برنامج الأغذية العالمي

Programme Alimentaire Mondial

World Food Programme

Programa Mundial de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الأولى

روما، ٨ - ٢٠٠٠/٢/١٠

تقارير التقييم

البند ٥ من جدول الأعمال

مقدمة للمجلس لينظر فيها

A

Distribution: GENERAL

WFP/EB.1/2000/5/2

17 December 1999

ORIGINAL: ENGLISH

تقرير تقييم عن الشراكات بين البرنامج والمنظمات غير الحكومية

الموجز

أجريت استعراضات ميدانية في ثمانية بلدان لمعرفة الميزات النسبية **للبرنامج** وشركائه من المنظمات غير الحكومية، وللتوصل إلى فهم أفضل للفوائد والعقبات الموجودة في ترتيبات المشاركة. فبالنسبة للمشروعات الإنمائية وعمليات الإغاثة، لوحظ أن القدرات والموارد التكميلية قد جمعت لتحقيق الأهداف المشتركة بصورة فعالة. فالمنظمات غير الحكومية تكمل مساعدات **البرنامج** بمدخلات وقدرات أخرى ضرورية، لتسهل بذلك استخدام المعونة الغذائية كمورد يسمح بالتنمية. وقد أكدت الدراسات القطرية عدة ميزات نسبية للشركاء من المنظمات غير الحكومية، مثل معرفتها الوثيقة بالظروف المحلية، ونهجها المبتكرة وقدراتها على البحث والتدريب، أما بالنسبة **للبرنامج**، فإن قدراته في مجالات شراء المعونات الغذائية، والنقل والإمداد والتنسيق، وخبرته في تحليل هشاشة الأوضاع ووضع خرائطها، هي التي تصنع قوته النسبية. وهناك بعض العوامل التي تقف في طريق المشاركة، مثل المشاركة المحدودة أو عدم مشاركة المنظمات غير الحكومية في عملية البرمجة، وفي استمارات وإجراءات كتابة التقارير في **البرنامج**، وعدم اقتسام التكاليف وعدم كفاية ترتيبات استرداد التكاليف، وعدم انتظام تمويل الجهات المانحة.

وأكد التقييم أن **البرنامج** يعتمد على التعاون مع المنظمات غير الحكومية، حيث أنه لا يستطيع الاعتماد بصورة كاملة على الأجهزة الحكومية كشركاء منفذين، وفي أغلب الأحيان تكون المشاركة هي الخيار الممكن الوحيد أمام **البرنامج**، أو هي أفضل الخيارات. ولا تقتصر المشاركة بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية على سد الثغرات الموجودة في قدرات الحكومة، ولكن لها ما يبررها في حد ذاتها. فالمشاركة بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية لا ترمي إلى تخطي السلطات الحكومية، بل إن وجود علاقات عمل طيبة مع الحكومة على مختلف المستويات شرط ضروري للتعاون الفعال فيما بين **البرنامج** وهذه المنظمات. وقد أوصى فريق التقييم بمواصلة التوسع في المشاركة بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية، والبحث عن مجالات جديدة للتعاون.

طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الإطلاع على وثائق المجلس التنفيذي في صفحة برنامج الأغذية العالمي في شبكة انترنت على العنوان التالي: (http://www.wfp.org/eb_public/EB_Home.html)

مذكرة للمجلس التنفيذي

الوثيقة المرفقة مقدمة للمجلس التنفيذي لينظر فيها

تدعو **الأمانة** أعضاء **المجلس** الذين يرغبون في إبداء بعض الملاحظات أو لديهم استفسارات تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة الاتصال بموظفي **برنامج الأغذية العالمي** المذكورة أسماؤهم أدناه، ونرجو أن يتم الاتصال قبل ابتداء اجتماعات **المجلس التنفيذي** بفترة كافية.

مدير مكتب التقييم (OEDE): A. Wilkinson رقم الهاتف: 066513-2029

موظف التقييم (OEDE): A. De Kock رقم الهاتف: 066513-2981

الرجاء الاتصال بأمين الوثائق إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال **المجلس التنفيذي** أو استلامها وذلك على الهاتف رقم: (066513-2645).

المقدمة ومعلومات أساسية

أهداف التقييم ومجاله

١- يتعاون **البرنامج**، باعتباره إحدى وكالات **الأمم المتحدة** ، مع السلطات الحكومية القطرية كشريك أساسي. ولكن هناك حالات وظروف لا يمكن في ظلها الاعتماد اعتمادا كاملا على هذه المشاركة أو قد تصبح المشاركة غير فعالة في تحقيق اختصاصات **البرنامج** وأولوياته. ولذا، فقد تعاون **البرنامج** منذ إنشائه مع شركاء آخرين، مثل منظمات **الأمم المتحدة** الشقيقة، والمنظمات المانحة، والمنظمات غير الحكومية، وقد زادت المشاركة مع المنظمات غير الحكومية في السنوات الأخيرة[١] زيادة ملموسة، وأصبحت تتطلب استعراضا منظما لأسباب هذا التعاون وملامحه وتجاربه.

٢- وطرح **البرنامج** تجربته في العمل مع الشركاء في وثيقتين أخريين، مركزا على المشاركة في إطار المشروعات الإنمائية المعانة[٢] من **البرنامج**. ولكن التعاون مع المنظمات غير الحكومية في حالات الإغاثة يتزايد ويحتاج إلى الاهتمام الواجب، مراعاة للتأثير المحتمل لعملية الانتقال من الإعانة إلى التنمية على المشاركة بين **البرنامج** وهذه المنظمات.

٣- وإذا أخذنا دراسات المشاركة السابقة كنقطة انطلاق، وتوسعنا في التغطية لتشمل عمليات الإغاثة، فإن هذا التقييم للمشاركة من **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية يستند إلى استعراض الحالة في ثمانية بلدان[٣]. وتهدف هذه الاستعراضات الميدانية إلى التحقق من الوضع الحالي للتعاون الفعلي بين **البرنامج** وشركائه من المنظمات غير الحكومية. كما أنها ساهمت في زيادة فهم الفوائد المحتملة للتعاون بين **البرنامج** وهذه المنظمات في إطار السلسلة المتصلة من الإغاثة إلى التنمية، والعوامل التي تعترضها.

٤- وقد حددت الأهداف التالية لعملية التقييم:

(أ) دراسة المزايا النسبية والمتبادلة **للبرنامج** والمنظمات غير الحكومية في إطار المشاركة التي صيغت لتخطيط وتنفيذ، وربما تقييم، التدخلات المشتركة في المشروعات الإنمائية وعمليات الإغاثة.

(ب) القيام، استنادا إلى نتائج التقييم، بتقديم توصيات موجهة نحو إعطاء منظور جديد للمشاركة ومواصلة تعزيزها، من اجل المصلحة المتبادلة للجانبين، بهدف نهائي هو زيادة كفاءة وفعالية التدخلات المشتركة.

٥- وكان هناك عدد من المسائل الرئيسية التي لا بد من دراستها، مثل مجالات التعاون بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية وطبيعة هذا التعاون، ومفهوم المشاركة لدى الأطراف المختلفة (بما فيها الحكومات المضيفة والجهات المانحة). والمعايير التي يطبقها **البرنامج** لاختيار الشركاء من المنظمات غير الحكومية، وتكاملية النُهج لاختيار

---

(١) نتائج المسح الذي أجري عام ١٩٩٨ (Delphine Borione, 1998) أظهر أن **البرنامج** قد تعاون مع ما يقدر بنحو ١ ١٢٠ منظمة غير حكومية في العالم ٢٥٠ منها دولية و٨٧٠ قطرية ومحلية. وفي عام ١٩٨٩، كان العدد الإجمالي لا يزيد على ٣٠٠ فقط (المراجع: **البرنامج** والشراكات مع المنظمات غير الحكومية، ديسمبر/كانون الأول ١٩٩٨).

(٢) استكشفت الورقة التي أعدها قسم الاستراتيجية والسياسات في **البرنامج**/ روما) في أكتوبر/ تشرين الأول ١٩٩٨ ومؤسسة المعلومات والتدريب والتنمية الزراعية الاستشارية (المملكة المتحدة) مبررات الشراكات مع الجهات المتبرعة متعددة الأطراف والثنائية والمنظمات غير الحكومية، مع ملاحظة التعاون القائم بين الشركاء **والبرنامج** من خلال المناقشات ولاسيما تعزيز دور المعونة الغذائية في التنمية. وثيقة أعدها قسم الاستراتيجية والسياسات (WFP/EB.1/99/3-A) وقد قدمت في الدورة الأولى **للمجلس التنفيذي للبرنامج** في ١٩٩٩، وفحصت الاتجاهات الرئيسية في الشراكات بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية. كما أشارت إلى الكيفية التي يمكن بها تعزيز منافع العمل مع المنظمات غير الحكومية وتطوير فرص الدعوة.

(٣) أفغانستان وكمبوديا وتشاد ومصر والسلفادور، وغزة/ الضفة الغربية، ونيكاراغوا وتنزانيا.

الشركاء من المنظمات غير الحكومية وتكاملية النهج، والقدرات والموارد، ومدى الشكل الرسمي الذي وصلت إليه المشاركة من الناحية، وفعالية هذه المشاركة في تقدير الاحتياجات، وتحديد المستفيدين، وبناء القدرات، والرصد والتقييم، وتكاليف المشاركة، ومدى التعديل الذي أُدخل على هذه المشاركة لتتواءم مع الظروف المتغيرة.

الطريقة

٦- تم التخطيط لعملية التقييم وإدارتها بواسطة مكتب التقييم، بالتشاور مع قسم الاستراتيجية والسياسات. واختيرت البلدان التي أجري فيها التقييم بالتنسيق مع مكاتب **البرنامج** الإقليمية والقطرية. وكانت التغطية الجغرافية للتقييم تضم بلدانا من مختلف الأقاليم[٤] ومختلف مراحل التنمية، حيث كان التعاون مع المنظمات غير الحكومية ملموسا سواء في المشروعات الإنمائية أو عمليات التنمية ويمكن أن يوضح كيفية تنفيذ هذا التعاون على أرض الواقع[٥]. وأصبحت دراسات الحالة القطرية بواسطة فريق من أربعة استشاريين يغطي كل واحد منهم بلدين داخل إقليم واحد[٦]، وبعد لقاء للحصول على المعلومات في مقر **البرنامج**، أجريت الدراسات الميدانية في شهري يوليو/تموز أغسطس/آب ١٩٩٩، ثم التقى الفريق مرة أخرى في روما (سبتمبر/أيلول ١٩٩٩) للتشاور عقب مهمتهم ولإعطاء المعلومات.

الأسباب التي تدعو البرنامج إلى مشاركة المنظمات غير الحكومية

٧- المعونة الغذائية ليست سوى واحدة من المدخلات العديدة اللازمة لحل مشكلة الأمن الغذائي. ويعتمد **البرنامج** في تحقيق اختصاصاته وأولوياته على التعاون مع الشركاء لتكملة هذه المعونة بقدرات تنظيمية وتقنية وبنود غير غذائية ضرورية، حتى يستطيع أن يخطط وينفذ عمليات الطوارئ ومشروعات التنمية بصورة فعالة. والسلطات الحكومية القطرية، وهي الشريكة الأساسية **للبرنامج**، ليست قادرة أو مستعدة على الدوام للقيام بهذه المهام. ويمكن إرجاع ذلك إلى حدوث كوارث جسيمة بصورة مفاجئة، أو إلى مجرد أبعاد المشكلات التي ينبغي معالجتها، أو إلى قدرات وموارد الحكومة المحدودة. وبناء على الدراسات القطرية التي أجريت، تبين أن العوامل التالية تحد من قدرة الحكومات القطرية:

(١) النزاعات والحروب الأهلية وما يترتب عليها (أفغانستان وكمبوديا وغزة/الضفة الغربية)، وحالات ما بعد الحرب (تشاد والسلفادور)، وتدفق اللاجئين (تنزانيا).

(٢) الكوارث الطبيعية الجسيمة المفاجئة (الإعصار ميتش في السلفادور ونيكاراغوا، والجفاف وفيضانات النينو في تنزانيا، والجفاف في تشاد)

(٣) الظروف المناخية المعاكسة التي تستمر لفترة طويلة مع قلة موارد الثروة الاقتصادية أو الطبيعية (أفغانستان، وكمبوديا، وتشاد، وغزة/الضفة الغربية، وتنزانيا).

---

(٤) أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى وآسيا والشرق الأوسط وأمريكا الوسطى.

(٥) يقدم الملحق عرضا عاما لأوضاع الشراكات بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية في بعض البلدان.

(٦) تولت سهير مرسي تغطية البلدين الواقعين في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى وهي تشاد وتنزانيا . وتولت Ms Marilee Karl، تغطية الحالتين الدراسيتين في الشرق الأوسط وهي مصر، وغزة/ الضفة الغربية، وتولت Ms Rita Cauli, تغطية البلدين الواقعين في أمريكا الوسطى وهما السلفادور ونيكاراغوا، وتولي Ms Marilee Karl, تغطية البلدين الآسيويين كمبوديا وأفغانستان وعمل Metz في نفس الوقت رئيسا للفريق. وشاركت السيدة Yuriko Shoji من مكتب المديرة التنفيذية في البعثة إلى كمبوديا وانضم السيد Abraham de Kock من مكتب التقييم قرب نهاية البعثة. ونظرا لمشكلات تأشيرات الدخول والأمن، أجريت دراسة الحالة الخاصة بأفغانستان من باكستان حيث يوجد المكتب القطري للبرنامج وحيث توجد معظم المنظمات غير الحكومية العاملة في أفغانستان.

(٤) التحول السياسي الاقتصادي وبرامج التكيف الهيكلي الجارية.

٨- وقد تأثرت أغلب البلدان بأكثر من عامل من هذه العوامل في وقت واحد، وهو ما أضر بقدرة الحكومات على التغلب على مشاكلها، كما نال من قدرتها على تقديم المساهمات الضرورية النظيرة لتدخلات **البرنامج**.

الإطار ١ – نقص قدرة الحكومة يستحث التعاون بين البرنامج والمنظمات غير الحكومية – تشاد

شملت مساعدة **البرنامج** إلى تشاد على امتداد ثلاث سنوات ونصف مشروعات إنمائية وعمليات طوارئ على السواء. وشهدت السنوات الأخيرة انخفاضا ملموسا في كمية المعونات الغذائية التي يقدمها **البرنامج**، مما أسفر عن إنهاء أنشطة التنمية الريفية وأنشطة تطوير القطاع الصحي. ويعزى ذلك إلى مشكلات في الإدارة" تتعلق بعجز الحكومة عن الوفاء بالتزاماتها النظيرة. وتتجلى القدرة التنفيذية المحدودة للحكومة في جميع مستويات الهياكل البيروقراطية في تشاد، بدءا من العاصمة وانتهاء بمستوى الأقسام الفرعية وهذه الصعوبات تعوق بشدة تنفيذ مشروعات **البرنامج** الإنمائية التي تعتمد على الحكومات كشريك أساسي.

فالحرب الأهلية التي استمرت ٣٠ عاما في تشاد دمرت البنية الأساسية فيها، وأصبح **البرنامج** يواجه مشكلة عدم كفاية القدرة على التنفيذ على المستوى القطري. وما يرتبط بذلك من صعوبات في رصد المشروعات على المستوى المحلي. ويؤثر ذلك على جمع البيانات الموثوق بها بشكل عام (سواء لاستخدام القاعدة الأساسية أو لتقدير نتائج تدخل **البرنامج**) وعلى الأخص البيانات المتعلقة بكل جنس على حدة. كما واجه **البرنامج** في تشاد مشكلات مع السلطات المحلية في تطبيق معايير اختيار المستفيدين من مساعداته، حتى عندما كانت الإدارات الفنية في الحكومة هي التي تضع بنفسها هذه المعايير. وعندما واجه المكتب القطري هذه المشكلات، قرر البحث عن "وسائل بديلة للتنفيذ"، وكان من بينها إقامة مشاركة مع المنظمات غير الحكومية، ومع المنظمات الثنائية أو متعددة الأطراف.

٩- وسواء كانت المنظمات غير الحكومية تكمل عمليات الحكومة أو تسد الثغرات الموجودة، فإنها في أغلب الأحيان تعمل في قطاعات أو مواقع لا تصل إليها الخدمات الحكومية. وفي مثل هذه الظروف فإن **البرنامج** يدخل معها في مشاركة حيث أنه ليس أمامه بالفعل بديل آخر(٧). ثم أن المشاركة بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية يمكن أن تعطي تأثيرا مضاعفا من حيث زيادة الكفاءة والفعالية، باستخدامها السليم للقدرات والموارد التكميلية. وهذه القيمة المضافة تدعم الأساس المنطقي للتعاون بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية، جنبا إلى جنب مع التدخلات الحكومية، حتى في البلدان التي تتسم بوجود قوى للحكومة. والحقيقة أن المشاركة بين **البرنامج** وهذه المنظمات لا تعني ولا ينبغي أن تعني تجاوز سلطات الحكومات القطرية. فقد أثبتت هذه المشاركة فعاليتها بصورة خاصة في البلدان التي كان لحكوماتها موقف إيجابي أساسي من المنظمات غير الحكومية وتعترف بالتعاون بين **البرنامج** وهذه المنظمات كعنصر استراتيجي وجزء أساسي من جهود التنمية الوطنية.

(٧) على العكس من تجربة تشاد، توجد أيضا أمثلة تحولت فيها الشراكات من المنظمات غير الحكومية إلى السلطات الحكومية مع تزايد قدرات الحكومة. وينطبق ذلك مثلا على كمبوديا فبعد إقامة الحكومة الجديدة بعد الحرب تولت وزارة التنمية الريفية عمليات الغذاء مقابل الإنعاش التي كانت تنفذها المنظمات غير الحكومية في السابق، وأصبحت وزارة التنمية الريفية وإداراتها الإقليمية من شركاء البرنامج الرئيسيين المكلفين بتنفيذ عمليات الغذاء مقابل العمل للإنعاش التي كانت تنفذ فيما سبق بمشاركة المنظمات غير الحكومية".

طبيعة التعاون بين البرنامج والمنظمات غير الحكومية ومجالاته

١٠- شهدت العشرون عاما الماضية انتشار العديد من الجمعيات الطوعية، التي يطلق عليها اختصارا "المنظمات غير الحكومية". وأصبحت مؤسسات المجتمع المدني هذه تتدخل في جميع أنحاء العالم في مجموعة كبيرة من الأنشطة مثل صياغة برامج التنمية وتنفيذها (مثل النهوض بالأمن الغذائي، وتشجيع تعليم البنات، ومساندة تحسين الصحة والتغذية)، والترويج لحقوق الإنسان (بما في ذلك حقوق المرأة) والتحول إلى الديمقراطية عن طريق تعزيز المنظمات القائمة على المجتمعات المحلية، وكذلك مراقبة أنشطة الحكومات الوطنية والوكالات الدولية للتنمية.

١١- واستطاعت المنظمات غير الحكومية، بفضل تحملها مسؤولية تخفيف المصاعب الاقتصادية والترويج للعدالة الاجتماعية بتعبئة المجتمعات المحلية والتعاون معها، أن تحظى بالاعتراف بتأثيرها من جانب الحكومات القطرية، ووكالات التنمية متعددة الأطراف، والجهات الثنائية المانحة. ومع الاعتراف بهذه المنظمات في جميع أنحاء العالم كمدافع عن الخدمات الضرورية وكمقدم لها في نفس الوقت زاد نصيبها من الموارد باطراد، حتى في الحالات التي انخفض فيها مجموع تحويلات المعونة. وأصبحت هذه المنظمات تقدم مساعدات رسمية للتنمية أكثر مما تقدمه **منظومة الأمم المتحدة** مجتمعة بخلاف **البنك الدولي** و**صندوق النقد الدولي**، كما أصبحت هذه المنظمات مسؤولة عن تقديم ما يقرب من ثلث المعونات الغذائية في العالم. وفي عام ١٩٩٨، وصف كوفي عنان الأمين العام **للأمم المتحدة** المنظمات غير الحكومية بأنها "شريك لا غنى عنه" **للأمم المتحدة** في الدبلوماسية الوقائية، والعمل الإنساني، والتنمية، والترويج لحقوق الإنسان.

١٢- وتختلف المنظمات غير الحكومية في أحجامها وقدراتها واهتماماتها. وبناء على ذلك، فإن هناك تفاوت كبير في مجالات التعاون، ودورها في المشاركة، وفي مساهماتها، وهو ما يحدد أيضا نمط وحجم المساهمات المتوقعة والمطلوبة من **البرنامج**. وقد أخذت المشاركة مع المنظمات غير الحكومية أشكالا مختلفة، اعتمادا على مستويات التعاون المختلفة (على المستوى العالمي والقطري والميداني). ونوع الشركاء من المنظمات غير الحكومية (دولية وقطرية ومحلية، وممتلكاتها واختصاصاتها، وقدراتها، ومجال نشاطها) ومجال التعاون نفسه.

المشاركة على المستويات العالمية والقطرية والميدانية

١٣- عقد **البرنامج** مشاركات مع المنظمات غير الحكومية على مستويات مختلفة، منها:

(أ) المشاركة على المستوى العالمي، عن طريق إجراء مشاورات سنوية وعمل مذكرات تفاهم مع أهم المنظمات الدولية غير الحكومية على مستوى المقار

(ب) المشاركة على المستوى القطري، فيما يتعلق بالتعاون في برامج المعونة الغذائية في مختلف أنحاء القطر.

(ج) التعاون في إطار مشروعات وأنشطة محددة على المستوى الميداني.

١٤- وقد أدخلت المشاورات السنوية بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية ومذكرات التفاهم العالمية في عام ١٩٩٥ بهدف النهوض بالحوار في مجال السياسات بين **البرنامج** وأهم شركائه من المنظمات غير الحكومية، ووضع إطار عام للتعاون على المستوى العالمي.

١٥- وتتم المشاركة على المستويين القطري والمحلي في أغلب الأحيان بمذكرات تفاهم أو ترتيبات ثنائية بين الطرفين، وخاصة عندما يكون هناك نوع من تحويل الموارد. وأحيانا تكون هناك ترتيبات ثلاثية، تدخل فيها هيئات حكومية أو

شركاء آخرين (مثل منظمات **الأمم المتحدة** أو المنظمات المانحة). وأن كانت الاتفاقيات الثنائية العديدة هي الأكثر شيوعا في الحالات التي يكون فيها أكثر من طرفين معنيين. والاتفاقيات الثنائية الموازية بين مختلف الأطراف المعنية في نفس العملية قد تزيد من صعوبة شفافية التزامات كل طرف ومن عملية التنسيق نفسها. وقد أكدت الدراسات الخاصة بالمشاركة في مختلف البلدان التي شملتها هذه الدراسات، أنه بالنسبة للمستوى الميداني، فإن مذكرات التفاهم العالمية كانت مجرد إطار عام لإقامة المشاركة بين **البرنامج** وشركائه من المنظمات غير الحكومية. أما بالنسبة للبرمجة وتنفيذ الأنشطة المشتركة، فمن الضروري تحديد الأدوار والمسؤوليات المتبادلة بعقد اتفاقيات على مستوى المشروع.

١٦- وبالإضافة إلى ذلك، وبغض النظر عن المشاركة التي تأخذ شكلا رسميا، فإن هناك العديد من مجالات العلاقات غير الرسمية والأشكال المخصصة للتعاون بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية والشركاء الآخرين، وعلى الأخص في مجالات خلق وعي عام بمشكلات الأغذية والتغذية، وتناول المعلومات، وعقد حلقات عمل حول القضايا ذات الاهتمام المشترك (مثل قضايا الجنسين، والتغذية، والأمن الغذائي، والاستعداد لمواجهة الطوارئ). والقيام برد سريع ومنسق في حالات الطوارئ المفاجئة.

صفات الشركاء من المنظمات غير الحكومية

١٧- يضم شركاء **البرنامج** من المنظمات غير الحكومية:

(أ) منظمات دولية غير حكومية رئيسية لها عمليات في مختلف أرجاء العالم وبإمكانها الحصول على موارد تمويل هائلة وقدرات مهنية؛

(ب) منظمات دولية غير حكومية صغيرة لها توجهات إقليمية أو قطرية وتوجهات نحو مشكلات/قضايا معينة (مثل اللاجئين، وحقوق الإنسان، ورعاية الأطفال، والمرأة، وضحايا الحروب والمعوقين، وفقراء الريف والحضر)؛

(ج) منظمات قطرية غير حكومية، ومنظمات محلية غير حكومية، بما في ذلك منظمات تقوم على المجتمعات المحلية، وتكون على دراية بالظروف المحلية وتعمل على مستوى القاعدة.

١٨- وهناك أنماط أخرى كثيرة من المنظمات غير الحكومية مثل المنظمات التي تقوم على أسس دينية أو علمانية أو منظمات تعمل أساسا في مجال الدعوة أو الأعمال الخيرية أو التنمية، ومنظمات مرتبطة ارتباطا شديدا بالحكومة القائمة أو تعارضها بشدة، وما إلى ذلك. ولا بد أن يدرس **البرنامج** كل هذه الجوانب عند اختياره للشركاء المناسبين من المنظمات غير الحكومية، ملائما بين احتياجاته التشغيلية المحددة وبين المنظمات غير الحكومية المناسبة من حيث تكامل الموارد مثلا، والقدرات التنظيمية والتقنية، وموافقة الحكومة، وقربها من المستفيدين، ونهج المشاركة. وينبغي أخذ قدر كبير من الحذر عند اختيار شريك مناسب من هذه المنظمات في مجال التنمية، إذ أن بعض المنظمات قد يبدو أي شيء آخر غير منظمة مستقلة، لا تهدف إلى تحقيق أرباح، "وتعمل على مستوى القاعدة"، ولها أهدافها السامية[٨].

١٩- وفي أغلب البلدان التي قمنا بزيارتها، شكلت المنظمات غير الحكومة المحلية والقطرية و/أو الدولية أجهزة للتنسيق أو منظمات رئيسية تقوم بمهام المعلومات والتنسيق وبناء القدرات و/أو ممارسة ضغوط لمصلحة أعضائها. وفي بعض الأحيان، تقوم المنظمات غير الحكومية الدولية بدور الوسيط أو المنظمة الرئيسية للمنظمات غير الحكومية

([٨]) ومن هنا جاء تعبير GONGOS (أي المنظمات غير الحكومية التي تنظمها الحكومة)، وGONGOS (أي المنظمات غير الحكومية التي تنظمها الجهات المتبرعة) أو GONGOS (أي المنظمات غير الحكومية التي تنظمها المصالح التجارية).

القطرية أو المحلية. وتبين أن هذه المنظمات الرئيسية قد يسرت التعاون بين **البرنامج** المنظمات غير الحكومية، بل إنها تقوم في بعض الأحيان بدور مباشر كشركاء **للبرنامج** من المنظمات غير الحكومية.

مدى التعاون بين البرنامج والمنظمات غير الحكومية في مجالي الإغاثة والتنمية

٢٠- وانطلاقا من وتركيزا على القضية الجوهرية والهدف الأساسي من المشاركة بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية، وهي تجميع القدرات والموارد المتكاملة في التدخلات التي ترمي إلى تحقيق الأهداف الإنسانية والإنمائية المشتركة، فإن التعاون بين **البرنامج** وهذه المنظمات يتراوح بين تحديد المشكلات، والدعوة، وتقدير الاحتياجات وصولا إلى الرصد والتقييم. وقد تأتي مبادرة طلب المشاركة من أي من الجانبين، اعتمادا على نوع المشكلة والمهام المطلوب تنفيذها، والفكرة الذاتية عن القدرات والعقبات، وملاحظة القدرات والموارد التكميلية اللازمة التي يعرضها الشريك المعني. أما الطبيعة الفعلية للتعاون بين **البرنامج** وهذه المنظمات فتعتمد على نوع الأنشطة البرامجية وعلى البلد نفسه وظروفه المحلية.

٢١- وفي حالة "عمليات الإغاثة في حالات الطوارئ"، عندما يتطلب الأمر التعامل في كميات كبيرة من الأغذية وغيرها من بنود الإغاثة، تكون مهام **البرنامج** الأساسية هي تعبئة أغذية الإغاثة المطلوبة، وترتيب نقلها وتوفيرها بسرعة في الأماكن التي تحتاجها، بينما تعني المنظمات غير الحكومية عادة بتحديد المستفيدين على المستوى المحلي وتسليم الأغذية وتوزيعها في النقاط الهائية. وبغض النظر عن هذا التوزيع المعتاد للمهام، فإن كلا الطرفين يتعاونان عادة في تقدير الاحتياجات من أغذية الإغاثة، ووضع معايير لتحديد المستفيدين، والاتفاق على تشكيلة حصص الإغاثة، وتصميم طرق التوزيع، بناء على خبرة **البرنامج** العالمية في هذه المجالات وعلى معرفة المنظمات غير الحكومية بالظروف المحلية. وفي بعض الأحيان يكلف **البرنامج** المنظمات التي تملك طاقات إمدادية بالقيام بعمليات نقل الأغذية، كما حدث في كمبوديا مثلا، عندما قامت جمعية الصليب الأحمر الكمبودية بمناولة أغذية الطوارئ[٩]، أو كما حدث في عملية الطوارئ في نيكاراغوا في أعقاب الإعصار ميتش[١٠]. وإذا كانت هذه المنظمات تعتمد على **البرنامج** في توريد أغذية الإغاثة، فإن عليها تدبير مواد الإغاثة الضرورية الأخرى (الخيام، والبطاطين، والإمدادات الطبية، والأدوات، وتركيبات شبكات مياه الشرب، وما إلى ذلك) من مصادر أخرى، ولا بد أن يكون لديها قدرات للقيام بعمليات الرصد.

الإطار ٢ – التعاون بين البرنامج والمنظمات غير الحكومية في عملية الطوارئ عقب الإعصار ميتش في نيكاراغوا

لعبت المنظمات غير الحكومية دورا رئيسيا في نيكاراغوا في إطار عملية الطوارئ في أمريكا الوسطى ٦٠٧٩ "مساعدات طوارئ الأغذية إلى السكان المتضررين من الإعصار ميتش". وقد ميز **البرنامج** في هذه العملية بين "المنظمات غير الحكومية اللوجستية" وبين "المنظمات غير الحكومية للغذاء مقابل العمل" التي تعاونت في توزيع المعونة الغذائية للطوارئ. ونظرا لضخامة حجم الطوارئ التي سببها الإعصار ميتش، فقد وقع **البرنامج** اتفاقيات مع منظمات غير حكومية كبيرة ومع مؤسسات أخرى لديها قدرات إمدادية لتقوم بنقل وتوزيع كميات ضخمة من الأغذية. ومن بين هذه المنظمات جمعية الصليب الأحمر الأمريكية والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر، وخدمات الإغاثة الكاثوليكية، ومنظمة ALISTAR (وهي منظمة خاصة للتنمية في نيكاراغوا)، وصندوق إغاثة الطفولة في الولايات المتحدة. وبالإضافة إلى ذلك، فقد عمل مع عدد من المنظمات غير الحكومية التي كانت من قبل شريكة **للبرنامج** في التعمير/الغذاء مقابل العمل، في توزيع الأغذية.

(٩) وفي كمبوديا، كانت اتفاقية المكتب القطري للبرنامج مع الصليب الأحمر الكمبودي على ترتيبات المعونة الغذائية للبرنامج والتخزين ونقاط التوزيع النهائية والعمليات التي يتولاها الصليب الأحمر الكمبودي. وانطلاق عمليات النقل للبرنامج وسعر الاسترداد مقابل كل طن.

(١٠) أنظر الإطار رقم ٢

٢٢- أما المشاركة بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية في "البرامج الإنمائية" فهي أكثر تعقيدا وتنوعا. فصياغة المشاركة تتطلب، منذ اللحظة الأولى، تحديد مجالات الاهتمام التي لها أولويتها بالنسبة لكل من الشريكين. وقد حددت مجالات اهتمام **البرنامج** التي لها أولويتها في عام ١٩٩٩ في وثيقة "تمكين التنمية"، التي ركزت على دور المعونة الغذائية في مجالات الأولويات البرامجية التالية:

(١) تمكين صغار الأطفال والحوامل والمرضعات من تلبية احتياجاتهم التغذوية الخاصة ومتطلباتهم الصحية المتعلقة بالتغذية؛

(٢) تمكين الأسر الفقيرة من الاستثمار في رأس المال البشري عن طريق التعليم والتدريب، بزيادة الإقبال على التعليم الابتدائي مثلا، وعلى الأخص بالنسبة للفتيات، وتشجيع الدورات التدريبية وتعليم المرأة لإكسابها المهارات وتمكينها من الاعتماد على نفسها.

(٣) تمكين الأسر الفقيرة من الحصول على أصول والمحافظة عليها؛

(٤) استخدام المعونة الغذائية في تخفيف آثار الكوارث الطبيعية في المناطق المعرضة للكوارث؛

(٥) تمكين الأسر التي تعتمد في معيشتها على موارد طبيعية متدهورة من التحول إلى سبل معيشة أكثر استدامة.

٢٣- وفي جميع البلدان التي تم مسحها تعاون **البرنامج** مع المنظمات غير الحكومية في جميع المجالات السابق ذكرها، مثل:

(أ) برامج الرعاية الصحية للأمهات والأطفال، والتغذية؛

(ب) برامج التعليم الابتدائي والتغذية المدرسية؛

(ج) برامج التدريب لاكتساب المهارات، وعلى الأخص للنساء من الأسر الريفية والحضرية الفقيرة وللمجموعات الأخرى الضعيفة (مثل المعوقين وضحايا الحروب والألغام وأطفال الشوارع)؛

(د) برامج الغذاء مقابل العمل، التي تخدم غرضا مزدوجا هو توفير فرصة فورية لمجموعات السكان الفقراء والضعفاء للحصول على عمل وكسب دخل، وتكوين أصول إنتاجية في البنية الأساسية وصيانة الموارد الطبيعية؛

(ه) برامج الإنعاش والتأهيل للسكان المتضررين من الكوارث الطبيعية أو النزاعات، وتشمل في أغلب الأحيان تقديم الغذاء مقابل العمل، والأشكال الأخرى للمساعدات الغذائية؛

(و) برامج تنمية المجتمعات المحلية في المجتمعات الريفية الفقيرة والنائية، والتي تصاحبها عادة مشروعات للغذاء مقابل العمل والأشكال الأخرى للمساعدات الغذائية (مثل بنوك الحبوب، أو توريد البذور، أو التغذية).

٢٤- ويتفاوت حجم وكثافة التعاون بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية بحسب البلد. فمن بين البلدان التي تم مسحها، كان تعاون **البرنامج** مع هذه المنظمات أشمل ما يكون في كمبوديا، وأقل ما يكون في مصر، مع وقوع البلدان الأخرى في الوسط. ففي السلفادور ونيكاراغوا زاد التعاون بين الجانبين بصورة ملموسة بسبب عملية طوارئ الإعصار ميتش. أما في أفغانستان، حيث المنظمات غير الحكومية هي الشريك الأساسي **للبرنامج** في عمليات الإغاثة، فإن مجال وفعالية المبادرات الإنمائية محدودان للغاية بسبب الحالة السياسية. ويتضمن ملحق هذه الوثيقة عرضا مقارنا لخصائص التعاون بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية وأهم ملامح هذا التعاون في البلدان التي تم مسحها.

٢٥- وهناك تفاوت كبير في حجم ونصيب المعونة الغذائية التي يقدمها **البرنامج** بالنسبة لمجموع الموارد المطلوبة وتكلفة البرامج الإنمائية، ولكنهما أقل عادة منهما في عمليات الطوارئ. ومع ذلك فإن موارد المعونة الغذائية تشكل في أغلب الأحيان عنصرا أساسيا في هذه التدخلات لأنها تعالج مباشرة المسائل الصعبة، مثل عدم كفاية الأغذية التي يحصل عليها السكان المقصودين أو عدم توافرها، وتعطي حافزا على الاشتراك في الأنشطة البرامجية. ومن ناحية أخرى فإن هذه التدخلات لن تكون مؤثرة، ولن تلعب المعونة الغذائية دورا مؤثرا إلا:

(أ) إذا استكملت المعونة الغذائية بالمدخلات الأخرى الضرورية؛

(ب) إذا توافرت القدرات الإدارية والتقنية على التخطيط والتنفيذ والرصد؛

(ج) إذا اشتركت المجتمعات المحلية والمستفيدون المقصودون مشاركة إيجابية في تصميم البرامج وتخطيطها وتنفيذها ورصدها وتقييمها.

٢٦- في التعاون بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية، تترك هذه الأمور عادة للمنظمات غير الحكومية.

٢٧- أكد تقييم المشاركة بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية المزايا النسبية لكل جانب، وتكامل مواردهما وخبراتهما. كما أن التعاون بينهما يسمح بتوسيع مجال العمليات وحجمها، والوصول إلى الأهداف الإنسانية والإنمائية المشتركة بصورة أكثر فعالية. ويبين الإطار ٣ نموذجا طيبا لهذا التعاون.

الإطار ٣ – إشراقة أمل للأطفال الذين يعيشون على مستودعات القمامة: المشاركة بين البرنامج والمنظمات غير الحكومية في كمبوديا.

تستخدم المعونة الغذائية التي يقدمها **البرنامج** إلى كمبوديا بعدة طرق مبتكرة. ففي القطاع الاجتماعي ينفذ **البرنامج** عددا من التدخلات الفريدة بالمساعدات لدعم أشد المجموعات ضعفا والدعوة لقضاياها ونظرا للحالة التي سادت البلاد في أعقاب الحرب، فإن المشروعات تغطي عدة مجالات مثل إعادة تأهيل ضحايا المناجم، وإيواء النساء من ضحايا سوء معاملة الأزواج وتدريبهن مهنيا، وكذلك الفتيات اللواتي ينقذن من دور الدعارة، والأطفال في الملاجئ، وأطفال الشوارع الذين تساعدهم منظمات غير حكومية متخصصة. ففي فنوم بنه، هناك منظمة غير حكومية صغيرة تساعد ما يقرب من ٧٥٠ طفلا يعيشون هم وأسرهم على ما يلتقطونه من القمامة في أحد مستودعات القمامة. وهو عمل خطير وغير صحي، حيث يغوص الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ٦ و ١٥ سنة في أكوام القمامة بحثا عن الكرتون والبلاستيك الذي يعاد تصنيعه، بالإضافة إلى شيء يأكلونه، كل ذلك بأيديهم المكشوفة وأقدامهم الحافية، مسابقين الشوكات الحديدية التي يستعملها الكبار في البحث عن بقايا الطعام، وجالسين على حافة شاحنات القمامة. وفي أغلب الأحيان يدفنون أنفسهم حتى ركبهم وسط القمامة التي تحتوى على أسلاك ومواد كيماوية وشظايا زجاج، تحيط بهم رائحة نتنة تثير الغثيان. ويصاب الأطفال الذين يتجمعون في ساعات مبكرة دون أن يكونوا قد تناولوا أي طعام بنوبات إغماء بسبب الحرارة الشديدة. وبفضل مساعدة منظمة غير حكومية تسمى "من أجل ابتسامة طفل"، أمكن تسجيل بعض الأطفال الذين يعانون من النقص الشديد في التعليم في مدرسة تديرها هذه المنظمة ليتعلموا القراءة والكتابة، ومبادئ الحساب، والمعرفة الأساسية بثقافتهم، مع إعطائهم ملابس نظيفة وطعام صحي. وبعض الأطفال الذين هجرتهم أسرهم يدخلون المدرسة كتلاميذ داخليين. وتعويضا لهم عن "الدخل" الذي فقدوه مما كانوا يجمعونه من القمامة، يدفع مبلغ بسيط من النقود لأسرهم. أما الآن فقد حلت الأغذية التي يقدمها **البرنامج** محل النقود، وهي الأغذية التي لقيت إقبالا من الأسر التي لم تعد بحاجة إلى شراء أغذية أساسية، بالإضافة إلى عنصر الاستقرار الذي توفره لتعليم الأطفال. أما الأطفال الذين ترغمهم أسرهم على مواصلة التنقيب في القمامة فيحصلون على الطعام في أماكنهم كل صباح، بحيث تتوافر لهم وجبة صحية واحدة على الأقل كل يوم. كما أقيم مأوى لكي يحتمي به الأطفال عن اشتداد الحرارة، تتوافر به مياه نقية للشرب والاغتسال. وأقيمت عيادة صحية متنقلة لعلاج الأطفال من الجروح البسيطة والأمراض. أما الحالات الخطيرة فتحول إلى المستشفى. ويقول مدير المشروع بأن المشروع لا يكتفي بالتعليم العملي فقط وإنما يسعى إلى تزويد الأطفال بالمبادئ الأخلاقية، بحيث لا يلجئون إلى العنف أو السرقة أو الاغتصاب أو القتل، وهو ما ورثوه من آبائهم. كما استطاعت المنظمة غير الحكومية أن تساعد الأطفال الذين تعرضوا لسوء المعاملة وأن ترعاهم، والقصر الذين أساء الآباء أو أزواج الآباء والأمهات معاملتهم بدنيا لعدم جلبهم دخلا كافيا، أو الذين أرغموا على ممارسة الجنس، بالعمل بصبر مع هؤلاء الأطفال وآبائهم. وفي بعض الأحيان، كان لابد من توفير مأوى لهؤلاء الأطفال. ويقوم **البرنامج** بتقديم الأغذية إلى تلاميذ المدارس الداخلية، وإطعام الأطفال الذين ينقبون في مستودعات القمامة تتكون من حصص من الأرز والزيوت النباتية والأسماك المعلبة.

الميزات النسبية والفوائد المتبادلة

المميزات النسبية للمنظمات غير الحكومية والفوائد التي تعود على البرنامج من العمل معها

المعرفة الوثيقة بالظروف المحلية والاجتماعية – الثقافية

٢٨- تستطيع المنظمات غير الحكومية من خلال نهجها "القاعدية"، ووجودها منذ زمن طويل وسط المجتمعات المحلية والموظفين المحليين أن تقيم علاقات عمل وثيقة مع المجتمعات المحلية، وأن تحافظ على هذه العلاقات. وهي تملك معرفة دقيقة بالظروف والتفاصيل المحلية. وبفضل هذه المعرفة، فإنها تدرك عادة ما يحدث في الميدان، وما هو مطلوب هناك، وتستطيع أن تحدد النهج التي يمكن تنفيذها وأفضل النهج التي يمكن اتباعها. وهذه القدرات ضرورية لتقدير الاحتياجات من المعونة الغذائية، ولتحديد المستفيدين على المستوى المحلي بصورة فعالة، ولتصميم وتنفيذ التدخلات بالمعونة الغذائية الملائمة للظروف المحلية والبيئة الاجتماعية الثقافية السائدة.

العمل في المناطق النائية التي يصعب الوصول إليها

٢٩- في كثير من البلدان توجد مناطق يصعب أن تصل إليها الخدمات الحكومية بسبب بعدها صعوبة الوصول إليها. وكثيرا ما تكون هذه المناطق من نصيب أشد السكان فقرا، حيث تشتد الحاجة إلى الطعام، وتكون معرضة بشكل خاص لانعدام الأمن الغذائي في حالات الكوارث، نظرا لضعف حلقات التسويق والاتصالات. ففي أغلب الأحيان لا تتوافر في هذه المناطق سوى المنظمات غير الحكومية، التي تستطيع تقديم بيانات ومعلومات عن حالة الأغذية، وأن تنظم عملية توزيع الأغذية على المستفيدين.

نهج المشاركة

٣٠- إن مشاركة المجتمعات المحلية في اختيار الأنشطة الإنمائية، وتصميمها، وتنفيذها، ورصدها وتقييمها، هي شرط أساسي لقبول هذه الأنشطة، وتنفيذها بكفاءة وفعالية، واستدامتها. وهي تسهم في زيادة الثقة بالنفس، والقدرة على الإدارة، والإحساس بالملكية بين المجتمعات المحلية والمستفيدين المقصودين. وقد أثبت الكثير من المنظمات غير الحكومية التزامه وقدرته على تشجيع مشاركة المجتمعات المحلية وتعبئتها، وبالأخص في تحديد المستفيدين بواسطة هذه المجتمعات، وتقرير الأولويات، وطريقة تنظيم الأنشطة وتنفيذها. أما مشاركة المجتمعات المحلية في عملية الرصد والتقييم فمازالت في مراحلها الأولى عادة، وإن كانت علاقات المنظمات غير الحكومية بمنظمات المجتمع المحلي تستطيع أن تيسر مشاركة المجتمعات المحلية في هذا المجال أيضا.

نهج مبتكرة ومرنة

٣١- تظهر المنظمات غير الحكومية في أغلب الأحيان درجة من الاستعداد والمرونة أعلى مما لدى أغلب الحكومات المضيفة، في سعيها لتطبيق نهج غير تقليدية ومبتكرة، وفي إثارتها لقضايا سبق أن أهملت أو قوبلت بالتجاهل (مثل

أطفال الشوارع، وإساءة معاملة الأطفال، وضحايا المناجم)[11]، أو في بحثها عن نهج ملائمة لحل المشكلات التقنية والاجتماعية الاقتصادية، وتطبيق هذه النهج.

تقديم مدخلات تكميلية

٣٢- قلما تستطيع المعونة الغذائية أن تقف بمفردها. فلكي تكون هذه المعونة فعالة، لا بد لها من مدخلات تكميلية. وينطبق هذا على عمليات الإغاثة، بل وعلى استخدام المعونة في الأغراض الإنمائية، عندما تكون الأدوات ومواد البناء والمعدات، ومواد التعليم، والمرافق، إلخ .. مطلوبة للتنفيذ. وموارد **البرنامج** لتدبير "البنود غير الغذائية" محدودة نسبيا، وتقتصر عادة على تغطية التكاليف المتعلقة بتسليم الأغذية حتى مرحلة التوزيع النهائي. وتقوم المنظمات غير الحكومية في العادة بتوزيع المدخلات التكميلية المطلوبة، بموارد من جهات أخرى مانحة في أغلب الأحيان.

القدرات التقنية والإدارية

٣٣- بإمكان المنظمات غير الحكومية أن ترتب عمليات تسليم الأغذية في المرحلة النهائية وأن تدير عملية توزيعها. كما تقوم في البرامج الإنمائية المعانة بالأغذية بتوفير القدرات التقنية والإدارية اللازمة لتخطيط الأعمال التي ستنفذ، مع قيامها بأعمال الإدارة والإشراف على التنفيذ (مهندسون لأعمال البنية الأساسية، وأطباء، وممرضات، وأخصائيو تغذية لبرامج رعاية الطفولة والأمومة وبرامج التغذية، وأخصائيون زراعيون للمشروعات الزراعية وتقديرات البيئة، وما إلى ذلك)

انخفاض تكاليف التشغيل

٣٤- تعمل المنظمات غير الحكومية عادة بتكاليف منخفضة نسبيا، نظرا لأنها تستخدم تكنولوجيات بسيطة زهيدة التكاليف وتستخدم موظفين محليين ومتطوعين، وخدمات مبسطة، وتكاليف ثابتة معتدلة، وإن كانت هناك فوارق كبيرة، لا سيما بين المنظمات الدولية غير الحكومية، وتلك القطرية/المحلية. ومع ذلك، ففي الوقت الذي تسدد فيه المنظمات الدولية غير الحكومية مصروفاتها الثابتة من مصادر أخرى عادة فإن المنظمات القطرية والمحلية تعتمد في أغلب الأحيان على مساهمات من **البرنامج** لتغطية هذه المصروفات. وقد تبين بالتجربة أن اختيار الشركاء من المنظمات غير الحكومية على أساس اعتبارات انخفاض التكلفة ليس هو أفضل الحلول دائما من حيث فعالية التكاليف.

الإطار ٤ – معيار التكلفة عند اختيار شريك – تجربة تشاد

أثناء تحديد الشركاء المنفذين للمساعدة في عملية إغاثة من الجفاف في تشاد عام ١٩٩٦، اتصل **البرنامج** بالشركة الأفريقية لإعادة التأمين التي لها خبرة طويلة بعمليات الإغاثة في منطقة السهل. ولكن نظرا للخلاف الذي حدث أثناء المفاوضات مع الشركة على تحديد التكاليف، توقفت المفاوضات، ووقع اختيار **البرنامج** على منظمة غير حكومية أخرى للقيام بدور الشريك المنفذ بتكاليف أقل. ولكن هذه المنظمة لم تستطع الوفاء بالتزاماتها المتعاقد عليها، مما أدى إلى زيادة المخاطر التي يتعرض لها هؤلاء الذين تهددهم المجاعة، بل وإلى تكاليف إضافية تحملها **البرنامج** الذي لم يكن أمامه في النهاية سوى تحمل مسؤولية عملية النقل والإمداد.

[11] انظر على سبيل المثال، حالة الأطفال الذين يعيشون على القمامة في فنوم بنه، الإطار ٣.

الدعوة في مجال التغذية والأمن الغذائي وقضايا الجنسين والقضايا الإنسانية

٣٥- تشاطر معظم المنظمات غير الحكومية **البرنامج** في اهتماماته وأهدافه العامة فيما يتعلق بالتغذية، والأمن الغذائي، وقضايا الجنسين، والقضايا الإنسانية، وتلتزم التزاما شديدا في عملها بإعطاء هذه المسائل الاهتمام اللائق. بل إن كثيرا من هذه المنظمات يركز بشكل خاص على هذه المسائل في العمليات التي ينفذها، كأن ينظم حلقات عمل أو يشن حملات إعلامية.

قدرات البحث والتدريب

٣٦- في كثير من البلدان توجد منظمات غير حكومية قطرية ودولية تتوفر لها قدرات ملموسة على البحث والتدريب في مجالات لها صلة وثيقة بعمل **البرنامج**، مثل مسوحات التغذية، ومسوحات الأسرة، ونظم الإنذار المبكر، وتقدير الاحتياجات، والتنمية المؤسسية، وتخطيط المشروعات، والإدارة، والرصد والتقييم.

المميزات النسبية للبرنامج، والفوائد التي تعود على المنظمات غير الحكومية

تقديم المعونة الغذائية لأغراض الإغاثة والإنعاش والتنمية

٣٧- في أغلب الأحيان تمثل الأغذية التي يقدمها **البرنامج** موردا كبيرا، إن لم يكن أكبر الموارد تستخدمه المنظمات غير حكومية في قيامها بأعمال في مجالات الإغاثة والإنعاش والتنمية. فهي تمكن هذه المنظمات من الاستجابة المباشرة للاحتياجات الفورية للسكان المقصودين من الأغذية، ومن استخدام الموارد الأخرى المتاحة لها لتمويل المدخلات الداعمة والتكميلية. وبهذه الطريقة تستطيع المنظمات غير الحكومية أن تكثف عملياتها وتوسع نطاقها.

٣٨- إن المعونة الغذائية التي يقدمها **البرنامج** حافزا مهما للناس لكي يشاركوا في مشروعات المنظمات غير الحكومية، مثل الغذاء مقابل العمل، وبرامج التأهيل والتنمية، والتغذية المدرسية، وبرامج رعاية الأمومة والطفولة، وبرامج محو الأمية والتدريب المهني للنساء. وفي أوقات الكوارث، وأثناء عمليات إعادة البناء في أعقاب هذه الكوارث، تسمح المعونة الغذائية التي يقدمها **البرنامج** بالاستمرار في البرامج الجارية لهذه المنظمات.

قدرة البرنامج على شراء المعونة الغذائية وعمليات الإمداد

٣٩- تستطيع الحكومات والمنظمات غير الحكومية وغيرها من المنظمات أن تعتمد على قدرة **البرنامج** على تعبئة كميات كبيرة من المعونة الغذائية بسرعة عندما تظهر الحاجة إليها، وشراء هذه الكميات وتسليمها بكفاءة. ولا شك أن ذلك يعتبر ثروة كبيرة، لا سيما في حالات الطوارئ وحالات البلدان المعرضة للكوارث المتكررة.

٤٠- وسعيا وراء شراء سلع المعونة الغذائية بأكثر الطرق فعالية وكفاءة، بدأ **البرنامج** يتجه بصورة متزايدة إلى الشراء المحلي إذا كانت حالة السوق تسمح بذلك. فشراء الأغذية محليا له أكثر من فائدة. فهو يساهم في تعزيز النظام المحلي لتسويق الأغذية، ويعطي حافزا على زيادة الإنتاج المحلي من الأغذية. ويزيد من النتائج الإيجابية لبرامج التنمية الريفية والأمن الغذائي بشكل عام.

خبرة البرنامج بالمعونة الغذائية وإدارتها

٤١- تستطيع المنظمات غير الحكومية التي تتعاون مع **البرنامج** أن تعتمد على خبرته العالمية والقطرية بالمعونة الغذائية وإدارتها، في مسائل مثل: تقدير الاحتياجات من الأغذية، وإمدادات الأغذية وإدارتها، وإدارة تخزينها وتوزيعها، وتحديد الحصص الغذائية، وعمليات المعونة الغذائية في حالات الطوارئ، وتخطيط مشروعات الغذاء مقابل العمل وتنفيذها، ورصد وتقييم برامج المعونة الغذائية.

دور البرنامج التنسيقي في مسائل الأمن الغذائي والمعونة الغذائية

٤٢- بناء على دور **البرنامج** كواحد من أهم مصادر إمدادات المعونة الغذائية، بل وأهمها على الإطلاق في بعض البلدان، يتولى **البرنامج** في أغلب الأحيان المهام الاستشارية والتنسيقية والإعلامية المتعلقة بالمعونة الغذائية والأمن الغذائي. ويحتفظ المكتب القطري **للبرنامج** بسجلات لتدفق المعونة الغذائية الإجمالية والعمليات التي تتم في هذا القطر، ويشارك في بعثات تقدير المحاصيل وتقدير إمدادات الأغذية، وينظم حلقات العمل ذات الصلة. وتطلب الحكومة وأجهزتها رأيه في الأمور المتعلقة بالمعونة الغذائية والأمن الغذائي، وكذلك الجهات المانحة ووكالات **الأمم المتحدة** الأخرى والمنظمات غير الحكومية.

القدرة على تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها

٤٣- أصبح تحليل هشاشة الأوضاع ووضع خرائطها نشاطا رئيسيا في كثير من البلدان تقوم به المكاتب القطرية **للبرنامج**. ويوفر هذا التحليل، اعتمادا على الطرق المنهجية لجمع البيانات، معلومات عن الأماكن التي ينتشر فيها الفقر وتلك المعرضة لانعدام الأمن الغذائي. وتستخدم هذه المعلومات، حتى بواسطة المنظمات غير الحكومية، في تحديد مجالات التدخل التي لها أولوياتها. وغالبا ما تشترك هذه المنظمات بصورة إيجابية في هذا التحليل، بإجراء مسوحات أساسية، أو تحديث هذه المسوحات، أو تبادل البيانات والمعلومات. ويساهم ذلك بدوره في بناء قدرات على البحث والتخطيط في البلد بشكل عام وفي المنظمات غير الحكومية بشكل خاص.

بناء القدرات

٤٤- ينظر **البرنامج** إلى بناء القدرات باعتباره شرطا أساسيا للتنمية المستدامة، ويتيح الفرصة لشركائه لكي يحسنوا من معرفتهم بالتنظيم وقدرتهم على التخطيط والتنفيذ والرصد. ويتم ذلك عن طريق عقد حلقات تدريبية ودراسية، وعن طريق علاقات العمل المباشرة بين الطرفين، وبإصدار تعليمات إلى المنظمات غير الحكومية بالالتزام بإجراءات **البرنامج** ومعاييره في عملياتهم (فيما يتعلق بتحديد المستفيدين والمحاسبة وكتابة التقارير مثلا).

كسب الاحترام والمصداقية

٤٥- تعتبر الخبرة المكتسبة من التعاون مع **البرنامج** كوكالة من وكالات **الأمم المتحدة** مؤهلا إضافيا للمنظمات غير الحكومية، وتساعدها في اكتساب سمعة طيبة كمنظمات لها كفاءتها ويمكن الوثوق بها في عيون الحكومة ووكالات **الأمم المتحدة** الأخرى والجهات المانحة.

دور البرنامج في الوساطة وتحسين العلاقات بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية

٤٦- هناك حكومات لها مواقف ناقدة، بل وسلبية في بعض الأحيان، تجاه المنظمات غير الحكومية وعملها. وقد استطاع **البرنامج** في مرات عديدة، من خلال تعاونه مع الطرفين وربطهما معا بعمليات مشتركة، أن يقوم بدور الوسيط وأن ينجح فيه. وتبين بالتجربة في بعض البلدان أن **البرنامج** يقوم بدور هام في الدعوة إلى بناء الثقة المتبادلة وإرساء دعائم التعاون الجماعي بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية.

الصعوبات والعقبات في المشاركة بين البرنامج والمنظمات غير الحكومية

٤٧- رغم الميزة النسبية لكل جانب، ورغم تكامل الموارد والقدرات، فإن هناك أيضا نقاط ضعف وصعوبات تحد من إمكانية التعاون بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية، ومن فعالية هذا التعاون وحجمه. وفيما يلي أهم العوامل المعطلة لهذا التعاون كما تبين من عدة مسوحات ميدانية:

(أ) تكون فرص التعاون محدودة بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية في البلدان التي يسود فيها جو من عدم الثقة وعدم التعاون بين الطرفين، وتحد السلطات الحكومية بصورة تعسفية من أنشطة هذه المنظمات بإطار قانوني معيب[١٢]. ويزداد الموقف الناقد للحكومات تجاه المنظمات في بعض الأحيان، لأنها تخشى أن "تطردها" هذه المنظمات وهي تتنافس معها في الحصول على موارد من جهات مانحة خارجية.

(ب) إن المنظمات غير الحكومية وبالأخص القطرية والمحلية الصغيرة، لا تنظر إلى علاقتها بالبرنامج كتعاون بين شريكين متكافئين لهما نفس الحقوق والواجبات، وإنما كعلاقة بين مانح ومتلق، أو بين مقاول وعميل؛

(ج) إن التعاون بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية يقتصر في أغلب الأحيان على مرحلة التنفيذ، بينما يقل في مرحلة البرمجة والتخطيط. وينطبق ذلك أيضا على البلدان التي تعتمد فيها البرامج القطرية التي ينفذها **البرنامج** اعتمادا شديدا على تعاون هذه المنظمات.

(د) إجراءات **البرنامج**: كتبت المنظمات غير الحكومية تقارير عن تجربتها مع العمليات المطولة لصناعة القرار في جانب **البرنامج**، مما يعرقل العمليات الفعالة في الميدان. ومن وجهة نظرها، فإن ذلك يرجع إلى الإجراءات البيروقراطية والمركزية المبالغ فيها. وأحد أسباب هذه النظرة هو عدم معرفة هذه المنظمات بالإطار الإداري الذي لا بد أن يعمل **البرنامج** من خلاله كإحدى وكالات **الأمم المتحدة**. وتبين أن هذه المنظمات لم تكن دائما على دراية كافية بسياسات **البرنامج** ومبادئه وإجراءاته. والمقصود هنا هو بعض المسائل مثل ولاية **البرنامج** المركزية، ومفاهيم المعونة الغذائية في مجالات الإغاثة والإنعاش والتنمية، ومعايير تحديد المستفيدين والطرق المتبعة في ذلك، وعملية الرصد، والتقارير المطلوبة، بالإضافة إلى عقبات التشغيل في **البرنامج** نفسه (عدم التأكد من التزامات الجهات المانحة، والموارد المحدودة من البنود غير الغذائية التكميلية، وما إلى ذلك).

(ه) وجود فروق كبيرة بين المنظمات غير الحكومية من حيث الكفاءة والموثوقية والمصداقية. وبعض هذه المنظمات قد يكون أي شيء آخر إلا أن يكون منظمة مثالية أو مفروض أنها مستقلة وخيرية وإنسانية، ولا تحقق ربحا، أو أنها "شعبية". فاختيار الشركاء من هذه المنظمات قد يكون أمرا صعبا على **البرنامج**.

([١٢]) وإن كان دور البرنامج كوسيط يمكن أن يساعد في التخفيف من حدة الموقف – أنظر الفقرة السابقة.

(و) تعتمد المنظمات غير الحكومية عادة على تمويل الجهات المانحة، وهو تمويل غير منتظم أو لا يمكن الاعتماد عليه في أغلب الأحيان. وتظهر المشاكل عندما لا تتلقى هذه المنظمات التمويل المقرر من هذه الجهات، لأنها حينئذ لا تستطيع أن تورد المدخلات التكميلية على الإطلاق، أو لا تستطيع أن توردها في موعدها.

(ز) يعتمد **البرنامج** على التمويل الطوعي، وهو ما يؤدي في بعض الأحيان إلى تأخير تسليم الأغذية، مما يضع المنظمات غير الحكومية في موقف صعب أمام المستفيدين.

(ح) التغييرات الكثيرة في الموظفين الخارجيين في **البرنامج**، وكذلك في المنظمات، من أعلى المستويات التنفيذية وممن يملكون سلطات كبيرة لصنع القرار عادة ، قد تقطع استمرارية التعاون بين **البرنامج** وهذه المنظمات.

(ط) يشكو الكثير من المنظمات غير الحكومية من أن استمارات تقارير **البرنامج** معقدة للغاية وصعبة وتحتاج إلى وقت طويل لاستيفائها.

(ي) يرى الشركاء من المنظمات غير الحكومية أن اقتسام التكاليف واستردادها لا يكون في بعض الأحيان منظما بطريقة مرضية، وكثيرا ما يكون موضع خلافات بين **البرنامج** والمنظمات.

(ك) بعض المنظمات غير الحكومية لا يستطيع، أو ليس مستعدا، لتغيير نهجه بحسب الظروف المتغيرة، وبالأخص أثناء التحول من الإغاثة إلى التنمية.

(ل) الاتفاقيات على المستوى المحلي تكون في أغلب الأحيان غير شاملة بالقدر الذي يكفي لتغطية اهتمامات كل طرف من الطرفين.

أهم الاستنتاجات والتوصيات

٤٨- أكد التقييم، بشكل عام، الأهمية الحيوية للمشاركة بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية على المستوى الميداني. وأبرز أن **البرنامج** لا يستطيع، إذا أراد أن ينفذ اختصاصاته بصورة فعالة، أن يعتمد فقط على السلطات الحكومية كشركاء منفذين، وإنما لا بد له من التعاون مع هذه المنظمات أيضا. بل إن مشاركة هذه المنظمات كانت في الحقيقة هي الخيار الممكن الوحيد في بعض الحالات، بينما كانت الخيار الأفضل في حالات أخرى، لكي ينفذ **البرنامج** اختصاصاته بصورة فعالة. ولا شك أن هذه المشاركة تعتبر ضرورة مطلقة في البلدان التي بها بنية أساسية هزيلة وقدرات إدارية حكومية ضعيفة.

٤٩- تبين من دراسات الحالة العديدة أن التعاون بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية لا يقتصر على مجرد سد الثغرات الناجمة عن نقص القدرات الحكومية، وإنما له ما يبرره بحد ذاته في البلدان التي بها وجود قوي للحكومة. فالمشاركة بين **البرنامج** وهذه المنظمات، لا ينبغي أن تعني تجاوز السلطات الحكومية. بل إنها على العكس من ذلك أثبتت فعاليتها بشكل خاص في البلدان والحالات التي كانت فيها علاقات عمل طيبة بين جميع الأطراف الثلاثة.

٥٠- إن التكامل بين موارد وقدرات **البرنامج** وتلك الخاصة بالمنظمات غير الحكومية يعطي ميزات إضافية تتمثل في زيادة كفاءة استخدام الموارد، وفعالية وحجم تدخلاتها. وينطبق ذلك على عمليات الإغاثة، والتدخلات الإنمائية، والإنعاش في أعقاب حالات الطوارئ، عندما يكون السكان ما زالوا معرضين لانعدام الأمن الغذائي، ولكنهم بحاجة إلى من يمكنهم من الاعتماد على أنفسهم بعد ذلك.

٥١- نظرا لأن **البرنامج** يعتمد على تمويل الجهات المانحة وعلى وفائها بما تعلنه من التزامات، فإن **البرنامج** لا يستطيع على الدوام أن يعلن عن التزامات مؤكدة لشركائه، بل أنه يعجز أحيانا عن تقديم خطة لتخصيص الأغذية. ويخلق ذلك حالة من عدم اليقين، سواء بالنسبة **للبرنامج** أو لشركائه من المنظمات غير الحكومية، ليحبط جهود التخطيط المناسبة، والتنفيذ الفعال للمشروعات والعمليات المشتركة.

٥٢- ورغم أن الوضع العام للمشاركة بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية يمكن أن يوصف بأنه مرض، فإن هناك مجالا لتعزيزه. وبالاستفادة من الميزات النسبية لكل شريك، وبتخفيض العقبات التي أمكن تحديدها، يستحسن أن تواصل المكاتب القطرية **للبرنامج** مشاركتها مع المنظمات غير الحكومية، وأن تتوسع في هذه المشاركة، ساعية إلى اكتشاف مجالات وأشكال جديدة للتعاون.

٥٣- وعندما يقوم **البرنامج** بذلك، هو ومكاتبه القطرية بالذات، يستحسن إيلاء اهتمام خاص بالمسائل التالية.

ترتيبات التنسيق

٥٤- يكتسب التنسيق أهمية خاصة في الحالات التي يوجد فيها أكثر من شريكين (الحكومة، والمنظمات الدولية والمحلية غير الحكومية، والبرنامج، ووكالات **الأمم المتحدة** والوكالات المانحة الأخرى) في نفس المشروع أو العملية. وفي بعض الأحيان تكون هناك اتفاقيات ثنائية موازية (مثل اتفاقيات **البرنامج** المنظمات غير الحكومية، أو **البرنامج** الحكومة، أو المنظمات غير الحكومية الحكومة) ليست متطابقة أو شفافة تماما بالنسبة لجميع أطرافها. وفي مثل هذه الحالات، يمكن تحسين التنسيق عن طريق إبرام اتفاقيات ثلاثية أو متعددة الأطراف تحدد أدوار ومسؤوليات كل طرف من الأطراف المتعاقدة.

٥٥- والسلطات الحكومية في موقف يسمح لها بمساعدة مشروعات وعمليات **البرنامج**/المنظمات غير الحكومية، حتى عندما لا تكون شريكا مباشرا فيها. ولذا يتعين على **البرنامج** أن يقيم علاقات عمل طيبة مع الحكومات على مختلف المستويات (مستوى البلد والولاية والقسم والجهة)، وأن يحافظ على هذه العلاقات ويعززها، مستخدما في ذلك تبادل المعلومات والحوار الصريح.

٥٦- وينبغي إجراء عملية البرمجة المشتركة بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية منذ المراحل المبكرة لدورة المشروعات. وقد تبين بالتجربة أن المشاركة الفعالة تبدأ من مرحلة التقدير.

٥٧- تعزيز التنسيق وتحسين تبادل البيانات والمعلومات بين الحكومة ومنظمات الإغاثة والتنمية والبحوث، والجهات المانحة الثنائية وغيرها من الوكالات المعنية بالمعونة الغذائية وببرامج الأمن الغذائي في البلد.

تشجيع دور المنظمات غير الحكومية في مجال الدعوة والسياسات

٥٨- على **البرنامج** أن يشجع شركاءه من المنظمات غير الحكومية على المشاركة في مداولات المسائل المتعلقة بالسياسات القطرية للأمن الغذائي، وبالأخص في البلدان والحالات التي يقوم فيها **البرنامج** نفسه بدور مركزي في تنسيق المعونات الغذائية وصياغة السياسات الغذائية.

٥٩- التوسع في المشاركة بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية أكثر من المنظمات الموجهة نحو الخدمات، بحيث تشمل هذه المشاركة أيضا المنظمات المحلية العاملة في مجالات البحوث وحقوق الإنسان والحركات الاجتماعية، وما إلى ذلك مثل المنظمات النسائية وجمعيات الفلاحين.

٦٠- تشجيع المنظمات غير الحكومية على تكثيف تعاونها، وعلى تكوين شراكات فيما بينها. وقد يشمل ذلك تكوين كونسورتيوم أو منظمات جامعة من المنظمات القطرية أو الدولية غير الحكومية التي تقوم بدور المشرف أو المرشد للمنظمات المحلية والقطرية غير الحكومية.

بناء القدرات المحلية

٦١- لا بد من تعزيز إجراءات بناء القدرات، ولا سيما بالنسبة للمنظمات المحلية غير الحكومية والمنظمات القائمة على المجتمعات المحلية، مع الاستفادة من الخبرات القطرية في هذا المجال، والقدرات المؤسسية الموجودة، ومؤسسات التدريب، وكذلك المنظمات الدولية غير الحكومية الموجودة في البلد ومن الممكن تخطيط وتنظيم دورات تدريبية مع المنظمات غير الحكومية ووكالات **الأمم المتحدة** والوكالات المانحة الأخرى في البلد. ولا بد من الاهتمام بالحاجة إلى مزيد من تدريب موظفي **البرنامج** القطريين وعلى الأخص في مجالات مثل تنمية المجتمعات المحلية، ومنهاج التقييم بالمشاركة في الريف، وإدارة دورة المشروعات، والرصد، وما إلى ذلك، بتكثيف الدورات التدريبية المشتركة مع المنظمات الدولية غير الحكومية الكبيرة.

٦٢- ومن أجل تعريف الشركاء المحليين بسياسات **البرنامج** وأولوياته وإجراءاته، لا بد من عقد حلقات دراسية خاصة للمنظمات غير الحكومية، بل ولموظفي **البرنامج** الميدانيين أنفسهم في بعض الحالات. وإذا كان هناك تبادل للمعلومات بالفعل، فينبغي التوسع فيه وتكراره.

وضع معايير واضحة للاختيار

٦٣- ينبغي وضع مجموعة من معايير الكفاءة لتيسير اختيار شركاء مناسبين من بين المنظمات غير الحكومية، وجعل هذه المعايير شفافة بالنسبة للمنظمات. ولا بد أن تحتوي هذه المعايير على القدرة والالتزام بالعمل في أنشطة بناء قدرات المنظمات المحلية غير الحكومية والمنظمات القائمة على المجتمعات المحلية. وينبغي أن تظل الجهات المانحة على استعداد لتقبل شركاء جدد من المنظمات غير الحكومية، بأن تعرض عليها مثلا تدريب مديريها وموظفيها على اكتساب القدرات، أو أن توكل إليها تنفيذ مهام ميدانية صغيرة وتراقب أداءها عن كثب.

٦٤- ولا شك أن الرجوع إلى سجل الخبرة السابقة في العمل مع **البرنامج** ليس بالأمر العملي أو الملائم دائما فللتركيز المفرط على سجل الخبرة كمعيار للاختيار، يستبعد الشركاء الآخرين من المنظمات غير الحكومية الكفؤة من الدخول في المشاركة مع **البرنامج**.

اتباع طرق مالية وإدارية مرنة لتيسير مشاركة المنظمات غير الحكومية

٦٥- ينبغي أن تكون ترتيبات اقتسام التكاليف مع المنظمات غير الحكومية محددة بحسب احتياجات الأنماط المختلفة من التدخلات المشتركة (إغاثة أو إنعاش أو تعمير أو تنمية) مع مراعاة الموارد والقدرات اللازمة للتنفيذ الفعال والمساهمات المحتملة من جانب الشركاء من المنظمات غير الحكومية. ولهذه الترتيبات علاقتها أيضا بمسألة اقتسام المصروفات العامة. وفي هذا الصدد، ينبغي ملاحظة أن أرخص البدائل بالنسبة **للبرنامج**، ليس هو بالضرورة أفضل الحلول لتحقيق فعالية التكاليف.

٦٦- تحسين الموثوقية من حيث حجم وتوقيت موارد الميزانية وتوريد المدخلات. فنظرا لأن **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية يعتمدان على مساهمات الجهات المانحة ونظامها في الوفاء بالتزاماتها، فإن على **البرنامج** والمنظمات أن

يسعوا للحصول من هذه الجهات المانحة على ترتيبات محسنة تكفل موثوقية وتوقيت إتاحة المـــوارد. بـل إن علـى **البرنامج** نفسه، ومعه المنظمات غير الحكومية، أن يواصلوا جهودهم لتحسين كفاءتهم الداخليـة، ليجعلـوا المدخـلات المطلوبة تتوافر في حينها (بتبسيط الإجراءات الإدارية، والاتصالات فيما بين المقار، والمكاتب القطريـة والميدانيـة، ومسائل الإمداد).

٦٧- وبالإضافة إلى الجهود التي بذلها **البرنامج** بالفعل، فإن عليه أن يواصل سعيه لتحسين الإجراءات الإدارية فيمـا يتعلق بلامركزية عملية صنع القرار ومرونتها. وكمثال، فلابد من أحكام تسمح بقدر أكبر من المرونـة فيمـا يتعلـق بمخصصات الميزانية"للبنود غير الغذائية" واستخدام هذه البنود في الأغراض المختلفة، بحسب الاحتياجـات المحليـة المحددة.

الملحق

أهم سمات الحالات القطرية التي شملها تقييم المشاركة بين البرنامج والمنظمات غير الحكومية

البلد	خصائص البلد وأهم ملامح التعاون بين البرنامج والمنظمات	عدد الشركاء من المنظمات (بحسب الفئة)			
		منظمات دولية غير حكومية	منظمات قطرية غير حكومية	منظمات محلية غير حكومية	المجموع
أفغانستان	حرب أهلية مستمرة منذ ٢٠ عاما، لا توجد حكومة معترف بها، ضخامة عدد اللاجئين والعائدين والنازحين في الداخل، سياسة مقيدة لحرية المرأة، تعاون كبير بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية، وبالأخص في مجال الإغاثة في حالات الطوارئ ومساعدة المجموعات الضعيفة.	٢٣	٣٥	صفر	٥٨
كمبوديا	برنامج للإصلاح الهيكلي، ومرحلة انتقالية بعد ٣٠ عاما من الحرب الأهلية، وعدد كبير من اللاجئين والعائدين والنازحين. نموذج طيب للتعاون الشامل بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية في الانتقال من الإغاثة إلى التنمية.	٤٨	٢٥	٣٨	١١١
تشاد	برنامج للإصلاح الهيكلي، وأوضاع ما بعد الحرب (بعد ٣٠ عاما من الحرب الأهلية)، ومعرضة لحالات جفاف متكررة، وتعاون **البرنامج** مع المنظمات غير الحكومية في حالات الإغاثة والتنمية.	١	١	صفر	٢
مصر	برنامج للإصلاح الهيكلي، وتعاون وثيق مع المنظمات الدولية غير الحكومية وإن لم يكن هناك اتفاق ذات طابع رسمي. وهنالك مجال لمزيد من المشاركة بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية في مجالات معينة.	١	صفر	٥	٦
السلفادور	أوضاع ما بعد الحرب وما بعد الطوارئ (الإعصار ميتش) وتفاوت كبير في الدخل، مع تعاون بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية في حالات الإغاثة من الطوارئ والإنعاش والتنمية.	٧	٦	٧	٢٠
نيكاراغوا	برنامج للإصلاح الهيكلي، وحالة ما بعد الحرب، معرضة للكوارث الطبيعية. التعاون بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية في عملية طوارئ الإعصار ميتش، والإنعاش والتنمية.	١٧	٥٣	١٧	٨٧
فلسطين غزة الضفة الغربية	الاحتلال الإسرائيلي وإغلاق الحدود، ومرحلة الانتقال السياسي . والتعاون بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية في مساعدة المجموعات الضعيفة وتدريب النساء على اكتساب المهارات.	١	١	١٥	١٧
تنزانيا	برنامج للإصلاح الهيكلي، معرضة للكوارث الطبيعية، وتدفق اللاجئين من البلدان المجاورة. وتعاون **البرنامج** مع المنظمات غير الحكومية في عمليات الطوارئ والتنمية الريفية	٩	٥	صفر	١٤

المصادر: تقارير الشراكة القطرية بين البرنامج والمنظمات غير الحكومية.