World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي

المجلس التنفيذي
الدورة العادية الثانية
روما، 16 – 20 نوفمبر/تشرين الثاني 2026

التوزيع: عام
التاريخ: 13 أكتوبر/تشرين الأول 2026
اللغة الأصلية: الإنكليزية

البند 6 من جدول الأعمال
WFP/EB.2/2026/6-A/1
وظائف الرقابة
لاتّخاذ قرار

وثائق المجلس التنفيذي متاحة على موقع **البرنامج** على الإنترنت (https://executiveboard.wfp.org).

تقرير موجز عن التقييم الاستراتيجي لتكيّف البرنامج مع المشهد المتطور للشراكات بين عامي 2022 و2026

موجز تنفيذي

أُجري تقييم استراتيجي لتكيّف برنامج الأغذية العالمي (**البرنامج**) مع المشهد المتطور للشراكات في الفترة الممتدة بين أكتوبر/تشرين الأول 2025 ويونيو/حزيران 2026. وتناول التقييم رؤية **البرنامج** بشأن الشراكات، وتكيّفه مع الظروف الخارجية المتغيّرة، ونتائج هذا التكيّف، والعوامل التي تؤثر على فعالية الشراكات واستدامتها.

وقد شهدت بيئة الشراكات في **البرنامج** تغيرات سريعة. فقد تقلص التمويل الثنائي، في حين ظلت الاحتياجات الإنسانية مرتفعة بصورة استثنائية. واكتست المؤسسات المالية الدولية، وصناديق المناخ، والمؤسسات الخيرية، والجهات الفاعلة في القطاع الخاص أهمية متزايدة في مجال تمويل الأمن الغذائي. وأصبحت منظمات المنظومة الإنمائية والإنسانية العالمية تنظر على نحو متزايد إلى الشراكات على أنها شرط هيكلي لتحقيق النتائج على نطاق واسع والحفاظ على استمرار حصائل الأمن الغذائي.

وقد خلص التقييم إلى وجود فجوة متزايدة بين الرؤية الاستراتيجية **للبرنامج** بشأن شراكاته وجهوزيته لتحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس. ويتجلى طموح **البرنامج** والنظم اللازمة لتحقيقه بوضوح أكبر في الحالات التي تدعم فيها الشراكات تعبئة الموارد وحيثما يمكن قياس النجاح من خلال القيمة النقدية للمساهمات المستلمة. ويقلّ الوضوح بشأن الكيفية التي يمكن بها للشراكات اجتذاب مساهمات إضافية؛ ودعم المشاركة في السياسات وتغيير النظم وتحقيق مكاسب في القدرات؛ وتوليد المعرفة وتبادلها.

يمكن الاطلاع على تقرير التقييم الكامل وجميع الوثائق ذات الصلة على موقع **البرنامج** على الإنترنت: https://www.wfp.org/publications/strategic-formative-evaluation-wfps-adaptation-evolving-partnership-landscape

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

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة

السيدة A.-C. Luzot
مديرة التقييم
بريد إلكتروني: anneclaire.luzot@wfp.org

السيدة A. Chambel
كبيرة موظفي التقييم
بريد إلكتروني: alexandra.chambel@wfp.org

وقد أحرز **البرنامج** تقدما ملموسا في توسيع قاعدة شركائه وتوسيع طرائق مشاركته، إلى جانب التعامل مع التطور الذي تشهده علاقاته مع الشركاء القائمين. ونتيجة لذلك، يشارك موظفو **البرنامج** في ترتيبات شراكة متزايدة التعقيد وعالية المخاطر تتطلب منهم اتخاذ قرارات تقديرية مهمة. ومع ذلك، فإن النظم والعمليات اللازمة للتعامل بفعالية مع بيئة الشراكة هذه المتزايدة التعقيد ليست متاحة بعد بصورة متسقة على نطاق المنظمة. ولم تواكب الحوافز الداخلية ونماذج التوظيف وعمليات صنع القرار والتوجيهات المؤسسية وآليات دعم القرارات ونظم الإبلاغ الخاصة **بالبرنامج** بعد متطلبات هذه البيئة الجديدة، ولا تزال موجهة إلى حد كبير نحو نموذج تشغيلي إنساني أكثر اعتمادا على المعاملات والمنح.

وحققت الشراكات العالمية بعض الفوائد المهمة للحكومات والنظم الوطنية من حيث تحفيز التمويل الإضافي. وحققت أيضا فوائد غير مالية **للبرنامج** إلى جانب تعزيز جودة تمويل **البرنامج** نفسه، ووصوله الاستراتيجي وسمعته. وتؤدي شراكات **البرنامج** العالمية بشكل متزايد إلى توليد الابتكار، غير أن جمع المعلومات المتعلقة بهذه الفائدة والتواصل بشأنها لا يزالان يفتقران إلى الفعالية.

ويقدم التقييم ثلاث توصيات **للبرنامج**:

1) تأمين مستقبل الشراكات التحويلية من خلال تعزيز الهياكل، ومهارات الموظفين، والتعاون بين الوظائف بما يتجاوز نطاق المناصرين الأفراد؛

2) تعزيز الأطر المؤسسية والتوجيهات وآليات التمويل اللازمة لتمكين **البرنامج** من المشاركة بفعالية كشريك استراتيجي؛

3) إطلاق العنان للقيمة الكاملة لشراكات **البرنامج** العالمية من خلال الارتقاء بالرسائل الاستراتيجية وسرد القصص وإبراز الصورة.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علما بالتقرير الموجز عن التقييم الاستراتيجي لتكيّف **البرنامج** مع المشهد المتطور للشراكات بين عامي 2022 و2026 (WFP/EB.2/2026/6-A/1) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.2/2026/6-A/1/Add.1).

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

1- مقدمة

1-1 سمات التقييم

1- أُجري التقييم الاستراتيجي لتكيّف **البرنامج** مع المشهد المتطور للشراكات في الفترة الممتدة بين أكتوبر/تشرين الأول 2025 ويونيو/حزيران 2026. وسعى التقييم إلى استخلاص الدروس من النُهج التي اعتمدها **البرنامج** إزاء الشراكات العالمية خلال السنوات الخمس الماضية، وذلك من خلال دراسة الشراكات العالمية القائمة والجديدة لفهم العوامل التي تؤثر على أدائها وتقييم مدى ملاءمة وفعالية وكفاءة الإطار المعياري **للبرنامج** والترتيبات المؤسسية الخاصة به من حيث تلبية احتياجات الشراكات في ظل مشهد عالمي متغير.

2- وشمل نطاق التقييم شراكات **البرنامج** مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى والمبادرات على نطاق المنظومة؛ والمؤسسات المالية الدولية وكيانات التمويل المناخي؛ والشركاء من القطاع الخاص، بما في ذلك الشركات والمؤسسات الخيرية؛ والمنصات المتعددة أصحاب المصلحة التي يستضيفها **البرنامج** أو التي تتلقى دعما كبيرا منه، مثل تحالف الوجبات المدرسية.[1] ويركز التقييم على "الشراكات العالمية"، وهو مصطلح عُرّف خصيصا لأغراض هذا التقييم وأُقِرّ خلال مرحلته التمهيدية (انظر الإطار 1). ويركز التقييم في المقام الأول على جهود تكييف الشراكات وتنويعها، ولا سيّما في ما يتعلق بتعبئة الموارد، مع الإقرار بالدور الأساسي للجهات المانحة التقليدية (لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي)[2] والديناميات المتغيرة لتلك الشراكات.

الإطار 1: الشراكات العالمية

تمثل الشراكات العالمية أشكال تعاون منظم بين **البرنامج** ومنظمات أخرى تتسم بالالتزامات المتبادلة والمساءلة المشتركة والمشاركة الثنائية الاتجاه. ويتولى المقر العالمي إدارة هذه الشراكات والإشراف عليها، وهي ذات أهمية استراتيجية تتجاوز المعاملات أو التبرعات الفردية، وتساهم في الأهداف الاستراتيجية **للبرنامج** من خلال تعبئة الموارد، أو تبادل المعرفة أو السياسات أو الدعوة أو تقديم الخدمات.

المصدر: فريق التقييم، استنادا إلى استراتيجية الشراكة المؤسسية **للبرنامج** للفترة 2014-2017 والمشاورات مع أصحاب المصلحة.

3- واستخدم التقييم نهجا قائما على النظرية ومختلط الأساليب، مع تطبيق منظور النظم الذي دُرست من خلاله شراكات **البرنامج** على أنها نظام إيكولوجي مترابط ضمن نظم إنسانية وإنمائية أوسع. وجُمعت البيانات من خلال سبع طرائق تكاملية.[3] وأُدمِجت اعتبارات المساواة بين النساء والرجال والإنصاف والشمول في تصميم التقييم.

2-1 السياق العالمي

4- يمر المشهد الإنساني والإنمائي العالمي بتحول عميق. وتؤدي التوترات الجيوسياسية والنزاعات وعدم الاستقرار الاقتصادي والصدمات المناخية وضعف التقيّد بالقانون الإنساني الدولي إلى نشوء بيئات تشغيلية أكثر صعوبة، وإلى زيادة مخاطر السمعة والمخاطر التشغيلية.

5- وفي الوقت نفسه، تتناقص مصادر التمويل التقليدية بسرعة، حيث تشهد المساعدة الإنمائية الرسمية تراجعا قياسيا، في حين تنخفض ميزانيات المساعدة الإنسانية لتصبح أقل بكثير من الاحتياجات المتزايدة.[4] وفي خضم التنافس المتزايد على ما تبقى من المساعدة الإنمائية الرسمية، يجب على المنظمات تنويع مصادر تمويلها، وتواجه ضغوطا لإثبات تحقيق أثر قابل للقياس على مستوى النظم.

---

[1] لم يشمل هذا التقييم العمل مع الشركاء المتعاونين، وتنسيق المجموعات الإنسانية، والمشاركة على المستوى القطري، إذ خضعت هذه المجالات لدراسات تقييمية أخرى.

[2] لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

[3] على وجه التحديد، استعراض الوثائق؛ وتحليل البيانات الكمية؛ ومقابلات مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة؛ وأربع دراسات حالة "متعمقة" لشراكات **البرنامج** مع البنك الدولي والصندوق الأخضر للمناخ وتحالف الوجبات المدرسية ومؤسسة نوفو نورديسك "Novo Nordisk Foundation"؛ واستقصاء (أجاب عنه 86 موظفا من موظفي الشراكات و15 مديرا قطريا)؛ وبعثة ميدانية إلى نيروبي؛ واستعراض أقران شمل مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، واللجنة الدولية للصليب الأحمر، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة.

[4] منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. 2026. انخفاض تاريخي في المعونة الأجنبية: بيانات أولية بشأن المساعدة الإنمائية الرسمية لعام 2025.

6- وبالتزامن مع ذلك، تتوسع آليات التمويل البديلة. وتتزايد أهمية التمويل المناخي ورأس المال الخاص والاستثمارات الخيرية والصناديق المجمعة المتعددة الجهات المانحة، وتعطي هذه الآليات أولوية متزايدة للحصائل التحويلية الواسعة النطاق. وتُتاح للمنظمات التي تتمكن من التعامل مع هياكل التمويل الأكثر تعقيدا هذه فرص الوصول إلى موارد جديدة كبيرة.

7- وتعمل البلدان المانحة الناشئة والقيادة الحكومية الأقوى في البلدان المستفيدة من البرامج والإصلاحات الجارية في الأمم المتحدة، مثل مبادرة الأمم المتحدة 80[5] وعملية إعادة ضبط العمل الإنساني،[6] على إعادة رسم ديناميات الشراكة. وتركز عملية إعادة ضبط العمل الإنساني على الشراكات في سياق إضفاء الطابع المحلي، في حين تنظر مبادرة الأمم المتحدة 80 إلى الشراكة كأداة لتحسين التنسيق والاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة.

8- وتتغير نماذج الشراكة. ويتحول القطاع الخاص إلى شريك استراتيجي يوفّر الخبرات والابتكار والتمويل،[7] في حين بدأت الشراكات بين القطاعين العام والخاص وقطاع المؤسسات الخيرية تكتسب مكانة بارزة.[8] وتتيح التطورات التكنولوجية، بالاقتران مع أدوات التمويل المبتكر، مثل مبادلات الديون وسندات المناخ، فرصا جديدة لتحسين الكفاءة والشفافية وسرعة الاستجابة.[9] ومع ذلك، فإنها تتطلب أيضا قدرات متخصصة وإدارة دقيقة للمخاطر المرتبطة بالأخلاقيات والخصوصية والشمول.

3-1 سياق تمويل البرنامج

9- منذ عام 2022، الذي كان عاما استثنائيا بالنسبة **للبرنامج** نظرا لحجم الاحتياجات على مستوى العالم والزيادات في التمويل،[10] شهد **البرنامج** تغيرا ملحوظا وحالة من عدم اليقين في ما يتعلق بوضع تمويله، واشتدت هذه الظروف بين عامي 2024 و2026. وكما هو موضح في الشكل 1، انخفضت المساهمات المقدمة إلى **البرنامج** بشكل كبير بين عامي 2023 و2025، مما أدى إلى فجوات كبيرة في التمويل وصلت إلى 66 في المائة في عام 2025. وأثّرت هذه التحديات على جميع جوانب عمليات **البرنامج**.

---

[5] الأمم المتحدة. مبادرة الأمم المتحدة 80.

[6] مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية. 2025. عملية إعادة ضبط العمل الإنساني (10 مارس/آذار 2025).

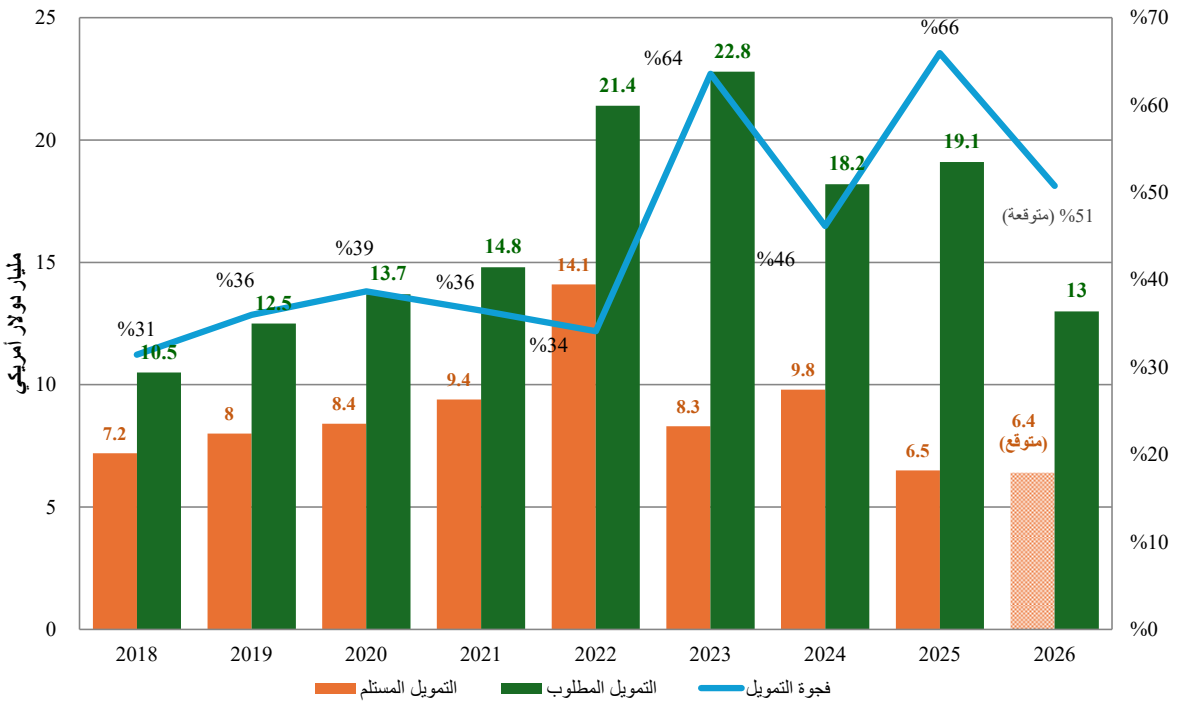
[7] شركة C&E Advisory. 2026. *مقياس للشراكات بين الشركات والمنظمات غير الربحية لعام 2026.*

[8] مبادرة الشراكات. 2023. *تفعيل تغيير النظم: تمكين الدور التحفيزي للأعمال الخيرية في الشراكات التحويلية بين القطاعين العام والخاص وقطاع المؤسسات الخيرية.*

[9] معهد التنمية الخارجية. 2024. *موجز سياسات: التمويل المبتكر للعمل الإنساني في الأوضاع الهشة: تقييم الوضع ورسم مسار المستقبل.*

[10] تشير البيانات الصادرة عن مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية إلى أنه جُمع أكثر من 30 مليار دولار أمريكي من الجمهور والشركات والحكومات من خلال النداءات المنسقة الصادرة عن الأمم المتحدة. وتتضح زيادة التمويل أيضا من البيانات المقارنة الداخلية.

الشكل 1: المساهمات المالية الإجمالية للبرنامج وفجوة التمويل (*بمليارات الدولارات الأمريكية*)، 2018-2026



المصدر: خطة **البرنامج** للإدارة للفترة 2026-2028 (نوفمبر/تشرين الثاني 2025) وتقرير الأداء السنوي لعام 2025 (يونيو/حزيران 2026).

2- موضوع التقييم

10- منذ عام 2017، حدّد **البرنامج** نهجه إزاء الشراكات في ثلاث خطط استراتيجية، مؤكدا باستمرار على أن الشراكات الفعّالة تنطوي على التعاون المالي والتعاون غير المالي على حد سواء. وتظل استراتيجية الشراكة المؤسسية **للبرنامج** للفترة 2014-2017 حجر الأساس لإطار شراكات **البرنامج**، حيث حدّدت خمسة مجالات للشراكة (انظر الشكل 2) أُكِّدت لاحقا في إطار الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025.[11]

الشكل 2: مجالات الشراكة الرئيسية

مجالات الشراكة	القيمة المحققة
الموارد	توفير الموارد البشرية والمالية والتقنية
المعرفة	توفير المعلومات والتقييم والتحليل
السياسات والحوكمة	دعم السياسات الإقليمية والقطرية المعنية بالجوع والتغذية، والحوكمة المتعلقة بالجوع، والحوكمة المؤسسية
الدعوة	الدعوة المتعلقة بالأمن الغذائي والتغذية
الإمكانية	تصميم البرامج والعمليات وتنفيذها

المصدر: استراتيجية الشراكة المؤسسية للفترة 2014-2017 وعرض لحلقة العمل الخامسة بشأن الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025.

[11] تمت مناقشة المجالات الخمسة خلال حلقة العمل الخامسة بشأن مشروع الخطة الاستراتيجية التي عقدت في يوليو/تموز 2021.

11- ومنذ أبريل/نيسان 2026، يسترشد نهج **البرنامج** بشأن الشراكات بخطته الاستراتيجية للفترة 2026-2029، فضلا عن عدد من الاستراتيجيات التكميلية التي تدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية. ومن أبرز هذه الاستراتيجيات التكميلية استراتيجية التمويل المبتكر للفترة 2025-2026، وسياسة إضفاء الطابع المحلي لعام 2025، واستراتيجية الابتكار للفترة 2025-2027.

12- ولا تحدد الخطة الاستراتيجية الحالية مجالات معينة للشراكة، ولكنها تعتمد بدلا من ذلك نظرة شاملة لدور الشراكات كعامل تمكين تنظيمي. ومع ذلك، لا تزال المجالات الخمسة التي حُدِّدت في الأصل في استراتيجية الشراكة المؤسسية تشكل أدوات مفيدة لتحليل كيفية تعامل **البرنامج** مع الشراكات في السنوات الأخيرة.

1-2 الهيكل المؤسسي للشراكات

13- تجمع وظيفة الشراكات في **البرنامج** بين القيادة الاستراتيجية المركزية والتنفيذ اللامركزي على مستوى المقر العالمي والمكاتب القطرية. ويوفر المقر العالمي الاتجاه الاستراتيجي وأطر السياسات والعمل مع الشركاء العالميين وتعبئة الموارد المؤسسية. وحاليا، تتألف إدارة الشراكات والابتكار، التي أُعيدت هيكلتها في عام 2025، من شعبة الشراكات مع القطاع العام، وشعبة الشراكات مع القطاع الخاص، ودائرة الابتكار. وتمتد مسؤوليات الشراكات أيضا عبر المجالات الوظيفية الأخرى، بما في ذلك إدارة العمليات البرامجية.

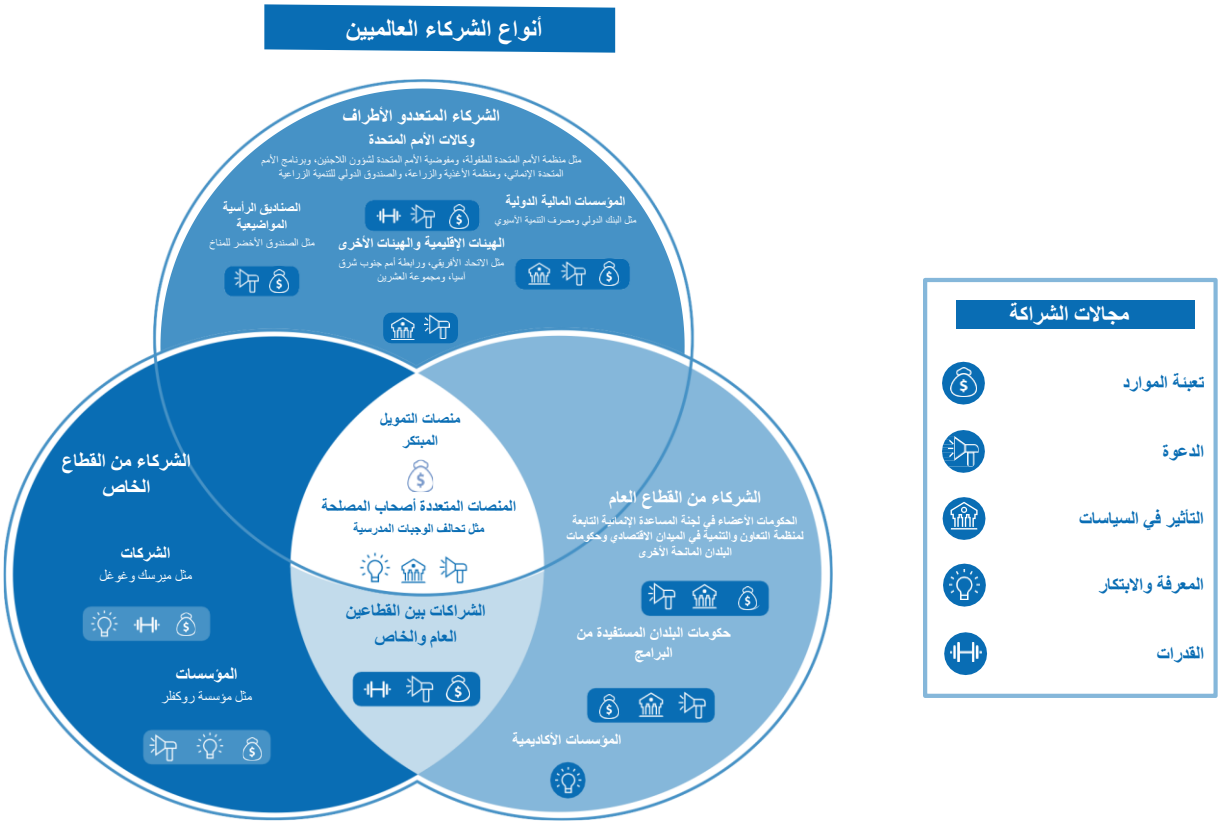
14- وتدعم شبكة **البرنامج** من المكاتب العالمية في عواصم الجهات المانحة الرئيسية والمراكز الدولية العمل مع الحكومات والمؤسسات المتعددة الأطراف والقطاع الخاص. وتدعم المكاتب الإقليمية الشراكات الإقليمية وتوفر التوجيهات والدعم للمكاتب القطرية. وتستضيف بعض المكاتب الإقليمية مراكز ابتكار مخصصة مرتبطة بمسرّع الابتكار في **البرنامج**. وتضطلع المكاتب القطرية بمسؤولية أساسية في ما يتعلق بتعبئة الموارد للخطط الاستراتيجية القطرية وإدارة الشراكات لجمع الأموال والتعاون الاستراتيجي الأوسع، تحت قيادة المديرين القطريين.[12]

2-2 مشهد الشركاء العالميين

15- يعرض الشكل 3 الأنواع الرئيسية للشركاء العالميين الذين يعمل معهم **البرنامج** ومجالات الشراكة الأساسية التي يتناولها كل نوع منها. ولا يوجد تصنيف مشترك لجميع الشراكات العالمية **للبرنامج**، ويتناول عدد منها أكثر من مجال شراكة واحد.

[12] في 31 مارس/آذار 2026، بلغ عدد الموظفين العاملين في وظيفة الشراكات 144 موظفا في المكاتب القطرية، و16 موظفا في المكاتب الإقليمية، و581 موظفا في روما وفي المكاتب العالمية.

الشكل 3: مشهد الشركاء العالميين



3- الرؤى والاستنتاجات الرئيسية المستمدة من التقييم

3-1 التقدير العام

بوجه عام، يخلص التقييم إلى أن البرنامج أحرز خلال الفترة المشمولة بالتقييم تقدما كبيرا ومهما من الناحية الاستراتيجية في تكييف شراكاته العالمية مع بيئة خارجية سريعة التغير. وأظهر البرنامج قدرته على إعادة تحديد أدوار شراكاته، والعمل مع مجموعة أوسع من الجهات الفاعلة، وتجريب نماذج شراكات جديدة تتجاوز نطاق تعبئة الموارد التقليدية.

وحققت هذه الجهود فوائد ملموسة لكل من البرنامج والبلدان المستفيدة من البرامج. وتشمل المكاسب تحسين إمكانية الوصول إلى التمويل، وتعزيز النظم الوطنية، وزيادة الملكية الحكومية، وتعزيز المشاركة في السياسات، وفرص جديدة للابتكار والعمل الجماعي.

ومع ذلك، فإن الضغوط المتعلقة بالموارد والضغوط الأخرى تؤدي إلى توسيع الفجوة بين الرؤية الاستراتيجية للبرنامج بشأن شراكاته وجهوزيته لتفعيل تلك الرؤية. ولم تكتمل بعد النظم والحوافز وإمكانيات الموظفين اللازمة لتنفيذ هذه الرؤية. ويقدم التقييم خمس رؤى توجز التقدم المحرز حتى الآن، إلى جانب ثلاث توصيات تهدف إلى دعم البرنامج بينما يواصل العمل نحو تنفيذ رؤيته.

الرؤية 1: شهدت رؤية البرنامج بشأن الشراكات تطورا جوهريا يستند إلى الجهود السابقة للمنظمة ويتواءم بشكل وثيق مع التغييرات الهيكلية الجارية في مشهد الشراكات العالمية. ولا يزال العمل جاريا على ترجمة هذه الرؤية إلى ممارسة تنظيمية.

16- **لقد توسعت رؤية البرنامج بشأن الشراكات بمرور الوقت.** فمنذ اعتماد استراتيجية الشراكة المؤسسية للفترة 2014-2017، أصبحت رؤية **البرنامج** للشراكات أكثر طموحا. وقد ركّزت الأطر الاستراتيجية السابقة في المقام الأول على مساعدة **البرنامج** ليصبح شريكا أفضل وعلى تعبئة الموارد التكميلية ونطاق الوصول التشغيلي. وجعلت الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 الشراكات أحد العوامل التمكينية الأساسية للمنظمة لتحقيق أهدافها الإنسانية والإنمائية.

17- وتذهب الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2029 إلى أبعد من ذلك، إذ تطرح الشراكات **كشرط هيكلي مسبق في سياق يتسم بتقلص الموارد وتزايد الاحتياجات وتغير التوقعات.** وتجعل من **البرنامج منظما** لمختلف الجهات الفاعلة **ومحفزا** لاجتذاب موارد يمكن أن تمكّن من تحقيق حصائل لا يستطيع تحقيقها بمفرده. ولم تعد الشراكات تُطرح في المقام الأول كأدوات لدعم التنفيذ التشغيلي في **البرنامج**، بل كآليات يمكن من خلالها تحقيق حصائل أوسع في مجال الأمن الغذائي.

18- وتشمل الأبعاد المحددة لهذا التحول ما يلي:

- **الشراكات كوسيلة لإحداث التغيير على مستوى النُظم**، إقرارا بأنه لا يمكن لأي جهة فاعلة بمفردها أن تحقق جميع التغييرات المرجوة على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية؛
- التوسع من قاعدة جهات مانحة محدودة إلى **شراكات أكثر تنوعا؛**
- **التحول من الشراكات القائمة على المعاملات إلى الشراكات التحويلية**، مع الانتقال من الشراكات التي تعمل في المقام الأول على تعبئة الموارد إلى تلك التي تولّد أثرا مضاعفا وتوسّع ما يمكن **للبرنامج** أن يحققه لحصائل الأمن الغذائي بما يتجاوز عملياته الخاصة؛
- **دعم تعزيز البرامج والنظم على حد سواء**، بما في ذلك من خلال العمل عبر المؤسسات الوطنية القائمة، ونظم التمويل، وأطر الحماية الاجتماعية؛
- تحول البلدان المستفيدة من البرامج من بلدان متلقية لمساعدة **البرنامج** إلى **بلدان مشاركة في الاستثمار في حلول الأمن الغذائي والجوع.**

19- ويعرض الجدول 1 كيف تغيّرت رؤية **البرنامج** بشأن الشراكات منذ عام 2014 في ثلاثة أبعاد.[13]

[13] لم تُحدَّد الأبعاد الثلاثة صراحة في الإطار الاستراتيجي **للبرنامج**؛ غير أنها تمثل تقدير فريق التقييم لأهم الطرق التي تطورت بها رؤية **البرنامج** بشأن الشراكات منذ عام 2014.

الجدول 1: تطور رؤية البرنامج بشأن الشراكات، 2014-2026

البعد	استراتيجية الشراكة المؤسسية للفترة 2014-2017	الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025	الأطر الاستراتيجية للفترة 2026-2029[14]
الطموح الرئيسي الذي يوجّه الشراكات	• أن يصبح **البرنامج** شريكا أفضل • إنشاء أول إطار للشراكات على مستوى المنظمة، واستحداث تعريف مشترك للشراكات وتحسين إدارة العلاقات، واختيار الشركاء، والاتساق الاستراتيجي	• أن يكون **البرنامج** "شريكا قويا وموثوقا" داخل منظومة الأمم المتحدة وخارجها • التركيز على التكامل، والبرمجة المشتركة، والدور التنظيمي **للبرنامج** في النظم الغذائية	**البرنامج بصفته منظما ومحفزا** تمكين الآخرين من تحقيق حصائل لا يستطيع **البرنامج** السعي إلى تحقيقها بمفرده. أول دورة استراتيجية تدمج الشراكة صراحة في عمليات الإصلاح الجارية (مبادرة الأمم المتحدة 80، وعملية إعادة ضبط العمل الإنساني)
دور الشراكات في المنطق المؤسسي **للبرنامج**	• إطار استراتيجي اختياري • يظل **البرنامج** منظمة تنفيذية مكتفية ذاتيا يمكنها إقامة شراكات بدرجات متفاوتة من الفعالية	• أحد العوامل التمكينية التنظيمية الأساسية الستة، مع تحوّل الشراكات إلى مكوّن من مكونات هوية **البرنامج**، لا مجرد أداة تشغيلية • تحول جزئي من النظر إلى الشراكات كأداة إلى النظر إليها كجزء من الهوية	**شرط هيكلي مسبق** مع تراجع **البرنامج** عن التنفيذ المباشر، يجب أن يتولى الشركاء هذا الدور. لم تعد الشراكات خيارا استراتيجيا، بل ضرورة.
كيف تصنع الشراكات القيمة **للبرنامج**	• تحظى الشراكات بالتقدير في المقام الأول لما تقدمه **للبرنامج**: الموارد التكميلية ونطاق الوصول التشغيلي	• تحظى الشراكات بالتقدير لما توفره من موارد ومعرفة واتساق على مستوى النظم • بوادر الاعتراف بالقيمة غير المالية والأثر الذي يتجاوز البصمة التشغيلية المباشرة **للبرنامج**	**تحظى الشراكات بالتقدير لما تطلق العنان له** (المضاعفات التحفيزية، والحيز المالي، والملكية الوطنية، والابتكار، ونقل المخاطر) بقدر ما تُقدّر لما تقدمه إلى **البرنامج** مباشرة

المصدر: فريق التقييم استنادا إلى استعراض الوثائق ومقابلات مع موظفي **البرنامج**.

20- **وتعالج هذه التغييرات في الغالب - ولكن ليس بشكل كامل - الاستنتاجات المتكررة التي خلصت إليها التقييمات المستقلة.** وتشمل مواضيع هذه الاستنتاجات نُهج الشراكات القائمة على المعاملات التي يتبعها **البرنامج** (قُيّمت في تقييم منتصف المدة للخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025)؛ وخطر الاعتماد المفرط على مجموعة صغيرة من الجهات المانحة؛ وعدم اتساق تحديد المفاهيم المتعلقة بالشراكات. غير أن بعض الفجوات التي حُدِّدت في التقييمات السابقة لم تُعالج بعد بشكل كامل، بما في ذلك عدم الاتساق في تفعيل أهداف الشراكات، وهيمنة الاعتبارات المتعلقة بالموارد،[15] ومحدودية التوجيهات العملية للموظفين بشأن المسائل التي تتجاوز تعبئة الموارد وبشأن مختلف السياقات وأنواع الشركاء.[16]

21- **غياب أساس منطقي صريح يوضح كيفية مساهمة الشراكات في الحد من انعدام الأمن الغذائي.** كما هو الحال مع المنظمات الأخرى،[17] يقدّم الإطار الاستراتيجي **للبرنامج** بشأن الشراكات تأكيدات طموحة بشأن التأثيرات التحفيزية للشراكات والتحول الهيكلي الذي يمكن أن تحدثه - في حالة **البرنامج**، من أجل تحسين النظم الغذائية. ومع ذلك - وكما هو الحال مع المنظمات الأخرى أيضا - لا يوضّح **البرنامج** بصورة كاملة كيف يُتوقع أن تُفضي جوانب مثل الدور التنظيمي أو العمل مع المؤسسات المالية الدولية أو إضفاء الطابع المحلي أو بناء التحالفات أو التمويل المبتكر إلى تحقيق التغيير المنشود. ولا يوضّح أيضا أيّ النُهج ينبغي إعطاؤه الأولوية، وفي أيّ سياقات، أو كيف ينبغي إثبات النجاح. ولذلك، في حين أن الأطر الاستراتيجية

[14] وهي في المقام الأول الخطة الاستراتيجية للفترة 2026-2029، وسياسة إضفاء الطابع المحلي لعام 2025 واستراتيجية تعبئة الموارد للفترة 2026-2029، فضلا عن استراتيجية الابتكار للفترة 2025-2027، واستراتيجية التمويل المبتكر للفترة 2025-2026، واستراتيجية القطاع الخاص للفترة 2020-2025.

[15] **البرنامج**. 2024. *تقييم منتصف المدة لاستراتيجية **البرنامج** بشأن الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه للفترة 2020-2025 – تقرير التقييم اللامركزي (2020-2022)*؛ **البرنامج**. 2024. *تقييم سياسة **البرنامج** بشأن الاستعداد لحالات الطوارئ - تقرير التقييم المركزي*.

[16] **البرنامج**. 2024. *تقييم منتصف المدة للخطة الاستراتيجية **للبرنامج** للفترة 2022-2025 - تقرير التقييم المركزي*. **البرنامج**. 2024. *تقييم منتصف المدة لاستراتيجية **البرنامج** بشأن الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه للفترة 2020-2025 - تقرير التقييم اللامركزي (2020-2022)*.

[17] استعراض أجراه فريق التقييم لنُهج الشراكات والأطر الاستراتيجية لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، والمنظمة الدولية للهجرة.

للبرنامج توضح على نحو متزايد المساهمة المحتملة للشراكات في حصائل الأمن الغذائي، فإن هناك حاجة إلى مزيد من العمل من أجل تفعيل النُهج بصورة متسقة على نطاق جميع أنواع الشركاء والسياقات التشغيلية، وترجمتها إلى قرارات بشأن تحديد الأولويات ونماذج التنفيذ وتخصيص الموارد.

22- تعد بنية الشراكات الاستراتيجية في **البرنامج** أكثر تطورا في الجانب المتعلق بتدبير الموارد مقارنة بجانب الشراكات التحويلية. وتتسم جوانب تدبير الموارد في شراكات **البرنامج** بأنها متطورة بشكل جيد نسبيا في إطاره الاستراتيجي، وتعترف استراتيجية تعبئة الموارد للفترة 2026-2029 بالمتطلبات التنظيمية اللازمة لتحقيق الرؤية الجديدة للشراكة. وتتتبع النظم المؤسسية في **البرنامج** مستويات مساهمة الموارد، والتمويل المرن، والتمويل المتعدد السنوات، وفئات الشركاء جميعها. وعلى النقيض من ذلك، لا تُتاح توجيهات واضحة بشأن كيفية تفعيل أو رصد أو تتبع النُهج وترتيبات الحوكمة والالتزامات المتبادلة وأوجه المساءلة والأدلة اللازمة لتنفيذ الأبعاد الأكثر تحويلا للشراكات، بما في ذلك تعزيز القدرات والدعوة المشتركة والمشاركة في السياسات وتبادل المعرفة وتغيير النظم.[18]

23- **عدم كفاية التوجيهات بشأن التمييز بين الشراكات في السياقات المتنوعة - الإنسانية والإنمائية.** تتطلب ولاية **البرنامج** مجموعة من منطقيات الشراكة، إلى جانب شروط متنوعة لاختيار الشركاء والحوكمة، والمساءلة والملكية الوطنية والمخاطر. وفي الخطة الاستراتيجية الحالية، يُتوقع أن تُقام الشراكات في مجالات الاستجابة لحالات الطوارئ والقدرة على الصمود ودعم برامج الحكومات والشركاء. ومع ذلك، لا تقدم التوجيهات المؤسسية شرحا كافيا للكيفية التي ينبغي أن تُصمَّم بها الشراكات في حالات الأزمات المفاجئة، أو حالات الطوارئ المطولة، أو سياقات التنمية، أو السياقات التي تتقاطع فيها الأهداف الإنسانية مع الأهداف الإنمائية. وفي حين أبرزت النقاشات الأخيرة داخل **البرنامج** الحاجة إلى نماذج أكثر تمايزا لدعم المكاتب القطرية تعبّر عن مجموعة متنوعة من فرص الشراكة والقدرات والبيئات التشغيلية، فقد خلص التقييم إلى أنه في غياب إطار مؤسسي واضح، عكفت المكاتب القطرية على وضع أطر شراكة خاصة بها ومحددة السياق، من دون الاسترشاد برؤية أو نهج مشتركين، وتحمّلت المخاطر المترتبة على ذلك.

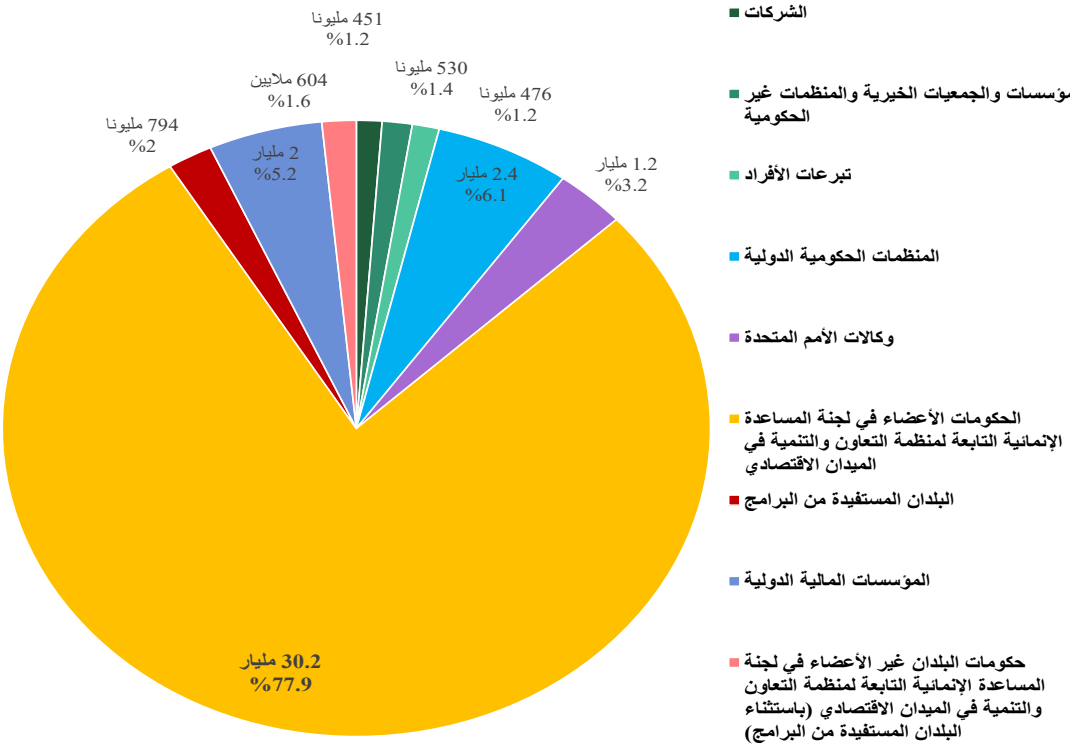
24- **عدم وضوح دور المسائل الشاملة في صياغة الشراكات.** تظهر المسائل الشاملة مثل المساواة بين النساء والرجال، والاستدامة البيئية، والحماية، والمبادئ الإنسانية في الأطر الاستراتيجية **للبرنامج**. ومع ذلك، لا تُتاح سوى توجيهات محدودة بشأن الكيفية التي ينبغي أن تحدد بها هذه المواضيع اختيار الشركاء والمساءلة المتبادلة والقرارات المتعلقة بحالات عدم المشاركة. وخلص التقييم إلى أن عدم يقين الموظفين بشأن كيفية التعامل مع المسائل الشاملة في البيئة الخارجية الحالية كان يؤدي إلى ممارسات غير متسقة في عملهم في مجال الشراكات على المستوى القطري، حيث يتردد بعض الموظفين في السعي وراء فرص شراكة قد تكون ملائمة تماما.

الرؤية 2: أحرز البرنامج تقدما ملموسا في توسيع قاعدة شركائه وتوسيع طرائق مشاركته، إلى جانب التعامل مع التطور الذي تشهده علاقاته مع الشركاء القائمين. ومع ذلك، فإن النظم والعمليات اللازمة للتعامل بفعالية مع بيئة الشراكات المتزايدة التعقيد لم تُوضَع بعد بشكل متسق على نطاق المنظمة.

25- **لا تزال الحكومات الأعضاء في لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي تشكل أساس قاعدة موارد البرنامج، غير أن علاقة البرنامج بها آخذة في التغير.** وكما هو موضح في الشكل 4، لا يزال **البرنامج** يعتمد إلى حد كبير على المساهمات العامة.

[18] أطلق **البرنامج** مؤخرا عدة مبادرات تهدف إلى معالجة هذه الفجوات، بما في ذلك تعزيز التوجيهات بشأن العمل مع المؤسسات المالية الدولية؛ ومنصات إدارة المعرفة؛ وآليات التعلم بشأن تعبئة الموارد؛ والجهود الرامية إلى تحسين الدعم المشترك بين الوظائف المقدم للمكاتب القطرية. ولا تزال هذه المبادرات في مراحل مبكرة، ولم تثبت فعاليتها بصورة كاملة بعد.

الشكل 4: النسبة المئوية والقيمة النقدية (*بملايين ومليارات الدولارات الأمريكية*)
لإجمالي المساهمات بحسب نوع الجهة المانحة، 2022-2025

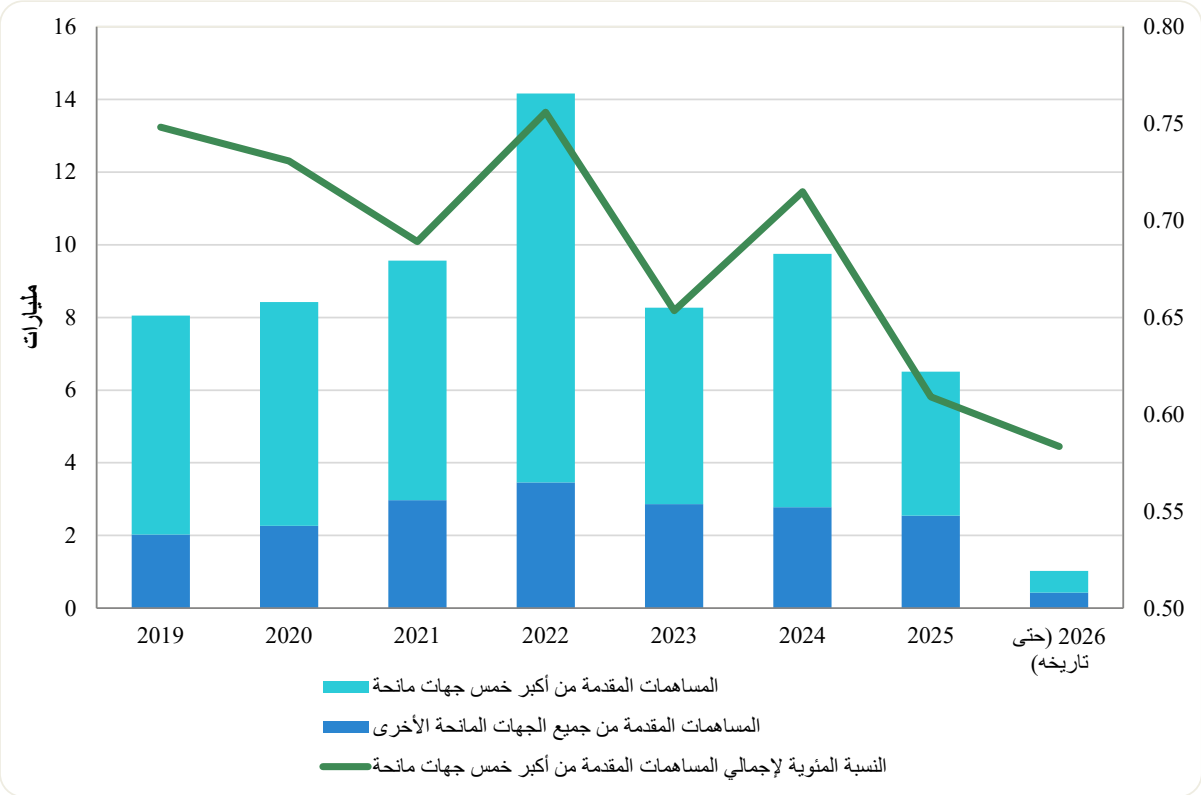


المصدر: إحصاءات FACTory الأسبوعية بشأن التوزيع والمساهمة والتوقعات في 23 مارس/آذار 2026.

26- ومع ذلك، انخفضت حصة المساهمات الإجمالية التي تعزى إلى أكبر خمس جهات مانحة **للبرنامج**[19] من 75 في المائة في عام 2019 إلى 60 في المائة في عام 2025 (انظر الشكل 5).

[19] صنفت الكيانات التالية مرة واحدة على الأقل ضمن أكبر خمس جهات مانحة **للبرنامج** في الفترة ما بين عامي 2019 و2025: الولايات المتحدة الأمريكية؛ والمفوضية الأوروبية؛ وألمانيا؛ والجهات المانحة من القطاع الخاص؛ والمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وإيرلندا الشمالية؛ وكندا (2020، 2022، 2023)؛ والمملكة العربية السعودية (2019).

الشكل 5: مساهمات البرنامج من أكبر خمس *جهات* مانحة، 2019-2026 (مارس/آذار)



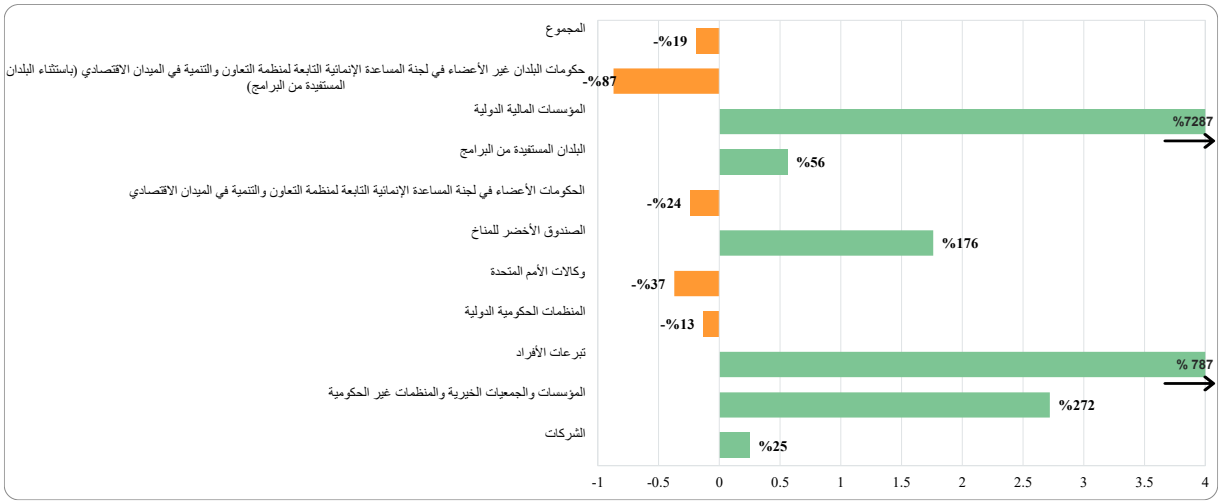
المصدر: إحصاءات التوزيع والمساهمة والتوقعات الأسبوعية الخاصة بمنصة FACTory التابعة **للبرنامج**، منذ بداية العام حتى 23 مارس/آذار 2026.

27- وإدراكا منه للأولويات المتطورة، **بذل البرنامج جهودا لحماية وتعميق العلاقات القائمة مع الشركاء في لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.** وشملت هذه الجهود مشاركة القيادة العليا، والدعوة المشتركة لدعم مخصصات الميزانية الحكومية للعمل الإنساني، والدعوة إلى إدراج انعدام الأمن الغذائي في جدول أعمال الأمن، والجهود الرامية إلى إشراك الشركاء الحكوميين في ترتيبات جديدة، مثل الشراكات بين القطاعين العام والخاص. واستخدم **البرنامج** أيضا دوره التنظيمي، وأصول بياناته، والابتكار، ومساهماته في تغيير النظم كأساس للمشاركة.

28- **وإلى جانب جهاته المانحة التقليدية، أحرز البرنامج تقدما في توسيع قاعدة شركائه وتوسيع طرائق مشاركته.** وتشمل الجهات المساهمة الرئيسية الآن المؤسسات المالية الدولية، والمؤسسات الخيرية، والبلدان المستفيدة من البرامج (من خلال التمويل المشترك). غير أن التمويل الوارد من هذه المصادر لم يعوض بشكل كامل حتى الآن عن تراجع مساهمات الجهات المانحة التقليدية.

29- ويوجز الشكل 6 التغيرات في القيمة النقدية للمساهمات بحسب مصدر الدخل في الفترة الممتدة بين عامي 2019 و2025.

الشكل 6: التغير بالنسبة المئوية في القيمة النقدية للمساهمات، بحسب مصدر الدخل، 2019-2025



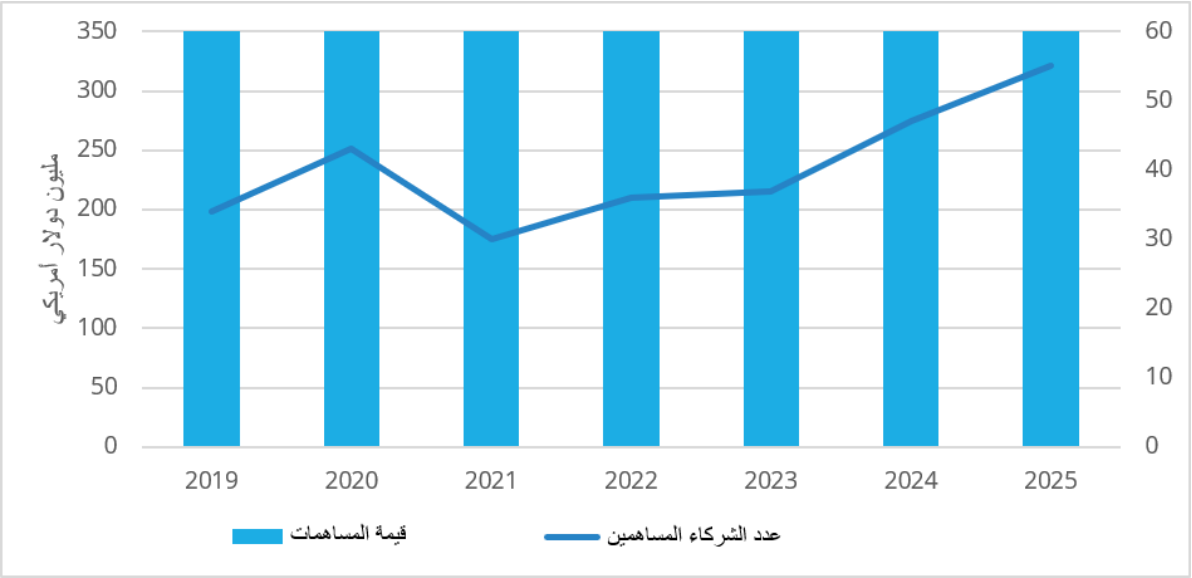
المصدر: إحصاءات منصة FACTory الأسبوعية بشأن التوزيع والمساهمة والتوقعات في 23 مارس/آذار 2026.

30- **الشراكات مع المؤسسات المالية الدولية.** فتح التوسع في الشراكات مع المؤسسات المالية الدولية مسارات جديدة للحوار بشأن السياسات والمساعدة التقنية والعمل مع الوزارات المسؤولة عن المالية والتخطيط، وهي مسارات لم يكن بوسع قنوات العمل الإنساني وحدها توفيرها. ففي هايتي ولبنان، على سبيل المثال، كيّف **البرنامج** عن قصد علاقات بدأت كعقود قائمة على المعاملات لتنفيذ عمليات محددة لتصبح شراكات أكثر استمرارية في مجال المساعدة التقنية. وساعد الحوار بشأن السياسات مع صندوق النقد الدولي أيضا على ممارسة تأثير على إصلاح السياسات حتى في غياب التمويل المباشر، كما في لبنان وباكستان.

31- **صناديق المناخ.** وصلت المساهمات المقدمة من صناديق المناخ إلى 278 مليون دولار أمريكي في عام 2025. **وللبرنامج** مبررات وجيهة للعمل مع الصندوق الأخضر للمناخ وصندوق التكيّف، ولا سيّما في الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات حيث يتعذر على الكيانات الوطنية العمل. وفي جنوب السودان، على سبيل المثال، سُرّعت الموافقة على المشروع الأول للصندوق الأخضر للمناخ فصدرت في غضون نحو عشرة أشهر. ويندرج **البرنامج** أيضا ضمن أكبر الكيانات التي اعتمدها صندوق التكيّف، الذي يعتبره موثوقا من الناحية التشغيلية وسريعا من ناحية التنفيذ. ومع ذلك، خلص التقييم إلى أن الرؤية الاستراتيجية لدور **البرنامج** في تنفيذ مبادرات صناديق المناخ لا تزال غير مكتملة على المستوى المؤسسي، بما في ذلك في ما يتعلق بكيفية استخدام المنح بصورة تحفيزية، وكيفية بناء القدرات الوطنية تدريجيا، وكيفية إظهار مساهمة **البرنامج** المميزة لكل صندوق.

32- **البلدان المستفيدة من البرامج.** تتجه البلدان المستفيدة من البرامج بشكل متزايد نحو المشاركة في الاستثمار مع **البرنامج** في مجال الأمن الغذائي، مما يتسق مع جدول أعمال إضفاء الطابع المحلي. وزادت مساهمات البلدان المستفيدة من البرامج بنسبة 56 في المائة بين عامي 2019 و2025، مع ارتفاع عدد البلدان المساهمة من 35 إلى 42 بلدا. وتجدر الإشارة إلى أن أكثر من 50 في المائة من مساهمات البلدان المستفيدة من البرامج وُجّهت إلى الأعمال التي تعالج الأسباب الجذرية لانعدام الأمن الغذائي، وخُصّص نحو 30 في المائة منها لأعمال القدرة على الصمود، في حين لم يُخصص سوى 20 في المائة من هذه المساهمات للاستجابة للأزمات. ومع ذلك، تظل مساهمات البلدان المستفيدة من البرامج متواضعة مقارنة بحجم المتطلبات التشغيلية **للبرنامج**.

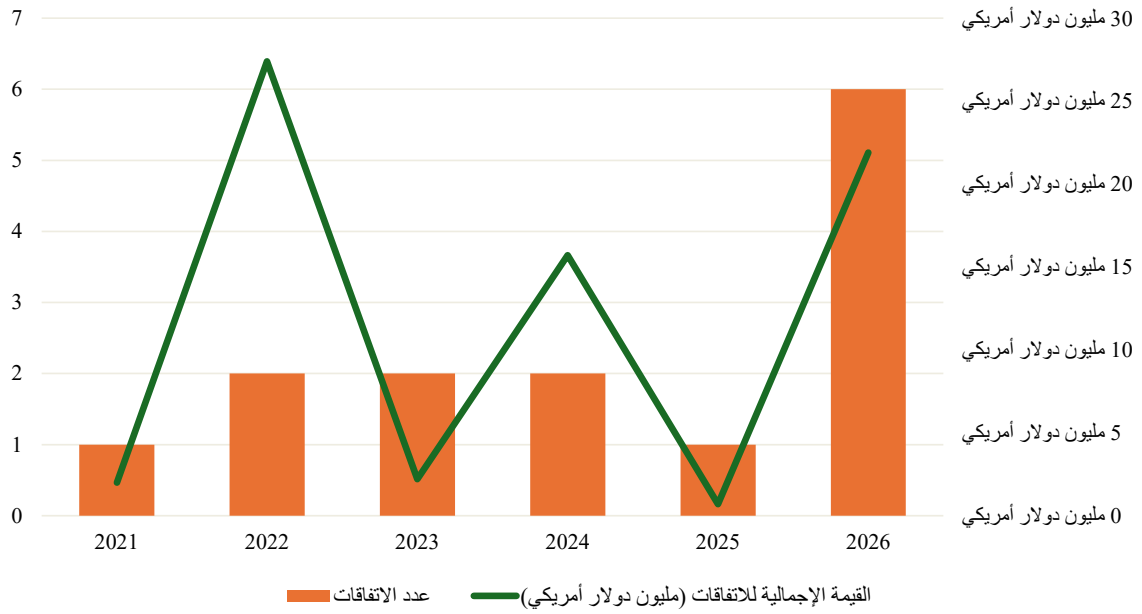
الشكل 7: مساهمات البلدان المستفيدة من البرامج وعدد الشركاء المساهمين، 2019-2025



المصدر: إحصاءات منصة FACTory الأسبوعية بشأن التوزيع والمساهمة والتوقعات في 23 مارس/آذار 2026.

33- **آليات التمويل المبتكر.** تشمل أدوات التمويل التي تُستخدم حاليا مبادلات الديون، والتمويل المختلط، والتمويل المنظم، والتأمين القائم على المؤشرات، وسندات الكوارث. ويعرض الشكل 8 تطور اتفاقات مبادلة الديون، التي تشكل جزءا ناشئا، ولكنه آخذ في التوسع، من قاعدة موارد **البرنامج**.

الشكل 8: تطور اتفاقات مبادلة الديون، 2021-2026



المصدر: بيانات مقدمة من وحدة التمويل المبتكر.

34- **الشركاء من القطاع الخاص.** في الفترة الممتدة بين عام 2022 ويونيو/حزيران 2026، بلغ متوسط عدد منظمات القطاع الخاص المساهمة الجديدة التي يتعامل معها **البرنامج** 57 منظمة سنويا، مما يشكّل زيادة عن 45 منظمة سنويا في الفترة الممتدة بين عامي 2019 و2021. وتتطلب قاعدة الشركاء هذه الآخذة في التوسع والتنوع استثمارا أكبر في الوقت والجهد من جانب **البرنامج**، إذ يتوقع كثير من هؤلاء الشركاء مشاركة مستمرة وكثيفة الموارد.

35- **الشراكات مع المؤسسات الخاصة والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية.** ازدادت المبالغ التي ساهمت بها المؤسسات الخاصة والجمعيات الخيرية والشركاء من المنظمات غير الحكومية بنسبة 272 في المائة بين عامي 2019 و2025، في حين ازداد عدد الشركاء المساهمين من متوسط سنوي يبلغ 36 شريكا بين عامي 2019 و2022 إلى 55 شريكا في عام 2025.[20] وتشمل الشراكات الجديدة المهمة تلك التي أُقيمت مع مؤسسة ماستركارد (Mastercard) (2022)، ومؤسسة الإغاثة الإسلامية في الولايات المتحدة الأمريكية (2023)، ومؤسسة الأيادي المسلمة (2024)، وجمعية النوري في الكويت (2025). وخلص التقييم إلى أن هؤلاء الشركاء كانوا من بين أكثر المتعاونين الاستراتيجيين مع **البرنامج**، ولا سيّما في مجالات الابتكار والدعوة وتصميم البرامج. وأصبحت نماذج الشراكة المتكاملة أيضا أكثر شيوعا (انظر الإطار 2).

الإطار 2: نماذج الشراكة المتكاملة

كانت الشراكة بين **البرنامج** ومؤسسة نوفو نورديسك (Novo Nordisk) ومؤسسة غروندفوس (Grundfos) وحكومة الدانمرك رائدة في اعتماد نموذج شراكة متكامل يجمع بين المساهمات المالية والتكنولوجيا، والدعم العيني، والخبرات التقنية، والابتكار. وبالمثل، تجمع شراكة **البرنامج** مع شركة هيونداي موتور (Hyundai Motor) بين الدعم المالي والتبرعات العينية المتمثلة في المركبات الكهربائية وحلول الطاقة المتجددة لصالح 12 مكتبا قطريا.

36- **لا تزال المخاطر المرتبطة بتركيز الجهات المانحة قائمة.** على الرغم من هذه الإنجازات في تنويع الشركاء، لا تزال المخاطر الناجمة عن الاعتماد على عدد صغير نسبيا من الشركاء قائمة. وظل أعضاء لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي يشكلون في المتوسط نحو 85 في المائة من إجمالي المساهمات المقدمة من أكبر خمس جهات مانحة **للبرنامج** خلال السنوات الثلاث الأخيرة المشمولة بالتقارير، ولا سيّما في ما يتعلق بولاية **البرنامج** المتمثلة في إنقاذ الأرواح، حيث تمثل مساهماتهم أكثر من 80 في المائة من التمويل السنوي للعمل الإنساني. وفي ما يتعلق بالمساهمات المقدمة من المؤسسات المالية الدولية، تَركز النمو بشكل أساسي في علاقة **البرنامج** بالبنك الدولي.

37- **لا تزال نظم البرنامج وعملياته تتكيّف مع المشهد الجديد للشراكات.** وقد صُمِّمت البنية المالية **للبرنامج** وأطره القانونية ونظم الامتثال الخاصة به في الأساس لمنظمة تُمول من المساهمات الطوعية وتعمل من خلال شراكات إنسانية تقليدية قائمة على المعاملات والمنح.[21] وبالإضافة إلى ذلك، لا تزال نظم **البرنامج** المتعلقة بقياس الأداء وإدارة المعرفة موجهة نحو تعبئة الموارد، ولا تولّد بعد التعلم المؤسسي الذي تتطلبه الشراكات الأكثر تعقيدا وذات الدورات الطويلة.

38- وقد أطلق **البرنامج** إصلاحات لمواجهة هذا التحدي، بما في ذلك الاستخدام الأكثر ملاءمة للإعفاءات من تكاليف الدعم غير المباشرة، وإعادة تصنيف الصناديق الرأسية مؤخرا كجهات مانحة غير تقليدية، ومقترح بتوسيع تعريف البلدان الشريكة المؤهلة للتوأمة، فضلا عن الجهود الرامية إلى تعزيز آليات التمويل المبتكر، وتحسين دعم المكاتب القطرية، وتحديث نظم إدارة المعلومات، وتوسيع تبادل المعرفة الداخلية بشأن الشراكات. ومع ذلك، يتطلب الحفاظ على استمرار هذه الحافظة الأكثر تعقيدا وتعميقها أطرا ونظما تنظيمية لا يوفرها **البرنامج** بعد بشكل متسق. **وبالتالي، فإن التحدي لا يكمن في غياب جهود الإصلاح، بل في الحاجة إلى توسيع نطاق هذه الجهود وإضفاء الطابع المؤسسي عليها وتطبيقها بشكل متسق.**

[20] بالاستناد إلى تصنيفات منصة FACTory للجهات المانحة في فئة "المؤسسات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية". وتختلف هذه الفئة عن فئة "الشركات"، التي تشمل أيضا المؤسسات الخيرية التابعة للشركات. وتندرج مؤسسة نوفو نورديسك (Novo Nordisk) ضمن فئة "الشركات".

[21] على سبيل المثال، يستند إطار **البرنامج** للشؤون القانونية والعناية الواجبة إلى شراكات الموارد القائمة على المعاملات؛ فهو لا يستوعب بسهولة الابتكار المشترك أو تقاسم المخاطر أو النماذج التي تمسك فيها الحكومات بزمام التنفيذ.

الرؤية 3: تهدد التخفيضات في أعداد الموظفين ونقص الموظفين من ذوي المهارات المناسبة بإحداث فجوة متزايدة في قدرات الشراكة. ففي حين أن التميز الفردي كان المحرك وراء نجاح تكييف شراكات البرنامج، لا تحتفظ نظم إدارة المعرفة بعد بالمعرفة والنُهج التي يولدها الأفراد ولا تبني عليها.

39- **فجوة القدرات.** تماشيا مع التخفيضات الأوسع في الموارد البشرية، انخفض عدد الموظفين العاملين في مجال الشراكات بنسبة قدرها 17 في المائة في الفترة الممتدة بين عامي 2022 و2026،[22] ولم تُوزَّع التخفيضات وما رافقها من تناقص في عدد الموظفين بالتساوي. وانكمشت قدرة الشراكات على نطاق المقر العالمي بنسبة قدرها 21 في المائة خلال الفترة نفسها. وكان هذا الانكماش مدفوعا إلى حد كبير بالتخفيضات على المستوى الإقليمي، حيث انخفض عدد الموظفين العاملين في مجال الشراكات بنسبة 59 في المائة بوجه عام بسبب التخفيضات في عدد الموظفين على نطاق **البرنامج** وإعادة تنظيمه ليصبح كيانا من مستويين. ونتيجة لذلك، أصبحت بعض المكاتب القطرية تستخدم نماذج شراكة متزايدة التعقيد، في حين تقلص بشدة مستوى الدعم الذي كان يوفر في السابق الإسناد التحليلي وضمان جودة خطوط الإمداد والذاكرة المؤسسية. ولا يمتلك الموظفون المتبقون في المقر العالمي والمكاتب العالمية سوى قدرات محدودة لدعم الأعمال في المراحل الأولية التي تتطلبها الشراكات التحويلية. وقد أثار البنك الدولي مسألة التخفيضات في عدد موظفي **البرنامج** كشاغل فعلي في ما يتعلق باستدامة قدرة المنظمة على تنفيذ البرامج بصورة موثوقة.

40- **التميّز الفردي كأحد الأصول المؤسسية.** خلص التقييم إلى أن جودة وعمق مشاركة **البرنامج** في الشراكات العالمية يمكن عزوها في كثير من الأحيان إلى أفراد وأفرقة محددة استثمرت الوقت والموارد في العلاقات مع الحكومات ووزارات المالية ومجموعات الشركاء الجدد. وجمع المتخصصون التقنيون المعرفة السياقية مع خبرات محددة في مجالات مثل الحماية الاجتماعية والتمويل المناخي، والوجبات المدرسية وتمويل التنمية والابتكار. وأتاح بعض المشرفين مجالا للتجريب.

41- وفي كثير من الأحيان، حافظ الموظفون المعنيون بالشراكات على العلاقات على مدى عدة سنوات وعملوا كجسر يربط بين أولويات وطرائق عمل مختلف المنظمات المعنية. ويسّرت هذه المساهمات إقامة شراكات أكثر تحفيزا وتوجها نحو النُظم. وخلص التقييم أيضا إلى وجود أمثلة حدّد فيها الأفراد الفرص قبل أن يكتمل تحديد النُهج المؤسسية، وتفاوضوا بشأن طرائق جديدة وجمعوا ما يلزم من الخبرات التقنية والبرامجية والقانونية والمالية والخبرات المتعلقة بالشراكات. وسمحت هذه المرونة **للبرنامج** باختبار النماذج قبل بدء الترتيبات المؤسسية الرسمية والاستجابة لتوقعات الشركاء المتغيرة بسرعة.

42- **يزداد الاختلال بين ملامح المهارات والوقت المتاح ونماذج الشراكات الناشئة.** ومع تزايد المتطلبات التقنية لحافظة شراكات **البرنامج** واعتمادها المكثّف على العلاقات، باتت المهارات ومجالات الخبرة المطلوبة تشمل إدارة العلاقات مع الشركاء، والتمويل المبتكر، والمشاركة في السياسات، وتعزيز النظم. ولا تضمّ المكاتب القطرية **للبرنامج** بصورة متسقة موظفين يمتلكون هذه المهارات والخبرات. وعلاوة على ذلك، يواجه الموظفون قيودا كبيرة على وقتهم، إذ يُتوقَّع منهم تأمين الموارد، والحفاظ على العلاقات القائمة مع الجهات المانحة، وإدارة مطالب الشركاء الجدد، مع ضمان تنفيذ البرامج في الوقت نفسه. ويضع ذلك ضغطا على مجالات العمل الأخرى التي تدرّ إيرادات فورية أقل، مثل بناء العلاقات. وبالإضافة إلى ذلك، تتطلب البيئات التي تشتد فيها المنافسة إمكانيات أقوى في تصميم الحلول المتكاملة، وإعداد المقترحات، وعرض شراكات مقنعة ومتعددة القطاعات على نحو فعال.

43- وخلص التقييم **إلى وجود أوجه ضعف في استمرارية التوظيف ونظم إدارة المعرفة في البرنامج.** وتعتمد الشراكات المعقدة على الثقة والإلمام بالحوافز المؤسسية للشركاء وفهم الاقتصاد السياسي. وفي كثير من الأحيان، يتجاوز الوقت اللازم لتطوير هذه الجوانب فترات التناوب القياسية للموظفين الدوليين ومدة العقود القصيرة الأجل. ويزيد هذا من أهمية ترتيبات الاستمرارية ودور الموظفين الوطنيين.

[22] يشير هذا إلى الوظائف المصنفة على أنها وظائف موظفي الشراكات ولا يعبّر عن الخسائر الأوسع في القدرات المتعلقة بالشراكات. وتجلى ذلك بشكل خاص على المستوى الإقليمي عقب التحول إلى الهيكل ذي المستويين، الذي قلّص الدعم المتاح بسهولة للمكاتب القطرية.

44- وخلص التقييم فعلا إلى وجود حالات ناجحة لنقل المعرفة وتكرار تطبيقها (انظر الإطار 3). غير أن هذه الحالات كانت بوجه عام استثناءات، واتسمت الدروس المستفادة من تجريب الشراكات والابتكار بالتجزؤ إلى حد كبير بين المكاتب القطرية ووحدات المقر العالمي.[23]

الإطار 3: التعلم التنظيمي من الشراكات

اعترفت هيئة التقييم التابعة للبنك الدولي بنهج مختلط لتنفيذ البرامج وبناء النظم وُضع في الصومال كنموذج قابل للنقل في السياقات الهشة، ويتجلى هذا النهج في توجيهات **البرنامج** الجديدة بشأن العمل مع المؤسسات المالية الدولية التي وُضعت في عامي 2025 و2026.

الرؤية 4: أثبت البرنامج أن الشراكات المدفوعة بالمهمة والمفيدة تنظيميا يمكن أن تحقق أثرا مضاعفا قويا. ومع ذلك، لم يظهر ذلك بعد بصورة متسقة في الطريقة التي يعمل البرنامج من خلالها على تسجيل القيمة التي تولدها شراكاته العالمية والتواصل بشأنها.

45- يحقق **البرنامج** أثرا مضاعفا قويا لصالح الحكومات والنظم الوطنية في الحالات التي تكيّف فيها مع المشهد الجديد للشراكات. وعلى الرغم من عدم انتشار الإبلاغ المنهجي عن الأثر المضاعف والتأثيرات التحفيزية على نطاق المنظمة، فقد خلص التقييم إلى أن الشراكات العالمية قد ولّدت أثرا مضاعفا قويا لصالح الشركاء، حيث تتدفق الفوائد مباشرة إلى الحكومات والنظم الوطنية بدلا من **البرنامج** نفسه. وتندرج هذه الفوائد ضمن أربعة مجالات.

1) **تحفيز التمويل الإضافي لدعم تعزيز النظم الوطنية.** خلص التقييم إلى وجود أمثلة على شراكات أطلقت العنان لتمويل لصالح الحكومات الشريكة، ولا سيّما حيثما كيّف **البرنامج** دوره من منفذ وحيد للبرامج إلى منظم للشراكات.

الجدول 2: أمثلة على الشراكات التي حفزت التمويل الإضافي للحكومات الشريكة

المثال	دور البرنامج	حصيلة الأثر المضاعف
شراكة مؤسسة نوفو نورديسك (Novo Nordisk)، (رواندا، وأوغندا، وكينيا)	مدير العلاقات الرئيسي؛ مزود منصة البرامج	نما المشروع التجريبي الذي بلغت قيمته 4.1 مليون دولار أمريكي (المرحلة الأولى) إلى شراكة بين القطاعين العام والخاص والمؤسسات الخيرية بقيمة 40 مليون دولار أمريكي مع وزارة الخارجية الدانمركية ومؤسسة غروندفوس (Grundfos) (المرحلة الثانية). ما يتراوح بين 70 و75 مليون دولار أمريكي ومن خلال تعزيز التعاون مع حكومة كينيا، أدت شراكة مؤسسة نوفو نورديسك دورا تحفيزيا مهما في تمكين **البرنامج** من تعبئة منحة من البنك الدولي قدرها 127 مليون دولار أمريكي لمشروع الإدماج الاجتماعي والاقتصادي في كينيا.
الصومال	مستثمر	في الصومال، استثمر **البرنامج** بما يتجاوز نطاقه التعاقدي لبناء بنية تحتية للتسجيل البيومتري ونظام استهداف قائم على مواطن الضعف صُمّم منذ البداية بحيث يكون مملوكا للحكومة، مع الحفاظ على استمرار مشاركة ثلاثية شبه يومية مع البنك الدولي والحكومة على مدى عدة سنوات. ويعمل برنامج باكسانو (Baxnaano) الآن كخطة حماية اجتماعية مملوكة للحكومة ضمن حافظة قطرية للبنك الدولي قيمتها 1.32 مليار دولار أمريكي، ويؤدي **البرنامج** دورا محددا في تقديم الدعم الاحتياطي.
مصر	ميسّر للتعاون الثلاثي	حُوّلت الديون الثنائية إلى استثمارات في مجال التغذية المدرسية وتدخلات الحماية الاجتماعية. وقُدّمت هذه الأموال من جانب إيطاليا (22 مليون دولار أمريكي، من عام 2003 إلى عام 2022) وألمانيا (83.3 مليون دولار أمريكي، مقدمة على ثلاث مراحل منذ عام 2013).

المصدر: فريق التقييم

[23] صُمِّمت منصة جامعة لإدارة المعرفة ومجتمع تعلّم معني بتعبئة الموارد طُوّرا حديثا بهدف معالجة هذه الفجوة، غير أنه لم يسنح لهما الوقت الكافي بعد لتحقيق نتائج ملموسة.

2) **إطلاق العنان للتمويل المقدم من المؤسسات المالية الدولية وصناديق المناخ الرأسية للبرامج التي تملكها الحكومات.** كما هو موثّق في التقييم الاستراتيجي لاستراتيجية الحماية الاجتماعية في **البرنامج**، يستثمر **البرنامج** بشكل متزايد في مجالات العمل التحضيرية أو مجالات "المراحل الأولية" مثل بناء القدرات الحكومية وتعزيز العلاقات المؤسسية وتطوير منصات البرامج التي تولّد تدفقات التمويل "في المراحل اللاحقة" للحكومات والنظم الوطنية.

الجدول 3: أمثلة على الشراكات التي أطلقت العنان للتمويل

المثال	استثمار البرنامج في المراحل الأولية	التمويل الذي أُطلق العنان له في المراحل اللاحقة
موزامبيق	تبادل الدروس المستفادة في ما بين بلدان الجنوب بشأن الحماية الاجتماعية التكيّفية (أواخر عام 2023)	80 مليون دولار أمريكي قيمة مشاركة البنك الدولي في برنامج للحماية الاجتماعية تملكه الحكومة
غامبيا	العمل التقني المتعلق بسلاسل القيمة القادرة على الصمود في وجه تغير المناخ والتغذية المدرسية بالمنتجات المحلية	تمويل من البنك الأفريقي للتنمية والبرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي لبرنامج متعلق بالزراعة والأمن الغذائي بقيادة الحكومة مدته خمس سنوات، مع إدماج بناء القدرات الوطنية والتعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي كآليات صريحة للحفاظ على استمرار الملكية الحكومية
مبادرة تنمية رأس المال البشري (2025)	شراكة تمويل مشترك تجمع بين مِنح **البرنامج** والتمويل بشروط ميسرة المقدم من البنك الإسلامي للتنمية	100 مليون دولار أمريكي لتوسيع نطاق برامج التغذية الوطنية والوجبات المدرسية، مع مشاريع في السنغال وسيراليون كانت بانتظار الموافقة وقت جمع البيانات
سند كوارث الأمن الغذائي (2026)	هيكلة الشراكات مع البنك الدولي وحكومة لكسمبرغ	ما يصل إلى 90 مليون دولار أمريكي كتمويل مرتّب مسبقا لمواجهة الجفاف في مالي وموزامبيق والصومال، مع نقل معظم المخاطر إلى المستثمرين من القطاع الخاص بدلا من إدارتها من خلال نداءات ما بعد وقوع الكوارث

المصدر: فريق التقييم

3) **تحفيز الاستثمارات الحكومية في النظم الوطنية من خلال تنظيم التحالفات.** أشار تقييم الحماية الاجتماعية المذكور أعلاه إلى أن **البرنامج** أصبح أكثر نشاطا في المنصات العالمية مثل التحالف العالمي لمكافحة الجوع والفقر، واعتبر التقييم ذلك إشارة إلى التحول الأوسع **للبرنامج** نحو الدخول في شراكات أكثر استراتيجية وتعاونية. وبالإضافة إلى ذلك، يضطلع **البرنامج** بدور أمانة تحالف الوجبات المدرسية الذي تملكه وتقوده الحكومات. وقد نمت استثمارات الوجبات المدرسية بوتيرة أسرع في البلدان الأعضاء في التحالف مقارنة بالبلدان غير الأعضاء، مما يشير إلى أن التحالف قد حفّز الاستثمارات الحكومية في البرامج الوطنية بما يتجاوز ما ينفذه **البرنامج** مباشرة.

الإطار 4: تحالف الوجبات المدرسية

على الرغم من أن دور **البرنامج** بصفته أمانة تحالف الوجبات المدرسية لا يولّد تدفقات موارد مباشرة إلى **البرنامج**، فإن المنظمة تشكل مصدر مصداقية التحالف وفعاليته السياسية. ومن خلال دمج الدعوة والمعرفة والقدرات وتعبئة الموارد غير المباشرة داخل إطار تحالف واحد، ومن خلال تحقيق التكامل بين الجهود على نطاق القطاعات المواضيعية، يهيئ التحالف الظروف المواتية للحكومات لتقديم الالتزامات السياسية تجاه التغذية المدرسية والحفاظ على استمرارها والعمل على أساسها، وهو ما لا يمكن لأي جهة فاعلة بمفردها، بما في ذلك **البرنامج**، تحقيقه بشكل مستقل.

4) **رسم مسار تدفق التمويل المناخي.** قاد **البرنامج**، بالاشتراك مع رئاسة مؤتمر الأطراف الثامن والعشرين، وضع الإعلان العالمي لعام 2023 بشأن المناخ والإغاثة والتعافي والسلام، الذي حظي بتأييد أكثر من 90 دولة عضوا و50 منظمة. ويعد هذا أول التزام سياسي عالمي بتوجيه التمويل المناخي نحو الحالات التي تشتد فيها الاحتياجات الإنسانية. وقد تواءمت الدعوة المستمرة من جانب **البرنامج** مع إعادة التوجيه الأوسع داخل صناديق المناخ نفسها؛ فعلى سبيل المثال، تعطي دورة البرامج الثانية للصندوق الأخضر للمناخ أولوية صريحة لتوسيع إمكانية الحصول على التمويل في الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات. وفي الوقت الحالي تتألف ذخيرة استثمارات **البرنامج** في مجال المناخ والقدرة على الصمود، التي أُطلقت في ديسمبر/كانون الأول 2023، من 61 برنامجا على نطاق أكثر من 60 بلدا. وتبلغ احتياجات الاستثمار المحددة في خطوط الإمداد 1.8 مليار دولار أمريكي، وهي تعطي الأولوية أيضا للأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات.

46- **فوائد الشراكات بالنسبة للبرنامج.** خلص التقييم إلى أن هذه الشراكات العالمية قد حققت أيضا مكاسب كبيرة **للبرنامج**. وتشمل هذه الفوائد تحسين جودة الموارد، من خلال الوصول إلى التمويل الأكثر تنوعا ومرونة وقابلية للتنبؤ، وفي عدة حالات، أطول أجلا؛ وإتاحة الوصول الاستراتيجي إلى دوائر صنع القرار في مجالات السياسات والشؤون المالية التي تمكّن **البرنامج** من تحديد الظروف التي تحكم تصميم نظم الأمن الغذائي والحماية الاجتماعية وتمويلها وملكيتها، بدلا من الاكتفاء بتنفيذها في ظل ظروف محددة مسبقا؛ وتعزيز سمعة **البرنامج** من حيث حضوره التشغيلي القوي، ونطاق وصوله، وموثوقيته، وكجهة فاعلة ذات أهمية استراتيجية متزايدة وموجهة نحو النظم في مجالات تقنية مختارة.

47- **فجوة بين تطلعات البرنامج وإضفاء الطابع المؤسسي على الشراكات العالمية من أجل تحقيق الأثر المضاعف.** خلص التقييم إلى أن **البرنامج** يحقق الأثر المضاعف عموما من خلال جهود الأفراد. واتخذ **البرنامج** خطوات لإنشاء البنية التحتية التي ستمكّنه من تحقيق الأثر المضاعف بصورة أكثر منهجية، بما في ذلك من خلال فريق المسرّع العالمي والمشاريع. ومع ذلك، لا تتحقق إمكانات تكرار النُهج الناجحة بصورة متسقة. ويترسخ ذلك من خلال فجوة هيكلية تتجلى في التمويل: فالشروط اللازمة لتحقيق الأثر المضاعف على المستوى القطري، بما في ذلك مواصلة الحوار مع الحكومات، وبناء العلاقات في المراحل الأولية، والتمويل الأولي، والتموضع الاستراتيجي مع المؤسسات المالية الدولية، تتطلب استثمارات داخلية يمكن التنبؤ بها ومرنة، لم يكن **البرنامج** قادرا على توفيرها بصورة موثوقة نظرا لأن الكثير من المساهمات هي مساهمات قصيرة الأجل ومخصصة مسبقا.

48- **تؤدي الشراكات العالمية للبرنامج إلى توليد الابتكار بشكل متزايد.** خلص التقييم إلى أن دمج النطاق التشغيلي **للبرنامج** وحضوره الميداني مع الإمكانيات والتصورات والموارد التي لا يستطيع **البرنامج** تطويرها داخليا، أدى في كثير من الأحيان إلى الابتكار. وفي بعض الحالات، شكّل ذلك فائدة غير مباشرة للشراكات. وفي حالات أخرى، كان الابتكار هدفا مقصودا، مثلا من خلال برامج التسريع التي يقودها رسميا فريق المسرّع العالمي والمشاريع التابع **للبرنامج** بالشراكة مع شركات التكنولوجيا والجهات المانحة. ويبرز الإطار 5 أمثلة على ذلك.

الإطار 5: أمثلة على الشراكات العالمية من أجل الابتكار

أنتج مسرّع المشاريع الإنسانية - وهو شراكة مع شركة غوغل (Google.org) وبرنامج غوغل لدعم الشركات الناشئة (Google for Startups) ومسرّع الابتكار في **البرنامج** - أدوات اعتُمدت لاحقا خارج **البرنامج**، منها نظام SCOUT، وهو أداة تعمل بالذكاء الاصطناعي للوصول بسلسلة الإمداد إلى المستوى الأمثل، وأداة الأمم المتحدة الذكية لتخطيط المهام بالذكاء الاصطناعي، وهي أداة لتخطيط المهام تعمل بالذكاء الاصطناعي ومُعدّة لمنظومة الأمم المتحدة الأوسع.

وعزّزت شراكة **البرنامج** مع مركز غوغل للبحوث في أفريقيا (Google Research Africa) إمكانياته التحليلية، بما في ذلك تطوير أدوات تعمل بالذكاء الاصطناعي للتنبؤ باستهلاك الأسر للأغذية قبل عدة أسابيع. وساعدت هذه الأدوات **البرنامج** على الاستفادة بصورة أكثر فعالية من بيانات التقييمات، التي أصبحت أكثر محدودية بسبب تخفيضات التمويل، ومن ثم يمكن أن تمكّن من الاستجابة للأزمات في وقت أبكر.

ومكّن تعاون **البرنامج** مع شركة Circle، المُصدِرة للعملات المستقرة، ومؤسسة ستيلار للتنمية (Stellar Development Foundation)، التي توفر البنية التحتية لتكنولوجيا سلاسل الكتل، من استخدام الأصول الرقمية على المستوى القطري لتقديم المساعدة النقدية والمساعدة بالقسائم، وتسديد المدفوعات للبائعين، والتمويل الشامل، وبرامج الحماية من المخاطر.

49- **لا يزال جمع المعلومات المتعلقة بقيمة الشراكات العالمية والتواصل بشأنها يفتقر إلى الاتساق.** على الرغم من هذه الفوائد الواسعة، تتوزع المعلومات المتعلقة بالقيمة التي تولّدها الشراكات العالمية **للبرنامج** بصورة مجزأة بين الوحدات ومسارات الإبلاغ. ونتيجة لذلك، لا يستطيع **البرنامج** حاليا إثبات المساهمة الكاملة لشراكاته العالمية في تحقيق ولايته وحصائله الاستراتيجية. ويمثّل ذلك نقطة ضعف استراتيجية في وقت يطالب فيه الشركاء والجهات المانحة والهيئة الرئاسية على نحو متزايد بأدلة على فعالية **البرنامج** والأثر المضاعف الذي يحققه على مستوى النظم. ويحدّ غياب قاعدة أدلة موحدة من قدرة **البرنامج** على الدفاع عن جدوى السعي إلى إقامة شراكات تمكينية وتحفيزية إلى جانب الشراكات اللازمة لأنشطته المباشرة. ويعوق ذلك أيضا قدرته على تحديد نماذج الشراكة الناجحة وتوسيع نطاقها وتكرارها بصورة منهجية.

الرؤية 5: يشارك موظفو البرنامج في ترتيبات شراكة متزايدة التعقيد وعالية المخاطر تتطلب منهم إصدار أحكام تقديرية مهمة نيابة عن البرنامج. ولم تواكب التوجيهات المؤسسية ودعم صنع القرار بعد المتطلبات التي تفرضها هذه الترتيبات على المنظمة.

50- **يتعامل الموظفون مع شراكات أكثر تعقيدا وذات مخاطر عالية من دون توجيهات مؤسسية كافية.** يتعامل موظفو **البرنامج** على مختلف المستويات التنظيمية مع خيارات ومفاضلات استراتيجية تترتب عليها عواقب مهمة في سعيهم إلى إقامة الشراكات العالمية. ومع ذلك، فإنهم يفتقرون إلى التوجيه والدعم المتسقين والمتاحين على المستوى المؤسسي، مثلا في ما يتعلق بقرارات الشراكة المعقدة أو العالية المخاطر. وفي الكثير من الحالات، يفتقرون أيضا إلى إمكانية الوصول إلى الخبرات التقنية والقانونية ذات الصلة في مسائل مثل العمل مع المؤسسات المالية الدولية وصناديق المناخ، ما لم تكن هذه الخبرات متاحة محليا.

51- **لا تدعم الحوافز الحالية بشكل كامل تحقيق رؤية الشراكات.** في الوقت الحالي، يتأثر أداء الموظفين ونظم الحوافز الرسمية المتعلقة بالشراكات إلى حد كبير بالقيمة النقدية للمساهمات المؤمَّنة. ولا تحظى جودة الشراكات وعمقها وقيمتها غير المالية وأهميتها الاستراتيجية في الأجل الطويل بالقدر نفسه من الاعتراف المنهجي. وعلاوة على ذلك، ترسل التوقعات المتباينة للدول الأعضاء إشارات متضاربة إلى إدارة **البرنامج** بشأن الأولوية النسبية لحماية الشراكات الإنسانية القائمة مقابل الاستثمار في تنويع الشراكات. وقد أدى ذلك إلى تفاقم الفجوات في رسائل القيادة الداخلية وجعل من الصعب على **البرنامج** استيعاب التكاليف القصيرة الأجل المرتبطة بتحويل الشراكات. ومع ذلك، تشير التطورات الأخيرة إلى ظهور تحول داخل **البرنامج**، مع الاعتراف بشكل أكبر بالأهمية الاستراتيجية للدعوة وبناء التحالفات وإصلاحات السياسات وتعزيز النظم وتطوير خطوط الإمداد بالإضافة إلى المساهمات المالية.

52- **يحدّ انعزال الوحدات داخل البرنامج من العمل المنهجي مع الشركاء.** لا تزال المسائل الموثقة جيدا في التنسيق الرأسي بين المقر العالمي والمكاتب القطرية والتحديات الأوسع في تكامل البرامج تشكّل قيدا. وتساهم هذه المسائل في عدم ترابط جهود الدعوة، ويزيد من حدة ذلك الافتقار إلى "حاضنة" تنظيمية واضحة للدعوة وإلى إطار استراتيجي واضح لها، وهو ما تقر به استراتيجية تعبئة الموارد في **البرنامج**. ويمكن أن يؤدي الانعزال بين الوحدات أيضا إلى عدم اتساق العمل مع الشركاء وإلى الحد من التعلم المؤسسي، مما ينعكس على تصميم الشراكات المتعددة الوظائف وتنفيذها.

53- **تشهد ثقافة البرنامج تطورا.** تُشكل ثقافة **البرنامج**، التي تركز تقليديا على تنفيذ البرامج، مصدرا إيجابيا للهوية المؤسسية. ومع ذلك، يمكن أن تحد أيضا من الجهود الرامية إلى تكييف الشراكات لأنها تتعارض مع الأدوار التمكينية والتنظيمية والتحفيزية التي يتطلبها الطموح الاستراتيجي **للبرنامج** حاليا. ويتفاقم هذا التحدي بسبب الحذر النسبي في تقبل المخاطر عندما يتعلق الأمر بالمخاطر التي ينطوي عليها استكشاف شراكات جديدة.

54- ولاحظ التقييم أيضا تزايد القناعة داخل **البرنامج** بأن دور المنظمة يشمل تمكين عمل الجهات الفاعلة الأخرى، وتشجيع المشاركة، والابتعاد المدروس عن بعض مجالات التدخل. ومن الأمثلة على ذلك الدور التنظيمي **للبرنامج** في المنصات المتعددة أصحاب المصلحة، مثل تحالف الوجبات المدرسية، وعمل مراكز التميز، والخطط الاستراتيجية القطرية التي تضع الوظيفة التنظيمية **للبرنامج** في صلب استراتيجياتها.[24] وتبشر هذه الأمثلة، إلى جانب الإصلاحات الأخرى للنظم الجارية حاليا، بمستقبل واعد.

[24] من بين عيّنة مكوّنة من تسع خطط استراتيجية قطرية وُوفق عليها في الفترة الممتدة بين ديسمبر/كانون الأول 2025 وأبريل/نيسان 2026، هناك خطتان - إحداهما خاصة بإندونيسيا والأخرى بالعراق - تتمحوران حول الدور التنظيمي **للبرنامج**.

التوصيات

55- يقدم التقييم ثلاث توصيات معروضة في الجدول أدناه. وقد صيغت هذه التوصيات على خلفية مشهد شراكات يمر بتغير سريع وجذري أكثر من أي وقت مضى في العقود الأخيرة، وهي تركز على الجوانب التي يمكن **للبرنامج** تنفيذها بشكل مختلف - أو بشكل أكثر اتساقا - في حدود مظروف موارده الحالي من أجل تعزيز الظروف التنظيمية لإنجاح تكييف الشراكات.

	التوصية	الجهة المسؤولة	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية	موعد الإنجاز
1	**العاملون والقدرات والإمكانيات والتعاون من أجل تحقيق الشراكات التحويلية** **تأمين مستقبل الشراكات التحويلية من خلال تعزيز الهياكل، ومهارات الموظفين، والتعاون بين الوظائف بما يتجاوز نطاق المناصرين الأفراد.** *الأساس المنطقي: أحرز **البرنامج** مكاسب حقيقية تطلّب تحقيقها جهودا كبيرة في تكييف شراكاته، فوسّع قاعدة شركائه، وعمّق العلاقات الرئيسية، وولّد نُهجا مبتكرة. غير أن هذه الإنجازات هشة لأنها تعتمد إلى حد كبير على أفراد استثنائيين، وعندما يغادر هؤلاء الأفراد، ترحل معهم المعارف والعلاقات والنُهج التي بنوها. وبالإضافة إلى ذلك، تتطلب بيئة الشراكة الحالية مجموعة مهارات أكثر تنوعا. وتنطوي النُهج الفعالة لتكييف الشراكات أيضا في كثير من الأحيان على عمل الموظفين عبر الوظائف والمستويات بطرق لا تيسرها هياكل **البرنامج** الحالية بصورة موثوقة.*				
1-1	**بالاستناد إلى مبادرة مؤسسية حاسمة مقترحة (في خطة البرنامج للإدارة للفترة 2027-2029) تهدف إلى تعزيز قدرات المكاتب القطرية في ما يتعلق بجمع الأموال وإقامة الشراكات، وعملية التهيؤ للمستقبل، ينبغي للبرنامج تحديد المهارات والكفاءات والوظائف اللازمة للحفاظ على استمرار علاقات الشراكات الاستراتيجية وتنميتها في الأجل المتوسط، والاستثمار فيها.** ولتحقيق هذه الغاية، ينبغي **للبرنامج**: ➢ تحسين مهارات الموظفين الحاليين المعنيين بالشراكات من خلال إتاحة الوصول إلى الخبرات التقنية المتخصصة، داخلية كانت أم خارجية بحسب الحاجة، في مجالات مثل تمويل التنمية، والاقتصاد السياسي، وبناء النُظم، والعمل مع القطاع الخاص، والابتكار؛ ➢ النظر في اختيار الموظفين المعنيين بالشراكات من ذوي الخلفيات المهنية المتنوعة، بمن فيهم ذوو الخبرة في البرامج والعمليات التقنية، والجمع بين القدرات العامة والخبرات الخارجية المستهدفة؛ ➢ في الحالات التي تكون فيها الاستمرارية ضرورية للشراكات الطويلة الأجل، الاستثمار في أدوار الموظفين الوطنيين و/أو النظر في الأخذ بمدد خدمة ممتدة أو بوظائف غير خاضعة للتناوب.	إدارة الشراكات والابتكار	شعبة الموارد البشرية، وشعبة البرامج	عالية	الربع الأول من عام 2027

	التوصية	الجهة المسؤولة	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية	موعد الإنجاز
2-1	**لضمان الدمج المنهجي للخبرات في مجالات الشراكات والبرامج والجوانب التقنية، ينبغي للبرنامج إضفاء الطابع المؤسسي على التعاون بين الوظائف في تصميم الشراكات العالمية المُعقدة وتنفيذها، بالاستناد إلى استراتيجية تعبئة الموارد.** ويمكن أن يشمل ذلك: ➢ ضمان مواصلة التعاون على مستوى القيادة بين إدارة الشراكات والابتكار وشعبة البرامج بشأن مسائل مثل تعزيز التخطيط المشترك بينهما، وتطوير خطوط إمداد متكاملة، وآليات ضمان الجودة لفرص الشراكات الرئيسية؛ ➢ استكشاف مدى قدرة مركز دعم المكاتب القطرية على العمل كوسيط داخلي يربط المكاتب القطرية بالخبرات ذات الصلة على نطاق المنظمة؛ ➢ الاستفادة من فريق المسرّع العالمي والمشاريع والآليات الأخرى التي تجمع الخبرات في مجالات الابتكار والتمويل المبتكر والبرامج والعمليات والشراكات لاستكشاف إمكانية استخدام نُهج مماثلة في مناطق وبلدان أخرى.	إدارة الشراكات والابتكار (مع أدوار لمركز دعم المكاتب القطرية وفريق المسرّع العالمي والمشاريع)	شعبة البرامج	متوسطة	الربع الأخير من عام 2027
2	**الأسس المؤسسية، والتوجيهات، وآليات التمويل لشراكات تدبير الموارد** **تعزيز الأسس والإمكانيات المؤسسية اللازمة لانتقال البرنامج من الشراكات القائمة على المعاملات إلى الشراكات التحويلية حيثما كان ذلك مناسبا: تعزيز الأطر المؤسسية والتوجيهات وآليات التمويل اللازمة لتمكين البرنامج من المشاركة بفعالية بصفته شريكا استراتيجيا.** *الأساس المنطقي: تتطلب رؤية **البرنامج** للشراكة تحولا كبيرا في كيفية عمل المنظمة مع الشركاء. ومع ذلك، كثيرا ما يتعامل الموظفون مع قرارات الشراكة المعقدة والعالية المخاطر من دون دعم مؤسسي موثوق أو توجيهات مؤسسية. وفي الوقت نفسه، تحد البنية المالية **للبرنامج** من قدرته على المشاركة في أنواع ترتيبات التمويل المبتكر التي تتطلبها الشراكات التحويلية بشكل متزايد. وبالإضافة إلى ذلك، تشهد توقعات الشركاء تحولا، إذ لا تكتفي أنواع مختلفة من الشركاء بعلاقات قائمة على المعاملات تُنظم على أساس تدفقات التمويل، بل تسعى إلى تعاون أعمق وتقاسم المخاطر وإثبات تحقيق الأثر بما يتجاوز عمليات **البرنامج** نفسه. وتركز هذه التوصية على تمكين موظفي **البرنامج** من المشاركة بفعالية وعلى إفساح المجال أمام **البرنامج** للاضطلاع بدور الشريك الاستراتيجي الذي يتوخاه.*				
2-1	**في ما يتعلق بقرارات الشراكة المعقدة أو العالية المخاطر، ولا سيّما تلك التي تنطوي على مخاطر ائتمانية أو تشغيلية كبيرة، ينبغي للبرنامج توضيح المسارات التي يمكن للمكاتب القطرية من خلالها طلب المشورة وتصعيد الشواغل والحصول على الدعم من المقر العالمي، وتعزيز هذه المسارات والتواصل بشأنها.** ولتحقيق هذه الغاية، ينبغي له: ➢ توفير نقطة دخول واضحة للوصول إلى الخبرات المنسقة، بما في ذلك الوظائف التقنية وتلك المختصة بالشؤون القانونية والامتثال والوظائف المتخصصة الأخرى، بدلا من الاكتفاء بالتوجيهات المتعلقة بالعمليات؛	إدارة الشراكات والابتكار		عالية	الربع الثالث من عام 2027

	التوصية	الجهة المسؤولة	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية	موعد الإنجاز
	➢ تعزيز فهم تنظيمي مشترك بشأن الحد الأدنى من القدرات والضمانات والمعايير اللازمة لكي يعمل **البرنامج** بصفته شريكا موثوقا وفعّالا. ويكتسي هذا الأمر أهمية خاصة بالنسبة للشراكات التي تنطوي على تمويل مبتكر؛ والشراكات المتكاملة مع كيانات مثل البنك الدولي والمؤسسات المالية الدولية الأخرى التي تجمع بين المساهمات المالية وغير المالية؛ والشراكات مع صناديق المناخ وأنواع الشراكات الناشئة الأخرى التي قد تواجه فيها المكاتب القطرية متطلبات غير مألوفة وتعقيدات متزايدة ومخاطر متصاعدة.				
2-2	**ينبغي للبرنامج ضمان أن يدمج الاستعراض الجاري لإطاره المالي الأدوات والآليات اللازمة للمشاركة في ترتيبات التمويل المبتكر والشراكة، في الحالات التي تتطلب تمويلا مشتركا، أو في شراكات القيمة المشتركة مع الجهات الفاعلة في القطاع الخاص.** ويشمل ذلك آلية أو مرفق التمويل التحفيزي المُقترح لدعم المكاتب القطرية في جهودها الرامية إلى إطلاق العنان لترتيبات التمويل المبتكر.	رئيس الشؤون المالية	إدارة الشراكات والابتكار	متوسطة	الربع الأول من عام 2027
3-2	**ينبغي للبرنامج تعزيز قدرته على إعداد مقترحات شراكات عالية الجودة وتنافسية وقابلة لتوسيع النطاق** من خلال المشاركة التقنية المبكرة، وتوضيح أوجه المساءلة، وترتيبات ضمان الجودة، وتعزيز التكامل بين وظائف البرامج والشراكات.	إدارة الشراكات والابتكار	شعبة البرامج		
3	**الرسائل الاستراتيجية، وسرد القصص، وإبراز الصورة، والدعوة من أجل توسيع الشراكات لأغراض تدبير الموارد والأهداف الأوسع على مستوى المنظومة** **السعي إلى تحقيق طموح البرنامج المتمثل في إحداث التغيير على مستوى النظم من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالقيمة الكاملة لشراكاته العالمية وتوليفها والتواصل بشأنها بشكل منهجي من أجل تعزيز التموضع الاستراتيجي، وترسيخ الشراكات القائمة، وإطلاق العنان للفرص الجديدة، وإظهار مساهمات هذه الشراكات في ولاية البرنامج وأهدافه على مستوى المنظومة.** *الأساس المنطقي: تولّد شراكات **البرنامج** قيمة كبيرة للبلدان المستفيدة من البرامج وللشركاء ولولايته الأوسع. وتتجاوز قيمة هذه الشراكات إلى حد كبير الموارد التي تعبئها هذه الشراكات لعمليات **البرنامج** نفسه، وعلى الرغم من إدراج هذه الفوائد جزئيا في التقارير الفردية، فإن هذه المعلومات مجزأة عبر الوحدات ومسارات الإبلاغ، ولا تُجمَّع أبدا لتزويد المنظمة أو هيئتها الرئاسية بالصورة الكاملة. ويعد هذا جانبا مهما لأسباب استراتيجية: إذ يتوقع الشركاء والجهات المانحة والمجلس التنفيذي على نحو متزايد الحصول على أدلة على الأثر على مستوى النظم وعلى الأثر المضاعف، وتلزمه رؤيته للفترة 2026-2029 بأداء دور في تيسير التغيير على مستوى النُظم. وتجعل هذه الفجوة في الأدلة من الصعب إثبات جدوى عمل المنظمة في هذا الصدد. ومن شأن تعزيز قدرة **البرنامج** على إثبات المساهمات الكاملة للشراكات أن يؤدي إلى تعزيز المساءلة ودعم صنع القرارات الاستراتيجية وتعزيز مصداقية **البرنامج** كالشريك المفضل ومساعدة المنظمة على اتخاذ وضع يمكّنها من الحفاظ على استمرار الشراكات وتوسيعها في بيئة تشهد تنافسا متزايدا. وتستثمر منظمات الأمم المتحدة الأخرى في قدرتها على إثبات المساهمات الكاملة لشراكاتها في نتائج مهامها، وينبغي **للبرنامج** أن يحذو حذوها.*				
1-3	**ينبغي للبرنامج تزويد الموظفين على نطاق المنظمة بإمكانية الوصول إلى أدلة وأمثلة ملموسة بشأن الشراكات التحويلية.** ولتحقيق هذه الغاية، ينبغي له: ➢ استخدام المنصات القائمة لتبادل المعرفة الداخلية ومجتمعات التعلّم لإظهار أمثلة على الشراكات التي دعمت التغيير النُظمي، والإشارة إلى الجوانب التي حققت نجاحا، وكيف أُقيمت الشراكات، والقيمة التي حققتها، لكي يكون بالإمكان فهم التجربة وتكرار النُهج؛	إدارة الشراكات والابتكار	شعبة التكنولوجيا	عالية	الربع الثاني من عام 2027

	التوصية	الجهة المسؤولة	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية	موعد الإنجاز
	➢ تحقيق أقصى قدر من الاستفادة من "المركز الجامع" ومجتمع التعلّم المعني بتعبئة الموارد، الذي يشمل فريق المسرّع العالمي والمشاريع.				
2-3	**ينبغي للبرنامج اتخاذ الخطوات اللازمة لتحسين جمع الأدلة والدروس المستفادة والممارسات الجيدة والنتائج عبر جميع أنواع الشراكات، والتواصل بشأنها.** ولتحقيق هذه الغاية، ينبغي له: ➢ استخراج المعلومات الحالية المتعلقة بالشراكات وتوحيدها عبر نظم بيانات **البرنامج**، بما في ذلك المساهمات المقدمة من شعبة البرامج، بما يضمن تبادل الممارسات الجيدة التي تكشف عنها هذه العملية داخل المنظمة لإرشاد عملية صنع القرار؛ ➢ دمج الأدلة في مجموعة محددة من المنتجات الدورية - لإبلاغ المجلس التنفيذي بانتظام بشأن الشراكات، ومجموعة موجزة من نقاط الحديث لاجتماعات الجهات المانحة والشركاء، وأمثلة سردية في تقارير الأداء السنوية - بحيث تُعرض بصورة متسقة الأدلة على الأثر المضاعف والتأثير في السياسات وتغيير النظم التي تساهم في تحقيق ولاية **البرنامج** وأهداف التنمية الأوسع، بدلا من عرضها لكل شراكة على حدة؛ ➢ استخدام الأدلة بطريقة تميّز بين تبادل المعرفة الداخلية بشأن كيفية إقامة الأنواع المختلفة من الشراكات والتعامل معها، وسرد القصص الخارجية بشأن ما تحققه تلك الشراكات.	إدارة الشراكات والابتكار (مع أدوار لفريق المسرّع العالمي والمشاريع)	إدارة البرامج والعمليات	عالية	الربع الثاني من عام 2027
3-3	**ينبغي للبرنامج إنشاء "مركز" تنظيمي واضح للدعوة. وينبغي له إنشاء وظيفة استراتيجية متماسكة تتمتع بالولاية والقدرات اللازمة للتوفيق بين مختلف أنواع الدعوة التي يضطلع بها البرنامج والتي تتسم حاليا بانعدام الترابط، أي الدعوة الموجهة إلى الجهات المانحة والمركزة على إبراز صورة البرنامج وتموضعه، والدعوة المشتركة مع الشركاء في مجال السياسات.** ولتحقيق هذه الغاية، ينبغي **للبرنامج**: ➢ توضيح موقع المساءلة عن الدعوة بالنسبة إلى إدارة الشراكات والابتكار، ومكتب الاتصالات ووسائل الإعلام، والمكاتب القطرية؛ ➢ ضمان وجود ما يكفي من القدرات لدعم سرد متسق للقصص قائم على الأدلة وموجّه إلى الشركاء.	رئيس(ة) الديوان		عالية	الربع الأخير من عام 2027