

مذكرة مفاهيم
الخطة الاستراتيجية القادمة للبرنامج (2014-2017)



مشاورة غير رسمية

28 نوفمبر/تشرين الثاني 2012

برنامج الأغذية العالمي

روما، إيطاليا

مذكرة مفاهيم

الخطة الاستراتيجية القادمة للبرنامج (2014-2017)

1- تقدم هذه المذكرة والمخطط المصاحب لها مفهوما أوليا للخطة الاستراتيجية القادمة (2014-2017) لبرنامج الأغذية العالمي (البرنامج). وعلى النحو المبين أدناه، ستستند الخطة الجديدة إلى حقائق وأدلة، وإلى نتائج الاستعراضات والتقييمات، وإلى المشاورات مع المجلس التنفيذي، والشركاء الخارجيين الرئيسيين، وموظفي البرنامج على جميع المستويات. وهي ستحدد مساهمة البرنامج الفريدة في المنظومة الأوسع لوكالات الأمم المتحدة والجهات الفاعلة الأخرى التي تعمل من أجل كسر حلقة الجوع، استنادا إلى رسالة البرنامج وعناصر قوته الأساسية. وستحدد المذكرة مجموعة مركزة من الأهداف وطائفة مرنة من الأدوات التي يمكن تطويعها لتلائم سياقات محددة.

2- وتتخذ مذكرة المفاهيم والمخطط شكلا أوليا، وسيخضعان للتغيير عن طريق المشاورات غير الرسمية مع المجلس، ولمزيد من المناقشات مع الشركاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين. ويرد وصف عملية التشاور في الوثيقة "خارطة طريق لوضع الخطة الاستراتيجية القادمة للبرنامج (2014-2017)". وستحدد شكل الخطة الاستراتيجية القادمة عن طريق النتائج النهائية للاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات وجدول أعمال التحول. وستستنير بالتحليل الجنساني القادم، وستلبي متطلبات سياسة المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة على نطاق منظومة الأمم المتحدة.⁽¹⁾

تعزيز التحول إلى المساعدة الغذائية

3- على النحو المشار إليه في خارطة الطريق والمخطط، ستعزز الخطة الاستراتيجية القادمة تحول البرنامج من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية، والذي استُهل في إطار الخطة الاستراتيجية القائمة (2008-2013).⁽²⁾ وتعمل المساعدة الغذائية على تحسين الحصول على أغذية مأمونة ومغذية واستهلاكها. وهي تنقذ الأرواح، وتحمي سبل كسب العيش، وتعزز الصحة والتعليم عن طريق تلبية الاحتياجات الغذائية والتغذوية الحادة والمزمنة لأشد السكان فقرا وضعفا. وتقدم هذه المساعدة عن طريق تحويلات موجهة، مثل التحويلات العينية والنقد والقسائم، وبرامج فعالة وكفؤة وقائمة على الاحتياجات للتوزيع العام، وإنشاء الأصول، والتغذية المدرسية، والتغذية. وهي تدعم الأسواق المحلية، وتعزز القدرة الوطنية والمجتمعية، وتبني الاعتماد على الذات والصمود. ويتم رصدها وتقييمها بصورة منتظمة وشفافة لتعظيم وتحسين نوعية البرامج وتأثيرها.

4- وبالإضافة إلى تسليط الضوء على مجالات التحسين الهامة التي سيتم التصدي لها في الخطة الاستراتيجية القادمة، أظهرت الاستعراضات والتقييمات الأخيرة أن التحول إلى المساعدة الغذائية جاء في حينه، وأن له قيمة، وأنه وثيق الصلة. ووجد استعراض منتصف المدة أن الخطة الاستراتيجية القائمة "جعلت البرنامج في وضع يمكنه من أن يواجه تحديات جديدة ومتزايدة التعقد في مجال انعدام الأمن الغذائي والتغذوي"، و"تضع البرنامج على الطريق الصحيح لتحديد أولوياته ونشر استجاباته المستدامة على خير وجه عن طريق تقديم حلول

موجهة".⁽³⁾ وخلص تجميع لأربعة تقييمات مستقلة إلى أن التحول من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية يعد "وثيق الصلة بالتغيرات الجارية في السياق الخارجي الذي يعمل فيه البرنامج".⁽⁴⁾

التكيف مع تحديات اليوم والغد

5- في حين تعزز الخطة الاستراتيجية القادمة (2014-2017) تحول البرنامج من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية، وتواصل بشكل عام التوجه الذي حددته الخطة الاستراتيجية القائمة (2008-2013)، فإن الخطة القادمة ستحدد "دوافع التغيير" التي تشكل حاليا البيئة التشغيلية للبرنامج وتحددها، ويحتمل أن تصبح ذات أهمية متزايدة في المستقبل. فقد تحددت هذه الدوافع وسوف تتحدد عن طريق المشاورات مع الشركاء والخبراء الخارجيين، والدروس المستفادة من استعراض منتصف المدة، والتقييمات المستقلة، وتحليلات الاتجاهات العالمية الناشئة، بما في ذلك الوثيقة المرفقة التي أعدها معهد دراسات التنمية.

6- وبناءً على المشاورات الأولية، والتحليلات المبدئية، والدروس المستفادة حتى الآن، يحتمل أن يكون لدوافع التغيير السبعة التالية أكبر تأثير استراتيجي على طلب المساعدة الغذائية في المستقبل، وقدرة البرنامج على الاستجابة. وللتكيف مع هذه الدوافع، والاستمرار في متابعة رسالة البرنامج الحاسمة بنجاح في السنوات القادمة، سيحتاج البرنامج إلى إجراء تعديلات معينة على أهدافه القائمة، ومواصلة تحسين وتعزيز نظمته وقدراته الداخلية. وسيحتاج البرنامج بشكل خاص إلى التكيف مع عالم يُعد بشكل متزايد:

- 1) **مُعرضاً للآزمات.** فسيعمل البرنامج في بيئة مضطربة وغير مؤكدة وهشة وتتسم بالتعرض للجوع المتزايد. ومن المحتمل أن تستمر المخاطر المصاحبة، بما في ذلك خطر الطفرات المتكررة في أسعار الأغذية، نظراً لاستمرار عدم الاستقرار السياسي، والنزاعات، والكوارث ذات التكلفة الباهظة والمتعلقة بالمناخ، والكوارث الطبيعية الأخرى⁽⁵⁾. وفي اقتصاد عالمي متكامل ومتربط، فإن الأحداث التي تقع في مكان معين يمكن أن تنتشر القلاقل المدنية بسرعة، وانعدام الأمن الغذائي إلى مسافة تشمل نصف العالم.⁽⁶⁾ وقد يزداد الطلب على المساعدة الغذائية بصورة مفاجئة وبطريق يصعب التكهّن بها، بصرف النظر عن ارتفاع أو انخفاض العدد المطلق للسكان الذين يعانون من نقص التغذية المزمن. واليوم، يعد أفقر السكان أكثر تعرضاً للصدمات المفاجئة، ولا يزالون غير مستعدين بدرجة كبيرة لمواجهةها. فكثير منهم يعيشون في أوضاع هشة، وفي بلدان تضررت من الكوارث المتعلقة بالمناخ. وقليل منهم يمكنهم الوصول إلى شبكات الأمان أو أشكال الحماية الاجتماعية الأخرى.⁽⁷⁾ وكسر حلقة الجوع سيتطلب بشكل متزايد استراتيجيات تعزز قدرة السكان، والمجتمعات المحلية، والبلدان على الحد من الأخطار وإدارتها.
- 2) **مُعقداً.** فتزايد الأخطار وهشاشة الأوضاع ستتحدى مفهوم المسار الخطي للتنمية أو التقدم إلى الأمام عن طريق فترات محددة من الإغاثة الإنسانية، والإنعاش، والتنمية. وفي السنوات الأخيرة، شهد العالم بعض البلدان التي تعاني من فترات ممتدة من هشاشة الأوضاع، بينما تشهد الاقتصادات التي تبدو مستقرة وتنمو بسرعة انتكاسات شديدة.⁽⁸⁾ وفي أغلب الأحيان، لا يسير الطريق من الإغاثة إلى الإنعاش والتنمية في خط مستقيم، ويتسم بالتغير المتقطع.⁽⁹⁾ وتوضح البحوث والتحليلات الأخيرة التأثير المدمر للكوارث الطبيعية والصدمات على الأمن الغذائي والتغذية، والعائلات الملموسة التي تتحقق من الاستثمار في الحد من المخاطر، وقيمة متابعة التأهب للكوارث، والاستجابة لحالات الطوارئ بطرق تضع الأساس

لتنمية طويلة الأجل.⁽¹⁰⁾ ونتيجة لذلك، بدأ الاهتمام يتحول إلى نهج دينامية لإدارة المخاطر تعتبر نظم الأغذية نظماً معقدة، وتحاول المساهمة في الاستقرار وبناء صمود دائم في مواجهة الصدمات.⁽¹¹⁾

3) **مزدحماً.** سيعمل البرنامج في مجال يزدحم بشكل متزايد بجهات فاعلة من الدول وغير الدول، بما في ذلك كثير من الشركاء الدائمين (جهات مانحة تقليدية، ووكالات الأمم المتحدة، ومنظمات غير حكومية عالمية)، والقادمين الجدد (جهات مانحة جديدة، ومنظمات غير حكومية محلية، ومؤسسات القطاع الخاص، وأوساط الأعمال).⁽¹²⁾ وستقوم الحكومات المضيفة بدور أقوى، بينما يواصل الشركاء مواءمة أنشطة الأمن الغذائي والتغذوي مع خطط وأولويات وطنية، تتسق مع إعلان باريس، وجدول أعمال أكرا، وشراكة بوسان لتعاون إنمائي فعال، ومبادئ روما للأمن الغذائي العالمي المستدام. ويعد قيام الحكومات المضيفة ومجموعة أوسع من الشركاء بدور قوي ورائد أمراً يستحق الترحيب. غير أن عدد وتنوع الجهات الفاعلة – وجميعها لديها أجندات وبرامج وطرائق تشغيل واحتياجات مختلفة – يمكن أن يمثل أيضاً تحدياً لقدرة التنسيق الوطنية، خاصة أثناء الصدمات وبعدها، ويزيد من مخاطر التفتت، والازدواجية، والتنافس. وبدون مزيد من التنسيق حول أهداف أوسع، يمكن أن تظهر البرامج نتائج قوية بصورة فردية، إلا أنها تعجز عن حل المشاكل الأكبر.

4) **تعاونياً.** لا تستطيع أي منظمة بمفردها التصدي لتحديات اليوم المعقدة الخاصة بالأمن الغذائي والتغذية. فستكون الشراكات أهم من أي وقت مضى، خاصة في مجال يزدحم بشكل متزايد بالجهات الفاعلة. ويعمل البرنامج بالفعل بصورة وثيقة مع حكومات مضيفة ومع طائفة واسعة من الشركاء الآخرين، من بينهم منظمات دولية، ومنظمات غير حكومية، ومؤسسات تجارية من القطاع الخاص. وإلى جانب وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، يعمل البرنامج على تعزيز الاتساق التشغيلي عن طريق نظام المجموعات، وتوحيد الأداء في الأمم المتحدة، وجدول أعمال التحول، والانتقال من أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية إلى خطط الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وهذه الإصلاحات تستكمل خطوات تتخذها الجهات المانحة نحو تحقيق المزيد من التنسيق والبعثات المشتركة.⁽¹³⁾ وستتمثل تحديات السير قُدماً في تحديد دور المنظمات الفردية بصورة أفضل داخل المجال الأعرض للجهات الفاعلة، وتحديد فرص الشراكة الاستراتيجية بصورة منهجية، وتعزيز المساءلة المتبادلة، وضمان أن يحقق التعاون قدراً أكبر من التأثير والفعالية على المستوى الميداني.

5) **مُحدد السياق.** ستتطلب تلبية الاحتياجات الغذائية والتغذوية الملحة لأشد السكان فقراً وضعفاً، والإسهام في إيجاد حلول دائمة، ضرورة العمل بشكل متزايد على نطاق الكثير من المجالات الفريدة، وذلك بالتعاون مع مجموعة واسعة من مختلف الشركاء. فاليوم، يعيش قطاع متزايد من فقراء العالم في ظروف هشة تضررت من النزاعات.⁽¹⁴⁾ كذلك لم يعد الأطفال المصابون بالتقزم وغيرهم من المجموعات السكانية الضعيفة موجودين فقط في البلدان المنخفضة الدخل.⁽¹⁵⁾ إذ شهدت السنوات منذ عام 2008 انتشار الفقر في المناطق الحضرية (خاصة في آسيا وأمريكا اللاتينية)، كما أن نسبة سكان العالم الذين يعيشون في مناطق حضرية تتجاوز الآن نسبة أولئك الذين يعيشون في المناطق الريفية.⁽¹⁶⁾ وفي جغرافيا الفقر الجديدة هذه، لا يوجد نهج "يلائم الجميع". وللعلم بصورة ناجحة، ستحتاج المنظمات إلى مرونة كافية لمواءمة إجراءاتها واستجاباتها لكي تلائم ظروفًا معينة، وتناسب القدرة

الحكومية والمحلية. وستحتاج إلى تعديل تلك الاستجابات كي تتماشى مع توقعات طائفة مختلفة من المستفيدين والسياقات.

(6) **مراعيًا للتكلفة.** ظل البرنامج لفترة طويلة يحافظ على هيكل سليم للإدارة والرقابة، ويتحمل التزامًا قويًا بالشفافية، وفعالية التكلفة، والمساءلة تجاه أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. واليوم، توجه المؤسسات وجهات مانحة أخرى اهتمامًا أكبر إلى المساءلة، وفعالية التكلفة، والإدارة القائمة على النتائج، وإعطاء قيمة للمال عن طريق استثماراتها في برامج المساعدة الغذائية وبرامج أخرى.⁽¹⁷⁾ وقد ضاعفت الأزمة الاقتصادية العالمية من هذا الاهتمام، حيث يتعين على الحكومات المفاضلة بين خيارات أكثر وأكثر صعوبة للإنفاق في مواجهة ضغوط مشروعة من قطاعات سكانها. وهذه الحاجة المتزايدة إلى برهان أفضل على فعالية الإجراءات إنما تعزز التقدم الكبير في مجالي الرصد والتقييم. فهي تؤدي إلى نماذج تمويل بديلة مثل الدفع عند التسليم، وسندات تأثير التنمية.⁽¹⁸⁾ وتلبية الطلب المتزايد على الأدلة الخاصة بالتأثير في السنوات القادمة، ستحتاج المنظمات إلى مواصلة بناء وتعزيز نظم إدارة المعرفة والرصد والتقييم، والاستفادة من هذه النظم بشكل أفضل لإظهار عائد الاستثمار، ودعم التعلم المستمر، وتحسين الجودة.

(7) **قادرا.** لمواجهة التحديات الملحة للأمن الغذائي والتغذية في بيئة مضطربة بشكل متزايد، وتتغير بخطوات سريعة، يجب على المنظمات إعطاء المثل على صمودها عن طريق تعزيز نظم إدارة مخاطر السلسلة المالية وسلسلة الإمداد اللازمة لضمان الاستمرار التشغيلي في مواجهة الصدمات المفاجئة. وستحتاج إلى إعطاء الأولوية لتنمية القدرات وتعزيز قدرة المجتمعات المحلية والبلدان على التأهب للصدمات، والحد من الأخطار وهشاشة الأوضاع، وتلبية احتياجاتها الغذائية والتغذية الخاصة. وستحتاج إلى تبسيط النظم الداخلية لسرعة الاستفادة من الفرص الجديدة، والاستجابة للأخطار الناشئة. ويجب أن تتصف بالذكاء والسرعة عن طريق الاستثمار في مهارات الموظفين وقدرتهم على الاستجابة لحالات الطوارئ المعقدة، وتصميم وتنفيذ برامج تستخدم أدوات ونهجًا مبتكرة. وستحتاج إلى تحسين نظم إدارة المعرفة والرصد والتقييم للاستجابة بصورة أكثر كفاءة وأكثر فعالية من حيث التكلفة، وتقديم الدليل على التأثير، ومواصلة تحسين جودة البرامج.

تهيئة البرنامج للمستقبل

7- للتكيف مع دوافع التغيير هذه، ستعكس الخطة الاستراتيجية القادمة للبرنامج التعديلات الرئيسية على الخطة الاستراتيجية القائمة والموضحة أدناه. وستشكل الأهداف والغايات، وتركزها من أجل عالم أكثر تعقيدًا وتعاونًا، وستحدد دور البرنامج ضمن منظومة أوسع للجهات الفاعلة التي تعمل من أجل كسر حلقة الجوع. وستتوقع ما سيفعله البرنامج في السنوات القادمة وكيف سيفعله، مع تعزيز الشراكات، والنهوض بتنمية القدرات، وتمكين موظفي البرنامج بشكل أفضل على كافة المستويات لتحقيق الأهداف، وقياس النتائج عبر سياقات عديدة عن طريق مجموعة أدوات أكثر مرونة.

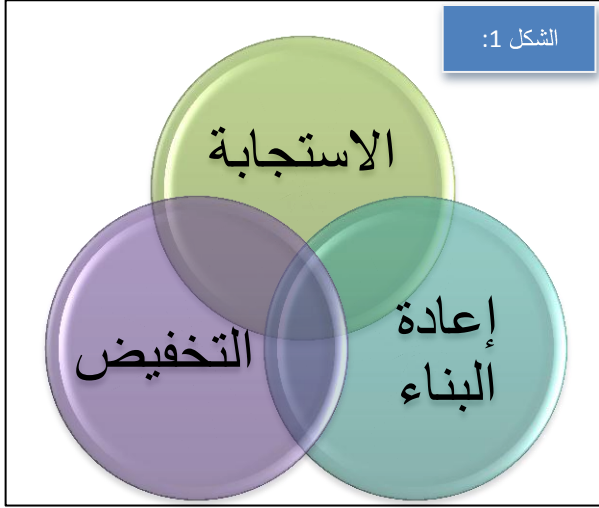
وضع الإطار والترابط من أجل عالم مُعقد وتعاوني

8- ستشكل الخطة الاستراتيجية القادمة الأهداف والغايات لتتواءم مع عالم اليوم المضطرب بشكل متزايد، والذي يصعب التنبؤ به، ويتسم بالترابط، مما يمكن البرنامج من التكيف بدرجة أسرع مع ظروف متغيرة، وبرامج شاملة للأهداف والغايات، وإقامة شراكات حقيقية تستند إلى فهم واضح للأولويات المشتركة، والأدوار الفردية، وعناصر القوة الأساسية. ولتحقيق ذلك، ستقوم الخطة الاستراتيجية القادمة بما يلي:

• وضع إطار جديد. فستستعيز عن إطار "سلسلة قيمة الجوع" في الخطة الاستراتيجية القائمة (2008-

2013)⁽¹⁹⁾ والذي يضع أهدافا

وغايات معزولة على امتداد مسار خطي يبدأ من الإغاثة والإنعاش إلى تنمية القدرات و"تسليم المسؤولية" عن حلول الجوع، بإطار أكثر دينامية وشمولا لإدارة المخاطر (انظر الشكل 1). وسيعرض الإطار الجديد الأهداف والغايات حسب مساهمتها في ثلاثة أنشطة عريضة ومتداخلة مشتركة مع الشركاء، وتسهم بصورة تعاونية في الحد من المخاطر، وكسر حلقة



الجوع، وبناء أمن غذائي وتغذوي دائم. وهذه الأنشطة المشتركة هي: (1) التأهب للصدمات والاستجابة لها؛ (2) واستعادة الحياة وسبل كسب العيش وإعادة بنائها؛ (3) وتخفيض هشاشة الأوضاع وبناء الصمود. وسيساعد هذا الإطار الجديد على تحديد فرص للتعاون في مجال مزدحم. وسيوضح بصورة أفضل علاقات الترابط المعقدة غالبا بين الأهداف الاستراتيجية، وتمكين موظفي البرنامج من تصميم وتعميم برامج تنصدي لأولويات متعددة.

• وضع البرنامج في منظومة أكبر من الجهات الفاعلة. ستضع الخطة الاستراتيجية القادمة البرنامج بشكل واضح ضمن منظومة أوسع من وكالات الأمم المتحدة والجهات الفاعلة الأخرى التي تتابع الأنشطة الثلاثة المشتركة، وتعمل على كسر حلقة الجوع، وبناء أمن غذائي وتغذوي دائم، استنادا إلى "بيان الرسالة"⁽²⁰⁾، والتجربة، وعناصر القوة الأساسية. وهذا سيساعد على توضيح الأدوار داخل علاقات الترابط القائمة، وتسهيل الضوء على الثغرات المحتملة ومجالات التداخل، وتعزيز التوافق والاتساق، وتحديد فرص جديدة لاستكمال عناصر قوة البرنامج، ومتابعة البرامج المشتركة التي تحقق قيمة مضافة كبيرة.

شرح ما سيفعله البرنامج

9- ستحدد الخطة الاستراتيجية القادمة ما سيفعله البرنامج، وستعرض أربعة أهداف واثنتي عشرة غاية مقابلة لها ضمن الإطار الموصوف آنفا. وستواصل التركيز بشكل واضح على تلبية الاحتياجات الغذائية والتغذية لأشد السكان فقرا وضعفا مع إجراء التعديلات التالية استنادا إلى الخطة الاستراتيجية القائمة. وستقوم على وجه التحديد بما يلي:

- **النهوض بتنمية القدرات كجزء أساسي من رؤية البرنامج** العريضة للمستقبل، مع تحويل أولوية قائمة واحدة عن "تعزيز قدرات البلدان على الحد من الجوع" إلى غاية لكل هدف استراتيجي. وسيكون هناك دور أكثر وضوحاً وتكاملاً لتنمية القدرات، وهذا سيمكن البرنامج من توسيع مساهماته في هذا المجال الحرج، مع الاستمرار في موازنة البرامج مع عناصر قوته وخبرته الأساسية. وسيعمل على إيجاد توازن أوضح بين تقديم المساعدة وتمكين البلدان من تلبية احتياجاتها الخاصة.
- **الاعتراف بالدور الرئيسي للشراكات.** تعد شراكات البرنامج مع الحكومات الوطنية والمحلية، ووكالات الأمم المتحدة، والمنظمات الدولية والإقليمية، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص ضرورية لتحقيق رسالته. وستعطي الخطة الاستراتيجية القادمة للعمل في شراكة أولوية واضحة على نطاق الأهداف الاستراتيجية، مما يساعد على توجيه قيادة البرنامج، ومشاركته في نظام مجموعات الأمم المتحدة، ووضع الأساس لتعاون أوثق وأكثر فعالية.
- **تركيز الأهداف والغايات وعناصر القوة الأساسية للبرنامج وتوضيحها.** ستركز الخطة الاستراتيجية القادمة الأهداف والغايات على حصائل رئيسية، استناداً إلى السياسات ذات الصلة التي اعتمدها المجلس منذ عام 2008، والسياسات التي اعتمدت قبل عام 2008، والتي لا تزال صالحة حتى الآن. كما أن تركيز أولويات البرنامج ومواءمتها مع السياسات الحالية سيضع في اعتباره الدروس المستفادة، ويواصل توضيح التوقعات فيما بين أصحاب المصلحة الخارجيين، ويقدم توجيهاً أكثر تحديداً لموظفي البرنامج على جميع المستويات، ويرسي أساساً قوياً لقياس الأداء عن طريق إطار النتائج الاستراتيجية.
- **التصدي للاحتياجات التغذوية على نطاق الأهداف الاستراتيجية.** سيكون العمل مع شركاء لمحاربة نقص التغذية وضمان الحصول على الغذاء الملانم في المكان الملانم وفي الوقت الملانم أحد الأولويات الأساسية لكل هدف استراتيجي. ويعكس إعطاء الأولوية للوقاية من نقص التغذية ومعالجته في حالات الطوارئ وفي غير حالات الطوارئ الدروس المستفادة الحرجة والمستخلصة من سلسلة لانسست عام 2008⁽²¹⁾، ويتسق مع نهج دورة الحياة الذي حددته سياسات البرنامج بشأن التغذية عام 2012⁽²²⁾.
- **النهوض بالمساواة بين الجنسين.** ستسلط الخطة الاستراتيجية القادمة الضوء على الإجراءات التي يتخذها البرنامج للنهوض بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وبناءً على تحليل جنساني قادم، ستفي الخطة أو تتجاوز متطلبات خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة لتنفيذ السياسة المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة التي اعتمدها مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة عن طريق إدراج حصيلة محددة واحدة على الأقل عن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

وصف الطريقة التي سيعمل بها البرنامج

10- ستحدد الخطة الاستراتيجية القادمة كيف سيحقق البرنامج أهدافه وغاياته في بيئة اليوم المعقدة والمتغيرة بسرعة. وستوضح الإجراءات التي سيتخذها البرنامج لتمكين الموظفين على جميع المستويات من تنفيذ الأولويات الاستراتيجية بشكل أفضل، وقياس النتائج، ومواصلة تحسين الجودة والفعالية التشغيلية. وسيقوم البرنامج على وجه التحديد بما يلي:

- **نشر الأدوات المناسبة في الأماكن المناسبة وفي الأوقات المناسبة.** ستعمل الخطة الاستراتيجية القادمة على تحرير "الأدوات الرئيسية" المخصصة لأهداف استراتيجية محددة في الخطة الاستراتيجية

الحالية، مما يحقق لموظفي البرنامج المرونة اللازمة لاختيار الخليلط الملائم من الأدوات لتحقيق النتائج وفقاً لاحتياجات خاصة بالسياق على أرض الواقع. وتتوقع الخطة أن يتم اختيار الأدوات على أساس تحليل الاحتياجات والسياق، وأفضليات المستفيدين، والأهداف البرنامجية، والأدلة. ويعترف هذا التعديل بأن أدوات البرنامج تُستخدم الآن بالفعل بصورة ملائمة لمواجهة تحديات متعددة في مختلف السياقات. وعلى سبيل المثال، تم تحسين برامج التغذية المدرسية بنجاح من أجل الاستجابة للصدمات المفاجئة، وتعد المشتريات المحلية الآن من الممارسات المعتادة، كما أن تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها يساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بتصميم البرامج في أنواع كثيرة من العمليات.

- **قياس النتائج.** سيحقق البرنامج النتائج بصورة قائمة على المساءلة والشفافية، وقياس النتائج على أساس الأهداف والغايات من خلال إطار النتائج الاستراتيجية، والعمل بناءً على دلائل التأثير. وسيقوم باستيعاب وإدارة المعرفة، والدروس المستفادة، واعتماد ثقافة تقاسم المعلومات، وصنع القرار القائم على الأدلة لمواصلة تحسين الجودة، وكفاءة وفعالية برامج وعملياته. ولتحقيق هذه الغايات، سيواصل تعزيز أدوات تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، والرصد والتقييم، والمهارات والقدرات، والعمل بصورة وثيقة مع مؤسسات البحوث وشركاء المعرفة.
- **تمكين التنفيذ الفعال.** ستحدد الخطة الاستراتيجية القادمة الخطوات التي سيتخذها البرنامج لتمكين الموظفين على جميع المستويات من تحقيق الأهداف والغايات. وستشمل هذه الخطوات تحديث السياسات، والمبادئ التوجيهية، والإجراءات، ومواءمة وتبسيط النظم الداخلية وممارسات العمل، وبناء القدرات الخارجية والداخلية على تصميم البرامج وتنفيذها، وتقييم النتائج، وتحديد الشراكات الناجحة وتطويرها ورعايتها. وستوضع استراتيجية شاملة للاتصالات وتنفيذ لضمان توعية الموظفين والشركاء بالخطة وفهمها.

(1) انظر "خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة لتنفيذ السياسة المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة التي اعتمدها مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة"، صفحة 8. قامت هيئة الأمم المتحدة للمرأة بتبسيطها. أبريل/نيسان 2012.

(2) انظر "الخطة الاستراتيجية للبرنامج 2008-2013".

(3) انظر "استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية للبرنامج" (2008-2013).

(4) انظر البرنامج. "أربعة تقييمات استراتيجية بشأن الانتقال من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية: تقرير تجميعي". (27 مارس/آذار 2012).

See Heltberg, R., Hossain, N. & Reva, A. 2012.

[Living through Crises: How the Food, Fuel, and Financial Shocks Affect the Poor](#). World Bank. Washington DC; and World Bank. 2010. [World Development Report: Development and Climate Change](#). Washington DC.

See World Bank. 2011. [World Development Report: Conflict, Security and Development](#). Washington DC.

(7) يفنقر أكثر من 80 في المائة من سكان العالم إلى فرص الوصول إلى نظم الحماية الاجتماعية بأي شكل. انظر "الفرقة الرفيعة المستوى المعنية بأزمة الأمن الغذائي في العالم: إطار شامل للعمل" (يونيو/حزيران 2008).

(8) See World Bank. 2011. [World Development Report: Conflict, Security and Development](#).

Washington DC; and UNDP. 2012. [Governance for Peace: Securing the Social Contract](#).

See Alinovi, L., Mane, E. & Romano, D. 2009.

[Measuring Household Resilience to Food Insecurity: Application to Palestinian Households](#). January.

See International Food Policy Research Institute (IFPRI) and International Federation of Red Cross and

Red Crescent Societies (IFRC). 2012. [Reducing the Risk of Food and Nutrition Insecurity among Vulnerable Populations](#).

(11) تستخدم مذكرة المفاهيم والمخطط تعريف "القدرة على مواجهة" الموجود في إطار عمل هيرغو 2005-2015. ويعرف الإطار القدرة على المواجهة بأنها: "قدرة نظام أو جماعة محلية أو مجتمع يحتمل أن يتعرض للأخطار على التكيف بالمقاومة أو التغيير بغية بلوغ مستوى مقبول من الأداء والتنظيم والحفاظ عليه. ويحدد ذلك

-
- بمدى تمكن النظام الاجتماعي من تنظيم نفسه بهدف تعزيز تلك القدرة على استخلاص العبر من الكوارث السابقة من أجل زيادة الحماية مستقبلاً، وتحسين تدابير الحد من المخاطر". انظر الاستراتيجية الدولية للحد من الكوارث. إطار عمل هيوغو 2005-2015: بناء قدرة الأمم والمجتمعات على مواجهة الكوارث. مقتبس من التقرير الختامي للمؤتمر العالمي المعني بالحد من الكوارث (A/CONF.206/6)، صفحة 4.
- (12) في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها، تم إنشاء أكثر من ثمان مائة مؤسسة جديدة وأكثر من مؤسسة لا تستهدف الربح كل يوم في الفترة ما بين عامي 2007 و2008. انظر
- Fulton, K. et al. 2010. [What's Next for Philanthropy: Acting Bigger and Adapting Better in a Networked World](#). Monitor Institute. p. 3
- (13) "فعالية المعونة 2010-2005" التقدم المحرز في تنفيذ إعلان باريس"، الفصل 4، "مواصلة ممارسات الجهات المانحة"، صفحة 61.
- (14) See Chandu, L. & Getz, G. 2011. [Poverty in Numbers: The Changing State of Global Poverty from 2005 to 2015](#). Brookings Institute. Washington DC.
- (15) See Hodinott, J., Maluccio, J., Behrman, J.R., Martorell, R., Melgar, P., Quisumbing, A.R., Ramirez-Zea, M., Stein, A.D. & Yount, K.M. 2011. [The Consequences of Early Childhood Growth Failure over the Life Course](#). IFPRI Discussion Paper 01073. Washington DC.
- (16) See Crisp, J., Morris, T. & Refstie, H. 2012. [Displacement in urban areas: new challenges, new partnerships](#). *Disasters*, 36: S23–S42.
- (17) See Department for International Development (DFID).
2011. [Multilateral Aid Review: Taking Forward the Findings of the United Kingdom Multilateral Aid Review](#). March; and [The Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action](#). 2005, 2008.
- (18) SEE BIRDSALL, N., SAVEDOFF, W., MAHGOUB, A. & VYBORNY, K. 2011. [CASH ON DELIVERY: A NEW APPROACH TO FOREIGN AID](#). CENTER FOR GLOBAL DEVELOPMENT, WASHINGTON DC; AND [DEVELOPMENT IMPACT BONDS](#). 2012. CENTRE FOR GLOBAL DEVELOPMENT WORKING GROUP BRIEFING NOTE. MAY.
- (19) انظر "الخطة الاستراتيجية للبرنامج 2008-2013"، صفحة 3، الفقرة 2.
- (20) انظر "بيان الرسالة".
- (21) See [The Lancet: Maternal and Child Undernutrition](#) series. UK. 2008.
- (22) انظر "سياسة برنامج الأغذية العالمي بشأن التغذية". (2012).