13 HLPE تقرير

# الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما في إطار خطة عام 2030

تقرير مقدم من

فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية

يناير/كانون الثاني 2019

CFS لجنة الأمن الغذائي العالمي

HLPE فريق الخبراء الرفيع المستوى

## سلسلة تقارير فريق الخبراء الرفيع المستوى

#1 تقلبات الأسعار والأمن الغذائي (2011)
#2 حيازة الأراضي والاستثمار الدولي في الزراعة (2011)
#3 الأمن الغذائي وتغير المناخ (2012)
#4 الحماية الاجتماعية لأغراض الأمن الغذائي (2012)
#5 الوقود الحيوى والأمن الغذائى (2013)
#6 الاستثمار في زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة لتحقيق الأمن الغذائي (2013)
#7 مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية المستدامة لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية (2014)
#8 الفاقد والمهدر من الأغذية في سياق نظم الأغذية المستدامة (2014)
#9 الماء من أجل الأمن الغذائي والتغذية (2015)
#10 التنمية الزراعية المستدامة من أجل تحقيق الأمن الغذائي والتغذية: أي أدوار للثروة الحيوانية؟ (2016)
#11 الحراجة المستدامة من أجل تحقيق الأمن الغذائي والتغذية (2017)
#12 التغذية والنظم الغذائية (2017)
#13 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما في إطار خطة عام 2030 (2018)

*جميع تقارير فريق الخبراء الرفيع المستوى متاحة على* www.fao.org/cfs/cfs-hlpe

## أعضاء اللجنة التوجيهية لفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية
## (2017-2018)

Patrick Caron (الرئيس)
محمود الصلح (نائب الرئيس)
Martin Cole
Louise O. Fresco
Alex Godoy-Faúndez
Maria Kadlečíková
Eileen Kennedy
Muhammad Khan
Xiande Li
Paul Mapfumo
Mohammad Saeid Noori Naeini
Elisabetta Recine
Shiney Varghese
Martin Yemefack
Rami Zurayk

## أعضاء فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية المسؤولون عن المشروع

Moraka Nakedi Makhura (رئيس الفريق)
Matheus Alves Zanella
Eltighani Elamin
Madhura Swaminathan
Anke Weisheit

## منسق فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية

Nathanaël Pingault

*اعتمدت اللجنة التوجيهية لفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية هذا التقرير الذي أعدّه الفريق. ولا تعبر الآراء الواردة في هذا التقرير بالضرورة عن الرأي الرسمي للجنة الأمن الغذائي العالمي أو لأعضائها أو للمشاركين فيها أو لأمانتها.*

*وهذا التقرير متاح للجمهور، ويُشجّع استنساخه ونشره.* وسيرخص للاستخدامات غير *التجارية دون مقابل بناء على الطلب. وقد ينطوي الاستنساخ لأغراض إعادة البيع أو غير ذلك من الأغراض التجارية، بما في ذلك الأغراض التعليمية، على تحمل رسوم. وتقدم طلبات الحصول على تصريح لاستنساخ هذا التقرير أو نشره بالبريد الإلكتروني إلى* copyright@fao.org *مع إرسال نسخة إلى* cfs-hlpe@fao.org.

*ويشار إلى هذا التقرير على النحو التالي:*
فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية، 2018. *الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما في إطار خطة عام 2030.* تقرير صادر عن فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية التابع للجنة الأمن الغذائي العالمي، روما.

*صور الغلاف الخلفي*
©FAO: Riccardo De Luca و Giulio Napolitano و Danfung Dennis و Sean Gallagher و Noah Seelam و Vasily Maksimov و Christena Dowsett و Sergei Gapon و Atul Loke و Rakibul Hasan و Ami Vitale و Joseph Agcaoili و Alessandra Benedetti و Luis Tato؛ ©Chris Steele-Perkins/Magnum Photos for FAO؛ ©Apollin Fotso Kuate

## بيان المحتويات


**تمهيد ..... 9**

**الموجز والتوصيات ..... 13**

موجز ..... 13

الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: السياق والتعاريف ..... 14
رسم خرائط الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وتنوعها ..... 16
الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: المنافع والحدود المحتملة ..... 18
مسارات تحسين مساهمة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في تحقيق الأمن الغذائي والتغذية ..... 20

التوصيات ..... 22

**مقدمة ..... 25**

**1- الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: السياق والتعاريف ..... 27**

**1-1 النطاق: الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما ..... 27**

**2-1 تمويل التنمية: فجوة الاستثمار ..... 31**

1-2-1 الاحتياجات المالية للتنمية المستدامة ..... 32
2-2-1 تمويل التنمية: فجوة الاستثمار ..... 34
3-2-1 مصادر التمويل ..... 36

**3-1 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: بروز وتوطيد نهج جديد إزاء الحوكمة من أجل الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة ..... 39**

**4-1 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: المفاهيم والتعريف ..... 43**

1-4-1 "أصحاب المصلحة" أو "الجهات الفاعلة"؟ ..... 43
2-4-1 "تعدد" أصحاب المصلحة: أصحاب المصلحة من المجالات المختلفة ..... 44
3-4-1 "الشراكات" أو "البرامج"؟ ..... 46
4-4-1 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: التعريف ..... 47

**5-1 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: آلية مناسبة لتمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما؟ ..... 51**

**6-1 البناء على هذا السياق: أي مساهمة تقدمها الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية؟ ..... 53**

**2- رسم خرائط الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وتنوّعها ..... 55**

**1-2 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: مجموعة من المعايير الوصفية ..... 56**

1-1-2 مجال العمل المواضيعي (السؤال 2) ..... 56
2-1-2 الحجم والنطاق الجغرافي (السؤال 5) ..... 57
3-1-2 الهيكل والتنظيم (الأسئلة 6 إلى 11) ..... 59
4-1-2 هيكل التمويل (السؤال 12) ..... 65
5-1-2 مجالات التدخل الرئيسية (السؤالان 13 و14) ..... 66

**2-2 المشاركة في توليد المعرفة وبناء القدرات..... 69**
**3-2 الدعوة..... 73**
**4-2 وضع المعايير..... 74**
**5-2 الإجراءات..... 78**
2-5-1 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المعنية بإدارة الموارد الطبيعية..... 78
2-5-2 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المعنية بالتنمية الزراعية وتجهيز الأغذية وتوزيعها..... 80
**6-2 جمع الأموال وتعبئة الموارد..... 85**
**7-2 ملاحظات ختامية..... 87**
**3- الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: الفوائد والقيود المحتملة..... 89**
**1-3 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: الفوائد المحتملة..... 89**
3-1-1 تجميع الموارد التكميلية وتقاسم المخاطر والمسؤوليات..... 89
3-1-2 تحسين الفهم المتبادل وبناء التوافق في الآراء..... 92
**2-3 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: القيود والتحديات..... 94**
3-2-1 التوترات بين الشركاء..... 94
3-2-2 الاختلالات في موازين القوة بين الشركاء..... 98
3-2-3 تكاليف المعاملات..... 100
**3-3 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: الصفات التي تحدد أداءها... 101**
3-3-1 الصفات المتصلة بالنتائج..... 104
3-3-2 الصفات المتصلة بالعملية..... 110
3-3-3 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: الإطار المنطقي لتقييم الأداء..... 117
**4-3 ملاحظات ختامية..... 120**
**4- المسارات لتحسين مساهمة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في تحقيق الأمن الغذائي والتغذية..... 121**
**1-4 تحسين أداء الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: الظروف الداخلية..... 121**
4-1-1 بناء الثقة وتعزيز أوجه التآزر بين الشركاء..... 123
4-1-2 الاعتراف بالاختلالات في موازين القوة ومعالجتها..... 127
4-1-3 خفض تكاليف المعاملات..... 130
**2-4 تحسين أداء الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: البيئة الخارجية..... 132**
4-2-1 تعزيز الشفافية والمساءلة..... 132
4-2-2 تقاسم المعارف وبناء القدرات..... 134
4-2-3 دعم التقارب بين السياسات وإنشاء المؤسسات السليمة على المستويات كافة..... 135

**3-4 تمويل الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة: سبل المضي قدمًا ..... 139**

1-3-4 توجيه الأموال العامة والخاصة نحو تحقيق الأمن الغذائي والتغذية و التنمية المستدامة.....139

2-3-4 تمويل الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة: الإمكانات التي تنطوي عليها آليات التمويل المبتكرة.....143

**4-4 ملاحظات ختامية ..... 150**

**الخلاصة.....151**

**شكر وتقدير.....153**

**المراجع.....154**

**المرفقات .....176**

**المرفق 1 الشراكات القائمة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: استبيان بشأن دراسة الحالة.....176**

**المرفق 2 مسرد المصطلحات.....182**

**المرفق 3 دورة مشروع فريق الخبراء الرفيع المستوى.....191**

## قائمة بالأشكال


الشكل 1 التمويل الخارجي للبلدان النامية بالأسعار الجارية للفترة 2000-2015 ..... 37
الشكل 2 منطق العمل الجماعي: إنشاء الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين ..... 50
الشكل 3 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية: النموذج المنطقي للعمل الجماعي ..... 103
الشكل 4 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين من أجل الأمن الغذائي والتغذية: الإطار المنطقي لتقييم الأداء ..... 118
الشكل 5 دورة مشاريع فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية ..... 193


## قائمة بالتعاريف


التعريف 1 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين ..... 50


## قائمة بالجداول


الجدول 1 الاستثمارات الحالية، والاحتياجات والفجوات الاستثمارية، ومشاركة القطاع الخاص في القطاعات الرئيسية لأهداف التنمية المستدامة في البلدان النامية ..... 35
الجدول 2 الأسلوب القائم على ست خطوات لإنشاء الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين ..... 122
الجدول 3 الإشراف الحكومي الدولي والرقابة على الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في سياق خطة عام 2030 ..... 133


## قائمة بالأطر


الإطار 1 السلع العامة مقابل السلع الخاصة: التعاريف العامة ..... 30
الإطار 2 الأثر المحفّز للتمويل العام على الأمن الغذائي والتغذية: حالة البرازيل ..... 38
الإطار 3 التقييم الريفي التشاركي ..... 40
الإطار 4 التحالف العالمي لتحسين التغذية ..... 56
الإطار 5 شبكة التحليل السياساتي في مجالات الغذاء والزراعة والموارد الطبيعية ..... 57
الإطار 6 برنامج "الوادي" ..... 58
الإطار 7 الحركة المعنية بتوسيع نطاق التغذية ..... 60
الإطار 8 برنامج نظم الأغذية المستدامة لإطار العمل العشري للبرامج المتعلقة بأنماط الاستهلاك والإنتاج المستدامة ..... 63
الإطار 9 الشراكات بين القطاعين العام والخاص بغية تحسين الأمن الغذائي والتغذية ..... 64
الإطار 10 تعبئة الموارد وتنسيقها: دور البنك الدولي ..... 67
الإطار 11 أمثلة على الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المعنية بالمشاركة في توليد المعرفة ..... 70
الإطار 12 أمثلة على الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المعنية بتوليد المعرفة وبناء القدرات ..... 72
الإطار 13 أمثلة على الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المعنية بالدعوة والتوعية ..... 73
الإطار 14 معايير الاستدامة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين ..... 75
الإطار 15 المنتديات المتعددة أصحاب المصلحة لتصميم وتقييم المسارات نحو الاستدامة ..... 77
الإطار 16 المجموعة العالمية المعنية بالأمن الغذائي ..... 78
الإطار 17 الإدارة المتكاملة للمناظر الطبيعية ..... 79

الإطار 18 أمثلة على الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المعنية بإدارة الموارد الطبيعية ..... 80
الإطار 19 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين من أجل التنمية الزراعية المستدامة وإنتاج الأغذية ..... 82
الإطار 20 توزيع الأغذية ..... 84
الإطار 21 الشراء في خدمة التقدم ..... 85
الإطار 22 أمثلة على الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المعنية بجمع الأموال وتعبئة الموارد ..... 86
الإطار 23 برنامج الشراء من الأفريقيين من أجل أفريقيا ..... 90
الإطار 24 البعثة المشتركة بين منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي لتقييم المحاصيل والأمن الغذائي في الجمهورية العربية السورية ..... 93
الإطار 25 برنامج الشراكة التابع للبرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا ..... 94
الإطار 26 مبادرة الشراكة من أجل مكافحة الفساد ..... 97
الإطار 27 الأبعاد الستة لتقييم الأثر ..... 106
الإطار 28 الشراكة من أجل المياه الزراعية في أفريقيا ..... 109
الإطار 29 المبادرات المتعددة أصحاب المصلحة من أجل تعزيز الشفافية ..... 114
الإطار 30 تقييم أداء برنامج Kudumbashree ..... 118
الإطار 31 الأسواق البديلة في منطقة المرتفعات الوسطى في إكوادور ..... 125
الإطار 32 تنفيذ الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني على المستوى القطري في جنوب أفريقيا ..... 126
الإطار 33 المنتدى العالمي للصيادين والعاملين في صيد الأسماك ..... 135
الإطار 34 برنامج متعدد الجهات الفاعلة لتنفيذ الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني في السنغال ..... 137
الإطار 35 التغيير المؤسسي والعمل الجماعي في نيبال ..... 138
الإطار 36 السياسة المصرفية والائتمانية في الهند ..... 142
الإطار 37 الاقتصاد الاجتماعي والتضامني ..... 143
الإطار 38 التمويل المختلط والاحتياجات الإنمائية ..... 144
الإطار 39 قانون الشركات الهندي الجديد (2013) ..... 147
الإطار 40 مدّخرات المجتمع المحلي كضمانة لتحقيق التنمية الذاتية ..... 150

## تمهيد

يشكل فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية المنصة المعنية بالعلوم والسياسات التابعة للجنة الأمن الغذائي العالمي للأمم المتحدة وهو على المستوى العالمي المنصة الدولية والحكومية الدولية الأشمل والقائمة على الأدلة في مجال الأمن الغذائي والتغذية.

وتشكل تقارير فريق الخبراء الرفيع المستوى نقطة انطلاق مشتركة قائمة على الأدلة لعمليات متعددة أصحاب المصلحة بشأن الاتساق بين السياسات في لجنة الأمن الغذائي العالمي. ويسعى فريق الخبراء الرفيع المستوى جاهدًا لكي تتضمن تقاريره لمحة عامة شاملة عن الموضوع الذي تختاره اللجنة استنادًا إلى أفضل الأدلة العلمية المتاحة وفي ضوء مختلف أشكال المعرفة. ويسعى كذلك إلى توضيح المعلومات والمعارف المتعارضة لإظهار الخلفيات والمسوغات المنطقية للجدالات على حقيقتها ولتحديد القضايا المستجدة. وإنّ تقارير فريق الخبراء الرفيع المستوى هي نتاج حوار شامل ومتواصل بين الخبراء التابعين له (اللجنة التوجيهية والفريق المعني بالمشروع والقيّمون الخارجيون على استعراض الأقران) ومجموعة واسعة من أصحاب المعارف من مختلف أنحاء العالم وبناء الجسور عبر المناطق والبلدان وعبر الاختصاصات العلمية والخبرات المهنية المختلفة.

***

وبعدما انخفض الجوع لعدة سنوات، عاد ليرتفع مجددًا حيث أنّ 815 مليون نسمة لا يزالون يعانون من نقص التغذية في العالم. وعلى نحو ما جاء في التقرير الأخير لفريق الخبراء الرفيع المستوى بشأن *التغذية والنظم الغذائيّة* (2017(أ))، بات سوء التغذية بشتى أشكاله (نقص التغذية والنقص في المغذيات الدقيقة والوزن الزائد والبدانة) يطال جميع البلدان سواء أكانت من البلدان ذات الدخل المنخفض أو المتوسط أو المرتفع. ويعاني شخص واحد من بين كل ثلاثة أشخاص من سوء التغذية وإذا ما استمرّت الاتجاهات على حالها، فقد يعاني شخص واحد من كل شخصين من سوء التغذية بحلول عام 2030، وهو ما يتعارض بشكل سافر مع هدف التنمية المستدامة (الهدف 2) بشأن القضاء على الجوع وعلى سوء التغذية بجميع أشكاله بحلول عام 2030.

وكما يتجلى من خلال تنوع المواضيع التي تختارها لجنة الأمن الغذائي العالمي وعلى نحو ما أوضحته مذكرات فريق الخبراء الرفيع المستوى بشأن *المسائل الحرجة والمستجدة*، يعتمد الأمن الغذائي والتغذية على العديد من العوامل البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وعلى حوكمتها أيضًا. وكان فريق الخبراء الرفيع المستوى قد أبرز أيضًا في العديد من المطبوعات السابقة الصادرة عنه، من منظورات مختلفة، الأهمية الحاسمة للأمن الغذائي والتغذية باعتبارهما شرطًا ضروريًا وتحديًا مشتركًا ليس فقط لتحقيق الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة، بل أيضًا خطة التنمية المستدامة لعام 2030 برمّتها.

وتدعو التقارير السابقة الصادرة عن فريق الخبراء الرفيع المستوى إلى إجراء تحولات جذرية وتقترح مسارات ممكنة لإحراز تقدم باتجاه نظم غذائية أكثر استدامة على مستويات مختلفة من أجل مواجهة العبء المتعدد لسوء التغذية. وهناك بالفعل ما يكفي من الأدلة للعمل: فالتكاليف القصيرة الأجل للعمل قد تبدو مرتفعة غير أنّ كلفة الجمود أعلى بكثير على الأرجح بالنسبة إلى الأجيال المقبلة.

وكانت خطة التنمية المستدامة لعام 2030 وخطة عمل أديس أبابا قد شجّعتا في عام 2015 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين كطريقة لاستكمال جهود الحكومات الوطنية والمنظمات الدولية ومن أجل "حشد المعارف والخبرات والتكنولوجيا والموارد المالية وتشاطرها بغية دعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة في البلدان كافة ولا سيما البلدان النامية".

غير أنّ الأهمية المستجدة للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين كجزء من نهج الحوكمة الجديد للأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة لا تخلو من الجدال. إذ بالإضافة إلى المناقشة بشأن التعريف الدقيق للمفاهيم، يتساءل بعض العلماء والجهات الفاعلة الأخرى عن الفوائد والحدود الممكنة والأداء وحتى الجدوى من الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين باعتبارها آلية مؤسسية مناسبة لتمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما. كما أنهم يتساءلون عن الشروط التي ينبغي توافرها لكي تساهم الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بفعالية في إعمال الحق في الغذاء الكافي. لذا، وكما هو مبيّن في هذا التقرير، ينبغي اعتبار الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وسيلة أكثر منها هدفًا. وهي لا توفر "حلاً سحريًا" لأي مشكلة في أي من السياقات.

وقد واجه فريق الخبراء الرفيع المستوى تحديات معيّنة لدى إعداد هذا التقرير. فقد تناولت التقارير السابقة المسائل المتصلة بالأمن الغذائي والتغذية التي تتاح بشأنها أدبيات ملحوظة وكمّ وافر من الأدلة. لكن على العكس من ذلك، وكما يوضحه هذا التقرير، برزت مؤخرًا نسبيًا الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين كمحور اهتمام في الأدبيات العلمية الموجهة نحو الأمن الغذائي والتغذية بما يتخطى العلوم الاجتماعية. ولا تزال الأدلة والبيانات المتاحة عن الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين مشتتة ومحدودة من حيث الزمان والمكان وتتطوّر بسرعة. وهي تعتمد بشكل أساسي على البيانات المفاد عنها ذاتيًا أو على عمليات استعراض جزئية استنادًا إلى مجموعة محدودة من الشراكات.

وفي هذا السياق، لا يعطي هذا التقرير تحليلاً وافيًا لجميع المسائل التي هي على المحكّ ولكنه يساهم بالأحرى في إيضاح المفاهيم وطرح الأسئلة الرئيسية. وهو لا يتضمّن عمليات تقييم مفصلة وشاملة ومقارنة لجميع الشراكات القائمة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين غير أنه يقترح المعايير ذات الصلة لتمكين الحكومات والجهات الفاعلة من غير الدول من إجراء عمليات التقييم الخاصة بها لتلك الشراكات. ويستكشف هذا التقرير أيضًا المسارات الممكنة لتحسين مساهمة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في الأمن الغذائي والتغذية بصورة مستدامة بغية إحراز تقدم باتجاه إعمال الحق في الغذاء الكافي.

وفي هذا التقرير أكثر منه في أي من الدراسات السابقة لفريق الخبراء الرفيع المستوى، فإنّ العملية الشاملة والمتعددة أصحاب المصلحة لإعداد تقرير فريق الخبراء الرفيع المستوى والتي تقوم على عمليتين تشاوريتين مفتوحتين تتيحان لجميع أصحاب المصلحة المساهمة وتطبّق فيهما المبادئ والمنهجيات المشار إليها في هذا التقرير، لا تقلّ أهمية عن النتيجة المرجوة منها. وإنّ المواد الأوليّة (بما فيها المساهمات ودراسات الحالة) التي وردت خلال هذه المشاورات، بالإضافة إلى الوثائق الأولية المنبثقة عن مختلف مراحل إعداد هذا التقرير، متاحة على الموقع الإلكتروني لفريق الخبراء الرفيع المستوى وينبغي اعتبارها، إلى جانب التقرير النهائي، نتيجة هامة لهذه الدراسة لفريق الخبراء.

وقد أشار هذا التقرير إلى أنّ زيادة الشفافية والمساءلة هي شرط أساسي لكي تساهم الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين على نحو أفضل في تمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا التقرير والاستبيان المرفق به أيضًا إلى إتاحة أدوات مفيدة للحكومات والجهات الفاعلة من غير الدول من أجل جمع المعلومات عن الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وتشاطرها وفق منهجية مشتركة.

وإني على ثقة من أنّ هذا التقرير، الذي طلبت لجنة الأمن الغذائي العالمي إعداده للاسترشاد به في مناقشاتها خلال دورتها العامة الخامسة والأربعين في شهر أكتوبر/تشرين الأول 2018، سوف

يقدم عناصر مفيدة لمزيد من المناقشات داخل اللجنة وعلى المستويات الإقليمية والوطنية أيضًا وسوف يفتح آفاقًا جديدة للبحوث المستقبلية بشأن الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتعزيز مساهمتهم في تمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما.

***

وأودّ، نيابة عن زملائي في اللجنة التوجيهية لفريق الخبراء الرفيع المستوى، أن أشيد بهذا الالتزام للمصلحة العامة من قبل جميع الخبراء الذين تعاونوا لإعداد هذا التقرير. وأودّ بداية أن أتوجه بالشكر إلى قائد الفريق المعني بالمشروع التابع لفريق الخبراء الرفيع المستوى Moraka Nakedi Makhura (قائد الفريق، جنوب أفريقيا) والأعضاء في الفريق المعني بالمشروع: Matheus Alves Zanella (البرازيل) والتيجاني الأمين (السودان) وMadhura Swaminathan (الهند) وAnke Weisheit (ألمانيا).

وقد استفاد التقرير إلى حد كبير من اقتراحات القيمين الخارجيين على استعراض الأقران وعدد كبير من الخبراء والمؤسسات التي ساهمت في إعداده بطرق كثيرة، خاصة من خلال المشاورات الإلكترونية المفتوحة التي تناولت كلًا من نطاق التقرير ومسودته الأولية. ولا يسعني إلا أن أثني أيضًا على أمانة فريق الخبراء الرفيع المستوى على ما قدّمته من دعم قيّم لعمل الفريق.

وفي الختام، أود أن أعرب عن تقديري الخالص لجميع الشركاء أصحاب الموارد الذين قدموا الدعم لعمل الفريق بصورة مستقلة ومكّنوه من إصدار هذا المطبوع. وإننا، مع زملائي في اللجنة التوجيهية لفريق الخبراء الرفيع المستوى والفريق المعني بالمشروع، على أتمّ الاستعداد، بدعم من أمانة فريق الخبراء الرفيع المستوى، لمساعدة الأعضاء والمشاركين في لجنة الأمن الغذائي العالمي على نشر هذا التقرير لتعظيم أثر عمل اللجنة خارج روما على نطاقات مختلفة.

Patrick Caron

رئيس اللجنة التوجيهية لفريق الخبراء الرفيع المستوى، 14 يونيو/حزيران 2018

# الموجز والتوصيات

## موجز

هناك اعتراف متزايد بأنّ المسائل المعقدة والمتعددة الأبعاد على غرار الأمن الغذائي والتغذية تتطلب اتباع نُهج شاملة ومشتركة بين القطاعات وتجميع الموارد والمعارف والخبرات لدى مختلف أصحاب المصلحة.

وإنّ خطة التنمية المستدامة لعام 2030 لا تقتصر على أهداف التنمية المستدامة فحسب وإنما تشمل أيضًا وسائل تحقيقها. ويشجع الهدف 17 من أهداف التنمية المستدامة بشكل خاص "الشراكة العالمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة، يكمّلها استخدام الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين" كوسيلة لتطبيق خطة عام 2030. وهو يدعو أيضًا الدول وأصحاب المصلحة الآخرين إلى "تشجيع وتعزيز الشراكات الفعالة مع القطاع العام وبين القطاعين العام والخاص وشراكات المجتمع المدني" من أجل "جمع المعارف والخبرات والتكنولوجيا والموارد المالية وتشاطرها وذلك بهدف تحقيق أهداف التنمية المستدامة في جميع البلدان، ولا سيما البلدان النامية".

وفي هذا السياق، طلبت لجنة الأمن الغذائي العالمي (اللجنة) في شهر أكتوبر/تشرين الأول 2016 من فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية المنبثق عنها إصدار تقرير عن "الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما في إطار خطة عام 2030" وذلك للاسترشاد بها في مناقشاتها خلال الدورة العامة الخامسة والأربعين للجنة في شهر أكتوبر/تشرين الأول 2018.

وتكتسي الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في سياق حوكمة الأغذية على مختلف المستويات أهمية متزايدة ولكنها لا تخلو من الجدل. فإلى جانب النقاش المفاهيمي حول التعريف المحدد للمفاهيم من قبيل أصحاب المصلحة والشراكات، يتساءل العلماء والجهات الفاعلة الأخرى عن الفوائد والحدود الممكنة في هذا النوع من الشراكات وعن أدائها وجدواها حتى، باعتبارها آلية مؤسسية ملائمة لتمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما. وهم يتساءلون أيضًا عن الشروط التي ينبغي توافرها لكي تساهم الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بشكل فعال في إعمال الحق في الغذاء الكافي. وعليه، وعلى نحو ما هو مبيّن في هذا التقرير، ينبغي اعتبار الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وسيلة أكثر منها هدفًا بحد ذاتها. وهي لا تتيح حلًا جاهزًا لأي من المشاكل في أي من السياقات. لذا، يركز الفصل الأخير من هذا التقرير على الشروط الداخلية والبيئة الخارجية التي يمكن أن تساعد في تحسين مساهمة تلك الشراكات في تحقيق الأمن الغذائي والتغذية بصورة مستدامة.

وقد تناولت معظم الإصدارات السابقة من تقارير فريق الخبراء الرفيع المستوى مسائل كانت البيانات والأدبيات العلمية الموثوقة متاحة بشأنها. وعلى العكس من ذلك، وكما هو مبيّن في هذا التقرير، باتت الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في الآونة الأخيرة تشكل موضوعًا يجند المجتمعات العلمية ولم يعد مقصورًا على العلوم الاجتماعية. ولا تزال هذه المجتمعات صغيرة الحجم. والقرائن والبيانات المتاحة محدودة من حيث الوقت والنطاق وتتغير بسرعة. لذا من الصعب إيجاد معلومات مفصلة ومتاحة للعموم بشأن الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين القائمة حاليًا، خاصة في ما يتعلق بالميزانية والتمويل والأثر. وإنّ القسم الأكبر من البيانات المتاحة قد أفادت عنها ذاتيًا الشراكات نفسها دون أي ضمانة لوجود تحقق مستقلّ منها. ولا بد من تكثيف البحوث والجهود لتوليد مزيد من المعلومات الشاملة عن الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين ونواتجها.

وعليه، لا يمكن لهذا التقرير أن يقدم تحليلًا كاملًا لجميع المسائل المطروحة بل إنه يوضح المفاهيم ويحدد التحديات الرئيسية استنادًا إلى أفضل القرائن والبيانات والملاحظة المتاحة. وليس باستطاعة التقرير، للأسباب عينها، أن يعطي تقييمًا مفصلًا وشاملًا لجميع الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين القائمة بل إنه يقترح المعايير ذات الصلة التي تمكّن الحكومات والجهات الفاعلة من غير الدول من إجراء عمليات التقييم بنفسها باتباع منهجية مشتركة ولتحديد مسارات التحسين الممكنة.

ويسعى هذا التقرير والتوصيات المنبثقة عنه إلى مساعدة الدول والجهات الفاعلة من غير الحكومات على تحسين مساهمة تلك الشراكات في إعمال الحق في الغذاء الكافي، خاصة من خلال زيادة الشفافية والمساءلة وتحسين عملية التعلّم من خلال توليد المعارف وتشاطرها.

## الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: السياق والتعاريف

1- بات سوء التغذية بجميع أشكاله (نقص التغذية والعجز في المغذيات الدقيقة والوزن الزائد والسمنة) يطال البلدان كافة، المتدنية والمتوسطة والمرتفعة الدخل على حد سواء. وكما أشارت إليه التقارير السابقة لفريق الخبراء الرفيع المستوى، لا بد من إجراءات تحولية عبر النظم الغذائية لتعزيز الركائز الأربع للأمن الغذائي والتغذية (التوافر والقدرة على الحصول والاستخدام والاستقرار) وإعمال الحق في الغذاء الكافي للجميع.

2- ويشير العديد من صانعي القرارات والمانحين إلى فك ارتباط الدول على المستوى الوطني وإلى عدم كفاية التمويل العام المخصص للتنمية على المستوى الدولي. وهم يدعون، في هذا السياق، إلى تعزيز دور القطاع الخاص في تمويل الأمن الغذائي والتغذية وخطة عام 2030 ككلّ. ويعتبرون أنّ الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين تشكل سبيلًا ممكنًا لحشد مزيد من الأموال، لا سيما الأموال الخاصة أو الخيرية، لمؤازرة جهود الحكومات في سبيل تحقيق خطة عام 2030. ومع ذلك، تبقى الدول مسؤولة في نهاية المطاف عن اعتماد استراتيجيات فعالة للقضاء على الجوع وعلى شتى أشكال سوء التغذية وللحرص على تضافر جهود جميع أصحاب المصلحة مع المصلحة العامة ومع إعمال الحق في الغذاء الكافي. ويتطلّب هذا أن تجدد الدول التزامها وأن تجري زيادة الاستثمارات العامة المخصصة للأمن الغذائي والتغذية وللتنمية المستدامة. ويتمثل التحدي بعد ذلك في تنسيق جهود أصحاب المصلحة كافة، سواء أكانوا من الدول أو من غير الدول، من خلال آليات الحوكمة المناسبة لتوفير سلعة عامة كالأمن الغذائي والتغذية على نحو أفضل.

3- ويمكن تصنيف احتياجات التمويل المخصص للتنمية المستدامة ضمن ثلاث فئات هي الاستثمارات: (1) لتلبية *الاحتياجات الأساسية* (استئصال الفقر والجوع وتحسين الصحة والتعليم وإتاحة الفرصة للحصول على الطاقة بسعر معقول وتشجيع المساواة بين الجنسين) و(2) تلبية *الاحتياجات الوطنية بالنسبة إلى التنمية المستدامة* (بما في ذلك البنية التحتية والتنمية الريفية) بالإضافة إلى (3) مواجهة *التحديات العالمية* (بما في ذلك تغير المناخ وحماية البيئة في العالم) وتوفير السلع العامة العالمية.

4- وتشير تقديرات مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد، 2014) في تقرير الاستثمارات في العالم الصادر عنه، إلى أنّ الفجوة السنوية في الاستثمارات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في البلدان النامية تبلغ ما يقارب 2.5 ترليون دولار أمريكي. ومقارنة بمستوى الاستثمار الحالي (الذي يبلغ حوالي 1.4 ترليون دولار أمريكي)، تبدو هذه الفجوة

هائلة. لكن تجدر الإشارة إلى ما يلي: (1) إنّ جميع أهداف التنمية المستدامة مترابطة في ما بينها في العمق ومن شأن وجود نُهج متكاملة أن يحفّز أوجه التآزر عبر القطاعات وأن يحد من احتياجات التمويل؛ (2) ومن المرجح أن تكون كلفة الجمود أعلى بكثير من كلفة اتخاذ تدابير تصحيحية؛ (3) وحتى تغيير بسيط في تخصيص الموارد الموجودة[1] يمكن أن يكون له أثر ملحوظ بالنسبة إلى الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة. وبعبارة أخرى، لا يكمن التحدي في تعبئة موارد إضافية فحسب بل أيضًا في تحسين التنسيق واستخدام الموارد المتاحة لوجهة محددة من أجل تمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما ولدعم تحقيق خطة عام 2030.

5- ومن المرجح أن يتطلّب سدّ هذه الفجوة مشاركة أصحاب المصلحة كافة وتنسيق عملهم والاستخدام الملائم لجميع مصادر التمويل المتاحة، سواء أكانت محلية أو دولية، عامة أو خاصة، بشروط ميسرة أو تجارية. وفي هذا السياق، برزت بسرعة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، على مر العقدين الماضيين، كجزء من نهج جديد للحوكمة من أجل التنمية المستدامة على مستويات مختلفة، وإن كانت فكرة مشاركة أصحاب مصلحة متعددين في عمليات صنع القرارات أقدم من مصطلح الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بعينها وتشير إلى مجموعة منوّعة من الحالات.

6- وتُستخدم عادة لفظة "صاحب المصلحة" للإشارة إلى أي شخص أو مجموعة لها "مصلحة" أي فائدة، سواء كانت مالية أم لا، في قضية ما. ويُقصد بها أي شخص أو مجموعة تتأثر أو يمكن أن تؤثر على حالة أو مسألة على المحكّ، بالإضافة إلى تحقيق أهداف منظمة ما. لكن، بما أنّ مفهوم "صاحب المصلحة" هذا يخفي اختلافات هامة من حيث الحقوق والأدوار والمسؤوليات والمصالح والدوافع والسلطة والمشروعية، يدعو بعض المؤلفين إلى استخدام تعبير "الجهات الفاعلة" عوضًا عن ذلك. وهم يعتبرون أنه، من منظار حقوق الإنسان، يجدر التمييز بشكل أساسي بين المواطنين باعتبارهم "أصحاب حقوق" و"أصحاب واجبات" (بشكل أساسي الدول والمنظمات الحكومية الدولية) ومن واجبهم احترام الحق في الغذاء الكافي وحمايته والوفاء به.

7- وتحدد الأدبيات العلمية عادة ثلاثة مجالات واسعة من أصحاب المصلحة بحسب وضعهم القانوني وهي: *القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني*. وقد يبدو هذا التصنيف مبسّطًا بشكل مفرط بالنظر إلى المجموعة المنوعة من أصحاب المصلحة المجمعين ضمن كل فئة والطريقة المختلفة التي يمكن من خلالها تصنيف أصحاب المصلحة من الناحية التحليلية، غير أنه يعطي صورة عامة مفيدة للمناقشات السياسية.

8- ومن شأن الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أن تخلق علاقة عمل طويلة الأجل أحيانًا وأن تطلق حوارًا وأن تبني الثقة بين أصحاب مصلحة مختلفين يصبحون، من خلال تشاطر الموارد والمسؤوليات والمخاطر والمنافع، شركاء في سبيل تحقيق أهداف مشتركة. لذا، ينبغي التمييز بوضوح بين الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين والمعاملات التي تجري لمرة واحدة والعقود التقليدية حيث ينتهي التعاون لدى إتمام المعاملة، مما يحقق منافع اقتصادية لمختلف الأطراف. وينبغي أيضًا التمييز بوضوح بين الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين والعمليات والمنصات المتعددة الجهات الفاعلة الأوسع نطاقًا: (1) حيث تكون المشاركة مفتوحة أو محددة بموجب القانون، بمعنى

[1] بحسب لجنة الخبراء الحكومية الدولية في الأمم المتحدة المعنية بتمويل التنمية المستدامة، يبلغ الرصيد الحالي من الأصول المالية العالمية 225 ترليون دولار أمريكي فيما تبلغ الوفورات العالمية 22 ترليون دولار أمريكي في السنة (الأمم المتحدة، 2014).

أنّ الشركاء لا يختارون أنفسهم بنفسهم كما قد تكون الحال في بعض الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين؛ (2) وحيث يعود صنع القرارات بصورة كاملة لا لبس فيها إلى الحكومات. ولهذه المواصفات تداعيات هامة من حيث المشروعية والمساءلة.

9- وبالنظر إلى جميع هذه العناصر، تعرّف الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين على أنها "أي ترتيب تعاوني بين أصحاب مصلحة من مجالين اثنين أو أكثر من مجالات المجتمع (القطاع العام والقطاع الخاص و/أو المجتمع المدني) يجمعون مواردهم معًا ويتشاطرون المخاطر والمسؤوليات لإيجاد حلّ لمسألة مشتركة ومعالجة نزاع ما وبلورة رؤية مشتركة وتحقيق هدف مشترك وإدارة مورد مشترك و/أو ضمان حماية ناتج للمصلحة الجماعية و/أو العامة أو بلورته أو تحقيقه".[2] ويركز هذا التقرير على المساهمات التي يمكن أن تقدمها الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المتصلة بالنظم الغذائية، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، لتمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما.

10- وبالنظر إلى تفصيل الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين كوسيلة لتنفيذ خطة عام 2030، تركز بعض الجهات الفاعلة اهتمامها على كيفية تحسين أدائها لتمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما. وعلى العكس من ذلك، لا تزال الجهات الفاعلة الأخرى تتساءل عن جدوى الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين والرغبة فيها وتسلط الضوء عوضًا عن ذلك على ضرورة إعادة النظر في تخصيص الأموال العامة.

11- ولدى أصحاب المصلحة تصورات مختلفة بشأن المنافع المحتملة والحدود الخاصة بالشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين. وقد تعتبرها بعض الدول التي تواجه قيودًا مالية أداة مفيدة لحشد مزيد من التمويل، بما في ذلك التمويل من القطاع الخاص، لتحقيق الأولويات العامة. وقد تعتبرها بعض الجهات الفاعلة في القطاع الخاص طريقة للتأثير على صنع القرارات أو السياسات العامة أو لتحسين سمعتها. وقد تقرّ بعض منظمات المجتمع المدني بدور الشراكات الشاملة في تمكين المجموعات المهمّشة والضعيفة بموازاة وجود مخاوف إزاء السلطة الممنوحة للقطاع الخاص في بعض الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في عمليات صنع القرار. وفي هذا السياق، يستعرض التقرير المنافع والحدود والمساهمات الممكنة للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين كجزء من نهج جديد خاص بالحوكمة من أجل الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة.

## رسم خرائط الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وتنوعها

12- برزت مؤخرًا نسبيًا الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين كمجال اهتمام في الأدبيات العلمية المختصة بالأمن الغذائي والتغذية. ولا تزال القرائن والبيانات عن الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين محدودة، خاصة في ما يتعلق بالتمويل والميزانيات والأثر وتعتمد إلى حد كبير على عمليات التقييم الذاتية والبيانات المبلغ عنها ذاتيًا والتي لم يتم التحقق منها من قبل طرف مستقلّ. وفي ظلّ هذه الأوضاع، وحرصًا على إحراز تقدم نحو تصنيف الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، اقترح فريق الخبراء الرفيع المستوى خلال المشاورة المفتوحة التي عقدت بشأن المسودة V0 من

[2] في هذا التعريف، تُفهم المصلحة "الجماعية" على أنها مصلحة مشتركة بين أصحاب المصلحة المعنيين أو الممثلين في الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في حين أنّ المصلحة "العامة" هي المصلحة الشاملة للمجتمع ككلّ بمختلف مجالاته، سواء أكان ممثلاً في الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أم لا. وإنّ التوتر القائم بين مجموعتي المصالح هذه أي المصلحة "الجماعية" مقابل المصلحة "العامة" - قد يطرح تحديًا هامًا بالنسبة إلى الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين ويشكك في مشروعيتها.

التقرير، استبيانًا قد يساعد أصحاب المصلحة المختلفين على إجراء عملية التقييم الخاصة بهم للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بموجب منهجية مشتركة.

13- ويستخدم هذا الاستبيان مجموعة من المعايير لوصف شراكة معينة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، بما يشمل: (1) *مجال عملها المواضيعي*؛ (2) *ونطاقها* (من محلي، وطني، إقليمي إلى عالمي) *ونطاقها الجغرافي* (أي البلد أو الإقليم الذي تشمله حسب المقتضى)؛ (3) *والبنية والتنظيم* (تحديدًا التشكيل والوضع القانوني وبنية الحوكمة والطابع التمثيلي)؛ (4) *وبنية التمويل*؛ (5) *ومجالات التدخل الرئيسية*.

14- وقد حدد فريق الخبراء الرفيع المستوى خمسة مجالات تدخل رئيسية للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين هي: (1) *المشاركة في توليد المعرفة وبناء القدرات*؛ (2) *الدعوة*؛ (3) *ووضع المعايير*؛ (4) *والإجراءات*؛ (5) *وجمع الأموال وتعبئة الموارد*. وهذه المجالات لا يستثني الواحد منها الآخر وبالإمكان بلورتها بشكل أكبر: وبإمكان الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أن تتدخل في مجالات عدة وأن تحقق نتائج متعددة. وقد تساعد هذه المجالات الممارسين وصانعي القرارات على تحديد فئات واسعة من الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي قد تواجه نفس التحديات أو الفرص لتحسين الأمن الغذائي والتغذية. ويترافق كل مجال في التقرير مع أمثلة ملموسة عن الشراكات الموجودة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين.

15- وبإمكان هذه الشراكات أن تؤدي دورًا أساسيًا في *المشاركة في توليد المعرفة وبناء القدرات* من أجل تعزيز الأمن الغذائي والتغذية خاصة من خلال جمع المعلومات والتجارب وتشاطرها. وقد تتسم الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بأهمية حاسمة في الإنتاج المشترك لأشكال جديدة من المعرفة، بما في ذلك من خلال طرق مشتركة بين الاختصاصات وتشاركية في مجال البحث والتطوير، وذلك عبر المقارنة بين منظورات مختلفة وأشكال مختلفة أيضًا من المعرفة والخبرة والمهارات والتجارب.

16- ويمكن لهذه الشراكات أن تشارك في *الدعوة* على المستويات العالمية أو الإقليمية أو الوطنية والتوعية بالمسائل الرئيسية المتصلة بالأمن الغذائي والتغذية واقتراح مسارات ممكنة نحو نظم غذائية أكثر استدامة بالاستناد إلى الموارد والخبرات المكمّلة لدى الشركاء المعنيين. وثمة أمثلة على هذا النوع من الشراكات التي أطلقتها وقادتها الحكومات أو القطاع الخاص.

17- ويعدّ *وضع المعايير* مجالًا منفصلًا كانت فيه الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين نشطة منذ عقود عدّة. وبرزت مبادرات جديدة قام فيها أصحاب المصلحة في القطاع الخاص أو المجتمع المدني، أحيانًا بالتعاون مع الحكومات والأجهزة الحكومية الدولية، بإرساء نُهج طوعية مستندة إلى الأسواق بالنسبة إلى استدامة الممارسات في النظم الزراعية والغذائية.

18- وتساهم الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين الموجهة نحو *الإجراءات* في الأنشطة التي تتراوح من إدارة الموارد الطبيعية (بما في ذلك إدارة المياه أو الإدارة المجتمعية للموارد الحرجية أو المناطق المحمية) والتنمية الزراعية، وصولًا إلى تجهيز الأغذية وتوزيعها. ومما لا شكّ فيه أنّ العديد من أنشطتها قد ترتبط أيضًا بالدعوة أو وضع المعايير والمشاركة في توليد المعرفة وبناء القدرات، غير أنّ محور تركيزها الأساسي هو تطبيق السياسات والبرامج والمشاريع على مستويات مختلفة، من العالمي إلى المحلي منها.

ومن شأن هذه الشراكات أن تساهم في تحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة في حالات الطوارئ أو من منظار أطول أجلًا.

19- يعدّ *جمع الأموال وتعبئة الموارد* للأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة مجالًا آخر من مجالات التدخل التي باستطاعة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أن تؤدي فيها دورًا هامًا. فهي قادرة على تحفيز أوجه التآزر وعلى تجنّب تشتت الجهود وتساهم بذلك في تحسين تعبئة الموارد من القطاعين العام والخاص للأمن الغذائي والتغذية وتنسيقها واستهدافها. ويمكن القيام بذلك من خلال آليات مبتكرة على غرار مزيج من تسهيلات التمويل شرط أن تتواءم جهودها مع الأولويات الوطنية والإطار الإجمالي لخطة عام 2030.

## الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: المنافع والحدود المحتملة

20- يناقش التقرير المنافع والحدود المحتملة للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، بالإضافة إلى مجموعة من المعايير لتقييم أداء الشراكات القائمة الخاصة بالأمن الغذائي والتغذية والنظر في المقايضات بين هذه المعايير بغية تكوين فهم أفضل وتحسين مساهمات هذا النوع من الشراكات في تمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما. ويقترح أدوات مشتركة ومنهجية مشتركة لكي يجري أصحاب المصلحة على اختلافهم عمليات تقييم خاصة بهم للشراكات الموجودة ويقومون بتشاطرها.

21- وتتمثل المنفعة الأساسية للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في تعبئة الموارد المكملة وتنسيق استخدامها (بما في ذلك الموارد البشرية والمادية والمالية) من أصحاب المصلحة المختلفين لإيجاد حلّ لمسألة مشتركة لما كان باستطاعة أي من أصحاب المصلحة معالجتها بمفرده. ومن شأن *تجميع الموارد المكمّلة* في شراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أن يحفّز أوجه التآزر وأن يساعد الشركاء على تشاطر المخاطر والمسؤوليات على نحو أفضل لاستقطاب موارد جديدة أو استخدام المتاح منها بمزيد من الفعالية وصولًا إلى تحقيق الأهداف والغايات المتصلة بالأمن الغذائي والتغذية في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين.

22- وباستطاعة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أن *تحسّن الفهم المتبادل* بين الشركاء وتيسّر التقارب بين السياسات والتوصل إلى توافق في الآراء، من خلال إفساح المجال للحوار بشأن السياسات لأصحاب مصلحة مختلفين لديهم وجهات نظر متباينة ومصالح متعارضة. وإذا ما تمّت مراعاة حقوق أصحاب المصلحة المختلفين ومصالحهم واحتياجاتهم على النحو الملائم، قد تكون الاستراتيجيات والقرارات وخطط العمل التي تعدها شراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين مقبولة على نطاق أوسع وقد يسهل تطبيقها من جانب الجميع وقد تفضي إلى نتائج أفضل من حيث الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة.

23- وتواجه أيضًا الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين تحديات وحدودًا كبرى للاستفادة من طاقاتها الكامنة. ويمكن للتوترات أن تظهر بين الشركاء في الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بسبب عدم الثقة أو التعارض في وجهات النظر بشأن: القيم المشتركة؛ وتشخيص الوضع الراهن؛ والأهداف المشتركة في الأجلين القصير والطويل؛ وأولويات العمل؛ والموارد اللازمة لتطبيق خطة العمل. وأوجه التعارض هذه متجذّرة في مختلف المصالح والدوافع والأدوار والمسؤوليات للشركاء في الشراكة في ما

بين أصحاب المصلحة المتعددين. وقد تنتج التوترات أيضًا عن *التضارب في المصالح* في الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين.

24- وهناك خطر من أن تكرر تلك الشراكات *عدم تناظر القوى* القائم وأن تعزز موقع الأطراف الفاعلة الأقوى. وتتمثل إحدى التحديات بالنسبة إلى الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في مجال الأمن الغذائي والتغذية في الإقرار بوجود عدم التناظر هذا في القوى ومعالجته. وتعدّ الشمولية والشفافية والمساءلة أساسية لمواجهة هذا التحدي. وإنّ المشاركة الكاملة والفعالة للمجموعات الأشدّ تهميشًا وضعفًا المتأثرة بصورة مباشرة بانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية سوف تكون ممكنة فيما لو كان للشركاء الأضعف الحق والقدرة على الكلام وعلى إسماع صوتهم والتأثير على القرارات. ويتطلّب هذا وقتًا وموارد للمشاركة في النقاش، بما في ذلك خلال الاجتماعات بحضور المشاركين، فضلًا عن المعلومات والخبرة ومهارات التواصل.

25- وقد يتطلّب اتخاذ القرارات في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين قدرًا أكبر من الوقت والطاقة والموارد مقارنة بالعمليات التي يعمل فيها أصحاب المصلحة بشكل منفصل مما ينطوي على *تكاليف للمعاملات* مباشرة وغير مباشرة ملازمة لها. وتتطلّب تلك الشراكات وقتًا والتزامًا من قبل الشركاء لكي تكون عملية وناجحة.

26- وتحدد عملية الجمع بين أصحاب المصلحة أداء تلك الشراكات ونتائجها وهي غالبًا ما تكون نتيجة لها بحد ذاتها. وعليه، فإنّ أي تقييم لشراكة ما في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين يجب ألا تشمل نتائجها الملموسة فحسب بل أيضًا عملية اتخاذ القرارات نفسها. ويقترح فريق الخبراء الرفيع المستوى من هذا المنطلق ثماني خصائص ترتبط بالنتائج أو بالعمليات وتحدد أداء الشراكة.

27- ويبحث فريق الخبراء الرفيع المستوى في ثلاث *خصائص متصلة بالنتائج* هي: الكفاءة والأثر والقدرة على تعبئة الموارد. وفي حين أنّ *الكفاءة* تعني مدى تحقيق الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين النتائج المنشودة والنواتج الفورية، يشير *الأثر* إلى النواتج الأطول أمدًا والأوسع نطاقًا وإلى الأهداف النهائية للشراكة، بما فيها تحسين سبل العيش والأمن الغذائي والتغذية. ومع أنّه بالإمكان اعتبار *القدرة على تعبئة الموارد* جزءًا من كفاءة الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، فهي تستحق عناية خاصة لدى تقييم مساهمة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في تمويل الأمن الغذائي والتغذية.

28- ويحدد فريق الخبراء الرفيع المستوى خمس *مواصفات متصلة بالعملية* وهي الشمولية والمساءلة والشفافية والانعكاسية والكفاءة. وتعكس هذه المواصفات المتصلة بالعملية مدى تيسير الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بفعالية المناقشات بين أصحاب المصلحة بما يمكّنهم من العمل معًا في سبيل تحقيق هدف مشترك. وهي تؤثر إلى حد كبير على مشروعية الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين والعمليات والإجراءات والقرارات المتصلة بها. ويجري ضمان *الشمولية* عندما "تُسمع أصوات جميع أصحاب المصلحة المعنيين - خاصة الأكثر تأثرًا بانعدام الأمن الغذائي" (لجنة الأمن الغذائي العالمي، 2009). وتُفهم *المساءلة* عادة، سواء أكانت داخلية أو خارجية، على أنها المسؤولية التي يكتسبها ممثل أو مجموعة ما من خلال فعل الكلام أو اتخاذ القرارات نيابة عن شخص آخر. وتعني *الشفافية* أنّ جميع أصحاب المصلحة المعنيين لديهم القدرة على النفاذ بشكل مفتوح أو سهل إلى أفضل المعلومات المتاحة بشأن حوكمة الشراكات في ما بين أصحاب

المصلحة المتعددين وقواعدها وعملياتها وتكاليفها وأنشطتها وقراراتها. *والانعكاسية* هي القدرة على التعلّم من الأخطاء وتقييم الاتجاهات الطويلة الأجل والتفاعل على أساسها. وتُفهم عادة *الكفاءة* على أنها العلاقة بين المنافع (المخرجات) الناتجة عن شراكة ما في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين والموارد (المدخلات) المستثمرة فيها.

29- وينبغي النظر بعناية في العلاقات المنطقية وأوجه التآزر والمقايضات بين هذه المواصفات الثماني عند تقييم أداء الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين. فعلى سبيل المثال، ومع أنّ مزيدًا من الشمولية والشفافية والمساءلة قد يؤدي إلى زيادة تكاليف المعاملات الفورية في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، فهي أساسية لضمان المشاركة الكاملة والفعلية للشركاء الأكثر تهميشًا وضعفًا بغية المساهمة بفعالية أكبر، في الأجل الطويل، في الإعمال المطرد لحقهم في الغذاء الكافي.

## مسارات تحسين مساهمة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في تحقيق الأمن الغذائي والتغذية

30- مع أنّ الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، باعتبارها إحدى الآليات المؤسسية الممكنة في مجال حوكمة الأغذية، قد لا تكون النهج الأنسب في أي حالة، من الضروري استكشاف الظروف الداخلية والبيئة الخارجية التي قد تساعد في تحقيق المساهمة الأمثل لتلك الشراكات في تحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة.

31- وتشير *الظروف الداخلية* إلى ما يمكن القيام به أو تغييره ضمن الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين من قبل الشركاء أنفسهم أو من قبل الشراكة كمجموعة لتحسين أدائها الخاص بالأمن الغذائي والتغذية. وقد حدد فريق الخبراء الرفيع المستوى ستّ خطوات هامة ينبغي اتباعها لدى إقامة شراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: (1) تحديد أصحاب المصلحة المعنيين الذين سيتم إشراكهم والاتفاق على بيان المشكلة؛ (2) وبلورة رؤية مشتركة؛ (3) وتحديد أدوار مختلف الشركاء ومسؤوليتهم بشكل واضح؛ (4) وإنشاء بنية الحوكمة؛ (5) وتصميم استراتيجية مشتركة وتطبيقها؛ (6) والعمل بصورة منتظمة على رصد النتائج والعملية وتقييمهما. ومن شأن هذه الطريقة المؤلفة من ستّ خطوات أن تساهم بشكل ملموس في معالجة القيود والتحديات المشار إليها أعلاه من خلال بناء الثقة وتعزيز أوجه التآزر بين الشركاء ومعالجة أوجه عدم تناظر السلطة وخفض تكاليف المعاملات في الأجل البعيد.

32- وسوف يعتمد تعزيز *الثقة وأوجه التآزر* بين الشركاء، في المراحل الأولى من الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، على قوة الاتفاق على بيان المشكلة وتركيبة الشراكة، بالإضافة إلى قدرة الشركاء على توضيح قيمهم المشتركة وبلورة رؤية مشتركة. ولا بد قبل إقامة أي شراكة من العمل بوضوح على تحديد مختلف التطلعات والاهتمامات والدوافع للشركاء على اختلافهم.

33- وبالإمكان المحافظة على هذه الثقة من خلال المشاركة المستمرة لأصحاب المصلحة وفقط في حال كانت الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين قادرة على الإقرار بأوجه *عدم تناظر السلطة* ومعالجتها من خلال:
(1) تعريف واضح لأدوار ومسؤوليات كل شريك وتحديد أوجه التضارب الممكنة في المصالح؛ (2) وبنيات شاملة لحوكمة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بما

يكفل المشاركة الكاملة والفعلية للشركاء الأضعف ومع إسناد الأولوية للجهات الفاعلة الأشدّ تأثرًا بانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية؛ (3) وآليات قوية وشفافة لحلّ النزاعات.

34- وعلى نحو ما جاء أعلاه، تنطوي العمليات الخاصة بأصحاب المصلحة المتعددين على *تكاليف للمعاملات* ملازمة لها. لكن بالإمكان اعتبار تكاليف المعاملات هذه استثمارات طويلة الأجل لتعزيز الشمولية والشفافية والمساءلة. ومن المرجح أن تساهم الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بمزيد من الفعالية في الأجل البعيد في تحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة مقارنة بالإجراءات المعزولة التي يتخذها أصحاب المصلحة بصورة منفصلة، وذلك من خلال بناء الثقة والحد من التوترات بين الشركاء ومعالجة أوجه عدم تناظر السلطة وإدارة النزاعات والحرص على مشاركة الشركاء الأضعف بصورة كاملة وفعالة.

35- ويُقصد *بالبيئة الخارجية* البيئة التي تعمل فيها الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين والتي تحددها الدول والمنظمات الحكومية الدولية، بالإضافة إلى الأطراف الفاعلة من غير الدول. ويستعرض التقرير الخيارات الممكنة لتعزيز *الشفافية والمساءلة* اللتين يشار إليها مرارًا وتكرارًا في خطة عام 2030 وفي خطة عمل أديس أبابا باعتبارهما عاملين أساسيين لكي تساهم الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بنجاح في تحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة. وهو يسلط الضوء بشكل خاص، من بين هذه الخيارات، على أهمية وجود آليات قوية لرفع التقارير والرصد من أجل تسهيل جمع البيانات وتشاطر الدروس وعمليات التعلّم وبناء القدرات داخل الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وفي ما بينها.

36- ويمكن تشجيع *تشاطر المعرفة* داخليًا ودعمه من قبل منظمات خارجية تعمل مع تلك الشراكات. فعلى سبيل المثال، باستطاعة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أن تشجع تشاطر المعارف داخليًا من خلال إبلاغ المنظمات التابعين لها بالتجارب ضمن الشراكة على نطاق واسع، مما يخلق ثقافة تعلّم داخلية تستنير بمنافع الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وحدودها. وبالإمكان تطبيق أدوات عدة على عملية تشاطر المعرفة. وبالإمكان تشجيع بناء القدرات من خلال إشراك موظفين مختلفين من المنظمات التابعين لها في الاجتماعات الخاصة بالشراكة. ويمكن أيضًا الاستعانة بفعاليات للتعلم وعمليات تقييم ومبادرات مخصصة لتشاطر المعارف.

37- والدول والمنظمات الحكومية الدولية هي المسؤولة بالدرجة الأولى، على نحو ما جاء في خطة عام 2030 (الهدف 16 من أهداف التنمية المستدامة)، عن تشجيع سيادة القانون على المستويين الوطني والدولي وعن تطوير مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشفافة على المستويات كافة. وباستطاعة الدول والمنظمات الحكومية الدولية، من خلال الخطوط التوجيهية الدولية والأنظمة الوطنية، أن تدعم *التقارب بين السياسات* وأن توفّر الإطار المؤسسي اللازم لكي تسعى الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بشكل فعال إلى تحسين الأمن الغذائي والتغذية والإعمال المطرد للحق في الغذاء الكافي.

38- ويستكشف التقرير الطاقات الكامنة في الآليات المبتكرة على غرار المسؤولية الاجتماعية على نطاق المؤسسات أو التسهيلات المالية المختلطة لجذب مزيد من الموارد أو لتحسين مواءمة الموارد المتاحة مع الأولويات العالمية والوطنية المتعلقة بالأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة، بالإضافة إلى الظروف التي يمكن لتلك الآليات أن تساهم من خلالها بشكل فعال في تحقيق الأولويات العامة.

## التوصيات

يجب أن تكون الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين جزءًا لا يتجزأ من الاستراتيجيات والخطط والبرامج عبر القطاعات لتحقيق الأهداف والغايات المتصلة بالأمن الغذائي والتغذية. وهي تتيح آليات مبتكرة يمكنها أن تساهم في تمويل الأمن الغذائي والتغذية وأن تحسنهما. غير أنّ الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لا تُغني عن الحاجة إلى استمرار الاستثمارات العامة في الأمن الغذائي والتغذية. وهناك عدد من القيود أو الحدود التي لا بد من تذليلها لكي تكون الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين شفافة وخاضعة للمساءلة ولكي تتواءم جهودها مع الأولويات العالمية والإقليمية والوطنية وتساهم في الإعمال المطرد للحق في الغذاء الكافي. ويقترح في هذا السياق فريق الخبراء الرفيع المستوى التوصيات التالية لتعزيز مساهمة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في تمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما.

### 1- وضع إطار للسياسات لضمان أن تساهم الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بشكل فعال في الإعمال المطرد للحق في الغذاء الكافي

**يتعيّن على الدول القيام بما يلي:**

(أ) النظر في دور الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لدى وضع الاستراتيجيات والخطط والبرامج لتحقيق الأهداف والغايات الوطنية الخاصة بالأمن الغذائي والتغذية؛

(ب) وضمان أن تشجّع الأطر القانونية والتنظيمية الشفافية والمساءلة وأن تسهّل إدارة التضارب في المصالح في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين؛

(ج) والحرص على أن تساهم جهود الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في الإعمال المطرد للحق في الغذاء الكافي في سياق الأمن الغذائي الوطني (الخطوط التوجيهية الطوعية) وأن تسترشد بالمنتجات الرئيسية الصادرة عن لجنة الأمن الغذائي العالمي؛[3]

(د) وتشجيع وضع مواثيق للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين للمساهمة على نحو أفضل في تمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما استنادًا إلى المبادئ التي جرى تفصيلها في هذا التقرير.

### 2- تحسين تعبئة التمويل الخاص بالأمن الغذائي والتغذية وتنسيقه واستهدافه من خلال الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين

**يتعيّن على الدول، بالتعاون مع المنظمات الحكومية الدولية بما فيها مؤسسات التنمية المتعددة الأطراف،**
**القيام بما يلي:**

(أ) تشجيع طرق مبتكرة لحشد التمويل العام الدولي والمحلي للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين من خلال استخدام آليات مختلفة على غرار السياسات الضريبية التدريجية والإنفاق المتصل بالمسؤولية الاجتماعية على نطاق المؤسسات؛

[3] بما في ذلك: الإطار الاستراتيجي العالمي للأمن الغذائي والتغذية الصادر عن لجنة الأمن الغذائي العالمي؛ والخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني؛ وإطار العمل بشأن الأمن الغذائي والتغذية في ظل الأزمات الممتدة الصادر عن لجنة الأمن الغذائي العالمي؛ والمبادئ الخاصة بالاستثمارات الزراعية المسؤولة ونظم الأغذية الصادرة عن لجنة الأمن الغذائي العالمي، خاصة في سياق الاستثمارات الزراعية الأكبر حجمًا.

(ب) وإنشاء صناديق خاصة مدعومة من القطاع العام لمنح الهبات والقروض للأطراف الفاعلة المهمشة والضعيفة، بما في ذلك صغار منتجي الأغذية والمجموعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم واتحادات الشعوب الأصلية؛

(ج) وتشجيع إتاحة مزيد من التمويل المنسق من القطاعين العام والخاص للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين من أجل الأمن الغذائي والتغذية بما في ذلك من خلال إنشاء تسهيلات مالية مختلطة؛

(د) إرساء تشريعات خاصة بالمسؤولية الاجتماعية على نطاق المؤسسات وتطبيقها من أجل تخصيص الموارد المؤسسية للأمن الغذائي والتغذية تماشيًا مع المسؤولية الاجتماعية وأهداف التنمية المستدامة؛

(ه) وتشجيع الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين من أجل تسهيل تعبئة التمويل للأمن الغذائي والتغذية واستهدافه من خلال توطيد العلاقات بين المبادرات القائمة على المجتمع المحلي، بما في ذلك مجموعات المساعدة الذاتية النسائية ومؤسسات التمويل الرسمي.

## 3- تعزيز الشفافية والمساءلة في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين من خلال مبادئ تفعيل الحوكمة والإدارة

**يتعين على الشركاء في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين القيام بما يلي:**

(أ) تحديد التوترات الممكنة بين الشركاء وأوجه عدم التناظر والتضارب في المصالح والإقرار بها في مراحل مبكرة من الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين؛

(ب) ووضع مدونات السلوك المناسبة تماشيًا مع التشريعات والقواعد والمواثيق الوطنية، بالإضافة إلى المنتجات الرئيسية الصادرة عن لجنة الأمن الغذائي العالمي؛

(ج) وتحديد أدوار ومسؤوليات واضحة لمختلف الشركاء من حيث التمثيل والمشاركة وصنع القرارات والمساهمة المالية ضمن عمليات الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين؛

(د) وتشجيع العمليات الشاملة لصنع القرارات مع ضمان المشاركة الفعلية والهادفة لأصحاب المصلحة كافة، وبخاصة النساء والشباب والشعوب الأصلية وصغار منتجي الأغذية وغيرهم من الجهات الفاعلة المهمشة أو الضعيفة؛

(ه) وتطوير آليات شفافة ومناسبة لحلّ النزاعات؛

(و) وإنشاء آليات لتعزيز بناء القدرات للشركاء الأكثر ضعفًا مع ضمان المساعدة المالية والفنية الكافية لهم.

## 4- زيادة أثر الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين من خلال تفعيل الرصد والتقييم وتشاطر التجارب

**يتعيّن على الشركاء في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة القيام بما يلي:**

(أ) تحديد المؤشرات والمقاييس المناسبة فضلًا عن خطط جمع البيانات وإدارتها المتصلة بتحقيق الأهداف والغايات الخاصة بالأمن الغذائي والتغذية المتصلة بها؛

(ب) وإرساء نظم ملائمة وشفافة لرصد الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وتقييمها استنادًا إلى المعايير المشار إليها في هذا التقرير، ألا وهي: الفعالية والأثر والقدرة على تعبئة الموارد والشمولية والمساءلة والشفافية والانعكاسية والكفاءة؛

(ج) وتشاطر التعقيبات على عمليات الرصد والتقييم مع صانعي السياسات والمجتمع لتحقيق الأثر على المستوى المنشود.

**يتعيّن على الدول والمنظمات الحكومية الدولية، بالتعاون مع أصحاب المصلحة الآخرين، القيام بما يلي:**

(د) إنشاء آليات لتحسين عملية جمع البيانات وتشاطر المعلومات عن الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين على المستويات العالمية والإقليمية والوطنية.

### 5- دمج أشكال مختلفة من المعرفة واستكشاف مجالات إضافية للبحوث بشأن الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما

**يتعيّن على الدول والمجتمع الأكاديمي، بالتعاون مع منظمات المجتمع المدني وغيرها من الحائزين على المعرفة،**
**القيام بما يلي:**

(أ) تشجيع برامج ومشاريع البحث التشاركي مع مراعاة المعارف المحلية والتقليدية؛

(ب) وتشجيع الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، حسب المقتضى، كأداة للإقرار بمختلف أشكال المعرفة ودمجها ولتشاطر التجارب؛

(ج) ودعم تطوير نظم فعالة للإرشاد، بما في ذلك من خلال الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين؛

(د) وتمويل وإجراء مزيد من البحوث بشأن الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين من أجل استكشاف:

(1) منهجيات مبتكرة لتقييم الأثر في الأجلين القصير والطويل استنادًا إلى المعايير المشار إليها في هذا التقرير؛

(2) وحوكمة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، بما في ذلك القواعد والعمليات الخاصة بصنع القرارات، وبالنظر إلى الأدوار والمسؤوليات التكميلية للقطاعين العام والخاص والمجتمع المدني؛

(3) والسبل المناسبة لمعالجة أوجه عدم التناظر في السلطة وتضارب المصالح في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين؛

(4) والتداعيات الفورية والطويلة الأجل لتكاليف المعاملات المرتبطة بإقامة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وعملياتها؛

(5) وحالات النجاح والفشل في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين القائمة من أجل تمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما مع إيلاء عناية خاصة لحقوق المجموعات المهمّشة والضعيفة واحتياجاتها؛

(6) وترتيبات التمويل المبتكرة للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين للنهوض بالأمن الغذائي والتغذية.

## مقدمة

هناك اعتراف متزايد بأنّ القضايا المعقدة والمتعددة الأبعاد والمشتركة بين القطاعات - على غرار الأمن الغذائي والتغذية - تتطلّب اتباع نُهج شاملة ومشتركة بين القطاعات وتجميع الموارد والمعارف والخبرات لدى أصحاب المصلحة المختلفين (في القطاعين العام والخاص أو لدى المجتمع المدني). وقد ساهم هذا في وضع العمليات السياسية المتعددة الجهات الفاعلة بالإضافة إلى المبادرات والشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في صلب المناقشات بشأن الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة.

وتدعو خطة التنمية المستدامة لعام 2030 (الأمم المتحدة، 2015)، ولا سيما الهدف الذي يركز على "سبل التنفيذ" (الهدف 17 من أهداف التنمية المستدامة) الدول وأصحاب المصلحة الآخرين إلى "تعزيز الشراكة العالمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة، واستكمالها بشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لجمع المعارف والخبرات والتكنولوجيا والموارد المالية وتقاسمها، وذلك بهدف تحقيق أهداف التنمية المستدامة في جميع البلدان، ولا سيما البلدان النامية" (الهدف 17-16 من أهداف التنمية المستدامة). ويتعين أيضًا على الدول وأصحاب المصلحة الآخرين "تشجيع وتعزيز الشراكات العامة وبين القطاعين العام والخاص وشراكات المجتمع المدني الفعالة، بالاستفادة من الخبرات المكتسبة من الشراكات ومن استراتيجياتها لتعبئة الموارد" (الهدف 17-17 من أهداف التنمية المستدامة).

وشددت خطة عمل أديس أبابا (2015) على أهمية الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لاستكمال الجهود التي تبذلها الحكومات الوطنية من أجل وضع حد للجوع والفقر وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة (أي تشجيع النمو الاقتصادي الشامل وحماية البيئة وتشجيع الاندماج الاجتماعي).

وفي هذا السياق، في أكتوبر/تشرين الأول 2016، طلبت لجنة الأمن الغذائي العالمي التابعة للأمم المتحدة (اللجنة) إلى فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية والمنبثق عنها إعداد تقرير عن "*الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما في إطار خطة عام 2030*" لكي يتم الاسترشاد به في مناقشات الجلسة العامة الخامسة والأربعين للجنة في شهر أكتوبر/تشرين الأول 2018.

غير أنّ الأهمية المستجدة للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين كجزء من نهج الحوكمة الجديد لتمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما لم تخلُ من الجدال. إذ بالإضافة إلى النقاش المفاهيمي بشأن التعريف الدقيق للمفاهيم على غرار أصحاب المصلحة والشراكات، يتساءل بعض العلماء والجهات الفاعلة الأخرى عن الفوائد والحدود الممكنة والأداء وحتى الجدوى من الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين باعتبارها آلية مؤسسية مناسبة لتمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما. كما أنهم يتساءلون عن الشروط التي ينبغي توافرها لكي تساهم الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بفعالية في إعمال الحق في الغذاء الكافي. ولا يعتبر هذا التقرير الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين من المسلّمات ولا يستبعدها من حيث المبدأ. بل إنه يستعرض المنافع والقيود الممكنة للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين. ويبحث في المسارات الممكنة لتحسين أدائها من أجل الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة بغرض اقتراح توصيات ملموسة.

وقد تناولت معظم الإصدارات السابقة من تقارير فريق الخبراء الرفيع المستوى مواضيع كانت هناك بالفعل بشأنها كميات وافرة من البيانات والأدبيات العلمية. لكن على العكس من ذلك، وكما يوضحه هذا التقرير، برزت مؤخرًا نسبيًا الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين كموضوع تجتمع حوله المجتمعات العلمية بكلّ أطيافها، بما يتخطى العلوم الاجتماعية فحسب. ولا تزال تلك المجتمعات التي تعمل على هذا الموضوع خصيصًا صغيرة الحجم. وإنّ الأدلّة والبيانات محدودة من حيث الوقت والنطاق وتتغير بسرعة ولا بد من وجود مزيد من البحوث والجهود للحصول على معلومات أشمل بشأن الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين. ومن الصعب إيجاد معلومات مفصلة ومتاحة للعموم بشأن الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين القائمة حاليًا، خاصة في ما يتعلق بالميزانية والتمويل والأثر. فالقسم الأكبر من البيانات المتاحة هي نتيجة الإبلاغ الذاتي عنها من قبل الشراكات نفسها من دون أي ضمانة بوجود تحقق مستقلّ منها.

وفي هذا التقرير أكثر منه في أي من الدراسات السابقة لفريق الخبراء الرفيع المستوى، فإنّ العملية الشاملة والمتعددة أصحاب المصلحة - لإعداد تقرير فريق الخبراء الرفيع المستوى (على النحو المبيّن في **المرفق 3**) والتي تقوم على عمليتين تشاوريتين تتيحان لجميع أصحاب المصلحة المساهمة وتطبّق فيهما المبادئ والمنهجيات المشار إليها في هذا التقرير، لا تقلّ أهمية عن النتيجة المرجوة منها. وينبغي النظر إلى المواد غير المعالجة (بما في ذلك جميع المساهمات ودراسات الحالة) التي وردت خلال المشاورتين، إلى جانب التقرير النهائي، نتيجة هامة للدراسة الحالية لفريق الخبراء الرفيع المستوى. وإنّ هذه المواد غير المعالجة، إضافة إلى الوثائق الناشئة على امتداد عملية إعداد هذا التقرير، متاحة على الموقع الإلكتروني لفريق الخبراء الرفيع المستوى.[4]

وقد صُمم هذا التقرير على النحو التالي: يناقش الفصل 1 بإيجاز السياق الذي نشأت وتوطّدت فيه الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين كجزء من نهج جديد للحوكمة وينظر في تعريف أصحاب المصلحة والشراكات والشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين. ويعرض الفصل 2 أمثلة ملموسة ويقترح مجموعة من المعايير لوصف الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وتنوعها الكبير أيضًا. ويشير إلى خمسة مجالات تدخل رئيسية يمكن لتلك الشراكات أن تساهم من خلالها في تمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما. ويجري الفصل 3 تحليلًا للفوائد والقيود الممكنة للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين ويبحث في معايير تقييم أدائها. أما الفصل الأخير الموجه نحو إيجاد حلول، فيبحث في الظروف الداخلية والبيئة الخارجية اللازمة لتحسين مساهمة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في تحقيق الأمن الغذائي والتغذية. ويناقش في الختام آليات التمويل المبتكرة لأغراض التنمية التي يمكن للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أن تؤدي دورًا رئيسيًا فيها.

[4] أنظر: http://www.fao.org/cfs/cfs-hlpe/reports/report-13-elaboration-process/en/

# 1- الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: السياق والتعاريف

تُعرض الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في الكثير من الأحيان كآليات مؤسساتية قيّمة لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية (Hemmati، 2002؛ Dentoni وآخرون، 2012) والتنمية المستدامة (Bäckstrand، 2006؛ Biermann وآخرون، 2007؛ Glasbergen وآخرون، 2007). وكما هو مشار إليه في المقدمة، يعترف المجتمع الدولي الآن بالشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين على أنها واحدة من وسائل تنفيذ خطة عام 2030 (الأمم المتحدة، 2015(أ)؛ خطة عمل أديس أبابا، 2015).

وللتوصل إلى فهم أفضل لسبب احتلال الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين مكانة بارزة
في المناقشات بشأن الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة، يبدأ هذا الفصل بعرض نطاق التقرير. ومن ثم يصف السياق العام لتمويل التنمية وفجوة الاستثمار التي ينبغي سدّها من أجل تحقيق خطة عام 2030. كما يصف هذا الفصل بروز الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين كجزء من نهج جديد إزاء الحوكمة لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة. ويعرض كذلك المناقشات المفاهيمية الدائرة حول مفهوم الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بهدف اقتراح تعريف شامل. وتقدم المناقشة التي تتواصل بلورتها في التقرير والتي تتعلّق بالفوائد والقيود المحتملة للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وبقدرتها على المساهمة بفعالية في تمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما وفي إعمال الحق في الغذاء الكافي.

## 1-1 النطاق: الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما

يؤثر سوء التغذية بشتى أشكاله (نقص التغذية، ونقص المغذيات الدقيقة، والوزن الزائد، والسمنة) على جميع البلدان، سواء أكانت ذات الدخل المنخفض أو المتوسط أو المرتفع. والجوع آخذ في الارتفاع ثانيةً بعد سنوات من التراجع
ولا يزال 815 مليون شخص يعانون من نقص في التغذية في العالم (منظمة الأغذية والزراعة/الصندوق الدولي للتنمية الزراعية/منظمة الأمم المتحدة للطفولة/برنامج الأغذية العالمي/منظمة الصحة العالمية، 2017). ويعاني شخص من كل ثلاثة أشخاص من سوء التغذية؛ وإذا ما استمرت الاتجاهات الحالية، يمكن أن يعاني شخص من كل شخصين من سوء التغذية بحلول عام 2030 (المعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية، 2015؛ الفريق العالمي المعني بالزراعة ونظم الأغذية من أجل التغذية، 2016) مما يشكل تناقضًا صارخًا مع هدف خطة التنمية المستدامة لعام 2030 (الأمم المتحدة، 2015) المتمثّل في القضاء على الجوع وجميع أشكال سوء التغذية بحلول عام 2030 (هدف التنمية المستدامة 2).

ويعرَّف حق الإنسان في الغذاء الكافي على أنه حق كل فرد، "*بمفرده أو مع آخرين، في الحصول المادي والاقتصادي في جميع الأوقات على غذاء وافٍ كافٍ ومقبول ثقافيًا يتم إنتاجه واستهلاكه على نحو مستدام مع المحافظة على إمكانية الحصول على الأغذية للأجيال القادمة*" (الجمعية العامة للأمم المتحدة، 2014). وتم استنتاج هذا الحق عام 1948 في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، والاعتراف به بوضوح عام 1966 في المادة 11 من العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية[5] باعتباره حقًا ملزمًا قانونيًا لجميع الدول الأطراف. واستمر صقل

[5] أنظر: http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx

الموجبات القانونية للدول الأطراف *لاحترام هذا الحق وصونه وتحقيقه* في التعليق العام رقم 12 للجنة الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.[6]

واعتبر مؤتمر القمة العالمي للأغذية (1996) أن "الأمن الغذائي يتحقق عندما يتمتع البشر كافة في جميع الأوقات بفرص الحصول، من الناحيتين المادية والاقتصادية، على أغذية كافية وسليمة ومغذية تلبي احتياجاتهم التغذوية وتناسب أذواقهم الغذائية كي يعيشوا حياة موفورة النشاط والصحة". وأعلن مؤتمر القمة العالمي حول الأمن الغذائي (2009) أن "البعد التغذوي جزء لا يتجزأ من مفهوم الأمن الغذائي" وحدد أربع ركائز للأمن الغذائي والتغذية جرى وصفها بالفعل في تقارير سابقة لفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية (2016، 2017(ب)):

- *توافر الأغذية*: توافر كميات كافية من الأغذية بجودة مناسبة تُعرض عن طريق الإنتاج المحلي أو الواردات.
- *والحصول على الأغذية*: حصول الأفراد على موارد كافية (المستحقات) لشراء أغذية كافية لنظام غذائي مغذٍ. ويشمل هذا البعد الوصول المادي (قرب المسافة) والاقتصادي (القدرة على الشراء) إلى الأغذية (فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية، 2017(أ)).
- *والاستخدام*: استخدام الأغذية من خلال النظام الغذائي المناسب والمياه النظيفة والصرف الصحي والرعاية الصحية، للوصول إلى تحقيق حالة من الرفاهية الغذائية التي تُلبي جميع الاحتياجات الفسيولوجية.
- *والاستقرار*: لكي يتحقق الأمن الغذائي، لا بد لسكان أو أسرة أو فرد من الحصول على غذاء كافٍ في جميع الأوقات.

وكما هو مبيّن في التقارير السابقة لفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية (2016، 2017(أ))، هناك حاجة إلى إجراءات تحوّلية في الزراعة والنظم الغذائية[7] من أجل تعزيز هذه الركائز الأربع للأمن الغذائي والتغذية وإعمال الحق في الغذاء الكافي للجميع. وسينظر هذا التقرير في الدور الذي يمكن أن تؤديه الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في هذا التحول الضروري نحو أنظمة غذائية أكثر استدامة[8] لتحسين الأمن الغذائي والتغذية.

وقد أوضح فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية في العديد من مطبوعاته السابقة،[9]
ومن منظورات مختلفة، الأهمية الجوهرية لتحسين الأمن الغذائي والتغذية للجميع الآن وفي المستقبل باعتباره شرطًا أساسيًا وتحد شامل ليس فقط للقضاء على الجوع وسوء التغذية بجميع أشكاله بحلول عام 2030 (هدف التنمية المستدامة 2) بل أيضًا لتحقيق خطة عام 2030 بكاملها. وبالتالي، لن ينظر هذا التقرير فقط في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي تركّز مباشرة على الأمن الغذائي والتغذية والتنمية الزراعية (هدف التنمية المستدامة 2) بل أيضًا

---

[6] أنظر: http://www.ohchr.org/EN/Issues/Food/Pages/FoodIndex.aspx

[7] "يجمع *النظام الغذائي* جميع العناصر (البيئة والأفراد والمدخلات والعمليات والبنى التحتية والمؤسسات، وما إلى ذلك) والأنشطة المتصلة بإنتاج الأغذية وتجهيزها وتوزيعها وإعدادها واستهلاكها، ونواتج هذه الأنشطة، بما في ذلك النتائج الاجتماعية والاقتصادية والبيئية". (فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية، 2014).

[8] "*النظام الأغذية المستدام* هو نظام غذائي يكفل الأمن الغذائي والتغذية للجميع مع ضمان عدم المساس بالأسس الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية لأجيال المستقبل" (فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية، 2014).

[9] أنظر: http://www.fao.org/cfs/cfs-hlpe/reports/ar

في تلك التي تساهم بطريقة غير مباشرة في تحقيق الأمن الغذائي والتغذية في معرض سعيها إلى تحقيق أهداف أخرى للتنمية المستدامة، بما فيها:

- الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي تعمل على تحسين *توافر الأغذية* من خلال تعزيز كفاءة استخدام الموارد أو الحد من الفاقد والمهدر من الأغذية في مراحل مختلفة من سلسلة الإمدادات الغذائية (هدف التنمية المستدامة 12)؛
- والشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي تعمل على البيئة الغذائية لتحسين *الوصول المادي إلى الأغذية*، بما في ذلك من خلال البنية التحتية المناسبة (هدف التنمية المستدامة 9) والمدن المستدامة (هدف التنمية المستدامة 11).
- والشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي تعمل على تحسين *الوصول الاقتصادي إلى الأغذية*
من خلال برامج الحماية الاجتماعية والحد من الفقر بشكل أعم (هدف التنمية المستدامة 1)؛ وتلك التي تسعى إلى تحقيق النمو الاقتصادي المستدام (هدف التنمية المستدامة 8) وتوليد الدخل وفرص العمل؛
- والشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي تكافح أوجه عدم المساواة الاقتصادية والاجتماعية،
بما في ذلك عدم المساواة بين الجنسين (هدفا التنمية المستدامة 5 و10)، والتي تعطي الأولوية للمجموعات المهمشة والضعيفة الأكثر تضررًا من انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية؛
- والشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي تعمل على سلوك المستهلكين للترويج لأنماط الاستهلاك المستدام (هدف التنمية المستدامة 12) ولتحسين *استخدام الأغذية* من خلال مثلًا التعليم على التغذية (هدف التنمية المستدامة 4) والابتكار (هدفا التنمية المستدامة 8 و9) وإدارة المعلومات والمعارف وتقاسمها؛
- والشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي تسعى إلى تحسين النتائج الصحية (هدف التنمية المستدامة 3) والتغذوية للنظم الغذائية؛
- والشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي تعمل على تحقيق السلام والعدالة الاجتماعية (هدف التنمية المستدامة 16)، بما في ذلك تلك المنخرطة في حالات الطوارئ الإنسانية، من أجل تحسين استقرار الأغذية في سياق النزاعات والأزمات الممتدة والكوارث الطبيعية؛
- والشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي تعمل على: التكيّف مع تغيّر المناخ والتخفيف من آثاره (هدف التنمية المستدامة 13)؛ أو الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية (مثل التنوع البيولوجي، والتربة، والمياه، والطاقة)؛ أو صون النظم الإيكولوجية الطبيعية (مثل الغابات والمراعي والأراضي الرطبة والنظم الإيكولوجية البرّية أو المائية الأخرى) التي تشكل الأساس الإيكولوجي لاستقرار الأغذية والتي تعد ضرورية لتوافر الأغذية في المستقبل (أهداف التنمية المستدامة 6 و7 و14 و15).

وفي هذا السياق، يمكن تصنيف مختلف فئات أصحاب المصلحة التي يتم وصفها أدناه في القسم 1-4-2 من منظور النظام الغذائي وبالاستناد إلى العناصر الأساسية الثلاثة للنظم الغذائية المحددة في التقرير الأخير لفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية (2017(أ)) مع التمييز بين: المستهلكين؛ وأصحاب المصلحة العاملين

في البيئات الغذائية؛[10] وأصحاب المصلحة المنخرطين مباشرةً في مختلف مراحل سلسلة الإمدادات الغذائية (الإنتاج، والتخزين والتوزيع، والتجهيز والتغليف، والبيع بالتجزئة والأسواق)؛ وأصحاب المصلحة الذين يحددون بطريقة غير مباشرة شكل النظم الغذائية ومحرّكاتها ونواتجها. وحتى لو كانت الجهات الفاعلة الخاصة تؤدي دورًا مهمًا في النظم الغذائية، لا بد من التذكير هنا بأن الوصول إلى غذاء كافٍ هو حق من حقوق الإنسان التي يتعيّن على الدول أن تحترمها وتصونها وتحققها من خلال السياسات واللوائح التنظيمية المناسبة.

**الإطار 1 السلع العامة مقابل السلع الخاصة: التعاريف العامة**

حدد Samuelson (1954) أربعة أنواع من السلع والخدمات بالاستناد إلى خاصيتين، هما:[11]

- السلع "العامة": عمومية وغير تنافسية؛
- الموارد "المشتركة": عمومية وخاضعة للمنافسة؛
- السلع "المشتركة": انفرادية وغير تنافسية؛
- السلع "الخاصة": انفرادية وخاضعة للمنافسة.

"مأساة المشاع" التي كان Hardin (1968) أول من أشار إليها، هي تعبير مجازي يستخدم عادةً للإشارة
إلى الصعوبات في وضع أدوات الحوكمة المناسبة التي يمكن أن تدير الموارد المشتركة "العمومية" (سواء أكانت سلعًا عامة أو موارد مشتركة) على نحو مستدام. وتعارض مجموعة موسّعة من المؤلفات (مثلًا Ostrom، 1990، 2014) هذه "المأساة" من خلال إعطاء أمثلة على مجتمعات محلية أنشأت مؤسسات قادرة على تحقيق الإدارة المستدامة لهذه الأنواع من الموارد.

واعترض Malkin وWidavsky (1991) على التمييز التقليدي بين السلع العامة والخاصة بحجة أن الحد الفاصل بينها مركّب اجتماعيًا؛ فما يعتبر سلعة عامة في مجتمع قد يُنظر إليه على أنه سلعة خاصة في مجتمع آخر. ومن هذا المنطلق، يدعو Ostrom (2010) مثلًا إلى الحوكمة المتعددة المراكز، وهي نظام لصنع القرارات حيث تقوم أنواع مختلفة من الجهات الفاعلة بتنسيق إجراءاتها تحقيقًا للمصالح الجماعية. وطبّق تقرير الغابات الصادر عن فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية (2017(ب))، هذه المناقشة على حوكمة الغابات والأشجار وسلّط الضوء على أهمية مشاركة أصحاب المصلحة لإدارة الغابات على نحو مستدام.

ونظرًا إلى التعاريف العامة المعروضة في **الإطار 1**، يمكن اعتبار المنتجات الغذائية كسلعة خاصة (انفرادية وخاضعة للمنافسة). ولكن بالنسبة إلى بعض المؤلفين، تحمل الأغذية خصائص السلع العامة (Vivero Pol، 2013؛ Patel، 2009). ويشير Dorward (2013) إلى أسعار الأغذية المستقرة على أنها سلعة عامة. ويمكن اعتبار الأرصدة السمكية موارد مشتركة أو سلعًا خاصة تبعًا للقواعد والصكوك (مثل حصص الصيد أو المناطق البحرية المحمية) المطبقة لحمايتها وإدارتها على نحو مستدام (فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية، 2014).

[10] "تشير *البيئة الغذائية* إلى السياق المادي والاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي الذي يعمل فيه المستهلكون مع النظام الغذائي لاتخاذ قراراتهم بشأن الحصول على الأغذية وإعدادها واستهلاكها" (فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية، 2017(أ)).

[11] "*غير تنافسية*": لا يؤدي استهلاك كل فرد للسلع أو الخدمات إلى التقليل من استهلاك أي فرد آخر لها. "العمومية": لا يمكن استبعاد أي فرد من استهلاك السلع أو الخدمات.

ويمكن اعتبار البنى التحتية للنقل التي لا غنى عنها لضمان الحصول على الأغذية، لا سيما في المناطق الريفية النائية، سلعة عامة أو مشتركة. ويُعد التنوع البيولوجي الضروري لإنتاج الأغذية وتحقيق الأمن الغذائي والتغذية الآن وفي المستقبل، مثالًا واضحًا على السلع العامة (فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية، 2017(ب)). وتمثّل ندرة المياه تهديدًا متزايدًا للأمن الغذائي والتغذية.[12] وفي حين أن المياه المعبأة هي سلعة خاصة، إلا أن جودة الموارد المائية وتوافرها يحملان خصائص السلعة العامة أو المورد المشترك (فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية، 2015).

وللوهلة الأولى، يمكن أيضًا اعتبار الصحة، بما فيها صحة الإنسان والحيوان والنظام الإيكولوجي، سلعة عامة ذات أهمية حاسمة لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية وتستحق نهجًا شاملًا تم الترويج له بواسطة مفهوم *الصحة الواحدة* (منظمة الأغذية والزراعة/المنظمة العالمية لصحة الحيوان/منظمة الصحة العالمية/منسق منظومة الأمم المتحدة المعني بالإنفلونزا/منظمة الأمم المتحدة للطفولة/البنك الدولي، 2008؛ فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية، 2016). ويُعد التثقيف التغذوي سلعة عامة يمكنها أن توجّه سلوك المستهلكين نحو تحسين استخدام الأغذية لاتباع نظام غذائي أكثر صحة واستدامة (فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية، 2017(أ)).

وعندما تترك النزاعات والأزمات الممتدة الملايين من الأشخاص في حالة من الجوع (منظمة الأغذية والزراعة، 2017(أ))؛ منظمة الأغذية والزراعة/الصندوق الدولي للتنمية الزراعية/منظمة الأمم المتحدة للطفولة/برنامج الأغذية العالمي/منظمة الصحة العالمية، 2017؛ فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية، 2017(أ))، يصبح السلام الذي يمكن اعتباره "سلعة عامة"، شرطًا أساسيًا لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية. وتم اعتبار آليات الحوكمة العالمية المناسبة لمعالجة الأمن الغذائي العالمي كسلعة عامة أيضًا (Page، 2013).

وأخيرًا، يمكن اعتبار الأمن الغذائي والتغذية في حد ذاته، شرطًا أساسيًا لإعمال حق كل مواطن في الحصول على الغذاء الكافي اليوم وفي المستقبل وجزءًا أساسيًا من كرامة الإنسان والهوية الاجتماعية والثقافية، كسلعة عامة عالمية (Vivero Pol، 2014، 2017).

ويتمثل التحدي في مواءمة جهود جميع أصحاب المصلحة من خلال آليات الحوكمة المناسبة لتوفير السلع والخدمات العامة والخاصة بطريقة أفضل على المستويات المختلفة تحقيقًا للأمن الغذائي والتغذية، مع مراعاة المساهمة المحتملة التي يمكن أن تقدمها الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين.

### 2-1 تمويل التنمية: فجوة الاستثمار

كما ذكر في القسم السابق، يشكل الأمن الغذائي والتغذية شرطًا أساسيًا لتحقيق التنمية المستدامة. وبالتالي، لا بد من النظر في استراتيجيات تمويل الأمن الغذائي والتغذية على المستويات الوطنية أو الإقليمية أو الدولية ضمن الإطار الأوسع لخطة عام 2030 (الأمم المتحدة، 2015) وخطة عمل أديس أبابا (2015) بشأن تمويل التنمية.

[12] أنظر: http://www.unwater.org/water-facts/scarcity/

ويعرض هذا القسم نظرة عامة على الاحتياجات لتمويل التنمية، ويعطي تقديرات تقريبية لفجوة الاستثمار على المستوى العالمي وفي البلدان النامية، ويقدم مصادر التمويل المختلفة التي سيتم استخدامها لسد هذه الفجوة.

### 1-2-1 الاحتياجات المالية للتنمية المستدامة

في عام 2014، قدّر العديد من التقارير (مثل الأمم المتحدة، 2014؛ معهد التنمية الخارجية، 2014؛ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، 2014) المكتوبة من منظور المفاوضات بشأن خطة عام 2030 ومؤتمر أديس أبابا، الاحتياجات المالية للتنمية المستدامة على المستوى العالمي. وليست هذه التقديرات التقريبية سوى مؤشرات على مستويات الحجم بدلًا من الأرقام الدقيقة. بالطبع، تختلف الاحتياجات المالية بدرجة كبيرة بين الأقاليم، والحدود، والحالات الاجتماعية والاقتصادية (الأمم المتحدة، 2014). وفي الكثير من الأحيان، تكون الاحتياجات أكبر في البلدان التي تفتقر إلى القدرة على جمع الموارد، ولا سيما في أقل البلدان نموًا، والدول النامية الجزرية الصغيرة، والبلدان النامية غير الساحلية، والبلدان
التي تشهد نزاعًا أو كارثة طبيعية أو تنبثق منها.

وحددت لجنة الخبراء الحكومية الدولية المعنية بتمويل التنمية المستدامة التابعة للأمم المتحدة ثلاث فئات من الاحتياجات المالية (الأمم المتحدة، 2014):

1- الاستثمارات لتلبية الاحتياجات الأساسية (القضاء على الفقر والجوع، وتحسين الصحة والتعليم، وتوفير إمكانية الحصول على الطاقة بأسعار مقبولة، وتعزيز المساواة بين الجنسين)؛

2- والاستثمارات لتلبية احتياجات التنمية المستدامة الوطنية (بما فيها البنى التحتية والتنمية الريفية)؛

3- والاستثمارات لمواجهة التحديات العالمية (بما فيها تغيّر المناخ، وحماية البيئة العالمية) وتوفير السلع العامة العالمية.

**<u>الاستثمارات لتلبية الاحتياجات الأساسية</u>**

سلّطت منظمة الأغذية والزراعة (2017(ب)) الضوء على الروابط القوية الموجودة بين الفقر وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية، حيث إن حوالي 75 في المائة من فقراء العالم يعيشون في المناطق الريفية ويعتمدون على الزراعة للبقاء على قيد الحياة. وفي عام 2013، كان 767 مليون شخص لا يزالون يعانون من الفقر في العالم مع كسب الفرد الواحد أقل من 1.90 دولارًا في اليوم (مجموعة البنك الدولي، 2016).

ولاحظ كل من منظمة الأغذية والزراعة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية (2017) أن الجوع آخذ في الارتفاع ثانيةً بعد تراجع دام طويلًا في ظل معاناة 815 مليون شخص من نقص التغذية. وفي عام 2017، عانت أربعة بلدان من المجاعة (جنوب السودان والصومال ونيجيريا واليمن) بسبب الآثار المجتمعة المترتبة عن النزاعات والتهجير وضعف البنى التحتية والجفاف وندرة المياه، مما عرّض 1.4 ملايين طفل لخطر الموت الوشيك جرّاء سوء التغذية الحاد الوخيم وأدى إلى احتياج أكثر من 40 مليون شخص إلى المساعدة الإنسانية (فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية، 2017(أ))؛ منظمة الأمم المتحدة للطفولة، 2018). ولا تقتصر الأزمة على هذه

البلدان الأربعة: فالنزاعات وموجات الجفاف تؤثر أيضًا على بلدان أخرى، لا سيما في الشرق الأوسط والقرن الأفريقي.

وفي عام 2011، أنفق 31 بلدًا أقل من 200 دولار أمريكي (تكافؤ القوة الشرائية) للشخص الواحد في السنة على الصحة والتعليم والخدمات العامة الأخرى (معهد التنمية الخارجية، 2014).

ووفقًا للجنة الخبراء الحكومية الدولية المعنية بتمويل التنمية المستدامة (الأمم المتحدة، 2014)، ستكلّف تلبية هذه الاحتياجات الأساسية كل سنة: 66 مليار دولار أمريكي لاستئصال الفقر المدقع؛[13] و50 مليار دولار أمريكي للقضاء على الجوع بحلول عام 2025؛[14] و42 مليار دولار أمريكي لتحقيق التعليم الابتدائي للجميع وزيادة إمكانية الحصول على التعليم الثانوي الأدنى؛ و37 مليار دولار أمريكي لتأمين الرعاية الصحية للجميع. وبحسب Shekar وآخرون (2017)، سيتعيّن استثمار 70 مليار دولار أمريكي على مدى 10 سنوات في التدخلات الخاصة بالتغذية لتحقيق مقاصد التغذية العالمية المتمثلة في الحد من التقزّم والهزال وفقر الدم لدى النساء، وفي تعزيز الرضاعة الطبيعية.

## الاستثمارات لتلبية احتياجات التنمية المستدامة الوطنية

بالإضافة إلى تلبية الاحتياجات الأساسية والطارئة، تحتاج التنمية المستدامة إلى تبنّي منظور أطول أجلًا وإلى تطوير البنى التحتية المناسبة على المستوى الوطني في مختلف القطاعات الحيوية لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة، مثل المياه والزراعة والحراجة والاتصالات السلكية واللاسلكية والطاقة والنقل والصناعة والبناء. وقدّرت لجنة الخبراء الحكومية الدولية المعنية بتمويل التنمية المستدامة (الأمم المتحدة، 2014) أن الاحتياجات السنوية لتمويل هذه الاستثمارات في البنية التحتية على المستوى العالمي تتراوح بين 5 و7 ترليون دولار أمريكي.

## الاستثمارات اللازمة لمواجهة التحديات العالمية

وأخيرًا، هناك حاجة إلى الاستثمارات لمواجهة التحديات العالمية المتّصلة بالأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة، بما في ذلك حفظ السلام، أو التخفيف من آثار تغيّر المناخ، أو حماية التنوع البيولوجي أو إصلاحه (معهد التنمية الخارجية، 2014؛ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، 2014).

وفي ما يتعلّق بتغير المناخ، قدّرت الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ (2014) أنه يتم استثمار ما بين 343 و385 مليار دولار أمريكي كل سنة للحد من غازات الاحتباس الحراري و/أو تحسين القدرة على الصمود في وجه تغير المناخ وتقلّبه. ومن أصل هذا المبلغ، يتراوح التمويل العام لأنشطة التصدي لتغيّر المناخ في البلدان النامية بين 35 و49 مليار دولار أمريكي في السنة (في عامي 2011 و2012) في حين يتراوح التمويل الدولي الخاص العائد إلى البلدان النامية بين 10 و72 مليار دولار أمريكي في السنة (في الفترة 2008-2011)، بما يشمل الاستثمارات الأجنبية المباشرة والقروض. ووفقًا للأدلة المحدودة المتاحة، يقدّر أن ما بين ثلثي وثلاثة أرباع التمويل الرامي إلى التخفيف من آثار تغيّر المناخ على المستوى العالمي مصدره القطاع الخاص (الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ، 2014). وفي هذا السياق، التزمت البلدان المتقدمة خلال اجتماع اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغيّر المناخ المنعقد في كوبنهاغن عام 2009،

[13] المبلغ اللازم لرفع دخل أشد الناس فقرًا إلى مستوى الخط الدولي للفقر (أي 1.25 دولارًا في اليوم عام 2014).

[14] لاحظ Fan وآخرون (2018) مؤخرًا أن التكاليف التقديرية للقضاء على الجوع تتفاوت بدرجة كبيرة بين 7 و265 مليار دولار أمريكي في السنة بحسب النموذج المستخدم وافتراضاته وأهدافه المنشودة، فضلًا عن استراتيجيات الاستثمار المختلفة التي يُنظر فيها في مختلف القطاعات.

بحشد مبلغ قدره 100 مليار دولار أمريكي في السنة حتى عام 2020 كتمويل للمناخ بغية تلبية احتياجات البلدان النامية (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2016).

### 2-2-1 تمويل التنمية: فجوة الاستثمار

كما هو مبيّن في القسم السابق، فإن الاحتياجات إلى تمويل التنمية مهمة ولكن: (1) جميع أهداف التنمية المستدامة شديدة الترابط وباستطاعة النُهج المتكاملة أن تعزز أوجه التآزر بين القطاعات وأن تحد من الاحتياجات المالية؛ (2) ومن المحتمل أن تكون تكلفة التقاعس أعلى بكثير من تكلفة التدابير التصحيحية (فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية، 2017(أ))؛ الأمم المتحدة، 2014).

ومن المقدّر أن تبلغ قيمة المدّخرات العالمية، بما في ذلك المصادر العامة والخاصة، حوالي 22 ترليون دولار أمريكي سنويًا ورصيد الأصول المالية العالمية حوالي 225 ترليون دولار أمريكي (الأمم المتحدة، 2014). وامتلكت مؤسسات الاستثمار (صناديق التقاعد وشركات التأمين والصناديق التعاونية) فقط في بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أصولًا بقيمة 90 ترليون دولار أمريكي عام 2014 ويمكن أن تمتلك أصولًا تصل قيمتها إلى 120 ترليون دولار أمريكي في عام 2019 (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2015(أ)). ويمكن أن تترك أبسط التغيرات
في تخصيص هذه الموارد أثرًا كبيرًا جدًا على الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة. وعلى المستوى العالمي، تتوافر الموارد لتحقيق خطة عام 2030 ولكن يتمثّل التحدي في تحسين تنسيقها واستهدافها وفي توجيهها على نحو أفضل نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة (البنك الدولي، 2015). ويتطلّب الإعمال التدريجي للحق في الغذاء الكافي تغييرًا في أولويات الاستثمارات، ولا سيما العامة منها. ويستدعي كذلك تجديد التزام الدول التي تتحمل في نهاية المطاف مسؤولية التعبير عن الاحتياجات المختلفة لسكانها والحرص على أن تُتخذ جميع القرارات وفقًا للمصلحة العامة (المفوضية السامية للأمم المتحدة لحقوق الإنسان، 2012).

وفي تقرير الاستثمار العالمي، استعرض مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (2014) الاحتياجات المالية المختلفة للتنمية المستدامة التي تم وصفها في القسم السابق وقدّر أن قيمة الاستثمارات العالمية اللازمة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، بما فيها الأمن الغذائي والتغذية، قد تتراوح بين 5 و7 ترليون دولار أمريكي في السنة، على أن يتم إنفاق 3.3 إلى 4.5 ترليون دولار منها (نقطة الوسط تبلغ 3.9 ترليون دولار أمريكي) في البلدان النامية (أنظر **الجدول 1**). ونظرًا إلى مستوى الاستثمار الحالي (1.4 ترليون دولار أمريكي)، تبلغ فجوة الاستثمار السنوي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في البلدان النامية حوالي 2.5 ترليون دولار أمريكي.

## الجدول 1 الاستثمارات الحالية، والاحتياجات والفجوات الاستثمارية، ومشاركة القطاع الخاص في القطاعات الرئيسية لأهداف التنمية المستدامة في البلدان النامية[أ]

| القطاع | الوصف | الاستثمارات الحالية التقديرية | 2030-2015 | | متوسط مشاركة القطاع الخاص في الاستثمارات الحالية[ب] | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | مجموع الاستثمارات اللازمة | فجوة الاستثمار | | |
| | | (السنة الأخيرة المتاحة) مليار دولار أمريكي | مليار دولار أمريكي سنويًا (السعر الثابت) | | البلدان النامية | البلدان المتقدمة |
| | | ألف | باء | جيم= باء- ألف | *النسبة المئوية* | |
| **الطاقة[ج]** | الاستثمار في توليد الكهرباء ونقلها وتوزيعها | حوالي 260 | 950- 630 | 690- 370 | 50- 40 | 100- 80 |
| **النقل[ج]** | الاستثمار في الطرق، والمطارات، والموانئ، والسكك الحديدية | حوالي 300 | 770- 350 | 470- 50 | 40- 30 | 80- 60 |
| **الاتصالات السلكية واللاسلكية[ج]** | الاستثمار في البنية التحتية (الخطوط الثابتة، والهواتف المحمولة، والإنترنت) | حوالي 160 | 400- 230 | 240- 70 | 80- 40 | 100- 60 |
| **المياه والصرف الصحي[ج]** | توفير المياه والصرف الصحي للصناعات والأسر | حوالي 150 | حوالي 410 | حوالي 260 | 20- 0 | 80- 20 |
| **الأمن الغذائي والزراعة** | الاستثمار في الزراعة والبحوث في التنمية الريفية، وشبكات الأمان، وما إلى ذلك | حوالي 220 | حوالي 480 | حوالي 260 | حوالي 75 | حوالي 90 |
| **الحد من تأثيرات تغيّر المناخ** | الاستثمار في البنية التحتية ذات الصلة، وتوليد الطاقة المتجددة، والبحث في التكنولوجيات الصديقة للمناخ ونشرها، وما إلى ذلك | 170 | 850- 550 | 680- 380 | حوالي 40 | حوالي 90 |
| **التكيّف مع تغيّر المناخ** | الاستثمار للتأقلم مع آثار تغيّر المناخ في الزراعة، والبنية التحتية، وإدارة المياه في المناطق الساحلية، وما إلى ذلك | حوالي 20 | 120- 80 | 100- 60 | 20- 0 | 20- 0 |
| **النظم الإيكولوجية/ التنوع البيولوجي** | الاستثمار في المحافظة على النظم الإيكولوجية وصونها، وإدارة الموارد البحرية، والحراجة المستدامة، وما إلى ذلك | | 210- 70[د] | | | |
| **الصحة** | الاستثمار في البنية التحتية مثل المستشفيات الجديدة | حوالي 70 | حوالي 210 | حوالي 140 | حوالي 20 | حوالي 40 |
| **التعليم** | الاستثمار في البنية التحتية مثل المدارس الجديدة | حوالي 80 | حوالي 330 | حوالي 250 | حوالي 15 | 20- 0 |

*المصدر*: مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (2014).

*ملاحظات*: (أ) تشير الاستثمارات إلى المصروفات الرأسمالية. وهي لا تشمل المصروفات التشغيلية على الرغم من أنه يشار إليها أحيانًا على أنها "استثمارات". (ب) تختلف حصة القطاع الخاص من كل قطاع اختلافًا كبيرًا بين البلدان. (ج) باستثناء الاستثمار اللازم لمواجهة تغيّر المناخ، والذي يدرج في المجاميع اللازمة للتكيّف مع تغيّر المناخ والحد من آثاره. (د) لا تدرج متطلبات الاستثمارات في النظم الإيكولوجية/التنوع البيولوجي ضمن المجاميع المستخدمة في التحليل الوارد في هذا القسم، ذلك أنها تتداخل مع المتطلبات في قطاعات أخرى.

### 3-2-1 مصادر التمويل

سيتطلّب سد فجوة الاستثمار هذه، مع إيلاء اهتمام خاص لاحتياجات البلدان النامية، مشاركة جميع أصحاب المصلحة واستخدام مصادر التمويل المتاحة كافة بطريقة ملائمة.

وقامت لجنة الخبراء الحكومية الدولية المعنية بتمويل التنمية المستدامة بتحديد ووصف أربعة مصادر رئيسية وتكميلية لتمويل التنمية (الأمم المتحدة، 2014)، وهي:

1- التمويل العام المحلي الذي يتوافر بصورة رئيسية عن طريق الضرائب المحلية؛
2- والتمويل العام الدولي، بما فيه المساعدة الإنمائية الرسمية والتعاون الإنمائي الدولي (ويشمل التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي)؛
3- والتمويل الخاص المحلي؛
4- والتمويل الخاص الدولي، بما في ذلك الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتحويلات المهاجرين.

وبالإضافة إلى الإيرادات العامة المحلية (الضرائب والعوائد)، حدد معهد التنمية الخارجية (2014) ثلاثة عناصر أساسية لتمويل التنمية، هي:

1- التمويل العام بشروط ميسّرة (المساعدات أو القروض) الممنوح بمعدل فائدة أدنى بكثير من معدل السوق؛
2- والاقتراض العام بشروط مرتبطة بالسوق؛
3- والتمويل الخاص (المحلي أو الدولي).

ويهدف تصنيف معهد التنمية الخارجية إلى لفت الانتباه إلى أوجه التآزر الموجودة بين الضرائب والمعونة
فضلًا عن الإمكانات غير المستغلّة بالقدر الكافي للاقتراض العام في الأسواق. كما أنه لا يميّز بين التمويل الخاص الدولي والمحلي لأن المعهد يعتبر أن السياسات اللازمة لحشد هذا التمويل وأوجه تفاعله مع التمويل العام متشابهة إلى حد كبير.

وباعتمادها منظورًا مختلفًا، تميّز منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2018(أ)) بين الأدوات المالية بحسب الغرض وليس بحسب المصدر، وتميّز بين:

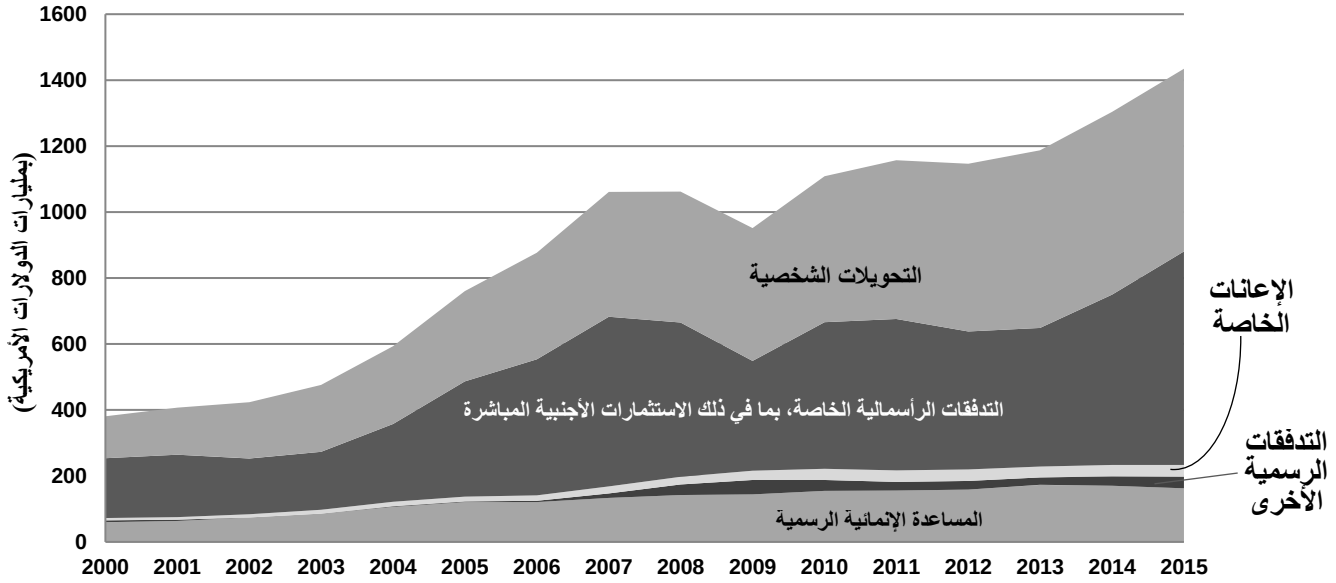
- *تمويل التنمية* الذي يشير إلى التمويل العام أو الخاص، بشروط ميسّرة أو لا، المحلي أو الدولي، والمنفق بموجب ولاية إنمائية؛
- *والتمويل الإضافي* الذي يشير إلى التمويل التجاري العام أو الخاص بلا شروط ميسّرة والذي لا يستهدف التنمية المستدامة بشكل صريح.

ويعرَّف التمويل المختلط الذي يتم تناوله بالتفصيل في الفصل 4، على أنه "الاستخدام الاستراتيجي لتمويل التنمية من أجل حشد أموال إضافية لتحقيق التنمية المستدامة في البلدان النامية" (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2018(أ) و(ب)). وبمعنى آخر، يكمن التحدي في "تحفيز التمويل الخاص ومواءمته مع الأهداف الإنمائية" (معهد التنمية الخارجية، 2014).

ووفقًا لمعهد التنمية الخارجية (2014)، تتسم المساعدات الميسّرة الشروط والمساعدات الإنمائية الرسمية بأهمية خاصة في التنمية لأنها تقلل من المقايضات الاقتصادية إلى أدنى حد في البلدان المتلقية. فالمساعدات لا تحد من أرباح الشركات المحلية كما تفعل الضرائب. وهي لا تزيد الديون كما يفعل الاقتراض العام. وخلافًا للتحويلات الشخصية، يمكن للحكومات المستفيدة أن تصرفها مباشرة لتحقيق أولوياتها الإنمائية الوطنية.

وقد بلغت المساعدات الإنمائية الرسمية مستوى قياسيًا في عام 2016 حيث وصلت قيمتها إلى 142.6 مليارات دولار أمريكي (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2018(أ)). ولكنّ البنك الدولي (2015) أفاد بأن المساعدات الإنمائية الرسمية يمكن أن تزيد بأكثر من الضعف فقط إذا قامت جميع البلدان في لجنة المساعدات الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي ببلوغ هدف 0.7 في المائة من الدخل القومي الإجمالي الذي اتفقت عليه الجمعية العامة للأمم المتحدة للمرّة الأولى في عام 1970. وكما يتّضح من **الشكل 1**، تراجعت الأهمية النسبية للمساعدات الإنمائية الرسمية في تدفق التمويل الخارجي إلى البلدان النامية في العقد الأخير مع زيادة التدفقات الرأسمالية الخاصة (بما في ذلك الاستثمارات الأجنبية المباشرة) والتحويلات الشخصية.

**الشكل 1 التمويل الخارجي للبلدان النامية بالأسعار الجارية للفترة 2000-2015**




*المصدر*: تستند التقديرات إلى إحصاءات منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وبيانات البنك الدولي المتعلقة بالتحويلات والتدفقات الرأسمالية الخاصة (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2018(أ)).
*ملاحظة*: الأرقام المبيّنة هي من المدفوعات الصافية. وتستند المساعدات الإنمائية الرسمية والتدفقات الرسمية الأخرى والمنح الخاصة إلى إحصاءات منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وتظهر في المدفوعات الصافية. وتشمل المساعدات الإنمائية الرسمية والتدفقات الرسمية الأخرى، التدفقات الخارجة من المؤسسات الثنائية والمتعددة الأطراف (تدرج الاشتراكات الرأسمالية مع المنح). وكانت التدفقات الرسمية الأخرى سلبية في السنوات 2000 و2001 و2004 و2006 وأعطيت قيمة صفر في الرسم البياني. وتغطي المنح الخاصة إجمالي التدفقات الخارجة من المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني ناقصًا منها الدعم المقدم من القطاع الرسمي. وترد التحويلات في إجمالي المصروفات. وتشمل التدفقات الرأسمالية الخاصة صافي الاستثمارات الأجنبية المباشرة واستثمارات الحافظة المالية.

وبالإضافة إلى مستوى المساعدات الإنمائية الرسمية، تواجه البلدان النامية تحدٍ آخر لتمويل تنميتها يعرف بـ"معضلة الوسط المفقود" (معهد التنمية الخارجية، 2014؛ Galiani وآخرون، 2014). ففي ظل ارتفاع الدخل القومي، يميل اقتطاع المساعدات الدولية إلى تجاوز الارتفاع في الإيرادات العامة المحلية (الضرائب)، مما يؤثر بشكل ملحوظ على النمو الاقتصادي والتنمية في بلدان الدخل المتوسط المنخفض.

ويدور معظم النقاش المتعلّق *بتحسين* الأمن الغذائي والتغذية حول أوجه التفاعل والتآزر بين هذه المصادر المختلفة في *تمويل* الأمن الغذائي والتغذية، وخاصة حول الأثر المحفّز للتمويل العام.

وقد سلّطت دراسات عديدة الضوء على أهمية الاستثمارات العامة في الزراعة من أجل تحقيق التنمية، مظهرةً مثلًا أن الإنفاق العام للفرد الواحد وكثافة الإنفاق[15] في قطاع الزراعة أدنى بكثير في البلدان النامية مقارنة بالبلدان المتقدمة (Mogues وآخرون، 2012؛ المعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية، 2017(أ)؛ Himanshu، 2018). وتبيّن حالة البرازيل (أنظر **الإطار 2**) أهمية إدراج التمويل العام لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية بشكل أكبر في التشريعات الوطنية بغية ضمان الأموال المناسبة والطويلة الأجل لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية على الرغم من التغيّرات الحكومية والأزمات الاقتصادية.

**الإطار 2 الأثر المحفّز للتمويل العام على الأمن الغذائي والتغذية: حالة البرازيل**

قامت البرازيل في السنوات الخمس عشرة الماضية بتعزيز التزامها السياسي بتمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما. وفي عام 2003، أطلق الرئيس Luiz Inácio Lula da Silva البرنامج البرازيلي للقضاء على الجوع (Fome Zero) (Graziano da Silva وآخرون، 2011). وفي عام 2006، حدد القانون العضوي المتعلّق بالأمن الغذائي والتغذوي[16] مفهوم هذا الأمن ووفّر الإطار العام للسياسات البرازيلية في هذا المجال. وحدد القانون أيضًا الأهداف العامة للنظام الوطني للأمن الغذائي والتغذوي[17] وتركيبته (Rocha، 2009؛ Graziano da Silva وآخرون، 2011؛ Chmielewska وSouza، 2011). وأُدرج حق الإنسان في الغذاء في الدستور الوطني المعتمد عام 2010 (Maluf وآخرون، 2015).

وفي مايو/أيار 2016، أطلقت الغرفة البرازيلية المشتركة بين الوزارات المعنية بالأمن الغذائي والتغذوي[18] الخطة الوطنية الثانية للأمن الغذائي والتغذوي (PLANSAN) للفترة (2016-2019) والتي تلخّص الإجراءات التي ستتخذها الحكومة الاتحادية من أجل احترام حق جميع البرازيليين في الغذاء الكافي وحمايته وتعزيزه وضمانه (الغرفة المشتركة بين الوزارات المعنية بالأمن الغذائي والتغذوي، 2018(أ)). وأنفقت الحكومة الاتحادية مبلغًا قدره 307 مليارات ريال برازيلي خلال السنوات الأربع التي نفّذت فيها الخطة الوطنية الأولى للأمن الغذائي والتغذوي (2012-2015)، وشهدت الميزانية السنوية المخصصة لهذه الخطة زيادة مستمرة من 66.7 إلى 96.1 مليار ريال برازيلي بين عامي 2012 و2017 (الغرفة المشتركة بين الوزارات المعنية بالأمن الغذائي والتغذوي، 2018(ب)).

وتشمل هاتان الخطتان اللتان تمت مناقشتهما وتصميمهما بالتعاون الاستباقي مع المجتمع المدني عن طريق المجلس الوطني المعني بالأمن الغذائي والتغذوي، مجموعة واسعة من البرامج من قبيل سياسات شراء الأغذية - التي تشتري الحكومة الاتحادية بموجبها الأغذية من المزارعين الأسريين في سياق برامج التوزيع العامة - وسياسات الوجبات المدرسية بمنتجات محلية - التي تتلقى الحكومات المحلية بموجبها التمويل من الحكومة الاتحادية لضمان شراء الإمدادات الغذائية للمدارس المحلية مباشرةً من المزارعين الأسريين أصحاب الحيازات الصغيرة (de Sousa وآخرون، 2015؛ Rocha، 2016). ونتيجة لهذه السياسة، بات الإنفاق العام على الحماية الاجتماعية في البرازيل (17.9 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي) من بين أعلى المعدلات في العالم النامي (Jha وAcharya، 2016).

[15] أي النسبة بين الإنفاق العام على التنمية الزراعية والناتج المحلي الإجمالي الزراعي.

[16] "Lei Orgânica da Segurança Alimentar e Nutricional - LOSAN, Law No. 11346/ 2006". http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11346.htm

[17] "Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional" (النظام الوطني للأمن الغذائي والتغذوي).

[18] Câmara Interministerial de Segurança Alimentar e Nutricional (الغرفة المشتركة بين الوزارات المعنية بالأمن الغذائي والتغذوي). http://mds.gov.br/caisan-mds

وتكللت استراتيجية الأمن الغذائي والتغذوي هذه بالنجاح. وأزيلت البرازيل عن خريطة الجوع في العالم التابعة لمنظمة الأغذية والزراعة في عام 2014 عندما انخفض معدل انتشار نقص التغذية دون عتبة 5 في المائة من السكان (منظمة الأغذية والزراعة، 2015(أ))، وزادت نسبة الأسر التي تتمتع بالأمن الغذائي من 65.1 في المائة عام 2004 إلى 77.4 في المائة عام 2013، وانخفضت نسبة الأسر التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي الشديد بمقدار النصف (الغرفة المشتركة بين الوزارات المعنية بالأمن الغذائي والتغذوي، 2018(ب)).

ولكن رغم هذا التقدم الملحوظ، فإن الإنفاق العام على الأمن الغذائي والتغذوي مهدد الآن بالانخفاض والبرامج الاستراتيجية المتعلّقة بالأمن الغذائي والتغذية معرّضة للتصفية وذلك بسبب الأزمة الاقتصادية والسياسية في البرازيل (الغرفة المشتركة بين الوزارات المعنية بالأمن الغذائي والتغذوي، 2018(أ))؛ المجلس الوطني المعني بالأمن الغذائي والتغذوي، 2018).

### 3-1 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: بروز وتوطيد نهج جديد إزاء الحوكمة من أجل الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة

تقع المسؤولية الرئيسية لاعتماد استراتيجيات فعالة من أجل ضمان الأمن الغذائي والتغذية والقضاء على الجوع وسوء التغذية بجميع أشكاله، على عاتق الدول والمنظمات الحكومية الدولية. ولكنّ العديد من المؤلفين يسلّطون الضوء على عدم انخراط الدول على المستوى الوطني وتراجع حصة التمويل العام في تمويل التنمية على المستوى العالمي (Adams وMartens، 2015؛ Mckeon، 2017). وعلى المستوى الوطني، تكلّف الدول القطاع الخاص على نحو متزايد بتوفير السلع والخدمات العامة التي كانت تؤمنها تاريخيًا، مثل البنية التحتية أو الائتمان الريفي أو التأمين (Besley، 1994؛ McKeon، 2015؛ الجمعية العامة للأمم المتحدة، 2018). وعلى المستوى العالمي، أشار Adams وMarten (2015) إلى التراجع النسبي في حصة الموارد الرئيسية من الميزانية الإجمالية المخصصة للتنمية في الأمم المتحدة. ففي حين كانت الموارد الرئيسية تموّل 48 في المائة من أنشطة الأمم المتحدة التشغيلية لتقديم المساعدة الإنمائية والإنسانية في عام 1997، تراجعت هذه النسبة إلى 25 في المائة فقط في عام 2013.[19]

ويمكن التخفيف من هذه القيود المتزايدة على التمويل العام لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة من خلال تجديد التزامات الدول. ولكن برز نداء قوي في هذا السياق لإيجاد مصادر تمويل بديلة من أجل تحقيق خطة عام 2030 (Pattberg وآخرون، 2012؛ Adams وMarten، 2015). وتُعتبر الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في الكثير من الأحيان سبيلًا محتملًا لحشد أموال إضافية، لا سيما الأموال الخاصة أو الخيرية، من أجل استكمال جهود الحكومات الرامية إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة (خطة عمل أديس أبابا، 2015؛ McKeon، 2017).

ويفسّر ذلك النمو السريع في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في السنوات العشرين أو الثلاثين الماضية (مركز تنمية الابتكار التابع لجامعة فاغينينغين وآخرون، 2017؛ Pattberg وآخرون، 2012) مع أن جذور الالتزام المتعدد أصحاب المصلحة أقدم بكثير من مصطلح الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بحد ذاته.

[19] يتم التمييز عادةً في منظومة الأمم المتحدة، بين مصدرين رئيسيين من الأموال: الميزانية العادية أو الأساسية (المساهمات التي تتلقاها وكالات الأمم المتحدة دعمًا لولاياتها أو برامجها) مقابل الإيرادات من خارج الميزانية أو الإيرادات غير الأساسية (المساهمات المخصصة التي تحدد الجهات المانحة وجهة استعمالها).

وفي فرنسا مثلًا، طوّر Levesque (1993) منهجية متعددة أصحاب المصلحة لوضع وتنفيذ استراتيجية أو مشروع مشترك على المستوى التشغيلي. وقد جرّب هذه المنهجية وكيّفها في حالات مختلفة على مدى 30 عامًا منذ نهاية خمسينات القرن الماضي. وفي مجال التنمية الريفية، زادت أهمية المشاركة النشطة للجهات الفاعلة من غير الدول بحلول نهاية القرن العشرين إلى جانب تزايد استخدام أساليب البحث التشاركي مثل "التقييم الريفي التشاركي" الذي يتم تناوله بالتفصيل في **الإطار 3**. وحتى لو أنه لا يمكن تصنيف هذه النُهج بالشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بالمعنى الحرفي، إلا أنها تبرز أهمية اعتبار المزارعين والسكان الأصليين والمجتمعات المحلية ليس فقط كمستفيدين بل أيضًا كشركاء ملمّين في المشاريع التنموية.

**الإطار 3 التقييم الريفي التشاركي**

التقييم الريفي التشاركي هو مجموعة من نهج وأدوات ومنهجيات البحث التشاركي لتقاسم وتوليد المعارف المتعلّقة بظروف كسب العيش الريفي انطلاقًا من "سكان الريف المحليين ومعهم ومن جانبهم" بغية تمهيد الطريق أمام التخطيط الاستراتيجي واعتماد الإجراءات الاستراتيجية. وبرزت هذه الأساليب في نهاية ثمانينات وبداية تسعينات القرن الماضي. وهي تقوم على نُهج تشاركية مختلفة من قبيل:

- "المعارف الفنية للسكان الأصليين" و"البحث التشاركي الناشط"، وهما نهجان تأثرا إلى حد كبير بافتراض Freire (1968) القائل إنه "يمكن وينبغي تمكين الشعوب الفقيرة والمستغلّة من إجراء تحليلها الخاص للواقع الذي تعيشه"؛
- "تحليل النظام الزراعي الإيكولوجي" الذي تم تطويره في ثمانينات القرن الماضي والذي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بعلم الزراعة الإيكولوجية الذي سيجري تفصيله في التقرير المقبل بشأن الزراعة الإيكولوجية والنُهج الابتكارية الأخرى الذي سيصدر عن فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية (2019)؛
- "الأنثروبولوجيا التطبيقية" التي ساهمت في تحسين فهم وتقدير "الثراء الذي تتسم به معارف سكان الريف ومدى صحّتها"؛
- "البحوث الميدانية بشأن نظم الزراعة" ومشاركة المزارعين في البحوث الزراعية، التي سلّطت الضوء على التعقيد الذي تتسم به مجموعة متنوعة من الممارسات الزراعية وعلى مدى اتسامها بطابع عقلاني؛ "التقييم الريفي السريع".

وفي حين لا تزال أساليب التقييم الريفي السريع تعتمد بشكل كبير على معارف *الجهات الخارجية* وخبراتها، تقرّ أساليب التقييم الريفي التشاركي من جهتها بالمعارف التقليدية أو التجريبية العميقة التي يتمتع بها المزارعون والقرويون عن بيئتهم وكذلك بقدراتهم الإبداعية والتحليلية على اكتشاف الحلول الخاصة بالسياق والمكيّفة ثقافيًا، وتوليها أهمية محورية.

وكانت أساليب التقييم الريفي التشاركي تطبّق في تسعينات القرن الماضي في بلدان مختلفة في أربعة مجالات رئيسية هي: إدارة الموارد الطبيعية؛ والزراعة؛ والبرامج المعنية بالفقر والشؤون الاجتماعية؛ والصحة والأمن الغذائي.

*المصادر:* مقتبسة من Chambers، (1983، 1994(أ) و(ب) و(ج)).

وعلى المستوى العالمي، كانت الدول الأعضاء الجهات الفاعلة الوحيدة المشاركة في المناقشات عندما تم إنشاء الأمم المتحدة عام 1945. وخلال مؤتمرات القمة العالمية التي عقدتها الأمم المتحدة خلال تسعينات القرن الماضي، أعطيت الجهات الفاعلة من غير الدول حيّزًا أكبر في منظومة الأمم المتحدة وسُمح للمنظمات غير الحكومية بالمشاركة مباشرة في الاجتماعات العالمية (Weiss وGordenker، 1996؛ Otto، 1996؛ Higgot وآخرون، 2000؛ Scholte، 2014؛ Dodds، 2015؛ Beisheim وSimon، 2016؛ McKeon، 2017؛ Zanella وآخرون، 2018).

وفي عام 1995، أعادت لجنة الأمم المتحدة المعنية بالحكم العالمي التأكيد على المسؤولية التي تتحملها الدول ولكنها دعتها إلى العمل مع الجهات الفاعلة من غير الدول عبر بناء "الشراكات - مثل شبكات المؤسسات والعمليات - التي تسمح للجهات الفاعلة العالمية بحشد المعلومات والمعارف والقدرات وبتطوير السياسات والممارسات المشتركة بشأن القضايا ذات الاهتمام المشترك" (لجنة الحكم العالمي، 1995). وفي عام 1996، أقرّ المجلس الاقتصادي والاجتماعي[20] بموجب قراره 31/1996،[21] بالعلاقات التشاورية بين الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية وحددها (Willetts، 2000).

وفي عام 1998، تم إنشاء صندوق الأمم المتحدة للشراكات الدولية بفضل تبرّع قدره مليار دولار أمريكي قدّمه Ted Turner (Beisheim وSimon، 2016). وفي عام 2000، تم إنشاء الاتفاق العالمي للأمم المتحدة[22] من أجل توفير إطار عام للتعاون بين الأمم المتحدة والقطاع الخاص بالاستناد إلى عشرة مبادئ (الاتفاق العالمي للأمم المتحدة، 2015). وطوّرت إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة أيضًا "منصة إلكترونية للشراكات من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة"، وهي سجل عالمي للالتزامات الطوعية والشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين يرمي إلى تيسير الانخراط العالمي لجميع أصحاب المصلحة دعمًا لخطة عام 2030 وإلى توفير حيز لتقاسم المعارف وتبادل الخبرات في ما بينهم.[23] ونما عدد المبادرات المسجّلة على هذه المنصة من 14 في عام 2001 إلى 831 3 في يونيو/حزيران 2018.

وخلال مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة المنعقد في جوهانسبرغ في عام 2002، تم تعريف الشراكات من أجل التنمية المستدامة على أنها "التزامات محددة يتّخذها مختلف الشركاء للمساهمة في تنفيذ نتائج المفاوضات الحكومية الدولية لمؤتمر القمة وتعزيزها، وللمساعدة على مواصلة تنفيذ جدول أعمال القرن 21 وأهداف التنمية المستدامة"[24]
(Kara وQuarless، 2002). وروّج مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة "للشراكات من النوع الثاني" التي تعرّف على أنها "أوجه التعاون بين الحكومات الوطنية أو شبه الوطنية والجهات الفاعلة من القطاع الخاص والمجتمع المدني، والتي تنشئ اتفاقات طوعية عابرة للحدود الوطنية من أجل تحقيق أهداف محددة للتنمية المستدامة"، بدلًا من "النواتج من النوع الأول" الأكثر كلاسيكية (أي الاتفاقات والالتزامات التي تقوم بها الحكومات) (Van Hujistee وآخرون، 2007؛ Dodds، 2015). واعتبارًا من عام 2008، بدأ المجلس الاقتصادي والاجتماعي يعقد "منتديات للشراكة" كل سنة لتعزيز التعاون بين الأمم المتحدة وممثلي القطاع الخاص والمؤسسات الخيرية ومنظمات المجتمع المدني والأوساط الأكاديمية بهدف النهوض بخطة عام 2030.[25]

وفي الآونة الأخيرة، أقرّ الإعلان الختامي لمؤتمر ريو+20 المنعقد عام 2012 (الأمم المتحدة، 2012) بالمساهمة البالغة الأهمية التي تقدمها الشراكات القائمة والجديدة على مستويات مختلفة (من المحلية إلى العالمية، وبين بلدان الجنوب، وبين بلدان الجنوب والشمال) في تحقيق التنمية المستدامة. وبصورة أدقّ، سلّط الإعلان الضوء على أهمية الشراكات
التي تيسّر الانخراط التام والفعال لجميع أصحاب المصلحة من أجل معالجة القضايا المعقّدة

---

20 أنظر: https://www.un.org/ecosoc/ar/home

21 أنظر: http://www.un.org/documents/ecosoc/res/1996/eres1996-31.htm

22 يعد الاتفاق العالمي للأمم المتحدة أكبر مبادرة تتعلّق بالاستدامة المؤسسية حيث إنه يجمع 678 9 شركة من 161 بلدًا. كما أنه "مبادرة طوعية تستند إلى التزام الشركات بتنفيذ مبادئ الاستدامة العالمية وببناء الشراكات لدعم تحقيق أهداف الأمم المتحدة". أنظر: https://www.unglobalcompact.org/ (تمت زيارته في يونيو/حزيران 2018).

23 أنظر: https://sustainabledevelopment.un.org/partnerships/ (تمت زيارته في يونيو/حزيران 2018).

24 الأهداف الإنمائية للألفية. أنظر: http://www.un.org/millenniumgoals/

25 أنظر: https://www.un.org/ecosoc/en/ecosoc-partnerships-forum

والمشاكل المتعددة الأبعاد، وتقاسم المعارف وتبادل الخبرات، وتحسين فرص الاستفادة من التعليم المناسب، وبناء القدرات على المستويات كافة. ونص الإعلان كذلك على ما يلي: "يمكن للشراكات الجديدة ومصادر التمويل المبتكرة أن تؤدي دورًا في استكمال مصادر تمويل التنمية المستدامة".

وكما جاء في المقدمة، عززت خطة عام 2030 (الأمم المتحدة، 2015)، ولا سيما المقصد 17-16 والمقصد 17-17، الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين كوسيلة لتيسير تحقيق جميع أهداف التنمية المستدامة. بالإضافة إلى ذلك، اعتمدت خطة عام 2030 (الأمم المتحدة، 2015) مبدأ الاستعراضات "المفتوحة والجامعة والتشاركية والشفافة" على المستويات كافة، مما أفسح المجال أمام مساهمة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في عمليات رصد أهداف التنمية المستدامة وتقييمها ومتابعتها (Halle وWolfe، 2015).

ويمكن ربط ظهور الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، في إطار النهج الجديد إزاء الحوكمة لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة على مستويات مختلفة، بالتطوّر الملاحظ في أدوار كل من الجهات الفاعلة العامة والخاصة. واستعرض Reid وآخرون (2015) مثلًا، التغيرات الملحوظة في كيفيّة قيام القطاع الخاص والحكومات بتحديد الأدوار، ومواءمة المصالح، والانخراط في الأنشطة المشتركة. وبنظرهم، كان يُتوقّع من الحكومات في الماضي أن تصمم اللوائح التنظيمية وترصدها، فيما كان يُتوقّع من القطاع الخاص أن يقوم بالاستثمارات ويمتثل للقوانين ويدفع الضرائب. وهم يرون اليوم أن هناك حاجة إلى زيادة التعاون المنهجي كلما أمكنت مواءمة المصالح المختلفة، مثلًا لبناء البنية التحتية التي تخدم المصلحة العامة. ويمكن أن تشارك منظمات المجتمع المدني أيضًا في مثل هذه المبادرات، مما يعطي صوتًا لأصحاب المصلحة الأكثر تأثرًا بالمشروع ويسمح لهم بتبادل خبراتهم وتجاربهم (Bezanson وIsenman، 2012؛ Bulloch وآخرون، 2011).

ويرى مؤلفون آخرون أن هذا النهج - المعروف أحيانًا بـ"تعددية أصحاب المصلحة" (McKeon، 2017) - يشكل تحدٍ لشرعية الحكومات بوصفها صانعة القرارات النهائية. ويعتبرون الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وسيلةً لإضفاء الشرعية على النفوذ المتزايد للشركات في صنع القرارات العامة (Andonova وLevy، 2003؛ Richter، 2003؛ Utting وMarques، 2013؛ Valente، 2016) وعلى الاعتماد المتنامي على الأعمال الخيرية للقيام بالاستثمارات التي ينبغي أن يموّلها القطاع العام (Zammit، 2003). ويمكن أن يؤدي هذا النهج إلى تفاقم خطر تضارب المصالح (Peters وHandschin، 2012). ويسلّط هؤلاء المؤلفون الضوء أيضًا على الحاجة إلى الشفافية وإلى آليات المساءلة القوية في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين. كما يعبّرون عن قلقهم من أن "استقطاب" التمويل المؤسساتي قد يؤدي إلى "استبعاد" المساءلة العامة (McKeon، 2017؛ Adams وDayringer، 2017).

## 4-1 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: المفاهيم والتعريف

لوضع تعريف مشترك للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، يقوم هذا القسم تباعًا بمناقشة عناصرها المختلفة، أي مصطلح "أصحاب المصلحة"؛ ومدى ملاءمة الفصل الموحد بين أصحاب المصلحة إلى ثلاثة مجالات (القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني)؛ والعمليات التي تفضي إلى إنشاء شراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين؛ والتمييز بين العمليات والمنتديات السياساتية المتعددة الجهات الفاعلة والشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين.

### 1-4-1 "أصحاب المصلحة" أو "الجهات الفاعلة"؟

تزايد استخدام مصطلح "أصحاب المصلحة" منذ ستينات القرن الماضي (McKeon، 2017). وبيّن Park وآخرون (2008) أن هذا المصطلح يشير تاريخيًا وقانونيًا إلى شخص يُسمح له بتمثيل طرف آخر غير حاضر. وفي هذه الأيام، يُستخدم هذا المصطلح بصورة عامة للإشارة إلى أي شخص أو مجموعة لها "مصلحة"، مالية أو غير مالية، في مسألة معيّنة. وهو يدلّ على أي شخص أو فريق يكون متأثرًا بحالة أو مسألة مطروحة وبتحقيق أهداف منظمة ما، أو يمكنه أن يؤثر عليها (Freeman وMcVea، 2001؛ Freeman وآخرون، 2010؛ Galuppo وآخرون، 2014؛ Brouwerوآخرون، 2016).

وتتمثل واحدة من المسائل الأولى التي ينبغي معالجتها عند إنشاء الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، في تحديد أصحاب المصلحة المعنيين. وعلى سبيل المثال، عندما يتم النظر في إنشاء شراكة لبناء بنية تحتية مهمة (طريق، سكة حديدية، جسر، وما إلى ذلك)، يمكن أن يكون أصحاب المصلحة المعنيين هم الدولة التي قامت بعملية التخطيط، والشركة الخاصة (أصحابها وموظفيها) المكلّفة بالبناء أو التشغيل، وكذلك المجتمعات المحلية التي لا تملك مصلحة مالية مباشرة في المشروع والتي يمكن أن تتأثر بيئتها وسبل معيشتها، بطريقة إيجابية أو لا، ببناء هذه البنية التحتية.

ولكن يخفي مصطلح "أصحاب المصلحة" بالنسبة إلى العديد من الجهات الفاعلة، لا سيما في أوساط المجتمع المدني (Nyéléni، 2007؛ McKeon، 2017)، الاختلافات الكبيرة الموجودة بين الشركاء على مستوى الحقوق، والأدوار، والمسؤوليات، والمصالح، والدوافع، والقوة، والشرعية. ويتطلّب الشمول الحقيقي لجميع الجهات الفاعلة ومشاركتها الفعلية، أكثر بكثير من مجرّد تلقي دعوة للجلوس إلى طاولة صنع القرارات (Brem-Wilson، 2015). فليس لجميع "أصحاب المصلحة" "مصلحة" متساوية وتواجه كل فئة منهم تحديات مختلفة. وبالتالي، يدعو هؤلاء المؤلفون إلى استخدام المصطلح السياسي "جهة فاعلة" بدلًا من المصطلح المحايد "صاحب مصلحة" عند مناقشة القضايا المتعلّقة بالأمن الغذائي والتغذية والإعمال التدريجي للحق في الغذاء الكافي.

وبالإضافة إلى ذلك، فإنهم يقولون من منظور إعمال هذا الحق، إنه ينبغي التمييز بين "أصحاب الحقوق" والمواطنين ولا سيما الأكثر تعرّضًا لانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية، و"من تقع عليهم مسؤولية أداء الواجب"، وخصوصاً الدول التي من واجبها احترام الحق في الغذاء الكافي وحمايته وتحقيقه (Mechlem، 2004؛ المفوضية السامية للأمم المتحدة لحقوق الإنسان، 2006؛ McKeon، 2017؛ فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية، 2017(أ)). وينبغي النظر كذلك في الانتهاكات المحتملة للحق في الغذاء من جانب الدول والجهات الفاعلة من غير الدول

(Damman وآخرون، 2008). وينطوي اعتماد مثل هذا المنظور القائم على الحقوق على انعكاسات مهمة بالنسبة إلى الأدوار التي تؤديها الدول والجهات الفاعلة من غير الدول (Gready، 2008؛ Cornwal وNyamu-Musembi، 2004) والمسؤوليات التي تتحملها في تمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما.

وفي حين أنه يتم استخدام مصطلح "أصحاب المصلحة" في هذا التقرير نزولًا عند طلب لجنة الأمن الغذائي العالمي، يقرّ فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية بالأهمية القصوى التي يتمتّع بها هذا النقاش. كما أنه ينظر في آليات التمثيل وتوزيع القوة داخل الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين باعتبارها عناصر أساسية لتقييم جودة الأداء مثل الشمول والمساءلة (أنظر الفصل 3).

### 2-4-1 "تعدد" أصحاب المصلحة: أصحاب المصلحة من المجالات المختلفة

يجمع هذا القسم أصحاب المصلحة ضمن مجالات مختلفة بالاستناد إلى مصالحهم، وأدوارهم، ومسؤولياتهم، وآرائهم، ووجهات نظرهم بشأن القضايا المطروحة.

وكان الهدف من إصلاح لجنة الأمن الغذائي العالمي في عام 2009 الحرص على أن "يُسمع صوت جميع أصحاب المصلحة المعنيين، ولا سيما من هم أكثر تضررًا بانعدام الأمن الغذائي". وبالإضافة إلى "الدول الأعضاء" في اللجنة، فإن هذه الأخيرة مفتوحة أيضًا للجهات الفاعلة من غير الدول التي تعرف بـ"المشاركين" في لجنة الأمن الغذائي العالمي والتي تنتمي إلى الفئات الخمس التالية: (1) وكالات الأمم المتحدة التي لها ولاية محددة في مجال الأمن الغذائي والتغذية؛ و(2) المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية؛ و(3) نظم البحوث الزراعية الدولية؛ و(4) المؤسسات المالية الدولية والإقليمية؛ و(5) رابطات القطاع الخاص والمؤسسات الخيرية الخاصة (لجنة الأمن الغذائي العالمي، 2009).

وأدرجت خطة عمل أديس أبابا (2015) مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة الذين ستؤدي "مواردهم ومعارفهم وإبداعاتهم" دورًا حاسمًا في مساعدة الحكومات الوطنية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وهم: "القطاع الخاص، والمجتمع المدني، والمجتمع العلمي، والأوساط الأكاديمية، والأعمال الخيرية، والمؤسسات، والبرلمانات، والسلطات المحلية، والمتطوعين، وأصحاب المصلحة الآخرين".

وتحدد الأدبيات العلمية عادةً ثلاثة مجالات أو فئات رئيسية من أصحاب المصلحة وفقًا لوضعهم القانوني، وهي: القطاع العام؛ والقطاع الخاص؛ والمجتمع المدني (Glasbergen وآخرون، 2007؛ Van Huijstee وآخرون، 2007؛ Van Huijstee وGlasbergen، 2008).

- يشمل **القطاع العام** جميع أشكال المنظمات العامة: المنظمات الحكومية الدولية على المستويين العالمي والإقليمي، بما في ذلك وكالات الأمم المتحدة؛ والمؤسسات المالية الدولية والمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف؛ والدول والوكالات الحكومية في قطاعات مختلفة (منها الصحة والتغذية والزراعة والبيئة والشؤون المالية والاقتصادية، والتجارة والعدل)؛ والسلطات المحلية (على المستوى شبه الوطني)؛ والجامعات العامة؛ والمؤسسات العامة للبحث والتنمية؛ والمنظمات والمصارف والشركات أو المؤسسات الأخرى التي لها وضع قانوني عام؛
- ويشمل **القطاع الخاص**: الأفراد (بمن فيهم أصحاب المشاريع، وملّاك الأراضي، والمزارعين، وما إلى ذلك)؛ والشركات الخاصة (المحلية والوطنية والعابرة للحدود

الوطنية) التي تعمل في مراحل مختلفة من سلسلة الإمدادات الغذائية (مثل الإنتاج والتخزين والتوزيع والتجهيز والتغليف والبيع بالتجزئة والأسواق)؛ والبنوك التجارية؛ والتعاونيات والأشكال الأخرى من منظمات "الاقتصاد الاجتماعي" التي لها وضع قانوني خاص؛ والمؤسسات الخاصة؛ والمنظمات أو المؤسسات أو الاتحادات الخاصة الأخرى، وتشمل هذه الفئة أيضًا الشركات المملوكة من القطاع العام والتي لها وضع قانوني خاص؛

- ويضمّ **المجتمع المدني** جميع الجهات الفاعلة الأخرى من غير الدول والمنظمات غير الحكومية التي لا تتوخى الربح والتي تم إنشاؤها حول قيم وأهداف مشتركة؛ وتشمل هذه الفئة: المنظمات التي أنشأتها مجموعات محددة و/أو التي تعمل بالنيابة عنها؛ والمنظمات التي تمثل على سبيل المثال صغار منتجي الأغذية، والمستهلكين والعمال والشباب والنساء أو السكان الأصليين؛ والمنظمات الإنسانية غير الحكومية التي تعمل في حالات الطوارئ أو على الاستراتيجيات الطويلة الأجل؛ والمنظمات الجغرافية أو المواضيعية أو القطاعية أو الثقافية أو الدينية.

ويمكن تطبيق هذا التصنيف الواسع في مجال الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة. ولكن يمكنه أن يبدو في بالغ البساطة نظرًا إلى التنوع الكبير في أصحاب المصلحة الذين يتم جمعهم في كل مجال وإلى تنوّع الطرق التي يمكن تصنيف أصحاب المصلحة فيها من الناحية التحليلية. وفي بعض الحالات، قد يكون من الضروري تجاوز هذا التصنيف الواسع وتحديد فئات فرعية أدقّ وفقًا للمبدأ القائل إن تنوع المصالح المعبّر عنها في كل فئة ينبغي أن يكون أصغر بقليل من الاختلافات الملاحظة بين الفئات المختلفة (Kolk، 2012). وعلى سبيل المثال:

- ينبغي مراعاة التنوع الكبير الموجود في القطاع الخاص، من المؤسسات المتناهية الصغر والتعاونيات إلى الشركات المتعددة الجنسيات، عند النظر في النظم الغذائية ودراسة استراتيجيات الجهات الفاعلة المختلفة هذه (خطة عمل أديس أبابا، 2015؛ منظمة الأغذية والزراعة، 2016؛ الاتحاد العام الأوروبي للمنظمات غير الحكومية المعنية بالإغاثة والتنمية، 2017)؛
- ويمكن أن تتسم مراعاة الديناميكيات الجنسانية بأهمية بالغة عند دراسة القضايا المتعلّقة بالأمن الغذائي
والتغذية من قبيل إدارة الموارد الطبيعية (Meinzen-Dick وآخرون، 1997) والأمن الغذائي داخل الأسر (Quisumbing وMcClafferty، 2006؛ Quisumbing وآخرون، 1995).

ويعاني هذا التصنيف الواسع في ثلاثة مجالات يحددها الوضع القانوني بصورة رئيسية، من قيود عديدة. أولًا، يمكن أن تدرج مؤسسات المعرفة (العاملة في مجال البحث والتنمية والإرشاد والتعليم)، تبعًا لوضعها القانوني، في المجالات الثلاثة. ولكن في مثل هذه المؤسسات، يمكن أن ترتبط القدرة على تناول مشاريع البحث والتنمية التي تخدم مصلحةً عامةً ارتباطًا أوثق بمصادر تمويلها وليس بوضعها القانوني.

وثانيًا، يمكن أن تعتبر منظمات المزارعين نفسها كجهات فاعلة خاصة أو كمنظمات من المجتمع المدني أو يمكن أن يُنظر إليها على هذا النحو. وكما هو مبيّن في التقارير السابقة لفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية (2013، 2014، 2016، 2017(ب))، يمكن أن تملك المزارع المكثّفة الكبيرة الحجم مصالح واستراتيجيات وتحديات وفرصًا مختلفة جدًا مقارنة بصغار منتجي الأغذية (بمن فيهم صغار المزارعين، والرعاة، والسكان المعتمدين على الغابات، وصيّادي الأسماك). ولذا، قد يكون من الصعب الإجابة على السؤال بشأن تصنيف المزارعين في القطاع الخاص أو المجتمع المدني، وبالتالي بشأن كيفيّة تحسين تمثيلهم والاعتراف

بمساهمتهم المهمة في تحقيق الأمن الغذائي والتغذية. وقد تمت الإشارة إلى هذا السؤال على أنه مسألة ملحّة ومتجددة في تقييم (لجنة الأمن الغذائي العالمي، 2017).

وتجاوز مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية المنعقد في ريو دي جانيرو، البرازيل في عام 1992 المجالات الثلاثة لأصحاب المصلحة المحددة أعلاه، وأضفى الطابع الرسمي على تسعة شرائح من المجتمع تُسمّى "المجموعات الرئيسية" بوصفها القنوات الرئيسية التي ينبغي من خلالها تيسير المشاركة الكاملة والفعالة لجميع أصحاب المصلحة في المناقشات السياسية حول التنمية المستدامة (مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية، 1992). وهذه "المجموعات الرئيسية" هي: (1) النساء؛ و(2) الأطفال والشباب؛ و(3) السكان الأصليين؛ و(4) المنظمات غير الحكومية؛ و(5) السلطات المحلية؛ و(6) العمال ونقابات العمال؛ و(7) المؤسسات والصناعة؛ و(8) الأوساط العلمية والتكنولوجية؛ (9) المزارعين.[26] وقد تم التأكيد على هذا التصنيف في الوثيقة الختامية لمؤتمر ريو+20 المعنونة *المستقبل الذي نتوخاه* (الأمم المتحدة، 2012). ويتميّز هذا التصنيف باعتبار المزارعين وقطاع المعرفة كمجموعات محددة. ولكن وضِع هذا التصنيف بناءً على نهج من القمة إلى القاعدة، مما حجب الفرصة أمام أصحاب المصلحة لاقتراح أشكال التنظيم الخاصة بهم (Foster وAnand، 1999). وبالإضافة إلى ذلك، لا يراعي هذا التصنيف تنوع واختلاف مصالح أصحاب المصلحة المندرجين في المجموعة الرئيسية نفسها، مما يضع فرضية ضمنية ومشكوكًا فيها مفادها أن تكون كل مجموعة رئيسية قادرة على التوصل بسهولة إلى توافق داخلي في الآراء (McKeon، 2009).

### 3-4-1 "الشراكات" أو "البرامج"؟

لقد تم استخدام مصطلحات مختلفة للإشارة إلى الترتيبات التآزرية بين أصحاب المصلحة المختلفين. وفي حين تشير معظم الأدبيات المتعلّقة بالسياسات إلى هذه الترتيبات بوصفها "شراكات"، تستخدم دراسات أخرى المصطلحات التالية: (1) "البرامج" (Warner، 2006؛ Thiele وآخرون، 2011) للإشارة إلى أوجه التعاون التي أدّت في نهاية المطاف إلى ترتيب لديه وضع قانوني رسمي معيّن؛ أو (2) "عمليات" (Vermeulen وآخرون، 2008) أو (3) "شبكات" (Roloff، 2008(أ)) للإشارة إلى أوجه التعاون الأقل رسمية أو المخصصة أو إلى ترتيبات التعاون. وتجدر الإشارة إلى أن هذه المصطلحات ليست معرّفة بشكل دقيق وقد اعتُبر في الكثير من الأحيان أنه بالإمكان استبدال بعضها بالبعض الآخر.

وتولّد الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين علاقة عمل تكون طويلة الأجل أحيانًا. فهي تطلق حوارًا يهدف إلى بناء الثقة بين أصحاب المصلحة المختلفين الذين يصبحون شركاء في تحقيق أهداف مشتركة من خلال تقاسم الموارد والمسؤوليات والمخاطر والفوائد. وبالتالي، لا بد من التمييز بوضوح بينها وبين العقود الكلاسيكية التي ينتهي التعاون فيها مع إتمام معاملة مالية تهدف بنوع خاص إلى تحقيق فوائد اقتصادية لأطراف مختلفة. كما تختلف هذه الشراكات عن التعاون المخصص والمحدود الذي يحصل لتحقيق غرض محدد وخلال فترة محددة، مثل البرامج أو المشاريع البحثية المشتركة التي لا تشارك فيها الجهات المانحة أو المستفيدة بصورة نشطة مع العلماء في عملية البحث، فتبقى فقط مصدرًا للمعلومات و/أو متلقّية للمعرفة التي يتم توليدها (أنظر القسم 2-2).

ولا بد من التمييز بوضوح بين الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين والعمليات والبرامج السياساتية المتعددة الجهات الفاعلة على المستويات الدولية أو الإقليمية أو

[26] https://sustainabledevelopment.un.org/aboutmajorgroups.html

الوطنية. ولا ينبغي الخلط مثلًا بينها وبين البرامج الحكومية الدولية التابعة للأمم المتحدة من قبيل لجنة الأمن الغذائي العالمي أو المجلس الاقتصادي والاجتماعي، ولا بينها وبين البرامج التشاركية الوطنية من قبيل المجلس الوطني للأمن الغذائي والتغذوي في البرازيل[27] (Zanella، 2017).

وتهدف هذه البرامج السياساتية المتعددة الجهات الفاعلة، مثلها مثل الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، إلى تيسير مشاركة الجهات الفاعلة من غير الدول في تصميم السياسات و/أو التقريب بينها و/أو رصدها من خلال تقديم المشورة أو التوصيات إلى الحكومات بشأن مجموعة واسعة من القضايا المتّصلة بالأمن الغذائي والتغذية. وعلى سبيل المثال تسمح لجنة الأمن الغذائي العالمي "لطائفة واسعة من أصحاب المصلحة الملتزمين بالعمل معًا بصورة مُنسقة ولدعم العمليات التي تقودها البلاد نحو القضاء على الجوع وتأمين الأمن الغذائي والتغذية للجميع" (لجنة الأمن الغذائي العالمي، 2009). وبضمان المشاركة الفعالة والمجدية والمساهمة الكبيرة للجهات الفاعلة من غير الدول في مناقشاتها، تؤكد لجنة الأمن الغذائي العالمي بانتظام على صفة الشمول التي تتمتع بها باعتبارها سمة بارزة لنموذج الحوكمة الجديد الخاص بها (Duncan، 2015؛ McKeon، 2015).

ومع ذلك، تختلف هذه البرامج السياساتية المتعددة الجهات الفاعلة عن الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بخاصيتين مهمتين. أولًا، لا يتم اختيار الشركاء فيها كما يمكن أن تكون الحال في بعض الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، بل تكون المشاركة مفتوحة (لجميع البلدان الأعضاء في الأمم المتحدة في حالة لجنة الأمن الغذائي العالمي) أو محددة وفقًا للتشريعات الوطنية (في حالة المجلس الوطني للأمن الغذائي والتغذوي في البرازيل). وثانيًا، تقع عملية صنع القرارات في هذه البرامج بصورة قاطعة وتامة على عاتق الحكومات، ممايرتّب آثارًا مهمة من حيث الشرعية والمساءلة. وعلى سبيل المثال، تنص وثيقة الإصلاح الخاصة بلجنة الأمن الغذائي العالمي على أن هذه الأخيرة "هي لجنة حكومية دولية في منظمة الأغذية والزراعة وستبقى كذلك" و"التصويت واتخاذ القرارات هي حقوق خالصة قاصرة على" الدول الأعضاء (لجنة الأمن الغذائي العالمي، 2009). وفي حين أن المجلس الوطني للأمن الغذائي والتغذوي في البرازيل يعطي صوتًا للجهات الفاعلة والمنظمات في المجتمع المدني من خلال منحها أغلبية المقاعد والسماح لها باختيار رئيسه، فإنه يبقى مجلسًا استشاريًا مرتبطًا بالرئاسة البرازيلية (Maluf، 2011؛ Zanella، 2017).

### 4-4-1 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: التعريف

بناء على التعريف الذي اقترحه الأمين العام للأمم المتحدة (الأمم المتحدة، 2003)، عرّفت الجمعية العامة (2015) الشراكات على أنها "علاقات طوعية وتآزريّة بين أطراف مختلفة من القطاعين العام وغير العام، حيث يتفق جميع المشاركين على العمل معًا لتحقيق غاية مشتركة أو الاضطلاع بمهام محددة، ولتقاسم المخاطر والمسؤوليات والموارد والفوائد على النحو المتفق عليه".

كذلك، عرّف Van Huijstee وآخرون (2007) "الشراكات بين القطاعات" لتحقيق التنمية المستدامة على أنها "ترتيبات تآزرية تشارك فيها جهات فاعلة من مجالين أو أكثر في المجتمع (الدولة والسوق والمجتمع المدني) في عملية غير هرمية وتسعى من خلالها إلى تحقيق هدف الاستدامة". وبالنسبة إلى Hemmati وDodds (2017)، فإن الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتحقيق التنمية المستدامة هي "التزامات ومساهمات محددة يقوم بها مختلف الشركاء

[27] http://www4.planalto.gov.br/consea/en

بهدف دعم تنفيذ التحول نحو التنمية المستدامة والمساعدة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة واتفاقات التنمية المستدامة الأخرى ذات الصلة".

ويمكن أن تؤثر طريقة جمع "مختلف الشركاء" في "مجالات مختلفة" على فهم الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وتعريفها. ويشمل بعض المؤلفين أصحاب المصلحة من القطاع الخاص والجهات الفاعلة من المجتمع المدني في الفئة الواسعة نفسها التي يطلق عليها إسم أصحاب المصلحة "من القطاع الخاص" أو "من غير الدول" أو "غير العام" (الأمم المتحدة، 2003؛ Schäferhoff وآخرون، 2009؛ الأمم المتحدة، 2012؛ الجمعية العامة للأمم المتحدة، 2015؛ منظمة الأغذية والزراعة، 2016). ومن المحتمل أن يولّد هذا التصنيف الواسع النطاق المؤلف من مجالين مختلفين (العام وغير العام) التباسًا لدى الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين والشراكات بين القطاعين العام والخاص، أي تلك التي تعني الشركاء من القطاعين العام والخاص. وفي حين تعتبر الشراكات بين القطاعين العام والخاص في هذا التقرير كمجموعة فرعية من الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، يبقى تعريفها المقترح في الأدبيات العلمية مفيدًا لوضع تعريف شامل للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين.

ويقول Dobermann (2017) إن الشراكات بين القطاعين العام والخاص هي ترتيبات تآزرية بين منظمتين أو أكثر من القطاع العام و/أو القطاع الخاص. ويعرّف Hartwich وآخرون (2007) هذه الشراكات على أنها "آليات تآزرية تتقاسم فيها المنظمات العامة والكيانات الخاصة الموارد والمعارف والمخاطر بغية زيادة الفعالية في إنتاج المنتجات والخدمات وتسليمها"، الأمر الذي ينطوي على التزامات متبادلة ومساءلة متبادلة.

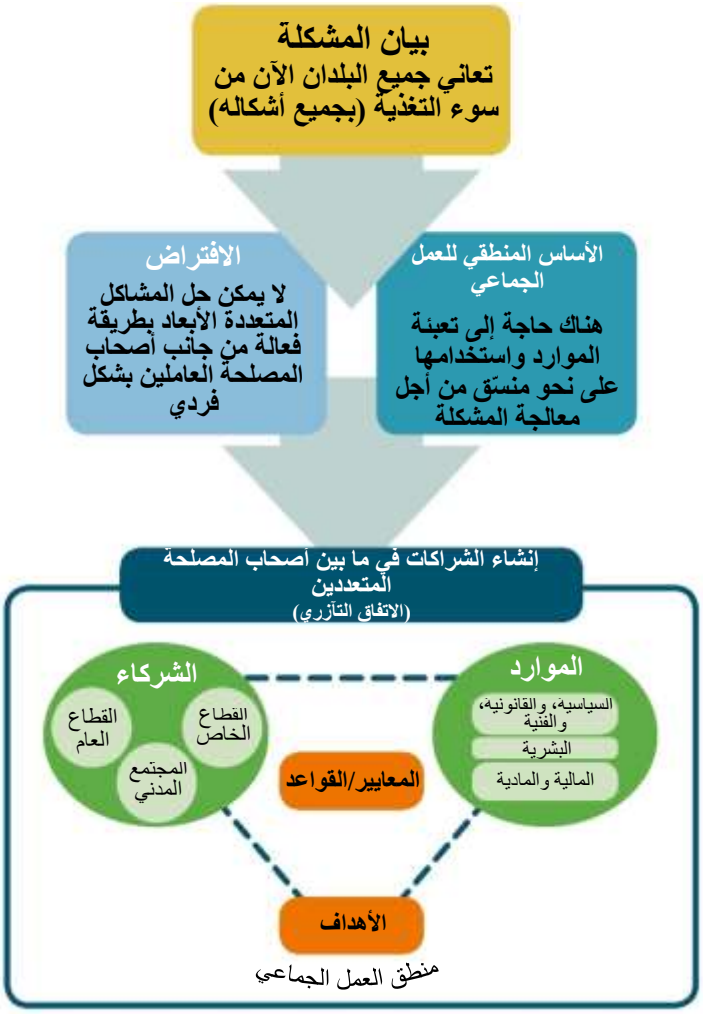
وتستخدم منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2012) في توصياتها بشأن الحوكمة العامة للشراكات بين القطاعين العام والخاص، تعريفًا أضيق يسلّط الضوء على الطابع الرسمي لمثل هذه الشراكات: "الشراكات بين القطاعين العام والخاص هي ترتيبات تعاقدية طويلة الأجل بين الحكومة وشريك من القطاع الخاص، حيث يقوم هذا الأخير بتقديم الخدمات العامة وتمويلها باستخدام أصول رأسمالية مع تقاسم المخاطر ذات الصلة". ويشير Vervynckt وRomero (2017) إلى أن هذه "الترتيبات التعاقدية الطويلة الأجل" تسمح للدول بتفويض القطاع الخاص مهمة تقديم البنية التحتية والأصول والخدمات ذات المنفعة العامة وإدارتها. وفي مطبوع حديث، سلّطت منظمة الأغذية والزراعة (2016) التي ركّزت أيضًا على الشراكات "ذات الطابع الرسمي" "المصمّمة لمعالجة أهداف التنمية الزراعية المستدامة"، الضوء في تعريفها
على عوامل نجاح عديدة خاصة بالشراكات بين القطاعين العام والخاص: "يتم تحديد المزايا العامة المتوقعة من الشراكات بشكل واضح وتشاطر المخاطر والاستثمارات، وحيث تقوم أدوار ناشطة لجميع الشركاء في مراحل مختلفة من دورة مشروع الشراكات بين القطاعين العام والخاص".

وتطرح جميع هذه التعاريف أسئلة يتم تناولها بالتفصيل في الفصل 3 تتعلّق بالشرعية والشفافية والمساءلة في مثل هذه الشراكات، وتسلّط الضوء على الحاجة إلى تعريف واضح للأدوار والمسؤوليات التي تقع على عاتق جميع أصحاب المصلحة المعنيين. ويعتبر التقاسم المناسب للموارد (من الأنواع كافة، بما فيها المعارف والخبرات والمهارات والأموال) والمسؤوليات والمخاطر والفوائد، شرطًا أساسيًا لنجاح الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين (شراكة المعرفة العالمية، 2003). وفي ما يخص الشراكات بين القطاعين العام والخاص، من المحتمل أن تولّد عائدات مرتفعة للشركاء من القطاع الخاص بينما يتحمّل الشركاء من القطاع العام كل المخاطر والتكاليف المالية ذات الصلة عندما لا يتم تقاسم المخاطر بطريقة صحيحة (الأمم المتحدة، 2014؛ Vervynckt وRomero، 2017).

ولا تنشأ الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بطريقة تلقائية بل إنها تعتمد على قدرة أصحاب المصلحة على اتخاذ الخطوات وتوفير الشروط اللازمة التي تمهّد الطريق أمام العمل الجماعي (Brouwer وآخرون، 2016). ولا يكفي تحديد هدف مشترك وتجميع الموارد لضمان قيام ترتيبات منسّقة وتآزرية بين جهات فاعلة غير متجانسة (Olson، 1965). ولا يمكن تنفيذ العمل الجماعي إلا من خلال تطوير المؤسسات المناسبة المعرّفة على أنها مجموعة من المعايير والقواعد المشتركة المتّفق عليها لتنظيم الأنشطة المشتركة. وبالنسبة إلى Ostrom (1990)، المعايير هي قيم مشتركة للمجموعة وتحكم أنماط السلوك؛ في حين أن القواعد هي في الأساس وصفات تسمح ببعض الأعمال أو تمنعها أو تطلبها. وتهيّء هذه المؤسسات الإطار الذي يقوم عليه منطق العمل الجماعي، مما يشكل حافزًا للتعاون والتشاطر. وشدد Ostrom (1998، 2003) بصورة خاصة على المعاملة بالمثل، والتفاهم، والثقة والسمعة، وقواعد التمثيل والتفويض الشفافة، باعتبارها مفاهيم أساسية تقع في صلب العمل الجماعي.

لذا، تنشأ الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين عندما يشرع أصحاب المصلحة من مجالات مختلفة (القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني) بعمل جماعي من خلال تطوير المؤسسات المناسبة (المعايير والقواعد المشتركة) وجمع مواردهم التكميلية (البشرية والمادية والمالية) وتقاسم المخاطر والمسؤوليات سعيًا إلى تحقيق هدف مشترك (أنظر **الشكل 2**).

**الشكل 2 منطق العمل الجماعي: إنشاء الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين**




وبناء على هذه التعاريف والجمع بين العناصر التي تمت مناقشتها في الأقسام السابقة، يصبح من الممكن اقتراح تعريف عام "للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين" يمكن تطبيقه في سياق الأمن الغذائي والتغذية تحقيقًا للغرض من هذا التقرير.

**التعريف 1 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين**

تعرّف *الشراكات* في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في هذا التقرير على أنها أي ترتيب تآزري بين أصحاب المصلحة من مجالين مختلفين أو أكثر من المجتمع (القطاع العام و/أو القطاع الخاص و/أو المجتمع المدني) يقومون بجمع مواردهم وتقاسم المخاطر والمسؤوليات بغية حل مسألة مشتركة، و/أو التعامل مع نزاع ما، و/أو وضع رؤية مشتركة، و/أو تحقيق هدف مشترك، و/أو إدارة موارد مشتركة، و/أو ضمان حماية أو إنتاج أو تحقيق ناتج يخدم المصلحة الجماعية و/أو العامة.

وفي هذا التعريف، تُفهم المصلحة "الجماعية" بالمعنى الضيّق الذي يستخدمه Baumol (2004) على أنها المصلحة المشتركة والمتبادلة التي يتقاسمها فقط أصحاب المصلحة الذين يتعاونون في الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، والمؤسسات والمنظمات والجهات الفاعلة التي يمثلونها.

وفي المقابل، يُقصد بالمصلحة "العامة" مصلحة المجتمع بأسره وفي جميع المجالات والتي ينبغي تعريفها على مستويات مختلفة (من المحلية والوطنية والإقليمية إلى العالمية). وقد تم تعريف المصلحة العامة بطرق عديدة وفقًا لمختلف الاختصاصات. ففي العلوم الاقتصادية مثلًا، تدلّ المصلحة العامة على الرفاه العام للمجتمع بأسره مقارنة بالمصالح الخاصة التي تعكس رفاه بعض المجموعات أو الأفراد (Bozeman، 2007؛ Levine وForrence، 1990؛ Stiglitz، 1998). وفي العلوم السياسية، تهتم الدراسات القانونية والمتعلّقة بالسياسات العامة بكيفيّة قيام مجتمع منظّم، سواء عن طريق الحكومات أو من خلال أشكال أخرى من المنظمات، بمناقشة مصلحته العامة وتقييمها والسعي إلى تحقيقها (Cochran، 1974).

ويمكن أن يمثّل التوتر بين هاتين المجموعتين من المصالح، أي "الجماعية" مقابل "العامة" - تحد كبير بالنسبة إلى الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وأن يثير الشكوك بالنسبة إلى شرعيتها. ويمكن أن تكون الشراكات
في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أدوات مناسبة لتحقيق المصالح "الجماعية" لأعضائها. وقد تساهم هذه الشراكات، تبعًا للغرض منها ولهيكل الحوكمة فيها وللأنشطة التي تضطلع بها، في تحقيق المصلحة "العامة". ولكنها لا تتمتع بالشرعية لتحديد الأمور التي تصب في المصلحة "العامة" في مجال الأمن الغذائي والتغذية في السياق العام للإعمال التدريجي للحق في الغذاء الكافي. وتبقى المسؤولية في نهاية المطاف واقعة على عاتق الدول والمنظمات الحكومية الدولية.

### 5-1 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: آلية مناسبة لتمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما؟

كما اتّضح من المشاورات المفتوحة التي نظّمها فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية بشأن المشروع الأولي لهذا التقرير،[28] يعتبر بعض أصحاب المصلحة أنه بعد أن حظيت الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بالأفضلية كوسيلة لتنفيذ خطة عام 2030، لا بد من طرح السؤال الآن حول كيفية تحسين أدائها وفعاليتها. وعلى العكس، لا يزال أصحاب المصلحة الآخرون يتساءلون عن أهمية الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين واستصوابها كأداة لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة. ويعرض هذا القسم بعض الفوائد والقيود المحتملة للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي يتم تناولها بمزيد من التفصيل في الفصل 3 من أجل مساعدة أصحاب المصلحة على تحديد السياق والظروف التي يمكن أن تكون لهذه الشراكات فيها آلية مؤسساتية مناسبة لتمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما.

ويشير بعض المؤلفين إلى أن الأساس المنطقي التقليدي لاستخدام الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، بما فيها الشراكات بين القطاعين العام والخاص، يتمثّل في تصحيح السوق وإخفاقات الدولة وتحسين توفير السلع العامة (مثلًا Glasbergen وآخرون، 2007؛ Narrod وآخرون، 2009؛ Markelova وآخرون، 2009؛ Kolk، 2012؛ منظمة الأغذية والزراعة، 2016). واعتمد Brouwer وآخرون (2016) منظورًا أوسع من خلال تحديد ثلاثة أسباب رئيسية لإنشاء شراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، هي: معالجة مسألة مشتركة، أو إيجاد السبل لحل النزاعات والتوترات بين أصحاب المصلحة أو لإدارتها، أو تحقيق فرصة مشتركة. وبالنسبة إلى Hemmati (2002)، فإن الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين هي "عمليات لإيجاد القرارات (وربما لصنعها)" من شأنها أن "تجمع عددًا معيّنًا من المجموعات ذات المصالح

[28] أنظر: http://www.fao.org/fsnforum/cfs-hlpe/multi-stakeholder-partnerships-v0

المختلفة لمناقشة مسألة محددة أو مجموعة من المسائل والتوصل إلى اتفاق بشأنها".
واعتبر Levesque (1993) العمليات المتعددة أصحاب المصلحة كسبيل محتمل لإطلاق القدرة الإبداعية من أجل تخطي النزاعات.

ويتم اللجوء عادةً إلى حجّتين رئيسيتين للدعوة حول الأهمية الاستراتيجية للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين.

أولًا، كما أشير في التعريف الوارد أعلاه، تتمثّل الفائدة الرئيسية المحتملة من الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في تيسير الاستخدام المنسّق والمستهدف للموارد التكميلية التي يتيحها مختلف أصحاب المصلحة بغية المحافظة على مورد مشترك وإدارته بصورة جماعية، أو حل مسائل معقّدة ومتعددة الأبعاد لا يمكن لصاحب مصلحة بمفرده أن يعالجها بفعالية (Brouwer وآخرون، 2016). وبحسب Dentoni وآخرون (2012)، يمكن للشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أن تيسّر حشد الموارد التي لم تكن لتحشد من دون وجود شراكة من جانب أصحاب المصلحة العاملين بشكل فردي.

وثانيًا، يمكن أن تشكل العملية التي تتم بلورتها داخل الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتحقيق أهدافها، ناتجًا مهمًا لهذه الشراكة. وتعكس هذه العملية انفتاح مختلف أصحاب المصلحة على المناقشة والتعاون والتداول (Risse، 2000). ويمكنها أن تبني الجسور وأوجه التآزر بين مختلف الشركاء، مما يتيح العمل الجماعي لتحقيق هدف مشترك. وتمهّد هذه العملية الظروف لبناء الثقة والتفاهم ولإدارة التوترات والنزاعات بين أصحاب المصلحة من مجالات مختلفة والذين ما كانوا من دونها ليحصلوا بالضرورة على الفرصة أو الرغبة في تبادل وجهات النظر في ما بينهم
(Brouwer وآخرون، 2016). ويمكن أن تعطي مثل هذه العملية صوتًا للمجموعات المهمشة والضعيفة التي تكون عادةً مستبعدة من عملية صنع القرارات.

ولكنّ بعض الجهات الفاعلة تعتبر، كما هو مبيّن بالتفصيل في الفصل 3، أن الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لا تخلو من القيود ولا توفّر "حلًا سحريًا" في جميع الحالات. وهي تشكك تحديدًا بما يلي:

- قدرة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين الفعلية على الموازنة بين اختلالات القوة بين الشركاء في عملية صنع القرارات؛
- واحتمال ظهور تضارب في المصالح العامة والخاصة وسحب المسؤوليات التي كانت تتحملها الدول أو السلطات العامة في السابق؛
- وارتفاع تكاليف المعاملات وافتراض تراجع الفعالية المتصلة بالشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، لا سيما عندما يكون عدد أصحاب المصلحة كبيرًا (Olson، 1965).

ومن المرجّح أن تؤدي العمليات الشاملة وهياكل الحوكمة في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين إلى قرارات يعتبرها أصحاب المصلحة المختلفين مقبولة وأكثر شرعية. ولكنّ الشمول ينطوي على تكاليف إضافية، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أنه رغم تزايد أهمية الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في المناقشات بشأن الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة، لا تزال الأدلة العملية على فعاليتها وكفاءتها نادرة (Bäckstrand، 2006؛ Biermann وآخرون، 2007؛ Glasbergen وآخرون، 2007؛ وزارة الخارجية الهولندية، 2013).

وتبعًا لهيكل الحوكمة الخاص بها، هناك خطر من أن تحدث بعض الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين من جديد اختلالات في القوة القائمة وأن تعززها حتى، ومن أن تعزز مكانة الجهات الفاعلة الأقوى على حساب الشركاء الأضعف أو المجموعات المهمشة والضعيفة المستثناة من الشراكة (Faysse، 2006؛ Fuchs وآخرون، 2011؛ Warner، 2006). وتظهر الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في سياق تتسم فيه المصالح الخاصة والعامة بمزيد من الضبابية. ويمكن أن يظهر التضارب في المصالح العامة والخاصة في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين عندما تكون المصلحة الجماعية أو العامة متّسقة مع مصالح الشركاء من القطاع الخاص (هيئة وضع المقاييس على الصعيد الإقليمي، 2015).

وأخيرًا، يملك أصحاب المصلحة تصوّرات مختلفة حول الفوائد والقيود المحتملة للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين. فيمكن أن تعتبرها بعض الدول التي تواجه قيودًا مالية، أداة مفيدة لحشد تمويل إضافي، بما في ذلك التمويل الخاص، لتحقيق الأولويات العامة. ويمكن أن ترى فيها بعض الجهات الفاعلة الخاصة سبيلًا للتأثير على صنع القرارات والسياسات العامة أو لتحسين سمعتها الخاصة. ويمكن أن تقرّ بعض منظمات المجتمع المدني بدور الشراكات الشاملة في تمكين الجهات الفاعلة المهمشة والضعيفة ومنظماتها، مثيرةً في الوقت نفسه المخاوف بشأن القوة الممنوحة في بعض الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين للقطاع الخاص في عمليات صنع القرارات.

### 6-1 البناء على هذا السياق: أي مساهمة تقدمها الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية؟

أدرج هذا الفصل الأول المساهمة المحتملة التي يمكن أن تقدمها الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما في إطار خطة عام 2030 وفي سياق الاحتياجات المالية للتنمية المستدامة. كما أنه ناقش المفاهيم والتعاريف المستخدمة في هذا التقرير. ويكمّل الفصل 2 هذه المناقشة المفاهيمية من خلال تحليل وصفي يبيّن التنوع في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين القائمة ويقترح دراسات حالة مفيدة. وبناء على هذين الفصلين، يواصل الفصل 3 تحليل الفوائد والقيود المحتملة للشراكات المتعددة أصحاب المصلحة التي تم تقديمها في الفصل الأول بهدف تحديد مسارات التحسين في الفصل 4.

## 2- رسم خرائط الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وتنوّعها

برزت الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين مؤخرًا كمحور اهتمام في المؤلفات العلمية الموجّهة نحو الأمن الغذائي والتغذية والتي لا تقتصر على العلوم الاجتماعية. ولا تزال الأدلة والبيانات المتعلّقة بها محدودة من حيث الزمان والنطاق وتشهد تطوّرًا سريعًا. ومن الصعب إيجاد المعلومات المفصّلة والمتاحة للعموم بشأن الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين القائمة، ولا سيما بشأن ميزانيتها وتمويلها وأثرها. وفي الكثير من الأحيان تقوم هذه الشراكات بذاتها بتوفير مثل هذه الأدلة والبيانات من دون وجود ضمانات للتحقق منها بصورة مستقلة. وفي هذا السياق، اقترح فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية خلال المشاورة المفتوحة حول المسودة صفر لهذا التقرير، استبيانًا من شأنه أن يساعد مختلف أصحاب المصلحة على وصف الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وعلى تقييمها عبر اتباع منهجية مشتركة (أنظر **المرفق 1**).

ويعرض هذا الفصل الجزء الأول من الاستبيان، مقترحًا مجموعة من المعايير لوصف الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين القائمة (القسم 2-1). واستنادًا إلى المؤلفات المتوافرة وإلى نتائج المشاورة المفتوحة التي أجراها فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية بشأن المسودة صفر، يقوم هذا الفصل بتحديد وتفصيل خمسة مجالات تدخّل رئيسية يمكن أن تساهم الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين من خلالها في تمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما (الأقسام من 2-2 إلى 2-6).

ومع أن هذا التقرير يستعين إلى حد كبير بالمواد التي تم جمعها خلال المشاورتين المفتوحتين لفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية بشأن نطاق هذا التقرير والمسودة صفر منه، إلا أنه لا يعكس بالكامل ثراء المساهمات المحصلة وتنوّعها.[29] ولهذا السبب، ينبغي مراعاة هذه المواد الخام إلى جانب التقرير النهائي كنتيجة مهمة لدراسة فريق الخبراء الرفيع المستوى. ويمكن الاطلاع على وقائع هاتين المشاورتين المفتوحتين لفريق الخبراء، وتوليفات هذه المشاورات التي أعدّتها الأمانة، وتجميع 26 استبيانًا مستكملًا، على الموقع الإلكتروني لفريق الخبراء الرفيع المستوى.[30] وبما أن هذه المواد الخام تستند إلى المساهمات الطوعية فقط، لا يمكن استخلاص الاستنتاجات المنهجية منها بشكل علمي. ولكنها تقدم أفكارًا مفيدة لهذه الدراسة.

ويعرض **المرفق 2** قائمة بالمؤسسات والبرامج والمبادرات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي تم استعراضها لأغراض هذا التقرير، إن جرى الاستشهاد بها في التقرير النهائي أو لا، وإن كانت مطابقة للتعريف المقترح في هذا التقرير للشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أو لا. ويمكن استخدام هذه القائمة كمسرد للأسماء المختصرة الواردة في هذا الفصل وفي التقرير الكامل. ويمكن أيضًا استخدام هذه القائمة التي تتضمن روابط إلكترونية مفيدة، كمصدر لمزيد من المعلومات المفصّلة بشأن كل مبادرة.

[29] 56 مساهمة وأكثر من 40 000 كلمة في إطار المشاورة الخاصة بالنطاق؛ و69 مساهمة وأكثر من 70 000 كلمة في إطار المشاورة الخاصة بالمسودة صفر.

[30] أنظر: http://www.fao.org/cfs/cfs-hlpe/reports/report-13-elaboration-process/en/

## 1-2 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: مجموعة من المعايير الوصفية

يعرض هذا القسم ويوضّح مجموعة من المعايير المستخدمة في استبيان فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية المذكور أعلاه (أنظر **المرفق 1**) لوصف الشراكات القائمة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين.

### 1-1-2 مجال العمل المواضيعي (السؤال 2)[31]

يمكن تعريف الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بحسب مجال عملها المواضيعي (مثل إنتاج الأغذية وإدارة الموارد الطبيعية والتعليم والصحة). وعلى سبيل المثال، يعمل التحالف العالمي لتحسين التغذية على مستويات مختلفة (عالمية ووطنية على السواء) وفي مجالات تدخل مختلفة (أنظر القسم 2-1-5) مع المحافظة في الوقت نفسه على تركيز مواضيعي كبير على التغذية (أنظر **الإطار 4**).

وأشار طلب لجنة الأمن الغذائي العالمي بوضوح إلى خطة عام 2030 (الأمم المتحدة، 2015) بوصفها الإطار العام لهذا التقرير. وبالتالي، يعتمد التقرير نطاقًا عريضًا، على النحو المشروح في القسم 1-1، ولا ينظر فقط في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي تركّز مباشرة على الأمن الغذائي والتغذية والتنمية الزراعية (هدف التنمية المستدامة 2) بل أيضًا في تلك التي تساهم بطريقة غير مباشرة، في سياق سعيها إلى تحقيق أهداف أخرى للتنمية المستدامة، في تحقيق الأمن الغذائي والتغذية.

**الإطار 4 التحالف العالمي لتحسين التغذية**

**التحالف العالمي لتحسين التغذية (GAIN)** هو منظمة دولية تتخذ سويسرا مقرًا لها وتم إنشاؤها في الأمم المتحدة عام 2002 للتصدي لسوء التغذية بجميع أشكاله (نقص التغذية والنقص في المغذيات الدقيقة والوزن الزائد والبدانة). ويهدف التحالف إلى جعل الخيارات الغذائية الصحية أقل كلفة وأكثر توافرًا وجاذبية لا سيما لأشد الناس ضعفًا، مع التركيز على الأهداف الاستراتيجية الثلاثة التالية: (1) زيادة طلب المستهلكين على الأغذية المأمونة والمغذية؛ (2) وزيادة قابلية الوصول إلى الأغذية المأمونة والمغذية؛ (3) وتقوية البيئة التمكينية لتصميم البرامج الفعالة وتنفيذها وتوسيع نطاقها. ويحشد التحالف العالمي لتحسين التغذية الشراكات بين القطاعين العام والخاص، ويقدّم المساعدة المالية والفنية، ويساعد على تصميم السياسات والبرامج وتنفيذها وتوسيع نطاقها في أفريقيا وآسيا من أجل تأمين أنماط غذائية أفضل عن طريق المنتجات المغذية مثل الأغذية الأساسية المدعّمة، وزيت الطهي والطحين، والتوابل من قبيل الملح وصلصة الصويا. وأقام التحالف "مركزًا للمعارف"، وهو منصة رقمية لتوليد المعارف المتعلّقة بالسياسات والبرامج المراعية للتغذية وتشاطرها. ويتولى إدارة التحالف مجلس إدارة مؤلف من ممثلي المنظمات المانحة الرئيسية، وكبار خبراء التنمية والخبراء العلميين المعيّنين لاعتبارات شخصية. ويؤدي مجلس الشراكة التابع للتحالف دور المجلس الاستشاري لمجلس الإدارة. وهو يشمل ممثلين عن المنظمات غير الحكومية، والمؤسسات الأكاديمية، وحكومات البلدان المانحة، وحكومات البلدان النامية، والأعمال التجارية، والمؤسسات المالية، والمؤسسات الخاصة، فضلًا عن مبادرات الشراكة القائمة والمستقبلية.

*الموقع الإلكتروني:* https://www.gainhealth.org/

[31] تعود الأرقام إلى الاستبيان الوارد في **المرفق 1**.

### 2-1-2 الحجم والنطاق الجغرافي (السؤال 5)

يمكن تعريف الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بحسب حجم عملياتها (من المحلي والوطني والإقليمي إلى العالمي) حتى لو كان باستطاعة الشراكة نفسها أن تجري أحيانًا تدخلات مختلفة على نطاقات مختلفة. وتختلف الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أيضًا بحسب نطاقها الجغرافي (أي المنطقة أو البلد أو الإقليم الذي تتم تغطيته).

وتعتمد أحيانًا الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين ذات النطاق العالمي على شبكة أو تطوّر برامج وأنشطة محددة على المستويين الإقليمي أو الوطني. وتعمل الشراكات الأخرى على المستوى الإقليمي، مركزةً على مجموعة من البلدان. وعلى سبيل المثال، فإن النطاق الإقليمي لشبكة التحليل السياساتي في مجالات الغذاء والزراعة والموارد الطبيعية (FANRPAN) منصوص عليه بوضوح في مهمة الشبكة: "بناء نظم غذائية قادرة على الصمود *في أفريقيا* من خلال وضع سياسات في مجالات الغذاء والزراعة والموارد الطبيعية وتنفيذها وتقييمها، على أن تكون قائمة على الأدلة ومطوّرة بالشراكة مع جهات فاعلة من غير الدول"[32] (شبكة التحليل السياساتي في مجالات الغذاء والزراعة والموارد الطبيعية، 2017) (أنظر **الإطار 5**). وفي الشراكات الأخرى في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، بما في ذلك العديد من تلك الموجهة نحو الإجراءات (أنظر القسم 2-5)، يكون حجم العمليات المناسب وطنيًا أو حتى شبه وطني.

**الإطار 5 شبكة التحليل السياساتي في مجالات الغذاء والزراعة والموارد الطبيعية**

**شبكة التحليل السياساتي في مجالات الغذاء والزراعة والموارد الطبيعية (FANRPAN)** هي شبكة علمية مستقلة ولا تتوخى الربح عبر البلدان الأفريقية وتشمل الحكومات والجامعات ونظام البحوث الزراعية الوطنية (NARS) ومنظمات المجتمع المدني ومنظمات المزارعين، فضلًا عن الجهات الفاعلة من القطاع الخاص والمؤسسات الخاصة. وتوفّر الشبكة أرضية تسمح بتكوين فهم مشترك بين أصحاب المصلحة المختلفين حول مسألة معيّنة من خلال الاسترشاد بالبحوث بحيث يمكن أن يشكل أساسًا للدعوة في مجال السياسات على المستويين الوطني والإقليمي.

وتتمثل ولاية الشبكة في "تنسيق البحوث والحوار في مجال السياسات والتوصية باستراتيجيات لتعزيز قطاعات الأغذية والزراعة والموارد الطبيعية في أفريقيا من خلال:

- الاضطلاع ببحوث تعاونية وأنشطة تنمية مؤسساتية متفق عليها؛
- نشر نتائج البحوث وتعميمها؛
- توفير الدعم الفني للبرامج الوطنية والإقليمية؛
- توفير فرص التدريب والتطوير المهني؛
- تنظيم حلقات عمل ومؤتمرات علمية وندوات؛
- توفير إمكانية وصول الحكومات إلى قاعدة البيانات المتعلّقة بوضع السياسات والدعوة والحوار؛
- تيسير ربط المؤسسات المتعاونة بالأنشطة ذات الصلة التي يضطلع بها المشاركون الآخرون في إطار البحوث السياساتية وبرامج التطوير المهني التابعة لشبكة التحليل السياساتي في مجالات الغذاء والزراعة والموارد الطبيعية."

وأطلق وزراء الزراعة في ثمانية بلدان من أفريقيا الشرقية والجنوبية شبكة التحليل السياساتي في مجالات الغذاء والزراعة والموارد الطبيعية عام 1994. ووُضِعت الصيغة النهائية لدستور هذه الأخيرة في عام 2001 وتم تسجيل الشبكة الإقليمية رسميًا في عام 2003 في زمبابوي كمنظمة طوعية خاصة لا تتوخى الربح.

[32] أضيف التشديد من جانب فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية.

وتعمل الشبكة حاليًا في 17 بلدًا أفريقيًا. وتعتمد على الأمانة الإقليمية الدائمة التي تستضيفها جنوب أفريقيا وعلى شبكة من المؤسسات المضيفة التي ترد على الموقع الإلكتروني وتعمل كأمانات وطنية تحرّك "المحطات القطرية" في البلدان الأعضاء. وتنظم كل محطة قطرية حوارًا متعدد أصحاب المصلحة بين الحكومة، والقطاع الخاص، ومنظمات المزارعين، ومعاهد البحوث في مجال السياسات، والمنظمات غير الحكومية، بغية تحديد جدول أعمال السياسات والاضطلاع بالبحوث ونشاط الدعوة في مجال السياسات. ويخطط بَلَدان آخران (إثيوبيا ونيجيريا) للإنضمام إلى الشبكة.

ويُعَد الاجتماع العام السنوي الذي يجمع كل الأعضاء الذين يمثلون 17 محطة قطرية، الهيئة العليا لصنع القرارات
في الشبكة. ويتولى مجلس من المحافظين، يتم انتخابه خلال الاجتماع العام السنوي، توفير التوجيه الاستراتيجي والرقابة المالية والسياسية في المنظمة. ويتضمن المجلس ممثلين عن: الجماعتين الاقتصاديتين الإقليميتين؛[33] وجنوب أفريقيا (التي تستضيف أمانة الشبكة) وزمبابوي (حيث الشبكة مسجّلة)؛ ومنظمات المزارعين ومؤسسات البحوث والجهات المانحة والقطاع الخاص بما في ذلك المؤسسات الخاصة.

*الموقع الإلكتروني:* https://www.fanrpan.org
*المصدر*: المشاورة المفتوحة لفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية بشأن المسودة صفر (المساهمة رقم 57).

ويمكن أن يختلف حجم الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين ونطاقها الجغرافي مع مرور الوقت. ويوضح برنامج "الوادي" على سبيل المثال في الهند (**الإطار 6**) كيف أن الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين تم إطلاقها أولًا في مقاطعتين هنديتين، بتوسيع حجم عملياتها ونطاقها الجغرافي تدريجيًا بالاستناد إلى النتائج الأولية التي حققتها وقدرتها على حشد الجهات الفاعلة والموارد الإضافية.

**الإطار 6 برنامج "الوادي"**

في الهند، يعيش حوالي 150 مليون شخص من مجتمعات قبلية مختلفة على تخوم الغابات، مناضلين من أجل البقاء على قيد الحياة. وفي حين أن حوالي 20 في المائة من العائلات يفتقر إلى الأراضي، تملك النسبة المتبقية
ما بين 0.5 وهكتار واحد من الأراضي التي تزرع فيها محاصيل غذائية مختلفة من دون الحصول على المدخلات والتكنولوجيات المناسبة.

ويُعد برنامج "الوادي" برنامجًا شاملًا وتشاركيًا لإعادة تأهيل المجتمعات القبلية وتحقيق تنميتها المستدامة. وهو يهدف إلى تحسين سبل معيشة العائلات المهمشة في المناطق النائية. ويهدف البرنامج كذلك إلى ضمان الأمن الغذائي وصحة المجتمعات المحلية وتمكين المرأة وتعليم الأطفال ومحو الأمية الوظيفية لدى البالغين والوقاية من الهجرة بسبب الأوضاع المعيشية الصعبة وتحسين جودة الحياة، وإلى المحافظة في الوقت ذاته على الموارد الطبيعية واحترام ثقافة المجتمعات القبلية وديانتها. ويتمثل النشاط الرئيسي الذي يضطلع به البرنامج في تطوير النظم الزراعية القائمة على الأشجار (الزراعة والبستنة والحراجة) على مساحات صغيرة من الأراضي المتدهورة التي
لا تتم الاستفادة منها بشكل كامل، وإلى تنمية سلسلة القيمة ذات الصلة.

[33] وهما السوق المشتركة لشرق أفريقيا والجنوب الأفريقي والجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي.

وأطلقت مؤسسة BAIF لبحوث التنمية برنامج "الوادي" في عام 1982 في ولاية جنوب غوجارات (مقاطعتي نافساري وفالساد) بوصفه مشروعًا صغيرًا.[34] وتم توسيع نطاق البرنامج تدريجيًا وتنفيذه في مناطق قبلية مختلفة
في الهند بدعم من: الحكومة الاتحادية وحكومات الولايات المعنية؛ ومصرف التنمية الألماني عن طريق البنك الوطني الهندي للزراعة والتنمية الريفية؛ والمجلس المعني بالنهوض بأعمال الشعوب والتكنولوجيا الريفية؛ ومنظمات الشعوب ومجموعات المساعدة الذاتية المختلفة. وبفضل هذا البرنامج، ساعدت مؤسسة BAIF حتى الآن حوالي 000 190 عائلة وغطت أكثر من 000 70 هكتار من الأراضي. وتفيد المؤسسة بأن برنامج "الوادي" سمح بانتشال أكثر من 90 في المائة من العائلات المشاركة فيه من براثن الفقر. وقام البنك الوطني الهندي للزراعة والتنمية الريفية باعتماد برنامج مماثل لبرنامج "الوادي" عن طريق "صندوق التنمية القبلية" وبالتعاون مع المنظمات الحكومية المختلفة، مما سمح له بمساعدة حوالي 000 435 عائلة في 26 ولاية أو إقليم في الهند. وهناك حاليًا اعتراف ببرنامج "الوادي" في أنحاء الهند كافة على أنه نموذج فعال لتحقيق التنمية القبلية.

*الموقعان الإلكترونيان:* http://www.baif.org.in/agri_horti_forestry.asp؛ http://baifwadi.org/
*المصدر*: المشاورة المفتوحة لفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية بشأن المسودة صفر (الاستبيان رقم 3).

### 3-1-2 الهيكل والتنظيم (الأسئلة 6 إلى 11)

ينبغي أن يراعي أي تحليل وصفي للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، هيكلها وتنظيمها، بما في ذلك مثلًا الخصائص التالية:

- **تركيبة الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين (الأسئلة من 6 إلى 8):** من هم الشركاء المعنيون (عددهم وتنوعهم) من كل مجال من مجالات المجتمع (القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني)؟ وأي شريك (شركاء) قام بإطلاق الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين؟ ومن هم الشركاء، إن وجدوا، الذين يقودون الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين؟
- **الوضع القانوني (السؤال 9):** إلى أي درجة تتسم الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بطابع رسمي والمهني؟ وإذا كانت الشراكة تتمتع بطابع رسمي، هل لديها الهوية القانونية الكاملة، ولا سيما الأهلية القانونية لامتلاك الأموال أو الأصول وإدارتها؟ وهل يمكن أن تعتمد الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة على الموظفين الفنيين لدعم وتيسير عملها وعملياتها؟
- **هيكل الحوكمة والتمثيل (السؤالان 10و11):**

  ما هو الدور الذي يؤديه مختلف الشركاء وما هي المسؤوليات التي يتحملونها؟ وهل تم تحديدهم بشكل واضح؟ وما هي الإجراءات المتّبعة لصنع القرارات في الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين؟ وكيف تتم معالجة اختلالات القوة داخل الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين؟

[34] مؤسسة BAIF لبحوث التنمية، المسجّلة سابقًا تحت إسم مؤسسة بهاراتيبا للصناعات الزراعية، هي صندوق ائتماني خيري لا يتوخى الربح تم إنشاؤه في عام 1967 لتعزيز سبل المعيشة المستدامة في المناطق الريفية في الهند. أنظر: http://www.baif.org.in/

كيف يتم اختيار الأعضاء ومن يختارهم؟ وهل يمثلون أنفسهم فقط أو يمثلون فئة واسعة من أصحاب المصلحة؟ وما هي مدّة ولايتهم؟ وكيف تضمن الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين الشمول والتمثيل "العادل" للأشخاص المهمشين والضعفاء الأكثر تأثرًا بانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية؟

## الوضع القانوني

يمكن أن تختلف درجة اتسام الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بالطابع الرسمي والمهني اختلافًا كبيرًا، بين الترتيبات التآزرية غير الرسمية والاتفاقات الأكثر رسمية التي تتجسّد إما في مذكرة تفاهم، أو خطاب نوايا لا يترتب عنه أي التزامات قانونية، أو عقد متعدد الأطراف (أو مجموعة من العقود الثنائية الأطراف) يخلق التزامات متبادلة وقانونية بين الشركاء. وفي بعض الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، بما فيها الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال البنية التحتية، قد يلزم إنشاء هيكل قانوني محدد يُدعى أحيانًا "كيان الأغراض الخاصة" من أجل تحويل الأموال وتنفيذ الشراكة. وتتوقف درجة اتسام الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بالطابع الرسمي على عوامل عديدة منها: حجم الشراكة وهدفها؛ وطبيعة الشركاء وقوة العلاقات التي تجمعهم؛ ومدى تعقيد الأنشطة المضطلع بها؛ وطريقة تشاطر المخاطر والمسؤوليات بين الشركاء؛ وفعالية النظام القضائي في البلد أو الإقليم المعني (منظمة الأغذية والزراعة، 2008؛ Horton وآخرون، 2009(أ)؛ منظمة الأغذية والزراعة، 2016).

وبدأت بعض الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، مثل الحركة المعنية بتوسيع نطاق التغذية، كحركات غير رسمية قبل أن تتخذ تدريجيًا طابعًا رسميًا (أنظر **الإطار 7**).

**الإطار 7 الحركة المعنية بتوسيع نطاق التغذية**

تسعى **الحركة المعنية بتوسيع نطاق التغذية (SUN)**، في الدول الأعضاء فيها، إلى إرساء أو تعزيز البرامج في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بحيث تتواءم الجهود والبرامج من قبل جميع أصحاب المصلحة في سبيل تحقيق الأولويات والاستراتيجيات الوطنية الخاصة بالتغذية (المرصد الاجتماعي العالمي/الحركة المعنية بتوسيع نطاق التغذية، 2015).

وهي قد بدأت كحركة غير رسمية بعد إصدار سلسلة مؤثرة عن نقص التغذية لدى الأمهات والأطفال في صحيفة *The Lancet* في عام 2008، مما وفر قاعدة أدلة جديدة للعمل في مجال التغذية (*The Lancet*، 2008). وفي عام 2009، قدّر تقرير للبنك الدولي (Horton وآخرون، 2009(ب)) مجموع الاحتياجات المالية السنوية بحدود 11.8 مليارات دولارات أمريكية لرفع مستوى 13 تدخلًا تغذويًا مباشرًا أثبتت فعاليتها في العديد من البلدان من خلال الحد من وفيات الأطفال، وتحسين النتائج التغذوية، وحماية رأس المال البشري. وقد استفاد التقرير من خبرات العديد من الوكالات الدولية والمنظمات غير الحكومية ومؤسسات البحوث. وفي غضون ذلك، أدّت عملية تعاونية شاركت فيها البلدان النامية والمؤسسات الأكاديمية والبحثية ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص ووكالات التنمية الثنائية ووكالات الأمم المتحدة والبنك الدولي إلى تطوير موجز سياساتي تحت عنوان *رفع مستوى التغذية: إطار للعمل* تم نشره في مارس/آذار 2010 في *نشرة الأغذية والتغذية* (Bezanson وIsenman، 2010) ومراجعته في عام 2011 (الحركة المعنية بتوسيع نطاق التغذية، 2011). وفي غضون بضعة أشهر، تمت المصادقة على هذا الإطار من قبل أكثر من 100 شريك بهدف ترجمته إلى خارطة طريق لاتخاذ الإجراءات الملموسة.

وفي ما بعد بدأت المؤسسات المعنية بتعزيز التغذية تتسم تدريجيًا بطابع رسمي. وتم إنشاء مجموعة قيادية رفيعة المستوى في عام 2012 تحظى بدعم لجنة تنفيذية ومنسّق وأمانة دائمة مقرّها في جنيف وتعمل تحت رعاية الأمين العام للأمم المتحدة. وتقوم المجموعة القيادية بتقييم مدى تحقيق أهداف الحركة المعنية بتوسيع نطاق التغذية، والمحافظة على الطابع القطري للحركة، وضمان امتثال جميع الشركاء بمبادئ الالتزام العشرة للحركة المذكورة على الموقع الإلكتروني. وتكفل هذه المبادئ مرونة الحركة ومحافظتها في الوقت نفسه على غرض مشترك وخضوعها للمساءلة المتبادلة.

وتم إنشاء حساب أمانة متعدد الشركاء للحركة المعنية بتوسيع نطاق التغذية في مارس/آذار 2012 لدعم تنفيذ استراتيجية تعزيز التغذية وخارطة الطريق الأولى الخاصة بها (2012-2015). وأُقفل حساب الأمانة هذا في ديسمبر/كانون الأول 2016.

وفي عام 2016، أيّدت المجموعة القيادية استراتيجية وخارطة طريق جديدتين للحركة المعنية بتوسيع نطاق التغذية (2016-2020) وحددت فيهما أربعة أهداف استراتيجية للمضي قدمًا في سبيل بناء عالم خالٍ من سوء التغذية بحلول عام 2030، وهي: (1) تهيئة بيئة سياسية تمكينية واسعة النطاق وتعزيزها؛ (2) وترتيب الإجراءات الفعالة التي تساهم في التغذية الجيدة بحسب الأولوية وإضفاء الطابع المؤسساتي عليها؛ (3) وتنفيذ الإجراءات الفعالة التي تتماشى مع مجموعة مشتركة من النتائج؛ (4) واستخدام الموارد المالية للتغذية بطريقة فعالة وزيادتها بشكل ملحوظ (الحركة المعنية بتوسيع نطاق التغذية، 2016). وقد تم تطوير برنامج المنح الجديد التابع للحساب المجمع للحركة المعنية بتعزيز التغذية في مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع من أجل تنفيذ هذه الأهداف الاستراتيجية. وأصدر البرنامج في 1 مايو/أيار 2018 النداء الأول لتقديم الاقتراحات لحوالي 20 منحة تصل قيمة كل واحدة منها إلى 000 114 دولار أمريكي بغية دعم أنشطة تحالف المجتمع المدني المعني بتعزيز التغذية على المستويين الوطني وشبه الوطني.

وتضم الحركة حاليًا 60 بلدًا عضوًا و3 ولايات هندية (الحركة المعنية بتوسيع نطاق التغذية، 2017). وتدعم الحركة التي تعمل في كل بلد مع جهة اتصال حكومية، تطوير البرامج الوطنية لأصحاب المصلحة المتعددين التي تنشط في مختلف القطاعات من أجل "اعتماد النُهج المراعية للتغذية لمعالجة الأسباب الكامنة وراء سوء التغذية، فضلًا عن التدخلات الخاصة بالتغذية لمعالجة المظاهر المباشرة لسوء التغذية". ويعمل الشركاء غير الرسميين في الحركة المعنية بتوسيع نطاق التغذية في إطار الشبكات المختلفة على المستويين العالمي والوطني على السواء: شبكة الأعمال التابعة للحركة المعنية بتوسيع نطاق التغذية؛ شبكة المجتمع المدني المعني بتوسيع نطاق التغذية؛ شبكة الجهات المانحة المعنية بتوسيع نطاق التغذية؛ شبكة الأمم المتحدة من أجل مبادرة توسيع نطاق التغذية.

*الموقع الإلكتروني:* http://scalingupnutrition.org/
*المصادر:* المشاورة المفتوحة لفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية بشأن المسودة صفر: أنظر الاستبيان رقم 11 بشأن شبكة الأعمال التابعة للحركة المعنية بتعزيز التغذية والاستبيان رقم 23 بشأن الحركة المعنية بتعزيز التغذية.

## تركيبة الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وهيكل حوكمتها

يترك كل من تركيبة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وهيكل حوكمتها آثارًا مهمة على ديناميكية عملها وقدرتها الفعلية على تمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما. ويتم إطلاق بعض الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أو قيادتها من جانب الشركاء من القطاع العام أو الحكومات أو المنظمات الحكومية الدولية. ويؤدي القطاع الخاص، سواء أكانت الشركات أو المؤسسات الخاصة، الدور القيادي في الشراكات الأخرى في ما بين أصحاب المصلحة

المتعددين (أنظر مثلًا القسم 2-4 بشأن الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المعنية بوضع المعايير). ويتشاطر أحيانًا الشركاء من المجالات المختلفة من المجتمع الدور القيادي كما هو الحال في برنامج نظم الأغذية المستدامة لإطار العمل العشري للبرامج المتعلقة بأنماط الاستهلاك والإنتاج المستدامين (أنظر **الإطار 8**).

ويمكن اعتبار الشراكات بين القطاعين العام والخاص المؤلفة من شركاء ينتمون فقط إلى مجالين من المجتمع (القطاعان العام والخاص) كفئة فرعية من الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين. وتقرّ خطة عمل أديس أبابا (2015) التي تعترف بتنوع القطاع الخاص- بدءًا من المشاريع المتناهية الصغر والتعاونيات وانتهاءً بالشركات المتعددة الجنسيات- بالمساهمة الكبيرة التي تقدمها الشركات الخاصة في تحقيق النمو الاقتصادي وخلق الوظائف وتشجيعها على العمل كشركاء من خلال الاستثمار والابتكار في المنظور الطويل الأجل للتنمية المستدامة والتحول إلى أنماط استهلاك وإنتاج أكثر استدامة.

وعلى المستوى الدولي، أصدرت مؤسسات عديدة مبادئ أو خطوط توجيهية عملية لرسم إطار هذا العمل مع الشركاء من القطاع الخاص عن طريق الشراكات بين القطاعين العام والخاص ولتنفيذه (مثل مصرف التنمية الأفريقي، 2008؛ ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2012؛ والاتفاق العالمي للأمم المتحدة، 2015). وتحدد في الكثير من البلدان القوانين أو الأنظمة أو الخطوط التوجيهية الوطنية معالم العلاقات بين الشركاء في القطاعين العام والخاص ضمن إطار الشراكات بين القطاعين العام والخاص (Botlhale، 2016؛ Seeletse، 2016؛ منظمة الأغذية والزراعة، 2016). ففي شيلي على سبيل المثال، أنشأ القانون 164 (1991) الذي جرى تحديثه في عام 2010، إطارًا قانونيًا للتعاون بين الشركاء في القطاعين العام والخاص.[35] وفي جنوب أفريقيا، تخضع الشراكات بين القطاعين العام والخاص لقانون إدارة الأموال العامة (1999) وقانون إدارة الأموال البلدية (2003) والقانون الخاص بالنظام البلدي (2003) والأنظمة المقابلة (الخزانة الوطنية، 2007). ويميّز التنظيم الخاص بالخزانة رقم 16[36] بين نوعين من الشراكات بين القطاعين العام والخاص حيث أنّ الشريك من القطاع الخاص (1) يؤدي وظيفة مؤسسية نيابة عن السلطة العامة أو (2) يكتسب استخدام ملك عام لغرض تجاري لفترة زمنية محددة أو غير محددة. وقد اعدّت الهيئة الاستشارية الخاصة بالبنى التحتية في نيجيريا (NIAF، 2012) دليلًا لتصميم الشراكات بين القطاعين العام والخاص وتنفيذها في ولاية لاغوس.

ولقد جرى استخدام الشراكات بين القطاعين العام والخاص على نطاق واسع لتطوير البنى التحتية التي يمكن أن تؤثر تأثيرًا كبيرًا على الأمن الغذائي والتغذية. وقد طوّر البنك الدولي قاعدة بيانات تعنى بمشاركة القطاع الخاص في البنية التحتية[37]، وتجمع بيانات بشأن أكثر من 6 400 مشروع للبنية التحتية في 139 بلدًا من البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، وتغطي مشاريع في قطاعات الطاقة والاتصالات السلكية واللاسلكية والنقل والمياه وقطاعات الصرف الصحي. وفي عام 2017، بلغت قيمة الاستثمارات الخاصة 93.3 مليارات دولار أمريكي في 304 مشاريع خاصة بالبنية التحتية في هذه القطاعات في البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا (البنك الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير والمؤسسة الدولية للتنمية، 2017). واستعرض Marin (2009) تجارب الشراكات بين القطاعين العام والخاص وأدائها من أجل تطوير مرافق المياه في المناطق الحضرية في البلدان النامية على مدى أكثر من 15 عامًا وبيّن قيمة هذه الشراكات المصممة تصميمًا جيدًا من أجل تحسين أداء مرافق المياه في البلدان النامية. وفي نيجيريا، نجح استخدام الشراكات بين القطاعين العام والخاص في الحد من تأثيرات الكوارث (Olokesusi، 2005) وخلق فرص للعمل من خلال مجموعة من الأنشطة بما في ذلك الإنتاج الزراعي (Adebayo وAdegbusi، 2017).

---

[35] أنظر: http://www.concesiones.cl/quienes_somos/funcionamientodelsistema/Documents/Law_Regulations.pdf

[36] التنظيم 1535 الصادر في عام 2003. أنظر:
http://us-cdn.creamermedia.co.za/assets/articles/attachments/00873_regulation1535.pdf

[37] أنظر: https://ppi.worldbank.org/

**الإطار 8 برنامج نظم الأغذية المستدامة لإطار العمل العشري للبرامج المتعلقة بأنماط الاستهلاك والإنتاج المستدامة**

تتطلب مواجهة تحدي الجوع وسوء التغذية اتباع نهج شامل ونظامي لتسريع وتيرة التحول إلى نظم الأغذية الأكثر استدامة. ويساهم **برنامج نظم الأغذية المستدامة لإطار العمل العشري للبرامج المتعلقة بأنماط الاستهلاك والإنتاج المستدامين (10YFP-SFS)** في هذا التحول من خلال بناء أوجه التآزر والتعاون بين أصحاب المصلحة في أربعة مجالات عمل هي:

1- زيادة الوعي بشأن الحاجة إلى اعتماد أنماط الاستهلاك والإنتاج المستدامين في النظم الغذائية؛
2- بناء بيئات تمكينية للنظم الغذائية المستدامة؛
3- زيادة إمكانية الوصول إلى المعارف والمعلومات والأدوات العملية وتعزيز تطبيقها من أجل تعميم أنماط الاستهلاك والإنتاج المستدامين في النظم الغذائية؛
4- تعزيز التعاون في ما بين أصحاب المصلحة في النظم الغذائية من أجل تحسين أداء أنماط الاستهلاك والإنتاج المستدامين في القطاع.

وفي ظل مجالات العمل هذه، يتناول البرنامج خمسة مواضيع تركيز مشتركة هي:
(1) النظم الغذائية المستدامة؛
(2) والاستدامة على امتداد سلاسل القيمة الغذائية كافة؛ (3) والحد من الفاقد والمهدر من الأغذية؛ (4) والبرامج المتعددة أصحاب المصلحة المحلية والوطنية والإقليمية؛ (5) ونظم إنتاج الأغذية القادرة على الصمود والشاملة والمتنوعة.

وأُعِدّ هذا البرنامج في بادئ الأمر من جانب منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة بدعم
من سويسرا. ومنذ إطلاقه في عام 2015، اشتركت منظمتان غير حكوميتان هما المعهد الإنساني للتعاون مع البلدان النامية والصندوق العالمي للطبيعة، وحكومتا سويسرا وجنوب أفريقيا في إدارته بطريقة متعددة أصحاب المصلحة. ويجمع البرنامج حاليًا أكثر من 140 عضوًا حول العالم موزعين على خمس مجموعات من أصحاب المصلحة (الوكالات الحكومية؛ ومنظمات المجتمع المدني؛ والمؤسسات البحثية والفنية؛ ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية الأخرى؛ والقطاع الخاص).

ويخضع البرنامج إلى لجنة استشارية متعددة أصحاب المصلحة تتألف من 23 عضوًا من مجموعات أصحاب المصلحة الخمس الذين يتخذون قراراتهم بتوافق الآراء. وترد أسماء الأعضاء الحاليين للجنة الاستشارية المنتخبين لولاية مدّتها سنتين قابلة للتجديد مرّتين، على الموقع الإلكتروني. ويتم انتخاب الشركاء الأربعة في قيادة البرنامج من جانب اللجنة الاستشارية لولاية مدّتها أربع سنوات قابلة للتجديد. ويؤدي برنامج الأمم المتحدة للبيئة دور أمانة البرنامج.

ويعتمد البرنامج على اتفاق بين الشركاء يتّسم بالطابع الرسمي، ولكنه لا يملك شخصية قانونية ولا ميزانية مشتركة. ويتم تنفيذه بصورة أساسية من خلال المساهمات العينية التي يقدمها الأعضاء ومن خلال خلق أوجه التآزر والتعاون الجديدة، وجمع الموارد **القائمة** والبناء عليها بغية استخدامها بمزيد من الفعالية.

ويتمتع البرنامج بنطاق **عالمي** ولكنه يشارك في ثماني مبادرات رئيسية و30 مشروعًا فرعيًا وأربعة مشاريع حساب أمانة يرد وصفها على الموقع الإلكتروني ويتم تنفيذها على المستويات الإقليمية أو الوطنية أو حتى شبه الوطنية.

*الموقع الإلكتروني:* http://www.oneplanetnetwork.org/sustainable-food-system
*المصدر:* المشاورة المفتوحة لفريق الخبراء الرفيع المستوى المعنى بالأمن الغذائى والتغذية (الاستبيان رقم 4، المساهمة رقم 23).

**الإطار 9 الشراكات بين القطاعين العام والخاص بغية تحسين الأمن الغذائي والتغذية**

تعدّ **الذرة التي تتسم بالكفاءة في استخدام المياه لأفريقيا (WEMA)** شراكة دولية بين القطاعين العام والخاص تهدف إلى تطوير أصناف ذرة قادرة على تحمل الجفاف ومقاومة الحشرات عبر اتباع ثلاثة نُهج للاستنبات (التقليدية، والتي تحظى بمساعدة السوق، والقائمة على التعديلات الوراثية). ويتمثّل هدف الشراكة الطويل الأجل في نشر هذه الأصناف الجديدة وإتاحتها للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة من دون رسوم امتياز، وذلك عن طريق شركات البذور الأفريقية المحلية بغية تحسين إنتاجية الذرة وقدرتها على الصمود، علمًا بأنها المحصول الغذائي الأكثر انتشارًا في أفريقيا. وتشارك في هذه الشراكة مؤسسات خاصة، ونظم البحوث الزراعية الوطنية، وشركة Monsanto، والمركز الدولي لتحسين الذرة والقمح (CIMMYT) التابع للجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية (المعروفة سابقًا بالمجموعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية)، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

*الموقع الإلكتروني:* https://wema.aatf-africa.org/

*المصدر:* المشاورة المفتوحة لفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية بشأن المسودة صفر (الاستبيان رقم 21).

وصممت وزارة الزراعة الإندونيسية برنامج السنوات الخمس (2009-2014) **لتمكين المناطق الريفية والتنمية الزراعية** بدعم من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية بغية تحسين سبل المعيشة والبنية التحتية في الريف وتذليل العقبات المتعلّقة بإنتاجية محاصيل عديدة وأنشطة غير زراعية في 150 قرية في خمس مقاطعات من محافظة سولاويسي تنجه.

وتعد إندونيسيا ثالث أكبر بلد منتج للكاكاو في العالم (500 777 طن في عام 2013) ما يقرب من 1.5 ملايين هكتار. وقد شهد القطاع نموًا ملفتًا في السنوات الأخيرة (حيث زاد الإنتاج بنسبة 80 في المائة تقريبًا بين عامي 2000 و2005). ومع ذلك، ومنذ عام 2007، بدأت الإنتاجية للهكتار الواحد تتراجع بشكل ملحوظ. وينتج أصحاب الحيازات الصغيرة حوالي 87 في المائة من الكاكاو في إندونيسيا (تتراوح مساحة الأراضي بين 0.5 و1.5 هكتارات) ويواجهون العقبات مثل الآفات والأمراض، والأشجار المتقدمة في السن، والافتقار إلى الموارد (الائتمان والأسمدة وما إلى ذلك). وجرى تطوير الشراكة بين القطاعين العام والخاص تعنى بسلسلة قيمة الكاكاو في إطار برنامج تمكين المناطق الريفية والتنمية الزراعية.

ولم يتم إشراك القطاع الخاص في المرحلة الأولى من البرنامج (2009-2011)، ولكن لاحظ استعراض منتصف المدة في عام 2011 أن الموارد الفنية المتاحة لم تكن كافية لتوفير الدراية اللازمة لمساعدة المزارعين على تحقيق الاستقرار في الغلات وزيادتها، وخاصة بالنسبة إلى الكاكاو. وبالتالي، فقد تقرر في المرحلة الثانية (2012-2014) تحسين سلسلة قيمة الكاكاو من خلال تحويل برنامج تمكين المناطق الريفية والتنمية الزراعية إلى "شراكة بين المنتجين من القطاعين العام والخاص" مع إقامة شراكة مع مؤسسة Mars Symbioscience للاستفادة من خبرتها وتجربتها الفنية في هذا المجال ومن سجلها الحافل في استخدام الممارسات الزراعية الجيدة لتحسين غلّة الكاكاو. وبلغت قيمة الميزانية الإجمالية للشراكة حوالي 5 ملايين دولار أمريكي. وعلى الرغم من أن المساهمة المالية التي قدمتها مؤسسة Mars لم تمثل سوى 6.5 في المائة من هذه الميزانية، كانت مساهمتها الفنية مهمة جدًا لنجاح الشراكة.

ووفقًا لمعهد دراسات التنمية والصندوق الدولي للتنمية الزراعية (2015)، تمكّن المزارعون المعنيون بالشراكة من: زيادة الغلات والإنتاج (بمقدار أربعة أضعاف)؛ وتحسين المبيعات والدخل والمعارف الفنية المتعلّقة بمجموعات المقارنة. بالإضافة إلى ذلك، تم تحسين كمّية

الفاصولياء وجودتها (مع زيادة الوزن المتوسط بحوالي 10 إلى 15 في المائة)، ولا سيما صحة النباتات، وجودة التربة بفضل المعارف المكتسبة بشأن العلاجات الصحيحة والتصريف الملائم ومزيج المدخلات. واستنادًا إلى هذا النجاح، أطلق الصندوق الدولي للتنمية الزراعية مبادرة توسيع نطاق برنامج تمكين المناطق الريفية والتنمية الزراعية (2017-2022) التي من المتوقع أن تعود بالفائدة على ما لا يقل عن 342 000 من صغار المزارعين مقابل كلفة ميزانية إجمالية تتخطى 55 مليون دولار أمريكي (تشمل تمويلًا خاصًا قدره 2.21 مليون دولار أمريكي).

*المواقع الإلكترونية:* https://www.ids.ac.uk/publication/brokering-development-enabling-factors-for-public-private-producer-partnerships-in-agricultural-value-chains؛
https://www.ifad.org/web/operations/project/id/2000001181/country/indonesia

واستعرضت منظمة الأغذية والزراعة (2016) 70 دراسة حالة عن الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتطوير الأعمال التجارية الزراعية في 15 بلدًا ناميًا، بدءًا من المبادرات الابتكارية الصغيرة (مثل استثمار 000 13 دولار أمريكي في إكوادور لتطوير منتجات الخيزران المبتكرة) وصولًا إلى مشاريع البنية التحتية الأوسع نطاقًا (مثل تطوير مركز تجاري للأزهار في بيجين بقيمة 178 مليون دولار أمريكي).

ويعرض **الإطار 9** مثالين اثنين للتعاون من أجل تضافر جهود الجهات الفاعلة في القطاعين العام والخاص في إطار الشراكات في القطاعين العام والخاص من أجل مواجهة التحديات المحددة في مجال الأمن الغذائي والتغذية.

### 4-1-2 هيكل التمويل (السؤال 12)

من المرجح أن يؤثر هيكل التمويل الخاص بالشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين على أدائها. فكيف يتم تمويل هذه الشراكة ومن يمولها؟ وما هي الأدوات والآليات المالية المستخدمة لتحويل الموارد التكميلية وتجميعها؟ وما هي نسبة الأموال التي يوفرها الشركاء من القطاع العام أو الخاص؟

يسلط تحليل أجري للمواد الخام التي وردت خلال المشاورة المفتوحة لفريق الخبراء بشأن المسودة صفر الضوء على ثلاثة أنماط تمويل مختلفة في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين:

- الشراكات الممولة بشكل كامل أو بشكل أساسي من الشركاء في القطاع العام على غرار الحوار بشأن المياه في باكستان (Pakistan Water Dialogue) بتمويل من وزارة الزراعة الأمريكية (**الإطار 18**)؛
- الشراكات الممولة بالكامل أو بشكل أساسي من الشركاء في القطاع الخاص على غرار الذرة الكفؤة من حيث استخدام المياه في أفريقيا (WEMA، **الإطار 9**)؛
- الشراكات التي يأتي قسم كبير من أموالها من الجهات المستفيدة على غرار الأعضاء في مجموعات مساعدة المرأة في شبكة كودومباشري في الهند الذين فاقت مساهمتهم في الشراكة مساهمة الحكومة خلال فترة السنتين 2015-2016 - أنظر **الإطارين 19 و30**.

ومن المرجح أن تؤثر أنماط التمويل هذه على الأهداف والاستراتيجيات وجداول الأعمال المشتركة لتلك الشراكات.

وقد بيّنت منظمة الأغذية والزراعة (2016) في استعراضها للشراكات بين القطاعين العام والخاص من أجل تطوير الأعمال التجارية الزراعية، مجموعة متنوعة من هياكل التمويل التي شملت: الاستثمارات في الأسهم المشتركة أو المنح أو الامتيازات؛ أو البرامج الممولة وطنيًا التي يقودها القطاع العام؛ أو مشاريع التنمية الدولية التي تموّلها الحكومات المانحة أو المؤسسات المتعددة الأطراف. ووجد Hartwich وآخرون (2007) في سياق استعراض 101 من الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال البحوث والابتكار الزراعي، والتي تمت دراستها بين عامي 2001 و2005 في 12 من بلدان أمريكا اللاتينية، أنّ الأموال الخاصة تشكل 34 في المائة من مجموع الأموال (بمعدل 000 171 دولار أمريكي لكل شراكة و55 في المائة من الأعمال التجارية ونسبة 45 في المائة المتبقية من اتحادات المنتجين).

ومن الصعب بشكل خاص استخلاص الاستنتاجات العامة الدقيقة بشأن هيكل تمويل الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وحصص الأموال الآتية من القطاع العام أو الخاص بسبب عدم وجود أساليب شاملة لتحديد قيمة المساهمات العينية بطريقة صحيحة وبسبب الكشف المحدود عن المعلومات المالية من جانب الشركاء، سواء من القطاع العام أو الخاص، المنخرطين في الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين (Hartwich وآخرون،2007؛ منظمة الأغذية والزراعة، 2016).

ومع ذلك، لاحظت منظمة الأغذية والزراعة (2016) أنه يمكن ربط حصة الاستثمارات الخاصة في الشراكات بتوزيع المخاطر بين الشركاء، وإدارة حقوق الملكية الفكرية، ومراحل المشروع المختلفة (حيث تُستخدم الأموال العامة بقدر أكبر في المراحل الأولى فيما ينخرط الشركاء من القطاع الخاص في مرحلة التسويق).

ويبيّن **الإطار 10** الدور المهم الذي يمكن أن تضطلع به المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف والمؤسسات المالية الدولية، أي البنك الدولي في هذه الحال، في حشد الأموال وتنسيقها من أجل تحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة على المستويين الوطني والدولي.

### 5-1-2 مجالات التدخل الرئيسية (السؤالان 13 و14)

في الكثير من الأحيان، يتم وصف الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وتصنيفها بحسب وظيفتها الرئيسية. وتشير المؤلفات إلى العديد من الأمثلة على مثل هذه التصنيفات. فعلى سبيل المثال، يميّز Brouwer وآخرون (2016) بين: الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين الموجّهة نحو السياسات والتي تشارك في التفكير الاستراتيجي وتصميم السياسات في مجال الدعوة والمشورة السياسية؛ والشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين الأكثر توجهًا نحو الإجراءات والتي تنفذ أفكارها وقراراتها عبر ترجمتها إلى خطط عمل ملموسة.

ويميّز Brinkerhoff وBrinkerhoff (2011) من خلال تركيزهما على الشراكات بين القطاعين العام والخاص، بين:

- *الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال السياسات*، التي تهدف إلى تصميم السياسات أو الدعوة بشأنها أو تنسيقها أو رصدها؛
- *الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتقديم الخدمات*، التي تشرك الجهات الفاعلة من غير الدول في تقديم الخدمات العامة؛

- *الشراكات بين القطاعين العام والخاص المعنية بالبنية التحتية*، التي تشرك القطاع الخاص في تمويل البنى التحتية وبنائها وتشغيلها؛
- *الشراكات بين القطاعين العام والخاص لبناء القدرات*، التي تهدف إلى تطوير المهارات والنظم وقدرات المجموعات أو المنظمات المستهدفة؛
- *الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتحقيق التنمية الاقتصادية*، التي تعزز النمو الاقتصادي والحد من الفقر على المستويات المحلية أو الوطنية أو العالمية.

ويعتبر Schäferhoff وآخرون (2009) أنه بإمكان الشراكات أن تؤدي وظائف مختلفة "من الدعوة وزيادة الوعي، وتبادل المعرفة، والبحث والتطوير، ووضع المعايير وتنفيذها، وصولًا إلى توفير الخدمات، وخلق الأسواق".

وبالاستناد إلى استعراضات سابقة للمؤلفات (Nelson، 2002؛ Pattberg وآخرون، 2012؛ Beisheim وLiese، 2014)، لاحظ Beisheim وSimon (2016) أن أنماط الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين تكون في الكثير من الأحيان منظمة حول الوظيفة الأساسية للشراكة وحددت ثلاثة أنواع رئيسية من الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، هي:

- الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتقاسم المعارف؛
- الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتوفير الخدمات؛
- الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لوضع المعايير.

**الإطار 10 تعبئة الموارد وتنسيقها: دور البنك الدولي**

**الجماعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (CGAP)** التي بدأها واستضافها البنك الدولي، هي شراكة عالمية تضم أكثر من 30 منظمة رائدة مدرجة على الموقع الإلكتروني بما في ذلك وكالات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية والمصارف الإقليمية للتنمية والاستثمار ووكالات التنمية والتعاون الوطنية والمؤسسات الخاصة.

وعلى الرغم من التمويل الكبير لتحقيق الإدماج المالي (34 مليار دولار أمريكي عام 2015)، لا يزال مليارا شخص مستبعدين عن النظام المالي الرسمي (الفريق الاستشاري لمساعدة أكثر الناس فقرًا، 2017). وطوّر الفريق الاستشاري لمساعدة أكثر الناس فقرًا الذي تم إنشاؤه في عام 1995، حلولًا مبتكرة للنهوض بالإدماج المالي بغية تحسين سبل معيشة الفقراء عن طريق الدعوة على المستوى الرفيع، والبحوث العملية، وتشاطر المعارف، وبناء القدرات، والعمل النشط مع مقدمي الخدمات المالية وصانعي القرار والممولين. وتاريخيًا، أدّت الجماعة الاستشارية هذه دورًا حاسمًا في تطوير قطاع التمويل البالغ الصغر المستدام، مساهمة بذلك في إضفاء الطابع المهني على القطاع وفي تطوير المعايير والممارسات الجيدة (الفريق الاستشاري لمساعدة أكثر الناس فقرًا، 2014).

ويحكم الفريق الاستشاري لمساعدة أكثر الناس فقرًا مجلس إدارة يتألف من ممثلين عن أعضاء الفريق كافة ويقوم بتحديد سياساته العامة وتوجهاته الاستراتيجية. ويرأس الفريق الاستشاري لجنة تنفيذية من شأنها توفير الرقابة على الفريق التشغيلي وتقديم التوجيهات له، والموافقة على خطة العمل والميزانية بالنيابة عن مجلس الإدارة.

*الموقع الإلكتروني*: http://www.cgap.org/

**البرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي (GAFSP)** هو صندوق دولي للوساطة المالية يديره البنك الدولي وتحكمه لجنة توجيهية تتألف من أعضاء يتمتعون بحق التصويت (ممثلو البلدان المانحة والأقاليم المتلقية) ومن أعضاء لا يتمتعون بحق التصويت (وكالات الأمم المتحدة؛ والبنك الدولي والمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف الأخرى؛ ومؤسسة التمويل الدولية؛ ومنظمات المجتمع المدني). ويهدف البرنامج الذي يعتبر أن حوالي 75 في المائة من الفقراء يعيشون في المناطق الريفية ويعتمدون عادةً على الزراعة وأن النمو الزراعي يتّسم بفاعلية أكبر في الحد من الفقر مقارنة بنمو أي قطاع آخر، إلى تحسين الأمن الغذائي والتغذية وسبل المعيشة في البلدان المنخفضة الدخل عبر: (1) زيادة الإنتاجية الزراعية؛ (2) وربط المزارعين بالأسواق؛ (3) والحد من المخاطر ونقاط الضعف؛ (4) وتحسين سبل المعيشة الريفية غير الزراعية؛ (5) وتقديم المساعدة الفنية، وبناء المؤسسات، وتنمية القدرات.

وينشط البرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي في 38 بلدًا (مع حوالي 58 في المائة من الأموال المستثمرة في أفريقيا). وقد ساعد البرنامج منذ إنشائه في عام 2010، أكثر من 7 ملايين مزارع مع أسرهم. وبفضل حافظته المالية الحالية (ما يقرب من 1.3 مليارات دولار أمريكي في ديسمبر/كانون الأول 2016)، من المتوقع أن يساعد البرنامج أكثر من 12 مليون شخص. ويحوّل البرنامج أمواله إلى:

- البلدان عن طريق "نافذة القطاع العام" (019 1 مليون دولار أمريكي) التي تساعد البرامج القطرية أو الإقليمية الاستراتيجية الناجمة عن المشاورات أو عمليات التخطيط القطرية أو الإقليمية على نطاق القطاع، مثل البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا؛
- الشركات والمؤسسات المالية الخاصة من خلال "نافذة القطاع الخاص" التي تجري إدارتها بشكل منفصل من جانب المؤسسة المالية الدولية (226 مليون دولار أمريكي)، وتوفير حلول التمويل المختلط، والقروض الطويلة والقصيرة الأجل، والضمانات الائتمانية، والأسهم لدعم أنشطة القطاع الخاص للتنمية الزراعية والأمن الغذائي والتغذية، ولا سيما زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة وسلاسل القيمة التي قد لا تجذب التمويل التجاري بسبب ما تنطوي عليه من مخاطر كبيرة؛
- منظمات صغار المنتجين عن طريق "مبادرة الوسط المفقود" الرائدة (13.2 مليون دولار أمريكي)، مما يسهم في تلبية الطلب غير الملبى على التمويل لحوالي 450 مليون من صغار المزارعين (يزرع كل واحد منهم أقل من هكتارين من الأراضي) والذي يقدر البرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي قيمته بحدود 450 مليار دولار أمريكي.

*الموقعان الإلكترونيان:* www.gafspfund.org؛
http://www.un.org/en/africa/osaa/peace/caadp.shtml
*المصدران:* المشاورة المفتوحة لفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية (الاستبيان رقم 6)؛ البرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي (2009، 2016).

وذكر الاستبيان المقدم من فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية للمشاورة الإلكترونية المفتوحة إلى جانب المسودة صفر لهذا التقرير "مجالات المساهمة" المختلفة للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بما في ذلك تصميم السياسات وتنفيذها، والدعوة والتوعية، والشمول وإعطاء الأولوية للنساء وكذلك المجموعات المهمشة والضعيفة الأشد تأثرًا بانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية، وبناء القدرات، وتعبئة الموارد، والمساهمات المباشرة أو غير المباشرة في تحقيق الأمن الغذائي والتغذية، والرصد والتقييم.

واستنادًا إلى المؤلفات ونتائج هذه المشاورة، حدد فريق الخبراء الرفيع المستوى خمس وظائف رئيسية تتجسّد كل واحدة في مجال تدخل محدد للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين ويتم تقديمه بمزيد من التفصيل في الأقسام الآتية:

1- المشاركة في توليد المعرفة وبناء القدرات
2- الدعوة
3- وضع المعايير
4- الإجراءات
5- جمع الأموال وتعبئة الموارد

وترتبط المجالات المختلفة لتدخل الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المحددة في هذا الفصل ارتباطًا وثيقًا ويمكن أن تعمل الشراكة نفسها في المجالات المختلفة وأن تحقق النتائج المتعددة. وعلى سبيل المثال، يتّسم البحث والتطوير، وتوليد المعرفة، وبناء القدرات لمختلف أصحاب المصلحة في مجال الزراعة بأهمية حاسمة لتصميم وتنفيذ التحولات الجذرية اللازمة لبناء نظم الزراعة والأغذية المستدامة. ولكن يمكن أن تساعد هذه المجالات الخمسة الممارسين وصانعي القرار على تحديد الفئات العريضة للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي يمكن أن تواجه تحديات أو فرصًا مماثلة. ويتم تقديم كل مجال في الأقسام الآتية وإعطاء الأمثلة الملموسة على الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين القائمة.

## 2-2 المشاركة في توليد المعرفة وبناء القدرات

يمكن أن تؤدي الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين دورًا رئيسيًا في المشاركة في توليد المعرفة وبناء القدرات، خاصة من خلال جمع المعلومات والخبرات وتبادلها. ويتطلب البحث والتطوير بشأن القضايا المعقّدة المتّصلة بالأمن الغذائي والتغذية، مثل التنمية الزراعية أو إدارة الموارد الطبيعية، نُهجًا متعددة أصحاب المصلحة والمشتركة بين التخصصات والتشاركية والموجّهة نحو الحلول التي تدمج أصحاب المصلحة غير العلميين في تصميم البحوث، وجمع البيانات وتحليلها (Hirsch Hadorn وآخرون، 2006؛ Rist وآخرون، 2007؛ Hirsch Hadorn وآخرون، 2008؛ Lang وآخرون، 2012). وبمعنى آخر، لا يشارك أصحاب المصلحة غير العلميين في مشروع البحث والتطوير فقط كمصادر للمعلومات أو كمستفيدين نهائيين من المشروع، بل أيضًا كمشاركين نشطين في عملية توليد المعرفة. وعندما يتم إشراك صغار المزارعين والمجتمعات المحلية في كل مرحلة من مراحل البحث والتطوير، هناك احتمال أكبر في أن تكون المعلومات العلمية أو النتائج المنبثقة عن هذه العملية مفيدة لهم وملائمة لاحتياجاتهم وقابلة للتطبيق العملي.

وفي حين ترتبط الجودة في البحث والتطوير عادةً بمتانة العملية العلمية (بما في ذلك على سبيل المثال البروتوكولات الصارمة واستعراضات النظراء الخارجية المستقلة)، يُعنى البحث والتطوير المشتركين بين التخصصات والتشاركيين "بالمتانة الاجتماعية" للمعارف (Nowotny، 2000). ولا يتوقف مدى بروز المعرفة وصحتها ومشروعيتها في السياق الاجتماعي والسياسي المحدد على علاقتها بفكرة الموضوعية العلمية المجرّدة فحسب، بل أيضًا على كيفية تقييم أصحاب المصلحة أنفسهم لفائدتها ومدى ملاءمتها (Cash وآخرون، 2006؛ Rosendahl وآخرون، 2015 (أ)).

وقام المجلس المستقل للعلوم والشراكة التابع للمجموعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية (2015) بدراسة الدور المتزايد والمهم لمشاركة أصحاب المصلحة والشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في البحوث الزراعية من أجل التنمية (AR4D)، مسلّطًا الضوء على التحول الملاحظ في العقود الأخيرة من المنظور العلمي والتقني تجاه البحث والتطوير إلى النهج الأكثر شمولًا وفي ما بين أصحاب المصلحة المتعددين إزاء نظم الابتكار.[38]

ويمكن للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المشاركة في توليد المعرفة وبناء القدرات من جانب الحكومات والوكالات العامة، بما في ذلك مؤسسات البحوث وخدمات الإرشاد، التي تعقد علاقات شراكة بدرجات متفاوتة مع المجتمعات المحلية أو المزارعين أو منتجي الأغذية أو منظمات المستهلكين. ويمكن أن تشمل الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أيضًا المؤسسات الخاصة المشاركة كجهات مانحة أو كشركاء في البحث والتطوير. ويمكنها أن تعمل على المستويات العالمية أو الإقليمية أو الوطنية. وتكون الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المماثلة بشكل عام للاتفاقات الرسمية التي تستند إما على مذكرة تفاهم أو على عقد. وتتمتع في الكثير من الأحيان بالهيكل الرسمي للحوكمة كما هو الحال مع شبكة التحليل السياساتي في مجالات الغذاء والزراعة والموارد الطبيعية (FANRPAN) (أنظر **الإطار 5**).

ويمكن أن تركّز الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المعنية بالمشاركة في توليد المعرفة على مسألة محددة مثل إنتاج الفاصولياء في أفريقيا، أو يمكنها أن تغطي مسألة أوسع نطاقًا من قبيل الزراعة المستدامة (أنظر **الإطار 11**).

**الإطار 11 أمثلة على الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المعنية بالمشاركة في توليد المعرفة**

**التحالف الأفريقي لبحوث الفاصولياء (PABRA)** هو شبكة تضم أكثر من 570 شريكًا (الحكومات والمؤسسات العامة، والجامعات، والمنظمات غير الحكومية، والشركات الخاصة، بما في ذلك شركات البذور) يعملون معًا في 31 بلدًا.

والفاصولياء الشائعة هي أهم بقوليات الحبوب التي تُزرع وتستهلك على نطاق واسع في شرق أفريقيا ووسطها وجنوبها حيث تزرع على مساحة 6.3 ملايين هكتار كل سنة. وليست الفاصولياء مصدرًا مهمًا للبروتينات النباتية فحسب، ولكنها واحدة من أهم مصادر الحديد والزنك أيضًا. ويضطلع التحالف الأفريقي لبحوث الفاصولياء بمشاريع بحث وتطوير لتحسين إنتاج الفاصولياء في أفريقيا مع التركيز على سبعة مجالات رئيسية هي: (1) الاستنبات؛ (2) والإدارة المتكاملة للمحاصيل؛ (3) والتغذية؛ (4) ونظم البذور؛ (5) والمساواة بين الجنسين؛ (6) وربط المزارعين بالأسواق؛ (7) والرصد والتقييم. والتحالف مموّل بصورة رئيسية من الحكومات ووكالات التنمية العامة، ولكنه يتلقى التمويل كذلك من المفوضية الأوروبية والجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية والمؤسسات الخاصة.

*الموقع الإلكتروني:* http://www.pabra-africa.org/
*المصدر:* المشاورة المفتوحة لفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية بشأن المسودة صفر (الاستبيان رقم 22).

يسعى **التجمع الأفريقي للمحاصيل اليتيمة (AOCC)** إلى التصدي للجوع وسوء التغذية من خلال تطوير المحاصيل المغذية المحلية. ويضمّ التجمع الذي يتّخذ المركز العالمي للحراجة الزراعية مقرًا له (نيروبي، كينيا)، كلًا من الشراكة الجديدة من أجل التنمية في أفريقيا

[38] سيتم استكشاف نظم الابتكار بمزيد من التفصيل في التقرير القادم لفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية الذي سيعرض على الجلسة العامة للدورة السادسة والأربعين للجنة الأمن الغذائي العالمي في أكتوبر/تشرين الأول 2019.

(نيباد)، ووكالات الأمم المتحدة، والجامعات، والشركات الخاصة من قطاع الأغذية والعلوم الوراثية، والمؤسسات الخاصة، والمنظمات غير الحكومية العالمية. ويهدف التجمع إلى "ترتيب تسلسل الجينوم الخاص بـ 101 محصول غذائي أفريقي تقليدي، وجمعه وشرحه من أجل تحسين محتواه التغذوي". وتوضع المعلومات الناجمة عن ذلك في المجال العام وتتاح لصغار المزارعين في أفريقيا. ويقوم التجمع بتدريب مربي النباتات في مجال علم الجينومات والاختيار بمساعدة الواسمات. ويدعم المركز العالمي للحراجة الزراعية بناء الشراكات مع الشركات الخاصة ومنظمات المزارعين من أجل توطين المحاصيل المغذية المحلية مثل شجرة الأنبلاكيا، وتنمية إنتاجها وسلسلة القيمة الخاصة بها.

*الموقع الإلكتروني*: http://africanorphancrops.org/
*المصدر*: Pye-Smith (2009).

وتبرز مجموعة من **البرامج العاملة في إطار الشراكة من أجل البحث والتدريب (dispositif de recherche et enseignement en Partenariat - (dP))** والتي بادرت الحكومة الفرنسية ومركز التعاون الدولي للبحوث الزراعية من أجل التنمية بإطلاقها، بوتيرة سريعة في أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي. وتعمل هذه البرامج على تعزيز التعاون بين مختلف الشركاء (المؤسسات البحثية والأكاديمية على المستويين الوطني والدولي، والمنظمات الدولية، ومنظمات المزارعين، والشركاء الآخرين من القطاعين العام والخاص) الراغبين بتجميع مواردهم البشرية والفنية والمادية والمالية وبإطلاق شراكات طويلة الأجل حول موضوع بحث مشترك وفي منطقة جغرافية محددة. وحتى الآن، تم إنشاء أكثر من 20 برنامجًا مدرجًا على الموقع الإلكتروني وتعمل على مواضيع مختلفة تتعلق بالغابات، والتنمية الزراعية والريفية المستدامة، والممارسات الزراعية الإيكولوجية، والسياسات العامة، والحوكمة من أجل تحقيق الأمن الغذائي والتغذية.

*الموقع الإلكتروني*: https://www.cirad.fr/en/our-research/platforms-in-partnership-for-research-and-training
*المصدر*: المشاورة المفتوحة لفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية بشأن المسودة صفر (المساهمة رقم 22).

وأطلقت الوكالة السويديّة للتنمية الدولية **مبادرة الشبكة الزراعية الدولية السويدية (SIANI)** في عام 2008 بوصفها شبكة مفتوحة وشاملة لتعزيز الزراعة المستدامة من أجل تحقيق الأمن الغذائي والتغذية، والحد من الفقر، والمساهمة في تحقيق الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة. وتجمع المبادرة ممثلين عن الوكالات المتعددة الأطراف، والحكومات، والمجتمع المدني، ومنظمات المزارعين، والأوساط الأكاديمية، والقطاع الخاص. كما أنها تنظم مجموعات عمل الخبراء لتوطيد المعرفة بشأن القضايا الناشئة المتّصلة بالأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة وللمساهمة في تكوين الفهم الشامل لها. وتستكشف المبادرة مواضيع من قبيل: تغيّر المناخ والنزاعات على الموارد؛ والتحوّل الريفي؛ والمساواة والتمايز بين الجنسين؛ والصحة والتغذية؛ والتجارة والإنتاج؛ وإدارة المناظر الطبيعية.

*الموقع الإلكتروني*: https://www.siani.se/
*المصدر*: المشاورة المفتوحة لفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية بشأن المسودة صفر (الاستبيان رقم 5).

وبالإضافة إلى المشاركة في توليد المعرفة، يمكن أن تؤدي الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين دورًا مهمًا في تقاسم المعارف وبناء القدرات على مستويات مختلفة من المحلية إلى العالمية (أنظر **الإطار 12**).

**الإطار 12 أمثلة على الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المعنية بتوليد المعرفة وبناء القدرات**

تأسس **المختبر الغذائي للجنوب الأفريقي (SAFL)** في عام 2009 لتعزيز الاستجابات المبتكرة لمشكلة الجوع. ويوفّر المختبر برنامجًا لتيسير التفاعل والاتصال والتعاون بين أصحاب المصلحة المختلفين، بما في ذلك الذين يملكون مصالح متضاربة، بغية تعزيز الحلول المبتكرة للنظم الغذائية الأكثر استدامة وذلك عن طريق التوعية والتعلم التعاوني والعمل التجريبي. ويجمع المختبر مصارف التنمية ووكالات التنمية عامة، والشركات والمؤسسات الخاصة، والمؤسسات الأكاديمية، والمنظمات غير الحكومية، ونقابات المزارعين.

*الموقع الإلكتروني*: http://www.southernafricafoodlab.org

ويحصل **برنامج شراكة الأصوات من أجل التغيير (V4CP)** الذي أطلقته المنظمة الهولندية للتنمية (سابقًا مؤسسة المتطوّعين الهولنديين) والمعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية، على التمويل من وزارة الخارجية الهولندية. ويهدف البرنامج إلى بناء قدرات منظمات المجتمع المدني المحلية وإلى توليد الأدلة العالية الجودة من أجل التأثير على واضعي السياسات. ويوفّر البرنامج حيّزًا لاثنين وخمسين منظمة من منظمات المجتمع المدني من أجل اقتراح الحلول لمكافحة سوء التغذية على المستوى المحلي، مع ربط هذه الجهود المحلية بالدعوة على المستويين الوطني وشبه الوطني لتعزيز سياسات الأمن الغذائي والتغذية الفعالة وتحسين مساءلة الحكومات والقطاع الخاص. ويركّز البرنامج على أربع قضايا أساسية هي: (1) الأمن الغذائي والتغذوي؛ (2) والطاقة المتجددة؛ (3) والقدرة على الصمود؛ (4) والمياه والإصحاح والنظافة. ويجري تنفيذ البرنامج حاليًا في ستة بلدان في أفريقيا وأمريكا اللاتينية وآسيا (إندونيسيا وبوركينا فاسو ورواندا وغانا وكينيا وهندوراس).

*الموقع الإلكتروني*: http://www.snv.org/project/voice-change-partnership-v4cp
*المصدر*: SNV (2017).

وأُنشئت شبكة **Grow Asia** كنتيجة للمنتدى الاقتصادي العالمي الذي عقد عام 2009. وهي شبكة متعددة أصحاب المصلحة تضم أكثر من 300 شريك (شركات خاصة وحكومات ومنظمات غير حكومية ومنظمات المزارعين). وبحلول عام 2020، من المتوقع أن تساعد شبكة Grow Asia 10 ملايين مزارع من أصحاب الحيازات الصغيرة وأن تمكّنهم من زيادة غلاتهم وأرباحهم بنسبة 20 في المائة، مع التقليل من كمية المياه المستخدمة بنسبة 20 في المائة ومن انبعاثات غازات الاحتباس الحراري بنسبة 20 في المائة لكلّ طن من الإنتاج. ولتحقيق هذا الهدف، يسّرت الشبكة إنشاء خمس شراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين على المستوى القطري (في إندونيسيا والفلبين وفييت نام وكمبوديا وميانمار). وهذه الشراكات القطرية موجّهة محليًا بما يتّسق مع الأهداف القطرية، ومدفوعة من الأسواق، وتطوّر نماذج العمل الشاملة، وتعطي دورًا محوريًا لصغار المزارعين. وتؤدي شبكة Grow Asia والشراكات القطرية دور منصات تبادل المعارف لتعزيز الحلول المبتكرة والقابلة للقياس، بما فيها الحلول الرقمية والتمويل الشامل وتنظيم المزارعين، من أجل تحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة. وتتمتع الشراكة بدعم قيادة الحكومات العشر في رابطة أمم جنوب شرق آسيا وأمانة الرابطة وبالتزامها القوي، كما أنها تحصل على التمويل السخي من حكومتي أستراليا وكندا. وتقوم أمانة الشبكة التي تتخذ سنغافورة مقرًّا لها، بتنسيق الشراكة.

*الموقع الإلكتروني*: https://www.growasia.org/
*المصدر*: المشاورة المفتوحة لفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية بشأن المسودة صفر (المساهمة رقم 60).

## 3-2 الدعوة

يمكن أن تشارك الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في الدعوة والتوعية بشأن القضايا الرئيسية المتعلّقة بالأمن الغذائي والتغذية، وأن تقترح مسارات محتملة للوصول إلى النظم الغذائية الأكثر استدامة بناءً على الموارد التكميلية وخبرات الشركاء المعنيين. ويعرض **الإطار 13** أمثلة على هذه الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية.

ولا تعمل الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين على المستوى الوطني فحسب، بل أيضًا على المستويين الإقليمي والعالمي بما أن الأمن الغذائي والتغذية يمثلان تحديًا عالميًا. ويمكن أن تبادر الوكالات العامة، أو القطاع الخاص، أو الشركات أو المؤسسات الخاصة في إطلاق مثل هذه الشراكات. ويمكن أن تؤدي الجهات الفاعلة من القطاع الخاص دورًا أساسيًا في النظم الغذائية على طول سلسلة الإمدادات الغذائية، وفي بيئة الأغذية، وكجهات مؤثرة على سلوك المستهلكين. ولذلك، تتسم معارفها وخبراتها بأهمية حاسمة في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المعنية بالدعوة. ويتمثّل التحدي في التأكد من أن مساهمة الشركاء المعنيين في مثل هذه الشراكات في معالجة الأمن الغذائي والتغذية بعيدًا عن مصالحهم الخاصة، بما في ذلك من خلال التأثير على تصميم السياسات. ويطرح ذلك تساؤلات سيتم استكشافها بالتفصيل في الفصل 3 بشأن اختلالات القوة وتضارب المصالح.

**الإطار 13 أمثلة على الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المعنية بالدعوة والتوعية**

لقد طوّر كل من المعهد الإنساني للتعاون مع البلدان النامية (Hivos) والمعهد الدولي للبيئة والتنمية (IIED) **مختبرات التغيير في مجال الأغذية** في بلدان مختلفة بالتعاون مع الشركاء المحليين بغية بناء نظم غذائية أكثر إنصافًا واستدامة. ويُعد مختبر التغيير في مجال الأغذية عملية ابتكار اجتماعية متعددة أصحاب المصلحة تمنح المواطنين الدور الرئيسي في تكوين فهم مشترك أفضل للحالة القائمة، وذلك من خلال إيجاد الحلول المكيّفة والمبتكرة للتحديات الغذائية التي يواجهونها وبناء التحالفات من أجل التغيير. ولا تناقش هذه المختبرات الابتكارات التكنولوجية فحسب بل أيضًا الابتكارات الاجتماعية، وتغطي سياسات الابتكار ونماذج الأعمال الجديدة والتغيرات في السلوك.

وعلى سبيل المثال، يجمع **مختبر أوغندا للتغيير في مجال الأغذية** الذي أُطلق بالتعاون مع مركز كابارول للبحوث والموارد (KRC) أصحاب المصلحة المحليين من مدينة فورت بورتال ومقاطعة كابارول في أوغندا، ومنظمات المجتمع المدني في أوغندا، وواضعي السياسات الوطنيين. ومن المتوقع أن ينمو عدد سكان مدينة فورت بورتال بوتيرة سريعة من 50 000 إلى 400 000 نسمة بحلول عام 2040. وفي هذا السياق، يعمل المختبر على زيادة الوعي والدعوة على المستوى المحلي لنظام غذائي محلي أكثر إنتاجية واستدامة لجميع المواطنين في مقاطعة كابارول، مع روابط عرضية بقضايا السياسات الوطنية. ويسعى المختبر إلى تحقيق الأهداف التالية: (1) ضمان إمكانية وصول الفقراء في المناطق الريفية إلى النظم الغذائية المستدامة من خلال العمل مع باعة الأغذية في الشوارع وبلدية فورت بورتال؛ (2) والحرص على أن تشمل أدوات التخطيط للسياسات على مستويات مختلفة، بما في ذلك خطط التوسّع الحضري الوطنية، احتياجات النظم الغذائية غير الرسمية في معظمها؛ (3) والتوعية حول النظم الغذائية المستدامة في صفوف الأسر الحضرية والريفية من خلال مشاريع البحوث القائمة على المواطنين، والأحداث المجتمعية، والحملات على إذاعة الراديو المحلية؛ (4) وبناء الروابط الجديدة بين المنتجين

والمستهلكين، وتعزيز الابتكارات، وتقاسم المعارف وأفضل الممارسات بهدف الاستفادة من النظام الزراعي والغذائي في المقاطعة عن طريق إضافة القيمة وتجهيز الأغذية على المستوى المحلي.

*المواقع الإلكترونية*: https://www.foodchangelab.org/؛
https://hivos.org/activity/food-and-energy-change-labs
*المصادر:* المشاورة المفتوحة لفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية بشأن المسودة صفر (الاستبيان رقم 26، المساهمة رقم 28)؛ والمعهد الإنساني للتعاون مع البلدان النامية، والمعهد الدولي للبيئة والتنمية، ومركز كاسارول للبحوث والموارد (2016).

وأُنشئت **الشراكة العالمية للمياه (GWP)** في عام 1996 للدعوة المعنية بالإدارة المتكاملة للموارد المائية (IWRM). وتعد الشراكة العالمية للمياه شبكة متعددة أصحاب المصلحة تضم أكثر من 000 3 منظمة شريكة في 183 بلدًا. وفي عام 2018، كانت هذه الشبكة تضمّ 13 شراكة إقليمية و63 شراكة قطرية في مجال المياه. وفي عامي 2015 و2016، أجرت الشراكة العالمية للمياه والحكومات الأفريقية 11 مشاورة قطرية في أفريقيا (إثيوبيا وأوغندا وبنن وبوركينا فاسو وزمبابوي والسودان والكاميرون وليسوتو ومالي وملاوي ونيجيريا) تبعتها حلقة عمل أفريقية نُظمت في أديس أبابا في مايو/أيار 2016. واستخدمت هذه المشاورات تقرير فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية بشأن المياه (2015) لبدء نهج قوي لأصحاب المصلحة المتعددين بين الحكومات والقطاع الخاص وأصحاب المصلحة الآخرين، ولتحديد الأولويات الوطنية والإقليمية المحددة على مستوى عملي بما يتماشى مع التوصيات في مجال السياسات الصادرة عن كل من فريق الخبراء الرفيع المستوى ولجنة الأمن الغذائي العالمي.

*المواقع الإلكترونية*: http://www.gwp.org؛
http://www.gwp.org/en/we-act/themesprogrammes/Nexus-Water-Food-Energy-Ecosystems/؛
http://www.gwp.org/globalassets/global/about-gwp/publications/briefing-notes/briefing_note_nexus_africa.pdf

وأُنشئ **المجلس العالمي للمياه (WWC)** عام 1996 باعتباره "منصة دولية لأصحاب المصلحة المتعددين" من أجل "تعزيز التوعية وبناء الالتزام السياسي وتحفيز العمل بشأن القضايا الحرجة المتعلّقة بالمياه على المستويات كافة، وتيسير صون المياه وحمايتها وتطويرها والتخطيط بشأنها وإدارتها واستخدامها بجميع أبعادها على نحو فعال وبالاستناد إلى قاعدة بيئية مستدامة لما فيه الخير لجميع أشكال الحياة على الأرض". ويجمع المجلس أكثر من 300 شريك في أكثر من 50 بلدًا، منهم: الحكومات والمؤسسات الحكومية الدولية؛ والمؤسسات الخاصة والجمعيات المهنية؛ والمؤسسات الأكاديمية؛ ومنظمات المجتمع المدني وروابط مستخدمي المياه. وينظم المجلس العالمي للمياه المنتدى العالمي للمياه مرّة كل ثلاث سنوات، وهو الحدث العالمي الأكبر في مجال المياه حيث يجمع عشرات الآلاف من أصحاب المصلحة الرئيسيين من الأوساط المعنية بالمياه، منها الأوساط السياسية، والمؤسسات المتعددة الأطراف، والأوساط الأكاديمية، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص، بغية زيادة الوعي وتحفيز العمل الجماعي على قضايا المياه.

*الموقع الإلكتروني*: http://www.worldwatercouncil.org/en

## 4-2 وضع المعايير

لعبت الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين منذ أواخر القرن العشرين دورًا متزايدًا في تطوير المعايير الطوعية والقائمة على السوق من أجل الترويج للممارسات المستدامة في النظم الزراعية والغذائية. وتستند هذه النهج القائمة على السوق إلى افتراض أن الطلب المتزايد على المنتجات الحاصلة على شهادة "الاستدامة" سيؤدي إلى تحسين أسعارها وإلى زيادة إنتاجها. كما تساهم هذه النهج، بصورة خاصة، في تعزيز الروابط بين منتجي الأغذية في البلدان النامية

والمستهلكين في البلدان المتقدمة، مما يتيح للمنتجين الفرص السوقية الجديدة والظروف التجارية الأكثر عدلًا. وغالبًا ما يأخذ قطاع الأغذية أو منظمات المجتمع المدني، ولا سيما المنظمات غير الحكومية الكبيرة، زمام المبادرة في مثل هذه الشراكات بالتعاون مع بعضهم البعض. ونادرًا ما يكون القطاع الخاص شريكًا رئيسيًا، في حال شارك في هذه المبادرات "القائمة على السوق" والتي تختلف عن المبادرات القائمة على المعايير العامة أو المدفوعة من الحكومة المستندة أكثر إلى اللوائح التنظيمية و/أو دعم السياسات العامة (Fransen وKolk، 2007). وقد بدأ العديد من هذه الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين كالاتفاقات غير الرسمية والتي أصبحت في ما بعد شراكات رسمية ذات طابع مؤسساتي تتمتع بقواعد مشاركة وهياكل حوكمة محددة.

وكما هو موضح في **الإطار 14**، يمكن تطوير هذه المعايير باتباع النهج المختلفة: يمكن أن تستند المعايير الدولية إلى المعايير الوطنية القائمة (النهج المنطلق من القاعدة إلى القمة) أو يمكنها أن توفّر خطوطًا توجيهية لوضع المعايير الوطنية (النهج المنطلق من القمة إلى القاعدة). وفي بعض الأحيان، يمكن أن تطبق المعايير الدولية المباشرة في البلدان المختلفة كما هو الحال مع معايير التجارة العادلة.

ولا تقوم بعض الشراكات العالمية بتطوير المعايير بنفسها ولكنها توفر حيّزًا للحوار من أجل تكوين فهم مشترك لأفضل الممارسات والمؤشرات والمقاييس التي تسمح بتحديد الاستدامة وتقييمها، والتي يمكن استخدامها في ما بعد لوضع المعايير الوطنية والمكيّفة مع السياق الوطني (أنظر **الإطار 15**).

**الإطار 14 معايير الاستدامة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين**

يعد **برنامج إقرار خطط إصدار الشهادات الحرجيّة (PEFC) ومجلس رعاية الغابات (FSC)** أهم مخططين دوليين مستقلين وطوعيين وفي ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لإصدار الشهادات وتم إنشاؤهما في تسعينات القرن الماضي لزيادة الوعي وتشجيع الإدارة المستدامة للغابات والتجارة بالمنتجات الحرجية التي تدار على نحو مستدام. ويغطي برنامج إقرار خطط إصدار الشهادات الحرجية 313 مليون هكتار من الغابات و000 750 شخص من مالكي الغابات و000 20 شركة معنية بالحراجة. ويغطي مجلس رعاية الغابات ما يقرب من 200 مليون هكتار من الغابات. وهناك بعض المناطق الحرجية التي يغطيها المخططان على السواء. ويتم تنظيم المخططين على المستويين (الدولي والوطني)، ولكن في حين يتّبع برنامج إقرار خطط إصدار الشهادات الحرجية نهجًا منطلقًا من القاعدة إلى القمة يستند إلى نظم المعايير الوطنية، يعتمد مجلس رعاية الغابات نهجًا منطلقًا من القمة إلى القاعدة حيث يقيّم النظم الوطنية على ضوء معاييره الدولية. وفي حين لا يكرَّس المخططين مباشرةً لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية، إلا أنهما يتضمنان معايير تساهم في ذلك وتشمل توفير خدمات النظم الإيكولوجية والمحافظة عليها، وضبط صيد الحيوانات والأسماك، واستخدام مبيدات الآفات، وحقوق الشعوب الأصلية في الغابات.

*الموقعان الإلكترونيان:* https://ic.fsc.org/en؛ https://www.pefc.org/
*المصادر:* برنامج إقرار خطط إصدار الشهادات الحرجية (2010)؛ مجلس رعاية الغابات (2015)؛ فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية (2017(ب)).

وأنشئ **مجلس التوجيه البحري (MSC)** من جانب الصندوق العالمي للطبيعة وشركة Unilever في عام 1996 كمنظمة مستقلة لا تتوخى الربح من أجل تطوير المبادئ والمعايير الخاصة بالصيد المستدام والتتبع على امتداد سلسلة الإمدادات. ولا تطبق بطاقة التوسيم الزرقاء الصادرة عن المجلس إلا على الأسماك أو الأغذية البحرية البرّية والمستدامة التي يمكن تتبعها والآتية من مصايد الأسماك المعتمدة من قبل المجلس. ويقوم المعيار المتعلّق بمصايد الأسماك على ثلاثة مبادئ أساسية هي: الأرصدة السمكية المستدامة؛ وتقليل الأثر

البيئي؛ والإدارة الفعالة لمصايد الأسماك. ويتم تمويل المجلس من قبل الشركاء في القطاعين العام والخاص والمنظمات غير الحكومية. ويحكمه مجلس أمناء معيّنين لاعتبارات شخصية، لا سيما لمعارفهم وخبرتهم، ويأتون من قطاعات وأقاليم مختلفة. ويتلقى المجلس المشورة من مجلس استشاري فني ومن مجلس استشاري لأصحاب المصلحة، ويساعده موظفون فنيون يعملون في مكاتب مختلفة حول العالم. ويتألف المجلس الاستشاري لأصحاب المصلحة من 17 خبيرًا، منهم رئيسين مشاركين، يتم تعيينهم من جانب الأمناء ويمثلون صناعة الأغذية البحرية ومنظمات صيادي الأسماك، والمجتمع المعني بالمحافظة على البيئة، والأسواق، والأوساط الأكاديمية، فضلاً عن ممثل عن القطاع العام.

*الموقع الإلكتروني:* https://www.msc.org/

وأُنشئت **المائدة المستديرة عن زيت النخيل المستدام (RSPO)** بصورة رسيمة في عام 2004 بموجب المادة 60 من القانون المدني السويسري التي تعرّف الجمعيات على أنها "مبادرة عالمية في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين" تهدف إلى "تحويل السوق من خلال جعل زيت النخيل المستدام هو المعيار". وتجمع المائدة المستديرة أكثر من 800 3 عضو في 92 بلدًا، بما في ذلك شركات المزارع، والمجهزين والتجار، ومصنّعي السلع الاستهلاكية، وتجار التجزئة بمنتجات زيت النخيل، والمؤسسات المالية، والمنظمات غير الحكومية المعنية بالبيئة والشؤون الاجتماعية في العديد من البلدان التي تنتج زيت النخيل أو تستخدمه. وفي عام 2018، حصل ما يقرب من 12.5 ملايين طن من زيت النخيل بالفعل على شهادة، مما يغطي 2.7 ملايين هكتار ويمثل 19 في المائة من الإنتاج العالمي لزيت النخيل. وتم إصدار شهادات لأكثر من 000 317 هكتار من الأراضي الموجودة في المزارع الصغيرة، مما يساهم في تحسين سبل معيشة حوالي 000 90 مزارع من أصحاب الحيازات الصغيرة وممارساتهم الإدارية. ويدير المائدة المستديرة مجلس إدارة مؤلف من 16 عضوًا تعيّنهم الجمعية العامة لمدّة سنتين. ويحظى المجلس بدعم أربع لجان دائمة (المعايير وإصدار الشهادات؛ التجارة والتتبع؛ الاتصالات والشكاوى؛ الشؤون المالية) وأمانة دائمة مقرّها كوالالمبور.

*الموقع الإلكتروني:* https://www.rspo.org/

وأُنشئت **المائدة المستديرة عن الرابطة الرشيدة للصويا (RTRS)** في عام 2006 في سويسرا كمنصة عالمية متعددة أصحاب المصلحة لتشجيع الإنتاج الحالي والمستقبلي المسؤول لفول الصويا، والحد من الآثار الاجتماعية والبيئية، والمحافظة في الوقت نفسه على الوضع الاقتصادي للمنتجين. وتهدف المائدة المستديرة إلى: تيسير الحوار العالمي بشأن فول الصويا؛ والتوصل إلى توافق في الآراء بين أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين لهم صلة بصناعة فول الصويا؛ وتطوير وتعزيز معيار لاستدامة إنتاج فول الصويا وتجهيزه والتجارة به واستخدامه؛ ورصد استدامة إنتاج فول الصويا على المستوى العالمي؛ وحشد القطاعات المختلفة. وأصدرت المائدة المستديرة الشهادات الأولى للمنتجين في عام 2011 في الأرجنتين وباراغواي والبرازيل. وهي تجمع أكثر من 200 عضو. وينقسم "الأعضاء المشاركون" إلى ثلاث فئات مختلفة (المنتجين؛ والصناعة والتجارة والتمويل؛ ومنظمات المجتمع المدني) ويتمتعون بالحقوق المتساوية في التصويت في الجمعية العامة. والمائدة المستديرة مفتوحة أيضًا "للأعضاء المراقبين" الذين
لا ينتمون إلى أي فئة من الفئات السابق ذكرها، بما في ذلك: السلطات التنظيمية؛ والوكالات الحكومية؛ وشركات الاستشارة والتدقيق؛ والأوساط الأكاديمية؛ والمنظمات المانحة. وباستطاعة هؤلاء الأعضاء أن يشاركوا في المناقشات التي تجري في الجمعية العامة ولكنهم لا يتمتعون بحق التصويت.

*الموقع الإلكتروني:* http://www.responsiblesoy.org/?lang=en

ونظام **التجارة العادلة (Fairtrade)** هو نظام دولي لدعم ممارسات التجارة العادلة بهدف تحسين سبل معيشة صغار المنتجين، ومكافحة عمالة الأطفال، والدفاع عن حقوق العمال

في المناطق الريفية، وتعزيز المساواة بين الجنسين، والتصدي لتغيّر المناخ. و**التجارة العادلة الدولية** هي منظمة لا تتوخى الربح تم إنشاؤها في عام 1997 في بون، ألمانيا، وتضم حاليًا أكثر من 20 منظمة وطنية تعنى بالتجارة العادلة مثل Max Havelaar في سويسرا وفرنسا وهولندا؛ وثلاث شبكات للمنتجين (في أفريقيا وآسيا والمحيط الهادئ وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي) تمثل ما مجموعه 1.6 ملايين من صغار المزارعين وصغار منتجي الأغذية المنتمين إلى التعاونيات المختلفة في 75 بلدًا؛ وتسع منظمات تسويقية لتعزيز التجارة العادلة في الأسواق الجديدة.

*الموقع الإلكتروني:* https://www.fairtrade.net/

**الإطار 15 المنتديات المتعددة أصحاب المصلحة لتصميم وتقييم المسارات نحو الاستدامة**

يهدف **المنتدى العالمي بشأن الموز (WBF)** إلى تحويل إنتاج الموز والموز الأفريقي (حوالي 145 مليون طن سنويًا في 135 بلدًا مقابل 45 مليار دولار أمريكي) الذي يؤمن الدخل أو الأغذية لحوالي 400 مليون شخص (Prada وCastro، 2016). ويعدّ المنتدى منصة عالمية تستضيفها منظمة الأغذية والزراعة وتجمع الحكومات، ومعاهد البحوث، والمنتجين، وتجار التجزئة، والمستوردين، والمصدّرين، ورابطات المستهلكين، ونقابات العمال، ومنظمات المجتمع المدني. ويسعى المنتدى إلى تعزيز التعاون بين أصحاب المصلحة بهدف بناء توافق في الآراء حول أفضل الممارسات المتعلّقة بإنتاج الموز والتجارة به على نحو مستدام، وتيسير نشرها. وشكل المنتدى ثلاث مجموعات عمل تركّز على الأبعاد الثلاثة للاستدامة (البعد البيئي، والبُعد الاقتصادي، والبُعد الاجتماعي): (1) نظم الإنتاج المستدام والأثر البيئي؛ (2) وتوزيع القيمة على طول سلسلة إمدادات الموز؛ (3) وحقوق العمال (بما في ذلك المساواة بين الجنسين وظروف العمل).

*الموقع الإلكتروني:* http://www.fao.org/world-banana-forum/ar/

و**المائدة المستديرة العالمية للحوم الأبقار المستدامة (GRSB)** التي بدأت في عام 2010 وتم إنشاؤها بصورة قانونية في عام 2012، هي "مبادرة عالمية متعددة أصحاب المصلحة" لتحسين استدامة سلسلة قيمة لحوم الأبقار العالمية "من خلال القيادة والعلوم ومشاركة أصحاب المصلحة المتعددين والتعاون". وتتجاوز عضوية الشبكة أكثر من 500 شركة ومنظمة تمثل مئات الآلاف من المنتجين وعشرات الملايين من الماشية، وتغطي نسبة كبيرة من سلسلة قيمة لحوم الأبقار العالمية في الأقاليم المنتجة والمصدرة الرئيسية. ويتوزّع أعضاء المائدة المستديرة العالمية للحوم الأبقار المستدامة على ست دوائر: المنتجين ورابطاتهم؛ وقطاع التجارة والتجهيز؛ وشركات البيع بالتجزئة؛ والمجتمع المدني؛ والمائدات المستديرة الوطنية أو الإقليمية؛ والمبادرات القطاعية الحليفة. وتحظى الفئات الخمس الأولى على تمثيل في مجلس الإدارة. والمشاركة في هذه المائدة المستديرة مفتوحة أيضًا للسلطات التنظيمية، والوكالات الحكومية، وشركات الاستشارة والتدقيق، والمنظمات المانحة، كأعضاءً استشاريين.

وفي عام 2014، وافق الأعضاء في المائدة المستديرة خلال المؤتمر العالمي بشأن لحوم الأبقار المستدامة الذي يعقد كل سنتين، على معايير لحوم الأبقار المستدامة البالغ عددها 32 معيارًا والموزّعة على أربعة مجالات رئيسية هي: الموارد الطبيعية؛ والناس والمجتمع المحلي؛ وصحة ورعاية الحيوان؛ وسلامة الأغذية وجودتها. وتوفّر هذه المعايير إطارًا مشتركًا يمكن أن تستخدمه المائدات المستديرة الوطنية والإقليمية لتطوير المؤشرات والمقاييس وسبل التحقق من استدامة لحوم الأبقار التي تكون مكيّفة مع سياقها الخاص. وكانت المائدة المستديرة الكندية للحوم الأبقار المستدامة أول من وضع النظام لإصدار الشهادات الخاصة بها.

الموقع *الإلكتروني:* https://grsbeef.org/
*المصدر:* المشاورة المفتوحة لفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية بشأن المسودة صفر (المساهمة رقم 54).

## 5-2 الإجراءات

تضطلع الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين الموجّهة نحو الإجراءات بأنشطة تتراوح بين إدارة الموارد الطبيعية والتنمية الزراعية وبين تجهيز الأغذية وتوزيعها. وبالطبع يمكن ربط العديد من هذه الأنشطة بالدعوة أو وضع المعايير، وبالمشاركة في توليد المعرفة، وببناء القدرات، ولكن تركّز الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين الموجّهة نحو الإجراءات بصورة رئيسية على المساهمات العملية والموجّهة نحو النتائج لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة. كما أنها تقدم السلع والخدمات وتنفّذ السياسات والبرامج والمشاريع على مستويات مختلفة، من العالمية إلى المحلية.

وتعمل بعض الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين من قبيل المجموعة العالمية المعنية بالأمن الغذائي (أنظر **الإطار 16**) في حالات الطوارئ، في حين تطوّر الشراكات الأخرى الأنشطة التنموية الطويلة الأجل. ويمكن أن تتطوّر بعض الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي تم إنشاؤها في حالات الطوارئ وأن تعتمد ولاية أوسع ومنظورًا أطول أجلًا.

**الإطار 16 المجموعة العالمية المعنية بالأمن الغذائي**

أُنشئت **المجموعة العالمية المعنية بالأمن الغذائي (GFSC)** في عام 2011 لتنسيق الاستجابة في مجال الأمن الغذائي خلال الأزمات الإنسانية، ومعالجة قضايا توافر الأغذية والحصول عليها واستخدامها. ويتشارك كل من منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي في قيادة المجموعة التي تنشط في 29 بلدًا. وتضم المجموعة حوالي 60 شريكًا وعميلًا عالميًا يشملون وكالات الأمم المتحدة، والصليب الأحمر وحركة الهلال الأحمر، والمنظمات غير الحكومية، والمجتمع المدني، والأوساط الأكاديمية، وغيرهم من أصحاب المصلحة المعنيين الذين لديهم الولاية في مجال الأمن الغذائي. وتوفّر المجموعة التي تعمل مع نظم المجموعات الوطنية، التوجيهات على المستوى القطري لدعم الاستجابة المنسقة وفي الوقت المناسب للكوارث البشرية أو الطبيعية أو للأزمات الممتدة. وتخطط المجموعة في الفترة 2017-2019 لتحقيق أربع نتائج استراتيجية هي: (1) تعزيز فعالية نظم تنسيق الأمن الغذائي على المستوى القطري؛ (2) وتحسين الشراكات والمبادرات التآزرية على المستوى العالمي؛ (3) وتوسيع نطاق الدعوة، والاتصالات، وتعبئة الموارد، والسياسة المعنية بالنظم الإنسانية؛ (4) وتعزيز نهج برامجي إزاء إجراءات التنسيق. وشكلت المجموعة العالمية المعنية بالأمن الغذائي العديد من مجموعات العمل المواضيعية التي تركّز على ما يلي: النقد والأسواق؛ والأمن الغذائي وسبل المعيشة في البيئات الحضرية؛ والتغذية؛ وأنشطة الاستعداد وبناء القدرة على الصمود من خلال دورة البرامج الإنسانية؛ وجودة البرامج، بما في ذلك التكنولوجيا والابتكار.

*الموقع الإلكتروني:* http://fscluster.org/
*المصدر:* المجموعة العالمية المعنية بالأمن الغذائي (غير مؤرّخ).

### 1-5-2 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المعنية بإدارة الموارد الطبيعية

هذه الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين مكرّسة لإدارة مورد طبيعي (مثل المياه أو الأراضي أو الغابات) يتم تشاطره (عام أو مشترك) على نطاقات مختلفة، من نطاق المشهد الطبيعي إلى النطاق العالمي. ومن المحتمل أن تتطلب هذه الإدارة مشاركة العديد من أصحاب المصلحة وكذلك الإجراءات الجماعية والمنسقة.

وفي مجال إدارة المياه، قام فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية (2015) بوصف المؤسسات المتعددة (العامة أو الخاصة) والفئات المختلفة من أصحاب المصلحة (الحكومات والشركات الخاصة والمزارعون، وصيادو الأسماك والمستخدمون الحضريون، وما إلى ذلك) التي تملك أهدافًا مختلفة وتشارك في إدارة الموارد والخدمات المائية (الكمّية والجودة) أو تتأثر بها، على نطاقات مختلفة ولاستخدامات متعددة. وحلل فريق الخبراء الاختلالات في موازين القوة بين أصحاب المصلحة المختلفين في ما يتعلّق بالوصول إلى الموارد المائية والتحكم بها. واستكشف كذلك آليات التخصيص وأدوات الحوكمة المختلفة التي تسمح بإشراك أصحاب المصلحة المتنوعين في إدارة المياه، بما في ذلك الحوكمة اللامركزية والإدارة الجماعية للموارد المائية، لا سيما على المستويين المحلي والمجتمعي.

وعلى مستوى المناظر الطبيعية، سلّط فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية (2017(ب)) الضوء على الحاجة إلى الانتقال من النقاش حول "تجنيب الأراضي" مقابل "تقاسم الأراضي"، إلى الإدارة المتكاملة للمناظر الطبيعية التي تشمل مختلف أصحاب المصلحة لتحقيق أهداف عديدة وأحيانًا متضاربة في المكان نفسه وبطريقة مستدامة مع الاستفادة على أفضل وجه من الموارد الطبيعية المحدودة والتقليل من الأضرار اللاحقة بالبيئة إلى أدنى حد (أنظر أيضًا **الإطار 17**).

**الإطار 17 الإدارة المتكاملة للمناظر الطبيعية**

لنُهج **الإدارة المتكاملة للمناظر الطبيعية (ILM)** تاريخ طويل ولو تحت أسماء مختلفة مثل إدارة "المناظر الطبيعية الكاملة"، و"الزراعة المتعددة الوظائف"، و"الزراعة الإيكولوجية"، و"التخطيط الأحيائي البيولوجي"، و"المناظر الطبيعية المتعددة الوظائف"، و"التنمية الإقليمية في المناطق الريفية" و"الممرات الإيكولوجية". وتعتمد الإدارة المتكاملة للمناظر الطبيعية نهجًا نظاميًا يراعي أوجه التفاعل بين النباتات والحيوانات والبشر والبيئة، وأوجه التآزر والتبادل بين أهداف مختلفة تتجاوز حدود المزارع على نطاقات مكانية وزمنية مختلفة.

وعرّف Scherr وآخرون (2013) الإدارة المتكاملة للمناظر الطبيعية على أنها "تعاون طويل الأجل بين مجموعات مختلفة من المسؤولين عن إدارة الأراضي وأصحاب المصلحة لتحقيق الأهداف المتعددة التي يحتاج إليها المنظر الطبيعي". وتكسر الإدارة المتكاملة للمناظر الطبيعية الحواجز بين السياسات القطاعية أو بين الأقسام الإدارية، وتعتمد نهجًا نظاميًا ومتعدد أصحاب المصلحة لمعالجة القضايا المعقدة والمتعددة الأوجه. وبصورة أدق، سلّط Scherr وآخرون (2013) الضوء على خمس خصائص للإدارة المتكاملة للمناظر الطبيعية، هي:

(1) أهداف الإدارة المشتركة أو المتفق عليها المراعية لكافة الفوائد والسلع والخدمات التي يحتاج المنظر الطبيعي إلى توفيرها؛

(2) أوجه التفاعل الإيكولوجي والاجتماعي والاقتصادي في المنظر الطبيعي الذي يدار لتحقيق أوجه تآزر إيجابية أو للتخفيف من التبادلات بين المصالح والجهات الفاعلة؛

(3) الممارسات الميدانية والحرجية وفي المزارع المصممة لتحقيق أهداف عديدة على مستوى المناظر الطبيعية، بما في ذلك صحة الإنسان ورفاهه، وإنتاج الأغذية والألياف، والحد من تأثيرات تغيّر المناخ، وصون التنوع البيولوجي وخدمات النظم الإيكولوجية؛

(4) العمليات التآزرية التي تشارك فيها المجتمعات المحلية من أجل الحوار والتخطيط والتفاوض والرصد؛

(5) سياسات السوق والسياسات العامة المصممة لتحقيق هذه الأهداف المتعددة.

وتقدم المؤلفات معلومات مفيدة عن نُهج الإدارة المتكاملة للمناظر الطبيعية، والتحديات التي تعترضها، وشروط نجاحها. وعلى سبيل المثال، وثّق Estrada-Carmona وآخرون (2014) ازدياد تطبيق الإدارة المتكاملة للمناظر الطبيعية في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي. واستكشف Minang وآخرون (2015) كيف يمكن أن تساهم المناظر الطبيعية المتعددة الوظائف في معالجة قضايا تغيّر المناخ. وحدد Caron وآخرون (2017) مزايا نُهج التنمية الإقليمية وحدودها. وبيّن Buck وBailey (2014) بواسطة الأمثلة الملموسة كيف يمكن أن تساهم نُهج الإدارة المتكاملة للمناظر الطبيعية في تجاوز انعدام الأمن الغذائي المزمن والحاد من خلال تحسين "القدرة على الصمود الاجتماعي والإيكولوجي" للنظم الإيكولوجية الزراعية والمجتمعات المحلية. واعترف Heiner وآخرون (2017) بالشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين على أنها نهج واعد ومبتكر، وقدّموا خطوطًا توجيهية عملية مشفوعة بدراسات حالة ملموسة لتعزيز مساهمة هذه الشراكات في المناظر الطبيعية المستدامة عن طريق الإدارة المتكاملة لهذه الأخيرة. وقام Rosendahl وآخرون (2015) وZanella وآخرون (2015) بإبراز كيف يمكن أن تؤدي منظمات المجتمع المدني المحلية دورًا حاسمًا في الحرص على مراعاة احتياجات المجموعات المهمشة والضعيفة وحقوقها بطريقة صحيحة في نُهج الإدارة المتكاملة للمناظر الطبيعية.

ويمكن أن تتسم هذه الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بصفة رسمية متفاوتة تبعًا للبيئة القانونية والثقافية الموجودة في البلد المعني. ويعد النطاق بعدًا حرجًا في هذه الشراكات التي يتعيّن عليها أن تحدد مستوى العمليات المناسب الذي يسمح بإدارة الموارد المشتركة بطريقة فعالة. ويمكن أن يتراوح النطاق المناسب بين المستوى المحلي (مثل حوض مائي كما هو الحال في مشروع Pakistan Water Dialogue) والمستوى الدولي (كما هو الحال في الشراكة الحرجية لحوض نهر الكونغو) (أنظر **الإطار 18**).

**الإطار 18 أمثلة على الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المعنية بإدارة الموارد الطبيعية**

ينفَّذ **مشروع حوار المياه الباكستاني** (**Pakistan Water Dialogue**) الذي أُطلِق عام 2011 بتمويل من وزارة الزراعة الأمريكية، من جانب المركز الدولي للبحوث الزراعية في المناطق الجافة بالتعاون مع العديد من معاهد بحثية وأكاديمية مختلفة في جميع أنحاء البلاد. ويهدف المشروع إلى بناء شراكات فعالة لتعزيز ونشر أفضل التكنولوجيات البحوث المتعلّقة بإعادة تأهيل مستجمعات المياه وادخار المياه، وتحسين احتجاز المياه وتخزينها واستخدامها في الزراعة، والحد من فقدان المياه والتربة في باكستان. وتشمل الشراكة أيضًا الحكومات المحلية، والمنظمات غير الحكومية المحلية، ومنظمات المزارعين، والشركاء من القطاع الخاص، وقد درّبت حوالي 700 2 من مقدمي الخدمات الزراعية والمهنيين في أنحاء البلاد كافة.

*الموقع الإلكتروني*: https://mel.cgiar.org/projects/pakistanwaterdialogue

*المصادر*: المشاورة المفتوحة لفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية بشأن المسودة صفر (الاستبيان رقم 17)؛

Anwar وAslam (2015).

ويركّز **برنامج إدارة الموارد البيئية لتمكين التحول**[39] **(MERET) (المعروف سابقًا ببرنامج إعادة تأهيل الأراضي في المناطق الريفية)** الذي بدأه برنامج الأغذية العالمي في عام 1980 بالتعاون مع الحكومة الإثيوبية، على إعادة تأهيل الأراضي والإدارة المتكاملة لمستجمعات المياه في إثيوبيا. ويعمل البرنامج في ست مناطق إثيوبية يعيش فيها 451 مجتمعًا محليًا يعاني من انعدام الأمن الغذائي والجفاف. ويقدم البرنامج المساعدات الغذائية والنقدية لمساعدة المجتمعات المحلية المستهدفة، لا سيما النساء، للاستثمار في ممارسات إدارة الأراضي والمياه المستدامة وتنمية المساكن والأنشطة المولّدة للدخل (الغذاء مقابل الأصول). وعلى سبيل المثال، يمكن أن يحصل المشاركون على 3 كيلوغرامات من القمح في اليوم مقابل مشاركتهم في أعمال إعادة التأهيل العامة الرامية إلى الاستصلاح الإيكولوجي للأراضي المتدهورة أو غير المنتجة أو الحد من تأثيرات تغيّر المناخ (مثل التحريج، وإغلاق المناطق، وبناء المدرّجات، وإعادة تأهيل الآبار، والحماية من الفيضانات والجفاف، وما إلى ذلك). كما يقدم البرنامج المساعدة الفنية على مستوى المجتمع المحلي ومستويات مستجمعات المياه الفرعية، ويدعم بناء القدرات ونشر أفضل الممارسات. وقد تمكّن من إعادة تأهيل أكثر من 400 000 هكتار من الأراضي المتدهورة في 72 مقاطعة إثيوبية تعاني من انعدام الأمن الغذائي المزمن. وقدّم البرنامج بين عامي 2012 و2015، الدعم لحوالي 650 000 شخص سنويًا. ويرى Buck وBailey (2014) أن البرنامج قد حسّن الإنتاجية والدخل وسبل المعيشة والقدرة على الصمود في المجتمعات المستهدفة بشكل ملحوظ. وتم الاعتراف في مختلف مؤتمرات القمة للأمم المتحدة بشأن تغيّر المناخ بهذا البرنامج على أنه نموذج للتنمية المستدامة وبناء القدرة على الصمود من أجل تحقيق الأمن الغذائي والتغذية، وضرورة تكراره في النظم الإيكولوجية الزراعية المتدهورة في جميع أنحاء أفريقيا.

*الموقع الإلكتروني*: https://www.mrfcj.org/wp-content/uploads/2015/09/2013-04-16-Ethiopia-MERET.pdf

**الشراكة الحرجية لحوض نهر الكونغو (CBFP)** التي تم إطلاقها خلال مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة عام 2002 في جوهانسبرغ، هي شراكة "غير ملزمة" في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين تضم حاليًا أكثر من 105 أعضاء يتعاونون على أساس طوعي وفقًا للمبادئ والأهداف المحددة في "إطار التعاون" المعتمد في نوفمبر/تشرين الثاني 2016 (الشراكة الحرجية لحوض نهر الكونغو، 2016). ويلتزم الأعضاء في الشراكة "بصون التنوع البيولوجي للنظم الإيكولوجية الحرجية في وسط أفريقيا وإدارتها على نحو مستدام، وبالحقوق الأساسية لشعوبها في الاستفادة من الموارد الحرجية، وبضرورة التوفيق بين الاحتياجات التنموية والحفظ في إطار التعاون الدولي". والشراكة مفتوحة للشركاء كافة (الدول، والمؤسسات والمنظمات الدولية، والمنظمات غير الحكومية، ومعاهد البحوث والمؤسسات الأكاديمية، وكيانات القطاع الخاص) الذين يلتزمون بإطار التعاون الخاص بها. ويؤدي الاجتماع السنوي للشراكة الحرجية لحوض نهر الكونغو دور جمعيّتها العامة. ويتوزع أعضاء الشراكة على سبع فئات (هي الفئة الإقليمية؛ والمجتمع المدني؛ والمنظمات غير الحكومية الدولية؛ والقطاع الخاص؛ والجهات المانحة؛ والأوساط العلمية والأكاديمية؛ والمتعددة الأطراف) وجميعها ممثل في مجلس الشراكة. وتدار الشراكة على أساس طوعي من جانب عضو من أعضائها يؤدي دور الميسّر لمدّة سنتين.

*الموقع الإلكتروني*: http://pfbc-cbfp.org/home.html

[39] تعني كلمة Meret التي هي أيضًا مختصر لاسم البرنامج باللغة الإنكليزية، "الأرض" باللغة الأمهرية.

### 2-5-2 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المعنية بالتنمية الزراعية وتجهيز الأغذية وتوزيعها

بيّنت منظمة الأغذية والزراعة (2016) في استعراضها للشراكات بين القطاعين العام والخاص المعنية بالأعمال التجارية الزراعية، التنوع الكبير في مجالات التدخل المحتملة للشراكات المعنية بالتنمية الزراعية وتجهيز الأغذية وتوزيعها. ووضعت تصنيفًا لهذه الشراكات يقوم على الغرض، وميّزت بين: (1) الشراكات بين القطاعين العام والخاص الهادفة إلى تطوير سلاسل القيمة الزراعية؛ (2) والشراكات بين القطاعين العام والخاص من أجل البحوث الزراعية المشتركة والابتكار ونقل التكنولوجيا؛ (3) والشراكات بين القطاعين العام والخاص الهادفة إلى بناء البنية التحتية للسوق وتطويرها؛ (4) والشراكات بين القطاعين العام والخاص التي تقدم خدمات تطوير الأعمال للمزارعين والمؤسسات الصغيرة.

ويمكن أن تؤدي منظمات المجتمع المدني، بفضل معرفتها للسياق المحلي، دورًا مهمًا في الشراكات المعنية بالتنمية الزراعية وتجهيز الأغذية وتوزيعها. فهي تساهم في تكييف العمل الجماعي مع الظروف المحلية (البيئية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية) وكذلك الاحتياجات المحددة للمجتمعات المحلية. كما أنها تساعد على نحو أفضل في توجيه الموارد إلى المجموعات المهمشة والضعيفة الأشد تأثرًا بانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية، مما يضمن سماع أصواتهم في الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين.

ويعرض **الإطار 19** بعض الأمثلة على الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المشاركة في المراحل المختلفة من النظم الزراعية والغذائية. وفي الكثير من الأحيان تعمل الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي تنشط في توزيع الأغذية على المستويين شبه الوطني أو الوطني لضمان التنسيق المحلي بين المزارعين، و/أو سلاسل الإمدادات الغذائية، و/أو مجهّزي الأغذية، و/أو عمليات تقديم الخدمات الغذائية، ولتكييف التدخلات مع السياق المحلي. ومن المرجّح أن يزيد هذا النهج التشاركي من فعالية التدخلات من خلال تحسين الوصول إلى الأغذية حتى في المناطق النائية (أنظر **الإطار 20**).

**الإطار 19 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين من أجل التنمية الزراعية المستدامة وإنتاج الأغذية**

يعترف **جدول الأعمال العالمي بشأن الثروة الحيوانية المستدامة** (GASL) الذي وضِع بناءً على توصية لجنة الزراعة في منظمة الأغذية والزراعة في عام 2010، بالدور الحاسم الذي يؤديه قطاع الثروة الحيوانية في التنمية الزراعية المستدامة من أجل تحقيق الأمن الغذائي والتغذية. ويتوزّع الأعضاء في جدول الأعمال على سبع مجموعات هي: القطاع العام؛ والقطاع الخاص؛ والأوساط الأكاديمية والبحثية؛ والجهات المانحة؛ والمنظمات غير الحكومية؛ والحركات الاجتماعية والمنظمات المجتمعية؛ والمنظمات الحكومية الدولية والمؤسسات المتعددة الأطراف. ويجتمع حوالي 250 مشاركًا مرّة في السنة في اجتماع متعدد أصحاب المصلحة لمعالجة التحديات القائمة والجديدة. وتوفّر مجموعة توجيهية مكونة من خمسة ممثلين عن كل مجموعة التوجهات الاستراتيجية العامة والتوجيهات لجدول الأعمال العالمي بشأن الثروة الحيوانية المستدامة.

ويجمع جدول الأعمال صغار وكبار المنتجين. كما أنه يسعى إلى بناء توافق في الآراء حول المسارات المؤدية إلى تنمية الثروة الحيوانية على نحو مستدام، وإلى تعزيز التغيرات المتّسقة والجماعية في السياسات والممارسات من خلال الحوار السياساتي والتحليل المشترك والابتكار والاستثمارات. ويهدف جدول الأعمال إلى معالجة القضايا التالية في آن واحد: الأمن الغذائي العالمي والصحة؛ والإنصاف والنمو؛ والموارد والمناخ. وطوّر تسع

شبكات عمل مواضيعية و/أو إقليمية ترد على الموقع الإلكتروني وتركّز على قضايا من قبيل مقاومة مضادات الميكروبات، والكفاءة في استخدام الموارد، والاستخدام المستدام للمياه (الاقتصاد الدائري)، والنظم الرعوية الحرجية، ورعاية الحيوان والتنمية الاجتماعية.

ومن بين شبكات العمل هذه، أُنشئت **الشراكة من أجل تقييم وأداء الثروة الحيوانية على الصعيد البيئي** (LEAP) في عام 2012 من أجل تطوير التوجيهات والمنهجية الشاملة لتكوين فهم أفضل لأداء سلاسل إمدادات الثروة الحيوانية على الصعيد البيئي وتقييمه، مع مراعاة استمرارية القطاع من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية. وبفضل التعاون بين أكثر من 450 خبيرًا من أقاليم العالم كافة، وضعت الشراكة خطوطًا توجيهية للتقييم البيئي لسلاسل إمدادات الثروة الحيوانية المختلفة وطوّرت قاعدة بيانات عالمية بشأن غازات الاحتباس الحراري الناجمة عن المحاصيل العلفية الخمسة الرئيسية (الذرة، والقمح، والشعير، وفول الصويا، والكسافا).

*الموقعان الإلكترونيان*: http://www.livestockdialogue.org/؛
http://www.fao.org/partnerships/leap/en/
*المصدران*: فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية (2016)؛ المشاورة المفتوحة لفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية بشأن المسودة صفر (المساهمة رقم 54).

**Kudumbashree** هو برنامج وضعته البعثة الرسمية للقضاء على الفقر التابعة لحكومة كيرالا الهندية في عام 1997 من أجل استئصال الفقر، وتحقيق التنمية الاقتصادية المحلية والتنمية الاجتماعية، وتمكين المرأة. وبموجب هذا البرنامج، تم إنشاء شبكة مجتمعية وتوسيع نطاقها تدريجيًا لتشمل ولاية كيرالا بكاملها. وفي مارس/آذار 2017، كانت الشبكة تجمع أكثر من 4.3 ملايين امرأة (امرأة واحدة من كل أسرة) نظمت في هيكل من ثلاث طبقات: 175 227 مجموعة من "مجموعات الأحياء السكنية" في المستوى الأدنى تنتمي إلى ما يقرب من 000 20 مجتمع من مجتمعات تنمية المناطق على مستوى الأقسام الإدارية و073 1 "مجتمع للتنمية المجتمعية" على مستوى الحكومة المحلية. ويسهّل هذا الهيكل من ثلاثة مستويات الشراكة بين المجموعات النسائية والحكومات المحلية والمؤسسات المالية، بما في ذلك البنك الوطني الهندي للزراعة والتنمية الريفية (NABARD). وتوفّر مجموعات الأحياء السكنية التي تدعمها البعثة الرسمية للقضاء على الفقر بالتعاون مع المصارف، الائتمانات البالغة الصغر لأعضائها مستخدمةً مدّخرات المجموعات، وتساعدهم على الاضطلاع بأنشطة مولّدة للدخل تشمل إنتاج الأغذية وتجهيزها وبيعها بالتجزئة.

*الموقع الإلكتروني*: www.kudumbashree.org

وهناك أيضًا حالات قد لا تكون فيها المبادرة مطابقة تمامًا لتعريف الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المقترح في هذا التقرير، ولكنها تعتمد نهجًا متعدد أصحاب المصلحة لتحقيق نتائج ملحوظة بالنسبة إلى الأمن الغذائي والتغذية. ويقدم **الإطار 21** مثالًا على هذا النوع من النُهج المتعددة أصحاب المصلحة التي ساعدت على تقوية الرابط بين مقدّمي المساعدة العالمية مثل برنامج الأغذية العالمي، والمستفيدين المحليين. ويُعد الفريق الفرنسي المشترك بين الوزارات المعنية بالأمن الغذائي (GISA)[40] مثالًا آخر على المبادرات المتعددة أصحاب المصلحة التي تنشط في مجال التعاون الدولي من أجل تحقيق الأمن الغذائي والتغذية. ويعتبر الفريق منصةً متعددة الجهات الفاعلة تجمع مختلف أصحاب المصلحة الفرنسيين (الوزارات الفرنسية المعنية، ووكالة التنمية الفرنسية، والمؤسسات، ومعاهد البحوث، والمجتمع المدني، ومنظمات المزارعين). ويعتمد الفريق نهجًا مشتركًا بين التخصصات والقطاعات لاقتراح سبل عملية من أجل تقوية الأمن الغذائي في البلدان النامية.

[40] باللغة الفرنسية: Groupe interministériel français sur la sécurité alimentaire (GISA). أنظر: www.gisa-france.fr

**الإطار 20 توزيع الأغذية**

شبكة **Distribuidora CONASUPO, SA** (**DICONSA**) هي شبكة مكسيكية تشمل أكثر من 27 000 متجر ريفي ثابت و300 متجر ريفي متنقل في أنحاء البلاد كافة، وتديرها المجتمعات المحلية التي تعمل بالتعاون مع نظام الحكومة المكسيكية لتوزيع الأغذية المدعومة في المناطق الريفية النائية، مما يساهم في تحسين الأمن الغذائي والتغذية وإعمال الحق في الغذاء المنصوص عليه في الدستور المكسيكي. وتملك الشبكة هيكل حوكمة رسمي. ويُنتخَب الفريق المعني بإدارة المتاجر والإشراف عليها من جانب المجلس القروي ويرسل ممثلين عنه إلى المجلس الإقليمي الذي يشرف على عمليات التخزين. وفي نهاية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، أطلقت الشبكة برنامجًا لتأمين الوصول إلى الخدمات المالية للأسر الريفية ذات الدخل المنخفض من خلال متاجرها الريفية. والبرنامج مدعوم من منحة قيمتها 3.6 ملايين دولار أمريكي قدّمتها مؤسسة بيل وميليندا غيتس.

*الموقعان الإلكترونيان*: www.gob.mx/diconsa؛
https://www.gatesfoundation.org/Media-Center/Press-Releases/2009/09/Diconsa-to-Offer-Financial-Services-in-Rural-Mexico
*المصدر*: Fox (2007(أ)).

وتهدف **برامج من المزرعة إلى المؤسسة** في الولايات المتحدة الأمريكية التي ترعاها وزارة الزراعة الأمريكية،
إلى إعطاء المزارعين وأصحاب المزارع فرصة لتطوير الأسواق البديلة عبر بيع منتجاتهم المحلية إلى المدارس والمستشفيات والمقاصف وغيرها. وفي الوقت نفسه تعمل هذه المبادرات أيضًا على تحسين وصول المستهلكين إلى الأغذية الطازجة والصحية والمحلية، وباستطاعتها أن تغيّر ممارسات شراء الأغذية والتثقيف الغذائي في المدارس ومرافق الرعاية المبكرة. وقد أثبتت المبادرات من المزرعة إلى المدرسة العاملة في دور رعاية الأطفال حتى مستوى الصف 12 ضمن التعليم المدرسي، قدرتها الفعلية على زيادة استهلاك الفاكهة والخضار لدى التلاميذ
(Bontrager Yoder وآخرون، 2014).

وتعد مبادرة من المزرعة إلى برنامج *البداية المبكرة* في مجال التعليم الأولي[41] في ولاية مينيسوتا الأمريكية مثالًا يركّز بصورة خاصة على الرعاية المبكرة للأطفال الذين يعيشون في المجتمعات المحلية ذات الدخل المنخفض (معهد الزراعة والسياسات التجارية، 2016). وركّزت هذه المبادرة التي يسّرتها منظمة من منظمات المجتمع المدني التي تتخذ مدينة مينيابوليس مقرًا لها، على خلق الظروف اللازمة لوصول الرابطة الأمريكية للمزارعين الهامونغ (HAFA) إلى الأسواق المؤسساتية وسلاسل الإمدادات الغذائية الأكبر عن طريق شراكات مختارة مع شركات تقديم الطعام وتجهيز الأغذية. ومن خلال العمل على تحقيق الأهداف المشتركة وبناء الثقة المتبادلة والمحافظة على المرونة المناسبة، تمكّن الشركاء من تطوير الخدمات اللوجستية لتحديد مصدر الأغذية المحلية وتوصيلها وتقديمها من الرابطة الأمريكية للمزارعين الهامونغ إلى مراكز البداية المبكرة في مجال التعليم الأولي، موفّرين بذلك الأغذية المحلية الطازجة والصحية للأطفال الذين يستهدفهم برنامجهم.

*المواقع الإلكترونية*: http://www.farmtoschool.org/؛ https://www.nal.usda.gov/afsic/farm-institution؛
https://www.fns.usda.gov/farmtoschool/farm-school
*المصدران*: الشبكة الوطنية لدعم الأسر (2017)؛ معهد الزراعة والسياسات التجارية (2016).

[41] *برامج* البداية المبكرة هي برامج لمكافحة الفقر تموّلها الهيئات الفيدرالية التابعة لوزارة الصحة والخدمات الإنسانية في الولايات المتحدة الأمريكية وتقدم خدمات شاملة في مجال التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة والصحة والتغذية وخدمات مشاركة الآباء.

**الإطار 21 الشراء في خدمة التقدم**

أطلق برنامج الأغذية العالمي برنامج **الشراء في خدمة التقدم (P4P)** في عام 2008 في 20 بلدًا لمساعدة أكثر من مليون شخص من صغار المزارعين على العمل مع الأسواق النظامية. ويتّسع نطاق هذا البرنامج تدريجيًا حيث بات موجودًا في أكثر من 35 بلدًا. ويشجّع الطلب المستقر صغار المزارعين على الاستثمار ويحفّز الجهود التي تبذلها مجموعة واسعة من الشركاء. وفي ظل برنامج الشراء في خدمة التقدم، يقوم برنامج الأغذية العالمي بشراء الأغذية مباشرةً من صغار المزارعين ويدعم الحكومات والشركاء من القطاع الخاص للقيام بذلك. وعلى مستوى الأسر المعيشية، يساعد برنامج الأغذية العالمي المزارعين على تحسين الجودة والإنتاجية وإيجاد أفضل الحلول لتخزين الأغذية للحد من خسائر ما بعد الحصاد. ويهدف برنامج الأغذية العالمي أيضًا إلى تقوية منظمات المزارعين لتمكين أصحاب الحيازات الصغيرة، لا سيما النساء منهم، من تعزيز قدرتهم التفاوضية وتحسين وصولهم إلى الأسواق والخدمات المالية. وعلى المستوى الوطني، يساعد برنامج الأغذية العالمي الحكومات على تطوير بيئة تمكينية لصغار المزارعين والمجتمعات المحلية الريفية ويعزز التعاون الذي يعود بالمنفعة على القطاع الخاص وصغار المزارعين، حيث ينسق الجهود المبذولة على طول سلسلة الإمدادات الغذائية.

وفي جمهورية الكونغو الديمقراطية، وحّدت منظمة الأغذية والزراعة جهودها مع برنامج الأغذية العالمي في إطار "البرنامج المعني بسلاسل قيمة أصحاب الحيازات الصغيرة وقدرتهم على الصمود" المضطلع به بالشراكة مع الحكومات المانحة، وحكومة جمهورية الكونغو الديمقراطية، والمنظمات غير الحكومية، ومنظمات المزارعين من أجل: تقديم المساعدة الغذائية القصيرة الأجل لأشد السكان ضعفًا وإعادة تأهيل الأصول المنتجة على مستوى المجتمع المحلي؛ وتحسين سبل معيشة أصحاب الحيازات الصغيرة عبر اتباع نهج الشراء في خدمة التقدم؛ ودعم التماسك الاجتماعي، والمساواة بين الجنسين، والسلام، والمصالحة.

*الموقع الإلكتروني*: https://www.wfp.org/purchase-progress/overview
*المصادر*: المشاورة المفتوحة لفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية بشأن المسودة صفر (الاستبيان رقم 13)؛
Mitchell وLeturque (2011)؛ Sumberg وSabates-Wheeler (2011)؛ Lawson (2012)؛ Anguko (2018).

## 6-2 جمع الأموال وتعبئة الموارد

يشكل جمع الأموال وتعبئة الموارد من أجل تحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة مجالًا آخر للتدخل يمكن أن تؤدي فيه الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين دورًا مهمًا. وبهدف تضييق الفجوة الاستثمارية في تمويل التنمية المبيّنة في الفصل 1، يمكن أن تعزز الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أوجه التآزر وأن تتجنّب تجزئة الجهود، مما يساهم في تحسين حشد الأموال العامة والخاصة من أجل تحقيق الأمن الغذائي والتغذية وتنسيقها واستهدافها، شرط أن تكون الجهود متّسقة مع الأولويات الوطنية والإطار الشامل لخطة عام 2030. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الآليات المبتكرة مثل مرافق التمويل المختلط التي يتم استكشافها بالتفصيل في الفصل 4.

وحتى لو شكل جمع الأموال وتعبئة الموارد النشاط الرئيسي الذي تضطلع به الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين ، إلا أنهما نادرًا ما يعدان هدفها النهائي. فعادةً تنشط هذه

الشراكات أيضًا في مجالات تدخل أخرى، مستخدمةً الموارد التي جمعتها وحدها أو بالتعاون مع المنظمات الشريكة الأخرى (أنظر **الإطار 22**).

وفي الكثير من الأحيان تؤدي المؤسسات المالية الدولية والمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف دورًا قياديًا في مثل هذه الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بالتعاون مع الحكومات المانحة والمؤسسات الخاصة (أنظر القسم 2-1-4). وتتمتع هذه الشراكات بصفة عامة بوضع قانوني رسمي يسمح لها بنقل الأموال والأصول وبامتلاكها وإدارتها. كما أنها تملك في الغالب هيكلاً واضحًا للحوكمة يتألف من لجنة توجيهية أو مجلس تنفيذي حيث تتخذ القرارات النهائية، ومن مجموعة استشارية تجمع أصحاب المصلحة المعنيين الآخرين. ويمكن أن تعتمد هذه الشراكات على فريق من الموظفين الدائمين والفنيين يتّسم بحسن التنظيم.

**الإطار 22 أمثلة على الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المعنية بجمع الأموال وتعبئة الموارد**

تم إطلاق **التحالف الجديد من أجل الأمن الغذائي والتغذية (NAFSN)** في عام 2012 خلال قمة مجموعة الثمانية التي استضافتها الولايات المتحدة الأمريكية والتي تهدف إلى انتشال 50 مليون شخص من براثن الفقر في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى بحلول عام 2022. وهذه الشراكة مكرّسة لإطلاق الاستثمارات الخاصة بالزراعة في أفريقيا وتعزيزها، ولحوكمة الموارد الطبيعية بطريقة مسؤولة بغية إفادة صغار المزارعين، لا سيما النساء، والحد من الجوع والفقر. ويشجّع التحالف مختلف أصحاب المصلحة (بما في ذلك الحكومات والمؤسسات الأفريقية، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، والجهات المانحة، ومعاهد البحوث، وشركاء التنمية الآخرين) على الالتزام بإصلاحات واستثمارات محددة في مجال السياسات ترد في "أطر التعاون" المتفاوض عليها التي تدعم الأولويات الوطنية للاستثمار في الزراعة والأمن الغذائي. ويرفع أصحاب المصلحة في التحالف الجديد تقارير سنوية عن التقدم المحرز في الوفاء بهذه الالتزامات. ويساهم التحالف بصورة مباشرة في تحقيق الأهداف الرئيسية للبرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا التي وضعها إعلان مالابو (الاتحاد الأفريقي، 2014) والمتمثلة في القضاء على الجوع وخفض الفقر بمقدار النصف في أفريقيا بحلول عام 2025.

ولكنّ المنظمات غير الحكومية العديدة وجّهت انتقادات شديدة للتحالف على اعتبار أنه يخدم مصلحة الشركات التجارية العابرة للحدود على حساب صغار المزارعين والبيئة في البلدان الأفريقية العشرة التي يعمل فيها. وفي فبراير/شباط 2018، أعلنت فرنسا انسحابها من المبادرة بالاستناد إلى تقييم مستقل أظهر النتائج المتباينة التي حققها التحالف في بوركينا فاسو (Alpha وSédogo، 2017).

*المواقع الإلكترونية:* https://new-alliance.org/؛ https://www.globalagriculture.org/whats-new/news/en/33010.html؛ https://www.diplomatie.gouv.fr/en/french-foreign-policy/health-education-gender/events/article/development-food-security-09-02-18

وتشمل **الشراكة لتحقيق النمو في أفريقيا** شركات خاصة دولية ومحلية، ومنظمات عامة، ومنظمات المزارعين، ومقدمي الخدمات، والمؤسسات المالية، والمنظمات التنموية، والمنظمات غير حكومية، وتهدف إلى زيادة الاستثمارات المسؤولة من جانب القطاع الخاص في الزراعة، مع إيلاء اهتمام خاص للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة. وقد اشترك الاتحاد الأفريقي، والشراكة الجديدة من أجل التنمية في إفريقيا (نيباد)، والمنتدى الاقتصادي العالمي في إنشاء هذه الشراكة في عام 2011. وتجمع الشراكة أكثر من 200 شركة وحكومة في 12 بلدًا. وقطعت الشركات الشريكة التزامات رسمية بالاستثمار في

الزراعة إلى جانب حكومة البلد المعني. ويدير الشراكة برنامج يضم أكثر من 650 منظمة تستثمر في الزراعة في أفريقيا.

*الموقع الإلكتروني*: https://growafrica.com/

و**مبادرة تمويل أصحاب الحيازات الصغيرة (ISF)** هي برنامج متعدد الجهات المانحة تقوده المؤسسات الخاصة بالتعاون مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ويهدف إلى سد الفجوة العالمية في تمويل أصحاب الحيازات الصغيرة. وقد طوّرت المبادرة من خلال عملية تآزرية شملت المزارعين، والجهات المانحة، ومقدمي الخدمات المالية، وأصحاب المصلحة الآخرين، حلولًا مبتكرة لمواجهة التحديات المتّصلة بالإقراض المباشر إلى المزارعين (مثل مخاطر الإقراض وتقديم الخدمات) وحددت خمسة مجالات رئيسية للابتكار، هي: الكفاءة داخل الحقل، وتعلّم الزراعة، وتقييم الائتمان، وتنويع الحافظة، والتحفيز الفردي.

*المواقع الإلكترونية*: https://www.isfadvisors.org/؛ http://globaldevincubator.org/gdi-projects/initiative-for-smallholder-finance/؛ https://www.dalberg.com/our-experience/initiative-smallholder-finance-smallholder-impact-and-risk-metric؛ https://www.dalberg.com/system/files/2017-07/direct-to-farmer-finance-innovation-spaces-playbook.pdf

وأنشئ **مرفق التمويل العالمي لدعم مبادرة كل امرأة، كل طفل (GFF)** خلال مؤتمر تمويل التنمية الذي عقد في أديس أبابا في عام 2015 من أجل تحسين صحة المرأة والطفل وتغذيتهم. فكل سنة، يموت 5 ملايين أم وطفل بسبب حالتهم الصحية والتغذوية السيئة التي يمكن الوقاية منها في 50 بلدًا. ووفقًا للمرفق، يلزم توفير 33 مليار دولار أمريكي كل سنة لمواجهة هذا التحدي.

ويدعم المرفق الجهود القطرية المبذولة ويجمع الشركاء للاتفاق على مجموعة واضحة من الأولويات وخطط العمل الوطنية. ويعمل حساب الأمانة التابع للمرفق كمحفّز لحشد مصادر التمويل العامة والخاصة المحلية والدولية[42] ولتعزيز استخدامها المنسّق. ويقوم المرفق بمساعدة الحكومات على إنشاء نظم الرصد والتقييم المتينة. كما أنه يعمل حاليًا في 26 بلدًا ويسعى إلى جمع مبلغ قدره ملياري دولار أمريكي بحلول نهاية عام 2018.

ويعمل المرفق مع مختلف الشركاء على المستويين العالمي والوطني، بما في ذلك المجتمع المدني، ومقدمي الخدمات المالية (مثل الحكومات المانحة أو المؤسسات الخاصة أو المؤسسات الدولية أو المصارف الإنمائية)، والقطاع الخاص، ووكالات الأمم المتحدة، وأصحاب المصلحة الآخرين. وفي ظل النهج المتعدد أصحاب المصلحة الذي يعتمده المرفق، يتّسم الشركاء من المجتمع المدني بأهمية حاسمة لضمان قيام الخطط الوطنية بمساعدة المجتمعات المهمشة والضعيفة بطريقة فعالة وتلبية احتياجاتها، وعلى خضوع الحكومات للمساءلة عن أعمالها. ويسعى المرفق من خلال العمل مع القطاع الخاص إلى تعبئة الموارد والقدرات والخبرات الخاصة لتحسين الحالة الصحية والتغذوية للنساء والأطفال والمراهقين.

*الموقع الإلكتروني*: https://www.globalfinancingfacility.org/

## 7-2 ملاحظات ختامية

عرض هذا الفصل الخصائص الرئيسية للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين القائمة، وبيّن تنوعها الكبير من حيث مجالات عملها المواضيعية، وحجم عملياتها، ونطاقها الجغرافي، وهيكلها وتنظيمها، وهيكل التمويل الخاص بها. كما أنه حدد خمسة مجالات تدخل

[42] بما في ذلك الأموال من الرابطة الدولية للتنمية والمصرف الدولي لإعادة الإعمار والتنمية.

رئيسية غالبًا ما تكون مترابطة ويمكن أن تقدم فيها الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين مساهمات مهمة في تمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما.

ولا بد من مراعاة هذا التنوع الكبير في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين القائمة عند السعي إلى فهم الفوائد والقيود المحتملة المترتبة عنها (الفصل 3) والسبل الممكنة لتحسين أدائها (الفصل 4). ويمكن أن يشكّل هذا الفصل أيضًا نقطة انطلاق لوضع تصنيف أشمل يجمع الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي تتشاطر خصائص مماثلة و/أو تواجه تحديات وفرص متشابهة في الفئة نفسها.

## 3- الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: الفوائد والقيود المحتملة

يناقش هذا الفصل الفوائد والقيود المحتملة للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين فضلًا عن مجموعة من المعايير لتقييم أدائها، مع استكشاف المقايضات بين هذه المعايير. كما أنه يعرض، حسب الاقتضاء، أمثلة ملموسة عن الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي تستخدم رسم الخرائط المقترح في الفصل 2.

ويتمثّل الهدف النهائي من هذا الفصل في المساعدة على تكوين فهم أفضل للمساهمات المحتملة التي يمكن أن تقدمها الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين من أجل تمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما في إطار خطة عام 2030. ومن هذا المنظور، يهدف هذا الفصل إلى توفير أدوات ومنهجية مشتركة لمختلف أصحاب المصلحة لكي يضطلعوا بتقييماتهم الخاصة للشراكات القائمة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين ويتشاطرونها.

### 1-3 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: الفوائد المحتملة

يعرض هذا القسم بمزيد من التعمّق، الحجج المطروحة في الفصل 1 والمستخدمة للدعوة في سبيل القيمة المضافة المحتملة للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، أي الفائدتين الرئيسيتين المحتملتين اللتين يمكن أن توفّرهما هذه الشراكات مقارنةً بالعمليات غير المتعددة في ما بين أصحاب المصلحة التي يعمل فيها كل صاحب مصلحة بمعزل عن الآخرين.

#### 1-1-3 تجميع الموارد التكميلية وتقاسم المخاطر والمسؤوليات

تعتبر خطة عمل أديس أبابا (2015) الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين كأداة مهمة "لجمع المعارف والخبرات والتكنولوجيا والموارد المالية" من مختلف الشركاء وتقاسمها بهدف "استكمال جهود الحكومات ودعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة، لا سيما في البلدان النامية".

وكما أشار إليه الفصل 1، تتمثل الفائدة الرئيسية من الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في تعبئة الموارد البشرية والمادية والمالية التكميلية من مختلف أصحاب المصلحة واستخدامها على نحو منسّق لحل مسألة مشتركة لم يكن بمقدور أي صاحب مصلحة أن يعالجها بمفرده. ويمكن لتجميع الموارد التكميلية في الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أن يعزز أوجه التآزر ويساعد الشركاء على تقاسم المخاطر والمسؤوليات على نحو أفضل، أو أن يجذب الموارد الجديدة، أو أن يحسّن استهداف الموارد القائمة واستخدامها بفعالية أكبر من أجل تحقيق أهداف الشراكة وغاياتها المتعلّقة بالأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة.

وعلى سبيل المثال، أكّدت دول أفريقيا الوسطى المطلّة على حوض الكونغو التزامها البيئي عندما وقّعت إعلان ياوندي في مارس/آذار 1999 و"*المعاهدة بشأن صون وإدارة النظم الإيكولوجية الحرجية في أفريقيا الوسطى على نحو مستدام، وتشكيل لجنة غابات أفريقيا الوسطى*" (فبراير/شباط 2005، مؤتمر قمة برازافيل). وخلال مؤتمر قمة برازافيل في عام 2005، اعتمدت "*خطة التقارب لإدارة النظم الإيكولوجية الحرجية في أفريقيا الوسطى على نحو مستدام*" التابعة للجنة غابات أفريقيا الوسطى، ثم مراجعتها في يوليو/تموز 2014. وحددت خطة التقارب هذه إطارًا استراتيجيًا وأولويات للعمل من أجل إدارة الغابات وصونها على نحو مستدام. كما أنها أعطت أدوارًا ومسؤوليات محددة لمختلف فئات أصحاب المصلحة الذين هم أعضاء في الشراكة

الحرجية لحوض نهر الكونغو (أنظر **الإطار 18**)، بما في ذلك المجتمع المدني والقطاع الخاص والجهات المانحة الدولية، بغية دعم جهود الحكومات الوطنية التي لم تكن تملك وحدها الموارد الكافية لتنفيذ برامج الصون الطموحة.[43]

وفي مجال التعاون الدولي، يبيّن المثال عن برنامج الشـــراء من الأفريقيين من أجل أفريقيا (أنظر **الإطار 23**) كيف يمكن أن يكون تقاسـم المسـؤوليات واسـتخدام مواردهم المختلفة على نحو منسّق وفقًا لنهج متعدد أصـحاب المصـلحة، أكثر فعالية وتأثيرًا بالنسـبة إلى الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة من الإجراءات المعزولة التي يتخذها أصحاب المصلحة بصورة منفصلة.

**الإطار 23 برنامج الشراء من الأفريقيين من أجل أفريقيا**

برنامج الشراء من الأفريقيين من أجل أفريقيا هو مبادرة مبتكرة ومتعددة أصحاب المصلحة للتعاون الإنمائي تم إعدادها تحت رعاية برنامج الشراء في خدمة التقدم المعروض في الفصل 2 (**الإطار 21**). ويهدف البرنامج إلى تعزيز الأمن الغذائي والتغذية وتوليد الدخل في المجتمعات الضعيفة من خلال دعم الإنتاج الزراعي والمشتريات المؤسساتية من المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة لبرامج التغذية المدرسية. ويقوم البرنامج الذي أُطلق في عام 2012، على شراكة قوية بين منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي والحكومة البرازيلية ووزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة (DFID)، حيث يقدّم كل شريك مساهمته الخاصة المحددة.

فقد أتاح برنامج الأغذية العالمي خبراته في مجال المشتريات المحلية وتقديم المساعدة الإنسانية، فيما قدمت منظمة الأغذية والزراعة المساعدة الفنية والزراعية، وتشاطرت الحكومة البرازيلية معارفها وتجاربها في مجال برامج شراء الأغذية الوطنية وبرامج التغذية المدرسية بمنتجات محلية.[44] وقدّمت وزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة الموارد المالية والتسهيلات. وجرى تنفيذ البرنامج في خمسة بلدان أفريقية (إثيوبيا والسنغال وملاوي وموزامبيق والنيجر). وشاركت الحكومات الوطنية ومنظمات المجتمع المدني في هذه البلدان الخمسة بنشاط في تنسيق البرنامج وتنفيذه. وأدّت منظمات المجتمع المدني دورًا مهمًا في بناء القدرات وانخراط المجتمعات المحلية وصغار المزارعين ومنظماتهم.

وفي المرحلة الثانية من هذا البرنامج (2014-2016)، تم شراء أكثر من 600 2 طن من الأغذية (بما فيها الحبوب والبقوليات والفاكهة والخضار) من حوالي 000 16 مزارع صغير تقريبًا وجرى توزيعها على أكثر من 000 37 طفل في المدرسة.

*الموقع الإلكتروني*: http://www.wfp.org/purchase-progress/news/blog/lessons-learned-purchase-africans-africa-initiative

*المصادر*: Miranda وآخرون (2017)؛ برنامج الأغذية العالمي ومنظمة الأغذية والزراعة (2017).

وكما هو مبيّن في القسم 2-5-1، يسمح إشراك أصحاب المصلحة عن طريق الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بإدارة مورد طبيعي مشترك (الأراضي والمياه والغابات) بصورة جماعية ومستدامة ومتكاملة على المستوى الإقليمي لاستخدامات عديدة ومتنافسة في الكثير من الأحيان، مع مراعاة مصالح مختلف أصحاب المصلحة واحتياجاتهم وحقوقهم المتنوعة والمتضاربة أحيانًا. وفي فرنسا، رجّحت الترتيبات المنسّقة بين المزارعين ودعاة حماية البيئة الكفّة لصالح اعتماد نهج إقليمي ومتكامل إزاء التنمية الريفية في أواخر القرن العشرين (Beuret،

[43] جميع الوثائق المستشهد بها في هذه الفقرة متاحة على الموقع http://pfbc-cbfp.org/keydocs.html

[44] منها الشراء من الأفريقيين من أجل أفريقيا والبرنامج الوطني للتغذية المدرسية. وللاطلاع على المزيد من التفاصيل بشـــأن هذين البرنامجين، أنظر Graziano da Silva وآخرون (2011)؛ Swensson على ســـبيل المثال (2015)، وكذلك: http://mds.gov.br/assuntos/seguranca-alimentar/programa-de-aquisicao-de-alimentos-paa؛ و http://www.fnde.gov.br/programas/pnae

1999). ومؤخرًا، حدد برنامج الأغذية الوطني (Programme national pour l'alimentation – PNA) الذي وُضِع في عام 2010 بموجب القانون،[45] أهداف سياسة الأغذية الفرنسية آخذًا العدالة الاجتماعية والتثقيف الغذائي للشباب والحد من الهدر في الحسبان. ويستند البرنامج إلى الشراكات مع السلطات المحلية، والجمعيات التي لا تتوخى الربح، والقطاع الخاص. وفي عام 2014، نص القانون الفرنسي بشأن مستقبل الزراعة والأغذية والغابات (2014)،[46] على أنه يمكن معالجة أهداف برنامج الأغذية الوطني والخطط الإقليمية للزراعة المستدامة (Plan régionaux de l'agriculture durable – PRAD) من خلال "مشاريع الأغذية الإقليمية" التي تجمع المنتجين، والمجهّزين، وتجّار التجزئة، والسلطات المحلية، والمستهلكين (Gitz، 2016).

وقدّم فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية (2017(ب)) نُهجًا مبتكرة ومتعددة أصحاب المصلحة إزاء حوكمة الغابات على مستويات مختلفة، بما في ذلك الإدارة المجتمعية والإدارة المشتركة للغابات، التي من شأنها تقسيم الملكية وإمكانية الوصول وحقوق استخدام الأراضي الحرجية والأشجار فضلًا عن المسؤوليات بين الدول، والحكومات المحلية، والشركات الخاصة، والمجتمعات المحلية. وسلّط فريق الخبراء الضوء على تزايد اللجوء إلى إشراك أصحاب المصلحة في آليات حوكمة كهذه وتعزيزه حول العالم بوصفه شرطًا تمكينيًا لإدارة الغابات على نحو مستدام وسبيلًا لتحقيق الفوائد العديدة وإدارة التوترات والمقايضات بين الاستخدامات المختلفة للغابات وبين مختلف أصحاب المصلحة (بمن فيهم السكان المعتمدين على الغابات، والسكان المقيمين على مقربة من الغابات، أو أصحاب المصلحة الأكثر بعدًا من الغابات).

ويمكن أن تتأثر الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بمخاطر عديدة (منها السياسية والمالية والبيئية والتشغيلية، وغيرها) أو أن تعالجها. وعلى سبيل المثال، يمكن أن يتأثر أداء الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وأنشطتها في بلد معيّن بالمخاطر السياسية، وانعدام الاستقرار السياسي، والتغيرات السياسية كما هو حال المشروع الذي يقوده المنتدى الإنساني - اليمن لتمكين منظمات المجتمع المدني المحلية في مجال الحوكمة المحلية (صندوق الأمم المتحدة للديمقراطية، 2015). ولكنّ الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين للشركاء تسمح أيضًا بتقاسم المخاطر مما يمكّنهم من الاضطلاع بمشاريع جماعية لم يكن باستطاعة صاحب مصلحة بمفرده أن ينفّذها. وعلى سبيل المثال، أُنشئت شراكة في أوغندا بين الخدمات الاستشارية الزراعية الوطنية (NAADS) ومجموعة شركات موكوانو لتعزيز إنتاج عباد الشمس. وقامت الشراكة بتدريب 250 من المزارعين الرائدين وتم التعاقد مع 000 450 مزارع من صغار مزارعي عباد الشمس. وساعد الشركاء من القطاع الخاص المزارعين على زرع الأشجار حول مزارعهم كمصدّات للريح، والتخفيف من تأثيرات تغيّر المناخ، وتنويع أنشطتهم ومصادر دخلهم. وسمح هذا التعاون للمزارعين بتقوية قدرتهم على الصمود والحد من المخاطر البيئية المتّصلة بتغيّر المناخ والانجراف الريحي والمخاطر الاقتصادية من خلال تنويع إنتاجهم (منظمة الأغذية والزراعة، 2013، 2016).

[45] باللغة الفرنسية: Loi de modernisation de l'agriculture et de la pêche (loi n°2010-874 du 27 juillet 2010)

[46] باللغة الفرنسية: Loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt (loi n°2014-1170 du 13 octobre 2014)

### 2-1-3 تحسين الفهم المتبادل وبناء التوافق في الآراء

يمكن أن تساهم الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، من خلال توفيرها حيّزًا للحوار في مجال السياسات بين مختلف أصحاب المصلحة مع مراعاة التباين في الآراء والمصالح والدوافع والاحتياجات والحقوق واختلاف أشكال المعرفة والخبرات، في تحسين الفهم المتبادل بين الشركاء؛ وتيسير تقاسم المعارف والتوصل إلى فهم أفضل ومشترك للحالة القائمة (أنظر **الإطار 24**)؛ وتعزيز المداولات، وبناء التوافق في الآراء، وتصميم السياسات، والتمعّن في القرارات قبل المضي قدمًا (Fransen وKolk، 2007؛ Roloff، 2008(ب)).

ويمكن أن توفّر الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين حيّزًا وآلية للمداولات (Schouten وآخرون، 2012). وتُفهم المداولات في العلوم السياسية والاجتماعية على أنها عملية تسعى إلى تقييم مختلف وجهات النظر بغية تكوين فهم مشترك لمسألة معيّنة أو بناء توافق في الآراء بشأنها، وذلك عن طريق النقاش والتواصل وليس عن طريق الصراع على السلطة. ويعني ذلك أن أصحاب المصلحة يرغبون في إقامة نقاش وهم على استعداد لتغيير رأيهم حسب الاقتضاء (Habermas، 1984؛ Risse، 2000؛ Dryzek، 2002). وإذا تمت مراعاة حقوق مختلف أصحاب المصلحة ومصالحهم واحتياجاتهم على النحو الواجب واتُخذت القرارات بصددها، هناك احتمال في أن تكون الاستراتيجيات وخطط العمل التي وضعتها الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين مقبولة على نطاق أوسع وفي أن ينفّذها الجميع، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى نتائج أفضل على مستوى الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة.

وحدد Dryzek (2012) وناقش الأسس الأربعة للحوكمة التداولية، وهي: الشرعية، والتمثيل، والتواصل، والتوافق في الآراء. وتشير الشرعية بصفة عامة إلى قبول النظام القائم والاعتراف به بحيث تضمنه الحكومات، والسلطات، والمؤسسات، والأنظمة السياسية، وعمليات وهيئات صنع القرارات الأخرى. وقد استكشفت العلوم السياسية مصادر الشرعية السياسية وكيف تقوم الحكومات في ممارستها للسلطة باكتساب الشرعية أو فقدانها (Weber، 1958؛ Rothstein، 2009؛ Gilley، 2009). ووسّعت العلوم الاجتماعية نطاق تحليل الشرعية إلى أبعد من الحكومة الرسمية واستكشفت كذلك كيفية تقبّل المجموعات الاجتماعية والمنظمات غير الحكومية صنع القرارات والسلطة (Atack، 1999؛ Hudson، 2001؛ Steffek وHahn، 2010؛ Garling وآخرون، 2013). ومن هذا المنطلق، لا يُعدّ القانون مصدر الشرعية الوحيد.

**الإطار 24 البعثة المشتركة بين منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي لتقييم المحاصيل والأمن الغذائي في الجمهورية العربية السورية**

أرسلت منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي في عام 2017 بعثة مشتركة لتقييم المحاصيل والأمن الغذائي (CFSAM) في الجمهورية العربية السورية بغية تقدير إنتاج المحاصيل وتقييم حالة الأمن الغذائي العامة في البلد بعد سنوات عديدة من النزاع. وأجرت البعثة المشتركة استعراضًا نقديًا للمعلومات التي وفّرتها الحكومة عبر مقارنتها بالملاحظات الميدانية، وصور الأقمار الاصطناعية، وسجلات تساقط الأمطار، والمعلومات المجمّعة من مصادر أخرى، منها:

- المقابلات ومباحثات مجموعات التركيز مع مختلف أصحاب المصلحة (كموظفي مديريات الزراعة في المحافظات، ومنتجي المحاصيل والثروة الحيوانية، وأصحاب المطاحن، والتجار، والأسر المشرّدة والمقيمة، ومقدمي المعلومات الرئيسيين الآخرين)؛
- البيانات الثانوية الواردة من برنامج الأغذية العالمي أو التي أتاحتها مجموعة الأمن الغذائي السورية (أنظر **الإطار 16**)؛
- الاجتماعات مع الوزارات المعنية على المستوى الوطني ومع المنظمات الدولية والوطنية المعنية، بما فيها وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية.

وجمعت هذه العملية المتعددة أصحاب المصلحة معلومات قيّمة بشأن تقدير المحاصيل، وآثار التشريد، واتجاهات السوق وسبل المعيشة، والحالة التغذوية، والحاجة إلى المساعدة الغذائية. وساعدت هذه المعلومات مختلف أصحاب المصلحة على تكوين فهم مشترك وأكثر دقة للحالة على الأرض، مما سمح لهم بتصميم السياسات والبرامج المكيّفة والفعالة.

*المصدران*: منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي (2017).

ولا تعكس الشرعية فقط صفة التمتع بطابع قانوني بل أيضًا صفة الامتثال لمبادئ حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية والإنصاف الأوسع نطاقًا، مما يجعل الأمر منطقيًا ومقبولًا لأعضاء المجموعة وللمجتمع بأسره (Simmons، 2001؛ Prato، 2014؛ Hibbert، 2017). واستكشف بعض المؤلفين الشرعية في سياق الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين ولا سيما علاقتها بالصفات التي تؤثر على أداء هذه الشراكات، مثل الشمول والشفافية والمساءلة والفعالية التي ستتم مناقشتها بالتفصيل في القسم 3-3 (Bäckstrand، 2006؛ Fuchs وآخرون، 2011؛ Mena وPalazzo، 2012).

ويمكن أن تكون النُهج المتعددة أصحاب المصلحة مفيدة جدًا في تيسير وتعزيز إشراك الجهات الفاعلة من غير الدول ومساهمتها في تصميم السياسات. وتشدد "نظرية شبكة السياسات" الجديدة (أو نظرية ممارسة التأثير)، كما استخدمها Pattberg وآخرون (2012)، على أهمية التفاعلات الرسمية وغير الرسمية بالنسبة إلى أصحاب المصلحة خارج المؤسسات الرسمية في مجال تصميم السياسات. ويقول Fox (2005) إن التعاون بين الدول ومنظمات المجتمع المدني عن طريق ما يسمّيه "التحالفات المشتركة بين القطاعات" يمكنه أن يسهّل التغيير المؤسساتي المناصر للفقراء من خلال توفير الدعم المجتمعي الخارجي للأفكار المتداولة داخل الإدارة الحكومية. وعلى سبيل المثال، أدّت المؤتمرات السنوية لبرنامج الشراكة التابع للبرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا دورًا مهمًا في تحسين الفهم المتبادل وتحديد جداول الأعمال الزراعية الوطنية الإقليمية لأفريقيا (**الإطار 25**). وفي المكسيك، لم تؤد مشاركة المجتمعات المحلية في إدارة شبكة Distribuidora CONASUPO, SA (**DICONSA**) (**الإطار 20**) إلى تحسين تسليم الأغذية إلى المجتمعات الفقيرة في المناطق الريفية النائية فحسب، بل عدّلت أيضًا الاختلالات في موازين القوة بين أصحاب المصلحة وساهمت في التغيّرات المؤسساتية، مما أثّر على إصلاح اللوائح التنظيمية الخاصة بالمعونة الغذائية (de Gortari، 1988).

**الإطار 25 برنامج الشراكة التابع للبرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا**

يوفّر البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا الذي أطلقه الاتحاد الأفريقي والشراكة الجديدة من أجل التنمية في أفريقيا (نيباد) عام 2003، إطارًا سياسيًا شاملًا للحد من الفقر، وتحقيق الأمن الغذائي والتغذية، والرخاء المشترك، وتحسين سبل المعيشة في أفريقيا (الاتحاد الأفريقي، 2003؛ الاتحاد الأفريقي والشراكة الجديدة من أجل التنمية في أفريقيا، 2003).

ويركّز البرنامج الشامل على التنمية الزراعية حيث يهدف إلى تحقيق نمو سنوي يبلغ 6 في المائة في الناتج المحلي الإجمالي الزراعي وإلى تكريس 10 في المائة على الأقل من الإنفاق العام للزراعة. ويهدف البرنامج إلى تحويل الزراعة الأفريقية من خلال زيادة الاستثمارات في الأعمال التجارية الزراعية وسلاسل قيمة الأغذية الزراعية، وتحسين الأسواق الزراعية على المستويين الوطني والإقليمي، وتعزيز الأمن الغذائي والإدارة المستدامة للموارد الطبيعية. كما أنه يساعد البلدان على استعراض الوضع فيها وتحديد أفضل فرص الاستثمار فيها. ويشجّع البرنامج كذلك البلدان على وضع خطط الاستثمار الوطنية في مجالي الزراعة والأمن الغذائي. ونتيجةً لذلك، كانت 39 دولة عضوًا في الاتحاد الأفريقي قد وضعت بالفعل في ديسمبر/كانون الأول 2015 خططًا رسمية وطنية للاستثمار في مجالي الزراعة والأمن الغذائي. وقد زاد الإنفاق الزراعي العام بمقدار الضعف منذ إطلاق البرنامج الشامل، حيث زاد بنسبة أكثر من 7 في المائة سنويًا في المتوسط في أرجاء أفريقيا كافة.

ويعدّ برنامج الشراكة التابع للبرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا مؤتمرًا سنويًا متعدد أصحاب المصلحة جمعت دورته الرابعة عشر المنعقدة في ليبرفيل، غابون (25-27 أبريل/نيسان 2018) أكثر من 400 قائد من الحكومات والبرلمانات الوطنية الأفريقية، والمنظمات الدولية والشركاء في التنمية، والمزارعين، ومنظمات المجتمع المدني، وشركات الأعمال التجارية الزراعية الخاصة. وسمح المؤتمر للمشاركين بتبادل خبراتهم في مسائل عديدة تتعلّق بالتنمية الزراعية، بما في ذلك السياسات والمؤسسات والتكنولوجيات. ودعا المؤتمر إلى تجديد الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وتقوية آليات المساءلة لتحويل الزراعة في أفريقيا وتحقيق الأهداف التي حددها إعلان ملابو (الاتحاد الأفريقي، 2014).

*المواقع الإلكترونية*: https://www.donorplatform.org/caadp.html؛
http://www.un.org/en/africa/osaa/peace/caadp.shtml؛
https://au.int/en/newsevents/20180425/14th-caadp-partnership-platform؛
https://au.int/en/pressreleases/20180427/14th-caadp-partnership-platform-calls-realisation-au-malabo-commitments

## 2-3 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: القيود والتحديات

سيتعيّن على الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أن تتغلّب على القيود التي تواجهها وأن ترفع التحديات الرئيسية المحددة في هذا القسم بغية تحقيق إمكاناتها.

### 1-2-3 التوترات في ما بين الشركاء

يحتاج الشركاء في الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، الذين يملكون قيمًا وفلسفات مختلفة والذين ربما لم يسبق لهم أن عقدوا المناقشات مع بعضهم البعض، إلى التغلّب في الكثير من الأحيان على عدم الثقة والتوترات من أجل العمل معًا بكفاءة وفعالية على جدول أعمال مشترك لمصلحتهم المتبادلة (Adekunle وFatunbi، 2012) والتوصل إلى تعريف واضح وفهم مشترك لدور كل واحد منهم ومسؤولياته في الشراكة.

ويمكن أن تظهر التوترات بين الشركاء بسبب عدم الثقة أو وجهات النظر المتباينة حول: (1) القيم المشتركة للشراكة؛ (2) وتشخيص الحالة وسبل المضي قدمًا؛ (3) والأهداف المشتركة القصيرة والطويلة الأجل للشراكة؛ (4) واستراتيجية الشراكة وأولويات عملها؛ (5) والوقت والموارد اللازمة لتنفيذ خطط العمل المشتركة.

وعلى سبيل المثال، يمكن أن يختلف أصحاب المصلحة على: الأهمية النسبية للآثار الاجتماعية والبيئية السلبية المترتبة عن إنتاج الأغذية؛ ومدى إمكانية نسب هذه الآثار السلبية بطريقة مباشرة على التوسع الزراعي ونظم الأغذية الحالية؛ ومدى تفوّق هذه الآثار السلبية على التأثيرات الإيجابية المترتبة عن نظم الأغذية. ويمكنهم أن يختلفوا أيضًا على أدوار كل من اللوائح التنظيمية العامة والمعايير الطوعية المتعددة أصحاب المصلحة في تحديد المسار المؤدي إلى التنمية المستدامة (Cheyns، 2011؛ Hospes وآخرون، 2012). وقدّم فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية (2016) أفكارًا مفيدة بشأن هذه المسائل المطبّقة على قطاع الثروة الحيوانية الذي يترك آثارًا معقّدة سلبية وإيجابية على حد سواء على الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة.

ويمكن أن تؤثر هذه التوترات على الأدوار والمسؤوليات التي يضطلع بها الشركاء أو التي هم على استعداد للاضطلاع بها في الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين. وتقوم هذه التوترات على المصالح والدوافع المختلفة التي تدفع الشركاء إلى الانخراط في الشراكة أو عدم الانخراط فيها.

وفي المقابل، ترتبط مصالح الشركاء ودوافعهم للانخراط في شراكة ما، ارتباطًا وثيقًا بنظرتهم إلى الفوائد والمخاطر ذات الصلة (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ولجنة التنمية الاقتصادية، 2016). ومن الأمثلة على هذه المخاطر، "الخطر على السمعة" الذي يمكن أن ينطوي عليه الانخراط في الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين. ففي هذه الشراكات التي تتمتع بطابع رسمي، يمكن مساءلة الشركاء بصورة مشتركة وفردية على أفعال الشركاء الآخرين. وبالتالي، يمكن أن يضرّ شريك واحد بسمعة الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بأكملها بسبب الأفعال غير الملائمة التي يقوم بها. وعلى سبيل المثال، يمكن أن تشكل الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين خطرًا على سمعة وكالات الأمم المتحدة، والمنظمات الحكومية الدولية، والدول، والجهات الفاعلة الأخرى من القطاع العام عندما تُعقد مع منظمة لا تحترم المعايير أو القوانين الدولية أو الوطنية. ونتيجةً لهذه المخاطر "على السمعة"، يمكن أن يتردد الشركاء الآخرون في الانخراط في الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين (Martens، 2007). وللتخفيف من هذا الخطر في الشراكات بين القطاعين العام والخاص، أوصت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ولجنة التنمية الاقتصادية (2016) بما يلي: (1) إجراء فرز مسبق ودقيق للشركاء؛ (2) ووضع تعريف واضح لحدود مشاركة كل شريك (من حيث الإطار الزمني، والالتزام بالموارد، وما إلى ذلك).

وتتوقف المصالح والدوافع أيضًا على أهداف كل شريك وعلى كبار المسؤولين فيه (Martens وآخرون، 2002).[47] فتتحمل الحكومات المسؤولية تجاه مواطنيها. وهي تسعى عادةً إلى تحقيق أهداف عديدة وأحيانًا متضاربة على مستويات مختلفة، مثل تحسين الأمن الغذائي والتغذية والمحافظة في الوقت نفسه على النظم الإيكولوجية الطبيعية و/أو المحمية (فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية، 2017(ب)). ويمكن أن تنظر الحكومات إلى الشراكات

[47] مثلًا: كبار المسؤولين في شركة خاصة هم أصحاب المصلحة؛ وفي الإدارة العامة هم البرلمانيين أو الناخبين؛ وفي منظمة غير حكومية هم الأعضاء. وجرى تحليل مفصّل لحالات يتعدد فيها كبار المسؤولين والأهداف في المؤلفات.

في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين على أنها السبيل للاستفادة من خبرات أصحاب المصلحة من غير الدول ومن أفكارهم لتحديد الأهداف والأولويات الوطنية، وأداةً لتعبئة موارد الجهات الفاعلة من غير الدول، لا سيما الأموال الخاصة، لتحقيق هذه الأهداف.

وتتحمل الشركات الخاصة المسؤولية أمام حاملي الأسهم الذين تشكل الأرباح عادةً هدفهم الرئيسي.[48] وتعتبر هذه الشركات مشاركتها في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين كسبيل للتأثير على الخطاب السياسي وصنع القرارات على مستويات مختلفة، ولتحسين صورتها وسمعتها واكتساب شرعية جديدة في الوقت نفسه (Roloff، 2008(ب)). ويمكن أن تستخدم بعض الشركات الخاصة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين كأداة "للتمويه الأخضر" (greenwashing) أو "الاستغلال سمعة الأمم المتحدة لاغراضها"[49] (bluewashing) من أجل إسكات الانتقادات الخارجية من دون تغيير أهدافها أو أساليبها بشكل ملحوظ (Dauvergne، 2008، 2016؛ Mees-Buss وWelch، 2014). ويمكن أن تستخدمها أيضًا الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين للترويج لعلامة تجارية محددة من أجل الاستفادة من سمعة لا تتناسب مع مساهمتها المالية المحدودة. وقد أشار Utting (2015) إلى ذلك باعتباره حجرة عثرة في حركة التجارة العادلة.

وتتحمل منظمات المجتمع المدني المسؤولية أمام أعضائها حيث إنها تسعى إلى تحقيق هدف مشترك يعتبر الأعضاء أنه يخدم المصلحة الجماعية وحتى العامة. ويمكنها أن تسعى إلى بناء الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: (1) التي تقوّي الجهات الفاعلة المهمشة والضعيفة الأكثر تأثرًا بانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية والتي تواجه صعوبات في التأثير على صنع القرارات العامة؛ (2) والتي تحاسب الدول والشركات الخاصة على أفعالها من خلال آليات الرصد القوية والشفافة على مستويات مختلفة. وينبغي أن تكفل منظمات المجتمع المدني، عن طريق آليات المساءلة الداخلية، على أن تعكس المواقف التي تدافع عنها احتياجات الأشخاص الأشد ضعفًا، من المستوى المحلي إلى العالمي، بدلًا من مصالح الجهات المانحة فيها.

ويمكن أن يؤدي تضارب المصالح إلى ظهور توترات في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين. وتعرّف منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2003) "تضارب المصالح في الخدمة العامة" على أنه "تعارض بين الواجبات العامة لموظفي القطاع العام ومصالحهم الخاصة، حيث يملك هؤلاء الموظفون مصلحة خاصة يمكن أن تؤثر على نحو غير سليم على أدائهم لواجباتهم ومسؤولياتهم الرسمية". وبشكل أعمّ، يشير تضارب المصالح إلى الحالات التي يستغل فيها أفراد أو منظمات مكانتهم في مبادرة جماعية أو عامة أو نفوذهم في النقاش العام للترويج لمصالحهم الخاصة (Rodwin، 1993؛ Thompson، 2005؛ Richter، 2005، 2015؛ Gomes، 2015؛ Bellows وآخرون، 2016؛ Lie وGranheim، 2017).

وفي سياق السياسات والبحوث المتعلّقة بالأمن الغذائي والتغذية، درس Nestle (2001) كيف تسيء بعض شركات تجهيز الأغذية استخدام مكانتها في الهيئات الاستشارية الحكومية للتأثير على معايير التغذية العامة على حساب الصحة العامة. وبيّن فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية (2017(أ)) كيف يمكن أن تتعارض المصالح الشخصية في النظم الغذائية مع أهداف الصحة العامة والتغذية من خلال التأثير على: السياسات والقواعد والمعايير الدولية

[48] وإن لم تكن بالضرورة وحدها من يفعل ذلك. وبصورة خاصة، فإن التعاونيات أو المنظمات الخاصة الأخرى في الاقتصاد الاجتماعي لا يقودها الربح وحده. ويمكن أن يختلف كبار المسؤولين وآليات الحوكمة فيها عن الأعمال التجارية الخاصة الموجّهة فقط نحو الربح (Borzaga وDefourny، 2004؛ Ortmann وKing، 2007).

[49] يدل "Bluewashing" على محاولة تقوم بها شركة خاصة لتحسين سمعتها من خلال استغلال شعار الأمم المتحدة (Berliner وPrakash، 2015).

والوطنية؛ والبحث والتطوير العلميين؛ وأذواق المستهلكين. وقال فريق الخبراء إن بناء الثقة والفهم المتبادل بين مختلف الشركاء سيستغرق وقتًا في هذا السياق، وإنه ينبغي أن تقوم الشراكات بين القطاعين العام والخاص على قيم أخلاقية مشتركة.

وعندما لا يتم التصدي بشكل صحيح لتضارب المصالح في شراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، هناك خطر من أن يعكس جدول الأعمال الذي تزعم الشراكة أنه مشترك والهدف الذي تزعم أنه ذو منفعة جماعية أو حتى عامة، مصالح الجهات الفاعلة الأقوى وأن تقوم الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بتعزيز الاختلالات القائمة في موازين القوة بين الشركاء (أنظر القسم 3-2-2). وينبغي وضع القواعد والخطوط التوجيهية لمنع حدوث تضارب في المصالح ومعالجته على المستويين الدولي والوطني، بما في ذلك قواعد المشاركة الواضحة في وضع السياسات والعمل المعياري؛ وتحسين الشفافية والإفصاح عن المصالح؛ وتقوية آليات المساءلة؛ وآليات الرصد المتاحة للجميع (منظمة الصحة العالمية، 2016(أ)؛ Brot für die Welt ومنتدى السياسات العالمي وMisereor، 2017؛ فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية، 2017(أ)).

وأخيرًا، يمكن أن يكون الفساد مصدرًا آخر لعدم الثقة والتوتر بين أصحاب المصلحة. واعتبر Vermuelen وآخرون (2008) أن الفساد في العديد من البلدان يؤثر تأثيرًا بالغًا على طريقة عمل الحكومات وأصحاب المصلحة من القطاع العام وعلى علاقتهم بالأعمال التجارية، ووسائل الإعلام، والمجتمع المدني. وقد استعرضت دراسات عديدة الأدلة على الفساد في البلدان المتقدمة والنامية بهدف تقييم مستواه، وتداعياته على فعالية القطاع العام، ووقعه على تمويل التنمية والنمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية (أنظر Olken وPande، 2012؛ Freckleton وآخرون، 2012، على سبيل المثال). أما على المستوى العالمي، فتشير تقديرات المؤسسة العالمية للنزاهة المالية (GFI) (المؤسسة العالمية للنزاهة المالية، 2017) إلى أن التدفقات المالية غير المشروعة الوافدة إلى البلدان النامية كانت تمثل ما بين 300 1 و500 2 مليار دولار أمريكي في حين أنّ التدفقات المالية غير المشروعة الخارجة من البلدان النامية قد بلغت ما يتراوح بين 620 و970 مليار دولار أمريكي. وفي أفريقيا، تقدّر قيمة الخسائر المرتبطة بالتدفقات المالية غير المشروعة إلى الخارج والفساد بين 50 و80 مليار دولار سنويًا (الاتحاد الأفريقي، 2018) مما يساوي الاستثمارات اللازمة للقضاء على الجوع في العالم (أنظر القسم 1-2-1). ومن المرجح أنه تتم الاستهانة بهذا الرقم على نطاق واسع بسبب صعوبة الحصول على إحصاءات موثوقة بشأن هذه التدفقات المالية. وقد تم إنشاء مبادرات وشراكات محددة متعددة أصحاب المصلحة للمساهمة في كبح الفساد (أنظر **الإطار 26**).

**الإطار 26 مبادرة الشراكة من أجل مكافحة الفساد**

أنشئت مبادرة الشراكة من أجل مكافحة الفساد في عام 2004 من جانب المنتدى الاقتصادي العالمي الذي أقرّ بأن الفساد هو أحد التحديات الاقتصادية والسياسية الرئيسية في العالم إذ يعيق النمو الاقتصادي، ويضعف الثقة بين أصحاب المصلحة، ويزيد انعدام المساواة الاجتماعية، ويؤثر على الابتكار. وترسي المبادرة الحوار بين القادة الحكوميين، والسلطات العامة المحلية، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، والخبراء من الأوساط الأكاديمية بشأن السبل المحتملة لتحسين الشفافية وتعزيز ثقافة النزاهة. وتضع المبادرة جدول أعمال لمكافحة الفساد يقوم على مجموعة من المبادئ وأفضل الممارسات الدولية.

وفي مارس/آذار 2018، أطلقت المبادرة "برنامج التكنولوجيا من أجل النزاهة" كنتيجة لمشروعها المتعدد السنوات المعنون "مستقبل الثقة والنزاهة" بغية تسريع وتيرة جهود مكافحة الفساد والحد من الوقت اللازم لتحقيق الأثر الملموس. ويهدف هذا البرنامج إلى تقديم الحلول التكنولوجية واستغلال الإمكانات التي تتيحها التكنولوجيات الجديدة، مثل تحليل

البيانات الضخمة، وتقنية سلسلة السجلات المغلقة، والذكاء الاصطناعي، والحوكمة الإلكترونية، من أجل فهم المسائل المتعلّقة بالفساد ومعالجتها.

*الموقعان الإلكترونيان*: https://www.weforum.org/communities/partnering-against-corruption-initiative؛ http://www3.weforum.org/docs/WEF_PACI_Future_Trust_Integrity_2P_2017.pdf

### 2-2-3 الاختلالات في موازين القوة بين الشركاء

تتسم النظم الغذائية وحوكمتها باختلالات كبيرة جدًا في موازين القوة بين الجهات الفاعلة (Zanella وآخرون، 2018). ووصفت تقارير سابقة لفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية (2016، 2017(أ)) تركّز القوة السريع في الزراعة ونظم الأغذية في يد القليل من الشركات عبر الوطنية خلال العقود الأخيرة. فتسيطر أربع أو خمس شركات عبر وطنية تعمل في مجال التجارة بالسلع الأساسية على ثلاثة أرباع التجارة العالمية بالحبوب. وقد زادت هذه الشركات من تحكمها بسلاسل الإمدادات الغذائية من المدخلات (البذور والمواد الكيميائية الزراعية) إلى التوزيع والبيع بالتجزئة، من خلال التنويع والتكامل العموديين والأفقيين على السواء (De Schutter وCordes، 2011؛ Murphy وآخرون، 2012). وبالتالي، انتقل مركز السلطة وصنع القرار في النظم الغذائية من المزارعين إلى تجار التجزئة وتجار الجملة، ومن الدولة إلى الشركات الخاصة (Lang وآخرون، 2009؛ Lang وBarling، 2012).

وتصف دراسات عديدة (مثل McMichael، 2005؛ Clapp وFuchs، 2009؛ Fuchs وKalfagianni، 2010؛ Sojamo وآخرون، 2012؛ McKeon، 2015، 2017) نمو "نفوذ المؤسسات" في حوكمة الأغذية والمياه على مستويات مختلفة (من المحلية إلى العالمية). ويميّز بعض المؤلفين (Fuchs، 2007؛ Clapp وFuchs، 2009) بين:

- النفوذ الفعال الذي يعكس قدرة الشركات على التأثير مباشرةً على العمليات والقرارات السياسية، من خلال التأثير على الحملات السياسية أو تمويلها على سبيل المثال؛
- والنفوذ الهيكلي الذي يدل على التأثير الذي تمارسه الشركات على الدول من خلال موقعها في الاقتصاد أو مشاركتها في آليات الحوكمة من قبيل الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أو الشراكات بين القطاعين العام والخاص؛
- والنفوذ المنطقي الذي يدل على قدرة الشركات على تحديد إطار المشاكل ووضع النصوص السردية والمعايير التي تعزز مكانتها وشرعيتها.

وكما تبيّن في القسم السابق، هناك خطر يغذيه أحيانًا تضارب المصالح، من أن تعيد الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين خلق الاختلالات القائمة في موازين القوة وأن تقوّي الجهات الفاعلة الأقوى على حساب المجموعات المهمشة والضعيفة. وعلى سبيل المثال، يذكّر Fuchs وآخرون (2011) بأن أصحاب المصلحة من بلدان الشمال يهيمنون في الواقع على العديد من الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي تسعى إلى أن يكون لها نطاق عالمي، وهذا ما ينطبق بصورة خاصة على الشراكات المعنية بمعايير الاستدامة المذكورة في الفصل 2. وبحث Ponte وCheyns (2013) في دراستهما للأمثلة بشأن مجلس التوجيه البحري والمائدة المستديرة عن زيت النخيل المستدام (أنظر **الإطار 14**)، كيفية تأثير معارف الخبراء وإدارة العمليات بشكل سلبي على قدرة الجهات الفاعلة الصغيرة، لا سيما في البلدان النامية، على الانخراط بفعالية في عملية وضع المعايير الدولية.

ووصف Faysse (2006) الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، في دراسته لها بوصفها سبيلًا لإدارة النزاعات على الموارد الطبيعية، كمكان للحوار والصراع على السلطة. كما أنه سلّط الضوء على الخطر الذي يحدق بأصحاب المصلحة الأضعف عند مشاركتهم في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين حيث يمكن أن تدفع قواعد المشاركة والتفاوض، أو الضغوط التي يمارسها أصحاب المصلحة الأقوى، أو قلّة الموارد والوقت المخصصين لبناء القدرات، أو الافتقار إلى مهارات التفاوض، بالشركاء الأضعف إلى القبول بقرارات تتعارض مع مصالحهم ولكن تبدو توافقية ظاهريًا. وعرض Faysse حالة "مصب نهر أوليفانتس" في رابطة مستخدمي المياه في جنوب أفريقيا حيث دعي المستخدمون من ذوي البشرة الملونة الذين يعيشون عند مصب النهر، إلى الانضمام للرابطة إلى جانب المزارعين البيض الذين يعملون في الري التجاري عند منبع النهر، فاصطدموا بصعوبات في الدفاع عن وجهات نظرهم وانسحبوا من الرابطة في نهاية المطاف. كما أن عدم مشاركة المستخدمين من ذوي البشرة الملونة في الرابطة قد أضعف موقفهم عندما حاولوا المطالبة بحقوقهم في وزارة المياه.

وتعتبر مشاركة الشركاء الأضعف ضرورية للتصدي للاختلالات في موازين القوة داخل الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين. ولا بد من التمييز هنا بين الحق الرسمي في المشاركة والمشاركة الحقيقية أو المجدية أو الفعلية (Dodds، 2015؛ Duncan، 2015؛ Zanella وآخرون، 2018). ويصف Brem-Wilson (2015) المشاركة بـ"فاعلية" فقط إذا كان أصحاب المصلحة: (1) قادرين على التعبير عن وجهات نظرهم لمحاوريهم بطريقة مفهومة ومقنعة؛ (2) وقادرين على المشاركة شخصيًا وفي الوقت المناسب في الاجتماعات المهمة؛ (3) ويملكون المعارف والمعلومات الكافية عن المسألة قيد المناقشة؛ (4) ويدركون ديناميكيات وبروتوكولات وإجراءات المشاركة ويشعرون بالارتياح إزاءها؛ (5) ويملكون الحق الرسمي بالتكلم وكان صوتهم مسموعًا بالفعل من جانب المحاورين الآخرين. وتتطلب جميع هذه الشروط توافر الموارد المناسبة (الوقت، والخبرة، ومهارات التواصل، والموارد المالية) ويمكن أن تؤدي الموارد المحدودة التي يملكها الشركاء الأضعف إلى عرقلة مشاركتهم الفعلية في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وانخراطهم فيها. وعلى العكس من ذلك، يمكن أن يقوم الشركاء الأقوى باستخدام مواردهم ليس فقط لتمويل أنشطة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بل أيضًا للتأثير على جدول أعمالها (Sridhar، 2012؛ Moran، 2007؛ Utting، 2001).

ويمكن أن يزيد الافتقار إلى مهارات التواصل بصورة خاصة من الصعوبة التي يواجهها الشركاء الأضعف في المشاركة في المناقشات داخل الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين (Gaarde، 2017؛ Brem-Wilson، 2015، 2017). وبالنسبة إلى المجموعات المهمشة والضعيفة في البلدان غير الناطقة باللغة الإنكليزية، لا يتمثّل التحدي فقط في التعبير عن وجهات نظرها باللغة الإنكليزية التي تعتبر لغة العمل في العديد من الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين الدولية، بل أيضًا في "ترجمة" أساليب التواصل الخاصة بها إلى خطاب تكنوقراطي (McKenna وGraham، 2000).

ولا شك في أن المشاركة الفعلية للشركاء الأضعف في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، والتي يعززها الشمول والمساءلة والشفافية الذين سيتم استكشافهم بالتفصيل في القسم 3-3، ضرورية ولكن غير كافية للحد من الاختلالات في موازين القوة داخل هذه الشراكات. ويتعيّن القيام بمزيد من البحوث حول السبل الملائمة لتقييم ومعالجة الاختلالات في موازين القوة وتضارب المصالح في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، وحول دور اللوائح التنظيمية العامة والخطوط التوجيهية والمعايير الطوعية في هذا المجال.

### 3-2-3 تكاليف المعاملات

يمكن أن تكون عملية صنع القرارات في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أكثر تعقيدًا من تلك التي تحصل في العمليات الأخرى غير المتعددة أصحاب المصلحة، ذلك أنّ: (1) تخطيط الأنشطة واستخدام الموارد يحتاجان إلى تنسيق إضافي؛ (2) والاختلافات والتوترات قد تظهر بين الشركاء مما يبطئ العملية أو يوقفها (أنظر أيضًا القسم 3-2-1). وبالتالي، ينطوي التعاون في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين على تكاليف قانونية ومالية وفنية لإنشاء الشراكة وصونها على السواء، مما يمكن اعتباره بمثابة تكاليف إضافية للمعاملات (Furubotn وRichter، 1991؛ Dudkin وVälilä، 2006؛ Marshall، 2013). واستنتج Dudkin وVälilä (2006) في دراستهما لتكاليف المعاملات
في الشراكات بين القطاعين العام والخاص، أن هذه التكاليف تختلف اختلافًا كبيرًا بين البلدان (بما في ذلك بسبب اختلاف نظمها القانونية) وبين القطاعات، وأنها تميل إلى الارتفاع بشكل ملحوظ (كنسبة من قيمة رأس مال المشاريع) في الشراكات الأصغر حجمًا (أقل من 25 مليون جنيه استرليني للقطاع العام) أو الأطول أجلاً (أكثر من 50 شهرًا).

ويُعد إشراك مختلف أصحاب المصلحة في شراكة ما، عملية شاقة، لا سيما في المراحل الأولى، بما أنها تتطلّب وقتًا ومهارات وخبرات محددة وموارد مالية. وتحتاج الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، لا سيما تلك المعنية بتوليد المعرفة وبناء القدرات والدعوة، إلى الاجتماع بصورة منتظمة. وقضت الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المعنية بوضع المعايير، من قبيل مجلس التوجيه البحري والمائدة المستديرة عن زيت النخيل المستدام والمائدة المستديرة عن الرابطة الرشيدة للصويا (أنظر **الإطار 14**)، وقتًا (حوالي ثلاث سنوات) لتحديد مبادئها وأساليبها التشغيلية قبل أن تتمكن من الشروع في العمل على مواضيع محددة مثل الرصد أو استخدام العلامات التجارية أو تطوير الأسواق.[50] وفي شبكة DICONSA (أنظر **الإطار 20**)، لا يمضي أعضاء المجتمع المحلي الوقت في الاجتماعات على مستوى القرية فحسب، بل يرسلون الممثلين إلى اجتماعات المستودعات الإقليمية أيضًا. وفي برنامج Kudumbashree (أنظر **الإطار 19**)، تتطلبت عملية تدريب المجموعات النسائية الكثير من الوقت والجهد.

ومع أن دراسة Vervynckt وRomero (2017) ركّزت على الشراكات بين القطاعين العام والخاص، إلا أنها تبيّن التكاليف والمخاطر المتصلة بالشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين. ويميّز المؤلفان بين التكاليف المباشرة المتصلة عادةً بالاستثمارات الخاصة المنتظمة (مثل تكاليف رأس المال والبناء[51]) والتكاليف غير المباشرة (بما فيها تكاليف المعاملات المتصلة بالتفاوض على العقد وتحديد شروطه وإدارة المشروع، وتكاليف إعادة التفاوض عند الحاجة). كما أنهما يميّزان بين:

- "المدفوعات المعلن عنها" التي يتم تحديدها بموجب عقد رسمي وتوزيعها عادةً على مدّة العقد، والتي يمكن إدراجها بسهولة في التخطيط للميزانية العامة؛
- و"الالتزامات العرضية" (أو التكاليف الخفيّة) التي يتوقف توقيتها وحجمها على وقوع أحداث مستقبلية غير متوقعة، مما يولّد مخاطر متصلة بالميزانية تحدق بحوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المستقبل. ويمكن تحديد بعض هذه الالتزامات في العقد

---

[50] أنظر: https://www.msc.org/about-the-msc/our-history و https://rspo.org/about؛ http://www.responsiblesoy.org/about-rtrs/history/?lang=en

[51] لاحظ Blanc-Brude وآخرون (2009) في مقارنتهم لكلفة 227 جزءًا جديدًا للطرق بتمويل من مصرف الاستثمار الأوروبي بين عامي 1990 و2005 في 15 بلدًا أوروبيًا، أن كلفة البناء السابقة أعلى بنسبة 24 في المائة إذا أتت عن طريق الشراكات بين القطاعين العام والخاص مقارنة بالمشتريات العامة التقليدية.

(مثل الحد الأدنى لتدفقات الدخل، ومعدل العائد المضمون، وسعر صرف العملة المضمون، وما إلى ذلك) ورصد المخصصات لها في الميزانية العامة. وتبقى التزامات أخرى غير متوقعة ويمكن أن تظهر فقط إذا فشلت الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق المخرجات المتوقعة في الوقت المحدد.

ومن المحتمل أن يؤدي تحديد أدوار ومسؤوليات مختلف الشركاء بشكل واضح، ووجود آليات واضحة وفعالة لتخصيص الموارد الموضوعة بتصرّف شراكة ما واستخدامها ورصدها، إلى الحد من تكاليف المعاملات ومن المخاطر التي يمكن أن تترتب عن التكاليف الخفيّة على تخطيط الميزانية العامة (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2012؛ Vervynckt وRomero، 2017).

كما يشكل عامل الوقت تحدٍّ آخر: فيمكن أن تترتب عن الانخراط في شراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين تكاليف فورية فيما قد لا تظهر الفوائد المحتملة إلا في وقت لاحق. وفي الأجل الطويل، يمكن أن تساهم الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين من خلال تيسير تعبئة الموارد التكميلية واستخدامها على نحو منسّق وتحسين الفهم المتبادل بين أصحاب المصلحة، في الحد من التكاليف المرتبطة بالإقصاء الاجتماعي (Borzaga وSacchetti، 2015)، أو بالتوترات والنزاعات بين الشركاء، أو بتجزئة جهود أصحاب المصلحة العاملين بشكل منفرد وازدواجيتها (Boschet وRambonilaza، 2018). بمعنى آخر، ينطوي الشمول والمساءلة والشفافية (أنظر القسم 3-3) على تكاليف معاملات في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين ولكنه قد يؤدي إلى نتائج إيجابية أيضًا. وبالتالي، يمكن اعتبار تكاليف المعاملات الكامنة في إنشاء الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين والاضطلاع بعملياتها كاستثمارات قيّمة على الأجل الطويل.

ويمكن أن يساعد إجراء المزيد من البحوث التي تطبق النظريات القائمة بشأن تكاليف المعاملات (أنظر: North، 1992؛ Shelanski وKlein، 1995؛ Ghoshal وMoran، 1996؛ Rao، 2003؛ King، 2007؛ Williamson، 2008؛ Acquier وآخرون، 2017، مثلًا) على شراكات محددة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، على تكوين فهم أفضل للتأثيرات الفورية والطويلة الأجل المترتبة عن تكاليف المعاملات المرتبطة بإنشاء هذه الشراكات وتشغيلها، وللظروف التي يمكن أن تساهم فيها هذه الشراكات في تمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما بمزيد من الفعالية، بما في ذلك
من خلال الشمول والمساءلة والشفافية.

### 3-3 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: الصفات التي تحدد أداءها

سلّطت خطة عام 2030 (الأمم المتحدة، 2015) الضوء على الحاجة إلى بناء التنمية المستدامة على حقوق الإنسان، بما في ذلك الحق في مياه الشرب المأمونة وخدمات الصرف الصحي وتحسين النظافة والحق في غذاء كاف. ويحدد هذا الحق الأخير سبعة مبادئ مأخوذة من معاهدات حقوق الإنسان المختلفة ومعروفة بمبادئ "بانثر" (PANTHER)، وهي: المشاركة، والمساءلة، وعدم التمييز، والشفافية، والكرامة الإنسانية، والتمكين، وسيادة القانون (منظمة الأغذية والزراعة، 2011). وتوفّر مبادئ "بانثر" إطارًا متسقًا ينبغي أن يحصل ضمنه أي تقييم للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين من أجل تمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما.

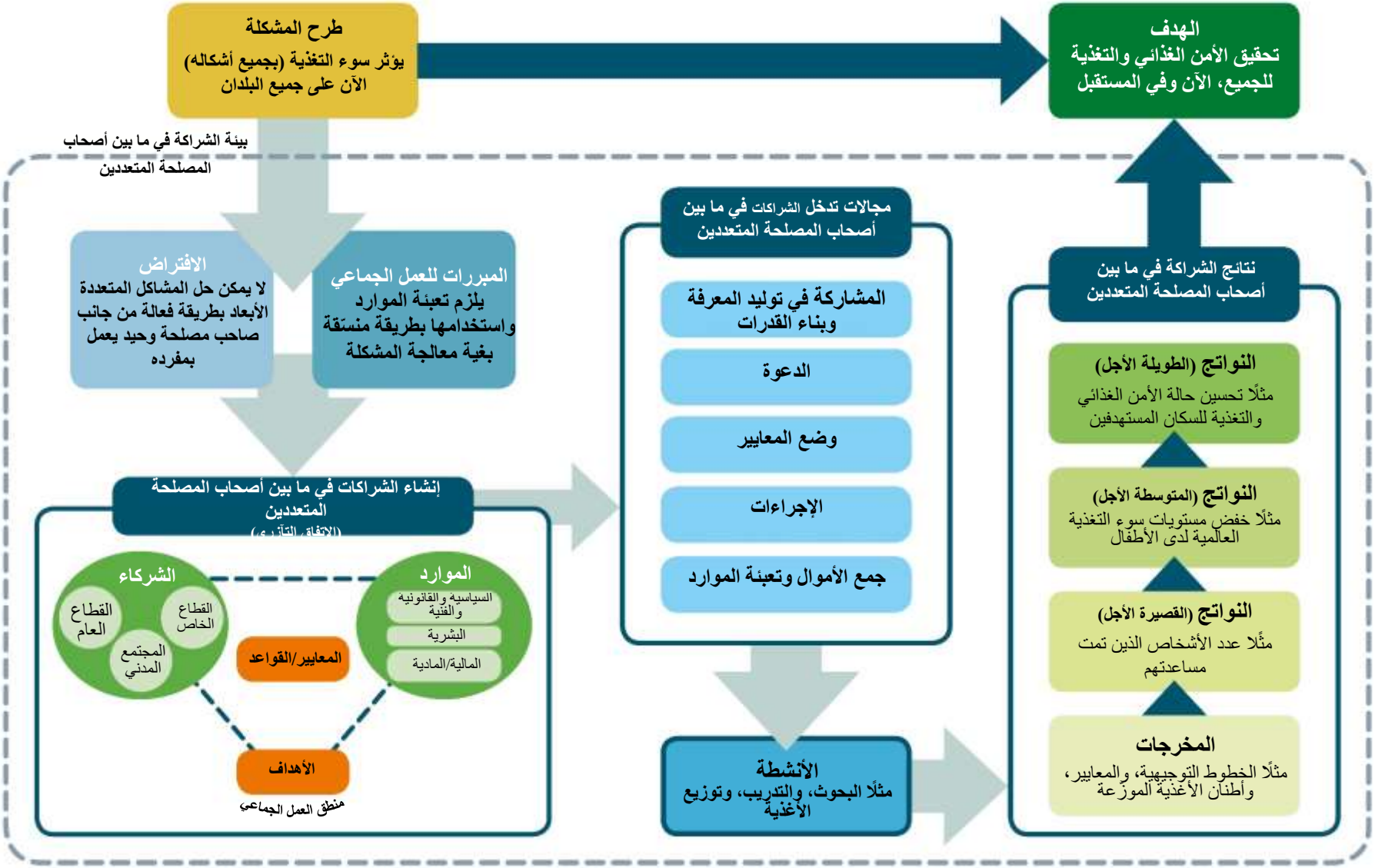
ويتطلب إنجاح الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين تحقيق التوازن بين صفات مختلفة. ففي العلوم السياسية، اقترح العديد من المؤلفين معايير لتقييم أداء عمليات صنع القرارات السياسية وآليات الحوكمة (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 1991؛ Vedung، 1997؛ Dahler-Larsen، 2011). ويقترح بعضهم صراحةً استخدام مثل هذه المعايير لتقييم أداء الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين من أجل التنمية المستدامة (Hämäläinen وآخرون، 2001؛ Bäckstrand، 2006؛ Thabrew وآخرون، 2009؛ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2015(ب)؛ Dodds، 2015؛ Beisheim وSimon، 2016)، بما في في ذلك الشراكات بين القطاعين العام والخاص (Yuan وآخرون، 2010؛ الاتفاق العالمي للأمم المتحدة، 2015؛ منظمة الأغذية والزراعة، 2016).

ومنذ سبعينات القرن الماضي، ركّز العديد من علماء الاجتماع عملهم على بحوث التقييم أو "التقييم القائم على النظرية" بغية تحسين الأساس المنطقي الذي تقوم عليه الخيارات السياسية وعمليات صنع القرارات. وتهدف بحوث التقييم إلى قياس آثار برنامج ما على ضوء النتائج المتوقعة بغية تحسين عمليات البرمجة المستقبلية وكذلك تجنّب التداعيات غير المقصودة المترتبة عن الإجراءات أو الحد منها (Weiss، 1972، 1997؛ Wholey، 1979).

ومن هذا المنطلق، وضع المؤلفون "نماذج منطقية" (Wholey، 1994؛ Cooksy وآخرون، 2001؛ Wholey وآخرون، 2010؛ Knowlton وPhillips، 2013)، أو "نظريات برنامجية" (Bickman، 1987، 1989، 1990)، أو "نظريات التغيير" (Weiss، 1995؛ Kolk وآخرون، 2010؛ Oosterveer وآخرون، 2014؛ Brouwer وآخرون، 2016؛ Van Tulder وآخرون، 2016، Kusters وآخرون، 2017)، أو "أطرًا منطقية" (Coleman، 1987؛ Gasper، 2000؛ Bakewell وGarbutt، 2005؛ Morton، 2009؛ Chambers، 2010). وتهدف جميع هذه الأدوات والأساليب بما يرافقها من قيود، إلى إنشاء ووصف الروابط السببية بين الموارد اللازمة لبرنامج ما، وأنشطته، ومخرجاته الفورية، ونواتجه القصيرة والطويلة الأجل، وأهدافه الاستراتيجية.

وتوضح هذه النماذج عادةً المدخلات (الموارد المستخدمة في البرنامج)، والأنشطة (الإجراءات المتّخذة في البرنامج)، والمخرجات المترتبة مباشرةً عن هذه الأنشطة، والنواتج المرغوبة وغير المرغوبة الناجمة عن البرنامج (أنظر **الشكل 3**).

**الشكل 3 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية: النموذج المنطقي للعمل الجماعي**




*ملاحظة*: ليس الغرض من الشكل اعلاه ان يكون شاملا بل ان يقدم فكرة عن المكونات العامة للنموذج المنطقي الذي تستند إليه الشراكات من اجل الامن الغذائي والتغذية، مع توضيح بعض الأمثلة.

وعلى سبيل المثال، وضع التحالف العالمي لتحسين التغذية (أنظر **الإطار 4**) في تقريره السنوي للفترة 2015-2016 (التحالف العالمي لتحسين التغذية، 2017)، إطارًا لقياس الأداء من أجل تتبع التقدم المحرز في تطبيق استراتيجيته. ويحدد هذا الإطار مؤشرات رئيسية لكفاءة وفعالية العمليات الداخلية التي من شأنها أن تيسّر تنفيذ البرنامج بفعالية وفي الوقت المناسب، وتم توسيع نطاقها في ما بعد لتحقيق أثر أكبر.

ودفعت مبادئ "بانثر" السبعة وكذلك الدراسات المذكورة أعلاه، فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية إلى تحديد ثماني صفات معروضة في هذا القسم وتؤثر على أداء الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما.

وكما جاء في القسم 3-1، تتمثل واحدة من القيم المضافة الرئيسية للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في جمع أصحاب المصلحة بطريقة يصبحون فيها شركاء حقيقيين. وترتبط العملية بالنواتج بشكل وثيق في هذه الشراكات (Brouwer وآخرون، 2016؛ Zanella وآخرون، 2018). ولا تؤدي جودة العملية إلى تحديد أداء الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين ونتائجها فحسب، بل يمكن اعتبارها أيضًا كنتيجة في حد ذاتها. وبالتالي، يتعيّن على أي تقييم لشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أن يشمل نتائجها وعملياتها على السواء. ومن هذا المنظور، يقسّم هذا القسم الصفات التي تحدد أداء الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين إلى:

- الصفات المتصلة بالنتائج: الفعالية والأثر والقدرة على تعبئة الموارد؛
- الصفات المتصلة بالعملية: الشمول، والمساءلة، والشفافية، والانعكاسية، والكفاءة.

وقد لا تكون البيانات المفصّلة والمدقق فيها بشكل مستقل المتعلّقة بالشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين متاحة للجمهور، لا سيما في ما يتّصل بترتيباتها القانونية والمالية. وبالتالي، لا يتمثّل الغرض من هذا القسم في توفير تقييمات مفصّلة وشاملة ومقارنة للشراكات القائمة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، بل في اقتراح معايير وأساليب التقييم ذات الصلة. وتظهر الصفات التي تتم مناقشتها في هذا القسم أيضًا في الجزء الثالث من الاستبيان الذي وضعه فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية (أنظر الأسئلة 15 إلى 20 من **المرفق 1**) والذي يمكن أن تستخدمه الحكومات والجهات الفاعلة من غير الدول لإجراء تقييمها الخاص للشراكات القائمة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين.

### 3-3-1 الصفات المتصلة بالنتائج

تماشيًا مع هذه النماذج المنطقية، ينظر هذا القسم في ثلاث صفات "متّصلة بالنتائج"، هي: الفعالية والأثر والقدرة على تعبئة الموارد.

ولا بد من التمييز بين الأثر والفعالية من حيث المفهوم (Hulme، 2000). ففي حين تدل الفعالية على تحقيق مخرجات فورية ونواتج قصيرة الأجل، يشير الأثر إلى النواتج الأطول أجلًا والأوسع نطاقًا وإلى النتائج النهائية التي تحققها الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، سواء أكانت مباشرة أو غير مباشرة، متوقعة أو غير مقصودة. وعلى سبيل المثال، في حالة المساعدة الإنسانية:

- يمكن مقارنة المؤشرات على غرار عدد الأطنان من المعونة الغذائية المقدمة أو الأموال التي تمت تعبئتها مع الأهداف الأولية لتقييم الفعالية؛
- بينما ينظر تقييم الأثر في حالة الأمن الغذائي والتغذية للمجموعات الضعيفة والمستهدفة والتي يتم قياسها بواسطة مؤشرات مثل المؤشر العالمي للجوع، وهو مؤشر مركّب يشمل النقص في التغذية والهزال وتوقف النمو والوفيات لدى الأطفال (المعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية، 2017(ب)).

وقد يكون تحديد المؤشرات والمقاييس لتقييم هذه الصفات، لا سيما الفعالية، أسهل في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين "الموجّهة نحو الإجراءات".

**الفعالية**

تدل الفعالية على مدى تحقيق نظام ما للمخرجات المتوقعة والنواتج الفورية. وجرى تقييم الفعالية على سبيل المثال، في ما يتعلق بتنفيذ الاتفاقات البيئية الدولية للأهداف التي التزمت بها الحكومات (Victor وآخرون، 1998؛ Young، 1999). ويمكن قياس فعالية التدخلات في الزراعة على ضوء الأهداف المختلفة، مثل قدرتها على الحد
من خسائر النيتروجين والفسفور (Cherry وآخرون، 2008) أو قدرتها على تحسين النتائج التغذوية (Berti وآخرون، 2004).

وفي العام الماضي، وزّع التحالف العالمي لتحسين التغذية عن طريق برامجه المختلفة، طعامًا مغذّيًا واحدًا أو أكثر على 768 مليون شخص (18 في المائة أكثر من العام الماضي). ويُعتبر هذا العدد مؤشرًا رئيسيًا على الفعالية في إطار قياس الأداء التابع للتحالف (التحالف العالمي لتحسين التغذية، 2017). وبحسب مبادرة تمويل أصحاب الحيازات الصغيرة (**الإطار 22**)، "يغطي الائتمان الذي تقدمه المؤسسات المالية الرسمية وغير الرسمية وكذلك الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة، حوالي 50 مليار دولار أمريكي فقط من أصل مبلغ قدره أكثر من 200 مليار دولار أمريكي ينبغي توافره لتمويل أصحاب الحيازات الصغيرة في أقاليم أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، وأمريكا اللاتينية، وجنوب وجنوب شرق آسيا" (مبادرة تمويل أصحاب الحيازات الصغيرة، 2016). وبالتالي، تقيس المبادرة فعاليتها بحسب قيمة الأموال التي تمت تعبئتها لتقليص الفجوة في التمويل.

وفي حين تكاثرت الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين الهادفة إلى معالجة القضايا العديدة المرتبطة بالتنمية المستدامة، أظهرت بعض الدراسات التي قيّمت فعاليتها بشكل منهجي أن القليل منها ينجح في توليد المخرجات المطابقة للأهداف المعلن عنها (Biermann وآخرون، 2012؛ Pattberg وآخرون، 2012). وحلل Pattberg وWideberg (2016) عيّنة من 340 شراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين تعنى بتنفيذ نتائج مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة لعام 2002، ولاحظا أن 38 في المائة من هذه الشراكات حقق نتائج ضعيفة قابلة للقياس أو لم يحقق شيئًا منها، وأن حوالي 38 في المائة من الشراكات التي حققت نتائج قابلة للقياس اضطلعت بأنشطة لا علاقة لها مباشرة بالأهداف المعلن عنها، مما يعني أن 24 في المائة فقط من الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين حقق مخرجات مطابقة للأهداف المعلن عنها. بمعنى آخر، استنتج المؤلفان أن معظم الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي تم إنشاؤها في سياق مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة لا تفي (على الأقلّ حتى الآن) بوعودها، مما يقوّض ادعاءها بامتلاك الشرعية. ويمكن أن تعزى هذه النتائج جزئيًا إلى كون الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين جديدة نسبيًا في معظم السياقات التي تتواجد فيها. وبالإضافة

إلى ذلك، لا تزال البحوث التجريبية والبيانات التي تتيحها الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين نفسها شحيحة، مما يجعل جوانب عديدة من عمليات هذه الشراكات وإنجازاتها غير مفهومة وغير موثّقة بالقدر الكافي. وقد أدى ذلك إلى بروز فجوة بين الحجج القوية أحيانًا لصالح الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين والصعوبة الواضحة في إبراز فعاليتها.

## التأثير وتقييم الأثر

تقترح المؤلفات العلمية مجموعة واسعة من التعاريف للتأثيرات، من التعريف الدقيق الذي يعتبر أن هناك أثر فقط عندما يتم اكتشاف الروابط السببية المباشرة (White، 2009؛ Duflo وآخرون، 2006، مثلاً) إلى التعريف الأوسع نطاقًا الذي يميل إلى التركيز على التغيير الطويل الأجل في رفاه الإنسان (مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، 2011). وفي ما يتعلّق بالشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما، يمكن أن يختلف فهم الشركاء للآثار الأوسع نطاقًا والطويلة الأجل المتوقعة من تعاونهم ولأفضل السبل الكفيلة بقياس هذه الآثار وتقييمها.

وحدد كل من Hearn وBuffardi (2016) في معرض استعراضهما لمختلف تعريفات الأثر المعتمدة في 12 منظمة دولية ووطنية للتعاون الإنمائي،[52] ستة أبعاد رئيسية تشملها دراسات تقييم الأثر (أنظر **الإطار 27**).

وتركّز إحدى المناقشات الرئيسية في المؤلفات المتصلة بتقييم التأثير على إسناد الأثر. وتهدف هذه المناقشة المطبّقة على الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية، إلى معالجة الأسئلة التالية:

- هل من الممكن تحديد المساهمات المباشرة وغير المباشرة المحددة التي تقدمها الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في الأمن الغذائي والتغذية، مع التمييز بينها وبين التأثيرات المترتبة عن عوامل خارجية أخرى؟
- وكيف يمكن قياس مثل هذه المساهمات؟

سلّط Stern وآخرون (2012) الضوء على تنوع المنهجيات المتبعة لتقييم الأثر.

**الإطار 27 الأبعاد الستة لتقييم الأثر**

1- *التطبيق*: هل يُستخدم التقييم لتقدير الآثار المحتملة (في تاريخ لاحق)، أو المقصودة أو المرغوبة، أو التي تم قياسها أو ملاحظتها (بأثر رجعي)؟
2- *النطاق*: هل يقدّر التقييم تغيرات *محددة*، أو واسعة النطاق، أو القدر الأكبر من التغيرات الممكنة من أجل التوصل إلى حكم نهائي؟
3- *عنصر التغيير ومستواه*: هل *يقدّر* التقييم الآثار المترتبة على حياة الشخص (الفرد)، والمجتمعات (المجموعات)، والسياسات (المؤسسات)، والمناظر الطبيعية (البيئة)، وما إلى ذلك؟

[52] لجنة المساعدات الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ووزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة، والبنك الدولي، والمبادرة الدولية لتقييم الأثر، ووزارة الخارجية الأسترالية، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، والمفوضية الأوروبية، ومجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، ومرفق البيئة العالمية، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ومنظمة الصحة العالمية، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز.

4- *درجات الفصل*: هل التغيير متوقع من المسارات الخطية والمباشرة أو من خلال المسارات الأكثر تعقيدًا والنظامية؟
5- *فوريّة التغيير ومعدله* واستدامته: هل يقدّر التقييم الآثار وتغيّرها مع مرور الوقت؟
6- *تجانس* الفوائد: كيف يقدّر التقييم توزّع الآثار بين مختلف المجموعات والمجتمعات وبين الجنسين؟

*المصدر*: مقتبس من Hearn وBuffardi (2016).

وتتمثل طريقة شائعة لتقييم الأثر في مقارنة الحالة التي حدثت فيها تدخلات محددة بالحالة التي لم تحدث فيها أي تدخلات (حالة الحقائق المقابلة) (Ravallion، 2008). وتم اللجوء على نطاق واسع إلى التجارب الموجهة التي تستخدم عينات عشوائية، أي التجارب التي يجري فيها اختيار مجموعات معيّنة عمدًا وبطريقة عشوائية لتستفيد من تدخل ما أو لا تستفيد منه، لا سيما في مجال الصحة والعلوم التغذوية، بغية التقليل من التحيّز عند تقييم أثر التدخل (Banerjee وDuflo، 2011؛ Gera وآخرون، 2012؛ Vitolo وآخرون، 2012؛ Olney وآخرون، 2015؛ Ndanuko وآخرون، 2016؛ Iannotti وآخرون، 2017). ولكنّ التجارب الموجهة التي تستخدم عينات عشوائية، لا سيما في مجال الأمن الغذائي والتغذية، قد تطرح قضايا أخلاقية عندما تُحرم مجموعة عشوائية من تدخل مهم بالنسبة إلى أمنها الغذائي وتغذيتها وسبل معيشتها (Reddy، 2012). وقد لا تكون التجارب الموجهة التي تستخدم عينات عشوائية ضرورية عندما يكون من الممكن تحديد حالات الحقائق المقابلة بواسطة الأساليب الإحصائية التي تستخدم قواعد البيانات القائمة (Rogers، 2008). ولكنّ هذا النهج الإحصائي قد يفشل في وصف السياق المحدد الذي تمت فيه التدخلات، ذلك أن البيانات المتاحة قد تختلف من عدّة جوانب.

وينبغي أيضًا تقييم الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين من حيث العمليات البديلة غير المتعددة أصحاب المصلحة والتي تسعى إلى تحقيق أهداف ونتائج مشابهة. ويجدر بهذا التقييم المقارن أنّ يحدد "القيمة مقابل المال" و"ما يمكن إضافته" من خلال الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين. فوجود "قيمة مقابل المال" أعلى يشير إلى مكسب إيجابي أكبر للمجتمع لقاء استثمار مماثل (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2012؛ منظمة الأغذية والزراعة، 2016). أما "ما يمكن إضافته" فمفهوم أوسع نطاقًا يشمل مفعول التآزر الذي تُحدثه الشراكة. فالشراكة تأتي بإضافة ما، إذا كانت مساهمة كل شريك أساسية لتحقيق الهدف المشترك وتطبيق الاستراتيجيات والبرامج والمشاريع التي ما كان بالإمكان تحقيقها في ما لو عمل أصحاب المصلحة بشكل منفرد أو أنها كانت ستشهد تأخيرًا (منظمة الأغذية والزراعة، 2016؛ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2018(أ)).

ويمكن أن تأتي الأساليب التشاركية التي تعتمد على تقييم التدخل أو البرنامج من جانب الجهات الفاعلة المتأثرة به، بأفكار مفيدة لتقييم الأثر (Chambers وآخرون، 2009؛ Alvarez وآخرون، 2010).

وقد شكك بعض المؤلفين في الجدوى من قياس إسناد الأثر وحتى أهميته. فهم يعتبرون أن النتيجة الأولية لتقييم الأثر لا ينبغي أن تكون تحديد الإسناد كميًا (من خلال تحديد الحقائق المقابلة والروابط السببية) بل تشجيع صانعي القرار على الانخراط في عملية تفكير واسعة النطاق بشأن السبل الممكنة والعملية لتحسين الممارسة التنموية (Roche، 1999؛ Pawson، 2013).

ويمثل نقص المعلومات عن النتائج التي حققتها الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، بما في ذلك الشراكات بين القطاعين العام والخاص، تحديًا رئيسيًا أمام تقييم أثرها على الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة (MFA، 2013؛ منظمة الأغذية والزراعة، 2016).

وينبغي تصميم مقاييس ومؤشرات كمّية ونوعية محددة ونظم رصد وتقييم مواتية في كل شراكة من أجل السماح لتقييم الأثر بعدم التوقف عند قياس الموارد المالية التي تمت تعبئتها أو عدد الأشخاص المشاركين في الشراكة أو المستفيدين منها. ويمكن أن تستخدم البحوث المستقبلية المعايير المقترحة في هذا التقرير من أجل تطوير منهجيات مبتكرة لتقييم الآثار القصيرة والطويلة الأجل للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين على الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة.

## القدرة على تعبئة الموارد

تتطلب الصفة الثالثة المتصلة بالنتائج، والتي يمكن اعتبارها كجزء من فعالية الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، اهتمامًا خاصًا عند تقييم مساهمة هذه الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في تمويل الأمن الغذائي والتغذية. ويُقصد بتعبئة الموارد العملية والأنشطة التي تسمح بتأمين الموارد الجديدة والإضافية لمبادرة أو برنامج أو شراكة، وباستخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل.

وقد برزت نظريات تعبئة الموارد خلال سبعينات القرن الماضي مستندةً إلى أفكار علم الاجتماع التنظيمي لتكوين فهم أفضل لديناميكيات الجهات الفاعلة والحركات الاجتماعية وتكتيكاتها التي تحدد قدرتها على تعبئة الموارد بفعالية من أجل تحقيق أهدافها والتغيرات الاجتماعية المنشودة (Lipsky، 1968؛ Gamson، 1975؛ McCarthy وZald، 1977؛ Jenkins، 1983؛ Zald وMcCarthy، 1987؛ Edwards وGillham، 2013). وبالنسبة إلى الشراكة من أجل المياه المستخدمة للأغراض الزراعية في أفريقيا (أنظر **الإطار 28**)، تقوم تعبئة الموارد بشكل أساسي على حشد "الأموال والناس والإرادة السياسية".

وبصورة أدق، حدد Edwards وMcCarthy (2004) خمسة أنواع من الموارد:

1- الموارد الأخلاقية، التي تشمل الشرعية والنزاهة والدعم والشهرة؛
2- والموارد الثقافية، التي تشمل المنتجات الثقافية والخاصة بالاتصال، والأدوات والمعارف الداعمة لأهداف المنظمة؛
3- والموارد البشرية، التي تشمل اليد العاملة والتجارب والمهارات والخبرات والقيادة؛
4- والموارد المادية، التي تشمل الموارد المالية والمباني والمعدات؛
5- والموارد الاجتماعية والتنظيمية، التي تشمل البنية التحتية والشبكات الاجتماعية والمنظمات.

**الإطار 28 الشراكة من أجل المياه الزراعية في أفريقيا**

تُعد **الشراكة من أجل المياه للأغراض الزراعية في أفريقيا (AgWA)** شراكةً مستقلة بين منظمة الأغذية والزراعة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والمنظمات الحكومية الدولية على المستويين العالمي والإقليمي، والوكالات الحكومية، والمؤسسات المالية والإنمائية الدولية، وشبكات الجامعات ومعاهد البحوث، ومنظمات المجتمع المدني "التي تملك مصلحة مشتركة وقدرات كبيرة" لزيادة الاستثمار في إدارة المياه الزراعية في أفريقيا بطريقة منصفة اجتماعيًا، ومربحة على مستوى المزارع، وقادرة على البقاء اقتصاديًا، وملائمة ومستدامة بيئيًا. ويستضيف المكتب الإقليمي الفرعي لمنظمة الأغذية والزراعة في شرق أفريقيا الموجود في أديس أبابا أمانة الشراكة.

وتركز الشراكة من أجل المياه للأغراض الزراعية في أفريقيا على خمسة مجالات ذات الأولوية، هي:

- الدعوة: نشر المعلومات بشأن إدارة المياه للأغراض الزراعية ودعم هذا الموضوع في جداول الأعمال السياسية الوطنية والدولية؛
- وتحقيق الاتساق في إقامة الشراكات التي توفر شراكة للتعاون الوثيق، والحوار في مجال السياسات، والتنسيق بين الشركاء؛
- وتعبئة الموارد: زيادة واستدامة تدفق الموارد نحو إدارة المياه للأغراض الزراعية؛
- وتوليد المعرفة بشأن المسائل المتّصلة بإدارة المياه للأغراض الزراعية وتقاسمها؛
- وبناء القدرات من أجل اتخاذ القرارات المستنيرة بشأن إدارة المياه للأغراض الزراعية على المستويات كافة.

*الموقعان الإلكترونيان:* http://www.fao.org/agwa/home/en/؛ http://www.fao.org/3/a-i5537e.pdf

وتفيد نظريات تعبئة الموارد بأن قدرة منظمة ما على تحقيق أهدافها، والتي تحدد أثرها، ترتبط بقدرتها على تعبئة الموارد. وفي المقابل، ترتبط القدرة على تعبئة الموارد بمعايير مختلفة تشمل حجم المنظمة ومدى تمتعها بطابع رسمي ومهني (McCarthy وZald، 1973؛ Staggenborg، 1988؛ Edwards وGillham، 2013).

وأولت نظريات تعبئة الموارد في صيغاتها السابقة، اهتمامًا أكبر لتعبئة الموارد المادية من مصادر خارجية. وقد تحوّل الانتباه الآن من مسألة توافر الموارد إلى القضايا الأكثر إلحاحًا المتعلّقة بعدم تكافؤ الموارد والوصول المستدام إليها
(Edward وGillham، 2013). وحدد Edward وMcCarthy (2004) أربع آليات رئيسية لتوليد الموارد في الحركات الاجتماعية التي بالإمكان أيضًا تطبيقها على الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: (1) "الإنتاج الذاتي" للموارد من خلال أنشطة المنظمة؛ (2) و"تجميع" الموارد المنفردة للعناصر المكونة لها ضمن موارد جماعية؛ (3) و"الاستقطاب أو الاعتماد" على الموارد الخارجية من خلال العلاقات التي تربطها بمنظمات أخرى؛ (4) و"الرعاية" من جانب فرد أو منظمة عن طريق الهبات الخاصة أو المنح المؤسساتية أو العقود. وتطرح مسألة الوصول إلى الموارد التساؤلات التالية: ما هي نسبة الموارد الداخلية أو الخارجية؟ وإلى أي مدى تعيق الجهات الداعمة الخارجية جدول أعمال المنظمة وأنشطتها، الأمر الذي يؤثر بالتالي على قدرتها على تحقيق أهدافها؟ (Edwards وGillham، 2013).

ويمكن طرح سؤالين أساسيين في ما يتعلق بتعبئة الموارد في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين:

- هل الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين فعالة من أجل تعبئة الموارد الإضافية، ولا سيما الموارد المالية لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة؟
- وما هي المخاطر المتصلة بتزايد نفوذ الأموال الخاصة في الحوكمة العامة؟

ويعترف Biermann وآخرون (2012) بأنه يصعب تقدير نسبة الأموال الإضافية التي تحشدها بالفعل الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، بما في ذلك الشراكات بين القطاعين العام والخاص، لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة (أنظر أيضًا القسم 4-3). وتشدد بعض الدراسات على مشاركة القطاع الخاص الضعيفة عمومًا في الشراكات بين القطاعين العام والخاص، مما يشير إلى أنه يتم جمع الأموال الإضافية المحدودة عن طريق هذه الشراكات (Hale وMauzerall، 2004؛ Pattberg وآخرون، 2012). ويعتبر مؤلفون آخرون، مثل Schmidt-Traub وSachs (2015) أن الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين قد ساهمت في حشد الاستثمارات والموارد الإضافية وفي توفيرها في الوقت المناسب. ويُعد وضع التقديرات الدقيقة للتكاليف والقدرة على توفير الموارد التي جرت تعبئتها في الوقت المناسب، أمرًا مهمًا لنجاح الشراكة (Hartwich وآخرون، 2007؛ منظمة الأغذية والزراعة، 2016). وفي الختام، يبدو أن هناك إمكانية في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لجمع الأموال الجديدة، ولكن لا بد من إجراء مزيد من البحوث لتوثيق إنجازاتها الحالية على نحو أفضل.

ووفقًا لبعض المؤلفين (Bull وآخرون، 2004؛ Brühl، 2007؛ Martens، 2007؛ Dodds، 2015؛ Adams وMartens، 2015؛ Beisheim وSimon، 2016)، يمكن أن يؤدي تكاثر الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين والشراكات في ما بين القطاعين العام والخاص لمواجهة التحديات العامة، وزيادة الاعتماد على الأموال الخاصة وغير الأساسية من أجل تحقيق النواتج ذات المنفعة العامة، في ظروف محددة إلى:

- زيادة نفوذ الشركات في الخطاب السياسي وعملية وضع جداول الأعمال، وإلى إضعاف الديمقراطية التمثيلية (Richter، 2003؛ Zammit، 2003؛ Utting وZammit، 2009؛ McKeon، 2017، 2018)؛
- والمساهمة في تركيز الاهتمام على مسائل يمكن أن تولّد فيها الحلول الفنية الفوائد الفورية على حساب الأشخاص الأشد ضعفًا عوضًا عن تلبية احتياجاتهم؛
- والمساهمة في تجزئة حوكمة الأغذية العالمية، مما يطرح تحديات المساءلة الجديدة والاتساق والفعالية
(Margulis، 2013؛ Clapp وآخرون، 2015؛ Boschet وRambonilaza، 2018)؛
- وتعريض استقرار تسليم السلع والخدمات العامة للخطر عندما يعتمد التمويل على مصادر خاصة ويصبح من الصعب التنبؤ به، كما حدث في بعض الشراكات بين القطاعين العام والخاص التي توفر مرافق المياه
(Marin، 2009؛ Bakker، 2010).

### 3-3-2 الصفات المتصلة بالعملية

تعكس الصفات المتصلة بالعملية مدى قيام الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين فعليًا بتيسير المناقشات بين أصحاب المصلحة لتمكينهم من العمل معًا على تحقيق الهدف

المشترك. وتشدد خطة عام 2030 (الأمم المتحدة، 2015) على الحاجة إلى "التشجيع على إقامة مجتمعات مسالمة *لا يُهمَّش فيها أحد* من أجل تحقيق التنمية المستدامة" وإلى "بناء مؤسسات فعالة *وخاضعة للمساءلة وشفافة* على جميع المستويات"[53] (المقصد 16-6 من أهداف التنمية المستدامة). وتؤثر هذه الصفات المتصلة بالعملية التي تم تسليط الضوء عليها في خطة عام 2030 تأثرًا كبيرًا على شرعية شراكة معيّنة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وعلى الإجراءات والقرارات التي تتخذها.

## الشمول

يمكن أن يساهم الشمول الذي يُقصد به ضمان "إسماع أصوات جميع أصحاب المصلحة، ولا سيما الأشد تأثرًا بانعدام الأمن الغذائي" (لجنة الأمن الغذائي العالمي، 2009)، في تعزيز قبول القرارات المتخذة في الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وشرعيتها، وفي التصدي للاختلالات في موازين القوة وضمان الإنصاف (Dodds، 2015).

ويطرح تقييم الشمول في الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التساؤلات التالية (Hemmati، 2002؛ Vermeulen وآخرون، 2008؛ Brouwer وآخرون، 2016):

- هل تشمل الشراكة جميع أصحاب المصلحة "المعنيين"؟
- ومن يمكنه المشاركة في المناقشات؟ ومن يتخذ القرار النهائي؟
- وهل تضمن القواعد وآليات التمثيل المعتمدة في الشراكة مشاركةً كاملة وفعالة لجميع أصحاب المصلحة (لا سيما للجهات الفاعلة الأشد تأثرًا بانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية) وتمثيلًا "عادلًا" في عملية صنع القرارات وتنفيذها؟
- وإذا لم يتم إعطاء صوت متساوٍ لكل صاحب مصلحة، هل هناك أية آليات تحدد على الأقل الاختلالات
في موازين القوة داخل الشراكة وتعترف بها؟
- وهل تقوم الشراكة باستخدام الأشكال المتنوعة من المعرفة لإحاطة النقاش بالمعلومات، إذا كان الهدف الرئيسي منها هو تقاسم المعارف والخبرات؟

ولا بد من التشديد على الفارق بين شمل جميع أصحاب المصلحة "المعنيين" وبين شمل جميع أصحاب المصلحة فقط. فقد تدعم بعض الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين مجموعات محددة أو تقرر تجاهل أصحاب المصلحة الآخرين عمدًا إذا اعتُبر هذا التمييز ضروريًا لتحقيق الأهداف المنشودة.

وعلى سبيل المثال، يمكن أن تختار الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي تحاول سد العجز في الديمقراطية، أن تعطي مجالًا أكبر لأصحاب المصلحة الذين يتم تهميشهم عادةً في العمليات السياسية القياسية كسبيل لموازنة قوّة الجهات الفاعلة الأكثر نفوذًا. وقد لا يشعر بعض السكان المهمشين بالارتياح للدخول إلى المحافل المختلطة مباشرةً، لا سيما إذا كانت تضم منافسين تقليديين أو جهات فاعلة موجودة في مواقع أقوى منهم. وقد يفضلون الاجتماع في ما بينهم أولًا أو مع الجهات الفاعلة "ذات التفكير المماثل" لوضع جدول أعمال مشترك قبل الدخول في مفاوضات مع الشركاء الآخرين. ولم يتم استخدام هذه الاستراتيجية في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين فقط، بل أيضًا في بعض العمليات والبرامج السياسية المتعددة الجهات الفاعلة والقائمة على حقوق الإنسان مثل المجلس الوطني المعني بالأمن الغذائي والتغذوي

[53] تأكيد إضافي من جانب فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية.

(Mendonça Leão وMaluf، 2014) الذي يولي الأهمية لمنظمات المجتمع المدني. ويتألف المجلس الوطني المعني بالأمن الغذائي والتغذوي من 60 ممثلًا يأتي ثلثهم من وكالات حكومية مختلفة وثلثيهم من المجتمع المدني، بما في ذلك مقعدين فقط مخصصين للقطاع الخاص.

ويمكن أن يقرر أصحاب المصلحة أيضًا مقاطعة الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أو الانسحاب منها عندما لا يتفقون مع آليات الحوكمة الخاصة بها أو مع عملياتها ونتائجها (أنظر على سبيل المثال التحالف الجديد من أجل الأمن الغذائي والتغذية في **الإطار 22**). ويمكن أن تشكل مقاطعة الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين سبيلًا تفقد منظمة شريكة بفضله الشراكة شرعيتها شرط أن تتمتع هذه المنظمة بنفوذ كافٍ للدفاع عن موقفها (أنظر حالة رابطة مستخدمي المياه عند "مصب نهر أوليفانتس" في القسم 3-2-2).

ويمكن أن تنظر البحوث المستقبلية بالتفصيل في هذه القرارات الاستراتيجية المتمثّلة في الانخراط في الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أو مقاطعتها أو الإنسحاب منها، وفي الآثار المترتبة على مختلف الجهات الفاعلة المعنية بهذه القرارات أو المتأثرة بها.

## المساءلة

يُقصد بالمساءلة عادةً المسؤولية التي يتحملها ممثل أو مجموعة بفعل التكلم أو اتخاذ القرارات نيابةً عن شخص آخر. ومن منظور قائم على الحقوق، تربط المساءلة في النهاية بين "المكلفين بالمسؤولية" وبين "أصحاب الحقوق" (Beisheim وSimon، 2016). ووفقًا لـ Swinburn وآخرين (2015)، "تتعلّق المساءلة في نهاية المطاف بالحوكمة والسلطة، وتحدد كيفية اتخاذ القرارات وسبب ذلك، ومن يتخذها، وكيف يتم استخدام السلطة وتقاسمها وموازنتها، ومن يتمتع بآراء مهمة، ومن يتولى محاسبة الآخر".

ويميّز بعض المؤلفين بين المساءلة الداخلية والخارجية (Keohane، 2003؛ Fuchs وآخرون، 2011؛ Zanella وآخرون، 2018). وتشير المساءلة الداخلية إلى المسؤولية التي يتحملها ممثل ما إزاء مجموعة الجهات الفاعلة التي يمثلها. وتشير المساءلة الخارجية إلى المسؤولية الأوسع نطاقًا التي يتحملها كل شريك أو الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بكاملها إزاء كافة الجهات الفاعلة التي يمكن أن تتأثر بقرارات الممثل وإزاء المجتمع بأسره بشكل أعمّ.

وفي العلوم السياسية، تم استخدام مفهوم المساءلة وطبّق وجرى تدقيقه على نطاق واسع في السياقات الديمقراطية والانتخابية (Przeworski وآخرون، 1999؛ Bovens وآخرون، 2014). فيتحمل الممثلون المنتخبون بطريقة ديمقراطية المسؤولية في نهاية المطاف أمام ناخبيهم عن طريق الآلية الإنتخابية. ولإعادة انتخاب الممثل، يجب أن يقدم سجلًا مُرضيًا عن أعماله وقراراته إلى الناخبين.

وباعتبارهم أن وجهة النظر هذه هي افتراض مبسّط ومفرط في التفاؤل وموجود في الديمقراطية الغربية الليبرالية، نظر مؤلفون آخرون في مفهوم المساءلة في سياقات غير ديمقراطية حيث التمثيل عن طريق الانتخاب هو أمر غير محتمل أو غير ممكن أو غير مهم (Chambers، 2003؛ He، 2006؛ He وWarren، 2011؛ Dryzek وStevenson، 2011؛ Dryzek، 2012؛ Martens وSeit، 2017). وعلى سبيل المثال، ناقش Scholte (2004) فكرة ما إذا كان إشراك منظمة من منظمات المجتمع المدني على نحو متزايد في المفاوضات الدولية يمكن أن يساعد على تعزيز المساءلة في الأجل الطويل. وحقق Biermann وGupta (2011) في مصادر وآليات المساءلة

في حوكمة نظام الأرض[54]، مستكشفين الاحتمالات مثل إدماج المنظورات المتعارضة، والتمثيل الرسمي لمنظمات المجتمع المدني في المؤسسات الحكومية الدولية، وخيارات التصويت المختلفة في المفاوضات الدولية.

ويقدم هؤلاء المؤلفون أفكارًا مفيدة لتقييم المساءلة في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين حيث قد لا يتم اختيار الممثلين عن طريق الانتخابات الديمقراطية. كما أنهم يعتبرون أنه لا بد من التأكد عند تقييم المساءلة في هذه الحالات، مما إذا كان الممثلون يملكون واجبات مؤسساتية (قانونية أو رسمية أو غير رسمية) للقيام بما يلي:

- رفع التقارير عن أفعالهم وقراراتهم إلى ناخبيهم (أي أصحاب المصلحة الذين يمثلونهم) أو بصورة أعم إلى المجتمع بأسره؛
- وتحمل مسؤولية التداعيات المحتملة (الإيجابية والسلبية) المترتبة عن أفعالهم وقراراتهم.

وبهذا المعني، لا ينبغي أن ينظر أي تقييم للمساءلة في الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في عمليات اختيار الممثلين فقط، بل يجب أيضًا أن ينظر في التزاماتهم الفعالة تجاه دوائرهم الانتخابية (المساءلة الداخلية) وتجاه المجتمع ككل (المساءلة الخارجية)، وكذلك الطريقة التي ينفذون فيها ولايتهم.

**الشفافية**

تفترض الشفافية أن جميع أصحاب المصلحة المعنيين يتمتعون بحرية أو سهولة الوصول إلى أفضل المعلومات المتاحة عن حوكمة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، وقواعدها، وعملياتها، وميزانيتها ومصادر تمويلها، وأنشطتها، وقراراتها (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2012). وتعتبر الشفافية أمرًا أساسيًا لتجنب الفساد أو الهيمنة السياسية (منظمة الأغذية والزراعة، 2016). كما أنها تؤدي دورًا أساسيًا في فض النزاعات بين الشركاء (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2012).

وتعتبر الشفافية شرطًا مهمًا لتوافر الشرعية (Hale، 2008؛ Fox، 2007(ب)) والمساءلة (خطة عمل أديس أبابا، 2015؛ Vervynckt وRomero، 2017). وبصورة خاصة، تُعتبر الشفافية ضرورية لاختيار الشركاء من القطاع الخاص في الشراكة بين القطاعين العام والخاص (منظمة الأغذية والزراعة، 2016) أو في اختيار ممثلين من المجتمع المدني في المناقشات الحكومية الدولية (Clark وآخرون، 1998؛ McKeon، 2009) لتجنب الاتهامات بالمعاملة التفضيلية أو التمثيل غير المشروع في الشراكة.

وعلى المستوى الدولي، تضع الاتفاقية الخاصة بالوصول إلى المعلومات عن البيئة ومشاركة الجمهور في اتخاذ القرارات والاحتكام إلى القضاء في المسائل المتعلقة بها (اتفاقية آرهوس، 1998) القواعد لتعزيز الشفافية من خلال تحسين الوصول إلى المعلومات ومشاركة الجمهور في اتخاذ القرارات والاحتكام إلى القضاء
(Lee وAbbot، 2003؛ Hartley وWood، 2005؛ Wates، 2005).

[54] تعرّف حوكمة نظام الأرض على أنها "النظام المترابط والمتكامل المؤلف من القواعد الرسمية وغير الرسمية، ونظم وضع القواعد، وشبكات الجهات الفاعلة على كافة مستويات المجتمع البشري (من المستوى المحلي إلى العالمي) والتي يتم وضعها لتوجيه المجتمعات نحو تجنّب التغيير البيئي العالمي والمحلي، ولا سيما تحول نظام الأرض، والتخفيف من آثاره والتكيف معه في السياق المعياري للتنمية المستدامة" (Biermann وآخرون، 2009).

وتعتبر الموافقة الحرة والمسبقة والمستنيرة مفهومًا بالغ الأهمية جرت بلورته في العديد من اتفاقيات الأمم المتحدة ومعاهداتها (Ward، 2011؛ Hanna وVanclay، 2013؛ Franco، 2014). ويشير إعلان الأمم المتحدة بشأن حقوق الشعوب الأصلية الذي اعتمدته الجمعية العامة في عام 2007 (الأمم المتحدة، 2008)، بصورة مباشرة إلى هذا المفهوم في المادة 19 منه: "*تتشاور الدول وتتعاون بحسن نية مع الشعوب الأصلية المعنية من خلال مؤسسات تمثلها من أجل الحصول على موافقتها الحرة والمسبقة والمستنيرة قبل اعتماد التدابير التشريعية أو الإدارية التي يمكن أن تؤثر عليها، وتنفيذها*". وعلى الرغم من أن هذا المفهوم يعالج الجوانب الأخرى العديدة، إلا أن الشفافية والحصول على المعلومات ومشاركة الجمهور يعتبرون من عناصره المهمة جدًا.

وبالإضافة إلى الاتفاقات الدولية واللوائح التنظيمية الوطنية، تهدف بعض المبادرات المتعددة أصحاب المصلحة إلى تعزيز الشفافية (أنظر **الإطار 29**).

وتجدر الإشارة إلى أن الشفافية تفترض ضمان إمكانية الوصول إلى المعلومات عن الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين ليس فقط للشركاء المعنيين، بل أيضًا لجميع أصحاب المصلحة المتأثرين بها وللجمهور، لا سيما عندما تسعى الشراكة إلى تحقيق نتيجة ذات منفعة عامة.

**الإطار 29 المبادرات المتعددة أصحاب المصلحة من أجل تعزيز الشفافية**

أُنشئت **شراكة العقد المفتوح** التي استضافها البنك الدولي في مرحلة أولى، عام 2012 عن طريق التعاون بين مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة عبر الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني. وتقدر الشراكة أن قيمة العقود الحكومية تتخطى كل سنة 9.5 ترليون دولار أمريكي حول العالم (15 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي العالمي) وتمثّل خطر الفساد الأكبر بالنسبة إلى الحكومات. وتهدف الشراكة إلى زيادة الشفافية في المشتريات العامة من خلال تشجيع "التعاقد المفتوح"، أي من خلال "نشر واستخدام المعلومات المفتوحة والتي يسهل الحصول عليها والمتاحة في الوقت المناسب بشأن تعاقد الحكومة لإشراك المواطنين والأعمال التجارية في تحديد المشاكل وحلها". وتركّز الشراكة على ما يلي:

- الدعوة لمواجهة المصالح الشخصية وتحسين المعايير العالمية في مجال التعاقد الحكومي؛
- ودعم شبكة من الشركاء لتنفيذ مشاريع التعاقد المفتوح واعتماد معيار البيانات بشأن التعاقد المفتوح؛
- وتوليد المعارف وجمع الأدلة المتعلّقة بالتعاقد المفتوح.

ووضعت الشراكة **معيار البيانات بشأن التعاقد المفتوح**، وهو معيار عالمي مفتوح المصدر يعكس دورة التعاقد بأكملها. ويحدد هذا المعيار النموذج المشترك للبيانات ويسمح للمستخدمين والشركاء بالكشف عن البيانات والوثائق ومشاركتها في جميع مراحل عملية التعاقد. كما أنه يعزز الشفافية ويسمح لمجموعة واسعة من المستخدمين حول العالم بإجراء تحليل معمّق للبيانات التعاقدية.

*الموقعان الإلكترونيان:* https://www.open-contracting.org/about/؛ http://standard.open-contracting.org/latest/en/

وتهدف **مبادرة الشفافية في مجال الصناعات الاستخراجية (EITI)** إلى الترويج للمعيار العالمي من أجل إدارة الموارد الطبيعية بشكل مفتوح وخاضع للمحاسبة من خلال مطالبة البلدان والشركات الشريكة بالإفصاح عن المعلومات المتعلّقة بالخطوات الرئيسية المتبعة في حوكمة إيراداتها من النفط والغاز والتعدين. وتضم المبادرة في الوقت الراهن 51 بلدًا

منفّذا وتجني إيرادات بحوالي 2.4 ترليون دولار أمريكي يتم الإفصاح عنها عن طريق تقارير المبادرة. ولكنّ البحوث قد أشارت إلى أن المبادرة لم تولّد حتى الآن تحسينات في الحوكمة أدت إلى تراجع الفساد، أقلّه في حالة بلدين أساسيين هما أذربيجان وليبريا (Sovacool وAndrews، 2015).

*الموقع الإلكتروني:* https://eiti.org/

ويجب عند تقييم شفافية الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، النظر في التساؤلات التالية:

- هل توفر الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المعلومات الواضحة والكاملة ويمكن الوصول إليها
عن عملياتها وقراراتها وإجراءاتها ونواتجها؟
- وهل توفر الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين معلومات واضحة وكاملة ويمكن الوصول إليها
عن مصدر أموالها ووجهة استخدامها؟
- ومن يحق له المطالبة بمعلومات إضافية عن الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين؟ هل هناك عملية واضحة ويمكن الوصول إليها وفعالة للحصول على مثل هذه المعلومات الإضافية؟

وهل توفر الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المعلومات ذات الصلة بطريقة مفهومة لمختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك في مختلف اللغات المناسبة (أنظر القسم 3-2-2)؟

**الإنعكاسية**

تُستخدم الإنعكاسية بشكل متزايد في دراسات الحوكمة للدلالة على قدرة نظام معيّن على التعلّم من الأخطاء المرتكبة، وتقييم الاتجاهات الطويلة الأجل، والرد وفقًا لذلك (Rhodes، 1997؛ Voss وآخرون، 2006؛ Marsden، 2013؛ Brouwer وآخرون، 2016). وبدلًا من محاولة تفادي الصدمات، يمكن أن تتعلّم النظم الانعكاسية منها وأن تكيّف نفسها للاستجابة لها. وبالتالي، تظهر الانعكاسية كشرط للقدرة على الصمود وللاستدامة بشكل أعم (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 1991). واستخدم Dodds (2015) كلمة "المرونة" بالمعنى نفسه للإشارة إلى قدرة شراكة ما على التأقلم مع الوقت مع الواقع المتغيّر والسياقات المختلفة. ويخلق هذا المعيار رابطًا بين النتائج والعملية في الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، وذلك من خلال استخدام النتائج المحرزة لتحسين العملية بشكل تدريجي ومتكرر.

وتقوم الإنعكاسية على الرصد والتقييم المنتظمين للوضع (السياق والاتجاهات والتحديات والفرص)، والأهداف، والعمليات، والأنشطة، والمخرجات، والنواتج (Van Mierlo وآخرون، 2010). واستخدمت الحركة المعنية بتوسيع نطاق التغذية (**الإطار** 7) مثلًا، الدروس المستفادة من تنفيذ استراتيجيتها وخارطة طريقها الأولى (2012-2015) وعملية حساب الأمانة المتعدد الشركاء لوضع استراتيجيتها وخارطة طريقها الثانية (2016-2020) وتصميم برنامج المنح الجديد التابع لحسابها المجمع.

وفي البداية، ركّزت الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المعنية بوضع المعايير، مثل مجلس رعاية الغابات والمائدة المستديرة عن زيت النخيل المستدام والمائدة

المستديرة عن الرابطة الرشيدة للصويا (الوارد وصفهم في **الإطار 14**) على تكوين فهم مشترك لمفهوم "الاستدامة" بالاستناد إلى مجموعة من المبادئ والمعايير والمؤشرات المكيّفة مع القطاع المعني أو سلسلة القيمة المعنية والموافق عليها من جانب جميع الأعضاء. وفي مرحلة لاحقة- بعد تحديد المعايير- أصبحت هذه الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أكثر انخراطًا في تنفيذها وتعزيزها بالاستناد إلى الملاحظة الانعكاسية التي تقول إن عملية التعزيز التي ألقيت في البداية على عاتق الشركاء الفرديين لم تكن كافية وإنه يلزم بذل جهد جماعي ومنسّق لتحقيق الأثر على نطاق واسع (Ponte وآخرون، 2011).

## الكفاءة

يُقصد بالكفاءة عادةً العلاقة بين الفوائد المحققة (المخرجات والنواتج) والموارد المستخدمة (المدخلات). واعتبر Pareto (1906) أن حالة ما تتسم بالكفاءة عندما يتم تخصيص الموارد على النحو الأمثل بحيث يكون من المستحيل زيادة رفاهية الفرد من دون إحداث تدهور في وضع فرد آخر. وبالنسبة إلى Palmer وTorgerson (1999):

- تعكس الكفاءة الفنية العلاقة المادية بين المدخلات والمخرجات؛
- وتدل الكفاءة الإنتاجية على تعظيم ناتج ما مقابل كلفة معيّنة أو تعظيم الكلفة المتصلة بناتج معيّن- ويسمح هذا المفهوم بمقارنة التدخلات المتنوعة التي تؤدي إلى نواتج مشابهة؛
- ولا تغطي كفاءة التوزيع العلاقة بين المدخلات والمخرجات فحسب، بل أيضًا توزيع المخرجات على مجموعة معيّنة من السكان.

وشدد Bromley (1990) على البُعد الإيديولوجي للكفاءة من منظور Pareto ومقاييس الكفاءة الاقتصادية الأخرى، وعلى تأثيرها على التحليل في مجال السياسات. وفي الآونة الأخيرة، طبّقت مدارس الاقتصاد الإيكولوجي واقتصاد الاستدامة أيضًا مفهوم الكفاءة بطرق مختلفة، مستكشفةً التوترات بين الكفاءة والإنصاف أو موسعة مفهوم الكفاءة الاقتصادية ليشمل البعدين الاجتماعي والإيكولوجي (Remig، 2015).

وعند تقييم الكفاءة التي تتسم بها الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، يكون السؤال إلى أي مدى تستخدم الشراكة مواردها المحدودة (البشرية والمادية والمالية) على أفضل وجه ممكن لتعزيز مساهمتها في تحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة. ويمكن أن تكون الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة فعالة جدًا وليس بالضرورة كفوءة إذا كانت تنفق الكثير من الموارد لتحقيق أهدافها في الوقت المحدد.

وقد تعيق تقييم الكفاءة هذا صعوبة تحديد حجم بعض المدخلات (مثل الوقت الذي يستغرقه الانخراط في الشراكة خارج سياق الاجتماعات الرسمية أو المساهمات العينية التي يقدمها مختلف الشركاء) أو بعض الفوائد سواء أكانت غير ملموسة أو يمكن ملاحظتها على الأجل الطويل (مثل تعزيز الثقة بين الشركاء أو تحسّن وضع الأمن الغذائي والتغذية في الحالة المستهدفة). ولهذا السبب، من المهم وضع مقاييس ومؤشرات تقييم سليمة يوافق عليها جميع الشركاء، عند إنشاء الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين.

وينبغي أيضًا مقارنة كفاءة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، عند الاقتضاء، بكفاءة العمليات الأخرى التي لا يكون فيها أصحاب المصلحة المتعددين والتي تسعى إلى تحقيق أهداف مماثلة. ويعتبر هذا التقييم ضروريًا ليتمكن أصحاب المصلحة من اتخاذ القرارات بشأن

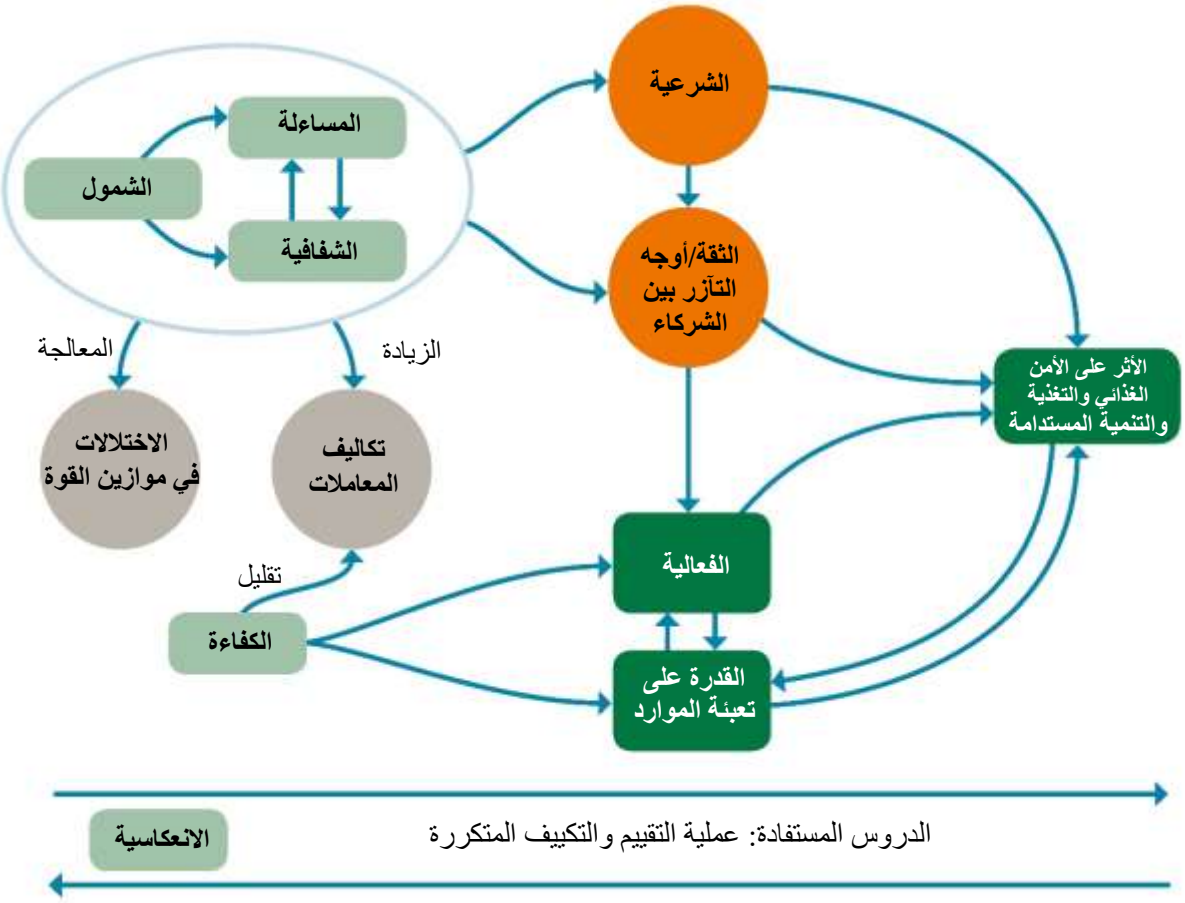
الموارد التي يرغبون في استخدامها في العمليات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين. وعند اتخاذ هذه القرارات، يتعين على أصحاب المصلحة النظر أيضًا في احتمال أن تؤدي تكاليف المعاملات الأعلى في الظاهر والكامنة في إنشاء الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين إلى نتائج إيجابية في الأجل الطويل، كما ذكر أعلاه (أنظر القسم 3-2-3).

### 3-3-3 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: الإطار المنطقي لتقييم الأداء

تكثر الروابط وأوجه التآزر والمقايضات بين الصفات الثمانية المعروضة سابقًا. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يؤدي تزايد الشمول إلى تعزيز المساءلة والشفافية. ويمكن أن تساهم الشفافية أيضًا في المساءلة. ومن المرجّح أن تحسّن هذه العوامل الثلاثة مجتمعةً الطابع الشرعي للشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، وأن تولّد تكاليف المعاملات وتحد من الكفاءة على الأقل خلال المراحل الأولى من الشراكة (أنظر القسم 3-2-3). ومن المهم تكوين فهم جيّد لأوجه المقايضات هذه ومراعاتها مع الوقت من أجل نجاح تصميم الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وتنفيذها.

ويمكن أن تكون الروابط بين الصفات الثمانية محددة السياق إلى حد كبير. وبالتالي، لا يتمثّل الغرض من **الشكل 4** في استكشافها كلها بطريقة منهجية ولا في اقتراح نموذج شامل يمكن تطبيقه في جميع الحالات. بل يقترح **الشكل 4** فقط إطارًا منطقيًا محتملًا لإجراء تقييم شامل للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين. كما أنه يبيّن العلاقات المتبادلة بين هذه الصفات الثمانية ويظهر أنه ينبغي مراعاتها وتقييمها معًا.

**الشكل 4 الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين من أجل الأمن الغذائي والتغذية: الإطار المنطقي لتقييم الأداء**




*ملاحظة*: ترد الصفات المتصلة بالعملية في مستطيلات مستديرة الزوايا باللون الأخضر الفاتح؛ وترد الصفات المتصلة بالنتائج في مستطيلات مستديرة الزوايا باللون الأخضر الداكن.

يتضمّن **الإطار 30** كمثال تحليلًا أجراه برنامج Kudumbashree (أنظر **الإطار 19**) بواسطة الإطار المبيّن أعلاه.

**الإطار 30 تقييم أداء برنامج Kudumbashree**

**الصفات المتصلة بالنتائج**

*الفعالية*

يعتبر Jacob (2009) أن برنامج Kudumbashree حقق أهدافه المتمثلة في الحد من الفقر وتوليد الدخل. فبفضل مشاركتهن في البرنامج، لبّت النساء احتياجاتهن الأساسية (بما فيها الأمن الغذائي والتغذية والسكن) وحسّن من سبل معيشتهن. كما أنهن اكتسبن المهارات الجديدة وحصلن على الدعم للشروع بأنشطة مولّدة للدخل. وتحررن أيضًا من الاعتماد الكبير على مقرضي الأموال الخارجيين ومن الفقر المدقع.

*الأثر*

أجرى كل من Kannan وRaveendran (2017) تقييمًا يمتد على عشر سنوات (2005-2015) للأثر الذي يتركه برنامج Kudumbashree على الحد من الفقر وتمكين المرأة. وقد اكتسبت

النساء المشاركات في البرنامج صوتًا سياسيًا وصفات في مجال القيادة. كما أنهن اكتسبن القدرة على التعبير عن آرائهن في الاجتماعات والمطالبة بالموارد الحكومية. وأظهرن درجة أعلى من احترام الذات. ورُشحت حوالي 000 16 امرأة مشاركة في البرنامج في الانتخابات المحلية وتم انتخاب أكثر من 000 7 منهن في مختلف الهيئات، بما في ذلك أكثر من 300 امرأة في المناصب القيادية. وفي ما يتعلّق بالتمكين الاقتصادي والإدماج المالي، فتح 96 في المائة من النساء المشاركات في البرنامج واللواتي شملتهن الدراسة الاستقصائية، حسابًا مصرفيًا بأسمائهن.

وتوسيع النطاق هو مؤشر آخر للأثر. فقد تم توسيع شبكة البرنامج بشكل تدريجي لتغطي ولاية كيرالا الهندية بأكملها. وتنخرط النساء المشاركات في البرنامج الآن في تدريب وتقديم المشورة إلى المجموعات النسائية المماثلة والبرامج الحكومية في 16 ولاية هندية، وذلك من خلال برنامج Kudumbashree للموارد الوطنية.

*القدرة على تعبئة الموارد*

في الفترة 2015-2016، قام برنامج Kudumbashree بتجميع موارد مالية من كل من الحكومة الفدرالية وولاية كيرالا (770 2 مليون روبية هندية)، ومن المصارف (800 24 مليون روبية هندية)، ومن الأشخاص أنفسهم من خلال مجموعات التوفير والإدخار (420 3 مليون روبية هندية).

**الصفات المتصلة بالعملية**

*الشمول*

استفادت 4.3 ملايين امرأة (من مجموع عدد السكان البالغ 33 مليون نسمة في ولاية كيرالا عام 2011)
من برنامج Kudumbashree. ووفقًا لكل من Kannan وRaveendran (2017) ، يمكن اعتبار أن ثلثي السكان من "الفقراء والضعفاء". وكان نحو خُمس السكان من الأرامل أو المطلقات أو النساء المنفصلات عن أزواجهن.

*المساءلة*

يساهم الهيكل الديمقراطي للمجموعات النسائية المؤلف من ثلاث مستويات والمعروض في **الإطار 19**، والدور المحوري الذي تؤديه السلطات العامة في الشراكة على المستويات المختلفة (الحكومة الهندية المركزية، وولاية كيرالا، والمقاطعات والبلديات) في تحقيق المساءلة.

*الشفافية*

لا يتضمن الموقع الإلكتروني لبرنامج Kudumbashree المعلومات المفصلة عن الميزانيات والنفقات المالية فحسب، بل يتضمن أيضًا محاضر الاجتماعات التي عُقدت. ويتم مسك الدفاتر ومراجعة الحسابات على جميع المستويات، بما في ذلك مستوى المجتمع المحلي. ويمكن لأي عضو أن يطلب نسخة من تقرير المراجعة.

*الإنعكاسية*

أظهر برنامج Kudumbashree إنعكاسيته في ما يتعلق بمخطط الإسكان. ففي الماضي، أقرضت المصارف أموالًا لجمعيات التنمية المجتمعية التابعة للبرنامج والتي تعد المستوى الأعلى من الهيكل التنظيمي للشبكة. ولكن كانت هذه الجمعيات تفتقر إلى المهارات والإجراءات المحاسبية المناسبة وواجهت مشاكل على مستوى الإدارة. فاعتمدت الحكومة في ما بعد الخطة الجديدة للمنح السكنية. وقد ولّد ذلكلتوترات بين النساء المشاركات في

البرنامج اللواتي حصلن على القروض وبين اللواتي استفدن من المنح الحكومية. وبعد مناقشات ثلاثية عقدت في شبكة Kudumbashree بين الحكومة والمصارف والمجموعات النسائية، تقرر أن تضع الحكومة يدها على القروض المستحقة وأن تقوم المصارف بإقراض الأموال مباشرةً إلى مجموعات الأحياء السكنية التي تعد المستوى الأدنى من الهيكل التنظيمي.

*الكفاءة*

يقال إن شبكة Kudumbashree حسّنت كفاءتها من خلال التعاون بين السلطات العامة على المستويات المختلفة، والمجموعات النسائية، والشركاء الآخرين (بما في ذلك المصارف). وعلى سبيل المثال، استُخدمت الشبكة (**الإطار 19**) بنجاح لإجراء حملة التطعيم في الهند ربما بتكلفة أدنى من التي كانت ستترتب عن الوصول إلى جميع النساء في الشبكة على نحو فردي.

*المواقع الإلكترونية:* http://www.kudumbashree.org/؛ http://kudumbashree.org/pages/173؛ http://www.keralanro.org/؛ https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/entrepreneurship/kudumbashree-keralas-all-women-rs-2262-crore-savings-group-finances-microenterprises-of-members/articleshow/42397292.cms

*المصادر:* Kannan و Raveendran (2017)؛ Jacob (2009)؛ والمقابلات التي أجراها المؤلفون.

## 4-3 ملاحظات ختامية

تحدد عملية جمع أصحاب المصلحة أداء الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين والنتائج التي تحققها، وتكون في الكثير من الأحيان نتيجةً بحد ذاتها. وبالتالي، لا ينبغي أن يغطي تقييم الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين النتائج الملموسة التي تحققها فقط، بل أيضًا العملية بأكملها.

وقد استعرض هذا الفصل الفوائد والقيود المحتملة للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بهدف مساعدة أصحاب المصلحة على إجراء تقييمهم الخاص لمساهمة هذه الشراكات في تحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة. كما أنه حدد ثمانية صفات متّصلة بالنتائج أو بالعملية تؤثر على أداء الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين. وأخيرًا، اقترح هذا الفصل الإطار المنطقي المحتمل لإجراء تقييم شامل للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين يراعي الروابط وأوجه التآزر والمقايضات المنطقية والمحددة السياق بين هذه الصفات.

وبناءً على هذا العمل، سيستكشف الفصل التالي الشروط الداخلية وعوامل البيئة الخارجية التي يمكن أن تساعد على تحسين مساهمات الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في تحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة.

## 4- المسارات لتحسين مساهمة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في تحقيق الأمن الغذائي والتغذية

لا يخلو اللجوء إلى الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في حوكمة الأغذية على مستويات مختلفة، من الجدل كما هو مبيّن في الفصول السابقة. وإلى جانب إجراء نقاش مفاهيمي حول التعريف الدقيق لمفاهيم من قبيل أصحاب المصلحة والشراكات، يطرح العلماء وغيرهم من الجهات الفاعلة تساؤلات بشأن الفوائد والقيود المحتملة للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، وأدائها، وحتى أهميتها كآلية مؤسسية مناسبة لتمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما (انظر مثلًا Zammit، 2013؛ Richter، 2004؛ Valente، 2016؛ Pattberg وWiderberg، 2016؛ McKeon، 2017؛ Martens وSeit، 2017). وينبغي اعتبار الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين كوسيلة وليس كهدف. فهي لا تؤمن "حلًا سحريًا" لأي مشكلة كانت وقد لا تشكل النهج المؤسسي الأنسب في جميع الحالات.

ولكن اعتُبرت الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وسيلة التنفيذ المفضّلة لخطة عام 2030 (الهدف 17 من أهداف التنمية المستدامة). وتركّز مجموعة أخرى من الأدبيات (مثل Brouwer وآخرون، 2016؛ Heiner وآخرون، 2017؛ Beisheim وSimon، 2016؛ منظمة الأغذية والزراعة، 2017(ج)؛ Zanella وآخرون، 2018) التي تنظر في تكاثر الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين خلال العقود الأخيرة كجزء من نهج جديد إزاء الحوكمة لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة، على السبل العملية لتحسين أداء هذه الشراكات.

ولذلك، يقوم هذا الفصل الأخير الموجّه نحو الحلول باستكشاف الظروف الداخلية (القسم 4-1) والعوامل في البيئة الخارجية (القسم 4-2) التي يمكن أن تساعد على تحسين مساهمة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في تحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة. وتدل الظروف الداخلية على ما يمكن أن يفعله أو يغيّره الشركاء أنفسهم أو الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين كمجموعة، لتحسين الأداء. وتشير البيئة الخارجية إلى البيئة التي تعمل فيها الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين والتي تحدد الدول (والمنظمات الحكومية الدولية) إطارها بصورة رئيسية وتؤثر عليها الجهات الفاعلة من غير الدول. ويركّز القسم الأخير تحديدًا على المساهمات المحتملة التي يمكن أن تقدمها الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتمويل الأمن الغذائي والتغذية (القسم 4-3).

### 4-1 تحسين أداء الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: الظروف الداخلية

تنشأ الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في الكثير من الأحيان نتيجة الصدمات الخارجية مثل صدمات أسعار الأغذية (Watson، 2015) أو التغيّرات السياسية والمؤسسية (Van Wijk وآخرون، 2011) أو الكوارث الطبيعية. ونادرًا ما يتبع إنشاؤها عملية رشيدة وخطية.

ولكنّ فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية قد حدّد ست خطوات مهمة يلزم اتخاذها لإنشاء الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بالاستناد إلى استعراض للأدبيات (أي Levesque، 1993؛ Kania وKramer، 2011؛ Dodds، 2015؛ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2015(ب)؛ الاتفاق العالمي للأمم المتحدة، 2015؛ Brouwer وآخرون، 2016؛ Beisheim وSimon، 2016؛ منظمة الأغذية والزراعة، 2016؛ Heiner وآخرون، 2017).

ويمكن أن يساهم هذا الأسلوب القائم على ست خطوات (**الجدول 2**) بطريقة ملموسة في معالجة التحديات الثلاثة الرئيسية التي تم تحديدها في الفصل 3 (وهي: (1) عدم الثقة والتوترات بين الشركاء؛ (2) والاختلالات في موازين القوة؛ (3) وتكاليف المعاملات). ويبيّن الجدول 2 كذلك كيفية ارتباط كل خطوة بالصفات الثماني المقترحة في الفصل 3 لتقييم أداء الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين.

**الجدول 2 الأسلوب القائم على ست خطوات لإنشاء الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين**

| الخطوات العامة | الخطوات المحددة | التحديات المتأثرة بها | صفات الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المتأثرة |
|---|---|---|---|
| 1- **تحديد أصحاب المصلحة المعنيين والاتفاق على طرح المشكلة** | أ- تحديد أصحاب المصلحة "المعنيين" الذين سيتم إشراكهم<br>ب- تحديد القضية المطروحة بوضوح والأساس المنطقي الذي ستقوم عليه الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين<br>ج- توضيح توقعات أصحاب المصلحة المختلفين ومصالحهم ودوافعهم | بناء الثقة وأوجه التآزر | الفعالية<br>الشمول<br>الشفافية<br>المساءلة |
| 2- **وضع رؤية مشتركة** | أ- وضع رؤية مشتركة وتحديد الأهداف والقيم المشتركة<br>ب- تحديد أوجه التباين، وتنوع القيم، ومصادر التوتر أو النزاع المحتملة بين الشركاء<br>ج- استكشاف الاتجاهات المحتملة للعمل الجماعي | بناء الثقة وأوجه التآزر | الأثر<br>القدرة على تعبئة الموارد<br>الشمول |
| 3- **تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح** | أ- تحديد المساهمات التكميلية التي يقدمها كل شريك، وأوجه التعاون والتآزر المحتملة بين الشركاء<br>ب- توضيح العلاقات اللازمة بين الشركاء لتحقيق الأهداف المشتركة<br>ج- تحديد الدور الذي يؤديه مختلف الشركاء والمسؤوليات التي يتحملونها، بشكل واضح<br>د- تحديد التضارب المحتمل في المصالح | بناء الثقة وأوجه التآزر<br>معالجة الاختلالات في موازين القوة | الفعالية<br>الأثر<br>الشفافية<br>المساءلة<br>الكفاءة |
| 4- **استحداث هيكل الحوكمة** | أ- إنشاء الأجهزة الرئاسية المناسبة (مثل اللجنة التوجيهية، والمجلس، والأمانة، وما إلى ذلك)<br>ب- وضع قواعد الانخراط والمشاركة والتمثيل المناسبة<br>ج- إنشاء آليات قوية وشفافة لحل النزاعات | معالجة الاختلالات في موازين القوة<br>خفض تكاليف المعاملات | الشمول<br>الشفافية<br>المساءلة<br>الكفاءة |
| 5- **تصميم استراتيجية مشتركة وتنفيذها** | أ- تحديد أهداف وغايات واضحة ووضع جدول زمني دقيق<br>ب- تطوير الاستراتيجيات والإجراءات والأنشطة لتحقيق هذه الأهداف<br>ج- تقييم الموارد (البشرية والمالية والمادية) اللازمة لتصميم الاستراتيجية وتنفيذها، منذ البداية<br>د- تعبئة الموارد اللازمة لتصميم الاستراتيجية وتنفيذها | بناء الثقة وأوجه التآزر<br>خفض تكاليف المعاملات | الفعالية<br>الأثر<br>القدرة على تعبئة الموارد<br>الشفافية<br>المساءلة<br>الإنعكاسية<br>الكفاءة |
| 6- **رصد النتائج والعملية وتقييمها بصورة منتظمة** | أ- إنشاء آليات قوية وشفافة للرصد والتقييم<br>ب- تحديد المقاييس والمؤشرات لتقدير الأهداف والغايات التي جرى تحقيقها بصورة ملموسة<br>ج- إجراء استعراضات دورية للخطوات الخمس الأولى | بناء الثقة وأوجه التآزر<br>معالجة الاختلالات في موازين القوة<br>خفض تكاليف المعاملات | الفعالية<br>الأثر<br>الشفافية<br>المساءلة<br>الإنعكاسية<br>الكفاءة |

### 1-1-4 بناء الثقة وتعزيز أوجه التآزر بين الشركاء

كما ورد في الفصل 3، يؤدي تحسين الفهم المتبادل بين الشركاء دورًا حاسمًا في تحديد فعالية الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وأثرها. ويمكن أن تساهم العناصر التالية في بناء الثقة اللازمة وتعزيز أوجه التآزر بين الشركاء في الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين.

**تحديد الشركاء المعنيين والاتفاق على طرح المشكلة (الخطوة 1)**[55]

ما أن يحدد الشركاء المحتملون فرصة جديدة للتعاون، يتعيّن عليهم الاتفاق على طرح المشكلة، أي الأساس المنطقي الذي ستقوم عليه الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، وتحديد الشركاء الإضافيين المعنيين. ولا يمكن معالجة هاتين المسألتين بصورة منفصلة ذلك أن الشركاء الجدد قد يأتون بآرائهم الخاصة حول القضايا المطروحة.

ومن الأهمية بمكان توضيح توقعات كل شريك ومصالحه ودوافعه خلال هذه الخطوة الأولى لبناء الشراكة على أسس سليمة وتعزيز الفعالية والشفافية والمساءلة في المراحل اللاحقة. وأطلقت الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المعنية بوضع المعايير (**الإطار 14**) مثلًا، شراكات من خلال التفاوض على بيانات النوايا حيث تمت تغطية هذه الجوانب قبل الانتقال إلى أنشطة أخرى. ويتّسم هذا التوضيح بأهمية بالغة بالنسبة إلى الشركاء من أجل تحديد مجالات التوتر المحتملة وتجنّب نشوب نزاعات (الخطوة 2). كما أنه يساعد الشركاء على تكوين فهم أفضل للقيمة المضافة المحددة والتكميلية التي يمكن لكل واحد منهم أن يأتي بها في الشراكة، وعلى التصدي لتضارب المصالح المحتمل (الخطوة 3).

**وضع رؤية مشتركة والتعرّف على مصادر النزاع المحتملة (الخطوة 2)**

بالإضافة إلى إجراء تشخيص مشترك للوضع وللقضايا المطروحة، يتعيّن على الشركاء الاتفاق على أهدافهم وقيمهم المشتركة. ومن شأن الرؤية القوية التي يتبناها جميع الشركاء، مثل الرؤى المتتالية لاستراتيجية وخارطة طريق الحركة المعنية بتوسيع نطاق التغذية (**الإطار 7**)، أن تساعد الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين على تعبئة الموارد وتحقيق الأثر على نطاق واسع. وفي هذه المرحلة، يتعيّن على الشركاء استكشاف التوترات بين مصلحتهم الجماعية والمصلحة العامة للمجتمع بأسره، كما ذُكر في الفصل 1.

وباستطاعة الشركاء أن يبنوا الثقة وأوجه التآزر بشكل تدريجي على الرغم من الاختلافات في ما بينهم وتنوع قيمهم، إذا تم الاعتراف بهذا التنوع على النحو الواجب ومراعاته في الشراكة. ويساهم التعبير الواضح والشفاف عن وجهات النظر المتباينة في تحديد مصادر التوتر أو النزاع المحتملة. كما أنه يحدد إطار العمل الجماعي الممكن. بمعنى آخر، يتعيّن على الشركاء في هذه المرحلة أن يفهموا ما الذي يتفقون عليه ولماذا يختلفون، وأن يتفقوا على خلافاتهم إذا كان ذلك ممكنًا، بغية تقييم ما الذين يستطيعون ويريدون تحقيقه معًا.

[55] تدل الأرقام على الخطوات الست الواردة في الجدول 2.

**تعزيز انخراط أصحاب المصلحة في كل خطوة من خطوات إنشاء الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين**

يُعد انخراط مختلف أصحاب المصلحة والتنسيق الفعال بينهم شرطين أساسيين لنجاح الشراكة (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ولجنة التنمية الاقتصادية، 2016؛ Brouwer وآخرون، 2016). ويُقصد بانخراط أصحاب المصلحة هنا مشاركة الشركاء في الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتحقيق هدف جماعي بدلًا من قيام صاحب مصلحة باستخدام الشراكة لتحقيق مصالحه الخاصة.

ولا يمكن بناء الثقة بين الشركاء والمحافظة عليها إلا من خلال الانخراط المتواصل لأصحاب المصلحة في كل مرحلة من مراحل إنشاء الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين. ولكي يصبح أصحاب المصلحة شركاء حقيقيين بدلًا من مستفيدين فقط وليعززوا إحساسهم بالمسؤولية عن الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، يلزم إشراكهم في صياغتها منذ البداية عوضًا عن إدماجهم فيها في المرحلة النهائية بعد أن تكون القرارات المتعلّقة برؤيتها واستراتيجيتها وهيكل الحوكمة الخاص بها قد اتُخذت بالفعل.

وبصورة أعمّ، يزداد الاعتراف بانخراط أصحاب المصلحة في آليات الحوكمة على مستويات مختلفة كسبيل لتحقيق أهداف عديدة وأحيانًا متضاربة ولإدارة التوترات أو النزاعات بين أصحاب المصلحة (فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية، 2017(ب)). وبصورة خاصة، يبيّن فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية (2017(ب)) كيف تقوم بلدان مختلفة مثل إكوادور وبيرو وجمهورية أفريقيا الوسطى، بالاعتراف تدريجيًا في دساتيرها وقوانينها بالحقوق التقليدية للمجتمعات المحلية والشعوب الأصلية وبضمان مشاركتها في إدارة الغابات.

ويمكن أن يولّد انخراط أصحاب المصلحة أشكالًا جديدة من التنظيم. ويظهر **الإطار 31** كيف يمكن أن يتكاتف المنتجون والمستهلكون لتنسيق العرض والطلب على المستوى المحلي (Ye وآخرون، 2010؛ Van der Ploeg وآخرون، 2012؛ فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية، 2013).

**الإطار 31 الأسواق البديلة في منطقة المرتفعات الوسطى في إكوادور**

إن محافظة شيمبورازو في منطقة المرتفعات الوسطى في إكوادور غنية بالثقافة التقليدية والمناظر الطبيعية. كما أنها تتمتع بدرجة عالية من التنوع البيولوجي الزراعي. وإن أساليب الزراعة التقليدية المتبعة في هذه المنطقة والاستخدام المحدود جدًا للمواد الكيميائية الزراعية يجعلانها مصدرًا مهمًا للأغذية "الصحيّة" لسكان المناطق الريفية والحضرية على السواء. ومن أجل تعزيز إنتاج الزراعة الإيكولوجية للأغذية المحلية، قامت منظمتان إنمائيتان هما EkoRural (الريفية) و*Fundación Utopía* (الحضرية) ومجموعة من المستهلكين من مدينة ريوبامبا (*Canasta Comunitaria Utopía*) في عام 2010 بإطلاق قنوات تسويقية بديلة، مقيمة معاملات مباشرة مع جمعيّة من صغار المنتجين في مجتمع تزيمبوتو الريفي (*Asociación Nueva Generación*).

وكان المزارعون غير الراضين عن قدرتهم المحدودة على التفاوض بشأن الأسعار التي تعرضها الأسواق التقليدية إذ يتحكم الوسطاء بالمعاملات ويستغلون موقفهم الضعيف، يبحثون عن بدائل أكثر إنصافًا لتأمين سبل معيشتهم. وفي المقابل، كانت حركات المستهلكين ترغب في تعزيز نظم الأغذية الأكثر استدامة والأنماط الغذائية الصحية من خلال الخيارات الغذائية المسؤولة.

وقامت الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين هذه بين مجموعات المستهلكين وجمعيات المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، والتي يسّرتها المنظمات الإنمائية، بتلبية احتياجات الطرفين وتوليد "شبكة بديلة للزراعة الغذائية المحلية". وسمحت هذه الشبكة أيضًا بإعادة تحديد الأدوار والقيادة في صفوف المزارعين مع تشجيع النساء على تحمّل مسؤوليات جديدة (مثل تنظيم عمليات التسليم، وحضور الأحداث العامة للتكلّم عن تجاربهن، ودعم المناقشات والحوارات في مختلف المحافل، وإجراء المقابلات الإذاعية).

وأظهرت البيانات بشأن المبيعات إلى مجموعة *Canasta Comunitaria Utopía* خلال الفترة 2010-2012 أنه من خلال بيع المنتجات مباشرة إلى مجموعات المستهلكين بدلًا من بيعها في سوق الجملة، حقق المنتجون عائدات أعلى بكثير وحدوا من تقلّب الأسعار. ومن جهة أخرى، مكّنت الشراكة المستهلكين من تحمل تكاليف الأنماط الغذائية الصحية والأكثر تنوعًا من دون تكبّد كلفة إضافية. كما اعتبر المستهلكون هذه الشراكة كحيز اجتماعي لبناء علاقات مباشرة مع المنتجين وتبادل المعلومات حول القضايا المختلفة.

*الموقعان الإلكترونيان*: http://ekorural.org؛
https://utopiariobamba.wixsite.com/canastacomunitaria

*المصدر*: Borja و Oyarzún (2014).

## إرساء آليات التيسير المناسبة

يتّسم إرساء آلية تيسير مناسبة بأهمية بالغة لتعزيز الثقة وأوجه التآزر بين الشركاء، مما يسمح لهم بخوض العملية المؤلفة من ست خطوات المبيّنة في **الجدول 2** وبناء شراكتهم في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين على أساس متين. ويمكن أن تشمل هذه الآلية، حسب الاقتضاء، ميسّرًا خارجيًا أو مجموعة من الميسّرين الذين ليست لهم أي مصلحة شخصية في الشراكة. ويمكن أن يقدم الميسّر للمناقشات وجهة نظره الخارجية والحيادية، أو معارفه الفنية حول القضايا المطروحة ("تيسير المحتوى")، أو تجاربه السابقة في العمليات المتعددة أصحاب المصلحة ("تيسير العملية") (Levesque، 1993؛ Brouwer وآخرون، 2016؛ Heiner وآخرون، 2017). كما يمكنه المساعدة على صياغة أدوات التيسير الملائمة لاحتياجات الشراكة. ويمكن أيضًا أن يخفف الميسّر من الاختلالات في موازين القوة داخل الشراكة، مع توفير دعم محدد للشركاء الأضعف ولا سيما الأكثر تأثرًا بانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية الذين يفتقرون إلى الموارد والمهارات

اللازمة للانخراط بفعالية في الشراكة (Brouwer وآخرون، 2016؛ Heiner وآخرون، 2017) - انظر أيضًا القسم 3-2-2.

وعلى سبيل المثال، تشكل اللجنة الاستشارية الفنية المستقلة سمة مهمة للحوكمة في البرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي الوارد وصفه في **الإطار 10**.[56] وتتألف هذه اللجنة من 12 خبيرًا فنيًا رفيع المستوى معنيًا بالزراعة والأمن الغذائي والتغذية يأتون من بلدان منخفضة ومرتفعة الدخل على السواء ويغطون طيفًا متنوعًا من الخبرات الإقليمية أو القطاعية. وتقدم هذه اللجنة المشورة الفنية المستقلة لتيسير تخصيص الأموال المتاحة من جانب اللجنة التوجيهية التابعة للبرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي.

وطُبقت *الخطوط التوجيهية الطوعية للجنة الأمن الغذائي العالمي بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني* (منظمة الأغذية والزراعة، 2012) في جنوب أفريقيا في أعقاب عملية متعددة أصحاب المصلحة (**الإطار 32**). وبيّنت هذه التجربة الأهمية البالغة التي يتمتع بها المسؤول الموثوق والحيادي عن الدعوة إلى الاجتماع، وهو دور أدّته منظمة الأغذية والزراعة، لتيسير النهوض بالعملية بكاملها، وبناء الثقة بين الجهات الفاعلة المختلفة وداخل كل مجموعة من الجهات الفاعلة، وتقديم المساعدة الفنية للشركاء الأضعف وبناء قدراتهم بغية التصدي للاختلالات في موازين القوة والتغلّب عليها (Kalas، 2007؛ Nederlof وآخرون، 2011؛ Rioux وKalas، 2017).

**الإطار 32 تنفيذ الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني على المستوى القطري في جنوب أفريقيا**

طلبت حكومة جنوب أفريقيا إلى منظمة الأغذية والزراعة دعم تنفيذ الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني وتيسيره (منظمة الأغذية والزراعة، 2012) بهدف معالجة أولوياتها الوطنية، وهي: الأمن الغذائي والتغذية، والإدارة المستدامة والمنصفة للموارد الطبيعية، والإصلاح الزراعي المستدام. واتبع تنفيذ الخطوط التوجيهية الطوعية على المستوى القطري في جنوب أفريقيا نهجًا شاملًا وتشاركيًا عزز الملكية والالتزام القطريين من خلال الانخراط في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، والحوار، وبناء الثقة (منظمة الأغذية والزراعة، 2015(ب)؛ Kalas وآخرون، 2017). وجرى تنظيم ثلاث حلقات عمل وطنية في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين والعديد من أحداث وبرامج التعلّم للتوعية حول الخطوط التوجيهية الطوعية وبناء قدرات مختلف الجهات الفاعلة، بما في ذلك من المجتمع المدني ومنظمات القواعد الشعبية الأساسية، مما أدى إلى تحقيق تكافؤ الفرص بين الشركاء وتزويد الشركاء الأضعف بالمهارات الفنية ومهارات التواصل اللازمة (Kurbalija وKatrandjiev، 2006؛ Kalas، 2007؛ Saner، 2007).

وبرزت في صلب هذه العملية منصة متعددة الجهات الفاعلة، قام جميع أصحاب المصلحة بتصميمها وصياغتها (Kalas وآخرون، 2017) بهدف خلق مجال للحوار وبناء التوافق في الآراء حول الأولويات.

ويمكن استخلاص دروس عديدة من هذه التجربة. أولًا، يمكن لمثل هذه العملية المتعددة الجهات الفاعلة أن تقوي التوافق في الآراء حول الإصلاحات السياسية والقانونية اللازمة. ويمكنها أن تساهم في توليد أو تعزيز الإرادة السياسية اللازمة لاعتماد مثل هذه الإصلاحات وتنفيذها (انظر أيضًا على سبيل المثال السنغال الوارد في الإطار 34). وثانيًا، أظهرت هذه التجربة أهمية الوقت: (1) في بناء الثقة تدريجيًا بين الشركاء وحتى داخل مجموعة محددة من الجهات الفاعلة؛ (2) وفي تكوين فهم مشترك للوضع؛ (3) وفي تحقيق توافق في الآراء

[56] انظر: http://www.gafspfund.org/content/technical-advisory-committee

حول الاستراتيجية المشتركة. وثالثا، سلطت هذه التجربة الضوء على الدور الحاسم الذي يؤديه الميسّر والمسؤول الموثوق والمحايد عن الدعوة إلى الاجتماع في العملية، من أجل بناء الثقة بين الشركاء والتصدي للاختلالات في موازين القوة والتغلّب عليها (Kalas، 2007؛ Nederlof وآخرون، 2011؛ Rioux وKalas، 2017). ويلزم أيضًا وجود مجموعة رئيسية من الأشخاص المعنيين بالعملية إلى جانب الميسّر بغية المحافظة على الزخم والمضي قدمًا.

*المصدر*: مقتبس من مساهمة شخصية قدمها P.P. Kalas وL.J. M. Jansen (منظمة الأغذية والزراعة).

### 4-1-2 الاعتراف بالاختلالات في موازين القوة ومعالجتها

تم تحديد الاختلالات في موازين القوة بين الشركاء في الفصل 3 على أنها مسألة تحظى باهتمام كبير في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين الرامية إلى تحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة. ويشار إلى عدم الاعتراف بدور الاختلالات في موازين القوة وديناميات السلطة على أنه نقص كبير في تحليل الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين (Brower وآخرون، 2013). ومع أن مصادر القوة لن تكون أبدًا متساوية بين الشركاء، إلا أن هناك احتمال أكبر في أن تنجح الشراكات عندما تبنى علاقات متوازنة بين الأطراف المتعاونة (Chicksand، 2015). ويمكن أن تساهم العناصر التالية في الاعتراف بالاختلالات في موازين القوة في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين ومعالجتها.

**تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح (الخطوة 3)**

لا يتم التمييز بشكل واضح في العديد من الشراكات بين مصالح الفئات المختلفة من أصحاب المصلحة وأدوارها ومسؤولياتها ولا تتم مراعاة الاختلالات في موازين القوة التي تقوّض الشراكة منذ البداية (McKeon، 2018). وتعتبر الأدبيات باستمرار الاتفاق القوي بين الشركاء على دور كل واحد منهم ومسؤولياته وتحديد التضارب المحتمل في المصالح بطريقة شفافة، كشرط مهم لنجاح الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين (انظر مثلًا منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2015(ب)؛ Beisheim وSimon، 2016؛ منظمة الأغذية والزراعة، 2016؛ الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ولجنة التنمية الاقتصادية، 2016؛ McKeon، 2017).

ويُعد تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح شرطًا مسبقًا لرسم حدود المخاطر المتّصلة بالشراكة والتخفيف منها، وللتعرّف على الاختلالات القائمة في موازين القوة ومعالجتها، ولتجنّب الازدواجية في الجهود (منظمة الأغذية والزراعة، 2016). كما أنه يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في الشراكة، وفي تجنّب نشوب النزاعات بين الشركاء وازدواج الجهود (**الإطار 34**).

**استحداث هيكل الحوكمة المناسب (الخطوة 4)**

ما أن يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح والاتفاق عليها، يصبح بإمكان الشركاء أن يضعوا معًا هيكل الحوكمة المناسب لشراكتهم (Hiemstra وآخرون، 2012). ولتحقيق التوازن في القوة في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية، يتعيّن على الشركاء القيام بما يلي:

- استحداث هيكل شامل للحوكمة يعطي الأولوية لأصحاب المصلحة المهمشين والضعفاء والمجموعات المهمشة والضعيفة الأكثر تأثرًا بانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية (Buck وBailey، 2014؛ McKeon، 2018)؛

- ووضع قواعد مناسبة وشفافة للانخراط والمشاركة الفعالة مع الحرص على تمتع جميع أصحاب المصلحة المعنيين، ولا سيما الأشد ضعفًا، بالحق الرسمي في المشاركة في اتخاذ القرارات ولكن أيضًا بالقدرة على التأثير فعليًا عليها (Brem-Wilson، 2015؛ Duncan، 2016) - أنظر القسم 3-2-2؛
- ووضع قواعد واضحة للتمثيل في الشراكة التي لا تتغاضى عن الاختلال في موازين القوة وعن التباين في مصالح مختلف مجموعات أصحاب المصلحة، مثل صغار منتجي الأغذية وشركات الأعمال التجارية الزراعية الكبرى (CONCORD، 2017؛ McKeon، 2018) أو في ما بين الجنسين (Goetz، 2003؛ Paxton وآخرون، 2010)؛
- وإنشاء الأجهزة الرئاسية المناسبة (مثل الجمعية العامة، واللجنة التوجيهية، والهيئات الاستشارية، والأمانة) التي تعكس بوضوح مختلف الأدوار والمسؤوليات التي يضطلع بها أصحاب المصلحة (القيادة السياسية وصنع القرارات، والمشورة الفنية، والدعم اللوجستي)؛
- وإنشاء الآليات المناسبة لحل النزاعات (أنظر أدناه).

وتساهم جميع هذه الخصائص في تعزيز الشفافية، فضلًا عن المساءلة الداخلية والخارجية من خلال معالجة الأسئلة التالية: من يحق له المشاركة في الشراكة؟ ومن يتخذ القرارات؟ وبالنيابة عن من؟ ولصالح من؟

## إنشاء آليات قوية وشفافة لحل النزاعات (الخطوة 4)

يمكن أن تنشب النزاعات في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لأسباب عديدة، بدءًا بعدم توافق الشخصيات إلى تضارب المصالح وتباين القيم. ويعتبر Brouwer وآخرون (2016) أن النزاعات أمر طبيعي ولا مفرّ منه في الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين. كما أنهم يقولون إن النزاعات يمكن أن تكون خطوة ضرورية وإن حلها قد يفتح آفاقًا جديدة لتحقيق التغيرات المنشودة. وإنهم يميّزون بين: (1) النزاعات التي تشكل الأساس المنطقي لإنشاء العملية المتعددة أصحاب المصلحة أو الشراكة؛ (2) والنزاعات التي تنشب بين الشركاء في الشراكة القائمة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين. ويعتبرون كذلك أن التواصل المفتوح والفهم المتبادل بين الشركاء يشكلان شروطًا أساسية لحل النزاعات. ويُسلّط الضوء على الدور البنّاء الذي يمكن أن يؤديه ميسّر محايد وخارجي في حل النزاعات. كما أنهم يقترحون التفاوض "القائم على المصالح"[57] كسبيل فعّال لتسوية نزاع ما من خلال إيجاد حل يرضي الجميع ويكون: "(1) واضحًا، (2) ومقبولًا وجذابًا لجميع الأطراف، (3) وأفضل من البدائل التي يقترحها كل طرف". ويعتبر Galuppo وآخرون (2014) الانعكاسية و"التفكير من خلال المفارقات"، أي تناول المفارقات وإدارتها عوضًا عن إخفائها أو تجنّبها، كركائز أساسية لإدارة التوترات والنزاعات في العمليات المتعددة أصحاب المصلحة.

وعلاوة على ذلك، يمكن أن يشكل تضارب المصالح مصدرًا رئيسيًا للتوتر أو النزاع بين الشركاء، على النحو المذكور في الفصل 3. وتؤثر طريقة تعامل الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين مع تضارب المصالح على شرعيتها وقدرتها على بلوغ أهداف ذات منفعة عامة لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة. وطوّرت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2005) مجموعة من الأدوات وخطوطًا توجيهية لإدارة تضارب المصالح في

[57] وهو أسلوب في التفاوض روّجه Fisher وآخرون (1991) ويهدف إلى اكتشاف المصالح المشتركة المخفيّة وراء المواقف المتباينة المعلن عنها.

القطاع العام، مسلّطة الضوء على الأهمية الحاسمة التي تتسم بها الشفافية في صنع القرارات وحل مشكلة تضارب المصالح. كما أنها اقترحت سبلًا عملية للتعامل مع تضارب المصالح يمكن تطبيقها في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية، وتشمل:

- الكشف بصورة فعالة وكاملة عن المعلومات المناسبة التي تسمح بتحديد تضارب المصالح بشكل دقيق؛
- وتصفية المصالح المتضاربة من جانب الأفراد المعنيين أو المنظمات المعنية؛
- وإقصاء أصحاب المصلحة من عمليات صنع القرارات المتأثرة بتضارب مصالحهم؛
- وتقييد وصول أصحاب المصلحة إلى معلومات محددة ترتبط بتضارب مصالحهم؛
- وتقييم تضارب المصالح وحلّه من خلال ترتيب قائم على "الثقة العمياء"، أي عبر الوساطة التي يؤديها طرف ثالث لا مصلحة له في القضية؛
- ورصد فعالية السياسة التي تتبعها المنظمة إزاء تضارب المصالح وتقييمها بشكل منتظم.

ووضعت منظمة الصحة العالمية (2016(ب)) أيضًا إطارًا للانخراط مع الجهات الفاعلة من غير الدول. وتعمل المنظمة حاليًا على "نهج للوقاية من تضارب المصالح وإدارته في مجال تطوير السياسات وتنفيذ البرامج التغذوية على المستوى القطري". وعُرض مشروع الوثيقة الأول (منظمة الصحة العالمية، 2018) على الدورة الحادية والسبعين لجمعية الصحة العالمية في مايو/أيار 2018.

ويشارك قطاع الأغذية، بما في ذلك الشركات التي تنتج الأغذية "غير الصحية"[58] بما في ذلك المشروبات المحلاّة بالسكر، بقدر كبير في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي تسعى إلى القضاء على سوء التغذية بجميع أشكاله، بما في ذلك الوزن الزائد والسمنة. ومن المرجّح أن تولّد هذه المشاركة تضاربًا في المصالح: فهل تسعى هذه الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين فعليًا إلى تحقيق أهداف الصحة العامة وأهدافًا تغذوية أو أنها تروّج للمصالح الخاصة التي يملكها أعضاؤها؟ (Lie وGranheim، 2017).

وتقرّ الحركة المعنية بتوسيع نطاق التغذية (انظر **الإطار 7**) بأن الدول تتحمل المسؤولية الرئيسية لمعالجة تضارب المصالح في ظلّ احترام المعاهدات أو الاتفاقيات أو المدونات أو القرارات الدولية ذات الصلة والقوانين واللوائح التنظيمية الوطنية المعمول بها. وفي هذا الإطار، طوّرت الحركة مجموعة من الأدوات لمساعدة الحكومات الوطنية على تجنّب تضارب المصالح في البرامج الوطنية المتعددة أصحاب المصلحة التابعة للحركة وتحديده وإدارته ورصده (هيئة التقييس على الصعيد الإقليمي والحركة المعنية بتوسيع نطاق التغذية، 2015). وتقوم مجموعة الأدوات هذه على مبادئ الإلتزام[59] العشرة للحركة والتي تشمل: النزاهة؛ والشمول؛ والشفافية؛ والمساءلة المتبادلة.

ولكن عبّر Lie وGranheim (2017) عن قلقهما بشأن تمتع الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين من قبيل الحركة المعنية بتوسيع نطاق التغذية بالشرعية لوضع خطوطها

[58] لا يزال النقاش قائمًا في الأوساط العلمية المعنية بالتغذية حول تصنيف الأغذية الأساسية في فئة "الصحية" أو "غير الصحية". للاطلاع على تفاصيل النقاش، يرجى مراجعة تقرير فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية (2017(أ)) بشأن *التغذية والنظم الغذائيّة*.

[59] انظر: http://scalingupnutrition.org/about-sun/the-vision-and-principles-of-sun/

التوجيهية الخاصة وأشارا إلى خطر أن تتداخل هذه الخطوط التوجيهية مع عمل الحكومات الوطنية أو وكالات الأمم المتحدة أو المنظمات الحكومية الدولية الأخرى. كما أنهما ناقشا مخاوفهما بشأن المذكرة المرجعية للحركة المعنية بتوسيع نطاق التغذية، بما فيها على سبيل المثال التعارض بين الشفافية والخصوصية في الكشف عن المعلومات المتعلّقة بتضارب المصالح.

واعتبرت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2005) أن الخطوط التوجيهية والمواد التدريبية مفيدة في طرح أمثلة ملموسة وأساليب عملية لحل تضارب المصالح، لا سيما في المجالات السريعة التطوّر مثل الشراكات بين القطاعين العام والخاص أو انخراط القطاع العام مع المنظمات غير الحكومية. كما أنها أعربت عن تقديرها لمشاركة الجهات الفاعلة من غير الدول واستشارتها في تصميم السياسات المتعلّقة بتضارب المصالح وتنفيذها. ولكن أفادت المنظمة بأنه يتعيّن على القطاع العام أن يحدد المبادئ الضرورية والمتطلبات الأساسية للسياسة المتعلّقة بتضارب المصالح، وذلك عن طريق القوانين والمدونات.

### 4-1-3 خفض تكاليف المعاملات

نظرًا إلى تكاليف المعاملات التي ترافق الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، اقترح Adams وMartens (2015) إقامة توازن دقيق في تخصيص الأموال المتاحة لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة بين الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين والبرامج العامة بقيادة وكالات الأمم المتحدة أو الإدارات الوطنية.

ولكن لا ينبغي أن تؤدي تكاليف المعاملات إلى التخلي مسبقًا عن النهج المتعدد أصحاب المصلحة: فقد اعترفت خطة عمل أديس أبابا (2015) بالحاجة إلى تقوية الشراكات من أجل التنمية عبر خفض تكاليف المعاملات. وكما هو مبيّن في الفصل 3، يمكن اعتبار تكاليف المعاملات التي ترافق الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين كاستثمارات طويلة الأجل لتعزيز الشمول والشفافية والمساءلة.

وعندما تقوم الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين ببناء الثقة والحد من التوترات بين الشركاء، وبالتصدي للاختلالات في موازين القوة، وإدارة النزاعات والحرص على المشاركة الكاملة والفعالة للشركاء الأضعف، من المرجح أن تساهم بفعالية أكبر في تحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة على الأجل الطويل مقارنة بالإجراءات المعزولة التي يتخذها أصحاب المصلحة بصورة منفصلة. وبيّنت منظمة الأغذية والزراعة (2016) على سبيل المثال كيف أدى بناء قدرات صغار المنتجين وتنظيمهم عن طريق الشراكات بين القطاعين العام والخاص، إلى زيادة وصولهم إلى الأسواق وسلاسل القيمة الحديثة وإلى خفض تكاليف المعاملات المترتبة على شركات الأعمال التجارية الزراعية الخاصة بسبب التفاعل المباشر مع عدد كبير من صغار المزوّدين.

وتعتبر دراسات عديدة تتناول العمل الجماعي أن بناء الثقة يمثّل استراتيجية مهمة لخفض تكاليف المعاملات (Becerra وGupta، 1999؛ Dyer وChu، 2003؛ Marshall، 2013؛ Devaux وآخرون، 2009؛ Ray وBhattacharya، 2011) - وتشير بالتالي إلى إجراءات تم استكشافها بالفعل في القسم 4-1-1. ويتسم هيكل الحوكمة المناسب وآليات حل النزاعات بأهمية بالغة أيضًا لإدارة التفاعلات بين الشركاء بصورة سليمة، وبالتالي لخفض تكاليف المعاملات (أنظر القسم 4-1-2).

وعلاوة على ذلك، يمكن أن تساهم العناصر التالية في خفض تكاليف المعاملات في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين.

## تصميم استراتيجية مشتركة وتنفيذها (الخطوة 5)

تتسم الاستراتيجية المينة المشتركة ذات الأهداف المحددة بدقة والمشتركة والتي تملك جدولًا زمنيًا، بأهمية بالغة لخفض تكاليف المعاملات في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لأنها تحول دون تجزئة الجهود وازدواجها من خلال مواءمة أنشطة جميع الشركاء مع الهدف الجماعي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للاتفاق الأولي القوي على خارطة الطريق أن يدّخر الوقت في المناقشات والمفاوضات التي تجري في مراحل لاحقة خلال تنفيذ الاستراتيجية.

وتقوم مبادرات عالمية رئيسية عديدة مثل التحالف العالمي لتحسين التغذية (**الإطار 4**) والحركة المعنية بتوسيع نطاق التغذية (**الإطار 7**) وبرنامج نظم الأغذية المستدامة لإطار العمل العشري للبرامج المتعلقة بأنماط الاستهلاك والإنتاج المستدامة (**الإطار 8**)، بتنظيم عملها في استراتيجيات متفق عليها مما يسمح بتحسين التنسيق والاتساق بين الشركاء. ويمكن تقسيم الاستراتيجيات العالمية أيضًا إلى استراتيجيات وطنية و/أو إقليمية أكثر تحديدًا. وعلى سبيل المثال، رفض الاتحاد الأفريقي هدف التنمية المستدامة 2 لأفريقيا (الاتحاد الأفريقي، 2014) في إطار البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا، وشجّع الدول الأعضاء في الاتحاد على وضع خطط الاستثمار الوطنية للزراعة والأمن الغذائي (**الإطار 25**).

ويضم الائتلاف الدولي للأراضي (ILC) الذي تأسس في عام 1995، أكثر من 200 منظمة عضو (منظمات المجتمع المدني ومنظمات حكومية دولية) في أكثر من 64 بلدًا. وهو يهدف إلى تحقيق "حوكمة الأراضي للناس ومعهم على المستوى القطري، مما يسمح بتلبية احتياجات الذين يعيشون في الأراضي ويعتاشون منها، وبحماية حقوقهم". ولبلوغ هذا الهدف، حدد الائتلاف 10 التزامات وثلاثة أهداف استراتيجية هي: الاتصال والتعبئة والتأثير (الائتلاف الدولي للأراضي، 2017). وعلى المستوى القطري، يضع الائتلاف برامج وطنية متعددة أصحاب المصلحة أو يقويها، مشجّعًا على تطوير الاستراتيجيات الوطنية المشتركة.[60]

ومن خلال خفض تكاليف المعاملات مع مرور الوقت، من المرجّح أن تحسّن هذه الاستراتيجيات المشتركة الكفاءة التي تتسم بها الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وأن تؤثر إيجابيًا على فعاليتها وأثرها. وفي المقابل، من المحتمل أن يؤدي تحسين أثر الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين على الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة إلى زيادة قدرتها على تعبئة موارد إضافية لتحقيق أهدافها.

## إنشاء آليات قوية وشفافة للرصد والتقييم (الخطوة 6)

تتطلّب آليات الرصد والتقييم القوية والمنتظمة والشفافة توافر موارد إضافية (الوقت والخبرة والموارد المالية). ولكن يمكنها أيضًا أن تعزز الانعكاسية في الشراكة، مما يسمح للشركاء بالقيام بما يلي: (1) معالجة القضايا المعقدة وغير الخطية (Levin وآخرون، 2012؛ Kusters وآخرون، 2018)؛ (2) والتعلّم من التجارب السابقة وتكييف استراتيجياتهم وأنشطتهم مع السياق المتطور؛ (3) وتحديد التحديات الناشئة والحلول الممكنة في الوقت المناسب. ويمكن أن تساعد هذه الآليات على تقدير قيمة تكاليف المعاملات في الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وعلى تحديد المسارات الممكنة لتخفيضها تدريجيًا بغية تحسين كفاءة الشراكة وفعاليتها.

وتتسم آليات الرصد والتقييم هذه بأهمية كبيرة لتحسين المساءلة الداخلية والخارجية في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين (Blagescu وآخرون، 2005). وتُعد المعلومات

[60] انظر: http://www.landcoalition.org/ و http://www.landcoalition.org/en/national-engagement-strategies

التي يولّدها الرصد والتقييم مهمة أيضًا بالنسبة إلى الشركاء أو أصحاب المصلحة الخارجيين غير المعنيين بالشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، من أجل إجراء تقييم أفضل للآثار المترتبة عن هذه الشراكة على الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة. ويمكن أن تساعد هذه المعلومات أيضًا على إجراء تقييم أدق لحجم الموارد اللازمة للاضطلاع بعمليات الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، وكذلك المساهمة التي يجب أن يقدمها كل شريك في كل مرحلة من مراحل خارطة الطريق الخاصة بالشراكة. ويمكن أن تشكل هذه المعلومات عاملًا حاسمًا في انضمام أصحاب المصلحة إلى الشراكة أو في تجديد التزامهم فيها، مما يزيد قدرتها على تعبئة موارد إضافية واستخدام الموارد المتاحة بمزيد من الفعالية.

## 2-4 تحسين أداء الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: البيئة الخارجية

بالإضافة إلى الظروف الداخلية التي تم استعراضها في القسم السابق، يتأثر أداء الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أيضًا بالبيئة الخارجية التي تحدد الدول والمنظمات الحكومية الدولية إطارها بصورة رئيسية والتي تؤثر عليها الجهات الفاعلة من غير الدول. ويستعرض هذا القسم الظروف التمكينية في البيئة الخارجية والتي تتمحور حول ثلاثة مجالات رئيسية واسعة هي: (1) الشفافية والمساءلة؛ (2) وتقاسم المعارف وبناء القدرات؛ (3) والتقارب في السياسات والمؤسسات السليمة.

### 1-2-4 تعزيز الشفافية والمساءلة

يشار باستمرار إلى الشفافية والمساءلة في خطة عام 2030 (الأمم المتحدة، 2015) وخطة عمل أديس أبابا (2015) باعتبارهما شرطين أساسيين لتحقيق التنمية المستدامة. وفي عام 2015، طلبت الجمعية العامة للأمم المتحدة (2015) في قرارها المعنون "نحو إقامة شراكات عالمية" إلى المجلس الاقتصادي والاجتماعي أن يجري خلال منتدى الشراكة المنعقد عام 2016 مناقشة بشأن "أفضل الممارسات والسبل الكفيلة بتحسين أمور من بينها الشفافية، والمساءلة، وتبادل خبرات الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، وبشأن استعراض ورصد هذه الشراكات، ولا سيما الدور الذي تضطلع به الدول الأعضاء في عملية الاستعراض والرصد".

وتُعدّ النزاهة والشفافية والمساءلة المبادئ العامة الثلاثة التي تحكم النهج الموحّد على مستوى منظومة الأمم المتحدة المتّبع في الشراكات لتحقيق التنمية المستدامة والجهود الاستراتيجية المبذولة بغية "*إعادة تنظيم منظومة الأمم المتحدة الإنمائية من أجل تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام 2030*" (الاتفاق العالمي للأمم المتحدة، 2015؛ الأمم المتحدة، 2017).

ويتم تسليط الضوء باستمرار في الأدبيات على الشفافية والمساءلة بوصفهما عناصر أساسية لتقييم أداء الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين (مثل Dodds، 2015؛ Beisheim وSimon، 2016؛ انظر أيضًا الفصل 3). وتؤدي المستويات العالية من الشفافية والمساءلة، بما في ذلك استراتيجيات التواصل الفعالة، دورًا مهمًا في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: للمحافظة على الثقة بين الشركاء؛ وللتصدي للاختلالات في موازين القوة وتمكين الشركاء الأضعف؛ وبالتالي، للمحافظة على التزام أصحاب المصلحة وتجديده في الأجل الطويل (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ولجنة التنمية الاقتصادية، 2016؛ Brouwer وآخرون، 2016؛ Heiner وآخرون، 2017). وتقع الشفافية والمساءلة في صلب "ميثاق الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين" الذي يطوره معهد الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين ومعهد تالوس في الوقت الراهن من خلال الأساليب التشاركية والمشاورات المفتوحة.[61]

[61] انظر: http://msp-charter.org/

وبيّن القسم 4-1 الظروف الداخلية التي تمكّن الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين من تعزيز الشفافية والمساءلة. ولكن يتعيّن على الدول، وعلى الأمم المتحدة والمنظمات الحكومية الدولية الأخرى على المستوى الدولي، أن تضع وتنفّذ القوانين والمدونات والمعايير التي تضمن مستويات مناسبة من الشفافية والمساءلة في الشراكات، مما يساهم بصورة خاصة في تجنّب تضارب المصالح وتحديده وإدارته ورصده (أنظر القسم 4-1-2). ومن هذا المنطلق، وبهدف تحسين النزاهة والمساءلة عن انخراط الأمم المتحدة مع الجهات الفاعلة من غير الدول وشفافيتها، ناقش Hoxtell (2016) المستوى المناسب من الإشراف الحكومي الدولي والرقابة على الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي تعنى بها الأمم المتحدة واقترح ثلاثة تصورات بديلة (انظر **الجدول 3**).

**الجدول 3 الإشراف الحكومي الدولي والرقابة على الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في سياق خطة عام 2030**

| التصورات | التدابير |
|---|---|
| **1- الاستفادة من الممارسات القائمة** | غياب الإشراف الحكومي الدولي.<br>اعتماد الممارسات الجيدة.<br>اتخاذ التدابير الأساسية للحرص على أن الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين تحترم سياساتها أو خطوطها التوجيهية بشأن العناية الواجبة، ورفع التقارير، والرصد، والاستعراض.<br>دعم الاتساق وتقاسم المعارف بين الوكالات في ما يتعلّق مثلًا بكيفية التعامل مع تضارب المصالح.<br>رسم خرائط شاملة بالشراكات القائمة في منظومة الأمم المتحدة واستعراضها. |
| **2- الإشراف الحكومي الدولي الخفيف** | نظام إشراف هامشي يتّسم بطابع رسمي.<br>زيادة التوحيد القياسي والاتساق في الممارسات المتعلّقة بتقديم العناية الواجبة، ورفع التقارير، والرصد، والاستعراض، من قبيل الخطوط التوجيهية المتفق عليها دوليًا.<br>إجراء استعراض منهجي لمجموعة من المبادئ القائمة وتقاسمها وجعلها ملزمة.<br>اضطلاع منتديات الأمم المتحدة، مثل المجلس الاقتصادي والاجتماعي والمنتدى السياسي الرفيع المستوى المعني بالتنمية المستدامة، بدور أنشط في استعراض الشراكات. |
| **3- الإشراف الحكومي الدولي القوي** | نظام إشراف حكومي دولي أكثر تشددًا.<br>يشمل أيضًا آليات للحرص على الامتثال للمعايير المشتركة، فضلًا عن الخطوط التوجيهية المتفق عليها دوليًا.<br>إطلاق عملية حكومية دولية جديدة للتفاوض بشأن مبادئ الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، مما يسمح بتطبيق الخطوط التوجيهية الملزمة في المستقبل.<br>تنفيذ معايير العناية الواجبة على نطاق منظومة الأمم المتحدة بكاملها، ووضع أطر التقييم الخاصة بالرصد والاستعراض وتنفيذها. |

*المصدر*: مقتبس من Hoxtell (2016).

واقترح Beisheim وSimon (2016) أيضًا خيارات لتعزيز الشفافية والمساءلة في التعاون بين منظومة الأمم المتحدة والجهات الفاعلة من غير الدول، تشمل:

- تسجيل الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي تعنى بها منظومة الأمم المتحدة على منصة رقمية متاحة للجميع من أجل تحسين الشفافية وتقاسم المعارف. وتجدر الإشارة إلى أن التسجيل وحده يأتي بقيمة مضافة محدودة إن لم يترافق مع التوجيهات الواضحة حول المستوى المناسب من المعلومات التي ينبغي إتاحتها. ويتعيّن على الشراكات بصورة خاصة أن تكشف المعلومات المناسبة المتعلّقة بالأهداف والالتزامات والأعضاء ومساهماتهم والترتيبات المالية (Adams وMartens، 2015؛ الجمعية العامة للأمم المتحدة، 2015)؛
- تطبيق المبادئ والخطوط التوجيهية القائمة (أنظر مثلًا الأمم المتحدة، 2003؛ الأمم المتحدة، 2011؛ الاتفاق العالمي للأمم المتحدة، 2015) واتخاذ الإجراءات المناسبة المتعلّقة بالعناية الواجبة[62] (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2013)؛
- تحسين آليات رفع التقارير (أنظر أيضًا Hoxtell، 2016): العمل على وضع صيغة شكلية موحّدة للتقارير من أجل تيسير التحقق من المعلومات وتقاسمها واستكشاف أهمية رفع التقارير الإلزامية أو الإبلاغ الذاتي الطوعي بحسب السياق؛
- استخدام منتديات الأمم المتحدة والمحافل الأخرى لدعم التعلّم وتقاسم المعارف على المستويين الدولي والوطني (أنظر القسم 4-2-2)؛
- إجراء استعراضات دورية لتقييم مساهمات الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في تحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة.

ويمكن أن تستفيد الدول من هذه المبادئ العامة الموضوعة على المستوى الدولي في منظومة الأمم المتحدة ومن الاتفاقيات والمعاهدات الدولية المذكورة في الفصل 3 من أجل وضع الأطر المناسبة المكيّفة مع السياق الوطني بهدف ضمان الشفافية والمساءلة في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين.

### 4-2-2 تقاسم المعارف وبناء القدرات

يعطي الفصل 2 بعض الأمثلة الملموسة عن كيفيّة مساهمة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في توليد المعارف وتقاسمها وبناء القدرات في صفوف أعضاء هذه الشراكات وخارجها (أنظر أيضًا **الإطار 33**). ويمكن تعزيز بناء القدرات في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين عبر إشراك موظفين مختلفين من المنظمات الشريكة في اجتماعات الشراكة، مما يساهم في توليد المعارف العملية والثقافة المشتركة في هذه الشراكة (مبادرة الشراكة، 2011؛ Hemmati وRogers، 2015).

ويمكن تعزيز تقاسم المعارف وبناء القدرات داخل الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وفي ما بينها، وفي فئات مختلفة من أصحاب المصلحة، وفي أقاليم وبلدان مختلفة، بفضل البيئة الخارجية الداعمة. وفي مجال الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة، يمكن أن تقوم منتديات الأمم المتحدة والمحافل الأخرى[63] برصد أفضل الممارسات على المستويات كافة

---

[62] تدل عملية "العناية الواجبة" على التحقيقات المعقولة التي يُضطلع بها قبل توقيع عقد ما أو الانخراط في شراكة مع صاحب مصلحة آخر. وقد وضع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي سياسة بشأن العناية الواجبة من أجل توجيه انخراطه في الشراكات مع القطاع الخاص (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2013).

[63] مثل منتدى الشراكة السنوي التابع للمجلس الاقتصادي والاجتماعي الذي ذُكر بالفعل في الفصل 1؛ أو منتدى التبادل بين الشراكات (Partnership Exchange) الذي يجري تنظيمه كل سنة في إطار المنتدى السياسي الرفيع المستوى المعني بالتنمية

وتقاسمها (لجنة الأمن الغذائي العالمي، 2009). ويمكنها أن تساهم أيضًا في دعم بناء القدرات وتقاسم المعارف والخبرات بشأن الفوائد والقيود المحتملة للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وبشأن السبل التي يمكن من خلالها تعزيز مساهمة هذه الشراكات في تحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة. كما أنها توفّر حيّزًا لإقامة الشبكات، وخلق أوجه التآزر بين الشراكات، واستعراض التقدم المحرز، والتعلّم من تجارب الآخرين (Mert وChan، 2012). ويمكن أن تنظم مثل هذه المنتديات فعاليات ومبادرات للتعلّم مكرّسة خصيصًا للرصد والتقييم وتقاسم المعارف وبناء القدرات، مثل الحدث المواضيعي العالمي الذي نظمته لجنة الأمن الغذائي العالمي خلال دورتها العامة الثالثة والأربعين (أكتوبر/تشرين الأول 2016) حول تنفيذ الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني (لجنة الأمن الغذائي العالمي، 2016(أ)، (ب)).

**الإطار 33 المنتدى العالمي للصيادين والعاملين في صيد الأسماك**

يجمع **المنتدى العالمي للصيادين والعاملين في صيد الأسماك** (**WFF**) منظمات صغار الصيادين التي تلتزم بالدفاع عن حقوق الإنسان الأساسية، والعدالة الاجتماعية، وثقافة صغار الصيادين والعاملين في صيد الأسماك، وبتعزيز الإدارة المستدامة لمصايد الأسماك والموارد المائية من أجل حماية سبل معيشة أجيال الحاضر والمستقبل.

ونظم المنتدى في عام 2016 حلقة عمل وطنية في جمهورية تنزانيا المتحدة لبناء قدرات مختلف أصحاب المصلحة (الحكومة، والأوساط الأكاديمية، والباحثون، والصيادون، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص، والنساء من مجهّزي الأسماك والتجار من منطقة بحيرات فيكتوريا وتنجانيقا ونياسا الكبرى). وهدفت حلقة العمل هذه إلى توعية الجهات الفاعلة الوطنية في مجال مصايد الأسماك الصغيرة النطاق وبناء قدراتها وفقًا لمبادئ الخطوط التوجيهية الطوعية لمصايد الأسماك الصغيرة النطاق التي وضعتها منظمة الأغذية والزراعة (2015(ج)). وسمحت حلقة العمل كذلك بزيادة الوعي على المستوى الوطني بعمل لجنة الأمن الغذائي العالمي وفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية. وساعد تقرير فريق الخبراء (2014) بشأن مصايد الأسماك المستدامة المشاركين على تحديد ومناقشة كيف تساهم السياسات واللوائح التنظيمية على مستويات مختلفة في تنزانيا في حماية حياة صغار الصيادين، والعاملين في صيد الأسماك، ومجتمعات الصيادين، وسبل معيشتهم.

الموقع *الإلكتروني*: http://www.worldfisherforum.org/

واستكشفت خطة عمل أديس أبابا (2015) خيارات مختلفة لتعزيز الابتكار، وتقاسم المعارف، وبناء القدرات، والتعاون في ما بين أصحاب المصلحة وإقامة الشراكات في ما بينهم، بما في ذلك من خلال:

(1) استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

(2) وإنشاء الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين المكرّسة لتعزيز التعاون الدولي في مجال البحث والتطوير، ولبناء القدرات بطريقة فعالة ومستهدفة وقطرية في البلدان النامية؛

(3) وحماية حقوق الملكية الفكرية بطريقة متوازنة وفعالة في البلدان المتقدمة والنامية على السواء؛

(4) وحماية وتطوير التراث الثقافي والمعارف التقليدية للشعوب الأصلية؛

---

المستدامة (انظر: https://sustainabledevelopment.un.org/hlpf/PartnershipExchange)؛ أو "آلية تيسير التكنولوجيا" التابعة للأمم المتحدة والتي أنشأتها خطة عام 2030 (أنظر: https://sustainabledevelopment.un.org/tfm)

(5) والاستخدام المحفّز للتمويل العام والسياسات العامة في مشاريع البحث والتطوير الحاسمة الأهمية؛

(6) واستحداث آلية لتيسير استخدام التكنولوجيا تكون قائمة على التعاون في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين.

### 3-2-4 دعم التقارب بين السياسات وإنشاء المؤسسات السليمة على المستويات كافة

الحوكمة هي "مجموعة من النظم والقواعد والعمليات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية التي: (1) تحدد كيفية اتخاذ الجهات الفاعلة المختلفة القرارات وتنفّذها؛ (2) ويخضع صانعو القرار من خلالها للمساءلة" (فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية، 2017(ب)). وعلى وجه التحديد، يُقصد بالحوكمة التي تركّز على الشراكات بين الدول والجهات الفاعلة من غير الدول، "جميع القواعد والمؤسسات والمنظمات والعمليات الرسمية وغير الرسمية التي تقوم الجهات الفاعلة من القطاعين العام والخاص من خلالها بالتعبير عن مصالحها؛ وبتحديد إطار القضايا المطروحة وترتيبها بحسب الأولوية؛ وباتخاذ القرارات وتنفيذها ورصدها وتطبيقها" (منظمة الأغذية والزراعة، 2014).

ويسمح نظام الحوكمة الجيّدة لجميع أصحاب المصلحة "باتخاذ القرار الصائب" (منظمة الأغذية والزراعة، 2016) وبمواءمة جهودهم مع أهداف التنمية المستدامة ومع الأولويات العامة الوطنية. كما أنه يعالج المخاوف التي تم تسليط الضوء عليها في الفصل 3، ويساعد بصورة خاصة على: (1) تجنّب أو التخفيف من تجزئة الجهود وازدواجها، الأمر الذي يربطه بعض المؤلفين بتكاثر الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة؛ (2) وتنظيم مشاركة الجهات الفاعلة من غير الدول وتأثير الشركات في المناقشات العامة وعمليات صنع القرارات. ويمثل التقارب بين السياسات والمؤسسات السليمة عنصرين من نظام الحوكمة القوي.

#### دعم التقارب بين السياسات واتساقها وتنسيقها

وفقًا لخطة عام 2030 (الأمم المتحدة، 2015)، يتعيّن على الدول ومنظومة الأمم المتحدة والمنظمات الحكومية الدولية الأخرى أن تعزز تنسيق السياسات واتساقها على مستويات مختلفة مع احترام الحيّز السياسي والقيادة لكل بلد (الهدف 17 من أهداف التنمية المستدامة).

وفي مجال الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة، يمكن أن تؤدي المنتديات الدولية مثل منتدى الشراكة التابع للمجلس الاقتصادي والاجتماعي أو لجنة الأمن الغذائي العالمي، دور المحافل التي تسمح بتعزيز التقارب بين السياسات على المستوى الدولي وبالنهوض بتنسيق السياسات ومواءمة الإجراءات على المستويين الإقليمي والوطني (لجنة الأمن الغذائي العالمي، 2009). ويمكن أن تؤدي المحافل الوطنية من قبيل المجلس الوطني للأمن الغذائي والتغذوي، دورًا مشابهًا على المستوى الوطني.

وتؤدي وكالات الأمم المتحدة دورًا مهمًا في ربط الأدوات والأطر السياسية العالمية بالسياسات الوطنية والإجراءات المتّخذة على الأرض. وعلى سبيل المثال، كثيرًا ما يربط برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برامجه بالشراكات الوطنية لتحقيق التنمية المستدامة (Nagler، 2018). وتبيّن منظمة الأغذية والزراعة (2017(ج)) كيف نفّذت السنغال الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني

من خلال نهج متعدد أصحاب المصلحة (**الإطار 34**). ويتطلب تصميم المزيد من نظم الأغذية المستدامة ومكافحة سوء التغذية بجميع أشكاله التنسيق والتقارب بين السياسات في جميع القطاعات وعلى مستويات مختلفة، بما فيها: الزراعة؛ والبيئة؛ والطاقة؛ والمياه والإصحاح والنظافة الصحية؛ والصحة؛ والتعليم؛ والسياسات الضريبية؛ والتنمية الاقتصادية والاجتماعية (Hawkes، 2017؛ اللجنة الدائمة للتغذية، 2017؛ فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية، 2017(أ)).

**الإطار 34 برنامج متعدد الجهات الفاعلة لتنفيذ الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني في السنغال**

شكلت السنغال في عام 2012 اللجنة الوطنية لإصلاح الأراضي (Commission nationale de réforme foncière) بغية إصلاح نظام حيازة الأراضي الريفية. ولمناقشة هذا الإصلاح، اعتمدت اللجنة نهجًا متعدد الجهات الفاعلة من أجل بناء السياسة الجديدة المتعلقة بالأراضي على توافق واسع وقوي في الآراء.

وفي عام 2014، تم إنشاء برنامج وطني متعدد الجهات الفاعلة يجمع حوالي 100 منظمة شريكة لتفعيل الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني في السنغال، وتنفيذها. وتلقى هذا البرنامج الدعم من منظمة الأغذية والزراعة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والحكومات المانحة (فرنسا وإيطاليا)، ووزارة الزراعة والتجهيزات الريفية، ومبادرة التبصّر الزراعي والريفي وهي مجمع تفكير مستقل. وانخرط المجلس الوطني للتشاور والتعاون الريفيين، وهو برنامج وطني يجمع منظمات المزارعين جرت تعبئته لوقت طويل في قضايا حيازة الأراضي، انخراطًا قويًا في المناقشات. كما عقدت اللجنة الوطنية لإصلاح الأراضي 108 مشاورات لا مركزية شارك فيها حوالي 000 38 شخص.

وفي عام 2016، وضعت اللجنة التوجيهية للبرنامج المتعدد الجهات الفاعلة كتيبًا لإدارة المشاريع من أجل تحديد أدوار الأعضاء ومسؤولياتهم بهدف تعزيز التنسيق وتجنّب الازدواجية والنزاعات في ما بينهم.

ونتيجة لهذه العملية التشاركية، تمكّنت اللجنة الوطنية لإصلاح الأراضي من تقديم وثيقة شاملة عن السياسات المتعلقة بالأراضي إلى رئيس الجمهورية بعد مصادقة جميع الجهات الفاعلة عليها في أكتوبر/تشرين الأول 2016، واقترحت فيها توجهات مشتركة لإصلاح نظام حيازة الأراضي بما يتماشى مع الخطوط التوجيهية الطوعية. وبعد عرض التقرير النهائي، تم حلّ اللجنة بموجب المرسوم رقم 2017-998 المؤرخ 16 مايو/أيار 2017.

*المواقع الإلكترونية* (باللغة الفرنسية): http://www.cncr.org/؛ http://www.ipar.sn/directives-volontaires/؛ http://www.ipar.sn/La-commission-nationale-de-reforme-fonciere-CNRF-est-morte-vive-la-nouvelle.html?lang=fr؛ http://www.ipar.sn/DECLARATION-DU-CADRE-DE-REFLEXION-ET-D-ACTION-SUR-LE-FONCIER-AU-SENEGAL-CRAFS.html

المرسوم رقم 2017-998 المؤرخ 16 مايو/أيار 2017: http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/Sen175453.pdf

*المصدر*: لجنة الأمن الغذائي العالمي (2016(ب))، منظمة الأغذية والزراعة (2017(ج)).

## إنشاء مؤسسات سليمة على المستويات كافة

تتحمل الدول ومنظومة الأمم المتحدة والمنظمات الحكومية الدولية الأخرى المسؤولية الرئيسية عن "تعزيز سيادة القانون على الصعيدين الوطني والدولي وضمان تكافؤ فرص وصول الجميع إلى العدالة" و"إنشاء مؤسسات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات"

(الهدف 16 من أهداف التنمية المستدامة)، مع تأمين البيئة الداعمة اللازمة لمساهمة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بفعالية في تحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة.

وهناك حاجة إلى بيئة اقتصادية كلية وسياسية ومؤسسية سليمة ومستقرّة على المستويين الدولي والوطني للحد من المخاطر المؤسسية والمالية والتجارية والتشغيلية الناجمة مثلًا عن الفساد، أو انعدام الاستقرار السياسي أو التنظيمي، أو البنية التحتية المادية والمالية الضعيفة (معهد التنمية الخارجية، 2014؛ منظمة الأغذية والزراعة، 2016؛ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2018(أ)). وكما ورد في المشاورة المفتوحة لفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية حول المشروع الأولي لهذا التقرير، فإن البيئة التمكينية أمر لا غنى عنه لتشجيع الجهات الفاعلة من غير الدول، بما فيها الشركات الخاصة، على تقوية انخراطها وزيادة استثماراتها لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة في الإطار العام لخطة عام 2030 (الأمم المتحدة، 2015).

وبالاستناد إلى استعراض منظمة الأغذية والزراعة (2016) للشراكات بين القطاعين العام والخاص من أجل تطوير الأعمال التجارية الزراعية، يمكن تحديد ثلاث خصائص رئيسية للبيئة الداعمة للشراكات على المستوى الوطني، وهي:

- الإطار القانوني والتنظيمي الداعم حيث تكون القوانين، واللوائح التنظيمية، والمعايير، والقواعد متاحة ومطبّقة بشكل فعال بما يتماشى مع الاتفاقات، والمعاهدات، والاتفاقيات، والمدونات، والخطوط التوجيهية الدولية؛
- البنية التحتية المادية أو المالية الداعمة التي تضمن الوصول إلى الموارد والخدمات والأسواق؛
- الحوافز المناسبة (الضرائب والإعانات) القادرة على التعويض عن المخاطر وتكاليف المعاملات التي تتكبّدها الجهات الفاعلة من غير الدول عند الانخراط أو الاستثمار في شراكة لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة، أو على التخفيف منها.

ويبيّن **الإطار 35** كيف يمكن للتغيير المؤسسي، وفي هذه الحالة لقانون جديد في نيبال، أن يحقق أثرًا مهمًا على الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة من خلال العمل الجماعي (**الإطار 34**).

**الإطار 35 التغيير المؤسسي والعمل الجماعي في نيبال**

شكّل الاستعمال المتزايد للأخشاب كمصدر للطاقة، ولا سيما للطهي، مصدرًا رئيسيًا لإزالة الغابات وتدهورها في نيبال منذ تسعينات القرن الماضي. وفي عام 1993، أطلق قانون جديد يتعلّق بالغابات مفهوم الغابات المستأجرة، أي "*الغابات الوطنية التي يتم تأجيرها لأي هيئة اعتبارية أو صناعة أو مجتمع قائم بموجب القانون المعمول به ويرغب باستئجار غابة لأي غرض من الأغراض التالية: (أ) إنتاج المواد الخام اللازمة للصناعات القائمة على المنتجات الحرجية؛ (ب) وبيع المنتجات الحرجية وتوزيعها أو استخدامها من خلال تعزيز إنتاجها عن طريق التحريج؛ (ج) وتشغيل قطاع السياحة بما يتوافق مع صون الغابات وتنميتها؛ (د) وممارسة الحراجة الزراعية بما يتوافق مع صون الغابات وتنميتها؛ (ه) وتشغيل مزرعة للحشرات والفراشات والحيوانات البرّية بما يتوافق مع صون الغابات وتنميتها*".

واستخدمت حكومة نيبال، بدعم مالي من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبمساعدة فنية من منظمة الأغذية والزراعة، هذا المفهوم لتأجير الغابات المتدهورة بدون رسوم

للمجتمعات المحلية الفقيرة والمهمشة المسماة مجموعات مستخدمي الغابات المستأجرة، بهدف التخفيف من وطأة الفقر وإعادة الأراضي المتدهورة إلى هيئتها الأصلية. وجرى تنفيذ المرحلة الأولى التي سمّيت **مشروع تطوير الغابات المستأجرة والعلف في التلال** (1992-2002) في عشر مقاطعات. وتم توسيع نطاق المرحلة الثانية المسماة **برنامج الغابات المستأجرة والثروة الحيوانية** (2005-2014) لتشمل 22 مقاطعة.

وأظهرت المناطق المتدهورة التي كان الغطاء التاجي فيها يقل عن 10 في المائة، غطاءً حرجيًا في نهاية البرنامج يصل إلى 80 في المائة فضلًا عن تحسّن في أصناف العلف وتنوع أكبر في الأنواع الخشبية الأصلية. وتمكّنت الأسر في مجموعات مستخدمي الغابات المستأجرة من دفع نفقات الصحة والتعليم والنفقات اليومية بفضل الدخل الذي ولّدته من الغابات المستأجرة. وقد مُنحت عقود الإيجار لمدة 40 عامًا مع إمكانية إطالتها لمدة إضافية مماثلة. ويعد ضمان الحيازة الطويلة الأجل عاملًا مهمًا لنجاح البرنامج: فقد سمح للفقراء والمهمشين غير القادرين على شراء الأراضي بالاضطلاع بمشاريع وخطط استثمارية طويلة الأجل على أراضٍ متدهورة في الأساس.

*المصدر:* SEEPORT Consultancy، 2014؛ Brouwer وآخرون (2016).

ولا يمكن الاستغناء عن السلطات العامة والقضائية المحايدة، والتي يمكن الوصول إليها، والفعالة، والكفوءة، لتهيئة هذه البيئة الداعمة وللوقاية من الفساد وإدارة تضارب المصالح (انظر مثلًا Knack وKeefer، 1995؛ Rothstein وTeorell، 2008؛ EC، 2017). فهي تعطي المواطنين ضمانات واضحة بأن سوء السلوك والفساد يخضعان للعقاب. كما أنها تولّد الثقة، مما يسمح لأصحاب المصلحة بالمجازفة بشكل أكبر.

## 3-4 تمويل الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة: سبل المضي قدمًا

وفقًا لما بيّنه الفصل 1، تفسّر فجوة الاستثمار المهمة في تمويل التنمية وتزايد القيود على التمويل العام للأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة، النداء القوي لإيجاد مصادر تمويل بديلة من أجل تحقيق خطة عام 2030 (معهد التنمية الخارجية، 2014؛ الأمم المتحدة، 2014؛ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، 2014؛ خطة عمل أديس أبابا، 2015؛ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2018(أ)) وتكاثر الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في العقود الأخيرة.

ويمكن أن تساهم الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في تمويل الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة من خلال: (1) تعبئة الأموال الإضافية عن طريق الدعوة وآليات التمويل المبتكرة؛ (2) وتيسير الاستخدام المنسّق والمستهدف للأموال المتاحة ومواءمتها بمزيد من الفعالية مع الأولويات العامة العالمية والوطنية المتعلّقة بالأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة.

ويناقش هذا القسم كيفية إعادة توجيه الأموال العامة والخاصة نحو تحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة ويستكشف الإمكانات التي تنطوي عليها آليات التمويل المبتكرة.

### 1-3-4 توجيه الأموال العامة والخاصة نحو تحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة

لا يزال النقاش دائرًا حول كيفية توجيه الموارد المالية المتاحة بشكل أفضل نحو تحقيق الأهداف والأولويات العامة العالمية والوطنية. فلا يمكن فقط تنسيق التمويل العام والخاص بشكل

أفضل، بما في ذلك من خلال الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين والشراكات بين القطاعين العام والخاص، بل يمكن أن تؤدي الأطر العامة القانونية والتنظيمية والضريبية أيضًا دورًا محفزًا في إعادة توجيه الأموال العامة والخاصة نحو تحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة.

## تنسيق التمويل العام والخاص: "النهج التعاقبي" الخاص بالبنك الدولي

اقترح البنك الدولي (2017(أ)، 2017(ب)) في مارس/آذار 2017، "نهجًا تعاقبيًا" لتحسين التمويل العام والخاص للتنمية ولزيادة أثر الاستثمارات الإنمائية في الحالات التي تكون فيها الموارد العامة نادرة.

والنهج التعاقبي هو نهج ديناميكي تدريجي يقيّم إمكانية تلبية احتياجات تمويل التنمية من خلال: التمويل التجاري؛ و/أو الإصلاحات في المراحل الأولى لتصحيح إخفاقات السوق؛ و/أو أدوات التمويل المختلط؛ و/أو التمويل العام البحت للتنمية. ويتم استكشاف كل خطوة بعد أن تُعتبر الخطوة السابقة غير قابلة للتحقيق (البنك الدولي، 2017(أ))؛ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2018(أ)).

ويمكن توسيع نطاق هذا النهج المطبق أساسًا في مجال البنية التحتية، ليشمل قطاعات عديدة مثل الشؤون المالية، والسكن، والطاقة المتجددة، والاستجابة للأزمات، والعمل المناخي، والأعمال التجارية الزراعية، والتغذية، والصحة، والتعليم، وتمكين المرأة.

ويتمثّل الأساس المنطقي لهذا "النهج التعاقبي" في "الاحتفاظ بالتمويل العام النادر للمجالات التي لا يكون فيها انخراط القطاع الخاص مثاليًا أو متاحًا"، أي عندما تهدد المخاطر الكبيرة و/أو العائدات المتدنية الجدوى والاستدامة الاقتصاديتين للاستثمارات الخاصة.

ولكن، يمكن الطعن بهذا الافتراض. فكما أكد الفصل 1 على ذلك، يمكن التخفيف من القيود على التمويل العام لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة بفضل الإرادة السياسية القوية وتجديد التزام الحكومات. ويعتبر العديد من المؤلفين أنه ينبغي أن تقوم نُهج تمويل التنمية على حقوق الإنسان وليس على الاعتبارات الاقتصادية والمالية المحض (أنظر مثلًا Alston وRobinson، 2015؛ الشبكة الدولية للحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، 2010؛ Olawuyi، 2015).

## إعادة توجيه الحوافز الضريبية والإنفاق العام نحو الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة

يمكن إعادة توجيه الحوافز الضريبية والنفقات العامة الحالية نحو الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة، بما في ذلك من خلال استحداث ضرائب "خضراء" أو مراعية للتغذية، أو من خلال إلغاء الإعانات المضرّة بالأمن الغذائي والتغذية أو بالبيئة. وقد ناقش فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية (2017(أ)) أهمية الضرائب والإعانات الغذائية المراعية للتغذية في تحقيق أنماط غذائية صحية وتحسين الأمن الغذائي والتغذية، ودَعَم هذا النقاش بأمثلة ملموسة. ففي المكسيك مثلًا، تراجعت مشتريات المشروبات المحلاة بالسكر بعد سنة من فرض ضريبة عليها، بنسبة 12 في المائة و17 في المائة في صفوف الأسر ذات المستوى الاقتصادي والاجتماعي الأدنى.

وينبغي أن تهدف إعادة التوجيه هذه إلى تجنّب وضع النخبة يدها على جزء مهم من الأموال العامة (مثلًا Beath وآخرون، 2015) وإلى تقوية وتحسين استهداف الدعم المقدم للأشخاص الأشد ضعفًا والأكثر تأثرًا بانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية، مع الحرص على "عدم تخلّف أحد عن الركب" (الأمم المتحدة، 2018).

ويمكن أن تعطي مراقبة تباين نسبة الضرائب إلى الناتج المحلي الإجمالي في البلدان المتقدمة والنامية[64]، أفكارًا مهمة للبحث مجددًا في مستوى الضرائب المناسب لكل سياق وطني. كما يمكن أن يساهم دعم المساواة في الشؤون المالية ومكافحة التدفقات المالية غير المشروعة والفساد (انظر القسم 3-2-1) والتهرّب الضريبي والملاذات الضريبية، في الحد من الخسائر في الإيرادات الحكومية، مما يسمح بالتالي بادخار الأموال العامة التي يمكن إعادة توجيهها نحو تحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة (أنظر مثلًا Oxfam، 2016).

وعمليًا، يمكن إعادة توجيه الحوافر الضريبية والإنفاق العام نحو الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة بطرق عديدة، بما في ذلك من خلال:

- النظم الضريبية التقدمية (أنظر مثلًا Weller وRao، 2008)؛
- أو تعزيز التعاون الدولي في المسائل الضريبية[65] (أنظر مثلًا الأمم المتحدة، 2018)؛
- أو تحسين توزيع الإعانات الزراعية على المستويات العالمية والإقليمية والوطنية لكي تدعم صغار المزارعين الفقراء والضعفاء بفعالية أكبر، لا سيما في البلدان النامية (أنظر مثلًا Wise، 2004).

**إعادة توجيه الائتمانات من المصارف التجارية إلى الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة**

باستطاعة الدول أن تحسّن الوصول إلى الائتمانات أو أن تعالج إخفاقات سوق الائتمان إما من خلال المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف أو المصارف العامة الوطنية[66]، أو من خلال فرض حد أدنى من المعايير والمتطلبات على المصارف التجارية الخاصة في ما يتعلّق بالائتمان المعطى للمبادرات الإنمائية. ويعرض **الإطار 36** حالة الهند التي تملك تاريخًا طويلًا في السياسات المصرفية والائتمانية ذات التوجه الاجتماعي والإنمائي.

64 أنظر البيانات المتاحة من منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصـــادي (2017) والموقع الإلكتروني للبنك الدولي: https://data.worldbank.org/indicator/GC.TAX.TOTL.GD.ZS (تم الاطلاع عليه في يونيو/حزيران 2018).

65 أنشأ صندوق النقد الدولي، ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، والأمم المتحدة، ومجموعة البنك الدولي "منصة للتعاون في المسائل الضريبية" في أبريل/نيسان 2016: أنظر http://www.worldbank.org/en/programs/platform-for-tax-collaboration. ويعد "المنتدى العالمي المعني بالشفافية وتبادل المعلومات للأغراض الضريبية" الذي أنشأته بعض البلدان في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي في مطلع القرن الحادي والعشرين والذي يضم الآن 150 عضوًا، الهيئة الدولية الأرفع شأنًا في مجال التعاون الدولي في المسائل الضريبية: أنظر http://www.oecd.org/tax/transparency/.

66 مثل المصرف الوطني للزراعة والتنمية الريفية في الهند الذي يشارك في برنامج "الوادي" (**الإطار 6**) أو في شبكة Kudumbashree (**الإطار 19**). أنظر: https://www.nabard.org/

**الإطار 36 السياسة المصرفية والائتمانية في الهند**

أصدر مصرف الاحتياطي الهندي في عام 1974، خطوطًا توجيهية طلب فيها إلى المصارف العامة والخاصة أن توجّه ما لا يقل عن ثلث ائتماناتها الصافية إلى ما يسمى "القطاع ذو الأولوية" (والذي يشمل الزراعة والصناعة الصغيرة النطاق). ورُفعت هذه النسبة إلى 40 في المائة في بداية تسعينات القرن الماضي وقامت الحكومة بتحديد معدلات الفائدة (Banerjee وآخرون، 2004؛ Ramachandran وSwaminathan، 2005). ووضعت هذه الخطوط التوجيهية أهدافًا فرعية لإقراض صغار المزارعين والمزارعين الهامشيين والمؤسسات المتناهية الصغر. وقام مصرف الاحتياطي الهندي مؤخرًا بتوسيع نطاق هذه الخطوط التوجيهية المتعلّقة بإقراض القطاع ذو الأولوية، ليشمل المصارف الأجنبية الكبرى. وهدفت السياسة المصرفية والائتمانية أيضًا إلى تحسين فرص الاستفادة من الخدمات المصرفية في المناطق الريفية، لا سيما للمجتمعات الفقيرة والمهمشة (Ramachandran وSwaminathan، 2005).

وأنشأت الحكومة الوطنية الهندية في عام 1993 صندوق ائتمان وطني للنساء ( Rashtriya Mahila Kosh) بغية تعزيز التمكين الاجتماعي والاقتصادي للنساء. ويوفّر هذا الصندوق القروض للمنظمات الوسيطة، أو المنظمات غير الحكومية، أو مؤسسات التمويل الصغرى التي تؤمن في المقابل فرص الحصول على الائتمان لمجموعات المساعدة الذاتية النسائية. ولكن لاحظ Demirguc-Kunt وKlapper (2012) في استعراضهما للشمول المالي المعد للبنك الدولي، أن 21 في المائة فقط من الأشخاص في الفئة الخمسية الأفقر من مستويات الدخل و26 في المائة من مجموع النساء كانوا يملكون حسابًا في مؤسسة مالية رسمية (مقابل 35 في المائة من مجموع السكان). ولتعزيز جهودها الرامية إلى تضييق هذه الفجوة المصرفية والائتمانية، قامت الحكومة الوطنية الهندية بإنشاء المصرف الوطني للنساء ( Bharatiya Mahila Bank) في عام 2013. ومن ثم تم إدماج هذا المصرف مع المصرف الحكومي الهندي في عام 2017.

*المواقع الإلكترونية*:

مصرف الاحتياطي الهندي: https://rbi.org.in/scripts/BS_PressReleaseDisplay.aspx?prid=43079؛
صندوق Rashtriya Mahila Kosh: http://rmk.nic.in/؛
مصرف Bharatiya Mahila Bank: http://www.bhartiyamahilabank.co.in/p/about.html

ويمكن أن تقوم الدول، بالتعاون مع المصارف والمؤسسات المالية، بدعم تطوير الأدوات المالية الاجتماعية الرامية إلى تلبية الاحتياجات الإنمائية الأساسية، أو إلى دعم المجموعات الضعيفة، أو إلى تمويل المؤسسات أو المنظمات في الاقتصاد الاجتماعي والتضامني (**الإطار 37**). وعلى المستوى العالمي، أطلقت مؤسسة التمويل الدولية التابعة لمجموعة البنك الدولي في عام 2017 برنامج السندات الاجتماعية الذي يدمج خطتين سابقتين (الخطة المصرفية المعنية بالمرأة التي تم إطلاقها في عام 2013، وبرنامج السندات الشاملة للأعمال التجارية الذي تم إطلاقه في عام 2014) جمعتا بالفعل 268 و296 مليون دولار أمريكي على التوالي.[67]

[67] أنظر:
https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/corp_ext_content/ifc_external_corporate_site/about+ifc_new/ifc+governance/investor+relations/socialbonds

**الإطار 37 الاقتصاد الاجتماعي والتضامني**

وصف Gueslin (1987) بروز مفهوم **الاقتصاد الاجتماعي** في فرنسا منذ القرن التاسع عشر. وبشكل عام، يغطي هذا المصطلح مجموعة متنوعة من المؤسسات والمنظمات الساعية إلى التوفيق بين الأنشطة الاقتصادية والشواغل الاجتماعية. كما أنه يشمل المؤسسات، والجمعيات، والتعاونيات، وشركات التأمين المتبادل، والمؤسسات الخيرية التي تهدف إلى تعزيز الإدماج الاجتماعي، والحد من عدم المساواة القائم، وتوليد العائدات والقيمة الاقتصادية (Draperi، 2005، 2007).

وغالبًا ما يعتبر **الاقتصاد التضامني** جزءًا من الاقتصاد الاجتماعي، مع أن الاختلافات بينهما لا تزال قيد المناقشة. وينطوي الاقتصاد التضامني على الأنشطة الاقتصادية المنظمة التي تسعى للذهاب إلى أبعد من مجرّد إدماج الجوانب الاجتماعية، إذ تتجنّب استغلال اليد العاملة وتعبّر صراحةً عن التضامن مع العمال وعن المساواة في حقوقهم وتطرح في الوقت نفسه التساؤلات بشأن الهدف من أنشطة اقتصادية محددة. ويدمج الاقتصاد التضامني الإنصاف الاجتماعي والسياسي وأهداف المعاملة بالمثل في تنظيم التجارة والتبادلات، والإنتاج والاستهلاك. وتُعد التجارة العادلة (أنظر **الإطار 14**) خير مثال على الاقتصاد التضامني (Laville، 2010).

### 4-3-2 تمويل الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة: الإمكانات التي تنطوي عليها آليات التمويل المبتكرة

يستكشف هذا القسم الإمكانات التي تنطوي عليها بعض آليات التمويل المبتكرة، مثل التمويل المختلط والمسؤولية الاجتماعية للشركات والتمويل الذاتي، في تعبئة الأموال الخاصة لتحقيق التنمية المستدامة. وتُستخدم هذه الأدوات على نطاق واسع، بما في ذلك من خلال الشراكات بين القطاعين العام والخاص، في العديد من القطاعات (لا سيما البنية التحتية) للنهوض بخطة عام 2030. ويمكن أن يساعد إجراء المزيد من البحوث على توثيق الأثر المحدد الذي تتركه هذه الأدوات على الأمن الغذائي والتغذية على مستويات مختلفة وكيف يمكن أن تعزز الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين حشد الترتيبات المالية المبتكرة لتحسين الأمن الغذائي والتغذية.

#### التمويل المختلط

انطلاقًا من الافتراض القائل إنه لن يكون باستطاعة القطاع الخاص ولا القطاع العام وحده أن يسدّ فجوة الاستثمار لتمويل التنمية، تشجع الأمم المتحدة والمؤسسات الدولية الكبرى الأخرى على تطوير مرافق التمويل المختلط[68] (الأمم المتحدة، 2014؛ معهد التنمية الخارجية، 2014؛ خطة عمل أديس أبابا، 2015؛ البنك الدولي، 2015؛ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2018(أ)). ووفقًا للمؤسسة المالية الدولية (2017)، وتماشيًا مع "النهج التعاقبي" المعروض في القسم السابق، يمكن أن تساعد حلول التمويل المختلط على تحقيق مشاريع لا تجذب التمويل التجاري البحت على الرغم من أثرها الإنمائي الكبير بسبب ما تنطوي عليه من مخاطر عالية و/أو عائدات غير مضمونة.

وأشارت العديد من المنظمات غير الحكومية إلى عدم توافر الأدلة الكافية التي تثبت أن أدوات التمويل المختلط تساهم في تحقيق الأهداف الإنمائية (انظر مثلًا الشبكة الأوروبية المعنية بالديون والتنمية، 2013؛ Oxfam، 2017؛ اتحاد المنظمات غير الحكومية الأوروبية العاملة في مجال الإغاثة والتنمية، 2017). وتسلّط منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2018(أ))

[68] أنظر تعريف التمويل المختلط في الفصل 1.

الضوء على الحاجة إلى إجراء المزيد من البحوث لتوثيق الإمكانات التي ينطوي عليها التمويل المختلط وأثره على التنمية. وبصورة خاصة، هناك حاجة إلى مقاييس واضحة لتحسين رصد أدوات التمويل المختلط. ولكن تقول منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2018(أ)) إن الأدلة الأولى تبيّن بالفعل الإمكانات التحفيزية لأدوات التمويل المختلط في حشد الاستثمارات الخاصة الإضافية من أجل تحقيق الأهداف الإنمائية.

وفي دراسة استقصائية جرت في عام 2016، وجد Benn وآخرون (2017) أن التمويل الإنمائي الرسمي استفاد من استثمارات خاصة قدرها 81 مليار دولار أمريكي تم جمعها من خلال التمويل المختلط بين عامي 2012 و2015. وعلى الرغم من أن هذا المبلغ قد يبدو ضئيلًا جدًا مقارنة بفجوة الاستثمار السنوية في تمويل التنمية البالغة 2.5 ترليون دولار أمريكي بحسب ما جاء في الفصل 1، تشدد منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي على التطور السريع لأدوات التمويل المختلط والإمكانات التي تنطوي عليها. وحددت دراسة استقصائية أخرى أجريت في عام 2017 وجود 356 مرفقًا وصندوقًا[69] للتمويل المختلط تم إطلاقها بين عامي 2000 و2016 (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2018(أ)). ووفقًا للمنتدى الاقتصادي العالمي (2016)، استفادت الرساميل العامة والخيرية المستثمرة في التمويل المختلط من ما يزيد عن 20 ضعفًا من الأموال الخاصة، وذلك عن طريق التمويل المختلط.

ويبيّن **الإطار 38** الذي يعطي مثالين آخرين كيفية مساهمة التمويل المختلط في تحقيق الأهداف الإنمائية.

**الإطار 38 التمويل المختلط والاحتياجات الإنمائية**

أنشئت **مؤسسة التمويل الدولية (IFC)** التابعة لمجموعة البنك الدولي في عام 1956 إنطلاقًا من فكرة أن "القطاع الخاص يؤدي دورًا أساسيًا في تحقيق التنمية". وتعمل المؤسسة حاليًا في أكثر من 100 بلد حيث تتيح الاستثمارات الخاصة وتخلق الأسواق والفرص من أجل دعم هدفي مجموعة البنك الدولي وهما: القضاء على الفقر المدقع وتعزيز الرخاء المشترك. ومنذ عام 1956، سمح رأس المال الذي جمعته مؤسسة التمويل الدولية وقدره 2.6 مليارات دولار أمريكي، بحشد مبلغ يزيد عن 265 مليار دولار أمريكي وبتسليمه للأعمال التجارية في البلدان النامية. وفي عام 2016، حفزت أموال الجهات المانحة التي تبلغ قيمتها 117 مليون دولار أمريكي تمويل المؤسسة والقطاع الخاص بما يزيد عن مليار (1) دولار أمريكي.

*الموقع الإلكتروني*:

https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/corp_ext_content/ifc_external_corporate_site/home

وأنشأ البنك الإسلامي للتنمية في سبتمبر/أيلول 2016 **صندوق الحياة والمعيشة (LLF)** بالشراكة مع الإمارات العربية المتحدة وقطر والمملكة العربية السعودية، وصندوق التضامن الإسلامي من أجل التنمية، ومؤسسة بيل وميليندا غيتس. ويهدف الصندوق الذي يجمع هبات الجهات المانحة والقروض الخاصة (القائمة على السوق)، إلى تقديم التمويل بشروط ميسّرة إلى البلدان الأعضاء المنخفضة الدخل في البنك الاسلامي للتنمية من أجل الاضطلاع بمشاريع تعالج الاحتياجات الأساسية في مجالات الصحة والزراعة والبنية التحتية الأساسية. وتوضع الأموال في حساب أمانة متعدد الجهات المانحة يديره البنك الاسلامي للتنمية. ومن المتوقع أن يؤمّن الصندوق في فترة 2016-2020، مبلغًا قدره 2.5 مليارات دولار أمريكي (يشمل 0.5 مليارات دولار من الجهات المانحة ومليارَي دولار من الموارد الرأسمالية العادية للبنك) لمكافحة الأمراض والفقر في البلدان الأعضاء في البنك

[69] تميّز منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بين "الصناديق المختلطة" التي تعمل مباشرةً مع المستثمرين من القطاعين العام والخاص، و"المرافق المختلطة" التي تجمع الأموال العامة التي يمكن أن تستخدمها المصارف الإنمائية والجهات الوسيطة الأخرى لحشد التمويل الخاص (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2018(أ)).

الإسلامي للتنمية. ولا ينبغي أن تتخطى هبات الجهات المانحة اللازمة للبدء بمشروع ما نسبة 15 إلى 35 في المائة من مجموع تكاليف المشروع (بحسب مستوى الثروة في البلد العضو) إذ يتم تمويل المبلغ المتبقي بواسطة قروض البنك. وبهذه الطريقة، يطلق كل دولار تم التبرّع به أموالاً إضافية على شكل قروض متاحة للمشروع الإنمائي.

*الموقعان الإلكترونيان:*

https://www.gatesfoundation.org/Where-We-Work/Middle-East-Office/Lives-and-Livelihoods-Fund؛
https://www.gatesfoundation.org/~/media/GFO/Office/Middle-East/LLF/IDB_LLF_Guide_WEB.PDF

ولكي تساهم آليات التمويل المختلط بفاعلية في التنمية المستدامة، ينبغي أن تكون متّسقة مع أهداف التنمية المستدامة، ومطوّرة بمشاركة أصحاب المصلحة المعنيين، وتعالج التحديات التي تم تسليط الضوء عليها في الفصول السابقة (ولا سيما الاختلالات في موازين القوّة والشفافية والمساءلة)، وتعطي الأولوية لأصحاب الحيازات الصغيرة والأشخاص الأشد ضعفًا (الشبكة الأوروبية المعنية بالديون والتنمية، 2013؛ Oxfam، 2017؛ اتحاد المنظمات غير الحكومية الأوروبية العاملة في مجال الإغاثة والتنمية، 2017). وحددت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2018(أ)) المفاهيم الأساسية التي يمكن أن تساعد على تقييم فعالية التمويل المختلط وأثره، مثل "عنصر التيسير، وعنصر الإضافة، والتعبئة، والتحفيز".[70]

وفي محاولة لمعالجة هذه الشواغل، طوّرت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، بالتعاون مع أصحاب المصلحة الرئيسيين من القطاع الخاص والمجتمع المدني والحكومات، مجموعة من مبادئ التمويل المختلط لإطلاق التمويل التجاري من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2018(ب)):

- "إرساء استخدام التمويل المختلط على أساس منطقي إنمائي؛
- وتصميم التمويل المختلط لزيادة حشد التمويل التجاري؛
- وتكييف التمويل المختلط مع السياق المحلي؛
- والتركيز على إقامة الشراكات الفعالة للتمويل المختلط؛
- ورصد التمويل المختلط من أجل ضمان الشفافية وتحقيق النتائج".

## المسؤولية الاجتماعية للشركات

تعرّف منظمة العمل الدولية المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها سبيل لتنظر المؤسسات الخاصة في "أثر عملياتها على المجتمع" و"تؤكد مبادئها وقيمها" داخليًا وبالتفاعل مع الجهات الفاعلة الأخرى. وتنظر منظمة العمل الدولية إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها "مبادرة طوعية تقودها الشركات" في إشارة إلى الأنشطة التي "تتجاوز الامتثال للقوانين".[71]

ويقوم الاتفاق العالمي للأمم المتحدة الذي اعتُبر في الفصل 1 المبادرة الأكبر في العالم لتعزيز استدامة الشركات، بتشجيع الشركات الخاصة على مواءمة استراتيجياتها وعملياتها مع عشرة مبادئ أساسية في مجال حقوق الإنسان، والعمل، والبيئة، ومكافحة الفساد من أجل تحقيق أهداف مجتمعية.[72] ويعرّف المجلس العالمي للأعمال التجارية من أجل التنمية المستدامة (2002)

[70] لقد تم تعريف عنصري التيسير والإضافة على التوالي في الفصلين 1 و3.
[71] أنظر: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_116336.pdf
[72] أنظر: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles

المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها: "التزام المؤسسات التجارية بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة من خلال العمل مع الموظفين وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل بغية تحسين جودة الحياة".[73]

ووضعت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2011) خطوطًا توجيهية للمؤسسات المتعددة الجنسيات تقترح فيها مبادئ ومعايير غير ملزمة للأعمال التجارية المسؤولة وتحترم المعايير المتفق عليها دوليًا والقوانين والسياسات الوطنية المعمول بها. واستنادًا إلى مبادئ الاتفاق العالمي للأمم المتحدة، تغطي هذه الخطوط التوجيهية تسعة أبعاد مواضيعية هي: (1) الكشف عن المعلومات؛ (2) وحقوق الإنسان؛ (3) والعمالة والعلاقات الصناعية؛ (4) والبيئة؛ (5) ومكافحة الرشوة؛ (6) ومصالح المستهلكين؛ (7) والعلوم والتكنولوجيا؛ (8) والمنافسة؛ (9) وفرض الضرائب. وقد تم تأييد هذه الخطوط التوجيهية في 25 مايو/أيار 2011 من جانب 42 بلدًا في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وخارجها، يمثّلون 85 في المائة من الاستثمارات الاجنبية المباشرة.[74]

وقدّم التحالف العالمي للاستثمار المستدام (GSIA، 2016) نظرة عامة على الاستثمارات[75] المستدامة أو المسؤولة في أقاليم مختلفة حول العالم (أوروبا، وأمريكا الشمالية، وآسيا باستثناء أستراليا ونيوزيلندا واليابان). وشدد التحالف (2016) على الديناميكية الإيجابية التي تحيط بالاستثمار المستدام: فقد زاد هذا الأخير بنسبة 25 في المائة بين عامي 214 و2016 ليصل مجموعه إلى 23 ترليون دولار أمريكي.

وفي العقود الأخيرة، أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات موضوع بحث مهم (أنظر مثلًا Gordon، 2001؛ Fox وآخرون، 2002؛ Woicke، 2005؛ Crane وآخرون، 2008؛ Lindgreen وSwaen، 2010).

واستعرض Crane وآخرون (2008) مختلف تعاريف المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تعتمدها المنظمات العامة والخاصة ومنظمات المجتمع المدني حول العالم وحددوا ست خصائص رئيسية لهذه المسؤولية، تشمل: (1) مبادرات الأعمال الطوعية التي تتجاوز إطار الموجبات القانونية والتي، (2) في مراعاتها لمجموعة واسعة من المصالح عن طريق المشاركة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، (3) تتفق على مجموعة من القيم المشتركة وممارسات الأعمال الرئيسية، (4) خارج سياق الأعمال الخيرية البحتة بهدف (5) استيعاب العوامل الخارجية الاجتماعية والبيئية أو إدارتها (6) والتوفيق بين الربحية الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية.

ولا تزال هذه الخصائص الست للمسؤولية الاجتماعية للشركات قيد المناقشة وتطرح العديد من التساؤلات، منها:

- هل تؤثر المسؤولية الاجتماعية للشركات فعليًا على ممارسات الأعمال الرئيسية التي تعتمدها الشركات الكبرى؟ وهل تراعي هذه الشركات، خارج سياق الأعمال الخيرية

[73] يجمع المجلس العالمي للأعمال التجارية من أجل التنمية المستدامة أكثر من 200 مؤسسة تجارية رائدة تضم 19 مليون موظف وتحقق إيرادات مجمّعة قدرها 8.5 ترليون دولار أمريكي وتسعى إلى النهوض بالتحول إلى عالم مستدام. أنظر: https://www.wbcsd.org/

[74] أنظر: https://www.csrcompass.com/oecd-guidelines

[75] اعتمد التحالف العالمي للاستثمار المستدام في هذا الاستعراض، تعريفًا واسعًا للاستثمار المستدام يشمل مفاهيم مماثلة مثل الاستثمار المسؤول أو الاستثمار المسؤول اجتماعيًا.

البحتة، العوامل البيئية والاجتماعية والخاصة بالحوكمة في ممارساتها الإدارية وأنشطتها الاقتصادية؟[76]

- هل ينبغي أن تبقى المسؤولية الاجتماعية للشركات ممارسة طوعية؟ كيف يتم التوازن الأمثل بين المتطلبات الطوعية والإلزامية؟

وبعد عقود من هيمنة النهج "الطوعي" إزاء المسؤولية الاجتماعية للشركات على مدى عقود، بدأت تظهر الآن أشكال جديدة من هذه المسؤولية التي تجمع بين الجوانب الطوعية والإلزامية في أجزاء مختلفة من العالم، على المستويين الإقليمي[77] أو الوطني (Gatti وآخرون، 2018). ويعرض **الإطار 39** حالة الهند حيث تم تحسين تمويل المسؤولية الاجتماعية للشركات بفضل قانون يفرض على الشركات الكبرى أن تنفق الأموال على التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

**الإطار 39 قانون الشركات الهندي الجديد (2013)**

كرّس قانون الشركات الجديد في الهند في عام 2013 قسمًا كاملًا (رقم 135) للمسؤولية الاجتماعية للشركات.
كما أنه ألزم الشركات الكبرى (التي تتخطى ثروتها الصافية أو مبيعاتها أو أرباحها الصافية العتبات المحددة)
بالقيام بما يلي:

- تشكيل لجنة معنية بالمسؤولية الاجتماعية للشركات تابعة لمجلس الإدارة ومكلّفة بصياغة السياسة الخاصة بهذه المسؤولية، وبالتوصية بها ورصدها؛
- وفي كل سنة مالية، إنفاق ما لا يقلّ عن 2 في المائة من متوسط الأرباح الصافية التي تم تحقيقها خلال السنوات المالية الثلاث الأخيرة على الأنشطة الواردة في سياستها الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.

وينبغي أن ترتبط الأنشطة الواردة في السياسات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات بالتحديات الإنمائية التي تشمل: (1) الجوع والفقر المدقع؛ (2) والتعليم؛ (3) والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛ (4) ووفيات الأطفال وصحة الأمهات؛ (5) وفيروس نقص المناعة البشرية/متلازمة نقص المناعة المكتسبة (الإيدز)، والملاريا، والأمراض الأخرى؛ (6) والاستدامة البيئية؛ (7) والعمالة؛ (8) ومشاريع الأعمال الاجتماعية؛ (9) والصناديق الإنمائية الاتحادية أو الحكومية.

ووفقًا لاتحاد الصناعات الهندية (CII، 2013)، من المتوقع أن يؤثر القانون الجديد على ما لا يقل عن 6 000 شركة هندية كبرى وأن يولّد حوالي 200 مليون روبية هندية للأنشطة المتصلة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في الهند. وبما أن هذا القانون وضع حديثًا، لم تركّز دراسات كثيرة حتى الآن على أثره الفعلي. ولكنّ بعض الدراسات المبكرة قد أشارت بالفعل إلى حدوث زيادة في عدد الشركات التي تبلّغ عن اضطلاعها بأنشطة متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، وفي نسبة الشركات التي تحترم عتبة 2 في المائة من الإنفاق على المسؤولية الاجتماعية، وفي القيمة الإجمالية للنفقات على هذه المسؤولية (Bansal وآخرون، 2017؛ Bhomik، 2017). وتكشف وزارة شؤون الشركات الهندية بصورة منتظمة عن نفقات كل شركة على المسؤولية الاجتماعية على موقعها الإلكتروني. ووصل مجموع النفقات على المسؤولية الاجتماعية في 5 097 شركة في السنتين الماليتين 2015-2016 إلى 98 مليار روبية

[76] بيّن Friede وآخرون (2015) في استعراض تناول حوالي 2 200 دراسة فردية، الأثر الإيجابي الذي يمكن أن تتركه مراعاة المعايير البيئية والاجتماعية والخاصة بالحوكمة في إدارة الشركة على أدائها المالي.

[77] أنظر مثلًا توجيه الاتحاد الأوروبي (2014/95/EU) المتعلّق بكشف بعض المشاريع والمجموعات الكبرى عن المعلومات غير المالية والمتنوعة: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN

هندية. ولكنّ 39 في المائة من هذه الشركات أفاد عن إنفاق مبالغ صغيرة جدًا على المسؤولية الاجتماعية (أقلّ من 000 1 روبية هندية).

*الموقعان الإلكترونيان:*

*قانون الشركات الهندي (2013) http://www.mca.gov.in/Ministry/pdf/CompaniesAct2013.pdf؛*
*بيانات وزارة شؤون الشركات: http://www.mca.gov.in/MinistryV2/csrdatasummary.html*

## التمويل الذاتي عن طريق التعبئة المجتمعية

كما اتّضح من شبكة Kudumbashree (**الإطاران 19 و30**)، يمثّل التمويل الذاتي عن طريق التعبئة المجتمعية سبيلًا واعدًا آخر لتمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما وللنهوض بأهداف التنمية المستدامة.

واعتبر رؤساء الدول والحكومات في رابطة التعاون الإقليمي في جنوب آسيا[78] خلال القمة السادسة (كولومبو، سري لانكا، 1991)، أن تعبئة الفقراء وتمكينهم من المشاركة مباشرةً في القرارات التي تؤثر على سبل معيشتهم أمر محوري للتخفيف من حدة الفقر. كما أنهم كلّفوا اللجنة المستقلة لجنوب آسيا المعنية بالتخفيف من حدة الفقر بإعداد إطار عمل استراتيجي يركّز على التعبئة والتمكين المجتمعيين لعرضها على قمّتهم السابعة (داكا، بنغلاديش، 1993) (رابطة التعاون الإقليمي في جنوب آسيا، 1992). وأعيد تشكيل اللجنة المستقلة لجنوب آسيا المعنية بالتخفيف من حدة الفقر في عام 2002 لتجري استعراضًا شاملًا للسياسات والبرامج القائمة في مجال التخفيف من حدة الفقر والتي ساعدت قادة الرابطة على وضع "خطة عمل للتخفيف من حدّة الفقر".[79] وقامت مؤتمرات القمة اللاحقة بتوطيد اللجنة المستقلة لجنوب آسيا المعنية بالتخفيف من حدة الفقر، طالبةً منها تنسيق إجراءات المتابعة من أجل النهوض بخطة عام 2030. وفي هذا السياق، أنشئ صندوق للتخفيف من حدّة الفقر من أجل جمع المساهمات المالية التي يقدمها الأعضاء في الرابطة (Lama، 2010).

ويسلّط **الإطار 40** الضوء على الدور الرئيسي الذي تؤديه برامج الدعم الريفي في باكستان في إشراك الفقراء والضعفاء ومجتمعاتهم المحلية ومنظماتهم في تعبئة مواردهم البشرية والمالية الخاصة للتخطيط للمشاريع الإنمائية وتنفيذها ورصدها.

[78] أنظر: http://www.saarc-sec.org/ و-http://globalsummitryproject.com.s197331.gridserver.com/archive/saarc/saarc-sec.org/areaofcooperation/cat-detailbf4a.html?cat_id=51#

[79] أنظر: http://saarc-sec.org/uploads/digital_library_document/11__Plan_of_Action_on_Poverty_Allev_.pdf

**الإطار 40 مدّخرات المجتمع المحلي كضمانة لتحقيق التنمية الذاتية**

وضعت مؤسسة آغا خان **برنامج آغا خان للدعم الريفي (AKRSP)** في عام 1982 من أجل المساهمة في تحسين سبل المعيشة والتخفيف من حدّة الفقر في القرى الواقعة في مقاطعتي غلغت بلتستان وشيترال الباكستانيتين. ويعمل البرنامج بالتعاون الوثيق مع المنظمات الحكومية الدولية، والحكومات المانحة، والجهات المانحة العامة والخاصة الأخرى، والشركاء بمن فيهم منظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، ووزارة الشؤون العالمية الكندية، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، والاتحاد الأوروبي، ومصرف التنمية الألماني، وحكومتي إقليم خيبر بختونخوا ومقاطعة غلغت بلتستان الباكستانيتين، والصندوق الباكستاني للتخفيف من حدّة الفقر (PPAF)، ومؤسسة آغا خان (AKF)، والمركز الدولي للتنمية المتكاملة للمناطق الجبلية (ICIMOD)، ومجلس تنمية المهارات (SDC).

وقد أنشأ البرنامج منذ بدايته، 79 منظمة للدعم المحلي تشمل 198 5 منظمة على مستوى القرية حيث تم تدريب أكثر من 000 82 رجل وامرأة على مجموعة واسعة من المهارات التنظيمية والإنتاجية. كما أنه حشد مدّخرات المنظمات على مستوى القرية بلغت قيمتها 534 مليون روبية باكستانية واستُخدمت بصورة أساسية كضمان لتحسين إمكانية الحصول على الائتمان للمجتمعات المحلية، وصرف البرنامج مبلغًا قدره 028 1 مليون روبية باكستانية على قروض لمشاريع إنمائية. واستُخدمت هذه القروض في قطاعات مختلفة مثل: البنية التحتية الريفية، ومرافق الصرف الصحي المتدنية الكلفة، والسكن، والصحة، والتعليم، والزراعة، وسلسلة الإمدادات الغذائية، وإدارة الموارد الطبيعية، والائتمان للمؤسسات المتناهية الصغر، والحماية الاجتماعية. ويقدّم البرنامج كذلك التدريب والمساعدة الفنية للمجتمعات الريفية المحلية للاضطلاع بهذه المشاريع. وتحققت الولاية الأساسية للبرنامج التي تتمثل في مضاعفة الدخل الشهري للمجتمعات المحلية، في غضون عشر سنوات بعد بدايته.

وفي عام 1991، وضعت الحكومة الباكستانية برنامجًا وطنيًا للدعم الريفي (NRSP) مستوحى من نموذج برنامج آغا خان للدعم الريفي، وخصصت له موارد بقيمة 500 مليون روبية باكستانية. وجرى تكرار هذا النموذج الإنمائي في أنحاء البلاد كافة من خلال 11 برنامجًا للدعم الريفي على مستوى المحافظات والأقاليم. ومنذ عام 1991، ساعدت برامج الدعم الريفي هذه حوالي 45 مليون شخص. وفي عام 2017، شاركت 752 منظمة للدعم المحلي تشمل 670 6 منظمة على مستوى القرية في البرنامج الوطني للدعم الريفي. ويحظى هذا البرنامج بدعم شبكته الخاصة من المؤسسات المجتمعية ومؤسسات التمويل المتناهية الصغر الموجودة في جميع أنحاء البلاد. وفي إطار "برنامج التمويل المتناهي الصغر وتنمية المؤسسات"، صرف البرنامج الوطني للدعم الريفي أكثر من 176 مليار روبية باكستانية على القروض الإنمائية للمجتمعات المحلية (البرنامج الوطني للدعم الريفي، 2017). وتعد شبكة البرنامج الوطني للدعم الريفي من أكبر مزوّدي التمويل المتناهي الصغر في باكستان. وتستخدم الحكومة أيضًا شبكة هذا البرنامج لتقديم القروض بدون فوائد.

وجرى تكرار نموذج التنمية الخاص ببرامج الدعم الريفي في بلدان أخرى من جنوب آسيا مثل الهند (جمعية القضاء على الفقر الريفي في أندرا براديش-SERP)، وميانمار (مشاريع رائدة في إطار برنامج جنوب آسيا للتخفيف من حدّة الفقر التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي-SAPAP)، وطاجيكستان (برنامج دعم تنمية المجتمعات الجبلية-MSDSP ) وبنغلاديش (لجنة بنغلاديش للنهوض بالريف-BRAC).

*المواقع الإلكترونية:*

http://www.akdn.org/our-agencies/aga-khan-foundation؛

http://www.akdn.org/aga-khan-rural-support-programme-pakistan؛

http://www.rspn.org/wp-content/uploads/2018/04/Outreach_35.pdf؛

http://www.asia-pacific.undp.org/content/dam/rbap/docs/programme-documents/BU-CP-2013-2015.pdf

## 4-4 ملاحظات ختامية

استكشف هذا الفصل الأخير بعض السبل الواعدة لتقوية أداء الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين ولحشد آليات التمويل المبتكرة من أجل إعادة توجيه الأموال العامة والخاصة بمزيد من الفعالية نحو تحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة.

ولكن بما أن معظم التجارب حديثة، يلزم القيام بالمزيد من البحوث لتوثيق الأثر الحقيقي للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وآليات التمويل المبتكرة على الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة ولتقييم الإمكانات التي تنطوي عليها على نحو أفضل. وبصورة خاصة، يمكن للبحوث أن:

- تحدد سبلًا عملية لاكتشاف أوجه التضارب في المصالح والاختلالات في موازين القوة في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، ولتقييمها والتصدي لها؛
- وتضع مقاييس ومنهجيات واضحة لتوثيق أثر الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وآليات التمويل المبتكرة والإمكانات التي تنطوي عليها؛
- وتوثّق نجاحات الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين القائمة وإخفاقاتها على نحو أفضل؛
- وتكيّف الدروس المستفادة من استخدام الشراكات بين القطاعين العام والخاص، والشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، وآليات التمويل المبتكرة في قطاعات أخرى لتطبيقها على الزراعة والنظم الغذائية والأمن الغذائي والتغذية، مع إيلاء الاهتمام لاحتياجات المجموعات المهمشة والضعيفة وحقوقها.

## الخلاصة

يعد الأمن الغذائي والتغذية مسألة معقّدة ومتعددة الأبعاد يلزم معالجتها من خلال نُهج شاملة وكلّية ومشتركة في ما بين القطاعات مع إشراك العديد من أصحاب المصلحة المختلفين الذين ينتمون إلى مجالات المجتمع الثلاثة (القطاعان العام والخاص والمجتمع المدني) على مستويات مختلفة. ويضع ذلك الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في صلب المناقشات والتحديات المرتبطة بالأمن الغذائي والتغذية.

ويؤدي تكاثر الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين خلال العقود الماضية في إطار النهج الجديد إزاء الأمن الغذائي والتغذية، بالإضافة إلى المناقشات العلمية والسياسية الدائرة بشأنها، إلى تشجيع العلماء وأصحاب المصلحة الآخرين على تقييمها تقييمًا بصورة نقدية من دون اعتبارها أمرًا مسلّمًا به أو تجاهلها مسبقًا. وكما جاء في هذا التقرير، ينبغي اعتبار الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وسيلة وليس هدفًا. فهي لا تؤمن "حلًا سحريًا" لأي مشكلة كانت ولا في أي سياق كان.

ويمكن أن تساهم الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في بناء الثقة والفهم المتبادل بين الشركاء؛ وجمع الموارد التكميلية من مختلف أصحاب المصلحة (المعرفة، والمهارات والخبرات، والموارد البشرية والمادية والمالية)؛ وتشاطر المخاطر والمسؤوليات. وبالتالي، تسمح هذه الشراكات، من خلال تعزيز أوجه التآزر بين الشركاء، لأصحاب المصلحة بأن يعالجوا المسائل التي لم يكن بإمكانهم معالجتها بصورة منفصلة وبأن يحققوا نتائج إيجابية في الأجل الطويل في مجال الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة.

وتوفّر الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أرضية للحوار بين أصحاب المصلحة، ولكنها قد تشكّل أيضًا ساحة للصراع على السلطة. وللمساهمة بفعالية في تمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما، يتعيّن على الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أن تتغلّب على التوترات وعدم الثقة بين الشركاء، والاختلالات في موازين القوة، وتضارب المصالح. وسيتعيّن عليها أيضًا أن تتعامل مع تكاليف المعاملات التي ترافق العمليات المتعددة أصحاب المصلحة بهدف تحويلها إلى استثمارات طويلة الأجل، مما يسمح بتحقيق نتائج إيجابية.

ويقترح التقرير إطارًا منطقيًا ومجموعة من المعايير المترابطة في ما بينها لوصف الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وتقييمها. ويمكن أن تساعد هذه المعايير الحكومات والجهات الفاعلة من غير الدول على إجراء تقييمها الخاص للشراكات القائمة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وعلى تبادل المعلومات داخل هذه الشراكات وفي ما بينها وخارجها بهدف تحديد المسارات الملموسة لتحسين أدائها وأثرها على الأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة. ويمكن لهذا الإطار ولهذه المعايير أن تشكل نقطة انطلاق لإجراء المزيد من البحوث من أجل تحديد مسارات التحسين على نحو أفضل. وينبغي أن يساعد ذلك بصورة خاصة على وضع تصنيف تشغيلي يجمع الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي تتشاطر خصائص مماثلة و/أو تؤدي وظائف متشابهة و/أو تواجه تحديات وفرصًا متشابهة في الفئة نفسها. ومن شأن ذلك أن يمهّد الطريق أمام تقديم توصيات محددة أكثر لكل فئة من الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين.

وحدد هذا التقرير تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين جمع البيانات وتقاسم المعلومات كشروط أساسية لمساهمة الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين على نحو أفضل في تمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما ولسعيها بفعالية إلى الإعمال المطرد للحق في غذاء

كاف. وبموجب دورها الخامس (لجنة الأمن الغذائي العالمي، 2009)، يمكن أن تؤدي لجنة الأمن الغذائي العالمي والمحافل المشابهة لها على المستوى الوطني، دورًا محوريًا في تعزيز الشفافية والمساءلة في الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين الخاصة بالأمن الغذائي والتغذية. ويمكنها أن تشجّع على تطوير آليات متينة للرصد وأن توفر مجالًا للحوار، مما يسمح لأصحاب المصلحة بتقاسم أفضل الممارسات على جميع المستويات. وفي هذا الصدد، يمكن أن تسترشد المحافل المتعددة الجهات الفاعلة المشابهة والشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التشغيلية بعملية التأمل الجارية في لجنة الأمن الغذائي العالمي بشأن الرصد على مستويات مختلفة.

وكما تبيّن في هذا التقرير، برزت الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين مؤخرًا كمحور اهتمام في الأدبيات العلمية الموجّهة نحو الأمن الغذائي والتغذية خارج إطار العلوم الاجتماعية. ولا تزال الأدلة والبيانات المتاحة المتعلّقة بها مجزّأة، ومحدودة من حيث الزمان والنطاق، وتشهد تطوّرًا سريعًا. فهي تعتمد بصورة رئيسية على البيانات المبلّغ عنها ذاتيًا أو على استعراضات جزئية قائمة على مجموعة محدودة من الشراكات. وينبغي بالتالي إجراء مزيد من البحوث لتحسين توثيق نجاحات وإخفاقات الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين القائمة وأثرها العام والطويل الأجل على مستويات مختلفة. ويمكن أن تساعد البحوث أيضًا على تصميم وتنفيذ المسارات الملموسة لتحسين أداء الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في تمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما. وعلى سبيل المثال، يمكن أن تحاول هذه البحوث مواءمة الدروس المستفادة من تجارب الشراكات بين القطاعين العام والخاص والشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين في القطاعات الأخرى، مع مجالات الزراعة والنظم الغذائية والأمن الغذائي والتغذية.

## شكر وتقدير

يتوجّه فريق الخبراء الرفيع المتسوى بخالص الشكر إلى جميع المشاركين الذي قدّموا مدخلاتهم وتعليقاتهم القيّمة إلى المشاورتين المفتوحتين أولاً بشأن نطاق التقرير وثانياً بشأن المسودة صفر (v0) المقدمة. وتم تقديم هذه المساهمات عن طريق المنتدى العالمي بشأن الأمن الغذائي والتغذية التابع للمنظمة. وإن جميع هذه المساهمات، بالإضافة إلى الوثائق المنبثقة عن عملية إعداد التقرير، متاحة على الإنترنت على العنوان التالي:

http://www.fao.org/cfs/cfs-hlpe/reports/report-13-elaboration-process/en/

ويعرب فريق الخبراء الرفيع المستوى عن شكره العميق لجميع المستعرضين من الأقران على استعراضهم للمسودة قبل النهائية للتقرير (v1). وترد قائمة بأسماء المشاركين في استعراض الأقران في فريق الخبراء الرفيع المستوى على الإنترنت على العنوان التالي:
http://www.fao.org/cfs/cfs-hlpe/ar/.

ونتوجّه بخالص الشكر إلى الأفراد الواردة أسماؤهم في ما يلي على مساهماتهم واقتراحاتهم ومدخلاتهم لإعداد هذا التقرير وهم: Adetutu Akinnifesi وMary-Anne Bassoleil وKaushik Bora وAdriano Castelli وClaire Breit-Corbière وAnne-Cécile Brit وHerman Brouwer وJan Brouwers وPallavi Chavan وNina Coates وDomenico Dentoni وPhilippine de Lattre وGabrielle Edwards وShenggen Fan وMaya Federman وMarco Fiorentini وIngeborg Gaarde وEliana Galarza Cabrera وGirma Gebreab Mengistu وJoost Guijt وأيمن أبو الهيجاء و Sheryl Hendricks وNarayan Hegde وPatrick Kalas وAshish Kamra وRahul Krishnan و Louisa J. M. Jansen وElisabetta Maggi وGiulia Magistri وRenato Maluf وNora McKeon و Alexandre Meybeck وDimitrije Miskovic وIdman Muridi Ahmed وEmilie Muller وSophia Murphy وNandini Nayak وSubhadarshee Nayak وLucie Poline وChiara Pontillo وSuzanne Redfern وFabio Ricci وFederico Roscioli وDiana Sarga وSara Scherr وكامل شـديد وCarlotta Silanos وMarianna Strunnikova وMarta Szymaniak وSietze Vellema وR. Vijayamba وJim Woodhill.

وإن العملية التي يضطلع بها فريق الخبراء الرفيع المستوى مموّلة بالكامل من خلال المساهمات الطوعية. وتشكّل التقارير الصادرة عنه مؤلفات علمية جماعية مستقلّة بشأن مواضيع طلبت الجلسة العامة للجنة الأمن الغذائي العالمي معالجتها. وتمثّل تقارير فريق الخبراء الرفيع المستوى منتجات عالمية عامة. ويتقدّم فريق الخبراء الرفيع المستوى بجزيل الشكر إلى الجهات المانحة التي ساهمت منذ عام 2010 في حساب الأمانة الخاص بفريق الخبراء، أو قدّمت مساهمات عينية لتمكين عمل فريق الخبراء بموازاة احترام استقلاليته بالكامل. ولقد حظي فريق الخبراء الرفيع المستوى، منذ إنشائه، بدعم من أستراليا وإثيوبيا والاتحاد الأوروبي وفنلندا وفرنسا وألمانيا وآيرلندا ونيوزيلندا والنرويج والاتحاد الروسي وإسبانيا والسودان والسويد وسويسرا والمملكة المتحدة.

تم إعداد النسخة العربية تحت إشراف دائرة برمجة الاجتماعات والوثائق التابعة لمنظمة الأغذية والزراعة (دائرة برمجة الاجتماعات والوثائق، مجموعة الترجمة العربية).

# المراجع


**AAAA (Addis Ababa Action Agenda).** 2015. *Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development.* 13–16 July 2015. Addis Ababa. http://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2015/08/AAAA_Outcome.pdf

**Aarhus Convention.** 1998. *Convention on access to information, public participation in decision-making and access to justice in environmental matters.* https://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/pp/documents/cep43e.pdf

**Acquier, A., Valiorgue, B. & Daudigeos, T.** 2017. Sharing the shared value : a transaction cost perspective on strategic CSR policies in global value chains. *Journal of Business Ethics*, 144(1) : 139–152. https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2820-0

**Adams, B. & Dayringer, S.** 2017. *UN partnerships in the public interest? Not yet*. Global Policy Watch No.18. https://www.globalpolicy.org/home/271-general/53034-un-partnerships-in-the-public-interest-not-yet.html

**Adams, B. & Martens, J.** 2015. *Fit for whose purpose? Private funding and corporate influence in the United Nations*. Global Policy Forum. https://www.globalpolicy.org/images/pdfs/images/pdfs/Fit_for_whose_purpose_online.pdf

**ADB (Asian Development Bank).** 2008. *Public–private partnership (PPP) handbook*. Manila. https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/31484/public-private-partnership.pdf.

**Adebayo, F.A. & Ayegbusi, E.T.** 2017. Public-private partnership as mechanism for employment creation in Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 8(9): 178–185.

**Adekunle, A.A. & Fatunbi, A.O.** 2012. Approaches for setting-up multi-stakeholder platforms for agricultural research and development. *World Applied Sciences Journal*, 16(7): 981–988. https://pdfs.semanticscholar.org/d911/e9410035313c2875bdabadf122103e9c1c0d.pdf

**Alpha A. & Sédogo S.** 2017. *Bilan de la mise en œuvre de l'Initiative NASAN au Burkina Faso.* July 2017. Rapport d'expertise Cirad pour l'AFD.

**Alvarez, S., Douthwaite, B., Thiele, G., Mackay, R., Córdoba, D. & Tehelen, K.** 2010. Participatory impact pathways analysis: a practical method for project planning and evaluation. *Development in Practice*, 20(8): 946–958.

**Andonova, L.B. & Levy, M.A.** 2003. Franchising global governance: making sense of the Johannesburg type II partnerships. Yearbook of International Cooperation on Environment and Development, 4: 19–31.

**Anguko, A.** 2018. *Livelihoods In Democratic Republic of Congo. Impact evaluation of the Purchase for Progress (P4P) Project*. Effectiveness Review Series 2015/16. Oxfam. https://oxfamilibrary.openrepository.com/oxfam/bitstream/10546/620414/1/er-livelihoods-drc-effectiveness-review-160218-en.pdf

**Anwar, A. & Aslam, M., eds.** 2015. *Pakistan water dialogue: consensus action plan to increase water-use efficiency and water capture for agriculture*. Unpublished. International Water Management Institute and USDA, Lahore.

**Alston, P. & Robinson, M., eds.** 2005. *Human rights and development. Towards mutual reinforcement.* In collaboration with the Center for Human Rights and Global Justice. New York University School of Law. Oxford University Press. doi:10.1093/acprof:oso/9780199284627.001.0001

**Atack, I.** 1999. Four criteria of development NGO legitimacy. *World Development*, 27(5): 855–864.

**AU (African Union).** 2003. *Declaration and declarations.* Assembly/AU/Decl.7 (II) Maputo, Mozambique, 10–12 July 2003. https://au.int/sites/default/files/decisions/9548-assembly_en_10_12_july_2003_auc_the_second_ordinary_session_0.pdf

**AU.** 2014. *Decisions, declarations and resolution.* Assembly/AU/Decl.1(XXIII). Malabo, Equatorial Guinea. 26–27 June 2014. https://au.int/sites/default/files/decisions/9661-assembly_au_dec_517_-_545_xxiii_e.pdf

**AU.** 2018. *Mobilization of domestic resources: fighting against corruption and illicit financial flows.* AU Commission. Department of Economic Affairs. https://au.int/sites/default/files/newsevents/workingdocuments/34086-wd-dea_paper_stc_2018_mobilization_of_domestic_resources_fighting_against_corruption_iff_english_0.pdf

**AU/NEPAD (African Union/New Partnership for Africa's Development).** 2003. *Comprehensive Africa Agriculture Development Programme.* http://au.nepad.org/publication/au-2003-maputo-declaration-agriculture-and-food-security

**Bäckstrand, K.** 2006. Multi-stakeholder partnerships for sustainable development: rethinking legitimacy, accountability and effectiveness. *Environmental Policy and Governance*,16(5): 290–306.

**Bakewell, O. & Garbutt, A.** 2005. *The use and abuse of the logical framework approach*. Stockholm, Sida.

**Bakker, K.** 2010. *Privatizing water: governance failure and the world's urban water crises*. Ithaca, USA, Cornell University Press.

**Banerjee, A.V., Cole, S. & Duflo, E.** 2004. *Banking reform in India*. India Policy Forum, https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/2004_banerjee_cole_duflo.pdf
**Banerjee, A.V. & Duflo, E.** 2011. *Poor economics: a radical rethinking of the way to fight global poverty.* Public Affairs.
**Bansal, S., Khanna, M. & Jain S.** 2017. *The Corporate Social Responsibility Act in India: an early assessment.* Working Paper No. 120–17. South Asian Network for Development and Environment. http://www.sandeeonline.org/uploads/documents/publication/1106_PUB_WP_120_Sangeeta.pdf
**Baumol, W.J.** 2004. Welfare economics and the theory of the state. *In* C.K. Rowley & F. Schneider, eds. *The encyclopedia of public choice*, pp. 937–940. Boston, USA, Springer.
**Beath, A., BenYishay, A., d'Adda, G., Grosjean, P. & Weber, R.** 2015. *Decentralization, elite capture, and private contributions: experimental evidence from the Solomon Islands.* http://economics.virginia.edu/sites/economics.virginia.edu/files/applied/yishay.pdf
**Beccerra, M. & Gupta, A.K.** 1999. Trust within the organization: integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics. *Public Administration Quarterly*, 23(2): 177–203.
**Beisheim, M. & Liese, A., eds.** 2014. *Transnational partnerships: effectively providing for sustainable development?* Palgrave Macmillan.
**Beisheim, M. & Simon, N.** 2016. *Multistakeholder partnerships for implementing the 2030 Agenda: improving accountability and transparency.* Analytical paper for the 2016 ECOSOC Partnership Forum. 11 March 2016. https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/2016doc/partnership-forum-beisheim-simon.pdf
**Bellows, A.C., Valente, F.L., Lemke, S. & de Lara, M.D.N.B., eds.** 2016. *Gender, nutrition, and the human right to adequate food: toward an inclusive framework*. Routledge. https://www.routledge.com/Gender-Nutrition-and-the-Human-Right-to-Adequate-Food-Toward-an-Inclusive/Bellows-Valente-Lemke-Nunez-Burbano-de-Lara/p/book/9780415714457
**Benn, J., Sangaré, C. & Hos, T.** 2017, *Amounts mobilised from the private sector by Official Development Finance interventions: guarantees, syndicated loans, shares in collective investment vehicles, direct investment in companies, credit lines.* OECD Development Co-operation Working Paper No. 36. Paris, OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/8135abde-en
**Berliner, D. & Prakash, A.** 2015. "Bluewashing" the firm? Voluntary Regulations, program design, and member compliance with the United Nations Global Compact. *Policy Studies Journal*, 43(1): 115–138.
**Berti, P.R., Krasevec, J. & FitzGerald, S.** 2004. A review of the effectiveness of agriculture interventions in improving nutrition outcomes. *Public Health Nutrition*, 7(5): 599–609.
**Besley, T.** 1994. How do market failures justify interventions in rural credit markets? *The World Bank Research Observer*, 9(1): 27–47
**Beuret, J.E.** 1999. Petits arrangements entre acteurs… Les voies d'une gestion concertée de l'espace rural. *Nature Sciences Sociétés*, 7(1): 21–30. https://doi.org/10.1016/S1240-1307(99)80003-X
**Bezanson, K.A. & Isenman, P.** 2010. Scaling up nutrition: a framework for action. *Food and Nutrition Bulletin*, 31(1): 178–186.
**Bezanson, K.A. & Isenman, P.** 2012. *Governance of new global partnerships: challenges, weaknesses and lessons*. Centre for Global Development, Policy Paper 014.
**Bhomik, S.** 2017. *CSR spend in India in FY 2017: rise in actual CSR spend, mild improvement in compliance*. https://csrbox.org/India_CSR_news_CSR-Spend-in-India-in-FY-2017--Rise-in-Actual-CSR-Spend,-Mild-Improvement-in-Compliance_70
**Bickman, L., ed.** 1987. *Using program theory in evaluation*. New Directions in Program Evaluation 33. San Francisco, USA, Jossey-Bass.
**Bickman, L.** 1989. Barriers to the use of program theory. *Evaluation and Program Planning*, 12: 387–390.
**Bickman, L., ed.** 1990. *Advances in program theory*. New Directions in Program Evaluation 47. San Francisco, USA, Jossey-Bass.
**Biermann, F. & Gupta, A.** 2011. Accountability and legitimacy in earth system governance: a research framework. *Ecological Economics*, 70(11): 1856–1864.
**Biermann, F., Chan, M., Mert, A. & Pattberg, P.** 2007. Multi-stakeholder partnerships for sustainable development: does the promise hold? *In* P. Glasbergen, F. Biermann & A.P.J. Mol, eds. *Partnerships, governance and sustainable development: reflections on theory and practice*, pp. 239–260. Edward Elgar Publishing.
**Biermann, F., Betsill, M.M., Gupta, J., Kanie, N., Lebel, L., Liverman, D., Schroeder, H. & Siebenhüner, B. with contributions from Conca, K., da Costa Ferreira, L., Desai, B., Tay, S. & Zondervan. R.** 2009. *Earth system governance: people, places and the planet. Science and Implementation Plan of the Earth System Governance Project*. Earth System Governance Report 1, IHDP Report 20. Bonn, IHDP: The Earth

System Governance Project.
http://www.ihdp.unu.edu/docs/Publications/ESG/IHDP_ReportNo20_ESG_ReportNo1.pdf
**Biermann, F., Chan, S., Mert, A. & Pattberg, P.** 2012. The overall effect of partnerships for sustainable development: more smoke than fire. *In* P. Pattberg, F. Biermann, S. Chan & A. Mert, eds. *Public-private partnerships for sustainable development: emergence, influence and legitimacy*, pp. 69–87. Edward Elgar Publishing.
**Blagescu, M., de Las Casas, L. & Lloyd, R.** 2005. *Pathways to accountability. A short guide to the GAP Framework.* London, One World Trust.
http://www.who.int/management/partnerships/accountability/PathwaysAccountabilityGAPFramework.pdf
**Blanc-Brude, F., Goldsmith, H. & Välilä, T.** 2006. *Ex ante construction costs in the European road sector: a comparison of public-private partnerships and traditional public procurement.*
http://www.eib.org/attachments/efs/efr_2006_v01_en.pdf
**Borja, R.M. & Oyarzún, P.J.** 2014. Strengthening local healthy food systems: an experiment in Ecuador's central highlands. *In* FAO/INRA. *Innovative markets for sustainable agriculture – How innovations in market institutions encourage sustainable agriculture in developing countries*, pp. 91–112, by A. Loconto, A.S. Poisot & P. Santacoloma, eds. Rome. http://www.fao.org/3/a-i5907e.pdf
**Borzaga, C. & Defourny, J., eds.** 2004. *The emergence of social enterprise*, Vol. 4. Psychology Press.
**Borzaga, C. & Sacchetti, S.** 2015. *Why social enterprises are asking to be multi-stakeholder and deliberative: an explanation around the costs of exclusion*. Euricse Working Papers, 75 | 15
**Botlhale, E.K.** 2016. Financing development through Public Private Partnerships (PPPs) in Botswana. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 4(1): 26–49.
**Bontrager Yoder, A.B., Liebhart, J.L., McCarty, D.J., Meinen, A., Schoeller, D., Vargas, C. & LaRowe, T.** 2014. Farm to elementary school programming increases access to fruits and vegetables and increases their consumption among those with low intake. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 46(5: 341–349.
**Boschet, C. & Rambonilaza, T.** 2018. Collaborative environmental governance and transaction costs in partnerships: evidence from a social network approach to water management in France. *Journal of Environmental Planning and Management*, 61(1): 105–123.
https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09640568.2017.1290589
**Bovens, M., Goodin, R.E. & Schillemans, T., eds.** 2014. *The Oxford handbook of public accountability*. Oxford University Press.
**Bozeman, B.** 2007. *Public values and public interest: counterbalancing economic individualism.* Washington, DC, Georgetown University Press.
**Brem-Wilson, J.** 2015.Towards food sovereignty: interrogating peasant voice in the United Nations Committee on World Food Security. *Journal of Peasant Studies*, 42(1): 73–95.
https://doi.org/10.1080/03066150.2014.968143
**Brem-Wilson, J.** 2017. La Vía Campesina and the UN Committee on World Food Security: Affected publics and institutional dynamics in the nascent transnational public sphere. *Review of International Studies*, 43(2): 302–329. doi:10.1017/S0260210516000309
**Brinkerhoff, D.M. & Brinkerhoff, J.M.** 2011. Public-private partnerships: perspectives on purposes, publicness and good governance. *Public Administration and Development*, 31(1): 2–14.
**Bromley, D.W.** 1990. The ideology of efficiency: searching for a theory of policy analysis. *Journal of Environmental Economics and Management*, 19(1): 86–107.
http://www.dieoff.com/_Economics/BromleyTheIdeologyOfEfficiency.pdf
**Brot für die Welt/Global Policy Forum/Misereor.** 2017. *Partnerschaft mit Risiken – Über die Chancen, Gefahren and Nebenwirkungen von Multi-Akteur-Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung.*
https://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/2_Downloads/Fachinformationen/Sonstiges/ws-Dossier_5-2017_Web.pdf
**Brouwer, H., W. Hiemstra, S. van der Vugt & H. Walters.** 2013. Analysing stakeholder power dynamics in multi-stakeholder processes: insights of practice from Africa and Asia. *Knowledge Management for Development Journal* 9(3): 11-31. http://journal.km4dev.org/
**Brouwer, H., Woodhill, J. with Hemmati, M., Verhoosel, K. & van Vugt, S.** 2016. *The MSP guide: how to design and facilitate multi-stakeholder partnerships*. Wageningen, Netherlands, Wageningen University and Research, Centre for Development Innovation, and Rugby, UK, Practical Action Publishing.
http://dx.doi.org/10.3362/9781780446691
**Brühl, T**. 2007. Public-private partnerships. Unlike partners? assessing new forms of regulation. *In* S.A. Schirm, ed. *Globalization. State of the art and perspectives*, pp. 143–161. London, Routledge.
**Buck, L.E. & Bailey, I.D.** 2014. *Managing for resilience: framing an integrated landscape approach for overcoming chronic and acute food insecurity*. Washington, DC, EcoAgriculture Partners on behalf of the

Landscapes for People, Food and Nature Initiative. https://ecoagriculture.org/publication/public-private-civic-partnerships-for-sustainable-landscapes/

**Bull, B., Bøås, M. & McNeill, D.** 2004. Private sector influence in the multilateral system: a changing structure of world governance? *Global Governance*, 10(4): 481–498.

**Bulloch, G., Lacy, P. & Jurgens, C.** 2011. *Convergence economy: rethinking international development in a converging world*. London, Accenture Development Partnerships.

**CAISAN (Câmara Interministerial de Segurança Alimentar e Nutricional).** 2018a. II Plano Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – PLANSAN 2016-2019. Brazilian Government, Brasília. http://www4.planalto.gov.br/consea/eventos/conferencias/conferencias-2/encontro-5a-2/balanco-plansan.pdf

**CAISAN (Câmara Interministerial de Segurança Alimentar e Nutricional).** 2018b. II Plano Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – PLANSAN 2016-2019. Balanço da Execução 2016/2017. Brazilian Government, Brasília. http://www4.planalto.gov.br/consea/eventos/conferencias/conferencias-2/encontro-5a-2/balanco-plansan.pdf

**Caron, P., Valette, E., Wassenaar, T., Coppens d'Eeckenbrugge, G. & Papazian V.** 2017. *Living territories to transform the world*. Paris, Ed. Quae. 274 p.

**Cash, D.W., Borck, J.C. & Patt, A.G.** 2006. Countering the loading-dock approach to linking science and decision making: comparative analysis of El Niño/Southern Oscillation (ENSO) forecasting systems. *Science, Technology, & Human Values*, 31(4): 465–494.

**CBFP (Congo Basin Forest Partnership).** 2016. *Cooperation Framework for Members of the Congo Basin Forest Partnership*. Adopted November 2016. http://pfbc-cbfp.org/keydocs.html

**CFS (Committee on World Food Security).** 2009. *Reform of the Committee on World Food Security*. Final version. CFS. 35th Session. Rome, 14, 15 and 17 October 2009. CFS:2009/2 Rev.2. http://www.fao.org/tempref/docrep/fao/meeting/018/k7197e.pdf

**CFS.** 2016a. *Experiences and good practices in the use and application of the voluntary guidelines on the responsible governance of tenure of land, fisheries and forests in the context of national food security (VGGT) – summary and key elements*. 43rd Session. 17–21 October 2016. CFS 2016/43/8. http://www.fao.org/3/a-mr218e.pdf

**CFS.** 2016b. Compilation of experiences and good practices in the use and application of the *voluntary guidelines on the responsible governance of tenure of land, fisheries and forests in the context of national food security*. June 2016. http://www.fao.org/fileadmin/templates/cfs/Docs1516/OEWG_Monitoring/3rd_Meeting/Compilation_of_VGGT_Submissions_24_June__2016.pdf

**CFS.** 2017. *Evaluation of the Committee on World Food Security*. Final Report, 14 April. Rome.

**CGAP (Consultative Group to Assist the Poor).** 2014. *CGAP Charter*. Adopted on 14 May 2014. http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP%20Charter.pdf

**CGAP.** 2017. *CGAP Annual report 2017*. http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-FY17-Annual-Report.pdf

**Chambers, R.** 1983. *Rural development – putting the last first*. Harlow, UK, Longmans, and New York USA, John Wiley and Sons.

**Chambers, R.** 1994a. The origins and practice of participatory rural appraisal. *World Development*, 22*(7):* 953–969. https://entwicklungspolitik.uni-hohenheim.de/uploads/media/Day_4_-_Reading_text_8.pdf

**Chambers, R.** 1994b. Participatory Rural Appraisal (PRA): analysis of experience. *World Development*, 22(9): 1253–1268. https://entwicklungspolitik.uni-hohenheim.de/uploads/media/Day_4_-_Reading_text_6.pdf

**Chambers, R.** 1994c. Participatory Rural Appraisal (PRA): challenges, potentials and paradigm. *World Development*, 22(10): 1437–1454. https://entwicklungspolitik.uni-hohenheim.de/uploads/media/Day_4_-_Reading_text_7_02.pdf

**Chambers, R.** 2010. *Paradigms, poverty and adaptive pluralism*. IDS Working Papers 344. Brighton, UK, Institute of Development Studies.

**Chambers, R., Karlan, D., Ravallion, M. & Rogers, P.** 2009. *Designing impact evaluations: different perspectives*. Working Paper 4. New Delhi, International Initiative for Impact Evaluation (3ie).

**Chambers, S.** 2003. Deliberative democratic theory. *Annual Review of Political Science*, 6: 307–326.

**Cherry, K.A., Shepherd, M., Withers, P.J.A. & Mooney, S.J.** 2008. Assessing the effectiveness of actions to mitigate nutrient loss from agriculture: a review of methods. *Science of the Total Environment*, 406(1–2): 1–23. doi:10.1016/j.scitotenv.2008.07.015

**Cheyns, E.** 2011. Multi-stakeholder initiatives for sustainable agriculture: limits of the 'inclusiveness' paradigm. *In* S. Ponte, J. Vestergaard & P. Gibbon, eds. *Governing through standards: origins, drivers and limitations*, pp. 318–354. London, Palgrave.

**Chicksand, D.** 2015. Partnerships: the role that power plays in shaping collaborative buyer–supplier exchanges. *Industrial Marketing Management*, 48: 121–139.

**Chmielewska, D. & Souza, D.** 2011. *The food security policy context in Brazil*. Brasilia, International Policy Centre for Inclusive Growth. http://www.ipc-undp.org/pub/IPCCountryStudy22.pdf
**CII (Confederation of Indian Industry).** 2013, *Handbook on corporate social responsibility in India.* https://www.pwc.in/assets/pdfs/publications/2013/handbook-on-corporate-social-responsibility-in-india.pdf
**Clapp, J. & Fuchs, D., eds.** 2009. *Corporate power in global agrifood governance*. Cambridge, USA, MIT Press.
**Clapp, J., Desmarais, A. & Margulis, M.** 2015. Mapping the state of play on the global food landscape. *Canadian Food Studies/La Revue canadienne des Études sur L'alimentation*, 2(2) : 1–6. doi:10.15353/cfs-rcea.v2i2.103
**Clark, A.M., Friedman, E.J. & Hochstetler, K.** 1998. The sovereign limits of global civil society: a comparison of NGO participation in UN world conferences on the environment, human rights, and women. *World Politics*, 51(1): 1–35.
**CNRF (Commission nationale de réforme foncière).** 2016. *Document de politique foncière.* Version définitive. Octobre 2016. http://www.hubrural.org/IMG/pdf/document_de_politque_fonviere_vf_atlier_national_de_validation.pdf
**Cochran, C.E.** 1974. Political science and "the public interest". *The Journal of Politics*, 36(2): 327–355.
**Coleman, G.** 1987. Logical framework approach to the monitoring and evaluation of agricultural and rural development projects. *Project Appraisal*, 2(4): 251–259.
**Commission on Global Governance.** 1995. *Our global neighbourhood. The Report of the Commission on Global Governance*. Oxford, UK, Oxford University Press.
**CONCORD.** 2017. *Mixing means and ends: what role for (which) private sector in agriculture and food & nutrition security?* https://library.concordeurope.org/record/1902/files/DEEEP-PAPER-2017-006.pdf
**CONSEA (Brazilian Council on Food and Nutrition Security).** 2018. *Encontro Nacional da 5a Conferência +2 de Segurança Alimentar e Nutricional. Documento Síntese*. Brazilian Government, Brasília.
**Cooksy, L.J., Gill, P. & Kelly, P.A.** 2001. The program logic model as an integrative framework for a multimethod evaluation. *Evaluation and Program Planning* 24: 119–128. https://ac.els-cdn.com/S0149718901000039/1-s2.0-S0149718901000039-main.pdf?_tid=4fd027a8-db55-11e7-9ebe-00000aacb361&acdnat=1512654692_76ca9226b8ce90adf7609062f91315e5
**Cornwal, A. & Nyamu-Musembi, C.** 2004. Putting the 'rights-based approach' to development into perspective. *Third World Quarterly*, 25(8): 1415–1437.
**Crane, A., Matten, D. & Spence, L. eds.** 2008. Corporate social. Responsibility: readings and cases in a global context. London, Routledge. 616 p. ISBN 9780415683258. https://thestylingbook.com/corporate-social-responsibility-readings-and-cases-in-a-global-context-free-related-books.html
**Crane, A., Matten, D. & Spence, L.** 2008. Corporate social Responsibility: in global context. In A. Crane, D. Matten & L. Spence. Eds.*Corporate social responsibility: readings and cases in a global context.* pp. 3–20, Routledge. https://pure.royalholloway.ac.uk/portal/files/17680296/Chapter_1_CSR.pdf
**Dahler-Larsen, P.** 2011. *The evaluation society*. Stanford, USA, Stanford University Press.
**Damman, S., Eide, W.B. & Kuhnlein, H.V.** 2008. Indigenous peoples' nutrition transition in a right to food perspective. *Food Policy*, 33(2): 135–155.
**Dauvergne, P.** 2008. *The shadows of consumption: consequences for the global environment*. MIT Press.
**Dauvergne, P.** 2016. *Environmentalism of the rich.* MIT Press.
**de Gortari, R.S.** 1988. *Diconsa en la modernización comercial y la regulación del abasto popular*. Sistema de Distribuidoras Conasupo. Instituto Nacional de Administración Pública.
**Demirguc-Kunt, A. & Klapper, L.** 2012. *Measuring financial inclusion. The Global Findex Database.* Policy Research Working Paper No. 6025. The World Bank Development Research Group. Finance and Private Sector Development Team. April 2012. http://documents.worldbank.org/curated/en/453121468331738740/pdf/WPS6025.pdf
**De Schutter, O. & Cordes, K.Y., eds.** 2011. *Accounting for hunger. The right to food in the era of globalisation*. Oxford, UK, and Portland, USA, Hart Publishing.
**de Souza, S.D.C.M., Filho, N.A, & Neder, H.D.** 2015. Food security in Brazil: an analysis of the effects of the Bolsa Família Programme. *Review of Agrarian Studies*, 5(2): 1–32.
**Devaux, A., Horton, D., Velasco, C., Thiele, G., López, G., Bernet, T., Reimpsp. I. & Ordinola, M.** 2009. Collective action for market chain innovation in the Andes. *Food Policy*, 34: 31–38.
**Dentoni, D., Hospes, O. & Brent Ross, R.** 2012. Managing wicked problems in agribusiness: the role of multi-stakeholder engagements in value creation. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15, Special Issue B. https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/142273/2/introR.pdf
**Dobermann, A.** 2017. *Mechanisms to stimulate change*. Video Chapter 7.3. in Feeding the Hungry Planet: Agriculture, Nutrition and Sustainability. AgMOOC. SDG Academy. Sustainable Development Solutions

Network (SDSN). https://courses.sdgacademy.org/learn/feeding-a-hungry-planet-agriculture-nutrition-and-sustainability-april-2018
**Dodds, F.** 2015. *Multi-stakeholder partnerships: making them work for the Post-2015 Development Agenda.* http://www.un.org/en/ecosoc/newfunct/pdf15/2015partnerships_background_note.pdf
**Dorward, A.** 2013. Agricultural labour productivity, food prices and sustainable development impacts and indicators. *Food Policy*, 39: 40–50. http://doi.org/10.1016/j.foodpol.2012.12.003
**Draperi, J-F.** 2007. *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*, Dunod, coll. Action sociale. ISBN 978-2100514854
**Draperi, J-F.** 2005. *L'économie sociale. Utopies, pratiques, principes*. Presses de l'économie sociale, ISBN 2-952385432
**Dryzek, J.S.** 2002. *Deliberative democracy and beyond: liberals, critics, contestation*. Oxford, UK, Oxford University Press. ISBN 0-19-925043-X. http://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/019925043X.001.0001/acprof-9780199250431
**Dryzek, J.S.** 2012. *Foundations and frontiers of deliberative governance*. Oxford, UK, Oxford University Press.
**Dryzek, J.S. & Stevenson, H.** 2011. Global democracy and earth system governance. *Ecological Economics*, 70(11): 1865–1874.
**Dudkin, G. & Välilä, T.** 2006. *Transaction costs in public-private partnerships: a first look at the evidence*. *Competition and Regulation in Network Industries*, 1(2): 307–330.
**Duflo, E., Glennerster, R. & Kremer, M.** 2006. *Using randomization in development economics research: a toolkit.* Technical Working Paper No. 333. National Bureau of Economic Research. http://www.nber.org/papers/t0333
**Duncan, J.** 2015. *Global food security governance: civil society engagement in the reformed Committee on World Food Security*. Routledge Studies in Food, Society and Environment.
**Duncan, J.** 2016. Governing in a postpolitical era: civil society participation for improved food security governance. *In* D. Barling, ed. *Advances in food security and sustainability*, Vol. 1, pp. 137–161. Academic Press. ISBN 978-0-12-809863-9.
**Dyer, J.H. & Chu, W.** 2003. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14(1): 57–68. https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.57.12806
**EC (European Commission).** 2017. *Quality of public administration. A toolbox for practitioners.* http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8055&furtherPubs=yes
**Edwards, B. & Gillham, P.F.** 2013. Resource mobilization theory. *The Wiley Blackwell encyclopedia of social and political movements.* doi:10.1002/9780470674871.wbespm447
**Edwards, B. & McCarthy, J.D.** 2004. Resources and social movement mobilization. *In* D.A. Snow, S.A. Soule & H. Kriese, eds, *The Blackwell companion to social movements*, pp. 116–152. Malden, USA, Blackwell.
**Estrada-Carmona, N., Hart, A.K., DeClerck, F.A., Harvey, C.A. & Milder, J.C.** 2014. Integrated landscape management for agriculture, rural livelihoods, and ecosystem conservation: an assessment of experience from Latin America and the Caribbean. *Landscape and Urban Planning*, 129: 1–11.
**EURODAD.** 2013. *A dangerous blend? The EU's agenda to 'blend' public development finance with private finance.* http://www.eurodad.org/files/pdf/1546054-a-dangerous-blend-the-eu-s-agenda-to-blend-public-development-finance-with-private-finance.pdf
**Fan, S., Hedey, D., Laborde, D., Mason D'Croz, D., Rue, C., Sulser, T.B. & Wiebe, H.** 2018. *Quantifying the costs and benefits of ending hunger and undernutrition: examining the differences among alternative approaches*. Issue Brief. Washington, DC, IFPRI. http://ebrary.ifpri.org/utils/getfile/collection/p15738coll2/id/132266/filename/132477.pdf
**FANRPAN (Food, Agriculture and Natural Resources Policy Analysis Network).** 2017. *Strategy & Implementation Plan 2016-2023*. https://www.fanrpan.org/sites/default/files/downloads/FANRPAN%20_Strategy%20Document%20%28Exec%20Sum%29%202016%20-%202023.pdf
**FAO.** 2008. *Market-oriented agricultural infrastructure: appraisal of public-private partnerships*, by M. Warner, D. Kahan & S. Lehel. Agricultural Management, Marketing and Finance Occasional Paper No. 23. Rome. www.fao.org/docrep/011/i0465e/i0465e00.HTM
**FAO**. 2011. *Right to food: making it happen: progress and lessons learned through implementation*. Rome. http://www.fao.org/docrep/014/i2250e/i2250e.pdf
**FAO.** 2012. *Voluntary guidelines on the responsible governance of tenure of land, fisheries and forests in the context of national food security*. Rome. http://www.fao.org/docrep/016/i2801e/i2801e.pdf
**FAO**. 2013. *Agribusiness public-private partnerships – a country report of Uganda.*. Country case studies – Africa. Rome. http://www.fao.org/docrep/017/aq235e/aq235e.pdf

**FAO.** 2014. *Ministerial Meeting on Governance and International Commodity Markets, 6 October 2014, Concept note.* Rome. http://www.fao.org/3/a-ml297e.pdf
**FAO.** 2015a. *Hunger map.* http://www.fao.org/publications/card/en/c/1a001c07-6567-4c0a-b5ca-b5b86bc0e881/
**FAO.** 2015b. *FAO approaches to capacity development in programming: processes and tools. Learning Module 2 revised*. Rome. http://www.fao.org/3/a-i5243e.pdf
**FAO.** 2015c. *Voluntary guidelines for securing sustainable small-scale fisheries in the context of food security and poverty eradication.* Rome. http://www.fao.org/3/i4356en/I4356EN.pdf
**FAO.** 2016. *Public-private partnerships for agribusiness development – A review of international experiences,* by M. Rankin, E. Gálvez-Nogales, P. Santacoloma, N. Mhlanga N. & C. Rizzo. Rome. http://www.fao.org/3/a-i5699e.pdf
**FAO.** 2017a. *The future of food and agriculture – trends and challenges*. Rome. http://www.fao.org/3/a-i6583e.pdf
**FAO.** 2017b. *Strategic work of FAO to reduce rural poverty.* Rome. http://www.fao.org/3/a-i6835e.pdf
**FAO.** 2017c. *A good practice on multi-actor dialogue. The Voluntary Guidelines at the heart of Senegal's tenure reform.* Rome. http://www.fao.org/3/a-i6271e.pdf
**FAO/IFAD/UNICEF/WFP/WHO.** 2017. *The State of Food Security and Nutrition in the World. Building resilience for peace and food security.* Rome, FAO. http://www.fao.org/3/a-I7695e.pdf
**FAO/OIE/WHO/UN System Influenza Coordination/UNICEF/World Bank.** 2008. *Contributing to One World, One Health. A Strategic Framework for Reducing Risks of Infectious Diseases at the Animal-Human-Ecosystems Interface.* 14 October. ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/011/aj137e/aj137e00.pdf
**FAO/WFP.** 2017. *Special Report: FAO/WFP Crop and Food Security Assessment Mission to the Syrian Arab Republic.* https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000019654/download/?_ga=2.252811530.2097839748.1524389324-1083413974.1524389324
**Faysse, N.** 2006. Troubles on the way: an analysis of the challenges faced by multi-stakeholder platforms. *Natural Resources Forum*, 30(3): 219–229. https://www.peaceportal.org/documents/130225323/130275120/Multistakeholder+platforms+-+problems.pdf
**Fisher, R., Ury, W. & Patton, B.** 1991. *Getting to yes: negotiating agreement without giving in.* 2nd ed. Random House. http://www.fd.unl.pt/docentes_docs/ma/AGON_MA_25849.pdf
**Foster, J.W. & Anand, A., eds.** 1999. *Whose world is it anyway? Civil society, the United Nations and the multilateral future.* Ottowa, United Nations Association in Canada.
**Fox, J.** 2005. Empowerment and institutional change: mapping "virtuous circles" of State-society Institutions. *In* R. Alsop, ed. *Power, rights and poverty. Concepts and connections*, pp. 68–92. Washington, DC. World Bank.
**Fox, J.** 2007a. *Accountability politics: power and voice in Mexico*. Oxford University Press. doi:10.1093/acprof:oso/9780199208852.001.0001
**Fox, J.** 2007b. The uncertain relationship between transparency and accountability. *Development in Practice*, 17(4–5): 663–671.
**Fox, T., Ward, H. & Howard, B.** 2002. *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study.* Corporate Responsibility for Environment and Development Programme. International Institute for Environment and Development. Study prepared for the Corporate Social Responsibility Practice. Private Sector Advisory Services Department. World Bank. October. http://documents.worldbank.org/curated/en/284431468340215496/pdf/346550CSR1CSR1interior.pdf
**Franco, J.** 2014. *Reclaiming Free Prior and Informed Consent (FPIC) in the context of global land grabs.* Amsterdam, Transnational Institute.
**Fransen, L.W. & Kolk, A.** 2007. Global rule-setting for business: a critical analysis of multi-stakeholder standards. *Organization*, 14(5): 667–684. doi: 10.1177/1350508407080305
**Freckleton, M., Wright, A. & Craigwell, R.** 2012. Economic growth, foreign direct investment and corruption in developed and developing countries. *Journal of Economic Studies*, 39(6): 639–652. https://doi.org/10.1108/01443581211274593
**Freeman, R.E., Harrison, J.F., Wicks, A.C., Parmar, B.L. & de Colle, S.** 2010. *Stakeholder Theory, The State of the Art*. Cambridge University Press, Cambridge.
**Freeman, R.E. & McVea, J.** 2001. A stakeholder approach to strategic management. *In* M.A. Hitt, R.E. Freeman & J.S. Harrison, eds. *The Blackwell handbook of strategic management*, pp. 189–207. Oxford, UK, Wiley-Blackwell.
**Freire, P.** 1968. *Pedagogy of the oppressed* . New York, USA, Seabury Press.

**Friede, G., Busch, T. & Bassen, A.** 2015. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment,* 5:4, 210-233, doi:10.1080/20430795.2015.1118917

**FSC (Forest Stewardship Council).** 2015. *FSC International Standard. FSC principles and criteria for forest stewardship*. FSC-STD-01-001 V5-2 EN. Bonn, Germany. https://ic.fsc.org/en/document-center/id/59

**Fuchs, D.** 2007. *Business power in global governance.* Boulder, USA, Lynne Rienner.

**Fuchs, D. & Kalfagianni, A.** 2010. The causes and consequences of private food governance. *Business and Politics*, 12(3): 1–34.

**Fuchs, D., Kalfagianni, A. & Havinga, T.** 2011. Actors in private food governance: the legitimacy of retail standards and multistakeholder initiatives with civil society participation. *Agriculture and Human Values*, 28(3): 353–367.

**Furubotn, E.G. & Richter, R., eds.** 1991. *The new institutional economics: a collection of articles from the Journal of Institutional and Theoretical Economics*. Türbingen, Germany, Mohr.

**Gaarde, I.** 2017. *Peasants negotiating a global policy space: La Vía Campesina in the Committee on World Food Security*. Routledge.

**GAFSP** (**Global Agriculture and Food Security Programme)**. 2009. *Framework document.* http://www.gafspfund.org/sites/gafspfund.org/files/Documents/GAFSP%20Framework%20Document%20FINAL%20(external).pdf

**GAFSP.** 2016. Annual report. http://www.gafspfund.org/sites/gafspfund.org/files/Documents/GAFSP%20AR16_Final_sprds%281%29.pdf

**GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition).** 2017. *Annual Report 2015–16*. http://www.gainhealth.org/wp-content/uploads/2017/02/GAIN-Annual-Report-2015-2016-final.pdf

**Galiani, S. Knack, S., Xu, L.I. & Zou, B.** 2014. *The effects of aid on growth: evidence from a quasi-experiment.* Policy Research Working Paper No. WPS 6865. Impact Evaluation Series No. IE 125. Washington, DC, World Bank Group. http://documents.worldbank.org/curated/en/730581468159302660/The-effect-of-aid-on-growth-evidence-from-a-quasi-experiment

**Galuppo, L., Gorli, M., Scaratti, G. & Kaneklin, C.** 2014. Building social sustainability: multi-stakeholder processes and conflict management. *Social Responsibility Journal*, 10(4): 685–701. https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2012-0134

**Gamson, W.A.** 1975. *The strategy of social protest*. Homewood, USA, Dorsey Press.

**Garling, S., Hunt, J., Smith, D. & Sanders, W.** 2013. *Contested governance: culture, power and institutions in Indigenous Australia. Canberra*, ANU Press.

**Gasper, D.** 2000. Evaluating the 'logical framework approach' towards learning-oriented development evaluation. *Public Administration and Development*, *20*(1): 17–28.

**Gatti, L., Vishwanath, B., Seele, P. & Cottier, B.** 2018. Are we moving beyond voluntary CSR? Exploring theoretical and managerial implications of Mandatory CSR resulting from the new Indian Companies Act. *Journal of Business Ethics.* https://doi.org/10.1007/s10551-018-3783-8

**Gera, T., Sachdev, H.S. & Boy, E.** 2012. Effect of iron-fortified foods on hematologic and biological outcomes: systematic review of randomized controlled trials. *The American Journal of Clinical Nutrition*, 96(2): 309–324.

**GFI (Global Financial Integrity).** 2017. Illicit financial flows to and from developing countries: 2005-2014. http://www.gfintegrity.org/wp-content/uploads/2017/04/GFI-IFF-Report-2017_final.pdf

**gFSC (Global Food Security Cluster).** Undated. *2017-2019 Strategic plan.* http://fscluster.org/sites/default/files/documents/strategic_plan17revised.pdf

**Ghoshal, S. & Moran, P.** 1996. Bad for practice: a critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21(1): 13–47.

**Gilley, B.** 2009. *The right to rule: how states win and lose legitimacy*. New York, USA, Columbia University Press.

**Gitz, V.** 2016. Territorial food value chain for sustainable food systems: initiative from the French National Food Programme. French Ministry of Agriculture, Agrifood and Forestry. In A. Meybeck & S. Redfern, eds. *Sustainable value chains for sustainable food systems.* Rome. FAO. http://www.fao.org/3/a-i6511e.pdf

**GKP (Global Knowledge Partnership).** 2003. *Multi-stakeholder partnerships*. Issue Paper. Kuala Lumpur. https://www.odi.org/resources/docs/2117.pdf

**Glasbergen, P., Biermann, F. & Mol, A.P.J., eds.** 2007. *Partnerships, governance and sustainable development: reflections on theory and practice*. Edward Elgar Publishing.

**GloPan (Global Panel on Agriculture and Food Systems for Nutrition).** 2016. *Food systems and diets: facing the challenges of the 21st century.* Foresight Report. London. https://www.glopan.org/foresight

**Goetz, A.M.** 2003. Women's political effectiveness: a conceptual framework. *In* A.M. Goetz & S. Hassim, eds. *No shortcuts to power: African women in politics and policy making*. Zed Books.
**Gomes, F.S.** 2015. Conflicts of interest in food and nutrition. *Cad. Saúde Pública*, 31(10): 2039–2046.
**Gordon, K.** 2001. *The OECD guidelines and other corporate responsibility instruments: a comparison.* OECD Working Papers on International Investment, 2001/05. Paris, OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/302255465771
**Graziano da Silva, J., Del Grossi, M.E. & De França, C.G., eds.** 2011. *The Fome Zero (Zero Hunger) Program – the Brazilian experience.* Brasília, Ministry of Agrarian Development. http://www.fao.org/3/a-i3023e.pdf
**Gready, P.** 2008. Rights-based approaches to development: what is the value-added? *Development in Practice*, 18(6): 735–747.
**GSIA (Global Sustainable Investment Alliance).** 2016. *2016 Global Sustainable Investment Review.* http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2017/03/GSIR_Review2016.F.pdf
**GSO (Global Social Observatory).** 2015. *Consultation process on conflict of interest in the SUN movement – Final Report.* Geneva, Switzerland.
**GSO/SUN.** 2015. *Engaging in the SUN Movement: preventing and managing conflicts of interest.* Reference Note and toolkit. January 2015. http://docs.scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2014/05/Reference-Note-and-Toolkit-English.pdf
**Gueslin, A.** 1987. *L'invention de l'économie sociale : le XIXe siècle français.* Paris. Économica.
**Habermas, J.** 1984. *The theory of communicative action*. Boston, USA, Beacon Press. ISBN 978-0807014011. http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_2795_0.pdf
**Hale, T.N.** 2008. Transparency, accountability, and global governance. *Global Governance*, 14(1): 73-94.
**Hale, T.N. & Mauzerall, D.L.** 2004.Thinking globally and acting locally: can the Johannesburg Partnerships coordinate action on sustainable development? *Journal of Environment & Development*, 13(3): 220–239. doi:10.1177/1070496504268699
**Halle, M. & Wolfe, R.** 2015. *Architecture for review and follow-up of the SDGs: Options for the High-Level Political Forum*. Briefing Note. International Institute for Sustainable Development.
**Hämäläinen, R., Kettunen, E., Marttunen, M. & Ehtamo, H.** 2001. Evaluating a framework for multi-stakeholder decision support in water resources management. *Group Decision and Negotiation*, 10(4): 331–353.
**Hanna, P. & Vanclay, F.** 2013. Human rights, indigenous peoples and the concept of free, prior and informed consent. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 31(2): 146–157.
**Hardin, G.** 1968. The tragedy of the commons. *Science*, 162(3859): 1243–1248.
**Hartley, N. & Wood, C.** 2005. Public participation in environmental impact assessment –implementing the Aarhus Convention. *Environmental Impact Assessment Review*, 25(4): 319–340.
**Hartwich, F., Tola, J., Engler, A., González, C., Ghezan, G., Vázquez-Alvarado, J.M.P., Silva, J.A., Espinoza, J.J. & Gottret, M.V.** 2007. *Building public–private partnerships for agricultural innovation*. Food Security in Practice Technical Guide Series. Washington, DC, International Food Policy Research Institute. https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/46707/2/Building%20Public-Private%20partnerships.pdf
**Hawkes, C.** 2017. Policy coherence across the food system for nutrition: from challenge to opportunity? *GREAT Insights Magazine*, 6(4). http://ecdpm.org/great-insights/sustainable-food-systems/policy-coherence-across-food-system-nutrition-challenge-opportunity/
**He, B.** 2006. Western theories of deliberative democracy and the Chinese practice of complex deliberative governance. The search for deliberative democracy in China (2006): 133-148. *In* E.J.Leib & B. He, eds. *The search for deliberative democracy in China*. New York, USA, Palgrave Macmillan.
**He, B. & Warren, M.E.** 2011. Authoritarian deliberation: the deliberative turn in Chinese political development. *Perspectives on Politics*, 9(2): 269–289.
**Hearn, S. & Buffardi, A.L.** 2016. *What is impact?* A Methods Lab publication. London, Overseas Development Institute. https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/10302.pdf
**Heiner, K., Buck, L., Gross, L., Hart, A. & Stam, N.** 2017. *Public-private-civic partnerships for sustainable landscapes – A practical guide for conveners*. EcoAgriculture Partners and IDH, the Sustainable Trade Initiative https://ecoagriculture.org/wp-content/uploads/2017/03/Public-Private-Civic-Partnerships-for-Sustainable-Landscapes-Practical-Guide-for-Conveners_web.pdf
**Hemmati, M.** 2002. *Multi-stakeholder processes for governance and sustainability: beyond deadlock and conflict*. London, Earthscan/Routledge. http://www.minuhemmati.net
**Hemmati, M. & Dodds, F.** 2017. *Principles and practices of multi-stakeholder partnerships for sustainable development – guidance and oversight from UN decisions*. Prepared for a workshop of the Friends for Governance for Sustainable Development, New York,USA.

http://friendsofgovernance.org/index.php/papers/background-paper-for-session-1-principles-and-practices-of-multi-stakeholder-partnerships-for-sustainable-development-guidance-and-oversight-from-un-decisions/
**Hemmati, M. & Rogers, F.** 2015. *Multi-stakeholder engagement and communication for sustainability. Beyond sweet-talk and blanket criticism – towards successful implementation*. London, CatalySD Sustainability | Communications.
**Hibbert, N.** 2017. Human rights and social justice. *Laws*. www.mdpi.com/2075-471X/6/2/7/pdf
**Hiemstra, W. Brouwer, H. & van Vugt, S.** 2012. *Power Dynamics in Multi-stakeholder processes: A balancing act.* http://www.mspguide.org/sites/default/files/resource/powerinmultistakeholderprocesses-abalancingact_synthesis2012.pdf
**Higgot, R.A., Underhill, G.R.D. & Bieler, A., eds.** 2000. *Non-state actors and authority in the global system.* London, Routledge.
**Himanshu**. 2018. Too little, too late: apathy towards the rural sector. *Economic & Political Weekly*, 53(9): 25–30.
**Hirsch Hadorn, G.H., Bradley, D., Pohl, C., Rist, S. & Wiesmann, U.** 2006. Implications of transdisciplinarity for sustainability research. *Ecological Economics*, 60(1): 119–128.
**Hirsch Hadorn, G.H., Biber-Klemm, S., Grossenbacher-Mansuy, W., Hoffmann-Riem, H., Joye, D., Pohl, C., Wiesmann, U. & Zemp, E.** 2008. The emergence of transdisciplinarity as a form of research. *In* **G.H. Hirsch Hadorn**, H. **Hoffmann-Riem**, S. **Biber-Klemm**, W. **Grossenbacher-Mansuy**, D. **Joye**, C. **Pohl**, U. **Wiesmann** & E. **Zemp**, eds. *Handbook of transdisciplinary research*, pp. 19–39. Springer.
**Hivos/IIED/KRC.** 2016. *Uganda Food Change Lab: planning for the future food system of Kabarole district.* September. http://www.foodchangelab.org/assets/2016/09/food-lab-pub.pdf
**HLPE.** 2013. *Investing in smallholder agriculture for food security*. A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security, Rome. http://www.fao.org/3/a-i2953e.pdf
**HLPE.** 2014. *Sustainable fisheries and aquaculture for food security and nutrition*. A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security, Rome. http://www.fao.org/3/a-i3844e.pdf
**HLPE.** 2015. *Water for food security and nutrition*. A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security. Rome. http://www.fao.org/3/a-av045e.pdf
**HLPE.** 2016. *Sustainable agricultural development for food security and nutrition: what roles for livestock?* A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security. Rome. http://www.fao.org/3/a-i5795e.pdf
**HLPE.** 2017a. *Nutrition and food systems.* A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security, Rome. http://www.fao.org/3/a-i7846e.pdf
**HLPE.** 2017b. *Sustainable forestry for food security and nutrition.* A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security, Rome. http://www.fao.org/3/a-i7395e.pdf
**Horton, D., Prain, G. & Thiele, G.** 2009a. *Perspectives on partnership: a literature review*. Working Paper 2009-3. Lima, International Potato Center. http://cipotato.org/wp-content/uploads/2014/08/004982.pdf
**Horton, S., Shekar, M., McDonald, C., Mahal, A. & Krystene Brooks, J.** 2009b. *Scaling up nutrition: what will it cost? (English)*. Directions in development; human development. Washington, DC, World Bank. http://documents.worldbank.org/curated/en/655431468163481083/Scaling-up-nutrition-what-will-it-cost
**Hospes, O., van der Valk, O.M.C. & van der Mheen-Sluijer, J.** 2012. Parallel development of five partnerships to promote sustainable soy in Brazil: solution or part of wicked problems? *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(B): 29–52.
**Hoxtell, W.** 2016. *Multi-stakeholder partnerships and the 2030 Agenda: challenges and options for oversight at the United Nations*
https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/2017doc/msps_and_the_2030_agenda-challenges_and_oversight_options.pdf
**Hudson, A.** 2001. NGOs' transnational advocacy networks: from 'legitimacy' to 'political responsibility'? *Global Networks*, 1(4): 331–352.
**Hulme, D.** 2000. Impact assessment methodologies for microfinance: theory, experience and better practice. *World Development*, 28(1): 79–98.
**IATP (Institute for Agriculture and Trade Policy).** 2016. *Farm to Head Start in Minnesota: planting the seeds for a commuity-centered food system.*
https://www.iatp.org/sites/default/files/2016_10_20_F2CC_CaseStudy.pdf
**IDS/IFAD (Institute of Development Studies/International Fund for Agricultural Development).** 2015. *Brokering development: enabling factors for public-private-producer partnerships in agricultural value chains.*

https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/123456789/6458/IFAD_IDS_CaseStudies_Indonesia_final_revised.pdf?sequence=5
**IFC (International Finance Corporation).** 2017. *Blended finance at IFC*. World Bank Group. Fact Sheet. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/45c23d804d9209fab2f8b748b49f4568/Blended-Finance-Factsheet-May2017.pdf?MOD=AJPERES
**IFPRI (International Food Policy Research Institute).** 2015. *Global Nutrition Report 2015: actions and accountability to advance nutrition and sustainable development.* Washington, DC.
**IFPRI.** 2017a. *Global Food Policy Report*. Washington, DC.
**IFPRI.** 2017b. *Global hunger index: the inequalities of hunger.* Washington, DC.
**Iannotti, L.L., Lutter, C.K., Stewart, C.P., Riofrío, C.A.G., Malo, C., Reinhart, G., Palacios, A., Karp, C., Chapnick, M., Cox, K. & Waters, W.F.** 2017. Eggs in early complementary feeding and child growth: a randomized controlled trial. *Pediatrics.* http://pediatrics.aappublications.org/cgi/content/abstract/140/1/e20163459?rss=1
**ILC (International Land Coalition).** 2017. *The Voluntary Guidelines on the Responsible Governance of Tenure: 5 years later.* Rome. http://www.landcoalition.org/sites/default/files/documents/resources/2017_9_vggt_brochure_web_spread_0.pdf
**INESCR (International Network for Economic, Social and Cultural Rights).** 2010. *Kuala Lumpur guidelines for a human rights approach to economic policy in agriculture.* ESCR-Net/Red-DESC/Réseau-Desc/Center of Concern. New York, USA. https://docs.escr-net.org/usr_doc/KualaLumpurGuidelines-Final-Full.pdf
**IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change).** 2014. *Climate Change 2014: Synthesis Report*. *Contribution of Working Groups I, II and III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change.* Core Writing Team: R.K. Pachauri & L.A. Meyer, eds. Geneva, Switzerland. 151 p. https://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/syr/SYR_AR5_FINAL_full.pdf
**ISF (Initiative for Smallholder Finance).** 2016. *Inflection point: unlocking growth in the era of farmer finance*. https://www.raflearning.org/post/inflection-point-unlocking-growth-era-farmer-finance
**ISPC (Independent Science and Partnership Council).** 2015. *Strategic study of good practice in AR4D partnership.* Rome. https://www.ispc.cgiar.org/sites/default/files/ISPC_StrategicStudy_Partnerships.pdf
**Jacob, J.** 2009. *A study on Kudumbashree project: a poverty eradication programme in Kerala.* http://kudumbashree.org/storage//files/ort1w_kshree%20study%20report2.pdf
**Jenkins, J.C.** 1983. Resource mobilization theory and the study of social movements. *Annual Review of Sociology*, 9: 527–553.
**Jha, P. & Acharya, N.** 2016. Public provisioning for social protection and its implications for food security. *Economic & Political Weekly*, 51(18): 98–106.
**Kalas, P.** 2007. *Multi-stakeholder partnerships and diplomacy in communications technology for development at the global policy level*. A Study of the UN Working Group on Internet Governance. Discussion Paper. Geneva, Switzerland, Diplo Foundation. http://bit.ly/2D5kpv3
**Kalas, P., Abubakar, A., Chavva, K., Gordes, A., Grovermann, C., Innes-Taylor, N., Ketelaar, J., Laval, E., Phillips, S. and Rioux, J.** 2017. Multi-stakeholder, multi-actor processes, platforms and networks for Climate Smart Agriculture. In *Enhancing Capacities for a Country-Owned Transition towards Climate Smart Agriculture*. Climate-Smart Agriculture Sourcebook 2nd Edition. FAO. Rome, Italy. http://www.fao.org/climate-smart-agriculture-sourcebook/en/
**Kania, J. & Kramer, M.** 2011. Collective impact. *Stanford Social Innovation Review.* Winter 2011. https://ssir.org/images/articles/2011_WI_Feature_Kania.pdf
**Kannan, K.P. & Raveendran, G.** 2017. *Poverty, women and capability: a study of the impact of Kerala's Kudumbashree system on its members and their families.* http://kudumbashree.org/storage//files/1yzdo_kshree%20full%20ms_kpkcorrected%20with%20cover_08.11.17-1.pdf
**Kara, J. & Quarless, D.** 2002. *Guiding principles for partnerships for sustainable development ('type 2 outcomes') to be elaborated by interested parties in the context of the World Summit on Sustainable Development (WSSD).* Paper presented at the Fourth Summit Preparatory Committee (PREPCOM 4), Bali, Indonesia. http://www.un.org/esa/sustdev/partnerships/guiding_principles7june2002.pdf
**Keohane, R.O.** 2003. Global governance and democratic accountability. *In* D. Held & M. Koenig-Archibugi, eds. *Taming globalization: frontiers of governance*. John Wiley.
**King, A.** 2007. Cooperation between corporations and environmental groups: a transaction cost perspective. *Academy of Management Review*, 32(3): 889–900.

**Knack, S. & Keefer, P.** 1995. Institutions and economic performance: cross-country tests using alternative institutional measures. *Economics & Politics*, *7*(3): 207–227. http://homepage.ntu.edu.tw/~kslin/macro2009/Knack&Keefer_1995.pdf

**Knowlton, L.W. & Phillips, C.C.** 2013. *The logic model guidebook: better strategies for great results.* Los Angeles, USA, SAGE Publications.

**Kolk, A.** 2012. Partnerships as a panacea for addressing global problems? On rationale, context, actors, impact and limitations. *In* M. Seitanidi & A. Crane, eds. 2013. *Social partnerships and responsible business: a research handbook*, pp. 15–43. Routledge. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2089577

**Kolk, A., van Dolen, W. & Vock, M.** 2010. Trickle effects of cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(1): 123–137.

**Kurbalija, J. & Katrandjiev, V., eds.** 2006. *Multi-stakeholder diplomacy – challenges and opportunities*. DiploFoundation. https://www.diplomacy.edu/resources/books/multistakeholder-diplomacy-challenges-and-opportunities

**Kusters, C.S.L. & Batjes, K. with Wignoldus, S., Brouwers, J. & Baguma, S.D.** 2017. *Managing for sustainable development impact: and integrated approach to planning, monitoring ad evaluation*. Wageningen, Netherlands, Wageningen Centre for Development Innovation, Wageningen University & Research, and Rugby, UK, Practical Action Publishing.

**Kusters, K., Buck, L., de Graaf, M., Minang, P., van Oosten, C. & Zagt, R.** 2018. Participatory planning, monitoring and evaluation of multistakeholder platforms in integrated landscape initiatives. *Environmental Management*, 62(1):170–181. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs00267-017-0847-y.pdf

**Lama, M.P.** 2010. Chapter 17: SAARC Programs and Activities Assessment, Monitoring, and Evaluation. ***In*** S. Ahmed, S. Kelegama &E. Ghani. *Promoting Economic Cooperation in South Asia: Beyond SAFTA*. http://sk.sagepub.com/books/promoting-economic-cooperation-in-south-asia

**Lang, T. & Barling, D.** 2012. Food security and food sustainability: reformulating the debate. *The Geographical Journal*, 178(4): 313–326. doi:10.1111/j.1475-4959.2012.00480.x

**Lang, T., Barling, D. & Caraher, M.** 2009. *Food policy: integrating health, environment and society*. Oxford, UK, Oxford University Press.

**Lang, D., Wiek, A., Bergmann, M., Stauffacher, M., Martens, P., Moll, P. & Swilling, M.** 2012. Transdisciplinary research in sustainability science: practice, principles, and challenges. *Sustainability Science*, 7: 25–43.

**Laville, J-L.** 2010. *The Solidarity Economy: An International Movement*. Conservatoire, National des Arts et Métiers (CNAM). Paris. https://drive.google.com/file/d/0B6NcZ_5NP-19Q0tyVGRCOUlBSmM/view

**Lawson, T. M.** 2012. *Impact of school feeding programs on educational, nutritional, and agricultural development goals: a systematic review of literature*. East Lansing, USA. Michigan State University.

**Lee, M. & Abbot, C.** 2003. The usual suspects? Public participation under the Aarhus Convention. *Modern Law Review*, 66(1): 80–108.

**Levesque, A.** 1993. *Partenaires multiples et projet commun: comment réussir l'impossible.* Paris, L'Harmattan.

**Levin, K., Cashore, B., Bernstein, S. & Auld, G.** 2012. Overcoming the tragedy of super wicked problems: constraining our future selves to ameliorate global climate change. *Policy Sciences*, 45(2): 123–152.

**Levine, M.E. & Forrence, J.L.** 1990. Regulatory capture, public interest, and the public agenda: toward a synthesis. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 6: 167–198.

**Lie, A.L. & Granheim, S.I.** 2017. *Multistakeholder partnerships in global nutrition governance: protecting public interest?* Tidsskr Nor Legeforen. doi: 10.4045/tidsskr.17.0627. http://tidsskriftet.no/en/2017/10/global-helse/multistakeholder-partnerships-global-nutrition-governance-protecting-public

**Lindgreen, A. & Swaen, V.** 2010. Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews* 12(1): 1–7. http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x

**Lipsky, M.** 1968. Protest as a political resource. *American Political Science Review*, 62:1144–1158.

**Malkin, J. & Widavsky, A.** 1991. Why the traditional distinction between public and private goods should be abandoned. *Journal of Theoretical Politics*, 3 (4): 355–378.

**Maluf, R.** 2011. Consea's participation in building the National Food and Nutrition Security System and Policy. *In* J. Graziano da Silva, M.E. Del Grossi & C.G. De França, eds. *The Fome Zero (Zero Hunger) Program – the Brazilian experience*, pp. 287–289. Ministry of Agrarian Development, Brasília.

**Maluf, R.S., Burlandy, L., Santarelli, M., Schottz, V. & Speranza, J.S.** 2015. Nutrition-sensitive agriculture and the promotion of food and nutrition sovereignty and security in Brazil. *Ciência & Saúde Coletiva*, *20*(8): 2303–2312.

**Margulis, M.E.** 2013. The regime complex for food security: implications for the global hunger challenge. *Global Governance: A Review of Multilateralism and International Organizations*, 19: 53–67, doi:10.5555/1075-2846-19.1.53.

**Marin, P.** 2009. *Public-private partnerships for urban water utilities. A review of experiences in developing countries.* Trends and Policy Options No. 8. Washington, DC, World Bank/PPIAF (Public-Private Infrastructure Advisory Facility). https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2703/53017.pdf?sequence=6&isAllowed=y

**Markelova, H., Meinzen-Dick, R., Hellin, J. & Dohrn, S.** 2009. Collective action for smallholder market access. *Food Policy*, 34(1): 1–7.

**Marsden, T.** 2013. From post-productionism to reflexive governance: contested transitions in securing more sustainable food futures. *Journal of Rural Studies*, 29: 123–134.

**Marshall, G.R.** 2013. Transaction costs, collective action and adaptation in managing complex social-ecological systems. *Ecological Economics*, 88: 185–194. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800913000141

**Martens, J.** 2007. *Multistakeholder partnerships-future models of multilateralism?* Dialogue on Globalization No. 29. Berlin, Friedrich-Ebert-Stiftung.

**Martens, J. & Seit, K.** 2017. *Der Boom der Partnerschaften - Multi-Akteur-Partnerschaften in der 2030-Agenda in Partnerschaften mit Risiken - Über die Chancen, Gefahren und Nebenwirkungen von Multi-Akteur-Partnerschaften für nachhaltige Entwicklung*. Dossier 5-2017. pp. 3–5. Brot für die Welt/Global Policy Forum/MISEREOR. https://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/2_Downloads/Fachinformationen/Sonstiges/ws-Dossier_5-2017_Web.pdf

**Martens, B., Mummert, U., Murrell, P. & Seabright, P.** 2002. *The institutional economics of foreign aid.* Cambridge University Press. https://www.cambridge.org/core/books/the-institutional-economics-of-foreign-aid/B57BCB5A0B0E302A66BED4906F88CD88

**McCarthy, J.D. & Zald, M.N.** 1977. Resource mobilization and social movements: a partial theory. *American Journal of Sociology*, 82: 1212–1241. http://www.coss.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/computational-social-science-dam/documents/education/Fall2009/simulation/mccarthyzald77.pdf

**McKenna, B.J. & Graham, P.** 2000. Technocratic discourse: a primer. *Journal of Technical Writing and Communication*, 30(3): 223–251.

**McKeon, N.** 2009. *The United Nations and civil society: legitimating global governance–whose voice?* Zed Books Ltd.

**McKeon, R.** 2015. *Food security governance: empowering communities, regulating corporations.* Routledge.

**McKeon, N.** 2017. Are equity and sustainability a likely outcome when foxes and chickens share the same coop? Critiquing the concept of multistakeholder governance of food security. *Globalizations*, 14(3): 379–398. doi:10.1080/14747731.2017.1286168

**McKeon, N.** 2018. Global food governance. Between corporate control and shaky democracy. *Global Governance Spotlight 2/2018.* https://www.sef-bonn.org/fileadmin/Die_SEF/Publikationen/GG-Spotlight/ggs_2018-02_en.pdf

**McMichael, P.** 2005. Global development and the corporate food regime. *In* F.H. Buttel & P. McMichael, eds. *New directions in the sociology of global development*, pp. 265–299. Bingley, UK, Emerald Group Publishing.

**Mechlem, K.** 2004. Food security and the right to food in the discourse of the United Nations. *European Journal of Law*, 10(5): 631–648

**Mees-Buss, J. & Welch, C.** 2014. Taming a wicked problem? Unilever's interpretations of corporate social responsibility 2000–2012. *Progress in International Business Research*, 8: 265–291.

**Meinzen-Dick, R.S., Brown, L.R., Feldstein, H.S., & Quisumbing, A.R.** 1997. Gender, property rights, and natural resources. *World Development*, 25(8): 1303–1315.

**Mena, S. & Palazzo, G.** 2012. Input and output legitimacy of multi-stakeholder initiatives. *Business Ethics Quarterly*, 22(3): 527–556.

**Mendonça Leão, M. & Maluf, R.S.** 2014. *Effective public policies and active citizenship: Brazil's experience of building a food and nutrition security system*. Oxfam.

**Mert, A. & Chan, S.** 2012. The politics of partnerships for sustainable development. *In* P. Pattberg, F. Biermann, S. Chan & A. Mert, eds. *Public-private partnerships for sustainable development*, pp. 21–44. Edward Elgar Publishing.

**MFA.** 2013. *Public–private partnerships in developing countries: a systematic literature review*. IOB Study No. 378. The Hague, Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands (MFA). http://www.oecd.org/dac/evaluation/IOBstudy378publicprivatepartnershipsindevelopingcountries.pdf

**Minang, P., van Noordwijk, M., Freeman, O.E., Mbow, C., Leeuw, J. & Catacutan, D., eds.** 2015. *Climate-smart landscapes: multifunctionality in practice.* Nairobi, World Agroforestry Centre, (ICRAF). http://www.asb.cgiar.org/climate-smart-landscapes/digital-edition/resources/Climate-Smart_Landscapes-LR.pdf

**Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands.** 2013. *Public-private partnerships in developing countries. A systematic literature review*. https://www.government.nl/documents/reports/2013/06/13/iob-study-public-private-partnerships-in-developing-countries

**Miranda, A.C., Gyori, M. & Veras Soares, F.** 2017. *Phase II of the PAA Africa programme: results and lessons learned.* International Policy Centre for Inclusive Growth. One Pager 343. February. ISSN 2318-9118. http://www.ipc-undp.org/pub/eng/OP343_Phase_II_of_the_PAA_Africa_programme.pdf

**Mitchell, J., & Leturque, H.** 2011. *WFP 2008–2013 Purchase for Progress (P4P) Initiative: a strategic evaluation (mid-term).* Rome, World Food Programme.

**Mogues, T., Yu, B., Fan, S. & McBride, L.** 2012. *The impacts of public investment in and for agriculture: synthesis of the existing evidence*. Discussion Paper 01217. Washington, DC, International Food Policy Research Institute.

**Moran, M.** 2007. *Philanthropic foundations and the governance of global health: The Rockefeller Foundation and Product Development Partnerships*. Conference paper. 6th Pan-European International Relations Conference, Turin, Italy, 12–15 September.

**Morton, J.** 2009. *Why we will never learn: a political economy of aid effectiveness*. http://www.jfmorton.co.uk/pdfs/Why%20We%20Will%20Never%20Learn.pdf

**Murphy, S., Burch, D. & Clapp, J.** 2012. *Cereal secrets: the world's largest grain traders and global agriculture*. Oxfam Research Reports. https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/rr-cereal-secrets-grain-traders-agriculture-30082012-en.pdf

**Nagler, J.** 2018. *Co-creating partnerships to achieve the global goals. Our perspectives*. New York, USA, United Nations Development Programme. http://www.undp.org/content/undp/en/home/blog/2017/3/16/Co-creating-partnerships-to-achieve-the-Global-Goals.html

**Narrod, C., Roy, D., Okello, J., Avendaño, B., Rich, K., & Thorat, A.** 2009. Public–private partnerships and collective action in high value fruit and vegetable supply chains. *Food Policy*, 34(1): 8–15.

**National Treasury.** 2007. *Introducing public private partnerships in South Africa.* Public Private Partnerships Unit. http://www.ppp.gov.za/Documents/Final%20Intro%20to%20PPP%20in%20SA%2021%2009%2007.pdf

**Ndanuko, R.N., Tapsell, L.C., Charlton, K.E., Neale, E.P. & Batterham, M.J.** 2016. Dietary patterns and blood pressure in adults: a systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. *Advances in Nutrition*, 7(1): 76–89.

**Nederlof, S., Wongtschowski, M. & Van der Lee, F., eds**. 2011. *Putting heads together. Agricultural innovation platforms in practice*. KIT Publishers.

**Nelson, J.** 2002. *Building partnerships. Cooperation between the United Nations system and the private sector*. New York, USA, UN.

**Nestle, M.** 2001. Food company sponsorship of nutrition research and professional activities: a conflict of interest? *Public Health Nutrition*, 4(5): 1015–1022.

**NFSN (National Farm to School Network).** 2017. *Growing head start success with farm to early care and education.* http://www.farmtoschool.org/Resources/Growing%20Head%20Start%20Success.pdf

**NIAF (Nigeria Infrastructure Advisory Facility).** 2012. PPP Manual for Lagos State Office of Public – Private Partnership. https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/documents/Lagos%20State_PPPManualFinal.pdf.

**North, D.C.** 1992. *Transaction costs, institutions, and economic performance*. San Francisco, USA, ICS Press.

**Nowotny, H.** 2000. Re-thinking science: from reliable knowledge to socially robust knowledge. *In* M. Weiss, ed. *Jahrbuch 2000 des Collegium Helveticum*, pp. 221–244. Zürich, Switzerland, Hg. mit Martina Weiss.

**NRSP (National Rural Support Programme).** 2017. *23rd annual progress report. 2016-2017. Scaling up social mobilization.* Islamabad. Pakistan. http://www.nrsp.org.pk/Documents/NRSP-Annual-Report-2016-17.pdf

**Nyéléni.** 2007. *Forum for Food Sovereignty.* Sélingué, Mali. *23*–27 February 2007. https://nyeleni.org/DOWNLOADS/Nyelni_EN.pdf

**ODI (Overseas Development Institute).** 2014. *Financing the post-2015 Sustainable Development Goals: a rough roadmap.* London.

**OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development).** 1991. *The DAC principles for the evaluation of development assistance*. Paris, OECD Publishing.

**OECD.** 2003. *Managing conflict of interest in the public service. OECD Guidelines and country experiences.* Paris, OECD Publishing. doi:http://dx.doi.org/10.1787/9789264104938-en

**OECD.** 2005. *Managing conflict of interest in the public sector: a toolkit.* Paris, OECD Publishing, https://www.oecd.org/gov/ethics/49107986.pdf

**OECD.** 2011. *OECD Guidelines for multinational enterprises*. Paris, OECD Publishing. *http://dx.doi.org/10.1787/9789264115415-en*

**OECD.** 2012. *Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships.* https://www.oecd.org/governance/budgeting/PPP-Recommendation.pdf
**OECD.** 2015a. *OECD Business and Finance Outlook 2015.* Paris, OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/9789264234291-en
**OECD.** 2015b. *Making partnerships effective coalitions for action*. Development Co-operation Report 2015. https://www.oecd-ilibrary.org/development/development-co-operation-report-2015/making-partnerships-effective-coalitions-for-action_dcr-2015-7-en
**OECD.** 2016. *2020 projections of climate finance towards the USD 100 billion goal.* Technical Note. Paris, OECD Publishing. https://www.oecd.org/environment/cc/Projecting%20Climate%20Change%202020%20WEB.pdf
**OECD.** 2018a. *Making blended finance work for the Sustainable Development Goals.* Paris, OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/9789264288768-en
**OECD.** 2018b. *OECD DAC blended finance principles for unlocking commercial finance for the Sustainable Development Goals.* http://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-topics/OECD-Blended-Finance-Principles.pdf
**Olawuyi, D.S.** 2016. *The human-rights approach to carbon finance*. Cambridge University Press.
**Olken, B.A. & Pande, R. 2012. Corruption in developing countries. *Annual Review of Economics*,** 4: 479–509. https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080511-110917
**Olney, D.K., Pedehombga, A., Ruel, M.T. & Dillon, A.** 2015. A 2-year integrated agriculture and nutrition and health behavior change communication program targeted to women in Burkina Faso reduces anemia, wasting, and diarrhea in children 3–12.9 months of age at baseline: a cluster-randomized controlled trial. *The Journal of Nutrition*. 145(6): 1317–1324. https://doi.org/10.3945/jn.114.203539
**Olokesusi, F.** 2005. Financing disaster mitigation in Nigeria: the imperative of public-private partnership. *Disaster Reduction in Africa: ISDR Informs*, 6: 17–25.
**Olson, M., Jr.** 1965. *The logic of collective action: public goods and the theory of groups*. Revised edition. Cambridge, USA, Harvard University Press.
**Oosterveer, P., Adjei, B.E., Vellema, S. & Slingerland, M.** 2014. Global sustainability standards and food security: exploring unintended effects of voluntary certification in palm oil. *Global Food Security*, 3(3-4): 220–226.
**Ortmann, G.F. & King, R.P.** 2007. Agricultural cooperatives I: History, theory and problems. *Agrekon*, 46(1): 40–68.
**Ostrom, E.** 1990. *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge, UK, Cambridge University Press.
**Ostrom, E.** 1998. A behavioural approach to the rational-choice theory of collective action. *American Political Science Review*, 92(1): 1–22.
**Ostrom, E.** 2003. Toward a behavioral theory linking trust, reciprocity and reputation. *In* E. Ostrom & J.A. Walker, eds. 2003. *Trust and reciprocity: interdisciplinary lessons for experimental research*, pp. 19–78. New York, USA, Russell Sage Foundation.
**Ostrom, E.** 2010. Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems. *American Economic Review*, 100(3): 641–672.
**Ostrom, E.** 2014. Collective action and the evolution of social norms. *Journal of Natural Resources Policy Research*, 6(4): 235–252.
**Otto, D.** 1996. Nongovernmental organizations in the United Nations system: the emerging role of international civil society. *Human Rights Quarterly*, 18(1): 107–141.
**Oxfam.** 2016. *Fiscal justice. Global track record.* https://www.oxfamnovib.nl/Redactie/Downloads/English/publications/cs-fiscal-justice-global-track-record-200916-en.pdf
**Oxfam.** 2017. *Private-finance blending for development: risks and opportunities*. https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/bp-private-finance-blending-for-development-130217-en.pdf
**Page, H.** 2013. *Global governance and food security as global public good*. Center on International Cooperation. New York University, USA
**Palmer, S. & Torgerson, D.J.** 1999. Economics notes: definitions of efficiency. *British Medical Journal*, 318(7191): 1136.
**Pareto, V.** 1906. *Manuale d'economia politica.* Milan, Italy, Società Editrice Libraria. http://www.economics-reloaded.de/pdf-Dateien/vilfredo_pareto.pdf
**Park, J., Conca, K. & Finger, M., eds.** 2008. *The crisis of global environmental governance: Towards a new political economy of sustainability.* Abingdon, UK, and New York, USA, Routledge,
**Patel, R.** 2009. Food sovereignty. *The Journal of Peasant Studies*, 36(3): 663–706.

**Pattberg, P. & Widerberg, O**. 2016. Transnational multistakeholder partnerships for sustainable development: conditions for success. *Ambio*, 45(1): 42–51. doi: 10.1007/s13280-015-0684-2. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4709349/

**Pattberg, P., Biermann, F., Chan, S. & Mert, A.** 2012. *Public–private partnerships for sustainable development. Emergence, influence and legitimacy*. Edward Elgar Publishing.

**Pawson, R.** 2013. *The science of evaluation – a realist manifesto*. SAGE Publications.

**Paxton, P., Hughes, M.M. & Painter, M.A.** 2010. Growth in women's political representation: a longitudinal exploration of democracy, electoral system and gender quotas. *European Journal of Political Research*, 49(1): 25–52.

**PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification).** 2010. *PEFC international standard; requirements for certification schemes*. PEFC ST 1003:2010. Geneva, Switzerland. PEFC Council. https://www.pefc.org/images/documents/PEFC_ST_1003_2010_SFM__Requirements_2010_11_26.pdf

**Peters, A. & Handschin, L., eds.** 2012. *Conflicts of interest in global, public and corporate governance*. Cambridge University Press.

**Ponte, S., & Cheyns, E.** 2013. Voluntary standards, expert knowledge and the governance of sustainability networks. *Global Networks*, 13(4): 459–477. doi: 10.1111/glob.12011

**Ponte, S., Gibbon, P. & Vestergaard, J., eds.** 2011. *Governing through standards: origins, drivers and limitations*. Palgrave Macmillan.

**Prada, V. & Castro, N.** *2016.* The World Banana Forum: a multistakeholder platform to develop practical guidance for sustainable banana value chains. *In* A. Meybeck & S. Redfern. *2016. Sustainable value chains for sustainable food systems. A workshop of the FAO/UNEP Programme on Sustainable Food Systems*, pp. 163–177. 8–9 June 2016. Rome, FAO. http://www.fao.org/3/a-i6511e.pdf

**Prato, S.** 2014. Editorial: the struggle for equity: rights, food sovereignty and the rethinking of modernity. *Development*, 57(3-4): 311–319. https://doi.org/10.1057/dev.2015.47

**Przeworski, A., Stokes, S.C. & Manin, B., eds.** 1999. *Democracy, accountability, and representation.* Vol. 2. Cambridge University Press.

**Pye-Smith, C.** 2009. *Seeds of hope: a public-private partnership to domesticate a native tree, Allanblackia, is transforming lives in rural Africa.* Nairobi, World Agroforestry Centre. http://www.worldagroforestry.org/downloads/Publications/PDFS/B16262.pdf

**Quisumbing, A.R., & McClafferty, B.F.** 2006. Using *gender research in development*. Food Security in Practice Technical Guide Series. Washington, DC, International Food Policy Research Institute.

**Quisumbing, A.R., Brown, L.R., Feldstein, H.S., Haddad, L. & Peña, C.** 1995. *Women: the key to food security*. Food Policy Report. Washington, DC, International Food Policy Research Institute.

**Ramachandran, V.K. & Swaminathan, M., eds.** 2005. *Financial liberalisation and rural credit in India*. New Delhi,Tulika Books.

**Rao, P.K.** 2003. *The economics of transaction costs: theory, methods and applications*. London, Palgrave.

**Ravallion, M.** 2008. Evaluating anti-poverty programs. *In* T.P. Schultz & J. Strauss, eds. *Handbook of development economics*. Volume 4, pp. 3787–3846. Elsevier.

**Ray, B. & Bhattacharaya, R.N.** 2011. Transaction costs, collective action and survival of heterogeneous co-management institutions: case study of forest management organisations in West Bengal, India. *The Journal of Development Studies*, 47(2): 253–273.

**Reddy, S.G.** 2012. Randomise this! *Review of Agrarian Studies*, 2(2). http://www.ras.org.in/randomise_this_on_poor_economics

**Reid, S., Hayes, J.P. & Stibbe, D.T.** 2015. *Platforms for partnership: emerging good practice to systematically engage business as a partner in development.* Oxford, UK, The Partnering Initiative.

**Remig, M.C.** 2015. Unraveling the veil of fuzziness: a thick description of sustainability economics. *Ecological Economics*, 109: 194–202.

**Rhodes, R.A.W.** 1997. *Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University Press.

**Richter, J.** 2003. Global public private 'partnerships': how to ensure that they are in the public interest? *SCN News*, 26: 8–11. https://www.unscn.org/web/archives_resources/files/scnnews26.pdf

**Richter, J.** 2004. Public–private partnerships for health: a trend with no alternatives? *Development*, 47(2): 43–48. http://aaci-india.org/Resources/Judiths-paper-on-PPIs.pdf

**Richter, J.** 2005. *Conflicts of interest and policy implementation. Reflections from the fields of health and infant feeding*. Geneva, Switzerland, International Baby Food Action Network/Geneva Infant Feeding Association (IBFAN/GIFA). http://www.ibfan.org/art/538-1.pdf

**Richter, J.** 2015. Conflicts of interest and global health and nutrition governance - The illusion of robust principles. *BMJ*. http://www.bmj.com/content/349/bmj.g5457/rr

**Rioux, J. & Kalas, P.** 2017. Capacity development at multiple-levels for effective implementation of sustainable land management. *In* FAO. *Sustainable Land Management (SLM) in practice in the Kagera Basin: lessons learned for scaling up at landscape level*, pp. 82–85. Rome. http://www.fao.org/3/a-i6085e.pdf

**Risse, T.** 2000. "Let's argue!": communicative action in world politics. *International Organization*, 54(1): 1–39.

**Rist, S., Chidambaranathan, M., Escobar, C., Wiesmann U. & Zimmermann, A.** 2007. Moving from sustainable management to sustainable governance of natural resources: the role of social learning processes in rural India, Bolivia and Mali. *Journal of Rural Studies*, 23(1): 23–37.

**Rocha, C.** 2009. Developments in National Policies for Food and Nutrition Security in Brazil. *Development Policy Review*, 27(1): 51–66.

**Rocha, C.** 2016. Work in progress: addressing food insecurity in Brazil. *In* M. Caraher & J. Coveney, eds. *Food poverty and insecurity: international food inequalities*, pp. 105–115. Springer.

**Roche, C.J.R.** 1999. *Impact assessment for development agencies: learning to value change*. Oxfam, 1999.

**Rodwin, M.A.** 1993. *Medicine, money and morals: physician's conflict of interest*. New York, USA, and Oxford, UK, Oxford University Press

**Rogers, P.J.** 2008. Using programme theory to evaluate complicated and complex aspects of interventions. *Evaluation*, 14(1): 29–48

**Roloff, J.** 2008a**.** A life cycle model of multi-stakeholder networks. *Business Ethics: A European Review*, 17(3): 311–325.

**Roloff, J.** 2008b. Learning from multi-stakeholder networks: issue-focussed stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 82(1): 233–250.

**Rosendahl, J., Zanella, M.A., Rist, S., & Weigelt, J.** 2015a. Scientists' situated knowledge: strong objectivity in transdisciplinarity. *Futures*, 65: 17–27.

**Rosendahl, J., Zanella, M.A., Weigelt, J. & Durand, J-M.** 2015b. *Pro-poor resource governance under changing climates.* Rome, International Fund for Agricultural Development, and Potsdam, Germany, Institute for Advanced Sustainability Studies. https://www.ifad.org/documents/10180/84220ddf-3be7-45aa-a6ed-dc05ae473e62

**Rothstein, B.** 2009. Creating political legitimacy: electoral democracy versus quality of government. *American Behavioral Scientist*, 53(3): 311–330.

**Rothstein, B. & Teorell, J.** 2008. What is quality of government? A theory of impartial government institutions. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 21(2): 165–190. http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.455.9533&rep=rep1&type=pdf

**SAARC (South Asian Association for Regional Co-operation)**. 1992. *Meeting the Challenge.* Report of the Independent South Asian Commission on Poverty Alleviation. Kathmandu: Secretariat of the South Asian Association for Regional Cooperation.

**Samuelson, P.A.** 1954. The pure theory of public expenditure. *Review of Economics and Statistics*, 36(4): 387–389. doi:10.2307/1925895

**Saner, R.** 2007. Development diplomacy by non-state actors: an emerging form of multi-stakeholder diplomacy. *In* J. Kurbalija & V. Katrandjiev, eds. *Multi-stakeholder diplomacy - challenges and opportunities.* DiploFoundation. https://www.diplomacy.edu/sites/default/files/Multistakeholder%2BDiplomacy_Part6.pdf

**Schäfferhoff, M., Campe, S. & Kaan, C.** 2009. Transnational public-private partnerships in international relations: making sense of concepts, research frameworks, and results. *International Studies Review*, 11: 451-474. https://doi.org/10.1111/j.1468-2486.2009.00869.x

**Scherr, S.J., Shames, S.A. & Friedman, R.** 2013. *Defining integrated landscape management for policy makers*. Ecoagriculture Policy Focus No. 10. Washington, DC, EcoAgriculture Partners. http://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/sites/2/2015/10/IntegratedLandscapeManagementforPolicymakers_Brief_Final_Oct24_2013_smallfile.pdf

**Schmidt-Traub, G. &. Sachs, J.D.** 2015. *Financing sustainable development: implementing the SDGs through effective investment strategies and partnerships*. Working Paper. New York, USA, Sustainable Development Solutions Network.

**Scholte, J.A.** 2004. Civil society and democratically accountable global governance. *Government and Opposition*, 39(2): 211–233.

**Schouten, G., Leroy, P. & Glasbergen, P.** 2012. On the deliberative capacity of private multi-stakeholder governance: the roundtables on responsible soy and sustainable palm oil. *Ecological Economics*, 83: 42–50.

**Seeletse, S.M.** 2016. Performance of South African private-public partnerships. *Problems and Perspectives in Management*, 14(2): 19–26.

**SEEPORT Consultancy.** 2014. *Impacts of Leasehold Forestry on Livelihoods and Forest Management (UTF/NEP/072).* Submitted to FAO. FAO Representation Office, Pulchowk, Lalitpur. December 2014. http://www.fao.org/3/a-az862e.pdf

**Shekar, M., Kakietek, J.J, Dayton, J.M. & Dylan, W.** 2017. *An investment framework for nutrition: reaching the global targets for stunting, anemia, breastfeeding, and wasting.* Directions in development; human development. Washington, DC, World Bank Group. http://documents.worldbank.org/curated/en/793271492686239274/An-investment-framework-for-nutrition-reaching-the-global-targets-for-stunting-anemia-breastfeeding-and-wasting

**Shelanski, H.A. & Klein, P.G.** 1995. Empirical research in transaction cost economics: a review and assessment. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 11(2): 335–361.

**Simmons, A.J.** 2001. *Justification and legitimacy: essays on rights and obligations.* Cambridge University Press. 276 p.

**SNV.** 2017. *V4CP Annual Report 2017.* https://rsr.akvo.org/media/db/project/3971/document/V4CP%20Annual%20Report%202017_HUq7Mcz.pdf

**Sojamo, S., Keulertz, M., Warner, J. & Allan, J.A.** 2012. Virtual water hegemony: the role of agribusiness in global water governance. *Water International*, 37(2): 169–182.

**Sovacool, B.K. & Andrews, N.** 2015. Does transparency matter? Evaluating the governance impacts of the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) in Azerbaijan and Liberia. *Resources Policy*, 45: 183–192.

**Sridhar, D.** 2012. Who sets the global health research agenda? The challenge of multi-bi financing. *PLoS Medicine*, 9(9): e1001312.

**Staggenborg, S.** 1988. The consequences of professionalization and formalization in the prochoice movement. *American Sociological Review*, 53(4): 585–605.

**Steffek, J. & Hahn, K., eds.** 2010. Evaluating transnational NGOs: legitimacy, accountability, representation. Palgrave Macmillan.

**Stern, E., Stame, N., Mayne, J., Forss, K., Davies, R. & Befani, B.** 2012. *Broadening the range of designs and methods for impact evaluations*. Report of a study commissioned by the Department for International Development, London. Working Paper 38.

**Stiglitz, J.** 1998. Distinguished lecture on economics in government: the private uses of public interests: incentives and institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, 12(2): 3–22.

**Storeng, K.T.** 2014. The GAVI Alliance and the 'Gates approach' to health system strengthening. *Global Public Health*, 9(8): 865–879.

**Sumberg, J. & Sabates-Wheeler, R.** 2011. Linking agricultural development to school feeding in sub-Saharan Africa: theoretical perspectives. *Food Policy*, 36(3): 341–349.

**SUN Movement (Scaling Up Nutrition).** 2011. *Scaling Up Nutrition: a framework for action.* Reprint April 2011. http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/pdf/SUN_Framework.pdf

**SUN Movement.** 2016. *Strategy and roadmap (2016-2020).* http://docs.scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2016/09/SR_20160901_ENG_web_pages.pdf

**SUN Movement.** 2017. *Progress Report 2017.* http://docs.scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2017/11/SUN_Main_Report_ENG_2017_WEB2.pdf

**Swensson, L.F.J.** 2015. *Institutional procurement of food from smallholder farmers. The case of Brazil.* Rome, FAO. http://www.fao.org/3/a-bc569e.pdf

**Swinburn, B., Kraak, V., Rutter, H., Vandevijvere, S., Lobstein, T., Sacks, G., Gomes, F., Marsh, T. & Magnusson, R.** 2015. Strengthening of accountability systems to create healthy food environments and reduce global obesity. *The Lancet*, 385(9986): 2534–2545.

**Thabrew, L., Wiek, A. & Ries, R**. 2009. Environmental decision making in multi-stakeholder contexts: applicability of life cycle thinking in development planning and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 17(1): 67–76.

**The Lancet.** 2008. *Maternal and child undernutrition*. https://www.thelancet.com/series/maternal-and-child-undernutrition

**The Partnering Initiative**. 2011. *The Partnering Toolbook. An essential guide to cross-sector partnering*. Oxford, UK, The Partnering Initiative. https://thepartneringinitiative.org/publications/toolbook-series/the-partnering-toolbook/

**Thiele, G., Devaux, A., Reinoso, I., Pico, H., Montesdeoca, F., Pumisacho, M., Andrade-Piedra, J.L., Velasco, C., Flores, P., Esprella, R., Thomann, A., Manrique, K. & Horton, D.** 2011. Multi-stakeholder platforms for linking small farmers to value chains: evidence from the Andes. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 9(3): 423–433.

**Thompson, D.F.** 2005. Understanding financial conflicts of interest. *In* D.F. Thompson. Thompson. *Restoring responsibility: ethics in government, business and healthcare*, pp. 290–299. Cambridge, UK, Cambridge University Press.

**UN (United Nations).** 2003. *Enhanced cooperation between the United Nations and all relevant partners, in particular the private sector*. Report of the Secretary-General. A/58/227. https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N03/461/70/PDF/N0346170.pdf?OpenElement

**UN.** 2008. *United Nations Declaration on the Rights of Indigenous Peoples*. http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS_en.pdf

**UN.** 2011. *Guiding principles on business and human rights*. http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf

**UN.** 2012. *The future we want.* Final declaration of the Rio+20 Conference. http://www.un.org/disabilities/documents/rio20_outcome_document_complete.pdf

**UN.** 2014. *Report of the Intergovernmental Committee of Experts on Sustainable Development Financing.* New York, USA. http://www.un.org/esa/ffd/publications/report-icesdf.html

**UN.** 2015. *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development.* A/RES/70/1. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf

**UN.** 2017. *Repositioning the United Nations development system to deliver on the 2030 Agenda: our promise for dignity, prosperity and peace on a healthy planet.* Report of the Secretary-General. A/72/684-E/2018/7. 21 December 2017. http://undocs.org/A/72/684

**UN.** 2018. *Summaries and key messages of papers produced by the CDP Sub-group on Leaving No One Behind*. Committee for Development Policy. 20th Plenary session. UN, NewYork, USA, 12–16 March 2018. https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/CDP-2018-Summary-LNOB.pdf

**UN Global Compact.** 2015. *Guidelines on a principle-based approach to the cooperation between the United Nations and the business sector.* First issued in 2000, revised in 2009 and 2015 as requested by the UN General Assembly Resolution A/RES/68/234. https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/un_business_partnerships/guidelines_principle_based_approach_between_un_business_sector.pdf

**UNCED (United Nations Conference on Environment and Development).** 1992. *The Rio Declaration on Environment and Development.* June 1992. Rio de Janeiro. http://www.unesco.org/education/nfsunesco/pdf/RIO_E.PDF

**UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development).** 2014. *World Investment Report 2014. Investing in the SDGs: an action plan*. Geneva, Switzerland. http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf

**UNDEF (United Nations Democracy Fund).** 2015. *Evaluation Report: UDF-YEM-10-378 – empowering local CSOs in Yemen through participation in local governance*. https://www.undeflessonslearned.org/wp-content/uploads/2017/04/UDF-YEM-10-378-ER-1.pdf

**UNDG (United Nations Development Group).** 2011. *Results-based management handbook*. https://undg.org/wp-content/uploads/2016/10/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf

**UNDP (United Nations Development Programme)**. 2013. *Policy on due diligence and partnerships with the private sector* (2013) https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/BERA_Partnerships_UNDP%20private%20sector%20due%20diligence%20policy%202013_FINAL.pdf&action=default

**UNGA (United Nations General Assembly).** 2014. *Final report: the transformative potential of the right to food,* Report of the Special Rapporteur on the right to food, Olivier De Schutter, A/HRC/25/57. New York, USA. www.srfood.org/images/stories/pdf/officialreports/20140310_finalreport_en.pdf

**UNGA.** 2015. *Towards global partnerships: a principle-based approach to enhanced cooperation between the United Nations and all relevant partners.* A/RES/70/224. Resolution adopted by the General Assembly on 22 December 2015. http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/224

**UNGA.** 2018. *Statement by H.E. Mr. Miroslav Lajčák, President of the 72nd Session of the UN General Assembly*. Private Sector Luncheon on Financing for Development. https://www.un.org/pga/72/2018/02/13/private-sector-luncheon-on-financing-for-development/

**UNHCHR (Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights).** 2006. *Frequently asked questions on a human rights-based approach to development cooperation.* New York, USA, and Geneva, Switzerland. http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQen.pdf

**UNHCHR.** 2012. *Underwriting the poor: a global fund for social protection*, by O. de Schutter & M. Sepúlveda. Briefing Note 07. http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Food/20121009_GFSP_en.pdf

**UNICEF.** 2018. *UNICEF Humanitarian Action for Children 2018. Overview.* https://www.unicef.org/appeals/

**UNSCN (UN System Standing Committee on Nutrition).** 2017. *Global governance for nutrition and the role of UNSCN*. Rome. https://www.unscn.org/en/unscn-publications?idnews=1653

**USAID (United States Agency for International Development).** 2005. *Building public-private partnerships. South Africa Final Report.* http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pdacg387.pdf

**USAID/CED (United States Agency for International Development/Committee for Economic Development).** 2016. *Public-private partnerships for development: a handbook for business.* http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadm959.pdf

**Utting, P.** 2001. UN-business partnerships: whose agenda counts? *Transnational Associations/Associations Transnationales*, (3): 118–129.

**Utting, P.** 2015. Corporate accountability, fair trade and multi-stakeholder regulation. *In* L.T. Raynolds & E.A. Bennett, eds. *Handbook of research on fair trade*, pp. 61–79. Edward Elgar Publishing.

**Utting, P. & Marques, J.C., eds.** 2013. *Corporate social responsibility and regulatory governance: towards inclusive development?* 2nd ed. International Political Economy Series, Basingstoke, UK, Palgrave Macmillan for United Nations Research Institute for Social Development.

**Utting, P. & Zammit, A.** 2009. United Nations-Business Partnerships: good intentions and contradictory agendas. *Journal of Business Ethics*, 90(1): 39–56.

**Valente, F.** 2016. *Nutrition and food - how government for and by the people became government for and by the TNCs*. Transnational Institute. https://www.tni.org/en/article/nutrition-and-food-how-government-for-and-of-the-people-became-government-for-and-by-the

**Van der Ploeg, J.D., Jingzhong, Y. & Schneider, S**. 2012. Rural development through the construction of new, nested, markets: comparative perspectives from China, Brazil and the European Union. *Journal of Peasant Studies*, 39(1): 133–173.

**Van Huijstee, M. & Glasbergen, P.** 2008. The practice of stakeholder dialogue between multinationals and NGOs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(5): 298–310. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/csr.171

**Van Huijstee, M., Francken, M. & Leroy Nijmegen P.** 2007. Partnerships for sustainable development: a review of current literature. *Journal of Environmental Sciences*, 4(2): 75–89. http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15693430701526336

**Van Mierlo, B.C., Regeer, B., van Amstel, M., Arkesteijn, M.C.M., Beekman, V., Bunders, J. F.G., de Cock Buning, T., Elzen, B., Hoes, A.C. & Leeuwis, C**. 2010. *Reflexive monitoring in action. A guide for monitoring system innovation projects*. Wageningen, Communication and Innovation Studies, Wageningen University, and Athena Institute.

**Van Tulder, R., Seitanidi, M.M., Crane, A. & Brammer, S.** 2016. Enhancing the impact of cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 135(1): 1–17.

**van Wijk, J., Vellema, S. & van Wijk, J**. 2011. Institutions, partnerships and institutional change: towards a theoretical framework. Working Paper 009. Rotterdam, Netherlands, The Partnerships Resource Centre. https://repub.eur.nl/pub/77647/009_-_institutions__partnerships_and_institutional_change_digital.pdf

**Vedung, E.** 1997. *Public policy and program evaluation*. New Brunswick, USA, and London, Transaction Publishers.

**Vermeulen, S., Woodhill, A.J., Proctor, F., & Delnoye, R.** 2008. *Chain-wide learning for inclusive agrifood market development: a guide to multi-stakeholder processes for linking small-scale producers to modern markets*. Wageningen, Netherlands, International Institute for Environment and Development, Centre for Development Innovation. http://edepot.wur.nl/248994

**Vervynckt, M. & Romero, M.J.** 2017. *Public-private partnerships: defusing the ticking time bomb.* 2017. European Network on Debt and Development. http://www.eurodad.org/files/pdf/59d5d29434577.pdf

**Victor, D.G., Raustilia, K. & Skolnikoff, E., eds.** 1998. *The implementation and effectiveness of international environmental treaties. Theory and practice*. Cambridge, USA, MIT Press.

**Vitolo, M.R., Bortolini, G.A., Campagnolo, P.D. & Hoffman, D.J.** 2012. Maternal dietary counseling reduces consumption of energy-dense foods among infants: a randomized controlled trial. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 44(2): 140–147.

**Vivero Pol, J.L.** 2013. *Food as a commons: reframing the narrative of the food system*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2255447

**Vivero Pol, J.L.** 2014. *The food commons transition: collective actions for food and nutrition security*. Food sovereignty: a critical dialogue. Conference Paper #89, International Institute of Social Studies (ISS), The Hague.

**Vivero Pol, J.L.** 2017. The idea of food as commons or commodity in academia. A systematic review of English scholarly texts. *Journal of Rural Studies*, 53: 182–201.

**Voss, J.P., Bauknecht, D. & Kemp, R., eds.** 2006. *Reflexive governance for sustainable development*. Edward Elgar Publishing.

**Wageningen Centre for Development Innovation/Centre for Business and Development (Institute of Development Studies)/Sustainable Food Lab/The Partnering Initiative/Ashley Insight.** 2017. *Structured Scan 02 - General Observations from MSP structured scans*, Funded by the Rockefeller Foundation. http://msplatforms.org/wp-content/uploads/2017/10/Structured-Scan-02.pdf

**Ward, T.** 2011. The right to free, prior, and informed consent: indigenous peoples' participation rights within international law. *Northwestern Journal of International Human Rights,* 10: 54–84.

**Warner, J.F.** 2006. More sustainable participation? Multi-stakeholder platforms for integrated catchment management. *Water Resources Development,* 22(1): 15–35.

**Wates, J.** 2005. The Aarhus Convention: a driving force for environmental democracy. *Journal for European Environmental and Planning Law*, 2(1): 2–11.

**Watson, D.D.** 2015. *The political economy of food price policy: a synthesis*. WIDER Working Paper 2015/117. Helsinki, UNU-WIDER. https://www.wider.unu.edu/publication/political-economy-food-price-policy-7

**WBCSD (World Business Council for Sustainable Development).** 2002. *The business case for sustainable development.* Making a difference toward the Johannesburg Summit 2002 and beyond. Geneva.

**Weber, M.** 1958. The three types of legitimate rule. *Berkeley Publications in Society and Institutions*, 4(1): 1–11.

**WEF (World Economic Forum).** 2016. *Insights from blended finance investment vehicles & facilities.* ReDesigning Development Finance Initiative. A Joint Initiative of WEF and OECD. Paris/Cologny, Switzerland. www3.weforum.org/docs/WEF_Blended_Finance_Insights_Investments_Vehicles_Facilities_report_2016.pdf

**Weiss, C.H.** 1972. *Evaluation research. Methods for assessing program effectiveness.* Englewood Cliffs, USA, Prentice-Hall. http://65.182.2.242/docum/crid/Febrero2005/pdf/eng/doc345/doc345-contenido.pdf

**Weiss, C.H.** 1995. Nothing as practical as good theory: exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families. In J. *Connell, A. Kubisch, L. Schorr* & *and C.H. Weiss. eds. New approaches to evaluating community initiatives*, pp. 65–92.Washington, DC, Aspen Institute.

**Weiss, C.H.** 1997. How can theory-based evaluation make greater headway? *Evaluation Review,* 2 (4): 501–524.

**Weiss, T.G. & Gordenker, L.** 1996. *NGOs, the UN, and global governance*. Boulder, USA, Lynne Rienner.

**Weller, C.E. & Rao, M.** 2008. *Can progressive taxation contribute to economic development?* Working Paper Series No. 176. Boston, USA, University of Massachusetts. https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1147&context=peri_workingpapers

**WFP/FAO.** 2017. *Decentralized evaluation. PAN Africa Programme in Senegal's Kédougou region. September 2013 – July 2016.* WFP/FAO PAA Coordination Unit, Rome. https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000022401/download/?_ga=2.206856851.102478239.1527972899-1083413974.1524389324

**White, H.** 2009. *Theory-based impact evaluation: principles and practice*. Working Paper 3. New Delhi, International Initiative for Impact Evaluation (3ie).

**WHO (World Health Organization).** 2016a. *Addressing and managing conflicts of interest in the planning and delivery of nutrition programmes at country level*. Report of a technical consultation convened in Geneva, Switzerland. 8–9 October 2015. Geneva, Switzerland. http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/206554/1/9789241510530_eng.pdf

**WHO.** 2016b. *Framework of engagement with non-state actors.* World Health Assembly Resolution WHA69.10. http://www.who.int/about/collaborations/non-state-actors/A69_R10-FENSA-en.pdf?ua=1

**WHO.** 2018. *Maternal, infant and young child nutrition. Safeguarding against possible conflicts of interest in nutrition programmes*. Draft approach for the prevention and management of conflicts of interest in the policy development and implementation of nutrition programmes at country level. 71st World Health Assembly (A71/23). 22 March 2018. http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA71/A71_23-en.pdf

**Wholey, J.S.** 1979. *Evaluation: promise and performance*. Washington, DC, Urban Institute.

**Wholey, J.S.** 1994. *Assessing the feasibility and likely usefulness of evaluation.* San Francisco, USA, Jossey-Bass.

**Wholey, J.S., Hatry, H. & Newcomer K.E. eds.** 2010. *Handbook of practical program evaluation.* Third edition. San Francisco, USA, Jossey-Bass. http://www.blancopeck.net/HandbookProgramEvaluation.pdf

**Willetts, P.** 2000. From "consultative arrangements" to "partnerships": the changing status of NGOs in diplomacy at the UN. *Global Governance*, 6(2): 191–212.

**Williamson, O.E.** 2008. Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management,* 44(2): 5–16.

**Wise, T.A.** 2004. *The paradox of agricultural subsidies: measurement issues, agricultural dumping, and policy reform*. Tufts University. http://www.ase.tufts.edu/gdae/Pubs/wp/04-02AgSubsidies.pdf

**Woicke, P.** 2005. Putting human rights principles into development practice through finance: the experience of the International Finance Corporation. In P. **Alston & M. Robinson, M., eds.** *Human rights and development. Towards mutual reinforcement.* Oxford University Press. doi:10.1093/acprof:oso/9780199284627.003.0014

**World Bank.** 2015. *From billions to trillions: transforming development finance. Post-2015 financing for development: multilateral development finance.* Development Committee Discussion Note. Prepared jointly by: African Development Bank, Asian Development Bank, European Bank for Reconstruction and Development, European Investment Bank, Inter-American Development Bank, International Monetary Fund and the World Bank Group. http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/23659446/DC2015-0002(E)FinancingforDevelopment.pdf

**World Bank.** 2017a. *Forward look: A vision for the World Bank Group in 2030. Progress and challenges*. Prepared by the World Bank Group for the 22 April 2017 Development Committee Meeting. 24 March 2017. DC2017-0002. http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/23745169/DC2017-0002.pdf

**World Bank.** 2017b. *Maximizing finance for development: leveraging the private sector for growth and sustainable development.* Prepared by the World Bank Group for the 14 October 2017 Development Committee Meeting. 19 September 2017. DC2017-0009 http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/23758671/DC2017-0009_Maximizing_8-19.pdf

**World Bank Group.** 2016. *Poverty and shared prosperity 2016: taking on inequality.* Washington, DC. http://www.worldbank.org/en/publication/poverty-and-shared-prosperity

**World Bank/IBRD/IDA.** 2017. *Private participation in infrastructure (PPI). Annual report.* http://ppi.worldbank.org/~/media/GIAWB/PPI/Documents/Global-Notes/PPI_2017_AnnualReport.pdf

**WSFS (World Summit on Food Security).** 2009. *Declaration of the World Summit on Food Security.* Rome, 16–18 November 2009. WSFS 2009/2. http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/Summit/Docs/Final_Declaration/WSFS09_Declaration.pdf

**Ye, J., Rao, J. & Wu, H.** 2010. Crossing the river by feeling the stones: rural development in China. *Rivista di economia agraria*, 65(2): 261–294.

**Young, O.R.** 1999. *The effectiveness of international environmental regimes. causal connection and behavioral mechanisms.* Cambridge, USA, MIT Press.

**Yuan, J., Skibniewski, M., Li, Q. & Zheng, L.** 2010. Performance objectives selection model in public-private partnership projects based on the perspective of stakeholders. *Journal of Management in Engineering*, 26(2).

**Zald, M.N. & McCarthy, J.D.** 1987. *Social movements in an organizational society*. New Brunswick, USA, Transaction Books.

**Zammit, A.** 2003. *Development at risk: rethinking UN-business partnerships*. Geneva, Switzerland, United Nations Research Institute for Social Development, in collaboration with The South Centre. http://www2.ohchr.org/english/issues/globalization/business/docs/report5.pdf

**Zanella, M.** 2017. Governing food systems in a multi-stakeholder era, and example from Brazil: is the Brazilian CONSEA a "multi-stakeholder process" or a platform for participatory politics? *In* J. Duncan & M. Zanella. *The future of CFS? Collectively reflecting on the directions of UN's most inclusive body*. Blog series. https://foodgovernance.com/the-future-of-the-cfs/

**Zanella, M.A., Rosendahl, J. & Weigelt, J., eds.** 2015. *Pro-poor resource governance under changing climates: addressing vulnerabilities in rural Bangladesh, Bolivia, Brazil, Burkina Faso, Ecuador and India*. Rome, International Fund for Agricultural Development (IFAD), and Potsdam, Germany, Institute for Advanced Sustainability Studies. http://www.iass-potsdam.de/sites/default/files/files/pro-poor_resource_governance_iass_study_eng.pdf

**Zanella, M.A, Goetz, A., Rist, S., Schmidt, O. & Weigelt, J.** 2018. Deliberation in multi-stakeholder participation: a heuristic framework applied to the Committee on World Food Security. *Sustainability*, 10(2): 428. doi:10.3390/su10020428. http://www.mdpi.com/2071-1050/10/2/428

# المرفقات

## المرفق 1 الشراكات القائمة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: استبيان بشأن دراسة الحالة

يهدف الاستبيان التالي إلى جمع المدخلات المفصّلة بشأن الشراكات القائمة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين. ويمكن استخدام هذه المواد حسب الاقتضاء من جانب فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية لدعم تقريره رقم 13 المذكور أعلاه بالأمثلة الملموسة.

| | |
|---|---|
| 1- اسم الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: | الرقم (يستخدمه فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية فقط): |
| 2- مجالات النشاط المواضيعية:<br>(...) إنتاج الأغذية؛ سلسلة الإمدادات الغذائية؛<br>(...) إدارة الموارد الطبيعية؛<br>(...) التعليم والمعلومات وتقاسم المعارف؛<br>(...) تعبئة الموارد؛<br>(...) مجالات أخرى (يرجى تحديدها):<br><br>وصف موجز للولاية/ الأنشطة/ الأهداف: | |
| 3- الموقع الإلكتروني (الموقع الإلكتروني الرسمي للشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين و/أو المصادر الإلكترونية ذات الصلة): | |
| 4- سنة الإنشاء: | |
| 5- نطاق/ مستوى العمليات (يرجى اختيار خيار واحد):<br>( ) عالمي (تحديد مناطق/ أقاليم التواجد الرئيسية: .....)<br>( ) إقليمي (تحديد الإقليم[80]:.....)<br>( ) شبه إقليمي (تحديد الإقليم الفرعي[81]: .....)<br>( ) وطني (تحديد البلد.....)<br>( ) محلي (تحديد البلد: .....) | |

[80] للإجابة على هذا السؤال، يرجى استخدام "أقاليم المنظمة" السبعة، وهي: أفريقيا وآسيا وأوروبا وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي والشرق الأدنى وأمريكا الشمالية وجنوب غرب المحيط الهادئ، على النحو المبيّن على الموقع الإلكتروني التالي: http://www.fao.org/unfao/govbodies/gsbhome/council/council-election/ar/

[81] قد يكون من المهم في بعض الحالات تحديد إقليم فرعي أو منظمة حكومية دولية إقليمية مثل الاتحاد الأفريقي والاتحاد الأوروبي والسوق المشتركة الجنوبية (فى أمريكا اللاتينية) ورابطة أمم جنوب شرق آسيا...

| أولاً- الهيكل والتنظيم |
| --- |
| 6- عدد الشركاء الرئيسيين: |
| 7- تركيبة الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين: قائمة الشركاء الرئيسين: الأسماء و/أو الفئات (أي القطاع العام، القطاع الخاص، المجتمع المدني، *فئات أخرى*[82]) |
| 8- أي شريك (شركاء) قام بإطلاق الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين؟ وكيف يمكن أن تكون الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين قد تطوّرت؟ |
| 9- درجة التمتع بطابع رسمي: هل تنجم الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين عن اتفاق غير رسمي أم هناك هيكل رسمي لصنع القرارات؟<br>(...) كيان قانوني بالكامل: الشخصية الاعتبارية<br>(...) اتفاق رسمي بين الشركاء دون أن تتمتع الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين بشخصية اعتبارية<br>(...) ترتيبات غير رسمية<br><br>يرجى وصف عملية صنع القرارات (بما في ذلك وتيرة الاجتماعات التي تعقدها الأجهزة الرئاسية...) |
| 10- هيكل الحوكمة: يرجى وصف أدوار مختلف الشركاء ومسؤولياتهم ومستوى مشاركتهم في الشراكة. ويرجى وصف الاختلالات في موازين القوة بين الشركاء، عندما تكون موجودة. أي شريك (شركاء) يقود الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين؟ |
| 11- التمثيل: كيف يتم اختيار الأعضاء ومن يختارهم؟ وهل يمثلون أنفسهم فقط أو يمثلون فئة أوسع من أصحاب المصلحة؟ وما هي مدّة ولايتهم؟ وكيف تضمن الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين الشمول والتمثيل "العادل" للأشخاص الأكثر تأثراً؟<br><br>ما هي قنوات التواصل المتاحة بين الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين والحكومة (الحكومات)؟ وهل قرارات/توصيات الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين الموجّهة إلى الحكومة (الحكومات) إلزامية أو استشارية؟ وما هي الاستراتيجيات/الأولويات العامة التي دعمتها هذه الشراكة على مستويات مختلفة؟ |

[82] أنظر المشروع صفر للحصول على وصف مفصّل للفئات الثلاث الكبرى الأولى. وبالنسبة إلى "الفئات الأخرى"، يرجى تحديدها.

12- الشؤون المالية: كيف يتم تمويل الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين ومن يمولها؟ ومن يتحمّل تغطية تكاليف الشراكة؟ يرجى إضافة البيانات ذات الصلة بشأن الميزانية ونصيب كل فئة من الشركاء (القطاع العام، القطاع الخاص، المجتمع المدني) من الميزانية. هل الميزانية كافية لتنفيذ خطة العمل؟ وما هي الأدوات المالية والآليات التي تستخدمها الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين؟

## ثانيًا- النتائج

13- ما هي الوظيفة الرئيسية التي تؤديها الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين؟ هل هي:
(...) "موجّهة نحو السياسات"
(...) "موجّهة نحو الإجراءات"
(...) لها توجّه آخر (يرجى التحديد):

14- ما هي المجالات الرئيسية التي تساهم فيها الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين؟ يرجى وضع علامة في الجدول أدناه تحت المجالات الرئيسية والثانوية ومن المستوى الثالث التي تساهم فيها الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين.

| مجال النتائج | أولي | ثانوي | من المستوى الثالث |
|---|---|---|---|
| 1- تصميم السياسات وتنفيذها، القوانين والدعوة والتوعية | | | |
| 2- زيادة المشاركة/الشمول: إعطاء الأولوية للنساء وللمجموعات المهمشة والضعيفة. | | | |
| 3- بناء القدرات في صفوف الشركاء في الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وخارجها | | | |
| 8- تعبئة الموارد وجمع الأموال | | | |
| 5- الأنشطة المتصلة بتيسير تحسين نتائج الأمن الغذائي والتغذية (مثل الإشراف البيئي من أجل صون التنوع البيولوجي/المياه...) | | | |
| 6- النتائج التي تساهم مباشرة في تحقيق الأمن الغذائي والتغذية (مثل زيادة الإنتاج، والنمو الاقتصادي، وتوليد الدخل وفرص العمل، وتحسين النظم الغذائية، وتحسين التثقيف التغذوي والمعلومات بشأن التغذية...) | | | |
| 7- الرصد والتقييم | | | |
| 8- مجالات أخرى (يرجى التحديد: _____) | | | |

يرجى في كل مجال من مجالات المساهمة المذكورة أعلاه، إعطاء الأمثلة على نتائج الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وآثارها:

ما هي المنافع التنظيمية والجماعية الرئيسية التي يتم كسبها من إنشاء الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين هذه؟

## ثالثًا- التقييم العام

15- يرجى تصنيف تقييمكم العام للشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين من 1 إلى 5 (على أن يشير التصنيف 1 إلى أدنى تقييم و5 إلى أعلاه).

16- يرجى تفسير التصنيف المذكور أعلاه

17- كيف تقيّمون الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين وفقًا للمعايير التالية (*عالية، ومتوسطة، منخفضة*)؟ لماذا؟

| المعيار/ التقييم | منخفض | متوسط | عالٍ |
|---|---|---|---|
| ***الشمول*** (العزم على شمل كل المتأثرين بالقرارات، ولا سيما الذين يتم تجاهلهم بصورة روتينية) | | | |
| ***المساءلة*** (المسؤولية المسندة التي يتحملها ممثل أو مجموعة بفعل التكلم أو اتخاذ القرارات نيابةً عن شخص آخر) | | | |
| ***الشفافية/الحصول على المعلومات*** (الانفتاح على التدقيق العام، وتوافر المعلومات) | | | |
| ***الإنعكاسية*** (قدرة الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين على التعلّم من الأخطاء، وتقييم الإتجاهات الطويلة الأجل، والتصرّف وفقًا لذلك) | | | |
| ***الفعالية*** (تقييم تحقيق أهداف الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين) | | | |
| ***الكفاءة*** (المقارنة بين استخدام الموارد والمنافع المحتملة التي يمكن أن تولّدها الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، بما في ذلك المنافع غير الملموسة) | | | |
| ***تعبئة الموارد*** (جمع الموارد المالية والموارد التمكينية الأخرى لتحسين الأمن الغذائي والتغذية) | | | |
| ***الأثر*** (الأثر على الأمن الغذائي والتغذية بأبعادهما الأربعة على مستويات مختلفة) | | | |

18- أي تعليقات على التقييمات السابقة:

19- كيف تقيّمون علاقات القوة بين المشاركين؟ (يرجى اختيار خيار واحد)
( ) أكثر مساواة
( ) متساوية
( ) أقل مساواة
( ) غير متساوية

20- يرجى تفسير التقييم المذكور أعلاه

**رابعًا- التهديدات والفرص والدروس المستفادة وسبل المضي قدمًا**

21- هل يمكنكم تحديد مواضع القوة الحالية الداعمة للشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين و/أو نقاط الضعف التي تشكل تحد لها؟

22- هل يمكنكم تحديد التهديدات و/أو الفرص المتوقعة التي ستولدها/توفرها الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين (بما في ذلك لأصحاب المصلحة الذين لا تشملهم الشراكة)؟

23- ما هي الظروف التي يمكن أن تمكّن الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين من تأدية وظيفتها على نحو أفضل؟

24- ما هي الإمكانات التي تنطوي عليها الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين هذه للتأثير على الأولويات العامة في مختلف القطاعات وعلى تخصيص الميزانية لتحسين الأمن الغذائي والتغذية؟ وما هي الإمكانات التي تنطوي عليها الشراكة لتعبئة المزيد من الأموال من أجل تحسين الأمن الغذائي والتغذية؟

25- ما هي الإمكانات التي تنطوي عليها الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين هذه لمعالجة الاحتياجات الخاصة للمجموعات المهمشة والضعيفة الأكثر تأثرًا بانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية؟

26- كيف يمكن أن تستفيد أقاليم/بلدان أخرى من هذه التجربة لتنظيم مجالات مماثلة؟ وما هي الشروط اللازمة لاستنباط/تكييف/توسيع نطاق تجربة الشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين هذه؟

| المراجع |
| --- |
| 27- إن فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية مهتم بأي مقالات، ولا سيما بأي مراجع علمية، وبالتجارب العملية في مجال الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين التي ترغبون بتقاسمها (المقالات العلمية، التقارير، الاستعراضات، التحليلات، وما إلى ذلك): |
| 28- أي ملاحظات أخرى. |

## المرفق 2 مسرد المصطلحات

يعرض هذا المرفق قائمة بالمؤسسات والبرامج والمبادرات المتعددة أصحاب المصلحة التي تم استعراضها لأغراض هذا التقرير، إن جرى الاستشهاد بها في التقرير النهائي أو لا وإن كانت مطابقة للتعريف المقترح في هذا التقرير للشراكة في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين أو لا. ويمكن استخدام هذه القائمة كمسرد للأسماء المختصرة الواردة في هذا الفصل وفي التقرير الكامل. ويمكن كذلك استخدام هذه القائمة التي تتضمن روابط إلكترونية مفيدة، كمصدر للمعلومات المفصّلة بشأن كل مبادرة.

| الإسم الكامل | المختصر | النطاق الجغرافي | الموقع الإلكتروني |
|---|---|---|---|
| Action Against Hunger | | Global | www.actionagainsthunger.org.uk |
| Action Aid | | Global | https://www.actionaid.org.uk/ |
| Adaptation Fund | AF | Global | https://www.adaptation-fund.org/ |
| Africa Enterprise Challenge Fund | AECF | Africa | http://www.aecfafrica.org/ |
| African Orphan Crops Consortium | AOCC | Africa | http://africanorphancrops.org/ |
| African Plant Breeding Academy | APBA | Africa | |
| Aga Khan Rural Support Programme | AKRSP | Pakistan | http://www.akdn.org/aga-khan-rural-support-programme-pakistan |
| Agroforesterie Cameroun | | Cameroon | https://www.cirad.fr/nos-recherches/dispositifs-en-partenariat/liste-des-dispositifs/agroforesterie-cameroun |
| Agro-forestry Systems in Central America | AFS-PC | Central America | https://www.cirad.fr/en/our-research/platforms-in-partnership-for-research-and-training/list-of-platforms/afs-pc |
| Agro-silvo-pastoral systems in West Africa | ASAP | West Africa | https://www.cirad.fr/en/our-research/platforms-in-partnership-for-research-and-training/list-of-platforms/asap |
| Alliance for a Green Revolution in Africa | AGRA | Africa | https://agra.org/ |
| Alliance for Water Stewardship | A4WS | Global | http://a4ws.org/ |
| Animal Production South Africa | ARC | South Africa | http://www.arc.agric.za/arc-api/Pages/ARC-API-Homepage.aspx |
| Asia Roundtable on Food Innovation for Improved Nutrition | ARoFIIN | Asia | http://www.arofiin.org/ |
| Association pour le Développement Economique et Social en Afrique | ADESA | Africa | https://www.adesaf.fr/ |
| Balochistan Agriculture Project | | Pakistan | www.fao.org/pakistan/programmes-and-projects |
| Banco Solidario | BancoSol | Bolivia | https://www.bancosol.com.bo/secciones/quienes-somos |
| Bangladesh National Nutrition Council | BNNC | Bangladesh | |
| Bangladesh Rural Advancement Committee | BRAC | Bangladesh | http://www.brac.net/ |
| Banking for Food Programme of Rabobank | | Global | https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/food-agribusiness/vision-banking-for-food/index.html |

| | | | |
|---|---|---|---|
| http://www.baif.org.in/ | India | | Bharat Agro Industries Foundation |
| https://www.gatesfoundation.org/ | Global | | Bill & Melinda Gates Foundation |
| http://hub.africabiosciences.org/activities/capacity-building | Eastern and Central Africa | BecA–ILRI | Biosciences Eastern and Central Africa |
| http://www4.planalto.gov.br/consea | Brazil | CONSEA | Brazilian National Council on Food and Nutritional Security |
| https://www.businesscalltoaction.org/ | Global | BCtA | Business Call to Action |
| http://www.businessfor2030.org/goal-2-end-hunger | Global | | Business for 2030 |
| http://www.pppcouncil.ca/ | Canada | CCPPP | Canadian Council for Public-Private Partnerships |
| https://utopiariobamba.wixsite.com/canastacomunitaria | Ecuador | | Canasta Comunitaria Utopía |
| | MENA Region | | Capacity Development and Fellowship Program for Young Arab Professionals |
| https://www.caribvet.net/ | Caribbean | Caribvet | Caribbean Animal Health Network |
| http://www.caribbeanfarmers.org/ | Caribbean | CAFAN | Caribbean Farmers Network |
| http://www.cafi.org/ | Central Africa | CAFI | Central Africa Forest Initiative |
| https://www.cigionline.org/ | Global | | Centre for International Governance Innovation |
| http://www.csm4cfs.org/ | Global | CSM | Civil Society Mechanism |
| http://www.climateinvestmentfunds.org/ | Global | CIF | Climate Investment Funds |
| http://www.cncr.org/ | Senegal | CNCR | Commission nationale de réforme foncière |
| http://www.fao.org/cfs | Global | CFS | Committee on World Food Security |
| | Mexico | | Competitive Fund for the Improvement of Rice |
| https://www.donorplatform.org/caadp.html | Africa | CAADP | Comprehensive Africa Agriculture Development Programme |
| http://pfbc-cbfp.org/home.html | Congo Basin | CBFP | Congo Basin Forest Partnership |
| http://cansea.org.vn/ | SE Asia | Cansea | Conservation Agriculture in SE Asia |
| http://www.cgap.org/ | Global | CGAP | Consultative Group to Assist the Poor |
| http://www.coraltriangleinitiative.org/ | Asia | CTI | Coral Triangle Initiative |
| https://www.cplp.org/id-4669.aspx | Community of Portuguese Language Countries | CONSAN-CPLP | Council for Food Security and Nutrition of the Community of Portuguese Language Countries |
| www.tetrapak.com/ffdo | Bangladesh | | Dairy Hub and Dairy Academy Development |
| www.gob.mx/diconsa | Mexico | DICONSA | Distribuidora CONASUPO, SA (Rural Food Stores) |
| http://eaffu.org/ | East Africa | EAFF | East Africa Farmers' Federation |

| | | | |
|---|---|---|---|
| https://ecoagriculture.org/ | Global | | EcoAgriculture Partners |
| https://www.un.org/ecosoc/en/node/4965587 | Global | | ECOSOC Partnership Forum |
| https://ekorural.org/ | Ecuador | | EkoRural |
| www.ICARDA.org | Near East and Africa | | Enhancing Food Security in Arab Countries |
| https://www.ethicaltrade.org/ | Global | ETI | Ethical Trading Initiative |
| http://www.copa-cogeca.be/Menu.aspx | EU | COPA-COGECA | European farmers/European agri-cooperatives |
| https://www.everywomaneverychild.org/ | Global | EWEC | Every Woman, Every Child |
| https://eiti.org/ | Global | EITI | Extractive Industries Transparency Initiative |
| https://www.ifad.org/web/guest/farms | Global | FARMS | Facility for Refugees, Migrants, Forced Displacement and Rural Stability |
| https://www.fairtrade.net/ | Global | Fairtrade | Fairtrade International |
| http://www.wfp.org/food-security/assessments/crop-food-security-assessment-mission | Syria | CSFAM | FAO and WFP Crop Supply and Food Security Assessment Mission |
| https://www.nal.usda.gov/afsic/farm-institution | USA | | Farm-to-Institution programmes |
| http://www.farmercosur.org/ | Mercosur countries | FARM | Federación de Asociaciones Rurales del Mercosur |
| https://feedthefuture.gov/ | Global | FFT | Feed the Future Initiative |
| http://www.fishforever.org/ | Global | | Fishforever |
| https://www.foodchangelab.org/ | Uganda, Zambia, Indonesia | | Food Change Labs |
| https://foodforall.com/ | USA | | Food For All |
| www.fra.ug | Uganda | FRA | Food Rights Alliance |
| http://fscluster.org/ | Global | FSC | Food Security Cluster |
| http://www.fsincop.net/global-network/about/en/ | Global | FSIN | Food Security Information Network |
| http://fscluster.org/page/about-food-security-cluster | Lebanon | FSSWG | Food Security Sector Working Group |
| https://www.fanrpan.org/ | Sub-Saharan Africa | FANRPAN | Food, Agriculture and Natural Resources Analysis Network |
| www.fsc.org/ | Global | FSC | Forest Stewardship Council |
| https://www.cirad.fr/en/our-research/platforms-in-partnership-for-research-and-training/list-of-platforms/fac | Congo Basin | FAC | Forests of Central Africa |
| http://www.fundacionalternativas.org/ | Global | | Fundación Alternativas |
| http://www.livestockdialogue.org/ | Global | GASL | Global Agenda for Sustainable Livestock |
| http://www.gafspfund.org/ | Global | GAFSP | Global Agriculture and Food Security Programme |
| http://www.fao.org/gacsa/en/ | Global | GACSA | Global Alliance for Climate-smart Agriculture |
| https://www.gainhealth.org/ | Global | GAIN | Global Alliance for Improved Nutrition |

| | | | |
|---|---|---|---|
| https://www.gavi.org/ | Global | GAVI | Global Alliance for Vaccines and Immunisation |
| http://www.gbafor2030.org/ | Global | GBA | Global Business Alliance for 2030 |
| http://www.who.int/ncds/gcm/en/ | Global | GCM/NCD | Global Coordination Mechanism on NCDs |
| https://www.donorplatform.org/international-processes.html | Global | | Global Donor Platform for Rural Development |
| www.thegef.org | Global | GEF | Global Environment Facility |
| https://www.globalfinancingfacility.org/ | Global | GFF | Global Financing Facility in support of Every Woman Every Child |
| http://www.wmo.int/gfcs/ | Global | GFCS | Global Framework for Climate Services (WMO) |
| http://globalfund.org | Global | | Global Fund |
| https://www.theglobalfund.org/en/ | Global | | Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria |
| http://www.globalharvestinitiative.org/ | Global | | Global Harvest Initiative |
| http://www.fsincop.net/global-network/about/en/ | Global | | Global Network Against Food Crises |
| https://www.globalpartnership.org/ | Global | | Global Partnership for Education |
| https://grsbeef.org/ | Global | GRSB | Global Roundtable for Sustainable Beef |
| http://www.gsi-alliance.org/ | Global | GSIA | Global Sustainable Investment Alliance |
| http://www.gviworld.com/about-us/ | Global | GVI | Global Vision International |
| https://www.gwp.org/ | Global | GWP | Global Water Partnership |
| http://governanceinnovation.org/ | Africa | GovInn | Governance Innovation |
| https://www.greenclimate.fund/home | Global | GCF | Green Climate Fund |
| https://www.gisa-france.fr | France | GISA | Groupe Interministériel Pour la Sécurité Alimentaire – Interministerial Group on Food security |
| https://www.growafrica.com/ | Africa | | Grow Africa |
| https://www.growasia.org/ | Asia | | Grow Asia |
| https://www.ifad.org/web/ioe/evaluation/asset/39831723 | Nepal | HLFFDP | Hills Leasehold Forestry and Forage Development Project |
| https://sustainabledevelopment.un.org/hlpf/PartnershipExchange | Global | | HLPF Partnership Exchange |
| http://research-compliance.umich.edu/human-subjects | USA | HRPP | Human Research Protection Programme |
| https://data.humdata.org/ | Global | HDX | Humanitarian Data Exchange |
| http://www.hfyemen.org/ | Yemen | | Humanitarian Forum Yemen |
| http://www.hydronet.com/ | Global | | Hydronet |
| http://www.ifrc.org/en/who-we-are/governance/working-partners/ | Global | | IFRC-WFP Capacity Strengthening Initiative |

| | | | |
|---|---|---|---|
| https://mel.cgiar.org/projects/27 | Pakistan | SFP | Improving Soil Fertility and Soil Health in Pakistan through Demonstration and Dissemination of best practices of farmers |
| https://www.isfadvisors.org/ | Global | ISF | Initiative for Smallholder Finance |
| http://www.ipar.sn | France | IPAR | Initiative prospective agricole et rurale |
| https://www.iavao.org/ | West Africa | IAVAO | Innovation et Amelioration Varietale en Afrique de l'Ouest |
| http://www.issdseed.org/ | Africa, Asia | ISSD | Integrated Seed Sector Development |
| http://www.foodsecure.eu/ | Global | FOODSECURE | Interdisciplinary Research Project to Explore the Future of Global Food and Nutrition Security |
| http://www.ibfan.org/ | Global | IBFAN | International Baby Food Action Network |
| https://www.ifc.org | Global | IFC | International Finance Corporation |
| http://www.landcoalition.org/ | Global | ILC | International Land Coalition |
| https://www.isa-arbor.com/Who-We-Are/Our-Network | Global | ISA | International Society of Arboriculture |
| https://www.cirad.fr/en/our-research/platforms-in-partnership-for-research-and-training/list-of-platforms/sirma | North Africa | SIRMA | Irrigated systems in North Africa |
| http://krcuganda.org/ | Uganda | KRC | Kabarole Research Centre |
| www.kudumbashree.org | India | KS | Kudumbashree |
| https://www.landolakes.org/ | Global | | Land O'Lakes |
| http://www.landnet.ug/ | Uganda | LANDnet | LANDnet |
| http://peoplefoodandnature.org/ | Global | LPFN | Landscapes for People, Food and Nature initiative |
| https://www.ifad.org/web/operations/project/id/1285/country/nepal | Nepal | LFLP | Leasehold Forestry and Livestock Programme |
| https://www.gatesfoundation.org/Where-We-Work/Middle-East-Office/Lives-and-Livelihoods-Fund | Asia, Africa, Middle East (Muslim countries) | | Lives and Livelihoods Fund |
| https://www.gatesfoundation.org/Where-We-Work/Middle-East-Office/Lives-and-Livelihoods-Fund | Near East | LLF | Lives and Livelihoods Fund |
| http://www.livestockdialogue.org /http://www.fao.org/partnerships/leap/en | Global | LEAP | Livestock Environmental Assessment and Performance |
| http://lmmanetwork.org/ | Asia and Pacific | LMMA | Locally Managed Marine Area Network |
| https://www.lorwua.co.za/ | South Africa | | Lower Olifants Water User Association |
| https://www.grease-network.org/ | SE Asia | GREASE | Management of Emerging Risks in Southeast asia |

| | | | |
|---|---|---|---|
| https://www.wfp.org/disaster-risk-reduction/meret | Ethiopia | MERET | Managing Environmental Resources to Enable Transitions |
| https://www.msc.org/ | Global | MSC | Marine Stewardship Council |
| https://www.malica.org/ | | MALICA | Markets and Agriculture Linking Chains in Asia |
| http://www.akdn.org/where-we-work/central-asia/tajikistan/agriculture-and-food-security-tajikistan | Tajikistan | MSDSP | Mountain Societies Development Support Programme |
| http://www.fao.org/3/a-i6271e.pdf | Senegal | | Multi-actor Platform for VGGT Implementation in Senegal |
| https://www.multisectoralnutritiontoolkit.co.ug | Uganda | | Multi-Sectoral Nutrition Toolkit |
| https://www.nabard.org/ | India | NABARD | National Bank for Agriculture and Rural Development |
| | Ecuador | PRONERI | National Inclusive Rural Businesses Programme |
| https://new-alliance.org/ | Africa | NAFSN | New Alliance for Food Security and Nutrition |
| https://www.weforum.org/projects/new-vision-for-agriculture | Global | NVA | New Vision for Agriculture |
| https://www.nowastedlives.org | Global | | No Wasted Lives Coalition |
| https://nutritionforgrowth.org/nutrition-growth/ | Global | N4G | Nutrition for Growth |
| http://www.onehealthglobal.net | Global | OI | One Health |
| /https://www.open-contracting.org/about http://standard.open-/contracting.org/latest/en | Global | OCDS | Open Contracting Data Standard |
| www.arc.agric.za | South Africa | | Orange Fleshed Sweet Potato Project |
| https://mel.cgiar.org/projects/pakistanwaterdialogue | Pakistan | | Pakistan Water Dialogue-Diffusion and Adoption through Partnership and Action |
| http://www.pabra-africa.org/ | Africa | PABRA | Pan-Africa Bean Research Alliance |
| http://pafo-africa.org/ | Africa | PAFO | Pan-African Farmers Organization |
| https://www.weforum.org/communities/partnering-against-corruption-initiative | Global | PACI | Partnering Against Corruption Initiative |
| http://www.aflatoxinpartnership.org/ | Africa | PACA | Partnership for Aflatoxin Control in Africa |
| http://www.fao.org/agwa/home/en/ | Africa | AgWA | Partnership for Agricultural Water for Africa |
| http://www.pisagro.org/ | Indonesia | PISAgro | Partnership for Indonesia Sustainable Agriculture |
| http://www.who.int/pmnch/en/ | Global | PMNCH | Partnership for Maternal, Newborn & Child Health |
| https://www.divecosys.org/ | West Africa | Divecosys | Partnership for Research and Training |
| http://psav-mard.org.vn/en | Viet Nam | PSAV | Partnership for Sustainable Agriculture in Vietnam |

| | | | |
|---|---|---|---|
| http://www.payforsuccess.org/ | USA | PFS | Pay for Success |
| http://p4arm.org/ | Global | PARM | Platform for Agricultural Risk Management |
| http://www.worldbank.org/en/programs/platform-for-tax-collaboration | Global | | Platform for collaboration on tax |
| https://www.cirad.fr/en/our-research/platforms-in-partnership-for-research-and-training | Global | dP | Platforms in Partnership for Research and Training |
| http://projects.worldbank.org/P041642/productive-partnerships-support-project?lang=en | Colombia | | Productive Partnerships Support Project |
| www.pefc.org | Global | PEFC | Programme for the Endorsement of Forest Certification |
| https://www.ifad.org/web/operations/country/id/peru | Peru | PROSAAMER | Programme of Support Services to Promote Access to Rural Markets |
| https://www.seed.uno | Global | SEED | Promoting Entrepreneurship for Sustainable Development |
| http://www.fao.org/docrep/012/i1522e/i1522e00.htm | Global | PPLPI | Pro-Poor Livestock Policy Initiative |
| https://www.cirad.fr/en/our-research/platforms-in-partnership-for-research-and-training/list-of-platforms/pp-al | Latin America | PP-AL | Public Policy and Rural Development in Latin America |
| https://www.sida.se/English/partners/our-partners/Private-sector/About-Business-for-Development/Public-Private-Development-Partnerships-PPDP/ | Global | PPDP | Public Private Development Partnerships |
| http://www.snv.org/project/partnering-value-4p | Global | 4P's | Public-Private-Producer-Partnerships |
| https://www.wfp.org/purchase-progress/overview | Global | P4P | Purchase for Progress |
| http://www.wfp.org/purchase-progress/news/blog/lessons-learned-purchase-africans-africa-initiative | Africa | PAA Africa | Purchase from Africans for Africa |
| https://www.rainforest-alliance.org/ | Global | | Rainforest Alliance |
| http://rfsan.info/ | Middle East | RFSAN | Regional Food Security Analysis Network |
| https://www.rp-pcp.org/ | Southern Africa | RP-PCP | Research Platform: Production and Conservation in Partnership |
| http://www.righttofoodcampaign.in/home | India | | Right to Food Campaign |
| https://www.rockefellerfoundation.org/our-work/initiatives/yieldwise/ | Africa | | Rockfeller Foundation - YieldWise Food Loss |
| www.responsiblesoy.org | Global | RTRS | Round Table on Responsible Soy |
| www.rspo.org | Global | RSPO | Roundtable on Sustainable Palm Oil |
| https://www.ifad.org/web/operations/project/id/2000001181/country/indonesia | Indonesia | READ | Rural Empowerment and Agricultural Development |
| http://www1.wfp.org/r4-rural-resilience-initiative | Africa | R4 | Rural Resilience Initiative (WFP/Oxfam America) |
| http://www.wfp.org/climate-change/initiatives/safe | Global | SAFE | Safe Access to Fuel and Energy (WFP) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| http://sard-sc-wheat.icarda.org/ | Africa/Sub-Saharan Africa | | SARD-SC Project |
| http://scalingupnutrition.org/ | Global | SUN | Scaling Up Nutrition |
| http://www.sewa.org/ | India | SEWA | Self Employed Women's Association |
| http://www.serp.ap.gov.in/SHGAP/ | South Asia | SERP | Society for Elimination of Rural Poverty in Andhra Pradesh |
| http://www.saarc-sec.org/ | South Asia | SAARC | South Asian Association for Regional Cooperation |
| http://www.southernafricafoodlab.org/ | Southern Africa | SAFL | Southern Africa Food Lab |
| http://www.sacau.org/ | Southern Africa | SACAU | Southern African Confederation of Agricultural Unions |
| https://www.tanzaniainvest.com/sagcot | Tanzania | SAGCOT | Southern Agricultural Growth Corridoor of Tanzania |
| http://www.seatiniuganda.org/ | Uganda | SEATINI | Southern and Eastern Africa Trade Information and Negotiations Institute |
| http://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/294024/ | Southern Common Market (MERCOSUR) | REAF | Specialized Meeting on Family Farming of MERCOSUR |
| https://www.spring-nutrition.org/ | Global | SPRING | Strengthening Partnerships, Results, and Innovations in Nutrition Globally |
| http://sard-sc.org/ | Africa | SARDC-SC | Support to Agricultural Research for Development of Strategic Crops in Africa |
| http://www.unhcr.org/ke/kalobeyei-settlement | Kenya | KISEPD | Support to the Kalobeyei Integrated Social and Economic Development Programme |
| https://hivos.org/focal-area/sustainable-diets-all | Global | SD4All | Sustainable Diets for All |
| http://web.unep.org/10yfp/programmes/sustainable-food-systems-programme | Global | SFS | Sustainable Food Systems (SFS) Programme of the 10-Year Framework of Programmes on Sustainable Consumption and Production (10YFP) |
| https://www.siani.se/ | Global | SIANI | Swedish International Agricultural Network Initiative |
| https://www.weforum.org/system-initiatives/food-security-and-agriculture | Global | | System Initiative on Shaping the Future of Food Security and Agriculture (World Economic Forum) |
| http://sri.ciifad.cornell.edu/index.html | Global | SRI | System of Rice Intensification |
| http://www.tatatrusts.org/ | India | | Tata Trusts |

| | | | |
|---|---|---|---|
| http://www.powerofnutrition.org/ | Sub-Saharan Africa, Asia | | The Power of Nutrition |
| http://www.baif.org.in | India | BAIF | Tree based farming for rehabilitation of tribal families in India |
| https://sustainabledevelopment.un.org/tfm | Global | | UN "Technology Facilitation Mechanism" |
| http://www.unescap.org | Asia and the Pacific | ESCAP | UN Economic and Social Commission for Asia and the Pacific |
| www.unionfarmsofafrica.com | Africa | UFA | Union Farms of Africa |
| http://www.umnagri.com | Maghreb countries | UMNAGRI | Union Maghrébine et de l'Afrique du Nord des Agriculteurs |
| http://www.snv.org/project/voice-change-partnership-v4cp | Global | V4CP | Voices for Change Partnership |
| http://baifwadi.org/ | India | WADI | Wadi Programme |
| https://wema.aatf-africa.org/about-wema-project | Africa | WEMA | Water Efficient Maize for Africa |
| https://www.wbcsd.org/ | Global | WBCSD | WBCSD |
| https://www.afdb.org/en/countries/west-africa/ | West Africa | WADB | West Africa Bank |
| http://www.waapp-ppaao.org/en | West Africa | WAAPP | West African Agricultural Productivity Program |
| http://www.fao.org/world-banana-forum/en/ | Global | WBF | World Banana Forum |
| http://www.wfo-oma.org/ | Global | WFO | World Farmers' Organisation |
| http://worldfishers.org/ | Global | WFFP | World Forum of Fisher People |
| http://www.worldwatercouncil.org/ | Global | WWC | World Water Council |

## المرفـــق 3 دورة مشروع فريق الخبراء الرفيع المستوى

أُنشئ فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية في أكتوبر/ تشرين الأول 2009، وهذا الفريق هو منصة تفاعلية بين العلوم والسياسات التابعة للجنة الأمم المتحدة المعنية بالأمن الغذائي العالمي.

ولجنة الأمن الغذائي العالمي هي المنصة الأولى الشاملة الدولية والحكومية الدولية التي تقوم على الأدلّة والمعنية بالأمن الغذائي والتغذية، بالنسبة إلى مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة الملتزمين بالعمل معاً بصورة مُنسقة، ولدعم العمليات القطرية الرامية إلى القضاء على الجوع وضمان الأمن الغذائي والتغذية للجميع[83].

ويتلقى فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية ولاية عمله من لجنة الأمن الغذائي العالمي. ويضمن ذلك شرعية الدراسات التي تُجرى وأهميتها، وإدراجها في جدول أعمال سياسي محدد على المستوى الدولي. وتضمن عملية صياغة التقرير الشمولية العلمية واستقلالية فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني.

ويُصدِر فريق الخبراء الرفيع المستوى تقارير علمية موجهة نحو السياسات، تشمل تحليلات وتوصيات، وتشكّل نقط انطلاق شاملة قائمة على البراهين للمداولات المتعلقة بالسياسات التي تجريها لجنة الأمن الغذائي العالمي. ويرمي فريق الخبراء الرفيع المستوى إلى توفير فهم أفضل لتنوع المسائل والأسباب المنطقية عند التعامل مع انعدام الأمن الغذائي والتغذية. وهو يسعى إلى توضيح المعلومات والمعارف المتعارضة، واستخلاص المعلومات الأساسية والأسباب المنطقية للجدالات وتحديد المسائل الناشئة.

ولا يتحلّى فريق الخبراء الرفيع المستوى بصلاحية إجراء بحوث جديدة. فهو يستمد دراسته من البحوث الحالية والمعارف التي تُصدرها المؤسسات المختلفة التي توفر الخبرات (الجامعات ومعاهد البحوث والمنظمات الدولية وما إلى ذلك) كما يتيح قيمة مضافة بفضل إجراء تحليلات عالمية ومتعددة القطاعات والتخصصات .

وتجمع الدراسات التي يقوم بها فريق الخبراء الرفيع المستوى بين المعارف العلمية والخبرات المستمدة من الميدان ضمن عملية واحدة شديدة الدقة. وهو يعكس ثراء وتنوع أشكال المعارف المتخصصة من جهات فاعلة متعددة (معارف بشأن التنفيذ المحلي، والمعارف القائمة على البحوث العالمية، ومعارف عن "أفضل الممارسات") تسترشد بكل من المصادر المحلية والعالمية لبلورة أشكال معرفية ذات صلة بالسياسات.

ولضمان الشرعية والمصداقية العلميتين لهذه العملية، إلى جانب شفافيتها وانفتاحها أمام جميع أشكال المعارف، يعمل فريق الخبراء الرفيع المستوى على أساس قواعد محددة جداً وافقت عليها لجنة الأمن الغذائي العالمي .

وفريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية له هيكل مزدوج:

1- لجنة توجيهية تتألف من 15 من الخبراء المعترف بهم دولياً والمختصين في مجموعة متنوعة من المجالات ذات الصلة بالأمن الغذائي والتغذية، يُعينهم مكتب لجنة الأمن الغذائي العالمي. ويُشارك أعضاء اللجنة التوجيهية لفريق الخبراء الرفيع المستوى بصفاتهم الفردية، وليس بصفة ممثلين عن الحكومات أو المؤسسات أو المنظمات التابعين لها.

[83] وثيقة إصلاح لجنة الأمن الغذائي العالمي متاحة على الموقع www.fao.org/cfs.

2- فرق المشاريع التي تعمل على أساس مشروع محدد، يُختار ويُدار بواسطة اللجنة التوجيهية لتحليل مسائل محددة ورفع التقارير بشأنها.

وتشمل دورة المشاريع الرامية إلى صياغة التقارير **(الشكل 5)** مراحل محددة بشكل واضح، بدءاً من المسألة السياسية والطلب الذي قدّمته لجنة الأمن الغذائي العالمي. ويقيم فريق الخبراء الرفيع المستوى حواراً علمياً قائماً على تنوع التخصصات والخلفيات ونظم المعارف، وتنوع اللجنة التوجيهية وفرق المشاريع، والمشاورات الإلكترونية المفتوحة. وتعمل فرق المشاريع المعنية بموضوعات محددة والتي تخضع لمهل زمنية محددة بإشراف اللجنة التوجيهية وتوجيهها العلمي والمنهجي.

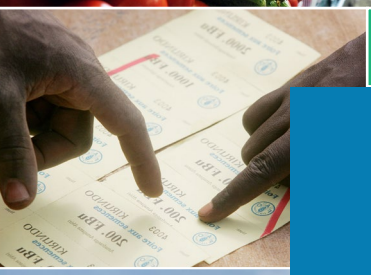
ويُدير فريق الخبراء الرفيع المستوى مشاورتين مفتوحتين لكل تقرير: تُعنى الأولى بنطاق الدراسة؛ والثانية بالمسودة صفر بشأن "العمل الجاري". ويفتح هذا أبواب المشاركة في العملية من جانب جميع الخبراء المهتمين، وأصحاب المصلحة المعنيين، الذين هم أيضاً من أصحاب المعارف. وتمكّن المشاورات فريق الخبراء الرفيع المستوى من فهم المسائل والشواغل ذات الصلة بصورة أفضل، وإثراء قاعدة المعارف، بما في ذلك المعارف الاجتماعية، التي ترمي إلى دمج المنظورات العلمية المتنوعة ووجهات النظر.

وتشمل هذه العملية استعراضاً علمياً خارجياً للأقران للمسودة قبل النهائية. ويتم إنجاز التقرير واعتماده خلال اجتماع فعلي للجنة التوجيهية.

وتُنشر تقارير فريق الخبراء الرفيع المستوى باللغات الرسمية الست للأمم المتحدة (العربية، والصينية، والإنكليزية، والفرنسية، والروسية، والإسبانية)، وترمي إلى تزويد المناقشات والمداولات في لجنة الأمن الغذائي العالمي بالمعلومات .

وتُتاح جميع المعلومات المتعلقة بفريق الخبراء الرفيع المستوى وعملياته وتقاريره السابقة كافة على موقعه الإلكتروني على العنوان: http://www.fao.org/cfs/cfs-hlpe/ar/.

الشكل 5 دورة مشاريع فريق الخبراء الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي والتغذية



شجّعت خطة التنمية المستدامة لعام 2030 وخطة عمل أديس أبابا على استخدام الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين لاستكمال جهود الحكومات الوطنية والمنظمات الدولية من أجل وضع حد للجوع والفقر وتحقيق التنمية المستدامة. وفي هذا السياق، تكتسب الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين مزيدًا من الزخم كجزء من نهج جديد تجاه الحوكمة وموضوع بحث للعلوم. غير أنّ الأدلة والبيانات لا تزال محدودة وتتطوّر بسرعة. ويسلّط هذا التقرير الضوء على الشفافية والمساءلة باعتبارهما شرطين أساسيين للمواءمة بين عمل الشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين والإعمال المطرد للحق في غذاء كافٍ ولتحسين استخدام الموارد المتاحة للأمن الغذائي والتغذية والتنمية المستدامة وحتى إمكانية استقطاب موارد جديدة. ويقترح هذا التقرير أيضًا مجموعة معايير تمكّن الحكومات والجهات الفاعلة من غير الدول من إجراء عمليات التقييم الخاصة بها للشراكات في ما بين أصحاب المصلحة المتعددين باتباع منهجية مشتركة فضلًا عن مسارات لزيادة مساهمتها في تمويل الأمن الغذائي والتغذية وتحسينهما.



صورة الغلاف: © Chris Steele-Perkins/ Magnum Photos for FAO



Secretariat HLPE c/o FAO
Viale delle Terme di Caracalla
00153 Rome, Italy

الموقع: www.fao.org/cfs/cfs-hlpe
البريد الالكتروني: cfs-hlpe@fao.org



CA0156AR/1/01.19


CFS لجنة الأمن الغذائي العالمي

HLPE فريق الخبراء الرفيع المستوى