

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الأولى

روما، 2012/2/15-13

تقارير التقييم

البند 6 من جدول الأعمال

تقرير موجز عن التقييم الاستراتيجي لكيفية
تكيف المكاتب القطرية للبرنامج مع عملية
التغيير

للنظر



Distribution: GENERAL

WFP/EB.1/2012/6-B

17 January 2012

ORIGINAL: ENGLISH

مذكرة للمجلس التنفيذي

هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للنظر

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين قد تكون لديهم أسئلة فنية تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورين أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس التنفيذي بفترة كافية.

مديرة مكتب التقييم: السيدة H. Wedgwood
رقم الهاتف: 066513-2030

مديرة التقييم، مكتب التقييم: السيدة S. Burrows
رقم الهاتف: 066513-2519

بالإنابة عن السيدة C. Conan

يمكنكم الاتصال بالسيدة I. Carpitella، كبيرة المساعدين الإداريين لوحدة خدمات المؤتمرات، إن كانت لديكم أسئلة تتعلق بتوفر الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي وذلك على الهاتف رقم: (066513-2645).

ملخص

هذا التقييم الاستراتيجي هو أحد أربعة تقييمات استراتيجية تتعلق بالتحول من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية الذي دعت إليه الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2008-2013). ويتناول هذا التقييم قدرة المكاتب القطرية وقابليتها للتكيف مع التغيير في ظل ما تقتضيه الخطة الاستراتيجية من تغيير هائل لتعزيز ملاءمة وفعالية مساهمة البرنامج في تلبية احتياجات مكافحة الجوع. ويستطلع التقييم أيضاً العوامل التي تيسر هذه القدرة والإمكانات أو تحد منها، باستخدام إطار مفاهيمي معترف به من أجل "حيز التغيير".

والأساليب الرئيسية المستخدمة في جمع البيانات هي استعراض الوثائق وإجراء مقابلات شبه نمطية مع 156 من أصحاب المصلحة، بمن فيهم موظفو البرنامج، والشركاء الحكوميون، ووكالات الجهات المانحة، ووكالات الأمم المتحدة الأخرى، والمنظمات غير الحكومية، والشركاء الآخرون في خمسة بلدان وفي المكاتب الإقليمية للبرنامج وفي مقره الرئيسي. وكان المعيار الرئيسي لاختيار البلدان هو المدى المبلغ عن الوصول إليه في موائمة البرامج منذ الموافقة على الخطة الاستراتيجية للبرنامج 2008-2013. وكانت البلدان في مراحل متباينة في انتقالها من حالة ما بعد الطوارئ إلى سياقات التنمية. واستُبعدت المكاتب القطرية التي اشتركت في عمليات طوارئ كبيرة، ولذلك لا يتناول التقييم التحول من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية في عمليات الطوارئ.

وخلص التقييم إلى أن كل المكاتب القطرية التي جرى استعراضها حققت تغييرات ملموسة في نُهج برامجها. وتعبّر هذه التغييرات عن تحول استراتيجي في البرنامج ولا تقتصر على مجرد اعتماد أدوات جديدة أو إدخال تعديلات إضافية على البرامج. وبالرغم من التباين الكبير في السباقات القطرية فقد كانت المسائل التنظيمية الناشئة مشتركة. وكانت التغييرات في نُهج البرامج مدفوعة أساساً بتحولات متعددة الأبعاد في السياق القطري. وساهمت الخطة الاستراتيجية للبرنامج 2008-2013 بدور مشارك وتمكيني. وتمثلت القوى المحركة الرئيسية التي نبعت من داخل البرنامج في قيادات المكاتب القطرية ونقص التمويل الذي وصل إلى مستويات شديدة في كثير من الأحيان، والتزام الموظفين بالملاءمة والفعالية. وأدى فصل أنشطة البرامج عن المعونة الغذائية إلى توسيع وتعميق خيارات البرامج بما يتفق مع المبادئ العامة للخطة الاستراتيجية، وإن ظلت هناك حاجة إلى الوضوح في تحديد مجالات التركيز وتعيين الحدود الفاصلة بينها. وبينما يعزز هذا الطيف الأوسع فرص البرنامج لزيادة ملاءمته وفعاليتها، فهو يحمل في طياته أيضاً خطر تشتت البرامج وصعوبة دعمها.

ويكشف مدى تأقلم المكاتب القطرية مع التغيير عموماً عن نزوع المكاتب القطرية إلى مقاومة التغيير الذي يتجاوز تحسين المعاملات، ما لم تكن مضطرة إلى التغيير؛ وتمثل التغييرات عموماً مجرد ردود أفعال أكثر منها استباقاً للأحداث؛ وكانت قرارات التغيير في مجملها عملية ونفعية. وخلص التقييم، دون انتقاص من الإنجازات الكثيرة التي تحققت حتى الآن، إلى أن نجاح جهود المكاتب القطرية غير مؤكد بسبب ضعف الدعم من المنظمة الكبرى، لا سيما المكاتب الإقليمية والمقر الرئيسي.

وما زالت عملية التغيير في مراحلها الأولى لإضفاء الطابع المؤسسي على النهج البرنامجي الجديد وتفعيل هذا النهج. وسوف يتطلب الانتقال الكامل الكثير من العمل المتضافر، وزيادة استقرار تمويل البرامج، وتكريس استراتيجية تنظيمية بمنظور بعيد المدى.

ويقدم التقييم خمس توصيات تتناول حاجة البرنامج إلى اعتماد ثقافة ذات بُعد دينامي أكبر في حل مشاكل التغيير التنظيمي من أجل تيسير التغلب على ما يواجهه من تحديات.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالوثيقة "تقرير موجز عن التقييم الاستراتيجي لكيفية تكيف المكاتب القطرية للبرنامج مع عملية التغيير" (WFP/EB.1/2012/6-B) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.1/2012/6-B/Add.1)، ويشجع على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

* هذا مشروع قرار، وللإطلاع على القرار النهائي الذي اعتمده المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة.

مقدمة

- 1- هذا التقييم هو أحد أربعة تقييمات استراتيجية يجريها مكتب التقييم في البرنامج خلال فترة السنتين الحالية فيما يتعلق بالتحول الاستراتيجي للبرنامج من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية. ويركز هذا التقييم على تناول قدرة المكاتب القطرية وقابليتها للتغيير استناداً إلى الكيفية التي استجابت بها للتغيرات التي شهدتها البيئات الخارجية والداخلية على امتداد السنوات الخمس الماضية. ومن المتوقع أن يؤدي أخذ المكاتب القطرية بالتغيرات السليمة في الوقت السليم إلى تعزيز ملاءمة إسهام البرنامج، وأن يفضي إلى بذل المزيد من الجهود الفعالة لتلبية احتياجات مكافحة الجوع. ويرمي هذا التقييم إلى تحقيق ثلاثة أهداف:
- ◀ تحديد كيفية تأقلم المكاتب القطرية مع الاحتياجات المتغيرة في البيئات الخارجية والداخلية على امتداد السنوات الخمس الماضية؛
 - ◀ تقييم العمليات التي استخدمتها المكاتب القطرية لتحقيق التغيرات المرجوة وتحديد العوامل التي تساهم فيما يبدو في تيسير أو عرقلة التنفيذ؛
 - ◀ تحديد العوامل الداخلية والخارجية الأوسع التي يسّرت أو أعاققت قدرة المكاتب القطرية على التغيير، بما في ذلك عناصر عملية التغيير التنظيمي المرتبطة بإدخال أولويات وأدوات تنظيمية جديدة.
- 2- بدأ هذا العمل من ثلاثة منطلقات: (1) التأقلم مع الواقع المتغير وظيفة ضرورية وسليمة للمنظمات؛ (2) التغيير مهما كان شريعياً يطرح تحديات تنظيمية عند تغيير أهداف العمل أو استراتيجيته أو أساليبه؛ (3) إدارة عملية التغيير هي العامل الذي يحدد قدرة البرنامج على تحقيق التغيرات المرجوة والحفاظ على الأداء أو تحسينه، واستمرار ملاءمته لأصحاب المصلحة. واعترافاً باستمرارية عملية التغيير، يهدف التقييم في المقام الأول إلى دعم التعلم والتكيف التنظيمي.
- 3- المنهجية. شملت أول خطوات التقييم وضع منهجية للتقييم وصياغة تقرير استهلاكي، وإجراء مشاورات ومقابلات مع موظفي البرنامج في روما، وتعديل الاختصاصات مراعاة لتلك المشاورات، وإجراء استعراض موسّع لما كُتِب من وثائق داخلية وخارجية.
- 4- وتمثّل الأسلوب الرئيسي لجمع البيانات في إجراء مقابلات شبه نمطية. وأجريت مقابلات مع ما مجموعه 156 من أصحاب المصلحة في روما وفي مكتبين إقليميين في كامبالا وبانكوك، وفي خمسة بلدان جرت زيارتها، هي بوروندي وكمبوديا وإندونيسيا وأوغندا وجمهورية تنزانيا المتحدة. وأجريت مقابلة أيضاً مع أحد الموظفين من المكتب القطري في فيرغيزستان. وشمل الأشخاص الذين أجريت مقابلات معهم ممثلين عن موظفي البرنامج، والشركاء الحكوميين، وبعثات ووكالات الجهات المانحة، ووكالات الأمم المتحدة الأخرى، والمنظمات غير الحكومية، والشركاء الآخرين. وأجريت زيارات قطرية في الفترة من 2 مايو/أيار حتى 3 يونيو/حزيران 2011.
- 5- والمعيار الرئيسي في اختيار المكاتب القطرية هو المدى المبلغ عن الوصول إليه في مواءمة البرامج منذ الموافقة على الخطة الاستراتيجية للبرنامج 2008-2013؛ وشمل التقييم المكاتب التي شرعت في إجراء تغييرات واسعة والمكاتب التي تجري تغييرات أقل. وأخذت في الحسبان اعتبارات تنوع حجم البرامج والتمثيل الإقليمي إلى جانب استعداد المكاتب القطرية للمشاركة في التقييم.

- 6- وتغطي ولاية البرنامج والتزامه بمعالجة الجوع حالات الطوارئ وغير الطوارئ على السواء. وبينما ظلت برامج البرنامج القطرية تركز على المعونة الغذائية فقد عدلت خلال العقود الماضية بما يتفق مع الظروف المحلية السائدة في حالات الطوارئ والانتقال والإنعاش وما بعد الطوارئ. واقتصر هذا التقييم على اختيار المكاتب القطرية غير المشتركة في عمليات طوارئ كبيرة، ولذلك فإن استنتاجات التقييم لا تغطي الانتقال من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية في عمليات الطوارئ.
- 7- وُحِدَ محور التركيز الموضوعي للتقييم عن طريق دعوة الأشخاص الذين أُجريت مقابلات معهم في البلدان المشمولة بدراسات الحالة لتحديد ما يرون أنه أهم تغيير على مدى السنوات الخمس الماضية. ومثل التحول الاستراتيجي في نهج البرامج والعمليات هو الإجابة السائدة، ولذلك فقد بات يشكل محور تركيز التقييم.
- 8- وُجِعت معلومات عن سياق التغيير وطبيعته ومداه والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة حتى يمكن فهمها والاستفادة منها بغض النظر عن نجاح أو إخفاق جهود التغيير. وحُللت كيفية استجابة البرنامج للتغيير من حيث ثلاثة عوامل رئيسية، هي القبول والقدرة والسلطة، بما يتماشى مع النموذج المفاهيمي للتقييم.
- 9- مفاهيم التغيير التنظيمي. يقصد بالتغيير التنظيمي في هذا التقييم العمليات التي يستخدمها الأفراد والتي تتبعها الهياكل في تكييف المعرفة والسلوك استجابة للتحويلات في البيئات الداخلية والخارجية.
- 10- ويوحى اتساع توافق الآراء في الكتابات التي تتناول التغيير التنظيمي أن نجاح التغيير يتوقف على ثلاث مجموعات من العوامل، هي: (1) القبول، أي قبول الحاجة إلى التغيير، والإيمان بنوع محدد من التغيير المقترح والالتزام بالتغيير؛ والأطر التمكينية الرسمية وغير الرسمية التي تسمح للعناصر الفاعلة بتحديد الحاجة إلى التغيير وتجريب أفكار التغيير واتخاذ وتنفيذ التدابير اللازمة؛ والقدرات، بما في ذلك الأفكار والمعلومات والأموال ووجود الأشخاص الذين لديهم رغبة صادقة في العمل بما يتجاوز اختصاصاتهم اليومية والوقت المتاح لهم. ويُفهم التغيير على أنه دينامية تشمل كل مجموعات العوامل الثلاث المتفاعلة في "حيز التغيير" الذي تهيئه تلك العوامل، وقيادة تؤدي دوراً مهماً وتضطلع بها مجموعات الأشخاص ولا يمكّن بزمامها مجرد أفراد. وتؤكد أيضاً استنتاجات التقييم مجدداً أهمية وضوح الغرض نظراً لما له من صلة بالملاءمة.

السياق

- 11- تطلب تكوين صورة عن الديناميات التي قد تؤثر على التغيير على المستوى القطري إجراء استعراضين للخلفيات المتعلقة بما يلي: (1) الاتجاهات العالمية التي يمكن أن تؤثر على المكاتب القطرية للبرنامج؛ (2) الوثائق الداخلية التي نُشرت عن الجهود السابقة لإدارة التغيير في البرنامج.
- 12- الاتجاهات العالمية. حُدِدت ستة اتجاهات عالمية واسعة باعتبارها اتجاهات يمكن أن تؤثر على التغيير في المكاتب القطرية:

(1) الجوع وسوء التغذية متفشيان على نطاق واسع وقد يزداد انتشارهما.

Andrews, M. 2004. Authority, acceptance, ability and performance-based budgeting reforms. Intl. Jour. Of Pub. Sector Man., 17(4): 332-344; Andrews, M. 2008. The Good Governance Agenda: Beyond Indicators without Theory. Oxford Dev. Studies, 36(4): 379-407; Andrews, M., McConnell, J. and Wescott, A. 2010. Development as Leadership-Led Change: Harvard Kennedy School Working paper 10-009. Boston, Harvard University Kennedy School of Government

- (2) تغيّر أنماط الجوع وسوء التغذية قد يتطلب تغييراً، لا سيما في ضوء التغيرات الديموغرافية وتغيّر المناخ والأزمات، بما في ذلك الصعوبات الاقتصادية.
- (3) تغيّر أنماط التمويل والموارد يشمل هبوطاً مستمراً في مستويات المعونة الغذائية العالمية، وتقلص دعم استخدام المعونة الغذائية في الأنشطة الإنمائية، وتناقص تمويل التنمية، وتقدم هيكل المعونة الغذائية العالمية.
- (4) إعطاء أولوية عليا لتحسين الإنتاج الزراعي وتحول الاهتمام في التغذية من سوء التغذية الحاد نحو سوء التغذية المزمن.
- (5) الأزمة المالية في الكثير من البلدان حفزت التغيير، بما في ذلك استحداث نظم شبكات الأمان الوطنية، واستخدام الأموال النقدية كبديل عن المعونة الغذائية، وزيادة الاهتمام بالجوع في المناطق الحضرية.
- (6) ازدياد القدرات الوطنية في الكثير من البلدان شأنها في ذلك شأن الملكية الوطنية لإدارة المساعدة الإنسانية والإنمائية مكتسبة زخمها وشرعيتها من إعلان باريس.

13- **مبادرات التغيير الرئيسية في البرنامج منذ عام 1992.** ينظر الموظفون إلى التغيير والتأقلم في البرنامج باعتبارهما عملية متواصلة. وقد أُجري استعراض لثلاث مبادرات رئيسية للتغيير في البرنامج، هي عملية التغيير التي أُجريت في الفترة 1992-2002؛ ومبادرة إدارة التغيير في الفترة 2005-2007؛ والخطة الاستراتيجية الحالية للفترة 2008-2013. وبشكل عام فإن المبادرة الأولى تشكل في الأساس تغييراً هيكلياً مرتبطاً باللامركزية، وتركز المبادرة الثانية على تحسين النظم، وأما الأخيرة فتعبر عن التحول في استراتيجيات وأدوات البرامج. وأديرت كل مبادرة بطريقة مختلفة عن الأخرى.

استنتاجات التقييم

التغيير على مستوى المكاتب القطرية

- 14- أكد التقييم أن كل المكاتب القطرية التي جرى استعراضها تحقق تغييرات ملموسة في نهج برامجها. وبالرغم من التباين الكبير في السياقات القطرية - من ذلك مثلاً أن سياقات إندونيسيا وبوروندي أو جمهورية تنزانيا المتحدة وكمبوديا تختلف بعضها عن بعض اختلافاً كبيراً - فإن كل البلدان تواجه نفس المسائل المتعلقة بتغيير البرامج ونفس الآثار التنظيمية. وتتبع التغييرات التي أُجريت في كل المكاتب القطرية التي جرى استعراضها أساساً من تحول متعدد الأبعاد في السياق القطري. وبالرغم من أن التقييم قد توصل إلى أن التغييرات في نهج البرامج لم تكن مدفوعة بالخطة الاستراتيجية للبرنامج والتحول عن المعونة الغذائية نحو المساعدة الغذائية فقد كان لهذه العوامل أثر تمكيني ودور مساهم.
- 15- وخلص التقييم إلى أن التغيير على مستوى المكاتب القطرية تحقق في كثير من الأحيان في ظل ظروف لا تختلف عن ظروف الأزمات، وجاء مدفوعاً بتقلص التمويل أو كان اضطرارياً على نحو آخر. وبدأ التغيير في العادة بوقت محدود للانتقال والقليل من التخطيط أو الدعم للعملية.
- 16- ويدرك الموظفون في تصوراتهم التي تشكل اتجاه التغيير أن: (1) ينبغي أن تتصدى الأنشطة لمسائل الجوع بطريقة ما؛ (2) ينبغي أن يعزز النهج القدرات الوطنية؛ (3) الملكية الحكومية محورية في أهميتها؛ (4) ينبغي أن يقوم النهج على المشاركة الحقيقية؛ (5) ينبغي موازنة الأنشطة مع الأولويات الحكومية وأولويات الأمم المتحدة وجهود التنسيق، والخطة الاستراتيجية للبرنامج. ويؤكد البرنامج تلك المبادئ العامة منذ أمد بعيد ولكن الموظفين يشيرون إلى أن باتت تنفذ بطرق جديدة.

- 17- وتشمل العملية النمطية للتغيير في المكاتب القطرية استعراض الأنشطة التي يُعتقد أنها غير مستدامة، وتركيز جهود البرامج، والاستفادة من المكونات المحددة في البرامج القائمة التي تلقى دعماً قوياً، وتحديد الثغرات والفرص الجديدة؛ ولم تفرض قيود كبيرة على الموضوع أو الميدان ما دام الأمر يتعلق بمعالجة الجوع. وتشير التقارير إلى أن المعايير الرئيسية المستخدمة في إقرار أنشطة البرامج الجديدة هي الحاجة الواضحة أو سد الثغرات، والدعم المحتمل من المانحين. ومن شأن استناد التوظيف والبرامج إلى تلك المعايير وحدها أن يطرح تحديات أمام البرنامج.
- 18- *التغييرات في قطاعات العمل*. استجابة للتغيير في السياق، وفصل أنشطة البرامج عن المعونة الغذائية وإتاحة أدوات وعمليات جديدة، أخذت خيارات البرمجة تتسع لتشمل مجموعة واسعة من الميادين والقطاعات، وإن كان ثمة افتقار إلى تجديد مجالات التركيز الاستراتيجي وتعيين حدودها بصورة واضحة. وبينما يعزز ذلك فرص البرنامج للمساهمة في الجهود الوطنية الرامية إلى مكافحة الجوع وتلبية احتياجات الأمن الغذائي، فإنه يحمل في طياته أيضاً خطر تشتت برامج البرنامج وصعوبة دعمها.
- 19- *الزراعة*. تتخطى المكاتب القطرية المشروعات التقليدية المرتبطة بالمعونة الغذائية متحولة نحو الانخراط في مجموعة أوسع من القضايا المهمة المتصلة بالغذاء، مثل الوصول إلى الأسواق، وسُبل كسب العيش، والمشاركة بدور أوسع في الإنتاج الزراعي والتسويق، بما في ذلك من خلال برنامج الشراء من أجل التقدم، ووضع السياسات الوطنية.
- 20- *التغذية*. سوء التغذية المزمن هو المبرر الرئيسي لتدخل البرنامج في كل بلد من البلدان التي جرت زيارتها. وتتغير نُهج التغذية في برامج البرنامج لكي تشمل على سبيل المثال استحداث منتجات غذائية جديدة ومحسنة، والوقاية من سوء التغذية، وفتح قنوات جديدة لبرامج التغذية.
- 21- *الصحة*. تعدل المكاتب القطرية مدخلاتها الغذائية المتصلة ببرامج الصحة بوسائل تشمل الأخذ بأنشطة تركز أكثر على التغذية وترتبط مثلاً مكونات الدعم الغذائي الأسري بالرعاية المنزلية وآليات الرعاية الاجتماعية.
- 22- *شبكات الأمان*. يؤثر الانخراط المتزايد في برامج شبكات الأمان الوطنية على برامج البرنامج واستراتيجيته بطريقتين على الأقل: (1) برامج شبكات الأمان تشكل آلية وطنية يمكن للبرنامج من خلالها تقديم المساعدة، من قبيل الأغذية أو الأموال النقدية/القسائم؛ (2) من المتوقع بشكل متزايد تنفيذ مبادرات البرنامج من خلال نُظم شبكات الأمان الوطنية أو بالاتساق معها.
- 23- *النقد والقسائم*. تتجه المكاتب القطرية بشكل متزايد نحو استطلاع أو استخدام الأموال النقدية/القسائم كبديل عن التحويلات الغذائية أو لتكميلها. وفي أواخر عام 2010، كان هناك 39 مكتباً قطرياً يستخدم هذه الأدوات؛ وتتوقع خطة الإدارة لعام 2010 أن تشكل التحويلات النقدية 7 في المائة من كل البرامج.
- 24- *تنمية القدرات*. تعني تنمية القدرات بالنسبة للبرنامج تعزيز قدرات الحكومات على تحسين الأمن الغذائي وتمكينها من تنفيذ استراتيجيات المساعدة الغذائية الوطنية. وترتبط أيضاً الخطة الاستراتيجية 2008-2013 تنمية القدرات باستراتيجية صريحة للبرنامج.
- 25- *عوامل أخرى*. تعكف المكاتب القطرية على استحداث أدوات ودعم جهود البرامج في مجموعة من الميادين الأخرى، بما فيها الحماية، والعنف الجنساني، وأنشطة الانتقال، والتكيف مع تغيّر المناخ، والرصد، والاستعداد للطوارئ.
- 26- *التغييرات في عمليات تخطيط البرامج*. يمثل النهج القطري الجديد في تخطيط البرامج تحولاً ملحوظاً تبعاً لكيفية تنفيذه، وينطوي على إمكانات كبيرة لزيادة الصلة بين الأنشطة المدعومة من البرنامج والاحتياجات والفرص الوطنية،

وبالتالي زيادة ملاءمة البرنامج وفعاليتيه. ويزداد الاعتراف بأن وضع استراتيجية البرنامج وجهوده ضمن إطار الاحتياجات القطرية والاستراتيجيات الوطنية منطلقاً ضرورياً لتخطيط البرامج. وبحلول يونيو/حزيران 2011 اعتمدت داخلياً وثائق التخطيط المقدمة من 21 مكتباً قطرياً ولا تزال هناك ثلاث وثائق في انتظار الموافقة عليها.

27- *التغييرات في الشراكات وتحديد المواقف.* يفضي التحول من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية إلى تحول حقيقي في الشراكات والمواقف التنظيمية. وللبرنامج عدد أقل من الشركاء التشغيليين - المنظمات غير الحكومية - لتقديم الخدمات المتصلة بالطوارئ؛ وعدد أكبر من ترتيبات الشراكة مع السلطات الوطنية. ويجري أيضاً إقامة شراكات جديدة لدعم البرامج الجديدة.

28- وتعمل المكاتب القطرية التابعة للبرنامج مع عدد متزايد ومجموعة أوسع من النظراء الحكوميين، من قبيل وزارات التعليم والصحة والزراعة والشؤون الاجتماعية. وتتغير طبيعياً الشراكات الوطنية مع البرنامج في ظل ازدياد مسؤولية الحكومة عن تنفيذ البرامج وتغطية تكاليفها.

29- ويعيد موظفو المكاتب القطرية تحديد وضع البرنامج في البنيان الإنمائي على المستوى الوطني وكذلك إلى حد ما على المستويات الإقليمية، بما في ذلك أداء أدوار داعمة جديدة في السياسات على المستويات العليا في النظم الوطنية في مجموعة من الميادين. ويزداد دور موظفي البرنامج في عمليات التخطيط والتنسيق بين وكالات الأمم المتحدة ويتسع دورهم القيادي في الجهود المشتركة بين الوكالات.

30- *التغييرات في التمويل.* في ظل ازدياد البرمجة القائمة على المعونة غير الغذائية، انتقلت المكاتب القطرية من بيئة تمويلية يمكن التنبؤ بها نسبياً إلى حالة أكثر تنافسية وأقل أمناً. وساهم الإلغاء غير المبرر لخير تمديد فترات العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش في تغيير البرمجة، ولكنه أدى أيضاً إلى زيادة حدة الصعوبات المالية في المكاتب. واتخذت كل المكاتب خطوات ثابتة نحو تعبئة الأموال محلياً. واستطاع بعضها توفير تمويل تكميلي لدعم برنامج قوي للتحول وإن كان ذلك لا يمثل القاعدة العامة. وواجهت بعض المكاتب قيوداً مالية شديدة دفعتها إلى التخلي فجأة عن التزاماتها تجاه الحكومة والشركاء في المنظمات غير الحكومية والمجتمعات المحلية، وتقلص حجم المكاتب وخسرت كوادر قيّمة من الموظفين. وأشار عدد قليل من المكاتب إلى أنه يشعر بالاطمئنان من دعم التمويل في المستقبل ما لم تطرأ تعديلات على ترتيبات التمويل.

31- *التغييرات في التوظيف: "الوصول إلى الحجم المناسب" وإعادة تشكيل المكاتب.* أجريت في كل المكاتب التي جرت زيارتها عمليات حديثة لتعديل حجمها إلى المستوى المناسب وإعادة تشكيلها، وشهد العديد منها تخفيضات كبيرة في عدد الموظفين. ونبعت عموماً عملية إعادة التشكيل من النقص الحاد في التمويل أكثر من كونها جزءاً من عملية تغيير منظمة. مثال ذلك أن الدعم المقدم من المانحين مكّن المكتب القطري في أوغندا من إجراء تغيير كبير في البرامج دون خسائر لا مبرر لها في الموظفين في البداية، ولكن استمرار نقص التمويل دفع المكتب بعد ذلك إلى تقليص عدد الموظفين. وثبت أن بناء كفاءات وقدرات جديدة للموظفين في كل المكاتب أكثر شحناً للهمم من تقليص عدد الموظفين.

دوافع التغيير

32- يوحى استعراض العوامل الخارجية والداخلية المحركة للتغيير في المكاتب القطرية للبرنامج أن التغيير قد فرض عليها وأن الخيار أمامها قد انعدم أو كاد. وتبين أن القوى المحركة الخارجية المحلية كانت دافعاً أقوى للتغيير من العوامل الداخلية في البرنامج. وتعكس هذه العوامل الخارجية في جانب كبير منها اتجاهات عالمية:

- ← التغييرات في السياق. حسم حالات الطوارئ الواسعة النطاق قاص كثيراً من مستويات المستفيدين وحثّ تغيير البرامج.
- ← ازدياد التوجيه من الحكومات الوطنية ("الملكية") يساهم بدور متزايد في تشكيل البرامج وطرائق التنفيذ.
- ← ازدياد الموارد المالية الوطنية والدعم لقضايا التنمية يغيّر نوع المساعدة المطلوبة من البرنامج.
- ← أطر السياسات الوطنية القوية تحدد النظم وتوجهات البرامج. مثال ذلك أن التوقعات تشير إلى أن البرنامج سيعمل في الأطر الوطنية للحد من الفقر وفقاً للسياسات الزراعية وأطر التغذية ونظم شبكات الأمان.
- ← نهج معالجة قضايا الغذاء والجوع تغيّرت، وحددت أولوية أكبر للمشروعات التي تدعم الاستدامة، وذلك مثلاً عن طريق زيادة الإنتاج الزراعي بدلاً من الإغاثة، وباتت التغذية تدريجياً تحتل مكانة أعلى في الأولويات الوطنية. ولا يوجد دعم قوي لاستخدام المعونة الغذائية في الأنشطة الإنمائية؛ ووجّهت انتقادات خاصة لاستخدام واردات الحبوب في الوقت الذي تتوفر فيه الأغذية المحلية و/أو في الوقت الذي تصدر فيه السلطات الوطنية الحبوب.
- ← تحويل التمويل صوب دعم التنفيذ الوطني. يعترف كبار المانحين بأن الجهات الفاعلة الدولية لها دور، ولكنها تركز على البرامج المنفذة وطنياً. وتسعى الحكومات، تؤيدها في ذلك الجهات المانحة، إلى الحصول على منح أكبر برنامجية بدلاً من تمويل المشروعات.
- ← التنسيق بين الوكالات. تعزز نهج التنسيق بين الوكالات التأقلم والاستجابة من عدة نواح ولكنها تقيدهما من نواح أخرى.

33- وتشمل المحركات الداخلية الرئيسية للتغيير قيادة المكاتب وتخفيض التمويل والتهديد بتقليص البرامج أو إقفالها، والتزام الموظفين بالجوهر والعمل الفعال. وتبيّن أن الخطة الاستراتيجية (2008-2013) لم تكن دافعاً للتغيير، ولكنها تدعم بطريقة بناءً التغييرات التي تحقّقها المكاتب القطرية، وذلك أساساً من خلال التأييد المؤسسي.

العوامل الميسّرة أو المقيدة للتغيير

34- تناول التقييم بالتحليل ثلاث مجموعات من العوامل، هي القبول والتمكين والقدرات، لتقييم العوامل التي يسّرت أو قيّدت التغييرات المنفذة في المكاتب القطرية. وتبيّن وجود العديد من القيود أمام عملية التغيير.

← القبول

35- يعترف أصحاب المصلحة بالحاجة إلى التغيير في المكاتب القطرية للبرنامج وعدم إمكانية تلافي ذلك، ولكن ردود الأفعال توحى بأن قبول التغيير في البرنامج ضعيف بشكل عام سواءً داخلياً أو خارجياً. وتباينت بشكل واضح مستويات الإيمان بالتغيير والالتزام به، حيث أعرب البعض عن موافقته الفاطحة، بينما كشف الكثيرون عن عدم تيقنهم أو من عناصر التغيير وتحفظهم الشديد عليها.

36- وعلى المستوى الداخلي، أعرب الموظفون عن آراء متباينة بشأن نهج البرامج الجديدة، وعدم تيقنهم من الاستدامة وقلقهم من الآثار التنظيمية على الأجل الأطول. ويسود تصور بأن المقر الرئيسي يدافع عن التغيير ولكنه يفتقر إلى المتابعة التي تعبّر عن التزام حقيقي بدعم ذلك التغيير.

37- وأما خارجياً، فقد لاقت التغييرات في برامج البرنامج واستراتيجيتها استحساناً ولكن الشركاء لم يكشفوا عن قبول قوي لتلك التغييرات في تساؤلهم عن دور البرنامج وولايته، والشكوك بشأن الثغرات في قدرته، والافتقار إلى الوضوح في الهدف من التغيير. وكان القبول أقوى في الحالات التي تسنى فيها إثبات النتائج بإنجازات عملية.

↔ السلطة

- 38- شملت إجراءات المكاتب القطرية لتعزيز سلطة التغيير مواءمة جداول أعمال البرامج مع الاستراتيجيات الحكومية ودمج التغييرات المقترحة في استراتيجيات الإصلاحات القطاعية الحكومية، ووضع مذكرات تفاهم لتوضيح الطرق الجديدة التي يعمل بها البرنامج، وتكوين شراكات استراتيجية مع الوكالات الإنمائية الأخرى، وإبرام اتفاقات مشتركة بين الوكالات لتوضيح أدوار البرنامج ومسؤولياته.
- 39- وترتبط العوامل المقيدة لأطر السلطة بغموض الأهداف والحاجة إلى معالجة التضارب المحتمل في الأدوار:
- ↪ الإطار المفاهيمي للطريقة التي تعالج بها النهج والاستراتيجيات الجديدة الاتجاهات الطويلة الأجل والأسباب الكامنة وراء الجوع وانعدام الأمن الغذائي تبدو أضعف وأقل تطوراً من فهم الاحتياجات القصيرة الأجل.
 - ↪ لا يوجد لدى بعض أصحاب المصلحة تصور واضح لدور البرنامج في السياقات التي لا تتطوي على حالات طوارئ؛ والكثيرون منهم لديهم شكوك بشأن ولاية البرنامج ويساورهم قلق إزاء التداخل المحتمل مع المنظمات الأخرى.
 - ↪ الافتقار إلى الوضوح بشأن التزامات البرنامج يفرضي بأصحاب المصلحة إلى التشكك في ارتباط محاور التركيز في برامج البرنامج بالأمن الغذائي، أو الأمن الغذائي الأسري، أو الجوع، أو الحد من الفقر، أو التغذية، أو شبكات الأمان، أو سد أي ثغرات قائمة.
 - ↪ غياب الأهداف التنظيمية الأساسية التي توجه خيارات البرامج يعتقد بأنه يمكن أن يفرضي إلى برامج شديدة التنوع وضعيفة التركيز، ويؤثر ذلك على تنمية الكفاءات التنظيمية المتخصصة.
 - ↪ التوترات في الدور والتنسيق الذي يقوم به البرنامج بين الوكالات، لا سيما في الحالات التي تتداخل فيها الوظائف، يمكن أن يهدد الأداء وتحقيق الأهداف.

↔ القدرات

- 40- هناك اتفاق واسع في الرأي على أن القدرات الحالية للمكاتب القطرية على تحقيق التغييرات البرنامجية الجديدة تعتبر ضعيفة بصفة عامة. وهناك اعتراف بالحاجة إلى معالجة جوانب الضعف، ولكن تطوير النظم لا يواكب التغييرات السريعة في البرمجة. والكثير من العوامل المقيدة لذلك ناشئ عن مسائل منهجية.
- 41- وهناك اعتراف على نطاق واسع بالحاجة إلى إعادة تشكيل المهارات وتعزيزها في كل قطاعات الأعمال الجديدة؛ ويتوقف الحل في جانب كبير منه على القرارات الاستراتيجية التي يتخذها البرنامج وعلى تطوير نظام الموارد البشرية. مثال ذلك أنه لا يوجد حتى الآن تصور واضح للميادين التقنية التي سيحتفظ فيها البرنامج ومكاتبه القطرية بموظفين متخصصين أو عدد هؤلاء الموظفين أو مستوى خبرتهم.
- 42- ويُشار باستمرار إلى أن الدعم التنظيمي والتقني والسياسي المقدم من المقر والمكاتب الإقليمية لجهود التغيير في المكاتب القطرية ضعيف ولا يسير بوتيرة واحدة، ويوصف نهج إدارة التغيير بأنه غير موجّه غير منظم في جانب كبير منه. ويلاحظ أن إدارة التغيير على مستوى المكاتب القطرية في أغلبها تتوقف على الظروف وأهدافها قصيرة الأجل ودعمها محدود.

43- ومن المعترف به على نطاق واسع أن العقبات المالية تشكل أحد أكثر القيود الكابحة لجهود التغيير؛ ولا توجد حتى الآن آلية تمويله لضمان توفير دعم ثابت للبرمجة غير الغذائية. وعلى الرغم من الاعتراف الواسع بالحاجة إلى تعديل نُظم الإبلاغ المالي، وبخاصة من خلال الإبلاغ عن الكميات، فإن ذلك لم يتقرر رسمياً حتى الآن.

الاستنتاجات والتقييم العام

الاستنتاجات

44- تعبر تغييرات البرامج في المكاتب القطرية التي جرى استعراضها في هذا التقييم عن تحول استراتيجي في البرنامج وتتجاوز مجرد الأخذ بأدوات جديدة أو إجراء تعديلات إضافية على البرامج. وتؤثر هذه التغييرات على كل جوانب عمليات البرنامج وقد تتطلب تعديلاً لها من حيث مجالات التركيز، والخدمات، والأسس التي تقوم عليها مشاركة الحكومات، والشراكات مع وكالات الأمم المتحدة والوكالات الأخرى، والتوظيف، وطرائق العمل، والتمويل. وبشكل النهج البرنامجي الجديد، وهو نهج ينضوي تحت شعار التحول من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية، أحد أهم التغييرات الداخلية منذ إنشاء البرنامج. وترتبط هذه الأهمية بالبيئة المتغيرة التي يحدث فيها الجوع والسياق المتغير الذي يجب أن يعمل فيه البرنامج والتغييرات المطلوب من البرنامج إجراؤها.

45- وبالرغم من تطبيق الكثير من الأدوات والنهج الجديدة في سياقات الطوارئ فإن هذا التقييم يركز على تغييرات البرامج في حالات ما بعد الطوارئ أو السياقات الإنمائية.

46- ويعمل الموظفون المتمرسون والمتفانون في كل المكاتب القطرية التي شملها التقييم بنشاط لإنجاح التغييرات. وبالرغم من الظروف الحالية التي يعتبر فيها التغيير ضرورياً أكثر منه اختيارياً، لم يلاحظ أن جهود التغيير قد حد منها تعنت الموظفين بالرغم من الشكوك والريبة التي عبر عنها الكثير منهم.

47- إلا أن استعراض تجربة التغيير تثير تساؤلات حول الكيفية التي تستجيب بها المكاتب القطرية والبرنامج ككل للتغيير. ويتحدد التغيير في البرنامج بالطريقة التي تتأقلم بها كل وحدة وكيفية تألف العمل في النظام ككل. ويرتبط تأقلم المكاتب القطرية مع التغيير ارتباطاً وثيقاً بعلاقات التآزر داخل النظام الأكبر. ودونما انتقاص للكثير من الإنجازات المتحققة حتى الآن، خلص التقييم إلى أن العناصر الأساسية لهذا التغيير ضعيفة، وهذا الضعف في "حيز التغيير" يعني ضعف القبول والسلطة والقدرات.

48- وتشمل التساؤلات التي قد تثار ما يلي: ما هو الدافع وراء إجراء تغييرات استراتيجية على المستوى القطري الآن بينما ظل هذا الواقع في جوانب كثيرة منه قائماً منذ أمد بعيد؟ ولماذا لم يبدأ هذا التحول إلا في ظروف شبيهة بالآزمات تحت تهديد التقليص الجذري أو إقفال المكاتب؟ ولماذا انطلق التغيير من عوامل خارجية وليس من عوامل داخلية؟ ولماذا يتصور الكثيرون أن دعم هذا التغيير الأساسي ضعيف؟ وترتبط المسائل الكامنة وراء تلك التساؤلات بكيفية إدارة التغيير في البرنامج.

49- وبرزت في التقييم أهمية توضيح أسس وأهداف التغيير والاتفاق عليها باعتبارها مسألة تنظيمية حاسمة. ومن الأساسي، لتعزيز مشروع التغيير، توضيح الاهتمامات الرئيسية المتعلقة بالجوع/الأمن الغذائي التي يلتزم بها البرنامج، لا سيما في غير حالات الطوارئ، والغايات التنظيمية ذات الصلة، وأهداف وألويات البرامج.

- 50- ويقتضي التغيير بلورة رؤية مشتركة لمهمة البرنامج في غير حالات الطوارئ. وتشمل بلورة تلك الرؤية النظر في الخيارات والقضايا والاحتياجات، وفهم ما هو متوقع وما هو جائز؛ وتحديد الأدلة التي تؤيد الحاجة إلى التغيير. ويجب أن تشمل تلك العملية المشتركة المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر.
- 51- ويستخدم البرنامج، في دعم بلورة رؤية مشتركة عمليات وأساليب ضعيفة. وتؤيد الخطة الاستراتيجية (2008-2013) استخدام أدوات تشغيلية جديدة، ولكنها لا تقدم سوى القليل من التوجيه الإضافي؛ وتعاني المكاتب ضعفاً في تحليل أسباب الجوع والجهود الإصلاحية المحتملة، ولا تتجاوز قدراتها المعلومات المستمدة من نظام تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها؛ وتبين ضعف الممارسات في النهج الجديد المستخدم في تخطيط البرامج مع الحكومات.
- 52- وبرزت إدارة عمليات التغيير على المستوى القطري وعلى مستوى النظم باعتبارها عاملاً مهماً في نجاح جهود التغيير. وتعتبر تعليقات أصحاب المصلحة عن شعورهم بضعف الإدارة في المقر والمكاتب الإقليمية.
- 53- وبرزت القيادة أيضاً كعامل رئيسي ميسر للتغيير. وتدعم استنتاجات التقييم المفهوم المستجد الذي يرى أنه من الأفضل فهم القيادة باعتبارها جهداً جماعياً وليس فردياً، ويتطلب ذلك دراسة شاملة من أجل تعزيز ديناميات التغيير في البرنامج.
- 54- وتوحي الجهود الضعيفة والقائمة على رد الفعل في تخطيط التغيير بالحاجة إلى استراتيجية تنظيمية مخصصة لدعم التغييرات الحالية. وتقع بين التغيير غير المخطط والتغيير الصارم منطقة وسطى توجه فيها عمليات التغيير نحو التمكين والرصد والتوجيه وحل المشاكل والدعم.
- 55- ومما يوضح أهمية معالجة قضايا السلطة تضارب الأدوار الناشئ عن عدم كفاية اتفاقات التعاون مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة في جهود التغيير الراهنة. وتقر منظمة اليونسيف بالحاجة إلى توافي التضارب في الأدوار بينما تتكون لدى موظفي منظمة الأغذية والزراعة تصورات معادية للتغييرات التي يجريها البرنامج لدعم أنشطة الزراعة والأمن الغذائي، وهو ما لاحظته أصحاب المصلحة على نطاق واسع. ومن شأن الإخفاق في حسم هذه المسألة أن يوهن جهود التغيير.
- 56- ويمثل الافتقار إلى أساس تمويلي ثابت لجهود البرنامج في مكافحة الجوع ومعالجة قضايا الأمن الغذائي في حالات غير الطوارئ ثغرة على جانب كبير من الأهمية في جهود التغيير. ومن الواضح أن ثمة حاجة إلى مساعٍ غير عادية لاتخاذ ترتيبات تمويلية جديدة.
- 57- وعند ترسيخ وتنفيذ النهج الجديد للبرامج يتبين أن عملية التغيير لا تزال في طور التكوين الأول. ويتطلب اجتيازها بالكامل جهوداً هائلة ومزيداً من التطوير وعملاً متضافراً من خلال منظور طويل الأجل. ويبدو أن الكثير من الجهود الحالية يستند إلى آفاق تخطيطية قصيرة الأجل.
- 58- وفي ظل الاعتراف بوجود ما يقرب من مليار نسمة من الأشخاص الجوعى، يبدو أن ثمة مبررات تسوغ تماماً للبرنامج استكشاف كيفية تحسين مساهمته في حل هذه المشكلة. ومن شأن تحسين قدرة المكاتب القطرية على إجراء التغييرات المناسبة في الوقت المناسب بدعم كامل وبمشاركة كاملة من المنظمة الكبرى، أن يعزز ملاءمة مساهمة البرنامج ويفضي إلى زيادة فعالية جهوده في تلبية احتياجات مكافحة الجوع.

التقييم العام

- 59- بناءً على هذا الاستعراض، يمكن وصف تأقلم المكاتب القطرية مع التغيير بأنه يكشف عن توجه عام لمقاومة التكيف بما يتجاوز تحسين المعاملات، ما لم تكن مضطرة للتغيير؛ وجاءت التغييرات في مجملها كرد فعل أكثر منها استباقاً للأحداث؛ واتسمت قرارات التأقلم في العادة بأنها عملية وفعيلة.
- 60- وفتح التحول من المعونة الغذائية إلى نهج المساعدة الغذائية مجموعة واسعة من آفاق التغيير. ويقيد ضعف ثقافة ونظم إدارة التغيير في البرنامج عملية التغيير الدينامي، وإن كان من الممكن تصحيح ذلك.
- 61- وتشكل التغييرات التي تسعى المكاتب القطرية إلى إدخالها على نهج البرامج تحولاً أساسياً في المنظمة. على أن نجاح هذه المبادرة غير مؤكد بسبب ضعف الدعم وعدم كفاية جهود معالجة "حيز التغيير" فيما يتعلق بالموافقة والسلطة والقدرات. ومما سييسر حسم تلك التحديات الأخذ بثقافة دينامية في حل مشاكل التغيير التنظيمي.

التوصيات

- 62- **التوصية 1: توضيح الأساس الذي تنطلق منه جهود التغيير في البرنامج ويستند إليه تنفيذها، بما في ذلك توضيح الالتزامات الأساسية وأولويات البرامج وأطر السلطة، وتفسير كيفية ارتباط الأنشطة في البيئة الجديدة بولاية البرنامج.** إن وضوح أساس التغيير حاسم لضمان دعم التغييرات للأهداف التنظيمية وتعزيز المشروعية والموافقة والسلطة والقدرات. وينبغي توضيح الاحتياجات والقضايا الأساسية التي يلتزم بها البرنامج، والأهداف الملحة التي ترمي جهوده إلى تحقيقها. وينبغي توضيح أنشطة البرنامج الأساسية التي سيلتزم بها والتي سيطور الكفاءات من أجلها. وينبغي معالجة جوانب الغموض التي قد يواجهها أصحاب المصلحة في تفسير ولاية البرنامج في البيئة الجديدة؛ وقد تكون ولاية البرنامج واضحة على المستوى المركزي ولكنها ليست واضحة بالنسبة للشركاء في الميدان.
- 63- **التوصية 2: تعزيز عمليات إدارة التغيير الداخلية.** ينبغي توضيح النهج المؤسسي لإدارة التغيير. وينبغي أن يشمل ذلك إجراءات لتحسين القدرة على بلورة الرؤى؛ وتوضيح الأهداف والالتزامات التنظيمية؛ ومواصلة تطوير التحليل الدينامي لقضايا الجوع باعتبارها دليلاً على الحاجة إلى التغيير؛ وتعزيز آليات قوية لحل المشاكل؛ وتحسين علاقات التضافر بين المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر دعماً لإدارة التغيير. وينبغي توجيه اهتمام خاص لتعزيز نهج القيادة والتغييرات الهيكلية التي ستعزز تحقيق الأهداف القائمة على النتائج.
- 64- **التوصية 3: تعزيز جهود تعبئة الدعم وبناء توافق عام في الآراء من أجل التغيير.** ينبغي استعراض سبل تعزيز هياكل ووظائف الجهود التنظيمية الشاملة لدعم التغيير. وينبغي أن تسعى هذه الجهود إلى تعزيز الاتفاق مع كل أصحاب المصلحة وضمان وضع أطر كافية للسلطة، ومضافة الاهتمام بمعالجة الحاجة إلى قدرات جديدة. وسوف يكون الاتفاق على التغيير فعالاً على الأرجح عندما يصاحبه دعم تنظيمي قوي.
- 65- **التوصية 4: معالجة ثغرة القاعدة المالية للأنشطة غير الطارئة.** ينبغي تعبئة جهود استثنائية مع المجلس والمانحين والحكومات الأخرى لوضع آليات من أجل زيادة استقرار التمويل اللازم لتعزيز قدرات البرنامج على التصدي بشكل خاص للقضايا المتصلة بالجوع في فترات الانتقال وفي غير حالات الطوارئ.

66- التوصية 5: اتخاذ مبادرة خاصة للتصدي للتحديات الحرجة والقيود المؤثرة على مبادرة التغيير الحالية.

- (1) تعزيز الجهود الحالية لمعالجة القيود التي تحد من قدرة الموظفين.
- (2) استعراض وتعزيز هياكل ونظم توجيه ودعم جهود التغيير في المكاتب القطرية؛ وينطبق ذلك على وظائف المقر والمكاتب الإقليمية التي تعاني نقص الموارد.
- (3) إطلاق عملية محددة زمنياً لوضع ترتيبات جديدة لعلاقات الشراكة مع الشركاء الرئيسيين بما يتفق مع سياق الحالات غير الطارئة. وينبغي أن تسعى هذه الجهود بشكل خاص إلى وضع ترتيبات إيجابية للشراكة مع منظمة اليونيسيف ومنظمة الأغذية والزراعة، وهما شريكان من الأمم المتحدة يرجح أن يساهم التعاون معهما في تعزيز الفعالية وتلافي التضارب في الأدوار.