

مشروع استعراض منتصف المدة
للخطة الاستراتيجية للبرنامج (2008-2013)



مشاورة غير رسمية

2 مايو/أيار 2012

برنامج الأغذية العالمي

روما، إيطاليا

المحتويات

الصفحة	
2	ملخص
4	مبررات ومنهجية استعراض منتصف المدة
4	موجز ومبررات الخطة الاستراتيجية 2008-2013
5	الهيكل الداخلي اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية
7	السياق العالمي 2008-2011
8	الهدف الاستراتيجي 1
13	الهدف الاستراتيجي 2
16	الهدف الاستراتيجي 3
17	الهدف الاستراتيجي 4
22	الهدف الاستراتيجي 5
25	المسائل المشتركة بين القطاعات
25	• الحماية الاجتماعية
25	• النقد والقسائم
27	• المنظور الجنساني
30	الشراكات
31	الإصلاحات الداخلية لدعم الخطة الاستراتيجية
31	• الرصد والتقييم
32	• الموارد البشرية
33	• الإدارة والمساعدة وتدبير الرقابة المالية
33	توفير الموارد
34	الاستنتاجات
35	التوصيات
37	مصفوفة المخاطر

ملخص

يظهر هذا الاستعراض أن الخطة الاستراتيجية لبرنامج الأغذية العالمي (2008-2013) جعلته في وضع يمكّنه من أن يواجه تحديات جديدة ومنتزادة التعقيد في مجال انعدام الأمن الغذائي والتغذوي. غير أنه ما زال هناك الكثير مما ينبغي عمله من أجل دمج هذه التغييرات في ثقافة البرنامج وعمله وإضفاء الطابع المؤسسي عليها. وتتوقع الحكومات المضيفة والبلدان المانحة والشركاء – والمستفيدون من خدمات البرنامج بصفة خاصة – وتستحق أن يكون البرنامج مستعداً لنشر كامل أدواته ونهجه المعروضة في الخطة الاستراتيجية بغية تلبية الاحتياجات الغذائية والتغذوية، وتحسين الاستجابة لحالات الطوارئ، وبناء القدرة على الصمود، ودعم الأولويات الوطنية والقدرات المحلية.

وقد أضفت الخطة الاستراتيجية الطابع الرسمي على الإصلاحات والنهج التي يجري تطبيقها في الميدان، وهي تضع البرنامج على الطريق الصحيح لتحديد أولوياته ونشر استجاباته المستدامة على خير وجه عن طريق تقديم حلول موجهة بدلاً من النهج التقليدي لتقديم المعونة الغذائية وفقاً "للحجم واحد مناسب للجميع". وكثير من هذه الخدمات والطرائق الجديدة – مثل القسائم، والمنتجات التغذوية الموجهة، والشراء على الصعيد الإقليمي والمحلي، والشراء الآجل – قد أدمجت بالفعل في جزء من استجابة البرنامج لحالات الطوارئ بحيث تزوده بمجموعة واسعة النطاق من الأدوات في هذه الأوضاع. فضلاً عن ذلك فقد تحسنت القيمة الغذائية لما يشتري اليوم من أغذية وهو ما يرجع إلى حد كبير إلى النتائج العلمية التي تحققت مؤخراً في مجال التغذية؛ وهو يعبأ في مواد جاهزة للاستعمال في حالات الطوارئ، ويوجه إلى مجموعات خاصة من السكان.

وقد تم إحداث هذه التغييرات ونشرها بسرعة، وبخاصة فيما يتعلق بالنقد، والقسائم، والتغذية، والشراء من أجل التقدم. ولكن كثيراً من النهج الجديدة ينبغي أن تصل إلى الحجم المناسب؛ ومثال ذلك أن البرنامج انتقل من عدد صغير جداً من النقد والقسائم إلى أكثر من 3 ملايين مستفيد في ثلاث سنوات فقط. إلا أن هذا يبقى مقتصرًا على 3 ملايين من بين 100 مليون شخص يصلهم البرنامج كل سنة.

وقد ساعدت الخطة على إدخال تغييرات كبيرة في البرنامج بداية من وضع سياسات ونظم وضوابط داخلية جديدة إلى تحديث إرشادات البرامج من أجل الاستخدام في الميدان وتنمية ثقافة تقوم على التعلم أثناء اختبار النهج الجديدة. كذلك فإن إضفاء مزيد من الطابع الرسمي على هذه التغييرات ودمجها في استجابات وبرامج البرنامج سيستغرق وقتاً وجهداً دائماً وتواصل الاستعداد للتعلم واتباع الأفكار والنهج الجديدة. كما أن هذا سيتطلب في بعض الحالات اكتساب مهارات جديدة، وهو ما يستدعي بدوره إعادة تدريب الموظفين أو تعيين موظفين يتحلون بمجموعات مختلفة من المهارات.

كذلك فإن عملية التحديث ستتطلب تواصل الدعم من البلدان وتعزيز الشراكات. ومن الواجب أن تظل مسائل نقل المعرفة، ودعم الحكومات في سعيها لتطوير قدراتها الذاتية من أجل الاستجابة والاستعداد لحالات الطوارئ، ونشر شبكات الأمان المستندة إلى الأغذية من بين أولويات البرنامج، حيث أن ذلك يمثل السبيل الوحيد للوصول المستدام إلى عدد أكبر من الناس وإحراز تقدم حقيقي في مجال الأمن الغذائي والتغذية.

وثمة حاجة إلى رصد وتقييم الحصائل والعمليات والنواتج مع مرور الزمن وبطريقة تتسم بالكفاءة التكاليفية والاتساق في كل المكاتب القطرية. وقد تؤدي تدفقات التمويل، وقصر مدة كثير من مشروعات البرنامج ومواصفات موظفي المكاتب القطرية إلى الحد من قدرة البرنامج على نشر كامل أدواته في أوضاع شتى، والدخول في شراكات أعمق، ودعم البلدان على بناء القدرة على الصمود. وإلى جانب ذلك فإن من المهم تقييم الوضع التنظيمي الشامل للبرنامج الذي ظل عمومًا على حاله منذ عام 2007.

وتلاحظ هذه التحديات وغيرها التي تواجه إضفاء مزيد من الطابع المؤسسي على الخطة الاستراتيجية في جميع أجزاء الاستعراض، ويرد ملخص لها في القسم الأخير بالإضافة إلى الخطوات التالية المقترحة.

مبررات ومنهجية استعراض منتصف المدة

- 1- يتضمن هذا الاستعراض ملخصاً للنتائج والتوصيات بناء على السنوات الأربع الأولى من تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وللخطة هدفان: (1) تقديم آراء وتوصيات من أجل الفترة الأخيرة من الخطة الاستراتيجية الحالية؛ (2) تسليط الضوء على قضايا تتعلق بوضع الخطة الاستراتيجية التالية.
- 2- وكان المقصود من الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2008-2013) التي تمت الموافقة عليها في يونيو/حزيران 2008 أن تغطي السنوات 2008-2011، ولكنها مددت حتى عام 2013 استجابة لقرار الجمعية العامة للأمم المتحدة الذي دعت فيه منظمة الأمم المتحدة للطفولة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وبرنامج الأغذية العالمي إلى "مواصلة دورات التخطيط التي تعقدها مع الاستعراض الشامل لسياسة الأنشطة التنفيذية الذي يجري كل أربع سنوات، بما في ذلك إجراء استعراضات منتصف المدة، حسب الضرورة"⁽¹⁾. وبناء على هذا الأمر التوجيهي، أو عز المجلس التنفيذي إلى الأمانة بتقديم استعراض لمنتصف المدة إلى الدورة السنوية لعام 2012.⁽²⁾ وستغطي الخطة الاستراتيجية القادمة للبرنامج السنوات 2014-2017 وستعرض على المجلس في الدورة السنوية في 2013.
- 3- واستعان استعراض منتصف المدة بالمدخلات الأربعة التالية:
 - ◀ استعراض التقييمات والوثائق ذات الصلة. وهي تشمل التقييمات، وتقارير الأداء السنوية، وتقارير المفتش العام، والسياسات ووثائق المشروعات، بغية إبراز الدروس المستفادة واقتراح تحسينات بالنسبة للمستقبل.
 - ◀ التحليل الكمي للتغيير في البرنامج. أجرت شعبة السياسات والتخطيط والاستراتيجيات تحليلاً كمياً لقياس التغييرات باستخدام بيانات مستقاة من تقارير الأداء السنوية، والتقارير الموحدة عن المشروعات، ونظام ونجز 2 ومصادر أخرى. ولم يكن من الممكن إجراء استعراض كامل لجميع المؤشرات بالنسبة للفترة 2007-2011؛ فقد تغيرت مثلاً بعض المؤشرات ولم تكن بعض التقارير الصادرة عن المكاتب القطرية متسقة بسبب القيود المتصلة بالوقت والموظفين.
 - ◀ المشاورات. كانت المشاورات التي أجريت مع المستفيدين، والحكومات، والشركاء من المنظمات غير الحكومية، وموظفي البرنامج، والخبراء الخارجيين ترمي إلى الحصول على طائفة شتى من الآراء عن الخطة الاستراتيجية.
 - ◀ دراسات الحالات القطرية. تضمنت ثلاث دراسات للحالات أجرتها منظمة خارجية آراء في الخطة الاستراتيجية من وجهة النظر القطرية بالإضافة إلى مدخلات من جانب الحكومات المضيفة، والشركاء، والخبراء المحليين، وموظفي البرنامج. ووقع الاختيار على إكوادور وكينيا وباكستان للدراسات بغية إظهار كامل عمل البرنامج في السياقات المختلفة.

⁽¹⁾ A/RES/63/232

⁽²⁾ القرارات والتوصيات المعتمدة في الدورة السنوية للمجلس التنفيذي، 2009 (WFP/EB.A/2009/16).

موجز ومبررات الخطة الاستراتيجية 2008-2013

- 4- تمثل الخطة الاستراتيجية الحالية تغييرًا كبيرًا في توجهات البرنامج الاستراتيجية. فقد حولت البرنامج من وكالة للمعونة الغذائية تقدم الغذاء مباشرة إلى الأسر المحتاجة إلى وكالة للمساعدة الغذائية لديها أساليب شتى لدعم البلدان والمجتمعات المحلية والأسر عن طريق زيادة فرص وصولها إلى الأمن الغذائي والتغذوي.
- 5- وروعت في النهج الذي عرض في الخطة الاستراتيجية عدة تطورات واتجاهات:
- ◀ النهج التي توجهها البلدان. عقب إعلان باريس بشأن فعالية المعونة لسنة 2005، وبرنامج عمل أكراسنة 2008، أصبحت خطة البرنامج الاستراتيجية تركز على تقديم الدعم للأولويات والخطط القطرية. وتمت عملية إعادة التوضع هذه قبل مؤتمر قمة مجموعة الثماني في لاكويلا سنة 2009 الذي أبرز الملكية القطرية كعامل نجاح بالغ الأهمية في بناء الأمن الغذائي الوطني بعد أزمة الغذاء في الفترة 2007-2008.
 - ◀ زيادة المرونة عن طريق الهبات النقدية. أدى تزايد نسبة المساهمات النقدية المقدمة للبرنامج من الجهات المانحة إلى فتح الباب أمام فرص جديدة للتوسع في طرائق مثل النقد والقسائم، والشراء المحلي، والأنشطة التغذوية.
 - ◀ التركيز على التغذية. بالنظر إلى النتائج العلمية والدعم المقدم من البلدان، أصبحت الخطة الاستراتيجية تركز أكثر على تنفيذ أنشطة تغذوية، وليس مجرد توفير السرعات الحرارية، من أجل تعظيم الأثر؛ فصارت تستهدف المجموعات الضعيفة مثل الأمهات وصغار الأطفال والمصابين بفيروس نقص المناعة البشرية والإيدز والسل وغيرها من الأمراض. وبصفة خاصة أظهرت سلسلة مجلة لانسييت عن نقص تغذية الأمهات والأطفال أهمية التغذية الجيدة في الأيام الألف الأولى من الحياة بداية من الحمل وحتى 24 شهرا. وقدّرت أن ثلث وفيات الأطفال و 11 في المائة من عبء الأمراض العالمي يعزى إلى نقص التغذية.(3)
 - ◀ التركيز على سبل العيش والقدرة على الصمود. تضع الخطة الاستراتيجية في الحسبان الاعتراف المتزايد بأن المعونة الغذائية يجب أن توصل التركيز على إنقاذ الأرواح في الأجل القصير، ولكن ينبغي للتدخلات أيضا أن تشمل إنقاذ واستعادة سبل العيش بعد حالات الطوارئ وبناء قدرة المجتمعات المحلية على الصمود في وجه الصدمات في المستقبل.
 - ◀ تغير المناخ والكوارث الطبيعية. أدت زيادة الكوارث الطبيعية من حيث العدد والضخامة والتأثير بالإضافة إلى توقع تواصل هذا الاتجاه إلى تشديد التركيز على العمل مع البلدان في مجال الاستعداد والقدرة على الصمود.
 - ◀ النهج المراعية للسوق. كانت المعونة الغذائية في الماضي تنقذ الأرواح، ولكن قد تكون لها أيضا في الأجل المتوسط أو الأجل الطويل آثار سلبية على الأسواق المحلية والإنتاج الزراعي. ومن الممكن لمجموعة أدوات تستند إلى تحليل الأسواق وتتضمن أساليب مثل المشتريات المحلية، ووصل أصحاب الحيازات الصغيرة بالأسواق، واستخدام النقد بدلا من الغذاء أن تخفف من هذه المخاطر وتنشط الأسواق إذا طبقت على النحو الصحيح.
- 6- وبناء على هذه الاتجاهات كنقطة بداية حددت الخطة الاستراتيجية خمسة أهداف استراتيجية تتسق مع ولاية البرنامج وتعكس الطبيعة المتغيرة لاستجابته لانعدام الأمن الغذائي والتغذوي، مع الاستعانة بتجربة البرنامج ومزاياه النسبية. ولتحقيق هذه الأهداف وضعت الخطة مجموعة أدوات للاستجابة للاحتياجات الحرجة في مجال الجوع مع توشي هدف عام هو الحد من حالة الاعتماد ودعم الحكومات والجمعيات الإنسانية في العمل على إيجاد حلول طويلة الأجل للجوع.

(3) متاحة على الموقع <http://www.thelancet.com/series/maternal-and-child-undernutrition>

الهيكل الداخلي اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية

- 7- أثار تغير النهج في الخطة الاستراتيجية قضايا جديدة بالنسبة للبرنامج. فصممت نظم وعمليات جديدة لتوفير بنية واتساق وهو يشرع في إحداث التغييرات (الشكل 1).
- 8- وأنشئ مجلس السياسات التنفيذي للبت في قضايا السياسات والبرامج المتعلقة بالخطة الاستراتيجية؛ وأنشئ مجلس الإدارة التنفيذي كمنتدى للإدارة الكلية للبرنامج، بما في ذلك إدارة الأداء والمخاطر، وقضايا الموارد المالية والبشرية. ويرأس كلا المجلسين المدير التنفيذي؛ وهما يجتمعان بصفة منتظمة لاتخاذ القرارات والموافقة على الوثائق التي ستعرض على المجلس التنفيذي.

الشكل 1 – الهيكل الداخلي لتنفيذ ورصد الخطة الاستراتيجية

البرنامج والخطة الاستراتيجية تنفيذ الخطة وتتبع النتائج		
السياسات والاستراتيجيات	المجلس التنفيذي للسياسات	<ul style="list-style-type: none"> يرأسه المدير التنفيذي منتدى للقرارات المتعلقة بالسياسات والبرامج ينشئ ويحدث السياسات للمواءمة مع أولويات الخطة الاستراتيجية
	المجلس الإداري التنفيذي	<ul style="list-style-type: none"> يرأسه المدير التنفيذي منتدى للقرارات المتعلقة بالميزانية، والموارد البشرية، والسياسات
	وثائق الاستراتيجيات القطرية	<ul style="list-style-type: none"> تعد وثائق الاستراتيجيات القطرية على المستوى القطري بدعم من المقر توائم وثائق الاستراتيجيات القطرية نهج البرنامج مع إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنسانية والخطط الوطنية
تخصيص الموارد ومواعمة البرامج	الخطة الإدارية	<ul style="list-style-type: none"> توائم ميزانية البرنامج مع أولويات الخطة الاستراتيجية تدعم الخطة الاستراتيجية بالمساءلة في مجال الأداء الإداري
	لجنة استعراض البرامج	<ul style="list-style-type: none"> توائم المشروعات (عمليات الطوارئ، والعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش، والبرامج القطرية)/المشروعات الإنمائية) مع الاحتياجات وأولويات الخطة الاستراتيجية
	اللجنة الاستراتيجية لتخصيص الموارد	<ul style="list-style-type: none"> تعطي الأولوية للتمويل المتعدد الأطراف مع الاحتياجات والأولويات الاستراتيجية
إدارة الأداء	التقارير الأداء السنوية	<ul style="list-style-type: none"> تقيس الأداء والنتائج مقارنة بالأهداف الاستراتيجية هي أداة مساءلة خاصة بالمجلس وإدارة البرنامج
	التقارير الموحدة بشأن المشروعات	<ul style="list-style-type: none"> تفسر استخدام الموارد المقدمة للبرنامج تظهر النتائج المحرزة على المستوى القطري
	التقييمات والمراجعات	<ul style="list-style-type: none"> 'جزء متكامل من "حلقة التعلم" تعمق المساءلة، والتعلم، والتحليل المستقل
	استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> يقيس كيف تغير البرنامج استجابة للخطة، وإلى أي حد أجاد تنفيذها، وما هي التحسينات الأخرى التي يمكن إدخالها

- 9- وتطلبت الخطة الاستراتيجية إجراء تحديثات على كثير من سياسات البرنامج. وقد وافق المجلس على عشر سياسات تتعلق بتنفيذ الخطة الاستراتيجية في الميدان، بما في ذلك: تمايز الجنسين، وتحويلات القسائم والنقد، والتغذية المدرسية، والحد من مخاطر الكوارث، والتغذية، والحماية، وفيرس نقص المناعة البشرية والإيدز، وتنمية القدرات.⁽⁴⁾
- 10- وأنشئت عملية وثائق الاستراتيجيات القطرية لمساعدة المكاتب القطرية على اختيار أكثر الاستجابات البرامجية ملائمة لدعم الأولويات الوطنية بما يتسق مع أعمال وأطر الوكالات الأخرى. وتهدف وثائق الاستراتيجيات القطرية أيضا إلى توفير أداة توضح للسلطات الوطنية ووكالات الأمم المتحدة والشركاء الآخرين دور البرنامج في مختلف السياقات.

(4) انظر: خلاصة سياسات البرنامج المتعلقة بالخطة الاستراتيجية (WFP/EB.2/2011/4-B).

- 11- وتقرير الأداء لسنوي هو الوسيلة التي تستخدمها المنظمة في تتبع مدى التقدم في تحقيق غايات الخطة الاستراتيجية وأهدافها بصفة سنوية، وكذلك في إحراز النتائج الإدارية التي تدعم استخدام الموارد بكفاءة وفعالية. ويقيس تقرير الأداء السنوي مدى التقدم في تحقيق كل من الأهداف الاستراتيجية باستخدام مجموعة من المؤشرات التي تشكل جزءاً من إطار النتائج الاستراتيجية. وهذه المؤشرات تعدل وتحسن سنوياً لكي تعبر عن التجارب الجديدة والدروس المستفادة، وقدرة المكاتب القطرية على الإبلاغ عن التدابير المتخذة. وهذه التغييرات تجعل من العسير مقارنة الأداء خلال الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة الاستراتيجية.
- 12- وسيكون من المهم في الخطة الاستراتيجية التالية أن تحدد بوضوح كجزء من الخطة مؤشرات لتتبع الأداء حسب الأهداف والغايات الاستراتيجية، كما ينبغي التركيز بقوة على تثبيت المؤشرات حتى يمكن تتبع الأداء على مر الزمن. وينبغي أن تكون المؤشرات بسيطة وقابلة للقياس في حدود الوسائل المتاحة للمكاتب القطرية، وأن تكون وثيقة الارتباط بنظم الرصد والتقييم في المنظمة.
- 13- وبالرغم من إنشاء نظم جديدة لدعم الخطة الاستراتيجية فقد وضع الهيكل التنظيمي للبرنامج قبل اعتماد الخطة. وسوف يلزم إجراء تقييم لهيكل البرنامج وهو يبدأ المرحلة النهائية من خطته الاستراتيجية الحالية ووضع خطة جديدة للفترة 2014-2017.

السياق العالمي 2008-2012

- 14- وافق المجلس التنفيذي على الخطة الاستراتيجية في فترة من الأزمات المتعددة مثل ارتفاع أسعار الوقود، والزيادات الحادة في أسعار الغذاء، وأزمة مالية عالمية، وانتكاسة اقتصادية. وكال لهذه الاتجاهات أثر لافتح للنظر على الجوع، وأدت إلى ارتفاع عدد الجائعين إلى أكثر من مليار نسمة وذلك وفقاً لما أفادت به منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة. وقد نقص عدد الجائعين منذ ذلك الرقم القياسي، ولكن ما زالت أسعار الغذاء متقلبة، وما زالت الانتكاسة الاقتصادية تلقي بالضغط على ميزانيات كثير من الدول الأعضاء.
- 15- وفي رأي البرنامج أن عدد الجائعين كان في تزايد تماماً كما كانت تزايد تكاليف إطعامهم، أي تكاليف الغذاء، والشحن، والوقود. وأسهمت عوامل مثل تغير المناخ، وتزايد حجم الكوارث الطبيعية وتواترها، والنزاع، والقتل السياسي، ونزوح السكان جميعها إسهاماً كبيراً في الحاجة إلى المساعدة الغذائية.
- 16- كما شهدت الفترة ارتفاعاً في مستوى انعدام الأمن والعدوان على العاملين في المجال الإنساني، وإغلاقاً للمناطق الآمنة التي يمكن الوصول فيها إلى الناس. وقد جاء في دراسة أجراها مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية أن الهجمات القاتلة على العاملين في المجال الإنساني ارتفعت إلى ثلاثة أمثالها في السنوات العشر الماضية بحيث أدت إلى 100 حالة وفاة في السنة⁽⁵⁾ وقد تعرض البرنامج للاعتداء في أفغانستان، والأرض الفلسطينية المحتلة، والصومال، وجنوب السودان، والسودان، وأماكن أخرى.
- 17- وتفرض البيئات المعقدة على البرنامج تحديات عديدة مثل التأكد من أن تدخلاته "لا تحدث ضرراً" عن طريق عواقب غير مقصودة؛ وضمان سلامة الموظفين والشركاء؛ والمحافظة على سلامة البرامج في بيئات تشتد فيها المخاطر.

⁽⁵⁾ Egeland, J., Harmer, A. and Stoddard, A. 2011. *To Stay and Deliver*. New York, OCHA

وأعظم خطر لوحظ في سجل المخاطر المؤسسية هو أن برامج البرنامج قد لا تتمكن من العمل وأن الناس قد يتركون دون إمكانية الوصول إلى الغذاء والتغذية.

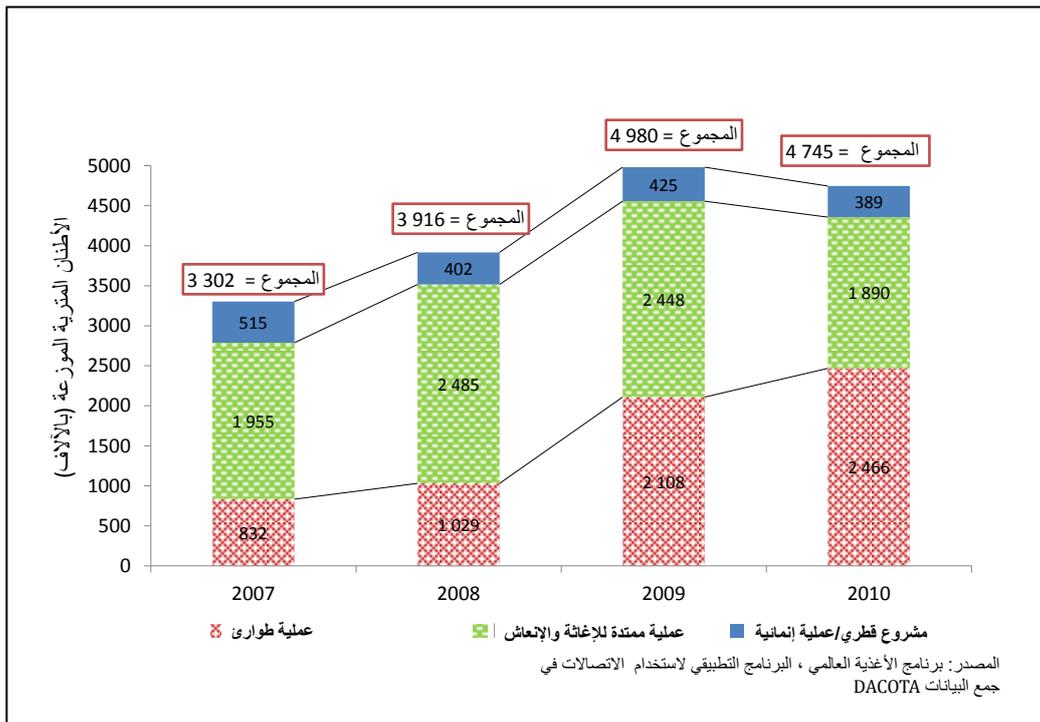
18- ويدير البرنامج المخاطر ويستجيب لها على نحو استباقي، ويسعى إلى تمكين المدراء في الجبهة الأمامية من تعزيز فهمهم لبيئة المخاطر وتسهيل فرص الوصول المستدام إلى السكان المستهدفين. وعملية إدارة المخاطر الأمنية التي يجريها البرنامج، بوصفه جزءاً من الأمم المتحدة، تحدد وتحلل التهديدات ومواطن الضعف وتساعد على وضع وتنفيذ تدابير للتخفيف منها تساعد أنشطة البرنامج بدلاً من الحد منها.

19- وأنتى المفتش العام للبرنامج على: "تجدد اهتمام الإدارة بتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية والاعتراف الواعي بالمخاطر المتأصلة في العمل في بيئات شديدة الصعوبة"، ولكنه لاحظ أيضاً أن إدارة مخاطر المؤسسة لم تنفذ بالكامل "في جميع المكاتب الميدانية ووحدات المقر في البرنامج"⁽⁶⁾

الهدف الاستراتيجي 1: إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ

20- الهدف الاستراتيجي 1 هو إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ. وقد شهدت الفترة التي تغطيها الخطة الاستراتيجية زيادة كمية الغذاء المخصص لعمليات الطوارئ بمقدار ثلاثة أمثال. وقد طُلب القيام باستجابات لحالات الطوارئ الواسعة النطاق في هايتي، والقرن الأفريقي، وميانمار، والأرض الفلسطينية المحتلة، وباكستان، والفلبين، ومنطقة الساحل، وكثير من الأماكن الأخرى (الشكل 2). وهو ما يدل على تزايد الاحتياجات الطارئة وتركيز البرنامج المتواصل على سياقات الطوارئ وعلى "حالات الطوارئ العظمى" حسب وصف منسق الأمم المتحدة للإغاثة في حالات الطوارئ.

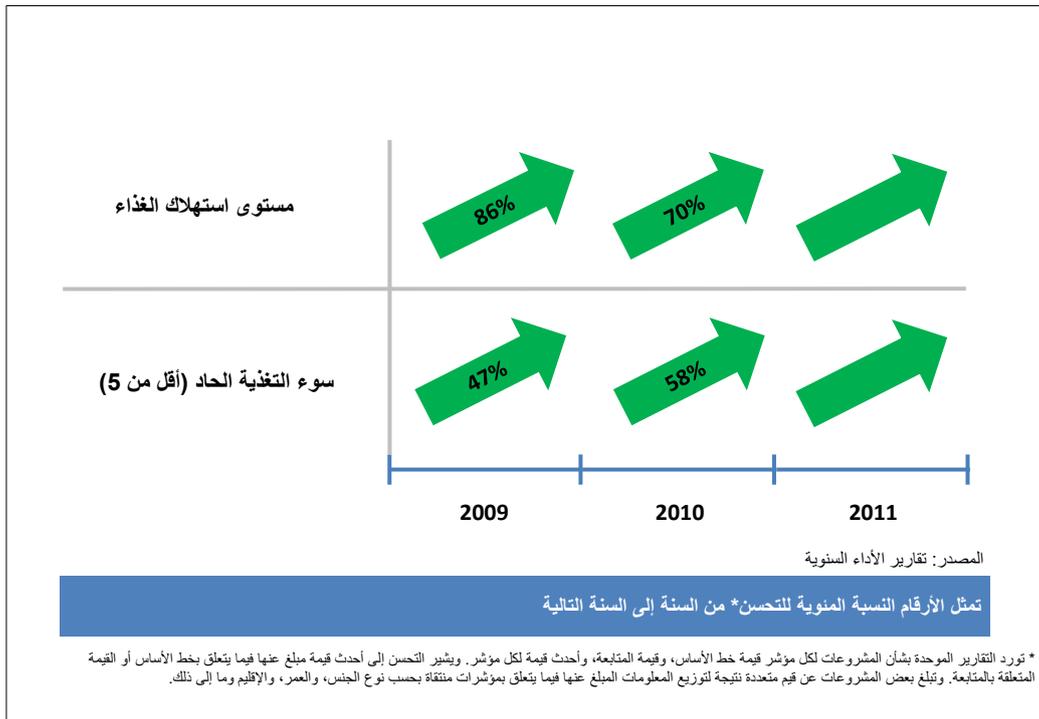
الشكل 2: الأغذية الموزعة حسب فئات المشروعات



(6) "تقرير المفتش العام" لسنة 2011 (WFP/EB.A/2011/6-E/1).

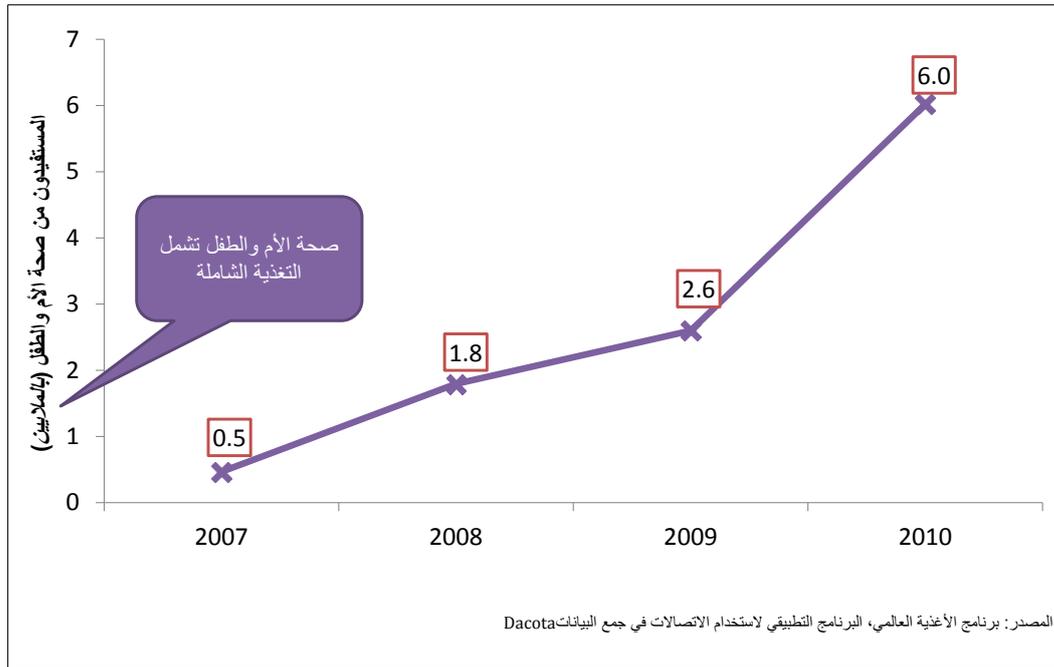
21- ويتضح من هذا الجدول أن المنظمة ظلت تركز بقوة على حالات الطوارئ. وبالرغم من أن كميات الأغذية تمثل أحد مؤشرات التركيز في عمل البرنامج فقد شددت الخطة الاستراتيجية على الطريقة التي يمكن بها للبرنامج أن يلبي باستمرار احتياجات الأمن الغذائي والتغذية باستخدام مجموعة كبيرة من الأدوات والطرائق. وتبين مؤشرات المشروعات في تقرير الأداء السنوي المبلغ عنها في إطار الهدف الاستراتيجي 1 قوة البرنامج في الاستجابة بسرعة للأزمات وحماية الأرواح وسبل العيش عقب حالات الطوارئ مباشرة. وتظهر تقارير الأداء السنوية إحراز تقدم فيما بين عامي 2009 و2010 في الحد من عدد السكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي في المجتمعات المحلية التي يساعدها البرنامج، وفي خفض معدلات سوء التغذية الحاد (الشكل 3).

الشكل 3: الهدف الاستراتيجي 1



22- وكان السبب الرئيسي وراء استخدام الأدوات والنهج المحددة في الخطة الاستراتيجية هو دعم الاستجابات لحالات الطوارئ. فالخطة الاستراتيجية مثلا تنص على أن "الجودة الغذائية للأغذية المقدمة في حالات الطوارئ ذات أهمية أساسية في معالجة المعدلات المرتفعة لسوء التغذية في حالات الطوارئ، وتخفيض معدلا الوفيات المرتبطة بالجوع". ومنذ الموافقة على الخطة، زادت التدخلات التي تستهدف الأمهات وصغار الأطفال بمقدار 12 مثلا؛ فقد وصلت إلى 500 000 في عام 2007 و6 ملايين في 2010 (الشكل 4).

الشكل 4: عدد الأمهات والأطفال الذين يتلقون المساعدة من خلال عمليات الطوارئ

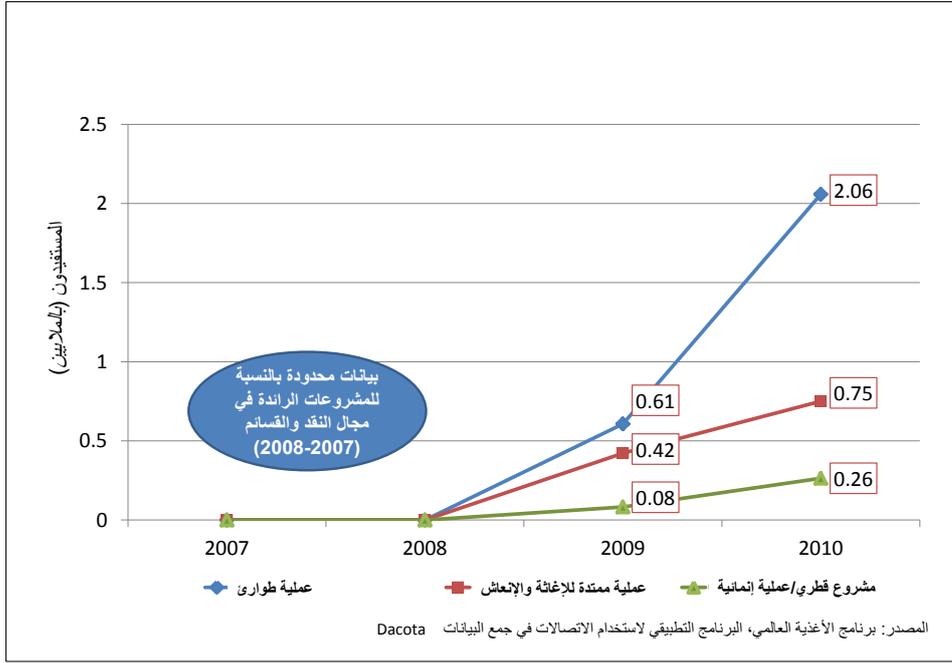


23- توضح استجابة البرنامج في النيجر خلال فترة الجفاف في 2010 في منطقة الساحل أثر أنشطة التغذية الموجهة إلى أضعف السكان في حالة للطوارئ. وبالنظر إلى ارتفاع معدلات سوء التغذية على الصعيد العالمي بنسبة 16 في المائة وتضاعف قبول الأطفال الذين يعانون من سوء التغذية في مراكز التغذية، فقد ركز البرنامج على أنشطته على صغار الأطفال، فقدم أغذية تكميلية مغذية لحالات سوء التغذية الحاد باعتدال بين الأطفال صغار السن دون الخامسة والأمهات الحوامل والمرضعات؛ وتغذية شاملة للأطفال دون الثانية بالإضافة إلى حصة غذائية وقائية لأسرهم من أجل الحد من خطر احتمال تقاسم الحصص. وتسبب هذا التدخل في انخفاض في عدد حالات سوء التغذية الحاد باعتدال وفي الحد إلى حد كبير من عدد الأطفال الذين يعانون من سوء التغذية الحاد باعتدال والذين يصلون إلى المراكز الصحية؛ وقد انخفض تقاسم الحصص الموجهة إلى الأطفال بنسبة 41 في المائة بعد إدخال الحصة الوقائية.

24- ووزع البرنامج، استجابة لفيضانات سنة 2010 في باكستان، البسكويت العالي الطاقة المنتج محليا ومعجون الحمص الجاهز للاستعمال الذي يسمى Wawa Mum والذي صممه البرنامج وأنتجه في باكستان. ولم تتطلب هذه الأغذية التغذوية طهيا أو ماء، ومكنت صغار الأطفال والأمهات من الحصول على التغذية التي يحتاجونها خلال حالة الطوارئ.

25- واستخدم أيضا النقد والقسائم على نطاق واسع في حالات الطوارئ. فقد تم الوصول إلى ثلثي المستفيدين من النقد والقسائم المقدمة من البرنامج عن طريق عمليات الطوارئ (الشكل 5).

الشكل 5: المستفيدون من النقد والقسائم حسب فئات البرامج



26- النقد والقسائم أداتان مهمتان للوصول إلى السكان عندما يكون الغذاء متوافراً في الأسواق ولكنه باهظ الثمن. ويدعم النقد والقسائم الأسواق المحلية ويتيح للمستفيدين فرصة الاختيار فيما يمكنهم شراؤه.

27- وعندما ارتفعت أسعار أغذية أساسية مثل الذرة والزيت بنسبة 40 في المائة في بوركينافاسو، استجاب البرنامج بتصميم برنامج طموح للقسائم يستهدف النساء ويمكنهن من شراء الذرة، وزيت الطهي، والصابون، والسكر، والملح. وتدل المقابلات التي أجريت على أن 80 في المائة من قيمة القسائم استخدمت في شراء الذرة، وهو المحصول الأساسي، مما يدل على أن الاحتياجات الغذائية كانت شديدة.⁽⁷⁾ ومن المستفيدين الذين جرت مقابلتهم أفاد 99 في المائة بأن البرنامج أتاح لهم فرصاً أفضل للحصول على الغذاء؛ وأفاد 70 في المائة بأن وضعهم التغذوي أفضل على وجه الإجمال مما كان قبل البرنامج.

28- وخلال فيضانات عام 2010 في باكستان عندما كان الغذاء متوافراً في الأسواق، أجريت التحويلات النقدية كجزء من برامج العمل المدعومة للإعاشة المبكر، ولتطهير الأراضي الزراعية، وإعادة بناء المنازل، ومساعدة المجتمعات المحلية على العودة إلى مواطنها في الوقت المناسب لموسم الغرس الجديد. وقد ساعد هذا النهج، بالإضافة إلى عمل الحكومة والشركاء، على تلافي فشل المحاصيل. وبالنظر إلى استمرار استخدام التحويلات النقدية والقسائم في حالات الطوارئ كآليات لتحسين الحصول على الأغذية، سيكون من المهم وجود دورة قوية من التقييم والتعلم للتأكد مما إذا كانت المساعدة الغذائية المباشرة أو غير المباشرة هي الاستجابة الأنسب في مختلف سياقات الطوارئ.

29- والعمل من خلال نظام المجموعات جزء لا يتجزأ من استجابة البرنامج في حالات الطوارئ. والبرنامج قائد فيما يتعلق بالمجموعات في منظومة الأمم المتحدة. واعتباراً من أبريل/نيسان 2012 أصبح البرنامج يشترك مع منظمة الأغذية والزراعة في قيادة المجموعة العالمية الجديدة للأمن الغذائي بالإضافة إلى قيادة مجموعتي اللوجستيات والاتصالات في حالات الطوارئ، وهما أساسيتان في الاستجابات الإنسانية. وأصبحت المجموعة العالمية للأمن الغذائي ذات أهمية حيوية

⁽⁷⁾ Omamo, S., Gentilini, U. and Sandström, S. (eds.). 2010. *Revolution: From Food Aid to Food Assistance*. Rome, WFP

في مناطق مثل القرن الأفريقي حيث تكتسب الشراكة مع وكالات الأمم المتحدة والهيئات المحلية والمنظمات غير الحكومية أهمية أساسية.

30- واستغل البرنامج الأدوات التي وافق عليها المجلس التنفيذي بغية تحسين الاستجابة لحالات الطوارئ. وأيد المجلس تلك الأدوات ذات النطاق الواسع مثل حساب الاستجابة العاجلة، ومرفق تمويل رأس المال العامل اللذين يحدان من المهل اللازمة للإمدادات والمهل اللازمة للاستجابة في حالات الطوارئ. وحساب الاستجابة العاجلة آلية ترمي إلى تلبية الاحتياجات العاجلة، وبخاصة في مرحلة الاستهلال المبكر لعملية الطوارئ، بينما يقدم رأس المال العامل تمويلا بالسلف للمشروعات بناء على المساهمات المتوقعة. وتتيح هاتان الأداتان معا تحسين الكفاءة عن طريق الحد من الفجوة القائمة بين موعد الاحتياج إلى الموارد وبين موعد تأكيد المساهمة. وفي نوفمبر/تشرين الثاني 2010 وافق المجلس على زيادة السقف بالنسبة لمرفق تمويل رأس المال العامل من 180 مليون دولار أمريكي إلى 557 مليون دولار أمريكي، وهو مبلغ يشمل 150 مليون دولار أمريكي للحساب الخاص لمرفق الشراء الآجل.

31- وأتاح حساب الاستجابة العاجلة للبرنامج التوسع بسرعة في عمليات على الحدود التونسية مع ليبيا لدعم السكان الفارين من العنف. وساعد مرفق تمويل رأس المال العامل على الحد من الفترات اللازمة للتسليم – بتوفير ما يصل إلى ثلاثة أشهر – في عدد من العمليات الحرجة. ومثال ذلك أن البرنامج تمكن عندما ارتفعت أسعار الغذاء في تشاد وكينيا في منتصف 2011 من الاستجابة والحد من انقطاع الإمدادات قبل تلقي مساهمات الجهات المانحة. وفي السودان سهل التمويل بالسلف التسليم في الوقت المناسب وسمح بتخزين الغذاء قبل حلول الفصل المطير. كما ساعد مرفق تمويل رأس المال العامل على تلافي تعطل الإمدادات في أفغانستان.

32- وجاء الشروع الناجح في مرفق الشراء الآجل متزامنا مع الطوارئ التي وقعت في القرن الأفريقي ومنطقة الساحل. وبحلول آخر 2011 كانت ممرات الإمداد في شرق أفريقيا وغرب أفريقيا قد أنشئت وكان البرنامج قد اشترى 530 000 طن متري من الأغذية لعمليات الإغاثة، بما في ذلك 19 000 طن متري من المنتجات التغذوية مثل مستحضرات خليط الذرة والصويا المقوى مرتين، و Plumpy'Sup، و Plumpy'Doz. وقد قام ثمانية عشر مكتبا قطريا بالشراء من المخزونات المؤسسية، ووفرت في حالة 29 مشروعا 56 يوما في المتوسط من المهل اللازمة للإمداد.

33- وأحرز البرنامج نجاحا كبيرا في استجاباته للطوارئ الواسعة النطاق، ولكن هذه التجارب تبرز الحاجة إلى مواصلة تعزيز قدرته على الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها. وفي الاجتماع العالمي للبرنامج المنعقد في مدريد في عام 2010 وضع المديرين القطريون وكبار موظفي الإدارة خطة عمل مشتركة تسلط الضوء على عشرة مجالات ذات أولوية في الاستجابة والاستعداد للطوارئ.

34- وعلى هذا الأساس شرع البرنامج في 2011 في "برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة" التابع له، وهو إطار لثلاث سنوات لتعزيز القدرات في مجال الاستعداد والاستجابة. ويشمل البرنامج أربعة مجالات: (1) الأطر والتوجيه الاستراتيجي؛ (2) نظم وإجراءات الطوارئ؛ (3) قدرات البرنامج على الاستجابة؛ (4) الخدمات المشتركة، والتنسيق الخارجي، وتنمية القدرات في مجال الأنشطة الإنسانية.

35- ويركز جزء أساسي من هذا البرنامج على استراتيجية إدارة المعرفة لضمان تطبيق الدروس المستفادة على تحسين الاستجابات المقبلة. وتشمل النتائج المحرزة حتى اليوم ثلاث عمليات للدروس المستفادة بناء على تقييمات لاستجابات البرنامج في هايتي والنيجر وباكستان، واستهلال قاعدة بيانات للدروس المستفادة لاختران وتتبع تنفيذ التوصيات، وتصميم مجموعة أدوات لتمكين المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية من إجراء عملياتها الخاصة بالدروس المستفادة. وقد حدث

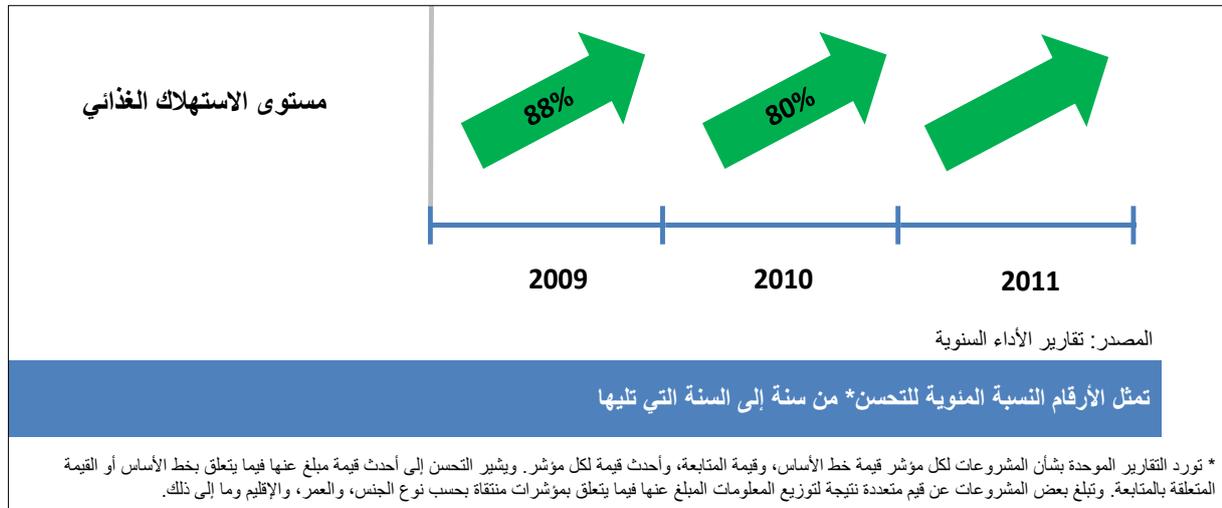
انتقال ضخم من النتائج والتوصيات الخاصة إلى نهج منظم يرجع بالمعلومات إلى النظم المؤسسية مثل البروتوكولات المنقحة للاستجابة وإطار جديد للاستجابة والاستعداد يجري إعداده حالياً.

36- وقد أحرز برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة بعض النتائج بالفعل، فزاد من تفويض السلطة لمديري البرنامج القطريين من أجل تمكينهم من اتخاذ القرارات. وجرت الاستعانة بمرفق الشراء الآجل بغية زيادة المخزونات من المنتجات التغذوية لحالات الطوارئ مثل مستحضرات Plumpy'Sup، وPlumpy'DOZ، وSuperCereal Plus، ونشرت رزمة للاستعداد والاستجابة لحالات الطوارئ في 19 بلداً لتوفير مبادئ توجيهية واستراتيجيات استعداد محدثة لتقليل المخاطر.

الهدف الاستراتيجي 2: منع الجوع الحاد والاستثمار في تدابير الاستعداد للكوارث والتخفيف من حدتها

37- يرمي الهدف الاستراتيجي 2 إلى منع الجوع الحاد والاستثمار في تدابير الاستعداد للكوارث والتخفيف من حدتها. ويتبين من تقارير الأداء السنوية أن 80 في المائة من المشروعات التي قدمت تقارير في إطار الهدف الاستراتيجي 2 في عام 2010 كشفت عن تحسن درجات الاستهلاك الغذائي للوقاية من الجوع الحاد (الشكل 6)

الشكل 6: الهدف الاستراتيجي 2



38- وتدعو الخطة الاستراتيجية إلى اتخاذ تدابير من أجل "دعم وتعزيز قدرات الحكومات للتعويض بالجوع الحاد الناجم عن الكوارث والتخفيف من حدته وتقدير نطاقه والتصدي له" وتدعو أيضاً إلى "دعم وتعزيز قدرة المجتمعات المحلية على مواجهة الصدمات من خلال شبكات الأمان أو إنشاء الأصول بما في ذلك التأقلم مع تغير المناخ". ويتجه دور البرنامج في هذا الهدف إلى دعم الحكومات الوطنية من خلال مجموعة واسعة من الشراكات التي تستفيد من خبرة البرنامج في مجال هشاشة الأوضاع، والأمن الغذائي والتغذية في سياق أوسع ينصب التركيز فيه على بناء القدرة على الصمود وبناء القدرات الوطنية.

39- ويساهم البرنامج في هذا الإطار الواسع بدور رئيسي من خلال دائرة تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها. وهذه الدائرة تدعم الاستعداد والتخفيف من الآثار والاستجابة عن طريق تحليل حالة الأمن الغذائي لدى الأسر الأكثر تعرضاً للكوارث سواء أكانت طبيعية أم من صنع الإنسان. وتضطلع الدائرة بدراسات تحليلية للأمن الغذائي والضعف على مستوى

خط الأساس، وبتقييمات للأمن الغذائي في حالات الطوارئ عند وقوع الكوارث؛ وتنفيذ رصد الأمن الغذائي؛ وتجري تحليلات مواضيعية عن القضايا الراهنة مثل آثار ارتفاع أسعار الغذاء والوقود والصدمات الاقتصادية العالمية على أضعف السكان.

40- واضطلعت دائرة تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها خلال أزمة ارتفاع أسعار الغذاء والوقود في 2008/2007 بتقييمات لأربعين سوقا كان لها أثرها في دعم العمليات بالمعلومات إلى جانب أعمال الحكومات الوطنية والشركاء. ووضعت بالنسبة للصدمات المالية والاقتصادية في 2010/2009 مؤشرا للصدمات والجوع بغية تحديد أشد البلدان تعرضا للمخاطر. وتجري الدائرة بصفة منتظمة تقييمات من أجل تحليل الأسواق، والتغذية، والضعف الحضري، وجددت مجموعة أدواتها للتأكد من أن ما تجريه من تحليل يشمل عناصر المساعدة الغذائية مثل النقد، والقسائم، والأغذية التغذوية، والشراء على الصعيد المحلي، واشترك أصحاب الحيازات الصغيرة.

41- وللشركات وتنمية القدرات الوطنية أهمية حاسمة بالنسبة لأنشطة تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها. وذلك أن معظم عمل التحليل بما في ذلك التقييمات ينفذ في شراكة مع الهيئات الوطنية. وفي عام 2011 وضع البرنامج ومنظمة الأغذية والزراعة أول استراتيجية مشتركة لهما من أجل تحسين نظم المعلومات الخاصة بالأمن الغذائي والتغذوي على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية، وهو ما يلزمها باتخاذ مبادرات لتنمية القدرات الوطنية والإقليمية. وفي عام 2012 أنشأ البرنامج والمعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية ومنظمة الأغذية والزراعة شبكة لمعلومات الأمن الغذائي، وهي مجتمع عالمي للعمل من أجل تحسين البيانات، والتحليل، والمعلومات بغية اتخاذ قرارات فعالة بناء على الأدلة في مجال سياسات وبرامج الأمن الغذائي على المستوى الوطني. وستكون الشبكة هي الأساس للجهود الرامية إلى تنمية القدرات الوطنية من أجل الاستجابة لانعدام الأمن الغذائي.

42- وتحدد سياسة البرنامج بشأن الحد من مخاطر الكوارث وإدارتها لعام 2011 دور البرنامج في دعم الحكومات الوطنية والعمل مع الشركاء⁽⁸⁾. وتبين هذه السياسة تجربة البرنامج في هذا المجال وحددت القضايا التي ينبغي الاهتمام بها في المستقبل، مثل وضع سياسة للبرنامج في مجال تغير المناخ. وما زالت الاستجابة للكوارث ومساعدة المجتمعات المحلية والبلدان على الحد من خطر الكوارث جزءا من عمل البرنامج منذ بدايته، وهي عنصر أساسي في الهدف الاستراتيجي 2. وفي عام 2010 عالج نصف البرامج التي يضطلع بها البرنامج – والتي تصل إلى عدد مجموعه 80 مليون نسمة – مخاطر الكوارث الطبيعية وأثرها على الأمن الغذائي.

43- ويعنى الحد من مخاطر الكوارث بالنسبة للبرنامج إدراج بناء القدرة على الصمود في الاستجابة للطوارئ وتكملة هذا الجانب بأنشطة موجهة للوقاية والاستعداد قبل وقوع الكوارث. وهي قضية ملحة بالنظر إلى تزايد عدد السكان المتأثرين بالكوارث الطبيعية والكوارث المرتبطة بالمناخ، وتكاليف الاستجابة لها؛ وهناك أيضا تزايد في اتفاق الآراء والإرادة السياسية على التخفيف من حدة الكوارث بالنسبة لأضعف السكان ومساعدة المجتمعات المحلية على بناء القدرة على الصمود قبل وقوع الطوارئ. وتمايز الجنسين جزء مهم من هذا لأن النساء كثيرا ما يكن أشد ضعفا من الرجال بإزاء الكوارث الطبيعية.⁽⁹⁾

(8) "سياسة برنامج الأغذية العالمي بشأن الحد من مخاطر الكوارث وإدارتها" (WFP/EB.2/2011/4-A).

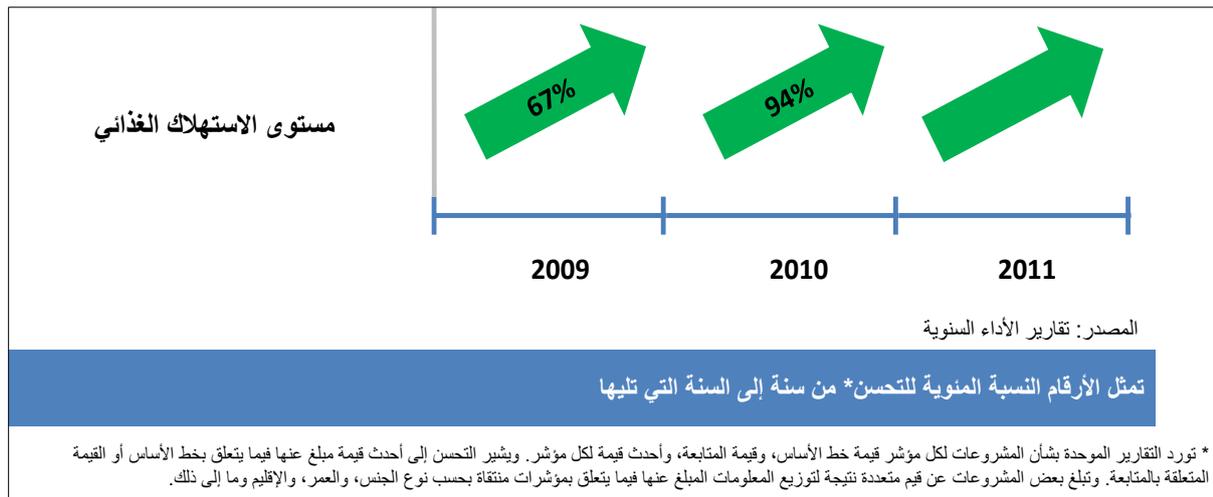
(9) "WFP Gender Policy" (WFP/EB.1/2009/5-A/Rev.1), citing: Neumayer, E. and Plumper, T. 2007. The Gendered Nature of Natural Disasters: the Impact of Catastrophic Events on the Gender Gap in Life Expectancy, 1981–2002. *Annals of the Amer. Assoc. of Geog.*, 97(3): 551–566.

- 44- وفي الإطار الأوسع لدعم الحكومات والعمل باتساق مع الشركاء ترجع الميزة النسبية التي يتمتع بها البرنامج في مجال الاستعداد للكوارث والتخفيف من حدتها إلى طبيعته التنفيذية، وحضوره الميداني، وتجربته في إدارة الأزمات، ومعارفه المحلية، والقدرة على الإنذار المبكر وفهم الضعف.
- 45- وكشفت تقييمات الآثار الناتجة عن عمل البرنامج في مجال الحد من مخاطر الكوارث عن نتائج إيجابية. ففي إثيوبيا وكينيا على سبيل المثال توجد أدلة على حدوث زيادات كبيرة في الأمن الغذائي نتيجة لعمل البرنامج؛ وفي بنغلادش ساعد مشروع تعزيز القدرة على الصمود 30 000 أسرة على الارتفاع فوق مستوى الفيضانات، ودرب النساء على الاستعداد للكوارث. وفي أوغندا يستخدم مشروع الأصول الإنتاجية في كاراموجا المساعدة الغذائية لتلبية الاحتياجات الغذائية الموسمية، بينما يدعم الأصول الإنتاجية مثل هياكل جمع مياه الأمطار التي تبني القدرة على مقاومة الجفاف وتوفير المياه للحيوانات الزراعية والزراعة.
- 46- ويعمل البرنامج مع شركاء لاختبار وصقل أدوات من أجل التأكد من أن السكان الأضعف لا يواجهون مخاطر غير متناسبة نتيجة للظواهر الطبيعية والمرتبطة بالمناخ. وقد ساعد البرنامج حكومة إثيوبيا على إنشاء إطار لإدارة مخاطر الطقس يجمع بين الإنذار المبكر، والتخطيط الاحترازي، وبناء القدرات دعماً للتوسع في البرنامج الإنتاجي الوطني لشبكات الأمان. وفي برنامج آخر يدعمه البرنامج – وهو مبادرة R4 Resilience Initiative التابعة لمنظمة أوكسفام أمريكا و مجموعة Swiss Re – يتلقى المزارعون المفكرين إلى النقد الدعم في تسديد تأمين مؤشر الطقس عن طريق مخطط للتأمين مقابل العمل.
- 47- وتحدد سياسات البرنامج الدروس المستفادة بهدف الارتفاع بالحد من مخاطر الكوارث إلى مستوى أعلى من حيث الضخامة والإنتاجية، وهو ما يشمل العمل مع الحكومات لتشجيع الملكية الوطنية، وضمان توافر المساعدة التقنية الجاري تنفيذها والتي تصل في الوقت المناسب للحكومات والشركاء، وبناء شراكات متينة مع المنظمات التي يمكنها أن تساهم بخبرات مختلفة.
- 48- وتنظر سياسة البرنامج إلى شبكات الأمان والحماية الاجتماعية بوصفها وسائل للحد من مخاطر الكوارث. ومن المشكلات التي تواجه البرنامج التأكد من أن المشروعات التي تدعم هذه الأهداف تكفل لها مدة كافية لبناء القدرات المحلية من أجل تحقيق نواتج جيدة يمكن تسليمها إلى الملكية المحلية. وكان الإطار الزمني القصير والتمويل الذي لا يمكن التنبؤ به يحولان دون ذلك في الماضي. وسيكون من المهم إدراج برامج البرنامج على نحو أكمل في الأولويات الوطنية والأطر المشتركة للأمم المتحدة.
- 49- ومن المحتمل أن يزيد تغير المناخ من سوء الضعف، ويسرع التدهور البيئي وشح الموارد وزيادة مخاطر الكوارث البيئية الحدوث. وقد أعربت الحكومات عن قلقها بإزاء هذه المخاطر، وثمة زيادة في طلبات المساعدة. وتتيح الموارد الجديدة للتمويل مثل صندوق التكيف ومرفق البيئة العالمية فرصة لدعم الحكومات في مجال الاستعداد والعمل على بناء القدرة على الصمود مثل الغذاء مقابل إنشاء الأصول.

الهدف الاستراتيجي 3: استعادة الحياة وسبل كسب العيش وإعادة بنائها في حالات ما بعد الصراع أو حالات ما بعد الكوارث أو حالات الانتقال

50- يرمي الهدف الاستراتيجي 3 إلى استعادة الحياة وسبل كسب العيش وإعادة بنائها في حالات ما بعد الصراع أو حالات ما بعد الكوارث أو حالات الانتقال. وتبين تقارير الأداء السنوية أن البرنامج أحرز تقدماً مطرداً في تحسين الاستهلاك الغذائي في حالات ما بعد النزاع، أو ما بعد الكوارث أو في حالات الانتقال، فقدم المساعدة الغذائية لعدد متزايد من اللاجئين، والسكان النازحين والعائدين منذ الموافقة على الخطة الاستراتيجية. ووصل إلى 12.3 مليون نسمة في عام 2008، وأكثر من 20 مليون نسمة في عام 2010. وفي عام 2009 أظهرت نسبة 67 في المائة من مشروعات الهدف الاستراتيجي 3 التي أبلغت عن "مستوى الاستهلاك الغذائي الأسري" وجود تحسينات؛ وارتفعت هذه النسبة فأصبحت 94 في المائة في عام 2010 (الشكل 7). وبينما يلبي هذا العمل الاحتياجات الغذائية فإنه يبني أيضاً القدرة على الصمود في المجتمعات المحلية، وهو ما يشكل الأساس لتحقيق الاستقرار ودعم الانتقال من حالة الصراع إلى حالة التعافي وما بعده.

الشكل 7: الهدف الاستراتيجي 3



51- ومن الأجزاء الأساسية في هذا الهدف التأكد من أن البرنامج يعمل على نحو بناء بما يتجاوز مرحلة الطوارئ لدعم القدرة على الصمود والانتعاش بعد الكوارث في البلدان التي خرجت لتوها من أوضاع النزاع أو الكوارث أو الضعف. وأكد تقرير الأمين العام بشأن بناء السلام على أهمية العمل في وقت مبكر في فترات ما بعد النزاع من أجل تقديم الخدمات الأساسية وبناء سبل العيش، ودعم القدرة على الصمود، ولاحظ أن "الجهود المنسقة التي يبذلها برنامج الأغذية العالمي ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة تساعد على إعادة إدماج الأطفال الجنود من خلال برامج الإلحاق بالمدارس، والتغذية والحماية"⁽¹⁰⁾.

52- وساهم البرنامج على امتداد سنوات كثيرة في بناء القدرة على الصمود وتحقيق استقرار المجتمعات المحلية في سياقات الانتقال. وتبين من إحدى الدراسات أن المساعدة الغذائية في جنوب السودان على سبيل المثال كان لها أثر إيجابي على إعادة إدماج العائدين وإنعاشهم.⁽¹¹⁾ وزادت أنشطة البرنامج في مجال إزالة الألغام وإصلاح الطرق في المنطقة من

⁽¹⁰⁾ تقرير مرحلي للأمين العام عن بناء السلام في المرحلة التي تعقب مباشرة انتهاء النزاع (A/64/866-S/2010/386).

⁽¹¹⁾ Bailey, S., and Harragin, S. 2009. *Food Assistance, Reintegration and Dependency in Southern Sudan*. London, Overseas Development Institute

القدرة على الحركة وسلامة السفر وسهلت عودة السكان النازحين داخليا. وتبين من دراسة أجراها البرنامج أن أسعار الحبوب انخفضت بنسبة 50 في المائة في الأماكن التي توجد فيها فرص جديدة للوصول بواسطة الطرق.

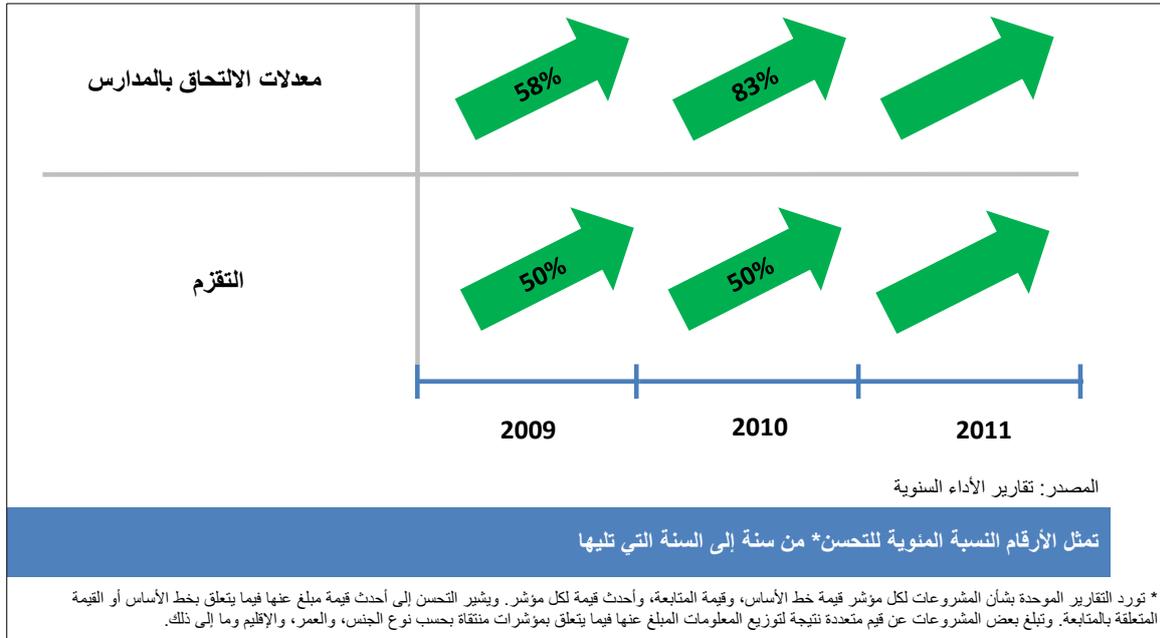
53- وخلال أزمة ارتفاع أسعار الغذاء في عام 2008 توسع البرنامج في برامجه الخاصة بالتغذية المدرسية من أجل 5 ملايين طفل وأسرههم في 17 بلدا بما في ذلك بوروندي، وغينيا بيساو، وهايتي، وليبيريا، وسيراليون. وفي عام 2010 عندما اجتاحت العنف الإثني جنوب قبرغيزستان، سمحت المساعدة الغذائية المقدمة من البرنامج للسكان النازحين بالعودة إلى ديارهم والبدء في إعادة بناء مجتمعاتهم المحلية. وبعد العنف الذي وقع في كوت ديفوار بسبب الانتخابات في عام 2010، أدى العمل الذي اضطلع به البرنامج ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في مجال إصلاح الطرق، والجسور، ومدارج الطائرات من أجل تحسين فرص الوصول إلى المخيمات إلى تسهيل حركة السكان والسلع وساعد على فتح الممرات التجارية.

54- ومن الأولويات إيجاد طرق يمكن للبرنامج بها أن يعظم تأثيره البناء في هذه الأوضاع. وتجرى في الوقت الحاضر دراسات لاقتراح الخطوات التالية للحصول على موافقة المجلس عليها.

الهدف الاستراتيجي 4: الحد من الجوع ونقص التغذية المزمنين

55- الهدف الاستراتيجي 4 يتمثل في الحد من الجوع المزمن ونقص التغذية. وتبين تقارير الأداء السنوية أن معدلات التحسن اللازمة لتحقيق الهدف الاستراتيجي 4 قد تحسنت كل سنة بحيث تبدي معدلات الالتحاق بالمدارس تحسنا في 83 في المائة من المشروعات في سنة 2010، وانخفاضا في معدلات التقزم في 50 في المائة من المشروعات (الشكل 8).

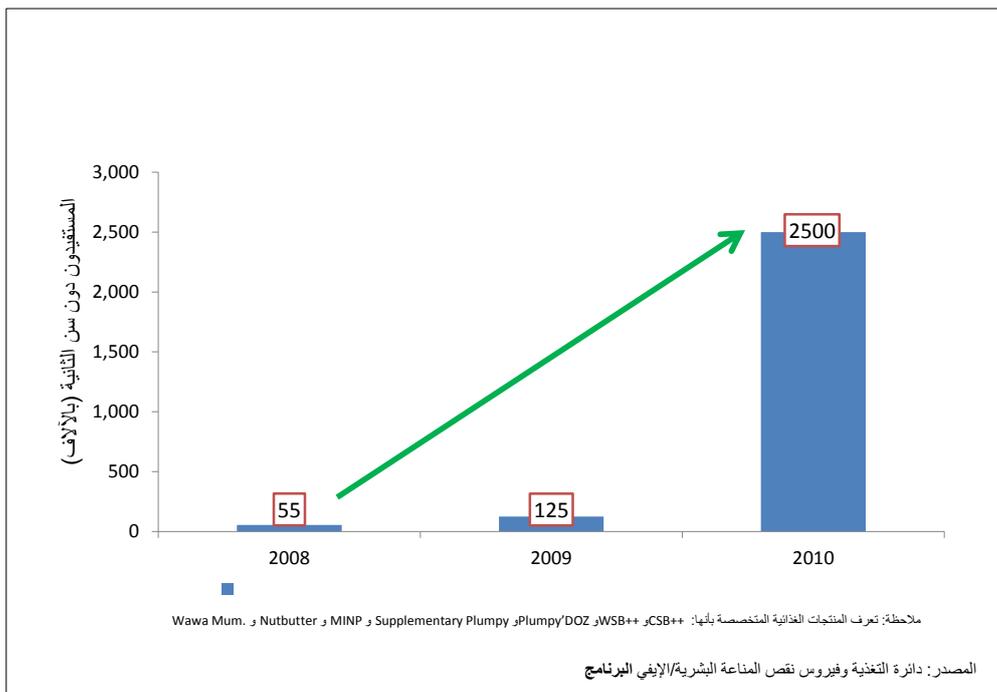
الشكل 8: الهدف الاستراتيجي 4



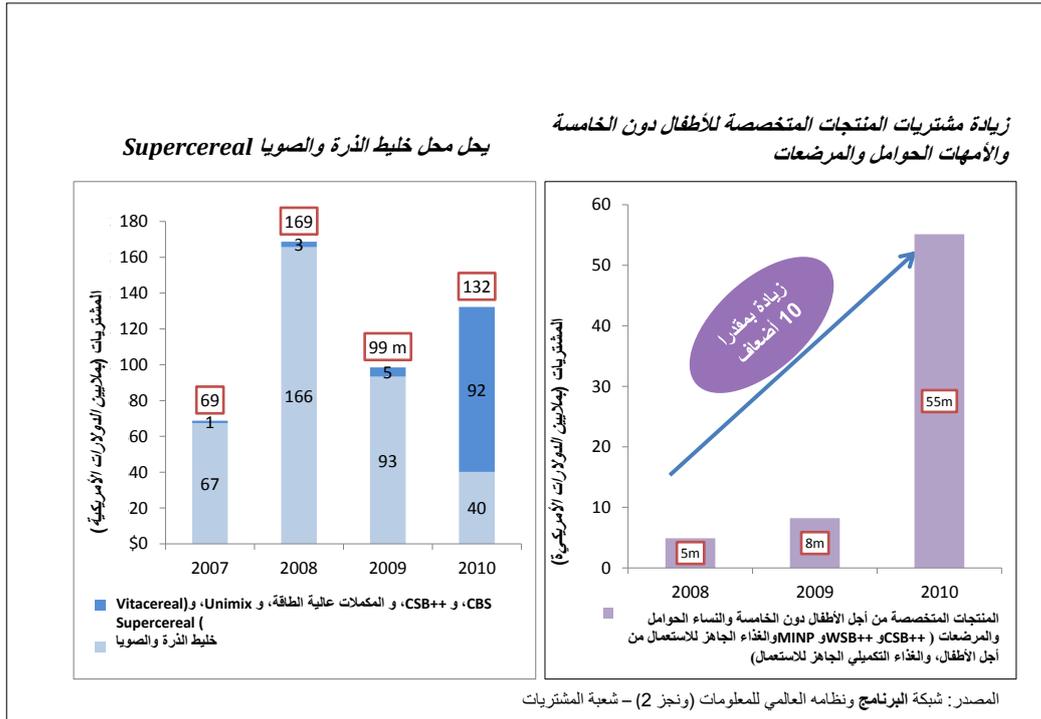
56- وتركز الخطة الاستراتيجية على الخطوات التي ستبني القدرة على الصمود، وتدعو إلى أن تكون أنشطة البرنامج "ابتكارية في تعزيز وكفاءة البعد التغذوي للمساعدة الغذائية، مع الاعتراف بأن الجوع ونقص التغذية يمثلان اثنين من العوامل الرئيسية المحددة للوفيات، والنمو والازدهار الاقتصادي، كما يمثلان جانبيين رئيسيين لحلقة الجوع المتوارث بين الأجيال" وقد أصدر المجلس التنفيذي عقب الموافقة على الخطة الاستراتيجية نهجا لتحسين التغذية في سبتمبر/أيلول 2009 شرح التأكيد الجديد للبرنامج على توفير الغذاء المناسب في الوقت المناسب وعلى الحاجة إلى إعطاء الأولوية لتعزيز البرامج التي تركز على الألف يوم الأولى من حياة الطفل.

57- وتمشيا مع نهج تحسين التغذية، زاد البرنامج من عدد الأطفال دون الثانية الذين يتلقون أغذية خاصة من 55 000 في 2008 إلى 2.5 مليون في 2010. كما أنه حسن النوعية الكلية للأغذية المشتراة. وتحل مستحضرات الحبوب المقواة بالمغذيات الدقيقة (Supercereals) محل خليط الذرة والصويا ويجري إدخال الأغذية الخاصة الجاهزة للاستعمال في البرامج الرامية إلى علاج سوء التغذية والوقاية منها بين المجموعات الضعيفة (انظر الأشكال 9 و10 و11).

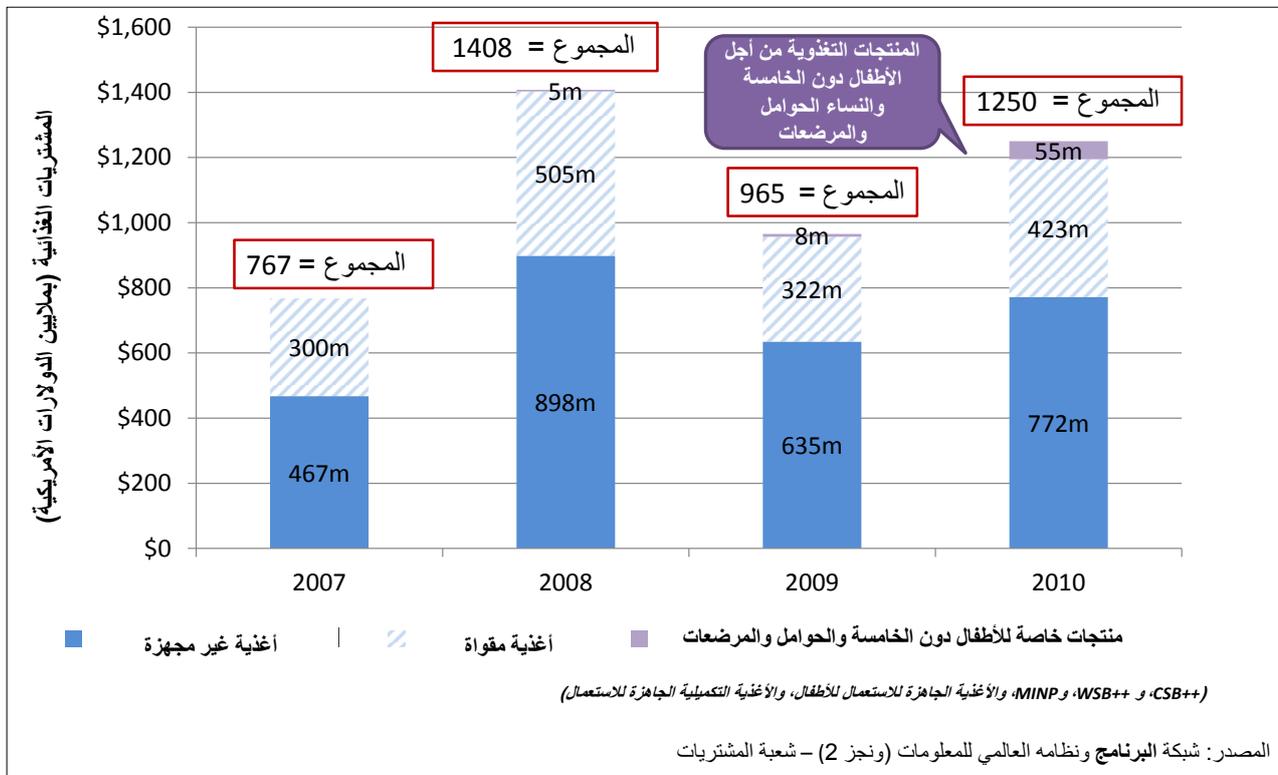
**الشكل 9: الأطفال دون الثانية الذين يتلقون منتجات تغذية خاصة
(الأعداد بالآلاف)**



الشكل 10: تحسن نوعية الأغذية المشتراة



الشكل 11: الإنفاق على المنتجات الخاصة من أجل الأطفال دون الخامسة والحوامل والمرضعات



وبالنظر إلى أن البرنامج يتوسع في نهجه التغذوية، فستصبح حصائل الرصد مهمة مع مرور الزمن. وقد لوحظ في

تقييم أجري مؤخرا أن صحة وتغذية الأم والطفل لا ترصد بما فيه الكفاية، وهو ما يؤدي إلى أن أيا من المشروعات "لا

يمكن أن يثبت على نحو قاطع ما إذا كان الغذاء وما يرتبط به من دعم كان له أثر على الجوع الطويل الأجل⁽¹²⁾. وستزيد أهمية تحقيق نتائج في الوقت الذي يسعى فيه البرنامج إلى زيادة الفعالية في مجال التركيز على التغذية.

59- وقد أجرى البرنامج توسعا سريعا في البرامج الخاصة بالتغذية وزاد من التركيز على البرامج المراعية للتغذية منذ الموافقة على الخطة الاستراتيجية. والأولوية في الوقت الحاضر هي إدماج التغذية في برامج البرنامج وزيادة بروزها في عمله الكلي.

60- وقد وافق المجلس التنفيذي على سياسة تغذية جديدة في 2012 تضيف الطابع الرسمي على أدوار البرنامج ومسؤولياته فيما يتعلق باستراتيجية وبرمجة التغذية، مع الاستعانة بالدروس المستفادة. وتتضمن هذه السياسة الإطار اللازم للاستجابة للتحديات المتنوعة والكبيرة التي تواجه التوسع في التغذية وإضفاء الطابع المؤسسي عليها في البرنامج. ومن بين التحديات تطوير المنتجات الغذائية على المستوى المحلي، وتحسين التعبئة بحيث يصل الغذاء سليما إلى المستفيدين، واكتساب الخبرات اللازمة لإشراك أصحاب المصلحة والحكومات المضيفة في تنمية القدرات ووضع استراتيجيات تغذية وطنية.

61- ومن التحديات التي لوحظت في عدة دراسات أهمية القدرة على الوصول إلى موظفين ذوي مهارات تقنية في مجال التغذية. ومشكلة أخرى تواجه عند إدماج التغذية في برامج البرنامج، وهي تتعلق بالنظام القائم لوضع الميزانيات على أساس الكمية منذ تأسيس البرنامج، وهو نظام يحابي الأغذية ذات الأوزان الثقيلة على حساب المنتجات الغذائية الخفيفة الوزن. ويجري في الوقت الحاضر، بناء على استعراض للإطار المالي والتشاور مع المجلس التنفيذي، إدخال تعديلات على النظم الداخلية من أجل إنشاء إطار للميزانيات على أساس القيمة. ويجب دعم ذلك بتوفير التعليم والتدريب للموظفين للتأكد من أن المرونة المتاحة بفضل التغيير الذي وافق عليه المجلس التنفيذي مطبقة تماما في الميدان.

62- وستكون للشراكات أهمية بالغة في التغلب على هذه المشكلات؛ وهي شراكات تتراوح بين شراكات مع القطاع الخاص تركز على البحوث والتمويل والمساعدة التقنية لبرامج التغذية وبين العمل مع المنظمات غير الحكومية والشركاء من الأمم المتحدة من أجل تعزيز تنفيذ برامج خاصة بالتغذية على نحو متسق وفعال. فقد لوحظ في تقييم أجري مؤخرا وجود التباسات في وجهات النظر إلى أدوار البرنامج ومسؤولياته في مجال التغذية⁽¹³⁾. وأدى تحديث أجري مؤخرا لمذكرة التفاهم بين البرنامج واليونيسف إلى توضيح تقسيم العمل الذي اتسم بالفعالية في منطقة الساحل. ووقع البرنامج على مذكرات تفاهم محدثة في 2010 و2011 مع صندوق الأمم المتحدة للسكان ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وهي تؤكد على دور التغذية وتحدد الطرق التي يمكن بها لكل وكالة أن تساهم.

63- والبرنامج ملتزم مع وكالات أخرى في الأمم المتحدة بمواصلة التنسيق والتوفيق بين جهودهم على الصعيد الدولي عن طريق آليات مثل حركة تحسين مستوى التغذية، وشراكة ريتش للقضاء على الجوع بين الأطفال (REACH)، واللجنة الدائمة للتغذية، ونظام المجموعات، وذلك بغية ضمان الفعالية والكفاءة في معالجة الأسباب المتعددة لنقص التغذية بطريقة تكاملية وكلية. وستضع الوكالات على المستوى القطري استراتيجيات لمساعدة الحكومات بشأن التغذية عن طريق شراكة ريتش، ونظام المجموعات، وأطر الأمم المتحدة.

64- واعترفت الخطة الاستراتيجية بالآثار القاسية لفيروس نقص المناعة البشرية والإيدز والسل والأمراض الأخرى على مكاسب إنمائية تحققت بمشقة في عدد من البلدان. وبناء على تقسيم العمل في برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني

(12) تقرير موجز عن التقييم الاستراتيجي لدور البرنامج في إنهاء الجوع الطويل الأجل (WFP/EB.1/2012/6-C).

(13) تقرير موجز عن التقييم الاستراتيجي للتحول من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية: العمل في شراكة (WFP/EB.1/2012/6-A).

بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز في عام 2010، فقد أصبح البرنامج هو الوكالة المنظمة للاجتماعات بشأن إدماج الغذاء والتغذية في الاستجابات للفيروس، والوكالة المشتركة في التنظيم مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في مجال التصدي للفيروس في السياقات الإنسانية.

65- وقد وافق المجلس على سياسة البرنامج بشأن فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز في نوفمبر/تشرين الثاني 2010؛ وهدفها هما: (1) ضمان الإنعاش الغذائي ونجاح العلاج من خلال التغذية أو الدعم الغذائي؛ (2) التخفيف من وطأة آثار فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز عبر شبكات الأمان المستدامة. وتعكس هذه السياسة الأدلة العلمية بشأن العلاقة بين الفيروس وانعدام الأمن الغذائي ودور الأمن الغذائي والتغذية الجيدة في الوقاية والعلاج والرعاية. وتمشيا مع تقسيم العمل في برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز واستراتيجية هذا البرنامج بالنسبة للفترة 2011-2015، فإن السياسة تهدف إلى التأكد من أن الأشخاص المصابين بالفيروس والأشخاص الذين يعالجون من السل يتلقون تقييما تغذويا وتوعية ومشورة ودعمًا غذائيا وتغذويا.

66- ويدعم البرنامج برامج غذائية وتغذوية برزومة من العلاج والرعاية والدعم في كثير من البلدان التي يرتفع فيها معدل الانتشار. وتمشيا مع الخطة الاستراتيجية وسياسة البرنامج بشأن فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز، فإن البرنامج يقوم بتوفير حصص غذائية من الزيت والسكر والأغذية المخلوطة المقاومة لمليون مستفيد مصاب بالفيروس أو الإيدز أو السل. وتجعل الخطة الاستراتيجية البرنامج في وضع يمكنه من أداء دور هام في تقديم الدعم الغذائي والتغذوي للمصابين بالفيروس أو الإيدز أو السل.

الوجبات المدرسية

67- التغذية المدرسية هي إحدى أدوات الهدف الاستراتيجي 4. وتستري الخطة الاستراتيجية الانتباه إلى الفوائد المتعددة للتغذية المدرسية مثل دعم الالتحاق بالمدارس وتحسين التعلم والتغذية، وتشرح استخدامها في دعم المزارعين والإنتاج المحلي للأغذية التغذوية. وتؤكد سياسة البرنامج في مجال التغذية المدرسية التي تمت الموافقة عليها في 2009 على الاستفادة ودور التغذية المدرسية كشبكة أمان وتعدد الفوائد فيما يتعلق بتحويل القيمة، وتمايز الجنسين، والتغذية، والتعليم، وقيم التواؤم مع الأطر الوطنية للسياسات، وتصميم البرامج والإنتاج وتوفير الموارد على المستوى المحلي.⁽¹⁴⁾

68- ويوفر البرنامج كل سنة وجبات مدرسية لما متوسطه 22 مليون طفل نصفهم فتيات في 70 بلدا. وتصمم برامج التغذية المدرسية بحسب الاستراتيجيات الوطنية والموارد المتاحة. وهناك تأكيد على دعم الانتقال إلى الملكية الوطنية. إذ أن دور البرنامج يتطور من منفذ مباشر إلى مقدم للمساعدة التقنية وتنمية القدرات. ومنذ عام 2008 سلمت البرامج إلى الحكومات في أذربيجان وبوتان والرأس الأخضر وكولومبيا ومصر وغواتيمالا وهندوراس وساوتومي وبرنسيبي. وبقي البرنامج مشتركا في عدد من البلدان حيث يقدم المساعدة التقنية ودعم البرامج.

69- ومن العناصر المهمة في تسليم المسؤولية تنمية المدخلات المحلية للوجبات المدرسية. ففي مالي على سبيل المثال يتم شراء كل الأغذية فيما عدا الزيت داخل البلد مع وجود رابطات مع الشراء من أجل التقدم وبرنامج جديد لدعم تقوية دقيق الذرة على المستوى المحلي. وفي أفغانستان يجري العمل على توفير البسكويت العالي الطاقة لبرامج الوجبات المدرسية؛ وفي أفغانستان وغانا وإندونيسيا ومدغشقر يضاف مسحوق المغذيات الدقيقة إلى وجبات مدرسية تتكون من أغذية منتجة محليا لضمان الاستهلاك الكافي للمغذيات الدقيقة.

(14) "سياسة التغذية المدرسية في البرنامج" (WFP/EB.2/2009/4-A).

- 70- وتبين من تقييم أجري مؤخرا لسياسة البرنامج في مجال التغذية المدرسية أنها "متماشية تماما مع خطة البرنامج الاستراتيجية وغيرها من السياسات الرئيسية المتناغمة مع شواغل فعالية المعونة للملكية الوطنية، والاستدامة وتوجه النتائج⁽¹⁵⁾. كما لوحظت في التقرير ضرورة تنمية عناصر الحماية الاجتماعية وتنمية القدرات في سياسة التغذية المدرسية⁽¹⁵⁾ ولوحظ في تقييم آخر أن التكاليف لكل مستفيد منخفضة عادة مقارنة بأنشطة المساعدة الغذائية الأخرى، ولكن "تكاليف البرنامج قد تعد مع ذلك مفرطة من وجهة نظر الحكومة المحلية."⁽¹²⁾ وهو ما يثبت أن ثمة حاجة إلى مواصلة تحقيق الآثار والقيمة في جميع القطاعات.
- 71- والتوصيات جزء من مشكلة لوحظت في تقرير مشترك بين البرنامج والبنك الدولي ذكر فيه أن من بين الأدوار الرئيسية التي تؤديها وكالات المعونة المحافظة على استثمار في التغذية المدرسية عن طريق الانتقال إلى البرامج الوطنية⁽¹⁶⁾.
- 72- ويعد البرنامج في الوقت الحاضر خطة عمل لتنفيذ السياسة عقب ظهور نتائج لتقييم سياسة التغذية المدرسية. وهو يعمل أيضا عن طريق مركز الامتياز في البرازيل لجمع أفضل الممارسات من أرجاء العالم في عملية لتقاسم للمعارف فيما بين بلدان الجنوب من أجل إدماج التغذية المدرسية في برامج شبكات الأمان الوطنية.

الهدف الاستراتيجي 5: تعزيز قدرات البلدان على الحد من الجوع، بما في ذلك من خلال استراتيجيات تسليم المسؤولية والمشتريات المحلية

- 73- يركز الهدف الاستراتيجي 5 على زيادة قدرات البلدان على الحد من الجوع، بما في ذلك من خلال استراتيجيات تسليم المسؤولية والمشتريات المحلية. وتدعو الخطة الاستراتيجية إلى المزيد من النهج القطرية، وهو ما يكتسي أهمية خاصة للأنشطة المنفذة في إطار الهدف الاستراتيجي 5. وتدعم الخطة الاستراتيجية البلدان في الانتقال من برامج البرنامج إلى الملكية الوطنية وفي تحسين البرامج الوطنية للأمن الغذائي والتغذوي. وتكون برامج تنمية القدرات محددة السياق، وعادة ما يظطلع بها كأنشطة فردية ولكنها لم تطبق بصورة منتظمة في مختلف أنحاء البرنامج. ونتيجة لذلك، لم يُبلغ عن العديد من أنشطة تنمية القدرات بصورة كافية في نظم الرصد والتقييم.
- 74- وأصبح البرنامج يشترك بصورة متزايدة في تنمية قدرات الحكومات الشريكة له، سواء في إطار مظلة منظمات إقليمية مثل برنامج التنمية الزراعية الشاملة لأفريقيا التابع للشراكة الاقتصادية الجديدة من أجل تنمية أفريقيا، أو من خلال ترتيبات ثنائية مع الحكومات. ومن الأمثلة على ذلك إعاره أحد كبار موظفي البرنامج لمدة سنتين (2009-2010) لدعم أمانة الشراكة الاقتصادية الجديدة من أجل تنمية أفريقيا وإعاره أحد مستشاري السياسات في البرنامج إلى السوق المشتركة لشرق أفريقيا والجنوب الأفريقي.
- 75- وتتفاعل المكاتب القطرية في أفريقيا مع الحكومات والشركاء في إطار خطط الاتفاقات والاستثمار بموجب برنامج التنمية الزراعية الشاملة لأفريقيا. ويساعد البرنامج الحكومات في أفريقيا على تنمية القدرات في برامج التغذية المدرسية بالمنتجات المحلية، التي تمثل إحدى ركائز برنامج التنمية الزراعية الشاملة لأفريقيا. ولا يزال البرنامج يقدم مساعدة في مجال تنمية القدرات حتى في الحالات التي لا توجد فيها برامج قائمة على الأغذية؛ ويعمل البرنامج في الرأس الأخضر

⁽¹⁵⁾ تقرير موجز عن تقييم سياسة البرنامج في مجال التغذية المدرسية " (WFP/EB.1/2012/6-D).

⁽¹⁶⁾ World Bank. 2009. *Rethinking School Feeding: Social Safety Nets, Child Development and the Education Sector*. Washington DC

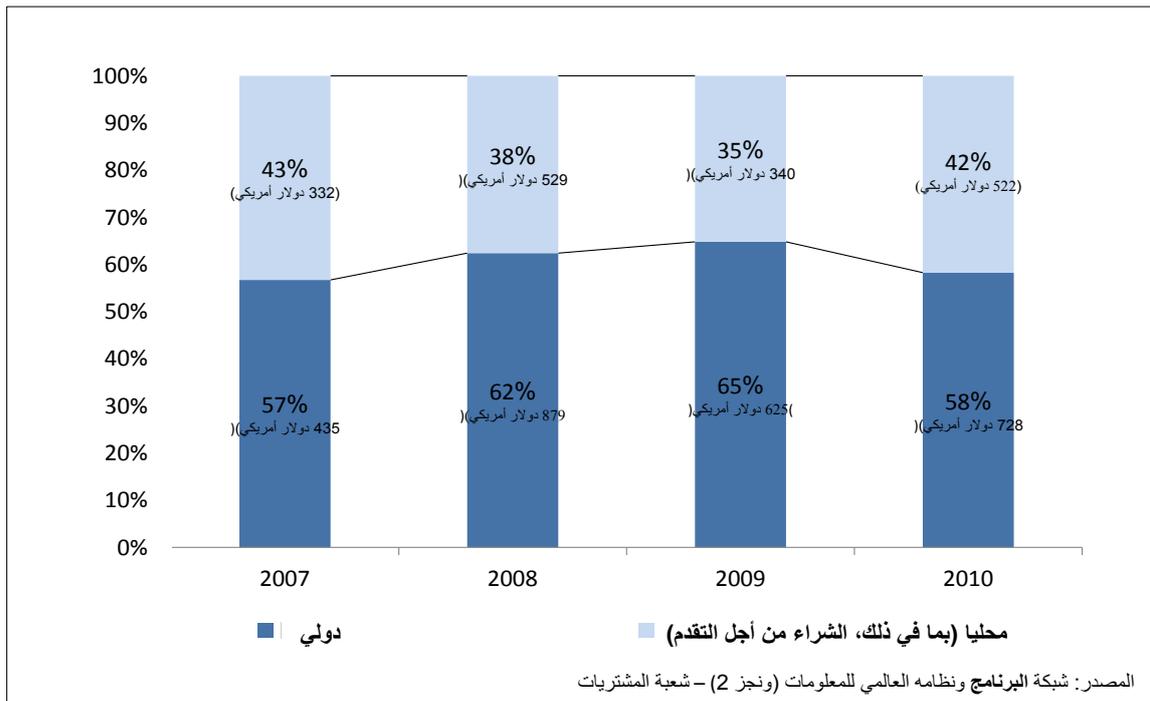
كجزء من برنامج الأمم المتحدة المشترك مع منظمة الأغذية والزراعة واليونيسف ومنظمة الصحة العالمية في برنامج تغذية مدرسية تديره الحكومة بالكامل منذ عام 2010.

76- ويسر البرنامج في أمريكا اللاتينية إنشاء منصة إقليمية لتقاسم المعلومات بشأن التغذية، تعرف باسم نوتري نت (Nutri-Net)، وتقيم شبكة بين الحكومات والوكالات الدولية والجامعات والمنظمات غير الحكومية في المنطقة. ويقوم البرنامج شراكة مع القطاع الخاص في أفغانستان لبناء قدرات محلية لإنتاج البسكويت المغذي لبرنامج التغذية المدرسية الذي ينفذه البرنامج بالاشتراك مع الحكومة، ويقوم شراكة أيضا مع أحد المصارف لصرف النقد كجزء من شبكة أمان تجريبية.

77- ويقوم البرنامج حاليا بإعداد مواد إرشادية جديدة لمساعدة المكاتب القطرية على الاضطلاع بأنشطة لتنمية القدرات بطريقة منتظمة واستراتيجية بدرجة أكبر ولرصد التقدم. ويشتمل إطار النتائج الاستراتيجية الآن على مؤشر القدرات الوطنية الذي يقيس التقدم مقابل معايير جودة مقبوسة من نموذج البنك الدولي؛ ويتضمن الاتساق مع السياسات الوطنية ومشاركة المجتمعات وضمان التمويل الثابت. ويجري اختبار مجموعة أدوات تنمية القدرات وتحسينها وسيتم إدخالها في عام 2013.

78- وتقر الخطة الاستراتيجية بدور الشراء في بناء القدرات. ويقوم البرنامج كل عام بشراء كميات كبيرة من الأغذية في البلدان النامية، ولكن يتعين التغلب على التحديات التي تواجه رفع مستوى هذه العملية. وفي عام 2010، تم شراء 42 في المائة من المساعدة الغذائية في البلدان المتلقية (الشكل 12). وتمثل هذه النسبة تحولا رئيسيا عن الممارسة الماضية. واشترى البرنامج في ثمانينيات القرن الماضي، على سبيل المثال، 10 في المائة من الأغذية من غير البلدان المانحة؛ وفي عام 2010 اشترى 75 في المائة من الأغذية من البلدان النامية وانفق 66 في المائة من ميزانيته المخصصة للأغذية في هذه البلدان⁽¹⁷⁾.

الشكل 12- منشأ مشتريات البرنامج من الأغذية (النسبة المئوية والمبالغ بملايين الدولارات الأمريكية)



(17) التقرير الموجز للتقييم الاستراتيجي لمبادرة الشراء من أجل التقدم التابعة لبرنامج الأغذية العالمي (2008-2013) (WFP/EB.2/2011/6-B).

- 79- ويمكن أن يؤدي ذلك إلى سلاسل قيمة وروابط بين برامج التغذية وشبكات الأمان والمزارعين ومنتجات الأغذية، مما يضع الأساس اللازم لمواصلة رفع القدرة على الصمود وإعداد برامج للحماية الاجتماعية مملوكة وطنياً، بما يتسق مع الأولويات الوطنية.
- 80- ويمثل إقامة هذه الروابط فرصة كبيرة للبرنامج وهو يطور برامج شبكة الأمان الخاصة به ويعزز دوره في إسداء المشورة للحكومات ومساعدتها في مجال الحماية الاجتماعية. ويركز مركز الامتياز في البرازيل على الابتكارات في هذا المجال، ويمكن أن يقدم مساهمة كبيرة في رفع قدرة البرنامج الشرائية والكيانات الأخرى حول العالم.

الشراء من أجل التقدم

- 81- تدعو الخطة الاستراتيجية إلى "شراء الأغذية محلياً لدعم القطاعات الزراعية الوطنية، مع التركيز بشكل خاص على زراعة الحيازات الصغيرة؛ وتعزيز خدمات وشبكات النقل والاتصالات المحلية من خلال المشتريات المحلية؛ وشراء الخدمات الأخرى بما يكفل تحقيق أثر إيجابي على الاقتصاد الأوسع وتنمية الأسواق." وتعد مبادرة الشراء من أجل التقدم الابتكار الرئيسي للبرنامج لبلوغ هذا الهدف: أطلق مشروع تجريبي لمدة 5 سنوات في سبتمبر/أيلول 2008 لربط المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة بالأسواق من خلال الطلب القوي للبرنامج. ومنذ إطلاق المشروع التجريبي في سبتمبر/أيلول 2008، تم التعاقد على أكثر من 200 000 طن متري من الأغذية في 20 بلداً تجريبياً. ويشترك في مبادرة الشراء من أجل التقدم 1 000 من منظمات المزارعين ويصل عدد الأعضاء فيها إلى مليون مزارع من أصحاب الحيازات الصغيرة.
- 82- ويتمثل دور البرنامج في استعمال خبرته في مجالي الشراء واللوجستيات وطلبه الذي يمكن التنبؤ به لفائدة المزارعين. ويركز شركاء البرنامج – ومن بينهم منظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية والحكومات والمنظمات غير الحكومية والشركاء الثنائيون في مجال التنمية – على الإنتاجية وزيادة المحاصيل والوصول إلى الخدمات المالية وغيرها من أشكال الدعم على جانب العرض. وعلى جانب الطلب، يقوم البرنامج بتجربة طرائق من قبيل العقود المباشرة والعطاءات المعدلة وإيصالات المستودعات وبورصات السلع والعقود الأجلة للمساعدة في بناء قدرات المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة في التسويق الجماعي والوصول إلى أسواق عالية الجودة. كما يعمل البرنامج على إدخال بُد تغذوي في مبادرة الشراء من أجل التقدم عن طريق ربط أصحاب الحيازات الصغيرة بمجهزي الأغذية وإنتاج بسكويت عالي الطاقة وأغذية تكميلية جاهزة للاستعمال في أفغانستان وموزامبيق ورواندا وأوغندا.
- 83- وتمثل مبادرة الشراء من أجل التقدم داخل البرنامج فرصة لكي يراجع البرنامج ممارساته لتيسير عمله المثمر مع صغار المزارعين بحيث تكون الأغذية آمنة وتظل مشتريات البرنامج فعالة من حيث التكاليف ويستفيد صغار المزارعين من مشتريات البرنامج.
- 84- وتعتبر مبادرة الشراء من أجل التقدم في منعطف حاسم نظراً لوصولها إلى نهاية المرحلة التجريبية في عام 2013. وقد بعث نطاق المبادرة وإمكاناتها بالتفاؤل نظراً لأنها يمكن أن تؤدي إلى رفع دخول الفقراء في الريف – وهو ما تحاول المساعدة الإنمائية تحقيقه منذ 40 سنة – عن طريق حفز الأسواق المحلية باستعمال طلب البرنامج.
- 85- وهناك تحديات ومخاطر يجب مراعاتها. وقد تحققت نجاحات عديدة، ولكن ووجهت صعوبات مثلاً في تحقيق الهدف الجنساني المتمثل في مشاركة النساء بنسبة 50 في المائة؛ وأشار تقييم منتصف المدة للمشروع التجريبي إلى أن المزارعين

أنفسهم يتحملون جزءا كبيرا من المخاطر عندما يحصلون على ائتمان.⁽¹⁷⁾ ويعد تخفيف المخاطر من الأولويات: أوصى التقييم بإبقاء التركيز على الهدف الأصلي وهو التعلم، وحث على أن تظل مبادرة الشراء من أجل التقدم بنطاقها الحالي.

86- ويجب أن تتخذ إدارة البرنامج قرارات مهمة بشأن اتجاه مبادرة الشراء من أجل التقدم في المستقبل. ومن بين المسائل هي: (1) تحقيق التوازن بين التفاؤل بتوسيع نطاق البرنامج والحاجة إلى تعلم كيف يمكن توسيعه بصورة مسؤولة؛ (2) العمل على نحو فعال مع المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة مع انتقال البرنامج إلى المرحلة التالية؛ (3) استكمال العمل على الشراكات مع شركاء المرحلة التجريبية. ومن أهم نواتج مبادرة الشراء من أجل التقدم ستكون التعلم من الخبرات لتوفير المعلومات المناسبة للخطوات القادمة، التي ستشمل تعميم الدروس المستفادة والنهج الجديدة في البرنامج، وتوفير قاعدة معارف للحكومات الوطنية لإدخال أصحاب الحيازات الصغيرة في نظم الشراء الخاصة بها.

المسائل المشتركة بين القطاعات

الحماية الاجتماعية

87- تشير الخطة الاستراتيجية إلى "أنه من خلال إدراج المساعدة في استراتيجيات الحماية الاجتماعية الوطنية، فإن شبكات الأمان تساعد على تفادي ازدواجية الجهود وتساعد الحكومات على وضع نظم مستدامة للمساعدة الغذائية." ومن شأن وجود النظم أن يساعد على خفض الحاجة إلى استجابة طارئة والسماح باستجابة أكثر فعالية وكفاءة عند الحاجة.

88- واكتسب البرنامج على مدار السنوات خبرة كبيرة في دعم الحكومات لإدخال نظم شبكات الأمان أو توسيعها كجزء من استراتيجيات الحماية الاجتماعية الأوسع نطاقا. ويوفر نهج البرنامج الخاص بشبكات الأمان غرضا واتجاها لتنمية القدرات، بإسداء المشورة للحكومات ونشر برامج للتغذية وخفض مخاطر الكوارث والتغذية المدرسية وربط المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة بالأسواق. وخلص تقييم أجري مؤخرا إلى أنه "من المتوقع بشكل متزايد أن تنفذ مبادرات البرنامج من خلال النظم الوطنية لشبكات الأمان أو أن تكون متنسقة معها."⁽¹⁸⁾ وسيؤدي تنمية القدرات لتمكين البلدان من تولي ملكية شبكات الأمان الخاصة بها إلى عمليات إبلاغ ورصد وتقييم موثوقة لقياس كفاءة وفعالية وأثر هذه التدخلات وكفالة أن تكون البرامج المستقبلية مدفوعة بأدلة عن أثر النقود وقيمتها.

89- وهناك تحد آخر يعترض شبكات الأمان وهو التمويل المنتظم والذي يمكن التنبؤ به. وتشير دراسة خارجية إلى التحديات التي تواجه التمويل المناسب والذي يمكن التنبؤ به، وخاصة في مراحل ما بعد حالات الطوارئ.⁽¹⁹⁾ ويعتبر التمويل الثابت الذي يمكن التنبؤ به حاسما لدعم الاستعدادات للكوارث وشبكات الأمان ودعم حلول الأغذية والتغذية. وتعد الفترة بين الإغاثة والإنعاش حاسمة للعمل على تنمية القدرات وشبكات الأمان.

النقد والقسائم

90- يمثل استعمال تدخلات النقد والقسائم التي تركز على الوصول إلى الغذاء وتحسين الحالة التغذوية والأمن الغذائي الأسري أولوية للبرنامج منذ موافقة المجلس على الخطة الاستراتيجية. وهذه التدخلات ليست برامج بحد ذاتها، بل طرائق

(18) تقرير موجز عن التقييم الاستراتيجي لكيفية مكاتب القطرية للبرنامج مع عملية التغيير " (WFP/EB.1/2012/6-B).

(19) النتائج الإنسانية. استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية: دراسات حالة قطرية، 2012.

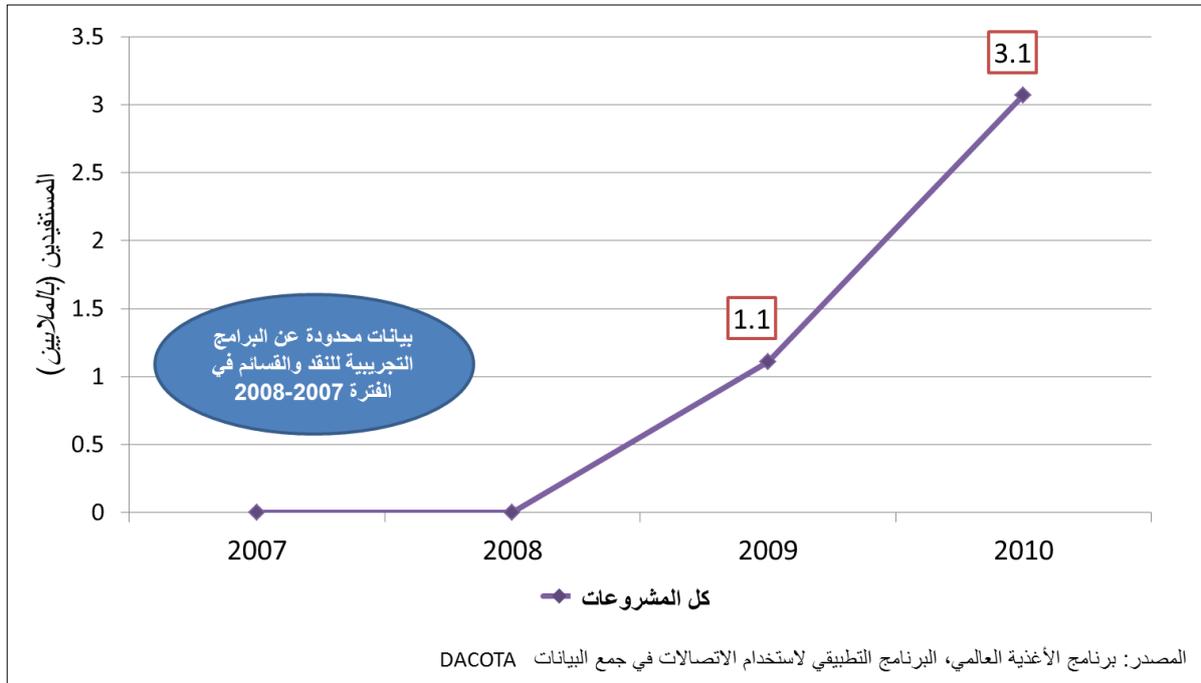
تحويل يمكن استعمالها في حالات الطوارئ والبرامج الممتدة للإغاثة والإنعاش والبرامج القطرية؛ كما يمكن أن تكون عنصرا مهما في شبكات الأمان الوطنية ويمكن تحويلها في إطار أنشطة الهدف الاستراتيجي 5.

91- وتكون تدخلات النقد والقوائم مناسبة عندما تكون الأغذية متاحة في الأسواق ولكنها أسعارها ليست في المتناول. ويناسب هذا الابتكار السياقات الحضرية، التي يمكن أن تصبح مناطق تتزايد فيها الاحتياجات مع نزوح الأشخاص إلى المدن.⁽²⁰⁾

92- وتبعاً لتصميم البرامج فإن تدخلات النقد والقوائم يمكن أن تحقق عدة فوائد تتجاوز وظيفتها الأساسية المتمثلة في تحسين الحصول على الغذاء، بما في ذلك إدراج ربط الأشخاص بالمؤسسات المالية والمرونة ودعم الأسواق المحلية وإعطاء المستفيدين حرية اختيار ما يُشترى والمساعدة على إدراج السكان المُرحلين أو مجموعات الأقليات في مجتمع ما. وتكون طرائق النقد والقوائم مناسبة في مجموعة من الأوضاع. واستعملت هذه الطرائق في بوركينافاسو وباكستان أثناء حالات الطوارئ وفي كينيا أثناء الطوارئ في حالات الجفاف وفي عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش وفي زامبيا في البرنامج القطري.

93- ووسع البرنامج بصورة كبيرة تدخلات النقد والقوائم من عدد صغير من البرامج في عدد قليل من المكاتب القطرية قبل عام 2008، منفاذة على النحو الواجب، وصولاً إلى 3 ملايين مستفيد في عام 2010 (الشكل 13). ويحظى هذا التوسع بدعم من مساهمات نقدية مرنة ويُمكن من إجراء تعديلات على الإطار المالي للبرنامج يهدف إلى توفير المزيد من المرونة للمكاتب القطرية عن طريق توفير إما نظام محاسبة قائم عن الكمية الطنية أو قائم على النقد.

الشكل 13- المستفيدين من طرائق التحويلات النقدية والقوائم (2010-2007)



(20) يشير تقرير البنك الدولي إلى أن "90 في المائة من النمو الحضري يحدث في العالم النامي، مما يضيف نحو 70 مليون مقيم جديد في المناطق الحضرية كل سنة". انظر: البنك الدولي. 2009. نظم من المدن: تسخير التحضر من أجل النمو والقضاء على الفقر. استراتيجية البنك الدولي للحكومات الحضرية والمحلية. واشنطن العاصمة.

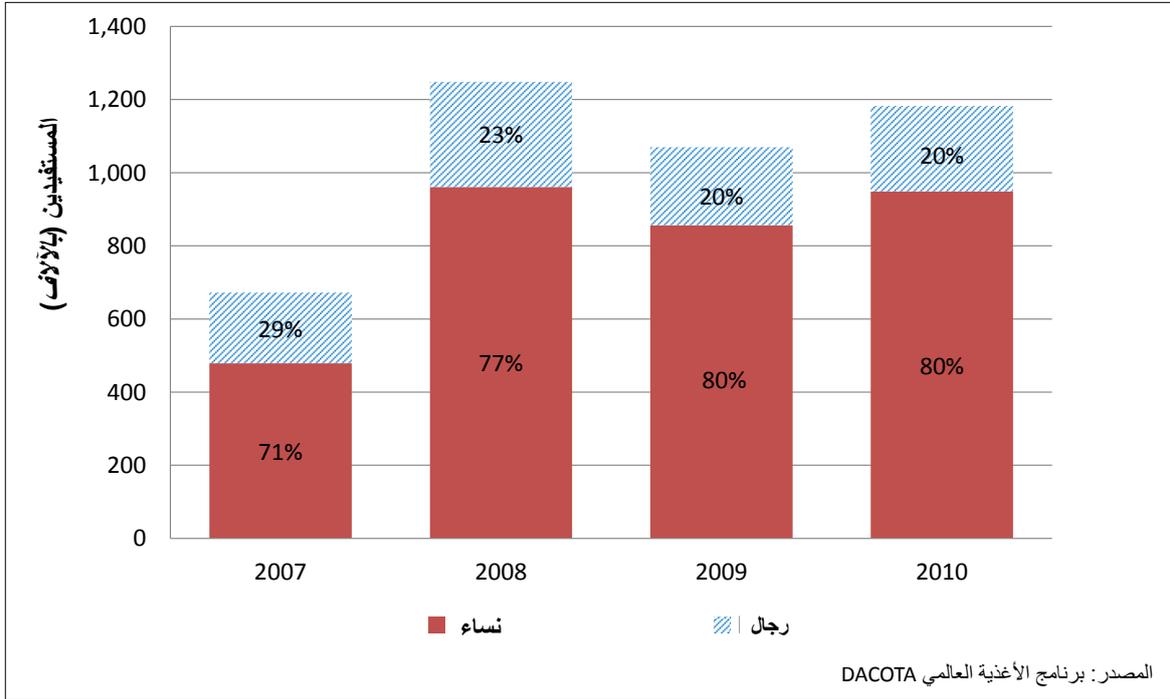
- 94- ولا يزال البرنامج في مرحلة التعلم فيما يتعلق باستعمال النقد والقوائم، وتساهم الشراكات بدور محوري في هذه العملية. ويعمل البرنامج مع البنك الدولي على تقييم التحويلات النقدية والغذائية في سياق برامج الوجبات المدرسية في كمبوديا ويقوم شراكة مع المعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية لتصميم وتنفيذ وتقييم برامج النقد والقوائم في إكوادور والنيجر وتيمور ليشتي وأوغندا واليمن. ويعد هذا العمل فرصة لتحسين تصميم البرامج وتنفيذها لتقييم أدلة الأثر.
- 95- ولا يزال دمج التحويلات النقدية والقوائم في برامج البرنامج يواجه تحديات. ويواصل البرنامج تعديل أساليب عمله من نظام قائم على مساعدة غذائية عينية إلى نظام يوفر للمكاتب القطرية مجموعة من النهج، من قبيل النقد والقوائم. ويجب أن يكون قرار استخدام التحويلات الغذائية المباشرة أو الطراق غير المباشرة من خلال القوائم والتحويلات النقدية قائما على تقييم دقيق للسياق، بما في ذلك تحليل للسوق وإعداد بروتوكولات وتدابير رقابة وإدارة المخاطر وإقامة شراكات وإدراج هذه الطريقة في البرامج والخطط الوطنية.⁽²¹⁾
- 96- ووردت إشارات إلى هذه التحديات على سبيل المثال في دراسة خارجية لثلاث مكاتب قطرية خلصت إلى أن هناك "عددا من الحالات التي لا يمكن فيها اعتماد النقد والقوائم إلا من خلال استثناءات للوائح القائمة، مما يتسبب في تأخيرات وتحديات في تكييف النظم للأدوات الجديدة"⁽¹⁹⁾ وفي تقرير مقدم إلى المجلس في عام 2011 أشار إلى: "أن الممارسة القاضية بإدراج أنشطة التحويلات النقدية والقوائم في هيكل التكلفة القائم على الكمية في البرنامج أدت إلى نشوء صعوبات في تخطيط تلك الأنشطة، وتقدير تكاليفها النسبية وإدارتها وتنفيذها. كما أنها تمخضت عن تحديات تتعلق بوضع علامات مرجعية يمكن مقارنتها فيما بين المشروعات، وتقييم الأداء، وتقدير الآثار."⁽²¹⁾
- 97- وقد أطلق البرنامج مبادرة النقد من أجل التغيير للمساعدة في التغلب على هذه العوائق من خلال التركيز على التعلم وتقديم التوجيه والدعم إلى المكاتب القطرية. ويجمع تدبير النقد من أجل التغيير خبرة في مجالات التمويل والشؤون اللوجستية والبرامج والسياسات العامة لضمان نهج شامل. وستكون المبادرة محورا للابتكارات والدعم في سعي البرنامج إلى أن تكون مبادرة النقد والقوائم طريقة نموذجية للتحويلات الغذائية غير المباشرة في السياقات المناسبة.

المنظور الجنساني

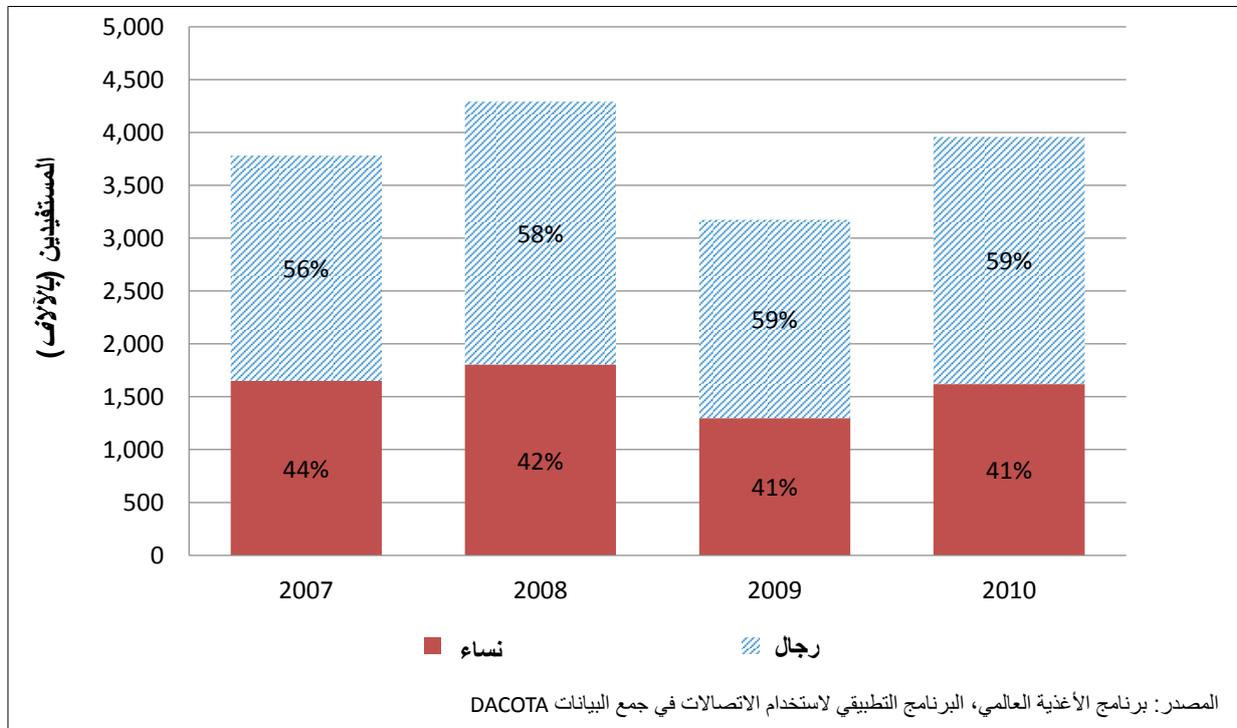
- 98- تربط الخطة الاستراتيجية بين الأبعاد الجنسانية والجوع، وتشير إلى أهمية مراعاة المنظور الجنساني والمساواة بين الجنسين، وتنص على أنه لا بد لأنشطة البرنامج من أن تكون "مراعية للصلة القوية بين الجنس والجوع؛ وسيواصل البرنامج العمل على مستويات البرامج والمؤسسة وبين الوكالات من أجل كفالة مراعاة المنظور الجنساني والمساواة بين الجنسين في إطار كافة جهوده." وتنعكس هذه الأولويات في السياسة الجنسانية لعام 2009 التي تركز على تهيئة بيئة تمكينية لتعميم المنظور الجنساني في سياسات البرنامج وبرامجه لتشجيع البحوث والنهج المدفوعة بالأدلة. ولا تزال هناك فجوة في قدرة الموظفين على القيام بذلك، ويشكل توفير التدريب للموظفين على التحليل الجنساني ودمج الأبعاد الجنسانية في كل نطاق عمل البرنامج جزءا من خطة عمله المؤسسية بشأن المساواة بين الجنسين وأولوية من أولياته.
- 99- ويعد الوصول إلى النساء عنصرا حاسما من النهج الجنساني للبرنامج. وتمثل النساء 80 في المائة من المشاركين في أنشطة الغذاء مقابل التدريب و40 في المائة من المشاركين في أنشطة الغذاء مقابل العمل و50 في المائة من المستفيدين من أنشطة النقد والقوائم (الأشكال 14 و15 و16).

(21) "تحديث بشأن تنفيذ سياسة البرنامج بشأن القوائم والتحويلات النقدية" (WFP/EB.A/2011/5-A/Rev.1).

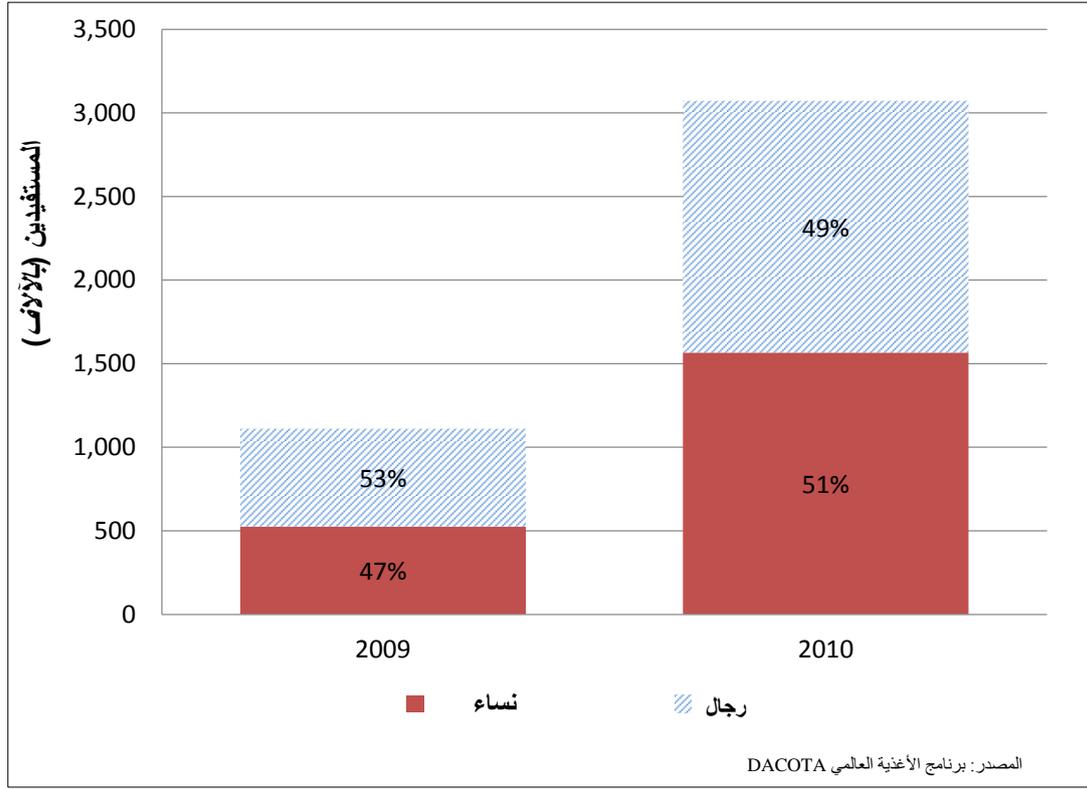
الشكل 14- المشاركون في برامج الغذاء مقابل تدريب



الشكل 15- المشاركون في برامج الغذاء مقابل العمل



الشكل 16- المستفيدون من التحويلات النقدية والقسائم



100- وأنشئ صندوق الابتكارات الجنسانية في عام 2010 لمساعدة المكاتب القطرية على إقامة شراكات، وخاصة مع الحكومات والمنظمات غير الحكومية والمجتمعات بغية تصميم وتنفيذ تدخلات تسهم في وجود علاقات جنسانية إيجابية وتمكين النساء لتحقيق الأمن الغذائي والتغذوي. ومنذ ذلك الوقت، خصص الصندوق مليوني دولار أمريكي لدعم 30 مشروعا. وتشتمل المشروعات المنفذة على مستوى السياسات على إدماج المنظور الجنساني في استراتيجية التغذية لحكومة إكوادور وإدراج المنظور الجنساني وفيروس نقص المناعة البشرية في تقييم الهشاشة السنوي لحكومة سوازيلند. وتشتمل أمثلة المشروعات المنفذة على مستوى المجتمعات على تدريب وتنظيم النساء في أنشطة مدرة للدخل في غينيا بيساو والفلبين ومشاركة الرجال والفتيان في برنامج صحة وتغذية الأم والطفل في بوليفيا وليسوتو. وتشجع هذه البرامج على المساواة بين الجنسين وتمكين النساء في برامج البرنامج.

101- وأقر التقييم المؤسسي للمساواة بين الجنسين الذي أجرته الوكالة الكندية للتنمية الدولية في عام 2011 بنقاط قوة البرنامج ولكنها سلطت الضوء أيضا على مجالات للتحسين، مثل الإبلاغ عن نتائج البرنامج المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وإدماج المنظور الجنساني في سياسات ومشروعات ووثائق البرنامج. وتتسق الاستنتاجات مع أولويات خطة العمل المؤسسية للسياسات الجنسانية (2010-2011)، التي تشتمل على:

- ◀ زيادة معارف وقدرات الموظفين لإجراء تحليلات جنسانية وإدراج المنظور الجنساني في السياسات والبرامج والمشروعات؛
- ◀ إنشاء إطار للمساءلة لكفالة تعميم المنظور الجنساني بشكل مناسب ودعمه بآليات تتبع وإبلاغ؛
- ◀ إدراج المنظور الجنساني في العمليات في جميع مراحل دورات المشروعات، مع تقييم منفح وأدوات تقدير لدعم العملية.

102- ومن شأن وضع المنظور الجنساني كمسألة ذات أولوية في خطة الإدارة لعام 2012 أن يدعم توسيع هذا المجال.

الشراكات

103- تشير الخطة الاستراتيجية إلى أن نجاح مهمة البرنامج "لن تصل إلى أقصى حدودها إلا إذا صاحبها جهود من الجهات الفاعلة الأخرى أو باتت تشكل جزءاً لا يتجزأ من تحالف أوسع". وستكون خبرة الشركاء أساسية في سعي البرنامج إلى زيادة أثره الإيجابي على حياة المستفيدين من خلال موارد الغذائية والنقدية.

104- وكانت من أولويات البرنامج تحديث اتفاقاته التشغيلية مع الجهات الشريكة في الأمم المتحدة منذ اعتماد الخطة الاستراتيجية. وقام البرنامج بتحديث اتفاقات أو مذكرات تفاهم مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة واليونيسف، وعمل مع البنك الدولي في مجال التغذية المدرسية وتغير المناخ والاحتياجات الغذائية لحالات الطوارئ، ومع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة العمل الدولية بشأن شبكات الأمان والحماية الاجتماعية. ويقوم البرنامج أيضاً روابط قوية بمنظمات مثل المعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية ومعهد الدراسات الإنمائية من خلال بحوث ومبادرات تقييم مشتركة جارية.

105- وفتحت الخطة الاستراتيجية الطريق أمام شراكات جديدة لتمديد مدى وصول برامج البرنامج عن طريق الاستعانة بخبرات خارجية. ومن أمثلة أنواع الشراكات التي يتجه البرنامج نحوها هي مبادرة الشراء من أجل التقدم التي تضم في مرحلتها التجريبية 220 شراكة تسهم جميعها بخبرة ومشاركة ومواهب فريدة. وتجمع هذه الشراكات خبرات في مجال التمويل والتنمية الزراعية والتخزين ما بعد الحصاد والمناولة وتجهيز الأغذية. وأنشأت مبادرة الشراء من أجل التقدم اتحاداً من 40 جامعة أفريقية – الاتحاد الأفريقي للبحوث الاقتصادية – لتحليل مبادرة الشراء من أجل التقدم بغية تقاسم المعارف المتعلقة بهذه المبادرة مع الآخرين؛ ويقوم محور البيانات في نيروبي بإتاحة البيانات والتحليلات لعامة الجمهور.

106- وقد دخل البرنامج في شراكة مع معهد الدراسات الإنمائية الذي يولي بالمثل الأولوية للابتكارات الإنمائية وتقاسم المعارف بشأن تعميم المنظور الجنساني في برامج الأمن الغذائي والتغذية. وقد بدأ البرنامج المستمر لثلاث سنوات في عام 2010.

107- وتعتبر التغذية من المجالات التي تفتح آفاقاً جديدة للتعاون مع الشركاء. ويعمل البرنامج مع متخصصين في مجال التغذية والصحة والجهات الشريكة من القطاع الخاص لتوسيع نطاق عمله في مجال التغذية. وتمثل شراكات البرنامج في مجال الصحة والتغذية نصف شراكات البرنامج مع الجهات الأخرى في الأمم المتحدة. والأهم من ذلك، هو أن عمل البرنامج لدعم الاستراتيجيات الوطنية يتطلب المزيد من العمل مع الوزارات والحكومات المحلية. ويعمل البرنامج على سبيل المثال مع صندوق الاستثمار للأطفال على برنامج قيمته 35 مليون دولار أمريكي لبناء القدرات على الصعيد القطري لتحسين الإبلاغ عن النتائج ورصد التدخلات التغذوية.

108- وأنت شراكات البرنامج مع القطاع الخاص بخبرة فنية في مجالات الشؤون اللوجستية والتغذية وإنتاج الأغذية والتعبئة وإدارة سلسلة الإمداد ودعم البرامج والنهج المبتكرة مثل برنامج "شعاع الليزر"، الذي يعين خبراء في مجال الأغذية من الشركات متعددة الجنسيات لتقديم المساعدة في الأسواق في بنغلاديش وبنونيسيا، والتي لم تعمل فيها حتى الآن.

- 109- وبالنظر إلى أن البرنامج يسعى إلى إقامة شراكات جديدة لنشر مجموعة من الأدوات والنهج، فإنه سيخضع بشكل متزايد إلى تقييم من حيث ما يقدمه إلى تلك الشراكات. ويشير تقرير حديث لشراكات البرنامج إلى أنه يُنظر إليه على أنه "شريك قيم وجدير بالاحترام".⁽¹³⁾ وخلص مسح لثلاثة مكاتب قطرية إلى أن الخطة الاستراتيجية أدت إلى "زيادة الاتساق مع الحكومة على مستوى الاستراتيجية الأساسية".⁽¹⁸⁾
- 110- وأشير في التقارير إلى عدة تحديات تواجه شراكات البرنامج. ويشير أحد التقارير إلى "افتقار نسبي للخبرة الفنية اللازمة لدعم المشاركة في البرامج [التغذوية]؛ وافتقار إلى كبار الموظفين الفنيين الذين يمكنهم الاضطلاع بعمل البرنامج وإقامة شراكات فعالة مع الجهات النظيرة" وإلى أن موظفي البرنامج ليس لديهم في بعض الأحيان الوقت الكافي لإدارة الشراكات. وربما يتصل ذلك بأن موظفي البرنامج في المكاتب القطرية عادة ما يكون لديهم مهارات تشغيلية ولا يكون لديهم المهارات اللازمة للعمل في مجال الشراكات السياساتية والبرنامجية على المستويات العليا.⁽¹³⁾ وهي مسألة يجب أن يعالجها البرنامج وهو يقارن بين مجموعة المهارات المطلوبة وبين مهارات الموظفين الحاليين ومعارفهم.
- 111- ومن الحواجز الأخرى التي تواجه الشراكات في سياق الحماية الاجتماعية وشبكات الأمان هي أن "المدة القصيرة لدورة مشروعات البرنامج تحول دون إتباع نهج طويل الأجل". وعادة ما تحتاج الشراكات إلى وقت أطول ودعم مستدام أكثر مما تسمح به دورات مشروعات البرنامج. وخلص تقييم آخر إلى أن الشركاء ليس لديهم "ثقة في التزامات البرنامج الطويلة الأجل بسبب هيكل تمويله".⁽²²⁾ ويمثل ذلك تحدياً للشراكات ولدعم البلدان التي لديها برامج حماية اجتماعية وبرامج لخفض مخاطر الكوارث.
- 112- كما كانت هناك مسائل تتعلق بنوع الشريك الذي يمثله البرنامج للسلطات الوطنية. وترى جهات عديدة البرنامج كشريك تشغيلي وليس شريكاً في المشورة السياساتية أو الحماية الاجتماعية وشبكات الأمان. ويشير تقرير مستقل إلى أنه في كينيا "ترى الحكومة البرنامج كمنفذ رئيسي وليس كشريك استراتيجي في مجال السياسات... وأعرب عن شواغل من أن العمل الذي يؤديه البرنامج على الصعيد الوطني يماثل عمل وكالات أخرى".⁽¹⁹⁾
- 113- وثمة ثلاثة مسائل حاسمة الأهمية للتغلب على تلك التحديات، وهي: (1) تدريب الموظفين على المشاركة المثمرة في الشراكات؛ (2) زيادة فعالية التوعية بالشراكات سواء داخل البرنامج أو بين الحكومات ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص؛ (3) التأكد من وجود حوافز تشجع موظفي البرنامج على المشاركة في الشراكات وتعزيزها. وعلاوة على ذلك، قد يلزم تعديل الهيكل التنظيمي للبرنامج على النحو الذي يسمح بدمج الشراكات على الوجه الأكمل في عمل البرنامج.

الإصلاحات الداخلية لدعم الخطة الاستراتيجية

الرصد والتقييم

- 114- تعتبر عمليات الرصد والتقييم عنصراً حاسماً في الاتجاه الاستراتيجي الجديد للبرنامج. وأشار تقييم مؤخر إلى أن نظم الرصد في البرنامج عادة ما تكون متطورة ولكنها مصممة لتتبع حركات الأغذية وتغطية المستفيدين لا أثر المساعدة الغذائية على الجوع طويل الأجل. ويكرر تقييم آخر هذا المعنى، مشيراً إلى أن "البرنامج ركز بدرجة كبيرة على رصد

⁽²²⁾ تقرير موجز عن التقييم الاستراتيجي لدور البرنامج في إنهاء الجوع الطويل الأجل " (WFP/EB.1/2012/6-C).

النواتج وليس نتائج دعمه وأثرها على إنعاش سبل كسب العيش؛ كما يشير التقييم إلى أن البرنامج "بذل في كثير من الأحيان جهودا كبيرة لتعلم المسائل المتعلقة بسبل كسب العيش". ويشاطر زعماء العالم هذه الشواغل، حيث دعوا إلى "إدارة أفضل للنتائج والرصد والتقييم ونشر تقارير عن التقدم" في المنتدى الرفيع المستوى بشأن فعالية المعونة المنعقد في بوسان في نوفمبر/تشرين الثاني 2011. ومن المهم تقييم وقياس الأدوار غير التشغيلية مثل إسداء المشورة للحكومات وتنمية القدرات والدعم المقدم بشأن الإدماج في البرامج الوطنية.

115- ويعد تعزيز حلقة التعلم عن طريق تحسين الرصد والإبلاغ والتحليل والتقييم من المسائل ذات الأولوية للبرنامج، الذي يدمج الدروس المستفادة في استجابته للطوارئ من خلال برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة والإرشادات البرنامجية المحدثة. وأطلق أيضا استراتيجية جديدة للرصد والتقييم للفترة 2011-2013 تشتمل على: (1) إطار منح للنتائج الاستراتيجية يركز على النتائج التي تعزى إلى تدخلات البرنامج، و(2) نظام جديد للرصد؛ (3) معايير وإرشادات محدثة في العمليات؛ (4) تدريب الموظفين. ووضع البرنامج دورة لتنمية السياسات تقوم بتحديد الفجوات وتشمل تقييمات، على النحو المبين في ورقة صياغة السياسات وفي التجميع السنوي للسياسات المتعلقة بالخطة الاستراتيجية.

116- ومن شأن هذا العمل أن يحسن الإبلاغ في تقارير الأداء السنوية عن طريق تتبع التقدم مقابل الأهداف الاستراتيجية؛ وسيكفل أيضا جودة الإبلاغ في الاستعراض الشامل للسياسات المنفذ كل أربع سنوات وسيساعد على كفاءة أن تكون سياسات البرنامج وبرامجه مدفوعة بأدلة عن الأثر. ويمكن أن يساعد هذا العمل أيضا في بناء الدعم اللازم لزيادة الملكية القطرية ولشبكات الأمان في البلدان المضيفة.

117- ولا تزال هناك تحديات هيكلية. ومن المسائل التي طرحت في أحد التقارير هي التحديات المتعلقة بالإبلاغ وإقامة الشراكات وتنمية القدرات في المشروعات القصيرة المدة أو عندما تكون الأطر الزمنية للتخطيط قصيرة جدا. ويشير أحد التقييمات بشأن إنعاش سبل كسب العيش إلى أن: "الأطر الزمنية... عادة ما تكون قصيرة جدا، وعادة ما يتعرض البرنامج لضغط من الجهات المانحة والحكومات المضيفة لإزالة مساعدة الإغاثة والإنعاش بأسرع ما يمكن... وعادة ما يتعين تنفيذ أنشطة الإنعاش في نفس وقت تدخلات الإغاثة". ويشير تقييم لشبكات الأمان إلى أن: "المشاكل التي تقيد قدرة البرنامج على توفير حماية اجتماعية وشبكات أمان فعالة تشتمل على المدة غير المناسبة وحجم التحويلات غير المناسب؛ والانقطاعات نتيجة دورات التمويل السنوية والفجوات والتأخيرات في التمويل؛ والتحويلات القصيرة الأجل أو غير المتوقعة".

118- وفي الحالات التي يكون للبرنامج فيها أطر زمنية أطول للتخطيط، مثلما هو الحال في برنامج إدارة الموارد البيئية تمكينا للانتقال إلى سبل أكثر استدامة لكسب العيش في إثيوبيا، فقد تم قياس النتائج والإبلاغ عنها بدقة أكبر وكانت تنمية القدرات كبيرة واتسق المشروع بوضوح مع أولويات الحكومة. ومن شأن إيجاد سبل لقياس الأثر والإبلاغ عن النتائج للمشروعات الطويلة المدة أن يساعد البرنامج على تأمين المزيد من التمويل الطويل الأجل. ويعتبر مركز الامتياز في البرازيل، الذي يحفز التعاون فيما بين بلدان الجنوب، مهما لدعم المشروعات الطويلة الأجل لتنمية القدرات وتحقيق اتساق شبكات الأمان مع الخطط والأولويات الوطنية.

الموارد البشرية

119- إن أثن رصيد لدى البرنامج هو تفاني موظفيه وقدراتهم ومعارفهم، حيث أنهم في صدارة تنفيذ التغييرات التي اعتمدها المجلس في الخطة الاستراتيجية.

120- كما أن نشر مجموعة متنوعة من الأدوات ودعم الخطط والأولويات الوطنية والعمل مع الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية والشركاء الآخرين والعمل على تنمية القدرات يتطلب مهارات متنوعة، من رصد البرامج وتقييم الأثر إلى إبداء المشورة للحكومات بشأن الأمن الغذائي وشبكات الأمان. ووجدت مكاتب قطرية عديدة صعوبة في إيجاد الوقت والقدرات الفنية لنشر الأدوات والنهج الجديدة نظرا لأن عليها مسؤوليات تشغيلية عديدة فضلا عن المسؤوليات المتعلقة بإبداء المشورة للحكومات وإقامة شراكات جديدة ودعم الخطط الوطنية. وخلص أحد التقييمات إلى أن التغييرات التي يُدعى إليها في الخطة الاستراتيجية تتطلب مهارات جديدة وأن عدم وجود هذه المهارات "أعاق تنفيذ مبادرات التغيير وتوسيع نطاقها". (18)

121- وأطلقت شعبة الموارد البشرية استراتيجية لدعم الخطة الاستراتيجية عن طريق المزيد من التعلم والتدريب لتنمية مهارات الريادة لدى الموظفين الفنيين ووضع إطار لمستقبلهم الوظيفي. ومن العناصر الرئيسية للاستراتيجية هي تحديد الفجوات في المهارات التي لدى الموظفين الحاليين. ومن أجل معالجة هذه المسألة، تعاقدت شعبة الموارد البشرية مع شركة استشارية لتقييم مهارات الموظفين بغية تحديد المهارات التي تحتاج إلى التنمية. وسيكون ذلك أساسا للإجراءات المنفذة لسد هذه الفجوات ومساعدة الموظفين على تنمية مهارات مناسبة.

الإدارة والمساءلة وتدابير الرقابة المالية

122- يتطلب توسيع نطاق النهج الجديدة نظم إدارة ومساءلة ورقابة حديثة وموثوقة. وأجرى البرنامج بدعم من المجلس التنفيذي إصلاحات لتعزيز نظمه وعملياته الداخلية لتوفير أساسا لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

123- وفي عام 2008، كان البرنامج أول وكالة في الأمم المتحدة تعتمد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وحصل على رأي مراجعة بدون تحفظات (مرض). وفي عام 2009، أجرى البرنامج تحديثا لنظام تخطيط الموارد المؤسسية WINGS II الذي يشمل استعمال نظام للإبلاغ المالي يمثل للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ويوفر تغطية أوسع لنظام أعمال البرنامج. وقد نتج عن ذلك تتبع أكثر دقة وتفصيلا للموارد المالية والبشرية على جميع المستويات من المقار إلى المكاتب الفرعية في الميدان. وتشير التقديرات إلى أن المنصة الجديدة تحقق وفورات سنوية في التكاليف قدرها 11.55 مليون دولار أمريكي.

124- كما بدأ استعراض إطار البرنامج المالي في عام 2009 للمتكمين من تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وأوضح الاستعراض فئات برامج البرنامج ووضع نظاما جديدا لتحديد أولويات التمويل المتعدد الأطراف وأجرى تغييرات على إطار الميزنة لمشروعات البرنامج لتيسير تنفيذ البرامج غير الغذائية.⁽²³⁾ وتعزز هذه التغييرات الوضوح والاتساق في عمل البرنامج؛ والتحول في الإطار المالي من هيكل تكاليف قائم على الكمية الطنية إلى هيكل تكاليف يمكن أن يقوم على الكمية الطنية أو القيمة الدولارية ويوفر للمديرين القطريين المزيد من المرونة في استعمال تدخلات قائمة على الأغذية أو النقد.

توفير الموارد

125- استفاد البرنامج منذ اعتماد الخطة الاستراتيجية من السخاء الهائل للدول الأعضاء، حتى أثناء أوقات الشدائد الاقتصادية. ووصلت التبرعات إلى أرقام قياسية دعما للشعوب والأمم المحرومة في عام 2008، واستمرت على مستويات

(23) "خيارات استعراض الإطار المالي" (WFP/EB.A/2010/6-E/1) و"استعراض الإطار المالي" (WFP/EB.2/2010/5-A/1) واستعراض "فئات البرامج" (WFP/EB.A/2010/11/Rev.1).

مرتفعة من الدعم منذ سنة الأزمة هذه. ومن الأدوات التمكينية المهمة للخطة الاستراتيجية هي زيادة التبرعات النقدية. ومنذ اعتماد الخطة، زادت المساهمات النقدية بمبلغ مليار دولار أمريكي تقريبا، مما أعطى البرنامج المرونة اللازمة للاضطلاع بمجموعة من البرامج والإصلاحات.

126- وقد أصبح القطاع الخاص من الجهات المانحة الرئيسية للبرنامج، وزادت مساهماته بثلاثة أضعاف منذ اعتماد الخطة الاستراتيجية. كما يوفر القطاع الخاص شراكات ومرونة ويشجع النهج المبتكرة ويجرب النهج الجديدة.

127- ويعتبر التمويل المتعدد الأطراف حيويا للبرنامج. وأنشئت لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد من أجل تحديد الأولويات وترشيد تخصيص تمويله المرن.

128- كما سيؤدي الوصول إلى صناديق مواضيعية إلى دعم الخطة الاستراتيجية من حيث تمويل إجراءات من أجل التصدي لتغير المناخ والصحة والشؤون الجنسانية والدعم للزراعة، التي تعد حاسمة لمهمة البرنامج. ويمكن للصناديق المواضيعية، مثل صندوق الابتكارات الجنسانية وصندوق التكيف ومرفق البيئة العالمية، أن توفر للبرنامج أفقا زمنيا أطول لعمله وأن تساعد على بناء القدرة على الصمود وإقامة شراكات وبناء القدرات بحيث تنخفض احتياجات الاستجابة في حالات الطوارئ أثناء الأزمات. ومن شأن التحسينات في رصد الأثر وتقييمه والحصول على أدلة عنه أن يضع البرنامج في موقف يسمح له بالوصول إلى المزيد من فرص التمويل المواضيعية.

129- ومن التحديات الرئيسية هو نموذج التمويل الحالي، والذي ظل دون تغيير إلى حد بعيد منذ إنشاء البرنامج. ويرتبط أكبر جزء من تمويل البرنامج بمشروعات محددة، تكون في العادة قصيرة المدة. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى إعاقة الشراكات مع الحكومات والمنظمات غير الحكومية وإعاقة قياس الأثر على مدار الزمن؛ ويمكن أن يخلق أيضا تحديات أمام تنمية القدرات. ومن شأن التمويل الذي يمكن التنبؤ به والمرن بدرجة أكبر أن يُمكن البرنامج من أن يصبح أكثر فعالية في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية، وخاصة أهداف تنمية القدرات.

130- وستشكل الاستراتيجيات القطرية للبرنامج وسيلة لمعالجة هذه المسألة. وسيركز هذا النهج على ولاية البرنامج ونقاط قوته الأساسية وسيحقق اتساقا أكبر بين برامجها والاستراتيجيات الوطنية. وسيؤدي ذلك إلى تعميق دور البرنامج وفرص إقامته للشراكات، التي ستوفر بدورها السياق اللازم للحصول على تمويل ثابت ويمكن التنبؤ به مع التركيز على الأمن الغذائي والتغذوي وبناء القدرة على الصمود.

الاستنتاجات

131- تقدم استنتاجات وتوصيات هذا الاستعراض بغية التأثير على البرنامج خلال السنة الأخيرة من الخطة الاستراتيجية الحالية وتقديم معلومات لعملية إعداد الخطة الاستراتيجية القادمة.

132- وضعت الخطة الاستراتيجية البرنامج في موقف يسمح له بمواجهة التحديات المتزايدة والأكثر تعقيدا المتعلقة بالأمن الغذائي والتغذوي على نحو أكثر فعالية واستدامة. فقد حدثت زيادة مثيرة للقلق في انعدام الأمن الغذائي والتغذوي في السنوات الأخيرة. وأعطت التغييرات التي يُدعى إليها في الخطة الاستراتيجية لموظفي البرنامج الميدانيين المزيد من الأدوات والمرونة للتغلب على التحديات، وخاصة عند الاستجابة لحالات الطوارئ.

- 133- **تتيح الأدوات والطرائق الجديدة إمكانات جديدة لدعم الخطط الوطنية وتنمية القدرات وبناء القدرة على الصمود.** تضع الخطة الاستراتيجية البرنامج في وضع يسمح له بالاستجابة لإعلان باريس وجدول أعمال أكرا وإعلان بوسان، التي تدعو إلى دعم الأولويات والخطط الوطنية.
- 134- **ترفع الخطة الاستراتيجية أثر البرنامج في المجتمعات المحلية التي يخدمها.** سمحت المرونة الأكبر بأن يوسع البرنامج نطاق برامج المساعدة الغذائية للاستجابة بصورة أفضل لحالات الطوارئ ودعم شبكات الأمان والتغذية والمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة وأولويات خفض مخاطر الكوارث.
- 135- **وسعت الخطة الاستراتيجية نطاق تقاسم معارف البرنامج وشراكاته.** دخل البرنامج باتجاهه الاستراتيجي الجديد في شراكات جديدة مع مجموعة من الكيانات، من السلطات الوطنية إلى مؤسسات البحوث والقطاع الخاص. ويعمل البرنامج بشكل أكبر أيضا على إدماج حلول الأمن الغذائي والتغذوي في السياسات الإنسانية الدولية من خلال برنامج التنمية الزراعية الشاملة لأفريقيا ومجموعة البلدان الثمانية ومجموعة العشرين ومنتديات أخرى. ويوفر ذلك أساسا قويا لمواصلة توسيع الشراكات مع التركيز على التعلم والتفاسم.

التوصيات

- 136- **يتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية تنفيذا كاملا ووضعها في إطار مؤسسي تقييم جانبيين اثنين منذ البداية.** والجانب الأول هو تحديد ما إذا كان البرنامج لديه الأفراد الذي يتمتعون بالمهارات المناسبة، ولا سيما في الميدان، للنهوض بأعماله. والجانب الثاني هو تقييم ما إذا كان هيكل البرنامج ييسر التوجه الاستراتيجي الجديد ويتيح قنوات واضحة للمساءلة والمسؤولية والمرونة والشفافية. وسوف يساهم تقييم هذين الجانبين في معالجة التوصيات الأخرى.
- 137- **المحافظة على مهارات الموظفين وتعزيزها، وخاصة في المكاتب القطرية.** إن مؤهلات موظفي البرنامج جيدة للقيام بدور تشغيلي حيث أنها تكفل تكامل سلاسل الإمداد وتسليم السلع. على أن ثمة حاجة متزايدة إلى إسداء المشورة للحكومات الشريكة بشأن الاستعداد للكوارث والاستجابة لها، والحد من المخاطر، والتغذية، والوصول إلى مصادر جديدة للتمويل؛ ويجب أن يكرس كبار الموظفين الكثير من الوقت والخبرة الفنية لتلبية تلك المتطلبات. وينبغي معالجة ذلك من خلال توفير المزيد من التدريب للموظفين، وتهيئة الفرص أمامهم لبناء مهاراتهم ودراباتهم، وتزويد المكاتب القطرية بالمرونة التي تمكنها من تطوير مهارات الموظفين التي تحتاج إليها.
- 138- **تقييم الهيكل التنظيمي للبرنامج.** بالرغم من أن البرنامج لم يغير من محور اهتمامه الأساسي الذي يركز على مكافحة الجوع ونقص التغذية فإن الخطة الاستراتيجية تحدث تغييرات أساسية في الطريقة التي يعمل بها البرنامج في سبيل تحقيق هذه الغاية لكي يتحول من الانخراط في شراكات جديدة نحو استخدام مجموعة من الأدوات. وقد يتطلب ذلك تعديل الهيكل التنظيمي الذي لم تطرأ عليه أي تغييرات كبيرة منذ عام 2007.
- 139- **تعزيز الشراكات وزيادتها على جميع المستويات.** أفسحت الخطة الاستراتيجية المجال لشركاء جدد وشراكات جديدة أقيمت لتنفيذ مجموعة من الأنشطة، تتراوح من التغذية إلى ربط المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة بالأسواق. وأشار أحد التقييمات إلى أن البرنامج شريك جدير بالاحترام ولكنه دعا إلى: (1) المزيد من الوضوح والتركيز في شراكاته؛ (2) تركيز الدعم للصحة والتغذية، بما في ذلك لبناء مهارات الشراكة بين الموظفين؛ (3) إدراج الشراكات في تخطيط

المشروعات وقياس النتائج والتقييمات. وينبغي تنفيذ هذه التوصيات لكفالة أن يظل **للبرنامج** دور متسق وفعال ولدعم توسيع نطاق التغييرات التي يُدعى إليها في الخطة الاستراتيجية وإضفاء الطابع المؤسسي عليها.

140- مواصلة السعي إلى تحقيق إصلاحات مالية، مع التركيز على الاحتياجات على الصعيد القطري. إن الإصلاحات المرنة التي أدخلت على الإطار المالي والتي اعتمدها المجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2010 تحتاج إلى متابعة في جميع أنحاء البرنامج. ويجب أن تظل التعديلات المدخلة على نظم البرنامج والعمل مع موظفي التمويل والميزانية في المكاتب القطرية من الأولويات لضمان أن يكون للمكاتب القطرية القدرة على نشر مجموعة من الأدوات والطرائق.

141- تحسين الإبلاغ عن الأثر والكفاءة والنتائج. يركز تبليغ البرنامج على تكامل سلسلة الإمداد والتسليم إلى المستفيدين، مع التشديد على العمليات والنواتج. وسيطلب الإبلاغ عن الأثر والكفاءة والنتائج عملية رصد وتقييم بتكلفة مقبولة وممولة بصورة مناسبة، ونظام إبلاغ يُمكن من المقارنة بين التقارير الواردة من مختلف المكاتب القطرية. وستكون استراتيجية الرصد والتقييم الجديدة للبرنامج حاسمة في تنفيذ هذه التغييرات. وينبغي أن يستند إطار النتائج الاستراتيجية في الخطة الاستراتيجية القادمة إلى الدروس المستفادة من إطار النتائج الحالي وعمل وكالات الأمم المتحدة الأخرى.

142- تحسين تنمية القدرات. أشارت الدراسات إلى أن مديري البرنامج لديهم وقت محدود وخبرة فنية محدودة لتنمية القدرات. ويكون هذا العمل فعالا جدا في كثير من الأحيان، ولكنه لا يطبق بصورة منتظمة في جميع أنحاء البرنامج واتسم الإبلاغ عن الأنشطة وآثارها بعدم الاتساق. ولذلك، نشر البرنامج مجموعة أدوات لتنمية القدرات ومصنوفة لتنمية القدرات القطرية. ويوصى بشدة بتحسين مهارات الموظفين وتخصيص التمويل ومواصلة تقديم إرشادات إلى المكاتب القطرية.

143- التغلب على عوائق نموذج التمويل. إن معظم المساهمات المقدمة إلى البرنامج مخصصة لمشروعات بعينها، مما يعوق المرونة التشغيلية ويخفض آفاق التخطيط. وأقرت عدة دول أعضاء بذلك وانتقلت الآن إلى التزامات مرنة ومتعددة السنوات. وتعتبر المساهمات غير المقيدة المتعددة الأطراف والمتعددة السنوات حاسمة لتمكين البرنامج من تحسين القياس والتتبع وتعزيز كفاءة برامجه وفعاليتها.

144- التغلب على تحديات قصر مدة المشروعات عن طريق مواصلة إدماج برامج البرنامج في الخطط والاستراتيجيات الوطنية. يخصص معظم تمويل البرنامج لمشروعات قصيرة المدة نسبيا. وخلصت التقييمات والتقارير الأخرى إلى أن مدة المشروع القصيرة يمكن أن تؤدي إلى تحديات تعترض بناء شراكات، وخاصة لشبكات الأمان والتغذية ودعم تنمية القدرات والتسليم. وللتغلب على ذلك، ينبغي أن يدمج البرنامج برامجه بشكل أكمل في الخطط الوطنية والأطر المشتركة للأمم المتحدة على الصعيد القطري. وتعرض وثائق الاستراتيجية القطرية، التي تدعم إدخال الخطة الاستراتيجية في المكاتب القطرية، دورا واضحا ومتسقا للبرنامج في الأفارقة الوطنية وأفرقه الأمم المتحدة القطرية، ويمكن أن تساعد على بناء الدعم للمشروعات الطويلة الأجل.

145- تحسين إدخال السياسات الجديدة وعمليات التغيير وأطر المساءلة في الخطة الاستراتيجية القادمة. يوصي هذا الاستعراض بأن يقوم البرنامج بما يلي من أجل تحسين إعداد الخطة الاستراتيجية القادمة وتنفيذها:

- ◀ مشاركة مجموعة من موظفي البرنامج وأصحاب المصلحة في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية القادمة؛
- ◀ تعريف الموظفين والشركاء بصورة واضحة آثار الخطة الاستراتيجية وما الذي يمكن أن يتغير في المستقبل؛
- ◀ إدراج خطة تنفيذ ومؤشرات لقياس التقدم؛
- ◀ إدراج خطة عمل للتغييرات والتعديلات الداخلية لدعم الخطة الاستراتيجية؛
- ◀ وضع سياسة عامة وإرشادات للبرامج وخطة دورة التقييم لدعم هذه التغييرات.

الملحق – مصفوفة المخاطر للخطة الاستراتيجية (2008-2013)

مجال المخاطر	وصف المخاطر	الأسباب	الآثار	إجراءات التخفيف القائمة حالياً	إجراءات التخفيف المطلوبة
مؤسسية	عدم القدرة على مواامة ودعم حلول مشكلة الجوع المملوكة وطنياً	<ul style="list-style-type: none"> • نموذج التمويل • قصر مدة المشروع • عدم كفاية خبرة ومجموعة مهارات الموظفين 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم اعتبار البرنامج كشريك مهم لدعم حلول مشكلة الجوع الحكومية • انخفاض استدامة البرامج غير المتسقة أو التي لا تدعمها الحكومة أو الجهات الشريكة من الأمم المتحدة • قدرة محدودة على إقامة الشراكات وتسليم المسؤوليات 	<ul style="list-style-type: none"> • إدراج عملية الاستراتيجية القطرية في مكاتب قطرية عديدة لزيادة اتساق برمجة البرنامج مع الأولويات الوطنية وأوليات الأمم المتحدة • تغيير الإطار المالي من برمجة قائمة على الكمية الطنية إلى برمجة قائمة على القيمة • نشر مجموعة أدوات وإرشادات لدعم شراكات أقوى وتنمية القدرات • انظر مجموعة مهارات الموظفين في مجال المخاطر رقم 4 	<ul style="list-style-type: none"> • مواصلة الدعوة إلى تمويل أكثر مرونة وطويل الأجل • مواصلة عملية الاستراتيجية القطرية لتحديد دور البرنامج والاستجابة البرنامجية في البلد بشكل أوضح • تدريب الموظفين لتعزيز الشراكات • انظر مجموعة مهارات الموظفين في مجال المخاطر رقم 4
مؤسسية	عدم القدرة على إظهار نقاط قوة البرنامج ونتائجه بالكامل	<ul style="list-style-type: none"> • الرصد والتقييم غير مناسبين لنطاق وحجم أعمال البرنامج • عدم وجود تمويل مخصص للرصد والتقييم • عدم وجود تدريب للمساعدة على تفعيل نظم قوية لإدارة 	<ul style="list-style-type: none"> • قد لا يستطيع البرنامج إظهار أنه يحقق أهدافه بكفاءة وفعالية من حيث التكاليف، مما يؤثر على استعداد الجهات المانحة على تمويل أنشطة البرنامج • انخفاض إمكانية التعلم وتحسين البرامج 	<ul style="list-style-type: none"> • دراسات الرصد والتقييم على الصعيد القطري أو الإقليمي أو المؤسسي • مختلف أشكال أدوات إدخال البيانات التي تستعملها المكاتب القطرية والمُرحة إلى المقار • استخدام أداة الرصد والتقييم المؤسسية • أطر إدارة الأداء والمخاطر القائمة • اعتماد وتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام 	<ul style="list-style-type: none"> • اعتماد استراتيجية جديدة للرصد والتقييم في عام 2012 • إدخال نظام مؤسسي موحد لرصد البرامج في عام 2013 • إدخال نظام لإدارة الأداء والمخاطر في عام 2013 • تحديد سبل لضمان الميزنة المناسبة للرصد والتقييم على الصعيد القطري



الملحق – مصفوفة المخاطر للخطة الاستراتيجية (2008-2013)

مجال المخاطر	وصف المخاطر	الأسباب	الآثار	إجراءات التخفيف القائمة حاليا	إجراءات التخفيف المطلوبة
		الأداء		<ul style="list-style-type: none"> مشروع الحقيقة الواحدة لتكنولوجيا المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> إدخال منصة المُبلِغين العالمية في عام 2013
مؤسسية	وجود فجوة بين السياسات العامة والممارسة	<ul style="list-style-type: none"> عدم الفهم الكامل في بعض الأحيان للسياق التشغيلي لدعم اختيار أنسب الأدوات عدم إضفاء الطابع المؤسسي بالكامل على الأدوات الجديدة قيود الموارد للأدوات الجديدة 	<ul style="list-style-type: none"> أدلة قوية عن التحول من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية قد لا تكون متاحة في البرنامج عدم نشر أفضل أداة في جميع الحالات قد يكون من الصعب توسيع نطاق العناصر والأدوات الجديدة بما يتسق مع التحول الاستراتيجي المنشود 	<ul style="list-style-type: none"> يعمم البرنامج أدوات جديدة ونهج تجريبية عن طريق إعداد إرشادات للسياسات والبرامج 	<ul style="list-style-type: none"> ستشتمل الخطة الاستراتيجية (2014-2017) على تنفيذ خريطة طريق بمراحل رئيسية (2013) مواصلة عملية الاستراتيجية القطرية لمساعدة المكاتب القطرية على تحديد أنسب استجابة برنامجية استنادا إلى المزايا النسبية وبما يتسق مع الخطة الاستراتيجية (2014-2017) تشتمل السياسات المستقبلية على مؤشرات مؤسسية لقياس إنجاز المشروعات المصممة بما يتسق مع السياسة الجديدة (2012) توثيق ونشر أوسع نطاقا لأفضل الممارسات

الملحق – مصفوفة المخاطر للخطة الاستراتيجية (2008-2013)

مجال المخاطر	وصف المخاطر	الأسباب	الآثار	إجراءات التخفيف القائمة حالياً	إجراءات التخفيف المطلوبة
برنامجية	الخبرة والمهارات القائمة غير مناسبة لتعجيل توسيع نطاق المبادرات	<ul style="list-style-type: none"> • إن البرنامج في مرحلة تحول من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية، ويعد وينفذ أدوات ونهج جديدة • يعمل البرنامج بطريقة لا مركزية بدرجة كبيرة تُتخذ فيها القرارات بشأن استعمال الأدوات الجديدة بأقرب ما يمكن من المستفيدين 	<ul style="list-style-type: none"> • قد لا تصمم البرامج والأدوات الجديدة وتنفذ على أمثل وجه • قد لا تستطيع هياكل الإدارة والمراقبة في البرنامج مواكبة توسع النطاق، مما يؤدي إلى نتائج ضعيفة وعدم استعمال الموارد بكفاءة 	<ul style="list-style-type: none"> • استعراض المواصفات المطلوبة للوظائف وتعيين المرشحين الذين لديهم هذه المهارات 	<ul style="list-style-type: none"> • وضع متطلبات لمهارات الموظفين لتمكين البرنامج من التحول إلى وكالة للمساعدة الغذائية (2012) • توفير برنامج بناء القدرات لموظفي البرامج

