية

- 15- التزام قوي بالإدارة المالية السليمة، والرقابة الداخلية، والمحاسبة: كان البرنامج أول منظمة في الأمم المتحدة تنفذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وتقدم بيانا سنويا عن ضمان فعالية الرقابة الداخلية، ولديها طائفة واسعة من أجهزة

الرقابة التي تكفل خضوع كافة جوانب عملياتها في المقر وعملياتها الميدانية للمراجعة المستقلة والتقييم بصورة منتظمة. ولدعم العمليات العالمية بطريقة أكثر فعالية، يدير البرنامج بنية تحتية إدارية صغيرة تتسم بالكفاءة وبدرجة عالية من الشفافية والمساءلة.

- 16 القيمة مقابل المال: يسعى البرنامج لأن يوضح بصورة مستمرة بأنه يحقق "القيمة مقابل المال" للسكان الذين يخدمهم.
- 17 النزاهة: تنتظر المنظمات الشريكة إلى موظفي البرنامج على أنهم جديرون بالثقة، ومسؤولون، كما تقدر نزاهتهم.