

# سياسة التخطيط الاستراتيجي القطري

المشروع الأول



مشاورة غير رسمية

27 أبريل/نيسان 2016

برنامج الأغذية العالمي  
روما، إيطاليا

## المحتويات

3	موجز تنفيذي
4	مقدمة
4	هيكل التخطيط الحالي
5	القيود
6	فرص التحسين
7	النهج الجديد في التخطيط الاستراتيجي القطري
7	تطور سياق الجوع
7	ترجمة الرؤية العالمية للقضاء على الجوع إلى عمل
8	النهج الجديد
8	الاستعراضات الاستراتيجية الوطنية لجهود القضاء على الجوع
9	الخطط الاستراتيجية القطرية
9	التركيز على النتائج: تضيق الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي
15	أثر النهج المعزز
15	شواهد جديدة على الفوائد
15	الأثر المتوقع
17	تنفيذ السياسة
17	أدوار مكاتب البرنامج القطرية ومكاتبه الإقليمية ومقره
18	الشراكات
19	عملية الموافقة
19	الاستجابات السريعة للطوارئ
20	الاستجابات الإقليمية
20	عمليات التنقيح
21	الإدارة المالية وإدارة الأداء على المستوى القطري
21	ميزانية الحافظة القطرية
21	التخطيط التشغيلي
21	إدارة الأداء
22	إدارة المخاطر
22	التقييم
22	الترتيبات الانتقالية
23	ضمان النجاح

## موجز تنفيذي

تُحدد هذه السياسة النهج الجديد لبرنامج الأغذية العالمي (البرنامج) في انخراطه الاستراتيجي والبرامجي على المستوى القطري. ووفقاً للترتيبات المبينة في هذه السياسة، سيستعاض عن فئات البرامج ووثائق المشروعات الحالية في البرنامج في نهاية المطاف بخطط استراتيجية قطرية.

وما زال البرنامج حتى الآن يستخدم وثيقة أو أكثر من وثائق المشروعات في مختلف فئات البرامج للاسترشاد بها في تقديم مساعداته في أي بلد معيّن. واستُخدمت وثائق الاستراتيجيات القطرية منذ عام 2009 بغية تمكين البرنامج من تقديم مساعدات متسقة ومركزة استراتيجياً من خلال عملياته. وهذه الوثائق الاستراتيجية طوعية وتُعتمد داخلياً دون أن تعرض على المجلس للموافقة عليها.

وسلّطت تقييمات واستعراضات كثيرة الضوء على القيود التي ينطوي عليها هيكل التخطيط الحالي، وهي تشمل ما يلي: (1) ارتفاع تكاليف المعاملات الناشئة عن التشتت بين المشروعات؛ (2) التنسيق المحدود بين مختلف أنواع العمليات؛ (3) عدم الترابط بين التخطيط الاستراتيجي والبرامجي؛ (4) قدرة المجلس المحدودة على الرقابة والحوكمة الاستراتيجيتين.

ويستفيد النهج الجديد في التخطيط القطري المحدد في هذه السياسة من إنجازات النهج الحالي ويستغل الفرص للتحسين. وهو يستجيب للتغيرات العالمية في حالة الأمن الغذائي والتغذية – التحديات الناشئة، وتزايد التعقيد، والنزاع والتشرد، وما إلى ذلك – ويتواءم مع أهداف التنمية المستدامة ومع الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021). ويسترشد النهج بأدلة داخلية واستعراضات وتقييمات؛ ومشاورات موسّعة، بما فيها مشاورات مع المجلس؛ وأفضل الممارسات المتبعة في المنظمات الأخرى؛ والدروس المستفادة من الخبرة المكتسبة في مجموعة مختارة من البلدان.

ويسعى النهج إلى ما يلي: (1) دعم البلدان في تحقيق تقدم صوب القضاء على الجوع؛ (2) تفعيل الخطة الاستراتيجية للبرنامج على المستوى القطري اعتباراً من عام 2017 فصاعداً؛ (3) تعزيز الاتساق الاستراتيجي، والتركيز، والفعالية التشغيلية، والشراكات من أجل تقديم دعم أفضل لجهود معالجة انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية. وتنطوي عملية التخطيط على ركنين أساسيين: عملية الاستعراض الاستراتيجية القطري التي تتناول النهج في القضاء على الجوع بما يتفق مع الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة، ثم صياغة خطة استراتيجية قطرية للبرنامج.

واسترشاداً بالاستعراضات الاستراتيجية للنهج الوطنية للقضاء على الجوع، تسعى الخطط الاستراتيجية القطرية إلى تحسين الكفاءة والفعالية في المساعدة التي يقدمها البرنامج إلى الحكومات والناس المحتاجين، بمن فيهم المتضررون من النزاع. وتُعزز العملية التشاورية للتخطيط التحليلي قيمة البرنامج المضافة وتُعزز الانخراط مع الحكومات، وتجمع الشركاء حول نهج مشترك في القضاء على الجوع وسوء التغذية.

وتكشف التجربة عن أن هذا النهج في التخطيط الاستراتيجي القطري يُحسن جودة المساعدة المقّمة من البرنامج من خلال ما يلي: (1) زيادة الفعالية والكفاءة في حالات الطوارئ؛ (2) تعزيز المرونة في الاستجابة للسياقات التشغيلية الدينامية وتحقيق التوازن بين العمل الإنساني والإنمائي؛ (3) تحسين المواءمة مع الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة ومع الشركاء؛ (4) تحسين التركيز وإبراز الصورة والاتصال؛ (5) تحسين تكامل المساعدة التقنية وتعبئة الموارد؛ (6) تحسين التوجيه الاستراتيجي وتخفيض تكاليف المعاملات؛ (7) زيادة التنسيق مع وكالات الأمم المتحدة وعملياتها؛ (8) تعزيز الإبلاغ عن الأداء والمساءلة.

وعن طريق التحول إلى نهج الحافظة في التخطيط القطري، يجعل البرنامج التوجه الاستراتيجي لمساعداته جزءاً لا يتجزأ من إدارة الأداء وعمليات الميزنة من أجل تعزيز قدرته على الإدارة من أجل تحقيق النتائج. ويوضح التركيز الموجه نحو النتائج في التخطيط الاستراتيجي القطري العلاقات بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة ويربط في الوقت نفسه بين التخطيط الاستراتيجي والبرامجي والتشغيلي.

## مقدمة

- 1- تُحدّد هذه السياسة النهج الاستراتيجي المنقّح للبرنامج في برمجة الأنشطة والعمليات وتنفيذها على المستوى القطري. وييسر النهج تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام 2030 بفعالية وكفاءة، ويوائم التخطيط القطري في البرنامج مع التخطيط في وكالات الأمم المتحدة الأخرى، بما فيها منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية. وتوحد الخطط الاستراتيجية القطرية مساعدات البرنامج في بلد معيّن عن طريق وضع استراتيجية لمدة تصل إلى خمس سنوات وتحديد خطط برامجية وتشغيلية. ووفقاً للترتيبات المبينة في هذه السياسة، سيستعاض عن فئات البرامج ووثائق المشروعات الحالية في البرنامج في نهاية المطاف بخطط استراتيجية قطرية.
- 2- وأضحت تحديات الأمن الغذائي والتغذية أكثر تعقيداً وتنوعاً، وباتت إجراءات القضاء على تلك التحديات أشد إلحاحاً، وأصبحت توقعات البلدان وطموحاتها أكثر صعوبة. ونُهيئ هذه السياسة البرنامج للوفاء بالتزاماته في إطار خطته الاستراتيجية 2017-2021 وبالتالي القيام بدور حاسم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وهي تعترف بالحاجة إلى التغيير والاستفادة من السجل الناجح للبرنامج وأفضل الممارسات، والتصدي في الوقت نفسه لثغرات التخطيط والتنفيذ على المستويات الاستراتيجية والبرامجية والتشغيلية.
- 3- وتواصلت عملية وضع النهج الجديد الذي تعرضه هذه السياسة منذ عام 2014 استناداً إلى أدلة واستعراضات وتقييمات داخلية؛ ومشاورات موسّعة، بما فيها مشاورات مع المجلس؛ وأفضل الممارسات التي تنتهجها المنظمات الأخرى؛ والدروس المستفادة من الخبرة المكتسبة في مجموعة مختارة من البلدان.

## هيكل التخطيط الحالي

- 4- يُنفذ البرنامج، من أجل الوفاء بولايته المزدوجة وتقديم مساعداته في أي بلد معيّن، مشروعات في فئات البرامج التالية، رهنأً بالاحتياجات والسياقات المحددة<sup>(1)</sup>:
  - ◀ عمليات الطوارئ هي استجابة البرنامج للاحتياجات في حالات الطوارئ الجديدة وتستغرق ما يصل إلى سنة واحدة، مع إمكانية تمديدها لمدة سنة أخرى<sup>(2)</sup>. وينصب التركيز فيها على إنقاذ الأرواح والحد من سوء التغذية وحماية سُبل كسب العيش.
  - ◀ العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش تلبّي الاحتياجات لمدة تصل إلى ثلاث سنوات ويمكن تمديدها إلى ثلاث سنوات أخرى كحد أقصى. وتركز هذه العمليات على إعادة بناء سُبل كسب العيش والأمن الغذائي والوصول بهما قدر المستطاع إلى حالة من الاستقرار، مع تقديم الإغاثة في الوقت نفسه حسب اللزوم.
  - ◀ البرامج الإنمائية تشمل البرامج القطرية والمشروعات الإنمائية. وتستغرق البرامج القطرية مدة تصل إلى خمس سنوات وتشمل عدة مكونات، بينما تقتصر المشروعات الإنمائية بشكل عام على نشاط واحد.
  - ◀ العمليات الخاصة تقدّم لإعادة التأهيل وتعزيز البنية الأساسية للنقل واللوجستيات من أجل تيسير تقديم المساعدة الغذائية في الوقت المناسب وكفاءة، وبخاصة لتقديم الإغاثة الطارئة والممتدة، ولتعزيز التنسيق في منظومة الأمم المتحدة ومع سائر الشركاء من خلال تقديم خدمات مشتركة.
  - ◀ الصناديق الاستثمارية ليست فئة برامجية في حد ذاتها، ولكنها تستخدم كآليات لبرمجة الموارد الخارجة عن الميزانية التي

(1) للاطلاع على قائمة بأغراض برامج البرنامج ومشروعاته وأنشطته، انظر المادة الثانية من اللانحة العامة للبرنامج.

(2) انظر "تعريف حالات الطوارئ" (WFP/EB.1/2005/4-A/Rev.1).

تقدّم كمساهمات لأغراض محددة، مثل تقديم الخدمات إلى الحكومات والشركاء في التنمية ومنظمات الأمم المتحدة الأخرى، ولا تندرج ضمن أي فئة من فئات البرامج الأربع، ولكنها تتفق مع أهداف البرنامج وسياساته<sup>(3)</sup>.

5- وقد كانت مخططات الاستراتيجيات القطرية تعرض على المجلس للعلم والاسترشاد بالتوازي مع المشروعات الإنمائية حتى نهاية عام 2002. ومنذ عام 2009، أخذ يسترشد البرنامج بوثائق الاستراتيجيات القطرية في تقديم مساعدات متسقة ومركزة استراتيجياً من خلال عملياته في بلد معين. وهذه الوثائق التي تركز على التوجه الاستراتيجي كانت تُعتمد داخلياً ولا تقدّم إلى المجلس للموافقة عليها.

## القيود

### ارتفاع تكاليف المعاملات الناشئة عن التشتت بين المشروعات

6- يؤدي التشتت بين المشروعات بسبب اختلاف عمليات الموافقة والفترات الزمنية ودورات التخطيط إلى زيادة أعباء معاملات العمليات الداخلية. وفي عام 2015، تولى 63 في المائة من المكاتب القطرية للبرنامج إدارة العديد من المشروعات. وعلى سبيل المثال، قام البرنامج بتنفيذ ثمانية مشروعات في كل من إثيوبيا وجنوب السودان، وستة مشروعات في كل من نيبال واليمن<sup>(4)</sup>. وتحد العمليات المتعددة المطلوبة لتصميم كل مشروع وصياغته وعرضه والموافقة عليه وتنفيذه وإدارته من الكفاءة، وتزيد كثيراً من تكاليف المعاملات من حيث الوقت والموارد. وإضافة لذلك، فإن الأخذ بنهج مشتت في البرمجة بين المشروعات يحد من الاتساق بين الأنشطة.

### التنسيق المحدود بين مختلف أنواع المشروعات

7- في عام 2015، نفذ 42 من بين 75 مكتباً قطرياً مشروعات مندرجة في أكثر من فئة من فئات البرامج، باستثناء الصناديق الاستئمانية والعمليات الإقليمية. وكل فئة من فئات البرامج لها استراتيجيتها الخاصة التي لا تتفق في كثير من الأحيان مع استراتيجيات الفئات الأخرى. وفي عام 2001، أوصى المجلس بإعادة النظر في استخدام مختلف الوسائل لتقديم المساعدة الإنمائية والغوثية والطائرة. وأشار الأعضاء إلى أن وجود فئات برمجية منفصلة يفضي في كثير من الأحيان إلى الاعتقاد بأن الأنشطة الإنسانية والإنمائية في بلد ما ليست منسقة<sup>(5)</sup>.

8- وسعى استعراض لفئات البرامج أجري في عام 2010<sup>(6)</sup> إلى توضيح العلاقة بين فئات البرامج والأهداف الاستراتيجية للبرنامج بغية معالجة أوجه عدم الاتساق الملحوظة في استخدام فئات البرامج. وما زال النهج القائم على المشروعات قاصراً عن تعزيز الارتباطات بين الاستجابات الإنسانية والإنمائية. وهذه الصلات جوهرية في سياقات الإنعاش والانتقال، وضرورية لتحقيق نتائج مستدامة. وتقل فعالية المساعدة عندما يؤخذ بنهج مشتت في الاستجابة.

### عدم الترابط بين التخطيط الاستراتيجي والبرامجي

9- بالنظر إلى أن الاستراتيجيات القطرية اختيارية وترتكز على مستويات أرفع، لم تساهم تلك الاستراتيجيات في كل الحالات في تصميم وتنفيذ برامج فعالة، وأدت بالتالي إلى الحد من الأثر المحتمل للمساعدة. كما أن قصر مدة العديد من المشروعات يزيد من صعوبة تحدي تحقيق الحصائل. ومن الشواغل الرئيسية التي طرحت خلال عملية استعراض أساليب العمل لعام 2013 عدم وضوح العلاقة بين الاستراتيجيات القطرية ووثائق المشروعات.

(3) تتاح الأموال الخارجة عن الميزانية لتنفيذ الأنشطة التي تدخل ضمن الإطار التنظيمي للبرنامج ولكن لا يعتمد عليها المجلس صراحة.

(4) نفذت إثيوبيا ثلاث عمليات خاصة، وأربع عمليات طوارئ، وبرنامجاً قطرياً واحداً. ونفذ جنوب السودان خمس عمليات خاصة، وعمليات طوارئ، وعمليات ممتدة واحدة. ونفذت نيبال برنامجاً قطرياً واحداً، وعمليات طوارئ، وعمليات خاصتين، وعمليات ممتدة واحدة. ونفذ اليمن ثلاث عمليات خاصة، وعمليات ممتدتين، وعمليات طوارئ واحدة.

(5) WFP/EB.3/2001/INF/20

(6) WFP/EB.A/2010/11/Rev.1

10- وتتداخل في حالات كثيرة محتويات الوثيقتين بينما لا يوجد بينها في حالات أخرى أي صلة واضحة. وتساءل المشاركون في عملية استعراض أساليب العمل عما إذا كان القصد من وثائق المشروعات هو استخدامها كاستراتيجيات أو كخطط تشغيلية أو كأدوات لجمع الأموال أو كل ذلك معاً. وأشار التقرير التجميعي للتقييمات الاستراتيجية الأربعة التي أجريت في عام 2011 للأبعاد المتعددة للتحويل من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية الذي يندرج في صميم الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2008-2013) إلى أن النهج المتبع في المشروعات قصير الأجل وأن إمكانات عملية التخطيط الاستراتيجي محدودة<sup>(7)</sup>.

#### ضعف الرقابة الاستراتيجية والحوكمة

11- أثارت أيضاً عملية استعراض أساليب العمل قلقاً بشأن الأساس المنطقي الذي يستند إليه اعتماد وثائق المشروعات من المجلس واعتماد الاستراتيجيات القطرية من لجنة داخلية بالرغم من أن الثانية تشكّل إطاراً استراتيجياً للأولى. ويعطي استعراضها لوثائق المشروعات المنعزلة صورة مشتتة للمجلس عن عمل البرنامج في بلد ما، ويحد ذلك من القدرة على تقديم الرقابة والتوجيه الاستراتيجيين. وأثار ذلك في بعض الأحيان لدى أعضاء المجلس شعوراً بالعجز بسبب حجم المشروعات مما جعل من الصعب تقديم إسهامات استراتيجية هادفة أو توفير توجيه بشأن عمل البرنامج و/أو الوضع الذي يتخذه على المستوى القطري. وفي إحصاءات عام 2014 بشأن استخدام وقت المجلس التنفيذي لاحظ مكتب المجلس أن المجلس أنفق نحو 40 في المائة من وقته في مناقشة وإقرار العمليات المنفردة ورحب بإجراء استعراض حول كيفية استعمال هذا الوقت على نحو استراتيجي أقوى.

#### فرص التحسين

12- استعرض مكتب خدمات الرقابة في البرنامج في عام 2011 عملية الاستراتيجيات القطرية داخلياً<sup>(8)</sup> وخلص إلى النتائج والتوصيات التالية:

- ◀ يمكن أن تصبح وثيقة استراتيجية قطرية محسنة القناة الرئيسية التي من خلالها يوافق المجلس على خطط البرنامج في بلد معين، ولكن عمليات الاستعراض والموافقة في حاجة إلى تعديل.
- ◀ ينبغي تحسين عملية الاستعراض الداخلي لضمان تحسين تعميم القضايا المؤسسية خلال المراحل الأولى للتخطيط الاستراتيجي القطري ولتحقيق فوائد مؤسسية من الدروس المستفادة ومن أفضل الممارسات.
- ◀ ينبغي تحقيق تكامل بين لجان الإدارة الداخلية القائمة باستعراض الاستراتيجيات القطرية ووثائق المشروعات للتأكد من أن العمليات تُعبّر عن الخطط الاستراتيجية.
- ◀ ينبغي إتاحة ما يكفي من الموارد والدعم لضمان قدرات التخطيط الاستراتيجي على المستوى القطري.
- ◀ ينبغي عرض وثيقة سياسات على المجلس بشأن استخدام الاستراتيجية القطرية كوثيقة رئيسية للحصول على موافقة المجلس على عمليات البرنامج في بلد ما، والتفويض بسلطة الموافقة على الوثائق الفرعية التي تقع حالياً في يد المجلس.

13- وحُدّدت أيضاً في أربعة تقييمات استراتيجية ورد ذكرها في الفقرة 10<sup>(9)</sup> إمكانات تحسين الاستراتيجيات القطرية كي تشمل سُبلاً جديدة يمكن من خلالها للبرنامج أن يساهم في المبادرات الوطنية للأمن الغذائي والتغذية. وبسبب أيضاً تقرير التقييم السنوي في البرنامج الضوء باستمرار منذ عام 2013 على هذه الإمكانيات. وأكد تقرير التقييم السنوي لعام 2013 مجدداً أهمية الاستراتيجيات القطرية وأوصى بتوضيح دورها في حوكمة البرنامج، وفي الشراكة، والأطر الاستراتيجية والتشغيلية. وفي عام 2014، أشار هذا

(7) مكتب التقييم. 2012. أربعة تقييمات استراتيجية عن الانتقال من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية: تقرير تجميعي (النسخة الكاملة) (OE/2012/S002).

(8) مكتب خدمات الرقابة/مكتب المراجعة الداخلية. 2011. *Internal Review: Country Strategy Process Review – Advisory Services Report*. (استعراض داخلي: استعراض عملية الاستراتيجيات القطرية – تقرير الخدمات الاستشارية).

(9) تناولت هذه التقييمات الاستراتيجية الأربعة ما يلي: (1) دور البرنامج في الحماية الاجتماعية وشبكات الأمان؛ (2) دور البرنامج في إنهاء الجوع الطويل الأجل؛ (3) التحويل من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية – العمل في الشراكة؛ (4) تقييم لطريقة تكيف المكاتب القطرية مع التغيير.

التقرير إلى الحاجة إلى توضيح متطلبات التخطيط الاستراتيجي في المكاتب القطرية وتعميم تلك المتطلبات وتنفيذها وجعلها أساساً للتخطيط المنهجي على الأجل الطويل، وإدارة أداء الحوافز القطرية، مع مراعاة السياقات والقدرات الوطنية، والشراكات والتمويل. وأوصى تقرير التقييم السنوي لعام 2015 بزيادة تركيز عملية الاستراتيجيات القطرية كي تتسق مع النظم الوطنية والمحلية.

## النهج الجديد في التخطيط الاستراتيجي القطري

14- يستفيد النهج الجديد في التخطيط الاستراتيجي القطري من إنجازات النهج الحالي ويستغل فرص التحسين.

### تطور سياق الجوع

15- يعاني ما يقرب من 800 مليون شخص، أي 11 في المائة من سكان العالم، نقص التغذية، ويستشري التقرم بين 25 في المائة من أطفال العالم<sup>(10)</sup>، ويعاني 2 مليار نسمة نقص المغذيات الدقيقة<sup>(11)</sup>. ويعيش معظم هؤلاء الأشخاص بدون حماية اجتماعية، في أجواء يخيم عليها النزاع وعدم الاستقرار في كثير من الأحيان. وباتت النزاعات معقدة وممتدة بصورة متزايدة، وأسفر ذلك عن وصول حالات التشرد الممتدة إلى أعلى مستوياتها منذ أربعينات القرن الماضي. ويحول عدم المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة دون إحراز تقدم في كل مجالات التنمية المستدامة، خاصة في القضاء على الفقر والجوع. وبالرغم من التقدم المحرز في الحد من الفقر عموماً فإن ظواهر انعدام الأمن الغذائي، ونقص التغذية، وفرط التغذية ما تزال مستشرية في بلدان كثيرة. ويشكل الجوع بشكل متزايد تحدياً في المناطق الحضرية وكذلك مشكلة في المناطق الريفية. ويفاقم تغيّر المناخ من المخاطر التي تواجهها البلدان الأشد فقراً والأشخاص الأكثر ضعفاً.

16- وتتطلب هذه الديناميات من كل أصحاب المصلحة العمل معاً في مكافحة الجوع وتكييف سبل عملهم تبعاً لذلك. ويعني تغيّر طبيعة انعدام الأمن الغذائي ونظم الأغذية في كل بلد على حدة أن الاستجابات يجب أن تصمّم بما يناسب ذلك البلد، ويجب أن تكون قابلة للتعديل ومناسبة للسياق. وبالنسبة للبرنامج، أفضى ذلك إلى إعادة النظر في نهجه في الإجراءات القطرية المستندة إلى الدروس المستخلصة من خبرته في أقاليم وسياقات كثيرة. ومن الجوهرى إدخال تحسينات على الإجراءات المتخذة على المستوى القطري من خلال الأخذ بنهج جديد في التخطيط الاستراتيجي القطري لتمكين البرنامج من تحقيق أهدافه في السياقات العالمية والقطرية المتغيرة.

### ترجمة الرؤية العالمية للقضاء على الجوع إلى عمل

17- قام زعماء العالم في سبتمبر/أيلول 2015 بصياغة خطط التنمية المستدامة لعام 2030، وتُحدّد هذه الخطة إطاراً زمنياً طموحاً مدته 15 عاماً لتحقيق التنمية المستدامة والقضاء على الفقر والجوع وانعدام المساواة. وتضع هذه الخطة العمل الإنساني في السياق الأوسع للتقدم والتنمية البشرية، وتركز بوضوح على الأشخاص الأشد ضعفاً، والالتزام بقوة بالألا يتخلف عن الركب أحد. وهذه الخطة تُمسك بزمام قيادتها الدول الأعضاء وتتبع منها، وهي شاملة النطاق وعالمية التطبيق؛ وأهدافها العالمية السبعة عشر متكاملة وغير قابلة للتجزئة. وسوف تُحدّد كل حكومة غاياتها الوطنية مسترشدة في ذلك بالرؤية العالمية للأهداف وبما يناسب سياقها الوطني.

18- ويعكف البرنامج على إيجاد بنية جديدة وشاملة للتخطيط من أجل دعم مساهمته في خطة عام 2030. ويشمل هذا العمل صياغة سلسلة من الوثائق والعمليات المترابطة بدءاً بالخطة الاستراتيجية (2017-2021)، وإطار النتائج المؤسسية، والنهج الجديد في التخطيط الاستراتيجي القطري، والإطار المالي الجديد. وسوف تساعد هذه الأدوات الشاملة البرنامج على تصميم وتنفيذ حوافز متنسقة تركز على الاستراتيجيات وتعظم الأثر على المستوى القطري.

(10) منظمة الأغذية والزراعة. 2015. حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم – تحقيق الغايات الدولية الخاصة بالجوع لعام 2015: تقييم التقدم المتفاوت. روما.

(11) منظمة الأغذية والزراعة. 2013. حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم – الأمن الغذائي بأبعاده المتعددة. روما.

- 19- وتشكّل الخطة الاستراتيجية الجديدة (2017-2021) الإطار العام لمساهمة البرنامج في القضاء على الجوع. وتُعطي هذه الخطة الأولوية لهدفين من أهداف التنمية المستدامة، هما الهدف 2 المتعلق بالقضاء على الجوع، والهدف 17 بشأن الشراكة من أجل دعم تنفيذ خطة عام 2030 والمساهمة في الوقت نفسه في أهداف التنمية المستدامة الأخرى، تبعاً للسياقات القطرية والأولويات الوطنية. وحدد البرنامج لنفسه خمسة أهداف استراتيجية متصلة بالهدفين 2 و17 من أهداف التنمية المستدامة، وثمانية نتائج استراتيجية.
- 20- وبالرغم من أن الهدف 2 يدخل في صلب ولاية البرنامج، من الواضح أنه لا توجد وكالة واحدة أو كيان واحد يمتلك أياً من أهداف التنمية المستدامة. وسعيًا إلى تحقيق تقدم في كل الأهداف، بما في ذلك هدف القضاء على الجوع، يلزم تكوين شركات عبر القطاعات ومجالات الخبرة داخل البلدان وبين الشركاء، بما يشمل البرنامج والوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها.
- 21- وسوف يُعزز إطار النتائج المؤسسية الجديد إطار النتائج الاستراتيجية الحالي وإطار نتائج الإدارة من أجل بلورة رؤية شاملة للنتائج التشغيلية ونتائج الإدارة، وسوف يربط البرنامج نظامه الخاص بتخطيط الأداء وصدده والإبلاغ عنه بإطار النتائج المؤسسية مع ضمان المواءمة مع الخطة الاستراتيجية (2017-2021) في الوقت ذاته.
- 22- وتحقيقاً لأهداف خطة عام 2030، سيحدد كل بلد أولوياته وغاياته والإجراءات المطلوبة لتحقيق تلك الأولويات والغايات. وبالمثل، سستترجم الخطة الاستراتيجية للبرنامج إلى عمل على المستوى القطري من خلال تعزيز التخطيط الاستراتيجي القطري. وسوف يعمل البرنامج عند تنفيذ خطته الاستراتيجية (2017-2021) في تعاون وثيق مع أصحاب المصلحة على المستوى الوطني ومع الفرق القطرية للأمم المتحدة من أجل تحديد أفضل السبل لدعم الاستراتيجيات الوطنية للقضاء على الجوع في مختلف السياقات، مع إقامة الصلات الضرورية بين القطاعات وضمان الاتساق مع الاستراتيجيات الأوسع للبلدان ودعم تلك الاستراتيجيات.
- 23- وسوف يتيح الإطار المالي المعدّل في البرنامج وميزانية حوافظه القطرية المرتبطة به صلة واضحة بين الاستراتيجية المؤسسية وتوفير الموارد للنتائج على المستوى القطري وتوفير الموارد على أساس الأنشطة. وسوف يُعزز الإطار المالي الداعم وهيكل الميزنة المعتمد على صلات واضحة بإطار النتائج الشفافية والمساءلة في تحديد مساهمة البرنامج في القضاء على الجوع وخطة عام 2030.

## النهج الجديد

- 24- يسعى نهج التخطيط الاستراتيجي القطري إلى ما يلي: (1) دعم البلدان في إحراز تقدم صوب القضاء على الجوع؛ (2) تفعيل الخطة الاستراتيجية للبرنامج على المستوى القطري اعتباراً من عام 2017 فصاعداً؛ (3) تعزيز الاتساق الاستراتيجي والتركيز والفعالية التشغيلية والشراكات من أجل تقديم دعم أفضل لجهود معالجة انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية. وتنطوي عملية التخطيط على ركنين أساسيين: عملية وطنية للاستعراض الاستراتيجي لجهود القضاء على الجوع وتلبيها عملية صياغة خطة استراتيجية قطرية للبرنامج.

## الاستعراضات الاستراتيجية الوطنية لجهود القضاء على الجوع

- 25- ينبغي تحديد دور البرنامج على المستوى القطري داخل السياق الأوسع لجهود البلد صوب القضاء على الجوع بحلول 2030، بما يتماشى مع الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة. وفي هذا الصدد، سيكون من المهم إجراء استعراض استراتيجي وطني لجهود القضاء على الجوع من أجل وضع خط أساس تحدد في إطاره جهود البلدان والبرنامج وغيرهما في القضاء على الجوع في البلد المعني بحلول عام 2030. وينبغي أن يكون الاستعراض الاستراتيجي الوطنية لجهود القضاء على الجوع نابغاً من تحليل منفتح وتشاوري وشامل يتناول التحديات التي يواجهها البلد في القضاء على الجوع بحلول عام 2030. وينبغي تحديد الثغرات في أطر السياسات والبرامج الوطنية؛ والبيئة الاقتصادية والسياسة المالية والمتطلبات المالية ومصادر التمويل اللازمة للقضاء على الجوع؛



والفرص والمتطلبات اللازمة للتعاون مع القطاعين العام والخاص؛ وتنفيذ قدرات المؤسسات الحكومية على المستويين الوطني والمحلي. وبالإضافة إلى توفير خط أساس فإن الاستعراضات الاستراتيجية تنير خطط عمل أصحاب المصلحة والشركاء الوطنيين.

26- وسوف يشارك البرنامج في الاستعراضات الاستراتيجية للنهج الوطنية للقضاء على الجوع تحت قيادة البلدان وسيدعم تيسير تلك الاستعراضات، بما في ذلك مناقشة الطريقة التي سيساند بها البرنامج والشركاء الآخرون في البلد المسيرة الوطنية نحو القضاء على الجوع. وستستفيد الاستعراضات من المعلومات والأدلة المستخلصة من التقييمات والدراسات التي يدعمها البرنامج حسب الاقتضاء. وينبغي إجراء الاستعراض ضمن إطار عمل فريق الأمم المتحدة القطري لتوحيد الأداء. ويمكن للبرنامج أن ييسر أيضاً الاستعراضات في البلدان التي ليس له فيها حضور تشغيلي.

### الخطط الاستراتيجية القطرية

27- تستتير الخطط الاستراتيجية القطرية بالاستعراضات الاستراتيجية الوطنية لجهود القضاء على الجوع تحت قيادة البلدان أو التحليلات المماثلة، وكذلك من التقييمات، والتقديرات، ودراسات الجدوى، وما إلى ذلك. وتطور هذه الخطط وفقاً لعمليات التخطيط التي تيسر عليها الحكومات وأفرقة الأمم المتحدة القطرية. وسوف تحل الخطط محل وثائق المشروعات المنفصلة المتعلقة بالبرامج القطرية والمشروعات الإنمائية والعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش وعمليات الطوارئ، وستشكّل حافظة البرنامج برمتها في المجالين الإنساني والإنمائي في البلد المعني. وسوف يشمل ذلك تحديد ما يلي:

- 1) تحديد وضع البرنامج ودوره على أساس الاحتياجات القطرية وجوانب قوة البرنامج؛
- 2) تحديد الحصائل التي تحددها الحكومة أو تشترك في تحديدها ويسهم البرنامج في تحقيقها خلال فترة السنوات الخمس؛
- 3) تحديد التوجيه الاستراتيجي والموارد والدعم التقني الذي سيكرسه البرنامج للوصول بمساهماته إلى حدودها القصوى.

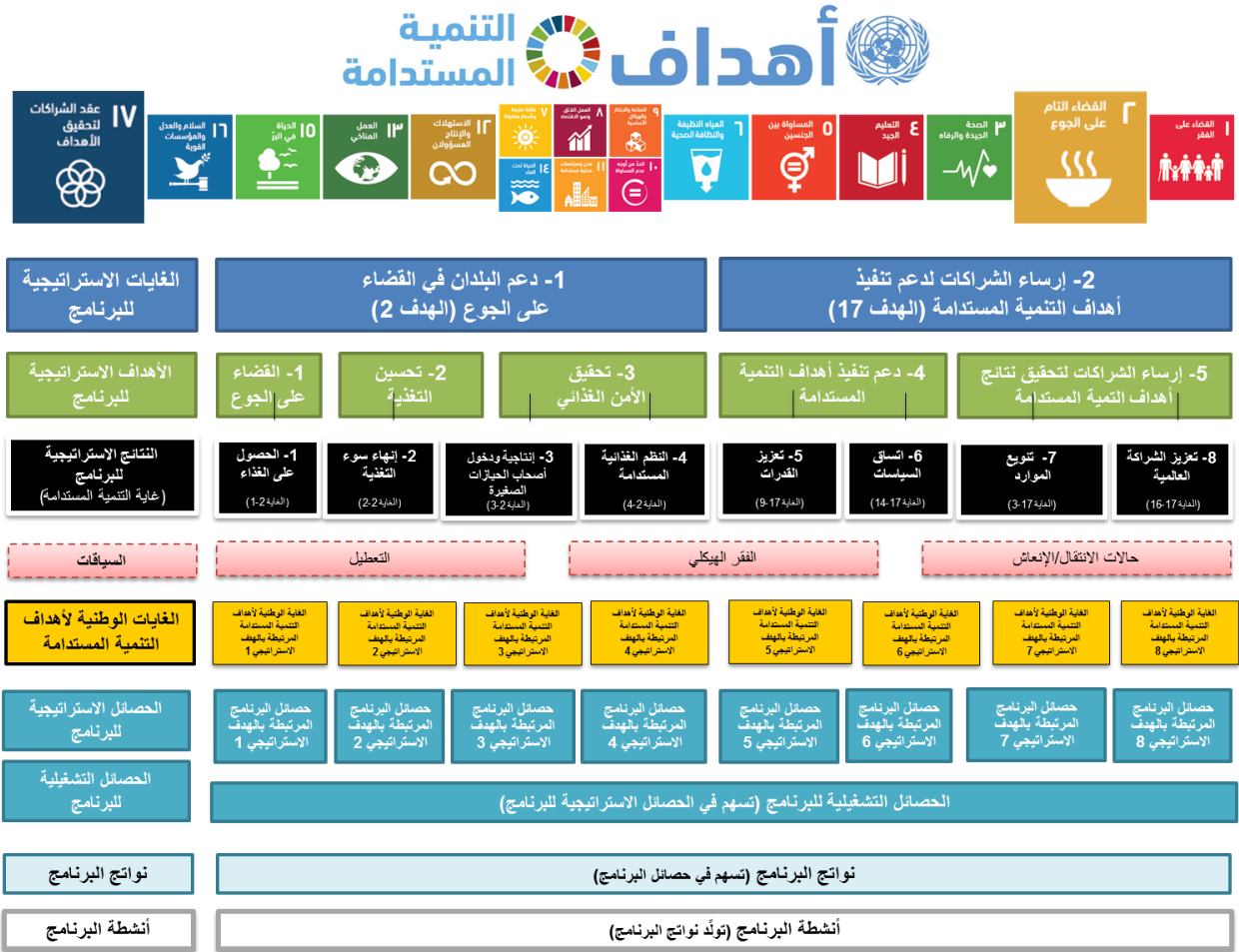
28- وتوسع الخطط الاستراتيجية القطرية إلى تحسين كفاءة وفعالية ما يقدمه البرنامج من مساعدة إلى الحكومات والأشخاص المحتاجين، بمن فيهم المتضررون من النزاع. وتُعزز العملية التشاورية للتخطيط التحليلي القيمة المضافة للبرنامج، وتحسن الانخراط مع الحكومات، وتجمع الشركاء حول نهج موحد للقضاء على الجوع. وتوائم الخطط مساعدات البرنامج مع الخطط الوطنية وخطط الأمم المتحدة وبرامجها، وتيسر التركيز بفعالية أكبر على قضايا الأمن الغذائي والتغذية في تلك الخطط والبرامج.

29- وسوف تُحدد الخطط الاستراتيجية القطرية غايات وطنية لأهداف التنمية المستدامة والنتائج التي يمكن للبرنامج أن يدعمها. وسوف يُحدّد البرنامج مع الحكومات والشركاء الآخرين الحصائل التي يمكن أن يسهم من خلالها في تحقيق الهدفين 2 و17 من أهداف التنمية المستدامة وسائر تلك الأهداف، تبعاً للسياق القطري والأولويات الوطنية.

### التركيز على النتائج: تضيق الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي

30- سيقوم البرنامج، من خلال التحول إلى نهج الحافظة في التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي على المستوى القطري، بدمج التوجه الاستراتيجي لمساعداته مع عمليات إدارة الأداء والميزة لتعزيز قدرته على الإدارة بغرض تحقيق النتائج. ويستند التصميم والتخطيط والتنفيذ والقياس والإبلاغ وإدارة الأداء في الخطط الاستراتيجية القطرية في كل مراحلها، إلى سلسلة نتائجها التي توضح العلاقة بين الموارد المستخدمة والنتائج المتحققة والربط في الوقت نفسه بين التخطيط الاستراتيجي والبرامجي والتشغيلي. وتنقل سلسلة نتائج الخطة الاستراتيجية القطرية إطار نتائج الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) إلى المستوى القطري حسب ما هو مبين في الشكل 1.

الشكل 1: إطار نتائج الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)



31- وتدخل سلسلة نتائج الخطة الاستراتيجية القطرية في صميم نهج البرنامج للإدارة المستندة إلى النتائج على المستوى القطري. وتشكل سلسلة النتائج نموذجاً يحدد الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة وتبين العلاقات السببية والافتراضات الأساسية المتعلقة بكيفية تحقيق النتائج. ويعرض الشكل 2 مثالاً لسلسلة نتائج خطة استراتيجية قطرية.

#### الغايات الاستراتيجية

32- تمثل النتائج على أرفع مستوى في سلسلة نتائج الخطط الاستراتيجية القطرية للبرنامج الغائيتين الاستراتيجيتين للبرنامج. وتتفق الغاية الاستراتيجية 1 مع هدف التنمية المستدامة 2، وهو القضاء على الجوع وتوفير الأمن الغذائي والتغذية المحسنة وتعزيز الزراعة المستدامة؛ وتتفق الغاية الاستراتيجية 2 مع هدف التنمية المستدامة 17، وهو تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة. وكما جاء في الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)، تُعتبر الأولوية التي يوليها البرنامج لهذين الهدفين من أهداف التنمية المستدامة عن تاريخ البرنامج وولايته والترابط بين كل أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر.

#### الأهداف الاستراتيجية

33- تتبع الغائتان الاستراتيجيتان الجديدتان للبرنامج من أهدافه الاستراتيجية الخمسة المتصلة بعناصر هدف التنمية المستدامة 2 و17 اللذين يتصدى لهما البرنامج. وتشكل الأهداف الاستراتيجية بؤرة التركيز البرامجي والتشغيلي للبرنامج، وترتبط غايتيه

الاستراتيجيتين بالنتائج الاستراتيجية التي يسهم من خلالها في الجهود القطرية والعالمية الرامية إلى تحقيق الهدفين 2 و17 من أهداف التنمية المستدامة وغاياتهما.

#### النتائج الاستراتيجية

34- تركز النتائج الاستراتيجية المحددة في الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) على إجراءات البرنامج بشأن ما تحتاجه البلدان وليس ما يمكن أن يقدمه البرنامج. وترتبط النتائج الاستراتيجية الثماني للبرنامج بغايات هادي التنمية المستدامة 2 و17 المتصلة بقدرات البرنامج وولايته، لمواءمة دعمه للجهود الوطنية والعالمية المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة. وتسهم الخطط الاستراتيجية القطرية للبرنامج في تحقيق نتائج الاستراتيجية ذات الصلة بالبلدان المحددة وذات الأولوية فيها.

#### الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة

35- توائم الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة بين الغايات العالمية لتلك الأهداف وبين السياقات المحلية. وانطلاقاً من الاستعراضات الاستراتيجية للنهج الوطنية للقضاء على الجوع وبما يتماشى مع عمليات التخطيط التي تجربها الحكومات وأفرقة الأمم المتحدة القطرية، سيحدّد البرنامج الغايات والنتائج الوطنية لأهداف التنمية المستدامة التي يتخذ وضعا يمكنه من دعمها.

#### الحصائل

36- سيساهم البرنامج، مسترشداً بنتائجه الاستراتيجية وأخذاً في اعتباره السياقات والأولويات المحلية، في الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة ذات الصلة من خلال مجموعة من الحصائل الاستراتيجية والتشغيلية المتصلة بكل نتيجة من نتائجه الاستراتيجية.

37- ويتقدّم البرنامج في تعريفه لهذين النوعين من الحصائل بالتعريف الذي وضعته مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية لمصطلح حصيلة، وهو "الأثار المقصودة أو المتحققة من نواتج تدخل معين على الأجلين القصير والمتوسط، وتتطلب في العادة جهداً جماعياً من الشركاء. وتُمثّل الحصائل تغييرات تطرأ على الظروف الإنمائية في الفترة الفاصلة بين إنجاز النواتج وتحقيق الأثر".<sup>(12)</sup> وبالتالي فإن الحصائل الاستراتيجية هي آثار متوسطة الأجل، وأما الحصائل التشغيلية فهي آثار قصيرة الأجل.

38- وتسهم الحصيلة الاستراتيجية بدور جوهري في تحقيق أولويات وطنية مختارة للتنمية؛ وتسهم بدور مباشر في تحقيق هدف أو غاية متضمنة أو محدّدة في خطة وطنية لبلد أو متفق عليها في إطار إقليمي؛ وتيسّر المضي نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ولا سيما الهدفين 2 و17. ويساهم البرنامج وشركاؤه في الحصائل الاستراتيجية من خلال نواتج أنشطتهم. وتشكّل الحصائل الاستراتيجية عموماً جزءاً من أطر التخطيط الاستراتيجي للأمم المتحدة في البلد المعني. وإسناد النتائج على مستوى الحصائل الاستراتيجية هو عملية جماعية في العادة تضم مساهمات من البرنامج ومختلف الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية. وينبغي أن يتناظر الأفاق التخطيطي للحصائل الاستراتيجية مع الإطار الزمني للخطة الاستراتيجية القطرية، الذي يستغرق نموذجياً بين أربع إلى خمس سنوات.

39- ولا بد أن تكون صياغة الحصائل الاستراتيجية، باعتبارها تجسيداً للحالة وللتطورات الخاصة ببلد بعينه، مناسبة للسياق الوطني وأن تتردد أصداؤها لدى الجهات الفاعلة الوطنية ودون الوطنية وأن تكون متوائمة بوضوح مع الأولويات والأهداف الوطنية. وتتفاوت كل حصيلة استراتيجية في قوتها وصياغتها من بلد إلى بلد، ولكنها جميعاً تكشف عن ارتباط واضح بتحقيق غاية وطنية من غايات أهداف التنمية المستدامة، وبالتالي أيضاً نتيجة من النتائج الاستراتيجية للبرنامج.

UNDG. 2011. Results-Based Management Handbook: *Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level.*

متاح على الموقع: <https://undg.org/wp-content/uploads/2015/01/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>

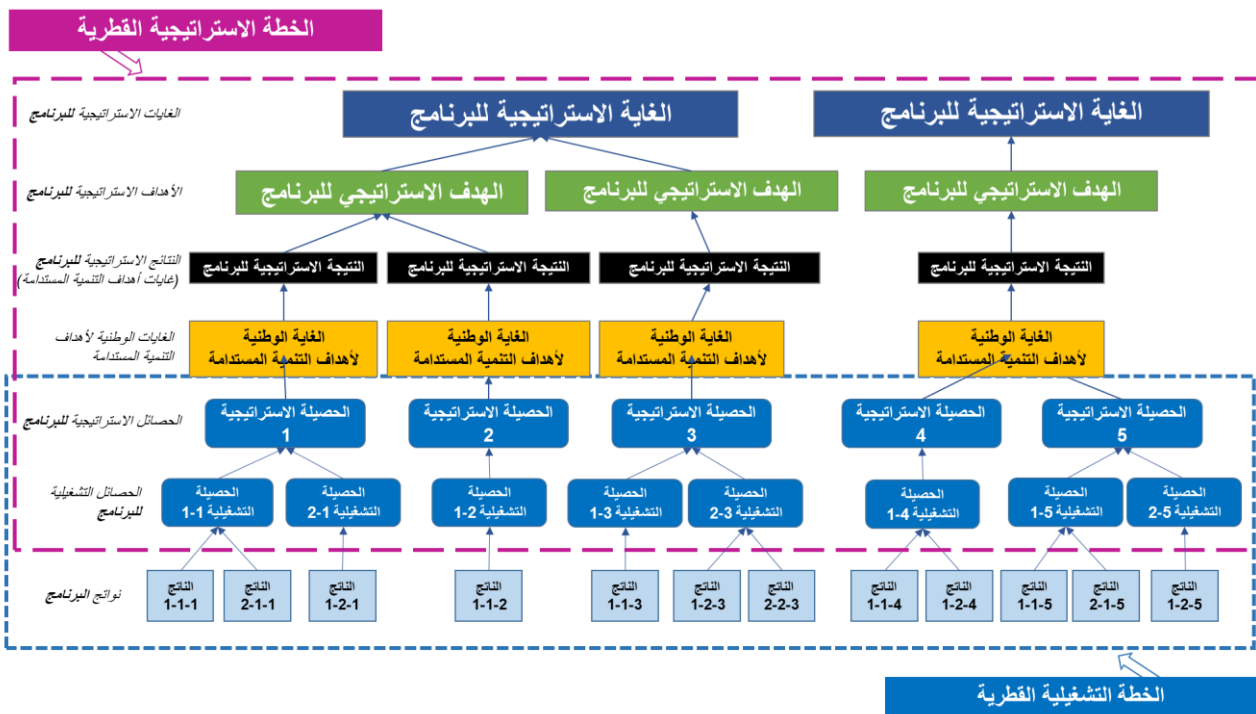
40-

ولكي تكون قيمة بيانات الحصائل الاستراتيجية حقيقية، يجب أن تكون متنسقة بالقدر الكافي مع المصطلحات والثوابت الذهنية وبيئة السياسات في البلد المحدد لتعزيز التوافق في الآراء بين الحكومة وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي القطري. ويساعد أيضاً التعاون في ترتيب الأولويات وصياغة بيانات النتائج على بناء توافق الآراء والملكية المشتركة. وتصاغ الحصائل الاستراتيجية للبرنامج على المستوى القطري وتنصب على الاحتياجات والأولويات المحلية؛ وتُعبّر عن النتائج التي تسهم في تحقيقها المساعدة المقدمة من البرنامج؛ وتُحدّد المجموعات السكانية والمؤسسات والنظم المستهدفة بالدعم.

41-

ومن السمات المحورية في الخطط الاستراتيجية القطرية ارتباط كل حصيلة استراتيجية بنتيجة واحدة فقط من النتائج على المستوى الأعلى، أي نتيجة استراتيجية للبرنامج/غاية من غايات أهداف التنمية المستدامة أو هدف استراتيجي. وينبغي أن تكون الحصائل الاستراتيجية قليلة نسبياً حفاظاً على التركيز والاتساق. وقد يتعيّن إعادة صياغة حصيلة استراتيجية أو تقسيمها إلى بيانين منفصلين للنتائج حفاظاً على الصلة الواضحة بين السبب والتأثير متى اعتراها غموض.

الشكل 2: مثال لسلسلة النتائج في خطة استراتيجية قطرية وخطة تشغيلية للبرنامج



42-

والحصائل التشغيلية هي نتيجة مباشرة لنواتج البرنامج. وهي نصف الآثار قصيرة الأجل، المحققة عادة على مدى سنة إلى ثلاث سنوات، والتي تفضي إلى حصائل استراتيجية ذات مستوى أعلى. وبما أن الإسناد أكثر ارتباطاً بتدخلات البرنامج فإن الحصائل التشغيلية تساعد البرنامج على رصد وإدارة أدائه. وهذه الحصائل التشغيلية موحدة ومدرجة في إطار النتائج المؤسسية بما يتماشى مع الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021). وسوف تستند الأطر المنطقية للخطط الاستراتيجية القطرية إلى إطار النتائج المؤسسية الذي يحدّد المؤشرات المؤسسية التي ستستخدمها كل مكاتب البرنامج في الرصد. وسوف تتحلّى مكاتب البرنامج القطرية بالمرونة اللازمة لتكميل إطار النتائج المؤسسية أو لسد ثغراته باستخدام الحصائل التشغيلية والمؤشرات الخاصة بكل بلد حسب الاقتضاء.

43-

ومستوى الحصائل التشغيلية هو أدنى مستوى في سلسلة نتائج الخطة الاستراتيجية القطرية، وأعلى مستوى في الخطة التشغيلية القطرية التي توجّه إدارة عمل البرنامج في البلد المعني. وهذا الترابط بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي يسد فجوة قائمة منذ أمد بعيد في قدرة البرنامج على تكوين صلات واضحة بين الخطة الاستراتيجية والإجراءات على المستوى القطري.

## مثال يوضح استخدام سلسلة النتائج في الخطة الاستراتيجية القطرية

**الغاية 1 من الغايات الاستراتيجية للبرنامج:** دعم البلدان في القضاء على الجوع (هدف التنمية المستدامة 2)

**الهدف 1 من الأهداف الاستراتيجية للبرنامج:** إنهاء الجوع

**النتيجة 1 من النتائج الاستراتيجية للبرنامج متوائمة مع الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة:** تمتع كل فرد بالقدرة على الحصول على الغذاء

**الحصيلة الاستراتيجية 1:** ضمان حصول اللاجئين المتضررين من النزاعات، والمشردين داخلياً، والتلاميذ، والأسر التي تعاني انعدام الأمن الغذائي، على أغذية مغذية وكافية

### الحصائل التشغيلية

1-1 تحقيق المستوى الكافي من الاستهلاك الغذائي أو الحفاظ عليه بين اللاجئين والمشردين داخلياً خلال فترة المساعدة

2-1 بلوغ مستوى كافٍ من الاستهلاك الغذائي أو الحفاظ عليه للتلاميذ والأسر الضعيفة خلال فترة المساعدة

3-1 زيادة الإنتاج الغذائي وتنويعه لصالح المجتمعات المحلية والأسر المستهدفة التي تعاني انعدام الأمن الغذائي

### النواتج

1-1-1، و1-2-1 توزيع الأغذية أو التحويلات القائمة على النقد بكميات كافية ونوعيات ملائمة وفي الوقت المناسب على الأسر المستهدفة

2-2-1 حصول التلاميذ المستهدفين المتضررين في المناطق الهشة على وجبات مدرسية مغذية (يساهم ذلك في تحقيق هدف التنمية المستدامة 4)

3-2-1 حصول الأسر المتضررة المستهدفة في المناطق الهشة على حصص غذائية مغذية (يساهم ذلك في تحقيق هدف التنمية المستدامة 4)

1-3-1 إنشاء أو إصلاح الأصول الطبيعية والمادية

2-3-1 تدريب لجان الإدارة المجتمعية والأسر المستهدفة الأخرى على إنشاء الأصول واستخدامها وصونها

**الأنشطة:** التوزيع العام للأغذية (أغذية، نقد، قسائم)؛ إنشاء الأصول/إصلاح الأصول؛ التغذية المدرسية، مع مساحيق المغذيات الدقيقة والحصص الغذائية المنزلية

**الغاية 2 من الغايات الاستراتيجية للبرنامج:** إرساء الشراكات لدعم تنفيذ أهداف التنمية المستدامة (هدف التنمية المستدامة 17)

**الهدف 5 من الأهداف الاستراتيجية للبرنامج:** إرساء الشراكات لتحقيق نتائج أهداف التنمية المستدامة

**النتيجة 8 من النتائج الاستراتيجية للبرنامج متوائمة مع الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة:** دعم الشراكات العالمية للجهود القطرية، بما في ذلك من خلال اقتسام المعرفة، والخبرة، والتكنولوجيا، لتحقيق أهداف التنمية المستدامة

**الحصيلة الاستراتيجية 2:** قدرة الشركاء في العمل الإنساني على تقديم خدماتهم بطريقة مأمونة وفي الوقت المناسب وعلى نحو يتسم بكفاءة

### التكلفة

### الحصائل التشغيلية

1-2 إمكانية وصول المنظمات غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات المانحة والبعثات الدبلوماسية إلى المستفيدين ومواقع تنفيذ المشروعات بأمان وفعاليتها وكفاءة

2-2 نقل الإمدادات الطبية والأغذية العالية الطاقة ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى مواقع التنفيذ

3-2 توافر القدرة على إجلاء موظفي المنظمات الإنسانية حسب الاقتضاء

### النواتج

1-1-2 نقل الركاب إلى مواقع التنفيذ

1-2-2 نقل البضائع الخفيفة إلى مواقع التنفيذ

1-3-2 إجراء عمليات الإجلاء الطبي والأمني عند الاقتضاء

**الأنشطة:** إدارة وتنفيذ خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية

#### النواتج والأنشطة: ربط عمل البرنامج بسائر غايات أهداف التنمية المستدامة

- 44- ستتناول الخطة الاستراتيجية القطرية بالوصف الأنشطة المقرر تنفيذها وحصائلها الاستراتيجية والتشغيلية، بينما ستحدّد الخطط التشغيلية القطرية الجزء الأدنى من سلسلة النتائج. ويتقيّد البرنامج بالتعريفين اللذين وضعتهما مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية لمصطلحي النواتج والأنشطة:
- « النواتج هي تغييرات في المهارات والقدرات و/أو إمكانات الأفراد أو المؤسسات أو في توافر منتجات وخدمات جديدة ناشئة عن إنجاز أنشطة في تدخل خاضع لسيطرة البرنامج.
- « الأنشطة هي إجراءات تتخذ أو أعمال تنفذ وتحشد من خلالها المدخلات، مثل الأموال والمساعدة التقنية وسائر أنواع الموارد، لتحقيق نواتج محددة.
- 45- وكما يُحدّد التعريف الكامل للنواتج بأنها "تحقق بالموارد المقدّمة وفي غضون المدة الزمنية المحددة"، ستحدّد تفاصيل النواتج والأنشطة أثناء عمليات التخطيط التشغيلي القطري السنوية وعمليات إدارة الأداء.
- 46- وحسب ما جاء في الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)، فإن نقطة الانطلاق في عمل البرنامج هي المساهمة في القضاء على الجوع على النحو المكرّس في الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة. وتعني التحديات المتشابكة والحلول التي ينطوي عليها القضاء على الجوع والفقر أن البرنامج سيساهم بدور مباشر وغير مباشر في كثير من أهداف التنمية المستدامة الأخرى من خلال نواتج أنشطته. ومحور التركيز الرئيسي للبرنامج هو القضاء على الجوع، ويشكّل ذلك بالتالي منطلقاً وأساساً منطقيّاً للمساهمة في أهداف التنمية المستدامة الأخرى غير الهدف 2.
- 47- من ذلك على سبيل المثال أن البرنامج يمكن عن طريق دعم برامج الواجبات المدرسية في المناطق المفتقرة إلى الأمن الغذائي في بلد ما، أن يساهم في تحقيق الغايات الوطنية للهدف 2 المتصلة بالحصول على الغذاء وتحسين التغذية أو سبل معيشة أصحاب الحيازات الصغيرة. وتجسيدا لهذا الإسهام، ستوجّه الحصائل الاستراتيجية والنتائج والأهداف في سلسلة نتائج البرنامج كلها نحو تحقيق الغاية 1 من الغايات الاستراتيجية للبرنامج، وهي دعم البلدان في القضاء على الجوع (هدف التنمية المستدامة 2). غير أن الأنشطة والنواتج المتصلة بهذا الدعم يمكن أن تساهم في الأخرى بدور كبير في تحقيق الغايات الوطنية الأخرى لأهداف التنمية المستدامة، مثل الغايات المتصلة بالتعليم (الهدف 4) والمساواة بين الجنسين والإنصاف (الهدف 5) ودخل الأسرة (الهدف 1) والصحة (الهدف 3). ويمكن تحديد ورسم هذه الإسهامات في سائر الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة على المستوى القطري وفي أطر التخطيط الوطنية ذات الصلة وأطر التخطيط في الأمم المتحدة وغيرها.
- 48- ودعماً للهدف 17 من أهداف التنمية المستدامة، يمكن للبرنامج أن يستجيب لطلبات الحكومات الوطنية والشركاء لتقديم خدمات محددة تدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة الأخرى. وبينما يمكن أن تتفق هذه الخدمات مع جوانب قوة البرنامج وإمكاناته، فإنها قد لا تركز تركيزاً مباشراً على جهود القضاء على الجوع. ويمكن للبرنامج عند دعم الاستجابة لحالة طوارئ أن يدعم سلسلة الإمداد واللوجستيات والاتصالات لصالح المجتمع الإنساني على النطاق الأوسع، مثل خدمات الشراء وتوفير نُظم الاتصالات وإدارتها، ومرافق التخزين، ونقل البضائع والأفراد. ويمكن للأنشطة والنواتج المتصلة بهذا الدعم، بالرغم من أنها لا تدعم بالضرورة القضاء على الجوع دعماً مباشراً أن تقدّم مساهمات كبيرة في تحقيق عدة غايات وطنية لأهداف التنمية المستدامة. ويمكن أيضاً تحديد ورسم هذه المساهمات على المستوى القطري في الأطر الوطنية ذات الصلة أو أطر الأمم المتحدة أو غيرها.

## أثر النهج المعزز

### شواهد جديدة على الفوائد

- 49- تُجرى حالياً اختبارات داخلية في 27 بلداً للنهج الذي يجمع بين استعراض استراتيجي وطني للقضاء على الجوع وبين نهج للتخطيط الاستراتيجي القطري كوسيلة يتخذ البرنامج من خلالها وضعا على المستوى القطري يمكنه من المساهمة في الجهود الوطنية للقضاء على الجوع. وروجعت مشاريع خطط استراتيجية قطرية<sup>(13)</sup> واعتمدت من خلال عملية الاستعراض الاستراتيجي الداخلي للبرامج، وشارفت هه العملية على الانتهاء فيما يتعلق بستة أخرى<sup>(14)</sup>. وطلب أكثر من 40 مكتباً قطرياً كبيراً وصغيراً تابعاً للبرنامج في كل الأقاليم وفي سياقات متنوعة (الفقر الهيكلي، والإنعاش بعد الاضطرابات) دعماً في وضع خططها الاستراتيجية القطرية؛ ويثبت ذلك مدى الإقبال الكبير على التخطيط الاستراتيجي القطري المعزز في البرنامج.
- 50- وخلص استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية (2014-2017)<sup>(15)</sup> الذي أُجري في عام 2015 إلى أن نهجاً معززاً في التخطيط الاستراتيجي يحقق ما يلي:
- ◀ يتيح فرصة لتعزيز الانتقال من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية عن طريق تدعيم الصلات بين الغايات المالية والغايات التشغيلية على الأجلين القصير والطويل إلى جانب استعراض الإطار المالي؛
  - ◀ يتيح فرصة هامة لتعزيز دور البرنامج في تنمية القدرات، ولا سيما من خلال الاستعراضات الاستراتيجية للنهج الوطنية للقضاء على الجوع، ويتيح ذلك بديلاً عن النهج "المشتت" الذي ما زالت توجه إليه انتقادات كثيرة في تقارير التقييم حتى الآن؛
  - ◀ يمكن البرنامج من وضع خطط استراتيجية وبرامج تستجيب بشكل أفضل للاحتياجات من خلال نهج أقل تجزؤاً.
- 51- وخلص تقييم تناول إمكانية تقييم الخطة الاستراتيجية (2014-2017) في الفترة 2015/2016 إلى أن الأخذ بالنهج المعزز في التخطيط الاستراتيجي القطري إلى جانب نظم الميزانيات التكميلية حاسم في سد ثغرات هيكل التخطيط الحالي ويحوّل التركيز من المشروعات إلى الحصائل على المستوى القطري ويتيح تقييم فعالية والكفاءة من حيث التكاليف. ووفقاً للتقييم، تنطوي هذه العناصر على إمكانات قوية لإعادة توجيه إدارة الأداء في البرنامج نحو دعم الأهداف والأولويات الوطنية، ولا سيما في القضاء على الجوع، وهو ما سيكتسي أهمية حاسمة في نفس الوقت الذي يوائم فيه البرنامج خطته الاستراتيجية مع رؤية وأهداف خطة عام 2030<sup>(16)</sup>.

### الأثر المتوقع

- 52- يمكن لنهج البرنامج الجديد في التخطيط الاستراتيجي القطري أن يحسّن كفاءة مساعداته وفعاليتها بالطرق التالية:
- 53- *زيادة الفعالية والكفاءة في حالات الطوارئ*: يستطيع البرنامج من خلال هذا النهج زيادة التوجيه الاستراتيجي لعمليات الاستجابة لحالات الطوارئ، مع الحفاظ في الوقت ذاته على المرونة والرشاقة. وعبر إيضاح الحصائل الاستراتيجية والتركيز عليها في حالات الطوارئ المتغيرة بسرعة و/أو المتقلبة، عوضاً عن الاهتمام بأنشطة معينة فحسب، فإن البرنامج سيتمتع بموقع أفضل للاستجابة بسرعة، ومرونة، وكفاءة مستخدماً مجموعة من الأنشطة والطرائق. كما أن هذا النهج يبسر الانتقال إلى الانتعاش وبرامج بناء القدرة على الصمود مع تطور الأوضاع.

(13) الهند واندونيسيا وزمبابوي.

(14) بنغلاديش وكولومبيا وإكوادور وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية وموزمبيق وجمهورية تنزانيا المتحدة.

(15) WFP/EB.1/2016/4-A.

(16) مكتب التقييم في البرنامج. 2016. تقدير قابلية تقييم الخطة الاستراتيجية للبرنامج 2014-2017 - تقرير استشاري. روما (OEV/2015/022).

54- ومع تطور السياق نحو الانتعاش فإن الخطة الاستراتيجية القطرية تتيح الأخذ بنهج متعدد القطاعات في برمجة الإنعاش، والتصدي للمخاطر، وبناء القدرة على الصمود من أجل تحقيق الأمن الغذائي والتغذية، وهو ما يتطلب تشاوراً على نطاق واسع وتعاوناً على الأجل الطويل. وسيجري النظر في كل جوانب دورة البرامج في كل سياق من خلال عدسة القدرة على الصمود لتحديد أفضل السبل التي يمكن بها دمج الإجراءات المتخذة في الاستراتيجيات الحكومية الوطنية والبرامج التي يدعمها الشركاء<sup>(17)</sup> ومن شأن دمج الاستجابات لحالات الطوارئ في الحافظة القطرية حالما تسمح الظروف بذلك أن يتيح للبرنامج معالجة القضايا على الأجلين القصير والطويل وبالتالي زيادة فعالية تدخلاته، مع الحفاظ في الوقت ذاته على المرونة للاستجابة بسرعة وكفاءة لأي تغيير في الأوضاع.

55- تحسين المواءمة مع الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة ومع الشركاء: تستتير الخطط الاستراتيجية القطرية بالاستعراضات الاستراتيجية للنهج الوطنية للقضاء على الجوع التي تُمسك بزمامها البلدان وتعكس الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة وملكية الحكومات لخطة عام 2030. وباستخدام الاستعراضات كأداة لمواءمة أهداف التنمية المستدامة، ولا سيما الهدف 2، مع السياقات المحلية، تُمسك مؤسسات التخطيط الوطنية بزمام قيادة عمليات صياغة الاستعراضات الاستراتيجية للنهج الوطنية للقضاء على الجوع ودمج القضايا ذات الأولوية والتوصيات المحددة في الاستعراضات ضمن السياسات والاستراتيجيات والخطط والبرامج الوطنية. وتساعد الاستعراضات أيضاً على زيادة الاتساق بين عمليات واستراتيجيات الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها والشركاء الآخرين، ولا سيما على المستوى القطري، ويمكن ذلك البرنامج من إقامة شراكات أعمق من خلال توافق الآراء حول نهج مشتركة في القضاء على الجوع.

56- زيادة التركيز وإبراز الصورة والاتصال: يساعد النهج الجديد للبرنامج على توضيح قيمته واستعادة مكانته على الصعيد القطري. ومن خلال عملية التخطيط الاستراتيجي القطري، تكتسب الحكومات والجهات الشريكة في التنمية فهماً أفضل لولاية البرنامج المتعددة الجوانب وتزيد من مشاركته في الحوار بشأن السياسات والبرامج في كل ألوان الطيف الإنساني والإنمائي. ويمكنه تعزيز وضعه وتحسين صورته عن طريق تعريف كل أصحاب المصلحة بقيمته المضافة.

57- تحقيق التكامل بين الدعم التشغيلي والمساعدة التقنية وتعبئة الموارد: يشكل التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد والمساعدة التقنية على أساس تحليلات لقيود الموارد والقدرات جزءاً منهجياً من الاستعراضات الاستراتيجية للنهج الوطنية للقضاء. وتكفل الخطط الاستراتيجية القطرية توجيه عمليات تعزيز القدرات المؤسسية نحو دعم الحكومات في تصميم وإدارة حلول للجوع مملوكة وطنياً، وتزويد مكاتب البرنامج القطرية بالمعلومات والموظفين المهرة، والقدرات المطلوبة وفقاً لاستراتيجية الموارد البشرية في البرنامج. وتؤخذ قضايا الموارد بعين الاعتبار في كل مراحل عملية التخطيط.

58- المرونة في الاستجابة للسياقات التشغيلية الدينامية والحفاظ في الوقت نفسه على التوازن بين العمل الإنساني والعمل الإنمائي: تناسب الخطط الاستراتيجية القطرية كل سياق على حدة ويمكن تكيفها مع التغييرات في بيئة العمل. وتعزز هذه الخطط الصلات بين المساعدة الإنسانية والإنمائية وتمكن من تحقيق الفعالية في بناء القدرة على الصمود عن طريق التأكد من أن الاستجابة للأزمات تدعم الإنعاش والتنمية على الأجل الطويل، وأن الأنشطة الإنمائية تسترشد بفهم للمخاطر وتقي الأشخاص الضعفاء من الأزمات. وفي الوقت ذاته تحسّن الخطة الاستراتيجية القطرية وهيكل ميزانيتها الشفافية والمواءمة مع الالتزامات التمويلية، مع الحفاظ على مرونة تخصيص الموارد البرنامجية.

59- زيادة التوجيه الاستراتيجي وتخفيض تكاليف المعاملات: ستعزز الخطط الاستراتيجية القطرية الدور الاستراتيجي للمجلس وكفاءته، وستزيد من قدرته على تقديم الإشراف والتوجيه الاستراتيجيين. ويمكن تحقيق هذه الفائدة لأن الخطط: (1) تعرض صورة شاملة لدور البرنامج في بلد ما بدلاً من تقديم رؤية مشتتة مستمدة من وثائق المشروعات الفردية؛ (2) تقلص عدد المشروعات التي



يناقشها المجلس ويُسفر ذلك عن وفورات في الوقت والتكاليف. وسوف تزيد الخطط الاستراتيجية القطرية أيضاً الكفاءة التشغيلية. وسوف تؤدي الخطط الاستراتيجية القطرية، عن طريق تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط البرامج، وتبدير الموارد، والدعم التقني وإدارة الأداء، والاستعاضة بها عن وثائق المشروعات الفردية، إلى تخفيض ما يتحملة البرنامج من أعباء في إدارة العمليات على المستويين القطري والإقليمي وعلى مستوى المقر، وستزيد كفاءة التخطيط والتنفيذ وجودتهما.

60- *التنسيق مع وكالات وعمليات الأمم المتحدة الأخرى:* يعزّز الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات الحاجة إلى عمليات برمجة مبسطة وشاملة وذات ملكية وطنية وخطوط واضحة للمساءلة. ويمثل إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية إطار النتائج الاستراتيجية المتوسط الأجل الذي تسترشد به الرؤية الجماعية والاستجابة للأولويات الإنمائية الوطنية في منظومة الأمم المتحدة على الصعيد القطري.

61- ويتفق نهج البرنامج في التخطيط الاستراتيجي القطري مع عمليات البرمجية المملوكة وطنياً المشار إليها في الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات ويدعم تلك العمليات؛ وسوف يسعى البرنامج إلى الحفاظ على هذه الموازنة مع الاستعراضات الشاملة اللاحقة. ويوضح النهج أيضاً مساهمة البرنامج في الرؤية الجماعية والاستجابة المحددة في الخطوط التوجيهية لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية التي تعكف على إعدادها مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية. وستجري موازنة دورات التخطيط الاستراتيجي القطري مع دورات التخطيط الوطنية ثم بعد ذلك مع دورات تخطيط أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وسوف تكمل الاستعراضات الاستراتيجية للنهج الوطنية للقضاء على الجوع التحليلات القطرية المشتركة التي تثرى أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، وسوف تكفل الخطط الاستراتيجية القطرية اتساق حصائل البرنامج مع الحصائل الوطنية وحصائل إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وستكمل الحصائل في وكالات الأمم المتحدة الأخرى.

62- *تعزيز إدارة الأداء والإبلاغ والمساءلة:* تستجيب الخطط الاستراتيجية القطرية لتوصية الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات بشأن ضرورة تحقيق البرامج نتائج ملموسة على المستوى القطري. وتوضح الخطط علاقات السبب والتأثير بين مساعدات البرنامج، والموارد التي يستخدمها، والنتائج التي يحققها. وتحسّن الخطط الاستراتيجية القطرية، عن طريق توضيح الصلات بين الموارد والنتائج، الإبلاغ عن النتائج والمساءلة أمام المستفيدين والحكومات المضيفة والمانحين والشركاء الآخرين. وسييسر النهج الجديد تقييم الحوافز القطرية، وقياس التقدم، واستخلاص الدروس من الأعمال على المستوى القطري. وستساعد تقييمات الحوافز القطرية البرنامج في تحديد ودراسة الأنماط أو السمات المخصوصة ذات الطابع المواضيعي أو على المستوى الإقليمي.

## تنفيذ السياسة

### أدوار مكاتب البرنامج القطرية ومكاتبه الإقليمية ومقره

63- تقع على المكاتب القطرية التابعة للبرنامج المسؤولية عن عملية التخطيط الاستراتيجي القطري. ويتولى مدير المكتب القطري قيادة الخطوات المتخذة داخل البلد في إطار تلك العملية، بما يشمل اختيار فريق التخطيط الاستراتيجي ووضع وتنفيذ خطة عمل وتخصيص الموارد اللازمة بالتشاور مع شعب المقر والمكتب الإقليمي ذي الصلة. ويتولى مدير المكتب القطري تعبئة المشاركة من كل المجالات التقنية لضمان كفاية المدخلات والملكية الجماعية. ويكفل المديرون أيضاً موازنة دورات التخطيط الاستراتيجي القطري مع الجداول الزمنية للأمم المتحدة والتخطيط الإنمائي على الصعيد الوطني.

64- وتنسق المكاتب الإقليمية التابعة للبرنامج تحديد الجداول الزمنية للخطط الاستراتيجية القطرية، كل في إقليمه، وترصد إعدادها في الوقت المناسب. وتقدّم المكاتب الإقليمية التوجيه والدعم من الناحيتين الاستراتيجية والتقنية، وتشرف على معايير الجودة من

منظور إقليمي، وصياغة أفضل الممارسات والدروس المستفادة وتعميمها في مكاتب البرنامج الواقعة في أقاليمها. وتوفر المكاتب الإقليمية أيضاً الدعم القطري لعمليات التخطيط الاستراتيجي وتركز على مساعدة المكاتب القطرية في صياغة حوافز تستثير بالعمليات الوطنية للاستعراض الاستراتيجي للقضاء على الجوع.

65- ويقدم المقر التوجيه والدعم في كل مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي القطري. وتضع شعب المقر الخطوط التوجيهية ومعايير الجودة، وتوفر التدريب، والدعم التقني وضمان الجودة، وتتولى جمع الدروس المستفادة وتعميمها. وبالتنسيق مع المكاتب الإقليمية يمكن أيضاً لشعب المقر أن تدعم مباشرة عمليات التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوطني وعلى مستوى البرنامج من خلال نشر الخبراء العالميين، والمساهمة في توضيح حصائل البرنامج وأنشطته، وتعزيز الابتكارات، والشراكات، والتفكير الذي يغطي مجالات وظيفية متعددة.

## الشراكات

66- يتفق نهج التخطيط الاستراتيجي القطري مع استراتيجية الشراكة المؤسسية للبرنامج (2014-2017) التي تُعرّف الشراكة بأنها "علاقات تعاونية بين جهات فاعلة تحقق حصائل أفضل للسكان الذين نخدمهم عن طريق: جمع واستغلال موارد تكملية من جميع الأنواع؛ والعمل معاً بطريقة شفافة ومتكافئة وتحقيق فائدة متبادلة؛ وتقاسم المخاطر، والمسؤولية، والمساءلة. وتحقيق الأهداف ... التي يتعدّى تحقيقها منفردة بنفس القدرة من الكفاءة أو الفعالية أو الابتكار، وحيث تكون القيمة المحققة أكبر من تكاليف المعاملات المترتبة"<sup>(18)</sup>.

67- ويلتزم نهج الاستعراض الاستراتيجي للنهج الوطنية للقضاء على الجوع الذي يتألف من شقين وتليه عملية صياغة الخطة الاستراتيجية القطرية بمبادئ استراتيجية الشراكة؛ ويُعزز هذه القيم أثناء العمل مع الحكومات والمانحين والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص ووكالات الأمم المتحدة – بما فيها الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها – والجهات الفاعلة الأخرى على المستوى القطري؛ ويُعزز فرص بناء الشراكات ويقويها من خلال عملية التخطيط التشاوري. وتشجع عملية الاستعراض الاستراتيجي للنهج الوطنية للقضاء على الجوع الدعم المتسق للبلدان في القضاء على الجوع، وتحقيق توافقاً في الآراء حول تنسيق أعمال كل شريك؛ وتوضح الخطط الاستراتيجية القطرية مساهمات الشركاء في النتائج الاستراتيجية للبرنامج والغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة والحصائل الاستراتيجية للبرنامج على الأجلين القصير والطويل.

68- ويُعزز نهج التخطيط الاستراتيجي القطري استثمارات القطاع الخاص في القضاء على الجوع بوسائل تشمل تعبئة الموارد وتوسيع النطاق وتسخير قوى السوق للحفاظ على استمرارية التنمية الاجتماعية الاقتصادية. وتساهم عملية التخطيط في أولويات استراتيجية البرنامج للشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه (2013-2017)<sup>(19)</sup> عن طريق التماس الموارد ونقل القدرات من القطاع الخاص لدعم أنشطة البرنامج. وتماشياً مع هذه الاستراتيجية، تشمل عملية التخطيط الاستراتيجي القطري في البلدان المختارة تحديد فرص تصميم نماذج تمويلية جديدة لتعبئة الموارد المحلية والدولية والعامة والخاصة من أجل تعظيم التقدم المحرز صوب تحقيق الأهداف الإنسانية والإنمائية الوطنية.

69- ووفقاً لخطة عمل أديس أبابا الصادرة عن المؤتمر الدولي الثالث لتمويل التنمية، تشمل الاستعراضات الاستراتيجية للنهج الوطنية للقضاء على الجوع، باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من تنفيذ خطة عام 2030، تقيماً لتدفقات الموارد من القطاع الخاص من أجل تعزيز فهم حالة الأمن الغذائي والتغذية في البلد المعني ولتيسير استخدام ما يتمتع به القطاع الخاص من إمكانات تحويلية في تعزيز التنمية الشاملة والمستدامة.

(18) WFP/EB.A/2014/5-B

(19) WFP/EB.A/2013/5-B

70- وتندرج خطط الانخراط المتواصل مع الحكومات المانحة ضمن نهج التخطيط الاستراتيجي القطري. وتشكل "المبادئ والممارسة السليمة للمنح الإنسانية" و"القمة العالمية للعمل الإنساني" الخلفية التي سيسعى البرنامج على أساسها إلى الحصول على الموارد اللازمة لوضع خطته الاستراتيجية (2017-2021) موضع التشغيل على المستوى القطري من خلال الخطط الاستراتيجية القطرية. وتشمل المبادئ التي ما تزال تتحكم بجهود التمويل في ظل النهج الجديد للتخطيط الاستراتيجي زيادة اتساق المعونة مع أولويات البلدان المانحة والمضيافة؛ وتنشيط تعبئة الموارد المحلية من خلال الانخراط الفعال في العمليات التي تقودها البلدان؛ وتخصيص التمويل الإنساني بما يتناسب والاحتياجات؛ وتوفير المساعدة الإنسانية بطرق تدعم إنعاش التنمية طويلة الأجل؛ والتماس التمويل المرن والقابل للتنبؤ. (20)

71- وجرت العادة على ألا تشمل شراكات البرنامج مع المنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية الكثير من المشاركة الفنية. وتُعزز عملية التخطيط الاستراتيجي القطري التفاعلات الاستراتيجية والحوار مع المنظمات غير الحكومية والعناصر الفاعلة الأخرى في المجتمع المدني التي تؤخذ أدوارها وقدراتها في الاعتبار وتستخدم بدرجات متفاوتة تبعاً للسياق. من ذلك على سبيل المثال أن بمقدور البرنامج أن يدعو أثناء عمليات الاستعراض الاستراتيجية للنهج الوطنية للقضاء على الجوع إلى اتخاذ إجراءات لتعزيز قدرات العناصر الفاعلة الوطنية في المجتمع المدني وإدراج تلك الإجراءات في خطته الاستراتيجية القطرية الناشئة.

72- وبينما حقق النهج اللامركزي الذي يسير عليه البرنامج في العمل مع المنظمات غير الحكومية مزايا تتمثل في تمكين مكاتب البرنامج القطرية من تحديد الشراكات التي ينبغي السعي إلى تكوينها والطريقة التي ينبغي أن تدار بها تلك الشراكات، تساعد العملية الجديدة للتخطيط الاستراتيجي القطري على ضمان إعطاء الأولوية للشراكات مع المنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية وإدارة تلك الشراكات بطرق يمكن من خلالها الاستفادة مما لدى الشركاء من فهم عميق للسياقات المحلية من أجل إثراء برامج البرنامج، وتيسير توسيع سبل الوصول إلى السكان المستهدفين ودعم زيادة المساءلة أمامهم.

## عملية الموافقة

73- ستعرض الخطط الاستراتيجية القطرية لمرّة واحدة على المجلس للموافقة عليها في أي دورة من دوراته.

## الاستجابات السريعة للطوارئ

74- تتطلب حالات الطوارئ الفجائية استجابات سريعة وقصيرة الأجل، والبرنامج مُجهّز لها تماماً. وفي الحالات التي توجد فيها خطة استراتيجية قطرية معتمدة للبرنامج، سيقوم المكتب القطري بما يلي:

◀ إدخال حصيلة استراتيجية جديدة أو أكثر للبرنامج أو تعزيز حصيلة استراتيجية قائمة أو أكثر للبرنامج لتلبية الاحتياجات الطارئة؛

◀ تحديد هذه الحصائل وبلورة استجابة البرنامج بالاستناد إلى القوالب القائمة لعمليات الطوارئ؛

◀ التماس الموافقة على الحصائل الاستراتيجية الجديدة أو المنقحة من المدير التنفيذي والمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة، تبعاً لحجم ميزانية الخطة الاستراتيجية القطرية.

75- وفي الحالات التي لا توجد فيها لدى البرنامج خطة استراتيجية قطرية معتمدة (أو إطار قطري مؤقت أثناء الفترة الانتقالية)، (21) سيقوم المكتب القطري بما يلي:

(20) WFP/EB.1/2010/5-B/Rev.1

(21) انظر الفقرة 94.

- ◀ إعداد عملية طوارئ محدودة بالاستناد إلى القوائم القائمة لعمليات الطوارئ؛
- ◀ التماس الموافقة على الحصائل الاستراتيجية الجديدة أو المنقحة من المدير التنفيذي والمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة، تبعاً لحجم ميزانية الخطة الاستراتيجية القطرية؛
- ◀ إدراج عمليات الطوارئ المحدودة ضمن إطار قطري مؤقت إذا ما كانت العملية ستستمر لفترة تزيد على ستة أشهر، وضمن خطة استراتيجية قطرية إذا ما كان من المحتمل أن يستمر انخراط البرنامج لفترة تتجاوز 18 شهراً.
- 76- وبالنسبة لكل الحصائل الاستراتيجية التي تضيف عمليات خاصة لاستكمال الاستجابة لحالات الطوارئ – سواء أضيفت إلى خطة استراتيجية قطرية قائمة أو استحدثت بشكل منفصل حينما لا يكون هناك مثل هذه الخطة – فإن المدير التنفيذي هو الذي يتولى أمر الموافقة عليها بغض النظر عن حجم الميزانية.
- 77- وستتم موازنة آليات الاستجابة السريعة التي يمولها حساب الاستجابة العاجلة وفقاً للنهج الجديد، مع الحفاظ في الوقت ذاته على سرعة وفعالية هذه الآليات.
- 78- وستقوم كل الاستجابات السريعة لحالات الطوارئ، سواء كانت مدرجة في خطة استراتيجية قطرية معتمدة، أو في إطار قطري مؤقت، أو كانت قائمة بذاتها كعملية طوارئ محدودة، بتطبيق ميزانية الحافظة القطرية المنشأة كجزء من استعراض الإطار المالي.

## الاستجابات الإقليمية

- 79- تتطلب الأزمات الإنسانية التي تؤثر على الأمن الغذائي والتغذية على امتداد الإقليم استجابة إقليمية من البرنامج. وتُنفذ الاستجابات الإقليمية، حيثما أمكن، من خلال الخطط الاستراتيجية القطرية الفردية باستخدام حصائل استراتيجية إضافية أو معززة حسب الاقتضاء. وينسق المكتب الإقليمي عملية تخطيط هذه الحصائل وتصميمها ومتابعتها في المكاتب القطرية المشاركة في الاستجابة الإقليمية، ويضع المكتب الإقليمي استراتيجيات مشتركة لتعبئة الموارد والإشراف عليها. ويمكن أن تتضمن الخطط الاستراتيجية القطرية الخاصة بكل بلد موجزاً استراتيجياً إقليمياً يعده المكتب الإقليمي. وينظر البرنامج حالياً في أفضل السبل الكفيلة بطرح نظرة استراتيجية منسقة للاستجابات الإقليمية تعكس القضايا والخيارات المعنية وفعاليتها وكفاءتها على المستوى الكلي.

## عمليات التنقيح

- 80- ستفتح الخطط الاستراتيجية القطرية استجابة للتغييرات السياقية والتشغيلية الهامة<sup>(22)</sup>. وتفوض للمدير التنفيذي سلطة إجراء تنقيحات في غضون الإطار الزمني المعتمد من المجلس إلا إذا كانت:
- ◀ تستجيب لحالة طوارئ تتطلب استجابة سريعة تفوق السلطة المفوضة للمدير التنفيذي، وتُعتمد في هذه الحالة من المدير التنفيذي والمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة؛
- ◀ تنطوي على تغيير كبير في التركيز الاستراتيجي العام<sup>(23)</sup> و/أو دور البرنامج في بلد ما، وتلتمس في هذه الحالة موافقة المجلس.
- 81- وإذا كان التعديل يضيف أو يُعزز أنشطة محددة بأنها عمليات خاصة ومتصلة بالنتيجة الاستراتيجية 8 للبرنامج، يُعتمد التنقيح من المدير التنفيذي وفقاً لملاحق اللوائح العامة المتعلقة بتفويض السلطات للمدير التنفيذي.

(22) تغطي الخطط الاستراتيجية القطرية إطاراً زمنياً أطول من الإطار الذي تغطيه عمليات الطوارئ والعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش والمشروعات الإنمائية، ولذلك ستشمل تنقيحات ميزانيتها على الأرجح قيمةً دوائية أكبر. ولذلك سيلزم إعادة النظر في العتبات الحالية لتفويض السلطة والموافقة عليها.

(23) إن التغيير الذي ينطوي على تحول كبير في التركيز الاستراتيجي العام و/أو دور البرنامج في بلد ما هو التغيير الذي يتطلب إدخال تعديل على حصيللة استراتيجية (ما لم تكن حصيللة استراتيجية تركز على حالات الطوارئ).

## الإدارة المالية وإدارة الأداء على المستوى القطري

### ميزانية الحافظة القطرية

- 82- تُخطط ميزانيات الخطط الاستراتيجية القطرية وفقاً لاستعراض الإطار المالي الذي سيعرض على المجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2016. وسوف تشمل كل خطة استراتيجية قطرية ميزانية سنوية إرشادية طوال المدة التي تستغرقها الخطة مقسومة على حصيلة البرنامج. وسوف يعتمد المجلس الميزانية الإجمالية كجزء من الخطة الاستراتيجية القطرية.
- 83- وسوف توائم الميزانية المقترحة للحوافز القطرية استراتيجيات البرنامج وعملياته على المستوى القطري مع الخطة الاستراتيجية (2017-2021) ونهج التخطيط الاستراتيجي القطري، وإطار النتائج القطرية. ويهدف هيكل الميزانية إلى: (1) تحقيق المستوى الأقصى لقدرة البرنامج على الاستجابة بكفاءة وفعاليتها للاحتياجات التشغيلية ذات الأولوية؛ (2) توفير الإدارة المالية المنضبطة وعمليات الإبلاغ والتحليل؛ (3) تيسير تعبئة الأموال.
- 84- وتشمل متطلبات إطار ميزانية الحوافز القطرية استعراضاً عاماً لكل العمليات بما يتفق مع الخطة الاستراتيجية القطرية؛ وصلات واضحة بدءاً بالاستراتيجية ومروراً بالتخطيط وتدبير الموارد ووصولاً إلى النتائج؛ وهيكل بسيطاً وموحداً لتنفيذ العمليات؛ وإثباتاً واضحاً للأثر وفعالية التكاليف وكفاءة التكاليف؛ وخطوطاً واضحة للمساءلة.

### التخطيط التشغيلي

- 85- سيتألف برنامج عمل البرنامج من خطط استراتيجية قطرية مصممة على أساس الاحتياجات المحددة بالتعاون مع الشركاء والنظراء الحكوميين عبر الاستعراضات والتقديرات الاستراتيجية الوطنية لجهود القضاء على الجوع. ويشكل برنامج العمل هذا خطة تستند إلى الاحتياجات وتمثل فعلياً نداء لاستجلاب الموارد اللازمة لتنفيذ الأعمال اللازمة.
- 86- وستدعم الخطط التشغيلية الوطنية تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية، وستصمم على أساس التقديرات المحدثة للاحتياجات بالتعاون مع الشركاء والنظراء الحكوميين، وستستخدم في استقطاب التأييد والتماس الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية.

### إدارة الأداء

- 87- ستشتمل كل خطة استراتيجية قطرية على إطار منطقي للنتائج. وسيضع البرنامج خطة للرصد والتقييم على المستوى القطري، تشكل مكوناً من مكونات نظامه لإدارة الأداء، وذلك كجزء من كل خطة استراتيجية قطرية. وسوف يقاس الأداء العام للخطة الاستراتيجية القطرية على أساس مستويات مستهدفة محددة في الاستعراض الاستراتيجي للنهج الوطنية للقضاء على الجوع.
- 88- وتمشياً مع القواعد الدولية فستقع مسؤولية رصد مؤشرات أهداف التنمية المستدامة والمؤشرات الوطنية ودون الوطنية والمواضيعية المختارة على عاتق السلطات الوطنية بمساعدة المنظمات الدولية<sup>(24)</sup> كما ستعمل هذه المنظمات على بناء قدرة جهود الرصد الوطنية.

<sup>(24)</sup> United Nations Economic and Social Council (ECOSOC) documents E/CN.32016/2 and E/CN.32016/3. 2016. Report of the Inter-Agency and Expert Group on Sustainable Development Goal Indicators and the Report of the High-Level Group for Partnership, Coordination and Capacity Building for Post-2015 Monitoring.

89- وستتضمن جهود إدارة الإداء التي يبذلها البرنامج تتبع مؤشرات الحصائل التشغيلية، ومؤشرات العمليات، ومؤشرات النواتج، ومؤشرات الأنشطة. وسيتم الإبلاغ عن قيم إنجاز الحصائل والنواتج في تقارير الأداء السنوية على المستويين القطري والعالمي. كما سيجري إرساء مؤشرات أداء أساسية للفعالية التنظيمية، والكفاءة، والوفورات، بما يغطي اعتبارات القيمة مقابل المال المنفق. وستُرصّد هذه المؤشرات عبر مختلف النظم والعمليات الإدارية وسيُبلغ عنها أيضاً في تقارير الأداء السنوية على المستويين القطري والعالمي.

90- وسوف تصنّف جميع مؤشرات الحصائل والنواتج والعمليات حسب نوع الجنس حيثما كان ذلك مفيداً. وستتمثل الغاية الرئيسية من الرصد في ضمان أن تكون عمليات اتخاذ القرارات التشغيلية وتعديلات الخطط الاستراتيجية القطرية مستندة إلى الأدلة. وسوف تدعم عمليات الرصد والتقييم المساءلة، وستستخدم النتائج والدروس المستفادة للارتقاء بعمل البرنامج وللتأكد من أن المساعدة المقدّمة من البرنامج في المستقبل تستنير بأدلة موثوقة.

## إدارة المخاطر

91- ستشتمل كل الخطط الاستراتيجية القطرية على تحليل للمخاطر المرتبطة بتنفيذها وعلى إجراءات للتخفيف من تلك المخاطر. وستراعي التحليلات السياق القطري وستقيّم المخاطر المؤسسية، والبرنامجية، والأمنية. وستسعى إجراءات التخفيف إلى الحفاظ على الاتجاه الاستراتيجي للبرنامج على النحو المحدد في الخطة الاستراتيجية القطرية في حال حدوث خطر متوقع.

## التقييم

92- ستخضع جميع الخطط الاستراتيجية القطرية لتقييمات الحوافظ القطرية أثناء السنة النهائية للخطة، وذلك في ظل إدارة مكتب التقييم، بهدف الوقوف على مدى ما أحرز من تقدم ولتحديد الدروس المستفادة في تصميم الدعم الذي سيقدم لاحقاً على المستوى القطري. وسوف تُعمم على نطاق البرنامج الدروس المستفادة التي يمكن أن يتجاوز تطبيقها نطاق البلد المعني.<sup>(25)</sup>

93- وستدار استعراضات منتصف المدة اللامركزية والتقييمات اللامركزية التي تتناول الخطط الاستراتيجية القطرية من جانب البرنامج على المستوى القطري بدعم من المكتب الإقليمي ذي الصلة، حسب الاقتضاء. وسوف تثري نتائج هذه الاستعراضات عمليات التخطيط التشغيلي القطري السنوي المستند إلى الموارد لضمان إجراء التحسينات المناسبة في منتصف المدة حسب اللزوم. وبالإضافة إلى تتبع التقدم المحرز صوب تحقيق الحصائل المقررة، ستقيس أيضاً استعراضات منتصف المدة وتقييمات الحوافظ القطرية ما يُحرز من تقدم في تحقيق الإنصاف الجنساني وغيره من الأهداف المؤسسية المتداخلة القطاعات.

## الترتيبات الانتقالية

94- يتوقع من جميع المكاتب القطرية التابعة للبرنامج أن تبدأ باعتماد قالب النموذجي للخطة الاستراتيجية القطرية فيما يتعلق بالأنشطة الجارية بحلول 31 ديسمبر/كانون الأول 2017. وسوف تشمل هذه العملية ضم جميع أنشطة البرنامج القائمة في بلد ما ضمن إطار استراتيجي مؤقت يستخدم قالب الخطة الاستراتيجية القطرية ويتضمن حصائل استراتيجية متوائمة مع الخطة الاستراتيجية للبرنامج. وستستند كل الأطر الاستراتيجية المؤقتة إلى الأدلة القطرية القائمة (أي التحليلات، والعمليات المتعددة القطاعات، والتقديرات القطرية المشتركة) والمشاورات عند الضرورة. كما ستتواءم هذه الأطر مع هيكل ميزانية الحافظة القطرية الذي يشكّل جزءاً من استعراض الإطار المالي. وستقوم إدارة البرنامج باستعراض الأطر الاستراتيجية المؤقتة وإقرارها داخلياً.

(25) سيتطلب ذلك استعراضاً لقواعد التغطية المحددة في سياسة التقييم (2016-2021) (WFP/EB/2/2015/4-A/Rev.1).

- 95- وستُرفع الدفعة الأولى من الخطط الاستراتيجية القطرية إلى المجلس في دورته العادية الأولى عام 2017 للموافقة عليها. ومن المفترض أن تمتلك كل المكاتب القطرية التابعة للبرنامج خطة استراتيجية معتمدة ومسترشدة باستعراض استراتيجي للنهج الوطنية للقضاء على الجوع، وذلك بحلول 31 ديسمبر/كانون الثاني 2018.
- 96- وسوف يُقدّم استعراض الإطار المالي هيكلاً منقحاً للميزانية إلى المجلس للموافقة عليه في نوفمبر/تشرين الثاني 2016. وسوف يتطلب هذا الهيكل، في حال اعتماده، تغييرات في النظام ستنفذ لاحقاً. وسوف تستخدم نُظم مؤقتة للميزانيات والإبلاغ عن الأداء ورصده لضمان الانتقال بسلاسة إلى التخطيط الاستراتيجي القطري في السنتين 2017 و2018.

## ضمان النجاح

- 97- *إدارة الانتقال*: سيجري إعداد خريطة طريق منفصلة لضمان التحول في الوقت المناسب وبنجاح من وثائق المشروعات إلى الخطط الاستراتيجية القطرية، مع مراعاة دورات المشروعات والأطر الزمنية الخاصة بكل بلد. وسيجري إبلاغ جمع أصحاب المصلحة – الأعضاء في المجلس والحكومات والمانحون والموظفون والشركاء والمستفيدون – بما يحرز من تقدم وما يستجد من تطورات بوسائل مجهزة خصيصاً لهذا الغرض. وسيكون للمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية أدوار محورية في قيادة الانتقال.
- 98- *التأزر على نطاق البرنامج*: سيكون من الضروري إقامة علاقات تعاون وتأزر على نطاق البرنامج للتأكد من أن النظام الذي سيُعاد تصميمه يعمل على الوجه الأكمل بحلول 31 ديسمبر/كانون الأول 2018.
- 99- *التوجيه والتدريب من أجل التنفيذ*: تماشياً مع استراتيجية الموارد البشرية، سيقدم إلى الموظفين توجيه وتدريب على تصميم الخطط الاستراتيجية القطرية وتنفيذها. وستُعالج الثغرات في الموارد البشرية، وسيجري استقراء الدروس المستفادة لتحسين التنفيذ.