



البند 7 من جدول الأعمال

WFP/EB.A/2025/7-G/4/Rev.1

وظائف الرقابة

لاتخاذ قرار

التوزيع: عام

التاريخ: 22 مايو/أيار 2025

اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

تقرير موجز عن تقييم حالات الطوارئ على المستوى المؤسسي لاستجابة البرنامج في أوكرانيا

موجز تنفيذي

كان الهدف من تقييم حالات الطوارئ على المستوى المؤسسي لاستجابة برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) في أوكرانيا هو إتاحة أدلة التقييم والمساءلة عن النتائج أمام أصحاب المصلحة في البرنامج، وتعزيز التعلم بشأن أداء البرنامج في حالات الطوارئ المعقدة.

وقد تناول التقييم، الذي أجري بين يناير/كانون الثاني 2024 ويناير/كانون الثاني 2025، تقدير جهود البرنامج لتلبية احتياجات أكثر الفئات معاناة من انعدام الأمن الغذائي، والتزامه بالمبادئ الإنسانية؛ وتموضعه الاستراتيجي في المشهد الإنساني؛ ومساهمته في الاستجابة لحالات الطوارئ؛ وكفاءته في التنفيذ. كما سلط التقييم الضوء على الابتكارات المحققة والدروس المستفادة خلال استجابة البرنامج للأزمة في أوكرانيا. واعتمد التقييم نهجا متعدد الأساليب قائما على النظرية.

وخلص التقييم إلى أنه على الرغم من الظروف الصعبة، نفذ البرنامج بسرعة استجابة واسعة النطاق، مما أبرز مزاياه النسبية في الاستجابة لحالات الطوارئ، بما في ذلك قدرته على توسيع نطاق الاستجابة بسرعة وفعالية. وساهم البرنامج بنجاح في تعزيز الأمن الغذائي للمستفيدين في أوكرانيا، وحسن استهدافه بمرور الوقت، على الرغم من وجود مجال لمزيد من التحسين. ونظرا للوضع غير المستقر، تظل سرعة البرنامج في التحرك حيوية للجهود الإنسانية في أوكرانيا. وأعطى البرنامج الأولوية لاتباع نهج إنساني قائم على المبادئ، ولكن لكان من المفيد الاعتراف المبكر والواضح بالمفاضلات والتسويات التي فرضتها الظروف.

وأدى البرنامج دورا رئيسيا في تنسيق الاستجابة وتقديم الخدمات المشتركة، على الرغم من ظهور توترات بشأن تنسيق المساعدة النقدية المتعددة الأغراض. وبينما أظهر البرنامج التزاما بالشمول والحماية، لم يكن هناك اهتمام كافٍ بتكييف البرامج مع احتياجات النساء والرجال، وتعميم الجهود الرامية إلى معالجة عدم المساواة بين الجنسين، وتوسيع نطاق مشاركة المستفيدين في قرارات البرمجة الأساسية.

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

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة A. Chambel

كبيرة موظفي التقييم

بريد إلكتروني: alexandra.chambel@wfp.org

السيدة A.-C Luzot

مديرة التقييم

بريد إلكتروني: anneclaire.luzot@wfp.org

ولمستقبل أوكرانيا الذي يهيمن عليه عدم اليقين تداعيات على قدرة البرنامج على تعديل التدخلات الجارية، والسعي إلى استحداث فرص مبتكرة، والتخطيط للانتقال والخروج من البلد. وعلاوة على ذلك، تعتبر الأدلة الأكثر قوة بالغة الأهمية لجمع الأموال، مع مواجهة نظم الرصد والإبلاغ الحالية لتحديات في إظهار النتائج باستمرار وبشكل مقنع.

ويقدم التقييم خمس توصيات للبرنامج: الاستفادة من الدروس المستخلصة في أوكرانيا لتعزيز الاستعداد لحالات الطوارئ المستقبلية على المستوى المؤسسي؛ والاستفادة من منصات المشاركة العالمية الحالية لتعزيز النهج المنسقة في تقديم المساعدة الغذائية؛ وتعزيز مدى ملائمة وفائدة تقييمه واستهدافه وقياسه للنتائج في أوكرانيا؛ واستكشاف وتطوير الدعم للتعافي المبكر إلى جانب التركيز بشكل أساسي على المساعدة الطارئة؛ وتكييف برنامجه لتسهيل الانتقال والخروج من أوكرانيا في الوقت المناسب.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالتقرير الموجز عن تقييم حالات الطوارئ على المستوى المؤسسي لاستجابة البرنامج في أوكرانيا (WFP/EB.A/2025/7-G/4/Rev.1) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.A/2025/7-G/4/Add.1).

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

مقدمة

سمات التقييم

- 1- كان الهدف من تقييم حالات الطوارئ على المستوى المؤسسي لاستجابة البرنامج أوكرانيا هو إتاحة أدلة على أداء البرنامج في الاستجابة لحالة الطوارئ في أوكرانيا خلال الفترة 2022-2024 والتعلم منها، فضلا عن المساءلة عن النتائج أمام أصحاب المصلحة. وغطى التقييم الاستعداد للأزمات والتخطيط للطوارئ بالإضافة إلى تدخلات البرنامج اللاحقة في أوكرانيا منذ بداية الحرب في فبراير/شباط 2022، بما في ذلك عملية الطوارئ المحدودة التي نُفذت من فبراير/شباط إلى ديسمبر/كانون الأول 2022¹ والخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية اللاحقة للفترة 2023-2024.
- 2- واستخدم التقييم نهجا متعدد الأساليب قائما على النظرية، يتضمن بيانات الرصد واستعراضا شاملا للأدبيات وإجراء مقابلات شبه منظمة ومناقشات مجموعات التركيز مع المستفيدين وزيارات للمواقع. وأُدمجت اعتبارات المساواة بين الجنسين والشمول بشكل منهجي طوال عملية التقييم. وأُجريت عملية جمع البيانات في أوكرانيا في مايو/أيار 2024، تلتها جلسات لاستخلاص المعلومات. وعُقدت في يناير/كانون الثاني 2025 حلقة عمل لأصحاب المصلحة في كييف لاستعراض أهم الرؤى الواردة في التقييم وصقل مشروع التوصيات. وقد تم الالتزام الصارم بالمعايير الأخلاقية حفاظا على كرامة جميع أصحاب المصلحة الذين تمت استشارتهم وعلى سرية مدخلاتهم.
- 3- والمستفيدون الرئيسيون المستهدفون من التقييم هم مكتب البرنامج القطري في أوكرانيا، ومكتب الشرق الأوسط، وشمال أفريقيا، وأوروبا الشرقية الإقليمي، والإدارة العليا والوحدات التقنية ذات الصلة في المقر، والمجلس التنفيذي للبرنامج، والجهات المانحة، وأعضاء فريق الأمم المتحدة القطري، والشركاء المتعاونون، والمستفيدين.

السياق

- 4- شهدت أوكرانيا على مدار العقد الماضي تصاعدا في الاضطرابات المدنية والنزاعات. ففي مارس/آذار 2014، سيطر الاتحاد الروسي على جمهورية القرم المتمتعة بالحكم الذاتي، بينما فقدت السلطات الأوكرانية السيطرة على أجزاء كبيرة من منطقتي دونيتسك ولوهانسك بعد قتال مطول ضد جماعات انفصالية في هذه المناطق.²
- 5- وفي 24 فبراير/شباط 2022، غزا الاتحاد الروسي أوكرانيا، مما أدى إلى نشوب حرب واسعة النطاق.
- 6- وعقب تصاعد النزاع، ارتفع عدد الأشخاص المقدر أنهم بحاجة إلى المساعدة إلى 14.6 مليون شخص في عام 2024، منهم 7.3 مليون شخص بحاجة إلى مساعدات غذائية.³ وشمل الأشخاص الأكثر ضعفا أولئك الذين يعيشون بالقرب من خطوط المواجهة أو على طول حدود أوكرانيا مع الاتحاد الروسي، والأسر التي لديها فرد واحد على الأقل من ذوي الإعاقة، والعائدين والنازحين. وفي عام 2024، قُدر عدد النازحين داخليا بنحو 3 665 000،⁴ بينما وصل عدد اللاجئين إلى 6 906 500 في عام 2025.⁵ وكانت أوكرانيا قبل الحرب تتمتع باقتصاد متنوع قوامه قطاعات التعدين والتصنيع والزراعة وتكنولوجيا المعلومات. وفي عام 2022، انخفض الناتج المحلي الإجمالي لأوكرانيا بنسبة 29 في المائة.⁶

¹ إدراكا للتدفق الواسع النطاق للاجئين من أوكرانيا، أضاف التفتيش الأول لميزانية عملية الطوارئ المحدودة، في مارس/آذار 2023، مساعدات للاجئين الأوكرانيين في هنغاريا وبولندا وجمهورية مولدوفا ورومانيا وسلوفاكيا وبلدان أخرى، بالإضافة إلى اللاجئين في أوكرانيا نفسها. ومع ذلك، سرعان ما اتضح أن معظم اللاجئين في الخارج يتلقون دعما كافيا من الحكومات المضيفة، فغُذِلت الرؤية لتركيز الدعم على النازحين داخليا المتضررين من الحرب في أوكرانيا. ووضعت عملية طوارئ محدودة منفصلة لدعم اللاجئين في جمهورية مولدوفا.

² البرنامج. 2014. *عملية الطوارئ في أوكرانيا 200765*.

³ مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية. 2023. *الاحتياجات الإنسانية وخطة الاستجابة: أوكرانيا*.

⁴ المنظمة الدولية للهجرة. *مصروفة تتبع النزوح*. تم الاطلاع عليها في 4 ديسمبر/كانون الأول 2024.

⁵ مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. *بوابة البيانات التشغيلية: وضع اللاجئين الأوكرانيين*. تم الاطلاع عليها في 19 فبراير/شباط 2025.

⁶ البنك الدولي. *نمو إجمالي الناتج المحلي (النسبة المئوية السنوية) - أوكرانيا*. تم الاطلاع عليها في 4 يوليو/تموز 2024.

استجابة البرنامج لحالة الطوارئ

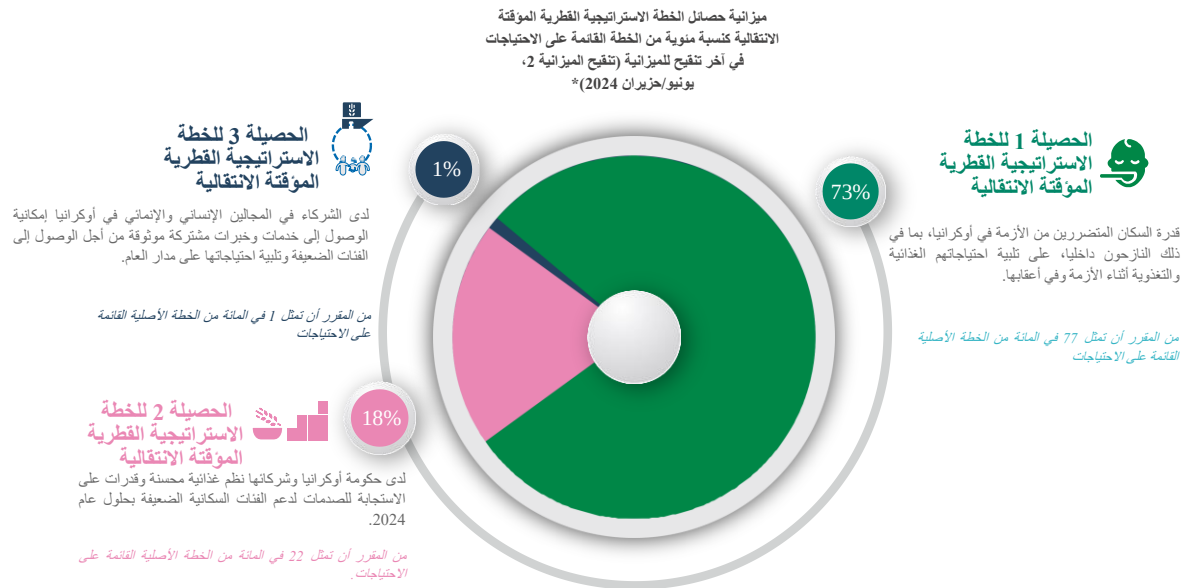
- 7- كان للبرنامج حضور تشغيلي في أوكرانيا منذ عام 2014 حتى أغلق مكتبه القطري في عام 2018. ومع تزايد التوترات بين أوكرانيا والاتحاد الروسي في عام 2021، أجرى البرنامج بعثات استطلاعية في أوكرانيا في مايو/أيار 2021 وأوائل فبراير/شباط 2022 لتقييم قدرة أوكرانيا على الاستجابة الإنسانية.
- 8- وفي فبراير/شباط 2022، ومع تصاعد الحرب، أطلق البرنامج عملية طوارئ محدودة، كان من المقرر في البداية أن تستمر لمدة ثلاثة أشهر،⁷ وتتضمن حصيلتين استراتيجيتين تركزان على الاستجابة للأزمات. واستندت عملية الطوارئ المحدودة في الأصل إلى ميزانية الخطة القائمة على الاحتياجات البالغة 49 998 846 دولارا أمريكيا مع استهداف 200 000 مستفيد.
- 9- وتُحت عملية الطوارئ المحدودة لاحقا من خلال أربعة تنقيحات للميزانية أطالت مدتها حتى ديسمبر/كانون الأول 2022، وزادت ميزانية الخطة القائمة على الاحتياجات إلى 1 946 462 396 دولارا أمريكيا ورفعت عدد المستفيدين المخطط استهدافهم إلى 4.7 مليون.
- 10- وفي يناير/كانون الثاني 2023، مع استمرار الحرب، وضع البرنامج خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية كان من المقرر مبدئيا أن تستمر من يناير/كانون الثاني 2023 إلى يونيو/حزيران 2024، مع تخصيص ميزانية للخطة القائمة على الاحتياجات بلغت 1 904 078 061 دولارا أمريكيا وتحديد 4.9 مليون كمستفيدين مستهدفين. وتضمنت الخطة ثلاث حصائل، اثنتان منها تتعلقان بالاستجابة للأزمات (الحصيلتان 1 و3 من الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية)، وواحدة ببناء القدرة على الصمود (الحصيلة 2 من الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية).
- 11- وخضعت الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية وميزانياتها لتنقيحين أطالا مدتها حتى ديسمبر/كانون الأول 2024⁸ وعدلا عدد المستفيدين المخطط استهدافهم، حيث بلغت ميزانية الخطة النهائية القائمة على الاحتياجات 2.07 مليار دولار أمريكي و4.8 مليون مستفيد مخطط لهم (انظر الشكل 1).⁹

⁷ ركزت عملية الطوارئ المحدودة على حصيلتين استراتيجيتين: ضمان حصول السكان المتضررين من الأزمات على الغذاء من خلال مزيج من الطرائق القائمة على النقد والعينية؛ وتعزيز الاستجابة الإنسانية الأوسع من خلال دعم تنسيق الخدمات اللوجستية والاتصالات في حالات الطوارئ، فضلا عن الخدمات عند الطلب.

⁸ البرنامج. 2023. تنقيح مكوّن الاستجابة للأزمات في الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية لأوكرانيا (يناير/كانون الثاني 2023 – يونيو/حزيران 2024) والزيادة المقابلة في الميزانية.

⁹ البرنامج. 2024. تنقيح الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية لأوكرانيا، التنقيح الثاني للميزانية.

الشكل 1 : الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية لأوكرانيا (2023-2024) وحاصلاتها وميزانياتها ونفقاتها



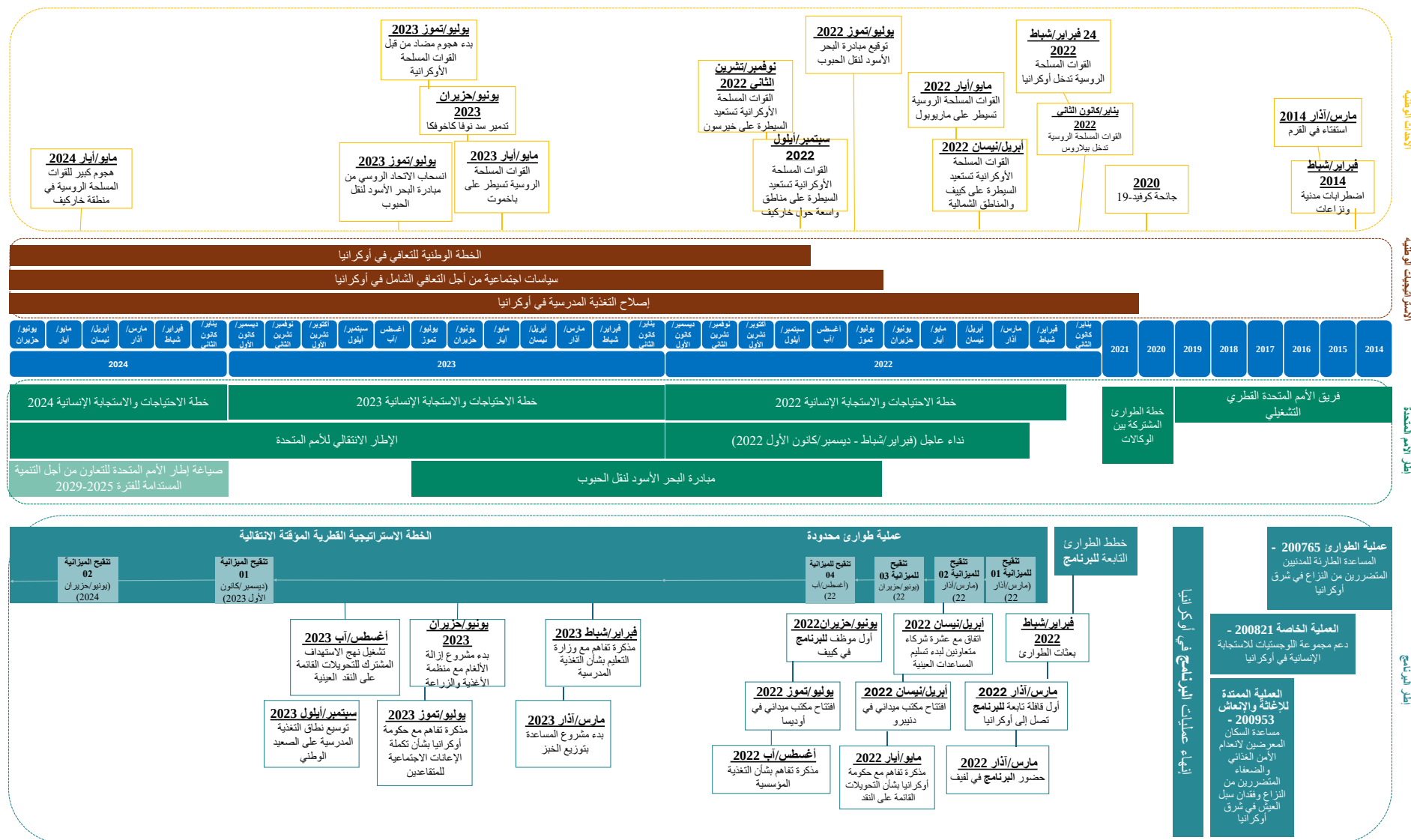
ملاحظة: استُخرجت البيانات في 30 يونيو/حزيران 2024. (النسب المئوية بحسب الحصيلة لا تشمل تكاليف الدعم المباشرة وغير المباشرة).

المصدر: التنقيح 2 للخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية وميزانياتها (يونيو/حزيران 2024).

12- وكانت الولايات المتحدة الأمريكية أكبر جهة مانحة لعمليات البرنامج في أوكرانيا خلال الفترة قيد الاستعراض، حيث قدمت 48.3 في المائة من إجمالي التمويل المستلم لتغطية تكاليف عملية الطوارئ المحدودة و41.2 في المائة من إجمالي التمويل المستلم لتغطية تكاليف الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية.¹⁰ ويلخص الشكل 2 تطور عمليات البرنامج في أوكرانيا والأحداث الرئيسية.

¹⁰ البرنامج. 2023. تقرير حالة موارد عملية الطوارئ المحدودة؛ البرنامج. تقرير حالة موارد الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية لعام 2024. (التقارير الداخلية).

الشكل 2: الجدول الزمني لعمليات البرنامج منذ عام 2014



موجز لأهم الاستنتاجات والأفكار المنبثقة عن التقييم

- 1- رغم الظروف الصعبة للغاية، نفذ البرنامج استجابة واسعة النطاق بسرعة، مُظهرًا بذلك ميزة نسبية فريدة - على الرغم من استخلاص دروس هامة بضرورة تحسين الاستعداد للأزمات المستقبلية والاستجابة لها. وفي ظل استمرار الحرب وعدم اليقين للاحية الوضع، تظل مرونة البرنامج وقدرته على توسيع نطاق عملياته بسرعة أمرا بالغ الأهمية للاستجابة الإنسانية في أوكرانيا.
- 13- خلص التقييم إلى أنه على الرغم من عدم وجود حضور لبرنامج في أوكرانيا منذ عام 2018، فقد أظهرت المنظمة سرعة وفعالية ملحوظتين في توسيع نطاق عملياتها في ظروف الطوارئ في عام 2022. فقد رسّخ البرنامج بسرعة قدراته اللوجستية وقدراته في مجال سلسلة الإمداد، مما مكن من تسليم مساعدات غذائية واسعة النطاق بعد أقل من شهرين على اندلاع الحرب. وخلص التقييم إلى أن فعالية البرنامج التشغيلية جديرة بالثناء بشكل خاص في ظل الظروف التي صعبت للغاية الاستعداد لاستجابة إنسانية وتنفيذها في ظل نزاع متطور بسرعة، ونزوح واسع النطاق، وظروف وصول متغيرة.
- 14- ولدعم الاستعداد، أجرى البرنامج عددا من بعثات الاستعداد لحالات الطوارئ قبل اندلاع الأعمال العدائية، مما مهد الطريق بشكل فعال لاستجابته التشغيلية اللاحقة. ومع ذلك، فإن حجم الأزمة وسرعتها وشدها وتعقيدها تجاوزت جهود البرنامج في الاستعداد - كما هو الحال بالنسبة لمنظومة العمل الإنساني الأوسع. ولو أن تصنيف أوكرانيا رفع بشكل أسرع إلى مستوى أعلى في نظام الإنذار المؤسسي للبرنامج كبلد ذات أولوية عالية، لوفر ذلك أسابيع ثمينة في المراحل الأولى من تعبئة الاستجابة.
- 15- وأدى البرنامج، بالتعاون مع شركائه الرئيسيين، دورا هاما في تقييم احتياجات الأمن الغذائي المرتبطة بالأزمة في الوقت المناسب، في ظل حالة من الفوضى. وقد شكّل هذا التحليل أساسا للقيام باستجابة استراتيجية سريعة، حيث اعتمد البرنامج سلسلة متتالية من التحولات المهمة والمناسبة في نهجه للتكيف مع الظروف المتغيرة. كما سهّل البرنامج الاستجابة الإنسانية على مستوى المنظومة من خلال تقديم مساهمات كبيرة في تقييمات الأمن والوصول، وإنشاء الخدمات المشتركة بشكل سريع. ومع ذلك، أثار المستوى المعتدل نسبيا لانعدام الأمن الغذائي في أوكرانيا تساؤلات بشأن ما إذا كان نطاق الاستجابة مبررا مقارنة بالآزمات العالمية الأخرى.
- 16- وخلص التقييم إلى أن البرنامج قد عبأ موارده جيدا للاستجابة سريعا للأزمة الناشئة وتعويض نقص حضوره في أوكرانيا. وقد دعم نهج "المنظمة بأكملها" المتبع - تعبئة الموارد والخبرات وقدرات الموظفين على نطاق المنظمة منذ البداية - سرعة توسيع نطاق الاستجابة. ومع ذلك، فإن الدور المهم غير المعتاد لمقر البرنامج في المرحلة الأولى من الاستجابة، ولا سيما في ما يتعلق بوظائف سلسلة الإمداد، قد دعم توسيع نطاق الاستجابة وأعاق العمليات في آن واحد. وعلى سبيل المثال، لم تكن النظم المؤسسية مهيأة لتمكين مقر البرنامج من تولي مهام المشتريات نيابة عن المكتب القطري.
- 17- وقد سهّل نهج البرنامج القائم على مبدأ "عدم الندم" اتخاذ القرارات بسرعة، من خلال تبسيط الإجراءات على سبيل المثال، إلا أنه لم يُفهم ويُطبّق بشكل متسق على نطاق المنظمة، مما أدى إلى تفاقم العمل الإداري اللاحق، على سبيل المثال لتوثيق القرارات والأنشطة.
- 18- وكان التوظيف الطارئ السريع والواسع النطاق بقيادة المنظمة أمرا بالغ الأهمية للاستجابة الأولية، ولكنه شكّل تحديا كبيرا نظرا لاضطرار البرنامج إلى إنشاء مكتب قطري من الصفر، في ظل عدم تواجد قائمة موظفين وطنيين متاحة، مما أدى إلى استغراق وقت طويل لتشكيل طاقم كامل من الموظفين الوطنيين. ويشير التقييم إلى دروس مهمة بشأن تحقيق التوازن المناسب في نشر الموظفين الاستراتيجيين والإداريين خلال مرحلة الانتشار الطارئ، بما يضمن دعم الانتشار الطارئ للعمليات بشكل مستمر من دون أن تزيد أعباء عمل المكتب القطري.
- 19- كما أن انتهاء الاتفاق الأساسي مع حكومة أوكرانيا بعد خروج البرنامج من البلاد في عام 2018 أدى إلى تحديات، ولا سيما في ظل النزاع الدائر. ويفيد التقييم بأن غياب هذا الاتفاق أدى إلى تأخيرات إدارية كبيرة وعقبات بيروقراطية.

20- وعلى الرغم من أن البرنامج تمكن من توسيع نطاق عملياته بسرعة، أدى التأخير في الحصول على الموافقات الرسمية إلى تأخير بدء أنشطة التغذية المدرسية وتكميل المساعدات الاجتماعية. كما كان تخطيط وبدء أنشطة استعادة سبل كسب العيش أبطأ مما رغب فيه المستفيدون. ومع ذلك، بمجرد بدء الأنشطة، قلما حدث تأخير في تحقيق النواتج.

21- ويخلص التقييم إلى أن البرنامج لا يزال يتمتع بميزة نسبية فريدة في مجال الاستجابة لحالة الطوارئ في أوكرانيا بسرعة وعلى نطاق واسع، بفضل موارده وخبراته. وعلى وجه الخصوص، في ظل الحرب الدائرة، تظل قدرة البرنامج على توسيع نطاق قدراته اللوجستية بسرعة استجابة لأي تصعيد محتمل في النزوح والاحتياجات في حالات الطوارئ أمراً بالغ الأهمية للمهمة الإنسانية في البلاد.

2- واجهت نظم الرصد والإبلاغ المؤسسية صعوبة في تقديم أدلة دامغة على النتائج. ولم تكن مؤشرات الأمن الغذائي الأساسية دقيقة بما يكفي في ظل الظروف السائدة، مما جعل إثبات مساهمة البرنامج في الأمن الغذائي أمراً صعباً. ومع ذلك، بدأت تظهر أدلة على تحقيق نتائج في مجالي الأمن الغذائي والتغذية.

22- كانت لمؤشرات الحصائل المؤسسية قدرة تفسيرية محدودة في تمييز مساهمة مساعدات البرنامج عن غيرها في حصائل الأمن الغذائي في أوكرانيا. ولذلك، واجه فريق التقييم صعوبة في إثبات وجود صلة قوية بين مساعدات البرنامج والتغيرات في وضع الأمن الغذائي للمستفيدين، نظراً لانخفاض معدلات انعدام الأمن الغذائي الحاد عند خط الأساس نسبياً، ووجود عدد كبير من الجهات الفاعلة المتداخلة لناحية الاستجابة، بما في ذلك الجهات الإنسانية والحكومية والخاصة وغيرها من مصادر المساعدة.

23- وتجاوزت سرديات البرنامج عن فوائد الأنشطة الأهداف القصيرة الأجل المتمثلة في تحسين استهلاك الأغذية والفوائد المرتبطة بها، بما في ذلك تحسينات في النظم الغذائية، والتوظيف، والدعم المؤسسي، والربط بدعم سبل كسب العيش والتعافي. ومع ذلك، لم تُبذل جهود تُذكر لتحديد غايات لهذه الحصائل المختلفة أو رصد التقدم المحرز نحو تحقيقها. إلا أن التقييم سلط الضوء على بعض النتائج الرئيسية:

➤ ساهمت التحويلات العينية والنقدية للأسر مساهمة معقول في تحسين الأمن الغذائي للمستفيدين، على الرغم من صعوبة تمييز مساهمات البرنامج عن غيرها في النتائج على مستوى الحصائل. وعلى الرغم من أن الحصائل المرتبطة ببرامج التغذية المؤسسية لم تخضع للرصد، فإنها ساهمت مساهمة معقولة في تخفيف الضغط على ميزانية الحكومة.

➤ بالنسبة للتغذية المدرسية، أحرز البرنامج تقدماً محدوداً في تحقيق أهداف التوزيع الكمية بسبب التأخيرات والقيود غير المتوقعة، والتي كان الكثير منها خارج نطاق سيطرته المباشرة. وهناك أدلة مبكرة على وجود تصورات إيجابية للفوائد بين المستفيدين، بما في ذلك زيادة المواظبة على ارتياد المدارس، وتحسين جودة الوجبات، وتخفيف ضغط الوقت الذي يعانيه الآباء.

➤ رحبت الحكومة بشدة بنهج البرنامج في تقديم مبالغ إضافية لتكملة المنافع الاجتماعية. ولم تكن الأنشطة ذات الصلة تهدف فقط إلى معالجة انعدام الأمن الغذائي، وكانت النتائج المبكرة واعدة بشأن الفوائد القطاعية المنشودة المتعلقة بالأمن الغذائي والتغذية من عمليات تقديم المبالغ الإضافية التكميلية؛ وعلى الرغم من ذلك، لم تظهر حتى الآن اتجاهات قاطعة. ومن الممكن أن يؤدي تعزيز النظام الوطني للحماية الاجتماعية إلى تسهيل عمليات الاستجابة الطارئة التي يقوم بها كل من الحكومة والشركاء الدوليين لصالح السكان المتضررين.

3- لم تتحقق فوائد استخدام طريقة التحويل النقدي عبر مختلف أنشطة الاستجابة إلا جزئياً. ومن شأن الفهم الكامل للعوامل التي ساهمت في تحقيق النتائج في هذا المجال أن يساهم في تعزيز استخدام الطرائق بشكل أنسب في الأزمات المستقبلية.

24- خلص التقييم إلى أنه على الرغم من جهود البرنامج لتلبية احتياجات المستفيدين، لم تكن طرائق التحويل المستخدمة دائماً متوائمة تماماً مع بيئة العمل واحتياجات المستفيدين وتفضيلاتهم.

- 25- وكانت هناك أدلة قوية منذ بداية الأزمة على أن الاستجابة القائمة على النقد مناسبة بشكل عام للوضع، وأنها تتواءم جيدا مع تفضيلات المستفيدين، وأنها ستسهل انتقالا محتملا من المساعدات في حالة الأزمة إلى برامج التحويلات الاجتماعية التي تقودها الحكومة، والتي تم توزيعها نقدا بنجاح في جميع أنحاء البلاد، بما في ذلك في مناطق خطوط المواجهة.
- 26- ومع ذلك، وعلى الرغم من هذه الأدلة، فإن معظم مساعدات البرنامج كانت عينية. وشملت الأسباب وراء ذلك السهولة اللوجستية، على سبيل المثال، عدم ضرورة جمع معلومات التسجيل التفصيلية اللازمة لتقديم التحويلات النقدية، وتجنب المهل الزمنية الطويلة في إعداد عمليات تكملة نقدية للمعاشات التقاعدية ومنح الإعاقة.
- 27- ويشير التقييم إلى أن استخدام التحويلات العينية كان مبررا في الحالات التي تعذر فيها وجود الأسواق بسبب الحرب، ولكنه يشير أيضا إلى أن الأسواق أثبتت قدرتها على الصمود، وغالبا ما أعيد تأسيسها بسرعة حيثما تعطلت. وبالتالي، ربما كان من المناسب للبرنامج زيادة استخدام المساعدات النقدية. وعلاوة على ذلك، ظهرت تحديات في ضمان عدم تأثير المساعدات الغذائية سلبا على النظم الغذائية المحلية وفي تكيف الحصص الغذائية العينية لتلبية التفضيلات المحلية.
- 28- وفي الوقت نفسه، يشير التقييم إلى أن البرنامج لم يطور بعد بشكل كامل إمكانات التحويلات النقدية لتتجاوز تلبية احتياجات الاستهلاك القصيرة الأجل ومساعدة الأسر على استعادة سبل كسب عيشها.
- 4- كان البرنامج حريصا على تقليل التصورات التي تفيد بتسييس المساعدات الإنسانية، ودعا إلى اعتماد نهج إنساني قائم على المبادئ. وفي الوقت نفسه، لكان من المفيد الاعتراف المبكر والواضح بالمفاضلات والتسويات التي فرضتها الظروف.
- 29- أثار الوضع المعقد في أوكرانيا الذي ينطوي على نزاع مسلح دولي حيث قدم عدد من الجهات المانحة الرئيسية للبرنامج دعما سياسيا وعسكريا للحكومة، شواغل إزاء تصور أن المساعدات الإنسانية تأثرت بالديناميات السياسية. وعلى المستوى القطري، تعامل البرنامج مع هذه الحساسيات من خلال الحفاظ على تركيز قوي على الالتزام بالمبادئ الإنسانية في جميع عملياته.
- 30- وخلص التقييم إلى أن المكتب القطري للبرنامج في أوكرانيا سعى جاهدا إلى ترسيخ استجابة محايدة وغير متحيزة ومستقلة من الناحية التشغيلية، على سبيل المثال من خلال محاولة تحديد احتياجات السكان المعرضين لمخاطر عالية في جميع أنحاء البلد والاستجابة لها على الرغم من أنه لا يزال من الصعب الوصول إلى بعض المناطق الجغرافية. وكان هناك اهتمام كبير بشكل عام باختيار وتدريب الشركاء للنهوض باستجابة محايدة وغير متحيزة، بينما سعت تقييمات الأمن الغذائي إلى ضمان استجابة قائمة على الاحتياجات بالكامل في المناطق التي تمكن البرنامج من الوصول إليها.
- 31- ومع ذلك، أثار الوضع الحساس سياسيا في أوكرانيا توترات للاحية المبادئ مما تطلب من البرنامج مفاضلات وتسويات. فعلى سبيل المثال، على الرغم من أن البرنامج أبدى اهتماما بالغا بالنزاهة والحياد والاستقلالية في اختيار وتدريب الشركاء المتعاونين، واجهت قدرته على الحفاظ على الحياد طوال عملياته تحديا بسبب نقص المنظمات غير الحكومية الأوكرانية ومنظمات المجتمع المدني أو مجموعات المتطوعين التي تتمتع بمعرفة أو خبرة كافية في العمل الإنساني، وبالتالي بمبادئه الأساسية.
- 32- وبالمثل، فإن مشاركة البرنامج مع السلطات الوطنية، على سبيل المثال في مجال الحماية الاجتماعية، على الرغم من ملاءمته من الناحية التشغيلية، انطوى على خطر توليد تصور بأن الأمم المتحدة ليست محايدة. وعلاوة على ذلك، فإن المبادئ الإنسانية، والمفاضلات والتسويات الرئيسية المتوقعة التي تفرضها التوترات المرتبطة بسياقات محددة، لم تترجم بشكل صريح إلى توجيهات برامجية خاصة بأوكرانيا؛ ويرى التقييم أن هذا يُمثل فرصة ضائعة.
- 33- ويشير التقييم إلى أن العواقب المحتملة لمستوى الدعم الذي قدمه شركاء الموارد لأوكرانيا مقارنة بالأمم المتحدة العالمية الأخرى لم تُراع بوضوح على المستوى المؤسسي. ولم تُرصد الآثار المترتبة على الإنصاف العالمي بشكل صريح، ولم تُبذل جهود للدعوة إلى توزيع أكثر حيادية لموارد الجهات المانحة بين الأمم المتحدة العالمية المترامنة.

5- ساهم البرنامج في قيادة جهود التنسيق، وأقام شراكات مهمة ساهمت بشكل رئيسي في فعالية الاستجابة الإنسانية. ومع ذلك، لا تزال هناك ثغرات كبيرة في نظام التنسيق وحافظ البرنامج على درجة من الاستقلالية للاحية التنسيق بشأن استخدام المساعدات النقدية المتعددة الأغراض.

34- خلص التقييم إلى وجود شراكات قوية وفعالة تشمل مجموعات أصحاب المصلحة في البرنامج، بما في ذلك الحكومة (لدعم التغذية المؤسسية، والتغذية المدرسية، وتقديم مبالغ إضافية تكميلية في إطار التحويلات الاجتماعية)، وكيانات أخرى تابعة للأمم المتحدة (مع تقديم صندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة أمثلة على الممارسات الجيدة)، وشركاء من القطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية الدولية ومنظمات المجتمع المدني. وقد دعمت هذه الشراكات الفعالية التشغيلية من خلال تسهيل تقديم المساعدة بشكل مباشر، مما أتاح إجراء تقييمات تعاونية، وتعزيز المواءمة مع النظم الوطنية، وتمكين البرنامج من الاستفادة من المهارات التكميلية.

35- وفي ما يتعلق بشراكات الأمم المتحدة، قدم البرنامج مساهمات مهمة في استراتيجية الأمم المتحدة، وفي تنسيق وتوفير الخدمات المشتركة في أوكرانيا، والتي وجدها التقييم جديرة بالثناء بشكل خاص نظراً لأن البرنامج لم يستأنف حضوره في البلاد إلا في عام 2022. ولم يكتفِ البرنامج بقيادة المجموعات الرئيسية، بل اضطلع أيضاً بدور قيادي في آليات تنسيق المجموعات الأخرى، على سبيل المثال، استخدام "اللبات الأساسية" كأداة لتنسيق المساعدات النقدية المتعددة الأغراض تحت مظلة الفريق العامل المعني بالعمليات النقدية. وأثبت هذا النموذج أنه ممارسة جيدة حيث قلل من التداخلات غير المقصودة في المساعدات النقدية المتعددة الأغراض، وأدى إلى وفورات كبيرة في التكاليف.

36- وشملت التحديات ظهور عدد من الجهات الفاعلة غير التقليدية المشاركة على نطاق واسع في مجال الأمن الغذائي، والتي عمل بعضها خارج إطار التنسيق المعتمد بدلاً من المشاركة بشكل أعمق مع أصحاب المصلحة في عملية التحليل، الأمر الذي كان من شأنه تعزيز الفهم الجماعي.

37- وكانت قرارات البرنامج بشأن تغطية المساعدات في حالات الأزمات قائمة على الأدلة، ونُسّق معظمها مع الشركاء في المجال الإنساني. ومع ذلك، وعلى الرغم من أن نهج الاستهداف أصبحت أكثر ملاءمة بمرور الوقت، فقد وجد التقييم أدلة على وجود تداخلات وفائض في المساعدات الغذائية. وشملت العوامل المساهمة في ذلك ضعف التنسيق بين الجهات الفاعلة الإنسانية المعتمدة والحكومة، وعدم مشاركة مُقَدِّمي الأغذية الجدد على نطاق واسع في أطر التنسيق المعتمدة. وشملت فرص التنسيق الضائعة الأخرى عدم اعتماد آلية واحدة ومنسقة لتلقي التعقيبات المجتمعية المحلية، وعدم العمل على تحسين نظم التسجيل ومعايير الاستهداف. كما تبيّن أن تنسيق جهود المساعدات النقدية المتعددة الأغراض مثل تحديا، حيث أثار العمل المستقل للبرنامج تساؤلات بين الشركاء حول التزامه بنموذج تنسيق المساعدات النقدية الجديد للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات. في حين دعم البرنامج استخدام تحويل نقدي موحد لتلبية مجموعة متنوعة من الاحتياجات بمرونة، كان لدى وكالات أخرى وجهات نظر مختلفة. ويرى التقييم أن هذا يمثل فرصة ضائعة لإتاحة مواءمة استراتيجية أقوى بين الوكالات في استخدام المساعدات النقدية المتعددة الأغراض.

6- في حين أظهر البرنامج التزامه بالشمول والحماية، لم يول اهتماماً كافياً لتكييف البرامج مع احتياجات النساء والرجال، وتعميم النهج الرامية إلى تحقيق المساواة بين الجنسين، وتوسيع نطاق مشاركة المستفيدين في قرارات البرمجة الأساسية.

38- كانت المحاولات الأولية لتقييم الاحتياجات الخاصة للفئات السكانية الأكثر ضعفاً محدودة للغاية. وقد تقاعست هذه الفجوة بسبب عدم تكييف أدوات ومنهجيات التقييم المؤسسي مع اقتصاد أوكرانيا المتوسط الدخل. ومع ذلك، كنف البرنامج جهوده بمرور الوقت بحيث قام بتصميم مساعداته خصيصاً لضمان إمكانية وصول الفئات المهمشة، وخاصة كبار السن وذوي الإعاقة، الذين يشكلون غالبية السكان المستهدفين ويواجهون صعوبات في الوصول بسبب محدودية الحركة أو العزلة.

39- ومع ذلك، خلص التقييم بشكل عام إلى أن هناك اهتماماً محدوداً بالمساواة بين الجنسين في التدخلات التي يدعمها البرنامج. ولم يُجرَ تحليل متعمق وشامل للخصائص الجنسانية وغيرها من الخصائص الاجتماعية والديموغرافية إلا في مرحلة متأخرة من

الاستجابة. ولم تُكَيَّف الأنشطة الرئيسية بشكل كافٍ لتشجيع مشاركة الإناث وتلبية احتياجات النساء ومواطن ضعفن المتقاطعة، بما في ذلك النساء ذوات الإعاقة، والنساء في المجتمعات الريفية، والمسنات، ونساء الروما. كما يشير التقييم إلى أن افتراضات وتصورات موظفي البرنامج وشركائه تميل إلى اعتبار عدم المساواة بين الجنسين مسألة ذات أولوية منخفضة في السياق الأوكراني، وأن هناك مجالاً أوسع لتغيير النهج المتبعة لتحقيق المساواة بين الجنسين والشمول الاجتماعي.

40- ووضعت آلية فعّالة لتلقي التعقيبات المجتمعية المحلية، إلا أن التقييم يُشير إلى ضياع فرصة إنشاء آلية مشتركة لتلقي التعقيبات المجتمعية المحلية تشمل الاستجابة الإنسانية بأكملها. وعلاوة على ذلك، لا تُعالج آلية التعقيبات سوى جزء من التزام البرنامج بالمساءلة تجاه السكان المتضررين من الأزمات، حيث لم يشارك المستفيدون في قرارات البرمجة الأساسية أو القرارات التي تُؤثر على حياتهم. وقد ركزت أنشطة الحماية بشكل مُناسب على ضمان السلامة الجسدية ومنع الاستغلال والانتهاك الجنسيين.

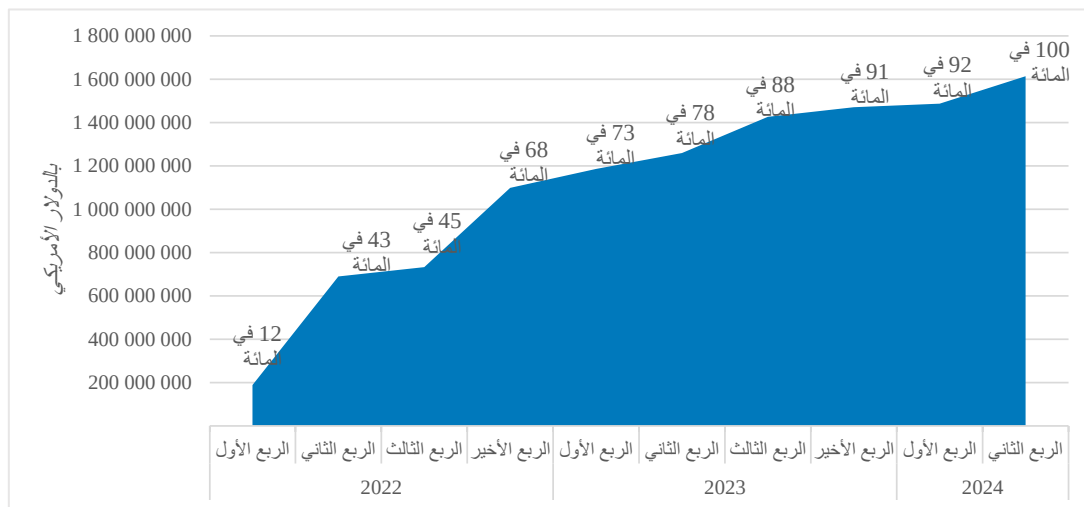
41- وفي حين أن الالتزامات بتعزيز المساواة المشتركة لم تُلبَّ إلى حد كبير، مع قلة أو انعدام سلطة صنع القرار لدى المتضررين، بذل البرنامج جهوداً لتعزيز المشاركة، ولا سيما من خلال الاستثمار في مشروعات تجريبية حول سبل كسب العيش تهدف إلى تعزيز الشمول والمشاركة المجتمعية المحلية بشكل أكبر.

7- يهيمن عدم اليقين على الوضع في أوكرانيا من حيث مسار الحرب، ومستوى الاحتياجات، وآفاق التمويل الإنساني المستقبلي. ويترتب على ذلك آثار على تعديل التدخلات الجارية، واستكشاف الفرص المبتكرة، والتخطيط للمرحلة الانتقالية والخروج.

42- في المراحل الأولى من الاستجابة، كان لهيكل تمويل البرنامج، ومرونته، وحسن توقيته، مدعوماً برغبة الجهات المانحة في السماح للمنظمة بترحيل التمويل من عام إلى آخر، دوراً أساسياً في تمكين استجابة سريعة لحالات الطوارئ. وبينما خُصصت معظم الأموال للاحتياجات الفورية، فإن توافر الموارد المرنة سهّل أيضاً تجريب مبادرات إضافية، مما عزز فعالية البرامج بشكل عام.

43- وفي حين لم يصل إجمالي التعهدات إلى المبلغ المطلوب في ميزانية الخطة القائمة على الاحتياجات، كانت هنالك أموال كافية متوفرة لتلبية الاحتياجات الملحة. ومع ذلك، يشير التقييم إلى أنه في غياب نزوح سكاني كبير جديد، من المرجح أن يتقلص التمويل الإنساني لأوكرانيا. وبسبب الشكل 3 الضوء على المساهمات التي تلقاها البرنامج منذ بدء الاستجابة للأزمة. وقد تلقى ما يقارب 70 في المائة من موارده أولاً في عام 2022، مما يعكس التزاماً كبيراً من جانب الجهات المانحة خلال الأشهر الأولى من الاستجابة، في حين استُلمت النسبة المتبقية البالغة 30 في المائة بين يناير/كانون الثاني 2023 ويونيو/حزيران 2024.

الشكل 3: المساهمات التي تلقاها مكتب البرنامج القطري في أوكرانيا في الفترة 2022-2024



المصدر: البرنامج، منصة FACTORY، استُخرجت البيانات في 24 يونيو/حزيران 2024.

44- ونظراً لأهمية تحديد الأولويات، عمل البرنامج على تحسين عملية الاستهداف، من خلال وضع إطار للاستهداف يُقنن معايير الاستهداف الجغرافي والفنوي بحسب النشاط. ومن الأمثلة على ذلك الانتقال من التغطية الشاملة في مناطق المواجهة إلى

استخدام نُهج فئوية، وتحسين الاستهداف الجغرافي، مع تركيز عمليات التوزيع على مناطق المواجهة. ومع ذلك، وجد التقييم فرصاً واضحة لإجراء مزيد من التحسين، حيث طرح تساؤلات، على سبيل المثال، عما إذا كانت التغذية المؤسسية، على الرغم من كونها قناة قيمة للوصول إلى عدد كبير من المستفيدين في مرحلة مبكرة من الاستجابة، لا تزال الآلية المثلى للمضي قدماً.

45- كما أشار التقييم إلى إمكانات بعض الابتكارات البرمجية، مثل مشروع تجريبي للتعاون مع منظمة الأغذية والزراعة لإعادة الأراضي الزراعية المتضررة من الألغام إلى الإنتاج، ما يمكن أن يوفر فوائد طويلة الأجل، بما في ذلك للأمن الغذائي. كما يُنظر إلى أهمية أوكرانيا لناحية إمدادات وأسعار الغذاء العالمية كسبب يبرر نظر البرنامج في دعم النظم الغذائية الوطنية، بما في ذلك من خلال تيسير الصادرات للتخفيف من آثار الأزمة على أسواق الغذاء العالمية.

46- ومن ناحية أخرى، وبما أن مسار البرنامج نحو الانتقال والخروج من أوكرانيا في نهاية المطاف يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة النظم الحكومية على الاستجابة للصدمات، يشير التقييم إلى أن المجالات الرئيسية للتعاون المستقبلي قد تشمل دمج منظور التنمية في أنشطة التغذية المدرسية، وتعزيز قدرة نظام الحماية الاجتماعية على الاستجابة للأزمات بدلاً من استخدامه كمجرد قناة لتوصيل المساعدات.

التوصيات

47- يقدم التقييم خمس توصيات تستند إلى النتائج والاستنتاجات الرئيسية.

التوصية	نوع التوصية	الجهة المسؤولة (مع إدراج الكيان المساهم بين قوسين)	الأولوية	موعد الإنجاز	الأساس المنطقي
التوصية 1: لدعم تنفيذ توصيات تقييم سياسة البرنامج بشأن الاستعداد لحالات الطوارئ لعام 2024، ينبغي له الاستفادة من الدروس المستخلصة من أوكرانيا لتعزيز الاستعداد لحالات الطوارئ المؤسسية في المستقبل. 1-1 ينبغي للبرنامج أن يستعرض ويعزز ترتيبات الطوارئ لتوسيع نطاق عملياته بسرعة في البلدان المتضررة من الحرب والبلدان حيث ليس له حضور، بما في ذلك من خلال تعزيز الاتفاقات للعمل تحت مظلة كيان شقيق في الأمم المتحدة في غياب اتفاق أساسي مع الحكومة المضيفة وترتيبات الطوارئ لتمكين المقر من دعم البلدان في وظائف المشتريات والإدارة بشكل مباشر. 2-1 استعراض وتعزيز وتوضيح العملية والمسؤوليات والأدوات والآليات المتعلقة بنشر القدرة الاحتياطية في حالات الطوارئ، بما في ذلك توحيد التدريب السابق للنشر على الأمن ونهج "عدم الندم"؛ وتكييف تشكيل أفرقة القدرة الاحتياطية في حالات الطوارئ وتوازنها الجنساني مع السياق المحدد؛ وتحسين ترتيبات تسليم المهام بين موظفي القدرة الاحتياطية في حالات الطوارئ. 3-1 ينبغي للبرنامج أن يدرج الدروس المستفادة من عملياته في أوكرانيا في استعراضه لنظام الإنذار المؤسسي لتحسين توقيت الاستجابات المستقبلية في البلدان المتضررة من النزاعات وفي البلدان التي حيث ليس له حضور. 4-1 ينبغي للبرنامج أن يستخلص الدروس المستفادة في ما يتعلق بالالتزام بالمبادئ الإنسانية في بيئة العمل المعقدة في أوكرانيا لإرشاد التوجيهات المستقبلية لموظفي البرنامج وشركائه في بيئات مماثلة لناعية التحديات.	استراتيجية	شعبة سياسات البرامج والتوجيه في المقر	عالية	نهاية 2026	مرتبطة بالاستنتاجين 1 و2. رغم أن الأداء العام للبرنامج في توسيع نطاق الاستجابة في أوكرانيا كان جيدا، هناك دروس مهمة ينبغي أخذها بالاعتبار على المستوى المؤسسي في ما يتعلق بالاستعداد ونشر القدرة الاحتياطية في حالات الطوارئ. ولم تُنشأ نظم مؤسسية لتمكين المقر من قيادة عمليات المشتريات نيابة عن المكتب القطري.
	تشغيلية	شعبة سياسات البرامج والتوجيه في المقر	عالية	نهاية 2026	ولم يُفهم أو يُطبق نهج البرنامج القائم على مبدأ "عدم الندم" بشكل متسق.
	استراتيجية	شعبة سياسات البرامج والتوجيه في المقر	عالية	نهاية 2025	وكان ينبغي للبرنامج أن يرفع تصنيف أوكرانيا بشكل أسرع إلى مستوى أعلى في نظام الإنذار المؤسسي الخاص به كبلد ذات أولوية مؤسسية عالية، وهو فشل ربما ساهم في ضياع أسابيع ثمينة في تعبئة الاستجابة.
	استراتيجية	شعبة سياسات البرامج والتوجيه في المقر	عالية	منتصف 2026	ومن المهم للبرنامج أن يكون قادرا على الاستفادة من اتفاقات كيانات الأمم المتحدة الأخرى مع الحكومات حتى يتمكن من وضع اتفاقاته الخاصة موضع التنفيذ.
التوصية 2: استنادا إلى خبرته في أوكرانيا، ينبغي للبرنامج أن يستخدم منصات المشاركة العالمية القائمة لتعزيز النهج المنسقة لتقديم المساعدات الغذائية. 1-2 بالتعاون مع المجموعة العالمية المعنية بالأمن الغذائي، ينبغي لمقر البرنامج العمل مع الجهات الفاعلة الرئيسية الجديدة الناشئة في مجال المساعدة الغذائية للتوصل إلى اتفاق بشأن تحسين التنسيق التشغيلي والمشاركة في نظام المجموعات.	استراتيجية		متوسطة	نهاية 2026	وفي بيئة معقدة، أولى البرنامج اهتماما كبيرا للمبادئ الإنسانية. ومع ذلك، كان من الممكن الاعتراف بشكل أكثر صراحة بالتوترات لناعية المبادئ مما تطلب مفاضلات وتسويات.
					مرتبطة بالاستنتاجين 2 و3. يجب إشراك الجهات الفاعلة غير التقليدية التي تزداد أهميتها يوما بعد يوم في قطاع الأغذية، بشكل منهجي في هياكل التنسيق للحد من التداخلات.

التوصية	نوع التوصية	الجهة المسؤولة (مع إدراج الكيان المساهم بين قوسين)	الأولوية	موعد الإنجاز	الأساس المنطقي
2-2 ينبغي لمقر البرنامج الشروع في عملية حوار داخل المجموعة الاستشارية المعنية بالنقد التابعة للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات لتعزيز المواءمة بين الوكالات بشأن أهداف واستخدام المساعدات النقدية المتعددة الأغراض.	استراتيجية	دائرة التنسيق في حالات الطوارئ في المقر	متوسطة	منتصف 2026	ونظرا للحجج القوية المؤيدة لاستخدام تحويل نقدي موحد لتلبية احتياجات متنوعة بمرونة، من المهم فهم القيود المفروضة على الاستخدام المنسق للمساعدات النقدية المتعددة الأغراض ومعالجتها بشكل جماعي.
3-2 ينبغي للبرنامج العمل في فريق مديري الطوارئ التابع للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات لتعزيز الاستجابة الإنسانية المنصفة على المستوى العالمي.	استراتيجية	دائرة التنسيق في حالات الطوارئ في المقر	متوسطة	نهاية 2026	ولم تُرصد آثار عدم كفاية التنسيق على المستوى العالمي على الإنصاف العالمي بشكل صريح، ولم تُبذل محاولات ملموسة للدعوة إلى توزيع أكثر حيادية لموارد الجهات المانحة بين الأزمات العالمية المترامنة.
التوصية 3: ينبغي للبرنامج أن يعزز مدى ملائمة وفائدة تقييمه واستهدافه وقياسه للنتائج في أوكرانيا.					
1-3 ينبغي للبرنامج، بالتعاون مع مجموعة الأمن الغذائي وسبل كسب العيش، تعزيز الشفافية والمشاركة في تحليل الاحتياجات الغذائية، وتحسين نشر النتائج.	تشغيلية	وحدة البحث والتقدير والرصد في المكتب القطري	عالية	منتصف 2026	مرتبطة بالاستنتاجات 1 و3 و4 و6 و7. تدرك الجهات المانحة بوضوح أنه في غياب نزوح سكاني كبير جديد، سينخفض حجم التمويل الإنساني لأوكرانيا. وسيكون لذلك آثار على حجم المساعدات الغذائية وضرورة إعطاء الأولوية لتلبية الاحتياجات الأكثر إلحاحا.
2-3 نظرا لأنه من المرجح أن تتخفض الموارد المخصصة للعمليات في أوكرانيا، ينبغي للبرنامج مواصلة تحديث وتحسين استراتيجيته للاستهداف وتحديد الأولويات، وطرائق التسليم، وأنشطة البرامج.	تشغيلية	وحدة البرامج في المكتب القطري	عالية	نهاية 2025	وكان بناء توافق في الآراء بشأن احتياجات المساعدات الغذائية أمرا صعبا في أوكرانيا، وكان من الممكن بذل المزيد من الجهود لتعزيز الفهم من خلال مشاركة أعمق لأصحاب المصلحة في عملية التحليل.
3-3 ينبغي على المكتب القطري توضيح أهداف دعمه لنظم الأغذية والحماية الاجتماعية كأساس للتعاون مع المقر في تحديد النتائج ذات الصلة في أوكرانيا والإبلاغ عنها.	تشغيلية	وحدة البرامج في المكتب القطري (شعبة التحليل والتخطيط والأداء في المقر)	عالية	منتصف 2026	وفي حين عمل البرنامج على تحسين الاستهداف، هناك فرص واضحة لإجراء مزيد من التحسين. ولم تُحقق مزايا استخدام طرائق التحويل النقدي عبر أنشطة الاستجابة إلا جزئيا. وتغير مدى ملائمة بعض الأنشطة - مثل التغذية المؤسسية - لتلبية الاحتياجات بمرور الوقت. وافقت أهداف دعم البرنامج للنظم الغذائية والحماية الاجتماعية إلى الوضوح، مع محدودية الرصد والإبلاغ عن النتائج.
التوصية 4: ينبغي للبرنامج أن يواصل استكشاف وتطوير الدعم لأنشطة التعافي في أوكرانيا إلى جانب التركيز بشكل أساسي على المساعدة الطارئة.					
1-4 ينبغي للبرنامج أن يُحسن إيصال رسالة مفادها أن الهدف من أنشطته الزراعية هو تمكين استئناف الزراعة في الأراضي التي تم تطهيرها من الذخائر المتفجرة أو التي أصبحت خالية منها، وأن يُطمئن إلى وجود شراكات طويلة الأمد مناسبة لضمان استمرار هذه الأنشطة بعد خروجه من أوكرانيا.	تشغيلية	وحدة البرامج والإدارة في المكتب القطري	عالية	نهاية 2025	مرتبطة بالاستنتاجات 1 و3 و5 و6. لا تزال مرونة البرنامج وقدرته على توسيع نطاق عملياته بسرعة أمرا بالغ الأهمية للاستجابة الإنسانية في أوكرانيا. ستعتمد الجهات المانحة على البرنامج لتوسيع النطاق مجددا، وستكون الأموال متاحة للدعم في حال تفاقم الأزمة الإنسانية.
2-4 ينبغي للبرنامج استكشاف استخدام التحويلات النقدية لدعم تعافي سبل كسب العيش.	تشغيلية	وحدة البرامج في المكتب القطري	عالية	نهاية 2026	

التوصية	نوع التوصية	الجهة المسؤولة (مع إدراج الكيان المساهم بين قوسين)	الأولوية	موعد الإنجاز	الأساس المنطقي
3-4 تماشياً مع التركيز المتزايد على الأنشطة الانتقالية، ينبغي للبرنامج توسيع نطاق استخدامه لتحليل المنظور الجنساني والشمول الاجتماعي لتحسين مراعاة السن وتعميم المنظور الجنساني، مع إيلاء اهتمام أكبر لتعزيز قدرات الشركاء المتعاونين.	تشغيلية	وحدة البرامج في المكتب القطري	عالية	منتصف 2026	وظهرت فرص للبرنامج لدعم أنشطة التعافي، ولكن يجب تقييم المزايا النسبية للمنظمة بعناية مقارنة بمزايا الجهات الفاعلة الإنمائية الأخرى. ويتمتع المشروع التجريبي لمكافحة الألغام بإمكانات إيجابية، ولا سيما حيث ينصب تركيز البرنامج على استعادة الإنتاجية الزراعية بدلاً من إزالة الألغام. وكانت الاستجابة القائمة على النقد مناسبة بشكل عام للبيئة التشغيلية. إذ تتيح قابلية استبدال النقد إمكانية الجمع بين الهدفين المزدوجين المتمثلين في الإغاثة والتعافي. ولم يُول اهتمام كاف لتكثيف البرامج مع احتياجات النساء والرجال، ولتعميم نُهج المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.
التوصية 5: ينبغي للبرنامج أن يكيف برنامجه في أوكرانيا لتسهيل انتقاله وخروجه من البلاد في الوقت المناسب.					مرتبطة بالاستنتاج 6.
1-5 ينبغي للبرنامج تحديد المعايير التي من شأنها أن تُفعل وقف عملياته المتعلقة بالمساعدة الغذائية الطارئة في أوكرانيا.	استراتيجية	إدارة المكتب القطري (المكتب الإقليمي، والمقر)	عالية	نهاية 2025	يُعد وجود البرنامج في أوكرانيا قصير الأجل، ولكن الشروط التي سيتم بموجبها إغلاق المكتب القطري لم توضح بعد بشكل صريح.
2-5 ينبغي للبرنامج استكشاف وتحديد نطاق أي مشاركة مستمرة على المستوى القطري، مثل دعم مرفق مبادرة الحبوب من أوكرانيا والتغذية المدرسية، والنظر في أفضل السبل لإدارتها، سواء من قبل مكتب قطري أو المكتب الإقليمي أو المقر.	استراتيجية	إدارة المكتب القطري (المكتب الإقليمي، والمقر)	عالية	نهاية 2025	كما يتطلب الأمر دراسة متأنية لما إذا كان هناك مبرر لاستمرار نوع من أنواع المشاركة على المستوى القطري في مجالات مثل المشتريات والتغذية المدرسية. ونظراً للنزاع الدائر، فإن انسحاب البرنامج من أوكرانيا ليس وشيكاً. ومع ذلك، ينبغي السعي إلى تمهيد الطريق لتمكين انتقال سلس إلى الشركاء الحكوميين والشركاء من المجتمع المدني على المدى القصير.
3-5 لتسهيل عملية الانتقال، ينبغي للبرنامج، بالشراكة مع أصحاب المصلحة المعنيين، مواصلة تطوير المشاركة مع نظام الحماية الاجتماعية الوطني وتعزيز قدراته.	تشغيلية	وحدة البرامج في المكتب القطري	عالية	نهاية 2026	ويرتبط مسار البرنامج للانتقال والخروج ارتباطاً وثيقاً بتعزيز قدرة النظم الحكومية على الاستجابة للخدمات. ويمثل دعم إحالة الفئات المستبعدة، أو تلك التي تحتاج إلى حماية، إلى الدوائر الحكومية المتخصصة والشركاء من المجتمع المدني فرصة مهمة أخرى.
4-5 لتسهيل عملية الانتقال بشكل أكبر، ينبغي للبرنامج تعزيز عمله مع مجموعات المجتمع المدني لدعم قدرتها على تكميل ودعم النظام الوطني للحماية الاجتماعية، على سبيل المثال كجزء من نظام إحالة.	تشغيلية	وحدة البرامج في المكتب القطري	متوسطة	نهاية 2026	
5-5 ينبغي للبرنامج التعاون مع المنسق المقيم/منسق الشؤون الإنسانية للدعوة إلى الانتقال التدريجي من نموذج تنسيق المجموعات إلى التنسيق القطاعي بقيادة الحكومة.	استراتيجية	وحدة البرامج في المكتب القطري	متوسطة	نهاية 2025	