

المجلس التنفيذي
الدورة السنوية

روما، 2015/5/28-25

تقارير التقييم

البند 7 من جدول الأعمال

تقرير موجز عن تقييم برنامج تعزيز
الاستعداد والاستجابة لبرنامج الأغذية
العالمي (2011-2014)

لنظر



Distribution: GENERAL
WFP/EB.A/2015/7-B
29 April 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 بالموظفين المذكورين أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس التنفيذي بفترة كافية.

السيدة H. Wedgwood مديرة مكتب التقييم رقم الهاتف: 066513-2030	السيدة J. Watts كبيرة موظفي التقييم مكتب التقييم رقم الهاتف: 066513-2319
---	--

موجز تنفيذي

يتناول هذا التقييم إسهام برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة في تحسين قدرة برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) على الاستجابة بفعالية وبكفاءة لحالات الطوارئ الواسعة النطاق. ويشكّل التقييم جزءاً من سلسلة من التقييمات الاستراتيجية المتعلقة باستعداد البرنامج لحالات الطوارئ واستجابته لها.

وبرنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة الذي تطرق إلى معظم المجالات الجغرافية والتشغيلية لعمل البرنامج نُفِّذَ على امتداد ثلاث سنوات ونصف السنة في ظروف داخلية وعالمية بالغة التعقيد. فقد عكف البرنامج على إعادة هيكلة عملياته ووظائفه وتحقيق اللامركزية فيها من أجل دعم التحول من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية؛ وأطلقت اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات برنامجها الخاص بالتحول من أجل تحسين نظام العمل الإنساني العالمي؛ وجرى تنشيط عدد غير مسبوق من عمليات الاستجابة لحالات الطوارئ من المستوى 3 المعقدة والممتدة.

وخلص التقييم إلى أن برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة قد نُفِّذَ في الوقت المناسب وأنه على جانب كبير من الأهمية وساهم في تحقيق إنجازات هامة في مجالات الحصائل ذات الأولوية:

- ◀ *العاملون*: تحسينات معقولة في نشر قدرات احتياطية مؤهلة للتصدي لحالات الطوارئ من المستوى 3 من خلال قائمة استجابة مؤسسية لنشر الموظفين في حالات الطوارئ وتدريب مشترك بين الشعب على الاستجابة للطوارئ.
- ◀ *التمويل وإدارة المخاطر المالية*: تحسين حجم التمويل بالسلف وإمكانية الحصول عليه في الوقت المناسب، وهو من الأمور الأساسية لسرعة استجابة البرنامج وتوسيع النطاق مبكراً.
- ◀ *المساعدة*: تحسينات في دقة التوقيت، والاتساق، وسهولة استخدام المعلومات؛ وإسناد الأدوار والمسؤوليات رسمياً في حالات الطوارئ من المستوى 3؛ والاستخدام المنهجي لفرقتي العمل الاستراتيجية والتشغيلية وتعلم الدروس المستفادة من حالات الطوارئ من المستوى 3.
- ◀ *المخزونات*: دعم التخزين المسبق للأغذية الجاهزة وإجراء استثمارات متواضعة في قدرة اللوجستيات في البرنامج.
- ◀ *الشركاء الخارجيون*: وضع إطار أقوى لعمل البرنامج مع السلطات الوطنية وتحسين التنسيق بين الكيانات المدنية والعسكرية.

غير أنه بعد اختتام برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة في ديسمبر/كانون الأول 2014، لا يزال البرنامج يواجه ثغرات حرجة في قدرته على الاستعداد والاستجابة للطوارئ، خاصة فيما يتعلق بالعاملين والشركاء المتعاونين وبرمجة النقد والقسائم، وكذلك في مجالات هامة أخرى:

- ◀ العديد من أنشطة البرامج لم تُستكمل، بما فيها تدريب ونشر القيادات، والتدابير المتعلقة بصحة الموظفين ورفاههم، واستعراض مخزونات الاستجابة المؤسسية.
- ◀ أنشطة أخرى من قبيل قائمة الاستجابة للطوارئ، وتحتاج مجموعة أدوات الاستجابة والاستعداد للطوارئ إلى تحسين و/أو تفتقر إلى الملكية والاستيعاب داخل البرنامج.
- ◀ مجالات هامة من قبيل العلاقات مع الشركاء المتعاونين، وبرمجة النقد والقسائم، والحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين، وهي مجالات لم يتناولها برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة أو لم تعالج بعد معالجة وافية من خلال مبادرات أخرى.

وكان يمكن لبرنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة أن يحقق المزيد من خلال تحسين ترتيب الأولويات؛ وتعزيز التواصل مع الميدان من أجل تقوية الملكية واستخدام الأطر والأدوات والإرشادات؛ واتباع نهج أشمل في معالجة المراحل التي تتجاوز الاستجابة المباشرة وسيناريوهات الطوارئ التي تتجاوز الكوارث الطبيعية الفجائية.

ويلزم الاستمرار في تعزيز الاستعداد والاستجابة للطوارئ من أجل ضمان استثمارات وإنجازات هذا البرنامج والاستفادة منها، وللحفاظ على الوضع القيادي العالمي للبرنامج في الاستعداد والاستجابة للطوارئ. وطرح التقييم أربع توصيات رئيسية: (1) تعزيز الاستعداد والاستجابة للطوارئ باعتبارها أولوية مؤسسية؛ (2) التركيز على قدرات الموظفين والعلاقات مع الشركاء المتعاونين وبرمجة النقد والقسائم على سبيل الأولوية؛ (3) توضيح وتمكين دور شعبة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها في تقوية استعداد المنظمة للطوارئ واستجابتها لها؛ (4) تحسين العديد من أنشطة الاستعداد والاستجابة للطوارئ الرئيسية الجارية وإنجازها.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالوثيقة "تقرير موجز عن تقييم برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة لبرنامج الأغذية العالمي (2011-2014)" (WFP/EB.A/2015/7-B)، ورد الإدارة عليه الوارد في الوثيقة WFP/EB.A/2015/7-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- يمثل الاستعداد والاستجابة للطوارئ المجال التشغيلي الأساسي للبرنامج. وتمثل الاستجابة لحالات الطوارئ والأزمات الممتدة ما لا يقل عن 78 في المائة من مجموع نفقات البرنامج المباشرة خلال السنوات الأربع الأخيرة⁽¹⁾. وفي عام 2010، وفي أعقاب ثلاث حالات طوارئ واسعة النطاق وشديدة الظهور أجهدت إمكانات الاستجابة في البرنامج، وهي زلزال هايتي، وفيضانات باكستان، وموجة الجفاف التي اجتاحت منطقة الساحل، دعا اجتماع عالمي لإدارة البرنامج إلى العمل من أجل مواجهة التحديات. وأطلق برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة في منتصف عام 2011 وتقرر في البداية أن يستمر لمدة ثلاث سنوات ولكنه مُدّد لاحقاً حتى ديسمبر/كانون الأول 2014.
- 2- ونُفذ برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة أثناء فترة شهدت تغييراً كبيراً في البرنامج وفي نظام العمل الإنساني العالمي. وكان البرنامج يتجه نحو التحول الاستراتيجي من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية مع ما ينطوي عليه ذلك من تداعيات على نهجه وتنظيمه وعملياته، وهو ما أفضى إلى إطلاق عملية في منتصف عام 2012 على نطاق المنظمة لإعادة الهيكلة وتحقيق اللامركزية. وكان نظام العمل الإنساني العالمي الذي يقوم فيه البرنامج بدور رائد يعكف هو الآخر على تحسين القيادة والتنسيق والمساءلة من خلال برنامج التحول الذي أُطلق في ديسمبر/كانون الأول 2011.

نظرة عامة على برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة

- 3- يهدف برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة إلى ضمان قدرة البرنامج على الاستجابة بفعالية وبكفاءة لحالات الطوارئ الواسعة النطاق وما ارتبط بها من مستفيدين وصل عددهم إلى 6 ملايين مستفيد في ثلاث حالات طوارئ من المستوى 3 في غضون سنة واحدة⁽²⁾.
- 4- وصمّمت أنشطة برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة التي تزيد على 70 نشاطاً من أجل تقوية خمسة مجالات حصائل ذات أولوية، وهي: (1) العاملون؛ (2) التمويل وإدارة المخاطر المالية؛ (3) المساءلة؛ (4) المخزونات الغذائية وغير الغذائية، (5) الشركاء الخارجيون. ونفذ البرنامج بعض الأنشطة مباشرة ودعم شُعباً أخرى في مسؤولياتها المتعلقة بالاستعداد والاستجابة للطوارئ عن طريق تيسير التعاون بين الشُعب، وتعبئة التمويل، وإجراء التحليلات أو صياغة الإرشادات، وتعزيز استخدامها، والانخراط في العمليات المشتركة بين الوكالات لضمان الاتساق بين أدوات البرنامج ونهجه وبرنامج التحول.
- 5- وتولى مدير خدمات الطوارئ في البرنامج، وهو مسؤول أمام نائب المدير التنفيذي ومدير الإدارة العامة، المسؤولية عن تنفيذ البرنامج بدعم من أمانة تألفت من نحو ثمانية موظفين وثمانية خبراء استشاريين والعديد من الفرق العاملة المشتركة بين الشُعب. وأُنشئت شبكة تواصل في منتصف عام 2012 لتيسير الاتصال بالميدان. وعمل ما مجموعه 210 موظفين وخبراء استشاريين في أنشطة برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة لمدة بلغت في المتوسط نحو 10 أشهر لكل منهم، تحت قيادة مدير خدمات الطوارئ أو في وحدات أخرى بتمويل من برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة.

(1) تقرير الأداء السنوي لعام 2013. WFP/EB.A/2014/4.

(2) يستند نموذج قدرات الاستجابة العامة إلى سيناريو حالات الطوارئ الموسمية 1+2، أي وقوع حالتين طوارئ مترامنتين وحالة طوارئ ثالثة تقع لاحقاً في نفس السنة.

6- وتلقى برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة 41 مليون دولار، أي 43 في المائة من مجموع ميزانيته المطلوبة، وهي 95 مليون دولار أمريكي. وحصل البرنامج على 94 في المائة من تمويله من مصادر خارجة على الميزانية⁽³⁾. ويبين الجدول 1 المبالغ المخصصة حسب مجالات الحصائل.

الجدول 1: تمويل برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة		
النسبة المئوية	مجموع المبالغ الواردة (بالدولار الأمريكي)	مجال الحصائل
12	4 994 686	العاملون
1	361 457	التمويل/إدارة المخاطر المالية
40	16 310 462	المساعدة
10	4 198 736	المخزونات - الغذائية وغير الغذائية
23	9 364 626	الشركاء الخارجيون - بدون تمويل المجموعات
14	5 777 398	الشركاء الخارجيون - تمويل المجموعات
100	41 007 365	المجموع

المصدر: برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة، نوفمبر/تشرين الثاني 2014

سمات التقييم

- 7- أُجري التقييم كجزء من سلسلة التقييمات الاستراتيجية التي أجراها مكتب التقييم للاستعداد والاستجابة للطوارئ. والهدف من التقييم هو الوقوف على إسهام برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة في تحسين قدرة البرنامج على الاستعداد والاستجابة للطوارئ وتقديم الدروس المستفادة والتوصيات بشأن مواصلة تقوية هذا الجانب. وتناول التقييم مدى أهمية/ملاءمة برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة وفعاليتها وإسهامه المستمر والعوامل الداعمة والمقيدة له.
- 8- وشمل جمع البيانات والتحليل في الفترة من أغسطس/آب حتى ديسمبر/كانون الأول 2014 دراسات حالة تناولت الاستجابات الأخيرة لحالات الطوارئ من المستوى 3⁽⁴⁾ واستقصاء للموظفين⁽⁵⁾ و244 مقابلة داخلية/خارجية، واستعراضاً للوثائق/البيانات. وروعت مسائل تعميم المنظور الجنساني بصورة منهجية وصنفت البيانات حسب نوع الجنس حيثما أمكن.
- 9- وتعد تحليل كل نشاط بسبب اتساع نطاق برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة، ولذا اختار التقييم الأنشطة الأساسية في كل مجال من مجالات الحصائل تبعاً لأهميتها ودرجة اكتمالها، وتناول آثار تلك الأنشطة على آخر عمليات الاستجابة للطوارئ. وقيمت أيضاً ملاءمة الأنشطة التي كانت جارية أثناء التقييم وفوائدها المتوقعة، والإسهامات العامة للبرنامج في مجالات حصائله.

⁽³⁾ الجهات المانحة الرئيسية لبرنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة هي أستراليا، وكندا، وفنلندا، وكسمبرغ، والنرويج، وإسبانيا، وسويسرا، والمملكة المتحدة، إلى جانب مرفق الشراء الأجل. ولا يشمل الجدول 1 منحة من المملكة المتحدة بما قيمته 14.5 مليون دولار أمريكي اعتمدت في عام 2014 لأنشطة الاستعداد الإضافية.

⁽⁴⁾ العراق والكاميرون في عام 2014؛ وجنوب السودان والأزمة السورية والفلبين في الفترة 2013-2014.

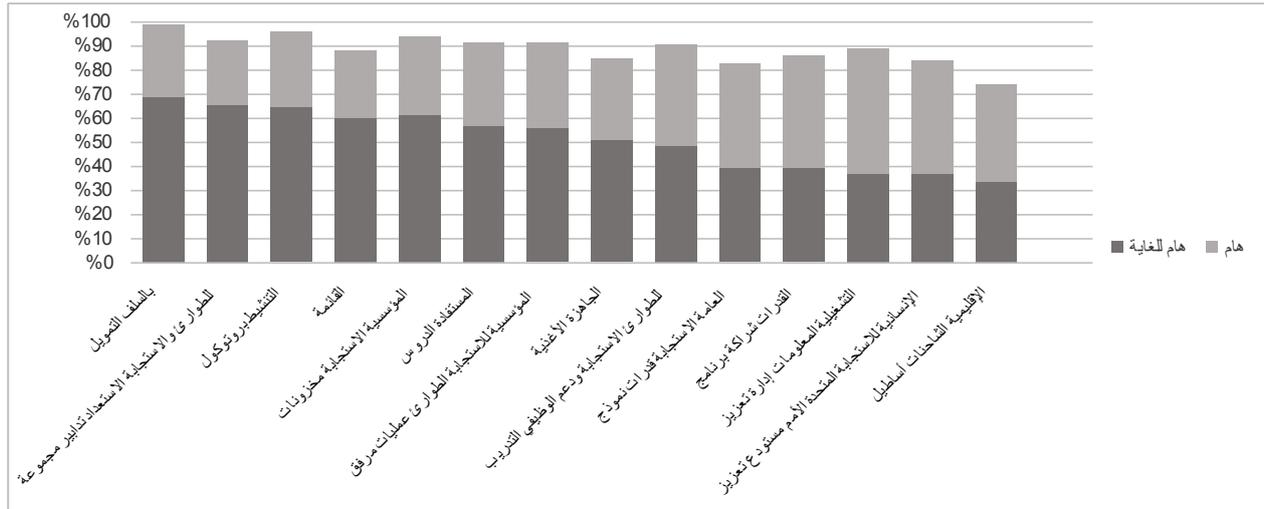
⁽⁵⁾ بلغ معدل الاستجابة للاستقصاء 40 في المائة بما مجموعه 368 مستجيباً.

استنتاجات لتقييم

الملاءمة

10- خلاص التقييم إلى أن تصميم برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة ملائم بدرجة كبيرة للتغلب على التحديات الداخلية للبرنامج ولتنفيذ برنامج التحول حسب ما أكدته تصورات الموظفين (الشكل 1).

الشكل 1: مدى ملاءمة أنشطة برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة وفقاً للردود على استقصاء الموظفين (6)



11- غير أن برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة ركز في الأغلب على الكوارث الطبيعية الفجائية الواسعة النطاق. وأشارت المقابلات ودراسات الحالة التي أجراها التقييم إلى عدم كفاية الاهتمام بالمتطلبات في حالات الطوارئ المعقدة أو الممتدة أو المنخفضة المستوى، أو المراحل السابقة على إعلان وقوع حالة طوارئ مؤسسية.

النتائج

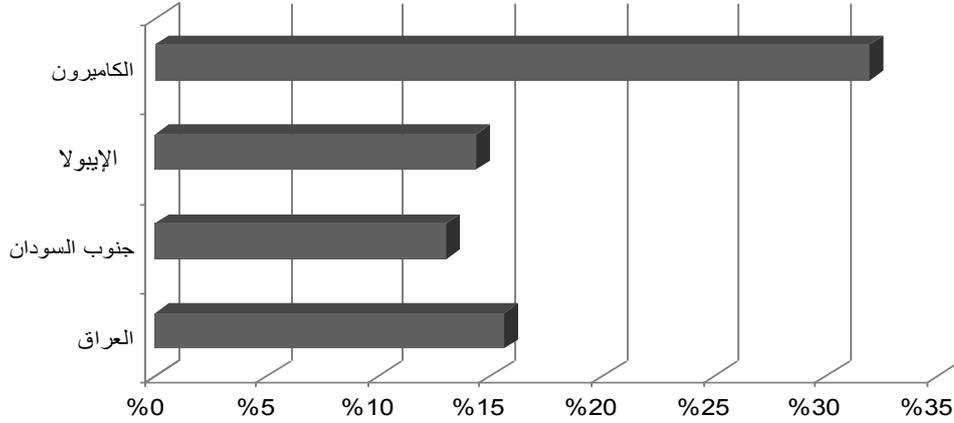
العاملون

12- حُدثت بشكل سليم قضايا العاملين باعتبارها معوقات رئيسية أمام قدرة البرنامج على الاستجابة. ويسر برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة وضع استراتيجية مشتركة بين الشعب للتدريب والنشر في مجال الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها، ودعم البرنامج إنشاء واستخدام العديد من المكونات، بما فيها قائمة الاستجابة للطوارئ من أجل نشر قدرات احتياطية للاستجابة لحالات الطوارئ من المستوى 3، وتدريب مشترك بين الوظائف وقائم على المحاكاة أطلق عليه التدريب الوظيفي ودعم الاستجابة للطوارئ.

13- وساهمت هذه الأدوات في تحقيق تحسينات معقولة في نشر الموظفين الاحتياطيين في الوقت المناسب للاستجابة لحالات الطوارئ من المستوى 3. ومنذ بداية استخدام قائمة الاستجابة للطوارئ في مطلع صيف عام 2014، أتاحت قائمة الاستجابة للطوارئ نشر 75 موظفاً في أربع حالات طوارئ من المستوى 3 بحلول أكتوبر/تشرين الثاني 2014، وهو ما يمثل ما يتراوح بين 12 و32 في المائة من عدد حالات النشر (الشكل 2).

(6) لا تشمل الردود "لا أعلم".

الشكل 2: حصص قائمة الاستجابة للطوارئ في عمليات النشر الأخيرة التي أجراها البرنامج في حالات الطوارئ من المستوى 3



المصادر: سجلات عمليات النشر وقوائم الموظفين في البرنامج.

14- وهذه القائمة التي يشكّل فيها الموظفون الوطنيون 29 في المائة من عدد أفرادها البالغ عددهم 343 فرداً تتصدى لأولوية زيادة الفرص أمام الموظفين الوطنيين. وشكلت النساء 23 في المائة من أفراد القائمة وعمليات النشر التي تمت في إطار تلك القائمة مقابل 42 في المائة من إجمالي الموظفين المعيّنين دولياً وموظفي الفئة الفنية⁽¹⁾. وأشار أكثر من 90 في المائة من المستجيبين للاستقصاء إلى تحسن كبير أو بعض التحسن. غير أن القائمة لم توفر القدرات الكافية في كل المجالات التقنية لتلبية أهداف نموذج قدرات الاستجابة العامة⁽⁷⁾، وتباينت ردود الأفعال بشأن مؤهلات الأفراد الذين تم نشرهم ومدى صلاحيتهم لمهامهم.

15- وحظي التدريب الوظيفي ودعم الاستجابة للطوارئ بإشادة عالمية تقديراً لمحتواه وأسلوبه في التنفيذ، ولاقى ارتياحاً كبيراً من المشاركين. وبحلول أكتوبر/تشرين الأول 2014، تم تدريب 73 موظفاً، 42 في المائة منهم من النساء، و56 من موظفي المكاتب القطرية. وكان عدد من تم تدريبهم من الأفراد الذين جرى نشرهم في إطار التدريب الوظيفي ودعم الاستجابة للطوارئ حتى وقف إجراء التقييم أقل من أن يؤثر على الاستجابة للطوارئ⁽⁸⁾. وبعد تطبيق قائمة الاستجابة للطوارئ، استهدف التدريب الوظيفي ودعم الاستجابة للطوارئ أفراد القائمة. وفي ظل التكاليف الحالية التي تزيد على 13 000 دولار أمريكي لكل متدرّب، يلزم الحصول على استثمارات كبيرة ومستمرة لتدريب أعداد كافية من العاملين من أجل التأثير على ممارسات الاستجابة للطوارئ، خاصة في ظل العضوية الدينامية للقائمة وعمليات النشر غير المضمونة. وتوجه وكالة أخرى من وكالات الأمم المتحدة التي تستخدم تدريباً مماثلاً للتدريب الذي استحدثه البرنامج، تدريبها إلى فرق الاستجابة الدائمة التي من المرجح نشرها.

16- وذكر الأشخاص الذين أجريت مقابلات معهم أن الدعم المقدم من برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة لنشر أعداد أكبر من الموظفين الإداريين في حالات الطوارئ أمر حاسم لمعالجة مسائل الإسكان والمرافق ورفاه الموظفين، بالرغم مما أشارت إليه بعض التقارير من أن بعض الموظفين الإداريين الذين جرى نشرهم يفتقرون إلى الخبرة الضرورية في حالات الطوارئ. وأشار المستجيبون في العراق والفلبين وجنوب السودان إلى استمرار مشاكل المعيشة والعمل، كما أن الأنشطة المتصلة بصحة الموظفين في حالات الطوارئ لم تُموّل أو لم تستكمل وقت إجراء التقييم.

(7) هذا النموذج أداة استحدثها البرنامج لتخطيط الاستعداد للطوارئ. وتضع الأداة تفاصيل سيناريو من أجل الاستجابة، وتبين الأهداف وتحدّد القدرات المطلوبة لتحقيق معايير وأهداف السيناريو.

(8) نُشر في كل من جنوب السودان والعراق ثلاثة أفراد ممن تم تدريبهم في إطار برنامج التدريب الوظيفي ودعم الاستجابة للطوارئ، ونُشر فردان في الكاميرون.

- 17- وبالرغم من الإنجازات التي حققتها برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة، أشار الموظفون في البرنامج إلى أن المسائل المتعلقة بقرارات الموظفين ونشرهم ورفاههم لا تزال تبعث على قلق بالغ وأنه لا بد من إيلاء أولوية عليا لمواصلة تعزيز الاستعداد والاستجابة للطوارئ. ولم تُنفذ حتى الآن العناصر الحاسمة في استراتيجية التدريب والنشر في مجال الاستعداد والاستجابة للطوارئ، بما في ذلك إنشاء فرق للاستجابة لحالات الطوارئ المؤسسية، ووضع قائمة تضم أسماء القيادات، وتقديم التدريب إلى القيادات. وحددت المقابلات وعمليات تحليل سجلات النشر تحديات هامة في الحفاظ على الموظفين في حالات الطوارئ الممتدة، وشغل الوظائف التي تبقى شاغرة بعد نشر الموظفين الذين كانوا يشغلونها، وتغطية جميع المجالات التقنية المطلوبة، وضمان المؤهلات الكافية للموظفين وقدرتهم للعمل في ظروف الطوارئ.
- 18- وتجاوز حسم مسائل الموارد البشرية الهيكلية نطاق برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة، وتبين من التقييم انتشار تصورات بشأن عدم كفاية القيادة في مسائل العاملين المتصلة بالاستعداد والاستجابة للطوارئ.

← التمويل وإدارة المخاطر المالية

- 19- وبالتعاون مع الوحدات الأخرى، ساهم برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة بدور هام في تحسين حجم التمويل بالسلف والحصول عليه في الوقت المناسب. ورفع الحد الأقصى للتمويل بالسلف من 557 مليون دولار أمريكي في عام 2012 إلى 920 مليون دولار أمريكي في عام 2014، وحسّن ذلك كثيراً من توافر الأموال اللازمة للاستجابة السريعة والتوسع المبكر. وازدادت مرونة الوصول إلى مرفق رأس المال العامل بفضل القدرة على استخدام اتجاهات التمويل التاريخية وحساب الاستجابة العاجلة كضمان، وساعد ذلك على الحيلولة دون انقطاع خطوط الإمداد، على غرار ما حدث في جنوب السودان. وساعد رفع مستويات تفويض سلطة السحب من حساب الاستجابة العاجلة على زيادة سرعة الاستجابة الأولية للبرنامج، على نحو ما حدث في العراق وجنوب السودان.
- 20- ويمكن للبرنامج أن يواصل تحسين استخدام التمويل بالسلف. ويفتقر حساب الاستجابة العاجلة في كثير من الأحيان إلى السيولة بسبب عدم الانتظام في سداد القروض؛ وأخر ذلك الاستجابة في جنوب السودان على سبيل المثال. ولم يتم الانتهاء بعد من مرفق عمليات الطوارئ للاستجابة المؤسسية الذي يشمل قوالب نموذجية وعمليات مبسطة للتمويل، وأشار 92 في المائة من المستجيبين للاستقصاء والكثير من مصادر المعلومات إلى أهميته المحتملة.

← المساءلة

- 21- تماشياً مع الجهود المؤسسية على النطاق الأوسع من أجل تعزيز المساءلة الداخلية والعالمية، بما فيها المساءلة أمام المانحين، سعى برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة إلى جعل نهج البرنامج في الاستعداد والاستجابة للطوارئ أكثر منهجية وشفافية وتوجهاً نحو التعلم.

النهج المنهجي

- 22- بدأ مع إدخال البروتوكول المنفّح لعام 2012 بشأن تنشيط الاستجابة للطوارئ استخدام فرقتي العمل التشغيلية والاستراتيجية بصورة منتظمة. وحسّن ذلك قرارات الإدارة العليا في كل الشعب بشأن حالات الطوارئ المؤسسية، وأدخل عملية متسقة ورسمية لإسناد الأدوار والمسؤوليات الرئيسية في عمليات الاستجابة لحالات الطوارئ من المستوى 3. وأشارت الردود على الاستقصاء إلى المجالات التي تحتاج إلى المزيد من التحسين، بما يشمل الاتساق بين فرقتي العمل، والشفافية الداخلية في القرارات، خاصة ما يتصل منها بالأدوار والمسؤوليات.

23- ودعم برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة لتنفيذ وتحسين مجموعة تدابير الاستعداد والاستجابة للطوارئ، وهي أداة إلزامية لتوجيه المكاتب القطرية في تقييم المخاطر وتنفيذ إجراءات الاستعداد وإجراءات الاستجابة. وأشار المستجيبون للاستقصاء ومن أجريت مقابلات معهم إلى أن مجموعة الأدوات قيّمة ويمكن أن تزيد اتساق التخطيط للاستعداد في البرنامج؛ واعتمدت مجموعة أدوات مماثلة على المستوى المشترك بين الوكالات. غير أن استخدام مجموعة الأدوات لم يسفر في كل الحالات عن اتخاذ إجراءات الاستعداد المطلوبة أو المتابعة الكافية عند تجاوز الحدود القصوى، مثل ما حدث في الكاميرون والعراق وجنوب السودان. وذكر الأشخاص الذين أجريت مقابلات معهم أن السبب وراء ذلك هو عدم إمساك الإدارة بزمam الملكية الكافية وضعف المساءلة، وتعقد العمليات، ونقص الموظفين والموارد المالية اللازمة لتنفيذ إجراءات المتابعة. ولم تستخدم في كثير من الأحيان أداة مالية صُمّمت لدعم أنشطة الاستعداد، هي حساب الاستجابة العاجلة، من أجل الاستعداد وذلك حسبما قيل بسبب متطلباتها التقيدية المفرطة⁽⁹⁾.

الشفافية

24- حقق برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة إسهاماً إيجابياً في تحقيق الشفافية، وساعد على تعزيز مركز عمليات البرنامج الذي وفّر قوالب نموذجية جديدة للتقارير، وقدرات احتياطية لإدارة المعلومات، وتدريباً. ونتيجة لذلك، تّاح معلومات مقدّمة في وقت أنسب ومتسقة وسهلة الاستخدام إلى صانعي القرارات الاستراتيجية والجمهور الخارجي. واستفادت المكاتب القطرية على المستوى 3 وغيرها من شعب البرنامج من نشر موظفي مركز العمليات ومن التدريب، وجرى ترشيد طلبات الحصول على المعلومات في المنظمة، بما في ذلك العبء الواقع على الموظفين التشغيليين.

25- غير أن الكثير ممن أجريت مقابلات معهم أعربوا عن قلقهم إزاء الاستثمارات والمساءلة التي تستهدف الإدارة التنفيذية والمانحين مقارنة بسائر أولويات الاستعداد والاستجابة للطوارئ. وتساءل معظم المستجيبين من المكاتب القطرية عن ملاءمة منتجات المعلومات لما يتخذونه من قرارات تشغيلية، وأشاروا إلى أن المعلومات وطلبات الإبلاغ لا تزال كبيرة أكثر من اللازم في بعض الأحيان. وشملت العوامل المساهمة في هذا العبء عمليات التقييم وتحليلات هشاشة الأوضاع التي تُجرىها الشعب الأخرى.

التعلم

26- استحدث برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة استخدام التمارين المنبثقة عن الدروس المستفادة استخداماً منهجياً في حالات الطوارئ المؤسسية. وذكر 89 في المائة من المحييين على الاستقصاء أن ذلك يمثل تحسناً، ولكن بعض مصادر المعلومات انتقدت عدم متابعة التمارين التي عرفها عدم وجود نظام مؤسسي لإدارة المعرفة.

المخزونات الغذائية وغير الغذائية

27- ساهم برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة، بالتعاون مع الوحدات الأخرى، في زيادة توافر المخزونات الغذائية وغير الغذائية وتوزيعها في الوقت المناسب. ومكّن تخزين الأغذية الجاهزة مسبقاً من خلال مرفق الشراء الآجل التابع للبرنامج من سرعة إرسال تلك المواد في بداية الاستجابة في الكاميرون وصربيا وجنوب السودان وأوكرانيا. وأتاح الدعم المالي الذي قدمه برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة من أجل التخزين المسبق لأسطولين من الشاحنات في أفريقيا قدرة احتياطية في الوقت المناسب وساعد ذلك على الإمداد بالشاحنات عند الحاجة إليها في الكاميرون وجمهورية أفريقيا الوسطى

(9) يمكن لحساب الاستجابة العاجلة من أجل الاستعداد الذي يبلغ مجموع حده الأقصى السنوي 2 مليون دولار أمريكي، أن يمؤل اقتراحات تصل إلى 300 000 دولار أمريكي من الأنشطة لمدة ثلاثة أشهر كحد أقصى.

وجمهورية الكونغو الديمقراطية وجنوب السودان، وقُلص فترات الانتظار من شهر إلى أسبوع. ومكّن أيضاً الدعم المالي للبرنامج من سرعة نشر معدات اللوجستيات في جنوب شرق آسيا.

28- غير أن توافر المخزونات الغذائية وغير الغذائية الملائمة لا يزال يشكل تحدياً كبيراً. وواجهت مؤخراً عدة حالات طوارئ من المستوى 3 نقصاً حاداً في الأغذية وحالات تأخير، وثار قلق بشأن جودة الأغذية ومدى ملاءمتها، ونقص معدات الدعم. ولم تكن الصيغة المحدثة لإجراءات الشراء في حالات الطوارئ بدعم من برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة قد وضعت حتى وقت إجراء التقييم.

29- ويُستخدم النقد والقسائم بصورة كبيرة ومتزايدة في حالات الطوارئ⁽¹⁰⁾. وقيد برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة عمله في هذا المجال إدراكاً منه بأن وحدات أخرى في البرنامج تُمسك بزمام القيادة في مجال برمجة النقد والقسائم. غير أن التقييم خلص إلى أن ثمة متسعاً كبيراً لتحسين قدرة الموظفين وعمليات الدعم، من قبيل التقييم السريع للأسواق، وتحديد الشركاء المحتملين مسبقاً، وإبرام الاتفاقات مع الشركاء⁽¹¹⁾.

← الشركاء الخارجيون

30- تُوكرت مطالب الشراكات الخارجية وقدرات الشركاء في كثير من الأحيان باعتبارها عقبات حرجة أمام استجابة البرنامج للطوارئ. وحقق برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة إسهامات إيجابية في هذا المجال، لا سيما مع السلطات الوطنية والكيانات العسكرية، ولكن أنشطته لم تكن مناسبة لأهمية المسألة، خاصة فيما يتصل بعلاقات البرنامج مع المنظمات غير الحكومية المتعاونة.

31- وأشارت مصادر المعلومات إلى مواطن الضعف الرئيسية في العلاقات مع المنظمات غير الحكومية المتعاونة وقدراتها، وفي قدرة مستودع الأمم المتحدة للاستجابة الإنسانية وكفاءته. غير أن برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة لم يشمل أي أنشطة لتقوية قدرات هذه المنظمات. وبالرغم من أن البرنامج اعتمد مؤخراً استراتيجية بشأن الشراكة فإن الجهود المشتركة بين برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة والوحدات الأخرى لتحسين معالجة الاتفاقات الميدانية كانت لا تزال جارية وقت إجراء التقييم. وساهم البرنامج المذكور في تعزيز قدرة مستودع الأمم المتحدة للاستجابة الإنسانية عن طريق تمويل تطوير مركز تدريبي استخدم استخداماً جيداً في سوبانغ والتخزين المؤقت لمعدات اللوجستيات، ولكن أنشطة تقديم دعم أوسع إلى المستودع لم تكتمل.

32- ووضع برنامج شراكة القدرات التابع لبرنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة، بالتعاون مع الوحدات الأخرى، إطاراً لتنمية قدرات السلطات الوطنية وساهم في وضع وحدات تدريبية، ودعم العديد من مشروعات تنمية القدرات على المستوى القطري. وأشار الأشخاص الذين أُجريت مقابلات معهم إلى فوائد ذلك، خاصة في المناطق الأقل خبرة في تنمية قدرات السلطات الوطنية.

33- وساهم برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة في تحسين التنسيق بين الكيانات المدنية والعسكرية عن طريق المساعدة على إنشاء شبكة لجهات الاتصال وتمويل بعض هذه الوظائف مؤقتاً. ووردت إشارات إلى تحسن التنسيق بين الجهات

(10) انظر التقييم الذي أجراه مكتب التقييم لسياسة النقد والقسائم في البرنامج (الوثيقة WFP/EB.1/2015/5-A). وازداد عدد مشروعات الطوارئ التي تستخدم النقد أو القسائم من أقل من عشرة مشروعات في عام 2009 إلى أكثر من 30 مشروعاً في عام 2013 عندما بلغ مجموع نفقات النقد والقسائم التي تكبدها البرنامج 507 ملايين دولار أمريكي في 52 بلداً.

(11) تتفق هذه الاستنتاجات مع تقييم سياسة النقد والقسائم في البرنامج.

المدنية والعسكرية في آسيا والمحيط الهادئ، وفي غرب أفريقيا. غير أن الإرشادات التي وضعها برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة لتوجيه هذا التنسيق اعتُبرت منخفضة ولم يتم تطوير وحدة التدريب.

الإسهام العام من برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة

34- تباينت بشدة تصورات موظفي البرنامج بشأن الفعالية العامة لبرنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة؛ وبينما لاحظ التقييم ما أحرز من تقدم في الكثير من المجالات الهامة فقد أثار أيضاً قلقاً بالغاً بشأن استدامة الكثير من أنشطة البرنامج وإنجازاته.

35- التركيز المؤسسي. ساعد عدد حالات الطوارئ التي واجهت البرنامج أثناء تنفيذ برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة وحجم تلك الحالات على ضمان التركيز على حالات الطوارئ. وأقر معظم المستجيبين للاستقصاء والأشخاص الذين أجريت مقابلات معهم بالدور الإيجابي الذي ساهم به برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة في التوعية بالاستعداد والاستجابة للطوارئ وتحديد أولويات ذلك، وذلك على سبيل المثال من خلال جلسات إحاطة إعلامية منتظمة للمجلس التنفيذي والتواصل داخل البرنامج بشأن برنامج التحول.

36- السرعة ونطاق التغطية. ساعد برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة على زيادة سرعة ونطاق تغطية استجابات البرنامج لحالات الطوارئ. ومكنت التغييرات في التمويل بالسلف من توسيع الاستجابات مبكراً وتجنب انقطاع خطوط الإمداد. وساعدت القائمة على سد ثغرات النشر وتسريع وتيرة نشر الموظفين في الاستجابات لحالات الطوارئ من المستوى 3 التي وقعت مؤخراً. ومكّن التخزين المُسبق للأغذية الجاهزة من سرعة تقديم المساعدة في الكامبيرون وجنوب السودان. غير أن التحسن العام في سرعة الاستجابة ونطاقها كان محدوداً بسبب المعوقات في القدرة على نشر الموظفين، ونقص الأغذية، وتأخر عمليات التسليم، وتأخر برمجة النقد والقوائم في حالات الطوارئ.

37- الاتساق. أشار أكثر من 90 في المائة من الأشخاص الذين أجابوا على الاستقصاء أن برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة ساعد البرنامج على استحداث نهج متسق ومنظم في الاستعداد والاستجابة للطوارئ، وقل ذلك من الاعتماد على شخصيات بعينها. غير أن 18 في المائة من المديرين أعربوا عن عدم موافقتهم أو عدم موافقتهم بقوة على تلك المقولة.

38- التماسك والمساءلة. ساهمت التغييرات التي أدخلها برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة في إدارة المعلومات التشغيلية على تعزيز الشفافية والمساءلة الخارجية في عمليات البرنامج. وعزز الاستخدام المنهجي لفرق المهام الاستراتيجية والتشغيلية تماسك ومساءلة القرارات الإدارية بشأن الاستجابة لحالات الطوارئ من المستوى 3. غير أن هناك شواغل تتعلق بالإخطار بالقرارات وعدم كفاية التنسيق والاتساق في القرارات بين فرق المهام الاستراتيجية والتشغيلية.

39- الاعتبارات الشاملة لعدة قطاعات. شمل برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة أنشطة لدمج الاعتبارات الجنسانية في الاستعداد والاستجابة للطوارئ. ومع ذلك لم يعالج البرنامج بصورة مباشرة المساءلة أمام السكان المتضررين، وساهم بدور محدود في تعزيز الشراكات مع الشركاء المتعاونين بالرغم من أن هؤلاء الشركاء يمثلون همزة الوصل الرئيسية بين البرنامج والمستفيدين. ولم يوجه البرنامج أيضاً اهتماماً كافياً إلى المساعدة المقدمّة أو مدى ملاءمتها.

40- الآثار على الاستجابة لحالات الطوارئ من المستويين 1 و2. زاد برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة تركيز البرنامج على الاستجابة لحالات الطوارئ من المستوى 3، وهو ما أشار الكثيرون إلى أنه انطوى على آثار سلبية على الاستجابة لحالات الطوارئ من المستويين 1 و2. من ذلك على سبيل المثال نشر موظفين من حالات طوارئ هامة أخرى، مثل حالة الطوارئ في جمهورية الكونغو الديمقراطية والصومال، للاستجابة لحالات الطوارئ من المستوى 3. ووردت

إشارات إلى صعوبة اجتذاب الدعم الداخلي والخارجي في حال عدم الإعلان عن حالة طوارئ من المستوى 3. غير أن الاستجابات على المستويين 1 و2 استفادت من أنشطة برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة وذلك من خلال التمويل بالسلف وزيادة سلطة الإنفاق.

41- *التعميم*. تبيّن للتقييم أن التحسينات في التمويل بالسلف، ومركز دعم العمليات التابع للبرنامج وبعض البروتوكولات والإرشادات ستستمر على الأرجح بعد برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة، إما لأنها قد اكتملت ولا تتطلب سوى القليل من الاستثمارات الإضافية، أو بسبب ما تحظى به من مساندة قوية على مستوى الإدارة. ومع ذلك فقد أعرب الكثير ممن أجابوا على الاستقصاء عن قلقهم البالغ إزاء تعميم أنشطة البرنامج الهامة الأخرى واستدامتها. وشملت خطة البرنامج للإدارة لعام 2015 إشارات قليلة إلى أنشطة البرنامج، وتبيّن للتقييم أن مستويات الملكية تباينت بين شعب البرنامج. ووردت إشارات إلى أن التغييرات في فريق برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة ونقل المسؤولية عن الاستعداد والاستجابة للطوارئ إلى إدارة تسيير العمليات في البرنامج باعتبارها عوامل يمكن أن تكون قد ساهمت في اختلال استمرارية الأنشطة الحاسمة.

العوامل الداعمة والمقيّدة

42- ساعدت الولاية الواضحة المسندة إلى برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة فيما يتعلق بمعالجة التحديات التي يواجهها البرنامج في الاستعداد والاستجابة للطوارئ على تهيئة بيئة إيجابية تمكينية وإشراك الجهات المانحة الرئيسية.

43- غير أن كثرة عدد حالات الطوارئ من المستوى 3 أثناء تنفيذ برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة أوجدت منافسة من أجل اجتذاب الاهتمام والتمويل في الاستجابة لحالات الطوارئ وإجراء التحسينات المنتظمة التي سعى إلى تحقيقها برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة. ونظراً لاتخاذ البرنامج مبادرة الوفاء بالعرض بعد تصميم برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة فقد تعيّن تكيف البرنامج مع الأولويات الناشئة وإعادة الهيكلة التنظيمية، وهو ما قيل إنه أدى إلى تقليص اهتمام القيادة بالبرنامج.

44- وذكر الكثيرون من أصحاب المصلحة أن دينامية ومهارة موظفي برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة وقيادة هذا البرنامج كانت حاسمة في نجاحه. ومكّن نهجه المشترك بين الوظائف وقدرته على التحليل وبلورة المفاهيم على التقدم في عدة مجالات.

45- ومع ذلك فقد ذكر الكثير من المستجيبين أنهم يرون أن برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة معقد بدرجة كبيرة ويفتقر إلى الوضوح الكافي في أهدافه وكيفية تحقيقها. وبالرغم من أن البرنامج عالج مسائل ذات أولوية معروفة جيداً، فقد انتقد الكثير من المستجيبين تنفيذه الذي اتجه من القمة إلى القاعدة وتمركزه في المقر. وكان يمكن للتواصل القوي مع كافة المستويات في البرنامج أن يساعد على زيادة الاهتمام بالاحتياجات في الميدان وتحسين التوجيه وتصميم الأدوات وزيادة الاستيعاب. وكان الهدف من الاستقصاءات وحلقات العمل التي أقيمت في المكاتب دون الإقليمية التابعة لبرنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة هو معالجة تلك الثغرات، ولكنها لم تسفر عن الكثير من المتابعة حتى وقت إجراء التقييم.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- 46- أُطلق برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة في مرحلة هامة سعى فيها البرنامج إلى تعزيز قدرته على الاستجابة للتحديات الإنسانية العالمية المتزايدة التعقيد. ويهدف برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة إلى تحسين إمكانات البرنامج في خمسة مجالات بالغة الأهمية، وهي: العاملون، والتمويل وإدارة المخاطر المالية، والمساءلة، والمخزونات الغذائية وغير الغذائية، والشركاء الخارجيون.
- 47- وعلى مدى ثلاث سنوات ونصف السنة، أنفق برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة ما يقرب من 41 مليون دولار أمريكي على أنشطته، وجاء معظم هذا المبلغ من مصادر خارجة عن الميزانية. وخلال هذه الفترة ذاتها (2011-2014) بلغت قيمة النفقات المباشرة للبرنامج على عمليات الطوارئ زهاء 6.9 مليون دولار أمريكي⁽¹²⁾. وخلص فريق التقييم إلى أن برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة ساهم بفضل الاستثمار في تحقيق إنجازات هامة في كل مجالات حصائله.
- 48- وتحققت إنجازات برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة في وقت كان فيه البرنامج وشعبته المسؤولة عن حالات الطوارئ يواجهان تحديات بسبب العدد غير المسبوق من حالات الطوارئ الممتدة والمعقدة من المستوى 3 التي تجاوزت سيناريو حالات الطوارئ المؤسسية الثلاث في السنة التي استند إليها برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة. وواجه هذا البرنامج تحديات بسبب نطاقه الواسع وطموحاته العالية ونهجه في التنفيذ، وهو ما أدى، بالاقتران مع انخفاض مستوى التمويل عن 50 في المائة، إلى تقييد نجاحه الشامل.
- 49- ومنذ اختتام برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة في ديسمبر/كانون الأول 2014، لا يزال البرنامج يواجه ثغرات حرجية في الاستعداد والاستجابة للطوارئ، خاصة فيما يتعلق بالعاملين والشركاء المتعاونين وبرمجة النقد والقوائم، وكذلك في مجالات هامة أخرى. ولم يُنجز العديد من الأنشطة الرئيسية لبرنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة أو أن تلك الأنشطة تحتاج إلى تحسين وملكية أقوى واستيعاب على نطاق البرنامج. ولم يعالج البرنامج المذكور على النحو الكافي مسائل من قبيل الشركاء المتعاونين، وبرمجة النقد والقوائم، والحماية، والمساءلة أمام السكان المتضررين، وانصبّ تركيزه أكثر من اللازم على المراحل المبكرة من الكوارث الفجائية بدلاً من المجموعة الكاملة من سيناريوهات الطوارئ المحتملة.
- 50- ولم يساهم النهج المتبع في تنفيذ برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة في بناء التزام مستدام في كل المجالات. وأشار الكثير من المستجيبين إلى أنهم يرون أن البرنامج ركز أكثر من اللازم على وضع الأطر والأدوات والإرشادات دون استثمار ما يكفي في تعميمها ودعم استيعابها وتطبيقها. ولذلك لم يُستخدم بعض الأدوات والإرشادات على الوجه الأكمل، وتباين الالتزام بالاستعداد والاستجابة للطوارئ على نطاق البرنامج. كما أن اعتماد برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة على التمويل من خارج الميزانية وفّر له الموارد المطلوبة ولكنه لم يساهم في إرساء قاعدة مستدامة من الموارد الأساسية لتلبية الاحتياجات المستمرة المطلوبة لتعزيز الاستعداد والاستجابة للطوارئ.
- 51- ويمثل الاستعداد والاستجابة للطوارئ المجال التشغيلي الرئيسي للبرنامج، وسوف تحتاج جميع الوحدات ذات الصلة إلى مواصلة اهتمامها بتعزيز الاستعداد والاستجابة للطوارئ من أجل ضمان عدم فقدان استثمارات برنامج تعزيز

(12) تقرير الأداء السنوي لعام 2013، المرفق التاسع - ألف (WFP/EB.A/2014/4)؛ تقديرات عام 2014: نظام بيانات البرنامج بشأن التبرعات عبر شبكة الإنترنت.

الاستعداد والاستجابة وإنجازاته. وينبغي أن تستفيد الخطوات المقبلة في هذا الاتجاه من جهود البرنامج في تعبئة المعرفة والتعلم ونهجه المتعدد الوظائف والعمل في نفس الوقت على زيادة التركيز على المشاورات مع الموظفين الميدانيين والشركاء حول تصميم الأنشطة وتعديلها وتنفيذها، ودمج الاستعداد والاستجابة للطوارئ تماماً في برامج جميع شعب البرنامج ذات الصلة.

التوصيات

52- يطرح التقييم أربع توصيات تأخذ في الاعتبار إعادة الموازنة الجارية في البرنامج في إطار مبادرة الوفاء بالعرض والبرنامج العالمي لإصلاح العمل الإنساني ووضع البرنامج كقائد عالمي في مجال الاستعداد والاستجابة للطوارئ.

الإطار الزمني المقترح	موجّهة إلى*	التوصية 1: تعزيز تقوية الاستعداد والاستجابة للطوارئ باعتبارها أولوية مؤسسية
فوري/مستمر	فريق الإدارة التنفيذية (شعبة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها)	أ) عدم تمديد برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة كبرنامج، بل تعميم المسؤوليات المحددة عن تعزيز الاستعداد والاستجابة للطوارئ في كل المجالات الوظيفية ذات الصلة في البرنامج.
فوري/مستمر	فريق الإدارة التنفيذية (شعبة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها)	ب) الأخذ بجدول أعمال متكامل من أجل تعزيز الاستعداد والاستجابة للطوارئ، مع إيلاء المراعاة الواجبة لكل مستويات الطوارئ، بما فيها المستويات المتصلة بحالات الطوارئ المعقدة والممتدة.
فوري/مستمر	فريق الإدارة التنفيذية (إدارة الابتكار والتغيير، وشعبة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها)	ج) دمج تعزيز الاستعداد والاستجابة للطوارئ كأولوية في كل مبادرات التغيير التنظيمي.
نهاية عام 2015	فريق الإدارة التنفيذية	د) إنشاء آلية للتمويل الداخلي المنتظم وتوفير قدرات متخصصة لتعزيز الاستعداد والاستجابة للطوارئ.
الإطار الزمني المقترح	موجّهة إلى	التوصية 2: التركيز على ثلاث أولويات لتعزيز الاستعداد والاستجابة للطوارئ في المستقبل: قدرات الموظفين؛ والعلاقات مع الشركاء المتعاونين؛ وبرمجة النقد والقوائم
1-2 قدرات الموظفين في مجال الاستجابة للطوارئ		
فوري/مستمر	شعبة الموارد البشرية	أ) توفير القيادة ومواصلة وضع وتنفيذ استراتيجية لتوفير قدرات الموظفين الكافية للاستجابة للطوارئ.
فوري/مستمر	شعبة الموارد البشرية	ب) جعل الاستعداد والاستجابة للطوارئ عنصراً محورياً في تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية وبرنامج تنمية القيادات، بعد تعديل التوصيفات الوظيفية للأدوار القيادية.
فوري/مستمر	شعبة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها (شعبة الموارد البشرية)	ج) تحسين التغطية واستهداف التدريب الوظيفي ودعم الاستجابة للطوارئ؛ والبدء في تنفيذ التعلم الإلكتروني في مجال "الاستعداد لحالات الطوارئ".
فوري/مستمر	شعبة الموارد البشرية (شعبة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها)	د) مواصلة تطوير قائمة الاستجابة للطوارئ، وتحسين تحديد المرشحين وفحصهم، وتحسين الصلات بين قوائم الاستجابة للطوارئ الإقليمية والوظيفية والنظام العام للموارد البشرية.

نهاية عام 2015	فريق الإدارة التنفيذية (شعبة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها، وشعبة الموارد البشرية)	هـ) إنشاء فرق للاستجابة للطوارئ المؤسسية ورصد الموارد الكافية لتكوينها واستمرار عملها.
نهاية عام 2015	شعبة الموارد البشرية (شعبة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها)	و) تحسين الانتقال من القدرات الاحتياطية إلى التعيينات الأطول أجلاً، خاصة في حالات الأزمات الممتدة.
منتصف عام 2016	شعبة الموارد البشرية	ز) تعزيز التطوير الوظيفي للقائمين بالتصدي للطوارئ
نهاية عام 2015؛ ومستمر بعد ذلك	شعبة رفاه الموظفين	ح) تنفيذ الأولويات المحددة بشأن صحة الموظفين ورفاههم.
2-2 العلاقات مع الشركاء المتعاونين		
فوري/مستمر	شعبة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها (شعبة) تنسيق الشراكة والدعوة، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية)	أ) تعزيز آليات استخلاص الدروس المستفادة بين البرنامج وشركائه المتعاونين في الاستعداد والاستجابة للطوارئ على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية، ودعم ورصد تنفيذ إجراءات المتابعة.
منتصف عام 2016	شعبة السياسات والبرامج	ب) إيجاد سبل منهجية للاستجابة لتعقيبات السكان المتضررين بشأن جودة ومدى ملاءمة المساعدة التي يقدمها البرنامج من خلال الشركاء المتعاونين.
منتصف عام 2015	شعبة تنسيق الشراكة والدعوة (شعبة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها)	ج) الإسراع بالانتهاء من وضع الاتفاقات الميدانية لتقليص المدة المطلوبة لتكوين شراكات في حالات الطوارئ.
3-2 الاستعداد من أجل برمجة النقد والقسائم		
منتصف عام 2016	شعبة السياسات والبرامج (شعبة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها)	أ) استكمال ودعم أنشطة الاستعداد والاستجابة للطوارئ من أجل برمجة النقد والقسائم، بما في ذلك تعزيز القدرة على إجراء تحليل سريع للأسواق وتحديد الشركاء قبل وقوع حالات الطوارئ.
نهاية عام 2015	شعبة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها شعبة السياسات والبرامج	ب) الانتهاء من دمج قضايا النقد والقسائم في التدريب على الاستعداد والاستجابة للطوارئ ومجموعة تدابير الاستعداد والاستجابة للطوارئ.
نهاية عام 2015	مكتب الشؤون القانونية شعبة السياسات والبرامج	ج) معالجة حالات التأخير في إبرام الاتفاقات بوسائل تشمل على سبيل المثال وضع قوائم مرجعية بالقضايا الواجب معالجتها على المستوى القطري قبل صياغة الاتفاقات؛ والانتهاء من وضع قوائم نموذجية معتمدة مسبقاً للاتفاقات؛ وتوسيع قدرة مكتب الشؤون القانونية على نشر الموظفين في حالات الطوارئ.

الإطار الزمني المقترح	موجّهة إلى	التوصية 3: توضيح دور شعبة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها وتمكينه من دعم تعزيز الاستعداد والاستجابة للطوارئ المؤسسية.
فوري/مستمر	شعبة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها شعبة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها، نائب المدير التنفيذي	<p>(أ) تركيز دور الشعبة على ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الحفاظ على الأدوات والإرشادات الأساسية المتعلقة بالاستعداد والاستجابة للطوارئ أو تحسين تلك الأدوات والإرشادات؛ • توفير الدعم الميداني حسب طلب المكاتب الإقليمية أو المكاتب القطرية؛ • التشاور مع الموظفين الميدانيين التابعين للبرنامج ومع شركاء البرنامج حول أولويات أدوات الاستعداد والاستجابة للطوارئ؛ • إدارة المعلومات والمعارف المتصلة بالاستعداد والاستجابة للطوارئ؛ • تيسير مشاركة الشعبة المختصة في الاستعداد والاستجابة للطوارئ؛ • الدعوة وتعبئة الموارد وتعميم القضايا المتصلة بالاستعداد والاستجابة للطوارئ؛ • الانخراط في العمليات ذات الصلة المشتركة بين الوكالات، لا سيما اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، وضمان المواءمة بين إرشادات البرنامج وأدواته في مجال الاستعداد والاستجابة للطوارئ والإرشادات والأدوات المشتركة بين الوكالات
الإطار الزمني المقترح	موجّهة إلى	التوصية 4: الإحاطة الكاملة بالاستثمارات في برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة عن طريق تحسين أنشطته الرئيسية التالية وإنجازها
منتصف عام 2015	شعبة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها	<p>(أ) إعداد تقرير نهائي عند انتهاء البرنامج عن الأنشطة المقررة لبرنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة، مع إيلاء المراعاة الكاملة للنفقات وحالة الأنشطة في نهاية ديسمبر/كانون 2014، وأولويات الاستمرار ومواصلة التطوير.</p>
فوري/مستمر	فرقة العمل الاستراتيجية المديرون القطريون	<p>(ب) مجموعة أدوات الاستعداد والاستجابة للطوارئ:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) التأكد من أن فرقة العمل الاستراتيجية تراعي بانتظام الحالات التي تقترب من الحدود القصوى للمخاطر أو تتجاوزها. (2) تعزيز آليات ضمان تحمل المديرين القطريين المسؤولية ومساءلتهم عن الانتهاء من تقييم مخاطر مجموعة الأدوات ووضع القوائم المرجعية وتنفيذ إجراءات المتابعة. (3) تبسيط وتحسين مرونة مجموعة أدوات الاستعداد والاستجابة للطوارئ. وإنشاء أداة متابعة سهلة الاستخدام تبيّن الحالات التي يحدث فيها تجاوز للحدود القصوى للمخاطر. وضمان استمرار المواءمة مع الأدوات ذات الصلة على المستوى المشترك بين الوكالات.
نهاية عام 2015	شعبة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها	<p>(ج) بروتوكول التنشيط: التأكد من أن التنقيح المزمع إجراؤه في بروتوكول التنشيط يشمل تبسيط البروتوكول واستعراض اختصاصات فرقتي العمل الاستراتيجية والتشغيلية؛ ومعالجة القضايا المطروحة في التقييم بشأن الشفافية والأدوار والمسؤوليات والتكامل بين فرقتي العمل الاستراتيجية والتشغيلية.</p>
فوري/مستمر	شعبة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها	<p>(د) إدارة المعرفة في مجال الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها: تشجيع على مواصلة عمليات استخلاص الدروس المستفادة على المستويات القطرية أو الإقليمية أو</p>

	فريق الإدارة التنفيذية	الوظيفية ومقارنة الاستنتاجات. وتعزيز المتابعة المنهجية للتمارين القائمة على الدروس المستفادة وإبلاغ فريق الإدارة التنفيذية بالتقدم المحرز. ومواصلة تعزيز الصلات مع سائر عمليات الاستعراض وإدارة المعرفة.
	شعبة الميزانية والبرمجة شعبة الشراكات مع الحكومات	هـ) التمويل بالسلف: (1) توضيح دور حساب الاستجابة العاجلة كصندوق للمخاطر يمكن استخدامه لتقديم منح وتوفير ضمانات للسلف ودعوة المانحين إلى دعم هذا الدور. (2) زيادة الوعي بحساب الاستجابة العاجلة من أجل أنشطة الاستعداد والنظر في زيادة سقفه التمويلي وإطاره الزمني.
فوري/مستمر	شعبة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها	
نهاية عام 2015	شعبة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها، وفريق الإدارة التنفيذية (شعبة السياسات والبرامج، وشعبة الميزانية والبرمجة)	و) مرفق عمليات الطوارئ للاستجابة المؤسسية: تحسين المرفق ووضعه في صورته النهائية من أجل اعتماده من فريق الإدارة التنفيذية والبدء في تشغيله. والتمكين من تنشيط عناصر المرفق قبل الإعلان عن وقوع حالة طوارئ من المستوى 3.
نهاية عام 2015	شعبة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها	
نهاية عام 2015	فريق الإدارة التنفيذية	ز) إدارة المعلومات التشغيلية: (1) مواصلة ترشيد وتبسيط طلبات المعلومات، والتماس فرص تقليل معدل تواتر الإبلاغ. (2) الدمج بين مختلف قنوات المعلومات والإبلاغ.
نهاية عام 2015	شعبة سلاسل القيمة (شعبة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها)	
فوري/مستمر	شعبة السياسات والبرامج (شعبة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها)	ح) المخزونات الغذائية وغير الغذائية (1) الانتهاء من إعداد استراتيجية سلاسل القيمة بشأن المخزونات الغذائية وغير الغذائية. (2) تعزيز آليات ضمان جودة وملاءمة طرائق الاستجابة في البرنامج من خلال تعزيز عمليات التحليل وصلاتها بالقرارات.
فوري/مستمر	شعبة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها	ط) زيادة الاستعداد والاستجابة على المستوى الوطني: دعم المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية في جهود بناء قدرات السلطات الوطنية وذلك على سبيل المثال من خلال تمويل تطوير المشروعات وتعزيز آليات تبادل الممارسات السليمة والدروس المستفادة.

* المسؤولية المحددة بين قوسين تشير إلى الوحدة (الوحدات) التي تقوم بدور داعم أو تيسيري.