

استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية  
للبرنامج (2017-2020)

عرض عام



مشاورة غير رسمية

5 فبراير/شباط 2020

برنامج الأغذية العالمي  
روما، إيطاليا

## موجز تنفيذي

سيقدم هذا القسم موجزا لنتائج استعراض منتصف المدة والتوصيات الرئيسية.

### منهجية استعراض منتصف المدة

1- جرى الاستعراض تحت التوجيه العام لمساعدة المدير التنفيذي لإدارة وضع البرامج والسياسات، وبالتعاون الوثيق مع الشعب المعنية في برنامج الأغذية العالمي (البرنامج). ويعتمد استعراض منتصف المدة على استعراض المذشورات الصادرة خلال الخطة الاستراتيجية مع التركيز على ثلاثة جوانب رئيسية:

(أ) **محور تركيز البرنامج:** من أجل التحليل وتقديم منظورات رفيعة المستوى عن الأداء العام للبرنامج في تفعيل الخطة الاستراتيجية، ولا سيما من خلال مختلف الأدوات والإصلاحات الداخلية الناجمة عن خارطة الطريق المتكاملة. وسيستخلص هذا القسم بيانات ومعلومات من استعراض داخلي للجيل الأول من الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة التي ينفذها البرنامج – شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية، وتقارير المراجعة المواضيعية، والتقييمات المواضيعية وتقييمات الحوافظ التي أجريت منذ بداية عام 2017، فضلا عن تقييمات لخمس خطط استراتيجية قطرية<sup>(1)</sup> وبالإضافة إلى ذلك، سيتم استخدام بيانات من تقرير الأداء السنوي لعامي 2018 و2019 لقياس كيف أسهمت المكاتب القطرية للبرنامج في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وبشكل عام، سيحاول استعراض منتصف المدة استخلاص استنتاجات بشأن التغيير التحويلي المنشود من خلال نشر نهج الخطط الاستراتيجية القطرية، بما في ذلك الاستراتيجيات عبر المجال الإنساني والإنمائي.

(ب) **محور تركيز الأمم المتحدة:** في عام 2018، اعتمدت الجمعية العامة للأمم المتحدة قرارا بشأن إعادة تنظيم منظومة الأمم المتحدة الإنمائية لتحقيق المواعمة مع خطة التنمية المستدامة لعام 2030. وحيث أنه لم يتبق سوى عشر سنوات فقط، دعا الأمين العام للأمم المتحدة جميع قطاعات المجتمع، في سبتمبر/أيلول 2019، إلى التعبئة من أجل عقد من العمل. وسيُنظر استعراض منتصف المدة إلى الاتساق بين الخطة الاستراتيجية (وأدوات تفعيلها، أي الخطط الاستراتيجية القطرية) والأهداف الشاملة لإصلاح الأمم المتحدة، والتوجهات الاستراتيجية للوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها، فضلا عن وكالات الأمم المتحدة الأخرى لخلق أوجه تآزر مشتركة بين القطاعات تحقق نتائج تحويلية.

(ج) **الاتجاهات العالمية:** إن العالم يتغير بوتيرة سريعة. وهناك العديد من التحديات التي تهدد ما بدا أنه كان يمكن الوصول إليه وقابلا للتحقيق في عام 2015. وزاد العدد المطلق للأشخاص الذين يعانون من نقص التغذية ببطء على مدار السنوات القليلة الماضية. ونحن نعلم أن ذلك نتج عن عدة اتجاهات صعبة مترابطة مثل النمو السكاني، والتباطؤ الاقتصادي، والنزاعات، والظواهر المناخية المتطرفة، وما إلى ذلك. وسيُقيم استعراض منتصف المدة كيف تؤثر هذه التحديات تأثيرا مباشرا على الاتجاه الاستراتيجي للبرنامج الذي يدعم خطة عام 2030. ويعد تحقيق أهداف التنمية المستدامة مسؤولية جماعية. وسيكون للفشل في تحقيقها تكلفة بشرية واقتصادية وسياسية وبيئية كبيرة مع ما يترتب على ذلك من آثار على السلام وحقوق الإنسان. ولا يمكن التصدي لهذه التحديات وتسويتها باستخدام نهج وبرامج الأمم. فهناك حاجة إلى الابتكار وعملية تحول نظامي. وتجلب الثورة الصناعية الرابعة تغييرات واختلالات عبر الأبعاد الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية. والتحول التكنولوجي والرقمي الحالي غير المسبوق يُشكل الجغرافيا السياسية ويغير بسرعة الطريقة التي يخلق بها الناس القيمة ويوزعونها ويتبادلونها.

(1) جمهورية الكونغو الديمقراطية، وتيمور - ليشتي، والكاميرون، وبنغلاديش، وإندونيسيا.

- 2- وسوف يضع استعراض منتصف المدة سياقاً للمدخلات من استعراض المنشورات عن طريق إجراء مقابلات مع مجموعة مختارة من كبار موظفي البرنامج في المكاتب القطرية، والمكاتب الإقليمية، والمقر. كما تجرى مناقشات مع مجموعة مختارة من الشركاء الخارجيين والجهات المانحة والبلدان المتلقية لفهم وجهة نظرهم عبر الجوانب الرئيسية الثلاثة للاستعراض.
- 3- ويعتمد استعراض منتصف المدة أيضاً على الدور الاستشاري الذي تقدمه مجموعة مرجعية داخلية مخصصة.

## السياق العالمي الحالي

- 4- أتاحت خارطة الطريق المتكاملة بيئة عمل، حيث يمكن للبرنامج أن يؤدي من خلالها دوراً أكبر كشريك وأداة تمكينية وهو يواصل ريادته في تقديم المساعدة الإنسانية حيثما كانت هناك حاجة لها. غير أن الاتجاهات العالمية تخلق بيئة عمل أكثر تعقيداً وتحدياً لكي تنجح البرامج الإنسانية والإنمائية.
- 5- وسيوفر هذا القسم تحدياً للاتجاهات الرئيسية التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على القضاء على الجوع. وبالإضافة إلى الاتجاهات العالمية الرئيسية (مثل النمو الاقتصادي، والنزاعات، والتشرد، والظواهر المناخية المتطرفة، والنمو السكاني والتغيرات الديمغرافية، وما إلى ذلك) التي تشكل على السواء أسباب نقص التغذية ونتائجه، سيتم أيضاً إدراج الجوانب التالية:
- (1) الهجرة
  - (2) تدفقات المعونة
  - (3) اعتبارات متبصرة بشأن الإنتاج والاستهلاك في المستقبل
  - (4) أحدث المخاطر العالمية
- 6- وسوف يُرجح في هذا القسم استعراض لاتجاه عمليات البرنامج (مثل عدد العمليات من المستوى 2 أو 3) منذ بداية الخطة الاستراتيجية.

## الانخراط المؤسسي الخارجي

- 7- إن إعادة تنظيم منظومة الأمم المتحدة الإنمائية لتتواءم مع خطة عام 2030 تعزز النهج المتعددة القطاعات والمتكاملة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. فهناك حاجة إلى نهج على نطاق المنظومة بأسرها لتحقيق الحاصلات التحويلية الجماعية والمرتبطة وبالتالي تلبية الاحتياجات. وقد ظهرت خارطة الطريق المتكاملة للبرنامج في تقرير "تمويل منظومة الأمم المتحدة الإنمائية" لعام 2018 كممارسة جيدة لنهج الوكالة المنهجي لربط الخطة الاستراتيجية وإطار النتائج المؤسسية بأهداف التنمية المستدامة. وأشار التقرير إلى أن خارطة الطريق المتكاملة تُمكن البرنامج من دمج كل من إدارة الأداء على المستوى القطري فضلاً عن عمليات الميزنة مع الخطة الاستراتيجية الشاملة للبرنامج.
- 8- وسيسترد هذا القسم من خلال استعراض الوثائق المتاحة عن:

- (1) إصلاح الأمم المتحدة
- (2) الفصل المشترك
- (3) لجنة الأمن الغذائي العالمي لعام 2019
- (4) التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها

## الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2021-2017): الإطار المفاهيمي

- 9- إن الخطة الاستراتيجية ليست متوائمة مع خطة عام 2030 فحسب، بل إنها خُطت بالبرنامج خطوة إلى الأمام. فالإطار المفاهيمي يرتبط عن قصد بمكونات هـدفى التنمية المستدامة 2 و17 ويأخذ بعين الاعتبار الميزة النسبية للبرنامج. كما تبيّن الخطة الاستراتيجية دور البرنامج على أرض الواقع المتمثل في القيام بما هو مطلوب والقيام بما يمكن أن يقدمه لدعم تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 في البلدان التي يمثل فيها انعدام الأمن الغذائي مشكلة كبيرة.
- 10- وقد أقر تقييمًا شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف لعامي 2017 و2018 بأن البرنامج بذل جهودًا كبيرة للمواءمة مع خطة عام 2030 وأهداف التنمية المستدامة، وأن لديه رؤية طويلة الأجل واضحة ومتناسكة، مبنية في خطته الاستراتيجية (2021-2017)، وأشار إلى أنها تعززت بفضل روابطها الواضحة بهدفى التنمية المستدامة 2 و17.
- 11- وإقرارًا بأن الأسباب الكامنة وراء انعدام الأمن الغذائي تختلف اختلافًا كبيرًا من بلد إلى آخر وأن قدرات وأولويات كل بلد متنوعة أيضًا، يجري تحديد الحصائل الاستراتيجية للبرنامج على المستوى القطري. ويعد هذا الأمر تغييرًا مهمًا في بنية الإطار المفاهيمي. وأصبحت الاستراتيجيات القطرية الآن مسؤولة عن تحقيق الحصائل، وتشكل النتائج القطرية المجمعّة مساهمة البرنامج المباشرة في تحقيق هدفى التنمية المستدامة 2 و17.
- 12- ويسلط البرنامج، باختياره هدف التنمية المستدامة 17 كهـدف استراتيجي، الضوء على الدور الحاسم للشراكة كشرط ضروري لما يلي: (أ) تحقيق حصائله الاستراتيجية القطرية؛ (ب) المساهمة في الخطة العالمية.
- 13- وتمشياً مع ما ورد في الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2021-2017): "وستظل الاستجابة لحالات الطوارئ وإنقاذ الأرواح وسبل كسب العيش تمثل الجزء الرئيسي من عمليات البرنامج..."، وتركز نسبة 76 في المائة من برنامج عمل البرنامج في عام 2020 و70 في المائة في عام 2019 على النتيجة الاستراتيجية 1: تمتع كل فرد بالقدرة على الحصول على الغذاء. غير أن الخطة الاستراتيجية تبرز أيضًا ما يلي: "... وفي ضوء تركيز البرنامج على عمله الرئيسي في إنقاذ الأرواح، عليه القيام بذلك بطرق تساهم في تحقيق نتائج توفر فرصًا إنتاجية على المدى الطويل،...".
- 14- ومن المعترف به على نطاق واسع أن البرنامج لديه الكثير ليقدمه، ولا سيما في سياق حالات الطوارئ والأزمات الممتدة. وقد سمح الهدف الاستراتيجي 2 للبرنامج بتحديد ملامح عمله الهام على الخدمات والمنصات المشتركة بشكل مناسب. وأتاحت الشراكة، كطريقة للعمل على معالجة الاتجاهات الصعبة وكهدف لدعم الخطة العالمية، بيئة مواتية للبرنامج لإرساء شراكات جديدة أكثر استراتيجية وليس شراكات متعلقة بالمعاملات فقط. وهناك بعض الأمثلة المهمة والواعدة: "تحالف من المزرعة إلى السوق" الذي يركز على المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة ونظم الأغذية المعززة؛ والشراكة مع شركة علي بابا التي أدت إلى إعداد "خارطة الجوع الحية" (Hunger Map Live)؛ وبرنامج "توصيل اللاجئين بسوق العمل الرقمي" (EMPACT)، بالتعاون مع شركات القطاع الخاص التي تربط الشباب بالعمل الصغير الرقمي؛ وغيرها من الأمثلة.
- 15- وسيتناول استعراض الإطار المفاهيمي ما يلي:
- (أ) تحليل البيانات والأدلة الواردة من المكاتب القطرية بشأن تفعيل الخطة الاستراتيجية فيما يتعلق بنشر نهج التخطيط الاستراتيجي القطري وإطار النتائج المؤسسية؛
- (ب) دراسة كيف عملت الاستراتيجيات القطرية على إقامة جسور بين الاستجابات للأزمات والقدرة على الصمود والأسباب الجذرية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة؛
- (ج) استعراض الشراكات الاستراتيجية والتشغيلية التي تسهم في خطة عام 2030؛

(د) استعراض مستوى المواءمة والتكامل بين برامج المساعدة الغذائية التي يقدمها البرنامج وبين تدخلات واستثمارات الحكومات والمؤسسات المالية الدولية ووكالات الأمم المتحدة والمجتمع المدني والقطاع الخاص.

16- وسيوفر استعراض خطتي الإدارة الأخيرتين مدخلات بشأن اتجاهات برنامج عمل البرنامج.

## التنفيذ والنتائج

17- في فبراير/شباط 2019، اعتمد الاجتماع الرفيع المستوى للجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي توصيات بشأن محور الترابط بين العمل الإنساني والتنمية والسلام التي تنص على أنه ينبغي للجهات الفاعلة تبني نهج: "... يعطي الأولوية للوقاية دائماً، والتنمية حيثما أمكن، والعمل الإنساني عند الضرورة". وهناك حاجة واضحة إلى التحول من تقديم المساعدة الإنسانية إلى تلبية جميع الاحتياجات. وينبغي أن يسير ضمان تلبية الاحتياجات الإنسانية العاجلة جنباً إلى جنب مع الاستثمار في التنمية كلما أمكن. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز التعاون والاتساق والتكامل عبر ولايات الجهات الفاعلة المعنية بالعمل الإنساني والتنمية والسلام، ولا سيما في البلدان الهشة والمتأثرة بالنزاعات.

18- وتهدف المساعدة التي يقدمها البرنامج إلى إنقاذ الأرواح وتغيير الحياة وبالتالي الحد من الحاجة إلى المساعدة الإنسانية ومن الناحية المثلى إنهاؤها تماماً.

19- وفي عام 2018، مع زيادة عدد الجياع للعام الثاني على التوالي، سلط البرنامج الضوء على الاتجاهات الجديدة المحفوفة بالتحديات. وخلال العام نفسه، أقر مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة بالعلاقات الواضحة بين انعدام الأمن الغذائي والنزاعات وأهمية الأمن الغذائي كلبنة أساسية للتنمية المستدامة لأي دولة.<sup>(2)</sup>

20- وفي ضوء اتجاه نقص التغذية وأسبابه الكامنة، لن يتحقق هدف التنمية المستدامة 2 ما لم يعالج البرنامج وشركاؤه بشكل جماعي قضايا التنمية. فإنقاذ الأرواح في حالات الطوارئ يمثل العمل الأساسي للبرنامج. غير أن ميزته النسبية، وهي المجالات التي أظهر فيها قدرته وخبرته، تتجاوز مجرد توفير حلول مؤقتة.

21- وخلص التقييم الاستراتيجي للخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية إلى أن اعتماد الخطط الاستراتيجية القطرية كإطار لتخطيط وإدارة وتنفيذ مساهمات البرنامج في القضاء على الجوع كان خطوة مهمة إلى الأمام. وأشار التقييم أيضاً إلى أن إطار الخطط الاستراتيجية القطرية يمكن أن يعزز الجهود الطويلة الأجل لبناء القدرة على الصمود وأن يتصدى للأسباب الجذرية لهشاشة الأوضاع. ونظراً لأن الاستراتيجيات القطرية تركز بقوة على الاستعراض الاستراتيجي الوطني للقضاء على الجوع، فقد أتاح نهج الخطط الاستراتيجية القطرية فرصاً للانتقال من "التنفيذ" إلى "التمكين" فضلاً عن إقامة روابط مفاهيمية أفضل بين العاملين الإنساني والإنمائي.

22- وقد استرشد الجيل الأول من الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، التي تتراوح مدتها ما بين ثلاث وخمس سنوات، بالأهداف الجديدة للخطة الاستراتيجية. ونظراً لأن الخطة الاستراتيجية تتواءم تماماً مع خطة عام 2030 كما تتواءم الخطط الاستراتيجية القطرية مع الأولويات الوطنية، فقد كان من المتوقع حدوث تحول في الحوافز القطرية. وإذا نظرنا إلى التحول على أنه تدخلات تدعم تغييرات كبيرة ومستدامة نحو تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 وتدعم بطريقة غير مباشرة أهداف التنمية المستدامة الأخرى، فقد أظهر استعراض الوثائق القطرية أن معظم المكاتب القطرية وضعت نتائج متواضعة نسبياً. وبطبيعة الحال، فإن السياقات الصعبة للغاية التي يعمل فيها البرنامج تجعل التطلع إلى التحول في كثير من الأحيان هدفاً غير ممكن بل غير مناسب. غير أن الخطط الاستراتيجية القطرية التي تضمنت بوضوح إحداث تحول اشتملت على مجموعة من البلدان

(2) القرار 2417، مايو/أيار 2018.

المتنوعة من حيث مستوى الدخل والاستقرار والطوارئ. ويُعتبر وجود حكومات قادرة على العمل، وقدرات مؤسسية،<sup>(3)</sup> وخرائط طريق رسمية لتحقيق خطة عام 2030 بعضاً من العناصر المشتركة الهامة بين تلك البلدان.

23- وسلط تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية التجريبية الضوء على أن قيود التمويل تمنع المكاتب القطرية من إجراء تحولات برامجية والتطلع إلى تنفيذ برامج أكثر طموحاً. وأبرزت المقابلات التي أجريت مع كبار مديري البرنامج أنه على الرغم من أن الخطة الاستراتيجية القطرية تتواءم مع الأولويات الوطنية، ويتم تصميمها من خلال عمليات تشاورية شاملة وتركز على تحقيق الحصائل، فإن الطريقة التي تأتي بها الأموال إلى البرنامج ظلت كما هي إلى حد كبير. فقد كانت أكثر من 80 في المائة من المساهمات مخصصة لأغراض معينة وغالبا ما كانت تتضمن قيوداً تمنع المكاتب القطرية من القيام بالعمل بطريقة مختلفة من أجل تحقيق نتائج أفضل. وينبغي أن تقدم النتائج المستخلصة من تقييمات الخطة الاستراتيجية القطرية الجارية أدلة واقعية حول العلاقة السببية بين التمويل والنتائج.

24- وأشير أيضاً إلى مسألة قيود التمويل وإمكانية التنبؤ باعتبارها عائقاً فيما يتعلق بقدرة المكاتب القطرية على إقامة شراكات استراتيجية. وبيّن استعراض وثائق وبيانات الخطة الاستراتيجية القطرية الواردة في تقرير الأداء السنوي لعام 2018 أن مجموعة عمل البرنامج في إطار هدف التنمية المستدامة 17 تعاني من نقص في التمويل. وقد أشار عدد قليل من المكاتب القطرية إلى أن دورهم لا يتجاوز تقديم الخدمات و/أو تنمية القدرات المؤسسية. ومن المؤكد أن هذه الأنشطة مهمة ومطلوبة، غير أنها لا تفي بالكامل بالرؤية والطموح المنصوص عليهما في الخطة الاستراتيجية في إطار الهدف الاستراتيجي 2.

25- ويبدو أن المقابلات التي أجريت مع كبار مديري البرنامج تشير إلى أن المكاتب القطرية ربما لم تكن قد فهمت الإمكانيات الكاملة للهدف الاستراتيجي 2. وقد أشير إلى عدم كفاية التوجيهات وعدم وجود منهجية لتقدير عدد المستفيدين غير المباشرين والإبلاغ عنهم كعقبتين مهمتين أمام توضيح مساهمة البرنامج في إطار الهدف الاستراتيجي 2. ولفهم هذه المسألة بشكل أفضل، تناول استعراض منتصف المدة عن كثب دراسة بعض الخطة الاستراتيجية القطرية التي تضمنت مكونات كبيرة بشأن تعزيز القدرات. وتبين أنه حتى عندما يكون دور البرنامج في دعم الحكومات في وضع وتنفيذ برامج فعالة للأمن الغذائي وشبكات الأمان دوراً حاسماً، فإن معظم المكاتب القطرية لا تقدم تقديرات عن عدد المستفيدين غير المباشرين (مثل الأطفال الذين يستفيدون من برنامج الوجبات المدرسية بالمنتجات المحلية؛ والفئات الضعيفة التي تحصل على التحويلات النقدية من البرنامج الوطني لشبكات الأمان، وما إلى ذلك). وفي الحالات القليلة التي أُعد فيها تقدير لأعداد المستفيدين غير المباشرين، كان العدد أكبر بكثير من المستفيدين المباشرين.

26- وستوفر البيانات المستمدة من تقييمات الخطة الاستراتيجية القطرية الجارية ومن تقرير الأداء السنوي لعام 2019 أحدث المعلومات عن تفعيل الخطة الاستراتيجية وبالتالي ستنجح إمكانية الحصول على صورة أوضح وتقديم توصيات مفيدة.

## المسائل الشاملة

27- سوف يبحث استعراض منتصف المدة المسائل الشاملة المحددة في إطار النتائج المؤسسية، وهي: المساواة بين الجنسين، وحماية السكان المتضررين والمساءلة أمامهم، والشراكات. وسيستند الاستعراض إلى النتائج المستخلصة من تقييمات السياسات والممارسات. ويرد أدناه موجز للمدخلات الأولية.

28- تقييم الحماية الإنسانية: يعد البرنامج واحداً من أوائل كيانات الأمم المتحدة الإنسانية التي حددت مسؤولياتها المتعلقة بالحماية بشكل رسمي عن طريق اعتماد سياسة واضحة. وتتماشى السياسة مع مبدأ تعميم الحماية في جميع مراحل البرمجة.

<sup>(3)</sup> درجات تقييم السياسات والمؤسسات لدى البنك الدولي وغيرها من مقاييس قدرات الدول لدى مؤشرات الحوكمة العالمية ولدى معهد جودة الحكومة.

- 29- وأشار التقييم إلى أن البرنامج أظهر وعياً مؤسسياً قوياً بأهمية تجنب التمييز وتوفير الدعم بطريقة تحترم كرامة المستفيدين. وعن طريق تمييز الاستهداف حسب الجنس، والعمر، وحالة الإعاقة، والتنوع، صُممت برامج البرنامج بشكل جيد لتلبية الاحتياجات والقدرات المحددة.
- 30- وخلص التقييم إلى تحقيق حصائل إيجابية في العديد من المجالات، بما في ذلك تقليل مخاطر السلامة وزيادة احترام المستفيدين. وعلاوة على ذلك، أُحرز تقدم أكبر في تنمية القدرات الداخلية.
- 31- تقييم مبادئ الإنسانية وإمكانية الوصول: يتسق بيان المبادئ الإنسانية مع سياسات البرنامج الأخرى بشأن المساواة بين الجنسين والحماية الإنسانية. غير أن مستوى فهم المبادئ الإنسانية يتغير تغيراً كبيراً في جميع أرجاء البرنامج نظراً لأن الموظفين قد لا يعرفون كيفية تفعيل هذه المبادئ.
- 32- وأكدت الغالبية العظمى من موظفي البرنامج والمستجيبين الخارجيين أن البرنامج يتمتع بسمعة طيبة لعمله من أجل البشرية حيث تُقدم مساعده بطريقة تحترم كرامة الأشخاص المتضررين.
- 33- ويتمتع موظفو البرنامج وشركاؤه بفهم واضح لما يعنيه عدم التحيز ويظهرون درجة عالية من التنبؤ لهذا المبدأ. غير أنه تم تحديد نقاط ضعف مرتبطة بعدم التحيز نتيجة للتغطية غير المتكافئة لاحتياجات الأمن الغذائي. ولا يزال التمويل المخصص وغير المرن وغير القابل للتنبؤ به يعرقل قدرة البرنامج على تعديل عمله وخاصة في السياقات الهشة والمتقلبة. وعلاوة على ذلك، فإن الاعتماد على التمويل غير المرن، وغالباً من عدد صغير من الجهات المانحة يقوض الاستقلال التشغيلي.
- 34- وينظر أصحاب المصلحة الخارجيون في بعض الحالات إلى العلاقة الوثيقة مع الحكومات واستخدام المرافق المسلحين على أنها نقطة ضعف تجاه الحياد. ومن الناحية الأخرى، غالباً ما تيسر العلاقات الودية مع الحكومات إمكانية الوصول إلى الأشخاص الذين يعيشون في مناطق مقيدة الوصول. وبالمثل، فإن الوصول إلى مناطق العمليات غالباً ما يكون من معايير الاختيار الرئيسية لكل من المنظمات غير الحكومية والموردين التجاريين. وتشمل الاتفاقات الميدانية مع المنظمات غير الحكومية إشارات إلى عدم التحيز والحياد، ولكنهما غير مدرجين في العقود المبرمة مع الموردين التجاريين.
- 35- وأفادت غالبية المتضررين الذين شملهم الاستقصاء بتوجيه أسئلة إلى أفراد المجتمع المحلي وأتيحت لهم فرصة تقديم اقتراحات وآراء بشأن برامج البرنامج. وذكروا أيضاً أن هناك آليات لتقديم الشكاوى واقتراح التغييرات.
- 36- واعترف الشركاء بشكل إيجابي بقدرة البرنامج القوية على تقييم الاحتياجات واستخدام الحلول التكنولوجية من أجل الرصد. وبالطريقة نفسها، أكد الشركاء على الدور الهام للبرنامج كقائد في المجموعة العالمية للوجستيات.
- 37- وسيجرى أيضاً استعراض لنتائج استجابات البرنامج لحالات الطوارئ الرئيسية (مثل الأزمة السورية وشمال شرق نيجيريا) لربط السياسات بنتائج تقييم العمليات.
- 38- وسيتناول استعراض منتصف المدة أيضاً التقييم الجاري لسياسة المساواة بين الجنسين وكذلك السياسات ذات الصلة المعتمدة مؤخراً، مثل سياسة مشتريات الأغذية المحلية والإقليمية؛ واستراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه.

## النتائج والتوصيات الموحدة

- 39- ستُقدم مجموعة من التوصيات لإرشاد أي تصحيح ضروري في منتصف الطريق والمساهمة في صياغة الخطة الاستراتيجية المقبلة. وستحاول التوصيات الإجابة على الأسئلة التالية، وإن لم تكن شاملة:
- (1) هل تدعم الخطط الاستراتيجية وأطر النتائج المؤسسية بعضها البعض، وتيسر تنفيذ مساهمة البرنامج في الخطة العالمية والإبلاغ عنها؟

- (2) كيف يمكن أن يستفيد البرنامج من الهدف الاستراتيجي 2 وإصلاح الأمم المتحدة لزيادة مساهمته في تحقيق خطة عام 2030؟
- (3) ما هي جوانب الخطة الاستراتيجية التي يتعين تعزيزها لبيان الإسهامات القيمة التي تتصدى للتحديات الرئيسية التي تحول دون تحقيق هدف التنمية المستدامة 2؟
- (4) هل ينبغي أن يعيد البرنامج تعريف إسهاماته القيمة لإدراج أدوات البرمجة التحويلية التي تدعم نهج "إنقاذ الأرواح وتغيير الحياة"؟
- (5) هل يجب أن يعمل البرنامج على تعزيز القدرات لدعم الحكومات في تقديم الخدمات بطريقة تتصدى للأسباب الجذرية لانعدام الأمن الغذائي؟
- (6) هل هناك حاجة إلى تغيير العقلية؟