



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

Organisation des Nations  
Unies pour l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة



## لجنة البرنامج

الدورة الثانية والثلاثون بعد المائة

12-8 نوفمبر/تشرين الثاني 2021

تقييم دور منظمة الأغذية والزراعة وعملها بشأن الترابط القائم  
بين العمل الإنساني والتنمية والسلام

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد Masahiro Igarashi

مدير مكتب التقييم

الهاتف: +39 06570 53903

البريد الإلكتروني: [Masahiro.Igarashi@fao.org](mailto:Masahiro.Igarashi@fao.org)

## الموجز

- ◀ يشكل تقييم مساهمة منظمة الأغذية والزراعة في الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام إضافة مهمة إلى الجهود التي تبذلها المنظمة لوضع إطار استراتيجي فعال ومبتكر يركز على خطة التنمية المستدامة لعام 2030 وعدم ترك أي أحد خلف الركب - من خلال إنتاج أفضل، وتغذية أفضل، وبيئة أفضل، وحياة أفضل. ويستمد التقييم رؤيته من الدورة الأولى لمؤتمر المنظمة التي جاء فيها أن "منظمة الأغذية والزراعة قد أنشئت نظرًا للحاجة إلى السلام فضلاً عن الحاجة إلى التحرر من الحاجة. وهذان أمران متكافلان. وإنّ التقدم نحو التحرر من الحاجة ضروري لتحقيق السلام الدائم". (منظمة الأغذية والزراعة، 2016).
- ◀ ولقد نشطت المنظمة على مرّ العقود في أكثر من 90 بلدًا حيث عملت على تحقيق الأمن الغذائي والتغذية للجميع في سياقات النزاعات والأزمات وفي السياقات الهشة، كما في سياقات التنمية الأكثر استقرارًا. وعلى مرّ السنين، وقرت عمليات التقييم أدلة وتوصيات بشأن الطريقة التي يمكن فيها للمنظمة أن تعالج على أفضل وجه الأسباب القصيرة والطويلة الأجل لسوء التغذية وانعدام الأمن الغذائي في مختلف السياقات وأن تقدم الحلول والدعم للأعضاء في مجال تحديد المسارات المستدامة لتحقيق التنمية الشاملة والمنصفة والأمن الغذائي.
- ◀ وتتمثل نقطة انطلاق هذا التقرير في "تقييم عام 2014 لمساهمة منظمة الأغذية والزراعة في المرحلة الانتقالية ذات الصلة بالأزمات - الربط بين الإغاثة والتنمية" (منظمة الأغذية والزراعة، 2014) الذي نظر في ما أحرزته المنظمة من تقدم في ربط عملها في مجالي حالات الطوارئ والتنمية من أجل الاستجابة على نحو أفضل لاحتياجات البلدان التي تعاني من أزمات. ويستأنف التقييم الحالي عملية التحليل اعتبارًا من عام 2014، ولكن الأهم هو أنه يضيف البعد المتعلق بالسلام بشكل صريح إلى البعدين المتعلقين بالعمل الإنساني والتنمية ويوسّع نطاق التحليل إلى ما هو أبعد من سياقات الأزمات ليشمل المساهمات في السلام في السياقات الإنمائية.
- ◀ ويتمثل منظور أساسي يقوم عليه تحليل التقييم في أن الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام لا يشكل مجال عمل جديد أو نوعًا معينًا من البرامج، بل هو ذهنية وطريقة نظمية للتفكير وأسلوب عمل جديد. وتكمن ميزاته الرئيسية في البرمجة المشتركة والمتعددة الشركاء والمرنة والتكيفية عبر الركائز الثلاث للعمل الإنساني والتنمية والسلام، والتي تركز على تحليل السياق وعلى الأدلة والتي تتمحور حول الأشخاص وتتسم بالشمول. وبالمثل، تحتاج القيادة اللازمة لاتباع نهج الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام الفعالة إلى أن تكون مبتكرة وقائمة على المبادئ وتحولية، وأن تمكّن الحوار عبر التخصصات والقطاعات وركائز هيكل المعونة، وأن توفر رؤية تستفيد من الخبرة الفنية وولاية الوكالات مثل منظمة الأغذية والزراعة لتعزيز الحوار والتعاون والنتائج المستدامة على المدى الطويل. وتعد توصية لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بشأن الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام أحد النصوص الرئيسية التي تفسّر هذا النهج.
- ◀ وتتمثل الدوافع الخارجية للتقييم في تطوّر سياق المعونة، حيث وجّه الأمين العام للأمم المتحدة نداء إلى منظومة الأمم المتحدة بكاملها لتناول السلام كركيزة لعملها (الأمم المتحدة، 2016) والعمل بالتالي ضمن نطاق الترابط الثلاثي بين العمل الإنساني والتنمية والسلام؛ أما الدوافع الداخلية، فهي تطوير إطار عمل منظمة الأغذية

والزراعة للحفاظ على السلام (منظمة الأغذية والزراعة، 2014) في عام 2018، وإنشاء الوحدة المعنية بالنزاعات والسلام، وتزايد عمل المنظمة في مجال التعامل مع ديناميكيات النزاع، والطموح المتواصل بربط عمل المنظمة الإنمائي والإنساني على نحو أفضل. ويعيد التقييم النظر في النهج العديدة لإدارة النزاعات والعمل الداعم للسلام المضطلع به على مرّ السنين في مجال إدارة الموارد الطبيعية والأطر القائمة على الحقوق، ويجمعها في سرد متسق. وفي الوقت نفسه، يحلل التقييم الأعمال المنجزة من خلال أنشطة حالات الطوارئ في سياقات الأزمات والنزاعات - والتي تتأثر بالاعتراف الأقوى من أي وقت مضى بالحاجة إلى التركيز على القدرة على الصمود في الأجل الطويل.

◀ ويقرّ التقييم بأن جوهر العمل الذي تضطلع به المنظمة في مجال إسناد الأولوية لنهج الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام وتنفيذه، يكمن على المستوى القطري. ولقد جمع التقييم عددًا من الأمثلة من مختلف البلدان ليسترشد بها السرد ولاستفادة الدروس منها. ومع ذلك، لا يزال فهم المنظمة للترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، فضلاً عن المواءمة البراجماتية والاتساق بين الفرق والبلدان، مجزأين: فعلى سبيل المثال، هناك القليل من الاتساق في حجم العروض الإنسانية التي تقدمها المنظمة أو في تعاملها مع ديناميكيات النزاع. والرسالة الشاملة الرئيسية التي يحملها التقييم هي أن المنظمة في وضع مثالي يسمح لها بالاستثمار في جهد مؤسسي كبير للتعلم من سنوات الخبرة التي تملكها ومن الأمثلة الناجحة ولتعميم أساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام واعتمادها كجزء من بنيتها التنظيمية الأساسية، مع استخدام بشكل مدروس ومستنير النهج والممارسات، مثل الدبلوماسية التقنية ونظم المعلومات وتحليل السياقات، لإرشاد البرامج المراعية للنزاعات، والأطر القائمة على الحقوق، والنهج التي تركز على الأشخاص من أجل تحقيق نتائج شاملة وداعمة للسلام. وفي الوقت نفسه، ينبغي أن تعزز المنظمة بصمتها ومساهماتها في منتديات التنسيق والمتعددة الشركاء وفي الحوار بشأن السياسات على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية. وتتمتع المنظمة بميزة نسبية ناشئة عن خبرتها الفنية ومعرفتها، ولكن يجب أن تضمن استمرار ذلك من خلال قيادة ماهرة ومستنيرة ومدعومة جيداً على جميع المستويات، ومن خلال نظام وثقافة تنظيمية تمكينية، لكي تتمكن من تحقيق نتائج مبتكرة وطويلة الأجل بشأن السلام لأعضائها، سواء كان ذلك في سياقات الأزمات أو التنمية.

### التوجيهات المطلوبة من لجنة البرنامج

◀ إن لجنة البرنامج مدعوة إلى استعراض مضمون الوثيقة وتقديم ما تراه مناسباً من توجيهات.



سلسلة تقييم البرامج  
2021/04

تقييم مساهمة منظمة الأغذية والزراعة في الترابط القائم  
بين العمل الإنساني والتنمية والسلام:  
2020–2014

تقرير موجز

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة  
روما، 2021

التنويه المطلوب:

منظمة الأغذية والزراعة. 2021. تقييم مساهمة منظمة الأغذية والزراعة في الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام: 2014-2020. تقرير موجز. سلسلة تقييم البرامج، 2021/04. روما.

المسميات المستخدمة في هذا المنتج الإعلامي وطريقة عرض المواد الواردة فيه لا تُعبّر عن أي رأي كان خاص بمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (المنظمة) بشأن الوضع القانوني أو الإنمائي لأي بلد، أو إقليم، أو مدينة، أو منطقة، أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها وتخومها. ولا تعني الإشارة إلى شركات أو منتجات محددة لمصنعين، سواءً أكانت مشمولة ببراءات الاختراع أم لا، أنها تحظى بدعم أو ترقية المنظمة تفضيلاً لها على أخرى ذات طابع مماثل لا يرد ذكرها.

إن وجهات النظر المُعبّر عنها في هذا المنتج الإعلامي تخص المؤلف (المؤلفين) ولا تعكس بالضرورة وجهات نظر المنظمة أو سياساتها.

© منظمة الأغذية والزراعة، 2021



بعض الحقوق محفوظة. هذا المصنّف متاح وفقاً لشروط الترخيص العام للمشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - المشاركة بالمثل 3.0 لفائدة المنظمات الحكومية الدولية (CC BY-NC-SA 3.0 IGO) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode>).

بموجب أحكام هذا الترخيص، يمكن نسخ هذا العمل، وإعادة توزيعه، وتكييفه لأغراض غير تجارية، بشرط التنويه بمصدر العمل على نحو مناسب. وفي أي استخدام لهذا العمل، لا ينبغي أن يكون هناك أي اقتراح بأن المنظمة تؤيد أي منظمة، أو منتجات، أو خدمات محددة. ولا يُسمح باستخدام شعار المنظمة. وإذا تم تكييف العمل، فإنه يجب أن يكون مرخصاً بموجب نفس ترخيص المشاع الإبداعي أو ما يعادله. وإذا تم إنشاء ترجمة لهذا العمل، فيجب أن تتضمن بيان إخلاء المسؤولية التالي بالإضافة إلى التنويه المطلوب: "لم يتم إنشاء هذه الترجمة من قبل منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة. والمنظمة ليست مسؤولة عن محتوى أو دقة هذه الترجمة. وسوف تكون الطبعة [طبعة اللغة] الأصلية هي الطبعة المعتمدة".

تتم تسوية النزاعات الناشئة بموجب الترخيص التي لا يمكن تسويتها بطريقة ودية عن طريق الوساطة والتحكيم كما هو وارد في المادة 8 من الترخيص، باستثناء ما هو منصوص عليه بخلاف ذلك في هذا الترخيص. وتمثل قواعد الوساطة المعمول بها في قواعد الوساطة الخاصة بالمنظمة العالمية للملكية الفكرية (<http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules>)، وسيتم إجراء أي تحكيم طبقاً لقواعد التحكيم الخاصة بلجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (UNCITRAL).

**مواد الطرف الثالث.** يتحمل المستخدمون الراغبون في إعادة استخدام مواد من هذا العمل المنسوب إلى طرف ثالث، مثل الجداول، والأشكال، والصور، مسؤولية تحديد ما إذا كان يلزم الحصول على إذن لإعادة الاستخدام والحصول على إذن من صاحب حقوق التأليف والنشر. وتقع تبعة المطالبات الناشئة عن التعدي على أي مكون مملوك لطرف ثالث في العمل على عاتق المستخدم وحده.

**المبيعات والحقوق والترخيص.** يمكن الاطلاع على منتجات المنظمة الإعلامية على الموقع الإلكتروني للمنظمة ([www.fao.org/publications](http://www.fao.org/publications)) ويمكن شراؤها من خلال [publications-sales@fao.org](mailto:publications-sales@fao.org). وينبغي تقديم طلبات الاستخدام التجاري عن طريق: [www.fao.org/contact-us/licence-request](http://www.fao.org/contact-us/licence-request). وينبغي تقديم الاستفسارات المتعلقة بالحقوق والتراخيص إلى: [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).

صور الغلاف: ©FAO/Luis Tato، ©FAO/Patrick Zachmann، ©FAO/Khangaikhuu Purevragchaa، ©FAO/IFAD/WFP/Petterik Wiggers

## ملخص

يشكل تقييم مساهمة منظمة الأغذية والزراعة في الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام إضافة مهمة إلى الجهود التي تبذلها المنظمة لوضع إطار استراتيجي فعال ومبتكر يركز على خطة التنمية المستدامة لعام 2030 و"عدم ترك أي أحد خلف الركب" - من خلال إنتاج وتغذية وبيئة وحياة أفضل.

ويتمثل منظور أساسي يقوم عليه تحليل التقييم في أن الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام لا يشكل مجال عمل جديد أو نوعاً معيناً من البرامج، بل هو ذهنية وطريقة نظامية للتفكير وأسلوب عمل جديد. وتكمن ميزاته الرئيسية في البرمجة المشتركة والمتعددة الشركاء والمرنة والتكيفية عبر الركائز الثلاث للعمل الإنساني والتنمية والسلام، والتي تركز على تحليل السياق وعلى الأدلة والتي تتمحور حول الأشخاص وتتسم بالشمول.

ويعيد التقييم النظر في النهج العديدة لإدارة النزاعات والعمل الداعم للسلام المضطلع به على مرّ السنين في مجال إدارة الموارد الطبيعية والأطر القائمة على الحقوق، ويجمعها في سرد متسق. وفي الوقت نفسه، يحلل التقييم مجموعة الأعمال المنجزة من خلال أنشطة حالات الطوارئ في سياقات الأزمات والنزاعات - والتي تتأثر بالاعتراف الأقوى من أي وقت مضى بالحاجة إلى التركيز على القدرة على الصمود في الأجل الطويل. ويقرّ التقييم بأن جوهر العمل الذي تضطلع به المنظمة في مجال إسناد الأولوية لنهج الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام وتنفيذه، يكمن على المستوى القطري وتمثّل في جمع عدد من الأمثلة من مختلف البلدان ليسترشد بها السرد ولاستفادة الدروس منها.

والرسالة الشاملة الرئيسية التي يحملها التقييم هي أن المنظمة في وضع مثالي يسمح لها بالاستثمار في جهد مؤسسي كبير لتعميم أساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام واعتمادها كجزء من بنيتها التنظيمية الأساسية. ومن الضروري أن تستخدم المنظمة بشكل مدروس ومستنير النهج والممارسات، مثل الدبلوماسية التقنية ونظم المعلومات وتحليل السياقات، لإرشاد البرامج المراعية للنزاعات، والأطر القائمة على الحقوق، والنهج التي تركز على الأشخاص من أجل تحقيق نتائج شاملة وداعمة للسلام. وفي الوقت نفسه، ينبغي أن تعزز المنظمة بصمتها ومساهماتها في منتديات التنسيق والمتعددة الشركاء وفي الحوار بشأن السياسات على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية. وتتمتع المنظمة بميزة نسبية ناشئة عن خبرتها الفنية ومعرفتها، ولكن يجب أن تضمن استمرار ذلك من خلال قيادة ماهرة ومستنيرة ومدعومة جيداً على جميع المستويات، ومن خلال نظام وثقافة تنظيمية تمكينية، لكي تتمكن من تحقيق نتائج مبتكرة وطويلة الأجل بشأن السلام لأعضائها، سواء أكان ذلك في سياقات الأزمات أو التنمية.

## بيان المحتويات

iii.....	ملخص
v.....	الأطر والأشكال
vi.....	شكر وتقدير
vii.....	الموجز
1.....	-1 الغرض من التقييم
3.....	-2 الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام
	-3 منظمة الأغذية والزراعة ومكوّن السلام في الترابط القائم بين العمل
7.....	الإنساني والتنمية والسلام
9.....	-4 المنهجية والقيود
11.....	-5 النتائج الرئيسية
	-1-5 صلة الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام بولاية منظمة
11.....	الأغذية والزراعة وموضعها الاستراتيجي
20.....	-2-5 نتائج مساهمة برامج منظمة الأغذية والزراعة
26.....	-3-5 أداء المنظمة على امتداد الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام
29.....	-6 الاستنتاجات والتوصيات
29.....	1-6 الاستنتاجات
34.....	2-6 التوصيات
41.....	المراجع
43.....	البليوغرافيا



## الأطر والأشكال

### الأطر

- الإطار 1- دور مكتب منظمة الأغذية والزراعة للشراكة والاتصال في كولومبيا في تنفيذ  
عملية السلام ..... 17
- الإطار 2- شراكة المنظمة الاستراتيجية مع الهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية والتربط  
بين العمل الإنساني والتنمية والسلام ..... 18
- الإطار 3- إطار قيادة منظومة الأمم المتحدة يحدد ثماني مواصفات  
لقيادة الأمم المتحدة ..... 26

### الأشكال

- الشكل 1: تُهج الحدين الأدنى والأقصى ..... 8

## شكر وتقدير

هناك عدد كبير من الأشخاص الذين يجب شكرهم في هذا التقييم الذي أجري على نطاق المنظمة. فنحن ممتنون لجميع الأشخاص الذين استشرناهم وتحمسوا لمناقشة مسألة الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام وما تنطوي عليه من انعكاسات وإمكانات للمنظمة. لقد كانت حماسهم معدية. ونود أيضاً أن نشكر المدير العام للمنظمة السيد شو دونيو، على وقته وإسهاماته في هذا التقييم.

ولكن قبل كل ذلك، يود التقييم أن يتوجه بالشكر إلى الأفراد والمجتمعات المحلية الذين نعمل معهم في جميع أنحاء العالم: مجموعة النساء رائدات الأعمال في كوكا، كولومبيا، ونوادي ديميترا في جمهورية الكونغو الديمقراطية، والنساء اللواتي تتوسطن في النزاعات على المياه في اليمن، وجميع الحالات التي سمعنا عنها والتي يجري فيها العمل عن كثب مع المنظمة. وهذا التقييم ممتن لهم بشدة الامتنان. فمن دون الدور الفاعل الذي اضطلعوا به ومن دون سيادتهم ومساهماتهم في برامج المنظمة، ما كنا لنحصل على هذه الأمثلة الجيدة التي تُبَيِّن مدى أهمية وضعهم في صلب عمل المنظمة.

ويتألف فريق التقييم من Margie Buchanan-Smith (فائدة الفريق) ومن أعضاء مكتب التقييم: Marta Bruno (مديرة التقييم)، و Jenin Assaf، و Paul Neuman، و Morwenna Sullivan، و Claudia Martinez Mansell، و بتوجيه من Rachel Sauvinet-Bedouin (كبير مسؤولي التقييم).

## الموجز

- 1- يشكل تقييم مساهمة منظمة الأغذية والزراعة في الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام إضافة مهمة إلى الجهود التي تبذلها المنظمة لوضع إطار استراتيجي فعال ومبتكر يركز على خطة التنمية المستدامة لعام 2030 و"عدم ترك أي أحد خلف الركب" - من خلال إنتاج أفضل وتغذية أفضل وبيئة أفضل وحياة أفضل. ويستمد التقييم رؤيته من الدورة الأولى لمؤتمر المنظمة التي جاء فيها أن "منظمة الأغذية والزراعة قد أنشئت نظرًا للحاجة إلى السلام فضلاً عن الحاجة إلى التحرر من الحاجة. وهذان أمران متكافلان. وإنّ التقدم نحو التحرر من الحاجة ضروري لتحقيق السلام الدائم". (منظمة الأغذية والزراعة، 2016).
- 2- ولقد نشطت المنظمة على مرّ العقود في أكثر من 90 بلدًا حيث عملت على تحقيق الأمن الغذائي والتغذية للجميع في سياقات النزاعات والأزمات وفي السياقات الهشة، كما في سياقات التنمية الأكثر استقرارًا. وعلى مرّ السنين، وفّرت عمليات التقييم أدلة وتوصيات بشأن الطريقة التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تعالج على أفضل وجه الأسباب القصيرة والطويلة الأجل لسوء التغذية وانعدام الأمن الغذائي في مختلف السياقات وأن تقدم الحلول والدعم للأعضاء في مجال تحديد المسارات المستدامة لتحقيق التنمية الشاملة والمنصفة والأمن الغذائي.
- 3- وتتمثل نقطة انطلاق هذا التقرير في "تقييم عام 2014 لمساهمة منظمة الأغذية والزراعة في المرحلة الانتقالية ذات الصلة بالأزمات - الربط بين الإغاثة والتنمية" (منظمة الأغذية والزراعة، 2014) الذي نظر في ما أحرزته المنظمة من تقدم في ربط عملها في مجالي حالات الطوارئ والتنمية من أجل الاستجابة على نحو أفضل لاحتياجات البلدان التي تعاني من أزمات. ويستأنف التقييم الحالي عملية التحليل اعتبارًا من عام 2014، ولكن الأهم هو أنه يضيف البعد المتعلق بالسلام بشكل صريح إلى البعدين المتعلقين بالعمل الإنساني والتنمية ويوسّع نطاق التحليل إلى ما هو أبعد من سياقات الأزمات ليشمل المساهمات في السلام في السياقات الإنمائية.
- 4- ويتمثل منظور أساسي يقوم عليه تحليل التقييم في أن الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام لا يشكل مجال عمل جديد أو نوعًا معينًا من البرامج، بل هو ذهنية وطريقة منهجية للتفكير وأسلوب عمل جديد. وتكمن ميزاته الرئيسية في البرمجة المشتركة والمتعددة الشركاء والمرنة والتكيفية عبر الركائز الثلاث للعمل الإنساني والتنمية والسلام التي تركز على تحليل السياق وعلى الأدلة وتمحور حول الأشخاص وتتسم بالشمول. وبالمثل، تحتاج القيادة اللازمة لاتباع نهج الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام الفعالة، إلى أن تكون مبتكرة وقائمة على المبادئ وتحولية، وأن تمكّن الحوار عبر التخصصات والقطاعات وركائز هيكل المعونة، وأن توفر رؤية تستفيد من الخبرة الفنية وولاية الوكالات مثل منظمة الأغذية والزراعة لتعزيز الحوار والتعاون والنتائج المستدامة على المدى الطويل. وتعدّ توصية لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بشأن الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام أحد النصوص الرئيسية التي تفسّر هذا النهج.
- 5- وتتمثل الدوافع الخارجية للتقييم في تطوّر سياق المعونة، حيث وجّه الأمين العام للأمم المتحدة نداءً إلى منظومة الأمم المتحدة بكاملها لتناول السلام كركيزة لعملها (الأمم المتحدة، 2016) والعمل بالتالي ضمن نطاق الترابط الثلاثي بين العمل الإنساني والتنمية والسلام؛ أما الدوافع الداخلية، فهي تطوير إطار عمل المنظمة للحفاظ على

السلام (منظمة الأغذية والزراعة، 2014) في عام 2018، وإنشاء الوحدة المعنية بالنزاعات والسلام، وتزايد عمل المنظمة في مجال التعامل مع ديناميكيات النزاع، والطموح المتواصل بربط عمل المنظمة الإنمائي والإنساني على نحو أفضل. ويعيد التقييم النظر في النهج العديدة لإدارة النزاعات والعمل الداعم للسلام المضطلع به على مرّ السنين في مجال إدارة الموارد الطبيعية والأطر القائمة على الحقوق، وجمعها في سرد متّسق. وفي الوقت نفسه، يجلل التقييم الأعمال المنجزة من خلال أنشطة حالات الطوارئ في سياقات الأزمات والنزاعات – والتي تتأثر بالاعتراف الأقوى من أي وقت مضى بالحاجة إلى التركيز على القدرة على الصمود في الأجل الطويل.

ويقرّ التقييم بأن جوهر العمل الذي تضطلع به المنظمة في مجال إسناد الأولوية لنهج الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام وتنفيذه، يكمن على المستوى القطري. ولقد جمع التقييم عددًا من الأمثلة من مختلف البلدان ليسترشد بها السرد ولاستفادة الدروس منها. ومع ذلك، لا يزال فهم المنظمة للترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، فضلاً عن الاتساق البرامجي والمواءمة بين مختلف الفرق والبلدان، أمورًا مجزأة: فعلى سبيل المثال، هناك القليل من الاتساق في حجم العروض الإنسانية التي تقدمها المنظمة أو في تعاملها مع ديناميكيات النزاع. والرسالة الشاملة الرئيسية التي يحملها التقييم هي أن المنظمة في وضع مثالي يسمح لها بالاستثمار في جهد كبير على مستوى المنظمة للتعلّم من سنوات الخبرة التي تملكها ومن الأمثلة الناجحة، ولتعميم أساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام واعتمادها كجزء من بنيتها التنظيمية الأساسية، مع استخدام مدروس ومستنير للنهج والممارسات، مثل الدبلوماسية التقنية ونظم المعلومات وتحليل السياقات، لإرشاد البرامج المراعية للنزاعات، والأطر القائمة على الحقوق، والنهج التي تركز على الأشخاص من أجل تحقيق نتائج شاملة وداعمة للسلام. وفي الوقت نفسه، ينبغي أن تعزز المنظمة بصمتها ومساهماتها في منتديات التنسيق والمتعددة الشركاء وفي الحوار بشأن السياسات على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية. وتتمتع المنظمة بميزة نسبية ناشئة عن خبرتها الفنية ومعرفتها، ولكن يجب أن تضمن استمرار ذلك من خلال قيادة ماهرة ومستنيرة ومدعومة جيدًا على جميع المستويات، ومن خلال نظام وثقافة تنظيمية تمكينية، لكي تتمكن من تحقيق نتائج مبتكرة وطويلة الأجل بشأن السلام لأعضائها، سواء كان ذلك في سياقات الأزمات أو التنمية.

-6

## 1- الغرض من التقييم

- 1- يلخص هذا التقرير النتائج الرئيسية التي توصل إليها "تقييم مساهمة منظمة الأغذية والزراعة في الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام" واستنتاجاته وتوصياته، مغطياً الفترة من عام 2014 إلى عام 2020.
- 2- ولقد قطعت منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (المنظمة) التزاماً مؤسسياً بالعمل يتعلّق بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية خلال مؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني الذي عقد في عام 2016، وأيده المدير العام (منظمة الأغذية والزراعة، 2016أ). ولطالما طمحت المنظمة إلى ربط العمل الإنساني بالتنمية تماشياً مع ولايتها التي تقضي بضمان تحرر البشرية من الجوع (منظمة الأغذية والزراعة، 2017). ولقد كان استكشاف كيفية قيام المنظمة بربط عمليات الإغاثة وإعادة التأهيل والتنمية، في صلب تقييم أجري في عام 2014 لمساهمة المنظمة في المرحلة الانتقالية ذات الصلة بالأزمات (منظمة الأغذية والزراعة، 2014). وفي الآونة الأخيرة، وضعت المنظمة في عام 2018 إطاراً مؤسسياً لدعم السلام المستدام في سياق خطة عام 2030 تلبيةً للنداء الذي وجهه الأمين العام للأمم المتحدة في عام 2016 إلى جميع هيئات الأمم المتحدة لاعتبار الحفاظ على السلام هدفاً مهماً يمكنها أن تساهم في تحقيقه من خلال عملها (الأمم المتحدة، 2016) ولإدماجه في تخطيطها الاستراتيجي (منظمة الأغذية والزراعة، 2018). وخلال السنتين الماضيتين، تم استبدال الترابط المزدوج بالترابط الثلاثي بين "العمل الإنساني والتنمية والسلام"، مع صدور عدد كبير من الوثائق والرسائل الأساسية في القطاع الأوسع حول معناه.
- 3- وطلبت لجنة البرنامج في المنظمة إجراء هذا التقييم لكي تستخلص منه عملية وضع استراتيجية المنظمة بشأن الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام ولتقديم الدروس المفيدة لإعداد البرامج على المستوى القطري. ويعدّ هذا التقييم تقييماً بنويّاً حيث أنه يستعرض مدى عكوف المنظمة حالياً على معالجة الجزئين المتعلّقين بالعمل الإنساني والتنمية من الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام ومدى معالجتها بشكل ضمني أو صريح البعد المتعلّق بالسلام، مع الاعتراف بأن العمل على هذا البعد يمثل التزاماً حديثاً للمنظمة. ويتناول التقييم ثلاثة مواضيع عامة هي: (1) أهمية الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام بالنسبة إلى ولاية المنظمة وعملها، وموضع المنظمة الاستراتيجي لمعالجة هذا الترابط؛ (2) ونتائج مساهمة برامج المنظمة في معالجة التداخل بين التدخلات الإنسانية والإنمائية والمتعلّقة بالسلام، فضلاً عن الأمثلة على المساهمات في الحفاظ على السلام؛ (3) وأداء المنظمة والعوامل التي سهّلت عمل المنظمة أو قيّدت بطريقه متكاملة بما يتماشى مع الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام.



## 2- الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام

4- إن فكرة تقوية الروابط والعلاقات بين العمل الإنساني والمعونة من أجل التنمية، ليست فكرة جديدة، حيث تعود هذه الخطة إلى مطلع تسعينات القرن الماضي على الأقل (Buchanan-Smith & Maxwell، 1994). ولقد تم التعبير عن هذه الفكرة بأشكال عديدة مثل ربط الإغاثة وإعادة التأهيل والتنمية أو الحد من مخاطر الكوارث، كما أنها تشكل إحدى الركائز الأساسية لنموذج المساعدة على الصمود الذي اكتسب زخمًا في السنوات العشر الأخيرة. وتعزى الدوافع وراء كل هذه الجهود بدرجة كبيرة إلى انقسام المعونة إلى فرع خاص بالتنمية وآخر بالعمل الإنساني. ورغم اختلاف أهداف هذين المجالين الفرعيين واستنادهما إلى أطر ومبادئ توجيهية مختلفة، واتباعهما أساليب عمل وأطر زمنية مختلفة، لقد واجها عادة في الواقع العملي صعوبات في العمل بطرق متكاملة. ففي بعض الأحيان، يمكن أن تتعارض أهدافهما وأن يدخلتا في منافسة مع بعضهما البعض، كما أنهما يتميَّزان عادة بثقافتين عمل مختلفتين جدًا.

5- ومع ذلك، يتطلَّب الحد من آثار الأزمات الممتدة على السكان المتضررين تلبية الاحتياجات الإنسانية العاجلة والاستثمار أيضًا في التنمية في الأجلين المتوسط والطويل بغية معالجة الأسباب النظامية للفقر والحد من الضعف المزمن والمخاطر. وفي المقابل، لا يمكن إيجاد الحلول الطويلة الأجل وتحقيق التنمية المستدامة من دون السلام. وتعدّ الأنشطة الرامية إلى الحفاظ على السلام والوقاية من النزاعات أساسية لوضع حد للأزمات الممتدة، ويجب التخطيط لها والشروع فيها منذ بداية الأزمة بالتنسيق الوثيق مع الجهات الفاعلة في المجال الإنساني ومع أخذ المبادئ الإنسانية في الحسبان. وعليه، يمكن تفسير الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام على النحو التالي: "إسناد الأولوية للوقاية والوساطة وبناء السلام، والاستثمار في التنمية كلما كان ذلك ممكنًا، مع ضمان في الوقت نفسه الاستمرار في تلبية الاحتياجات الإنسانية العاجلة" (لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2019).

6- ويهيمن البعد المؤسسي على العديد من النقاشات حول الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام. ويُنظر إلى النهج المتبع إزاء هذا الترابط على أنه يذهب إلى أبعد من النهج البراجماتية أو المفاهيمية السابقة. ومن منظور مؤسسي، يشجّع هذا النهج إجراء تحولات هيكلية أعمق في نظام المعونة ترتبط بكيفية التخطيط لهذه المعونة وتمويلها وتقديمها (Oxfam، 2019). وينجم عن ذلك انعكاسات على طريقة عمل مختلف الجهات الفاعلة - في المجالين الإنساني والإنمائي وفي مجال السلام - مع بعضها البعض. وتشكل مبادرة "الطريقة الجديدة للعمل" تعبيرًا عن الجهود الرامية إلى تفعيل الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام من خلال تذليل العقبات أمام التخلي عن العمل بشكل منفصل في المجالات الإنسانية والإنمائية والمتعلقة بالسلام بشكل أساسي (مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، 2016). ومن المتوقع أن تعمل الجهات الفاعلة في المجالين الإنساني والإنمائي وفي مجال السلام على نحو أوثق مع بعضها البعض لتحقيق "نتائج جماعية"، مدعومة في ذلك بتمويل مشترك متعدد السنوات ومع إشراك المؤسسات المالية الدولية بشكل أوثق. ويعدّ الالتزام الواسع النطاق بالبعد المؤسسي

للترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام أمرًا واعدًا لقدترته على إحداث تغيير حقيقي على مستوى المنظمة كان قد اجاهل جهود الربط السابقة.<sup>1</sup>

7- وتشكل زيادة البرامج المشتركة مصدر قلق لبعض الجهات الفاعلة في المجال الإنساني التي تخشى أن يؤدي التكامل الأكبر مع الجهات الفاعلة في مجالي التنمية والسلام والارتباط بها، إلى إضعاف المبادئ الإنسانية التي توجه عملها والتي تعتبر أساسية بالنسبة إلى التفاوض بشأن الحصول على المساعدة، وإلى التخلّي عنها. وتشكل هذه المسألة موضع نقاش حاد.<sup>2</sup> وتتوقف الطريقة التي سينتهي بها الأمر عمليًا على كيفية تفعيل الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام - ولا يزال هناك عمل كثير يجب القيام به.<sup>3</sup>

8- ويصف البعض النهج الأنف ذكره المتبع إزاء الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام على أنه نهج على نطاق المنظمة ينطلق من القمة إلى القاعدة بشكل مفرط ويدفعه المقر الرئيسي للمنظمة، وهو ما لن يساعد كثيرًا على معالجة ديناميكيات القوة الكامنة في القطاع. وعضًا عن ذلك، يجب أن يشكل السياق المحلي والأشخاص المبدأ التنظيمي الرئيسي الذي تقوم عليه "الاستجابة الخالية من التوقعات والشاملة للمجتمع بأسره" (Dubois، 2020). ويعزز ذلك الالتزام الذي قطعه الأمم المتحدة من أجل "عدم ترك أحد خلف الركب" من خلال تحقيق أهداف التنمية المستدامة (مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، 2019). وتشير دراسة أجرتها شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء في مجال العمل الإنساني إلى أن الجهات الفاعلة في مجال التنمية تحتاج إلى أن تؤدي دورًا قياديًا في هذا الصدد بما أنها "تملك بالفعل الولايات ومجموعة المهارات اللازمة لإقامة شراكات طويلة الأجل، وبما أنه من المرجح أن تضطلع بدور محوري في ضمان التعهد بالتزامات أكبر بالتكليف المحلي والإدماج على امتداد الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام". (Christoplos & Hassouna & Desta، 2018). ومع ذلك، لم تكن الجهات الفاعلة في مجال التنمية في دائرة التأثير على الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام الذي كان مدفوعًا من الجانب الإنساني، لا سيما مؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني (Christoplos & Hassouna & Desta، 2018).

9- وفي العديد من المناقشات بشأن الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، يتم التركيز لأسباب يمكن فهمها على أهمية هذا الترابط بالنسبة إلى الدول المهشة وانطباقه عليها. وتركز مبادرة "الطريقة الجديدة للعمل" التي تم إطلاقها خلال مؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني، تركيزًا خاصًا على الأزمت الممتدة والمتكررة. وتشير التوصية الصادرة عن لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2019) إلى الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تكاملية وتعاونية في مجال الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، "لا سيما

<sup>1</sup> انظر مثلًا البيان المشترك الصادر عن المائدة المستديرة الرفيعة المستوى بين لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والأمم المتحدة بشأن "الشراكة من أجل السلام" المنعقدة في مطلع أكتوبر/تشرين الأول 2020.

<sup>2</sup> على سبيل المثال، يقول Du Bois إن الترابط بين العمل الإنساني والتنمية والسلام يتيح فرصة لإيجاد أرضية مشتركة بين مختلف الجهات الفاعلة في ما يتعلّق بمبدأ الإنسانية وانعكاساته على كرامة الإنسان والتنمية والسلام، كما يمكنه أن يسمح للجهات الفاعلة في المجال الإنساني بالتركيز بقدر أكبر على عملها الرئيسي. The New Humanitarian، "Searching for the nexus: Why we're looking in the wrong place."، Dubois، Marc، 2020.

<sup>3</sup> تشير بعض الدراسات الحالية المتعلقة بالأزمة في منطقة الساحل بصورة مجدية إلى ثلاثة مواضيع هي: (1) وصول المساعدات الإنسانية والمبادئ الإنسانية بموازاة (2) الاستجابة للأزمة الإنمائية الناجمة عن فجوة هيكلية في الخدمات الاجتماعية الأساسية (3) مع الاعتراف بأن هذه الأزمة هي بصورة أساسية أزمة حماية ومعالجة الأسباب الرئيسية للنزاع (OCHA، 2020، Responding to Humanitarian Challenges in a Long-Term Perspective). Burkina Faso، Mali and Niger. <https://www.unocha.org/sites/unocha/files/Track%20%20Protection%20EN.pdf>



في الحالات الهشّة والمتأثرة بالنزاعات (لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2019). واعترافاً منها بهذه الاتجاهات، قامت بعض الجهات الفاعلة والوكالات المعنية بالتنمية، مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية والبنك الدولي، وبعض البنوك الإقليمية والمؤسسات المالية الدولية بإيلاء عناية أكبر للعمل في السياقات الهشّة.

10- ولم يتم التطرق بعمق إلى أهمية الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام بالنسبة إلى سياقات أخرى رغم الحاجة إلى اتباع طرق تفكير متكاملة ونظمية بقدر أكبر في السياقات والبلدان قبل أن تصبح "هشّة" وذلك لمعالجة بعض الدوافع الهيكلية الكامنة وراء الهشاشة ولاستباق الأزمات بدلاً من انتظار وقوعها. ويشير Weishaupt (2020) إلى أنه يجب الاعتراف بشكل أفضل بالعوامل والفوارق المتعلقة بالسياق ومراعاتها لدى وضع نهج أو استجابة قائمة على الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، ويشمل ذلك حضور السلطات الحكومية وقدراتها. وحتى الآن، لا يوجد سوى القليل من التوجيهات في هذا الشأن، ولكن يمكن للتحليلات المشتركة أن توفر نقطة دخول لتقييم الشكل الأنسب للترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام في سياق معيّن.

### **ما الذي يمثله الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، وما لا يمثله**

11- يتعلّق الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام بشكل أساسي بتشجيع التفكير بطريقة مختلفة، ما يؤدي إلى التعامل مع الأمور بطريقة مختلفة. ويفسّر Du Bois ذلك بوجود حاجة إلى التحوّل من التركيز على الهياكل إلى التركيز على طريقة تفكير الأشخاص في المجالات الثلاثة: "لا يجب أن تصبح الروابط الهيكلية الخاصة ببرامج الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام ملزمة على عكس التفكير البرامجي الذي يستلهم بهذا الترابط" (DuBois، 2020). ويحدّد Weishaupt من تصوير الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام على أنه مخطط، ولكنه يرى في المقابل قدرته على تشجيع التفكير خارج نطاق مجالات الاختصاص والتدخلات المحددة. ويميّز Weishaupt عادة بين "ربط التوقعات"، أي إقامة الصلات بين مختلف القطاعات، و"كسر التوقعات" حيث يكون التوقع بحد ذاته هو المشكلة التي تقيد التفكير ووسع الأفق. بالتالي، يتعلّق الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام بصورة أساسية بـ"كيفية" القيام بالأمور، ما يمكن أن يؤثر بدوره على "ماهية" هذه الأمور.



### 3- منظمة الأغذية والزراعة ومكوّن السلام في الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام

12- تتراوح تدخلات الأمم المتحدة المختلفة في مجال السلام بين الوقاية من النزاعات، والوساطة، والأنشطة المتعلقة بالتماسك الاجتماعي، وصنع السلام والحفاظ عليه وإنفاذه وبناءه، ولو أن الخطوط الفاصلة بينها قد ازدادت ضبابية. ونادرًا ما تقتصر عمليات السلام على نوع واحد من الأنشطة.<sup>4</sup> وفي إطار هذا المشهد ومجالات اختصاصها، تعدّ منظمة الأغذية والزراعة جهة فاعلة في مكوّن بناء السلام من هيكل الأمم المتحدة للسلام. ومع أنّها قد تساهم بشكل غير مباشر في المكونات الأخرى، إلا أن ذلك يحصل على المستوى القطري فقط، لا سيما تحت رعاية المنسق المقيم أو منسق الشؤون الإنسانية للأمم المتحدة وفي إطار الفريق القطري/ الفريق القطري المعني بالشؤون الإنسانية التابع للأمم المتحدة، ويكون عادة محدودًا بأنشطة من قبيل توفير المعلومات المتعلقة بالمجالات التي تشملها ولايتها مثل الصراع للحصول على الموارد الطبيعية أو التنسيق في مجال الأمن والشؤون اللوجستية الخاصة بالجوانب التشغيلية. وعلى المستوى العالمي، تقدم المنظمة مساهمات من خلال تنظيم الإحاطات غير الرسمية الدورية، جنبًا إلى جنب مع برنامج الأغذية العالمي، إلى أمانة الأمم المتحدة وبالتالي إلى مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة حول الروابط القائمة بين النزاعات والجوع.

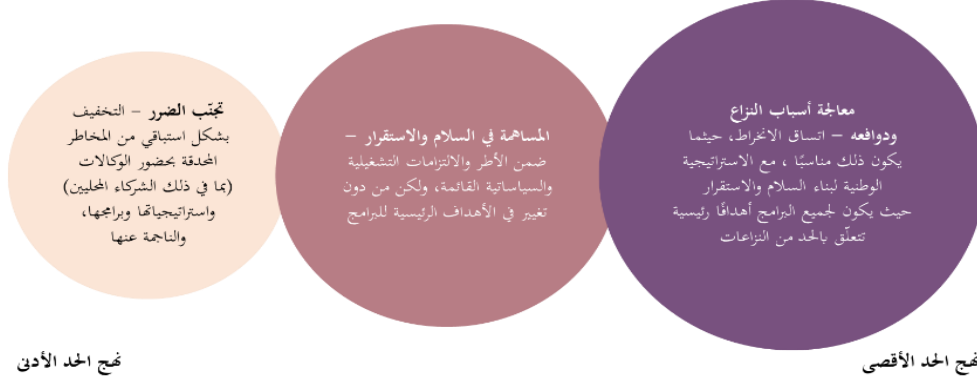
13- وترد النقاط المرجعية للتقييم من حيث دور المنظمة وانخراطها في هيكل السلام، في "إطار المنظمة لدعم السلام المستدام في سياق خطة عام 2030" الذي وضعته المنظمة في عام 2018، وتستند إلى "إطار العمل بشأن الأمن الغذائي والتغذية في ظل الأزمات الممتدة" الذي وضعته لجنة الأمن الغذائي العالمي في عام 2015. وفي المقابل، تم توليد الزخم اللازم لتطبيق إطار العمل هذا كتدبير يرمي إلى معالجة القضايا المطروحة في تقرير "حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم: التصدي لانعدام الأمن الغذائي في ظلّ الأزمات الطويلة الأمد" الذي سلّط الضوء على العلاقة الواضحة بين السلام والنزاعات والأمن الغذائي.

14- ولأغراض التقييم، تجدر الإشارة إلى أن المنظمة تحبذ استخدام مصطلح "المساهمات في الحفاظ على السلام" (عوضًا عن بناء السلام) لوصف محور تركيز أنشطتها، وإلى أنّها تميّز بصورة غير رسمية بين الأنشطة التي تساهم في "السلام بمعناه الواسع" بشكل عام وتلك التي تساهم في "السلام المحلي" رغم الرابطة الوثيقة القائم في الواقع بين الإثنين.<sup>5</sup> وفي ما يتعلّق بتحديد مقاييس وطرق التدخل الخاصة بالأنشطة المحافظة على السلام، قامت الوحدة المعنية بالنزاعات والسلام في المنظمة بتحديد سلّم للمتطلبات والتدخلات التدريجية ينطلق من المتطلبات الدنيا الأساسية المتمثلة في ضمان مراعاة النزاعات وعدم إلحاق الضرر في جميع التدخلات، إلى تحديد المجالات التي يمكن لأنشطة المنظمة أن تحدث فيها آثارًا إيجابية من حيث الوقاية من النزاعات والتماسك الاجتماعي، وصولًا إلى معالجة الدوافع الكامنة وراء النزاعات بصورة استباقية وتصميم التدخلات الرامية إلى المساهمة بصورة مباشرة في السلام (انظر الشكل 1 أدناه).

<sup>4</sup> تقرّر الأمم المتحدة بذلك. انظر: <https://peacekeeping.un.org/en/terminology>

<sup>5</sup> يشير "السلام المحلي" إلى المساهمات في الحفاظ على السلام على المستوى المحلي والتي يتم تقديمها في الكثير من الأحيان بمشاركة المجتمعات المحلية والمؤسسات المحلية والوطنية الفرعية التي ترعى السلام المحلي، في حين أن "السلام" بشكل عام يشمل الحكومات المركزية والجهات الفاعلة التقليدية المعنية ببناء السلام.

## الشكل 1: نُهج الحد الأدنى والأقصى



المصدر: IASC Issue Paper: Exploring Peace within the Humanitarian–Development–Peace Nexus. October 2020

#### 4- المنهجية والقيود

- 15- وضع الفريق إطارًا للتقييم بالاستناد إلى ثلاث وثائق رئيسية على مستوى الأمم المتحدة/القطاع تتعلق بالترباط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام وهي: (1) مبادرة "الطريقة الجديدة للعمل" (خطة العمل من أجل الإنسانية، 2016) التي وقّعت عليها منظمة الأغذية والزراعة؛ (2) و"الرسائل الأساسية بشأن الترباط بين العمل الإنساني والتنمية وعلاقته بالسلام" الصادرة عن مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة واللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، 2019) والتي تفنّد مجالات الأولوية الأربعة لمبادرة الطريقة الجديدة للعمل؛ (3) و"توصية لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بشأن الترباط بين العمل الإنساني والتنمية والسلام" (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2019) التي توفّر إطارًا للأعضاء ينظر إليه على أنه ينطوي على قوة أخلاقية كبيرة مع أنه ليس ملزمًا قانونًا (معهد ستوكهولم الدولي لأبحاث السلام، 2019أ). وفي حين أن هذه الوثائق الثلاث، ولا سيما توصية لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، تشكل النقاط المرجعية الرئيسية للقطاع في ما يتعلّق بالترباط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، إلا أنها تصف أساليب العمل المتصلة بهذا الترباط بعبارات عامة. وليست هناك أي أسس مرجعية أو مؤشرات محددة يمكن إجراء التقييم على ضوءها.
- 16- إن تقييم منظمة الأغذية والزراعة المتعلّق بالترباط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام هو الأول من نوعه في هذا المجال، ولذلك فإنه يستكشف آفاقًا جديدة. وبعد أن نظر فريق التقييم في أهمية الترباط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام بالنسبة إلى المنظمة، تعيّن عليه تفسير ما الذي يمثّله هذا الترباط بالنسبة إلى ولاية المنظمة وحفاظة عملها. ولقد أجري هذا التقييم بالتشاور الوثيق مع موظفي المنظمة من خلال إجراء مقابلات معهم وبمساهمة أصحاب المصلحة الخارجيين.
- 17- وينطوي الترباط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام على عنصر داخلي وآخر خارجي. ويستكشف العنصر الداخلي مدى عمل المنظمة داخليًا بطرق مشتركة ومتراطة، مثلًا من خلال التغييرات في نُهج البرمجة التي تتبعها حيث تم وضع الأشخاص والجهات الفاعلة المحلية في صلب برامجها، ومن خلال ثقافتها التنظيمية التي تقضي على سبيل المثال بالانخراط في الإدارة التكيفية والمرنة والتفكير النظمي. أما العنصر الخارجي، فيستكشف مدى تعاون المنظمة مع الجهات الفاعلة الأخرى على مستوى الركائز الثلاث للترباط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، مثلًا من خلال الشراكات الاستراتيجية لبلوغ درجات مختلفة من البرمجة المشتركة والترباط.
- 18- ولقد تمحور التقييم حول ثمانية مجالات مواضيعية هي: (1) الأمن الغذائي والأمن؛ (2) والقدرة على الصمود؛ (3) والتكيف مع تغيّر المناخ؛ (4) وإدارة الأراضي والموارد الطبيعية؛ (5) وأزمات السلسلة الغذائية؛ (6) والرعي؛ (7) والحماية الاجتماعية؛ (8) والنزوح القسري. وتم اختيار المجالات المواضيعية هذه من خلال عملية تشاورية مع موظفي المنظمة وشكّلت سببًا لترسيخ نُهج الترباط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام في مجالات الأولوية الخاصة بالعمل على مستوى السياسات والبرامج. ولقد أدى ذلك دورًا أساسيًا في تيسير فهم كيفية تجلّي نُهج الترباط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام في الواقع العملي في عمل المنظمة.

- 19- وشكّل استعراض وتلخيص أكثر من 100 تقييم أجرته المنظمة منذ عام 2014 مصدرًا لهذا التقييم. وتضمّن عدد قليل من عمليات التقييم استنتاجات ذات صلة مباشرة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، ذلك أن هذا الأخير يشكل مفهومًا جديدًا نسبيًا ولم يتم استخدامه كنقطة مرجعية لتصميم المشاريع أو البرامج ولا لإجراء عمليات التقييم. وهذا يعني أنه وجب في الكثير من الأحيان استخلاص النتائج ذات الصلة بهذا التقييم المتعلق بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام.
- 20- ولقد أجرى الفريق أكثر من 120 مقابلة. وتم اختيار موظفي المنظمة بما يغطي المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية والقطرية والمجالات المواضيعية الثمانية. وشمل مقدمو المعلومات الخارجيون ممثلين عن وكالات الأمم المتحدة، وجهات مانحة، ومنظمات غير حكومية، وأوساط أكاديمية، ومؤسسات متعددة الأطراف. ونظرًا إلى القيود المفروضة بسبب جائحة كوفيد-19، أجريت جميع المقابلات باستخدام تقنية بروتوكول نقل الصوت عبر الإنترنت. وغطى الفريق، من خلال المقابلات واستعراض عمليات التقييم، أكثر من 25 بلدًا تتواجد المنظمة فيها. وتم استكشاف أربعة من البرامج القطرية للمنظمة استكشافًا متعمقًا على شكل دراسات حالة مصغرة. إضافة إلى ذلك، تم استعراض مجموعة واسعة من الوثائق الثانوية وإجراء دراسة استقصائية رد عليها 55 موظفًا في المنظمة.
- 21- وعقدت حلقة عمل لغايات المصادقة مع اقتراح انتهاء مرحلة التحليل في نهاية شهر سبتمبر/أيلول، جمعت 30 موظفًا مختارًا (من المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية والقطرية) يغطون مجالات العمل الرئيسية للمنظمة. وقد ساعد ذلك فريق التقييم في بلورة توصياته.

## 5- النتائج الرئيسية

### 5-1- صلة الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام بولاية منظمة الأغذية والزراعة وموضوعها الاستراتيجي

النتيجة 1- هناك تباين كبير في فهم الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام وفي النظرة إلى أهميته، ولا سيما مكوّن السلام منه، لدى موظفي المنظمة، بما في ذلك على مستوى الإدارة العليا. ويأتي الانخراط الأكبر في هذا المجال من الجانب الإنساني، وهو ما يعتبر عادة الأمر الأهم بالنسبة إلى إعداد البرامج في السياقات الهشة.

22- ينظر الكثيرون (من موظفين وأصحاب مصلحة خارجيين) إلى منظمة الأغذية والزراعة بصورة رئيسية على أنها منظمة إنمائية، إلا أن معظم التفكير بشأن الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام قد تم من منظور حالات الطوارئ، ولا سيما من جانب الموظفين المعنيين بالبرنامج الاستراتيجي 5. وهناك فهم متباين للترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام من الجانب الإنمائي ولكن بشكل عام قلما تعامل الموظفون المعنيون بالتنمية مع هذا المفهوم. وهناك مقاومة في صفوف بعض الموظفين - ربما الأقلية منهم - تجاه عمل المنظمة في حالات الطوارئ، ما يدلّ على أن تغطية العمل الإنساني والتنمية في ولاية المنظمة ليس مقبولاً من الجميع بعد. ولقد ساعدت الاستثمارات الكبيرة التي أجرتها المنظمة في برامج القدرة على الصمود خلال السنوات الأخيرة على إضعاف هذه المقاومة المفاهيمية والبرمجية بعض الشيء. ويشكل مكوّن السلام في الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام الموضوع الأكثر إثارة للجدل ويولّد مجموعة واسعة من التفسيرات، من الذين يشددون على الفحوى الفنية للمنظمة التي يعتبرونها محايّدة بطبيعتها والذين لا يشعرون بالتالي بالارتياح إزاء الالتزام الصريح بتعزيز السلام والحفاظ عليه، إلى الذين يفسّرون هذا المكوّن بأن المنظمة "مراعية للنزاعات" في كل ما تفعله، وصولاً إلى الذين ينظرون إلى مكوّن السلام على أنه فرصة حاسمة لمعالجة ديناميكيات النزاع والقوة الكامنة التي قد تكون موجودة في السياقات السلمية ظاهرياً وفي حالات الطوارئ الحادة معالجة استباقية. وإن الاختلافات في طريقة فهم الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام من جانب موظفي المنظمة واضحة على مستوى القيادة العليا للمنظمة تماماً كما هي واضحة في أوساط الموظفين على جميع المستويات الأخرى.

النتيجة 2- إن الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام شديد الصلة بالجهود التي تبذلها المنظمة للقضاء على الجوع؛ ويتسم مكوّن السلام بأهمية كبيرة ذلك أن (1) النزاعات تشكّل الدافع الرئيسي الكامن وراء انعدام الأمن الغذائي المزمن والشديد، (2) والدوافع المشتركة للنزاعات ترتبط بولاية المنظمة، مثل النزاعات بشأن الأراضي والحصول على الموارد الطبيعية، (3) والتنمية ليست عملية تقنية بحتة على أي مستوى كان، ولا سيما النهج القائم على الحقوق إزاء التنمية الذي يراعي مثلاً الحق في الغذاء.

23- إن الأسباب الداعية إلى تعامل المنظمة مع بعدي العمل الإنساني والإنمائي والربط بينهما واضحة حتى لو أنه لا يتم الاعتراف بذلك بالكامل بعد من جانب جميع الموظفين. وباتت المنظمة مقبولة الآن كجهة فاعلة مهمة في الاستجابة الدولية للأزمات الإنسانية مع تشديدها على دعم سبل العيش، لا سيما الزراعية منها، وحمايتها. وفي السنوات القليلة الماضية، أعطت المنظمة أسباباً واضحة للتعامل مع ديناميكيات السلام والنزاعات بما أنها ترتبط بولايتها الفنية. ويبيّن التحليل الذي أجرته الشبكة العالمية لمكافحة الأزمات الغذائية أن النزاعات شكّلت

الدافع الرئيسي الكامن وراء انعدام الأمن الغذائي الشديد والمزمّن في عام 2019 وأثرت في 77 مليون شخص (الشبكة العالمية لمكافحة الأزمات الغذائية، 2020). وفيما تزداد الاحتياجات الإنسانية، تتعرض جهود التنمية للتقويض كنتيجة مباشرة للنزاعات العنيفة. بالتالي، ينبغي للمنظمة أن تفهم ديناميكيات النزاع وأن تتعامل معها، خاصة وأن عددًا من الدوافع المشتركة الكامنة وراء النزاعات ترتبط بصفة خاصة بولاية المنظمة وبمجالات اختصاصها الفني. وتشمل هذه الدوافع المنافسة على الموارد الطبيعية و/أو انهيار الحوكمة الرامية إلى إدارة قاعدة الموارد الطبيعية، و/أو النزاعات بشأن الحقوق في الأراضي وقضايا الحياة، و/أو إهمال الحكومات للمناطق المهمشة، و/أو سوء إدارة البيئة.

24- ولقد راعت المنظمة هذه الديناميكيات منذ سنوات عديدة في عملها على مستوى المجتمعات المحلية، حيث عملت مثلًا مع الرعاة والمجتمعات المستقرة التي تعتمد على قاعدة الموارد الطبيعية نفسها. ولكن لم يظهر البعد المتعلق بالنزاعات/السلام من عمل المنظمة بشكل صريح إلا في الآونة الأخيرة وفي عدد قليل من الحالات. إضافة إلى ذلك، فإن عددًا من التهديدات "الفنية" التي تحدق بالزراعة وإنتاج الأغذية وسبل العيش، من قبيل انتشار الآفات والأمراض النباتية والحيوانية، لا يعرف الحدود. والأمر سيّان بالنسبة إلى إدارة مستجمعات المياه، والأحمر المستخدمة للري، والمناطق البحرية والبحيرات المشتركة والمتنازع عليها أحيانًا بين البلدان. ومع أن المنظمة تعتبر أنها تعمل بالدرجة الأولى على إيجاد الحلول الفنية، إلا أن هذه الحلول تستلزم الخوض في مفاوضات دبلوماسية بين الجهات الفاعلة (بما في ذلك بين الحكومات) التي قد تكون لولا ذلك في عداوة مع بعضها البعض. بالتالي، هناك أيضًا بُعد سياسي وغير فني تحتل المنظمة مكانة مثالية للتعامل معه، انطلاقًا من دورها الفني الجامع.

النتيجة 3- مع أن الإطار الاستراتيجي الأخير للمنظمة شجّع على زيادة الجمع بين التخصصات والتفكير بالنظم من الجانب الإنمائي، لا تزال الروابط بين مكوّني العمل الإنساني والإنمائي في عمل المنظمة ضعيفة رغم إحراز تقدم في إطار البرامج الاستراتيجية المختلفة، ولا سيما البرنامج الاستراتيجي 5. ولقد أدّى تردد المنظمة (حتى الآونة الأخيرة) في الانخراط في العمل الإنساني إلى عدم اتساق بين برامجها القطرية: فحافظات المشاريع الإنسانية كبيرة في بعضها ومحدودة جدًا في بعضها الآخر بغض النظر عن حجم الاحتياجات الإنسانية.

25- سعى الإطار الاستراتيجي للفترة 2014-2017 إلى تحقيق قدر أكبر من الاتساق والمواءمة في عمل المنظمة، حيث ربط بين التوقعات وعمل على كسرها. واستنتجت عمليات التقييم التي أجراها مكتب التقييم على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمنظمة أن الإطار الاستراتيجي قدّم مساهمة ملحوظة في خطة عام 2030 التي تتطلب الجمع بين التخصصات والتفكير المشترك بين القطاعات والتعاون مع شركاء مختلفين، وجعل المنظمة تستعد على نحو أفضل للعمل على تحقيقها. ويتماشى ذلك إلى حد كبير مع أساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام حتى لو لم يكن هذا المصطلح مستخدمًا بعد في ذلك الحين. ولكن أدّى الافتقار إلى رسائل متنسقة على مستوى المنظمة بشأن دورها في حالات الطوارئ، الأمر الذي أثر على مكوّني العمل الإنساني والتنمية من الترابط بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، إلى قدر أكبر من التشتت وعدم الاتساق في النهج المتبع على المستوى القطري.



النتيجة 4- هناك عدم اتساق وتناسق بين الالتزام المؤسسي للمنظمة بالحفاظ على السلام والعمل في بيئات النزاع من جهة، وغياب السياسات والتوجيهات للقيادة العليا على المستوى القطري في سياقات النزاعات المسيّسة للغاية من جهة أخرى.

26- بعد النداء الذي وجهه الأمين العام للأمم المتحدة في عام 2016 إلى جميع وكالات الأمم المتحدة للمساهمة في السلام، أحرزت منظمة الأغذية والزراعة تقدماً كبيراً على المستوى المؤسسي في مجال استكشاف وتوضيح الأسباب التي تجعل هذه المساهمة مهمة وما الذي تمثله بالنسبة إليها، لا سيما من خلال "الإطار المؤسسي لدعم السلام المستدام في إطار خطة عام 2030". ولقد كان هذا التقدم مدفوعاً من الوحدة الصغيرة والديناميكية المعنية بالنزاعات والسلام في المقر الرئيسي منذ عام 2018. ولكن لم يتم بذل الكثير من الجهود لطرح الإطار الجديد على نطاق واسع، وهناك حسّ بالانقطاع وعدم الاتساق بين المستويين العالمي والقطري. وعلى مستوى المقر الرئيسي، يجب تقوية الروابط مع الأشخاص العاملين في مجال الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني، والحق في الغذاء، ومدونة السلوك بشأن الصيد الرشيد، وتُهج حقوق الإنسان الأخرى، وذلك بالاستفادة من مجموعة الأعمال التي اضطلعوا بها والخبرات التي اكتسبوها.

27- ويبدو أن العمل في بيئات النزاعات المسيّسة للغاية قد طرح التحديات الأكبر للمنظمة. ففي هذا المجال، يكمن القدر الأقل من الاتساق والوضوح في سياساتها وتُهجها. وإن موظفي المنظمة العاملين على المستوى القطري في بيئات النزاعات المسيّسة هذه يدركون جيداً هذه المعضلات وكيف يمكن لأي تدخل على صعيد البرمجة، مهما كان فنياً، أن يعتبر متحيزاً وأن يولّد التوترات نتيجة الاستهداف غير المراعي للنزاع وأن يتم التلاعب به لأغراض سياسية. إذًا، لقد التزمت المنظمة بالحفاظ على السلام والعمل في بيئات النزاع، إلا أنها تفتقر إلى السياسات والتوجيهات العملية لقيادتها العليا العاملة في سياقات النزاعات المسيّسة للغاية، على النحو المبين بمزيد من التفصيل في النتيجة 29. وبدلاً من ذلك، يترك التعامل مع هذه الحالات الصعبة لفرادى ممثلي المنظمة. والمدهش بصورة خاصة هو افتقار المنظمة إلى الالتزام الواضح بالمبادئ الإنسانية وإلى سياسة للحماية بحكم انحراطها في بيئات النزاع والأزمات الممتدة.

النتيجة 5- تتمتع المنظمة بالقدرة على التعامل بشكل استراتيجي مع مسألة القدرة على الصمود مع أن دورها القيادي قد تلاشى مع قيام جهات فاعلة أخرى بتطوير قدراتها وخبرتها في مجال البرمجة. وتؤدي المنظمة دوراً قيادياً حاسماً في تحليل الأمن الغذائي والتغذية وتحظى بمكانة بارزة من خلال الشبكة العالمية لمكافحة الأزمات الغذائية، حيث أنها تجمع الجهات الفاعلة في المجالين الإنساني والإنمائي وتشجّع اتباع نُهج نظمي لفهم النظم الغذائية وتقويتها. ولقد تم إحراز معظم التقدم حتى الآن على المستوى العالمي، ولكن يجب ترسيخه وتقويته على المستوى القطري.

28- تجلّى أحد مظاهر الدور القيادي للمنظمة في الآونة الأخيرة في الشبكة العالمية لمكافحة الأزمات الغذائية، وهي تحالف بين الجهات الفاعلة في المجالين الإنساني والإنمائي وفي مجال السلام التي تعمل مع بعضها البعض بهدف معالجة الأسباب الرئيسية الكامنة وراء الأزمات الغذائية، وهذا ما يجعل المنظمة تتسم بمكانة استراتيجية بارزة. ويتمشى النهج النظمي إزاء فهم النظم الغذائية والاستجابة لها الذي تروّج له الشبكة العالمية، إلى حد كبير مع أساليب التفكير المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام. إضافة إلى ذلك، فإن عمل المنظمة

المستجد في ما يخص الإنذار المبكر - العمل المبكر، والذي أعيدت تسميته الآن "العمل الاستباقي"، يضعها في موقع قيادي هام في مجال العمل الذي يعد أساسيًا لتفعيل الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام.

29- ولقد أدت المنظمة منذ عام 2014/2015 دورًا قياديًا في ما يتعلق بنموذج القدرة على الصمود، وهذا الأمر أساسي بالنسبة إلى الجزء المتعلق بالعمل الإنساني والتنمية من الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام.<sup>6</sup> وتشمل مساهمات المنظمة إضفاءها الطابع المفاهيمي على خطة القدرة على الصمود وتعزيزها على المستوى العالمي، والتعاون مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى لوضع استراتيجيات مشتركة للقدرة على الصمود على المستوى القطري، وعملها الريادي في مجال قياس القدرة على الصمود (منظمة الأغذية والزراعة، 2016ب). ولكن تقييم الهدف الاستراتيجي 5 أشار إلى أن الدور القيادي الذي تؤديه المنظمة على المستويات الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية كان مقيّدًا بالنقص في القدرات (منظمة الأغذية والزراعة، 2016ب). ففي الصومال التي أدت المنظمة فيها دورًا استراتيجيًا بارزًا في مجال القدرة على الصمود قبل سنوات قليلة، شعر عدد من الأشخاص الذين تمت مقابلتهم أن المنظمة قد فقدت مكانتها هذه منذ ذلك الحين بما أن وكالات أخرى، ولا سيما المنظمات غير الحكومية، قد طوّرت قدراتها وخبراتها ورؤيتها بشكل كبير في مجال برامج القدرة على الصمود. ولقد سلّط التقييم الأخير لبرنامج المعلومات من أجل التغذية والأمن الغذائي والقدرة على الصمود لصنع القرارات (INFORMED) الضوء على محدودية اعتماد وتطبيق مؤشر القدرة على الصمود للقياس والتحليل الذي يُعدّ أداة مميزة تملكها المنظمة لقياس القدرة على الصمود من الناحية الاقتصادية. ويتعيّن إجراء تعديلات لكي تستعيد المنظمة دورها القيادي في مجال قياس القدرة على الصمود، وتحافظ عليه في ما بعد.

النتيجة 6- تؤدي المنظمة دورًا قياديًا يرتبط مباشرة بولايتها الفنية في مجالين اثنين شديدي الصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام. ويتعلّق المجال الأول بوضع التوجيهات ومدونات السلوك بشأن التفاوض للحصول على الموارد الطبيعية. أما المجال الثاني، فيتعلّق بتأدية المنظمة لدور هام في الدبلوماسية التقنية على المستوى الإقليمي باستخدام ولايتها الفنية مثلًا كنقطة دخول لبناء العلاقات بين البلدان والأقاليم، وحتى أحيانًا بين أطراف النزاع داخل البلدان، من أجل مواجهة التحديات المشتركة من قبيل إدارة الآفات، ولكن المنظمة لا تعترف بالكامل بأهمية هذا الدور.

30- إن الصكوك العالمية القائمة على الحقوق التي وضعتها المنظمة مثل الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني ومدونة السلوك بشأن الصيد الرشيد وما يتصل بها من خطوط توجيهية بشأن مصايد الأسماك صغيرة النطاق، ذات صلة مباشرة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام. ومع أنّ هذه الاتفاقات ليست ملزمة، إلا إن توقيع عدد متزايد من الأعضاء عليها يوفّر أساسًا مهمًا لإحراز التقدم. وتوفّر هذه الصكوك توجيهات ومدونات سلوك لإدارة الموارد الطبيعية، وتشكل إدارة النزاعات جزءًا لا يتجزأ منها، كما أنّها تراعي الوصول المتميز تبعًا للجنس إلى الحيازة والحقوق. ولقد أدت المنظمة في هذا المجال دورًا قياديًا يرتبط مباشرة بولايتها.

<sup>6</sup> هو شديد الصلة أيضًا بمكوّن السلام في الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، مع انه قد جرت بلورة هذا البعد بقدر أقل.

31- وفي بعض أنحاء العالم، استخدمت المنظمة ولايتها الفنية كنقطة دخول لتقديم مساهمة كبيرة في بناء العلاقات بين البلدان على المستوى الإقليمي من أجل مواجهة التحديات المشتركة - مثلاً بين الهند وباكستان لمكافحة الجراد. ولقد أعطى ذلك المنظمة دوراً استراتيجياً هاماً في مجال الدبلوماسية التقنية على المستوى الإقليمي. ويمكن للولاية الفنية التي تضطلع بها المنظمة أن تعطيها إمكانية وصول تفضيلي إلى المناطق الجغرافية المتنازع عليها وإلى المجموعات السكانية لأن عملها الرامي إلى تعزيز الزراعة وإنتاج الأغذية وسبل العيش يحظى بالأولوية سواء بالنسبة إلى الحكومات أو الجهات الفاعلة المسلّحة من غير الدول. ولكن لكي تحافظ المنظمة على موضعها الاستراتيجي على المستويين الإقليمي والعالمي وتبني عليه، من المهم أن يلحق عملها البرامي بالركب وأن يساهم بشكل صريح في إدارة النزاعات والحفاظ على السلام وأن يكون مدعوماً بقاعدة أدلة متينة يمكن أن يسترشد بها عملها على المستويين العالمي والإقليمي وأن يستمد مصداقيته منها.

النتيجة 7- تواصل المنظمة تأدية دور قيادي في تحليل الأمن الغذائي والتغذية، بالاستناد إلى سنوات العمل الذي اضطلعت به في هذا المجال وإلى العديد من المبادرات المختلفة. ويتعزز ذلك بدور المنظمة كجهة راعية لتتبع مؤشرات أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بانعدام الأمن الغذائي. ومع ذلك، فإن تمركز المنظمة وانخراطها في النقاشات الرفيعة المستوى وعمليات صنع القرار المتعلقة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام في نيويورك وجنيف أضعف من اللازم (ولو أنهما يشهدان تحسناً) ولم يتسما بطابع استراتيجي. ولطالما قللت المنظمة من أهمية هذا المستوى من الانخراط حيث أنها ركزت أكثر من اللازم على الوكالات التي توجد مقرها في روما، ولكن التقدم الحرز حديثاً في مجال بناء مكانة المنظمة في نيويورك بصورة خاصة قد أتاح فرصاً لزيادة بروز السياسات والعمليات الإنسانية وذات الصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام وبالأمن المناخي، والتأثير فيها. ولقد تعززت مكانة المنظمة في اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات ولو أنها لا تزال مقيّدة بالموارد البشرية المحدودة.

32- لقد أدت المنظمة مؤخراً دوراً مهماً بالشراكة مع برنامج الأغذية العالمي في طرح مسألة النزاعات والجوع على أمانة الأمم المتحدة وبالتالي على مجلس الأمن. ولكن بالرغم من بعض الأمثلة الإيجابية على الموضوع الاستراتيجي للمنظمة على المستوى العالمي في ما يخص الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، تبقى مساهمة المنظمة وموضعها في النقاشات الرفيعة المستوى وعمليات صنع القرار ذات الصلة بهذا الترابط في نيويورك وجنيف، ضعيفة بشكل عام. ففي الكثير من الأحيان، تكون المنظمة غائبة عن العمليات الرئيسية مثل النقاشات حول الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام وصلته بتوجيهات إطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة، وتضيّع الفرصة السانحة لتعزيز الأمن الغذائي والتغذية عندما تكون اختصاصات بعثات الأمم المتحدة قيد النقاش. ويمكن للمنظمة، لا بل يتعين عليها أن تحتل مكانة أقوى ومؤثرة بقدر أكبر على مستويي نيويورك وجنيف بالاستناد إلى ولايتها وخبرتها ومعارفها في ما يخص سبل العيش والأمن الغذائي لضمان أن تكون النقاشات الرفيعة المستوى حول إصلاح الأمم المتحدة راسخة في الواقع ومراعية للتحديات من المستوى المجتمعي فصاعداً.

النتيجة 8- لقد وسّعت المنظمة نطاق شراكاتها على المستوى العالمي بطرق تساهم في الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، ومن خلال المبادرات المتعددة أصحاب المصلحة، ومع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، ولكن هذه الشراكات لا تترجم في الكثير من الأحيان إلى شراكات استراتيجية على المستويين الإقليمي والقطري.

33- يرجع الفضل إلى الإطار الاستراتيجي الأخير للمنظمة في التشجيع على توسيع نطاق حافظة شراكات المنظمة على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية، وتنويعها (منظمة الأغذية والزراعة، 2019). ولكن لم تمتد الشراكات التي أقامتها المنظمة على المستوى العالمي دائماً نحو الأسفل، حيث أن العديد من المكاتب القطرية يجهد وجودها وبالتالي لا يستفيد منها. وفي المقابل، يعتمد نطاق تعاون المنظمة على المستويين الإقليمي والقطري وطبيعته بشكل مفرط على شخصية كبار مسؤولي المنظمة على هذين المستويين وعلى النهج الذي يتبعونه. ولقد حصل التعاون حتى الآن لأغراض مخصصة من خلال تطوير المشاريع بدلاً من أن يحصل لأغراض استراتيجية.

### الشراكات

النتيجة 9- لقد أقامت المنظمة شراكة استراتيجية مثالية مع منظمة Interpeace على مستوى المقر الرئيسي، وهي تعمل على تطوير علاقة واعدة مع صندوق الأمم المتحدة لبناء السلام. ويقتصر عمل المنظمة مع الجهات الفاعلة الرئيسية في مجال السلام، مثل بعثات حفظ السلام، على عدد قليل من البلدان ولكن لديها ما تقدمه من معارف وخبرة قيمة اكتسبتها من مساهماتها في السلام المحلي، وهناك أمثلة تبين وجود تبادلات غير رسمية منتظمة بينها وبين الجهات الفاعلة المعنية بحفظ السلام.

34- لقد دعمت الشراكة مع منظمة Interpeace الوحدة المعنية بالزراعات والسلام في مجال تطوير قدرات المنظمة على التعامل مع مكوث السلام على المستوى المحلي في الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام. ولقد أفضت علاقة المنظمة بصندوق بناء السلام إلى تكوين حافظة من المشاريع الصغيرة النطاق التي أدت أحياناً دوراً تحفيزياً في السماح للمنظمة مثلاً بطرح مبادرات رائدة تتعلق بدور المرأة في تسوية النزاعات على المياه في اليمن، أو في تحسين التماسك الاجتماعي في ليبيريا من خلال تعزيز عمالة الشباب في الريف في المناطق المعرضة للنزاع. ومع تمثيل شراكات الأمم المتحدة شرطاً أساسياً، اتسم تمويل صندوق بناء السلام بالأهمية في تشجيع منظمة الأغذية والزراعة على توسيع قاعدة وكالات الأمم المتحدة التي تعمل معها، حيث أنها أقامت مثلاً شراكة بشأن حياة الأراضي مع برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية في جنوب السودان أو مع المنظمة الدولية للهجرة بشأن الرعي عبر الحدود بين تشاد وجمهورية أفريقيا الوسطى. وهناك بعض الأمثلة على تعاون المنظمة مع الجهات الفاعلة الرئيسية في مجال السلام مثل الشراكة بين مكتب المنظمة في السودان والعملية المختلطة للاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة في دارفور، السودان، والشراكة بين مكتب المنظمة في مالي وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي. وفي حين أن المنظمة مقتنعة بأن ميزتها النسبية تكمن في المساهمات في السلام على المستوى المحلي، قد يكون لدى المكاتب القطرية التابعة لها معارف وخبرات يمكن أن تضعها بتصريف بعثات حفظ السلام، مثلاً في مجال حياة الأراضي وإدارة الموارد الطبيعية، حيث باستطاعتها أن تؤدي أيضاً دور الوساطة الفنية بين المجموعات والمجتمعات المحلية التي تتنافس على الحصول على الموارد الطبيعية. ولكن في بعض السياقات ينبغي أن يحصل التنسيق والتفاوض مع الجهات الفاعلة الرئيسية في مجال السلام عن طريق المنسق المقيم/ منسق الشؤون الإنسانية التابع للأمم المتحدة.

النتيجة 10- تبقى الحكومات الشريك الرئيسي في العديد من عمليات المنظمة. ويشكل الدور الذي اضطلع به مكتب المنظمة للشراكة والاتصال في كولومبيا خلال تنفيذ عملية السلام مثلاً إيجابياً على ما يمكن أن تقدمه مساهمات المنظمة خارج نطاق وزارة الزراعة عندما تحظى بدعم قيادي ورؤية قويين.

تقيم المنظمة على المستوى القطري شراكات مع الحكومات بشكل رئيسي. فمن جهة، يعطي هذا العرض التقني وهذه العلاقة الوثيقة مع الحكومات ميزة نسبية للمنظمة. ومن جهة أخرى، قد يكون من الصعب إدارة هذه العلاقة في بيئات النزاعات المسيّسة للغاية، لا سيما عندما تكون الحكومة طرفاً في النزاع. ولقد احتاج الإطار الاستراتيجي الأخير إلى توسيع انخراط المنظمة خارج نطاق نظيرتها التقليدية، أي وزارة الزراعة، ليشمل وزارات أخرى وبرلمانيين وحتى جهات فاعلة من غير الدول أحياناً (منظمة الأغذية والزراعة، 2019ب). ويعدّ ذلك أمراً مهماً لوضع البرامج التي تتسم بطابع نظمي ومتكامل بقدر أكبر في المستقبل والتي تتواءم على نحو أفضل مع الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام. ويشكل مكتب المنظمة للشراكة والاتصال في كولومبيا مثلاً مثيراً للاهتمام ويحتذى به، على النحو المبين في الإطار 1. ويتمثل بُعد جديد يُطلب إلى المكاتب القطرية أن تتدخل فيه على نحو متزايد، في القضايا العابرة للحدود. ففي آسيا الوسطى، طُلب إلى المنظمة أن تدعم قضايا إدارة مستجمعات المياه العابرة للحدود. وتتمتع المنظمة من خلال ولايتها الفنية، بالقدرة على جمع الحكومات التي لولاها لكانت في عداوة من أجل مناقشة المسائل العابرة للحدود وأحياناً بعيداً عن الأضواء، مثلاً من خلال اللجان المعنية بمصايد الأسماك وإدارة الأرصد السمكية وحقوق الصيد أو اللجان المعنية بالجراد أو مجموعات العمل الحكومية الدولية الفنية الأخرى.

### الإطار 1- دور مكتب منظمة الأغذية والزراعة للشراكة والاتصال في كولومبيا في تنفيذ عملية السلام

في عام 2016، طلبت حكومة كولومبيا والقوات المسلحة الثورية لكولومبيا إلى المنظمة التعاون في تنفيذ النقطة الأولى من اتفاق السلام التي تركز على محاربة الجوع وتعزيز الإصلاحات والتنمية في المناطق الريفية. وأدى مكتب المنظمة للشراكة والاتصال في كولومبيا دوراً مهماً في عملية السلام - وسمحت القيادة المحنكة سياسياً والولاية الفنية والبرنامج القوي المطبق في البلاد للمنظمة بالاضطلاع بهذا الدور. ولقد حظي المكتب بدعم فني من مجموعة عمل مخصصة لكولومبيا يقودها البرنامج الاستراتيجي 3 في المقر الرئيسي وتلقى زيارات المدير العام ودعمه على مدى فترة زمنية مطوّلة. إضافة إلى ذلك، أقامت المنظمة شراكات صريحة وضمنية مع مجموعة واسعة من المنظمات، بما في ذلك المؤسسات الصحفية والأوساط الأكاديمية والمجتمع المدني وفروع مختلفة من الحكومة الكولومبية. وهذا مثال قوي على الدور الحاسم والأوسع نطاقاً الذي يمكن أن تؤديه المنظمة حينما تتوافر الإرادة والقيادة والدعم من المقر الرئيسي.

النتيجة 11- تحتاج المنظمة إلى توسيع نطاق الشراكات التي تسعى إلى إقامتها وتعزيزها على امتداد الركائز الثلاث للترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام. وما فتئت الشراكات الاستراتيجية مع الجماعات الاقتصادية الإقليمية تتوطد، لا سيما في أفريقيا، بطرق ذات صلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، مثلاً مع الهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية، ولكن ذلك يستلزم الانخراط على مستوى السياسات وإعداد البرامج لا سيما من أجل معالجة القيود أمام التنمية على مستوى السياسات. ويمكن فعل المزيد لإقامة الشراكات وتقويتها مع المؤسسات المالية الدولية والقطاع الخاص في السياقات الهشة على غرار الانخراط في آلية العمل لمكافحة المجاعة<sup>7</sup>. ويمكن للأوساط الأكاديمية والمؤسسات البحثية أن تؤدي دوراً مهماً من خلال المساهمة في المهارات التحليلية التي تفسّر الحاجة إليها ودعم الجهود الرامية إلى بناء قاعدة أدلة لعمل المنظمة على امتداد الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام.

<sup>7</sup> أنشئت آلية العمل لمكافحة المجاعة في عام 2018، وهي شراكة عالمية مكرّسة للارتقاء بالعمل الاستباقي والمبكر لحماية الأرواح وسبل العيش من أزمات الأمن الغذائي المستجدة. <https://www.worldbank.org/en/programs/famine-early-action-mechanism>

35- لدى المنظمة بعض الأمثلة الإيجابية على شراكات يمكنها أن تستند إليها: ففي أفغانستان، تطبق المنظمة الآن برنامجها العالمي الأول للزراعة والأمن الغذائي بالشراكة مع مصرف التنمية الآسيوي. وينفذ مكتب المنظمة في اليمن برنامجًا بالشراكة مع البنك الدولي لدعم المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة من أجل استئناف الإنتاج في سبع من المحافظات الأشد تأثرًا بالنزاع في البلاد. وتبقى هذه الأمثلة حالات استثنائية أكثر من كونها القاعدة، ولكن الوقت قد حان لتقوم المنظمة بوضع استراتيجية لاتباع نهج أكثر انتظامًا إزاء إقامة الشراكات مع مصارف التنمية المتعددة الأطراف في الدول الهشة. وبالمثل، هناك مجال لتطور المنظمة علاقاتها مع المنظمات الإقليمية، وعلاقة المنظمة مع الهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية هي خير دليل على ذلك (انظر الإطار 2).

## الإطار 2- الشراكة الاستراتيجية للمنظمة مع الهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية والترابط بين العمل الإنساني والتنمية والسلام

تشارك المنظمة والهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية في رئاسة مجموعة العمل المعنية بالأمن الغذائي في شرق ووسط أفريقيا التي تعد مجال تعاون أساسي لدق ناقوس الخطر بشأن تفاقم انعدام الأمن الغذائي، والدعوة لصالح صرف الأموال في الوقت المناسب، بما في ذلك الأموال المخصصة لحالات الطوارئ والتي تم جمعها من الدول الأعضاء في الهيئة، ووضع خطط الاستجابة المشتركة. وفي حين تقوم الشراكة بين المنظمة والهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية بشكل أساسي على تحليل الأمن الغذائي والقدرة على الصمود، إلا أنها توسعت لتشمل مجالات أخرى مثل الرعي. ولقد وضعت المنظمة والهيئة برنامج شراكة بشأن القدرة على الصمود في تجمع مندبر الذي يضم المناطق الحدودية بين إثيوبيا وكينيا والصومال. وتقدم المنظمة الدعم الفني للهيئة والحكومات فضلاً عن التدريب والمساعدة في مجال التعبئة المجتمعية في كل بلد من البلدان الثلاثة، فيما تتولى الهيئة العمل في مجالات البرنامج الخاصة بالسياسات والتنسيق والتمويل فضلاً عن البعد العابر للحدود، وتتم بذلك الاستفادة من الميزة النسبية لكل وكالة. وتستند هذه الشراكة إلى شراكة أخرى بين المنظمة والهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية في منطقة كاراموجا لدعم الرعاة والترحال الرعوي عبر الحدود من خلال دعم سبل العيش، مع التشديد في الوقت نفسه على تحليل النزاعات والإنذار المبكر. ولقد تم توسيع نطاق الشراكة بين المنظمة والهيئة لتشمل القضايا المتصلة بقوائم جرد الأعلاف الحيوانية وأرصدة الأعلاف؛ ووضعت المؤسسة خطة عمل تضم جميع الدول الأعضاء في الهيئة، والمنظمات غير الحكومية، والشركاء في التنمية، والقطاع الخاص، والمعهد الدولي لبحوث الثروة الحيوانية. ومؤخرًا، عملت المنظمة بالشراكة الوثيقة مع الهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية في مجال الاستجابة للجراد الصحراوي من أجل الترويج لاتباع نهج إقليمي. ومع أن هذه الشراكة الاستراتيجية بين المنظمة والهيئة تواجه بعض التحديات العملية (المرتبطة بالتعاقد مثلاً)، إلا أنها تشكل دليلاً واضحاً على الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام من الناحية العملية مع اشتغالها التأهب للأزمات الإنسانية والاستجابة لها، ومواجهة التحديات النظامية الطويلة الأجل التي تحدد بنظم الإنتاج الرعوي، والانخراط في الوقت نفسه في البعد السياسي للتنقل عبر الحدود والإنذار المبكر بالنزاعات على المستويات المحلية والوطنية والإقليمية.

36- ورغم وجود استراتيجية المنظمة الخاصة بالشراكات مع القطاع الخاص لعام 2013، هناك القليل من الأدلة على شروع المنظمة إلى إقامة شراكات مع الجهات الفاعلة من القطاع الخاص يكون من شأنها المساهمة في أساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام. وتتعلق واحدة من أهم التوصيات بالنسبة إلى الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام الصادرة عن تقييم استراتيجية القطاع الخاص، بالمبادئ الخاصة بالاستثمارات المسؤولة في الزراعة ونظم الأغذية وبالتشجيع على إدماج هذه المبادئ في الشراكات الاستراتيجية مع القطاع الخاص، مثلاً في تطوير الأعمال التجارية وسلاسل القيمة الزراعية من خلال مشاريع الاستثمار التي تقومها المؤسسات المالية الدولية (منظمة الأغذية والزراعة، 2019 ج). ويمكن أن يؤدي ذلك دوراً مهماً في الدول الهشة، لا سيما إذا استرشد بتحليل للاقتصاد السياسي يكون من شأنه استكشاف كيفية مساهمة تطوير القطاع الخاص والاستثمار في رأس المال البشري في الحفاظ على السلام، مثلاً من خلال التدريب وإيجاد فرص العمل للشباب الذين يلتحقون، لولا ذلك، بالمليشيات. وسيكون ذلك ضرورياً أيضاً لتفعيل الركيزة الثانية للشبكة العالمية المتعلقة بالاستفادة من الاستثمارات الاستراتيجية في الأمن الغذائي والتغذية. ومع

اكتساب المنظمة الخبرة من تنفيذ البرامج في السياقات الهشة ضمن إطار البرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي، يمكن أن يسترشد الانخراط الاستراتيجي المستقبلي مع القطاع الخاص في هذه السياقات بهذه الخبرة.

37- وتميل الشراكات التي تقيمها المنظمة مع المنظمات غير الحكومية إلى أن تكون مبنية على علاقة تقديم خدمات/تنفيذ مع المنظمات غير الحكومية الكبرى، وهي علاقة لا تستفيد من الميزة النسبية لهذه المنظمات. وتبين التجارب الأخيرة في اليمن طريقة عمل مختلفة والمنافع المتأينة من الشراكات المتينة مع المنظمات غير الحكومية المحلية باعتبارها وسيلة تكوّن المنظمة من خلالها فهمًا للسياق المحلي وديناميكيات النزاع (منظمة الأغذية والزراعة، 2020). ولقد عظمت الاستجابة لجائحة كوفيد-19 أهمية إقامة الشراكات الوثيقة مع المنظمات غير الحكومية المحلية ومنظمات المجتمع المدني، والحاجة إليها. وهناك بعض الأمثلة على بناء المنظمة شراكات استراتيجية مع الأوساط الأكاديمية ومراكز البحوث مثل مركز فاينشتاين الدولي التابع لجامعة تفت بشأن العمل الاستباقي. ويمكن لهذه الشراكات أن تؤدي دورًا مهمًا في دعم العمل التحليلي الذي تضطلع به المنظمة وفي تطوير قاعدة أدلة مستقلة لدعم مكونات عمل المنظمة التي تساهم في الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، ولكن هذه الشراكات لا تزال قليلة ومتخلفة عن الركب، لا سيما على المستوى الإقليمي.

### النتائج الجماعية والتنسيق

النتيجة 12- تمثل النتائج الجماعية مسار العمل المستقبلي على المستوى القطري وتتواءم مع أهداف التنمية المستدامة وأساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام. ويتعين على المنظمة أن تعترف بذلك وأن تستثمر في قدرتها على أن تكون عضوًا نشطًا يحدد شكل النقاشات الرئيسية على المستوى القطري ويؤثر في النقاشات على المستوى العالمي.

النتيجة 13- تحتاج النتائج الجماعية على المستوى القطري إلى أن توجه الشراكات المستقبلية بما يتماشى مع الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام. ولا يمكن تحقيق هذه النتائج بطريقة مخصصة أو بالاستناد فقط إلى المشاريع على النحو القائم حتى الآن من خلال رسائل الاتفاقات التي تُقصر دور المنظمات غير الحكومية على تقديم الخدمات بدلاً من جعلها شريكًا حقيقيًا يمكن للمنظمة أن تستفيد من فهمه للسياق والاحتياجات المحلية. ويمثل أسلوب التنفيذ بواسطة الشركاء في العمليات الخاص بالمنظمة تطورًا إيجابيًا ولو أنه يحتاج إلى الكثير من الاستثمارات الأولية.

38- وجد التقييم بعض الأمثلة على بلدان بدأت المنظمة الانخراط فيها في عملية تحقيق النتائج الجماعية. وهذه العملية أوسع وأكثر شمولاً من إطار عمل الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة ومن العمليات المقتصرة على الأمم المتحدة، كما أنها تتوجه إلى النظراء المؤسسين ومجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، مثل الشركاء في الموارد والمجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص. وفي مثلي بوركينا فاسو والسودان، قاد ممثل المنظمة انخراط هذه الأخيرة بقيادة شاملة من المنسق المقيم/منسق الشؤون الإنسانية، وأدت المنظمة في الحالتين دورًا نشطًا للمساهمة في تسريع وتيرة عمليتي التخطيط والتنفيذ المشتركين. وينبغي السعي إلى إيجاد نقاط دخول أخرى إلى أساليب العمل التعاوني وتعزيزها، مثل دور المنظمة الرئيسي في منصة التعافي والقدرة على الصمود في جنوب السودان.

النتيجة 14- تؤدي المنظمة دوراً تنسيقياً في عدد كبير من مجموعات العمل المختلفة، ويتبين هذا الدور بين بلد وآخر ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالسياق. ويجري معظم التنسيق من الجانب الإنساني مع تعاطي محدود مع ركيزتي التنمية أو السلام.

39- تؤدي المنظمة دوراً بارزاً في تنسيق العمل الفني في مجالات خبرتها بالشراكة الوثيقة مع الإدارات الفنية في الوزارات وأصحاب المصلحة الآخرين، لا سيما في ما يتعلق برصد الأمن الغذائي، والإنذار المبكر، وصحة الحيوان، والعمل في مجال السياسات. وتؤدي المنظمة أيضاً دوراً حاسماً في تنسيق الأمن الغذائي، لا سيما من خلال المجموعة المعنية بالأمن الغذائي، ولكن قلماً تغطي القضايا المتعلقة بالنزاعات والسلام في منتديات التنسيق إلا في تشاد وهايتي حيث سيتم تجريب تحليل للسياق مع وحدة تحليل مشتركة تابعة للمجموعة المعنية بالأمن الغذائي.

## 5-2- نتائج مساهمة برامج منظمة الأغذية والزراعة

### تحليل السياق والنزاعات والمعلومات

النتيجة 15- تم تعزيز قدرة المنظمة على إجراء تحليل للسياق/النزاعات ولكن لا يزال الطريق طويلاً أمام بناء هذه القدرة وإدماجها بقدر أكبر وأكثر تجانساً على المستويات كافة، ولا سيما المستويين الإقليمي والقطري. وتجري تحليلات السياق/النزاعات عادة مرة واحدة بدلاً من أن تكون عملية ديناميكية مستمرة، ولا تسترشد عملية إعداد البرامج بما بعد بشكل ملائم. ويعد التحليل المستمر للنزاعات والسياقات، فضلاً عن تحليل المخاطر، أمراً أساسياً لتزويد القيادة العليا للمنظمة في البلدان بالمعلومات وتوجيهها. وفي حين هناك ميل إلى إسناد الأولوية للبلدان التي تشهد نزاعات، تشير الأدلة إلى أن هذه التحليلات ضرورية لإرشاد عملية إعداد البرامج في مجموعة متنوعة من السياقات التي قد تنشأ فيها توترات بسبب الوصول إلى الموارد الطبيعية أو بسبب عوامل اجتماعية واقتصادية أخرى.

40- لم تنخرط المنظمة في تحليل النزاعات حديثاً. إذ تعود الوثائق التوجيهية بشأن إدارة النزاعات والوساطة في مجال إدارة الموارد الطبيعية والحراثة المجتمعية إلى مطلع الألفية الجديدة. وهناك العديد من الأمثلة على تحليل النزاعات التي توفر دروساً قيمة، مثل تحليل السياق في الصومال في إطار مشروع PROACT الممول من الاتحاد الأوروبي، والتحليل الإقليمي الذي أجري في منطقة الساحل في إطار مشروع منظمة الأغذية والزراعة الرامي إلى تعزيز قدرة المجموعات السكانية التي تمارس الزراعة والرعي عبر الحدود على الصمود في وجه الأزمات الغذائية، من ضمن جملة تحليلات أخرى. وتهدف تحليلات النزاعات إلى السماح بالقيام بخيارات مستنيرة بشأن أنشطة المشاريع، وإمكانية الوصول، والاستهداف، والتخطيط التكتيقي من خلال استخدام التخطيط للسيناريوات. وفي حالة منطقة الساحل، سعى تحليل النزاع إلى تكوين فهم مشترك للسياق في المكاتب القطرية الثلاثة للمنظمة. ولكن تحليلات النزاعات التي أجريت حتى الآن لا ترشد تصميم المشاريع/البرامج بشكل ملائم ولا تؤثر في اعتبارات التنفيذ وإمكانية الوصول بعد. وهناك ميل إلى النظر في الديناميكيات الحالية من دون إيلاء عناية كافية للاتجاهات الطويلة الأجل والشكاوى التاريخية والتصديعات التي قد تكون حاسمة لفهم التوترات الراهنة. وتجري هذه التحليلات في معظم الأحيان مرة واحدة بدلاً من أن تجرى بصورة مستمرة.



النتيجة 16- هناك عدد من الأمثلة على الطريقة التي قامت المنظمة فيها بتعزيز وتشجيع التحليل المشترك للأمن الغذائي من المستوى القطري إلى المستوى العالمي، بالاستناد إلى البيانات والمعلومات التي تم جمعها من وكالات ومصادر مختلفة، مثل التصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي والحالة الإنسانية والتقارير العالمي عن الأزمات الغذائية. ولكن الروابط بين جهود جمع البيانات المتعلقة بانعدام الأمن الغذائي الشديد القصير الأجل وتحليلها، وجهود جمع البيانات المتعلقة بانعدام الأمن الغذائي المزمّن الطويل الأجل وتحليلها، ضعيفة داخل المنظمة ما تترتب عنه العواقب التالية:

- (1) يجري في الكثير من الأحيان إغفال الأسباب الهيكلية الكامنة وراء انعدام الأمن الغذائي ولا يتم فهمها جيّدًا؛
- (2) يميل تحليل انعدام الأمن الغذائي الشديد المستند إلى التصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي والحالة الإنسانية، إلى عدم التركيز كثيرًا على الدوافع ولا سيما على النزاعات كدوافع؛
- (3) هناك فجوات كبيرة في مجال جمع البيانات المتعلقة بالأمن الغذائي؛
- (4) إن دمج تحليل السياق/النزاعات في عمل المنظمة في مجال تحليل الأمن الغذائي ضعيف جدًا ويعتبر في الكثير من الأحيان سببًا لانعدام الأمن الغذائي الشديد من دون أي تحليل معمّق أو دقيق.

النتيجة 17- يقدم عمل المنظمة التجريبي في مجال العمل الاستباقي (المعروف سابقًا بالإنداز المبكر - العمل المبكر) مساهمة مهمة في تقوية قدرة التنبؤ وتحليل المخاطر ولكنه ضعيف في ما يتعلق بالإنداز المبكر بالنزاعات وتحديد الإجراءات المبكرة للتخفيف من حدة النزاعات والتوترات الاجتماعية، رغم وجود بعض الأمثلة الإيجابية التي يمكن التعلّم منها.

41- مع أن هذا المجال لا يشكل في الوقت الراهن موطن قوة بالنسبة إلى المنظمة، فقد حدد هذا التقييم مثلين على الإنداز المبكر والعمل المبكر تم إيلاء عناية خاصة فيهما للنزاعات والديناميكيات الاجتماعية وحفّزا العمل الاستباقي الملائم في كل من كولومبيا والفلبين. ويبيّن المثالان كيف يمكن للمنظمة وينبغي لها أن تولي مزيدًا من الاعتبار للتوترات والنزاعات.

النتيجة 18- يمكن لقياس القدرة على الصمود أن يشكل أداة مهمة بالنسبة إلى الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، ولكنه يحتاج إلى التكيف لكي يفي بإمكاناته، بما في ذلك إلى نُهج تعاونية وتشاركية بقدر أكبر تولي مزيدًا من الاعتبار لوجهات نظر السكان المحليين.

42- في حين يتم إحراز بعض التقدم من خلال تطوير وحدة خاصة بالنزاعات في مؤشر القدرة على الصمود للقياس والتحليل، يتفق هذا التقييم مع النتائج التي توصل إليها تقييم برنامج المعلومات من أجل التغذية والأمن الغذائي والقدرة على الصمود لصنع القرارات (INFORMED) والتي تفيد بأن قياس القدرة على الصمود لا يزال مدفوعًا بشكل أساسي من المنظور الإنساني وبأنه كان من الممكن فعل المزيد لإقامة "ترابط بين القدرة على الصمود والأمن الغذائي والفقير من أجل تحديد الخيارات في مجال السياسات والبرامج لمعالجة الفقر والقدرة على الصمود والتي تدمج إدارة المخاطر في خطط التنمية" (منظمة الأغذية والزراعة، 2021 و Davis، 2018).

## وضع العنصر البشري في صميم إعداد البرامج

النتيجة 19- للمنظمة تاريخ طويل ومهم في مجال تطوير النهج التشاركية وتعزيزها واستخدامها، بما في ذلك في عمليات إدارة النزاعات، وبطرق تضع العنصر البشري في الصميم، وهو ما يعتبر أساسياً بالنسبة إلى أساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام. ولكن تبقى الخبرة المكتسبة والأعمال المضطلع بها حتى هذا التاريخ مجزأة وصغيرة النطاق لأنه لم يتم إضفاء الطابع المؤسسي عليها قط ولا طرحها كنهج خاص بالمنظمة في مجال إعداد البرامج. وإن بعض النهج مثل المدارس الحقلية للمزارعين، معروفة بشكل أفضل ومستخدمة على نطاق أوسع سواء في المنظمة أو من جانب الجهات الفاعلة الأخرى في مجال التنمية، في حين يبقى تبني النهج الأخرى محدوداً ولم يتم تقييمها بشكل منهجي من حيث النتائج والتعلم. وتنبثق جميع النهج التي تركز على الأشخاص من العمل الإنمائي الذي اضطلعت به المنظمة ولقد تم تكييف بعضها مع مرور الوقت واستخدامها في السياقات الإنسانية والهشة. ويصلح العديد من هذه النهج لدعم البعدين المتعلقين بالنزاعات والسلام في الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام ولكن لم يتم تطبيقها بعد على نطاق واسع أو دمجها في التدخلات الأوسع.

43- حدد التقييم ثلاث فئات كبيرة من النهج التي تركز على العنصر البشري والتي يجري استخدامها في المنظمة وهي:

(1) النهج/الصيغ ذات نقطة دخول فنية وتنفيذ تشاركي بشكل أساسي (مثل المدارس الحقلية للمزارعين، والإدارة المجتمعية للغابات، وإدارة مصايد الأسماك صغيرة النطاق، والرسم التشاركي لخرائط الأراضي، وخطط الإدارة المجتمعية لمخاطر الكوارث)؛ (2) والنهج/الصيغ ذات نقطة دخول تشاركية ترمي إلى تعزيز التماسك الاجتماعي وتمكين الفئات المهمشة وقد تشمل أو لا تشمل مجالات عمل فنية و/أو مالية (مثل نوادي ديمتيرا، وصناديق القدرة على الصمود Caisses de résilience، ومجموعات الادخار على مستوى القرية، ومدارس تدريب المزارعين الشباب على الزراعة والحياة)؛ (3) والنهج الإقليمية والقائمة على المناطق التي تشمل عنصرًا تشاركيًا قويًا (التنمية الإقليمية التي تم التفاوض بشأنها وإدارة مستجمعات المياه)، مثل التنمية الإقليمية الخضراء التي تم التفاوض بشأنها في جمهورية الكونغو الديمقراطية. وتعتبر هذه النهج التي تركز على الأشخاص أساسية لتعظيم قدرة تدخلات المنظمة على المساهمة في السلام. ولكن تبقى النهج والأمثلة مجزأة ولم يتم اعتمادها بشكل متسق ولا على نطاق واسع.

النتيجة 20- استنتج التقييم أنه لم تتم بلورة مسألة المساواة بين الجنسين بشكل كافٍ في المواد الإرشادية بشأن تحليل السياق/النزاعات. وذكر ذلك أيضًا في التقارير القطرية بشأن تحليل النزاعات. ومن جهة أخرى، غصت عمليات التقييم القطرية للمساواة بين الجنسين البالغ عددها 54 تقييمًا والتي أفيد عنها في تقييم عام 2019 لعمل المنظمة في مجال المساواة بين الجنسين، الطرف إلى حد كبير عن اعتبارات السلام والنزاعات. إضافة إلى ذلك، وجد التقييم مجموعة كبيرة من التوجيهات والأدوات بشأن إدماج المساواة بين الجنسين من خلال النهج القائمة على الحقوق (مثل الخطوط التوجيهية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني، وبوابة الأراضي والمساواة بين الجنسين، والحق في الغذاء، ومجموعة أدوات التحليل الاجتماعي والاقتصادي والجنساني البالغة الأهمية بالرغم من قدمها) التي يمكن تحقيق التكامل في ما بينها لدعم تعميم بُعد المساواة بين الجنسين والسلام في برامج المنظمة.

النتيجة 21- لقد وجد التقييم بعض الأمثلة التي تم فيها التركيز بشكل صريح على المرأة والسلام. وتظهر هذه الأمثلة نتائج إيجابية على الأرض سواء من حيث الحماية أو التمكين. وتسَلطُ الحالات المستكشفة الضوء على أهمية إشراك المرأة في العمليات التشاركية ووضعها في صلب البرمجة، ليس فقط بوصفها ضحية للعنف بل أيضاً كجهة فاعلة نشطة ومساهمة في الحفاظ على السلام على المستويات كافة. ويجب أن يكون ذلك واضحاً في مسار - نظرية التغيير الخاصة ببرامج المنظمة المستقبلية وفي منطقتها، الأمر الذي يقيم صلة أقوى بقرار مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة 1325.

44- يتعيّن إيلاء العناية لكيفية تنفيذ نهج الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام على المستوى البرامجي لدعم التغيير التحوّلي في مجال المساواة بين الجنسين في الاستجابات الفورية والنتائج الطويلة الأجل على السواء. ولوحظت جهود المنظمة الرامية إلى تعزيز دور المرأة النشط وتمكينها كمساهمات في السلام والاستدامة في حالة نوادي ديميترا في جمهورية الكونغو الديمقراطية، وفي عمل المنظمة لتقوية المرأة كوسيط في النزاعات على المياه في اليمن، وفي كولومبيا حيث دعمت المبادرة الذاتية للمرأة في المناطق الشديدة التأثر بالنزاعات المسلّحة.

### التخطيط المشترك

النتيجة 22- هناك عدد من الدوافع الداخلية والخارجية التي تشجّع المنظمة على اتخاذ خطوات باتجاه البرمجة المشتركة وزيادة الانخراط في العمليات القطرية المتعددة الشركاء. وتؤدي هذه الدوافع إلى اتباع نهج استباقي أكثر مع زيادة العمل الجماعي على مختلف المستويات دعمًا للبعد المؤسسي الأكثر تماسكًا. ويتمثل التحدي في تحويل ذلك إلى أسلوب العمل المسيطر.

45- لقد انخرطت المنظمة حتى الآن في عدد من الاستراتيجيات والخطط المشتركة بشأن القدرة على الصمود. وتغطي هذه الاستراتيجيات والخطط مجموعة واسعة من البلدان فضلاً عن بعض الأقاليم. ولقد كان برنامج الأغذية العالمي ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) والصندوق الدولي للتنمية الزراعية شركاء مشتركين في التخطيط في أغلب الأحيان. ومع ذلك، تقدّم عمليات التقييم أدلة تثبت أن الاستراتيجيات والخطط المشتركة لا تؤدي دائماً إلى تنفيذ مشترك أو متكامل بل إلى تنفيذ متوازٍ. وكانت هذه هي الحال مع الاستراتيجية المشتركة مع برنامج الأغذية العالمي ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) بشأن القدرة على الصمود في الصومال. ومن جهة أخرى، تبين المبادرة الخمسية المشتركة بشأن القدرة على الصمود الممولة من كندا والتي ترمي إلى تعزيز القدرة على الصمود في جمهورية الكونغو الديمقراطية والنيجر والصومال، مستويات عالية من التنفيذ المشترك مع وجود فريق تنفيذ واحد مشترك بين الوكالات في جمهورية الكونغو الديمقراطية. ويتبع هذا البرنامج نهجاً تشاركياً وشاملاً ويجمع بين الأدوات والنهج التحليلية والتخطيطية والبرامجية والتشغيلية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل التي تملكها الوكالات الثلاث في مجال القدرة على الصمود، ويستخدمها بالتسلسل.

النتيجة 23- تعتبر النهج الإقليمية أساسية لإعمال نهج الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، ولكن المنظمة غير مهيأة لإدارتها بسهولة. وتحتاج المنظمة إلى إضفاء الطابع الرسمي على عملها المتعلق بالبعد الإقليمي للنزاعات الذي يُعدّ عملاً عابراً للحدود وشاملاً لبلدان متعددة، وإلى إسناد الأولوية له. ويجب أن يحصل ذلك بشكل منهجي أكثر.

46- تحتاج المنظمة إثر الجهود الأخيرة والراهنة للتنسيق على المستوى الإقليمي بشأن منطقة الساحل من خلال استراتيجية منطقة الساحل التابعة للوكالات التي يوجد مقرها في روما، واستراتيجية بحيرة تشاد، والاستجابة للجراد الصحراوي التي تشمل القرن الأفريقي وصولاً إلى أفريقيا الوسطى والغربية من جهة وآسيا من جهة أخرى، إلى الاعتراف بالكامل بأن البعد الإقليمي والمتعدد للأزمات يشكل جزءاً من بنيتها التنظيمية الأساسية. وتتيح الاستجابات المختلفة للأزمات الإقليمية دروساً هامة: (1) لقد كانت استراتيجية بحيرة تشاد وثيقة واضحة للغاية ومدعّمة بالبراهين ولكنها لم تحظ بالدعم الأولي الذي كانت تتوقعه من البنك الدولي لأن العملية التشاورية لتصميم الاستراتيجية لم تشمل الفرق القطرية والنظراء المؤسسين على المستوى الوطني بما فيه الكفاية، الأمر الذي أدّى إلى ضعف المشاركة والملكية؛ (2) وتم تنسيق الاستجابة لظاهرة النينو المناخية وخطة العمل لإدارة الجفاف في أفريقيا الجنوبية ومواءمتهما بشكل وثيق مع خطة استجابة الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي من خلال خطة العمل المشتركة بين الأمم المتحدة واللجنة الإقليمية الدائمة المشتركة بين الوكالات. وأدت المستويات العالية من المشاركة والتشاور مع الوزارات والسلطات الوطنية، والدعم الذي قدمته الأمم المتحدة، والتنسيق الذي قامت به الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي، إلى تقوية القدرة (لا بل التمتع بقدرة مثالية) على التخطيط المشترك والعمل المنسق. ولم تكن مجموعة الاستراتيجيات وخطط العمل المنسقة هذه محكمة بالقدر نفسه مثل تلك التي وضعت لأزمة بحيرة تشاد، ولكنها شكّلت إطاراً مستخدماً بشكل جيد من قبل جميع أصحاب المصلحة؛ (3) ورغم وضع استراتيجية بشأن القدرة على الصمود للأزمة السورية في عام 2015 (بتفويض من المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا)، بقيت الوثيقة حبراً على ورق ولم تبذل جهود إضافية لمعالجة البعد الإقليمي لأزمة اللاجئين.

النتيجة 24- حدد التقييم أربعة برامج عالمية حتى الآن تدمج عناصر أو نُهج الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام بدرجات متفاوتة. ولم يجد التقييم في هذه البرامج نُهجاً منتظماً للتعلّم وإدارة المعارف وتبادل الدروس والتجارب في ما يتعلق بكيفية دمج نُهج الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام - باستثناء جهود منصة تشاطر المعارف عن القدرة على الصمود التابعة للشبكة العالمية لمكافحة الأزمات الغذائية.

47- والبرامج العالمية الأربعة التي قام التقييم بتحليلها هي حافظة المشاريع القطرية والعبارة للحدود لصندوق بناء السلام، وحافظة الاستثمارات القطرية للشبكة العالمية لمكافحة الأزمات الغذائية والإجراءات الداعمة لها الرامية إلى تعزيز القدرة على الصمود، وحافظة مرفق البيئة العالمية، والنداء الخاص الذي أطلقه البرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي من أجل البلدان الهشة والمتأثرة بالنزاعات.

### الاستهداف

النتيجة 25- إذا أرادت المنظمة وضع الأشخاص في صلب عملها بما يتماشى مع أساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، فمن الضروري أن تفهم إلى من تتوجّه، ولماذا، وبأي تدخلات تفعل ذلك. وتوقفت عملية الاستهداف في المنظمة حتى الآن على النهج الذي تفضّله فرادى الفرق في ظل مجالات تركيز ضيقة للمشاريع في بعض الأحيان وفي ضوء متطلبات السياق التشغيلي. ولقد استنتجت عمليات التقييم أن عملية الاستهداف في المنظمة قد استندت بشكل أساسي إلى معايير الهشاشة ولم تقدم الدعم الكافي للأسر المعيشية التي تملك إمكانات في مجال الإنتاج خارج نطاق الاحتياجات المباشرة. وبيّن التحليل الوارد في عمليات التقييم أنه من

أجل دمج فهم ديناميكيات النزاع والسلام، يفضّل استخدام نهج قائم على المناطق كنقطة دخول أولى ومن ثم تطبيق الاستهداف المتميز بحسب ديناميكيات مختلف مجموعات سبل العيش والأسر المعيشية داخل المجتمعات المحلية وفي ما بينها. ويعدّ استخدام ودمج قواعد البيانات التي تستهدف السجلات الاجتماعية (حينما تتوافر) أو برامج الحماية الاجتماعية خياراً مهماً أيضاً يمكنه أن يدعم بناء (وإعادة بناء) الثقة مع الحكومة.

48- تظهر الأدلة المستمدة من عمليات التقييم أنه باستثناء المراحل الأولى من الاستجابة لحالات الطوارئ، يكون الاستهداف فعالاً أكثر عندما يكون متميزاً وشاملاً وعندما تكون هناك مستويات مختلفة من الأنشطة لأنواع مختلفة من الأسر المعيشية (على نطاق المشاشة مقابل نطاق القدرات). وتظهر الأدلة أيضاً أنه كلما تم شمل المجموعات (القائمة من قبل أو التي تشكلت حديثاً) في عملية تحديد الأهداف المتوخاة من الأنشطة وفي صنع القرارات، كانت النتائج مستدامة بقدر أكبر في الأجل الطويل. ويمكن دعم ذلك بالاستهداف التدريجي (مسارات بناء القدرة على الصمود أو الخروج من الفقر). ولدى بعض الأنشطة الموجهة إلى المزارعين و/أو مجموعات الإنتاج الأكثر ثراءً آليات للتوزيع الاجتماعي للمنافع، أي أن المزارعين يقومون بمساعدة المجتمع المحلي و/أو الأسر المعيشية الضعيفة بعد أن يكونوا قد تلقوا دعم المنظمة وحسّنوا دخلهم/سبل عيشهم. ولقد أوضحت عمليات التقييم كيف أدى غياب المشاورات مع الشركاء في التنفيذ والمجتمعات المحلية إلى اتباع نهج استهداف أضعف من النهج المستندة إلى المعارف والخبرات المحلية.

### المرونة والقدرة على التكيف

النتيجة 26- قامت المنظمة بوضع آليات تضمن استمرارية أنشطتها وعملياتها الإنمائية وإعادة تركيزها عندما تستخدم الأزمات الإنسانية لتجنّب تعليق الأنشطة والبرامج الإنمائية أو إلغائها بسبب نشوب النزاعات. وتحقق هذه الآليات أفضل النتائج إذا اقترنت بالتحليل الاستباقي والتخطيط للسيناريوات وتحليل المخاطر. ووجد التقييم بعض الأمثلة الجيدة على البرمجة التكيفية ولكن هذه الأمثلة لم تكن موجودة بصورة منهجية في جميع الحالات. فقد وُجدت بعض الأمثلة في السياقات الهشة وسياقات النزاع (فلسطين وجنوب السودان) في حين وُجدت أمثلة أخرى في سياقات الكوارث الطبيعية (ملاوي وموزمبيق وزمبابوي).

تصميم البرامج ورصدها وتقييمها والمساءلة بشأنها والتعلّم منها لتوجيه عملية إعداد برامج الترابط القائم بين العمل

### الإنساني والتنمية والسلام وإرشادها

النتيجة 27- تميل التدخلات إلى أن تكون مصممة من خلال مشاريع منفصلة ولا تشكل بالضرورة جزءاً من نهج برامجي أوسع وأكثر اتساقاً. ونتيجة لذلك، لا تكون الأطر المنطقية الداعمة وسلسلة النتائج مركزة ومحددة بما فيه الكفاية من حيث مسارات التأثير ونظريات التغيير التي يمكنها أن تعزز أساليب التفكير المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام. ويتفاهم موطن الضعف هذا بفعل قلة تطوير الأطر المنطقية ونظريات التغيير من خلال الحوارات التشاركية المتعددة أصحاب المصلحة وعدم تشكيلها بالتالي أداة مفيدة وداعمة للإدارة والتنفيذ يكون من شأنها وضع رؤية واضحة للنتائج المرجوة.

النتيجة 28- إن الاستثمار في التعلّم وتوليد الأدلة على امتداد نهج الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام (كما يجري الترويج له في مبادرة الطريقة الجديدة للعمل)، تعيقه نظم الرصد والتقييم المجزأة والموجهة نحو

الامتثال في المنظمة، وافتقار هذه الأخيرة إلى القدرات التحليلية، وسجلها الضعيف في مجال البحوث العملية بسبب الشراكات الاستراتيجية المحدودة مع المؤسسات البحثية.

49- يجري حالياً إحراز تقدم كبير ووضع نظم أقوى في عدد من البلدان، لا سيما من خلال الفريق المعني بالرصد والتقييم والمساءلة والتعلم المدعوم من الشبكة العالمية لمكافحة الأزمات الغذائية، أو في البلدان التي لديها حافظات مشاريع كبيرة تتعلق بالقدرة على الصمود وحالات الطوارئ، ولكن ينطبق ذلك على عدد قليل فقط من البلدان حتى الآن.

### 5-3- أداء المنظمة على امتداد الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام

#### القيادة الفعالة والتمكّنة: الوساطة وبناء التوافق في الآراء

النتيجة 29- إنّ ولاية المنظمة تضعها في مكانة فريدة تسمح لها بتأدية دور قيادي على المستوى القطري في مجالات خبرتها الفنية، وتجعل من المتوقع منها أن تؤدي هذا الدور. ولكن القيادة العليا داخل البلدان لا تحظى بدعم ملائم على النطاق الأوسع للمنظمة، لا سيما في سياقات النزاع والسياسات الهشّة. وتتوقف الأمور إلى حد كبير على مهارات وخبرات ممثلي المنظمة الذين يتعيّن عليهم تحمّل جزء كبير من المخاطر من دون الحصول على ما يكفي من الدعم أو التوجيهات أو تفويض للسلطات من جانب المنظمة، وهو ما تحدّه كذلك الثقافة التنظيمية المتمثلة في تجنّب المخاطر. وفي هذا الصدد، فإن الدعم الذي تقدمه المنظمة لقيادتها داخل البلدان ضعيف مقارنة بالوكالات الشقيقة التابعة للأمم المتحدة.

50- يتمثل أحد المواضيع المتكررة في غياب الدعم اللائم والمتسق والحريص لممثلي المنظمة العاملين في سياقات النزاع والسياسات الهشّة. ويتوقف التعامل مع المشهد السياسي على مهارات الأفراد وخبرتهم، مع دعم قليل أو معدوم من المقر الرئيسي. وفي حال برزت مشاكل أو قضايا ذات طابع سياسي، يجوز لممثلي المنظمة إبلاغ المقر الرئيسي. ولكنه من المتوقع أن يقوموا بحل هذه القضايا بمفردهم. وأفاد ممثلو المنظمة بأن العقبات والصعوبات الإضافية تكمن في غياب المرونة في العمليات والإجراءات الإدارية وفي عدم كفاية الصلاحيات أو السلطة الممنوحة للمكاتب القطرية. وتتمثل عقبة إضافية في ارتفاع مستوى تجنّب المخاطر داخل المنظمة. ويتكرر هذا المشهد في سياقات النزاعات المنخفضة أو العالية الحدة، بغض النظر عن نوع البرامج أو التدخلات التي يتم تنفيذها. ولا يعيق غياب التحليل المستمر للنزاعات تنفيذ البرامج فقط، بل صنع القرارات الاستراتيجية من جانب ممثلات المنظمة أيضاً. ويترك ممثلو المنظمة وفرق الإدارة الرفيعة المستوى التابعة لهم من دون غطاء، لا سيما في سياقات النزاعات المسيّسة، ويجدون أنفسهم مضطرين على القيام بترتيباتهم الخاصة لمواكبة الديناميكيات السياسية/ديناميكيات النزاع، مع وجوب تحديد مصادر بديلة للتوجيهات والدعم في الكثير من الأحيان عن طريق الأقران في وكالات أخرى. وعلى المستوى المؤسسي، لم تضع المنظمة سياسات أو توجيهات عملية لممثليها العاملين في مثل هذه السياقات. وغالباً ما كان الدعم المقدم متعلّقاً بحل القضايا التشغيلية اليومية. وأظهرت المقابلات مع موظفي وكالات الأمم المتحدة الأخرى تناقضاً صارخاً من حيث ما تقدمه وكالاتهم من تفكير وتوجيه ودعم للقيادة العليا فيها في مثل هذه السياقات، وهي أمور لا تتوفر لممثلي منظمة الأغذية والزراعة. ولوحظ أن مهارات القيادة المفصّلة في إطار الكفاءات الخاص بمنظمة الأغذية والزراعة تتسم

بالتركيز الداخلي وتتطلع إلى الخارج وتشكل مصدر إلهام بقدر أقل من إطار القيادة الخاص بمنظومة الأمم المتحدة، على النحو المبين في الإطار 3.

### الإطار 3- إطار قيادة منظومة الأمم المتحدة يحدد ثنائي مواصفات لقيادة الأمم المتحدة

وهذه المواصفات هي: الاستناد إلى المعايير، واحترام المبادئ، والشمول، والخضوع للمساءلة، وتعدد الأبعاد، والقدرة على تحقيق التحوّل، والاعتماد على التعاون، والتطبيق الذاتي. وينبغي أن تركز هذه القيادة على إحداث الأثر والتغيير التحويلي وعلى التفكير بالنظم والتشارك في الابتكار. ويتمثل جانبان مهمان من هذا الإطار في: (1) نبرته الملهمه حيث أنه يشكل نداء للعمل والتغيير على السواء ويركز بصورة متكررة على القيم المتأصلة في ميثاق الأمم المتحدة؛ (2) ومفهومه للقيادة على أنها ليست من اختصاص الإدارة العليا فقط بل على أنها تتجلى في "العديد من السياقات وعلى جميع المستويات".

### آليات التمويل وتدفعاته

النتيجة 30- لا يزال نموذج التمويل الداخلي الحالي في المنظمة غير ملائم لدعم اندماج المنظمة في مشهد التمويل الجديد بالرغم من التقدم المحرز في بعض المجالات. ولا يسمح التقسيم المتصلب بين موارد البرامج العادية والموارد من خارج الميزانية، وتمويل حالات الطوارئ القصير الأجل وتمويل التنمية الطويل الأجل، ورصد الموارد والمخصصات الثابتة للمستوى الوطني، بقيام المكاتب القطرية باستثمارات مباشرة ولا يُندم عليها، ولا يحقّرها. ويمثل كل ذلك انتكاسات تحول دون تحوّل المنظمة إلى جهة فاعلة مرنة وفعالة تعزز أساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام.

51- يجب أن تنظر المنظمة إلى زيادة التركيز على البلدان بوصفها نقطة دخول لاستراتيجيات التمويل وحشد الموارد، كفرصة سانحة. فعلى المستوى الداخلي، يمكن أن يجمع ذلك الشقين المعنيين بالتنمية والعمل الإنساني في المنظمة حول تطوير التمويل المختلط والمتكامل للترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام. وينطوي ذلك على إزالة التقسيم الداخلي لمسارات وأدوار التمويل. ولقد لاحظ التقييم بعض التقدم الإيجابي في هذا الصدد في المكاتب القطرية مثلاً في أفغانستان وباكستان والصومال وجنوب السودان.

النتيجة 31- يمكن للمنظمة أن تبني على بعض الممارسات والتجارب الواعدة التي تعزز أساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام والتي تم تسليط الضوء عليها في هذا التقييم بهدف توسيع نطاقها وإضفاء الطابع المؤسسي عليها على مستوى المنظمة. ولكن يمكن لتدني عدد الموظفين ذوي الخبرة الكبيرة في مجال حشد الموارد ونظرة بعض الشركاء في الموارد إلى المنظمة على أنها ليست فعالة جداً من حيث الكلفة، أن يشكلوا عوامل تعيق تحقيق هذا الهدف.

### الذهنيات وثقافات العمل

النتيجة 32- يتطلب العمل على امتداد الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام توافر بيئة تمكينية تتسم فيها ثقافة العمل المؤسسي في المنظمة وذهنيات الموظفين ومهاراتهم بأهمية بالغة. وحدد التقييم عدداً من القضايا المتكررة التي اعتُبرت بمثابة قيود فضلاً عن عدد من توصيفات الفرق والأفراد التي اعتُبرت أنها تتمتع بالذهنيات المناسبة لدعم الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام. وأشار مقدمو المعلومات الرئيسيون بصورة

متكررة إلى الحاجة إلى وجود عملية صريحة للتأمل وإضفاء الطابع الرسمي في ما يتعلّق بالأمر اللازمة لتحقيق النتائج في مجال الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام على المستوى المؤسسي.

52- لا تزال هناك رؤية مزدوجة إزاء ولاية المنظمة في مجالي التنمية والعمل الإنساني تعرقل أحياناً وضع رؤية واستراتيجيات وجهود مؤسسية مشتركة. ويعتبر مكوّنات السلام والنزاعات في هذين المجالين من اختصاص الفرق المعنية بالعمل الإنساني والقدرة على الصمود في حين يتردد الموظفون المعنيون بالبرامج الإنمائية في الاعتراف بما يقدمانه من مساهمات فعلية أو محتملة. وفي حين أن بعض موظفي المنظمة ملمون بالركائز الثلاث للعمل الإنساني والتنمية والسلام، إلا أنهم لا يمثلون سوى أقلية في المنظمة. ولاحظ التقييم بعض الأمثلة الإيجابية على التفكير في النظم، ولكن هذه الأمثلة ليست منتشرة على نطاق واسع وهي أكثر شيوعاً في عمل المنظمة التحليلي والسياساتي والتمهيدي مما هي عليه في العمل البرامجي. وبصورة عامة، تشجّع ثقافة العمل في المنظمة الموظفين على أن يتوجّهوا أكثر نحو الامتثال بدلاً من أن يقوموا بالتأمل والابتكار ويتحلّوا بالمرونة لتحقيق نتائج أفضل.



## 6- الاستنتاجات والتوصيات

### 1-6 الاستنتاجات

53- هناك حاليًا القليل من الفهم المشترك لدى موظفي المنظمة حول معنى الترابط الواسع القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام وانعكاساته على المنظمة. ويمثل استكمال هذا التقييم فرصة لتوضيح ما الذي يعنيه الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام بالنسبة إلى المنظمة وللتعبير مجددًا عن أهميته بالنسبة إليها. وهناك أبعاد عديدة مختلفة للترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام على النحو الذي أظهرته الأدبيات المتزايدة حول هذا الموضوع. وينبغي تحليل ما الذي يعنيه هذا الترابط بالنسبة إلى وكالة فردية تابعة للأمم المتحدة مثل منظمة الأغذية والزراعة، وتكييفه إلى حد ما حسب الحاجة. ويكشف التقييم عن وجود تباين كبير في فهم الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام وفي التصورات المتعلقة بأهميته لدى موظفي المنظمة، بما في ذلك الإدارة العليا. ولكن التزام معظم القيادة العليا في المنظمة بجميع المكونات الثلاثة للترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام وبالربط بينها، واضح وقد اكتسب زخمًا في الفترة 2019-2020. ولكن مجموعة التفسيرات المختلفة لولاية المنظمة تبيّن الحاجة إلى بيان واضح على مستوى المنظمة بشأن الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام يكون من شأنه التشديد على أن هذا الأخير يتعلّق بأساليب العمل، مع تضمينه أمثلة على ما يعنيه هذا الترابط بالنسبة إلى إعداد البرامج في المنظمة بالاستناد إلى بعض الأمثلة المعطاة في هذا التقييم والتوضيح أيضًا أنه حتمًا ليس نوعًا جديدًا من المشاريع أو البرامج التي توصف بأنها تتعلّق بـ"العمل الإنساني والتنمية والسلام".

الاستنتاج 1- يستنتج التقييم أن الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام وثيق الصلة بالجهود التي تبذلها المنظمة للقضاء على الجوع، ويعترف بأن التنمية ليست عملية فنية بحتة وبأن الدوافع المشتركة للنزاع ترتبط مباشرة بولاية المنظمة، لا سيما في ما يتعلّق بإدارة الموارد الطبيعية، والأراضي، والمياه. وللمنظمة دور مهم تؤديه في ما يسمّيه هذا التقييم "الدبلوماسية التقنية" وفي تشجيع اتباع نهج قائم على الحقوق في التنمية.

54- تتمتع المنظمة بميزة نسبية في إشراك الحكومات ومؤسساتها الفنية، باستخدام ولايتها الفنية كنقطة دخول، في مواجهة التحديات الفنية المشتركة مثل انتشار الآفات والأمراض التي تصيب الماشية وتحليل الأمن الغذائي حيث تشكل النزاعات دافعًا رئيسيًا لانعدام الأمن الغذائي المزمن والحاد. ويتسم هذا الأمر بالأهمية في الدول الهشة وفي السياقات الأكثر استقرارًا على السواء. وهناك عدد من الأمثلة الإيجابية على اضطلاع المنظمة بهذا الدور، كان آخرها في الاستجابة للجراد الصحراوي. ويتسم دور الدبلوماسية التقنية هذا بأهمية خاصة حيث قد تكون الحكومات في عداوة مع بعضها البعض لولاها. ويجب الاعتراف بشكل أوفى بأهمية هذا الدور ودعم القيادة على المستويين الإقليمي والقطري بشكل أفضل لتأديته. وللمنظمة أيضًا دور أساسي تؤديه في ضمان الاستخدام المنهجي للأدوات والصكوك الموجودة القائمة على الحقوق والمتعلّقة بولايتها، مثل الحق في الغذاء والخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني ومدونة السلوك بشأن الصيد الرشيد، في دليل آخر على أن التنمية ليست مجرد عملية فنية.

الاستنتاج 2- رغم وجود أدلة على وجود تفكير نظمي بقدر أكبر في المنظمة، إلا أنه ثمة مجال لزيادة ربط مكوّن العمل الإنساني والتنمية من الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، وحاجة إلى تعزيز الالتزام والاتساق في العروض والبرامج الإنسانية التي تقدمها المنظمة في مختلف البلدان. وإن التزام المنظمة بالحفاظ على السلام هو التزام حديث نسبيًا إلا أن مساهمة الصكوك القانونية القائمة على الحقوق للمنظمة، مثل الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني، شكّلت تمهيدًا مهمًا. وهناك أمثلة إيجابية على الفارق الذي أحدثه الإطار المؤسسي، مثلًا في إجراء تحليل السياق/النزاعات، ولكن لا يزال يتعيّن فعل الكثير لترسيخ هذا الالتزام في المنظمة والذهاب إلى أبعد من الأمثلة على الممارسات الجيدة التي تظهر مرّة واحدة.

55- بالنظر إلى البعد المؤسسي للترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، هناك أدلة على أن المنظمة التي لطالما اتبعت طريقة عمل متفوّقة بعض الشيء قد أحرزت تقدمًا في كسر التوقعات، لا سيما في الجانب الإنمائي. وباتت هناك روابط أقوى بين مختلف المجالات الفنية وأدلة على زيادة الجمع بين التخصصات وأمثلة على وجود طرق تفكير نظمية أكثر. ولقد أحرزت المنظمة بعض التقدم في تقوية الروابط بين مكوّن العمل الإنساني والتنمية من عملها، إلا أنه لا يزال أمامها الكثير لتحقيقه مع أن ذلك كان طموحًا طويل الأمد شجّعها تقييم المرحلة الانتقالية ما بعد الأزمات لعام 2014. ولقد أدت برامج المنظمة المتعلقة بالقدرة على الصمود دورًا في هذا المجال، ولكنّ تردد القيادة العليا للمنظمة حتى الآونة الأخيرة إزاء مكوّن الاستجابة لحالات الطوارئ في هذه البرامج قد أعاق التقدم. ولقد أفضى ذلك أيضًا إلى عدم اتساق البرمجة على المستوى القطري من حيث حجم البرامج الإنسانية. وإن عدم وجود صلة بين العمل الإنساني والتنمية في الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام جليّ في الجانب الخاص بالمعلومات مثلًا، حيث هناك روابط ضعيفة بين جمع البيانات المتعلقة بانعدام الأمن الغذائي الحاد القصير الأجل وتحليلها وجمع البيانات المتعلقة باتجاهات انعدام الأمن الغذائي المزمّن الطويل الأجل وتحليلها.

56- وإن التزام المنظمة بشكل صريح بمكوّن السلام في الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام التزام جديد برز مع صدور "الإطار المؤسسي لدعم السلام المستدام في سياق خطة عام 2030" في عام 2018. وبالرغم من تمتع المنظمة بخبرة طويلة في العمل على إدارة النزاعات على المستوى المحلي في مجال إدارة الموارد الطبيعية، وتقديمها مساهمة مهمة في الأطر السياساتية والقانونية من خلال ما وضعته من صكوك طوعية قائمة على الحقوق (في مجال الأراضي ومصايد الأسماك والغابات)، يدعو "الإطار المؤسسي لدعم السلام المستدام في سياق خطة عام 2030" المنظمة بوضوح إلى التعامل بشكل أكمل مع النزاعات من أجل المساهمة في السلام. ولكن لا يزال يتعيّن فعل المزيد لضمان ترسيخ هذا الالتزام في المنظمة، واقتناع جميع الموظفين به، وتمتعهم بالمعارف والمهارات اللازمة لترجمته على أرض الواقع على مستوى العمل البرامجي وفي مجال السياسات. ولقد أدت الوحدة المعنية بالنزاعات والسلام في المنظمة دورًا مهمًا في المساعدة على تمركز المنظمة عالميًا في بعض المناقشات الرئيسية، مثلًا في اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، ولكن يبقى تمركز المكاتب القطرية للمنظمة وانخراطها أضعف ويحتاجان إلى دعم كبير. وهناك الآن بعض الأمثلة القوية على تحليلات النزاعات والسياسات التي أجرتها المنظمة، ولكن تميل هذه التحليلات إلى أن تُجرى مرّة واحدة فقط. وتفتقر الوحدة المعنية بالنزاعات والسلام إلى الموارد الكافية لتغطية الاحتياجات بالرغم من إحرازها تقدمًا كبيرًا بما تملكه من موارد. ولا تجرى

تحليلات النزاعات والسياق بعد كعمليات منتظمة ومتكررة ولا ترشد عملية إعداد البرامج بشكل ملائم وبصورة مستمرة.

الاستنتاج 3- لقد تم التقليل من أهمية حضور المنظمة وموضعها الاستراتيجي إزاء الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام على مستوي نيويورك وجنيف، ويجب تعزيزهما. ولقد وسّعت المنظمة نطاق شراكاتها على المستوى العالمي بطرق تساهم في الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، ومن خلال المبادرات المتعددة أصحاب المصلحة، ومع وكالات الأمم المتحدة الأخرى مثل الشبكة العالمية لمكافحة الأزمات الغذائية، ولكن هذه الشراكات لا تترجم في الكثير من الأحيان إلى شراكات استراتيجية على المستويين الإقليمي والقطري. فعلى هذين المستويين، تعني أساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام توسيع علاقة المنظمة بالحكومات خارج نطاق وزارة الزراعة وإقامة شراكات أكثر استراتيجية مع الجماعات الاقتصادية الإقليمية. وعلى المستوى القطري، تعد النتائج الجماعية أساسية لتفعيل الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام بما يتسق مع أهداف التنمية المستدامة؛ ويجب تعزيز انخراط المنظمة في تحقيقها.

57- على المستوى العالمي، إن حضور المنظمة وتأثيرها في النقاشات والحوارات الرفيعة المستوى حول الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام لا يتسقان مع حجم المنظمة ونطاقها وأهميتها ولا يتناسبان معها. ولقد سلّطت جلسات الإحاطة غير الرسمية التي أجراها مدير عام المنظمة لأمانة الأمم المتحدة، وبالتالي لمجلس الأمن، بشأن الأمن الغذائي في الأزمات، الضوء على عمل منظمة الأغذية والزراعة. وتحتاج هذه الأخيرة الآن إلى البناء على ذلك للانخراط بشكل أكمل واستراتيجي أكثر في النقاشات الأوسع نطاقاً، لا سيما على مستوي نيويورك وجنيف، مع إتاحة معارفها وقاعدة الأدلة التي تملكها بشأن سبل العيش الزراعية والقطاع الزراعي. ويتطلب تحقيق هذا الهدف الأخير اتباع نهج معزز وأكثر توجهاً نحو التعلّم في مجال الرصد والتقييم في جميع البلدان والقيام باستثمارات أكبر في البحوث العملية لكي تسترشد بها البرمجة والنقاشات في مجال السياسات على نحو أفضل.

58- ويعني الاتساق مع الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام العمل ضمن شراكات على النطاق الكامل للعمل الإنساني والتنمية والسلام. ويعدّ سجل المنظمة من الشراكات الاستراتيجية التي تساهم في أساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام الأقوى على المستوى العالمي، لا سيما في مجال تحليل الأمن الغذائي، مثل الشبكة العالمية لمكافحة الأزمات الغذائية. وأقيمت هذه الشراكات إلى الآن مع الأطراف الأكثر توقعاً، أي الأمم المتحدة والوكالات الأخرى المعنية بالرصد والبرمجة في مجال الأمن الغذائي. وسيتم توسيع نطاق هذه الشراكات الاستراتيجية (1) لضمان أن تكون الشراكات والشبكات القائمة أكثر شمولاً وتضم مجموعة متنوعة من الأصوات، (2) وللوصول إلى المزيد من الشركاء "غير المؤلفين"، لا سيما الجهات الفاعلة المعنية بالسلام، بالأهمية لانخراط المنظمة بالكامل في الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام. وتعدّ الشراكة مع منظمة Interpeace مثلاً جيداً على الطريقة التي يمكن من خلالها للشراكات أن تقوّي قدرة المنظمة على التعامل مع ديناميكيات النزاع/السلام. ومن شأن تكرار هذا النوع من الشراكات على المستويين الإقليمي والقطري أن يقوّي قدرة المنظمة على التعامل مع مكوّن السلام في الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام حيث تعدّ القدرات المعززة واحدة من الأولويات.

59- وتتسم شراكات المنظمة على المستويين الإقليمي والقطري لدعم أساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، بالضعف بصورة عامة مع وجود بعض الاستثناءات. وبالفعل، لا تترجم الشراكات الاستراتيجية التي أقيمت على المستوى العالمي في الكثير من الأحيان على المستوى القطري. وتميل الشراكات في البلدان إلى أن تكون مخصصة بقدر أكبر ومدفوعة بالمشاريع. وقد شجّع الإطار الاستراتيجي الأخير المنظمة على الانخراط مع الحكومات خارج نطاق وزارة الزراعة: وهذا أمر ضروري لاتباع أساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام. وتتسم علاقة المنظمة بالجماعات الاقتصادية الإقليمية بأهمية حاسمة بالنسبة إلى العمل العابر للحدود ولكنها مدفوعة في الكثير من الأحيان من المشاريع الفردية وليس من الاعتبارات الاستراتيجية. وتواجه فرص إقامة شراكات استراتيجية مع المنظمات غير الحكومية الدولية والوطنية ومع منظمات المجتمع المدني عوائق شديدة بسبب هيمنة الترتيب التعاقدية لتوفير الخدمات على علاقة المنظمة بهذه الجهات الفاعلة.

60- وتنخرط المنظمة في بعض البلدان بشكل نشط في عمليات تحقيق النتائج الجماعية. وينبغي زيادة هذا الانخراط مع الاعتراف بما تقدمه المنظمة من مساهمات في مجال الزراعة والأمن الغذائي وسبل العيش. وينبغي للإطار الاستراتيجي الجديد وأطر البرمجة القطرية للمنظمة أن تكمل النتائج الجماعية وأن تكون متسقة معها قدر الإمكان. وإلا، فسوف ينتهي الأمر بعمل المكاتب القطرية على أطر موازية لا تكون بالضرورة متسقة في ما بينها، كما هي الحال الآن.

الاستنتاج 4- إذا ما أرادت المنظمة الوفاء بالتزامها المؤسسي بالحفاظ على السلام والعمل في بيئات النزاع المليئة بالتحديات، يجدر بها أن تكون مجهزة بصورة أفضل. ولقد كشف التقييم عن مواطن ضعف رئيسية في مدى ملاءمة المنظمة للغرض المطلوب منها في العمل في بيئات النزاع المليئة بالتحديات والمسيسة للغاية وفي الدول الهشة.

61- لا تحظى القيادة العليا للمنظمة داخل البلدان في سياقات النزاعات المثيرة للجدل بدعم ملائم، لا سيما في إدارة العلاقة مع الحكومات التي قد تكون طرفاً في النزاع، وفي صنع القرارات اليومية، وفي التحليل المستمر للاقتصاد السياسي وديناميكيات النزاع. وإن نظم دعم المنظمة للقيادة داخل البلدان ضعيفة مقارنة بالنظم الموجودة في الوكالات الشقيقة التابعة للأمم المتحدة حيث هناك شعور أقوى بالحصول على دعم الوكالة. وتتمثل الأدلة الإضافية على ضعف المنظمة في هذا المجال في غياب سياسة للحماية وبيان مؤسسي يعلن التزام المنظمة بالمبادئ الإنسانية. وتعد تقوية موضع المنظمة وحضورها على مستويي نيويورك وجنيف على النحو المبين أعلاه أمراً مهماً أيضاً لتعزيز تدفق المعلومات والتحليل في الاتجاهين بين هذا المستوى والمكاتب القطرية.

الاستنتاج 5- يشكل البعد الشامل من الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام والمتمثل في "وضع الأشخاص والجهات الفاعلة المحلية في الصميم" فرصة لكي تعيد المنظمة تقييم نهجها التشاركية ليس فقط إزاء التنمية، بل أيضاً في عملها الإنساني وفي إدارة النزاعات، ولتعززها. ويتيح الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام فرصة للقيام بعمل تحويلي في مجال الإنصاف بين الجنسين، ولكن ذلك يتطلب تعميم البعد الجنساني في عمل المنظمة المتعلق بتحليل السياق/النزاعات.

62- تتبع النهج التشاركية للمنظمة من الجانب الإنمائي لعملها وتتراوح بين المدارس الحقلية للمزارعين، ونوادي ديمتراً، والنهج التشاركية القائمة على المناطق. ولقد تم اختيار هذه النهج إلى حد ما في العمل الإنساني للمنظمة وفي

برامجها في الدول الهشة وأتت بنتائج إيجابية. وهذه النهج شديدة الصلة بأساليب العمل المتصلة بالتراطبات القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام من حيث تكوين فهم منهجي لاحتياجات وحقوق السكان والمجتمعات المحلية وللسياق الذي يعيشون فيه. ولكن تميل هذه النهج التشاركية إلى أن تكون مجزأة وصغيرة النطاق. وإذا تم تعزيزها بشكل مستمر وتوسيع نطاقها ودمجها في التدخلات الأوسع نطاقاً، يمكنها أن تؤدي دوراً مهماً في تفعيل الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام على مستوى البرمجة، بما في ذلك دعم المكوّن المتعلق بالنزاعات والسلام. وسيطلب ذلك إشراك السكان المحليين والجهات الفاعلة المحلية في مرحلتي التصميم والتنفيذ. كما أنه سيطلب اتباع نهج نظامي واستراتيجي بقدر أكبر إزاء الاستهداف يكون مراعيًا للمجتمع المحلي بكامله وغير مدفوع بأهداف المشاريع الضيقة بل بالديناميكيات الأوسع نطاقاً داخل المجتمعات المحلية وفي ما بينها. وهذا الأمر حاسم الأهمية لتجنب معايير الاستهداف الضيقة التي يمكنها أن تثير الشكاوى والتوترات داخل المجتمعات المحلية وفي ما بينها إذا لم يتم درسها بعناية.

63- ويمكن أن تؤدي البرامج المتداخلة الخاصة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام دوراً تحويلياً في تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، لا سيما إذا اعتمدت منظوراً طويل الأجل بما فيه الكفاية. ويبدو سجل المنظمة في هذا الصدد متفاوتاً. ففي حين أن بعض مشاريع صندوق بناء السلام القصيرة الأجل قد استهدفت المرأة على وجه الخصوص في محاولة لتعزيز دورها في الحفاظ على السلام، تميل المواد الإرشادية للمنظمة بشأن تحليل السياق/النزاعات إلى التعامل مع المساواة بين الجنسين من منظور العنف القائم على نوع الجنس بدلاً من تعزيز دور المرأة بوصفها جهة فاعلة من أجل السلام. وبدورها، قامت عمليات التقييم القطري للمساواة بين الجنسين التي أجرتها المنظمة، بغض النظر عن النزاعات في غالب الأحيان. ولدى المنظمة مجموعة غنية من التوجيهات والأدوات حول مراعاة المسائل الجنسانية من خلال النهج القائمة على الحقوق، مثل الخطوط التوجيهية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني، وبوابة الأراضي والمساواة بين الجنسين، التي يمكن الاعتماد عليها لتعميم البعد الجنساني والبعد المتعلق بالسلام في برامج المنظمة. ويجب تغطية الجوانب الأخرى للتداخل بين القطاعات، مثل العمر، بشكل أفضل. وينبغي معالجة هذه القضية وغيرها من خلال سياسة الحماية المقبلة للمنظمة.

الاستنتاج 6- تعدّ معالجة بعض القيود التنظيمية المعروفة جيداً في المنظمة والمتمثلة في اتباع إجراءات معقدة وتجنّب المخاطر، أمراً حاسماً لتهيئة بيئة تمكينية لأساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام. إضافة إلى ذلك، هناك عمل مهم يجب الاضطلاع به في مجال تمكين القيادة الفعالة وتشجيعها، لا سيما على المستوى القطري؛ وتفضيل نماذج التمويل البرامجي الأكثر مرونة على المشاريع القصيرة الأجل؛ وبناء المرونة والقدرة على التكيف في البرامج؛ ومعالجة الثقافة التنظيمية في المنظمة، وتشجيع الحوار بين التخصصات وتحفيزه، وكسر التقوقعات وتشجيع الذهنية المفتوحة للتفكير على نطاق النظم.

64- يتم تسليط الضوء مراراً في عمليات التقييم على بعض القيود التنظيمية التي تؤثر بشكل أساسي على قدرة المنظمة على تفعيل الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام. ومن شأن معالجة هذه القيود أن تحسّن جاذبية المنظمة وأدائها كشريك استراتيجي. علاوة على ذلك، يلفت التقييم الانتباه إلى أربعة مجالات محددة

يجب معالجتها لضمان أن تفي المنظمة بالغرض بحيث تؤدي دورًا قياديًا وتكون شريكًا ملتزمًا بتحقيق أهداف التنمية المستدامة بطرق متسقة مع الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام.

65- ويتمثل المجال الأول في القيادة الفعالة والتمكّنة. ويدعو إطار قيادة منظومة الأمم المتحدة إلى أن تكون القيادة قائمة على المبادئ وصاحبة رؤية. ويحتاج ذلك إلى التوضيح داخل منظمة الأغذية والزراعة، لا سيما من حيث الامتثال للمبادئ الإنسانية أثناء العمل بشكل وثيق مع الحكومات في بيئات النزاع، ومن حيث توضيح التزام المنظمة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام. وإن تمكين القيادة على المستوى القطري لتعزيز أساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام يعني أيضًا تقوية مهارات الوساطة وبناء التوافق في الآراء لتأدية دور الدبلوماسية التقنية بشكل فعال على سبيل المثال. ويعدّ استخدام القادة ذوي المهارات والرؤية اللازمة أمرًا حاسمًا.

66- ثانيًا، تعتبر الإدارة والبرمجة المرنة والتكيفية ضرورية لأساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام. ويتطلب ذلك كشفًا ورصدًا منتظمين للمخاطر على المستوى القطري وتصميم المشاريع والبرامج بحيث تكون المرنة والقدرة على التكيف راسخة فيها ومتفقًا عليها مسبقًا مع الجهات المانحة. ويجب أن تصبح إجراءات المسار السريع القاعدة بدلًا من أن تكون الاستثناء، الأمر الذي يحفز الابتكار والقدرة على التكيف وعقلية "التمتع بالقدرة على تحقيق الأهداف". وهناك أمثلة على أساليب العمل هذه داخل المنظمة وهي تقدم دروسًا قيّمة، ولكنها تشكّل مرة أخرى الاستثناء بدلًا من أن تكون القاعدة. ويتعيّن على المنظمة على الأقل أن تحذو حذو الوكالات الشقيقة التابعة للأمم المتحدة من حيث فعالية الأداء.

67- ثالثًا، تشكل نماذج التمويل ذات التقسيم المتصلّب لمختلف أنواع التمويل من أجل تحقيق أغراض البرمجة المختلفة (مثل تمويل الطوارئ القصير الأجل مقابل تمويل التنمية الطويل الأجل) حاجزًا في الوقت الراهن أمام أساليب البرمجة الأكثر مرونة ورشاقة وتكاملاً. وهناك عدد من الأمثلة داخل المنظمة على نماذج التمويل الأكثر مرونة، لا سيما حيث تمثل هذه النماذج تحوّلًا من نهج وتمويل المشاريع إلى نهج وتمويل البرامج. وينبغي أن تصبح هذه النماذج القاعدة وليس الاستثناء.

68- رابعًا، تستلزم أساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام طرق تفكير موجهة نحو النظم، وقدرة على التعامل مع الأفكار المعقّدة، ومجالات وحوارات تجمع الزملاء من مختلف التخصصات وعلى امتداد هيكل المعونة. وفي حين أنه ثمة بؤر لظهور التفكير والعمل هذه داخل المنظمة، إلا أن ثقافة العمل والذهنية المهيمنة لا تستوفيان هذه المتطلبات. فهي تميل إلى أن تكون مدفوعة بالإجراءات الداخلية للمنظمة وموجهة نحو الامتثال بدلًا من أن تكون مدفوعة بالفضول والتعطّش لمعرفة السياق وللحصول على الأدلة على الأمور التي تنجح والأمور التي لا تنجح. ولقد تم كسر بعض التقوقعات، إلا أن الطريق لا يزال طويلًا.

## 2-6 التوصيات

التوصية 1- ينبغي جعل الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام "راسخًا على المستوى المؤسسي" في منظمة الأغذية والزراعة لكي يصبح نهجًا مفهومًا جيدًا ومستخدمًا على مستوى المنظمة في جميع المواضيع، سواء في الدول الهشة أو في السياقات الأكثر استقرارًا.

69- وسيطلب ذلك تسريع وتيرة التغيير في ثقافة المنظمة والمعارف المكتسبة فيها لكي لا يبقى هذا النهج محصوراً ضمن اختصاص بعض الوحدات والفرق القطرية المخصصة في سياقات الأزمات. ولا بد من أن يحدث هذا التغيير عن طريق القيادة والدعم والمراسلة الواضحة من كبار المديرين، وأن يستكمل بعدد من الإجراءات العملية على النحو التالي:

- (1) ضمان أن يتجلى نَحج الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام بشكل جيد في المجالات ذات الصلة للإطار الاستراتيجي الجديد الذي يجري وضعه حالياً. وينبغي أن يتم ترسيخ هذا النهج في مختلف النواتج والمكونات البرمجية وعدم "عزله" باعتباره أنه من اختصاص مجالي القدرة على الصمود وحالات الطوارئ فقط، مع تقديم البراهين على صلته بالسياقات المستقرة أيضاً.
- (2) الانضمام إلى وكالات الأمم المتحدة الأخرى في تنفيذ التوصية بشأن الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام الصادرة عن لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. ومع أنّ هذا الأمر ليس ملزماً قانوناً إلا أنه يمثل بيان نوايا واضحاً ويوفر مجموعة مفيدة من المعايير لأساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام والتي يمكن لمنظمة الأغذية والزراعة أن تواصل على ضوءها رصد التقدم الذي تحرزه والخضوع لاستعراض الأقران، كما أنه يوفر منصة للنقاش بين الحكومات المانحة ووكالات الأمم المتحدة بشأن الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام.
- (3) تحديد ما الذي تمثله أساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام بالنسبة إلى المنظمة (وما لا تمثله، أي أنها ليست نوعاً جديداً من مشاريع برامج) في وثيقة موقف تنص بوضوح على أن أساليب العمل هذه هي التزام تنظيمي وتتضمن رسوماً توضيحية من الدروس المستفادة من مختلف البلدان والأقاليم تبيّن كيف تكون أساليب العمل هذه في الواقع العملي.
- (4) إعادة التأكيد على التزام المنظمة بالعمل الإنساني باعتباره جزءاً من ولايتها مع ضمان أن يكون مفهومًا بشكل جيد من جميع الموظفين وتوضيح التزام المنظمة بالمبادئ الإنسانية، على أن يكون ذلك مرفقاً بتوجيهات لموظفي البرنامج بشأن كيفية إدارة هذا المسعى أثناء العمل بالشراكة مع الحكومات الوطنية.
- (5) تهيئة مجال للنقاش والحوار من أجل جمع الزملاء في المنظمة المعنيين بمكونات "العمل الإنساني" و"التنمية" و"السلام" لاستكشاف كيف يمكن أن يكون عملهم أكثر تكاملاً. ويمكن تنظيم هذه النقاشات والحوارات حول مجالات مواضيعية معينة يكون منظور الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام ذي صلة خاصة بها لإبقائه راسخاً فيها، مثل الحماية الاجتماعية ورصد الأمن الغذائي وإدارة الموارد الطبيعية.
- (6) إعداد نشرة للمدير العام أو توجيهات داخلية تحدد المسؤوليات والصلاحيات والالتزامات في ما يتعلق بالموضوع الاستراتيجي والعمل البرمجي على المستوى القطري، ومتطلبات الدعم اللازم للمستويات الفرعية الأخرى كافة.
- (7) وضع وتنفيذ استراتيجية اتصال لموظفي المنظمة بالاستناد إلى وثيقة الموقف ونشرة المدير العام من أجل دعم فهمهم للترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام وأهميته بالنسبة إلى المنظمة، وذلك عن طريق الندوات الإلكترونية مثلاً، مع التعلّم من العمل الذي اضطلعت به المنظمة حتى الآن وتكوين الخبرات للقيام بذلك.

التوصية 2- يتعين على منظمة الأغذية والزراعة، على سبيل الأولوية، أن تتخذ خطوات طارئة لكي "تفي بالغرض منها" بالفعل حتى تتمكن من العمل في بيئات النزاع المليئة بالتحديات والمسيبة للغاية وفي الدول الهشة.

70- ويشمل ذلك:

- (1) تعزيز الدعم المقدم إلى القيادة العليا على المستوى القطري وإسناد الأولوية له وإضفاء الطابع المؤسسي عليه. وينبغي تحقيق ذلك على مستوى رفيع (مثل مستوى المدير العام المساعد/نائب المدير العام)، مع دراية تامة بالسياق وتيسير الحصول على هذا الدعم.
- (2) التعلّم بطريقة منهجية أكثر من تجارب المنظمة (الإيجابية والسلبية) في توجيه مسار العلاقات مع الحكومات في مثل هذه السياقات، ووضع التوجيهات للقيادة العليا القطرية.
- (3) زيادة قدرة المنظمة على إجراء تحليل منظم للسياق/النزاعات والمخاطر من أجل دعم القيادة العليا على المستوى القطري (انظر أيضاً التوصية 4).
- (4) صياغة سياسة للحماية ترمي إلى توجيه عمل المنظمة، لا سيما في بيئات النزاع والدول الهشة، واعتمادها.
- (5) تعزيز وجود المنظمة ومشاركتها في النقاشات وعمليات صنع القرارات الرفيعة المستوى التي تجري في نيويورك وجنيف، مع زيادة الموارد المتاحة والموظفين ذوي الخبرة في العمل في مجال الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، الأمر الذي يساهم في توفير الأدلة على العلاقة بين الأمن الغذائي وإدارة الموارد الطبيعية وسبل العيش والسلام. ومن شأن ذلك أن يشجّع التدفق المنهجي للمعلومات في الاتجاهين، أي من المستوى القطري لإثراء خبرة المنظمة ومعارفها إلى النقاشات وعمليات صنع القرارات الرفيعة المستوى ومن نيويورك وجنيف إلى المستوى القطري لضمان أن تكون المكاتب القطرية للمنظمة على اطلاع تام على القرارات والتحليلات المرتبطة بالسياقات التي تعمل فيها.
- (6) دعم المكاتب القطرية لكي تتعاون في مجالات الخبرة الفنية التي تتمتع بها (مثل الحقوق في الأراضي) مع الجهات الفاعلة الرئيسية المعنية بالسلام، مثل بعثات الأمم المتحدة لبناء السلام، وذلك عبر تقاسم التوجيهات المستمدة من مشاركة منظمة الأغذية والزراعة في فريق المهام المعني بالمراحل الانتقالية وبناء السلام التابع لمجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة وفريق الاتصال المعني ببناء السلام، والتوجيهات الإضافية التي يمكن استخلاصها من أمثلة مستمدة من وكالات الأمم المتحدة الأخرى، وعبر التعلّم من الأمثلة على عمل منظمة الأغذية والزراعة بشكل ناجح مع الجهات الفاعلة الرئيسية المعنية بالسلام.

التوصية 3- ينبغي لمنظمة الأغذية والزراعة أن تقوّي الشراكات التي تقيمها على المستويات كافة - العالمية والإقليمية والقطرية- لتتمكن من الانخراط على نحو أفضل في أساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام مع الجهات الفاعلة المعنية بالعمل الإنساني والتنمية والسلام، وبصورة خاصة:

- (1) توسيع نطاق شراكاتها المعنية برصد الأمن الغذائي، وقياس القدرة على الصمود، والإنذار المبكر/تحليل المخاطر، والعمل الاستباقي لتشمل مجموعة أكثر تنوعاً من الجهات الفاعلة التي تضمن أن يشتمل التحليل على وجهات نظر الأشخاص المتأثرين وقدر أكبر من القياسات الكمية، ولتستكشف الأسباب الهيكلية الكامنة.



- (2) مع القطاع الخاص، مثل الشركات الوطنية والدولية التي تستثمر وتعمل في الزراعة، لا سيما في الدول المهشة، مع تعزيز "المبادئ الخاصة بالاستثمارات المسؤولة في الزراعة ونظم الأغذية"<sup>8</sup> بطرق تحد من النزاعات وتساهم في بناء السلام.
- (3) والنهوض بالشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات الأكاديمية والبحثية على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية من أجل تعزيز بحوث العمل لبناء قاعدة أدلة موثوقة ومتينة للتعلّم الداخلي في المنظمة ولإثراء النقاشات والحوارات الرفيعة المستوى.
- (4) ومع الجماعات الاقتصادية الإقليمية، مسترشدة باستراتيجيات الشراكة الطويلة الأجل التي تعزز العلاقات على امتداد الترابط بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، من مستوى البرمجة إلى مستوى السياسات.
- (5) واستكشاف المزيد من الشراكات "غير المألوفة" على المستويين الإقليمي والقطري التي يمكنها أن تدعم وتقوّي عمل المنظمة مع المكوّن المتعلّق بالسلام، كما فعلت الشراكة مع منظمة Interpeace على المستوى العالمي. وينبغي للمنظمة أن ترسم خارطة بمنظمات وشبكات المجتمع المدني التي تعمل على المساهمة في بناء السلام (مثل اللجان المحلية للسلام (Comités Locaux de Paix) في جمهورية الكونغو الديمقراطية [منظمة الأغذية والزراعة، 2020ب]، أو الشبكة العالمية للنساء العاملات في مجال بناء السلام [2021]، أو شبكة غرب أفريقيا لبناء السلام [2021]).

التوصية 4- لضمان أن يتناسب عمل منظمة الأغذية والزراعة على المستوى القطري مع طموحاتها العالمية، ينبغي لها أن تعزز فهمها لتحليل السياق/النزاعات والبرمجة المراعية للنزاعات وقدرتها على الانخراط فيهما، مع إيلاء الاهتمام للتقاطع بينها وإدراج تحليل المخاطر وانعدام الأمن الغذائي في تحليل النزاعات وخارجه.

71- ويعني ذلك:

- (1) تكييف المواد الإرشادية للمنظمة بشأن تحليل السياق/النزاعات من أجل تعزيز التحليل المشترك بين القطاعات والفهم الأكثر شمولاً للبعد الجنساني.
- (2) إضافة إلى بناء القدرات في مجال تحليل السياق/النزاعات (انظر التوصية 3 (ج) أعلاه)، الاستثمار في بناء القدرات في مجال البرمجة المراعية للنزاعات والبرمجة الرامية إلى إدارة النزاعات والحفاظ على السلام، لا سيما على المستويين القطري والإقليمي. ويجب دعم ذلك من خلال الشراكات الاستراتيجية على النحو الموصى به أعلاه.
- (3) وتعزيز الروابط بين جمع البيانات بشأن انعدام الأمن الغذائي الحاد القصير الأجل وتحليلها، وجمع البيانات بشأن انعدام الأمن الغذائي المزمّن الطويل الأجل وتحليلها، ما يؤدي إلى تكوين فهم معمّق للأسباب الهيكلية لانعدام الأمن الغذائي، وتحليل النزاعات باعتبارها دافعاً رئيسياً كامناً وراء انعدام الأمن الغذائي.
- (4) وتعزيز تحليل السياق/النزاعات وتعميمه في عملها الاستباقي.
- (5) وتشكيل فريق شامل كجماعة من الممارسين لجمع مختلف المبادرات الموجودة داخل المنظمة والتي تتصدى بشكل صريح للنزاعات، ومختلف الموارد المتاحة، ولتعزيز الربط بين الشبكات في ما بينها.

<sup>8</sup> يرجى مراجعة مبادئ الاستثمارات الزراعية المسؤولة والتوجيهات الواردة على الموقع <http://www.fao.org/in-action/responsible-agricultural-investments/en/>

(6) والحاجة إلى انتقال المنظمة من مرحلة "إثبات صحة المفهوم" الموجودة في العديد من مشاريعها المراعية للنزاعات، إلى مرحلة توسيع النطاق بشكل ملحوظ بالاستناد إلى التفكير الرصين والتعلم.

التوصية 5- تحتاج منظمة الأغذية والزراعة إلى تعزيز وتحفيز النهج التي تركز على الأشخاص باعتبارها طريقة حاسمة لربط عملها البرامجي في المجالين الإنساني والإنمائي، مع ضمان أن تكون نقاط الدخول الفنية لتدخلاتها مراعية للنزاعات وأن تساهم حيثما كان ذلك مناسباً في الحفاظ على السلام.

72- وينبغي أن تظهر هذه النهج في أطر الاستراتيجيات، مروراً بنهج البرامج وتصميمها، وصولاً إلى النتائج النهائية. ولقد تناولت التوصية 3 كيفية تعزيز بُعد الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام في الاستراتيجيات وتحليل المعلومات. وينبغي للمنظمة أن تقوّي أساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام في دورة البرامج بالطرق التالية:

- (1) ضمان أن تُستخدم التحليلات والبيانات المتعلقة بالنزاعات والسياق والأمن الغذائي والقدرة على الصمود استخداماً منهجياً ليس فقط في مرحلة تصميم البرامج، بل أيضاً طيلة فترة تنفيذ الأنشطة على الأرض.
- (2) وضمان تصميم التدخلات بالتشاور مع الجهات الفاعلة والشركاء المحليين وارتكازه على نظرية تغيير وضعت بشكل تعاوني وعلى تحديد الأهداف المشتركة.
- (3) وإعادة التفكير في النهج الاستهدافية لجعلها أكثر شمولاً وتنوعاً مع إعادة النظر في التركيز الضيق على المشاشة لصالح نهج أكثر استراتيجية يشمل أنشطة يمكنها أن تساهم في تعزيز جميع جوانب النظم الغذائية على المستوى المحلي.
- (4) وإجراء استعراض لمجموعة النهج التشاركية التي تتبعها المنظمة في مختلف الأقاليم والبلدان مع تبادل التجارب والعوامل المساهمة في تحديد الممارسات الجيدة من أجل إضفاء الطابع النظمي على النهج المتبعة وتيسير توسيع نطاقها.
- (5) وضمان أن تكون دورات البرامج مدعومة بالتعلم ورصد النواتج اللذين يتم استخدامها بصورة استباقية لإدارة الأنشطة بشكل مرّن وتكييفها من أجل ضمان تحقيق النتائج المثلى، والتصدي للمخاطر والأزمات الجديدة، وحماية المكاسب الإنمائية.
- (6) وتعزيز تصميم البرامج الإقليمية والعابرة للحدود وتنفيذها من خلال تقديم دعم أفضل للعمل التنسيقي والتعاوني بين المكاتب القطرية ومع الشركاء الإقليميين.

73- إضافة إلى ذلك، ينبغي للمجالات الفنية/القطاعية في برامج المنظمة أن تحدد وتضع التوجيهات بشأن المستويات التدريجية لمعالجة البعد الخاص بالسلام على امتداد التدخلات الإنسانية والإنمائية. ويجب أن تتراوح هذه التوجيهات بين متطلبات دنيا "لعدم إلحاق الضرر" ومراعاة النزاعات، والأنشطة الاستباقية والصريحة التي تركز على المساهمة في الحفاظ على السلام. وتشمل الأمثلة على ذلك:

- (1) وضع ضمانات مصاحبة للضمانات البيئية والاجتماعية تتعلق بالنزاعات.
- (2) وتنظيم مراعاة النزاعات فضلاً عن المساهمات في الحفاظ على السلام، في مرفق البيئة العالمية والبرامج الأخرى المعنية بالمناخ من أجل معالجة قضايا العدالة المناخية.

- (3) والتشديد على التماسك الاجتماعي باعتباره عنصراً هاماً/نقطة دخول هامة في العمل في مجال البرمجة الخاصة بالحماية الاجتماعية.
- (4) وتطوير التوجيهات العملية المستندة إلى الدروس والمتعلقة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام للتدخلات الخاصة بالرعي، وصحة الحيوان، ومصايد الأسماك، والمياه، والتهجير القسري، والمحاصيل، وغيرها من التدخلات القطاعية.
- (5) وتعزيز دور المرأة والشباب كبنية للسلام كلما كان ذلك ممكناً مع تطوير قدراتهم كعوامل إيجابية للتغيير، وليس فقط كضحايا للعنف.

**التوصية 6-** مهينة بيئة تنظيمية تمكينية لأساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، بما في ذلك:

- (1) توضيح معنى القيادة القائمة على المبادئ بالنسبة إلى المنظمة، مع تشجيع وتمكين القيادة القطرية التي تركز بقدر كاف على الخارج لتطوير الشراكات الاستراتيجية على امتداد الترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، والتي تتمتع بقدر كبير من المهارات للمشاركة في الدبلوماسية التقنية.
- (2) والتحول من نهج المشاريع إلى نهج البرامج، مع تضمين القدرة على التكيف والمرونة منذ مرحلة التصميم ودعمها بعمليات تقييم المخاطر المستنيرة، ومع التفاوض على التمويل المرن مع الجهات المانحة.
- (3) والعمل مع المبادرات على نطاق منظومة الأمم المتحدة التي تشجع أساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، من قبيل التوجيهات المشتركة بشأن القدرة على الصمود والنتائج الجماعية. ويمكن للمنظمة أن تتعلم أيضاً من تجارب بعض وكالات الأمم المتحدة الشقيقة مثل برنامج الأغذية العالمي أو منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، في ما يتعلق بتعزيز أساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام واعتمادها.
- (4) وتعزيز ثقافة عمل تحفز وتكافئ عملية إعداد البرامج المبتكرة والتأقلمية وعقلية المثابرة، الأمر الذي يحدث توازناً في القصور الحالي في الامتثال.
- (5) وإجراء تقييم للمهارات الشخصية ليسترشد به برنامج بناء المهارات الذي يشجع التفكير بالنظم، وتعدد الاختصاصات، وبناء التوافق في الآراء، والتوسط لإقامة الشراكات، من أجل تعزيز أساليب العمل المتصلة بالترابط القائم بين العمل الإنساني والتنمية والسلام.



**Agenda for Humanity.** 2016. *Initiative: New Way of Working.* <https://agendaforhumanity.org/initiatives/5358>

**Buchanan-Smith, Margie & Simon Maxwell.** 1994. *Linking Relief and Development: An Introduction and Overview.* *IDS Bulletin* 25: 4, Linking Relief and Development, Brighton: IDS <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1759-5436.1994.mp25004002.x>

**Christoplos, I., Hassouna, M. & Desta, G.** 2018. *Changing humanitarian practice on localisation and inclusion across the nexus.* ALNAP Paper. London: ALNAP/ODIALNAP. [https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/ALNAP%20localisation%20situation%20report\\_0.pdf](https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/ALNAP%20localisation%20situation%20report_0.pdf)

**Davis, B.** 2018. Note Prepared by Benjamin Davis SP3, Strengthening resilience analysis for food security and poverty reduction. 12 September 2018.

**Dubois, Marc.** 2020. "Searching for the nexus: Why we're looking in the wrong place." *The New Humanitarian*. [online]. [Cited 7 January 2020]. <https://www.thenewhumanitarian.org/opinion/2020/1/7/triple-nexus-international-aid-Marc-DuBois>

**FAO.** 2014. *Evaluation of FAO's Contribution in Crisis-Related Transition – Linking Relief to Development.* (also available at <http://www.fao.org/publications/card/en/c/44f8e28e-868c-4909-bbc3-12c323e6e686/>).

**FAO.** 2016. *FAO Reform. The Director-General's revised proposals. A vision for the twenty-first century.* RC/2006/1. <http://www.fao.org/3/j7105e/j7105e04.htm>

**FAO.** 2016a. *FAO Position Paper: the World Humanitarian Summit.* 2016. (also available at <http://www.fao.org/3/a-i5655e.pdf>).

**FAO.** 2016b. *Evaluation of FAO Strategic Objective 5: Increase the resilience of livelihoods to threats and crises.* Rome. (also available at <http://www.fao.org/evaluation/evaluationdigest/evaluation-detail/fr/c/450207/>).

**FAO.** 2017a. *Basic Texts of the Food and Agriculture Organization of the United Nations.* Volume I and II. 2017 edition. (also available at <http://www.fao.org/3/K8024E/K8024E.pdf>).

**FAO.** 2018a. *Corporate Framework to support sustainable peace in the context of Agenda 2030.* Rome. (also available at <http://www.fao.org/3/I9311EN/i9311en.pdf>).

**FAO.** 2019a. *Evaluation of FAO's Strategic Results Framework.* Rome

**FAO.** 2019b. *Synthesis of findings and lessons learnt from the Strategic Objective Evaluations.* Rome. (also available at <http://www.fao.org/3/ca3774en/ca3774en.pdf>).

**FAO.** 2019c. *Evaluation of the FAO Strategy for Partnerships with the Private Sector.* Rome. (also available at <http://www.fao.org/3/ca6678en/ca6678en.pdf>).

**FAO.** 2020. *Review of the FAO Corporate Surge Response in Yemen: 2017 - 2019.* Rome.

**FAO.** 2020b. *Renforcement de la participation des jeunes leaders aux comités locaux de paix dans la province du Tanganika.* In: *FAO in emergencies – helping to build a world without hunger.* <http://www.fao.org/emergencies/fao-in-action/projects/detail/en/c/1187194/>

**FAO.** 2021. *Evaluation of Information for Nutrition, Food Security and Resilience for Decision Making (INFORMED)*. Rome. (also available at <http://www.fao.org/evaluation/evaluation-digest/evaluations-detail/en/c/1371555/>).

**Global Network Against Food Crises.** 2020. "Global Report on Food Crises" <https://www.fsinplatform.org/report/global-report-food-crises-2020/>

**GNWP.** 2021. *Global Network of Women Peacebuilders*. <https://gnwp.org/>

**OCHA.** 2016. *New Way of Working*. (also available at [https://www.unocha.org/sites/unocha/files/NWOW%20Booklet%20low%20res.002\\_0.pdf](https://www.unocha.org/sites/unocha/files/NWOW%20Booklet%20low%20res.002_0.pdf)).

**OECD-DAC.** 2019. *Recommendation on the Humanitarian-Development-Peace Nexus*, OECD/LEGAL/5019. (also available at <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/643/643.en.pdf>).

**Oxfam.** 2019. *The Humanitarian-Development-Peace Nexus: What does it mean for multi-mandated organizations?* June 2019. Oxford, UK. (also available at <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/the-humanitarian-development-peace-nexus-what-does-it-mean-for-multi-mandated-o-620820>).

**SIPRI.** 2019a. *Yearbook 2019: Armaments, Disarmament and International Security. Summary*. (also available at [https://www.sipri.org/sites/default/files/2019-08/yb19\\_summary\\_eng\\_1.pdf](https://www.sipri.org/sites/default/files/2019-08/yb19_summary_eng_1.pdf)).

**United Nations Sustainable Development Group (UNSDG) & INTERAGENCY STANDING COMMITTEE (IASC).** 2019. "Key Messages on the Humanitarian-Development Nexus and its Links to Peace." <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-task-team-strengthening-humanitarian-development-nexus-focus-protracted-contexts/draft-key>

**United Nations.** 2016. UN Security Council Resolution 2282 (2016) on Review of United Nations Peacebuilding Architecture. SC/12340.

**WANEP.** 2021. *West Africa Network for Peacebuilding*. <https://www.wanep.org/wanep/>

**Weishaupt, Sebastian.** 2020. *The Humanitarian-Development-Peace Nexus: Towards Differentiated Configurations*. UNRISD  
[https://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/\(httpPublications\)/384F8172D81CA0B2802585DC003903AB?OpenDocument](https://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/(httpPublications)/384F8172D81CA0B2802585DC003903AB?OpenDocument)

## البليوغرافيا

- Buchanan-Smith, Margie & Kate Longley.** 2020. *SAFER Project: Mid-Term Evaluation*.
- Buchanan-Smith, Margie & Paola Fabbri.** 2005. *Linking Relief, Rehabilitation and Development: A Review of the Debate*. Tsunami Evaluation Coalition: Thematic Evaluation of the LRRD. (also available at <https://www.humanitarianlibrary.org/sites/default/files/2014/02/lrrd-review-debate.pdf>).
- Colin P. Kelley, Shahrzad Mohtadi, Mark A. Cane, Richard Seager, & Yochanan Kushnir.** "Climate change in the Fertile Crescent and implications of the recent Syrian drought". PNAS March 17, 2015 112 (11) 3241-3246; first published 2 March 2015. <https://doi.org/10.1073/pnas.1421533112>
- Corral, Paul; Irwin, Alexander; Krishnan, Nandini; Mahler, Daniel Gerszon; Vishwanath, Tara.** 2020. *Fragility and Conflict: On the Front Lines of the Fight against Poverty*. Washington, DC: World Bank. (also available at <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33324>).
- FAO & NRC & UNDP.** 2019. *Financing the Nexus: Gaps and Opportunities from a Field Perspective* (also available at <https://www.nrc.no/globalassets/pdf/reports/financing-the-nexus-report/financing-the-nexus-report.pdf>).
- FAO, IFAD, UNICEF, WFP & WHO.** 2019. *The State of Food Security and Nutrition in the World 2019. Safeguarding against economic slowdowns and downturns*. Rome, FAO. (also available at <http://www.fao.org/3/ca5162en/ca5162en.pdf>).
- FAO.** 2013. *Evaluation of FAO's Role in Investment for Food and Nutrition Security, Agriculture and Rural Development*. (also available at <http://www.fao.org/3/mf599e/mf599e.pdf>).
- FAO.** 2015. *Evaluation of FAO's resilience sub-programme in Somalia 2013-2014*. (also available at <http://www.fao.org/3/a-bd443e.pdf>).
- FAO.** 2017b. *Evaluation of FAO's Programme in West Bank and Gaza Strip*. Rome.
- FAO.** 2017c. *Evaluation of FAO's Contribution to Strategic Objective 4: Enabling Inclusive and Efficient Agricultural and Food Systems*. (also available at <http://www.fao.org/3/a-bd712e.pdf>).
- FAO.** 2018b. *FAO Forced Migration Portfolio Analysis*.
- FAO.** 2019c. *The Programme Clinic: Designing conflict-sensitive interventions*. Rome. (also available at <http://www.fao.org/3/ca5784en/CA5784EN.pdf>).
- FAO.** 2019d. *Guide to context analysis: Informing FAO decision-making – Approaches to working in fragile and conflict-affected contexts*. (also available at <http://www.fao.org/3/ca5968en/CA5968EN.pdf>).
- FAO.** 2019e. *Evaluation of the FAO Strategy for Partnerships with the Private Sector*. Rome. (also available at <http://www.fao.org/publications/card/en/c/CA6678EN/>).
- FAO.** 2019f. *Final Evaluation of the Integrated Food Security Phase Classification (IPC) Global Strategic Programme (GSP)*. (also available at <http://www.fao.org/3/ca4203en/ca4203en.pdf>).
- FAO.** 2020c. Thirty-first Session: *Building Resilient Food and Agriculture Systems in the Context of Climate Change, Conflicts and Economic Downturns: Addressing Humanitarian – Development – Peace Nexus in Africa*. ARC/20/4 Rev. (also available at <http://www.fao.org/3/nc665en/nc665en.pdf>).

**FAO.** 2020d. *Pathways to sustaining peace at the Food and Agriculture Organization of the United Nations*. A thematic paper jointly authored by FAO and Interpeace as a contribution to the 2020 Report of the Secretary General on Peacebuilding and Sustaining Peace. [https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/fao\\_-\\_peacebuilding\\_and\\_sustaining\\_peace\\_thematic\\_paper\\_1.pdf](https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/fao_-_peacebuilding_and_sustaining_peace_thematic_paper_1.pdf)

**FAO.** 2020e. *Evaluation of FAO's contribution to building resilience to El Niño-induced drought in Southern Africa 2016-2017*. Rome. (also available at <http://www.fao.org/evaluation/evaluation-digest/evaluations-detail/en/c/1258164/>).

**FAO.** 2020f. *Making Variability Work: The institutionalization of pastoralism in FAO*.

**FAO.** Forthcoming. *Evaluation of FAO's Country Programme in Colombia*. Rome.

**FAO.** Forthcoming. *Evaluation of Strengthening the Role of Women in Peacebuilding through Natural Resources Management at the Community Level in the Rural Areas of the Governorates of Sanaá and Lahaj in Yemen* (UNJP/YEM/038/PBF). Rome.

**Gleick, Peter H.** 2014. Water, Drought, Climate Change, and Conflict in Syria. *Weather, Climate, and Society*, vol. 6, no. 3, 2014, pp. 331–340. [Cited 3 October 2020]. [www.jstor.org/stable/24907379](http://www.jstor.org/stable/24907379)

**Global Network Against Food Crises.** "Brochure."

[http://www.fightfoodcrises.net/fileadmin/user\\_upload/fightfoodcrises/doc/Global\\_Network\\_Flyer\\_EN.pdf](http://www.fightfoodcrises.net/fileadmin/user_upload/fightfoodcrises/doc/Global_Network_Flyer_EN.pdf)

**Humanitarian Policy Group.** 2020. "All eyes are on local actors': Covid-19 and local humanitarian action: Opportunities for systemic change." <https://odi.org/en/publications/all-eyes-are-on-local-actors-covid-19-and-local-humanitarian-action/>

**IASC.** 2019. *Humanitarian Development Collective Outcomes: Key elements defining a Collective Outcome. Principled and Constructive Humanitarian Engagement*. July 2019.

**IASC.** 2019. *Issues Paper: Humanitarian Development Nexus and the Sustaining Peace Agenda*. 27 March 2019.

**MOPAN.** 2018. *Food and Agriculture Organization: 2017-2018 Performance Assessment*. (also available at <http://www.mopanonline.org/assessments/fao2017-18/FAO%20report%20final.pdf>).

**NYU-CIC.** 2019. *The Triple Nexus in Practice: Toward a New Way of Working in Protracted and Repeated Crises*. NYU/ CIC

**OCHA.** 2010. *OCHA on Message: Humanitarian Principles*. [https://www.unocha.org/sites/dms/Documents/OOM\\_HumPrinciple\\_English.pdf](https://www.unocha.org/sites/dms/Documents/OOM_HumPrinciple_English.pdf)

**OCHA.** 2018. *World Humanitarian Data and Trends*. (also available at [https://www.unocha.org/sites/unocha/files/WHDT2018\\_web\\_final\\_singles.pdf](https://www.unocha.org/sites/unocha/files/WHDT2018_web_final_singles.pdf)).

**OCHA.** 2020. *Responding to Humanitarian Challenges in a Long-Term Perspective. Burkina Faso, Mali and Niger*. <https://www.unocha.org/sites/unocha/files/Track%20%20Protection%20EN.pdf>

**OCHA.** Forthcoming. *Inter-Agency Humanitarian Evaluation of "Gender Equality and the Empowerment of Women and Girls"*.

**OECD DAC.** 2020. *Outcome Document: Partnership for Peace: High-level OECD DAC & UN Joint Roundtable on the Humanitarian-Development Peace Nexus*. [http://www.oecd.org/dac/development-assistance-committee/DAC-UN\\_HighLevel\\_Roundtable\\_Partnership\\_Peace\\_Outcome.pdf](http://www.oecd.org/dac/development-assistance-committee/DAC-UN_HighLevel_Roundtable_Partnership_Peace_Outcome.pdf)



**OECD-DAC. 2019.** *Recommendation on the Humanitarian-Development-Peace Nexus*, OECD/LEGAL/5019 (also available at <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/643/643.en.pdf>).

**Salman, Maher & Wael Mualla.** 2004. *The Utilization of Water Resources for Agriculture in Syria: Analysis of Current Situation and Future Challenges*. [https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/9789812702753\\_0031](https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/9789812702753_0031)

**SIPRI.** 2019b. *Connecting the dots on the triple nexus* by Dr Marina Caparini and Anders Reagan. In: *The independent resource on global security*. [online]. [Cited 29 November 2019]. <https://www.sipri.org/commentary/topical-backgroundunder/2019/connecting-dots-triple-nexus>

**Taylor, Luke.** 2020. *How Colombia's armed groups are exploiting COVID-19 to recruit children*. The New Humanitarian.

**Tronc, Emmanuel & Grace, Rob & Nahikian, Anaïde.** 2019. Tronc, Emmanuel and Grace, Rob and Nahikian, Anaïde, *Realities and Myths of the 'Triple Nexus': Local Perspectives on Peacebuilding, Development, and Humanitarian Action in Mali* (June 14, 2019). Humanitarian Action at the Frontlines: Field Analysis Series, 2019, Available at SSRN: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3404351](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3404351) or [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3404351](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3404351)

**United Nations.** 2017. *United Nations system leadership framework*. <http://repository.un.org/bitstream/handle/11176/400960/5%20November%202019%20%28Strategic%20Leadership%29%20UN%20System%20Leadership%20Framework.pdf?sequence=17>

**United Nations.** 2019. *Humanitarian-Development-Peace Collaboration: Companion Piece for the United Nations Sustainable Development Cooperation Framework Guidance*. 19 December 2019.

**USAID.** 2020. *Mid-term Evaluation of Sustainable Agriculture for Economic Resiliency – 'SAFER' Evaluation*.

**WHS.** 2016. *Transcending humanitarian-development divides. Changing People's Lives: From Delivering Aid to Ending Need. Commitment to Action*. 23 May 2016.