



البند 7 من جدول الأعمال  
WFP/EB.A/2023/7-D  
تقارير التقييم  
للنظر

التوزيع: عام  
التاريخ: 12 مايو/أيار 2023  
اللغة الأصلية: الإنكليزية

تتاح وثائق المجلس التنفيذي على موقع البرنامج على الإنترنت (<https://executiveboard.wfp.org>).

## تقرير موجز عن تقييم سياسة بناء القدرة على الصمود من أجل الأمن الغذائي والتغذية

### موجز تنفيذي

بدأت عملية تقييم سياسة برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) لعام 2015 بشأن بناء القدرة على الصمود من أجل الأمن الغذائي والتغذية (يشار إليها فيما يلي باسم "سياسة بناء القدرة على الصمود") في عام 2021.

وبشكل عام، وجد التقييم أن السياسة توفر لمحة عامة رفيعة المستوى لرؤية البرنامج وللمشاركة في برمجة القدرة على الصمود، مع التركيز القوي على البرمجة المتكاملة. وتتضمن السياسة تعريفا مناسباً للقدرة على الصمود، ولكن الممارسة تطورت منذ ذلك الحين لتشمل القدرة الاستباقية، فضلا عن أن المصطلحات المستخدمة جنبا إلى جنب مع التعريف غير محددة ومربكة. وتتمثل القيود الرئيسية للسياسة في افتقارها إلى إطار المساءلة، والفشل في تحديد الأدوار والمسؤوليات لتنفيذ السياسة، وغياب الموارد المالية والبشرية للتنفيذ، والتي أعاق آخرها الاستيعاب المنهجي للسياسة.

وتتوافق معظم برامج القدرة على الصمود، إلى حد ما، مع المبادئ التي يقوم عليها تصميم سياسة بناء القدرة على الصمود. وعندما تكون برامج القدرة على الصمود المتسمة بالتكامل واضحة، فهي مدفوعة إلى حد كبير بالخبرة السابقة للمكاتب القطرية، وتفضيلات الإدارة العليا، والظروف السياسية والمتعلقة بالمناخ في المنطقة أو البلد المعني، وأولويات التمويل للحكومة الوطنية والمانحين. وفي العديد من البلدان التي تم استعراضها، يُنظر إلى برامج القدرة على الصمود على أنها مجموعة من الأنشطة وليست حصيلة بسيطة للبرنامج ككل. وفي حالات الطوارئ، هناك ميل للنظر إلى أعمال بناء القدرة على الصمود على أرض الواقع كجزء من عمل سبل العيش، بدلا من دمج التفكير المتعلق بالقدرة على الصمود في الاستجابة للطوارئ والبرمجة الإنسانية.

وفقا لسياسة التقييم في البرنامج (2022) (WFP/EB.1/2022/4-C)، وتوخيا لاحترام سلامة استنتاجات التقييم واستقلالها، فإن عملية تحرير هذا التقرير كانت محدودة وبالتالي فإن بعض العبارات الواردة فيه قد لا تتسق اتساقا تاما مع ما يعتمد عليه برنامج الأغذية العالمي من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويُرجى توجيه أية استفسارات بهذا الشأن إلى مديرة التقييم

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة C. Perch  
موظفة التقييم

بريد إلكتروني: [catrina.perch@wfp.org](mailto:catrina.perch@wfp.org)

السيدة A.-C. Luzot  
مديرة التقييم بالإنابة

بريد إلكتروني: [anneclaire.luzot@wfp.org](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

ولم يتم إعداد أنظمة الإبلاغ والرصد المؤسسية للبرنامج من أجل تسجيل إنجازاته في مجال القدرة على الصمود بشكل فعال، على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير قياس القدرة على الصمود وتحسينه. وحيثما توفرت البيانات، تظهر مجالات الأنشطة التي تركز على القدرة على الصمود، كما تم قياسها بالمشورات ذات الصلة المقدمة من إطار النتائج المؤسسية، بعض النتائج الإيجابية، لا سيما في تعزيز القدرة الاستيعابية.

ويُعرف البرنامج بأنه منظمة استجابة إنسانية ذكية. وتوجد أدلة قوية على أن برامج القدرة على الصمود مصممة في إطار الاستجابة لسياقها، وهناك بعض الأمثلة الجيدة المعزولة للإدارة التكيفية لبرامج القدرة على الصمود، ولكن لا توجد أدلة كافية للكشف بشكل قاطع عن مدى تكيف برمجة القدرة على الصمود مع الظروف المتطورة.

إن العديد من العوامل التي تفسر الأداء الحالي فيما يتعلق بتنفيذ السياسة هي عوامل داخلية. وهي تتعلق بتأييد الإدارة والتوظيف والتركيز على حالات الطوارئ وثقافة البرنامج. وتتمثل العوامل الخارجية المهمة في تأثير الجهات المانحة وعلاقة البرنامج مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها.

ومنذ عام 2020، قام البرنامج، بما في ذلك الإدارة العليا، بالكثير من العمل لتوجيه تنفيذ السياسة. ويشمل هذا العمل الترسخ المؤسسي للقدرة على الصمود وتطوير التوجيه وتجريبه.

وعلى الرغم من أن تمويل القدرة على الصمود قد ازداد بشكل مطرد منذ عام 2015، فإنه يميل إلى كونه متأتياً من مجموعة ضيقة من المانحين من خلال التمويل المخصص قصير الأمد الذي لا يفضي إلى برامج القدرة على الصمود متوسطة إلى طويلة الأمد؛ ومع ذلك، كان هناك بعض التقدم في السنوات الأخيرة.

وعلى الرغم من عدم وجود دعم مباشر من سياسة بناء القدرة على الصمود، فإن الأدلة تظهر الجهود الكبيرة التي يبذلها البرنامج على المستوى القطري للمشاركة مع المجتمع المدني والحكومات الوطنية والقطاع الخاص.

إن القيمة المضافة للقدرة على الصمود في تجسير الاستجابة الإنسانية والتدخلات طويلة الأمد مدمجة جيداً في الأطر المؤسسية، ويحقق البرنامج تقدماً واعداً نحو إنشاء عمليات تكامل في محور العمل الإنساني والتنمية، والذي يدعم أيضاً برمجة القدرة على الصمود والعكس صحيح. ومع ذلك، يتم تقييد هذه العمليات من خلال "عزل" العمل المستمر والميل إلى تقسيم العمل الإنساني والتنمية - "إنقاذ الأرواح" و"تغيير الحياة" - إلى خيوط منفصلة؛ ويتأثر ذلك أيضاً بتخصيص المانحين لمساهماتهم. ولا يزال تفعيل عمل القدرة على الصمود على طول سلسلة العمل الإنساني - التنمية - السلام يمثل تحدياً، بما في ذلك ما يتعلق بالسلام.

ويقدم التقييم خمس توصيات إستراتيجية وتشغيلية تشمل تحديث سياسة بناء القدرة على الصمود ووضع خطة تنفيذ سياسة محددة التكلفة. وتتعلق التوصيات الأخرى بتطوير التوجيه وتعزيز الملكية المشتركة لبناء القدرة على الصمود في جميع أنحاء المنظمة، وتعزيز التمويل المرن والمتعدد السنوات؛ وعمليات الرصد والتقييم والتعلم؛ وقدرات ومهارات التوظيف؛ والشراكات التكميلية والفعالة.

## مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالتقرير الموجز عن تقييم سياسة البرنامج بشأن بناء القدرة على الصمود من أجل الأمن الغذائي والتغذية (WFP/EB.A/2023/7-D) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.A/2023/7-D/Add.1)، ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات الواردة في التقرير، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

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

## مقدمة

### سمات التقييم

- 1- يقيم تقييم سياسة البرنامج بشأن بناء القدرة على الصمود من أجل الأمن الغذائي والتغذية (المشار إليها فيما يلي باسم "سياسة بناء القدرة على الصمود")<sup>1</sup> الذي تمت الموافقة عليه في عام 2015، جودة السياسة ونتائجها والعوامل التي مكنت أو أعاققت التقدم في تنفيذها.
- 2- ويستند التقييم إلى التقييم الاستراتيجي التكويني للدعم الذي يقدمه البرنامج من أجل تعزيز القدرة على الصمود (2019). وهو يُكمل أيضا التقييم المتزامن لسياسات البرنامج بشأن الحد من مخاطر الكوارث وإدارتها - بناء الأمن الغذائي والقدرة على الصمود (2011) وتغير المناخ (2017).
- 3- إن الجمهور الرئيسي للتقييم هو شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية التي تضم دائرة القدرة على الصمود والنظم الغذائية بصفتها صاحبة السياسة والوحدات والشعب المواضيعية المختلفة المسؤولة عن الشؤون الجنسانية والتغذية والبرامج المدارس، والحماية الاجتماعية، والحد من مخاطر المناخ والكوارث، والتي أرست سياسة بناء القدرة على الصمود لكل منها روابط برامجية واضحة، وينطبق ذلك أيضا على المكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية، والمجلس التنفيذي للبرنامج، والإدارة العليا.
- 4- ويشمل التقييم الفترة من 2015 إلى 2022، مع التركيز على الفترة من 2017 إلى 2022. وقد تم جمع البيانات الأولية والثانوية وتحليلها في الفترة بين يوليو/تموز وسبتمبر/أيلول 2022 على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية وشمل ما يلي:

- ◀ استعراض الوثائق والأدبيات.
  - ◀ البناء بأثر رجعي لنظرية التغيير الكامنة وراء السياسة؛
  - ◀ بعثات ميدانية في بوركينا فاسو، وهندوراس، ولبنان، ومدغشقر، وموزامبيق، وجنوب السودان؛
  - ◀ استعراضات مكتبية تشمل كينيا، وملايو، والنيجر، وباكستان، وسري لانكا، واليمن، ونُفذت أربعة منها بوصفها "استعراضات مكتبية إضافية"، تجمع بين استعراض الوثائق والمقابلات المختارة؛
  - ◀ مقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين ومناقشات مجموعات التركيز مع موظفي البرنامج في المقر والمكاتب الإقليمية والقطرية ومع الحكومات والجهات المانحة والمؤسسات الأكاديمية والموظفين من كيانات الأمم المتحدة الأخرى؛
  - ◀ استعراض للمنظمات المماثلة: منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، منظمة أوكسفام الدولية والوزارة الاتحادية الألمانية للتعاون الاقتصادي والتنمية.
- 5- وامتثل التقييم للمبادئ التوجيهية الأخلاقية للبرنامج وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وروعت المساواة بين الجنسين في طوال الوقت.

### السياق

- 6- تعتبر القدرة على الصمود في خطط السياسات العالمية وأطرها خطوة حاسمة نحو تحقيق خطة التنمية المستدامة لعام 2030<sup>2</sup> وخطة السلام المستدام.<sup>3</sup> وقبل عام 2015، مهد عدد من المعالم العالمية في مجال القدرة على الصمود الطريق لوضع سياسة في المجال نفسه، ولا سيما إطار هيوغو للأمم المتحدة للعمل لعام 2005 والذي يشمل الفترة 2005-2015، وإنشاء صناديق الاستثمار في مجال المناخ في عام 2008.

<sup>1</sup> "سياسة بناء القدرة على الصمود من أجل الأمن الغذائي والتغذية" WFP/EB.A/2015/5-C.

United Nations. 2020. *UN Common Guidance on helping Build Resilient Societies*, p. 18.<sup>2</sup>

<sup>3</sup> الأمم المتحدة. 2022. بناء السلام والحفاظ على السلام - تقرير الأمين العام (A/76/668-S/2022/66).



## الموضوع

- 10- توضح سياسة بناء القدرة على الصمود دور البرنامج في بناء القدرة على الصمود في مجالي الأمن الغذائي والتغذية، وذلك سعياً إلى تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 و17. ويُنظر إلى القدرة على الصمود على أنها وسيلة لتحقيق واستدامة الأمن الغذائي والتغذية في مواجهة الصدمات وعوامل الإجهاد. وتماشياً مع تصور القدرة على الصمود كحصيلة وسيطة يتم من خلالها دعم وتحقيق الحصائل عالية المستوى والنتائج طويلة الأمد (الأهداف الاستراتيجية).
- 11- وفي غياب نموذج منطقي واضح أو نظرية تغيير لسياسة بناء القدرة على الصمود، وضع فريق التقييم نظرية للتغيير لرسم خارطة لنطاق التقييم، بما في ذلك الافتراضات الأساسية للسياسة<sup>7</sup> وتساعد نظرية التغيير في تحديد مجالات السياسة المحتملة للإشراف والتأثير والمصلحة.

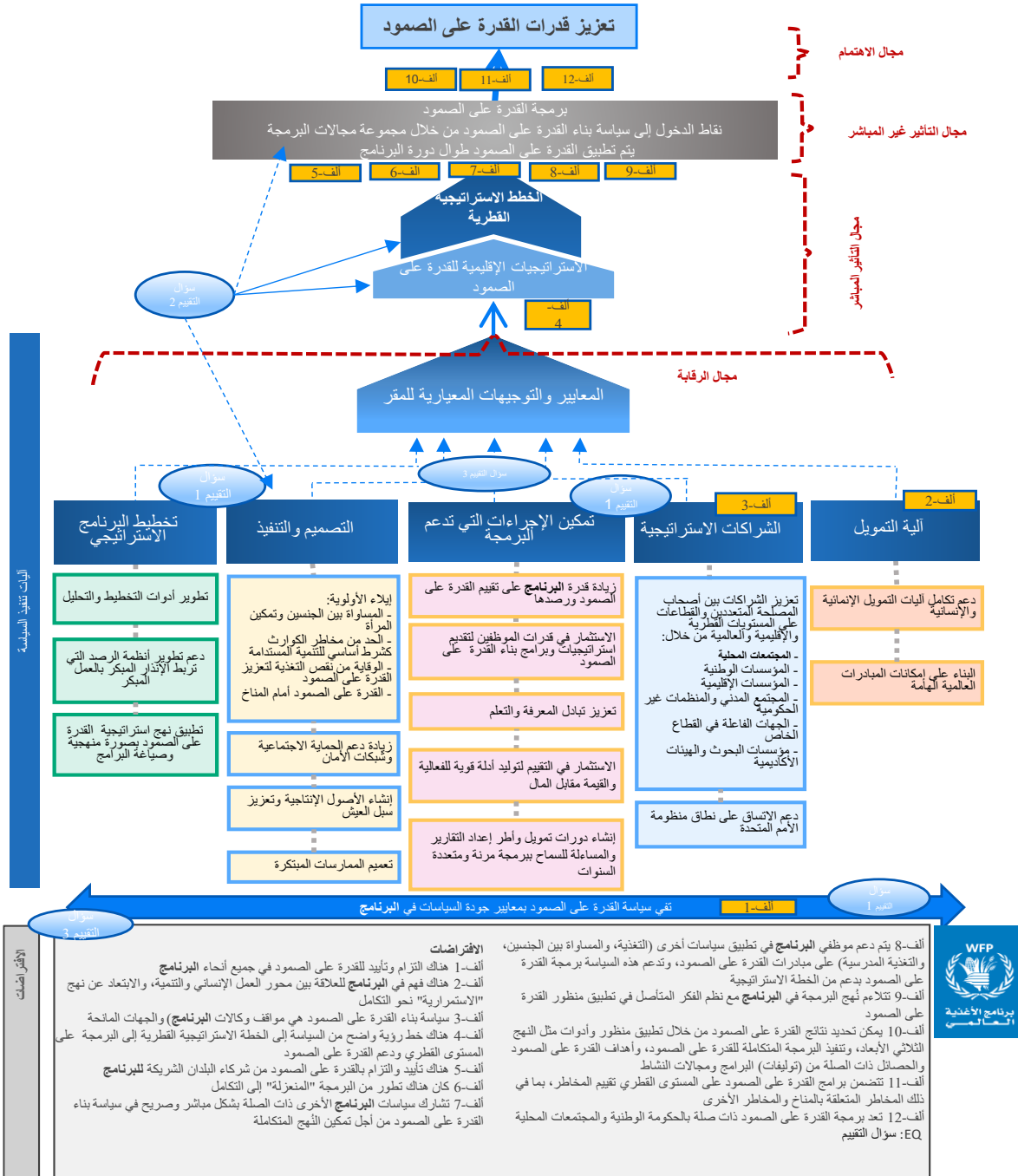
<sup>7</sup> ناقشت دائرة القدرة على الصمود والنظم الغذائية نظرية التغيير والافتراضات ذات الصلة وتم التحقق من صحتها في 6 يونيو/حزيران 2022.

## الشكل 2: نظرية التغيير

هدف سياسة بناء القدرة على الصمود



في نطاق الخطة الاستراتيجية للبرنامج، يتمثل الهدف من سياسة بناء القدرة على الصمود في توجيه جهود البرنامج إلى تمكين أشد الناس ضعفاً من امتصاص الصدمات وعوامل الاجهاد والتكيف معها من أجل تحقيق الأمن الغذائي والتغذية على نحو مستدام.



المصدر: فريق تقييم القدرة على الصمود

## نتائج التقييم

ما مدى جودة السياسة؟

12- يقدم هذا القسم النتائج الرئيسية التي توصل إليها فريق التقييم فيما يتعلق بأسئلة التقييم الثلاثة المطروحة.

### جودة السياسة

- 13 - بالقياس مع المعايير المحددة، كان أداء سياسة بناء القدرة على الصمود جيدا مقابل المعايير المتعلقة بتصميم السياسة، وأهميتها، ونطاقها، واتساقها الداخلي. ووجد التقييم أن السياسة، كوثيقة توجيهية، توفر نظرة عامة قيمة واستراتيجية رفيعة المستوى لرؤية البرنامج وللمشاركة في برمجة القدرة على الصمود، مع التركيز القوي على البرمجة المتكاملة. وإن السياسة على وجه التحديد:
- ◀ تعتمد تعريف القدرة على الصمود الذي تم الاتفاق عليه بالتعاون مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقرا لها، ولا يزال إطارها المفاهيمي يُستخدم على نطاق واسع في العمل المتعلق بالقدرة على الصمود؛
  - ◀ تحدد المبادئ المعيارية للقدرة على الصمود، مما يُعبر عن الممارسات العالمية الجيدة في وقت صياغتها؛
  - ◀ خطوة أولى في الوقت المناسب وذات صلة في تحديد اتجاه العمل المتعلق بالقدرة على الصمود في البرنامج وسط تزايد البروز الخارجي لهذا العمل؛
  - ◀ وُضعت بالتشاور مع أصحاب المصلحة الداخليين واستنادا إلى الممارسة الداخلية والتشاور والمشاركة الخارجية؛
  - ◀ تحدد نطاقها المتعلق بخطط تغير المناخ والحد من مخاطر الكوارث (مع إشارة مباشرة إلى سياسة الحد من مخاطر الكوارث وإدارتها لعام 2011) وتحدد مجموعة واسعة من السياقات (الإنسانية والإنمائية) والقطاعات (التغذية والحماية الاجتماعية وشبكات الأمان والقدرة على إدارة مخاطر الكوارث) التي تكون فيها القدرة على الصمود مهمة، بما في ذلك المساواة بين الجنسين باعتبارها أولوية شاملة؛
  - ◀ تتسم بجودة يمكن مقارنتها بجودة سياسات بناء القدرة على الصمود الحالية للمنظمات المختارة لغرض المقارنة.
- 14 - ولاحظ التقييم أيضا الثغرات ونقاط الضعف الخطيرة التالية:

- ◀ بينما تتضمن السياسة على تعريف للقدرة على الصمود كان ذا صلة في وقت صياغتها، فإن المصطلحات المستخدمة جنبا إلى جنب مع التعريف غير محددة ومربكة. وبالإضافة إلى ذلك، لا تحدد السياسة ما تقوم عليه كل قدرة موصوفة في التعريف.
  - ◀ تفتقر السياسة إلى نظرية تغيير واضحة توضح مسار تنفيذ السياسة نحو تحقيق الحصائل المرجوة. ولم تكن السياسة مصحوبة بإرشادات عملية للتنفيذ في جميع مجالات البرمجة، مما أضر بطموحاتها بالبرمجة المتكاملة.
  - ◀ لم يتم تقديم إطار مساءلة مع السياسة، ولم يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ السياسة. ولم تكن السياسة مصحوبة بموارد مالية أو بشرية لتنفيذها.
- 15 - وبشكل عام، بينما تتسق السياسة بشكل مباشر مع إطار الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها لعام 2015، فإنها لم تعد تُعبر بوضوح كافٍ عن "مكانة البرنامج" عندما يتعلق الأمر بالقدرة على الصمود. إن الافتقار إلى ملكية واضحة عبر المؤسسات، إلى جانب عدم وجود خطة تنفيذ، هو ضعف أساسي في السياسة ويؤكد الصعوبات المبلغ عنها في ربط السياسة بالعمل على أرض الواقع.

### تنفيذ السياسات

- 16 - هناك أدلة على اعتماد نهج بناء القدرة على الصمود بما يتماشى مع السياسة في مناطق معينة، على سبيل المثال، في المكاتب الإقليمية وبعض المكاتب القطرية التي تضع استراتيجيات القدرة على الصمود ونظريات التغيير التي تدفع وتوجه التكامل وتضع طبقات من برامج القدرة على التحمل في الأوضاع المعنية. ومع ذلك، لا يوفر البرنامج الأدوات أو الأطر المناسبة لدعم التخطيط الاستراتيجي والبرامجي باستمرار أو تطبيق نهج القدرة على الصمود ببرامجها، لا سيما خارج نقطة دخول سبل العيش الريفية. وعلى سبيل المثال، تم تسليط الضوء على النهج الثلاثي الأبعاد<sup>8</sup> كأداة رئيسية لتطبيق نهج القدرة على الصمود في البيئات الريفية، ولكنه اعتبر أقل فائدة في البلدان المتوسطة الدخل - إذ تركز البرمجة على تعزيز القدرات الحكومية - أو حيث تكون البيانات الحضرية أكثر بروزا.

<sup>8</sup> النهج الثلاثي الأبعاد هو نهج لتصميم البرامج على ثلاثة مستويات، ويتضمن تحليلا للسياق المتكامل على المستوى الوطني، وبرامج سبل كسب العيش الموسمية - على المستوى دون الوطني والتخطيط التشاركي المجتمعي على المستوى المحلي.

## ما هي نتائج السياسة؟

17- تم تقييم نتائج السياسة على أربعة مستويات: تصميم التدخلات التي تدعم بناء القدرة على الصمود في إطار الخطط الاستراتيجية القطرية وفي برامج القدرة على الصمود؛ وتنفيذ التدخلات التي تدعم القدرة على الصمود؛ والمساهمة في تحسين القدرة على الصمود (القدرة الاستيعابية والتكيفية والتحويلية، وفقا للسياسة)؛ والتكيف والاستجابة للسياق.

### التصميم

18- هناك أدلة محدودة تشير إلى أن تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية يتم استنباطه أو دفعه بشكل مباشر من خلال سياسة القدرة على الصمود. ومع ذلك، فإن معظم برامج القدرة على الصمود، إلى حد ما، تتماشى على الأقل مع بعض المبادئ الأساسية لتصميم سياسة بناء القدرة على الصمود. وبينما تهيم النهج التي تركز على النشاط على معظم المجالات البرمجية، فإن البرمجة التي تركز على القدرة على الصمود لها إطار موجه نحو الحوائل والأنظمة. وتُعبر المجالات الستة أذناه عن المجالات البرمجية الستة المحددة في سياسة بناء القدرة على الصمود:

◀ الحد من مخاطر الكوارث. إن ترتيب أولويات برامج الحد من مخاطر الكوارث في البلدان التي تمت دراستها واضح من المستوى الوطني أو مستوى النظم إلى مستوى المجتمع المحلي، مع بعض الأدلة التي توضح الأدوار المتنوعة التي يضطلع بها البرنامج في دعم السياسات والنظم. ولا يتم تعميم الحد من مخاطر الكوارث في كثير من الأحيان كجزء من نهج متكامل لبناء القدرة على الصمود، وتختلف الأساليب بين الخطط الاستراتيجية القطرية. وإن الدافع وراء الحد من مخاطر الكوارث هو اهتمام الحكومة أو المانحين أو الشريك المنفذ أكثر من نهج البرنامج بشأن القدرة على الصمود، وتركيز الجهود بشكل أكبر على النظم مقارنة بمجالات العمل الأخرى مثل سبل العيش وإنشاء الأصول.

◀ التغذية. توجد أدلة جيدة على دمج التغذية في برامج تعزيز القدرة على الصمود. فعلى سبيل المثال، غالبا ما يتم الاستفادة من برامج التغذية المدرسية بالمنتجات المحلية كمنصات لدمج الوجبات المدرسية في برمجة النظم الغذائية من خلال إشراك المزارعين المحليين في سلسلة إمداد التغذية المدرسية بهدف تضمين المزيد من الأطعمة المغذية وبناء قدرة المجتمع على الصمود، كما هو الحال في بوركينا فاسو والنيجر. ومع ذلك، فإن المساهمات البرمجية المحتملة لأنشطة التغذية في حوائل القدرة على الصمود غير متكافئة ضمن الخطط الاستراتيجية القطرية، على الرغم من بعض الجهود المؤسسية لتوضيح الفرص من أجل ربطها. وكانت الأنشطة الخاصة بالوقاية من نقص التغذية وحوائل التغذية موجودة في جميع الخطط الاستراتيجية القطرية التي تم تحليلها، ولكنها عادة ما توضع تحت حوائلها الاستراتيجية الخاصة بها، ولم تكن مرتبطة بشكل كاف بالحوائل الاستراتيجية الأخرى.

◀ الحماية الاجتماعية. هناك روابط مفاهيمية واضحة بين الحماية الاجتماعية وشبكات الأمان وبناء القدرة على الصمود في سياسة البرنامج وعمل التخطيط. وتعد الحماية الاجتماعية المستجيبة للصدمات مساهما مهما في بناء القدرة على الصمود وتعزيزها، وتوجد إرشادات بشأن تنفيذ مثل هذه البرامج. وفي بعض البلدان،<sup>9</sup> ينشط البرنامج في دعم قدرة الحكومات المضيفة على تحقيق الحماية الاجتماعية وشبكات الأمان، لكن عمليات التكامل والتناسك والتنسيق الداخلية بين شبكات الحماية الاجتماعية والأمان وبرامج القدرة على الصمود تتفاوت بشكل كبير.

◀ القدرة على الصمود في وجه تغير المناخ. يضع البرنامج مجموعة متزايدة من الأدوات للمساعدة في دمج إدارة المخاطر المناخية في نهج البرامج العام. وتشمل هذه الأدوات تحليل المناخ وتقييمه، والخدمات المناخية، والتأمين، ودعم السياسات أو التخطيط، على سبيل المثال من أجل وضع أنظمة غذائية قادرة على الصمود في وجه تغير المناخ وتحسين الوصول إلى التمويل المتعلق بالمناخ. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات في موازنة المشورة التقنية مع الخيارات البرمجية المتاحة والقيود التي يتم مواجهتها على المستوى الميداني.

◀ المساعدة الغذائية من أجل إنشاء الأصول، والمساعدات الغذائية للتدريب وتعزيز سبل العيش. وغالبا ما تكون هذه الأنشطة عبارة عن أدوات برمجية رئيسية للبرنامج من أجل تعزيز قدرة المستفيدين والمجتمعات على الصمود. وقد



أظهرت النهج المتكاملة، مثل تلك التي تجمع بين أنشطة الإدماج المالي والاجتماعي والخدمات المناخية، نتائج جيدة، ولكن النهج لم يتكيف جيدا مع جميع البيئات، مثل البيئات الحضرية والصراعات. وعند تطبيق التدخلات في حالات الطوارئ، على الرغم من مواءمتها مع أهداف سياسة بناء القدرة على الصمود والمساعدة في إنشاء قدرة استيعابية محسنة، لا يتم دائما تصورها أو الإبلاغ عنها بشكل منهجي على أنها بناء للقدرة على الصمود.

← *المساواة بين الجنسين*. في حين أن هناك أدلة على الأنشطة الموجهة نحو المساواة بين الجنسين والمراعية لها في برامج القدرة على الصمود، فإن النهج المفضية إلى تحول في المنظور الجنساني لم يتم دمجها بالكامل بعد، مما يُعبر عن نمط أوسع نطاقا في البرنامج. ومع ذلك، فإن عملية استيعاب برامج القدرة على الصمود أدت إلى تعميق الإدراك بأن التعرض للصدمات والحساسية تجاهها والقدرة على التعافي منها والتكيف مع التغيير، وهي تتشكل من خلال دوافع متعددة للإقصاء (معايير المساواة بين الجنسين والوضع الاجتماعي والاقتصادي والعمر وغيرها).

### تنفيذ البرامج

- 19- تشير الأدلة إلى أن العديد من العناصر البرمجية لبناء القدرة على الصمود التي تم إبرازها في سياسة القدرة على الصمود مفهومة ومُنَفَّذة على نطاق واسع في البرنامج. ومع ذلك، فإن استمرار "عزل" العمل يحد من إمكانية البرمجة المتكاملة. وتشمل العوامل الرئيسية الأخرى التي تؤثر على البرمجة المتكاملة، الثقافة التنظيمية، وخيارات الإدارة العليا، وشروط تمويل المانحين، والقيود التي يفرضها هيكل المعونة السائد على المستوى القطري، وتفضيلات الحكومة المضيفة، والافتقار إلى التمويل المرن على الأمدين المتوسط والطويل. إن تحسين تكامل إجراءات البرنامج من أجل القدرة على الصمود وترتيبها وتسلسلها هو عمل مستمر إلى حد كبير، على الرغم من وجود أدلة على أن التكامل جارٍ في بعض المناطق والبلدان مثل منطقة الساحل وملاوي.
- 20- وتشمل التحديات الشائعة التي تواجه برمجة القدرة على الصمود عبر البلدان التي حددها فريق التقييم نُهجاً جزأة في تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية والخلط بين القدرة على الصمود والعمل المتعلق بسبل كسب العيش، مما أدى إلى نقص في المواءمة في التفكير المتعلق بالقدرة على الصمود في إطار محور العمل الإنساني والتنمية والسلام. وتركز التدخلات في حالات الطوارئ على وقف التدهور في حالة الأمن الغذائي والتغذية للمجتمعات المتضررة بدلا من معالجة الأسباب الجذرية لانعدام الأمن الغذائي. ومع ذلك، فإن بعض الخطط الاستراتيجية القطرية الجديدة، مثل تلك الخاصة بلبنان، تُعبر عن تحول في التفكير والجمع بين إدارة مخاطر الكوارث، والحماية الاجتماعية المستجيبة للصدمات، والبرامج الوطنية للتغذية المدرسية.

### المساهمة في تحسين القدرة على الصمود

- 21- إن إدراك وقياس التغيرات في مجال القدرة على الصمود يمثلان تحديا في البرنامج لأن المؤشرات تغطي العديد من الأنشطة وكثيرا ما تتغير بمرور الوقت. وعلاوة على ذلك، تتعلق معظم مؤشرات البرنامج بالقدرة الاستيعابية وهناك مؤشرات محدودة ترصد القدرة الاستباقية والتحويلية، مما يعني أن معظم الأدلة المبلغ عنها متعلقة بمجال القدرة الاستيعابية. ومع ذلك، فقد زاد عدد مكاتب البرنامج القطرية التي أبلغت عن نتائجها بشأن القدرة على الصمود بمرور الوقت.
- 22- ويوضح الشكل 3 تدخلات البرنامج الأساسية مقابل الأنواع الثلاثة المحددة لقدرات الصمود التي أبرزتها السياسة: الاستيعابية والتكيفية والتحويلية.

### الشكل 3: أمثلة على تدخلات البرنامج لتعزيز الإمكانات المتعلقة بالقدرة على الصمود

- توليفة من برامج المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة عندما ينتج عنها سبل كسب العيش والأسواق توفر دخلاً موثقاً يكفي لمنع الآثار السلبية للصدمة (الشراء من أجل التقدم، مبادرة الصمود الريفي R4، التغذية المدرسية بالمنتجات المحلية، تحالف من المزرعة إلى السوق).
- عندما تساعد النهج الجنسانية على تغيير الأوضاع الاجتماعية التي تؤدي إلى تعرض النساء لتأثيرات سلبية أكبر أثناء الاستعداد للصدمة أو الاستجابة لها أو التعافي منها وعندما يتم استخدام قدرة المرأة على توقع واستيعاب والتكيف دون إنقار كاهلها.
- توليفة من نهج بناء القدرات عندما تؤدي إلى تطوير نظام حكومي موثوق به يغطي الاحتمالات الصادمة واحتياجات سبل العيش (بناء قدرات البرنامج للحد من أعمال الكوارث، والحماية الاجتماعية المستجيبة للصدمة، والتكيف مع المناخ، والتعليم التغذوي وتقييم النظم الغذائية)
- بناء الأصول عندما يتم منع تهديد المجتمع تماماً (المساعدة الغذائية من أجل إنشاء الأصول).
- دعم المواد الغذائية والتحويلات القائمة على النقد لموسم الجذب عندما يبسر أنماط الاستهلاك ويقلل من استخدام استراتيجيات المواجهة السلبية (المساعدة الغذائية لإنشاء الأصول).
- آليات التأمين عندما تسمح للمزارعين بالحفاظ على استهلاك الأغذية أثناء الجفاف وتجديد إنشاء الأصول المستخدمة أو المدمرة (مبادرة الصمود الريفي (R4)، ومبادرة وكالة القدرة الأفريقية على مواجهة المخاطر).
- بناء الأصول عندما يقلل من تأثير الصدمة على المجتمع (المساعدة الغذائية من أجل إنشاء الأصول).
- برامج التغذية عندما تمنع فقدان المغذيات الخطيرة أثناء الصدمة أو تبني الصحة البدنية والعقلية طويلة الأمد للأفراد، وتمكينهم من امتصاص الصدمات والتعامل معها (برامج التغذية التكميلية والأغذية التكميلية للحوامل والمرضعات من النساء والبنات والأطفال الذين تتراوح أعمارهم من 6 أشهر).
- التغذية المدرسية عندما تسهل استهلاك الأطفال أثناء الصدمة وتخفف من الضغط على الإمدادات الغذائية المنزلية.
- بناء الأصول عندما يغير طبيعة الصدمة، ويقلل أو يتجنب تأثيرها (المساعدة الغذائية من أجل إنشاء الأصول).
- برامج للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة عندما تؤدي إلى تنوع المحاصيل (الشراء من أجل التقدم، والزراعة المحافظة على الموارد من خلال مبادرة الصمود الريفي (R4).
- برامج للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة عندما تؤدي إلى تنوع المشتريين (الشراء من أجل التقدم، تحالف من المزرعة إلى السوق).
- التدريب عندما يزيد الناس بمهارات جديدة يمكن استخدامها لتنوع دخولهم (المساعدة الغذائية مقابل التدريب).

المصدر: فريق تقييم القدرة على الصمود بناء على الجدول 1 من التقييم الاستراتيجي لدعم البرنامج لتعزيز القدرة على الصمود

23- وفيما يلي الأدلة المستمدة من مجموعة من حصائل المنظمة وبيانات أداء البرامج ونتائج التقييم:

- ◀ **القدرة الاستيعابية.** وتتعلق معظم الأدلة المتاحة بالقدرة الاستيعابية، على الرغم من تفاوت المؤشرات المطبقة بشكل كبير فيما بين المكاتب القطرية. وأظهرت الأنشطة بعض النتائج الإيجابية المهمة، بما في ذلك تحسين استراتيجيات التصدي القائم على الاستهلاك (في جنوب السودان)، وتحسين استراتيجيات سبل العيش، وتحسين القدرة على الصمود في مواجهة الصدمات (في بوركينا فاسو وموزامبيق وبلدان منطقة الساحل)، وتحسين القدرة على الصمود في مواجهة تغير المناخ (في بوركينا فاسو) ودخول أكثر تنوعاً للأسر المعيشية (في زمبابوي). ومع ذلك، لم تكن النتائج متسقة دائماً، مع إحراز تقدم ضئيل أو معدوم في درجات استهلاك الأغذية ومؤشر استراتيجيات التصدي القائم على سبل العيش في بعض البلدان.
- ◀ **القدرة التكيفية.** إن النتائج المتعلقة بتعزيز قدرة المستفيدين على التكيف غير حاسمة بسبب محدودية البيانات المتاحة، وعدم إدراج بعض المكاتب القطرية للمؤشرات ذات الصلة في أطر برامجها المنطقية وعدم اتساق التقارير. ووجدت أدلة التقييم أنه على الرغم من حصائل الرفاه الإيجابية المتأتية من برامج القدرة على الصمود، فقد استمر الأشخاص في اللجوء إلى استراتيجيات التكيف الضارة في مواجهة الصدمات وعوامل الإجهاد، مما يدل على أن تعزيز القدرة على الصمود يستغرق وقتاً.
- ◀ **القدرة التحويلية.** لم تسمح المؤشرات والأدلة المتاحة بالإبلاغ عن القدرة التحويلية. وإن أفضل طريقة لاستيعاب القدرة التحويلية هي من خلال النهج النوعية والمتعددة السنوات، والتي لا تتناسب مع أطر الإبلاغ الحالية، على الرغم من أن العمل جارٍ لمعالجة هذه المسألة.

#### التكيف والاستجابة للسياق

- 24- هناك أدلة قوية على أن برامج القدرة على الصمود مصممة كاستجابة لظروف محددة. ويتم تطبيق نهج القدرة على الصمود في تصميم البرنامج ذي الصلة، في الغالب من خلال، على سبيل المثال، تحليل السياق المتكامل كجزء من النهج الثلاثي الأبعاد، ولكن يتم إجراء هذا التحليل إلى حد كبير على أساس "حسب الحاجة" ويتطلب موارد مخصصة. وتم تطبيق بعض نهج التحليل الفريدة، مثل تأثير جانحة-كوفيد-19 وتقييم الأمن الغذائي (في سري لانكا)، ولكن هذا ليس المعيار.

### ما هي العوامل التي تفسر النتائج التي تمت ملاحظتها؟

25- حدد التقييم وقيم العوامل التي ساهمت أو أعاققت النتائج المستمدة من تنفيذ السياسة.

#### دعم الإدارة العليا والمسؤوليات وأوجه المساعدة المؤسسية

26- منذ التقييم الاستراتيجي للقدرة على الصمود لعام 2019، أنجز الكثير من العمل لتوجيه تنفيذ سياسة بناء القدرة على الصمود، بدعم من الإدارة العليا. وعلى سبيل المثال، قاد فريق القدرة على الصمود التابع لوحدة إنشاء الأصول وسبل كسب العيش والقدرة على الصمود إلى وضع إطار لبرمجة القدرة على الصمود، مما يضمن المشاركة عبر الشعب. وفي عام 2021، تم إنشاء دائرة القدرة على الصمود والنظم الغذائية<sup>10</sup> بهدف دمج أنظمة القدرة على الصمود والأغذية باعتبارها "مفاهيم موحدة"، مما يُعبر عن مكانة البرنامج باعتباره الوكالة الرائدة لمسار عمل قمة الأمم المتحدة بشأن النظم الغذائية لعام 2021 بشأن بناء القدرة على الصمود.<sup>11</sup> ويُعد إطار النظم الغذائية القادرة على الصمود لعام 2022 مبادرة واعدة أخرى يمكن استخدامها لتحقيق أهداف البرنامج بشأن القدرة على الصمود من خلال برامج أخرى. ومع ذلك، لا يزال هناك عمل يتعين القيام به في اعتماد نهج القدرة على الصمود يكون أكثر شمولية عبر المنظمة.

#### نشر السياسات وتوعية الموظفين والملكية

27- عززت سياسة بناء القدرة على الصمود مسارات عمل القدرة على الصمود والاستراتيجيات الموضوعة على المستويين الإقليمي والقطري إلى حد محدود. وقد أدى النشر المحدود إلى إعاقه الملكية، كما أدى تواتر دوران الموظفين على جميع مستويات البرنامج إلى إعاقه التقدم في التنفيذ، مما أدى إلى اختلاف وجهات النظر حول ما إذا كان ينبغي تنفيذ السياسة وكيفية تنفيذها على مختلف مستويات المنظمة.

#### الموارد المالية للتنفيذ

28- بينما زاد التمويل باطراد منذ عام 2015، لا تزال الثغرات في تمويل القدرة على الصمود حادة. وفي أكتوبر/تشرين الأول 2022، كان تمويل القدرة على الصمود يمثل حوالي 16.2 في المائة من إجمالي الخطة القائمة على الاحتياجات.<sup>12</sup> ويوضح الجدول 1 النسب المئوية للتمويل المستلم لكل مجال تركيز من 2019 إلى 2022، مع فجوات تتراوح من 49 في المائة في 2019 إلى 57 في المائة في 2022.

الجدول 1: النسبة المئوية المئوية للخطة القائمة على الاحتياجات الممولة، حسب مجال التركيز والسنة، 2022-2019 (فجوات التمويل بين قوسين)				
مجال التركيز	2019	2020	2021	2022 (3 نوفمبر/تشرين الثاني 2022)
الاستجابة للآزمات	72 (28)	63 (34)	68 (32)	53 (47)
بناء القدرة على الصمود	51 (49)	54 (46)	48 (52)	43 (57)
الأسباب الجذرية	53 (47)	56 (44)	69 (31)	42 (58)

المصدر: تحليلات خارطة الطريق المتكاملة، نظرة عامة على موارد ميزانية الحافظة القطرية (البيانات المستخرجة في 3 نوفمبر/تشرين الثاني 2022).

29- ويواجه البرنامج تحديات في جمع الأموال على نطاق واسع. ووفقاً للمقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين، فإن متانة العمليات المستخدمة لتحديد الاحتياجات هي مصدر قلق لبعض المانحين. ونتيجة لذلك، يتم تمويل أعمال القدرة على الصمود من عدد محدود من المانحين، وذلك بشكل رئيسي من خلال تدفقات التمويل المخصصة قصيرة الأمد التي لا تقضي إلى برمجة القدرة على الصمود على الأمد المتوسط إلى الأمد الطويل. وإن المواعيد النهائية الضيقة للإنفاق تثير القلق أيضاً.

<sup>10</sup> بما في ذلك وحدة إنشاء الأصول وسبل كسب العيش والقدرة على الصمود ووحدة النظم الغذائية ودعم أصحاب الحيازات الصغيرة.

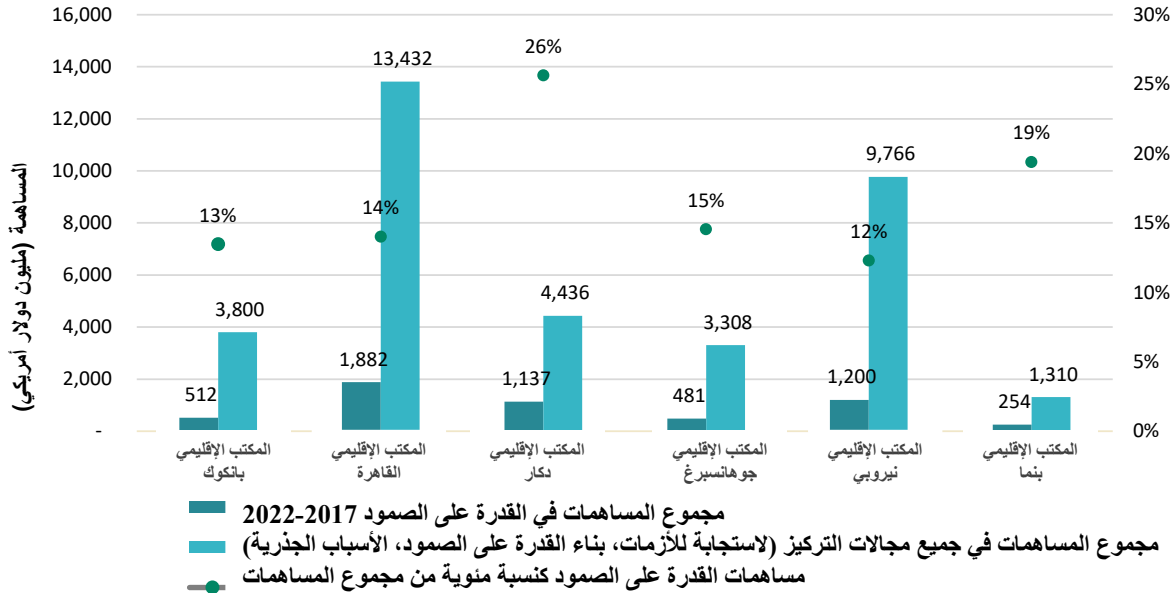
<sup>11</sup> البرنامج، 2021. [Update on WFP's engagement in the 2021 United Nations food systems summit. WFP and the food systems summit and WFP's role in action track 5](#).

<sup>12</sup> تحليلات خارطة الطريق المتكاملة، التخطيط والمقارنة الفعلية، البيانات حتى أكتوبر/تشرين الأول 2022. (البيانات المستخرجة في 3 أكتوبر/تشرين الأول 2022).

30- ويختلف مدى توافر الموارد باختلاف المناطق. وتلقى المكتب الإقليمي للشرق الأوسط وشمال إفريقيا وأوروبا الشرقية والمكتب الإقليمي لشرق إفريقيا أعلى مساهمات مالية بالقيمة المطلقة في عام 2022، بينما ساهم المكتب الإقليمي لغرب إفريقيا بأعلى نسبة من ميزانيته في تعزيز القدرة على الصمود (26 في المائة) (الشكل 4).

الشكل 4: إجمالي مساهمات المانحين في مجال التركيز المتمثل في بناء القدرة على الصمود، حسب الإقليم،

من 2017 إلى 3 أكتوبر/تشرين الأول 2022



المصدر: برنامج الأغذية العالمي، 2022. تقرير توزيع مساهمات المانحين.

### أطر النتائج قوية وأنظمة الرصد والإبلاغ

31- لم تُنشأ نظم الإبلاغ والرصد المؤسسية في البرنامج لتحديد إنجازات القدرة على الصمود بشكل فعال. وتم تصميم معظم المؤشرات بشكل أساسي لتتبع الأنشطة الرئيسية المتعلقة بالأمن الغذائي وإنشاء الأصول والأشياء الأخرى التي يمكن افتراض أنها تؤثر بشكل معقول على قدرة الأسرة المعيشية على توقع الصدمات وعوامل الإجهاد واستيعابها والتكيف معها. ومن المتوقع أن يساعد نهج رصد القدرة على الصمود وقياسها<sup>13</sup> على تسهيل إعداد تقارير محددة وتحليل أداء قدرة البرنامج على الصمود في إطار مشروعات الخطط الاستراتيجية القطرية وما بعدها.

### قدرة الموارد البشرية وآليات التنسيق الداخلي

32- أعيد تنظيم فريق القدرة على الصمود في المقر منذ عام 2020 بهدف معالجة الشواغل المتعلقة بالعمل "المنعزل" وتعزيز تحقيق نهج متكامل. وبالإضافة إلى ذلك، عُيِّنت جهات تنسيق القدرة على الصمود في الشعب والوحدات البرامجية الفردية مثل التغذية والحماية الاجتماعية. وتم أيضا تعزيز توافر موظفي البرنامج ذوي الخبرة في مجال القدرة على الصمود من خلال عملية التوظيف الجماعي الأخيرة المتعلقة بمجموعات المواهب الدولية.

33- ومع ذلك، وبشكل عام، لا يزال عدد الموظفين غير كاف، ومن الصعب بشكل خاص اجتذاب وتعيين مهنيين مهرة للقيام بأعمال القدرة على الصمود في البلدان الهشة والمتأثرة بالنزاعات.

<sup>13</sup> يعتمد النهج على استعراض عام 2021 الذي أجراه معهد التنمية الخارجية (استعراض مؤشرات بناء القدرة على الصمود، وتوجيه رصد وتقييم البرنامج) (غير متاح على الإنترنت) لاستكشاف كيف يمكن استخدام النهج النوعية والكمية الحالية لقياس القدرة على الصمود بشكل أكثر فعالية.

### الشراكات والدوافع الخارجية للتغيير

34- في حين أن سياسة القدرة على الصمود قد أسهمت في دفع كبير نحو زيادة التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها في بعض البلدان، مثل البرنامج المشترك في جمهورية الكونغو الديمقراطية والنيجر والصومال، فإنه لا توجد أدلة تذكر على أنها كانت تتسم بتأثير على طريقة تصميم الشراكات الجديدة على المستوى القطري. ومع ذلك، فقد وجد فريق التقييم أن البرنامج كان يبذل جهوداً كبيرة في هذا المجال في العديد من البلدان، من خلال المشاركة مع الجهات الفاعلة من المجتمع المدني والحكومات الوطنية والقطاع الخاص لتعزيز عمله في مجال القدرة على الصمود. وتشمل الأمثلة العمل مع الحكومة الوطنية في النيجر في مبادرة واسعة النطاق عبر القطاعات تهدف إلى تحسين قدرة المزارعين والرعاة على الصمود فيما يتعلق بالصددمات المناخية وعوامل الإجهاد الأخرى وربط حكومات المقاطعات والقطاع الخاص والشركاء الآخرين في كينيا فيما يتعلق بتأمين المنتجات للأسواق المحرومة في المناطق شبه القاحلة. ومن الأمثلة الأخرى على تعاون الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، البرنامج المشترك لمنطقة الساحل استجابة لتحديات كوفيد-19 والنزاعات وتغير المناخ الذي يهدف إلى المساهمة في تنفيذ استراتيجية مجموعة دول الساحل الخمسة من أجل التنمية والأمن بناء على طلب حكومات بوركينا فاسو، وتشاد، ومالي، وموريتانيا، والنيجر، والسنغال.

### الترباط بين الاستجابات الإنسانية والتنمية طويلة الأجل

35- يحرز البرنامج تقدماً واعداداً في إنشاء عمليات متعلقة بالبرمجة المتكاملة على مستوى محور العمل الإنساني والتنمية الذي يدعم أيضاً برامج القدرة على الصمود. ومع ذلك، يتم تقويض هذه العمليات من خلال نمط مؤسسي أوسع ممتثل في تواصل "عزل" العمل والميل إلى تقسيم العمل الإنساني والتنمية و"إنقاذ الأرواح" و"تغيير الحياة" إلى خيوط منفصلة. ولا يزال تفعيل عمل القدرة على الصمود على طول سلسلة العمل الإنساني والتنمية والسلام يمثل تحدياً، بما في ذلك ما يتعلق بالسلام.

### الاستنتاجات

36- الاستنتاج 1: في حين أن سياسة بناء القدرة على الصمود وثيقة الصلة بولاية البرنامج، فإن السياسة الحالية لم تعد تؤدي دورها في تموضع البرنامج في مشهد القدرة على الصمود. وينبغي تحديث السياسة من أجل زيادة الوضوح المفاهيمي ووضوح الروابط مع أدوات السياسة الداخلية والخارجية.

37- تُعبر السياسة الحالية عن مفاهيم القدرة على الصمود والأولويات الرئيسية وقت صياغتها. وقد عملت على وضع البرنامج في مشهد القدرة على الصمود في وقت تم فيه الاعتراف بأهمية العمل على القدرة على الصمود في البرامج الإنسانية والإنمائية، واضطلع ذلك العمل بدور بارز. وفي حين أن المفاهيم الواردة في السياسة لا تزال ذات صلة اليوم، فإن السياسة تفتقر إلى مصطلحات واضحة، ولا تعبر بشكل كامل عن الممارسة البرمجية السائدة داخل البرنامج ولا تشمل الطيف الكامل للاحتياجات الحالية، مثل تلك التي تنشأ في مناطق النزاع أو في عملية التوسع الحضري.

38- وتجدر الإشارة بشكل خاص إلى أن الافتقار إلى دور واضح المعالم للقدرة على الصمود في مجال الأمن الغذائي يسبب الارتباك. ويتم تفسير السياسة بطرائق مختلفة إلى حد كبير من مختلف أصحاب المصلحة، مما أدى إلى نقص الاتساق الداخلي والخارجي وإثارة تساؤلات بشأن القيمة المضافة للبرنامج في العمل المتعلق بالقدرة على الصمود، لا سيما في المجال الإنساني. ومنذ إجراء آخر تقييم استراتيجي للقدرة على الصمود، بُذلت جهود متضافرة لتحسين برمجة القدرة على الصمود، لا سيما في مجال سبل كسب العيش. ومع ذلك، فإن هذه المشاركة لم تكن مدفوعة بفهم مؤسسي مشترك لدور البرنامج في مجال القدرة على الصمود.

39- ووجد التقييم أن سياسة بناء القدرة على الصمود لم تعد تؤدي دورها في تموضع البرنامج في مشهد القدرة على الصمود (انظر التوصية 1). ويحتاج البرنامج إلى توضيح مساهمته وقيمه المضافة في عمله المتعلق بالقدرة على الصمود في ضوء ولايته العامة، ولا سيما فيما يتعلق بدورها في خطة إنقاذ الأرواح وتغيير الحياة.

- 40- الاستنتاج 2: أدى الافتقار إلى إطار للمساءلة، بما في ذلك الأدوار والمسؤوليات وإطار واضح لتقييم الأداء، إلى إعاقة استيعاب السياسات بشكل منهجي على نطاق البرنامج. إن الافتقار إلى ملكية واضحة عبر المؤسسات بمرور الوقت، بالإضافة إلى عدم وجود خطة تنفيذية، هي نقاط ضعف أساسية في السياسة وتكمن وراء الصعوبات في ربطها بالعمل على أرض الواقع. ويتفاقم هذا الأمر بسبب عدم وجود نظرية التغيير. ويعني عدم وجود خارطة طريق وإطار عمل للمساءلة مع تحديد المسؤولية بوضوح عن تنفيذ السياسة، أنه لم يكن هناك مناصر واضح يعمل بشكل متسق عبر مجالات البرمجة ولم يكن هناك تطوير للهياكل والأطر اللازمة لتنفيذ السياسات عبر المنظمات (انظر الوصيتين 1 و2)
- 41- الاستنتاج 3: ستساعد زيادة الدعم في جميع مجالات البرمجة لتيسير تحقيق أهداف القدرة على الصمود، البرنامج على أداء دور أكثر فعالية وتمكيننا فيما يتعلق بمحور العمل الإنساني والتنمية والسلام. مع تزايد تعقيد الاحتياجات الإنسانية وطول أمدها، تزداد الطلبات المفروضة على البرنامج. وتتطلب الحاجة إلى تقليل اعتماد الأسرة والمجتمع على المساعدة الإنسانية أن يُحدد البرنامج مسارات أوضح وأكثر تنوعاً لزيادة القدرة على الصمود. ومع ذلك، فإن حجم البرامج المتعلقة بالقدرة على الصمود لا يزال صغيراً جداً مقارنة بحجم الحالات الإنسانية لبرنامج الأغذية العالمي. إن درجة دمج الصمود في برمجة البرنامج والمشاركة مع الشركاء تتسم بإمكانية التحسين (انظر التوصية 2).
- 42- وتوجد آراء مختلفة عبر مجموعة شركاء البرنامج بشأن دور المنظمة في بناء القدرة على الصمود. ويُعبر ذلك جزئياً عن الافتقار العام إلى الوضوح، ووجود بعض أشكال سوء الفهم لدور البرنامج ونتائجه. إن الشواغل المتعلقة بدور البرنامج تصرف الانتباه عن الحاجة الملحة إلى تنفيذ التغييرات التنظيمية، والتحسينات في القدرات ووسائل التكامل الموصى بها في التقييمات السابقة. إن تحديد علاقة القدرة على الصمود بالمحور، وتوضيح الميزة النسبية للبرنامج لمختلف الشركاء ودوره كعامل تمكين في تقديم الدعم طويل الأمد، وتحسين النتائج وتوسيع نطاق برمجة القدرة على الصمود، هي أكثر الوسائل الفورية فعالية لمعالجة هذه الشواغل (انظر التوصيات 1 و3 و5).
- 43- الاستنتاج 4: لضمان حصائل القدرة على الصمود، هناك حاجة للدعم والتوجيه الذي يسهل تنفيذ السياسات من خلال البرمجة المتكاملة. وكان الهدف من السياسة هو السماح بتفسيرات مختلفة والمرونة وتجنب وصف مسار واحد لتحقيق القدرة على الصمود. ومع ذلك، ومن الناحية العملية، فإن دعم برمجة القدرة على الصمود أقوى بكثير في أنشطة سبل كسب العيش وإنشاء الأصول منه في مجالات أخرى من عمل البرنامج، مما يؤدي إلى مخاطر تتمثل في اعتبار تلك الأنشطة مرادفة للقدرة على الصمود مما قد يؤدي إلى استبعاد مجالات البرنامج الأخرى. وتحتاج مجالات البرامج الأخرى إلى إرشادات واضحة بشأن القدرة على الصمود من أجل ضمان البرمجة المتكاملة. ومن المحتمل أن يحدد إطار النظم الغذائية القدرة على الصمود لعام 2022 مجموعة من نقاط الدخول والمسارات لمساهمات البرنامج في مجال تعزيز القدرة على الصمود، مع التركيز على التكامل، ولكن لم يتم نشره بعد (انظر التوصيتين 1 و2).
- 44- الاستنتاج 5: حقق البرنامج حصائل متسقة في علاقة بالقدرة الاستيعابية. ومع ذلك، فإن الدليل على مساهمة المنظمة في القدرات الأخرى ذات الصلة بالقدرة على الصمود لم يتم إثباته بالكامل بعد. وأشار تحليل النتائج إلى أقوى المكاسب في تعزيز القدرة الاستيعابية، مثل المساعدة الغذائية المستجيبة لمواسم الجذب مقابل إنشاء الأصول، والحماية الاجتماعية والتغذية المدرسية. وتُعزز الإنجازات في تلك المجالات من خلال حجم بعض البرامج التي تسعى إلى بناء القدرة على الصمود أمام الصدمات وعوامل الإجهاد على الأمد الطويل. وهناك أدلة محدودة على مساهمات البرنامج في بناء القدرة على التكيف من أجل الصمود، ولا يوجد دليل على توليد القدرة التحويلية (انظر التوصية 4). ويتطلب بناء القدرتين التكيفية والتحويلية أنشطة متعددة الطبقات ومتسلسلة على مستويات مختلفة (فردية، مجتمعية، مؤسسية، وما إلى ذلك). وفي مواجهة الصدمات وعوامل الإجهاد المرتبطة بالمناخ، يحتاج البرنامج، على وجه الخصوص، إلى سياسات القدرة على الصمود وتغيير المناخ اللتان تكملان بعضهما البعض.
- 45- الاستنتاج 6: هناك حاجة إلى الدعم العملي والتمويل من أجل الدمج المتسق لأهداف إدماج المساواة بين الجنسين والإدماج الاجتماعي، والتحليلات والاستراتيجيات في برامج القدرة على الصمود إذا أُريد تحقيق إمكانات السياسة التحويلية. على الرغم من إدراك فرادى الموظفين لأوجه الضعف المتميزة للصدمات وعوامل الإجهاد، لم يكن هناك نهج شامل لبرمجة القدرة

على الصمود المراعية للمنظور الجنساني أو الذي يحدث تحولاً جنسانياً. وتميل الإجراءات المتعلقة بالمساواة بين الجنسين إلى تفسيرها على أنها تستهدف النساء، ويتم تجاهل الإدماج الاجتماعي نسبياً. ويلزم وضع إرشادات وأدوات ونهج محددة لإدماج المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة وأهداف الإدماج الاجتماعي الأخرى في برامج القدرة على الصمود، بما في ذلك عن طريق ربط المساواة بين الجنسين بالقدرة التحويلية (انظر التوصية 1).

46- **الاستنتاج 7: أطر الرصد والإبلاغ الحالية لا تدعم بشكل كافٍ قياس نتائج القدرة على الصمود أو مساهمة البرنامج فيها، على الرغم من التحسينات الجارية.** أدى الضغط المتعلق بإثبات مساهمة البرنامج في القدرة على الصمود، والتحديات الملازمة لتتبع وقياس حصائل القدرة على الصمود، إلى التركيز على الأنشطة واستخدام المؤشرات غير الملائمة لتتبع التقدم بمرور الوقت. ونتيجة لذلك، هناك خطر يتمثل في أن مثل تلك الأنشطة والمؤشرات الموجودة في الحماية الاجتماعية والتغذية وبناء القدرات للحكومات الوطنية لا يتم الاستيلاء عليها. وهذا يضاعف من التحدي المتمثل في توضيح دور البرنامج في الانخراط في القدرة على الصمود كجزء من ولايته المتعلقة بالأمن الغذائي. وتم وضع وتجريب إطار مفاهيمي واضح ومقاييس للقدرة على الصمود ونظام رصد يتتبع التقدم نحو تحقيق حصائل القدرة على الصمود، ولكن لم يتم تفعيله بعد (انظر التوصية 4).

47- **الاستنتاج 8: اعتماداً لخطة القدرة على الصمود فعلاً، يحتاج البرنامج إلى إعادة النظر في هيكله التنظيمية وموارده البشرية وتمويله واستراتيجيات الشراكة.** إن التزام فرادى موظفي البرنامج على جميع المستويات هو الدافع وراء دعم البرنامج للقدرة على الصمود. وتتطلب استدامة القدرة على الصمود على الأمد الطويل تقديم دعم أساسي للميزانية. ويأتي التوجيه والدعم لبرامج القدرة على الصمود إلى حد كبير من إطار الموظفين المعنيين بسبل كسب العيش، ويلزم أن تستفيد القدرة على الصمود من الاهتمام المماثل في جميع مجالات البرمجة. ويتم أيضاً تقييد برمجة القدرة على الصمود بسبب العوامل الخارجية مثل الأولويات المتنافسة للحكومات والشركاء الآخرين، لا سيما عندما يكون هناك نقص في التمويل للاستجابة لحالات الطوارئ (انظر التوصيات 2 و3 و5).

48- **الاستنتاج 9: الافتقار إلى مصادر تمويل طويلة الأمد ومتعددة السنوات يعيق التقدم في مجال بناء القدرة على الصمود.** وفي حين أن الاستفادة من التمويل الإنساني يمكن أن تقدم حلاً مؤقتاً، إلا أن التخطيط المستقبلي مطلوب لضمان توافق البرامج المتوسطة الأمد ونوايا التمويل. وتعتمد برامج القدرة على الصمود في البرنامج بشكل مفرط على جهة مانحة رئيسية واحدة للحصول على تمويل متعدد السنوات. وإن مخاوف البرنامج بشأن الافتقار إلى التمويل عالي الجودة من أجل القدرة على الصمود لها ما يبررها - فالتمويل لا يميل إلى أن يكون قصير الأمد فحسب، بل يكون مخصصاً أيضاً ولا يمكن التنبؤ به في كثير من الأحيان. وبالنظر إلى الأدلة الراسخة على أهمية التمويل متعدد السنوات والأطر الزمنية الطويلة لتعزيز القدرة على الصمود، يلزم زيادة التمويل المرن متعدد السنوات حتى يتمكن البرنامج من تحقيق النتائج (انظر التوصية 5). وفي الوقت نفسه، ينبغي أن يواصل البرنامج تعظيم المرونة المحتملة لبعض التمويل قصير الأمد، والذي غالباً ما يكون إنسانياً، ويساهم بالفعل في تحقيق حصائل القدرة على الصمود.

## التوصيات

49- **قدم فريق التقييم خمس توصيات رئيسية، لكل منها عدة توصيات فرعية.** وفي ضوء الترابط بين مفاهيم القدرة على الصمود، والحد من مخاطر الكوارث وإدارتها، وتغير المناخ، والتوقيت الموازي للتقييمات ذات الصلة وبعض الجوانب المشتركة للتوصيات من التقييم الحالي وتلك الخاصة بسياسات الحد من مخاطر الكوارث وإدارتها وتغير المناخ، تُشجع إدارة البرنامج على النظر في توصيات جميع السياسات الثلاث جنباً إلى جنب من أجل الاستفادة من أوجه التآزر.

#	التوصية	نوع التوصية	مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة	الكميات الأخرى المساهمة	الأولوية	الموعد النهائي للإنجاز
1-1	ينبغي للبرنامج تحديث سياسة بناء القدرة على الصمود لتعبر عن التغييرات في السياق منذ عام 2015، وتحسين تعريف القدرة على الصمود وتوضيح المصطلحات.	استراتيجية	دائرة القدرة على الصمود والنظم الغذائية	مكتب نائب المدير التنفيذي ولجنة مكونة من وحدة إنشاء الأصول وسبل كسب العيش والقدرة على الصمود، ووحدة دعم النظم الغذائية وأصحاب الحيازات الصغيرة، ودائرة برامج الحد من مخاطر المناخ والكوارث، ووحدة الحماية الاجتماعية، ودائرة حالات الطوارئ وحالات الانتقال، دائرة المساعدة التقنية وتعزيز القدرات القطرية، وشعبة التغذية، وشعبة البحث والتقدير والرصد، ومكتب المساواة بين الجنسين، وشعبة عمليات الطوارئ، وشعبة البرامج المدرسية والمكاتب الإقليمية	عالية	الربع الثاني من عام 2025
1-1	إرشادا لتحديث السياسة، ينبغي أن يوضح البرنامج ويؤسس بشكل جلي تعريفا على مستوى المنظمة بشأن القدرة على الصمود كحصيلية وسيطة، مع إبراز أهمية برمجة القدرة على الصمود المتكاملة في الرحلة نحو تحقيق تلك الحصيلية، ودور القدرة على الصمود في محور العمل الإنساني والتنمية والسلام. وينبغي أن يكون هذا العمل مدعوما بنظرية التغيير فيما يتعلق بالسياسة.	استراتيجية	دائرة القدرة على الصمود والنظم الغذائية	على النحو المذكور أعلاه	عالية	الربع الثالث من عام 2024
2-1	توضيح أبعاد المساواة بين الجنسين والإدماج الاجتماعي في السياسة المنقحة وخطة التنفيذ الداعمة المحددة التكاليف، مع التركيز على صياغة واضحة لما تعنيه القدرة التحويلية المدرجة في تعريف القدرة على الصمود وسياسة البرنامج المتعلقة بالمساواة بين الجنسين بالنسبة للبرنامج.	استراتيجية	دائرة القدرة على الصمود والنظم الغذائية	على النحو المذكور أعلاه	عالية	الربع الثالث من عام 2024
3-1	تفعيلا للسياسة، ينبغي للبرنامج، بطريقة استشارية ومنسقة، أن يضع خطة تنفيذ محددة التكاليف تصف كيف سيتم نشر سياسة بناء القدرة على الصمود المحدثة في جميع أنحاء المنظمة. وينبغي أن تتضمن الخطة تعريفا واضحا للأدوار والمسؤوليات عبر البرنامج وتقديرا للموارد البشرية اللازمة لبدء تنفيذ السياسة. وسيساعد هذا الأمر على ضمان الاهتمام الشامل في جميع مجالات البرمجة والاتساق مع برامج الخطط الاستراتيجية القطرية في المستقبل، وعلى توجيه التحديد الفعال للموارد واحتياجات القدرات.	استراتيجية	دائرة القدرة على الصمود والنظم الغذائية	على النحو المذكور أعلاه	عالية	الربع الثاني من عام 2025



#	التوصية	نوع التوصية	مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة	الكيانات الأخرى المساهمة	الأولوية	الموعد النهائي للإتجاز
2-	الترويج لثقافة الملكية المشتركة لبرامج القدرة على الصمود المتكاملة، مع التركيز بشكل خاص على نشر توجيهات القدرة على الصمود القادمة وضمان تصميم وتشغيل متماسك ومتسق في جميع أنحاء البرنامج.	تشغيلية	دائرة القدرة على الصمود والنظم الغذائية	دائرة الحد من مخاطر المناخ والكوارث، ووحدة الحماية الاجتماعية، دائرة المساعدة التقنية وتعزيز القدرات القطرية، وشعبة التغذية، وشعبة البحث والتقدير والرصد، ومكتب المساواة بين الجنسين، ودائرة حالات الطوارئ وحالات الانتقال، وشعبة عمليات الطوارئ، وشعبة البرامج المدرسية والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية	عالية	الربع الرابع من عام 2025
1-2	تحديد الدور الذي ستضطلع به دائرة القدرة على الصمود والنظم الغذائية (والموظفون الآخرون المعنيون بالقدرة على الصمود في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية) في دعم الوحدات الأخرى للبرنامج في المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.	تشغيلية	دائرة القدرة على الصمود والنظم الغذائية	على النحو المذكور أعلاه	عالية	الربع الرابع من عام 2024
2-2	ضمان أن أي توجيهات صادرة عن دائرة القدرة على الصمود والنظم الغذائية متعلقة بالقدرة على الصمود تشرح كيف ينبغي دمج برمجة القدرة على الصمود عبر الحصائل الاستراتيجية ذات الصلة وخدمات الدعم في إدارة وضع البرامج والسياسات التي تقدم رسائل بشأن القدرة على الصمود من أجل تصميم وتفعيل متماسكين في جميع أنحاء المنظمة.	تشغيلية	دائرة القدرة على الصمود والنظم الغذائية	على النحو المذكور أعلاه	عالية	الربع الثاني من عام 2024
3-2	نشر أي توجيهات قادمة على نطاق واسع للموظفين عبر المنظمة.	تشغيلية	دائرة القدرة على الصمود والنظم الغذائية	على النحو المذكور أعلاه	عالية	الربع الرابع من عام 2025
3-	اعتمادا على السياسة الأخيرة وعملية التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة في البرنامج، يتم تحديد أولويات وتنفيذ مجموعة من الإجراءات التي ستضمن وجود عدد كافٍ من الموظفين والقدرات والمهارات على مستوى المكاتب العالمية والإقليمية والقطرية وعبر المجالات الوظيفية بما يتماشى مع متطلبات سياسة بناء القدرة على الصمود المحدثة.	تشغيلية	شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية	شعبة الموارد البشرية والمكاتب الإقليمية	عالية	الربع الرابع من عام 2025
1-3	على مستوى المقر، ضمان وجود عدد كافٍ من الموظفين الذين يركزون على القدرة على الصمود. وعلى مستوى المكاتب الإقليمية والقطرية، يتم تأييد عملية زيادة عدد الموظفين في مجال بناء القدرة على الصمود.	تشغيلية	شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية	شعبة الموارد البشرية، ودائرة القدرة على الصمود والنظم الغذائية ووحدة الحد من مخاطر المناخ والكوارث، ووحدة الحماية الاجتماعية، دائرة المساعدة التقنية وتعزيز القدرات القطرية، وشعبة التغذية، وشعبة البحث والتقدير والرصد، ومكتب المساواة بين الجنسين، ودائرة حالات الطوارئ وحالات الانتقال، وشعبة عمليات الطوارئ، وشعبة البرامج المدرسية، وإدارة الشراكات والدعوة والمكاتب الإقليمية	عالية	الربع الرابع من عام 2025
2-3	تحديد ومعالجة احتياجات التعلم التنظيمي للموظفين المعنيين في جميع أنحاء المنظمة لتحسين قدرتهم وبالتالي تحسين تصميم برامج بناء القدرة على الصمود وتنفيذها.	تشغيلية	شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية	على النحو المذكور أعلاه	متوسطة	الربع الثاني من عام 2025

#	التوصية	نوع التوصية	مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة	الكيانات الأخرى المساهمة	الأولوية	الموعد النهائي للإنتاج
3-3	استعراض أنواع عقود الموظفين وتقييم متطلبات التناوب بهدف تعزيز الاحتفاظ بالأشخاص ذوي المهارات المناسبة والكافية في مناصب متخصصة.	تشغيلية	إدارة وضع البرامج والسياسات، منسق شؤون الموظفين	شعبة الموارد البشرية، وشعبة البرامج الإنسانية والإنمائية، والمكاتب الإقليمية	عالية	الربع الثالث من عام 2024
4	تحديد الأولويات وتوفير الموارد لقياس رصد القدرة على الصمود والتعلم من التدخلات التي تركز على القدرة على الصمود والمدعومة من البرنامج.	تشغيلية	دائرة القدرة على الصمود والنظم الغذائية	شعبة البحث والتقدير والرصد، وشعبة التخطيط والأداء المؤسسيين، والمكاتب الإقليمية، ومكتب التقييم	متوسطة	الربع الرابع من عام 2025
1-4	توفير الموارد وطرح نهج رصد وقياس للقدرة المؤسسية على الصمود عبر البرامج القطرية من أجل دعم الاستيعاب الفعال لنتائج القدرة على الصمود والإبلاغ عنها.	تشغيلية	دائرة القدرة على الصمود والنظم الغذائية	شعبة البحث والتقدير والرصد	متوسطة	الربع الثاني من عام 2024
2-4	مواصلة العمل لإدراج مؤشرات القدرة على الصمود في إطار النتائج المؤسسية، ومواصلة وضع عمليات رصد القدرة على الصمود وقياسها على جميع مستويات البرنامج، وتحديد المساءلة للإبلاغ عن التقدم المحرز نحو تحقيق الحصائل في مجال القدرة على الصمود، بالتعاون مع الوحدات الأخرى.	تشغيلية	دائرة القدرة على الصمود والنظم الغذائية	شعبة التخطيط والأداء المؤسسيين، وشعبة البحث والتقدير والرصد	متوسطة	الربع الثاني من عام 2024
3-4	ضمان أن تُهَج توليد الأدلة وتعزيز التعلم في مجال القدرة على الصمود مستمدة من الرصد والتحليل والإبلاغ النوعي والكمي.	تشغيلية	دائرة القدرة على الصمود والنظم الغذائية	شعبة البحث والتقدير والرصد	متوسطة	الربع الثاني من عام 2024
4-4	وضع توجيهات تقييمية بشأن كيفية دمج القدرة على الصمود في التقييمات المركزية واللامركزية. وعلى وجه الخصوص، ينبغي أن يكفل البرنامج أن يتضمن الإطار والتوجيه بشأن تقييمات الخطط الاستراتيجية القطرية توجيهات واضحة بشأن تقييم حصائل قدرة البرنامج على الصمود.	تشغيلية	مكتب التقييم	دائرة القدرة على الصمود والنظم الغذائية	متوسطة	الربع الثاني من عام 2024
5-4	تجميع الأدلة بشأن ما يعمل وكيف ذلك ولماذا في سياقات مختلفة من أجل تعزيز قاعدة الأدلة لبرمجة القدرة على الصمود في البرنامج. وينبغي التركيز بشكل خاص على الأدلة المتعلقة بالنزاعات والأزمات الممتدة والتي تعتبر حاسمة في معالجة فجوات الأدلة في محور العمل الإنساني والتنمية والسلام.	تشغيلية	دائرة القدرة على الصمود والنظم الغذائية	شعبة البحث والتقدير والرصد	متوسطة	الربع الرابع من عام 2025
5	اتخاذ خطوات لزيادة الوصول إلى تمويل أكثر تنوعاً ومتعدد السنوات لبرمجة القدرة على الصمود من خلال تعبئة الموارد والدعوة والشراكات المبنية على توضيح جلي لدور البرنامج في مجال القدرة على الصمود. وينبغي أن يتم ذلك بالتنسيق الوثيق مع الجهود المماثلة المبذولة للحد من مخاطر الكوارث وإدارتها وبرمجة تغير المناخ.	تشغيلية	إدارة الشراكات والدعوة (شعبة الشراكات مع القطاع العام وتدابير الموارد، وشعبة الشراكات الاستراتيجية، وشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه)	(دائرة القدرة على الصمود والنظم الغذائية، وشعبة الاتصالات والدعوة والتسويق، والمكاتب الإقليمية)	متوسطة	الربع الرابع من عام 2025
1-5	بناء على التوصية 1-1، تُصاغ رسائل متسقة لجمع الأموال (فوائد استثمارات القدرة على الصمود المختلفة ودور الأمن الغذائي والتغذية في بناء القدرة على الصمود)، وأغراض الشراكات والدعوة،	تشغيلية	دائرة القدرة على الصمود والنظم الغذائية	إدارة الشراكات والدعوة (شعبة الشراكات مع القطاع العام وتدابير الموارد، وشعبة الشراكات الاستراتيجية، وشعبة الشراكات مع القطاع الخاص)	متوسطة	الربع الثالث من عام 2024

#	التوصية	نوع التوصية	مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة	الكليات الأخرى المساهمة	الأولوية	الموعد النهائي للإنتاج
	والعمل مع أصحاب المصلحة المتعددين، بما في ذلك كيانات الأمم المتحدة الأخرى وقدرة المجتمع العالمي على الصمود.			وجمع الأموال منه، وشعبة الاتصالات والدعوة والتسويق		
2-5	تحديد أولويات التمويل ومسارته المتعلقة بمختلف مكونات مفهوم القدرة على الصمود المتكاملة، وطرائق الوصول والمصالح المواضيعية والجغرافية للمانحين والشركاء الاستراتيجيين (القطاعين العام والخاص)، إلى جانب الأحداث ذات الصلة. وتبليغ النتائج إلى وحدات المقر والمكاتب الإقليمية القطرية ذات الصلة بهدف توجيه تعبئة الموارد لبرمجة القدرة على الصمود. وسيستند هذا العمل إلى خطط عمل الشراكة التي وضعتها المكاتب القطرية وبدعم من المكاتب الإقليمية والمقر.	تشغيلية	إدارة الشراكات والدعوة (شعبة الشراكات مع القطاع العام وتدبير الموارد، وشعبة الشراكات الاستراتيجية، وشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه	دائرة القدرة على الصمود والنظم الغذائية	متوسطة	الربع الأول من عام 2024
3-5	اعتمادا على الظروف، زيادة المشاركة الفعالة مع الشركاء المشاركين بنشاط في بناء القدرة على الصمود (كيانات الأمم المتحدة الأخرى، والمؤسسات المالية الدولية، والحكومات، ومنظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، والمؤسسات الأكاديمية، والجهات المانحة، وغيرها) بهدف تحديد الفرص والاستفادة منها، على سبيل المثال فيما يتعلق بالبرمجة المشتركة.	تشغيلية	دائرة القدرة على الصمود والنظم الغذائية	إدارة الشراكات والدعوة (شعبة الشراكات مع القطاع العام وتدبير الموارد، وشعبة الشراكات الاستراتيجية، وشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه	متوسطة	الربع الرابع من عام 2025