FC 149/2

A

May 2013

	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	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

لجنة المالية

الدورة التاسعة والأربعون بعد المائة

روما، 27-28 مايو/أيار 2013

الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2014-2017)

يرجى توجيه أي أسئلة تقنية تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى:

السيدة Shannon Howard

موظفة البرامج، مكتب المدير التنفيذي

برنامج الأغذية العالمي

رقم الهاتف: 2398 6513 3906+

طُبع عدد محدود من هذه الوثيقة من أجل الحدّ من تأثيرات عمليات المنظمة على البيئة والمساهمة في عدم التأثير على المناخ. ويرجى من السادة المندوبين والمراقبين التكرّم بإحضار نسخهم معهم إلى الاجتماعات وعدم طلب نسخ إضافية منها. ومعظم وثائق اجتماعات المنظمة متاحة على الإنترنت على العنوان التالي: www.fao.org

ملخص

- توفر هذه الخطة الاستراتيجية (2014-2017) الإطار لعمليات **البرنامج** ودوره في القضاء على الجوع في العالم. وهي توجّه أعمال **البرنامج** في الفترة من 2014 حتى 2017 وتواصل تركيز **البرنامج** على تقديم المساعدة الغذائية للفئات الأفقر والأضعف من النساء والرجال والأولاد والفتيات.
- وتحدد الخطة الاستراتيجية ما سيفعله **البرنامج** للمساهمة في تحقيق الأهداف العالمية الأعم الرامية إلى الحد من المخاطر والضعف إزاء الصدمات، وكسر حلقة الجوع، وتحقيق استدامة الأمن الغذائي والتغذية، بما يتماشى مع تحدي الأمين العام للأمم المتحدة للقضاء على الجوع.
- وسيركز **البرنامج** على أربعة أهداف استراتيجية تستند إلى الأهداف الإنمائية للألفية، والاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات، وبيان رسالة **البرنامج**، وولايته لتلبية الاحتياجات من الأغذية في حالات الطوارئ وحالات الإغاثة الممتدة، ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعزيز الأمن الغذائي العالمي. وهذه الأهداف هي:

1- إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ؛
2- دعم أو استعادة الأمن الغذائي والتغذية عن طريق إنشاء سبل كسب العيش أو إعادة بنائها، خاصة في البيئات الهشة وفي أعقاب حالات الطوارئ؛
3- الحد من المخاطر وتمكين السكان والمجتمعات المحلية والبلدان من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذوية؛
4- الحد من نقص التغذية وكسر حلقة الجوع عبر الأجيال.

- وسيسعى **البرنامج** إلى تحقيق أهدافه الاستراتيجية تمشيا مع القانون الإنساني الدولي والمبادئ الإنسانية الأساسية وخطته "الوفاء بالغرض" الرامية إلى تعزيزه التنظيمي. وسيعمل على حماية الضعفاء وتدعيم المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وسينشر خليط الأدوات المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وسيعمل على تنمية القدرة وإعداد عمليات الخروج والإنهاء التدريجي للبرامج أو نقلها لتصبح تحت الملكية والسيطرة الوطنية أو المحلية.
- **والبرنامج** مسؤول عما يحرز من تقدم لتحقيق أهدافه الاستراتيجية. وسيعمل بسرعة لتنفيذ هذه الخطة الاستراتيجية، بحيث يهدف إلى تقسيم واضح للعمل مع جهات فاعلة أخرى استنادا إلى مهمته وولايته وعناصر قوته الأساسية وقدراته. وسيقوم برصد وتقييم النواتج، وقياس الحصائل والأثر على مدى الزمن وعبر العمليات من خلال إطار النتائج الاستراتيجية (2014-2017).

التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

- يرجى من لجنة المالية أن تحيط علما بوثيقة "الخطة الاستراتيجية **للبرنامج** (2014-2017)" وأن توصي المجلس التنفيذي بالموافقة عليها.

مشروع المشورة

- **وفقا للمادة الرابعة عشرة من النظام الأساسي لبرنامج الأغذية العالمي، تشير لجنة المالية في منظمة الأغذية والزراعة على المجلس التنفيذي للبرنامج بأن يوافق على "الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2014-2017)".**

برنامج الأغذية العالمي

Programme Alimentaire Mondial

World Food Programme

Programa Mundial de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 3-2013/6/6

قضايا السياسات

البند 5 من جدول الأعمال

الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2014)

للموافقة

A

Distribution: GENERAL
WFP/EB.A/2013/5-A/1
8 May 2013
ORIGINAL: ENGLISH

طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الاطلاع على وثائق المجلس التنفيذي في صفحة برنامج الأغذية العالمي على شبكة الإنترنت على العنوان التالي: (http://executiveboard.wfp.org)

مذكرة للمجلس التنفيذي

هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للموافقة

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

مساعد المدير التنفيذي لإدارة خدمات العمليات: السيد R. Lopes da Silva رقم الهاتف: 066513- 2200

موظفة البرامج، مكتب المدير التنفيذي: السيدة S. Howard رقم الهاتف: 066513- 2398

للاستفسار عن توفر وثائق المجلس التنفيذي، يرجى الاتصال بوحدة خدمات المؤتمرات (هاتف: 066513-2645/2558).

ملخص

تتمثل مهمة برنامج الأغذية العالمي في القضاء على الجوع العالمي. وفي كل يوم، يعمل **البرنامج** على امتداد العالم لكي يضمن ألا يبيت أي طفل على الطوى، وأن يكون بوسع الأشد فقرا وضعفا، وخاصة النساء والأطفال، الحصول على ما يحتاجونه من أغذية مغذية.

ويدعم **البرنامج** على نطاق العالم الخطط الوطنية والمحلية والإقليمية للأمن الغذائي والتغذية.[1] وهو يتشارك مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، والمنظمات الدولية، والمنظمات غير الحكومية، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص لتمكين السكان والمجتمعات المحلية والبلدان من تلبية الاحتياجات الذاتية من الأغذية.

وتوفر هذه الخطة الاستراتيجية (2014-2017) الإطار لعمليات **البرنامج** ودوره في القضاء على الجوع في العالم. وتوجه هذه الخطة الاستراتيجية أعمال **البرنامج** في الفترة من 2014 حتى 2017 وتواصل تركيز **البرنامج** على تقديم المساعدة الغذائية[2] للفئات الأفقر والأضعف من النساء والرجال والأولاد والفتيات.

وتحدد الخطة الاستراتيجية ما سيفعله **البرنامج** للمساهمة في تحقيق الأهداف العالمية الأعم الرامية إلى الحد من المخاطر والضعف إزاء الصدمات، وكسر حلقة الجوع، وتحقيق استدامة الأمن الغذائي والتغذية، بما يتماشى مع تحدي الأمين العام للأمم المتحدة للقضاء على الجوع.[3]

وسيركز **البرنامج** على أربعة أهداف استراتيجية تستند إلى الأهداف الإنمائية للألفية، والاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات،[4] وبيان رسالة **البرنامج**،[5] وولايته لتلبية الاحتياجات من الأغذية في حالات الطوارئ[6] وحالات الإغاثة الممتدة، ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعزيز الأمن الغذائي العالمي. وهذه الأهداف هي:

1) إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ؛

2) دعم أو استعادة الأمن الغذائي والتغذية عن طريق إنشاء سبل كسب العيش أو إعادة بنائها، خاصة في البيئات الهشة وفي أعقاب حالات الطوارئ؛

3) الحد من المخاطر وتمكين السكان والمجتمعات المحلية والبلدان من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذوية؛

4) الحد من نقص التغذية وكسر حلقة الجوع عبر الأجيال.

وسيسعى **البرنامج** إلى تحقيق أهدافه الاستراتيجية تمشيا مع القانون الإنساني الدولي والمبادئ الإنسانية الأساسية (انظر الملحق الأول) وخطته "الوفاء بالغرض" الرامية إلى تعزيزه التنظيمي. وسيعمل على حماية الضعفاء وتدعيم المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وسينشر خليط الأدوات المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وسيعمل على تنمية القدرة وإعداد عمليات الخروج والإنهاء التدريجي للبرامج أو نقلها لتصبح تحت الملكية والسيطرة الوطنية أو المحلية.

و**البرنامج** مسؤول عما يحرز من تقدم لتحقيق أهدافه الاستراتيجية. وسيعمل بسرعة لتنفيذ هذه الخطة الاستراتيجية، بحيث يهدف إلى تقسيم واضح للعمل مع جهات فاعلة أخرى استنادا إلى مهمته وولايته وعناصر قوته الأساسية وقدراته (انظر الإطار التالي).

وسيقوم برصد وتقييم النواتج، وقياس الحصائل والأثر على مدى الزمن وعبر العمليات من خلال إطار النتائج الاستراتيجية (2014-2017).

من نحن

⇦ *عناصر القوة الأساسية* ***للبرنامج***

الموظفون. تتمثل أكبر قوة **للبرنامج** في النساء والرجال المخلصين الذين يعملون في جميع أنحاء العالم لتقديم الأغذية المغذية وتشجيع الحلول الدائمة، غالبا في ظروف صعبة حيث تزداد الأخطار التي تهدد الأمن والسلامة الشخصية.

الحضور. يوجد **البرنامج** في قرابة 80 بلدا مما يجعله يتمتع بأثر عالمي وحضور ميداني راسخ، ومعرفة محلية وعلاقات ضرورية لتوفير الأغذية المغذية، والمساهمة في إيجاد الحلول الدائمة، وخاصة في كثير من المناطق النائية والضعيفة في العالم.

الشراكات. إن شراكات **البرنامج** التشغيلية والمعرفية مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى والمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني والقطاع الخاص، بما في ذلك من خلال مجموعات الخدمات اللوجستية، والأمن الغذائي، والاتصالات في حالات الطوارئ والمجموعات الأخرى، تجلب المهارات والقدرات التكميلية اللازمة لضمان الحصول على الأغذية المغذية وتسهم في الوقت نفسه في إيجاد حلول دائمة في سياقات متنوعة.

الأداء. إن الاستجابة لحالات الطوارئ الإنسانية ما زالت، وستبقى، مجالا رئيسيا للتركيز بالنسبة لموظفي **البرنامج** المخلصين في جميع أنحاء العالم. وتوجد لدى **البرنامج** خبرة لا مثيل لها في الخدمات التشغيلية، فضلا عن القدرات الفريدة والوسائل العالمية لسرعة تقدير الاحتياجات، وربط السكان، وتقرير الخيارات المستنيرة، وتعبئة أدوات الاستجابة المناسبة على نحو فعال لتوفير الأغذية المغذية، مع تقديم الدعم الأساسي لجهات فاعلة أخرى، بما في ذلك عن طريق تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، والمشتريات، واللوجستيات، وخدمات الطيران، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ولدى عمل **البرنامج** من أجل تحقيق أهدافه الاستراتيجية، سيواصل المشاركة في لجنة الأمن الغذائي العالمي ومراعاة إجراءات اللجنة والتغييرات في الإطار الاستراتيجي العالمي للأمن الغذائي والتغذية،[7] بما في ذلك أي خطة تنمية مستدامة لما بعد عام 2015.

وسيستغل **البرنامج** الفرص ويستفيد منها ويدير في الوقت نفسه المخاطر المرتبطة بالتكنولوجيات الجديدة. وسيستجيب بشكل مناسب للأدلة الناشئة في مجال التغذية والمجالات الأخرى ذات الصلة بمهمته. وسيواصل **البرنامج** الابتكار واستحداث أدوات جديدة للمساعدة الغذائية.

مشروع القرار*

يوافق المجلس على "الخطة الاستراتيجية **للبرنامج** (2014-2017)" (WFP/EB.A/2013/5-A/1)، وفقا للمادة السادسة ـ 1 من اللائحة العامة. ويتطلع إلى إطار النتائج الاستراتيجية الذي سيُقدَّم له في دورته العادية الثانية في نوفمبر/تشرين الثاني 2013.

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

دوافع التغيير

1- يقوم برنامج الأغذية العالمي بانتظام بتقييم نهُجه ومواءمتها مع عالم متغير. وهو يتكيف مع الاتجاهات والتطورات الناشئة ويستعين بالدروس المستفادة في تحسين جودة البرامج وتأثيرها.

2- وتستجيب هذه الخطة الاستراتيجية لبيئة تشغيلية خارجية متطورة ودوافع التغيير التي يحتمل أن يكون لها تأثير هام على طلب المساعدة الغذائية في المستقبل، وقدرة **البرنامج** على الاستجابة (انظر الإطار أدناه). وهي تضع في اعتبارها الدروس المستفادة من المشاورات الداخلية والخارجية، واستعراض منتصف المدة لخطة **البرنامج** الاستراتيجية (2008-2013)،[8] والتقييمات المستقلة ذات الصلة (انظر الملحق الثاني).[9]

دوافع التغيير

التحديات والفرص في بيئة تشغيلية تعد بشكل متزايد:

1) **مُعرضة للأزمات.** حيث سيعمل **البرنامج** في بيئة مضطربة وغير مؤكدة وهشة وتتسم بزيادة التعرض للجوع. ومن المحتمل أن تستمر الأخطار المصاحبة، بما في ذلك خطر الطفرات المتكررة في أسعار الأغذية، نظرا لاستمرار عدم الاستقرار السياسي، والنزاعات، والكوارث ذات التكلفة الباهظة والمتعلقة بالطقس، والكوارث الطبيعية الأخرى.[10] وفي عالم معولم، فإن الأحداث التي تقع في مكان معين يمكن أن تؤدي إلى سرعة انتشار القلاقل المدنية وانعدام الأمن الغذائي إلى مناطق تبعد آلاف الأميال.[11] وقد يزداد الطلب على المساعدة الغذائية بصورة مفاجئة وبطرق يصعب التكهن بها، بصرف النظر عن ارتفاع أو انخفاض العدد المطلق للسكان الذين يعانون من نقص التغذية المزمن. واليوم، فإن السكان الأفقر هم أكثر تعرضا للصدمات المفاجئة، بل إنهم في بعض الحالات، أقل استعدادا لمواجهتها. فكثير منهم يعيشون في بيئات هشة، وفي بلدان تضررت من الكوارث المتعلقة بالطقس. وغالبية هؤلاء من النساء. وقليل منهم يمكنه الوصول إلى شبكات الأمان أو أشكال الحماية الاجتماعية الأخرى.[12] وسيتطلب كسر حلقة الجوع بشكل متزايد استراتيجيات تراعي الاعتبارات الجنسانية، وتعزز القدرة على الحد من المخاطر وإدارتها.

2) **مُعقدة.** فتزايد الأخطار ومواطن الضعف ستتحدى مفهوم المسار الخطي للتنمية أو التقدم إلى الأمام عن طريق فترات محددة من الإغاثة الإنسانية، والإنعاش، والتنمية. ويواجه بعض البلدان فترات ممتدة من الهشاشة، بينما تواجه بلدان أخرى، تبدو مستقرة وذات اقتصادات آخذة في النمو، انتكاسات شديدة.[13] وفي أغلب الأحيان، لا يسير الطريق من الإغاثة إلى الإنعاش والتنمية في خط مستقيم، ويتسم بالتغير المتقطع.[14] وتبين البحوث والتحليلات الأخيرة بوضوح التأثير المدمر للكوارث الطبيعية والصدمات على الأمن الغذائي والتغذية، كما تعرض بجلاء العوائد الملموسة التي تتحقق من الاستثمار في الحد من المخاطر، وقيمة اتباع نهج مزدوج المسار للأمن الغذائي يربط الاستجابة للطوارئ باستراتيجيات طويلة الأجل لبناء القدرة على الصمود والنمو.[15] ونتيجة لذلك، بدأ الاهتمام يتحول إلى نُهج دينامية لإدارة المخاطر تعترف بتعقد نظم الأغذية، وبمزايا مواجهة الصدمات بطرق تربط الاغاثة والتنمية بشكل أفضل، وبأهمية المساهمة في الاستقرار، وبناء قدرة دائمة على الصمود في وجه الصدمات.[16] وتقوم البلدان حاليا بإنشاء نظم وطنية لإدارة الكوارث الطبيعية والمخاطر الأخرى، بما يتماشى مع إطار هيوغو للعمل. وينبغي أن تدعم برامج **البرنامج** تحقيق هذه الخطط.

3) **مزدحمة.** سيعمل **البرنامج** في مجال يزدحم بشكل متزايد بجهات فاعلة من الدول وغير الدول، بما في ذلك كثير من الشركاء الدائمين (جهات مانحة تقليدية، ووكالات الأمم المتحدة، ومنظمات غير حكومية دولية)، والشركاء الجدد (جهات مانحة جديدة، ومنظمات إقليمية، ومنظمات غير حكومية محلية، والقطاع الخاص، بما في ذلك مؤسسات وشركات تجارية).[17] وتقوم الحكومات المضيفة بدور قيادي أقوى وأكثر إيجابية، بينما يواصل الشركاء مواءمة أنشطتهم الخاصة بالأمن الغذائي والتغذية مع خطط وأولويات وطنية، تتسق مع إعلان باريس، وجدول أعمال أكرا، وشراكة بوسان لتعاون إنمائي فعال، وبرنامج عمل اسطنبول لصالح أقل البلدان نموا، ومبادئ روما للأمن الغذائي العالمي المستدام. غير أن عدد وتنوع الجهات الفاعلة يشكل تحديا لقدرة التنسيق الوطنية، ويزيد من مخاطر التفتت، والازدواجية، والتنافس. ولكن الخطط الوطنية يمكن أن تؤدي إلى مزيد من الاتساق والتنسيق والتواؤم حول أهداف أوسع. ويمكن أن تتيح الساحة الأوسع فرصا جديدة للجهات الفاعلة الفردية لزيادة الكفاءة التشغيلية عن طريق التركيز على عناصر قوتها الأساسية وقيمتها المضافة.

4) **تعاونية.** لا تستطيع أي منظمة بمفردها التصدي لتحديات اليوم المعقدة الخاصة بالأمن الغذائي والتغذية. وأصبحت الشراكات تكتسي أهمية أكثر من أي وقت مضى. ويعمل **البرنامج** بالفعل بصورة وثيقة مع الحكومات المضيفة، ومع طائفة واسعة من الجهات الفاعلة الأخرى، من بينهما منظمات دولية، ومنظمات غير حكومية ومنظمات المجتمع المدني، ومؤسسات تجارية من القطاع الخاص. وإلى جانب وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، يسهم **البرنامج** في تحسين الاتساق التشغيلي عن طريق نظام المجموعات، وتوحيد الأداء في الأمم المتحدة، وجدول أعمال التحول الذي وضعته اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، والانتقال من أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية إلى خطط الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وتتيح هذه الآليات الخاصة بالعمل الجماعي وغيرها من الآليات الأخرى فرصا لمواصلة التواؤم مع الأولويات الوطنية، وتحسين الفعالية والكفاءة بشكل عام. وتتمثل التحديات الآن في تحديد دور الجهات الفاعلة وقيمتها المضافة بصورة أفضل داخل الساحة الأوسع، واختيار الشراكات بطريقة استراتيجية، وتعزيز المساءلة المتبادلة، وضمان أن يؤدي التعاون إلى تحقيق نتائج.

5) **مُحددة السياق.** سيتطلب توفير فرص الحصول على الأغذية المغذية للسكان الأفقر والأضعف، مع الإسهام في إيجاد حلول دائمة، ضرورة العمل بشكل متزايد على نطاق الكثير من البيئات الفريدة. فاليوم، تعيش نسبة متزايدة من أفقر سكان العالم في بيئات هشة ومتضررة من النزاعات.[18] وحتى في الوقت الذي يعمل فيه النمو الاقتصادي السريع على تحويل البلدان المنخفضة الدخل إلى بلدان متوسطة الدخل، فإن استمرار أوجه عدم المساواة يترك الكثيرين محاصرين في حلقة الفقر والجوع. فمعظم الأطفال المصابين بالتقزم وغيرهم من الأشخاص الذين يعانون من ضعف مزمن يعيشون الآن في بلدان متوسطة الدخل.[19] وقد شهد العقد الأخير اتخاذ الفقر طابعا حضريا، خاصة في آسيا وأمريكا اللاتينية.[20] وفي الجغرافيا الجديدة للفقر، حيث يوجد نقص التغذية جنبا إلى جنب مع فرط التغذية، لا يوجد نهج "يلائم الجميع". وبما يتماشى مع اتفاقية المساعدة الغذائية،[21] ستحتاج المنظمات إلى مرونة كافية لمواءمة تحليلاتها وإجراءاتها واستجاباتها لكي تلائم ظروفا معينة، وتناسب القدرة الحكومية والمحلية، وستحتاج إلى تعديل استجاباتها لكي تلائم الاحتياجات الخاصة للنساء والرجال والأولاد والفتيات في طائفة مختلفة من السياقات. و**البرنامج** يعمل على التموضع لمواجهة هذه التحديات، ومواصلة تقاسم تقديرات الاحتياجات ونتائج تقييمات الأثر وغيرها من المعلومات التي يمكن أن تستنير بها القرارات التي تتخذها الحكومات والجهات الفاعلة الأخرى.

6) **مُراعية للتكلفة**. يلتزم **البرنامج** بقوة بفعالية التكلفة، وبالمساءلة تجاه أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. واليوم، توجه الدول الأعضاء، والجهات المانحة، والشركاء، والسكان اهتماما أكبر إلى الشفافية، والمساءلة، وفعالية التكلفة، والنتائج، وإعطاء قيمة للمال.[22] وقد ضاعفت الأزمة الاقتصادية العالمية من هذا الاهتمام، حيث أصبح يتعين على الحكومات تعديل خيارات الإنفاق بشكل متزايد في مواجهة طلبات مشروعة من قطاعات سكانها. وهذه الحاجة المتزايدة إلى دليل أفضل على فعالية الإجراءات إنما تعزز التقدم الكبير في مجالات الرصد والتقييم والتحفيز، وتؤدي إلى نماذج تمويل بديلة مثل الدفع عند التسليم، وسندات تأثير التنمية.[23] وهي أيضا تساعد على الابتكار وتحقيق مكاسب الكفاءة للمنظمات التي تعمل في مجال الأنشطة الإنسانية والإنمائية، ومواصلة اهتمامها بعناصر القوة الأساسية والقيمة المضافة. ولتلبية الطلب المتزايد على الدلائل الخاصة بالتأثير في السنوات القادمة، ستحتاج المنظمات إلى مواصلة بناء قدرات إدارة المعرفة والرصد والتقييم، لإظهار عائد الاستثمار، ودعم التحسينات المستمرة للجودة.

7) **قادرة**. للتصدي للتحديات العاجلة للأمن الغذائي والتغذوي في بيئة اليوم المضطربة بشكل متزايد، وتتغير بخطوات سريعة، يجب على المنظمات إعطاء المثل على قدرتها على الصمود عن طريق تعزيز نظم إدارة المخاطر المالية ومخاطر سلاسل الإمداد اللازمة لضمان مواصلة العمليات في مواجهة الصدمات المفاجئة. ويجب على هذه المنظمات إعطاء الأولوية لتنمية القدرات وتعزيز قدرة المجتمعات المحلية والبلدان على الاستعداد للصدمات، والحد من المخاطر ومواطن الضعف، وتلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذوية. وهي ستحتاج إلى تحليل مختلف الاحتياجات ومواطن الضعف للرجال والنساء والفئات الاجتماعية المختلفة، وتبسيط النظم الداخلية لسرعة الاستفادة من الفرص الجديدة، والتصدي للأخطار الناشئة. ويجب أن تتصف بالذكاء والسرعة عن طريق الاستثمار في مهارات الموظفين وقدرتهم على الاستجابة لحالات الطوارئ المعقدة، مع الأخذ في الحسبان دائما الأدلة الجديدة في تصميم وتنفيذ برامج تستخدم أدوات ونهجا مبتكرة.

3- واستنادا إلى التوجه الاستراتيجي الحالي **للبرنامج**، فإن هذه الخطة الاستراتيجية تُدخل تغييرات تعكس دوافع التغيير والدروس المستفادة لمواجهة التحديات الناشئة، والاستفادة من الفرص الجديدة. كما أنها تواصل تهيئة **البرنامج** للقيام بما يلي:

- تحسين فعالية وكفاءة العمليات الإنسانية وبرامج التنمية المستدامة، تمشيا مع بروتوكولات جدول أعمال التحول،[24] وشراكة بوسان[25] عن طريق مواصلة بناء مهارات الموظفين وقدراتهم وتعزيز الأداء التشغيلي؛
- تخفيض نقص التغذية عن طريق اعتماد نهج مراع للتغذية على نطاق جميع البرامج ومعالجة نقص التغذية المزمن باعتباره أولوية محددة، اعتمادا على نتائج أحدث البحوث عن أهمية التغذية وأفضل الوسائل لتعزيزها، خاصة بالنسبة للأطفال في الألف يوم الأولى من الحياة؛[26]
- بناء القدرة على الصمود، والمساهمة في الاعتماد الذاتي، وتعزيز قدرة الحكومات، والمجتمعات المحلية، والمنظمات الإقليمية عن طريق إدماج تنمية القدرة على نطاق أهدافه الاستراتيجية، ومواءمة أنشطة تنمية القدرة بصورة وثيقة مع عناصر قوته وقدراته الأساسية؛
- تهيئة بيئة تمكينية للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة عن طريق تعميم الشؤون الجنسانية على نطاق أهدافه الاستراتيجية، باستخدام أدوات من قبيل مؤشر المساواة بين الجنسين المعتمد لدى اللجنة الدائمة المشتركة بين

الوكالات والاعتراف بشواغل حماية النساء والرجال والفتيات والأولاد، وكذلك بالدور الحيوي للمرأة في تعزيز الحلول الدائمة لانعدام الأمن الغذائي ونقص التغذية؛

- توفير فرص الحصول على الأغذية المأمونة والمغذية وتعزيز القدرة في طائفة مختلفة من السياقات عن طريق إيجاد طقم أدوات واحد يمكن المكاتب القطرية التابعة **للبرنامج** من اختيار أنسب الأدوات لتحقيق هدف استراتيجي معين في بيئة معينة استنادا إلى تحليل دقيق، ودليل على التأثير؛
- تحديد العقبات أمام تحقيق الحصائل، وقياس النتائج، ومواصلة تحسين جودة البرنامج وتأثيره عن طريق إيجاد أداة مؤسسية للرصد والتقييم توفر نظاما للإدارة القائمة على النتائج، وبناء قدرات الموظفين، ودعم التقييمات الداخلية والمستقلة.

تهيئة البرنامج للمستقبل

4- بوصف **البرنامج** وكالة الأمم المتحدة الرائدة في مجال مكافحة الجوع، فإنه ملتزم بالعمل مع الحكومات والشركاء على ضمان حصول الفقراء حول العالم على الأغذية المغذية، وخاصة أثناء أوقات الأزمات. إن الحد من المخاطر والضعف إزاء الصدمات، وكسر حلقة الجوع، وضمان استدامة الأمن الغذائي لنحو 870 مليونا من السكان الذين يعانون من نقص التغذية المزمن في جميع أنحاء العالم تحتاج إلى عمل الكثيرين. وتعتمد قدرة **البرنامج** على تحقيق أهدافه الاستراتيجية، والمساهمة في الأهداف العالمية الأوسع على إقامة علاقات قوية مع الحكومات، وشراكات مع جهات فاعلة أخرى، بما في ذلك وكالات الأمم المتحدة، والمنظمات الدولية، والمنظمات غير الحكومية، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص.

5- وتتحمل الحكومات المسؤولية الأولى عن ضمان حصول مواطنيها على الأغذية المغذية. وقد أكدت بلدان مانحة كثيرة التزامها المستمر بتقديم موارد يمكن التنبؤ بها من أجل الأمن الغذائي العالمي من خلال اتفاقية المساعدة الغذائية. وإذا احتاجت السلطات الوطنية إلى المساعدة، فيجب على **البرنامج** وآخرين أن يعملوا بسرعة وبكفاءة وبطريقة متسقة، بما في ذلك عن طريق آليات للعمل الجماعي. ويجب أن يكونوا متجاوبين ومسؤولين عن أولويات واختيارات السكان الأفقر والأضعف الذين يخدمونهم، بمن فيهم النساء والرجال، والفتيات والأولاد.

6- وتواصل هذه الخطة الاستراتيجية تهيئة **البرنامج** لدعم خطط وأولويات الأمن الغذائي والتغذية والمحلية والوطنية والإقليمية، كلما أمكن، والعمل في شراكات حقيقية مع جهات فاعلة أخرى. وهي توفر إطارا يمكّن **البرنامج** من تحديد فرص الشراكة الحاسمة. وهي تعمل على تحديد دور **البرنامج** وقيمته المضافة من بين الجهات الفاعلة الأخرى استنادا إلى رسالته، وولايته، وعناصر قوته الأساسية.

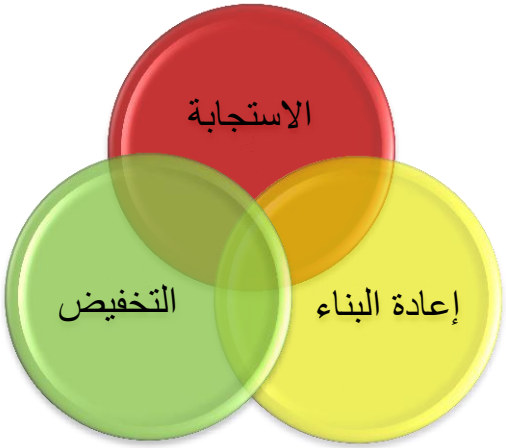
7- وسيهدف **البرنامج** إلى أن يكون شريكا مفضلا للحكومات، عن طريق قيامه بتعزيز قدرتها، وإعداد عمليات الخروج والإنهاء التدريجي للبرامج أو نقلها لتصبح تحت الملكية والسيطرة الوطنية أو المحلية، كلما أمكن وحسب الاقتضاء، وضمان عدم المساس بالأهداف التشغيلية والبرنامجية في الوقت نفسه. وسيقوم بتعزيز التعاون وحفز الاتساق وأوجه التآزر، ويواصل تقسيم العمل بشكل واضح مع جهات فاعلة أخرى، وذلك بالعمل من خلال اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، ونظام المجموعات، وتوحيد الأداء في الأمم المتحدة، وأطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، وخطط الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، وآليات أخرى للعمل التعاوني من أجل سد الثغرات وتفادي حالات التداخل.

8- وسيعمل **البرنامج** على تزويد المستفيدين بنقاط دخول عملية للمشاركة في تصميم البرامج ورصدها وتقييمها وبقنوات شفافة لتلقي التعليقات، بما في ذلك عن طريق نظم الاستجابة للمستفيدين.

تحديد دور البرنامج وأهدافه

9- تحدد هذه الخطة الاستراتيجية الأهداف الاستراتيجية الأربعة **للبرنامج** وفقا لمساهماتها في الأولويات المتداخلة الثلاث. ويتم تقاسم هذه الأولويات الثلاث مع حكومات وجهات فاعلة أخرى، وتسهم بصورة جماعية في الأهداف العالمية الأعم الرامية للحد من المخاطر والضعف إزاء الصدمات، وكسر حلقة الجوع، وتحقيق استدامة الأمن الغذائي والتغذية (انظر الشكل 1):

الشكل 1



- الاستعداد للصدمات والاستجابة لها؛
- واستعادة الحياة وسبل كسب العيش وإعادة بنائها؛
- والحد من الضعف وبناء قدرة دائمة على الصمود.

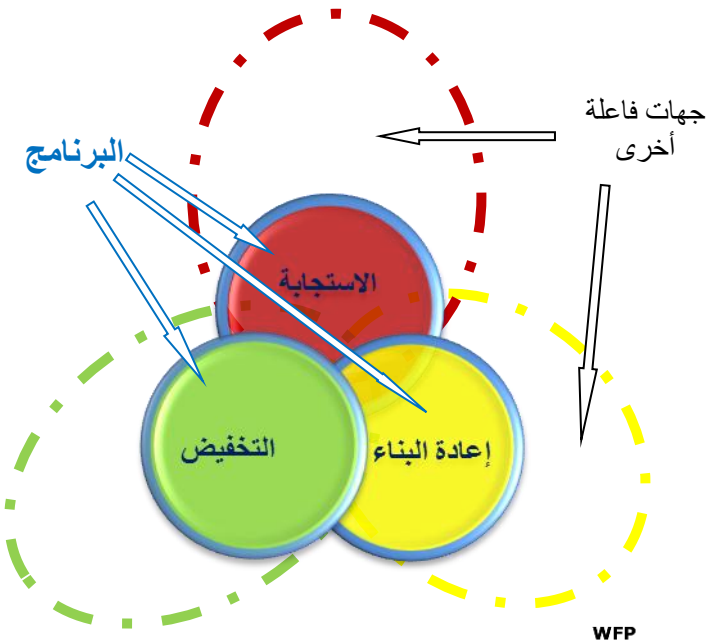
10- ويضع الإطار أساسا للشراكة القائمة على فهم واضح للأولويات المشتركة، والأدوار الفردية، وعناصر القوة الأساسية. ويوضح علاقات الترابط بين الأهداف الاستراتيجية، والطبيعة غير الخطية لمسارات التنمية.[27]

تموضع البرنامج ضمن الساحة الأوسع للجهات الفاعلة

11- استنادا إلى بيان رسالته وولايته وعناصر قوته وقدراته الأساسية، يقوم **البرنامج** بدور حيوي ضمن الساحة الأوسع للجهات الفاعلة للنهوض بهذه الأولويات المشتركة الثلاث ودعم الخطط والأولويات الوطنية والمحلية والإقليمية، (انظر الشكل 2).

12- ويتطلب العمل الفعال من أجل **الاستعداد للصدمات والاستجابة لها** تعاونا مع طائفة واسعة من الجهات الفاعلة، بما في ذلك مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، وحركة الصليب الأحمر والهلال الأحمر الدولية، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمات غير الحكومية، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص.

الشكل 2



13- ويساهم **البرنامج** في استجابة دولية متسقة لحالات الطوارئ عن طريق اللجنة المشتركة بين الوكالات، والمشاركة بنشاط في مجموعات التغذية والصحة والإنعاش المبكر وغيرها من المجموعات، وقيادته لمجموعة اللوجستيات، ومجموعة الاتصالات في حالة الطوارئ، وقيادته المشتركة إلى جانب منظمة الأغذية والزراعة لمجموعة الأمن الغذائي. ويُجري تقديرات للاحتياجات، ويتيح فرص الحصول على أغذية مغذية جيدة، ويوفر خدمات المشتريات، واللوجستيات، والاتصالات، والطيران، والهندسية لمجتمع العمل الإنساني الأوسع. ويدعم **البرنامج** الإنعاش المبكر وبناء الصمود، ويعزز القدرة على الاستعداد للصدمات، وتقديرها، والتصدي لها.

14- وفي البيئات الهشة وفي أعقاب حالات الطوارئ، يعمل **البرنامج** بصورة وثيقة مع جهات فاعلة أخرى من أجل **استعادة الحياة وسبل كسب العيش وإعادة بنائها** – بما في ذلك اليونيسف، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومنظمة الأغذية والزراعة، والتي تقوم بأدوار حيوية في تلبية الاحتياجات المتعلقة بالتغذية، والمأوى، والصرف الصحي، وتحسين الزراعة من خلال إدارة الأراضي والمياه، وفي دعم الاعتماد على الذات والحلول الدائمة. ويقيم **البرنامج** شراكات مع منظمات غير حكومية، ومع المجتمع المدني والقطاع الخاص، والتي يمكنها حشد المجتمعات المحلية من أجل إعادة البناء، وإنشاء الأصول الإنتاجية، وتوفير الفرص الاقتصادية.

15- وبحضوره الميداني الراسخ ومعرفته المحلية بكيفية مساعدة المجتمعات المحلية لكي تقف مرة أخرى على أقدامها، يكون **البرنامج** في كثير من الأحيان من أهم الجهات الفاعلة في أعقاب الصدمات والأزمات. وهو يلبي الاحتياجات الغذائية والتغذوية، بينما يساعد على وضع أساس مبكر للاستقرار، والصمود، وفي نهاية المطاف الاعتماد على الذات. ويستخدم خبرته في مجال شراء الأغذية، واللوجستيات، والهندسة لمساعدة الحكومات والمجتمعات المحلية، وتعزيز قدرتها على الارتباط بالأسواق، وإدارة نظم الأغذية.

16- ويستكمل **البرنامج** أعمال الآخرين الرامية إلى **الحد من الضعف وبناء قدرة دائمة على الصمود**، بما في ذلك عن طريق حركة تحسين مستوى التغذية، وشراكة القضاء على الجوع ونقص التغذية لدى الأطفال (ريتش). ويدخل **البرنامج** في شراكة مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (الفاو)، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية (إيفاد)، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة)، ومنظمة الصحة العالمية، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، والبنك الدولي، والمنظمات غير الحكومية، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص من أجل تعزيز طاقة الصمود وتنمية القدرة على تصميم وإدارة وتوسيع نطاق برامج التغذية، ونظم شبكات الأمان، بما في ذلك النظم المرتبطة بسلاسل الإمداد الزراعية المحلية.

17- ويقوم **البرنامج** بسد الفجوات بين الزراعة، والتغذية، والصحة. ويوفر الرصد والتحليل المعززين من أجل صنع القرار، ويستخدم قوته الشرائية لصالح صغار المزارعين، وخاصة النساء. وعن طريق تقديم المساعدة التقنية وتعزيز القدرات اعتمادا على عناصر قوته الأساسية، يقدم الدعم للحكومات، بما فيها حكومات البلدان المتوسطة الدخل، لتنفيذ خطط وطنية للأمن الغذائي والتغذية.

ماذا سيفعل البرنامج

18- توجه الأهداف الاستراتيجية التالية أعمال **البرنامج** لتوفير فرص الحصول على الأغذية المغذية، وتمكين السكان، والمجتمعات المحلية، والبلدان من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذوية الخاصة. وهي تحدد الأولويات لنساء ورجال **البرنامج** المخلصين الذين يعملون في نحو 80 بلدا، وغالبا في ظروف صعبة، حيث تزداد الأخطار التي تهدد الأمن والسلامة الشخصية.

19- ولا تنطبق كل الأهداف الاستراتيجية على جميع البلدان. والعمل الذي سيقوم به **البرنامج** سيراعي الاحتياجات في بلد أو إقليم معين، والقيمة المضافة التي يمكن أن يحققها **البرنامج** في وقت معين ومكان معين، وحضور الجهات الفاعلة الأخرى وقدراتها. وعن طريق الاستراتيجيات القطرية والإقليمية، سيُوضع التوجيه العام للخطة الاستراتيجية في سياق معين لتقرير برامج **البرنامج** وأساليب عمله. وفي بعض الحالات، قد يحتاج الأمر إلى مشاركة **البرنامج** في جميع الأهداف الاستراتيجية الأربعة. وفي حالات أخرى، قد يقتصر الأمر على هدف استراتيجي واحد أو هدفين.

20- وسينفذ **البرنامج** أهدافه الاستراتيجية مع العمل على ضمان صحة وسلامة وأمن موظفيه ومُعاليهم المعترف بهم، وسلامة وأمن مستفيديه، وأمن مبانيه وأصوله.[28] وسيحدد مدى الأهلية ويقيم طلبات المساعدة استنادا إلى *نظامه الأساسي ولائحته العامة*[29] وتحليله للاستجابة. وسوف يتصرف وفقا للقانون الإنساني الدولي والمبادئ الإنسانية الأساسية وهي الإنسانية والحياد والتجرد والاستقلال التشغيلي، وبطريقة لا تعرض الناس لمزيد من الضرر.

الاستعداد للصدمات والاستجابة لها

الهدف الاستراتيجي الأول: إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ

21- إن الاستجابة لحالات الطوارئ الإنسانية ما زالت، وستبقى، مجالا رئيسيا للتركيز بالنسبة لموظفي **البرنامج** المخلصين في جميع أنحاء العالم. وسيستفيد **البرنامج** كلما أمكن من نظم الإنذار المبكر لمنع زيادة الاحتياجات من الأغذية والتغذية. وسيساعد في إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ عن طريق اتخاذ إجراءات في الوقت المناسب لتلبية الاحتياجات الغذائية والتغذوية العاجلة. وسيعمل مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين واليونيسف وآخرين للوصول بنقص التغذية إلى مستويات دون المستويات الطارئة مع حماية سلامة وكرامة ومنعة الفئات الأضعف من النساء والرجال والفتيات والأولاد، ودعم أنشطة الإنعاش المبكر. وسيعمل على مساعدة المجتمع الدولي وعلى تعزيز قدرة الحكومات والمجتمعات المحلية، والمنظمات الإقليمية على الاستعداد والاستجابة للصدمات.

22- وعندما تحدث الصدمات أو الأزمات، سيدخل **البرنامج** في شراكة مع منظمة الأغذية والزراعة ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين واليونيسف ومنظمة الصحة العالمية وآخرين لتقدير الاحتياجات بسرعة وكفاءة، وسيسعى إلى تأمين وصول المساعدة الإنسانية واستمرارها، ونشر خليط الأدوات الأنسب للسياق القطري ولمتطلبات السكان المستهدفين. واتساقا مع بروتوكولات جدول أعمال التحول، سيعمل **البرنامج** مع الحكومات والوكالات الأخرى التابعة للأمم المتحدة، والمنظمات الدولية، والمنظمات غير الحكومية، والمجتمع المدني لتحسين التأثير الجماعي لعمليات الاستجابة للطوارئ عن طريق تعزيز القيادة الشاملة، والتنسيق، والمساءلة، بما في ذلك عن طريق نظام المجموعات.

⇦ *الغاية 1: تلبية الاحتياجات الغذائية والتغذوية العاجلة للفئات السكانية والمجتمعات المحلية الضعيفة وتخفيض نقص التغذية إلى ما دون مستويات الطوارئ*

23- أثناء النزاعات، وبعد الكوارث الطبيعية والأزمات الأخرى، سيعمل **البرنامج** مع الحكومات، حسب مقتضى الحال، وسيشارك وكالات الأمم المتحدة الأخرى، والمنظمات الدولية، والمنظمات غير الحكومية، والمجتمع المدني من أجل تقدير الاحتياجات بصورة فورية، وسرعة تصميم ونشر وتحسين المساعدة الغذائية والتدخلات التغذوية في حالات الطوارئ من أجل السكان المتضررين، بمن فيهم اللاجئون والمشردون داخليا، والفئات السكانية الضعيفة الأخرى ومجتمعاتها المحلية. وسيقدم المساعدة عن طريق النقد، والقسائم، وتوزيع الأغذية، أو خليط من طرائق التحويل حسب الظروف.

24- وسيساهم **البرنامج** في الاستجابات المترابطة وجيدة التنسيق والمراعية للاعتبارات الجنسانية من أجل تلبية الاحتياجات الغذائية والتغذوية العاجلة، بما في ذلك عن طريق قيادة مجموعتي اللوجستيات والاتصالات في حالات الطوارئ والقيادة المشتركة لمجموعة الأمن الغذائي مع منظمة الأغذية والزراعة. وسيسعى إلى خفض مستويات نقص التغذية، والوفيات الناتجة عن نقص التغذية حيثما يلزم اتخاذ إجراءات عاجلة لإنقاذ الأرواح، وتفادي الأضرار التي تلحق بالصحة والتي يصعب علاجها، بما في ذلك عن طريق توفير وتوزيع أغذية مغذية متخصصة. وسيعمل على تعزيز المساءلة تجاه المستفيدين، واختصار أوقات الاستجابة في حالات الطوارئ، بما في ذلك عن طريق الشراء الآجل للسلع الأساسية، وعن طريق تخزين الأغذية مسبقا في مستودعات الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية.

⇦ *الغاية 2: حماية الأرواح وسبل كسب العيش، مع تمكين النساء والرجال من الوصول الآمن إلى الأغذية والتغذية*

25- يمكن أن تتعرض سبل كسب العيش للضياع أثناء حالات الطوارئ، وقد تضطر أفقر الفئات إلى بيع أصولها الإنتاجية، أو إخراج أطفالها من المدارس، أو اعتماد استراتيجيات المواجهة السلبية التي يمكن أن تزيد من حالة التبعية والفقر، وأن تطيل من فترة الإنعاش، وتضعف صمود الأسر، وتسهم في حدوث أزمات متكررة. ولحماية الأرواح وسبل كسب العيش، والمساهمة في الاعتماد على الذات، ومساعدة السكان والمجتمعات المحلية على الانتعاش بصورة أسرع، سيدخل **البرنامج** في شراكة مع آخرين لسرعة نشر وتحسين سبل الحصول على الأغذية المغذية، بما في ذلك كلما أمكن، عن طريق المشتريات المناصرة لأصحاب الحيازات الصغيرة وعن طريق برامج إنشاء الأصول ورأس المال البشري من قبيل التغذية المدرسية.[30]

26- وسيقدم **البرنامج** المساعدة الغذائية بطرق تحمي سلامة السكان الأضعف وكرامتهم ونزاهتهم. ويعد العنف ضد النساء والفتيات والأولاد أحد الأخطار الخاصة في حالات الطوارئ والأزمات الإنسانية. وسيعمل **البرنامج** على تعزيز الحماية من خلال عملياته عن طريق إجراء تحليل للقضايا الجنسانية والحماية، وإشراك المستفيدين في تصميم المشروعات، والحد من تعرض النساء والأطفال للعنف.

⇦ *الغاية 3: تعزيز قدرة الحكومات والمنظمات الإقليمية على الاستعداد للصدمات وتقديرها والاستجابة لها وتمكين المجتمع الدولي للقيام بذلك*

27- ترتبط قدرة **البرنامج** على إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ بشكل مباشر بما تتخذه الحكومات والمجتمعات المحلية والمنظمات الإقليمية من إجراءات للاستعداد للكوارث الطبيعية وغيرها من الصدمات وتقديرها والاستجابة لها. فعندما تتمكن السلطات الوطنية والمحلية والإقليمية من الاستعداد بصورة فعالة لحالات الطوارئ،

فإنها تتمكن من اختصار زمن الاستجابة، وتخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للكوارث الطبيعية والأزمات الأخرى بدرجة كبيرة.[31]

28- وسيقوم **البرنامج** بتعزيز الشراكات التشغيلية مع المنظمات الوطنية والإقليمية لإدارة الكوارث، وتقاسم خبرته في نظم الإنذار المبكر، والتخطيط الاحترازي، وتحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها. وسيعمل مع الجهات الأخرى لتعزيز القدرات الوطنية والمحلية والإقليمية على التنبؤ بالصدمات التي يمكن أن تسبب أو تفاقم انعدام الأمن الغذائي، وتقديرها والاستجابة لها. وسيستحدث أدوات وبرامج ومبادرات جديدة للتخفيف من المخاطر وإدارتها، من قبيل التأمين ضد مخاطر الطقس، فضلا عن نقاط انطلاق وبروتوكولات لترجمة الإنذار المبكر إلى عمل مبكر. وسيساعد المجتمع الإنساني الدولي للاستعداد للصدمات والاستجابة لها على نحو أفضل، عن طريق إدارة مستودعات الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية، وتقاسم تحليل هشاشة الأوضاع وتوفير خدمات اللوجستيات، والطيران، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدعم الهندسي لتقديم المساعدة.

استعادة الحياة وسبل كسب العيش وإعادة بنائها

الهدف الاستراتيجي الثاني: دعم أو استعادة الأمن الغذائي والتغذية عن طريق إنشاء سبل كسب العيش أو إعادة بنائها، خاصة في البيئات الهشة وفي أعقاب حالات الطوارئ

29- في البلدان التي تخرج من حالات النزاع وعدم الاستقرار والكوارث الطبيعية، يمكن أن يؤدي ضعف القدرات، والبنية التحتية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الهزيلة وغير المتكافئة إلى استمرار حالة انعدام الأمن الغذائي. وتعيش الغالبية الساحقة من أفقر فئات العالم في بيئات هشة، بما في ذلك البيئات الخارجة من النزاع.[32] وفي هذه الحالات، فإن احتمال أن تتعرض السكان لنقص التغذية أكبر بضعفين، أما احتمال أن يترك الأطفال مدارسهم فهو أكبر بثلاثة أضعاف.[33] ودعم الأمن الغذائي والتغذية، وتوفير سبل كسب العيش في البيئات الهشة وفي أعقاب حالات الطوارئ كفيل بأن يضع فئات السكان، والمجتمعات المحلية، والبلدان الضعيفة على طريق الاستقرار، والقدرة على الصمود، والاعتماد على الذات.

30- ووفقا "لمبادئ المشاركة الدولية الجيدة في الدول والبيئات الهشة"،[34] سيعمل **البرنامج**، كلما أمكن، بصورة وثيقة مع الحكومات، وسيدخل في شراكة مع وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، بما في ذلك منظمة الأغذية والزراعة، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، واليونيسف، ومع المنظمات الدولية، والمنظمات غير الحكومية، والمجتمع المدني، وآخرين لتنفيذ أو دعم البرامج التي تلبي الاحتياجات الغذائية والتغذوية للنساء والرجال والفتيات والأولاد في هذه السياقات، مع تعزيز رأس المال البشري، وتحقيق المساواة بين الجنسين، والحماية الاجتماعية، وتوفير فرص الوصول إلى الأسواق. وسيساعد، حسب الاقتضاء، في العودة المأمونة والطوعية للاجئين والمشردين داخليا، وسيدعم المجتمعات المحلية المضيفة في مناطق إعادة التوطين، وسيسهم في إيجاد حلول دائمة.

⇦ *الغاية 1: دعم أو استعادة الأمن الغذائي والتغذية للسكان والمجتمعات المحلية، والمساهمة في تحقيق الاستقرار، والقدرة على الصمود، والاعتماد على الذات*

31- في البيئات الهشة وفي أعقاب حالات الطوارئ، سيعمل **البرنامج** مع آخرين لاستعادة أو دعم الأمن الغذائي والتغذية بينما يساعد في وضع الأساس في وقت مبكر لتحقيق الاستقرار، والاعتماد على الذات، والإنعاش الدائم. وسيقدم مساعدة غذائية موجهة للسكان الأفقر والأضعف، بما في ذلك عن طريق تدخلات تغذوية مناسبة وبرامج إنشاء الأصول ورأس المال البشري من قبيل التغذية المدرسية والغذاء أو النقد مقابل التدريب. وسيسعى، حيثما أمكن، إلى مواءمة هذه البرامج مع الخطط والاستراتيجيات الوطنية والإقليمية للتقليل إلى أدنى حد من ازدواجية الجهود، وتعظيم الأثر التراكمي الطويل الأجل لهذه التدخلات من أجل مساعدة الحكومات على وضع نظم للحماية الاجتماعية المستدامة.

⇦ *الغاية 2: مساعدة الحكومات والمجتمعات المحلية على إنشاء سبل كسب العيش أو إعادة بنائها، والارتباط بالأسواق، وإدارة النظم الغذائية*

32- يمكن أن يؤدي استمرار الهشاشة إلى قطع الصلة بالأسواق أو منع الوصول إليها، وتدمير أو تحديد تطوير وكفاءة تشغيل نظم إمداد وتوزيع الأغذية، سواء كان ذلك نتيجة للنزاعات أو الأزمات المتكررة أو الممتدة. وسيعتمد **البرنامج** على خبرته في شراء الأغذية، واللوجستيات، والهندسة، والشراكة مع آخرين لمساعدة المجتمعات المحلية والبلدان على إنشاء سبل مستدامة لكسب العيش أو إعادة بنائها. وسيقوم **البرنامج**، كجزء بالغ الأهمية من إنشاء سبل مستدامة لكسب العيش أو إعادة بنائها، بمساعدة الحكومات والمجتمعات المحلية وتعزيز قدراتها على الارتباط بالأسواق، وإدارة النظم الغذائية. وسيقيم شراكات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، بما فيها منظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية واليونيسف ومع المنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية والمجتمع الدولي لمساعدة الحكومات والمجتمعات المحلية على تلبية الاحتياجات الغذائية والتغذوية للفئات السكانية الضعيفة عن طريق برامج تسهل فرص الحصول على الأغذية وتشجع في الوقت نفسه نشوء الأسواق أو استعادتها. وسيعمل **البرنامج** مع منظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية والقطاع الخاص وآخرين على دعم برامج إنشاء الأصول ورأس المال البشري، مثل المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول، التي تساعد على تحسين إنتاج الأغذية وحصادها وتخزينها ونقلها عن طريق دعم تصميم وبناء وإصلاح البنية التحتية الأساسية لسلسلة الإمداد.

⇦ *الغاية 3: دعم العودة المأمونة والطوعية للاجئين والمشردين داخليا وإعادة إدماجهم أو إعادة توطينهم عن طريق المساعدة الغذائية والتغذوية*

33- في الوقت الذي يعود فيه اللاجئون والمشردون داخليا إلى وطنهم بعد النزاعات وحالات الطوارئ الأخرى، فإن المساعدة الغذائية يمكن أن تساعدهم على إعادة بناء سبل كسب العيش والاندماج بنجاح في مجتمعاتهم المحلية. وسيعمل **البرنامج** مع الحكومات، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ويدخل في شراكة مع آخرين، من أجل المطالبة بإيجاد حلول دائمة للمشردين، وعودتهم الطوعية، وإدماجهم محليا أو إعادة توطينهم. كما سيدعم اللاجئين أثناء عودتهم وإدماجهم في مجتمعاتهم المحلية أو إعادة توطينهم عن طريق المساعدة الغذائية، بما في ذلك تدخلات التغذية المناسبة. وسيعمل مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين لوضع استراتيجية مؤسسية مشتركة وإطار لمتابعة بعثات التقييم المشتركة وإيجاد حلول في حالات اللاجئين الممتدة.[35]

⇦ *الغاية 4: كفالة تكافؤ فرص النساء والرجال في الحصول على المساعدة الغذائية والتغذوية والسيطرة عليها*

34- تؤثر النزاعات والأزمات على النساء والرجال بدرجات متفاوتة، وغالبا ما تضاعف من حالة عدم التكافؤ التي تعاني منها المرأة فيما يتعلق بحصولها على الأصول، والفرص الاقتصادية، والخدمات.[36] وسيتيح **البرنامج** فرص الحصول على الأغذية بطرق تحمي سلامة وكرامة الفئات الأضعف. وسيسعى **البرنامج** إلى الحد من نقص التغذية، والإسراع بالإنعاش، وزيادة الترابط الاجتماعي والاستقرار في البيئات الهشة وفي أعقاب حالات الطوارئ، عن طريق إدراج المساواة بين الجنسين بصورة منهجية في تصميم وتنفيذ برامج المساعدة الغذائية، وعن طريق زيادة مشاركة المرأة على كافة مستويات صنع القرار. كما أن تحليل الثغرات، وإشراك النساء والمستفيدين الآخرين في برامج الأغذية والتغذية يمكن أن يكفل مزيدا من التكافؤ في الحصول على المساعدة الغذائية والتحكم فيها واستخدامها، ويساعد على تفادي انتشار نقص التغذية على نطاق واسع، ويُمكّن من تحقيق إنعاش أسرع في إنتاج الأغذية والجوانب الأخرى لسبل كسب العيش.[37]

الحد من الضعف وبناء قدرة دائمة على الصمود

الهدف الاستراتيجي الثالث: الحد من المخاطر وتمكين السكان والمجتمعات المحلية والبلدان من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذوية

35- في عالم اليوم المتقلب والهش، تتعرض الفئات الأفقر بشكل متزايد للصدمات التي قد تزيد من انعدام الأمن الغذائي ونقص التغذية. فالفقراء الذين غالبا ما تنقطع صلتهم بفرص السوق، ويضطرون إلى إنفاق معظم دخلهم على الأغذية،[38] ليس لديهم سوى القليل من الأدوات لإدارة مخاطر الكوارث وتغير المناخ، وتقلب أسعار الأغذية، والصدمات الأخرى. ويمكن أن تجد هذه الفئات السكانية والمجتمعات المحلية والبلدان الضعيفة، مع فرصها المحدودة في الوصول إلى شبكات الأمان والأشكال الأخرى للحماية الاجتماعية،[39] أنها أصبحت محاصرة في حلقة من انعدام الأمن الغذائي والتبعية.

36- وسيعمل **البرنامج** بصورة وثيقة مع الحكومات، وسيدخل في شراكة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، بما في ذلك منظمة الأغذية والزراعة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والمنظمات الدولية، والمنظمات غير الحكومية، والمجتمع المدني، وشركات القطاع الخاص لمساعدة السكان الضعفاء، ومجتمعاتهم المحلية، وبلدانهم على الحد من المخاطر وإدارتها، وبناء القدرة على الصمود، وتعزيز الاعتماد على الذات.[40] وعن طريق الدعوة والمساعدة الغذائية، سيساعد **البرنامج** في بناء القدرة الوطنية والمحلية على وضع وإدارة وتحسين نظم فعالة ومتكافئة لشبكات الأمان. وسيستخدم قدرته الشرائية الكبيرة في ربط المزارعين بالأسواق، ودعم التمكين الاقتصادي للنساء والرجال، ومساعدة السكان على تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذوية.

⇦ *الغاية 1: دعم السكان والمجتمعات المحلية والبلدان على تعزيز القدرة على الصمود في وجه الصدمات، والحد من أخطار الكوارث، والتكيف مع تغير المناخ عن طريق المساعدة الغذائية والتغذوية*

37- في المناطق المتضررة من المخاطر الطبيعية، والصدمات المتكررة المتعلقة بالطقس، سيعمل **البرنامج** مع الحكومات بصورة استباقية، وسيدخل في شراكة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، والمنظمات الدولية، والمنظمات غير الحكومية،

والمجتمع المدني لمساعدة السكان، والمجتمعات المحلية، والبلدان على تعزيز صمودها أمام الصدمات، والحد من أخطار الكوارث، والتكيف مع تغير المناخ عن طريق برامج من قبيل المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول. وسيقيم **البرنامج** شراكات مع منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونيسف والبنك الدولي والمنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني والقطاع الخاص وآخرين لدعم العمل المبكر، والاستثمارات المحلية الفعالة من حيث التكلفة،[41] والأنشطة التي تحافظ على التربة والمياه، وسيتولى إعادة تأهيل الأراضي والبنية التحتية والإنتاجية، وتعزيز إدارة أخطار الكوارث، مع تحسين فرص الحصول على الأغذية المغذية الجيدة، وحماية سبل كسب العيش وبنائها.

38- وسيعمل **البرنامج**، استنادا إلى خبرته ودرايته في مجالات تحليل هشاشة الأوضاع ونظم الإنذار المبكر وغيرها، مع الحكومات على تعزيز السياسات والقدرات من أجل تقدير أخطار الكوارث والحد منها وإدارتها. وبالتعاون مع الشركاء، بما في ذلك المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني والقطاع الخاص، سيواصل مساعدة المجتمعات الضعيفة والبلدان على الانتقال من إدارة الكوارث إلى إدارة المخاطر عن طريق تطوير وإدماج أدوات مبتكرة لإدارة المخاطر، مثل التأمين المرتبط بمؤشر الطقس، والتأمين مقابل الأصول، في إدارة المخاطر التقليدية ونظم شبكات الأمان.

⇦ *الغاية 2: استغلال القوة الشرائية لربط صغار المزارعين بالأسواق، والحد من خسائر ما بعد الحصاد، ودعم التمكين الاقتصادي للنساء والرجال، وتحويل المساعدة الغذائية إلى استثمار منتج في المجتمعات المحلية*

39- يعد صغار المزارعين، والمزارعون من ذوي الدخول المنخفضة، وغالبيتهم من النساء، مصدرا هاما لإنتاج السلع الأساسية في البلدان النامية، ولكنهم غالبا ما يفتقرون إلى فرص موثوقة للوصول إلى الأسواق، والتخزين، والقروض، والمدخلات الأخرى اللازمة لتحسين الإنتاجية، والمساهمة في الأمن الغذائي الأسري والمجتمعي. وسيعمل **البرنامج** مع الحكومات وسيدخل في شراكة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، والمنظمات غير الحكومية، والمجتمع المدني، ومع القطاع الخاص للحد من خسائر ما بعد الحصاد، وتعزيز الفرص الاقتصادية، ومكاسب الإنتاجية الزراعية عن طريق شراء السلع والأغذية المغذية المتخصصة من السوق المحلية والإقليمية، كلما كان ذلك مجديا، بما في ذلك من صغار المزارعين ونظم إيصالات المستودعات عن طريق برامج من قبيل الشراء من أجل التقدم.

40- وتحقق المزارعات عادة عوائد أقل من الرجل لأنهن يفتقرن إلى فرص متساوية للحصول على المدخلات والتدريب، والوصول إلى الأسواق. ويمكن أن يؤدي سد فجوة العوائد بين المزارعين والمزارعات إلى تخفيض عدد السكان الذين يعانون من نقص التغذية في العالم بنسبة تصل إلى 17 في المائة.[42] وسيدعم **البرنامج** التمكين الاقتصادي للمرأة ويحوّل المساعدة الغذائية إلى استثمار إنتاجي في المساواة بين الجنسين والمجتمعات المحلية عن طريق مشاركة المرأة في منظمات المزارعين، والشراء من صغار المزارعات.

⇦ *الغاية 3: تعزيز قدرة الحكومات والمجتمعات المحلية على أن تنشئ وتدير وتحسِّن مؤسسات وبنى تحتية ونظم شبكات أمان للأمن الغذائي والتغذية تتسم بالاستدامة والفعالية والتكافؤ، بما في ذلك نظم ترتبط بسلاسل الإمدادات الزراعية المحلية*

41- البلدان التي لديها مؤسسات وبنى تحتية ونظم شبكات أمان فعالة للأمن الغذائي والتغذية أقدر على إدارة الأزمات، وصدمات الطقس، وتلبية احتياجاتها الغذائية والتغذوية. وبناءً على طلب الحكومات والمجتمعات المحلية، سيتشارك **البرنامج** مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، مثل منظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج

الأمم المتحدة الإنمائي واليونيسف والبنك الدولي ومع المنظمات الإقليمية والدولية لتعزيز القدرة الوطنية والمحلية على تصميم ونشر برامج لشبكات الأمان، وإقامة وإدارة وتحسين نظم مستدامة لشبكات الأمان، بما في ذلك عن طريق التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي. وسيقدم المشورة والدعم لربط شبكات الأمان بسلاسل الإمدادات الزراعية المحلية، عن طريق برامج من قبيل برنامج التغذية المدرسية بالمنتجات المحلية. وسيواصل المساهمة في أعمال البنك الدولي وآخرين لتقييم وتحسين أداء نظم شبكات الأمان الوطنية.

42- وسيشجع **البرنامج** ويساعد الحكومات على تطوير شبكات أمان ونظم شبكات أمان توفر فرص الحصول المتكافئ على الأغذية المغذية للفقراء والضعفاء من النساء والرجال وأسرهم. ويمكن أن تؤدي الحواجز القانونية والمؤسسية أمام المرأة في أغلب الأحيان إلى تدني مستويات الأمن الغذائي ورأس المال البشري. ويوضح عدد متزايد من البحوث أن المجتمعات التي لديها خبرة أكبر في المساواة بين الجنسين تحقق نموا اقتصاديا أسرع، وتستفيد من الإنتاجية الزراعية الأعلى، ومن الأمن الغذائي المحسن.[43]

الهدف الاستراتيجي الرابع: الحد من نقص التغذية وكسر حلقة الجوع عبر الأجيال

43- الحد من نقص التغذية المزمن وكسر حلقة الجوع المتوارث عبر الأجيال ضروري لإطلاق قدرة المجتمعات المحلية الضعيفة وتعزيز قدرة الإنسان على الصمود والنمو الاقتصادي. فنقص التغذية المزمن يؤدي إلى إزهاق الأرواح وفقدان سبل كسب العيش، ويخلف تركة دائمة من الإنتاجية المفقودة والفرص المحدودة. والأطفال الذين لا يحصلون على التغذية المناسبة في الألف يوم الأولى من حياتهم يمكن أن تصاب أجسامهم وعقولهم بأضرار يتعذر علاجها. أما أولئك الذين يصلون إلى سن المراهقة، فمن الأرجح أن يكونوا أقل إنتاجية وأقل قدرة على إطعام أسرهم.[44] وقد يتعرضون لخطر متزايد، وهو فرط التغذية والأمراض غير المعدية المرتبطة به.[45]

44- وسيدخل **البرنامج** في شراكة مع وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، من بينها منظمة الأغذية والزراعة، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، واليونيسف. ومنظمة الصحة العالمية. وسيعمل مع منظمات دولية، ومنظمات غير حكومية، والمجتمع المدني، وشركات من القطاع الخاص لمناصرة ودعم وتنفيذ برامج تغذوية متوائمة مع الأولويات الوطنية والأهداف العالمية، والدلائل العلمية الناشئة. وسيعمل من خلال منابر متكاملة وشاملة وذات الطابع المتعدد من حيث القطاعات وأصحاب المصلحة مثل حركة تحسين مستوى التغذية، وشراكة القضاء على الجوع ونقص التغذية لدى الأطفال (ريتش) لتعزيز قدرة المجتمعات المحلية والحكومات على وضع حلول مؤكدة والعمل على تحسينها. وسيركز على الاحتياجات التغذوية للسكان الأضعف، بمن فيهم النساء والأطفال، وأولئك المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية والسل والملاريا.

⇦ *الغاية 1: الوقاية من التقزم والهزال، وعلاج سوء التغذية الحاد المعتدل، ومعالجة حالات نقص المغذيات الدقيقة، ولا سيما بين صغار الأطفال، والحوامل والمرضعات، والمصابين بفيروس نقص المناعة البشرية والسل والملاريا عن طريق إتاحة الحصول على المساعدة الغذائية والتغذوية الملائمة*

45- في البلدان التي ينتشر فيها الهزال أو التقزم أو نقص المغذيات الدقيقة بشكل مرتفع، سيعمل **البرنامج** مع برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، واليونيسف، ومنظمة الصحة العالمية وآخرين كجزء من جهد أوسع نطاقا ذي طابع متعدد من حيث القطاعات وأصحاب المصلحة للدعوة إلى سياسات وبرامج وطنية فعالة بشأن

التغذية. وسيساهم **البرنامج** في برامج للوقاية من التقزم ونقص المغذيات الدقيقة والهزال، عن طريق ضمان حصول المجموعات الضعيفة على تغذية كافية وتوافرها واستهلاكها. كما سيدعم **البرنامج** علاج سوء التغذية الحاد المعتدل عن طريق توفير الحصول على التغذية التكميلية الموجهة للفئات الضعيفة من السكان، وخاصة من خلال برامج الإدارة القائمة على المجتمعات المحلية. ولمعالجة حالات نقص المغذيات الدقيقة، والتصدي للأسباب الكامنة وراء نقص التغذية، وتجنب المساهمة في فرط التغذية[46] على امتداد دورات حياة المستفيدين، سيضمن **البرنامج** التوزيع العام للأغذية، وإنشاء الأصول، والتغذية المدرسية، وتوفير فرص الوصول إلى الغذاء الجيد، والمساهمة في تحسين حصائل التغذية والمساواة بين الجنسين.

46- وسيسعى **البرنامج** دائما إلى الابتكار لتلبية الاحتياجات التغذوية في سياقات مختلفة بكفاءة وفعالية من حيث التكلفة، وبطرق تعزز الأسواق المحلية، بما في ذلك عن طريق استخدام تحويلات النقد والقسائم. وسيواصل العمل بصورة وثيقة مع وكالات الأمم المتحدة، والمنظمات الدولية، وآخرين لتحديد ثغرات الأدلة وسدها، وزيادة فهم احتياجات التغذية، وأنسب التدخلات. وسيدخل في شراكة مع القطاع الخاص لاستخدام أحدث ما توصلت إليه العلوم الغذائية وتكنولوجيا تقوية الأغذية لزيادة تأثير الأغذية الجاهزة للاستهلاك وغيرها من الأغذية التكميلية الأخرى، وخفض تكلفتها، وتوسيع نطاقها وتوافرها. وسيستخدم الشراكات وعناصر قوته الأساسية في المشتريات واللوجستيات لتشجيع التقوية المحلية لأغذية مغذية متخصصة وإنتاجها محليا.

⇦ *الغاية 2: زيادة فرص الحصول على التعليم والخدمات الصحية، والمساهمة في التعلم، وتحسين تغذية وصحة الأطفال والفتيات البالغات وأسرهم*

47- سيعمل **البرنامج** مع الحكومات والمجتمعات المحلية وسيدخل في شراكة مع البنك الدولي ومع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، بما في ذلك اليونسكو، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، واليونيسف، ومنظمة الصحة العالمية لدعم أو تنفيذ برامج من قبيل التغذية المدرسية وصحة وتغذية الأم والطفل التي تزيد من تكافؤ فرص الوصول إلى التعليم والمعلومات، وتسهم في التعلم، وتحسن التغذية الأساسية والصحة، خاصة للأطفال، والفتيات البالغات، والنساء وأسرهم. وللوقاية من الآثار المستمرة لرداءة التغذية في مراحل الحياة الأولى، سيدخل **البرنامج** في شراكة مع اليونيسف، ومنظمة الصحة العالمية وآخرين لدعم التغذية التكميلية للحوامل والمرضعات، والأطفال الصغار عن طريق العيادات الصحية المحلية والنُهج المجتمعية الأخرى.

48- وسيسعى **البرنامج** إلى شراء الأغذية المنتجة محليا من أجل التغذية المدرسية وغيرها من البرامج، بما في ذلك من صغار المزارعين، كلما أمكن. وتستطيع التغذية المدرسية تحسين قدرة الأطفال على التركيز والتعلم عن طريق التصدي لانعدام الأمن الغذائي على المدى القصير والحد من حالات نقص المغذيات الدقيقة عندما تتم تقوية الأغذية، كما إنها تزيد أيضا من معدل الالتحاق بالمدارس، والمواظبة، خاصة بالنسبة للفتيات، وتوفر دخلا هاما للأسر الضعيفة عن طريق الحصص الغذائية المنزلية. ويمكن أن تشكل قاعدة قوية للتدخلات الصحية الشاملة المقدمة من آخرين، بما في ذلك التخلص من الديدان.

⇦ *الغاية 3: تعزيز قدرة الحكومات والمجتمعات المحلية على تصميم وإدارة وتحسين برامج تغذوية، وإيجاد بيئة مواتية تشجِّع المساواة بين الجنسين*

49- بناءً على طلب الحكومات، سيستغل **البرنامج** حضوره الميداني العميق وخبرته في تصميم وتقديم برامج المساعدة الغذائية وسيقيم شراكات مع صندوق الأمم المتحدة للسكان واليونيسف وهيئة الأمم المتحدة للمرأة ومنظمة الصحة العالمية والبنك الدولي والمنظمات الإقليمية لتعزيز القدرة الوطنية والمحلية وقدرة الشركاء على وضع سياسات وبرامج تغذوية فعالة ومراعية للاعتبارات الجنسانية، وتنفيذها، ورصدها، وتحسينها. وعن طريق المبادرات ذات الطابع المتعدد من حيث القطاعات وأصحاب المصلحة التي تقودها البلدان، سيدعم **البرنامج** الحكومات لتحليل فرص الحصول على الأغذية والمدخول الغذائي، ومعالجة الأسباب الكامنة لأوجه الضعف وعدم المساواة بين الجنسين، وإدماج التغذية في خطط الحماية الاجتماعية. وسيعمل على بناء قدرة المجهِّزين المحليين على إنتاج أغذية مقواة وتكميلية.

50- وسيساعد **البرنامج** في تلبية الاحتياجات الغذائية والتغذوية للسكان الأضعف، مع قيامه بتعزيز التعليم الجيد، ودعم المساواة بين الجنسين، والمساهمة في الحد من الفقر، وتحقيق النمو الاقتصادي. وسيعمل **البرنامج**، عن طريق مركز الامتياز لمكافحة الجوع التابع له في البرازيل، للنهوض بالتعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، وتعزيز قدرة المجتمعات المحلية والبلدان على تنظيم وتشغيل وتوسيع برامج وطنية مستدامة للتغذية المدرسية كجزء من أطر وطنية أوسع. وسيعمل مع الحكومات لفهم المقايضات، واحتواء التكاليف، وبناء القدرات المؤسسية، وتطبيق لامركزية المشتريات، وضمان المشاركة المجتمعية المجدية.

كيف سيقوم البرنامج بذلك

نشر الأداة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب

51- سيعمل **البرنامج**، لكي يحقق أهدافه الاستراتيجية، مع المجتمعات المحلية والحكومات والمنظمات الإقليمية، وسيدخل في شراكات مع آخرين لتصميم وتنفيذ برامج تُمكّن السكان الأفقر والأضعف من الحصول على أغذية مغذية. وسينفذ **البرنامج** برامج من شأنها أن تعزز قدرة المجتمعات المحلية والبلدان على إدارة المخاطر الكامنة، وإنقاذ الأرواح وسبل كسب العيش وتلبية احتياجاتها من الأغذية والتغذية. وللاضطلاع بهذه البرامج، سيختار **البرنامج** الأداة المناسبة أو الخليط المناسب من الأدوات الواردة والموصوفة أدناه (انظر الجدول أدناه).[47] وسيستند اختيار الأدوات إلى تحليل دقيق للاحتياجات والسياق، وأفضليات المستفيدين، والغايات التشغيلية، والكفاءة، ودلائل التأثير المحتمل. وقد تختلف الأداة أو خليط الأدوات المناسبة باختلاف السياق، كما في البيئات الهشة والدول المستقرة المتوسطة الدخل، على سبيل المثال.

52- وسيسعى **البرنامج** إلى تحسين الأدوات التي جُربت بنجاح في أماكن معينة، والتوسع في استخدامها، بما في ذلك التحويلات النقدية، والقسائم، والمشتريات المناصرة لصغار المزارعين. وسيواصل **البرنامج** ابتكار وتطوير أدوات جديدة للمساعدة الغذائية تستطيع أن تمكّنه من الإسهام بقدر أكبر في الحد من المخاطر والضعف إزاء الصدمات، وكسر حلقة الجوع، وتحقيق استدامة الأمن الغذائي والتغذية. وسيستكشف ويستغل التكنولوجيات الجديدة. وسيراعي الاتجاهات الناشئة وآثار البحوث الجديدة والناشئة للحصول على أفضل وسيلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة.

الأدوات الرئيسية

التحويلات	الخدمات التشغيلية	المساعدة التقنية، والشراكات، والدعوة
التوزيع العام/الموجه ➢ الأغذية، بما في ذلك الأغذية المقواة ➢ النقد والقسائم ➢ الأغذية المغذية المتخصصة	التحليل ➢ تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها ➢ منتجات وأدوات الإنذار المبكر ➢ تقديرات احتياجات الطوارئ ➢ تحليلات السوق والسياق ➢ تقديرات القدرة ➢ تحليل المسائل الجنسانية، والحماية، والنزاع ➢ تحليل الاستجابة	المساعدة التقنية ➢ المشورة في مجال السياسات والبرامج ➢ استراتيجيات الانتقال ➢ المشتريات المناصِرة لصغار المزارعين ➢ التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي ➢ التأمين ضد أخطار الطقس
إنشاء الأصول ورأس المال البشري ➢ المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول (بما في ذلك الغذاء والنقد مقابل العمل) ➢ التغذية المدرسية ➢ الغذاء والنقد مقابل التدريب ➢ التأمين مقابل الأصول	المشتريات ➢ المشتريات الدولية ➢ المشتريات المحلية والإقليمية ➢ برامج إيصالات المستودعات ➢ الشراء الآجل ➢ التوأمة	الشراكات ➢ الحكومات الوطنية والمحلية ➢ المنظمات الإقليمية ➢ وكالات الأمم المتحدة ➢ قيادة مجموعات الأمم المتحدة (اللوجستيات، والاتصالات في حالات الطوارئ) والقيادة المشتركة (الأمن الغذائي) ➢ المنظمات الدولية ➢ المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني ➢ القطاع الخاص
التغذية ➢ التغذية الإضافية والتكميلية ➢ برامج صحة وتغذية الأم والطفل ➢ برامج التصدي لفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز والأوبئة الأخرى والتخفيف من آثارها ➢ الإدارة القائمة على المجتمعات المحلية لسوء التغذية الحاد	اللوجستيات، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والهندسة ➢ الخدمات اللوجستية السطحية (البحرية والبرية) ➢ الخدمات الجوية ➢ التخزين المسبق على الصعيد العالمي ➢ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ➢ البنية التحتية	الدعوة ➢ تحقيق الأهداف الغذائية والتغذوية مع الحكومات وعن طريق المنتديات العالمية والوطنية

الأدوات الرئيسية

⇦ *التحويلات*

53- سيستخدم **البرنامج**، من أجل توفير فرص الحصول على الأغذية المغذية والفوائد الأخرى للسكان الأفقر والأضعف، مع إسهامه في تحقيق الاعتماد على الذات والقدرة على الصمود، أنواع التحويلات التالية:

- **التوزيع العام والموجه**، وهو يوفر فرصا أساسية للحصول على أغذية مغذية جيدة للفئات والمجتمعات المحلية الضعيفة عن طريق الغذاء أو النقد أو القسائم. وعندما تشمل عمليات التوزيع أغذية مقواة أو أغذية مغذية متخصصة مثل الأغذية المخلوطة المقواة والجاهزة للاستهلاك، والبسكويت العالي الطاقة، ومساحيق المغذيات الدقيقة، فيمكنها أن تساعد في تلبية الاحتياجات التغذوية الخاصة لصغار الأطفال، والحوامل والمرضعات، والمصابين بفيروس نقص المناعة البشرية والسل والملاريا.
- **إنشاء الأصول ورأس المال البشري**، وهو يوفر وسيلة وحافزا للمستفيدين كي يساهموا في أمنهم الغذائي وتغذيتهم على المدى الطويل. وتوفر شبكات الأمان هذه فرص الحصول على الأغذية أو فوائد أخرى مقابل الانتظام في المدارس، والتدريب على أنشطة جديدة لسبل كسب العيش وتقنيات الفلاحة، وبناء أصول مجتمعية منتجة مثل الطرق والسدود ونظم الري.
- التحويلات في مجال **التغذية**، وهي تدعم البرامج التي تديرها المجتمعات المحلية، والحكومات، والشركاء، والمصممة لتحسين الحالة التغذوية لصغار الأطفال، والمرضعات والحوامل، وتوفر العلاج والرعاية والدعم للتصدي لفيروس نقص المناعة البشرية والسل والأوبئة الأخرى. وهي توفر فرصا للحصول على أغذية إضافية وتكميلية تلبي الاحتياجات الخاصة، بما في ذلك عن طريق العيادات الصحية المحلية والنُهج المجتمعية الأخرى.

⇦ *الخدمات التشغيلية*

54- سيكفل **البرنامج** وصول المساعدة الغذائية والتغذوية بكفاءة وفعالية إلى الفئات السكانية الأضعف في أي مكان في العالم عن طريق أدوات الخدمات التشغيلية التالية:

- خدمات **التحليل**، وهي تقيّم القدرة الوطنية على تلبية الاحتياجات الغذائية والتغذوية. وتساعد المجتمعات المحلية على توقع الصدمات واتخاذ خطوات سريعة ومستنيرة لتحسين الاستعداد والاستجابة وعندما تقع الكارثة، فإنها تقدم معلومات آنية لطبيعة الصدمة وأبعادها وتأثيرها، وتقيّم ما إذا كان الأمر يحتاج إلى تقديم المساعدة. وهي تقوم، من خلال تحليلات الأسواق والمسائل الجنسانية والنزاعات والاستجابة وغيرها، بتحديد مكان السكان الضعفاء وطبيعة مواطن ضعفهم وأسبابها، وأنسب التدخلات. وعندما تقع الكارثة، فإنها توفر تحليلا آنيا لطبيعة الصدمة وأبعادها وتأثيرها، وتقيّم ما إذا كانت المساعدة ضرورية.
- خدمات **المشتريات**، وهي تحافظ على خط إمداد عالمي للسلع والمنتجات الغذائية وغير الغذائية المتلقاة أو المشتراة محليا أو إقليميا أو دوليا. ولاختصار مهل التسليم وخفض التكاليف، حيثما أمكن، يشتري **البرنامج** الأغذية قبل الاحتياج إليها، ويعطي الأولوية للمشتريات المحلية عندما لا تؤدي إلى تفاقم انعدام الأمن الغذائي ولا يتعارض ذلك مع الاحتياجات التشغيلية، بما في ذلك عن طريق الشراء الآجل والبرامج التي توفر فرص التسويق لصغار المزارعين.

- يتولى **البرنامج** دورا قياديا تشغيليا في مجال **اللوجستيات، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والخدمات الهندسية.** وسواء كان **البرنامج** ينقل الأغذية بطريق البر أو البحر أو الجو، أو يصمم ويبني الطرق والجسور والبنية التحتية الأخرى اللازمة لنقل المساعدة اللازمة لإنقاذ الأرواح إلى أماكن نائية، وينشئ شبكات للاتصالات الإلكترونية من أجل تنسيق العمليات المعقدة، وجمع وترتيب وتقاسم البيانات التشغيلية، فإنه يدعم الآخرين ويعمل بالتعاون معهم لضمان وصول الأغذية بسرعة وكفاءة، وبطريقة مسؤولة إلى السكان الأفقر والأضعف.

⇦ *المساعدة التقنية والشراكات والدعوة*

55- سيعمل **البرنامج** على بناء التفاهم، ونقل المهارات، والمساهمة في إيجاد حلول مبتكرة، فضلا عن استجابات مترابطة وجيدة التنسيق لتحديات الأمن الغذائي والتغذية عن طريق الأدوات التالية:

- **المساعدة التقنية.** بناءً على طلب الحكومات والمنظمات الإقليمية، وفي شراكة مع آخرين، سيقدم **البرنامج** المشورة التي تبني المقدرة في ميادين السياسات والمؤسسات والبرامج في المجالات المتعلقة بعناصر قوته الرئيسية وقدراته. وهو يعمل، كلما أمكن وحسب الاقتضاء، على نقل البرامج لوضعها تحت السيطرة المحلية والوطنية، ويدعم برامج مبتكرة للمشتريات من صغار المزارعين، وإدارة المخاطر، ويعمل كحافز للتعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي لبرامج التغذية المدرسية والبرامج الأخرى.

- **الشراكات.** يتولى **البرنامج** القيادة الفعالة لمجموعتي اللوجستيات والاتصالات في حالات الطوارئ، والقيادة المشتركة لمجموعة الأمن الغذائي مع منظمة الأغذية والزراعة، في حين يشارك أيضا بنشاط في مجموعات التغذية والصحة والإنعاش المبكر ومجموعات أخرى. واستنادا إلى رسالته وولايته وعناصر قوته الأساسية وقدراته، فإنه يعمل مع الحكومات، والمجتمعات المحلية، والمنظمات الإقليمية، ويدخل في شراكة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، ولا سيما الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها (منظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية)، وطائفة من الشركاء في مجالي التشغيل والتحليل من أجل تصميم وتنفيذ برامج متسقة توفر فرص الحصول على الأغذية المغذية للسكان الأفقر والأضعف، مع العمل في الوقت نفسه على تعزيز القدرات، والاعتماد على الذات، والقدرة على الصمود.

- **الدعوة.** يقوم **البرنامج**، استنادا إلى حضوره الميداني الراسخ وخبرته ودرايته، بتعزيز احترام القانون الإنساني الدولي والمبادئ الإنسانية الأساسية وحماية السكان الضعفاء. ويدعو إلى وضع سياسات وبرامج ومبادرات محلية ووطنية وإقليمية وعالمية من شأنها أن تمكّن السكان الأفقر والأضعف من تحقيق الأمن الغذائي والتغذية بشكل دائم. ويستطيع **البرنامج** أن يعمل كمنبر لمواجهة الشواغل المحلية والمبادرات العالمية، ويمكنه أن يوفر قيادة واعية، ويشجع الحكومات والمجتمعات المحلية والمنظمات الإقليمية على القيام باستثمارات مجدية من حيث التكلفة في نظم الاستعداد للطوارئ، والحد من أخطار الكوارث، وشبكات الأمان.

تمكين التنفيذ الفعال والكفء

56- سيبادر **البرنامج** إلى ترجمه هذه الخطة الاستراتيجية إلى عمل تمشيا مع خطة "الوفاء بالغرض" من أجل التعزيز التنظيمي، والتي تسعى إلى تعزيز اللامركزية وثقافة مؤسسية للالتزام، والتواصل، والمساءلة. وتركز خطة "الوفاء بالغرض"، التي أعدت استجابة لحصائل التقييم التنظيمي السريع، على اهتمام **البرنامج** الحاسم بالسكان الذين يخدمهم، وتضع إطارا شاملا للعمل من أجل تمكين المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية ودعمها.

57- وسيعزز **البرنامج** فهم أهدافه الاستراتيجية بين موظفيه، والحكومات، والشركاء، والمستفيدين على نطاق العالم. وسيكفل التنفيذ الفعال والكفء لهذه الخطة الاستراتيجية عن طريق مجموعة متكاملة من أدوات الإدارة التي تتبع الأهداف الاستراتيجية داخليا عن طريق المقر الرئيسي، والمكاتب القطرية، وعمل فرادى الموظفين في جميع مراحل التنفيذ والرصد والإبلاغ. وسيقوم **البرنامج** على وجه الخصوص بما يلي:

- تحديد المتطلبات من الموارد، وتتبع الأداء عن طريق استراتيجية تعبئة الموارد وخطط الإدارة السنوية؛
- تمكين المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية من تحقيق الأهداف الاستراتيجية عن طريق التصميم المحسّن للمشاريع، واستراتيجيات قطرية وإقليمية؛
- تحديث السياسات المؤسسية القائمة، ووضع سياسات جديدة عند الضرورة، ونشر توجيهات واضحة للعمل الميداني؛
- مساءلة الموظفين من خلال مواءمة مقاييس الأداء مع الأولويات الاستراتيجية؛
- قياس النتائج والتقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية عن طريق إطار النتائج الاستراتيجية.

58- وسيعزز **البرنامج** العلاقات مع الحكومات، والمجتمعات المحلية، والمنظمات الإقليمية. وسيستجيب للخطط والأولويات الوطنية والإقليمية عن طريق استراتيجيات قطرية وإقليمية، وسيعمل على تعزيز قدرة الحكومات، والمجتمعات المحلية، والمنظمات الإقليمية. وسيقوم **البرنامج** بتصميم العمليات مع استراتيجيات الخروج المناسبة وسيسعى إلى إعداد برامج مع آليات للإنهاء التدريجي للمساعدة وضمان عدم المساس بالأهداف التشغيلية والبرنامجية في الوقت نفسه. وسيعمل على الإنهاء التدريجي للمساعدة في الحالات التي يتحقق فيها للمستفيدين الأمن الغذائي، والتي تكون فيها البرامج الحكومية قادرة على تقديم الدعم المطلوب أو في الحالات التي مكنت فيها مساعدة **البرنامج** المستفيدين من المشاركة في برامج وكالات أخرى. وحيثما أمكن، سيقوم **البرنامج** بالاشتراك في تصميم وتنفيذ استراتيجيات حسنة التوقيت وقابلة للقياس لنقل برامجه إلى السيطرة الوطنية أو المحلية، مع إيلاء الاعتبار الواجب للمقايضات المحتملة في المواءمة عند اختيار الأدوات، والجودة العامة للبرامج، والتأثير.

59- وسيعمل **البرنامج** استنادا إلى تفويضات الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات، وسيساهم في التكامل والتنسيق والترابط على نطاق منظومة الأمم المتحدة، والذي يرمي إلى تقسيم واضح للعمل مع جهات فاعلة أخرى. وسيعمل وفقا لمبادئ البرمجة لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية وعن طريق آليات للعمل الجماعي، مثل لجنة التنسيق المشتركة بين الوكالات، ونظام المجموعات، وتوحيد الأداء، وأطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، وخطط الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وسيقوم بتحديث اتفاقات الشراكات أو إعداد اتفاقات جديدة، وسيسعى إلى صياغة استراتيجيات مشتركة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، عند الضرورة وحسب الاقتضاء. وسيزود المكاتب القطرية بالتوجيهات والحوافز اللازمة لزيادة التعاون. وبدون المساس بجودة الخدمة، سيواصل العمل مع آخرين لاستطلاع قدرة خدمات الدعم المشتركة، بما في ذلك عن طريق النظم الوطنية.

60- وسيحدد **البرنامج** أولويات الشراكات من الناحية الاستراتيجية مع المنظمات الدولية، والمنظمات غير الحكومية، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص، والتي يمكن أن توفر المعرفة والمهارات والقدرة الشاملة، ويكون لها أكبر الأثر في تحقيق أهدافه الاستراتيجية. وسينشر إطارا شاملا وأدوات من أجل اختيار وتيسير الشراكات التي يمكن أن تحقق أعلى

قيمة. وسيعمل من أجل جمع البيانات التشغيلية الأساسية بصورة منهجية، وتحليلها، وتقاسمها، ونشرها، حسب الاقتضاء، لتعزيز التعاون مع الشركاء، وتوفير معلومات حديثة عن الإدارة، وتحسين المساءلة والشفافية.

61- وسيواصل **البرنامج** تحسين تأهبه التشغيلي وأدائه عن طريق مواصلة بناء وصون عناصر القوة الأساسية في تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، والمشتريات، واللوجستيات، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومواءمة وتبسيط التمويل، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، ونظم وعمليات الأعمال الأخرى، وتحديد المخاطر ومواجهتها، من أجل تنفيذ هذه الخطة الاستراتيجية بفعالية وكفاءة (انظر الملحق الثالث). وسيحدد **البرنامج** أولويات الإجراءات التي يمكن أن يكون لها أكبر الأثر في تحقيق أهدافه الاستراتيجية، بما في ذلك الإجراءات من أجل:

- الاعتماد على القدرة القائمة في مطابقة الأدوات للسياقات المختلفة عن طريق برامج مراعية للمنظور الجنساني ومراعية للتغذية استنادا إلى بيانات آنية ودقيقة عن طريق تعزيز تحليل السياق، وتعميق تغطية الأسواق دون الإقليمية؛
- مواصلة تحديث خدماته الخاصة بالشراء لتسهيل وتحسين المشتريات المناصرة لصغار المزارعين، وتعزيز التعاون مع الحكومات، والقطاع الخاص، وجهات فاعلة أخرى على امتداد سلاسل الإمداد الزراعية؛
- تحسين سلسلة إمداداته ومواصلة ضمان تقديم المساعدة الغذائية في الوقت المناسب وبطريقة مسؤولة من خلال طرائق تحويل متعددة، عبر توسيع نطاق نظام دعم تنفيذ اللوجستيات التابع له؛
- تسهيل تحسين وتوسيع المساعدة الغذائية عن طريق التحويلات النقدية والقسائم، من خلال إدماج عمليات تصميم المشاريع ورصدها وتمويلها لضمان مزيد من الترابط والسرعة في تنفيذ البرامج والعمل بشكل وثيق مع الحكومات، ووكالات الأمم المتحدة الأخرى والمنظمات غير الحكومية، فضلا عن الشركاء من القطاع الخاص لاستخدام النظم التكنولوجية من أجل تحسين التوزيع والرصد؛
- تعزيز المساءلة والشفافية، وتشجيع إدخال تحسينات على جودة البرامج وتأثيرها، وتقاسم أفضل الممارسات، بما في ذلك عن طريق التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي من خلال دعم التقييمات المستقلة، والاستثمار في إدارة المعارف، والدخول في شراكات مع آخرين لتعزيز قاعدة الأدلة بالنسبة للعمل.

62- وسيضمن **البرنامج** أن تكون قوة عمله العالمية مناسبة للوفاء بالغرض عن طريق الاستثمار في قدرة موظفيه على تعزيز العلاقات مع الحكومات، وبناء الشراكات مع جهات فاعلة أخرى، وتصميم ونشر البرامج الفعالة، وقياس النتائج. وسيقيّم مهارات الموظفين وقدراتهم، وسينشر الموظفين المناسبين في الأماكن المناسبة. وعن طريق إدارة الأداء، والتدريب، وتطوير القيادة، وإدارة المعرفة، سيعمل **البرنامج** على تحسين قدرة الموظفين على:

- إقامة علاقات عمل ناجحة مع الحكومات، وتطوير شراكات دائمة مع شركاء آخرين، وتعزيز المساءلة تجاه المستفيدين؛
- والمشاركة في حوار في مجال السياسات، وصياغته مع الحكومات الوطنية، وتحديد الخيارات الاستراتيجية لمشاركة **البرنامج**؛
- وتصميم برامج فعالة تراعي الاعتبارات الجنسانية والتغذوية، وتدعم الخطط والأولويات الوطنية والمحلية والإقليمية، باستخدام مؤشر المساواة بين الجنسين المعتمد لدى اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات وغيره من الأدوات الملائمة؛

- والاستجابة لحالات الطوارئ المعقدة، وتعزيز القدرة، ونقل البرامج لتصبح تحت الملكية والسيطرة الوطنية أو المحلية؛
- وتقييم النتائج وتوضيح دلائل التأثير عن طريق الرصد والتقييم استنادا إلى المقاييس الموضوعة.

63- وسيواصل **البرنامج**، عند قيامه بتنفيذ هذه الخطة الاستراتيجية وعمله من أجل تحقيق أهدافه الاستراتيجية، المشاركة بنشاط في لجنة الأمن الغذائي العالمي ومراعاة إجراءات اللجنة والتغييرات في الإطار الاستراتيجي العالمي للأمن الغذائي والتغذية، بما في ذلك خطة تنمية مستدامة لما بعد عام 2015. وسيستغل **البرنامج** الفرص وسيستفيد منها ويدير في الوقت نفسه المخاطر المرتبطة بالتكنولوجيات الجديدة، وسيستجيب بشكل مناسب للأدلة الناشئة في مجال التغذية والمجالات الأخرى ذات الصلة بمهمته.

قياس النتائج

64- يعتبر **البرنامج** مسؤولا عن التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضحة في هذه الخطة الاستراتيجية. ولتقييم الأداء وتقديم الدلائل على الحصائل التشغيلية، سيتضمن إطار النتائج الاستراتيجية مجموعة من مؤشرات الحصائل الرئيسية مع خطوط أساس وأرقام مستهدفة مؤسسية تتسم بالجودة.

65- وسيتتبع **البرنامج** بصورة منتظمة تحقيق قيم كل مؤشر ويقارنها مع القيم المرجعية والمستهدفة، وبذلك يوفر دلائل قوية تسترشد بها التعديلات التشغيلية. وسيقوم برصد مؤشرات الحصائل الرئيسية لاستخلاص بيانات دقيقة وآنية ومتسقة عن نتائج برامجه وعملياته.

66- ولمواصلة دعم قياس نتائج الخطة الاستراتيجية، سيقوم **البرنامج** بما يلي:

- تزويد الموظفين والشركاء في الميدان بالتوجيه، والأدوات، والتدريب، والشبكات، والدعم على الصعيد المؤسسي لضمان أفضل ممارسات الرصد والتقييم، وإعداد تقارير جيدة عن عمليات **البرنامج**؛
- استهداف المشروعات الرئيسية بالمزيد من التحليل المؤسسي للرصد والتقييم، والدعم والإرشاد، وتوفير استعراض شامل للتقديرات والنظم المتاحة لضمان كفاءة وجودة الإبلاغ عن المؤشرات على أساس إطار النتائج الاستراتيجية **للبرنامج**؛
- دعم التقييمات المستقلة وبناء قدرة المكاتب القطرية على إجراء تقييمات ذاتية للبرامج من أجل تحسين تصميم المشروعات وتنفيذها وإدارة المخاطر؛
- وضع أداة مؤسسية للرصد والتقييم (كوميت) تزود **البرنامج** بنظام شامل للإدارة القائمة على النتائج، يُدمج مع النظم المؤسسية الأخرى، ويوفر منتجات إعلامية للموظفين الميدانيين والمديرين والجهات المانحة؛
- تعزيز نظم تخصيص الموارد المالية والمساءلة المستنيرة بتحقيق النتائج ودلائل الأداء.

67- ووفقا لولايات الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات، عمل **البرنامج** بشكل وثيق مع صناديق الأمم المتحدة وبرامجها الأخرى نحو تقارب الإبلاغ عن النتائج الاستراتيجية. وعلى وجه التحديد، يقوم **البرنامج** والصناديق والبرامج الأخرى بما يلي:

- استخدام مؤشرات الأداء لخطة العمل على نطاق المنظومة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة للمساعدة في رصد التقدم المحرز في تعميم مراعاة المنظور الجنساني؛

- استخدام مؤشرات الأداء للميزانية الموحدة لبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز وإطار النتائج والمساءلة للمساعدة في رصد التقدم المحرز في معالجة فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز وتحقيق أقصى قدر من التأثير في استجابة الأمم المتحدة الأوسع نطاقا بشأن الإيدز؛
- استخدام مؤشرات أداء تتماشى مع النهج المتفق عليه من خلال عمل اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات الجاري بشأن إطار رصد الاستجابة الإنسانية المشتركة، كجزء من دورة البرنامج الإنساني الذي أعد مؤخرا؛
- مواءمة فهمنا لمبدأ القيمة المستخلصة مقابل المال المنفق الذي يرتكز على مفاهيم الاقتصاد والكفاءة والفعالية، بما في ذلك تحديد مجالات مشتركة للقياس والإبلاغ.

68- وبالتشاور مع الدول الأعضاء، سيواصل **البرنامج** وصناديق وبرامج الأمم المتحدة الأخرى العمل على تعزيز الأداء والمساءلة والاتساق، بما في ذلك عن طريق التحديد الجماعي لمنصات تشغيل مشتركة فعالة لتحقيق النتائج، وتسريع العمل المشترك بشأن الرصد في الوقت الحقيقي بالتعاون مع الشركاء الوطنيين، وتحقيق قدر أكبر من الاتساق في الإبلاغ عن النتائج عبر الوكالات وبين التقارير الخاصة بكل وكالة وتقارير المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة عن الأنشطة التنفيذية.

69- وسيواصل **البرنامج** العمل على تعزيز ومواءمة عملياته المتعلقة بجمع البيانات على المستوى الداخلي ومع صناديق وبرامج الأمم المتحدة والشركاء الخارجيين الآخرين. وللإسهام في النتائج على نطاق المنظومة ودعم الإبلاغ عنها، فإنه سيستغل الابتكارات التكنولوجية، ويوائم استماراته الإبلاغ عن النتائج ومؤشراته للحصائل والنواتج مع الشركاء الرئيسيين، كلما أمكن ذلك.

70- وسيستخلص **البرنامج** وينشر البيانات الدقيقة والآنية والمتسقة عن نتائج برامجه وعملياته. وسيشترك مع مؤسسات البحوث والشركاء الآخرين للتعلم من أحدث ما توصلت إليه أساليب وتكنولوجيات الرصد والتقييم وتطبيقها، وتعزيز ودعم الرصد المستقل الذي تقوم به أطراف ثالثة.

الملحق الأول

المبادئ الإنسانية

يعمل **البرنامج** بدافع الحاجة إلى الاستجابة للمعاناة البشرية وتقديم المساعدة لبنى الإنسان عندما لا يجدون مكانا آخر يلجؤون إليه. وسيستخدم **البرنامج** الأغذية والمساعدة المرتبطة بها لتلبية الاحتياجات الفورية وتحسين الأمن الغذائي والتغذية. وهو ملتزم بمقاصد ومبادئ ميثاق الأمم المتحدة، وبالقيم والمبادئ التي عبر عنها إعلان الأمم المتحدة للألفية. ولن يستخدم **البرنامج** المساعدة الغذائية في أي وقت أو تحت أي ظروف كوسيلة لممارسة ضغط سياسي أو اقتصادي. وسيتمسك **البرنامج** بالمبادئ الإنسانية الأساسية[48] الواردة أدناه عند تقديم المساعدة الغذائية وأشكال الدعم الأخرى استجابة للاحتياجات الإنسانية.[49]

المبادئ الإنسانية الأساسية	
الإنسانية	سيسعى **البرنامج** إلى منع المعاناة البشرية والتخفيف من آثارها أينما وُجدت، وسيستجيب بتقديم المساعدة الغذائية عند الاقتضاء. وسيقدم المساعدة بطرق تحترم الحياة والصحة والكرامة.
الحياد	لن ينحاز **البرنامج** إلى أحد الجوانب في أي نزاع، ولن يشارك في المجادلات ذات الطابع السياسي، أو العنصري، أو الديني، أو الأيديولوجي. ولن تقدم المساعدة الغذائية للمحاربين في المعارك.
التجرد	ستسترشد مساعدة **البرنامج** فقط بالحاجة، ولن تميّز على أساس الأصل العرقي، أو الجنسية، أو الرأي السياسي، أو نوع الجنس، أو العنصر، أو الدين. وستوجه المساعدة في أي بلد إلى أولئك الأكثر عرضة للخطر، بعد تقييم سليم يضع في اعتباره الاحتياجات المختلفة، ومدى تأثر النساء والرجال والأطفال.
الاستقلال التشغيلي	سيقدم **البرنامج** المساعدة بطريقة تشغيلية مستقلة عن أي أهداف سياسية أو اقتصادية أو عسكرية أو غيرها قد تكون لدى أي طرف فيما يتعلق بالمناطق التي تُقدم فيها مثل هذه المساعدة.

الملحق الثاني

موجز الدروس المستفادة

تستند هذه الخطة الاستراتيجية (2014-2017) إلى حقائق وأدلة ونتائج المشاورات مع طائفة واسعة من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. وهي تعكس الدروس المستفادة من التقييمات المستقلة لانتقال **البرنامج** من مرحلة المعونة الغذائية إلى مرحلة المساعدة الغذائية، ومن استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية **للبرنامج** (2008-2013)، ومن تحليل الاتجاهات العالمية التي أعدها معهد الدراسات الإنمائية، ومن دورات التوعية لموظفي **البرنامج** على جميع المستويات، ومن المشاورات مع الحكومات المضيفة، والمنظمات الإقليمية، ووكالات الأمم المتحدة الأخرى، والمنظمات الدولية، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص، والخبراء الخارجيين.[50]

وبينما تناولت التقييمات الداخلية والمستقلة عددا من المواضيع، وتنوعت التعليقات الواردة من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، إلا أن عدة دروس رئيسية خرجت بصورة متسقة من البحوث والمشاورات وساعدت على إثراء الأولويات، وتصميم الخطة الاستراتيجية. وكانت الدروس على النحو التالي:

1- **مواصلة التوجيه الاستراتيجي الحالي للبرنامج**. يدعم موظفو **البرنامج** وشركاؤه تركيز **البرنامج** على المساعدة الغذائية. وقد خلص تحليل أربع تقييمات مستقلة إلى أن انتقال **البرنامج** من مرحلة المعونة الغذائية إلى مرحلة المساعدة الغذائية يُعد "وثيق الصلة بالتغييرات الجارية في السياق الخارجي الذي يعمل فيه **البرنامج**". ووجد "اتفاقا واسع النطاق بين أصحاب المصلحة – الخارجيين والداخليين – على حاجة **البرنامج** إلى إجراء تعديلات"، و"دعما واسعا" للأدوات الجديدة والمبادئ التشغيلية التي يجري على أساسها تنفيذ تحول البرامج.[51] وتعزز الاتجاهات العالمية الناشئة ضرورة أن يواصل **البرنامج** الابتكار لتوفير فرص الحصول على الأغذية في سياقات متعددة.

2- **تعزيز الشراكات**. اضطلعت الشراكات منذ وقت طويل بدور حاسم في قدرة **البرنامج** على تحقيق أهدافه الاستراتيجية، وقد سلطت المشاورات والبحوث الضوء بصورة متسقة على الحاجة إلى تحديد الشراكات بصورة أكثر استراتيجية عن طريق تحديد أفضل لدور **البرنامج** وقيمته المضافة ضمن المجال الأوسع للجهات الفاعلة. وانتهت التقييمات المستقلة إلى أنه يلزم "أشكال جديدة من المشاركة" لدعم تركيز **البرنامج** على المساعدة الغذائية، وأوصى استعراض منتصف المدة **البرنامج** "بتعزيز وزيادة الشراكة على كل مستوى "لضمان القيام بدور متسق وفعال، ودعم الارتقاء بالتغييرات المطلوبة في الخطة الاستراتيجية، وإعطائها طابعا مؤسسيا".[52]

3- **تعميم المساواة بين الجنسين**. إن تجربة **البرنامج** الخاصة واللقاءات مع الشركاء والخبراء الخارجيين جميعها تؤكد على أهمية تعميم المنظور الجنساني في الخطة الاستراتيجية تمشيا مع متطلبات خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وأوصى استعراض منتصف المدة "بإدماج الشؤون الجنسانية في النطاق الكامل لعمل **البرنامج**"، بما في ذلك السياسات الرئيسية، والإبلاغ عن النتائج المتعلقة بالمساواة بين الجنسين.[53] ووجد الاستعراض الثنائي للوكالة الكندية للتنمية الدولية عام 2012 أنه "بينما كانت البرمجة فعالة، إلا أن **البرنامج** لم يكن فعالا في التصدي للموضوع الشامل الخاص بالمساواة بين الجنسين".[54]

4- **ربط تنمية القدرة بعناصر القوة الأساسية للبرنامج**. شددت المشاورات على الأهمية الحاسمة لتنمية القدرة في المساعدة على زيادة تمكين الحكومات والمجتمعات المحلية من توفير فرص الحصول على الأغذية لسكانها الفقراء والضعفاء.

وحددت أيضا الفرص من أجل تمكين **البرنامج** زيادة تحديد دوره وقيمته في تنمية القدرة. ووجد استعراض منتصف المدة أن عمل **البرنامج** في مجال تنمية القدرة "فعال جدا في بعض الأحيان، ولكنه لا يطبق دائما بصورة منهجية على نطاق **البرنامج**".[55] واقترح أصحاب المصلحة أن يواصل **البرنامج** مواءمة أنشطة تنمية القدرة مع عناصر قوته الأساسية، وإدراج هذه الأولوية ضمن أهدافه الاستراتيجية.

5- **تمكين التنفيذ**. أكدت التقييمات على الحاجة إلى تحديد، ليس فقط ما سيفعله **البرنامج** في الخطة الاستراتيجية، وإنما أيضا تحديد الطريقة التي سيمكّن بها **البرنامج** الموظفين على جميع المستويات من تحقيق أهدافه الاستراتيجية. واستنادا إلى التقييمات المستقلة، فإن القيود الرئيسية بالنسبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية **للبرنامج** (2008-2013) كانت "داخلية ونُظُمية – في نطاق سيطرة **البرنامج** – وتتعلق إلى حد كبير بكيفية تعامل **البرنامج** مع التنفيذ".[56] وأوصى التقييم، ضمن أمور أخرى، "بمزيد من القيادة، والتوجيه، والدعم للمكاتب القطرية"، و"التطويع الحازم لخطط تنمية الموارد البشرية و/أو استراتيجيات الشراكة".[57]

6- **التركيز على النتائج**. شدد أصحاب المصلحة والتقييمات بصورة متسقة على أهمية مواصلة تحديد أولويات التحسينات في الرصد والتقييم، بالاستفادة من العمل الجاري. وطالب استعراض منتصف المدة **البرنامج** "بتحسين تأثير الإبلاغ، والكفاءة، والنتائج". ولاحظت التقييمات المستقلة أنه "على الرغم من أنه قد أُحرز بعض التقدم، إلا أن نظم التخطيط والرصد والتقييم القائمة [الخاصة **بالبرنامج**] موجهة بدرجة كبيرة إلى المعونة الغذائية ونُهج المشاريع، بدلا من أن توجه بدرجة كبيرة إلى النهج البرنامجية الاستراتيجية المعقدة". وخلص إلى أن "نظم الرصد بحاجة إلى قدر كبير من إعادة التصميم لكي تخدم أهداف **البرنامج** بشكل أفضل ... وتمكّن من الرصد على مستوى الحصائل".

7- **أولويات الاتصال**. أوصت التقييمات المستقلة **البرنامج** "بتحسين التداول، والاتصالات، وعمليات التغيير، وإطار المساءلة في الخطة الاستراتيجية القادمة".[58] وفي حين أنه كان "من المعروف على نطاق واسع أن الخطة الاستراتيجية [2008-2013] طالبت بالتغيير، إلا أنه "لم يكن هناك وضوح كاف" عما تعنيه الاستراتيجية الجديدة بالنسبة لموظفي **البرنامج** والشراكات التقليدية. ووجد تقييم منتصف المدة أن "الاتصالات بشأن العناصر الأساسية للخطة الاستراتيجية لم تكن متكافئة" وأوصى **البرنامج** "بوضع استراتيجية داخلية وخارجية للاتصالات"[59] لتحسين إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية القادمة.

الملحق الثالث: مصفوفة المخاطر للخطة الاستراتيجية (2014-2017)

	الوصف	الأسباب	الآثار	إجراءات التخفيف الموجودة حاليا	إجراءات التخفيف المخططة
مؤسسية	1. عدم القدرة على التواؤم بصورة كاملة مع **الأولويات الوطنية للأمن الغذائي والتغذية** ودعم البرامج والنظم الوطنية	➢ نموذج التمويل ➢ قصر مدة المشروع ➢ عدم كفاية خبرة ومهارة الموظفين	➢ ربما لا تنظر الحكومات إلى **البرنامج** على أنه شريك ذو صلة بدعم الاستراتيجيات والبرامج الوطنية للأمن الغذائي والتغذية ➢ استدامة متضائلة لبرامج لا تتواءم مع الحكومة أو شركاء الأمم المتحدة، أو تلقى دعمها ➢ قدرة محدودة على نقل برامج **البرنامج** لتصبح تحت الملكية والسيطرة الوطنية	➢ عملية تداول الاستراتيجية القطرية في بلدان كثيرة، ومواصلة تواؤم برمجة **البرنامج** مع الأولويات الوطنية وأولويات الأمم المتحدة ➢ إطار مالي تغير من البرمجة القائمة على الحمولة إلى البرمجة القائمة على القيمة ➢ استمرار الدعوة إلى مزيد من التمويل المرن الطويل الأجل ➢ نشر أطقم أدوات وتوجيهات لدعم الشراكة الأقوى وتنمية القدرة ➢ تحديد مجموعة المهارات المؤسسية للموظفين ➢ الاستثمار في مبادرات التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي لتقاسم أفضل ممارسات الخطط والاستراتيجيات الوطنية من أجل تلبية الاحتياجات الغذائية والتغذوية	➢ مواصلة الدعوة إلى مزيد من التمويل المرن والطويل الأجل ➢ مواصلة عملية الاستراتيجية القطرية لتحديد دور **البرنامج** واستجابة البرامج في تعاون أوثق مع الشركاء ➢ وضع استراتيجية جديدة للموارد البشرية

الملحق الثالث: مصفوفة المخاطر للخطة الاستراتيجية (2014-2017)

	الوصف	الأسباب	الآثار	إجراءات التخفيف الموجودة حاليا	إجراءات التخفيف المخططة
مؤسسية	2. عدم القدرة على توضيح **نتائج البرنامج** بصورة متسقة، ودفع التحسينات المستمرة في جودة البرامج وتأثيرها	➢ نظم التخطيط والرصد والتقييم موجهة بدرجة كبيرة نحو المعونة الغذائية ونهج المشاريع ➢ عدم كفاية الموارد البشرية والمالية لإجراء رصد وتقييم بشكل قوي ➢ نقص التدريب لمساعدة المديرين على تنفيذ نظم قوية لإدارة الأداء ➢ الافتقار إلى وثائق منهجية، ونشر وتطبيق الدروس المستفادة	➢ فرصة محدودة للتعلم وتحسين نوعية البرامج ➢ قد لا يكون لدى **البرنامج** المعلومات اللازمة لتحليل أدائه وتكييف صنع القرار وضمان أن تحقق برامجه الأهداف بصورة منتظمة وبطريقة تتسم بالفعالية والكفاءة من حيث التكلفة. ➢ قد يعجز **البرنامج** عن توضيح أنه يحقق أهدافه بصورة متسقة وبطريقة مجدية وفعالة من حيث التكلفة، وهو ما يؤثر في استعداد الجهات المانحة لتمويل أنشطة **البرنامج**	➢ مناقشات جارية للوصول إلى فهم مشترك لمدى أهمية البرامج وأثر العمليات في السياقات الإنسانية المعقدة، على المستوى المؤسسي ومع أصحاب المصلحة الخارجيين على حد سواء ➢ توفير المرونة لتكييف تصميم وتنفيذ البرامج على أساس النتائج وما تتوصل إليه التقييمات ➢ بناء مهارات الموظفين والارتقاء بالوظائف والتمويل الخاص بالرصد والتقييم على مستوى المكاتب الإقليمية والمقر الرئيسي ➢ وضع أطر لإدارة الأداء والمخاطر ➢ اعتماد وتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ➢ إنشاء مستودع وحيد لبيانات **البرنامج**	➢ تداول الأدوات المؤسسية للرصد والتقييم (نظام مؤسسي لإدارة بيانات النتائج والحصائل) ➢ تنفيذ استراتيجية مؤسسية للرصد والتقييم، بما في ذلك استراتيجية ومبادئ توجيهية لقياس الحصائل، ووضع ميزانية للرصد والتقييم، وأنشطة تنمية القدرة في الفترة 2013-2015 ➢ تداول نظام إدارة الأداء والمخاطر في الفترة 2013-2015 ➢ تداول برنامج خاص بإعداد التقرير العالمي لمطابقة البيانات وإصدار منتجات اعلامية في الفترة 2013-2015 ➢ وضع عمليات لاعتماد البيانات قبل نشر التقرير الموحد بشأن المشروعات/تقرير الأداء السنوي ➢ مواءمة نهج الإبلاغ عن النتائج على مستوى الأمم المتحدة والمشتركة بين الوكالات

الملحق الثالث: مصفوفة المخاطر للخطة الاستراتيجية (2014-2017)

	الوصف	الأسباب	الآثار	إجراءات التخفيف الموجودة حاليا	إجراءات التخفيف المخططة
برنامجية	3. عدم القدرة على مطابقة الأدوات مع **السياق** بصورة ملائمة	➢ استجابة لجغرافيا الجوع المتغيرة، سيحتاج **البرنامج** إلى العمل عبر سياقات مختلفة ➢ لا تزال بعض أدوات في المرحلة التجريبية وربما لا تتوفر في جميع المكاتب القطرية ➢ ربما لا تكون لدى الموظفين المهارات والتوجيه اللازم لتحديد الاستجابة الأكثر فعالية للسياق المعني ➢ ربما لا تكون العمليات التحليلية الخاصة بالمشاريع غير ملائمة لمعرفة السياق اللازم للتدخلات الفعالة ➢ ربما لا تتواءم الأداة الأكثر فعالية للسياق مع الموارد المتاحة للبرمجة بسبب قيود التمويل	➢ الأدوات الأنسب لا تنشر دائما ➢ قد تتأثر قدرة **البرنامج** على تنفيذ الاستجابة البرنامجية الصحيحة في بلد انتقل من وضع البلد المنخفض الدخل إلى بلد متوسط الدخل، أو بين السياق الهش والسياق غير الهش ➢ قد تكشف المساعدة عن المستفيدين وتعرضهم للخطر ما لم تدر العملية بشكل سليم	➢ عملية تداول الاستراتيجية القطرية لتعزيز السياق القطري وتحليل أصحاب المصلحة، وتسهيل إجراء مشاورات على مستوى عال بشأن أنسب الاستجابات البرنامجية استنادا إلى المزايا المقارنة ➢ استكمال نماذج فعالية التكلفة لإثراء اختيار عمليات التحول ➢ تعزيز القدرة على تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، وتبسيط تحليل الاستجابة، وتحسين التحليل السياقي والجنساني بالتعاون مع الجهات الفاعلة الأخرى لاختيار أنسب أداة بطريقة شفافة ➢ تنفيذ خريطة طريق للنقد مقابل التغيير وإدماج مبادرة المشتريات المناصرة لأصحاب الحيازات الصغيرة في حافظة استجابة برامج **البرنامج** ➢ ضمان أن يكون **البرنامج** وشركاؤه على وعي باحتياجات المستفيدين من حيث الحماية وتصميم وتنفيذ البرامج وفقا لذلك تماشيا مع سياسة الحماية في **البرنامج** ➢ الجهود الجارية لتعميم برمجة المساواة بين الجنسين وسد أي ثغرات	➢ استعراض الحضور القطري **للبرنامج** ونموذج التمويل، ووضع استراتيجية لتحديد حضوره القطري والاستجابة الملائمة في سياقات وطنية مختلفة ➢ صياغة استراتيجية لإدارة المعرفة بغية تقاسم المعلومات وتيسير الشفافية والاستفادة من التعلم المؤسسي، والابتكارات، والممارسات الجيدة
برنامجية	4. عدم كفاية مجموعات الخبرة والمهارات لدى **الموظفين**	➢ تحديد وظيفة الموارد البشرية في اتجاه إدارة الوظائف التقليدية للموظفين مع توجيه اهتمام أقل للتخطيط الاستراتيجي لقوة العمل ➢ إدارة عملية التعيين والتطور الوظيفي والمواهب ليست موجهة لبناء قدرة الموارد البشرية لبرمجة وتقديم المساعدة الغذائية ➢ عدد حالات الطوارئ المتزامنة تقيد توافر الموظفين المدربين وذوي الخبرة السليمة	➢ ربما لا تُصمم البرامج والأدوات أو تُنفذ على الوجه الأمثل ➢ ربما لا تتمكن إدارة **البرنامج** وهياكل الرقابة من مواجهة الطلبات، مما يؤدي إلى نتائج دون المستوى الأمثل واستخدام أقل كفاءة للموارد	➢ تحديد مجموعة المهارات المؤسسية للموظفين ➢ الاستمرار في العمل ضمن نظام المجموعات لجمع القدرات مع الشركاء الآخرين ➢ مواصلة العمل مع الشركاء الاحتياطيين الذي وقعوا على اتفاق مع **البرنامج** للحفاظ على قائمة بأسماء الموظفين والمعدات التي يمكن نشرها بسرعة لدعم عمليات **البرنامج** في حالات الطوارئ ➢ تحديد المتطلبات من حيث القدرات لحالات الطوارئ، الواسعة والمتزامنة	➢ وضع استراتيجية جديدة للموارد البشرية مع التركيز على وضع استراتيجيات طويلة الأجل لقوة العمل؛ وإدارة تخطيط قوة العمل بصورة متكاملة مع عملية وضع الاستراتيجية والميزانية؛ وتطوير قوة العمل بما يتناسب مع متطلبات **البرنامج** الحالية والمقبلة ➢ إعداد قائمة واستراتيجية نشر لحالات الطوارئ، الواسعة والمتزامنة

الملحق الثالث: مصفوفة المخاطر للخطة الاستراتيجية (2014-2017)

	الوصف	الأسباب	الآثار	إجراءات التخفيف الموجودة حاليا	إجراءات التخفيف المخططة
برنامجية	5. عدم القدرة على **إقامة شراكة** بصورة استراتيجية في بيئة يعتمد فيها **البرنامج** على آخرين في تحقيق أهدافه الاستراتيجية	➢ العدد المتزايد وتنوع الجهات الفاعلة التي لديها مشاريع وبرامج وطرائق تشغيلية مختلفة ➢ ربما لا تتوافر لدى الموظفين المهارات والتوجيه اللازمين لتحديد الشراكات الناجحة وصونها ➢ عدم توضيح عناصر القوة الأساسية والقيمة كشريك ➢ التجاوب من حيث إقامة الشراكات ومتابعة التقسيم الواضح للعمل بدلا من اتخاذ موقف استراتيجي عند النظر في الشراكات التكميلية	➢ قدرة منخفضة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية **للبرنامج** ➢ بدون مزيد من التواؤم حول الأهداف الأوسع، ربما تحقق البرامج نتائج قوية بصورة فردية ولكنها تفشل في حل المشاكل الأكبر ➢ ارتفاع تكاليف المعاملات مقارنة بالقيمة المحققة ➢ مظاهر عدم كفاءة، وثغرات، وتداخلات	➢ مواصلة تشجيع تقسيم العمل بشكل أفضل بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها والشركاء الآخرين داخل منظومة الأمم المتحدة على المستوى القطري عن طريق استعراض وتحديث أو إعداد اتفاقات شراكة جديدة حسبما يكون لازما مناسبا وعن طريق توفير توجيهات وحوافز للتعاون في الميدان ➢ الاعتماد على أفضل الممارسات والدروس المستفادة عند تنفيذ مبادرة "توحيد الأداء"	➢ عملية تداول الاستراتيجية القطرية على جميع المكاتب القطرية للتعرف على فرص الشراكة الاستراتيجية وتحديد أولوياتها ➢ وضع وتنفيذ استراتيجية للقطاع الخاص ➢ وضع استراتيجية جديدة للموارد البشرية
سياقية	6. بيئة تمويل تتسم بالتحدي	➢ ربما تتناقص المنح المقدمة من المصادر التقليدية أو يكون من الصعب استمرارها ➢ ربما لا يستخدم **البرنامج** أو يجتذب جهات مانحة أو أموالا جديدة، ➢ ربما لا يتم توضيح الحاجة إلى تمويل مرن للمجالات ذات الأولوية الاستراتيجية	➢ يمكن أن تكون قدرة **البرنامج** مقيّدة بالنسبة للاستجابة للاحتياجات والطلبات في الوقت المناسب ➢ يمكن عرقلة تنفيذ أنشطة قادرة على الارتقاء أو في مجالات ذات أولوية استراتيجية	➢ تم تنفيذ الركائز الست في استراتيجية **البرنامج** المؤسسية لتوفير الموارد ➢ اتباع استراتيجيات محلية لتعبئة الموارد ➢ بيان النتائج الواضحة/التأثير وقيمة استثمارات الجهات المانحة بالنسبة **للبرنامج** ➢ مواصلة استخدام التمويل المسبق/الشراء الآجل في حالة إظهار القدرة على تحسين الكفاءة والفعالية وإمكانية خفض التكاليف ➢ عدد متزايد من اتفاقات الشراكة الاستراتيجية مع الجهات المانحة	➢ توضيح منهجية شفافة لتخصيص الموارد والقيمة مقابل المال ➢ إجراء تحليل للمخاطر خاص بالمتطلبات التشغيلية وتوفير الموارد ➢ وضع وتنفيذ استراتيجية لتعبئة الموارد (2014-2017) ➢ البحث عن فرص لتحقيق وفورات في التكلفة عن طريق الخدمات المشتركة على نطاق منظومة الأمم المتحدة

الحواشي

[1] يدرك **البرنامج** أن لجنة الأمن الغذائي العالمي تعكف على مناقشة استخدام مصطلحي "الأمن الغذائي والتغذوي" و"الأمن الغذائي والتغذية"، وأنها لم تتوصل بعد إلى اتفاق في الآراء في هذا الشأن. وتوخيا للتبسيط، يستخدم هذا المشروع مصطلح "الأمن الغذائي والتغذية". بيد أن **البرنامج** سيوائم نص المشروع النهائي مع أي قرار تتخذه اللجنة بشأن المصطلحات.

[2] تحسّن المساعدة الغذائية فرص الحصول على أغذية مأمونة ومغذية واستهلاكها. وهي تنقذ الأرواح، وتحمي سبل كسب العيش، وتحسن الصحة والتعليم عن طريق تلبية الاحتياجات الغذائية والتغذوية الحادة والمزمنة للسكان الأفقر والأضعف. وتقدم المساعدة الغذائية عن طريق التحويلات الموجهة، من قبيل التحويلات العينية، والنقد، والقسائم، وبرامج فعالة وكفؤة وقائمة على الاحتياجات للتوزيع العام، وإنشاء الأصول، والتغذية المدرسية. وهي تدعم الأسواق المحلية، وتبني الاعتماد على الذات والقدرة على الصمود، وتعزز القدرة المجتمعية والوطنية على تحسين إنتاج الأغذية، والحصول عليها واستخدامها، وتقييم المخاطر التي تهدد الأمن الغذائي والتغذية والتصدي لها. ويتم رصدها وتقييمها بصورة منتظمة وشفافة لتعظيم وتحسين جودة البرامج وتأثيرها.

[3] انظر تحدي القضاء على الجوع في الأمم المتحدة.

[4] انظر 2012 Quadrennial Comprehensive Policy Review، الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات، 2012.

[5] انظر بيان رسالة برنامج الأغذية العالمي.

[6] في الوثيقة المعنونة "تعريف حالات الطوارئ" (WFP/EB.1/2005/4-A/Rev.1)، ولأغراض مشروعات البرنامج الخاصة بحالات الطوارئ، تُعرّف "الطوارئ" بأنها الحالات العاجلة التي يتوافر فيها دليل واضح على وقوع حادث أو سلسلة حوادث من شأنها أن تفضي إلى معاناة البشر أو تمثل تهديدا وشيكا للأرواح أو سبل المعيشة، دون أن تكون لدى الحكومة المعنية وسائل لمواجهتها، وأن يكون ذلك الحادث أو تلك السلسلة من الحوادث غير عادية بصورة واضحة وتؤدي إلى تعطيل الحياة داخل المجتمع على نطاق استثنائي. وقد يتألف الحادث أو سلسلة الحوادث من إحدى الحالات التالية أو من مجموعة منها: أ) الكوارث الفجائية، مثل الزلازل، والفيضانات، وغزوات الجراد، والكوارث غير المنتظرة المشابهة؛ ب) حالات الطوارئ التي تكون من صنع الإنسان، وينجم عنها تدفق اللاجئين، أو التشرد الداخلي للسكان أو معاناة السكان المتضررين بأي شكل آخر؛ ج) أحوال ندرة الأغذية التي تنشأ عن أسباب بطيئة التطور مثل الجفاف والفشل المحصولي، والآفات، والأمراض، التي ينجم عنها تدهور قدرة المجتمعات المحلية والمجموعات الضعيفة من السكان على تلبية احتياجاتها الغذائية؛ د) الظروف القاسية للحصول على الأغذية وتوافرها نتيجة صدمات اقتصادية مفاجئة، أو فشل الأسواق، أو الانهيار الاقتصادي، والتي تسفر عن تدهور قدرة المجتمعات المحلية والمجموعات الضعيفة من السكان على تلبية احتياجاتها الغذائية؛ ه) أي أزمة معقدة تطلب حكومة البلد المتضرر أو أمين عام الأمم المتحدة من البرنامج تقديم الدعم لها. وسوف تستمر تدخلات البرنامج في استنادها إلى الاحتياجات المقدرة، مع مراعاة أي اعتبارات أو معايير أخرى قد يتخذ المجلس التنفيذي قرارات بشأنها بما يتفق مع لوائح المنظمة وقواعدها وولايتها.

[7] انظر لجنة الأمن الغذائي العالمي. 2012. الإطار الاستراتيجي العالمي للأمن الغذائي والتغذية.

[8] انظر استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية **للبرنامج** (2008-2013) (WFP/EB.A/2012/5-B).

[9] انظر Four Strategic Evaluations on the Transition from Food Aid to Food Assistance: A Synthesis (007/2012) .

[10] انظر:

Heltberg, R., Hossain, N. and Reva, A. 2012. Living through Crises: How the Food, Fuel, and Financial Shocks Affect the Poor. Washington, DC: The World Bank; and World Bank. 2010. World Development Report 2010: Development and Climate Change. Washington, DC: The World Bank.

[11] انظر World Bank. 2010. World Development Report 2010: Development and Climate Change. Washington, DC: The World Bank.

[12] انظر الفرقة الرفيعة المستوى المعنية بأزمة الأمن الغذائي في العالم. 2008. "الفرقة الرفيعة المستوى المعنية بأزمة الأمن الغذائي في العالم. إطار العمل الشامل"، صفحة 9: "يفتقر أكثر من 80 في المائة من سكان العالم إلى فرص الوصول إلى نظم الحماية الاجتماعية بأي شكل."

[13] انظر World Bank. 2011. World Development Report 2011: Conflict, Security and Development. Washington, DC: The World Bank; *and* UNDP. 2012. Governance for Peace: Securing the Social Contract. New York.

[14] انظر Alinovi, L., Mane, E. and Romano, D. 2009. "Measuring Household Resilience to Food Insecurity: Application to Palestinian Households." FAO Working Paper. Rome.

[15] انظر Geleta, B., Ameri, G., Amdemariam, K., Fan, S., Stein, A.J. and Olofinbiyi, T. 2012. Reducing the Risk of Food and Nutrition Insecurity among Vulnerable Populations. International Food Policy Research Institute (IFPRI) and International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC)؛ وانظر لجنة الأمن الغذائي العالمي. 2012. الإطار الاستراتيجي العالمي للأمن الغذائي والتغذية.

[16] انظر الاستراتيجية الدولية للحد من الكوارث (2007) "إطار عمل هيوغو 2005-2015: بناء قدرة الأمم والمجتمعات على مواجهة الكوارث". تستخدم هذه الخطة الاستراتيجية تعريف "القدرة على المواجهة [الصمود] " الموجود في *إطار عمل هيوغو*، صفحة 4: "قدرة نظام أو جماعة محلية أو مجتمع يحتمل أن يتعرض للأخطار على التكيف بالمقاومة أو التغير بغية بلوغ مستوى مقبول من الأداء والتنظيم والحفاظ عليه. ويحدَّد ذلك بمدى تمكّن النظام الاجتماعي من تنظيم نفسه بهدف تعزيز تلك القدرة على استخلاص العبر من الكوارث السابقة من أجل زيادة الحماية مستقبلا، وتحسين تدابير الحد من المخاطر".

[17] انظر Fulton, K., Kasper, G. and Kibbe, B. 2010. What's next for Philanthropy: Acting Bigger and Adapting Better in a Networked World. Monitor Institute, p.3:In the United States alone, more than eight new foundations and more than 160 new non-profits were created *every day* between 2007 and 2008".

[18] انظر Chandy, L. and Getz, G. 2011. Poverty in Numbers: The Changing State of Global Poverty from 2005 to 2015. Washington, DC: Brookings Institute.

[19] انظر Hoddinott, J. Maluccio, J. Behrman, J.R., Martorell, R., Melgar, P., Quisumbing, A.R., Ramirez-Zea, M., Stein, A.D. and Yount, K.M. 2011. The Consequences of Early Childhood Growth Failure over the Life Course, IFPRI Discussion Paper 01073.

[20] انظر Crisp, J., Morris, T. and Refstie, H. 2012. "Displacement in urban areas: new challenges, new partnerships.", *Disasters*, 36: S23–S42.

[21] انظر اتفاقية المساعدة الغذائية.

(22) انظر DFID. 2011. Multilateral Aid Review: Taking Forward the Findings of the UK Multilateral Aid Review and The Paris Declaration on Aid Effectiveness (2005) and the Accra Agenda for Action (2008).

(23) انظر Birdsall, N. and Savedoff, W. 2011. Cash on Delivery: A New Approach to Foreign Aid. Center for Global Development; and Center for Global Development (2012) Development Impact Bonds. Working Group Briefing Note.

(24) The "Transformative Agenda Protocols" are the Transformative Agenda Protocols agreed by Inter-Agency Standing Committee principals in December 2012.

(25) انظر Busan Partnership for Effective Development Cooperation

(26) انظر The Lancet: Maternal and Child Undernutrition.

(27) انظر Haddad, L. 2012. White Paper on Global Factors and Trends That May Shape WFP's Future External Operating Environment. Institute of Development Studies (IDS).

(28) انظر "سياسة إدارة الأمن في برنامج الأغذية العالمي" (WFP Security Management Policy). تعميم المدير التنفيذي، (EDD2011/011).

(29) انظر المادتين التاسعة والعاشرة من *النظام الأساسي واللائحة العامة* **للبرنامج**. يناير/كانون الثاني 2012.

(30) تُعرَّف "التغذية المدرسية" بأنها تقديم الغذاء لأطفال المدارس. وتتعدّد أنواع برامجها بقدر ما في العالم من بلدان، غير إنه يمكن تصنيفها ضمن مجموعتين رئيسيتين استنادا إلى الطرائق التي تتبعها: "التغذية في المدرسة"، حيث يتم إطعام الأطفال داخل المدارس؛ و"الحصص المنزلية"، حيث تعطى الأغذية للعائلات إذا ما واظب أطفالها على المدرسة. وتنقسم "التغذية في المدرسة" بدورها إلى فئتين عامتين: البرامج التي تقدم الوجبات، والبرامج التي تقدم البسكويت العالي الطاقة أو الوجبات الخفيفة. وفي بعض البلدان، يتم الجمع بين الوجبات المدرسية والحصص المنزلية في حالة التلاميذ الشديدي الضعف، ولا سيما الفتيات والأطفال المصابون بفيروس نقص المناعة البشرية، بغية زيادة التأثير على معدلات الالتحاق والبقاء في المدارس، وتقليص الفجوتين الجنسانية والاجتماعية. انظر أيضا:

Bundy, D., Burbano C. et al., *Rethinking School Feeding: Social Safety Nets, Child Development, and the Educational Sector*, World Bank 2009. pp.9-10.

وانظر أيضا "سياسة التغذية المدرسية في **البرنامج**"، (WFP/EB.2/2009/4-A).

(31) على سبيل المثال، وفقا لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فإن كل دولار ينفق على منع الكوارث يؤدي إلى وفورات قدرها أربعة دولارات من خسائر الكوارث. انظر UNDP. 2010. "Evaluation of UNDP Contributions to Disaster Prevention and Recovery," New York.

(32) انظر Sumner, A. 2012. Where Do the World's Poor Live? A New Update. IDS Working Paper 393: "من بين 1.2 مليار شخص على الأرض يعيشون على أقل من 1.25 دولار أمريكي في اليوم، فإن 90 مليونا منهم فقط يعيشون في بلدان منخفضة الدخل ليست هشة أو متأثرة بالأزمات".

(33) انظر World Bank. 2011. World Development Report 2011: Conflict, Security and Development. Washington DC.

(34) انظر Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2007. Principles for good international engagement in fragile states and situations. Paris.

(35) انظر موجز التقرير التجميعي لسلسلة التقييمات لأثر مساهمة المساعدات الغذائية في إيجاد حلول دائمة للاجئين في الأوضاع الممتدة (WFP/EB.1/2013/6-C).

(36) انظر World Bank. 2011 'Table 1.3 -The gender-disaggregated impacts of violent conflict (p. 61)' in World Development Report 2011: Conflict, Security and Development. Washington, DC: The World Bank; and Neumayer, E. and Plümper, T. 2007. The Gendered Nature of Natural Disasters: The Impact of Catastrophic Events on the Gender Gap in Life Expectancy, 1981-2002. *Annals of the American Association of Geographers* 97 (3): 551-566.

(37) انظر World Bank. 2012. 'Chapter 4: Promoting Women's Agency' in World Development Report 2012: Gender Equality and Development. Washington, DC: The World Bank; *and* FAO. 2010.

وانظر أيضا منظمة الأغذية والزراعة. 2010. حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم 2010: التصدي لانعدام الأمن الغذائي في ظل الأزمات الممتدة. روما، منظمة الأغذية والزراعة.

(38) انظر Growing Greener Cities. Rome. 2010. منظمة الأغذية والزراعة.

(39) انظر الفرقة الرفيعة المستوى المعنية بأزمة الأمن الغذائي في العالم. 2008. الفرقة الرفيعة المستوى المعنية بأزمة الأمن الغذائي في العالم: إطار العمل الشامل، "يفتقر أكثر من 80 في المائة من سكان العالم إلى فرص الوصول إلى نظم الحماية الاجتماعية بأي شكل".

(40) انظر (2011) Cannes Summit Final Declaration, p. 16; (2010) Seoul Development Consensus for Shared Growth, p. 7 Annex II; *and* (2011) Busan Partnership for Effective Development Cooperation, Outcome Document, p. 8.

(41) انظر Geleta, B., Ameri, G., Amdemariam, K., Fan, S., Stein, A. J. and Olofinbiyi, T. 2012 Reducing the Risk of Food and Nutrition Security among Vulnerably Populations." IFPRI and IFRC.

(42) انظر منظمة الأغذية والزراعة (2011) حالة الأغذية والزراعة 2010-2011: المرأة في قطاع الزراعة: سد الفجوة بين الجنسين من أجل التنمية. روما، منظمة الأغذية والزراعة.

(43) انظر Mason, A. D. and King, E. M. 2001 Engendering development through gender equality in rights, resources, and voice. Policy research report. Washington, DC: The World Bank.

(44) انظر The Lancet: Maternal and Child Undernutrition.

(45) انظر Sawaya, A.L. and Roberts, S. 2003. Stunting and future risk of obesity: principle physiological mechanisms. *Cad Saude Publica* 19: Suppl, 1 S21-S28.

(46) على سبيل المثال، في المناطق التي ترتفع فيها معدلات السمنة، سيضع **البرنامج** ذلك في اعتبار عند تحديد محتوى الحصص اليومية والتكميلية، بما في ذلك الخليط الملائم من المكونات مثل للسكر والزيت.

[47] يبين الجدول 3 الوسائل الرئيسية التي يتابع **البرنامج** من خلالها أهدافه الاستراتيجية تحت عنوان عام هو "الأدوات الرئيسية". وهذه الأدوات الرئيسية تشمل علاقات هامة إضافة إلى برامج محددة وقدرات للقيام بالأعمال وتوفير المنافع والخدمات. وتيسيرا للعرض، ليس إلاّ، يصنف الجدول أدوات **البرنامج** الرئيسية في ست فئات عريضة. ولا يقدم الجدول تصنيفا نهائيا أو نمطيا للأدوات التي يستخدمها **البرنامج** أو أي منظمة أخرى. ولا يرمي الجدول إلى بيان العلاقة المحتملة بين الأدوات أو إلى توجيه أو تحديد استخدامها المناسب استنادا إلى تحليل صارم للاحتياجات والسياق، وأفضليات المستفيدين، والأهداف التشغيلية، والكفاءة، والدليل على التأثير.

[48] اعتمدت المبادئ الإنسانية الثلاثة: الإنسانية، والتجرد، والحياد بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 182/46 في عام 1991. وأُضيف المبدأ الرابع الخاص بالاستقلال في عام 2004 بموجب القرار 114/58.

[49] انظر أيضا "المبادئ الإنسانية" (WFP/EB.A/2004/5-C).

[50] تشاور **البرنامج** مع مجموعة تمثيلية مكونة من عشر حكومات مضيفة وست منظمات إقليمية في أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية والشرق الأوسط، ومع أكثر من عشر وكالات تابعة للأمم المتحدة، بما في ذلك الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها (منظمة الأغذية والزراعة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية)، وإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، والفرقة الرفيعة المستوى المعنية بالتصدي لأزمة الأمن الغذائي في العالم التابعة للجمعية العامة، والاستراتيجية الدولية للحد من الكوارث، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الايدز، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، واليونيسف، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، ومنظمة الصحة العالمية. وتشاور مع منظمات دولية، بما في ذلك البنك الدولي، واللجنة الدولية للصليب الأحمر، والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر، والمنظمة الدولية للهجرة، وكذلك مع أكثر من 30 منظمة غير حكومية وشركة من شركات القطاع الخاص.

[51] انظر "Four Strategic Evaluations on the Transition from Food Aid to Food Assistance: A Synthesis," 27 March 2012.

[52] استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية **للبرنامج** (2008-2013) (WFP/EB.A/2012/5-B).

[53] المصدر نفسه.

[54] انظر CIDA (2012) "Review of the World Food Programme's Humanitarian and Development Effectiveness".

[55] المصدر نفسه.

[56] انظر "Four Strategic Evaluations on the Transition from Food Aid to Food Assistance: A Synthesis," 27 March 2012.

[57] انظر "Mid-Term Review of the WFP Strategic Plan (2008-2013)," WFP/EB.A/2012/5-B and "Four Strategic Evaluations on the Transition from Food Aid to Food Assistance: A Synthesis," 27 March 2012.

[58] انظر "Four Strategic Evaluations on the Transition from Food Aid to Food Assistance: A Synthesis," 27 March 2012.

[59] انظر استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية **للبرنامج** (2008-2013) (WFP/EB.A/2012/5-B).