

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 2015/11/13-9

## تقارير التقييم

البند 6 من جدول الأعمال

تقرير تجميعي لسلسلة التقييمات المتعلقة  
باستعداد البرنامج لحالات الطوارئ  
واستجابته لها

للمنظر



Distribution: GENERAL

**WFP/EB.2/2015/6-B**

25 September 2015

ORIGINAL: ENGLISH

## مذكرة للمجلس التنفيذي

### هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للنظر.

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

السيدة H. Wedgwood

مديرة

مكتب التقييم

رقم الهاتف: 066513-2030

## موجز تنفيذي

تسفر الكوارث الطبيعية والكوارث التي يسببها الإنسان عن آلام شديدة وأضرار جسيمة في جميع أنحاء العالم وتعد سبباً رئيسياً للجوع وانعدام الأمن الغذائي. ويضطلع برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) بدور محوري في إطار نظام المساعدة الإنسانية الدولية. وقد بلغت تكاليف أنشطة البرنامج للاستعداد للطوارئ والاستجابة لها 3.65 مليار دولار أمريكي أي ما يمثل 86 في المائة من إنفاق البرنامج على البرامج في عام 2014، وذلك بتقديم المساعدة المباشرة إلى 70 في المائة من مجموع المستفيدين من أنشطة البرنامج. كما يقود البرنامج ثلاث مجموعات عالمية هي مجموعة اللوجستيات ومجموعة الأمن الغذائي ومجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ أو يشارك في قيادتها. وازدادت الاحتياجات حجماً وحالات الطوارئ تعقيداً مما استنفدت قدرات الجهات المانحة والمنظمات الإنسانية.

وإلى جانب التدابير الأخيرة لتحسين الاستجابة العالمية للطوارئ بدأ البرنامج تنفيذ سلسلة من التغييرات الاستراتيجية وعملية رئيسية لإعادة التصميم التنظيمي كان لها آثار على الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها. وكلف مكتب التقييم بإجراء سلسلة من التقييمات التي درست العديد من العناصر ذات الصلة بمشاركة البرنامج في إصلاح العمل الإنساني العالمي وبرنامجنا الداخلي لتعزيز الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها. ويجمع هذا التقرير النتائج والاستنتاجات والتوصيات المنبثقة عن أربعة تقييمات استراتيجية متعلقة بالاستعداد للطوارئ والاستجابة لها ومدعومة بتحليل شامل لتقييمات عمليات مختارة لأغراض تحديد القضايا المتكررة وتقديم التوصيات من أجل الأعمال القادمة<sup>(1)</sup>.

وقد تبين أن أنشطة البرنامج للاستعداد للطوارئ والاستجابة لها كانت مهمة للغاية وساهمت في تحقيق نتائج إيجابية على الصعيد القطري وأن الاستثمار في المجموعات أمر جدير بالاهتمام. وحسنت الجهود الإصلاحية المركزة على حالات الطوارئ من المستوى 3 استجابة البرنامج لهذه الطوارئ. واكتسب تحسين التمويل بالسلف أهمية حاسمة لتمكين البرنامج من الاستجابة المبكرة

<sup>(1)</sup> تتوافق سلسلة من الملاحق ذات الصلة على الموقع الإلكتروني لمكتب التقييم التابع للبرنامج في ظل مجال العمل الخاص بالتقييمات الاستراتيجية وذلك على العنوان التالي:

<http://www.wfp.org/evaluation>

وتكثيف الجهود بسرعة. ولوحظت بعض أوجه التحسين في مجال إدارة المعلومات، كما طور البرنامج نهجاً أكثر اتساقاً على مستوى المنظمة ككل للاستعداد للطوارئ والاستجابة لها. وأحرز بعض التقدم في تنمية القدرات والاستعداد على الصعيد الوطني. وشملت المجالات التي تتطلب مزيداً من العناية الموارد البشرية التي ظلت تشكل أحد دواعي القلق الرئيسية على الرغم من بعض أوجه التحسين. وتبين أيضاً أن العلاقات مع الجهات الشريكة وقدرات هذه الجهات تستوجب زيادة الاستثمار. وظهرت أوجه تناقض في مبادرات تنمية القدرات والاستعداد على الصعيد الوطني. وافقر البرنامج إلى القدرة الكافية للتنفيذ العاجل لبرامج النقد والقوائم في حالات الطوارئ. وكان للتركيز على حالات الطوارئ من المستوى 3 عواقب سلبية غير متوقعة على حالات الطوارئ ذات المستوى الأدنى. واعتُبرت متطلبات النظام على الصعيد العالمي مفرطة، وتحد من ملكية المكاتب القطرية والإقليمية للعمليات الإصلاحية العالمية. ورئي أن التزام البرنامج الصريح بالقضايا الشاملة بما فيها قضايا الجنسين والمساءلة إزاء السكان المتضررين قليل التأثير في العمليات وكانت هناك فجوات في مجالات الرصد والتحليل وإدارة المعارف. واستناداً إلى تقييمات العناصر والتقدم المحرز المبلغ عنه في عدة مجالات يقترح هذا التقرير أربع توصيات استراتيجية تشمل الموارد البشرية، وإدارة المعارف، والاستثمار في مجال الاستعداد والمشاركة في عملية إصلاح العمل الإنساني العالمي، ويتطلب تنفيذها من فريق الإدارة التنفيذية في البرنامج التنسيق بين الإدارات.

## مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالوثيقة "تقرير تجميعي لسلسلة التقييمات المتعلقة باستعداد البرنامج لحالات الطوارئ واستجابته لها" (WFP/EB.2/2015/6-B)، ورد الإدارة عليه الوارد في الوثيقة WFP/EB.2/2015/6-B/Add.1، ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

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

## مقدمة

### السياق

- 1- في عام 2005، اعتمدت طائفة من التدابير لتحسين الاستجابة العالمية للطوارئ بما فيها نهج المجموعات وصناديق التمويل الجماعي. وفي عام 2010، استنفدت ثلاث حالات طوارئ واسعة النطاق (الزلازل في هايتي والفيضانات في باكستان وظاهرة الجفاف في منطقة الساحل) قدرة النظام على الاستجابة. وفي عام 2011، اعتمدت اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات برنامج التحول بهدف تعزيز القيادة والتنسيق والمساءلة في حالات الطوارئ الإنسانية الكبرى.
- 2- ويضطلع البرنامج بدور قيادي في إطار نظام المساعدة الإنسانية الدولية. وقد بلغت تكاليف أنشطة البرنامج للاستعداد للطوارئ والاستجابة لها 3.65 مليار دولار أمريكي أي ما يمثل 86 في المائة من إنفاق البرنامج على البرامج في عام 2014 وذلك بتقديم المساعدة المباشرة إلى 70 في المائة من المستفيدين من أنشطة البرنامج. كما يقود البرنامج ثلاث مجموعات عالمية هي مجموعة اللوجستيات ومجموعة الأمن الغذائي ومجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ أو يشارك في قيادتها. وفي عام 2008، شرع البرنامج في تنفيذ سلسلة من التغييرات الاستراتيجية التي شملت التحول من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية ووطدت في عملية رئيسية لإعادة التصميم التنظيمي في الفترة 2012/2013. وتكتسي أنشطة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها في هذا الإطار أهمية محورية لتحقيق الهدف الاستراتيجي 1 للبرنامج أي إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ، والهدف الاستراتيجي 2 وهو دعم أو استعادة الأمن الغذائي والتغذية عن طريق إنشاء سبل كسب العيش أو إعادة بنائها، خاصة في البيئات الهشة وفي أعقاب حالات الطوارئ. واستهدف برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة المستهل في عام 2011 تحسين قدرة البرنامج على الاستجابة لحالات الطوارئ الواسعة النطاق.
- 3- وفي هذه الأثناء، ازدادت الاحتياجات حجماً وحالات الطوارئ تعقيداً مما فاقم من استنفاد قدرات الجهات المانحة والمنظمات الإنسانية. وفي عام 2014، استجاب نظام العمل الإنساني الذي يضم عدداً متصاعداً من الجهات الفاعلة الإنسانية غير التقليدية<sup>(2)</sup> لخمس أزمات من المستوى 3 على نطاق المنظومة وأعلن البرنامج استجابته في الكامبيرون واستجابته لفيروس إيبولا كأزميتين إضافيتين من المستوى 3. وكانت أربع حالات من حالات الطوارئ من المستوى 3 عبارة عن نزاعات مسلحة طويلة مثلت أكثر من 70 في المائة من المبلغ القياسي الذي حصله النداء المشترك لعام 2015 وساوى 16.4 مليار دولار أمريكي.<sup>(3)</sup> وكان يُتوقع أن تبلغ قيمة احتياجات البرنامج التشغيلية لعام 2015 ما يساوي 7.4 مليارات دولار أمريكي.<sup>(4)</sup> ويعتبر الوصول إلى بلدان مثل العراق والجمهورية العربية السورية محدود للغاية ويتعرض العاملون في الميدان الإنساني للمخاطر بصفة متزايدة.<sup>(5)</sup> ومن المرجح أن يؤدي تعيين وكيل الأمين العام للأمم المتحدة ومنسق عمليات الإغاثة في حالات الطوارئ الجديد في يونيو/حزيران 2015 وعقد مؤتمر القمة العالمي الأول للعمل

(2) تشمل الجهات الفاعلة غير التقليدية القطاع الخاص والجاليات المغتربة وحكومات البلدان التي لم توفر تمويلاً ملحوظاً في الميدان الإنساني في الماضي. وعلى سبيل المثال، ازدادت المساعدة الإنسانية المقدمة من حكومات في الشرق الأوسط بنسبة 120 في المائة منذ عام 2013، والمساعدة المقدمة من جميع الجهات المانحة الحكومية وفي الاتحاد الأوروبي بنسبة 24 في المائة Development Initiatives. 2015. *Global Humanitarian Assistance Report*. انظر: <http://www.globalhumanitarianassistance.org>.

(3) Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. 2015. *Global Humanitarian Overview*. Geneva.

(4) يتوقع البرنامج تسجيل مبلغ قدره 4.4 مليارات دولار أمريكي من الإيرادات لعام 2015 مماثل لمستويات التمويل الفعلي في عامي 2013 و2014 وفقاً للوثيقة المعنونة "مقتطفات رئيسية من مشروع خطة الإدارة (2015-2017)" والصادرة في أغسطس/آب 2015.

(5) تعرض عدد قياسي من العاملين في مجال تقديم المعونة بلغ 474 عاملاً للاعتداء في عام 2013. ومن بين هؤلاء العاملين بلغ عدد القتلى 155 شخصاً وعدد الجرحى 178 شخصاً وعدد المختطفين 141 شخصاً. المصدر: Humanitarian Outcomes. 2015. *The Aid Worker Security Database. Major attacks on aid workers: Summary statistics*. <https://aidworkersecurity.org/incidents/report/summary>. (2003--2013)

الإنساني في عام 2016 إلى تجديد الزخم لإصلاح نظام العمل الإنساني العالمي وهو عملية سيضطلع البرنامج في إطارها بدور بارز.

## الأهداف والنطاق والأساليب

4- كلف مكتب التقييم التابع للبرنامج بإجراء سلسلة من التقييمات للنهوض بفعالية البرنامج التنظيمية وتحسين توجهه الاستراتيجي في مجال الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها. ولم تشمل سلسلة التقييمات جميع أنشطة البرنامج للاستعداد للطوارئ والاستجابة لها غير أنها تناولت أربعة أبعاد مهمة هي التالية:

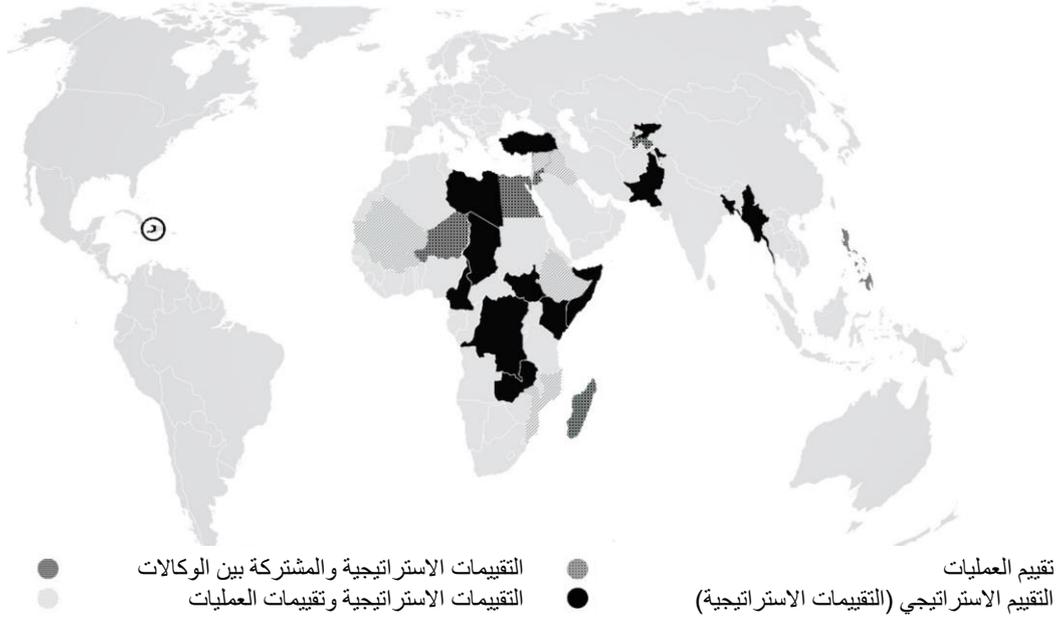
- ◀ المجموعة العالمية المعنية باللوجستيات (2012)؛
- ◀ المجموعة العالمية المعنية بالأمن الغذائي (2014)؛
- ◀ استخدام البرنامج لصناديق التمويل الجماعي من أجل الاستعداد للحالات الإنسانية والاستجابة لها (2015)؛
- ◀ برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة (2015).

5- ويجمع هذا التقرير النتائج والاستنتاجات والتوصيات المنبثقة عن هذه التقييمات الاستراتيجية لأغراض تحديد القضايا المتكررة وتقديم التوصيات من أجل التوجهات القادمة. وزوّدت نتائج الاستعراض المنتظم لتقارير التقييمات الاستراتيجية المذكورة بإحالات مرجعية إلى سبعة تقييمات أخرى لعمليات البرنامج المنفردة ذات العناصر المتينة للاستعداد للطوارئ والاستجابة لها والتقييم المشترك بين الوكالات للاستجابة الإنسانية لإعصار هايان. وشملت تقييمات العمليات الكوارث الطبيعية وحالات الطوارئ المعقدة في مراحل الاستجابة والانتعاش التي مثلت معاً حوالي ربع قيمة إنفاق البرنامج على الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها في عام 2014.<sup>(6)</sup>

6- ويرد بيان التغطية الجغرافية للتقييم الاستراتيجي للحالات القطرية والتقييمات القطرية في الشكل 1. وقد قيّدت بعض الزيارات الميدانية خلال التقييمات الاستراتيجية نتيجة لانعدام الأمن والجهود المبذولة للحد من الإثقال على العمليات الجارية.

<sup>(6)</sup> انظر الملحق الأول للاطلاع على قائمة بالتقييمات وتفاصيل إضافية.

### الشكل 1: التغطية الجغرافية للتقييمات المشمولة بهذا التقرير



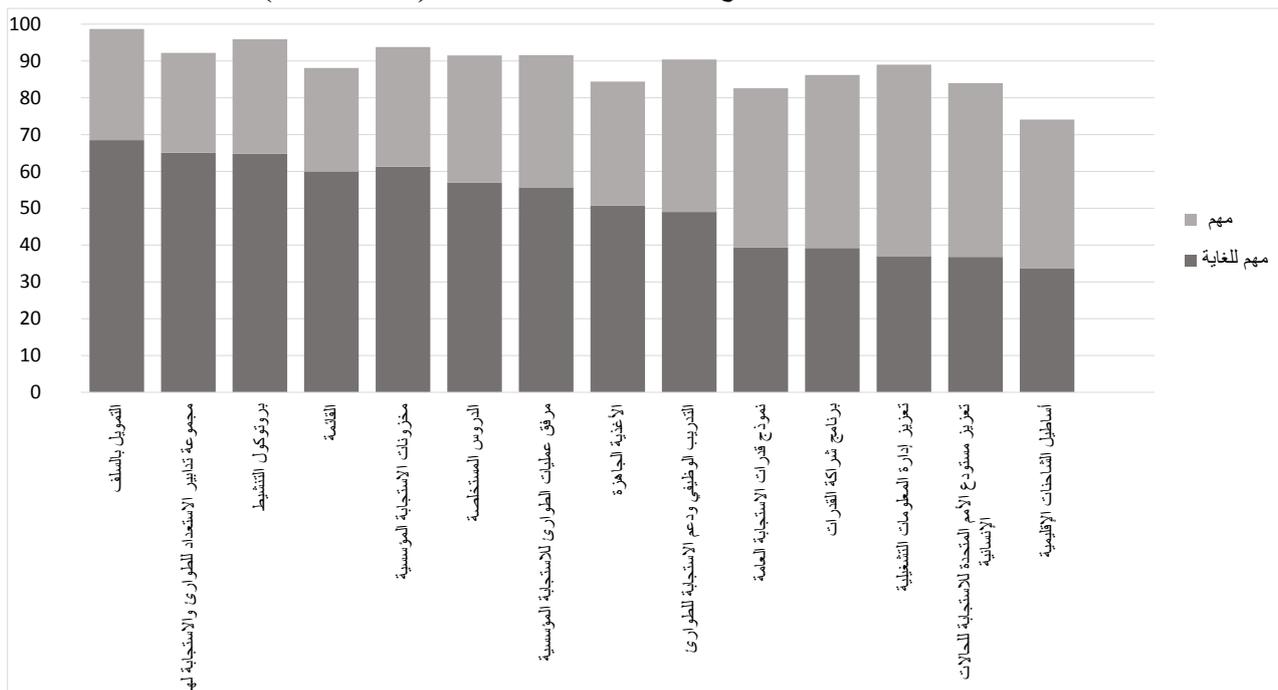
- 7- وأدرجت الاستنتاجات التي سُنّدت بتقييم استراتيجي آخر على الأقل أو بأغلبية تقييمات العمليات. واستعرض التقدم المحرز في الاستجابة لتوصيات التقييمات الاستراتيجية الأصلية<sup>(7)</sup> (بناء على التقارير الذاتية المقدمة من الوحدات) وتم التثبت منه عبر تحليل الوثائق حيثما أمكن. وبحثت التوصيات الأولية مع الجهات صاحبة المصلحة في يونيو/حزيران 2015.

## الاستنتاجات

- 8- **الاستنتاج 1:** كانت أنشطة البرنامج الرامية إلى تعزيز الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها وتنسيقها مهمة للغاية وساهمت في تحقيق نتائج إيجابية على الصعيد القطري على الرغم من عدم اتساق الموارد.
- 9- عزز البرنامج مكانته في إطار نظام العمل الإنساني المتطور بالاضطلاع بمسؤوليات متناسبة مع حجمه وخبرته. واكتست الاستثمارات في مجال الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها أهمية محورية بالنسبة إلى البرنامج وكان كل مجال خاضع للتقييم مجالاً وجيهاً ساهم مساهمة إيجابية في الاستجابة للطوارئ.
- 10- واتسم برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة بحسن توقيته وأهميته البالغة وتواؤمه الوثيق مع برنامج التحول. وتبين من الردود على الاستقصاءات أن برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة حقق إنجازات مهمة في المجالات المتعلقة بشؤون الموظفين والشؤون المالية وإدارة المخاطر المالية والمساءلة والمخزونات الغذائية وغير الغذائية والجهات الشريكة الخارجية (الشكل 2). وساهمت أنشطة هذا البرنامج في زيادة السرعة والتغطية في إطار استجابة برنامج الأغذية العالمي لحالات الطوارئ وعززت اتساق عملياته ونهجه. وترد أدناه التفاصيل عن أنشطة البرنامج الأخرى بما فيها الأنشطة الأقل نجاحاً.

(7) انظر الملاحق على الموقع الشبكي.

الشكل 2: أهمية أنشطة برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة (النسبة المئوية)

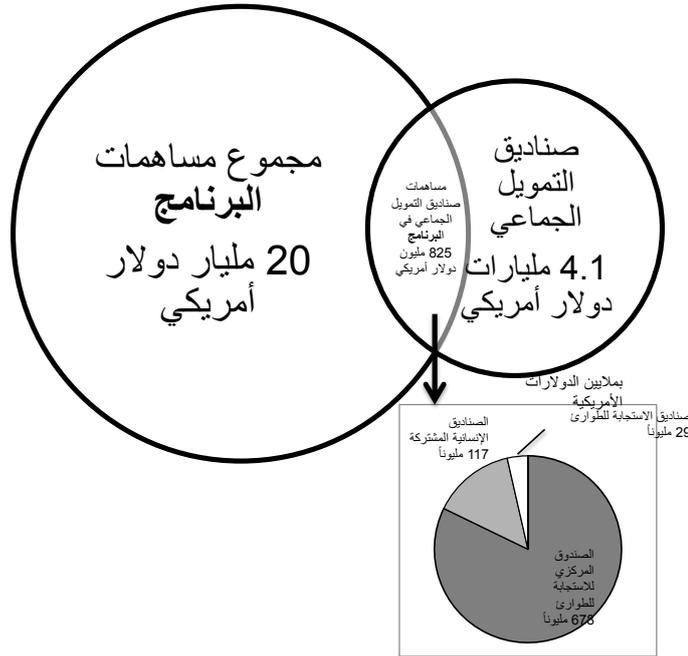


المصدر: الردود على استقصاء برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة. لم تُدرج الردود "لا أعلم".

11- واستغل البرنامج أيضاً خصائص صناديق التمويل الجماعي لتلبية احتياجات التمويل الخاصة. وأسهمت صناديق التمويل الجماعي التي تمثل قرابة 4 في المائة من مساهمات الجهات المانحة في البرنامج (الشكل 3) إسهاماً استراتيجياً لا يستهان به في أنشطة البرنامج في مجال الاستجابة بفضل اتسامها النسبي بحسن التوقيت والقدرة على التنبؤ وإضافة التمويل. وحدت هذه الصناديق أيضاً من حالات التداخل ويسرت المناقشات بشأن الفعالية مقابل التكلفة وساهمت في بعض الحالات في سد الفجوات في مجال الاستجابة عبر آلياتها المعتمدة على استعراض النظراء.<sup>(8)</sup>

(8) تخضع الطلبات الخاصة بصناديق التمويل الجماعي في البرنامج لاستعراض النظراء وللفحص عبر مختلف هياكل التنسيق بما فيها المجموعات والأفرقة القطرية المعنية بالعمل الإنساني ومنسقة الشؤون الإنسانية.

### الشكل 3: مساهمات صناديق التمويل الجماعي في برنامج الأغذية العالمي (2009-2013)



المصدر: تقييم صناديق التمويل الجماعي. قد لا يكون حاصل جمع الأرقام مساوياً للمجموع بسبب تقريب الأرقام.

12- واستنتجت كل التقييمات الاستراتيجية الأربعة أن آليات التنسيق تعود بفوائد كبيرة. وتبين أن أنشطة مجموعة اللوجستيات كانت بالغة الأهمية وذات فعالية واسعة النطاق. وأدت هذه الأنشطة إلى جملة من النتائج من بينها تعزيز القدرة على جمع الأموال وزيادة حسن توقيت العمليات وتحقيق الوفورات في التكاليف وتحسين التغطية. واستفاد المشاركون في المجموعة أيضاً من تعزيز قدرات التخطيط للطوارئ والارتقاء بالمعارف اللوجستية وتحسين العلاقات مع السلطات الوطنية والمحلية. وساهمت آليات تنسيق الأمن الغذائي مساهمات إيجابية مستمرة من خلال تيسير التواصل الشبكي وبناء الثقة في صفوف المشاركين والحد من الازدواجية (مما يزيد تغطية المساعدة) وتعزيز التبليغ إضافة إلى وضع المعايير وتعميمها في بعض الحالات.

13- وتمثل أحد التحديات الشائعة المواجهة في إطار الأنشطة الاستراتيجية موضع النظر في عدم اتساق الموارد. وعلى سبيل المثال، جُمع ما يساوي 96 في المائة من أموال تمويل برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة من مصادر خارجة عن الميزانية. وفي نهاية المبادرة التي دامت ثلاث سنوات ونصف السنة، كان هناك ما يدعو إلى القلق إزاء مدى استدامة العديد من الأنشطة المهمة الجارية وغير المكتملة لبرنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة وبشأن كيفية استكمال هذه الأنشطة وإدماجها في مسار العمل الرئيسي.

14- وعلى نحو مماثل، اتسم تمويل أنشطة التنسيق بعدم الاتساق وتعذر التنبؤ به<sup>(9)</sup> واستفادت المجموعة العالمية المعنية باللوجستيات من خلية الدعم العالمية الراسخة التابعة للبرنامج ومن حساب خاص مما زاد حسن توقيت الاستجابة الأولية. وعلى النقيض من ذلك، افترقت أنشطة تنسيق الأمن الغذائي إلى آلية تمويل مخصصة. ورأى معظم المقيمين أن الاستثمار في مجال تنسيق الأمن الغذائي أمر جدير بالاهتمام غير أن الموارد المخصصة للتنسيق على الصعيد القطري كانت متفاوتة وأثرت في فعالية المجموعات. وأكد تقييم صناديق التمويل الجماعي تلك النتائج ولاحظ أن البرنامج لا يخصص باستمرار

(9) تعادل احتياجات تمويل المجموعات العالمية نسبة 0.06 في المائة ونسبة 0.16 في المائة على التوالي من التكاليف القطاعية للأمن الغذائي واللوجستيات.

موارد كافية لقيادة المجموعات على المستوى القطري. وتبين أن إمكانية استخدام صناديق التمويل الجماعي تنطوي على ميزة نسبية محدودة في تمويل المجموعات وقد كان لها دور تكميلي في أحسن الأحوال.

15- **الاستنتاج 2:** ظلت الموارد البشرية تشكل أحد دواعي القلق الرئيسية على الرغم من أوجه التحسين.

16- أكدت التقييمات الاستراتيجية أن الموظفين العمليين والمتمتعين بالخبرة هم في عداد أصول البرنامج الأساسية. وعلى سبيل المثال، كان طاقم موظفي البرنامج المخضرمين في مجال اللوجستيات عاملاً مواتياً حاسماً لضمان فعالية مجموعة اللوجستيات. وعلى نحو مماثل، اكتست القيادة الدينامية ومهارات الموظفين أهمية حاسمة في نجاح برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة.

17- وتصدت عدة مبادرات لتحديات الموارد البشرية في إطار برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة. وعلى سبيل المثال، حسّنت قائمة الاستجابة للطوارئ سرعة النشر وزادت مجموعة الموظفين المحتمل نشرهم بشكل معتدل ولا سيما في صفوف الموظفين الوطنيين. ومع ذلك، لم تتفد الخطط الرامية إلى إعداد قائمة للقيادة وتكوين القدرة الدائمة على سد فجوات النظم المتعلقة بالتوظيف واتخاذ التدابير الموصى بها والمتصلة بصحة الموظفين وعافيتهم.

18- واستنتجت كل التقييمات الاستراتيجية الأربعة أن تدريب الموظفين اتسم بوجوده العالية غير أنه لم يكن على الدوام محدد الأهداف وشاملاً لعمليات النشر أو مرتبطاً بها بما فيه الكفاية. وخلص تقييم برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة إلى انتشار التصورات بشأن انعدام القيادة الكافية في قضايا الموظفين المتعلقة بالاستعداد للطوارئ والاستجابة لها وإلى وجود مشاعر قلق شديد بخصوص استدامة مبادرات هذا البرنامج على الموظفين.

19- وتنتشر المجموعات العالمية التي يقودها البرنامج أو يشارك في قيادتها موظفوها بالاعتماد على أفرقة الدعم كقدرات احتياطية لسد احتياجات الأفرقة القطرية مما عزز توفر الموظفين المؤهلين لأداء مهام التنسيق على الصعيد القطري. ومع ذلك، لم تتمتع المجموعات العالمية بالقدرة الكافية للتصدي لجميع الفجوات المهمة الخاصة بالموظفين وأعاق تركيزها على عمليات النشر والدعم القطري قدرتها على أداء مهام أساسية أخرى على الصعيد العالمي.

20- وعلى الرغم من هذه الجهود تظل الموارد البشرية تشكل أحد دواعي القلق الرئيسية. وقد حددت المجموعة الكبيرة من أعضاء إدارة البرنامج وموظفيه المتشاور معهم في إطار تقييم برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة الحاجة إلى تحسين قدرات الموظفين ونشرهم ورفاههم على أنها أعلى أولوية للاستعداد للطوارئ والاستجابة لها في المستقبل. وتشمل مواطن القلق المستمرة ارتفاع معدلات تنقل الموظفين المؤهلين؛ والقدرة غير الكافية لشغل وظائف الإدارة العليا ووظائف الخبراء؛ وصعوبة ظروف العيش والعمل في حالات الطوارئ؛ ووجود فجوات في توافر الموظفين المؤهلين لتلبية المواصفات التقنية الخاصة؛ والعجز عن النشر السريع للموظفين على الدوام في حالات الطوارئ. ويؤثر ذلك تأثيراً سلبياً على تسيير عمليات الطوارئ وتنفيذها.

21- **الاستنتاج 3:** اعتبر الاستثمار في المجموعات أمراً جديراً بالاهتمام غير أن البرنامج يحتاج إلى مواصلة تحسين العلاقات مع الجهات الشريكة غير الحكومية وتعزيز قدراتها.

22- خلصت كل التقييمات الاستراتيجية إلى أن نوعية العلاقات مع الجهات الشريكة المتعاونة غير الحكومية اختلفت اختلافاً شديداً واعتمدت اعتماداً كبيراً على مواقف المديرين القطريين على الرغم من أهمية هذه الجهات للنجاح الاستراتيجي والتشغيلي للبرنامج. ومثلت مشاكل شائعة مثل التأخير في إبرام الاتفاقات والتشاور غير الكافي ووجود فجوات في قدرات الجهات الشريكة عائقاً حرجاً في إطار استجابة البرنامج. وعلى الرغم من ذلك، لم تتناسب أنشطة

برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة الرامية إلى تحسين العلاقات مع الجهات الشريكة المتعاونة وقدرات هذه الجهات مع أهمية هذه المسألة.

23- واتضح أن المجموعات بنت الثقة وحسّنت العلاقات مع الجهات الشريكة وأتاحت خدمات مشتركة جديدة بفائق التقدير. ففي بنغلاديش ومالي مثلاً، دعمت وكالات رائدة مجموعة الأمن الغذائي دعماً شديداً وواضحة أنشطتها مع مداوات المجموعة. ومع ذلك، كان هناك مجال لتحسين ضمان عمل المجموعات على إشراك المشاركين بشكل منهجي بوصفهم شركاء متساوين.

24- وأكدت تقييمات العمليات اختلاف نهج التعامل مع الجهات الشريكة. وفي إثيوبيا، تم تنسيق المعارف وتبادلها على نحو فعال بين البرنامج والمنظمات غير الحكومية مما سمح باستهداف عدد أكبر من المناطق دون أي تدخل. أما المنظمات غير الحكومية في الأردن ولبنان والفلبين فقد أفادت بأن العلاقات مع البرنامج وكيانات الأمم المتحدة الأخرى لم تكن شراكات فعلية بل كانت عبارة عن علاقات تعاقدية محضة.

25- واستنتج تقييم صناديق التمويل الجماعي أن هذه الصناديق لم تؤد إلى تغيير مهم في علاقات البرنامج مع الجهات الشريكة. وكانت هناك فسحة لتعزيز حسن توقيت مدفوعات صناديق التمويل الجماعي للجهات الشريكة المتعاونة، في حين ظهرت مشكلات مماثلة لدى مصادر تمويل أخرى. ولوحظت حالات تأخير مشابهة في إطار تقييمات العمليات في موزامبيق وطاجيكستان.

26- وحدّ افتقار الجهات الشريكة غير الحكومية إلى الطاقات من قدرة البرنامج على تنفيذ المشاريع في عدة بلدان. وعلى سبيل المثال، تأخر تنفيذ برنامج التحويلات القائمة على النقد في العراق أكثر من شهر، وهو ما يرجع في جانب كبير منه إلى افتقار الجهات الشريكة إلى القدرات. وفي مدغشقر، لم تتمكن الجهات الشريكة من المنظمات غير الحكومية من توفير تغطية مطردة في المناطق المحتاجة. وأفاد تقييم برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة بأن الافتقار إلى شركاء قادرين في جنوب السودان استوجب أن ينفذ برنامج الأغذية العالمي برنامجه مباشرة وسط مشاعر القلق إزاء عدم ملاءمة سرعة الاستجابة ونطاقها من جانب نظام العمل الإنساني ككل لتلبية الاحتياجات.

27- **الاستنتاج 4:** أحرزت مبادرات تنمية القدرات والاستعداد على الصعيد الوطني التقدم غير أنها لم تكن كافية وافتقرت إلى الاتساق.

28- أحرز البرنامج التقدم في تنمية قدرات الوكالات الحكومية وخصوصاً في البلدان المعانية من صدمات طبيعية متكررة. وأسهم برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة في صقل نهج لتنمية القدرات المؤسسية عبر بدء تنفيذ إطار للوكالات الوطنية لإدارة الكوارث أثبت أنه الأكثر فائدة في المكاتب القطرية الأقل خبرة في مجال تنمية القدرات. وساعدت المجموعات المعنية باللوجستيات على تنمية قدرات الوكالات الوطنية لإدارة الكوارث في هايتي وموزامبيق وباكستان وعدد من بلدان جزر المحيط الهادئ من أجل تحسين قدرات التخزين والتخطيط للطوارئ. وأعارت مجموعة الأمن الغذائي موظفين معنيين بالتنسيق إلى مؤسسات وطنية في كينيا واستعانتم بموظفين وطنيين في أفرقة التنسيق مما سمح بتحقيق فوائد طويلة الأمد.

29- إلا أن التقييمات كشفت إجمالاً على أن مسألة تنمية القدرات والاستعداد على الصعيد الوطني لم تحظ باهتمام كاف. وقد خُصصت نسبة 11 في المائة فحسب من أموال برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة لتقوية قدرات السلطات الوطنية. ولم تكن مسائل تنمية القدرات والاستعداد على المستوى الوطني من العناصر المنتظمة في آليات تنسيق الأمن الغذائي الخاضعة للاستعراض وتبين أن المجموعة العالمية المعنية باللوجستيات ركزت على الاستجابة الميدانية تركيزاً أكبر من

التركيز على الاستعداد. ودعمت صناديق التمويل الجماعي أهداف إنقاذ الأرواح والخدمات المشتركة ورئي أنها تتطوي مع ذلك على ميزة نسبية قليلة في تمويل أنشطة الاستعداد وبناء القدرة على الصمود.

30- واستنتجت التقييمات أيضاً أن مشاركة البرنامج في تنمية القدرات لم تكن متسقة أو استراتيجية بما فيه الكفاية. وأشار التقييمان للمجموعات إلى اتصال ذلك بدور المجموعات غير الواضح في أنشطة الاستعداد وتنمية القدرات على الرغم من توفر بعض التوجيهات المشتركة بين الوكالات وعدم وجود استراتيجيات ملائمة للانتقال والخروج. ورئي مثلاً أن مجموعة اللوجستيات تفتقر إلى استراتيجية لبناء قدرة السلطات الوطنية والمحلية على الاستعداد. ونفذت مجموعة الأمن الغذائي أنشطة جديدة ببالغ الثناء في مجال الاستعداد في أحد البلدان غير أن هذه الأنشطة كانت استثناء على القاعدة العامة. واستنتجت تقييمات العمليات تحسين القدرة الوطنية على التخطيط للطوارئ وإدارة الأغذية في إثيوبيا وموزامبيق وطاجيكستان غير أنه لم تتوفر خطط متعددة السنوات لتنمية القدرات من أجل ضمان الاستدامة.

31- **الاستنتاج 5:** افتقر برنامج الأغذية العالمي إلى القدرة الكافية للتنفيذ العاجل لبرامج النقد والقوائم في حالات الطوارئ.

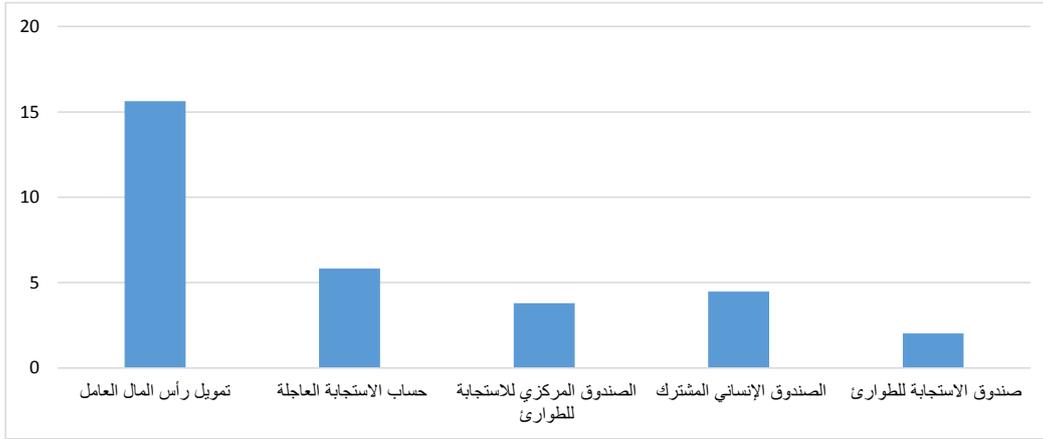
32- خضع البرنامج خلال السنوات الخمس الماضية لتحول رئيسي في طرائقه الأساسية حيث اتسعت النسبة التي تغطيها برامج النقد والقوائم من المستفيدين من 1 في المائة في عام 2009 إلى 10 في المائة عام 2013، بقيمة تزيد عن 500 مليون دولار أمريكي.

33- ومع ذلك، خلص تقييم برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة إلى وجود مجال كبير لتحسين دعم تنفيذ برامج النقد والقوائم في حالات الطوارئ. وأثبتت التقييمات القطرية صحة هذا الاستنتاج. وأشار تقييم برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة إلى القيود المفروضة على الموارد البشرية والإجراءات المطولة لإتمام العقود مع الجهات الشريكة وعدم إجراء تقييمات سريعة للسوق. وأكدت التقييمات التي أجريت في إثيوبيا ومالي وطاجيكستان تلك الاستنتاجات. وأشار تقييم الاستجابة الإقليمية السورية إلى أن قرار استخدام القوائم بدلاً من النقد لم يُدعم بالتحليل الكافي.

34- **الاستنتاج 6:** اكتسب تحسين التمويل بالسلف أهمية حاسمة لتمكين برنامج الأغذية العالمي من الاستجابة المبكرة وتكثيف الجهود بسرعة.

35- اعتمد البرنامج آليتين للتمويل بالسلف وهما حساب الاستجابة العاجلة في عام 1991 ومرفق تمويل رأس المال العامل في عام 2004 اللذين مكنا البرنامج من الاستجابة وتكثيف الجهود بسرعة. وواصل برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة تحسين هاتين الآليتين. وأكد تقييم برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة وتقييم مجموعة اللوجستيات أن آليتي التمويل بالسلف اكتسبتا أهمية محورية للاستجابة الأولية وتكثيف الجهود في الوقت المناسب. وأشار تقييم صناديق التمويل الجماعي إلى استخدام السلف الداخلية بصورة مرنة لدعم جميع جوانب عمليات البرنامج وإلى اعتماد عدة مكاتب قطرية على هذا التمويل في المراحل الأولى لحالات الطوارئ. وفي المتوسط فإن ما وفره التمويل بالسلف يزيد بأكثر من ثلاثة أضعاف عما قدمته صناديق التمويل الجماعي لكل عملية معنية (الشكل 4).

**الشكل 4: متوسط مجموع قيمة منح صناديق التمويل الجماعي والسلف الداخلية لكل عملية (2009-2013) (بملايين الدولارات الأمريكية)\***



\* المصدر: تقييم صناديق التمويل الجماعي.

- 36- وفي ظل برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة، كاد الحد الأقصى للتمويل بالسلف يتضاعف بين عامي 2012 و2014 مما حسن تحسناً ملحوظاً توافر الأموال. وسُجل ارتفاع شديد أيضاً في مستويات تفويض سلطة الاستفادة من حساب الاستجابة العاجلة. وأدى تعزيز المرونة في قبول إتاحة التمويل المتوقع إضافة إلى التبرعات المتعهد بها كضمان إلى زيادة سرعة إمكانية حصول المكاتب الميدانية على الأموال.
- 37- وعُززت قدرة البرنامج على التمويل بالسلف أيضاً من خلال صناديق التمويل الجماعي. وسمح الصندوق المركزي للاستجابة للطوارئ الذي يُستخدم في الغالب كضمان للتمويل بالسلف الداخلية أو لسداد هذه السلف ببدء تنفيذ عمليات البرنامج وتكثيفها بسرعة ويسر المساهمات المتعددة الأطراف الموجهة.
- 38- **الاستنتاج 7:** حسن التركيز على حالات الطوارئ من المستوى 3 استجابة البرنامج للطوارئ المؤسسية غير أنه انطوى على عواقب سلبية غير مقصودة على حالات الطوارئ ذات المستوى الأدنى.<sup>(10)</sup>
- 39- استنتج تقييم برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة وجود آثار إيجابية على استجابة برنامج الأغذية العالمي لحالات الطوارئ الواسعة النطاق والمفاجئة. وتحسنت الشفافية نتيجة للارتقاء بإدارة المعلومات التشغيلية وإنشاء فرقة عمل استراتيجية وفرقة عمل تشغيلية على الرغم من عدم وضوح تقسيم المسؤوليات بين هاتين الفرقتين. وتبين من تقييمات المجموعات أن قدرات التنسيق في حالات الطوارئ من المستوى 3 كانت أقوى على الصعيدين الوطني ودون الوطني بفضل وجود عدد أكبر من منسقي المجموعات ومديري المعلومات ذوي المهام المخصصة. وأشار تقييم صناديق التمويل الجماعي إلى إمكانية التنبؤ بالمساهمات من الصندوق المركزي للاستجابة للطوارئ بدرجة أكبر في حالات الطوارئ من المستوى 3.
- 40- على أن زيادة التركيز على حالات الطوارئ من المستوى 3 أدت إلى انخفاض في الاهتمام وعدد الموظفين والتمويل للاستجابة لحالات الطوارئ ذات المستوى الأدنى والمزمنة والمعانية من نقص التمويل التي تمثل أغلبية أنشطة البرنامج

(10) عرّف بروتوكول البرنامج لتنشيط الاستجابة للطوارئ (2012) تصنيف البرنامج لحالات الطوارئ على النحو التالي: المستوى 1: حالة طوارئ يمكن تدبيرها من خلال القدرات القطرية للاستجابة للطوارئ؛ والمستوى 2: حالة طوارئ تتطلب زيادة القدرة القطرية على الاستجابة عبر القدرة الإقليمية؛ والمستوى 3: حالة طوارئ تتطلب تعبئة قدرات البرنامج العالمية للاستجابة ("المستوى المؤسسي") إضافة إلى القدرات الإقليمية والقطرية.

للاستجابة للطوارئ<sup>(11)</sup> وخُفّت عمليات إعادة النشر للاستجابة لحالات الطوارئ من المستوى 3 نقصاً في عدد الموظفين في سياق حالات الطوارئ من المستوى 2 في جمهورية الكونغو الديمقراطية وإثيوبيا ومالي والصومال واليمن على سبيل المثال لا الحصر. وأعرب المجيبون في إطار تقييم برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة أيضاً عن قلقهم إزاء صعوبة جمع الموارد على المستويين الداخلي والخارجي للاستجابة لحالات الطوارئ غير المدرجة في المستوى 3.

41- وخلص تقييم صناديق التمويل الجماعي إلى وجود أوجه تناقض في تعريف البرنامج لأزمة معانية من نقص التمويل انطلاقاً من الحالات ذات التمويل المتفاوت أو البطيء وصولاً إلى الأزمات "المنسية" التي توفر الجهات المانحة في إطارها أدنى حد من الدعم مما يعرقل استخدام نافذة منح الصندوق المركزي للاستجابة للطوارئ المخصصة للحالات المعانية من نقص التمويل على نحو فعال ويدل على ضرورة تعزيز التوجه المنهجي.

42- **الاستنتاج 8:** اعتُبرت متطلبات النظام على الصعيد العالمي مفرطة وتحد من التزام المكاتب القطرية والإقليمية بعمليات الإصلاح.

43- اعتمد برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة، الذي يصفه البرنامج بأنه وسيلته الأساسية لتنفيذ برنامج التحول، نهجاً تنظيمياً شاملاً وأكثر اتساقاً للاستعداد للطوارئ والاستجابة لها. ولتبت الاستراتيجيات وعمليات الإعلام المرتبطة بذلك طلبات المقر الرئيسي والجهات المانحة والجهات الشريكة الإنسانية الدولية، إلا أنها تطلبت تخصيص كمية كبيرة من الموارد وشُكك في مدى صلتها بالعمليات على الصعيد القطري.

44- وتبيّن من التقييمات أن العمليات المضطلع بها على نطاق النظام ككل على المستوى القطري مثل وضع الاستراتيجيات وتخطيط الاستجابة من جانب المجموعات والأفرقة القطرية المعنية بالعمل الإنساني حققت الاتساق وولدت الثقة والملكية غير أنها انطوت على استخدام مكثف جداً للموارد. ووفقاً لتقييم مجموعة الأمن الغذائي فإن متطلبات النظام العالمي الخاصة بالمعلومات والإجراءات أدت إلى استبعاد أنشطة أخرى لها صلة مباشرة أكبر بالعمليات مثل تنسيق تقييمات الاحتياجات وإدارة فجوات التغطية والأنشطة المشتركة للرصد واستخلاص الدروس. وأكد تقييم صناديق التمويل الجماعي أن هذه الصناديق عززت مشاركة البرنامج في جهود التخطيط المنسقة إلا أن ذلك قلما أسفر عن برامج مبتكرة ومتكاملة. واتضح من تقييم الاستجابة الإقليمية السورية أن البروتوكولات المشتركة بين الوكالات والمتعلقة بحالات الطوارئ من المستوى 3 كانت ملائمة للغاية لهذه الاستجابة بعد تكييفها مع السياق.

45- وكان تقبل المكاتب القطرية والإقليمية لعمليات إصلاح البرنامج الداخلية وعلى نطاق المنظومة محدوداً أو غير متنسق. وعلى سبيل المثال، تبيّن من تقييم صناديق التمويل الجماعي أن التزام البرنامج المؤسسي بإصلاحات العمل الإنساني لم يُجسد دوماً على المستوى الميداني. واختلفت التزامات المكاتب الميدانية وقدراتها المتصلة بدعم تنسيق الأمن الغذائي اختلافاً شديداً.

46- وشدت تقييمات المجموعات على ضرورة تعزيز إدماج الجهات صاحبة المصلحة في المجموعات بهدف توفير خدمات فعالة والحد من الازدواجية وتحسين التغطية. إلا أن هذه التقييمات بلّغت عن انعدام مشاركة الجهات الفاعلة المحلية وغير التقليدية فضلاً عن عدم مشاركة المنظمات غير الحكومية الدولية في حالة اللوجستيات. وفي إطار تقييم صناديق التمويل الجماعي، أفادت المكاتب القطرية التابعة للبرنامج بأن مشاركتها في هياكل التنسيق تنطوي على تكاليف باهظة.

(11) اتصل ما يبساوي 54 في المائة من تمويل البرنامج لحالات الطوارئ بحالات الطوارئ غير المدرجة في المستوى 3 على الرغم من حالات الطوارئ السبع من المستوى 3 التي سجلت رقماً قياسياً وبلغ مجموع التكاليف المباشرة 1.94 مليار دولار أمريكي في عام 2014. انظر: <http://fts.unocha.org/>

أما الجهات الأعضاء في مجموعة اللوجستيات فقد أفادت بأن مشاركتها لا يجدر الإنفاق عليها إلا عندما تتسم الاجتماعات بحسن تيسيرها، وتعزيزها لتبادل المعلومات التشغيلية المهمة، وتصديها للعوائق اللوجستية.

**الاستنتاج 9:** أثر الالتزام الرسمي للبرنامج بالقضايا الشاملة تأثيراً قليلاً في العمليات.

-47

تبين أن تناول القضايا الشاملة مثل قضايا الجنسين والحماية والمساءلة إزاء السكان المتضررين كان أمراً رسمياً ومحدوداً فقط على الرغم من الأهمية المعلقة على هذه القضايا في برنامج التحول والتزام البرنامج الصريح بها. وازداد إدماج الاعتبارات المتعلقة بقضايا الجنسين بصورة رسمية بفضل مؤشر اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات للمساواة بين الجنسين والإرشادات بشأن صناديق التمويل الجماعي والعدد المتزايد لمراكز الاتصال المعنية بقضايا الجنسين في المجموعات إلا أن هذه الاعتبارات أثرت تأثيراً قليلاً في العمليات. وعلى سبيل المثال، ساعدت صناديق التمويل الجماعي على توطيد استخدام مؤشر اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات للمساواة بين الجنسين غير أن هذا المؤشر كان قليل التأثير في برامج البرنامج. وأولت آليات تنسيق الأمن الغذائي عناية محدودة للقضايا الشاملة بما فيها قضايا الجنسين. وانطوى برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة على بعض الأنشطة المتعلقة بقضايا الجنسين لكنه لم يشمل أي أنشطة متصلة بالمساءلة إزاء السكان المتضررين. ولم تول المبادرة أيضاً عناية كافية لجودة المساعدة ومدى ملاءمتها. وتبين من تقييمات العمليات أن البيانات المصنفة حسب نوع الجنس جُمعت في بعض البلدان مثل الجمهورية العربية السورية وطاجيكستان غير أنها لم تخضع بعد ذلك لما يكفي من التحليل أو الإدماج في تصميم البرامج وتنفيذها ورصدها وتقييمها وتحليل المخاطر.

**الاستنتاج 10:** تحسنت إدارة المعلومات التشغيلية غير أن الفجوات ظلت قائمة في مجالات الرصد والتحليل وإدارة

المعارف

-49

تبين من تقييم مجموعة الأمن الغذائي وتقييم مجموعة اللوجستيات أن المجموعتين اضطلعتا بدور إيجابي في إدارة المعلومات. ولاحظ تقييم برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة أن الاستثمارات في مجال إدارة المعلومات التشغيلية أدت إلى تحسّن توقيت المنتجات الموجهة إلى فريق إدارة البرنامج والجهات الخارجية المستهدفة وزيادة اتساقها وتعزيز سهولة استعمالها. ومع ذلك، لم تكن منتجات المعلومات مفيدة في صنع القرارات على المستوى الميداني. وأبدت مشاعر القلق أيضاً إزاء الارتفاع المستشرف في مستوى الاستثمار في المعلومات الموجهة إلى الإدارة العليا مقارنة بأولويات تشغيلية أخرى.

-50

وخلص تقييم برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة أيضاً إلى عدم اتساق الروابط بين المعلومات التشغيلية وبيانات رصد الحالات وبيانات تقييم الاحتياجات وتحليل مواطن الضعف. وعلى نحو مماثل، اتضح من عدة تقييمات قطرية أن أوجه القصور في أنشطة البرنامج المتعلقة بالرصد والتحليل قوضت صنع القرارات المسندة بالبيانات على الرغم من الاستثمارات في هذا المجال كما في حال الاستجابة الإقليمية السورية والاستجابة لإعصار هايان.

-51

وأُتاحت آليات تنسيق الأمن الغذائي أحياناً خدمات قيّمة من خلال تنسيق أنشطة تقييم الاحتياجات وتحليلها. ومع ذلك، لم يكن هناك ما يدل على تدعيم آليات التنسيق لجهود الأعضاء في مجال الرصد وقلمنا سعت مجموعة اللوجستيات سعياً منهجياً إلى تيسير مشاطرة الدروس المستخلصة. وواجه البرنامج تحديات في ضمان التبليغ اللازم المعتمد على الأنشطة في إطار عمليات مجموعة اللوجستيات ومشاريعها المدعومة عبر صناديق التمويل الجماعي. وعلاوة على ذلك، تبين وجود أوجه تناقض في الرصد وتوحيد البيانات.

-52

53- وتشير هذه النتائج إلى وجود تحديات أوسع نطاقاً متصلة بإدارة المعارف واستخلاص الدروس في البرنامج. وقد أُشير بالتحديد إلى هذه التحديات في تقييم برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة الذي تبين منه أن الجهود المبذولة في إطار هذا البرنامج لإضفاء الصبغة المؤسسية على الدروس المستخلصة بالنسبة إلى حالات الطوارئ من المستوى 3 كانت محدودة نتيجة لعدم توفر نظام فعال لإدارة المعارف على نطاق البرنامج.

## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

54- تندرج أنشطة الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها في صميم ولاية البرنامج وعملياته، ويضطلع البرنامج بدور محوري في إطار نظام العمل الإنساني العالمي. وتؤكد سلسلة التقييمات الاستراتيجية المتعلقة بالاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها أن البرنامج وظّف استثمارات مهمة ومفيدة في هذا المجال سمحت بتعزيز فعالية الاستجابة وإمكانية التنبؤ بها ولا سيما الاستجابة لحالات الطوارئ الواسعة النطاق والمفاجئة وساعدت على تنفيذ الإصلاحات على نطاق المنظومة ككل.

55- ومع ذلك، فإن قدرة البرنامج على تنفيذ الإصلاحات المتعلقة بالاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها على نحو فعال ما زالت مقيدة. وغالباً ما يفتقر المدبرون والموظفون الميدانيون إلى القدرة على تنفيذ جميع عناصر "الأولويات المؤسسية" ويحتاجون إلى توجيه أفضل لتحديد الأولويات. ويمنع تركيز البرنامج على الاستجابة العاجلة من اعتماد الرؤية الأطول أمداً اللازمة لتحسين موازنة الاستثمارات في مجالات الاستعداد والاستجابة وتنمية القدرات. فضلاً عن ذلك، لا تشمل عدة عمليات لإدارة التغيير في البرنامج التشاور مع الموظفين والشركاء العاملين في الميدان أو مشاركتهم بما فيه الكفاية.

56- وقد أوصت كل التقييمات الاستراتيجية بأن يواصل البرنامج تنفيذ الإصلاحات الجارية. وبلغ البرنامج منذ إجراء التقييمات عن التقدم المحرز في تنفيذ العديد من التوصيات الخمس والعشرين المقدمة في إطار التقييمات الاستراتيجية الأربعة<sup>(12)</sup> وتشمل أبرز التطورات ما يلي:

- ← اعترام إنشاء صندوق استئماني جديد لتعزيز الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها في عام 2016؛
- ← الموافقة على تمويل بدء تنفيذ برنامج جديد للقيادة لا يتعلق بالتحديد بحالات الطوارئ وإنشاء صندوق دعم برنامج الحفاظ على الصحة؛
- ← بدء تنفيذ وحدة التدريب الطويل الأجل "جولة التعلم" بتحسين التدريب وتطبيق قائمة بمنسقي مجموعة الأمن الغذائي؛
- ← وضع الصيغة النهائية لاستراتيجية الشراكات المؤسسية وإعداد مذكرة مفاهيم بشأن تسريع مسار الاتفاقات الميدانية مع الجهات الشريكة غير الحكومية ووحدة تدريبية بشأن الشراكات؛
- ← الموافقة على توفير التمويل الإضافي لتنمية القدرات الوطنية؛

(12) يمكن الاطلاع على التوصيات المقدمة في إطار التقييمات الاستراتيجية وعلى التقدم المحرز الذي بلغ فريق التقييم عنه منذ إجراء هذه التقييمات في تقرير التقييم الكامل.

- ← تنفيذ المكتب الإقليمي في بنما لبرنامج شامل بالتعاون مع السلطات الوطنية لإدارة الكوارث في منطقة أمريكا اللاتينية والكاربيبي؛
- ← الموافقة على تمويل منصة للتحويلات النقدية وطرح عطاء لاختيار الموردين مسبقاً إلى جانب زيادة دعم تنمية القدرات لتنفيذ برامج التحويلات القائمة على النقد وإعداد نماذج جديدة تيسر تسريع إجراءات التعاقد وبدء تنفيذ أنشطة التدريب المتصلة بالتحويلات المذكورة؛
- ← مواصلة زيادة رصيد حساب الاستجابة العاجلة وتوضيح عناصر المنح والقروض؛
- ← تطبيق أدوات خاصة بحالات الطوارئ من المستوى 3 مثل مرفق عمليات الطوارئ للاستجابة المؤسسية على حالات الطوارئ ذات المستوى الأدنى مثل حالات الطوارئ في نيبال؛
- ← وضع سياسات بشأن الحماية وقضايا الجنسين وتكوين قدرات احتياطية خاصة بقضايا الجنسين وإعداد قائمة مرجعية بشأن دمج المساواة إزاء السكان المتضررين في دورة البرامج من جانب المجموعة العالمية المعنية بالأمن الغذائي؛
- ← توفير التدريب في مجال إدارة المعلومات التشغيلية والتبليغ عن الأداء لأكثر من 250 موظفاً وإدراج البيانات المتعلقة بالأمن الغذائي في تقارير وحدة إدارة المعلومات التشغيلية؛
- ← الموافقة على تمويل تعزيز الرصد والتبليغ وإسناد المسؤولية المؤسسية عن إدارة المعلومات.

57- ولا بد من مواصلة بذل الجهود والاستثمار في مجال الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها خلال السنوات المقبلة. وقد سجلت الاحتياجات الإنسانية مستويات قياسية ويحتمل ازديادها مما يستوجب من البرنامج تكيف قدراته باستمرار في مجال الاستجابة. وفي الوقت ذاته، لا يزال من الضروري العمل على التوصيات الحاسمة المنبثقة عن التقييمات الاستراتيجية. وتحسباً لمؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني، يستعرض نظام العمل الإنساني العالمي جهوده المبذولة في مجال الإصلاح. وتتيح هذه العملية فرصة للبرنامج لتحديد معالم برنامج العمل العالمي.

## التوصيات

58- تظل التوصيات المقدمة في إطار التقييمات الاستراتيجية للعناصر وجبهة غير أن هذا التقرير التجميعي يقترح توصيات استراتيجية أخرى لضمان مواصلة الاستثمار في مجال الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها ومنح الأولوية لهذا المجال في جميع الاستراتيجيات والسياسات ومبادرات التغيير المؤسسية الخاصة بالبرنامج. وسيطلب تنفيذ هذه التوصيات من فريق الإدارة التنفيذية في البرنامج الدعم والتنسيق بين الإدارات.

59- **التوصية 1.** ينبغي لفريق الإدارة التنفيذية ضمان تخصيص موارد إضافية وتدعيم القيادة من أجل إدارة للموارد البشرية تستهدف بالتحديد مجال الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها بالتركيز على هذا المجال في إطار تنفيذ استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج. وينبغي لشعبة الموارد البشرية أن تتولى المسؤولية عن وضع نهج كلي ومتعدد الوظائف يشمل التوظيف وتنمية المسار المهني وقدرات الموظفين ونشرهم وصحتهم وعافيتهم بإيلاء عناية خاصة للموظفين الوطنيين والمرأة. وينبغي أن تشمل تنمية قدرات الموظفين خيارات تتخطى نطاق التدريب الرسمي وتمنح الحوافز لاتباع نهج التدريب بين الأشخاص مثل الإرشاد والتدريب أثناء العمل (فريق الإدارة التنفيذية وشعبة الموارد البشرية).

60- **التوصية 2.** ينبغي لمبادرة البرنامج المؤسسية الجديدة لإدارة المعارف التصدي للتحديات التي يواجهها الموظفون الميدانيون في مجال الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها بالتشديد على ما يلي:

◀ تبادل المعلومات والاطلاع عليها بشكل غير رسمي؛

◀ تعزيز الاستخدام المنهجي للمعلومات والبيانات لاتخاذ القرارات التشغيلية الخاصة بالاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها. (فريق الإدارة التنفيذية وشعبة الابتكار وإدارة التغيير وشعبة الاستعداد للطوارئ ودعم الاستجابة لها)

**61- التوصية 3.** ينبغي زيادة عدد الموظفين وتخصيص المزيد من الموارد المالية في البرنامج من أجل الاستعداد لحالات الطوارئ والارتقاء بقدرات الجهات الشريكة غير الحكومية والسلطات الوطنية في مجال الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها بهدف تعزيز فعالية الاستجابة. وينبغي للبرنامج أيضاً استقطاب التأييد لزيادة تمويل التنمية من الجهات المانحة. وينبغي أن تركز هذه التدابير على ما يلي:

◀ تعزيز اتساق نهج البرنامج المتبع للارتقاء بقدرات الجهات الشريكة والسلطات الوطنية في مجال الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها واستدامة هذا النهج؛

◀ تحسين البيانات والمعلومات الخاصة بالاستعداد من خلال رسم خرائط الجهات الشريكة وتقييم القدرات وتحليل الأسواق والهيكل والموردين المحتملين للخدمات من أجل تنفيذ برامج التحويلات النقدية (فريق الإدارة التنفيذية وشعبة الاستعداد للطوارئ ودعم الاستجابة لها).

**62- التوصية 4.** كي يستفيد البرنامج استفادة أكبر من مشاركته في عمليات إصلاح العمل الإنساني العالمي مثل مؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني والمناقشات بشأن تمويل العمل الإنساني، ينبغي له التشديد على ما يلي:

◀ تحقيق توازن أكبر في إيلاء العناية لجميع أشكال عمليات الطوارئ بما فيها الأزمات المزمنة وذات المستوى الأدنى والمعانية من نقص التمويل أو "المنسية"؛

◀ الحد من الضغط المرتبط بالعمليات العالمية على الموظفين الميدانيين وتركيز كمية محدودة من الموارد على تحسين جودة الاستجابة للطوارئ، بما في ذلك تحسين التواصل مع السكان المتضررين والمساءلة إزاءهم وتعزيز التركيز على قضايا الجنسين والحماية؛

◀ مشاطرة تجارب البرنامج الإيجابية المتصلة بالتمويل بالسلف مع الجهات الشريكة والوكالات الأخرى، ودعم الشركاء في وضع آليات مماثلة، واستقطاب التأييد لزيادة التمويل بالسلف. (فريق الإدارة التنفيذية ونائب المدير التنفيذي ومكتب المدير التنفيذي وشعبة الاستعداد للطوارئ ودعم الاستجابة لها).