



البند 6 من جدول الأعمال  
WFP/EB.1/2026/6-C/1  
وظائف الرقابة  
لاتخاذ قرار

التوزيع: عام  
التاريخ: 26 يناير/كانون الثاني 2026  
اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

## تقرير موجز عن تقييم خارطة الطريق الاستراتيجية لسلسلة الإمداد في البرنامج (2025-2022)

### موجز تنفيذي

غطى تقييم خارطة الطريق الاستراتيجية لسلسلة الإمداد في البرنامج للفترة 2025-2022 تقييم مساهمة خارطة الطريق في توجيه الاتجاه الاستراتيجي لسلسلة الإمداد في البرنامج؛ وكفاءتها؛ ونتائجها من حيث العمل الذي يقوم به البرنامج في قيادة الاستجابة لحالات الطوارئ وتعزيز النظم الوطنية وتقديم الخدمات للشركاء؛ وكيف كانت الطموحات التي تقوم عليها خارطة الطريق مدفوعة من عوامل التمكين الاستراتيجية – العاملون والشركات والأدلة والتكنولوجيا والتمويل. وأجري التقييم من أجل دعم المساعدة والتعلم ومن أجل توجيه قرارات البرنامج بشأن الاتجاه الاستراتيجي لسلسلة الإمداد الخاصة به في ضوء التغيرات المؤسسية والسياسية.

وخلص التقييم إلى أن خارطة الطريق قد حددت تطلعات ذات صلة بسلسلة الإمداد في البرنامج، بما يتيح التكيف مع المبادرات الناشئة والسياسات المتنوعة، غير أن النشر المحدود لخارطة الطريق قيد من اعتمادها في الميدان. وبالنظر إلى حجم التغيير في المشهد الإنساني، فإن هناك حاجة الآن إلى تحديث استراتيجي لخارطة الطريق.

وساعدت خارطة الطريق في تحفيز الاستثمارات المؤسسية في الأدوات والمنصات والنظم، وتفعيل تغييرات تنظيمية بهدف تعزيز الكفاءة الداخلية والمساهمات البرامجية. ولكن، لا تزال هناك فرص لتحقيق المزيد من التكامل مع الوظائف والنظم الأخرى داخل البرنامج، ولم تكن مستويات التوظيف مواكبة للطلبات المتزايدة على موظفي سلسلة الإمداد. ولم تتحقق الطموحات المتعلقة بابعاد التمويل المستدام بالكامل، ويعزى ذلك مؤخراً إلى التخفيضات في مستوى التمويل.

وفقاً لسياسة التقييم في البرنامج لعام 2022 (WFP/EB.1/2022/4-C)، وتخلياً لاحترام سلامة استنتاجات التقييم واستقلالها، فإن عملية تحرير هذا التقرير كانت محدودة وبالتالي فإن بعض العبارات الواردة فيه قد لا تنسق اتساقاً تماماً مع ما يعتمد البرنامج قياسية أو ممارسات تحريرية. ويرجى توجيه أي استفسارات بهذا الشأن إلى مديرية التقييم.

لاستفساركم بشأن الوثيقة:

السيدة J. Friedman  
كبيرة موظفي التقييم  
بريد إلكتروني: [judith.friedman@wfp.org](mailto:judith.friedman@wfp.org)

السيدة A.-C. Luzot  
مديرية التقييم  
بريد إلكتروني: [anneclaire.luzot@wfp.org](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

وتمكن سلسلة الإمداد في البرنامج من تعزيز وصولها إلى الأشخاص الأكثر ضعفاً بالغذاء والنقد، وفقاً لاحتياجات والتفضيلات. وساهمت مجموعة واسعة من الآليات في الوصول إلى ضعف عدد المستفيدين تقريراً بين عامي 2018 و2022. كما تحسنت سلامة الأغذية وجودتها، كما يتضح من انخفاض الحوادث المرتبطة بجودة الأغذية.

ساهم البرنامج في تعزيز النظم الوطنية من خلال دعم سلاسل الإمداد المحلية عبر بناء الخبرات التقنية في سلسلة الإمداد، وتقديم المساعدة التقنية إلى الحكومات، وتنفيذ سياسة المشتريات الغذائية المحلية والإقليمية. ولكن، وعلى الرغم من هذه الإنجازات، أدت محدودية التوجيهات وتغيير الموارد، وتغير التوقعات، والثغرات في إطار الإبلاغ، وغياب التكامل بين برامج البرنامج وعمليات سلسلة الإمداد إلى إعاقة قدرة المنظمة على إظهار المساهمات التي قدمتها سلسلة الإمداد التابعة لها في تعزيز النظم الوطنية.

وخلال الفترة التي يشملها التقييم، عزز البرنامج مكانته كشريك مفضل ضمن المجتمع الإنساني الدولي. وبؤكد النمو في تقديم الخدمات المشتركة المكلف بها والخدمات المقدمة عند الطلب، إلى جانب استمرار ارتفاع مستويات رضا الشركاء عن البرنامج، دور سلسلة الإمداد في تمكين العمليات الإنسانية العالمية ودعمها. وتتنوع مبادرات الإصلاح الحالية والمستقبلية في الأمم المتحدة بالإمكانات الازمة لتوسيع نطاق الفرص المتاحة لسلسلة الإمداد من أجل تقديم الخدمات المشتركة.

وقد حققت سلسلة الإمداد في البرنامج تحسينات قابلة للقياس في الكفاءة من حيث التكلفة وحسن التوفيق وجودة منذ عام 2019. وساهمت عوامل متعددة في مكاسب الكفاءة، بما في ذلك عمليات الشراء المحسنة، والتوسيع في آليات التمويل بالسلف، وإدارة الممرات المشتركة بين البلدان، والاستثمارات في الحلول التقنية. لكن قبل كل شيء، أحدثت النظم الوطنية القوية الآخر الأكبر على تقليل التكلفة والوفرات في التحويلات.

وتماشياً مع الأولويات الشاملة للبرنامج، تم إيلاء الاعتبار بشكل متزايد لمسائل المنظور الجنسي والحماية والاستدامة البيئية في عمليات سلسلة الإمداد. وساهم التركيز على الاستدامة البيئية في تحسين الحصائر البيئية. كما تم بذل الجهد بهدف تضمين اعتبارات المنظور الجنسي والحماية في عمليات سلسلة الإمداد، غير أنه لا تزال هناك ثغرات في ضمان الممارسة المتسقة وإثبات الإنجازات. ويقدم التقييم أربع توصيات: تحديث استراتيجية سلسلة الإمداد؛ وتعزيز الاتساق الداخلي للنظم والعمليات على نطاق البرنامج؛ وتعزيز الاتساق الخارجي مع تعزيز مبادرة الأمم المتحدة 80؛ ومواءمة وتعزيز آليات التنفيذ لدعم استراتيجية سلسلة الإمداد المحدثة ومبادرة الأمم المتحدة 80.

## مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالقرير الموجز عن تقييم خارطة الطريق الاستراتيجية لسلسلة الإمداد في البرنامج (2025-2022) (WFP/EB.1/2026/6-C/1/Add.1) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.1/2026/6-C/1).

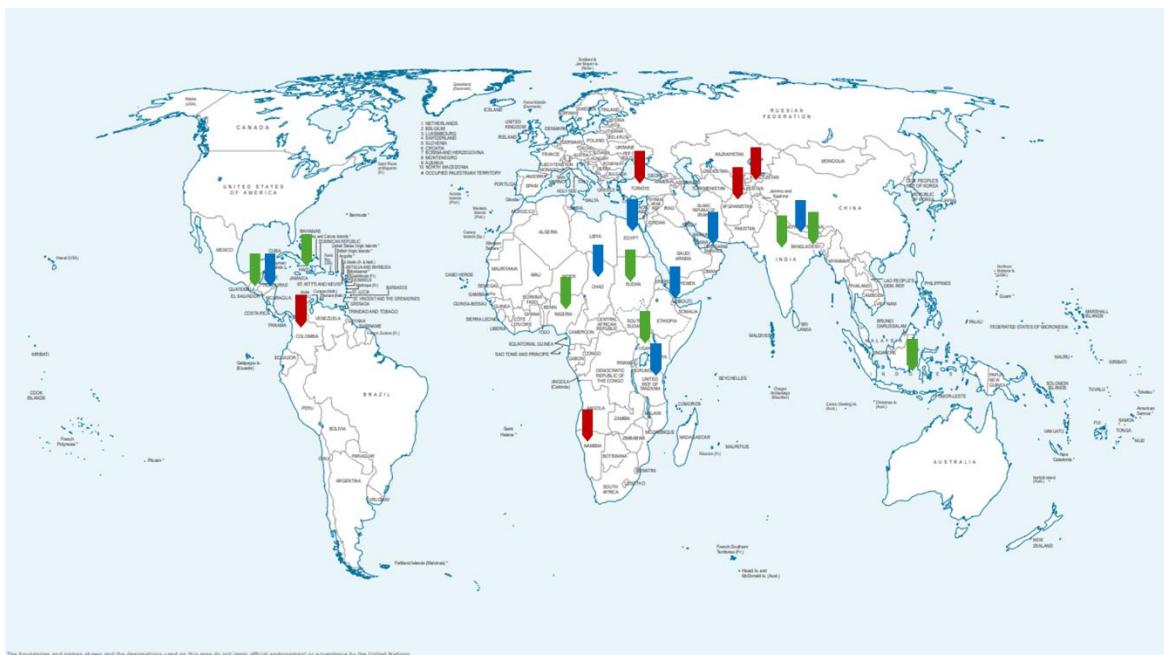
## المقدمة

### سمات التقييم

- 1- كافٌ مكتب التقييم التابع للبرنامج لإجراء تقييم استراتيجي مستقل لخارطة الطريق الاستراتيجية لسلسلة الإمداد في البرنامج للفترة 2022-2025. ويعد هذا التقييم الأول المكرس لعمليات سلسلة الإمداد في البرنامج.
- 2- وسعى التقييم إلى أدلة تتعلق بتموضع وأداء سلسلة الإمداد في البرنامج،<sup>1</sup> وذلك نظراً إلى أهميتها المحورية في تحقيق ولاية البرنامج – وعلى وجه الخصوص – في ما يتعلق بالتغييرات الداخلية والخارجية الكبيرة التي حدثت منذ وضع خارطة الطريق. واتسم التقييم بنطاقه العالمي، وغطى الفترة الممتدة من عام 2019 إلى عام 2025، حيث شمل الفترة التي تغطيها خارطة الطريق الحالية، واستراتيجية سلسلة الإمداد السابقة للفترة 2017-2022، وتنفيذ سياسة المشتريات الغذائية المحلية والإقليمية لعام 2019.
- 3- وهدف التقييم إلى توفير التعلم للبرنامج والمساءلة لأصحاب المصلحة فيه على حد سواء، في حين تنتقل المنظمة إلى فترة استراتيجية جديدة. وقيم ما يلي على وجه التحديد:
- » أهمية خارطة الطريق في تمكين سلسلة الإمداد في البرنامج من الوفاء بولايته؛
  - » كفاءة سلسلة الإمداد في البرنامج من حيث حسن توقيت عملياته وتكليفها؛
  - » النتائج التي تحققت من حيث التموحات التي تقوم عليها خارطة الطريق؛
  - » العوامل التي تمكن أو تقييد قدرة سلسلة الإمداد على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- 4- وطبق التقييم منهجية مختلطة قائمة على النظرية ركزت على التعلم من خلال تقييم الجوانب الناجعة والجوانب التي يمكن تعزيزها. واقتراح توصيات لتجويه وضع الأداة الاستراتيجية التالية لسلسلة الإمداد.
- 5- وبعية تكوين فهم بشأن تنوع البيانات التي تعمل فيها سلسلة الإمداد في البرنامج، أجرى التقييم عملية واسعة النطاق لجمع البيانات شخصياً وعن بعد (الشكل 1)، حيث أجرى مقابلات مع ما يزيد على 250 من مقدمي المعلومات الرئيسيين واعتمد على بيانات سلسلة الإمداد من المستويات القطرية والإقليمية وال المؤسسية. والتزم التقييم بالمبادئ التوجيهية الأخلاقية لفريق الأمم المتحدة المعنى بالتقدير، وجرت مراعاة المبادئ المتعلقة بالمنظور الجنسي والشمول عند تصميمه وإجرائه.

<sup>1</sup> تشير "سلسلة الإمداد في البرنامج" في هذا التقرير إلى المشتريات اللوجستيات والطيران والشحن وتقديم الخدمات على نطاق العمليات القطرية والإقليمية والعالمية.

### الشكل 1: البلدان المشاركة في التقييم



المصدر: توضيح تفصيلي من إعداد مكتب التقييم بالاستناد إلى خريطة العالم في الأمم المتحدة.

## السياق

### السياق الخارجي

6- لقد أضحي الوصول إلى الغذاء وسبل كسب العيش في السنوات الأخيرة أكثر صعوبة بالنسبة للكثير من الأشخاص حول العالم، وذلك نتيجة لحالة عدم اليقين السياسي والكوارث الطبيعية والخدمات الاقتصادية. ويؤدي تقادم النزاعات وانعدام الأمن وتغير المناخ وعدم الاستقرار الاقتصادي، فضلاً عن ارتفاع أسعار الأغذية، إلى زيادة تفاقم انعدام الأمن الغذائي والجوع. وفي الوقت نفسه، يعمل القطاع الإنساني والإنساني على التكيف مع بيئة التمويل المقيدة، وذلك في أعقاب التخفيضات الكبيرة في التمويل المتاح. وأصبح تقديم الدعم الإنساني والإنساني الكافي في الوقت المناسب للأشخاص والمجتمعات المحلية الأكثر احتياجاً أمراً صعباً بشكل متزايد.

7- وفي هذا السياق، أطلق الأمين العام للأمم المتحدة مبادرة الأمم المتحدة 80 في مارس/آذار 2025. وتشكل المبادرة حزمة شاملة من الإصلاحات التي تهدف إلى زيادة الكفاءة والحد من التجزء في الولايات وهيكل كيانات الأمم المتحدة.<sup>2</sup> وهي تشمل الميثاق الإنساني الجديد للوكالات الإنسانية التابعة للأمم المتحدة والذي يهدف، في جزء منه، إلى تكامل سلاسل الإمداد في الوكالات الإنسانية الرئيسية، بما فيها البرنامج. وفي سبتمبر/أيلول 2025، أصدر الأمين العام تقريراً بشأن مسار العمل 3 لمبادرة الأمم المتحدة 80، بعنوان "تغيير الهيكل وإعادة تنظيم البرنامج"، حيث حدد إجراءات سلسلة الإمداد التابعة للأمم المتحدة الازمة لتحقيق التكامل التدريجي لسلالس الإمداد من أجل "جعل سلاسل الإمداد تعمل ضمن إطار واحد". وعلى الرغم من أن هذا التقييم لم يقيّم توافق البرنامج مع هذه التموجات، فإنهما تظل مرجعاً مهماً لوظيفة سلسلة الإمداد في البرنامج بينما تتجه نحو المستقبل.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> الأمم المتحدة. 2025. "ما هي مبادرة الأمم المتحدة 80؟"

<sup>3</sup> الأمم المتحدة. 2025. "حدث تحولات جذرية. متذمرون من أجل تحقيق المنجزات"

## السياق الداخلي

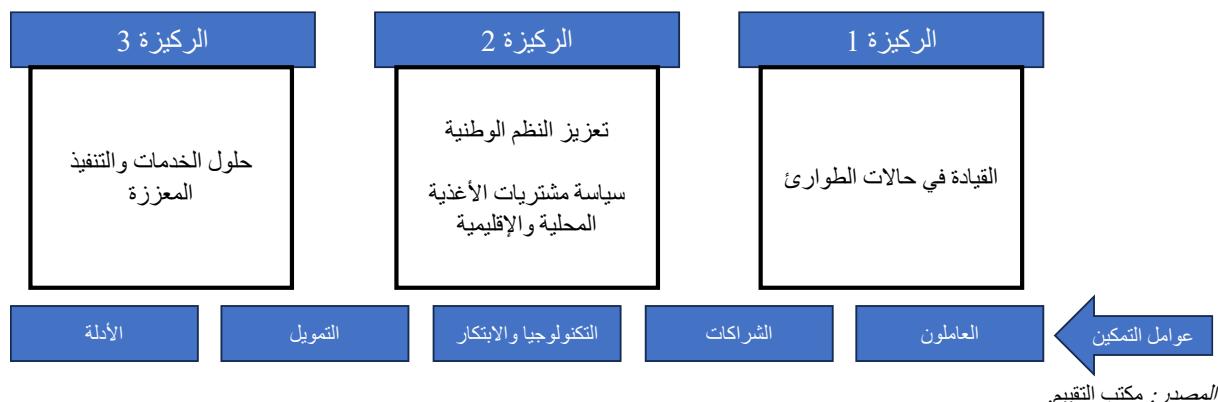
8- يؤدي البرنامج دورا حاسما في البنية التحتية العالمية لسلسلة الإمداد الإنسانية. وهو يساهم في الاستجابة الإنسانية الجماعية من خلال المشاركة في اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، وقيادة مجموعة اللوجستيات العالمية، وتوفير خدمات المشتريات، واللوجستيات، وغيرها من الخدمات الازمة لتسليم الأغذية والنقد والسلع أثناء حالات الطوارئ. كما أنه يساهم، عند الحاجة، في المبادرات التي تستفيد من الخبرات العالمية والخبرة الميدانية، مثل مبادرة البحر الأسود لنقل الحبوب،<sup>4</sup> ويضطلع بأنشطة تعزيز القدرات للحكومات والشركاء الآخرين.

9- لقد تأثر تدبير الموارد في البرنامج لعمليات سلسلة الإمداد والمساعدة بالتجهيزات الخارجية. وبشكل عام، زاد تدبير الموارد باطراد حتى بداية عام 2023، حيث وصل إلى 14.2 مليار دولار أمريكي في عام 2022 قبل أن يتراجع ليصل إلى 9.8 مليار دولار أمريكي في عام 2024. ولكي تتمكن من التموضع في هذه البيئة المتغيرة، كان على سلسلة الإمداد أن تتطور.

## خارطة الطريق الاستراتيجية لسلسلة الإمداد للفترة 2022-2025

10- جرى وضع خارطة الطريق الاستراتيجية لسلسلة الإمداد للفترة 2022-2025 من جانب وظيفة سلسلة الإمداد في البرنامج<sup>5</sup> تماشيا مع الأهداف التي عبرت عنها الخطة الاستراتيجية للبرنامج للفترة 2022-2025. وتنطوي خارطة الطريق على ثلاث ركائز استراتيجية: القيادة في حالات الطوارئ؛ ودعم تعزيز النظم الوطنية؛ وحلول الخدمات والتنفيذ المعززة. وتحدد خمسة عوامل تمكن: العاملون والشركات والتكنولوجيا والابتكار والتمويل والأدلة (الشكل 2). وفي إطار الركيزة 2، تحدد خارطة الطريق سياسة المشتريات الغذائية المحلية والإقليمية على أنها المدخل الرئيسي للمساهمة في تحسين سبل كسب العيش، وزيادة الإنتاج المحلي، وتنمية سلسلة الإمداد المحلية.

الشكل 2: خارطة الطريق الاستراتيجية لسلسلة الإمداد للفترة 2022-2025 – الركائز الاستراتيجية وعوامل التمكين



## تطور سلسلة الإمداد في البرنامج

11- تم تأسيس شعبة سلسلة الإمداد في البرنامج كمجال وظيفي مستقل في عام 2015. ولتحقيق التغطية ل الكامل عملية التخطيط الشامل، وتدبير موارد المساعدات وتسليمها، ولتحسين مكانة وظيفة سلسلة الإمداد من أجل دعم ولاية البرنامج، تم دمج عمليات الشراء (الإمداد) واللوجستيات (التنفيذ) في وظيفة واحدة في عام 2017.

12- واعتبارا من عام 2025، تكون وظيفة سلسلة الإمداد في البرنامج من المشتريات واللوجستيات والطيران والشحن وتقديم الخدمات، التي تشمل الخدمات المكلف بها، والخطوط الجوية الإنسانية للأمم المتحدة – وهي خدمة نقل جوي تزود المجتمع الإنساني العالمي بإمكانية الوصول إلى المناطق التي يتغدر الوصول إليها – ومجموعة اللوجستيات، التي تقدم الدعم لإدارة المعلومات في حالات الطوارئ والنزاعات المفاجئة، وهي بقيادة البرنامج. وبالإضافة إلى إدارة مستودع الأمم المتحدة للاستجابة

<sup>4</sup> شبكة معلومات الأمن الغذائي والشبكة العالمية لمكافحة الأزمات الغذائية. 2024. التقرير العالمي عن الأزمات الغذائية لعام 2024.

<sup>5</sup> يشير مصطلح "وظيفة سلسلة الإمداد" إلى شعبة سلسلة الإمداد والتنفيذ اعتبارا من عام 2025.

للحالات الإنسانية، الذي يعد شبكة عالمية من المراكز اللوجستية المخصصة لشراء وتخزين ونقل الإمدادات في حالات الطوارئ للمجتمع الإنساني الدولي، تضطلع هذه الوظيفة أيضاً بمسؤولية تقديم الخدمات عند الطلب للشركاء (الشكل 3).

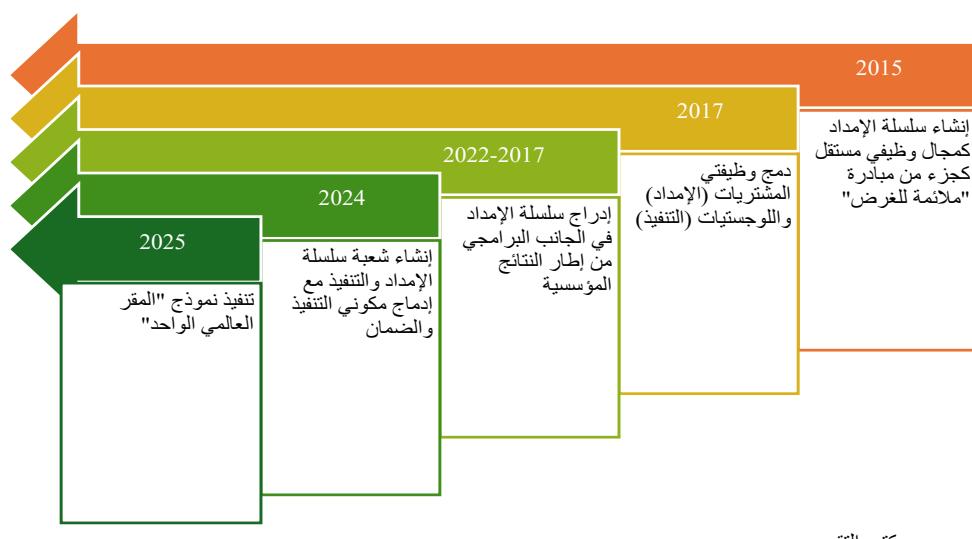
### الشكل 3: المجالات الرئيسية لسلسلة الإمداد في البرنامج



وبالاستناد إلى التكامل الوظيفي السابق، في عام 2024، قامت شعبة سلسلة الإمداد بتحقيق التكامل بين مكوني التنفيذ والضمان – بما في ذلك في ما يتعلق بالعمليات القائمة على النقد، وإدارة الهوية، وإدارة الشركاء المتعاونين، ومرفق الإدارة الشاملة للسلع،<sup>6</sup> والخدمات المقدمة عند الطلب – في عملياتها، بحيث أصبحت وفقاً لذلك وظيفة سلسلة الإمداد والتنفيذ. وجرى استحداث هذا التغيير من أجل تعزيز نموذج سلسلة الإمداد من البداية إلى النهاية، التي تضم التخطيط في "المراحل الأولية" والتسليم في "الميل الأخير".<sup>7</sup> كما تمت إضافة وحدات مكرسة للاستدامة البيئية والابتكار والبحوث والتنمية إلى هذه الوظيفة من أجل معالجة الأولويات المؤسسية.

14- وبالتالي، وفي بيته تشهد انخفاضاً في تدبير الموارد، قام البرنامج، في أوائل عام 2025، باعتماد نموذج "المقر العالمي الواحد" وبدأ بتنفيذه بهدف تعزيز الاتساق المؤسسي وتوضيح خطوط المسائلة من أجل تحسين الدعم المقدم للعمليات الميدانية. وبناء عليه، يتواصل التطور في هيكل وتكوين سلسلة الإمداد في البرنامج، حيث من المزمع إجراء المزيد من التعديلات في عام 2026 (الشكل 4).

الشكل 4: تطور سلسلة الامداد في البرنامج



٧ لم يتم تقييم نتائج هذه الجموع بعد

## الرؤى الرئيسية المبنيةة عن التقييم

### كيف وجهت خارطة الطريق الاستراتيجية لسلسلة الإمداد للفترة 2022-2025 عمل سلسلة الإمداد في البرنامج؟

لقد عبرت خارطة الطريق عن تطلعات واضحة وذات صلة بتطور سلسلة الإمداد في البرنامج، من دور تشغيلي إلى دور قيادي عالمي وشراكة استراتيجية في المنظومة الإنسانية الدولية. ومع ذلك، فإن التعميم المحدود لخارطة الطريق قيد من اعتمادها على الصعيد المؤسسي، كما تغيرت المطالب على سلسلة الإمداد في ضوء الزيادة الحالية في الأزمات الإنسانية وفجوات التمويل.

15- لقد عملت خارطة الطريق، التي تم وضعها أثناء فترة شهدت ارتفاعاً نسبياً في التمويل وزيادة في التعقيدات والتقلبات، على موازنة أهداف سلسلة الإمداد في البرنامج مع تلك التي نصت عليها الخطة الاستراتيجية للمنظمة للفترة 2022-2025، وذلك بالاستناد إلى استراتيجية سلسلة الإمداد للفترة 2017-2022. وحددت خارطة الطريق موضع وظيفة سلسلة الإمداد في البرنامج بوصفها عامل تمكين سريع الحركة واستباقي واستراتيجي في ما يتعلق بمساعدة البرنامج على تنفيذ ولايته، مع التركيز على الاستجابة بكفاءة وفي الوقت المناسب، ورفع مستوى المساهمة الاستراتيجية لهذه الوظيفة إلى ما هو أبعد من وظيفتها التشغيلية الراسخة. وفي حين حافظت خارطة الطريق على الدور المحوري لهذه الوظيفة في تقديم الخدمات، فإنها ركزت على مساهمات عمليات سلسلة الإمداد في تعزيز النظم الوطنية وتقديم الخدمات إلى المجتمع الإنساني الدولي الأوسع. وخلال الفترة التي تغطيها خارطة الطريق، استعاد الطلب على استجابة البرنامج في حالات الطوارئ مكانه البارزة في بيئته تشهد زيادة في توافر حالات الطوارئ.

16- وكان الاتجاه الاستراتيجي الذي عبرت عنه خارطة الطريق واسعاً بما يكفي للسماح لسلسلة الإمداد بالتكيف مع المبادرات الناشئة ومع البيانات التشغيلية المتغيرة للبرنامج. غير أن عدم وجود خطة واضحة للتنفيذ والنشر حدّ من اعتماد خارطة الطريق على مستوى المكاتب القطرية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن غياب الأدوات العملية اللازمة لتنفيذ خارطة الطريق حدّ من ترجمة طموحاتها إلى أفعال على المستوى الميداني.

### كيف تطورت نظم البرنامج وهياكله وموارده من أجل دعم أهداف خارطة الطريق؟

#### المنصات والإبلاغ

ساعدت خارطة الطريق في تحفيز الاستثمارات المؤسسية والتغييرات التنظيمية التي تهدف إلى تعزيز الكفاءة الداخلية والمساهمات البرامجية. ولكن، لا تزال الفرص سانحة لتوحيد الوظائف والنظم وتحقيق التكامل بينها بشكل أكبر.

17- خلص التقييم إلى أن الترتيبات المؤسسية للبرنامج كانت متوازنة مع تطلعات خارطة الطريق نحو زيادة الكفاءة الداخلية وتعزيز الروابط مع المساهمات البرامجية. وبغية دعم تنفيذ خارطة الطريق، استثمر البرنامج في مجموعة واسعة من المنصات والأدوات الرقمية لتحسين توافر البيانات وجودتها ووضوحها من أجل دعم عملية صنع القرار القائمة على الأدلة في سلسلة الإمداد التابعة له. وخلص التقييم إلى أن هذه الاستثمارات في التكنولوجيا قد بسطت أعباء العمل ودعمت عمليات أكثر استراتيجية، مما أدى إلى تحقيق الكفاءة في تسجيل المستفيدين، وتقديم المساعدة، وحجم أعباء العمل الذي يضطلع به الموظفون.

18- ولكن، وفي حين لا وجود لثغرات محددة، فإن قائمة الحلول تتسم بالتجزؤ ولا تدعم بعد تحقيق عملية شاملة من البداية إلى النهاية لعمليات سلسلة الإمداد. وعلى الرغم من وجود توجيهات جوهرية، فإن الإرشاد المقدم على المستوى المؤسسي أو على مستوى المكاتب القطرية بشأن كيفية تحقيق التوازن بين اعتبارات التكاليف والتوفيرات والجودة والمخاطر والقيمة المضافة كان محدوداً. وكثيراً ما تواجه المكاتب القطرية أولويات متعددة، وقد تكون متنافسة، مثل تحقيق الكفاءة من حيث التكلفة، وسرعة التنفيذ، وإدارة المخاطر، وتقليل البصمة الكربونية للبرنامج، والمساهمات في الحصائر البرامجية. وقد أدى عدم الاتساق على نطاق الأدوات إلى ظهور تحديات في تكامل النظم وقابلية التشغيل البيئي، وإلى إحداث اختلافات. وأفادت المكاتب القطرية بأن الحلول التكنولوجية المؤسسية لم تلب دائماً احتياجات التسغيلية بسبب تجميع المعلومات، وعمليات الموافقة المعقدة، وحالات التأخير، وتدابير تخفيف المخاطر. وأدى ذلك إلى قيام المكاتب القطرية في بعض الأحيان بإنتاج أدوات تلائم احتياجاتها الخاصة – مثل برنامج Excel تشغيلية خاصة بالبلد ولا تتوافق مع المبادئ التوجيهية المؤسسية – مما يؤدي إلى ظهور تحديات تتطلب مطابقة السجلات يدوياً بعد استجابة ما.

-19 واستخدام الأدلة في عملية صنع القرار أيضاً مقيداً بفعل الاختلافات في احتياجات المقر والمكاتب القطرية من المعلومات؛ وتجزء النظم الداخلية؛ والقيود التي تنتطوي عليها مؤشرات الأداء الرئيسية المؤسسية. ومع ذلك، أصبحت مساهمات سلسلة الإمداد في تصميم الخطط الاستراتيجية القطرية أكثر وضوحاً خلال الفترة التي تغطيها خارطة الطريق. فعلى سبيل المثال، تشير الخطط الاستراتيجية القطرية إلى المساهمات في تحسين سلسلة الإمداد الوطنية، والمساعدة التقنية من أجل تحسين شبكات لوจستيات توزيع الأغذية، ومساهمة خبرات سلسلة الإمداد في المبادرات التي تقودها الحكومات، وتحسينات سلسلة الإمداد التي تدعم المجتمعات المحلية الصغيرة. وعلى الرغم من إيلاء المزيد من الاهتمام إلى سلسلة الإمداد في تصميم الخطط الاستراتيجية القطرية، فإن آليات الإبلاغ لم تعبر بشكل كامل عن دور عمليات سلسلة الإمداد أو مساهمتها أو أثرها من حيث أداء المكاتب القطرية.

#### العاملون

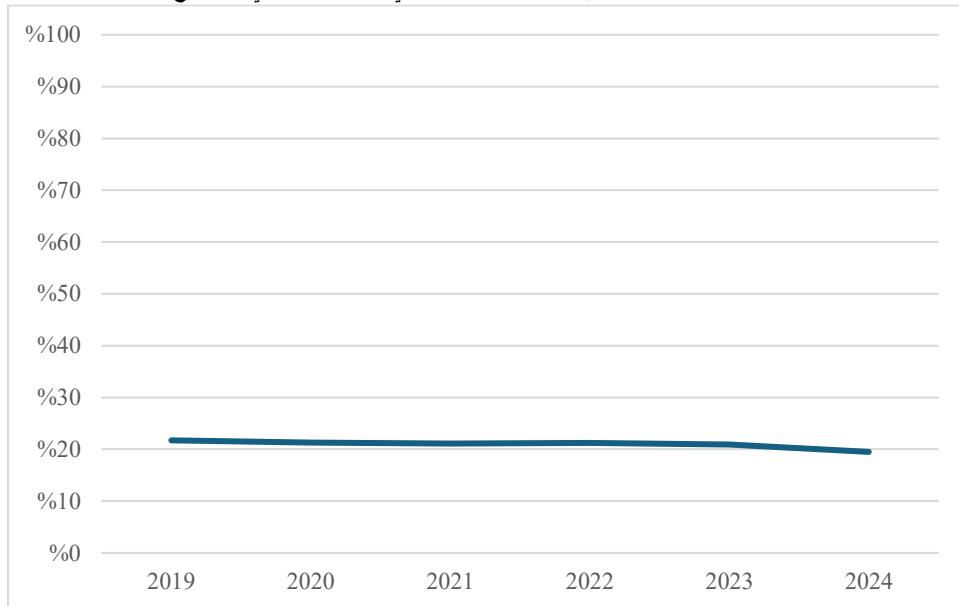
إن اتساع نطاق خارطة الطريق وتزايد التوقعات المتعلقة على موظفي سلسلة الإمداد يتطلبان وجود قوة عاملة متنوعة وموسعة لوظيفة سلسلة الإمداد. ومع ذلك، فإن مستويات التوظيف لم تتطور أو توسيع بشكل مناسب.

-20 يؤدي موظفو سلسلة الإمداد دوراً محورياً في ضمان سير عمليات سلسلة الإمداد في البرنامج بشكل سلس. وتبين أن حل المشكلات والاتصال والتواصل المستمر والتنسيق كانت جوانب ضرورية للتغلب على النظم المجزأة، والحفاظ على الذاكرة المؤسسية في مواجهة ضعف نظم إدارة المعلومات، وتكييف النظم مع البيئات المتنوعة.

-21 إن الطموحات التي تقوم عليها خارطة الطريق زادت من التوقعات المتعلقة على موظفي سلسلة الإمداد، التي تتطلب كفاءات جديدة في المنصات الرقمية، والتكامل البرامجي لتعزيز النظم الوطنية، وتسويق الخدمات المشتركة والمقدمة عند الطلب. إن تشكيل القوة العاملة في سلسلة الإمداد قد تطور ليعبر عن المواصفات المتغيرة والواسعة النطاق. ومنذ عام 2019، زاد عدد الوظائف المتعلقة بسلسلة الإمداد – التي تتطلب مهارات برمجية وتشغيلية – بنسبة 67 في المائة، من 265 إلى 443 وظيفة في عام 2024، في حين ظل الطلب على الوظائف اللوجستية التقليدية مستقرة نسبياً، حيث زاد بنسبة 4 في المائة فقط، من 972 وظيفة في عام 2019 إلى 100 3 وظيفة في عام 2024. ومع ذلك، فإن التحولات الأخيرة في البيانات الإنسانية جددت الحاجة إلى الخبرات التقنية القوية في اللوجستيات والمشتريات، فضلاً عن المهارات البرمجية.

-22 وعلى الرغم من تزايد الطلب، ظلت وظائف سلسلة الإمداد من حيث نسبتها من إجمالي القوة العاملة في البرنامج مستقرة عند حوالي 20 في المائة، على الرغم من نمو المنظمة، في حين تدير سلسلة الإمداد 73 في المائة من الموارد الإنسانية في البرنامج (الشكل 5).<sup>8</sup>

الشكل 5: موظفو سلسلة الإمداد كنسبة من إجمالي القوة العاملة في البرنامج



المصدر: بيانات شعبة الموارد البشرية.

-23. ويشكل الموظفون الوظيفيون 80 في المائة من القوة العاملة في سلسلة الإمداد، مما يؤكد أهمية التدريب وتطوير القدرات على المستوى القطري. غالباً ما يشكل الموظفون الوظيفيون على المدى الطويل جانباً رئيسياً لبناء الشراكات الفعالة، في حين كثيراً ما يفتقر الموظفون الذين يتم نشرهم أثناء الاستجابات المفاجئة أو الواسعة النطاق إلى العلاقات القائمة الالزمة مع الحكومات الوطنية أو القطاع الخاص أو الشركاء المتعاونين من أجل تنفيذ سلسلة الإمداد بكفاءة.

#### التمويل

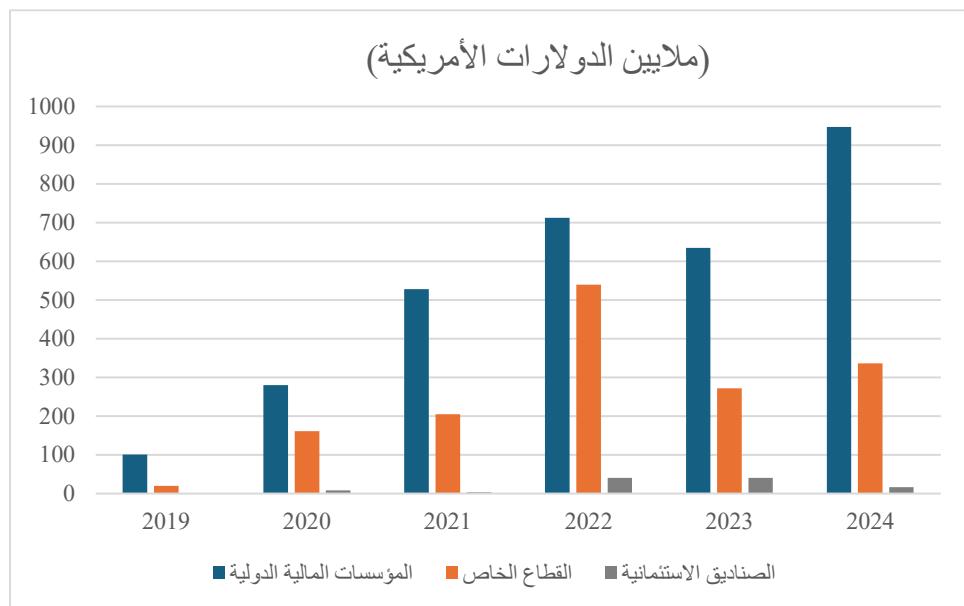
جرى دعم الجهود الرامية إلى ضمان استدامة تدبير الموارد من خلال الاستثمار في الخدمات المقدمة عند الطلب، وزيادة استخدام التمويل بالسلف. ومع ذلك، فإن التمويلات التي تسعى إلى زيادة التمويل المرن لم تتحقق بشكل كامل بسبب التخفيضات الأخيرة في التمويل.

-24. استجابةً للحاجة إلى تمويل إضافي وأكثر مرونة، استثمر البرنامج في البنية التحتية والآليات الالزمة لدعم توسيع نطاق الخدمات المقدمة عند الطلب والمعززة وآليات التمويل بالسلف. وأدى ذلك إلى زيادات في قيمة الخدمات المقدمة عند الطلب منذ عام 2019 وإمكانية زيادة تقديم الخدمات. وعلى الرغم من أن الآليتين الرئيسيتين لتوفير التمويل بالسلف تسبقان خارطة الطريق، فإن تدبير الموارد لهاتين الآليتين قد زاد من عام 2018 إلى عام 2024، وإن كان ذلك بمعدلات متفاوتة بين العاملين (الشكل 6).

-25. لقد زاد استخدام التمويل المقدم من المؤسسات المالية الدولية والقطاع الخاص لدعم تقديم الخدمات. ولا يزال تدبير الموارد من الصناديق الاستثمارية منخفضاً نسبياً مقارنة بالمصادر الأخرى، ولكنه تضاعف من عام 2020 إلى عام 2024<sup>9</sup>، مما يبين نضوج وتنويع العلاقات مع القطاع الخاص والشركاء غير التقليديين.

<sup>9</sup> عادةً ما يتم تدبير موارد الصناديق الاستثمارية من خلال الحكومات الوطنية، ويتم تخصيص ذلك لفرصة تقديم خدمات محددة، مثل تسليم اللقاحات أو المستلزمات الصحية في البلدان المستهدفة.

الشكل 6: تدبير الموارد من المؤسسات المالية الدولية، والقطاع الخاص، والصناديق الاستثمارية لدعم تقديم الخدمات



المصدر: تقارير الأداء السنوية للفترة 2019-2024 وخطط الإدارة للفترة 2019-2025.

-26. منذ عام 2022، انخفضت الموارد المالية المتاحة للبرنامج وسلسلة الإمداد الخاصة به، مما حد من المرونة وتسبب في إحداث فجوات في التمويل وتأخيرات في المبادرات. وعلى الرغم من التقلبات في المخصصات الواردة من ميزانية دعم البرنامج والإدارة لشعبة سلسلة الإمداد، فإنها ارتفعت من 18.3 مليون دولار أمريكي في عام 2019 إلى 26 مليون دولار أمريكي في عام 2024. كما ارتفع التمويل المرن كنسبة من إجمالي التمويل بشكل مطرد حتى عام 2023، عندما وصل إلى 13 في المائة، قبل أن ينخفض إلى 11 في المائة في عام 2024.

-27. وعلى الرغم من الطموحات التي تسعى إلى التمويل المستدام، فإن معظم التمويل في البرنامج لا يزال قصير الأجل – إذ أن 71 في المائة من المنح هي لأقل من عامين – مما يحد من قدرة المكاتب القطرية على بناء مخزونات استراتيجية، أو إجراء مشتريات مسبقة، أو تأمين عقود طويلة الأجل. ودفعت محدودية أحجام وموانة التمويل<sup>10</sup> وظيفة سلسلة الإمداد والتغذية إلى الاعتماد على التمويل الأولى من أجل دعم المبادرات الداخلية. وأشار تقرير الأداء السنوي لعام 2024 إلى أن هذا الأمر يهدد استمرارية المبادرات الحاسمة ويؤدي إلى بذل جهود غير مترابطة تعتمد على المجالات المواضيعية أو الجغرافية التي تم الحصول على التمويل من أجلها.<sup>11</sup>

ماذا حققت سلسلة الإمداد في البرنامج من حيث طموحات خارطة الطريق؟

الركيزة 1: القيادة في حالات الطوارئ والأزمات الممتدة

إن قيادة البرنامج المستمرة في مجال الاستجابة في حالات الطوارئ كانت مدرومة بالبنية التحتية لسلسلة الإمداد وأليات الاستجابة السريعة التابعة له، مما عزز قدرته على الوصول إلى الأشخاص الأكثر ضعفاً بالأغذية والفقد.

-28. حددت خارطة الطريق طموحات تسعى إلى تعزيز قدرة سلسلة الإمداد على الوصول إلى الأشخاص الأكثر ضعفاً من خلال أنساب نموذج للتنفيذ إلى جانب الحفاظ على جودة المساعدة المقدمة. ووصل البرنامج إلى 87 مليون شخص في وضع حالات الطوارئ في عام 2018، وارتفع هذا الرقم حتى وصل إلى حوالي 160 مليون بحلول عام 2022، غير أنه انخفض

<sup>10</sup> لم يكن لدى فريق التقييم إمكانية الوصول إلى بيانات بشأن التمويل الداخلي الذي تم تأسيسه لتنفيذ المبادرات.

<sup>11</sup> الملحق سادساً – باء، "تقرير الأداء السنوي لعام 2024" (WFP/EB.A/2025/4-A/Rev.1)

إلى 90 مليون في عام 2024. حتى في بيئة تتسم بزيادة تعقيد حالات الطوارئ وتخفيضات التمويل، تمكنت المنظمة من الاستجابة إلى الأزمات المفاجئة في غضون فترة متوسطة بلغت يوماً واحداً في عام 2024.<sup>12</sup>

-29 دعم تكيف البرامج وأساليب التنفيذ المبتكرة الوصول الواسع النطاق إلى الأشخاص المتضررين. وشمل ذلك التحويلات القائمة على النقد المختلطة والقابلة للتوسيع والأجهزة المعدلة لتوزيع الأغذية، مثل تحميل بطاقات الحصص الغذائية الإلكترونية المدفوعة مسبقاً على دفعات، والتوصيل إلى المنازل، ونظم الأجهزة المحمولة القائمة على الرموز. وتظهر هذه التكيفات قدرة البرنامج على الاستجابة بشكل منن للاحتياجات المتغيرة في سياقات متعددة. ولكن، وبالنظر إلى قيود التمويل، كان على البرنامج تحقيق التوازن بين عدد المستفيدين الذين يساعدهم مقابل حجم وتوافر التحويلات التي يقدمها. وأدت هذه المفاضلة أحياناً إلى نتائج متباعدة في الأمان الغذائي.<sup>13</sup>

-30 لقد دعمت سلسلة الإمداد في البرنامج بشكل متزايد تطوير واستخدام أساليب تنفيذ مرنة مصممة خصيصاً لتناسب الاحتياجات والتفضيلات المحلية.<sup>14</sup> وغالباً ما تجري المكاتب القطرية دراسات لتحديد الطريقة الأنسب – مثل الأغذية العينية أو القسمات أو النقد – ويجري تكيف سلسلة الإمداد بناءً على ذلك. وتشمل الأمثلة على ذلك إقامة شراكات مع المخابز لتوصيل الوجبات الساخنة، والتعاون مع المتأخر الكبري لتحويل القسائم إلى توصيل الأغذية خلال جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) في عام 2019. وقامت هذه الوظيفة بتبديل الطرائق استجابة للظروف المتغيرة، مثل الانتقال من عمليات الوجبات المدرسية إلى توزيع الحصص الغذائية المنزلية. وتترشّد هذه التحولات بتقييمات الأسواق والتمويل والتكنولوجيا، ويتم تيسيرها من خلال تدابير الاستعداد مثل الاتصالات مع الموردين والتخطيّن المسبق للمخزونات. كما أدت التغييرات التنظيمية الأخيرة إلى تحسين التسويق الداخلي، ولا سيما بين شعبي سلسة الإمداد والبرامج، غير أنه لا تزال هناك ثغرات في التخطيط الشامل وإدارة الشركاء والاتصال والتواصل.

-31 عمل البرنامج من أجل الوصول إلى الأشخاص الأكثر ضعفاً من خلال الاستفادة من التكنولوجيا والحلول الرقمية؛ وتكييف اللوجستيات وأساليب التنفيذ للتلعب على القيود التي تحد من الوصول؛ وتعزيز الشراكات والقدرات المحلية؛ والمشاركة في المفاوضات من أجل تحسين الوصول إلى الأشخاص الضعفاء المعزولين بسبب النزاعات.

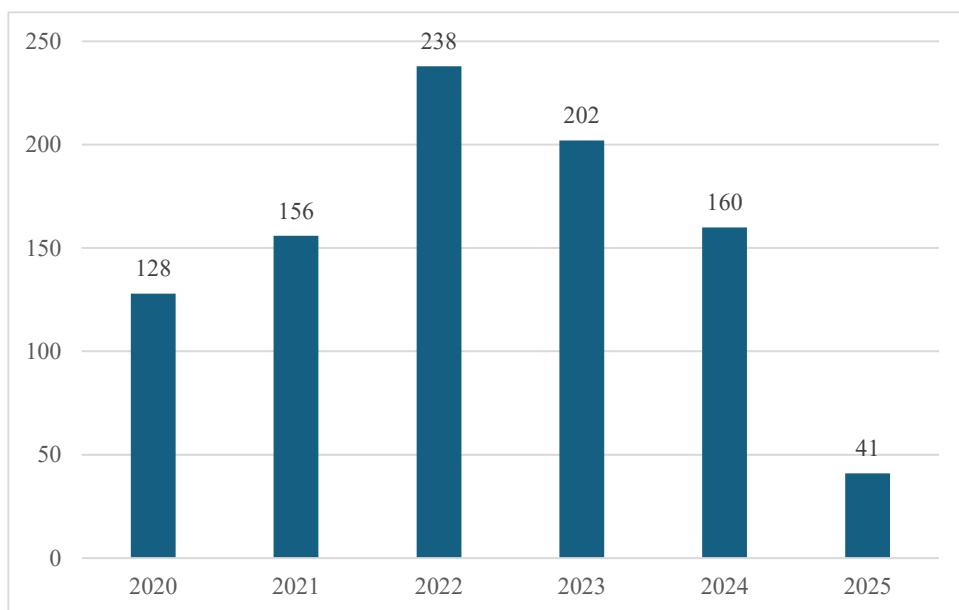
-32 وتحسنت سلامة الأغذية وجودتها خلال الفترة التي تغطيها خارطة الطريق، مع تزايد صرامة آليات سلامة الأغذية وجودتها التي تضمن جودة الأغذية المقدمة. وبين عامي 2020 و2025، سجل البرنامج 925 حادثة متعلقة بسلامة الأغذية وجودتها، تم تحديد أكثر من 80 في المائة منها قبل وصول الأغذية إلى المستفيدين. وقد انخفض عدد حوادث سلامة الأغذية وجودتها من ذروة بلغت 238 في عام 2022 إلى مستوى متدن وصل إلى أقل من 80 في عام 2025 (موزعة بشكل تناصبي على مدار العام كاملاً) (الشكل 7).

<sup>12</sup> "تقرير الأداء السنوي لعام 2024" (WFP/EB.A/2025/4-A/Rev.1).

<sup>13</sup> أفادت التوقعات العالمية للبرنامج لعام 2025 بوصول ما يقدر بـ 44.4 مليون شخص إلى مستويات "طارئة" من انعدام الأمان الغذائي. ومع ذلك، اضطر البرنامج إلى خفض الحصص الغذائية وتقليل برامجه في العمليات الرئيسية، مع تقليل كبير في عدد المستفيدين الحاصلين على المساعدة.

<sup>14</sup> "سياسة إضفاء الطابع المحلي" (WFP/EB.A/2025/5-A).

الشكل 7: حوادث سلامة الأغذية وجودتها السنوية



المصدر: نظام DOTS، مجموعة بيانات حوادث سلامة الأغذية وجودتها.

#### الركيزة 2: دعم تعزيز النظم الوطنية

حددت خارطة الطريق موضع سلسلة الإمداد في البرنامج من أجل تعزيز النظم الوطنية من خلال دعم سلسلة الإمداد المحلية وبناء الخبرات التقنية في سلسلة الإمداد. وقام البرنامج، من خلال سياسة المشتريات الغذائية المحلية والإقليمية لعام 2019، بتعزيز الأهداف البرامجية، مثل دعم المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة وتعزيز سلسلة القيمة الغذائية. ومع ذلك، أدت محدودية التوجيهات وانخفاض تدبير الموارد وتغير التوقعات والتغيرات في إطار الإبلاغ إلى إعادة فحص البرنامج على إظهار المساهمات التي تقدمها عمليات سلسلة الإمداد الخاصة به في تعزيز النظم الوطنية.

33- هدفت خارطة الطريق إلى دعم النظم الوطنية وتنفيذ سياسة المشتريات الغذائية المحلية والإقليمية من أجل دعم سلسلة الإمداد الوطنية القادر على الصمود والتي تقدم أغذية آمنة وغذائية، وتعزز الأسواق، وتعزز قدرة الجهات الفاعلة المحلية على تحمل الصدمات.

34- وعلى الرغم من أن سلسلة الإمداد تدعم النظم الوطنية من خلال مجموعة متنوعة من الأدلة، لم يتم التعبير عن الكثير من هذه المساهمات في الإبلاغ على المستوى القطري أو الإبلاغ المؤسسي، مما حد من وضوحها ومدى القراءة على قياس تأثيرها.<sup>15</sup> ومع ذلك، فقد أشار التقييم إلى احراز تقدم في عدد من المجالات، ووجود بعض التحديات.

35- وعملت سلسلة الإمداد وجهود التنفيذ على تعزيز النظم الوطنية من خلال التدريب والمشورة في مجال السياسات والتكنولوجيات الجديدة ودعم البنية التحتية بهدف تحسين سلسلة الإمداد الوطنية.<sup>16</sup> وشملت الإنجازات المحددة التي حددها التقييم تعزيز عمليات الشراء الحكومية؛ وتحسين إدارة مخزونات الحبوب الاستراتيجية، مع التركيز على جودة الأغذية وسلامتها؛ وتوسيع الأسواق المحلية من خلال المشتريات المحلية؛ وتطوير تقوية الأغذية من جانب القطاع الخاص. كما ساعدت وظيفة سلسلة الإمداد والتنفيذ على تعزيز اللوجستيات الخاصة بالحكومات وقدرة سلسلة الإمداد من خلال دعم المستودعات ومناطق التجميع ووحدات

<sup>15</sup> الزيارة القطرية لنيبال، إحاطة بشأن الخروج.

<sup>16</sup> مشروع التقرير السنوي لمستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية لعام 2025.

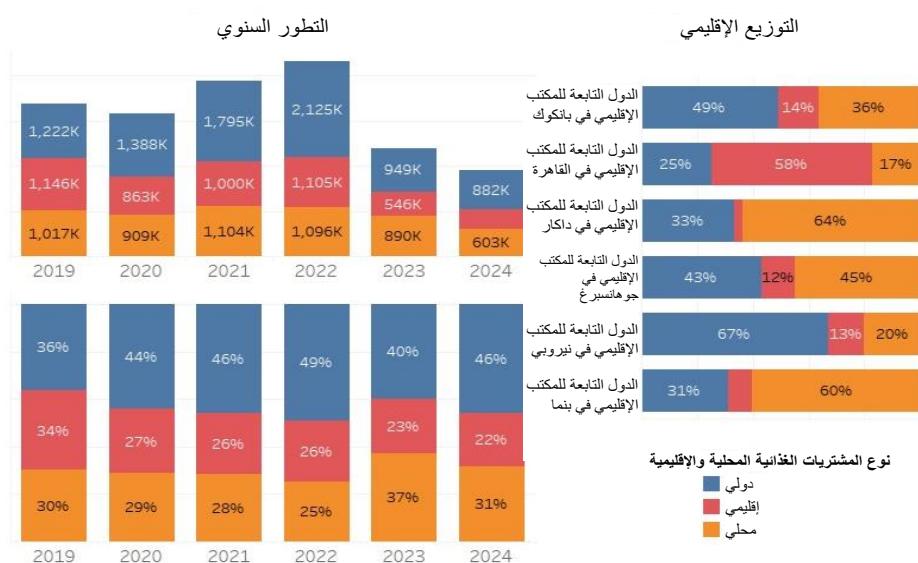
التخزين المتنقلة.<sup>17</sup> كما ساهمت مجموعة اللوجستيات، التي يقودها البرنامج، في الاستعداد القائم على تجميع المعلومات والأدوات الرقمية.<sup>18</sup>

36- وعززت سياسة المشتريات الغذائية المحلية والإقليمية الإطار المفاهيمي للمشتريات المحلية والإقليمية وعرض القيمة والآليات المؤسسية والحوافز الخاصة بها، مما حسن الوصول إلى الأغذية والخدمات ذات الصلة، وأسعارها وتوافرها وجودتها. وجرى إدراج هذه السياسة في الركيزة 2 لخارطة الطريق، للمساهمة في تعزيز النظم الوطنية، وهي تهدف إلى زيادة مشتريات البرنامج المحلية والإقليمية والمناصرة لأصحاب الحيازات الصغيرة من خلال تحقيق التوازن بين اعتبارات الكفاءة من حيث التكلفة وأهداف البرامج.

37- واستحدثت هذه السياسة آلية تسمح بأسعار شراء بنسية تصل إلى 20 في المائة فوق سعر تكافؤ الواردات للأغذية التي تم شراؤها من خلال المشتريات المحلية، بما في ذلك من المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة. وجزء من عملية تفيذها، تم تجريب هذه السياسة في 11 بلداً، جرى خلالها إعداد تحليل سلسلة القيمة ونماذج العقود الجديدة التي تدعم توسيع النطاق.<sup>19</sup>

38- ومنذ أن تم تنفيذ هذه السياسة، ظلت المشتريات الغذائية المحلية والإقليمية الخاصة بالبرنامج مستقرة، حيث شكلت نسبة تتراوح بين 50 إلى 65 في المائة من إجمالي مشتريات المنظمة (الشكل 8). غير أنه، ومن حيث القيمة المطلقة، وصل إنفاق البرنامج على المشتريات المحلية إلى أكثر من الضعف، من 787 مليون دولار أمريكي في عام 2020 إلى 1.6 مليار دولار أمريكي في عام 2022، مما يمثل زيادة بنسبة 103 في المائة في القيمة التي تم ضخها في الاقتصادات المحلية.<sup>20</sup>

### الشكل 8: توزيع حجم الأغذية بحسب نوع المشتريات، للفترة 2019-2024



المصدر: بيانات بشأن تحليل الإنفاق على مشتريات دائرة مشتريات سلسلة الإمداد (متوسط التوزيع الإقليمي للفترة 2019-2024) في تحليلات البرنامج.

39- ومن خلال هذه السياسة، ساهم البرنامج في تعزيز الاقتصادات المحلية عبر بناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين والناقلين الوطنيين، مما من شأنه أن يعود بالنفع على الأعمال التجارية الصغيرة ويسهل معايير سلامة الغذاء. وقد تحقق إلى حد ما طموح البرنامج باستخدام قوته الشرائية للتاثير على تطوير الأسواق المحلية والإقليمية وتبسيط الروابط بين المزارعين أصحاب

<sup>17</sup> "التقرير موجز عن تقييم سياسة البرنامج بشأن الاستعداد للطوارئ" (WFP/EB.1/2025/7-A/2).

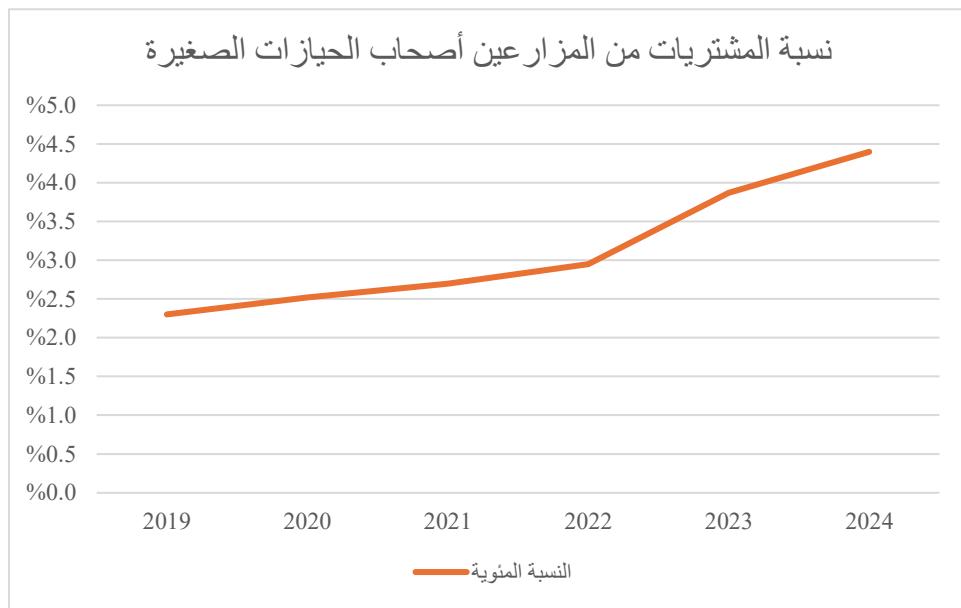
<sup>18</sup> يشير الاستعداد القائم على تجميع المعلومات إلى النظم والبيانات وقدرات التحليل التي تمكن الاستجابات في حالات الطوارئ بحيث تتم في الوقت المناسب وبشكل فعال وقائم على الأدلة

<sup>19</sup> البرنامج، 2024، تقييم البرامج التحريرية في إطار سياسة المشتريات الغذائية المحلية والإقليمية في شرق آسيا (2021-2023).

<sup>20</sup> البرنامج. 2023. تحديث شازن تتفقد سياسة المشتريات الغذائية المحلية والإقليمية.

الحيارات الصغيرة والموردين المحليين. ففي شرق أفريقيا وأمريكا الوسطى، على سبيل المثال، تبيّن أن التركيز على المشتريات المحلية قد أدى إلى تحسين النظم الغذائية وأوجد المئات من فرص العمل سنويًا. وبالإضافة إلى ذلك، تبيّن أن إدماج المشتريات المحلية في مرفق الإدارة الشاملة للسلع قد أدى إلى تقليل مهل التسليم بالنسبة للمزارعين أصحاب الحيات الصغيرة وتحسين سرعة استجابة سلسلة الإمداد في البرنامج بشكل عام.<sup>21</sup>

**الشكل 9: المشتريات من المزارعين أصحاب الحيات الصغيرة، للفترة 2019-2024**  
(النسبة المئوية من إجمالي المشتريات)



المصدر: تقارير الأداء السنوية للبرنامج للفترة 2020-2024.

لقد زادت المشتريات من المزارعين أصحاب الحيات الصغيرة تدريجياً منذ عام 2019، وكان ذلك مدعاً بالدعم البرامجي المقدم للمزارعين وإدراج بنود في عقود الموردين تنص على شراء نسبة معينة من السلع من المزارعين أصحاب الحيات الصغيرة (الشكل 9). ومع ذلك، لم يجد فريق التقييم رابطاً منهجياً بين برامج البرنامج التي تدعم سبل كسب عيش المزارعين وفرص الشراء.

وعلى الرغم من هذه الإنجازات، واجه تنفيذ سياسة المشتريات الغذائية المحلية والإقليمية تحديات تشغيلية وهيكيلية، بما في ذلك التغيرات في تدبير الموارد والتنظيم، ومن الناحية التشغيلية، لم تكن العمليات الإدارية والشرائية في البرنامج دائمًا متوافقة بشكل جيد مع الاحتياجات العملية للمزارعين أصحاب الحيات الصغيرة، الذين كثيراً ما يفتقرون إلى رأس المال اللازم لتحمل التكاليف، أو القدرات التقنية اللازمة لإدارة عمليات البرنامج. ومن الناحية الهيكيلية، خلص التقييم إلى أن تنفيذ السياسة قد تأثر بعدم وضوح توزيع المسؤوليات وعدم اتساق التنسيق بين سلسلة الإمداد ووحدات البرنامج في المكاتب القطرية. وبعيداً عن المرحلة التجريبية الأولية، واجه تنفيذ هذه السياسة قيوداً بسبب غياب الموارد البشرية والمالية المكرسة، مما حدَّ من قدرة البرنامج على تفعيل هذه السياسة بشكل كامل.

<sup>21</sup> البرنامج. 2024. *تقييم البرامج التجريبية في إطار سياسة المشتريات الغذائية المحلية والإقليمية في شرق أفريقيا (2023-2021).*

### الركيزة 3: الشريك المفضل

عزز البرنامج مكانته كشريك مفضل لتقديم الخدمات اللوجستية وخدمات سلسلة الإمداد ضمن المجتمع الإنساني الدولي. وتتمتع مبادرات الإصلاح الحالية والمستقبلية في الأمم المتحدة بإمكانات الازمة لتوسيع نطاق الفرص المتاحة لسلسلة الإمداد في البرنامج من أجل تقديم الخدمات المشتركة.

42 - عبرت خارطة الطريق عن الضمير المتمثل بأن يصبح البرنامج "شريكًا مفضلاً" للمجتمع الإنساني الدولي من خلال تقديم الخدمات المكلف بها - الخطوط الجوية الإنسانية للأمم المتحدة ومجموعة اللوجستيات،<sup>22</sup> وتطوير الآليات التي تدعم الخدمات المشتركة، وتوسيع نطاق تقديم الخدمات عند الطلب لتشمل الوكالات والحكومات.

#### الخدمات المقدمة للمجتمع الإنساني

43 - اكتسبت الخدمات التي يقدمها البرنامج ثقة واحترام الشركاء على المستوى العالمي. وساعد ذلك في تمويض البرنامج كعامل تكين حاسم وأساسي للنظم فضلاً عن كونه مقدماً للخدمات.<sup>23</sup>

44 - وفي عام 2024، لبى البرنامج 100 في المائة من طلبات الشركاء على الخدمات المكلف بها وقدم خدمات متعلقة بالمجموعات في 56 بلداً. وتحسنت الكفاءة التشغيلية، حيث انخفضت تكفة كل راكب في الخطوط الجوية الإنسانية للأمم المتحدة بنسبة 2.5 في المائة بين عامي 2023 و2024.<sup>24</sup> وتم الحفاظ على جودة الخدمات، كما يتضح من معدلات الرضا المرتفعة باستمرار في استطلاعات الرأي، بما في ذلك الرضا بنسبة تزيد على 95 في المائة عن الخطوط الجوية الإنسانية للأمم المتحدة. وبلغ تقديم جميع الخدمات المكلف بها ذروته أثناء الاستجابة لجائحة كوفيد-19 في عامي 2020 و2021، عندما قامت الخطوط الجوية الإنسانية للأمم المتحدة بعمليات نقل الركاب والإجلاء المرتبطة بالاستجابة لجائحة.

45 - واستجاب مستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية لعدد قياسي من الطلبات المقدمة من الشركاء في حالات الطوارئ. وبلغت طلبات الحصول على دعم ذروتها في عام 2020 أثناء الاستجابة لجائحة كوفيد-19. وفي عام 2024 أدار مستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية 559 شحنة لصالح 34 شريكاً في 95 بلداً، حيث قدم، على سبيل المثال، المعونة في اليمن وإمدادات الطوارئ في قطاع غزة ومخزونات التغذية في أفغانستان ومجموعات المياه والنظافة الصحية والصحة للشركاء في السودان وأوكرانيا.

46 - واستمرت طلبات الحصول على خدمات مجموعة اللوجستيات، بقيادة البرنامج، في الارتفاع. وفي عام 2019، دعمت المجموعة العمليات في 20 بلداً، والتي زادت لتصبح 45 بلداً في عام 2024، حيث تحول التركيز من تسليم المنتجات إلى طلبات التسويق وإدارة المعلومات.

#### الخدمات المشتركة

47 - وفي إطار خارطة الطريق، التزم البرنامج بدعم خدمات سلسلة الإمداد التي تشمل منصات اللوجستيات المشتركة، وتقديرات الاحتياجات المشتركة، وأليات تسليم النقد التعاوني، وترتيبات المشتريات المجمعة، والبني التحتية المشتركة. وقد تم إنشاء دائرة اللوجستيات الإنسانية داخل البرنامج لضمان توحيد أنشطة تقديم الخدمات وتكاملها وتنسيتها.

48 - وفي هذا السياق، عزز البرنامج منصات الخدمات المشتركة مع الشركاء للمساعدة في تعزيز التسويق وتحسين الكفاءة وزيادة الفعالية إلى أقصى حد أثناء حالات الطوارئ والأزمات الممتدة. وقد أصبح التركيز على تقديم الخدمات المشتركة محورياً لمساهمة البرنامج في مبادرة الأمم المتحدة 80 التي يقودها الأمين العام والجهود الناشئة الرامية إلى توطيد منصة متكاملة لمنظومة الأمم المتحدة وتوفير إطار مفاهيمي لخدمة سلسلة الإمداد المشتركة.<sup>25</sup>

<sup>22</sup> تم إدراج مستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية كخدمة مكلف بها في خارطة الطريق الاستراتيجية للفترة 2022-2025.

<sup>23</sup> البرنامج. 2022. *تقييم استجابة البرنامج لجائحة كوفيد-19*.

<sup>24</sup> البرنامج. 2025. *الاستعراض السنوي للخطوط الجوية الإنسانية للأمم المتحدة لعام 2024: تيسير الاستجابة الإنسانية العالمية على مدى 20 عاماً*.

<sup>25</sup> مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية. 2025. نحو تحقيق عرض القيمة لسلسلة إمداد مشتركة.

## الخدمات المقدمة عند الطلب

49- توسيع البرنامج إلى حد كبير في عمليات الخدمات المقدمة عند الطلب التي يضطلع بها لدعم الشركاء بالحلول القائمة على الأغذية والنقد والحلول اللوجستية. وبغية تعزيز التنفيذ، استحدث البرنامج وظيفة للخدمات المقدمة عند الطلب، ومنصة سوق مشتركة لإدارة الطلبات، وقائمة بالخدمات، ومجموعة بيانات مركبة. ويتركز الطلب في عدد قليل من البلدان، تشكل مجتمعة أكثر من 60 في المائة من القيمة الإجمالية للخدمات التي يقدمها البرنامج، وهي تشمل لبنان ودولة فلسطين وغواتيمالا وإثيوبيا.

50- ورغم أن الخدمات التي يقدمها البرنامج عند الطلب هي مدفوعة في الأساس بالأزمات، فإنها دعمت أيضاً الحكومات في سياقات التنمية، مما يدل على مرونة المنظمة وأهميتها الاستراتيجية في تعزيز الكفاءة التشغيلية والتنسيق في ما بين الشركاء. وعلى الرغم من الطلب من الشركاء، فإن قابلية التوسيع في الخدمات المقدمة عند الطلب مقيدة بسبب التقلبات في الاحتياجات من الخدمات وفجوات التوظيف وعدم وضوح نماذج استرداد التكاليف ومحدودية رصد الأداء.

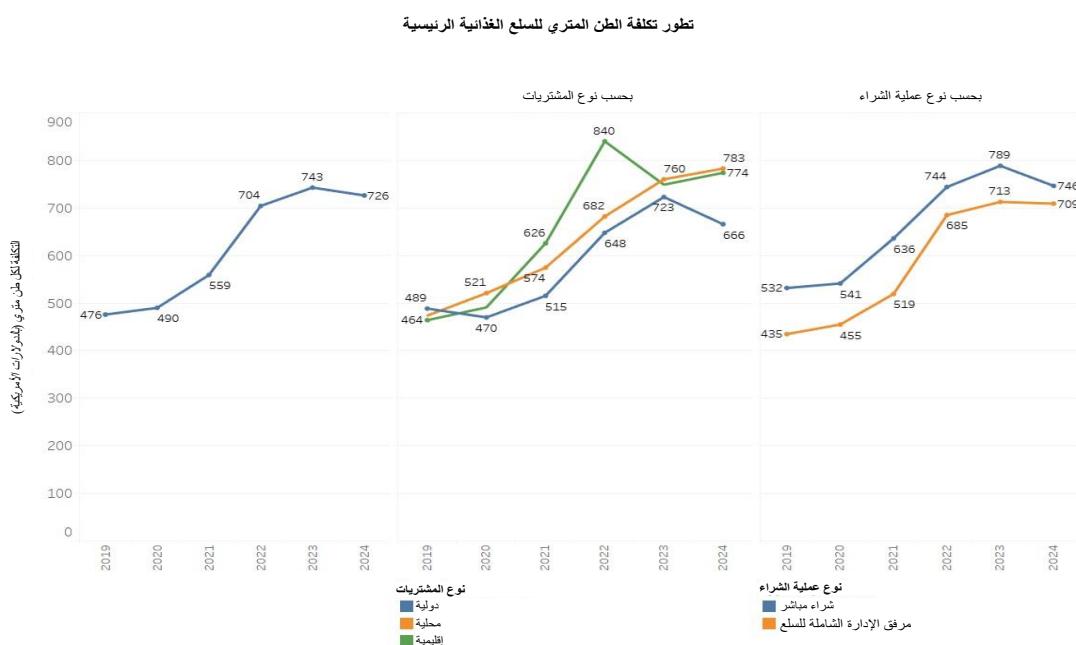
### كيف أظهرت سلسلة الإمداد في البرنامج كفاءتها

منذ عام 2019 أظهرت عمليات سلسلة الإمداد في البرنامج مكاسب كفاءة قابلة للقياس. ومع ذلك، اعتمدت اتجاهات الكفاءة والتحديات على الظروف التشغيلية والوطنية.

51- حققت عمليات سلسلة الإمداد في البرنامج تحسينات قابلة للقياس في الكفاءة من حيث التكلفة وحسن التوفيق وجودة منذ عام 2019. وساهمت عوامل متعددة في مكاسب كفاءة سلسلة الإمداد. فقد مكن توسيع نطاق آليات التمويل بالسلف – مثل مرفق الإدارة الشاملة للسلع، وحساب الاستجابة العاجلة والإقرارات الداخلي للمشروعات – وإدارة الممرات المشتركة بين البلدان ومستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية إجراء التخطيط الاستباقي بشكل أكبر وتسريع المشتريات والتخزين المسبق للبضائع.

52- المشتريات المحسنة: على الرغم من ارتفاع أسعار الأغذية على مستوى العالم والزيادات الحادة في التكاليف في عام 2022، تمكن البرنامج من تحسين الكفاءة من حيث التكلفة لأنشطته في مجال المشتريات – من حيث التكلفة لكل طن متري – وذلك من خلال تحسين تدبير الموارد. وتبيّن أن تدبير الموارد من خلال مرفق الإدارة الشاملة للسلع يوفر باستمرار تكاليف أقل للوحدة مقارنة بعمليات الشراء المباشرة، حيث بلغ متوسط الوفورات 66 دولاراً أمريكياً لكل طن متري من عام 2019 إلى عام 2024. ومع مرور الوقت، تحولت التكاليف المقارنة للمشتريات الإقليمية من كونها أعلى باستمرار من تكاليف المشتريات التقليدية إلى التقارب مع مشتريات القنوات المحلية والدولية (الشكل 10)، مما يشير إلى اتخاذ المزيد من القرارات الاستراتيجية في المكاتب القطرية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المكاتب القطرية التي قامت بشراء الأغذية من خلال مرفق الإدارة الشاملة للسلع استلمت إمداداتها بشكل أسرع مقارنة باستخدام قنوات الشراء الأخرى، حيث انخفض متوسط المهل الزمنية عبر مرفق الإدارة الشاملة للسلع ليصل إلى 49 يوماً مقارنة بـ 143 يوماً عبر القنوات الأخرى.<sup>26</sup>

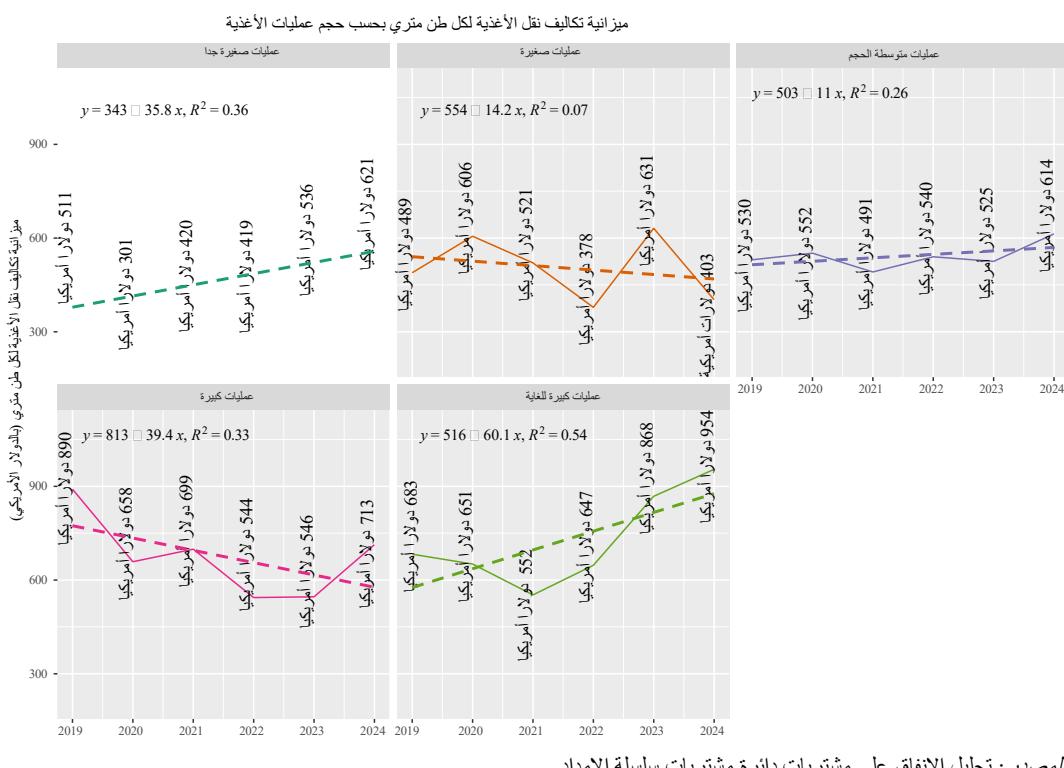
### الشكل 10: تكاليف الأغذية لكل طن متري بحسب نوع عملية الشراء والمشتريات



المصدر: تحليل الإنفاق على مشتريات دائرة مشتريات سلسلة الإمداد، ديسمبر/كانون الأول 2024.

الكافأة من حيث التكلفة على نطاق واسع: في حين أن تكاليف نقل الأغذية قد ارتفعت بمتوسط قدره 20 دولاراً أمريكياً لكل طن متري من عام 2019 إلى عام 2024، فقد شهد إجمالي الكفأة من حيث التكلفة لنقل الأغذية في العمليات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، التي تقاس على أساس تكاليف نقل الأغذية لكل طن متري، تحسناً مع مرور الوقت. وهذا ينطبق بشكل خاص على العمليات الكبيرة حيث يستفيد البرنامج من وفورات الحجم والحضور الطويل الأجل، وحيث استثمر البرنامج في تعزيز القدرات الوطنية (الشكل 11). -53

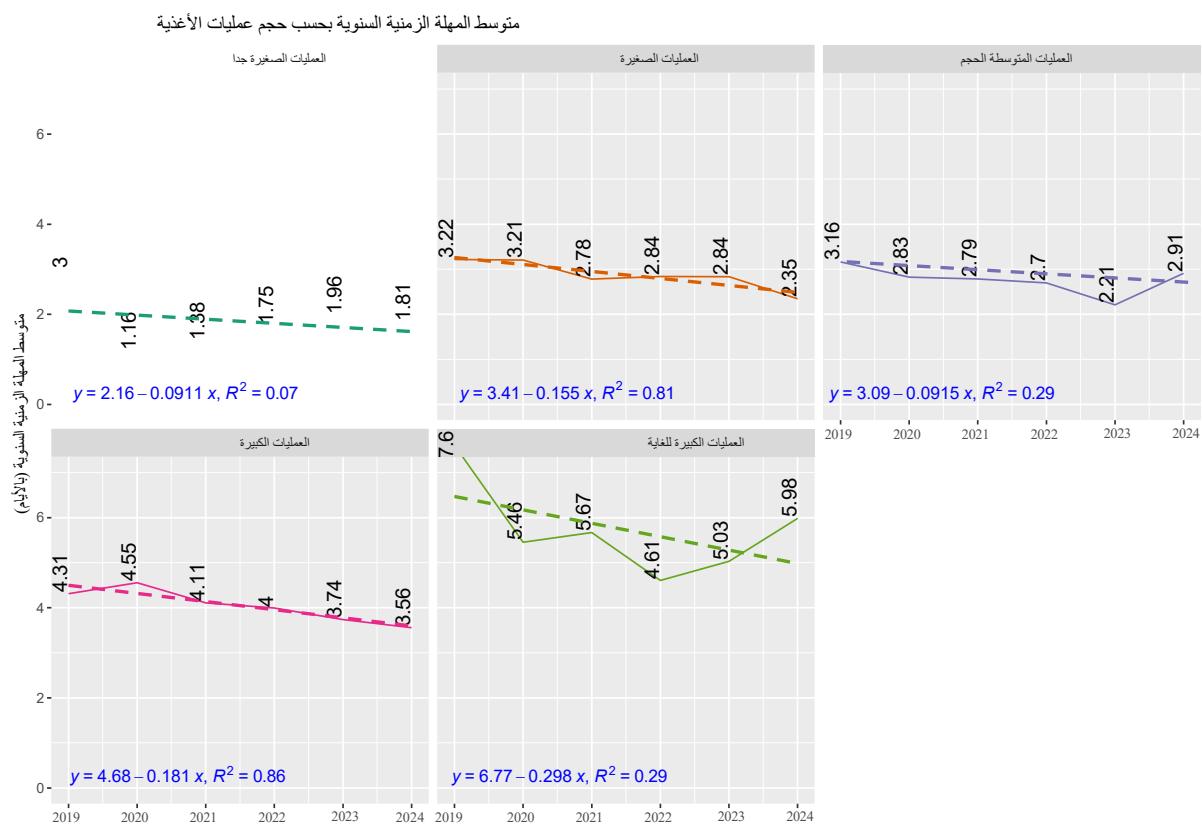
### الشكل 11: التكاليف السنوية لنقل الأغذية بحسب حجم الاستجابة



- 54- تكون تكاليف سلسلة الإمداد أعلى في الاستجابات لحالات الطوارئ وفي السياقات الهشة، ويرجع ذلك أساساً إلى زيادة تكاليف نقل الأغذية والسلع على المستوى الدولي وداخل البلدان المتأثرة، وارتفاع التكاليف التشغيلية التي يت肯دها الشركاء المتعاونون مع البرنامج. وفي هذه الحالات، تميل تكاليف سلسلة الإمداد إلى الارتفاع حيث يكون الوصول أصعب والتحديات التشغيلية أكبر. وخلص التقييم إلى أن الحفاظ على الحضور القطري، حتى في ظل هذه الظروف، يسهل تحقيق مكاسب الكفاءة من خلال عوامل من قبيل تحسين ممارسات تدبير الموارد، وتحسين العلاقات مع الناقلين والبائعين. كما تبين أن تكاليف سلسلة الإمداد تكون عالية في عمليات البرنامج الصغيرة جداً، ويرجع أن يكون ذلك بسبب التكاليف الثابتة المتعلقة بادارة سلسلة الإمداد.
- 55- **التكاليف المرتبطة بنقل التبرعات العينية:** ارتفعت تكاليف نقل وتوزيع التبرعات الغذائية العينية خلال هذه الفترة. غالباً ما تتطلب التبرعات العينية إدارة معقدة لسلسلة الإمداد بسبب الإشعارات القصيرة وتوقفيات التوزيع الضيق، مثل تلك المتعلقة بتاريخ انتهاء صلاحية الأغذية. غالباً ما أعطت المكاتب القطرية الأولوية لتوزيع المخزونات التي تنتهي صلاحيتها في تواريخ أبكر، مما أدى إلى ترك المخزونات الأخرى بدون استخدام، وتبيّن أن ذلك يؤدي في بعض الأحيان إلى اختناقات في التخزين وزيادة تكاليف النقل. وخلص فريق التقييم إلى أن غياب آلية مؤسسية تدعم إعطاء صورة واضحة عن التبرعات العينية على الأجل الطويل، جعل هذه التبرعات تتسبب في بعض الأحيان بتكبد نفقات إضافية، مثل تلك المتعلقة بالتعاقد مع مستودعات إضافية وتعديل جداول التوزيع.
- 56- **انخفاض تكاليف التحويلات النقدية مع مرور الوقت:** خلص التقييم إلى أنه كلما طالت مدة استخدام العمليات القطرية للنقد كطريقة للتحويل، أصبحت التحويلات النقدية أكثر كفاءة من حيث التكلفة، ويستثنى من ذلك العمليات الكبيرة جداً. وانخفضت نسبة تكاليف التحويل إلى إجمالي تكاليف التحويلات النقدية بنسبة قدرها 1.7 في المائة من عام 2019 إلى عام 2024 للعمليات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة. وكانت مكاسب الكفاءة جلية بشكل خاص في انخفاض التكاليف من مقدمي الخدمات المالية، ويرجع أن ذلك يعود إلى توطيد العلاقات مع مقدمي الخدمات مع مرور الوقت.
- 57- **خسائر السلع الغذائية:** شهدت معظم المكاتب القطرية تحسينات مستمرة في تخفيف خسائر ما بعد التسليم. ويعزى ما بين 80 إلى 93 في المائة من جميع الخسائر السنوية العالمية إلى أكبر عمليات البرنامج – مثل تلك في إثيوبيا وجنوب السودان والسودان – التي شهدت ارتفاعات حادة في خسائر السلع الغذائية في عامي 2019 و2024.<sup>27</sup> ويشير التقرير بشأن الخسائر العالمية إلى الاضطرابات المدنية والسرقة على أنها عوامل تؤدي إلى الخسائر، إلى جانب تعطل سلسلة الإمداد، بما في ذلك المشاكل في مكان المنشأ وعدم كفاية النقل والتخزين لفترات طويلة.
- 58- **زيادة الاستجابة:** لقد تحسنت المهل الزمنية، التي تُلْقَى بعد الأيام المطلوبة لتوصيل الأغذية من المستودعات إلى الشركاء المتعاونين على نطاق العمليات المختلفة، حيث انخفضت من متوسط يتراوح بين 3.63 إلى 2.68 يوماً. ولا تزال أطول المهل الزمنية تقترب بالاستجابات الواسعة النطاق والاستجابات للأزمات بسبب المسافة وحجم الاحتياجات (الشكل 12).

<sup>27</sup> تقارير البرنامج السنوية عن الخسائر العالمية لفترات 2019-2024. تختلف البلدان "العشرة الأولى" التي تكبدت أكبر قدر من الخسائر من عام إلى آخر؛ والبلدان الوحيدة التي تظهر بشكل مستمر ضمن البلدان العشرة الأولى على مدار الفترة التي جرى تقييمها هي إثيوبيا وجنوب السودان والسودان. وتم توثيق العوامل التي تساهم في خسائر السلع الغذائية بشكل جيد في تقارير مراجعة الحسابات الداخلية.

### الشكل 12: متوسط المهلة الزمنية من المستودع إلى الشريك المتعاون، بحسب حجم العملية\*



المصدر: المهل الزمنية لمؤشرات الأداء الرئيسية في سلسلة الإمداد المتعلقة بالوصول إلى الشركاء المتعاونين.

59- **النظم الوطنية تحفز الكفاءة:** تبين أن قوة الأسواق والنظم الوطنية لها تأثير أكبر على خفض التكلفة ووفرات النقل مقارنة بأي عامل آخر. وتبيّن أن عمليات البرنامج تكون أكثر كفاءة من حيث التكلفة في السياقات التي يركز فيها البرنامج على تعزيز النظم الوطنية، وهذه عمليات صغيرة بشكل رئيسي حيث تصل النفقات التشغيلية إلى 15 مليون دولار أمريكي سنوياً. وتظهر البيانات أنه كلما كانت النظم الوطنية أقوى، كلما انخفضت المهل الزمنية، بغض النظر عن نوع الاستجابة أو حجمها، مما يشير إلى أنه يمكن أن يكون تعزيز النظم تأثير كبير على كفاءة سلاسل الإمداد واستجابتها.

60- **سرعة الاستجابة في ظل التقلبات التشغيلية:** على الرغم من الجهد والإنجازات المشهودة في تحسين الكفاءة من حيث التكلفة والوقت في وظيفة سلسلة الإمداد والتنفيذ في البرنامج، فإن التقلبات في عدد من البيانات التشغيلية التي يعمل فيها البرنامج تشكل تحدياً مستمراً. إن التوسيع السريع لنطاق عمليات الأغذية والنقد التابع للبرنامج، الذي غالباً ما يكون مصحوباً بتكاليف استهلاكية مرتفعة، يظهر سرعة تحرك المنظمة، ولكنه أيضاً يساهم في تجزؤ النظم، حيث يتم تصميم الاستجابات خصيصاً لتلبية المطالب الناشئة والمحددة السياق. وفي هذه الحالات، يتبع على البرنامج دائماً أن يحقق التوازن المناسب بين سرعة الاستجابة والتكلفة والاستثمار في القدرات الوطنية، إلى جانب إعطاء الأولوية للتسلیم في "الميل الأخير".

## كيف تم دمج الأولويات الشاملة في خارطة الطريق؟

### الاستدامة البيئية وإدارة النفايات

على الرغم من أنه لم يتم تضمين إدماج اعتبارات الاستدامة البيئية في سلسلة الإمداد في البرنامج إلا مؤخرًا، فإن هذا يساهم في تحسين الحصائر البيئية. ومع ذلك، يتقاولت اعتماد المكاتب القطرية للأدوات المصممة من أجل تعزيز الاستدامة البيئية.

61- وفي إطار خارطة الطريق، جرى توضيح العوامل المحركة والعوامل الأساسية للاستدامة البيئية، وأحرزت وظيفة سلسلة

الإمداد تقدماً في تحديد هذه العوامل المحركة، إلى جانب المقاييس والأدوات والاستراتيجية الازمة لتعزيز الاستدامة البيئية وإدارة النفايات. وخلص تقييم السياسة البيئية للبرنامج لعام 2024 إلى أن سلسلة الإمداد قد بدأت بتنفيذ "عمل كبير" من أجل تكوين الفهم بشأن البصمة البيئية لعمليات سلسلة الإمداد.<sup>28</sup> وقد وضعت استراتيجية بيئية لسلسلة الإمداد وأطلقت منصة ECODASH من أجل تعزيز قدرتها على قياس وتقليل البصمة الكربونية في عمليات الشراء واللوجستيات وتوزيع الأغذية التابعة لها.

62- وبالإضافة إلى الإنجازات في قياس وتتبع الاستدامة البيئية على المستوى المؤسسي، وجد التقييم أن هناك جهوداً قد بذلت لمعالجة

الاعتبارات البيئية في عمليات سلسلة الإمداد على نطاق البلدان التي تمت زيارتها. وتضمنت هذه الجهود الحد من هدر الأغذية وإعادة تدوير مواد التغليف، وتقصير خطوط سلسلة الإمداد، وتحسين جودة انبعاثات أجهزة النقل. وأطلقت مجموعة اللوجستيات أداة إدارة النفايات واللوجستيات العكسية من أجل تحقيق الوعي البيئي، التي تدعم اللوجستيات العكسية<sup>29</sup> وإعادة التدوير؛ والتخلص الآمن من السلع المنتهية الصلاحية؛ وتوفير التدريب للشركاء.

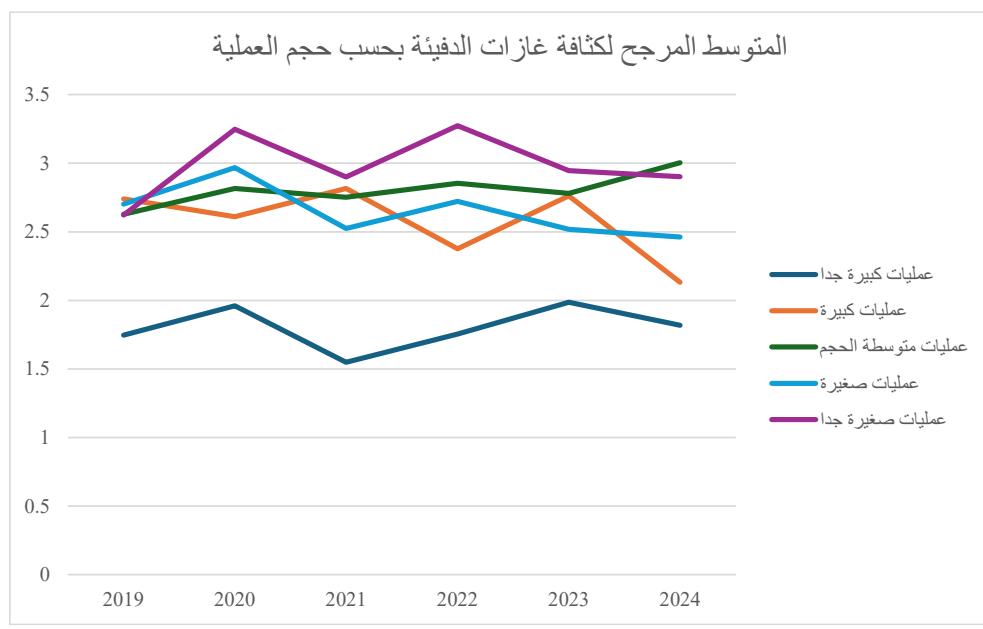
63- وكجزء من الجهود التي بينتها في مجال الاستدامة البيئية، يعمل البرنامج على استكشاف وتتبع فرص تقليل انبعاثات ثاني أكسيد

الكربون على نطاق عملائه، ويبحث عن خيارات لمشتريات الأغذية ونقلها تكون ذات انبعاثات كربونية أقل. وتبين أن أكبر عمليات البرنامج، التي لديها أكبر بصمة بيئية، سجلت مستوى أقل من شدة انبعاثات غازات الدفيئة لكل طن متري من الأغذية المشتراء مقارنة بالعمليات الأصغر حجماً، مما يدل على وفورات الحجم. (الشكل 13).

<sup>28</sup> البرنامج. 2024. [تقييم السياسة البيئية للبرنامج](#).

<sup>29</sup> في اللوجستيات العكسية، يقوم المستخدمون النهائيون للمنتج بارسال المنتجات ومواد التغليف المتبقية إلى المراحل الأخرى في سلسلة الإمداد حيث يمكن إعادة استخدامها وتدويرها.

الشكل 13: شدة انبعاثات غازات الدفيئة بحسب حجم العملية  
(انبعاثات ثاني أكسيد الكربون لكل طن متري من الأغنية المشتراء)



المصدر: مجموعة بيانات البرنامج: الانبعاثات الموحدة بحسب البلد. توضيح تفصيلي من إعداد شعبة سلسلة الإمداد والتنفيذ وفريق التقييم.

#### المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة والحماية

لقد دمجت سلسلة الإمداد في البرنامج المنظور الجنسياني والإنصاف والحماية في عملياتها، تماشياً مع الاستراتيجيات والسياسات المؤسسية الأوسع نطاقاً. ولا تزال هناك تغيرات في ضمان التطبيق المتسق.

64- وتماشياً مع الأولويات المؤسسية الشاملة للبرنامج، تشمل خارطة الطريق الجهود الرامية إلى تعزيز انضمام المرأة إلى صفوف الموردين وتحقيق التوازن الجنسياني في التوظيف.<sup>30</sup> وتمثل التحديات الرئيسية لمعالجة الشواغل المتعلقة بالمنظور الجنسياني والحماية في عمليات سلسلة الإمداد في عدم وجود تقارير متسقة، وتقاولت قرارات الجهات الفاعلة في سلسلة الإمداد على معالجة المسائل المتعلقة بالمنظور الجنسياني والحماية.<sup>31</sup>

65- وبغية معالجة المسائل المتعلقة بالمنظور الجنسياني والحماية في عمليات سلسلة الإمداد، شملت الجهود المحددة ما يلي:

- ﴿ تخصيص موارد بشرية مكرسة من خلال تعيين كبير مستشارين بشأن المسائل الشاملة. ﴾
- ﴿ إضافة بنود في عقود الائتمان تعطي الأولوية للشركات العاملة في مجال المشتريات التي تقودها نساء وتهدف إلى الحد من مخاطر الحماية التي يواجهها المستفيدين؛ وتوفير جبر الضرر في حال حدوث انتهاءك لذلك، ﴾
- ﴿ توفير فرص لتعزيز القدرات للشركاء المتعاونين والائتمان لمساعدتهم على تحديد المخاطر والوقاية منها والاستجابة لها في مجالات الحماية والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة والحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين، ﴾
- ﴿ تعزيز الوصول إلى الحصص الغذائية من خلال تكييف أحجام الحصص بحيث يمكن للنساء حملها، وبناء البنى التحتية للوجستيات من أجل الوصول إلى المجموعات السكانية الضعيفة؛ ﴾

<sup>30</sup> "تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن خدمات النقل الجوي" (WFP/EB.A/2020/6-G/1).

<sup>31</sup> في دليل المخاطر، في إطار الفئة 1-2 بشأن "صحة المستفيدين وسلامتهم وأمنهم"، جرى تعريف عدم تمنع المستفيدين بالحماية بأنه "تعرض المستفيدين إلى مخاطر السلامة والأمن، أو أي نوع آخر من التدليس أو سوء المعاملة أو الاستغلال أثناء تلقي المساعدة".

<sup>32</sup> "التقرير التجميعي للأدلة بشأن الشركاء المتعاونين مع البرنامج" (WFP/EB.2/2024/6-B).

» وضع مبادئ توجيهية بشأن عمليات الشراء المستجيبة والحماية.

على الرغم من أن المسائل المتعلقة بالمنظور الجنسي والحماية تعد اعتبارات رئيسية، فإنها غير مدرجة بعد في جميع عمليات سلسلة الإمداد. على سبيل المثال، فإن المعايير المدرجة في عمليات الشراء في البرنامج للتحقق من امتلاك الشركات المستخدمة رأس المال الكافي للحفاظ على استمراريتها في الفترة الممتدة بين التوريد إلى البرنامج وتلقي المدفوعات، فضلت عن غير قصد الشركات التي يقودها رجال، والتي تمثل غالبية هذه الشركات. وعلى الرغم من وجود أمثلة على مفاوضات ومناقشات بشأن إمكانية الوصول حيث تسعى أفرقة سلسلة الإمداد في البرنامج إلى ضمان استرشاد القرارات اللوجستية بالشواغل المتعلقة بالحماية، فإن هذه الممارسة ليست معتمدة بشكل منهجي.

**كيف عملت سلسلة الإمداد في البرنامج مع الشركاء من أجل تحقيق أهداف خارطة الطريق؟**

قام البرنامج بتنويع نوع شراكته وطبيعتها وتركيزها، مما ساهم في زيادة كفاءة سلسلة الإمداد التابعة له وتعزيز النظم الوطنية. ومع ذلك، فإن أطر الرصد الحالية لا تتبع القيمة المضافة من هذا التعاون أو تعبر عنها بشكل كاف.

اعتمدت عمليات سلسلة الإمداد على الشركات مع الحكومات المضيفة، وكيانات الأمم المتحدة الأخرى، والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني، والجهات الفاعلة في القطاع الخاص في أكثر من 80 بلدا. ويبين الجدول 1 مجالات الإنجازات الرئيسية التي حددتها فريق التقييم، وفقا لنوع الشريك.

**الجدول 1: موجز للشراكات مع سلسلة الإمداد في البرنامج، بحسب نوع الشريك، الفترة 2019-2024**

2024		نوع الشريك
من الشركاء	من البرنامج	
الدعم اللوجستي، والخدمات المقدمة بلا مقابل، وحلول سلسلة الكتل، وتحسين التسليم في الميل الأخير		الجهات الفاعلة في القطاع الخاص
التنسيق من أجل بناء القدرة على الصمود في وجه الكوارث	الوصول إلى منصات البرنامج، والخبرات التقنية، والمشتريات الغذائية، والخدمات عند الطلب	الحكومات
الشركاء المتعاونون في التنفيذ	بناء القرارات والخدمات المشتركة	المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني
التنسيق بين الوكالات	الدعم اللوجستي، والخدمات المقدمة عند الطلب، وقيادة مجموعة اللوجستيات	كيانات الأمم المتحدة

**شركات القطاع الخاص**

إن بناء شراكات فعالة مع القطاع الخاص من أجل التمويل أو تنفيذ البرنامج، أو – في أكثر الأحيان – كجهة متعاقدة، يتطلب من البرنامج تحقيق التوازن بين الخبرات التقنية في إدارة علاقات المعاملات ومهارات التعامل مع الآخرين اللازمة لبناء العلاقات الطويلة الأجل والحفاظ عليها.

يعتمد البرنامج على الموردين والبائعين والناقلين ومقدمي المستودعات أو المخازن من أجل دعم سلسلة الإمداد من البداية إلى النهاية، ولديه 900 عقد مع مقدمي الخدمات والبائعين على مستوى العالم.<sup>33</sup> وتعد شركات القطاع الخاص الكبيرة الشريك

الرئيسي للبرنامج، حيث تميل إلى تقديم إمدادات متسقة وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة من حيث التكلفة بسبب وفورات الحجم. وفي هذه الشراكات، عادة ما يكون البرنامج عميلاً صغيراً أو متوسط الحجم مقارنة بغيره. وخلص التقييم إلى وجود اهتمام كبير من القطاع الخاص في التعاون مع البرنامج بسبب ولايته – حتى مع وجود معوقات نظمية غالباً ما تكون متأصلة في عمليات الشراء في البرنامج، بما في ذلك الحاجة إلى امتلاك الموردين وبائعين رأس المال الكافي لتحمل المخاطر بينما يتطلعون عمليات الدفع البطيئة في البرنامج. وبالإضافة إلى ذلك، يواصل البرنامج إعطاء الأولوية للعقود مع البائعين الوطنيين، مما يزيد من دور الأعمال التجارية الوطنية في سلاسل الإمداد.<sup>34</sup>

#### الحكومات الوطنية – الحكومات المضيفة

- 70 ت عمل سلسلة الإمداد في البرنامج بالشراكة مع الحكومات بوصفها علماً ومنفذين مشاركين. وتتوسط المكاتب القطرية بشكل متزايد في وصول الحكومات إلى الخدمات المشتركة التي يقدمها البرنامج مثل الخطوط الجوية الإنسانية للأمم المتحدة ومستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية، وتقدم المساعدة التقنية المستهدفة في مجالات الحماية الاجتماعية والاستعداد اللوجستي والمشتريات. وتوسعت وظيفة سلسلة الإمداد والتنفيذ في البرنامج في الخدمات المقدمة عند الطلب للحكومات، بما في ذلك مشاريع الأغذية والوقود والتسلیم في الميل الأخير؛ ودعمت اللوجستيات في حالات الطوارئ التي تقودها الحكومات؛ وساهمت بالخبرات في إصلاحات الحماية الاجتماعية الوطنية وعمليات التسويق من خلال مجموعات المواهب، والاتفاقات الطويلة الأجل للمساعدة التقنية، وإعداد التوجيهات المشتركة بين الوكالات.

#### المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني

- 71 بالنسبة لسلسلة الإمداد في البرنامج، تشكل المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني الجهات الشريكية المتعاونة الأساسية مع المنظمة في توزيع التحويلات العينية والنقدية ورصدها. وفي ما يتعلق بالتوزيع في "الميل الأخير"، يضطلع الشركاء المتعاونون من المنظمات غير الحكومية المحلية – والدولية – بتنفيذ غالبية التوزيعات المباشرة إلى المستفيدين. ويشكل العمل مع الشركاء المحليين ومن خلالهم 53.8 في المائة من جميع نفقات البرنامج المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية، بمبلغ قدره 273.7 مليون دولار أمريكي، ويشمل ما لا يقل عن 760 منظمة شريكية.<sup>35</sup> ولم تضطلع وظيفة سلسلة الإمداد بمسؤولية إدارة العمل الذي يقوم به البرنامج مع الشركاء المتعاونين القائمين على التوزيع سوى مؤخراً، ولم يمر وقت كافٍ لتقييم تبعات هذه الخطوة. ومع ذلك، فإن قيادة البرنامج للمجموعات والخدمات المشتركة توجد الظروف المواتية لعمليات المنظمات غير الحكومية من خلال تيسير التنسيق والوصول والنقل والتخزين وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في حين تعزز الخدمات المقدمة عند الطلب والتدريب أداء المنظمات غير الحكومية في الميل الأخير ومساعيها.

#### كيانات الأمم المتحدة الأخرى

- 72 وفي عمليات سلسلة الإمداد في البرنامج، تعمل كيانات الأمم المتحدة الأخرى كجهات شريكية متعاونة، في توزيع التحويلات وتقديم الخدمات، وكعملاء، من خلال استخدام الخدمات المشتركة والمنصات التي يقدمها البرنامج. إن قيادة البرنامج لمجموعتي اللوجستيات والاتصالات في حالات الطوارئ، وقيادته المشتركة للمجموعة العالمية المعنية بالأمن الغذائي مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، وإدارته للخطوط الجوية الإنسانية للأمم المتحدة ومستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية، والمنصات المشتركة بين الوكالات، مثل مركز الحجوزات التابع للأمم المتحدة، وخدمات التنقل التابعة للأمم المتحدة، جميعها تدعم الاستجابة الجماعية وتحقق مكاسب الكفاءة وفرص الوصول الموثقة.

<sup>34</sup> تماشياً مع أهداف سياسة إضفاء الطابع المحلي في البرنامج لعام 2025.

<sup>35</sup> في عام 2024، بلغت نفقات البرنامج على شركاته من المنظمات غير الحكومية 508.6 مليون دولار أمريكي، شكل الشركاء الدوليون 235.0 مليون دولار أمريكي منها، أو 46.2 في المائة.

-73 وواصلت سلسلة الإمداد في البرنامج توسيع دورها في تقديم الخدمات المشتركة عبر منظومة الأمم المتحدة. إن مبادرة إصلاح الأمم المتحدة 80، ولا سيما، إعادة تنظيم منظومة الأمم المتحدة الإنمائية بموجب قرار الجمعية العامة 72/279، توجد فرصة للبرنامج لمواصلة الدعم التشغيلي الذي يقدمه مع الإصلاحات على نطاق المنظومة من أجل تعزيز الكفاءة والفعالية والمساءلة في البيئات الإنسانية والإنمائية.

### **التوصيات**

-74 يعرض الجدول التالي التوصيات المنبثقة عن التقييم.

الموعد النهائي للإنجاز	الأولوية	الكيانات المساهمة الأخرى	المسؤولية – المكتب الرئيسي	نوع التوصية	الأسس المنطقية	الوصيات والتوصيات الفرعية	الرقم
تحديث خارطة طريق سلسلة الإمداد وتحويلها إلى استراتيجية سلسلة الإمداد والتنفيذ							1
فبراير/شباط 2027	عالية	إدارة العمليات البرامجية، وشعبة البرامج، وإدارة نائب المديرة التنفيذية والرئيس التنفيذي للعمليات، وشعبة رئيس الشؤون المالية، وشعبة الخدمات الإدارية	شعبة سلسلة الإمداد والتنفيذ	استراتيجية	إن السياق التشغيلي والمؤسسي والمالي المتغير يتطلب تحدياً للرؤية الاستراتيجية لسلسلة الإمداد في البرنامج. ويجب أن توضح استراتيجية محدثة كيفية تحديد سلسلة الإمداد لأولويات جهودها، مع مراعاة المزايا النسبية للبرنامج وعمله مع الشركاء. لقد اقترن خارطة الطريق الاستراتيجية لسلسلة الإمداد للفترة 2022-2025 إلى خطة للاتصال والتواصل والنشر ولمؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة التي يتبعها الإبلاغ على أساسها، والتي يجب أن تكون جزءاً من استراتيجية محدثة.	وضع استراتيجية سلسلة الإمداد لتوضيح الرؤية الخاصة بوظيفة سلسلة الإمداد والتنفيذ، تتواءم مع الخطة الاستراتيجية المؤسسية، وتراعي التزامات البرنامج المنظورة إزاء مبادرة الأمم المتحدة 80. يجب أن توضح الاستراتيجية المكونات التالية: <ul style="list-style-type: none"> <li>المزايا النسبية للبرنامج وأولوياته في ما يتعلق بوظيفة سلسلة الإمداد والتنفيذ.</li> <li>нтеграция الأولويات الشاملة تماشياً مع الخطة الاستراتيجية الجديدة للبرنامج وسياساته المؤسسية.</li> <li>النهوض بالاستدامة البيئية، مع إبراز القيادة والتأثير التشغيلي في ذلك القطاع.</li> <li>توضيح مسارات التنسيق بين برامج البرنامج ووظيفة سلسلة الإمداد والتنفيذ على المستويات العالمية والوطنية والمحلية؛</li> <li>توضيح آليات الحكومة المناسبة ومدى تقبل المخاطر.</li> </ul>	1
تعزيز الاتساق والتشغيل البيئي لمنصات وعمليات التخطيط على نطاق البرنامج ضمن وظيفة سلسلة الإمداد والتنفيذ ومع المجالات ذات الصلة في شعبة البرامج							2
ديسمبر/كانون الأول 2026	متوسطة	إدارة العمليات البرامجية، وشعبة البرامج	شعبة سلسلة الإمداد	التشغيلية	تم وضع سلسلة الإمداد في البرنامج ضمن الهيكل المؤسسي للمنظمة من أجل تحقيق قدر أكبر من المساهمات البرامجية، وقد استفادت من إنشاء "سلسلة إمداد واحدة" وتطوير مجموعة واسعة من الأدوات والمنصات الرقمية من أجل تعزيز الكفاءة من حيث التكلفة وصنع القرار. ومع ذلك، لا تزال الترتيبات المؤسسية غير مدمجة في البرنامج بشكل كامل، كما تتسم المجموعة الواسعة للعمليات التشغيلية في سلسلة الإمداد الواحدة والأدوات المصاحبة لها بالتجزء.	إنشاء آليات مشتركة للتخطيط والتنسيق لشعبة سلسلة الإمداد والتنفيذ وشعبة البرامج من أجل تحديد واستكشاف الفرص لتعزيز التنسيق والروابط، ويشمل ذلك التركيز على المشتريات المحلية والإقليمية وفقاً لسياسة المشتريات الغذائية المحلية والإقليمية.	1-2
ديسمبر/كانون الأول 2026	متوسطة	شعبة سلسلة الإمداد، وإدارة العمليات البرامجية	شعبة التكنولوجيا			وضع وتنفيذ خارطة طريق لضمان التشغيل البيئي للمنصات الرئيسية التابعة لشعبة سلسلة الإمداد وشعبة البرامج، مثل نظام دعم تنفيذ اللوجستيات ونظم COMET، من أجل مواومة تدفقات البيانات والحد من أعباء المطابقة، وتعزيز الوضوح من البداية إلى النهاية.	2-2

الموعد النهائي للإنجاز	الأولوية	الكيانات المساهمة الأخرى	المسؤولية – المكتب الرئيسي	نوع التوصية	الأساس المنطقي	الوصيات والتوصيات الفرعية	الرقم
تعزيز الاتساق الخارجي من أجل تفعيل رؤية متكاملة لسلسلة الإمداد على نطاق الأمم المتحدة							3
فبراير/شباط 2027	عالية	مكتب نائب المديرة التنفيذية والرئيس التنفيذي للعمليات ومكتب الشؤون القانونية، وشعبة رئيس الشؤون المالية، وشعبة التكنولوجيا، وإدارة الشراكات والابتكار	شعبة سلسلة الإمداد	استراتيجية	في سياق مبادرات إصلاح الأمم المتحدة 80، ستصبح قيادة البرنامج في حالات الطوارئ وتقديم الخدمات المشتركة الموسعة النطاق في مجال اللوجستيات للمجتمع الإنساني الدولي أولوية متزايدة للمنظمة ومنظومة الأمم المتحدة. ولكي يتمكن من الحفاظ على دوره القيادي في مجال اللوجستيات الإنسانية وتقديم الخدمات المشتركة وتعزيزه، سيعين على البرنامج ضمان أن تكون نظمها القانونية وتلك المتعلقة بالحكومة والنظم الأخرى موضوعة بشكل يسمح للمنظمة بذاء دور في تقديم الخدمات المشتركة ضمن منظومة الأمم المتحدة الأوسع. وسيطلب ذلك من البرنامج ضمان عدم اقتصار قدرات سلسلة الإمداد الخاصة به على كونها ذات ميزة نسبية داخلية، بل أن تكون أيضاً عامل تمكين متكامل لتحقيق الحصائر الجماعية على نطاق منظومة الأمم المتحدة والمجتمع الإنساني الدولي.	استكشاف وتوضيح التداعيات التنظيمية على البرنامج نتيجة وجود منصة متكاملة لسلسلة الإمداد والتنفيذ على نطاق الأمم المتحدة، كعنصر رئيسي في استراتيجية سلسلة الإمداد الجديدة.	1-3

الموعد النهائي للإنجاز	الأولوية	الكيانات المساهمة الأخرى	المسؤولية – المكتب الرئيسي	نوع التوصية	الأساس المنطقي	الوصيات والتوصيات الفرعية	الرقم
تعزيز تفعيل آليات التنفيذ بما يتواءم مع استراتيجية سلسلة الإمداد والتنفيذ المنقحة والخطة الاستراتيجية للبرنامج ومبادرة الأمم المتحدة 80							4
فبراير/شباط 2027	عالية	شعبة سلسلة الإمداد، وشعبة الموارد البشرية	دائرة تنسيق التوظيف والقدرات		بالإضافة إلى الاتساق الخارجي، في سياق مبادرة إصلاح الأمم المتحدة 80، ستصبح قيادة البرنامج في حالات الطوارئ وتوسيع نطاق المشاركة في تقديم الخدمات اللوجستية إلى المجتمع الإنساني الدولي أولويتين متزايدين. ويعتبر على البرنامج وظيفة سلسلة الإمداد والتنفيذ فيه استعراض آليات التنفيذ التي تدعم سلسلة الإمداد والاستراتيجيات المؤسسية، بما في ذلك البنية التحتية وقدرات التوظيف وأليات الإبلاغ الخاصة بشعبة سلسلة الإمداد، ضمن السياق وبالنظر إلى أولويات البرنامج ومنظومة الأمم المتحدة المتغيرة.	إجراء تقييم شامل لمستويات التوظيف على نطاق سلسلة الإمداد من أجل تحديد التعديلات في الحصة النسبية لموظفي سلسلة الإمداد كنسبة مئوية من إجمالي القوة العاملة في البرنامج، بما يتناسب مع مجموعة المهارات المتوقعة المطلوبة، وفي ضوء تخفيضات الميزانية وإعادة الموارد التنظيمية للبرنامج.	1-4
فبراير/شباط 2027	متوسطة	دائرة رصد البرامج والإبلاغ عنها، وشعبة رئيس الشؤون المالية	شعبة سلسلة الإمداد		لا تغير مؤشرات الأداء الرئيسية وأليات الإبلاغ الحالية عن مساهمة أو أثر وظيفة سلسلة الإمداد والتنفيذ في البرنامج على المستوى القطري، أو من حيث الأداء المؤسسي، مما يحد من وضوح سلسلة الإمداد من حيث تمويعها الاستراتيجي ضمن المجتمع الإنساني الدولي الأوسع نطاقاً.	وضع إطار موحد لرصد الأداء، بالاستناد إلى سجل مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية ومؤشرات إطار النتائج المؤسسية المترابطة، للمساعدة في زيادة وضوح إنجازات البرنامج في وظيفة سلسلة الإمداد والتنفيذ.	2-4