



التوزيع: عام

التاريخ: 21 أبريل/نيسان 2026

اللغة الأصلية: الإنكليزية

البند 7 من جدول الأعمال

WFP/EB.A/2026/7-G/4

وظائف الرقابة

لاتخاذ قرار

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

## تقرير موجز عن التقييم التجميعي لمشاركة البرنامج في تنسيق الشؤون الإنسانية ضمن منظومة الأمم المتحدة

### موجز تنفيذي

أعد هذا التقرير التجميعي في وقت يشهد تزايداً في الاحتياجات الإنسانية وتضائلاً في الموارد وإصلاحات نظمية تعيد تشكيل العمل الجماعي، وهو يستند إلى 65 تقييماً أجراها برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) في الفترة الممتدة بين عامي 2018 و2025 ويقدم دور البرنامج ونقاط قوته والتحديات التي يواجهها في مجال تنسيق الشؤون الإنسانية بهدف توجيه تموضعه في هذا المشهد المتغير.

وتؤكد التقييمات الدور الأساسي الذي يضطلع به البرنامج في تمكين الاستجابة الجماعية في ظروف حالات الطوارئ. وبصفته قائداً أو مشاركاً في قيادة المجموعات، فإن سرعته واستجابته وثقله التشغيلي تمكنه من التنسيق على نطاق واسع، ولا سيما حيثما تقل المنظمات الأخرى التي يوسعها القيام بذلك. وتظهر نقاط القوة هذه بوضوح أكبر عندما يتم تحديد الأدوار بشكل رسمي.

وحيثما لا يكون دور البرنامج محدداً بوضوح كافٍ، يكون تموضعه أقل اتساقاً. ويمكن للمشاركة المحددة السياق أن تسد الثغرات، غير أنها قد تؤدي أيضاً إلى اعتماد نهج مخصصة ومشاورات محدودة.

كما تسلط التقييمات الضوء على إمكانات البرنامج غير المستغلة بالكامل لتعزيز نظام التنسيق الأوسع نطاقاً. وقد أدى التواصل المحدود بشأن عملية صنع القرار إلى توتر العلاقات وإهدار الفرص، في حين تسببت قيود الموارد في تقليص قدرة البرنامج على الاستثمار بشكل متنسق في التنسيق.

وتحظى بيانات البرنامج وتحليلاته بتقدير واسع النطاق، إلا أن نشرها يمكن أن يدعم بشكل أفضل العمل الاستباقي والتخطيط الاستراتيجي وتعزيز الشعور بالمواطنة الإنسانية.

وفي ما يتعلق بإضفاء الطابع المحلي، ساهم البرنامج من خلال الاستعداد وتعزيز القدرات، بما في ذلك من حيث الدعم المقدم للمجموعات التي تقودها الحكومات. ومن شأن تعزيز مواءمة أنشطته مع أهداف إضفاء الطابع المحلي أن يرسخ الملكية الوطنية والمحلية ويضمن الاستدامة.

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

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

F. Pompili السيد

موظف التقييم

بريد إلكتروني: [filippo.pompili@wfp.org](mailto:filippo.pompili@wfp.org)

A.-C. Luzot السيدة

مديرة التقييم

بريد إلكتروني: [anneclaire.luzot@wfp.org](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

ويعد التوتر بين الواجب الإنساني والمتطلبات المرتبطة بالتنسيق أحد المواضيع المتكررة، حيث إن اتخاذ إجراءات مستقلة وسريعة قد يؤدي إلى تقويض الشراكات والتصورات المتعلقة بالمسؤولية الجماعية.

وقد أصبح الدعم الذي يقدمه البرنامج للانتقال الجماعي من حالات الطوارئ أكثر وضوحاً غير أنه مقيدٌ بمحدودية الأطر والافتقار للخطط المبكر، وعوامل خارجية. وفي ظل تسارع وتيرة الإصلاحات وشح الموارد، سيحتاج البرنامج إلى رؤية واضحة لدوره في العمل الجماعي، على أن يكون ذلك مدعوماً بتحويلات في ثقافته التنظيمية وتعزيز التعاون.

ويخلص التقرير التجميعي إلى توصيتين: على المستوى المؤسسي، يتعين على البرنامج توضيح دوره في آليات التنسيق خارج نطاق المجموعات التي يقودها وإعطاء الأولوية لهذا الدور؛ كما ينبغي أن ينشئ سرديّة لقوته العاملة تجعل من التنسيق مطلباً أساسياً، مع الحفاظ على حيز للعمل المستقل عندما يقتضي الواجب الإنساني ذلك.

### مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالتقرير الموجز عن التقييم التجميعي لمشاركة البرنامج في تنسيق الشؤون الإنسانية ضمن منظومة الأمم المتحدة (WFP/EB.A/2026/7-G/4) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.A/2026/7-G/4/Add.1).

---

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

## مقدمة

- 1- تتزايد الاحتياجات الإنسانية بشكل هائل في الوقت الذي ينخفض فيه التمويل المخصص للمساعدة الإنسانية. وتسهم مبادرات مثل مبادرة الأمم المتحدة 80 وعملية إعادة ضبط العمل الإنساني في إحداث تغييرات نُظمية كبيرة. فالضرورة الملحة للعمل الإنساني المتسم بالكفاءة والمُنسق والجماعي ليست حاجة ملحة بقدر ما هي تغيير حتمي وتحوّلي.
- 2- ويستند هذا التقرير التجميعي،<sup>1</sup> الذي أعده مكتب التقييم في البرنامج، إلى 65 تقييماً مستقلاً أُجري منذ عام 2018 لتقييم دور البرنامج ونقاط قوته والتحديات التي يواجهها في ما يتعلق بتنسيق الأمم المتحدة للعمل الإنساني، ولتوجيه تموضع البرنامج ضمن المنظومة الإنسانية، بما في ذلك في إطار عملية إعادة ضبط العمل الإنساني ومبادرة الأمم المتحدة 80 لعام 2025.
- 3- وي طرح التقرير التجميعي أربعة أسئلة:
  - ◀ كيف حدد البرنامج موضعه في مندييات تنسيق الشؤون الإنسانية؟
  - ◀ ما هي المساهمات التي قدمها البرنامج في مجال تنسيق الشؤون الإنسانية؟
  - ◀ ما الفرق الذي أحدثته مشاركة البرنامج في العمل الإنساني المنسق على أرض الواقع؟
  - ◀ ما هي العوامل التي دعمت، أو أعاققت، مشاركة البرنامج في تنسيق الشؤون الإنسانية؟
- 4- ويغطي هذا التقرير التجميعي مشاركة البرنامج في آليات الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية، بما في ذلك المجموعات الإنسانية ضمن نموذج اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، حيثما تم تفعيلها،<sup>2</sup> ونتائجها ذات الصلة. كما تغطي الدراسة مشاركة البرنامج في مجموعات العمل القطاعية والأفرقة القطرية المعنية بالعمل الإنساني، والنهج الذي يتبعه إزاء التنسيق والتعاون مع الجهات الفاعلة الإنسانية الأخرى، والخدمات التي يقدمها للشركاء لدعم الاستجابة الجماعية.
- 5- وتباينت كثافة الأدلة في بعض مجالات مشاركة البرنامج في نظم التنسيق - الأمر الذي أسفر في بعض الأحيان عن قلة عدد التقييمات المتاحة لدعم نتائج محددة. وهذا لا يقلل من صحة النتائج المعروضة. ونظراً لكثرة عدد التقييمات القطرية المتاحة، فإن الأدلة المتعلقة بالتنسيق على المستوى القطري تحتل مكانة بارزة في هذا التقرير.
- 6- ولضمان الحفاظ على الملاءمة والتعبير عن الترتيبات التنظيمية الحالية، أُجريت مشاورات منتظمة مع أصحاب المصلحة الداخليين.

## الاستنتاجات والنتائج الداعمة

## الاستنتاج 1: عندما يتم تحديد دور البرنامج بوضوح، تصبح المنظمة عامل تمكين أساسياً للاستجابات الإنسانية.

تُظهر التقييمات أن البرنامج يؤدي دوراً أساسياً في تمكين الاستجابة الإنسانية الجماعية في ظروف حالات الطوارئ. وقد استفاد بفعالية من الدور المخصص له كقائد أو قائد مشارك للمجموعات، وهو الدور الذي يسخر له الكثير من ميزات النسبية، بغية قيادة المنظومة الإنسانية الأوسع نطاقاً في تنفيذ الاستجابات لحالات الطوارئ في جميع أنحاء العالم. وقد جرى توثيق سرعته واستجابته وقدرته على تلبية الاحتياجات الطارئة على نطاق واسع. وفي حالات الطوارئ، حيث يتم تحديد الأدوار بشكل رسمي وواضح من الناحية التشغيلية، أظهر البرنامج القيادة والحسم والثقل التشغيلي لتعبئة المساعدة وتنسيقها وتقديمها حيثما تنقل المنظمات الأخرى التي بوسعها القيام بذلك.

- 7- إن قيادة البرنامج لمجموعتي اللوجستيات والاتصالات في حالات الطوارئ، ومشاركته في قيادة مجموعة الأمن الغذائي جعلته عامل تمكين حاسماً في الاستجابة الجماعية لحالات الطوارئ. وأفادت التقييمات بأن قيادة البرنامج في هذه المندييات كانت جلية، حيث تم تقييم الدعم الذي قدمه على أنه كبير وحسن التوقيت وفعال من حيث تحقيق الأهداف. وأشاد الشركاء بالمنظمة

<sup>1</sup> هذا هو التقرير الموجز عن التقييم. والتقرير الكامل وجميع الوثائق ذات الصلة متاحة على الموقع الشبكي للبرنامج: التقييم التجميعي لمشاركة البرنامج في آليات الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية.

<sup>2</sup> في وقت إجراء هذه التقييمات، كان البرنامج يقود مجموعتي اللوجستيات والاتصالات في حالات الطوارئ، ويشارك في قيادة مجموعة الأمن الغذائي. وقد طرأ تغيير على هذه المجموعات منذ إجراء التقييمات (شمل ذلك تبسيط المجموعات ودمج مجموعتي اللوجستيات والاتصالات في حالات الطوارئ).

بفعل مرونتها وفعاليتها وسخائها، حيث قدمت خدمات حاسمة للحكومات والجهات الفاعلة الإنسانية الأخرى وضمنت استمرارية المساعدة الإنسانية.

8- وأفادت التقييمات بأن البرنامج، بصفته قائد مجموعة اللوجستيات، أدى دورا أساسيا في تيسير تنسيق وصول المساعدات الإنسانية وتوفير الخدمات اللوجستية، مما ضمن استمرارية العمليات الإنسانية. ويشار إلى مجموعة اللوجستيات باستمرار في التقييمات باعتبارها عامل تمكين لتنسيق الاستجابات لحالات الطوارئ، حيث تلبي الحاجة إلى آلية تنسيق منهجية وخدمات مشتركة في سياقات حالات الطوارئ.

9- وقد أدت مجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ دورا حاسما مماثلا في تمكين الاستجابة الإنسانية الجماعية. وركزت قيادة البرنامج على ضمان استمرار التواصل والتنسيق في العمليات الإنسانية في البيئات التشغيلية البالغة الصعوبة. وتشير التقييمات إلى أن توفير نظم الاتصالات في حالات الطوارئ وحلول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وصيانة الشبكات كانت عاملا أساسيا في ضمان الوصول إلى المعلومات والخدمات المنقذة للأرواح خلال الأزمات.

10- وبصفته قائدا مشاركا لمجموعة الأمن الغذائي مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (منظمة الأغذية والزراعة)، أدت قيادة البرنامج دورا محوريا في دفع التنسيق والاتساق والاستهداف والتغطية والانتقال في الاستجابات المتعلقة بالأمن الغذائي.<sup>3</sup> ففي الجمهورية العربية السورية على سبيل المثال، نسقت المجموعة بشكل مكثف مع الشركاء لضمان تقديم المساعدة بشكل سلس وتجنب الازدواجية. وأفادت التقييمات بأن المجموعة تعمل بمثابة عامل تمكين قوي لفعالية العمل الإنساني عندما تعزز تبادل المعلومات بشكل منفتح وحسن التوقيت واستراتيجي.

11- وتبين أن الدور القيادي الذي يؤديه البرنامج أساسي في تحفيز الاستعداد الجماعي في مجموعة من السياقات. وعلى وجه الخصوص، عملت المجموعتان العالميتان للوجستيات<sup>4</sup> والاتصالات في حالات الطوارئ على تخصيص موارد كبيرة لعمليات الاستعداد. وتشمل المساهمات تطوير أدوات الاستعداد القابلة للتكيف، وتعزيز الشراكات مع القطاع الخاص لتوفير قدرات إضافية مخصصة في حالات الطوارئ، وإجراء تقييمات للقدرات اللوجستية، وتوفير التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ووضع خطط للطوارئ، وتحليل مخاطر الأخطار الطبيعية.

12- غير أن التقييمات تسلط الضوء أيضا على بعض حالات عدم الاتساق في تحديد أولويات تنسيق جهود الاستعداد، بما في ذلك عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات المشتركة بين الوكالات في مجال الاستعداد؛ وعدم اتساق الرقابة والمساءلة في ما يتعلق بأنشطة الاستعداد؛ وإثقال كاهل الموارد؛ مما قوض العمل الجماعي.

13- وأدت مشاركة البرنامج ودوره القيادي في مجال تنسيق الشؤون الإنسانية إلى تحقيق نتائج ملموسة في تحسين جودة الاستجابة الإنسانية الجماعية. وتشير التقييمات إلى تحسن وصول المساعدة الإنسانية نتيجة لمشاركة البرنامج في العمل الجماعي، سواء من خلال الدعوة نيابة عن المجتمع الإنساني، كما هو الحال في جنوب السودان، والجمهورية العربية السورية، وأوكرانيا، واليمن، أو من خلال حلول النقل المنسقة عبر مجموعة اللوجستيات وقدرات البرنامج المخصصة لتمكين الوصول.

14- كما حسنت مشاركة البرنامج في العمل الإنساني المنسق الكفاءة التشغيلية للاستجابات الجماعية. وقد أدت التقييمات المنسقة المشتركة والأدوات المتبادلة داخل المجموعات إلى تقليل الازدواجية، وترتب على ذلك تحسين الكفاءة في تنفيذ العمليات، ولا سيما في ظل محدودية الموارد.

<sup>3</sup> أشير إلى ذلك أيضا في التقييم الاستراتيجي لنهج البرنامج إزاء الاستهداف وتحديد الأولويات للمساعدات الغذائية والتغذية.

<sup>4</sup> يسعى مشروع الاستعداد الميداني للمجموعة العالمية للوجستيات إلى زيادة قدرة سلسلة الإمداد المحلية على الصمود والتنسيق في ما بين الحكومات ومنظمات القطاع الخاص والجهات الفاعلة الإنسانية.

## الاستنتاج 2: عدم وضوح تموضع البرنامج عندما تكون الأدوار غير محددة بالقدر الكافي.

خلصت التقييمات إلى أنه في السياقات حيث لا يحدد دور البرنامج بالقدر الكافي أو حيث يعمل كعضو في الفريق، فإن مشاركته تكون مقتصرة على سياق محدد وتتسم باغتنام الفرص المتاحة - وهي سمات إيجابية - لكنها تكون أحيانا مخصصة أيضا. وفي بعض المجالات، أدى غياب الوضوح هذا إلى قيام البرنامج بالتدخل وتولي زمام المبادرة، مدفوعا بالواجب الإنساني، حيثما افتقر الشركاء إلى القدرات أو الإمكانيات اللازمة للاستجابة. وفي حين أن هذا الأمر دعم الاستجابة التشغيلية وساعد على تلبية الاحتياجات على أرض الواقع، فقد عرّض أيضا السمعة للمخاطر. كما تسبب في بعض الأحيان في ظهور نهج تفتقر إلى الجوانب التشاورية أو التشاركية، مما هدد بتقويض الحس المشترك بالتنسيق ضمن المجتمع الإنساني.

- 15- وفي الحالات التي كانت فيها هياكل التنسيق ناضجة وفاعلة، ساعد التوزيع الواضح للمهام على تحقيق الأمتل لنقاط القوة التي تتمتع بها الجهات الفاعلة المختلفة من أجل زيادة فعالية الاستجابة الإنسانية إلى أقصى حد. فعلى سبيل المثال، يتم تأسيس عمل البرنامج مع اللاجئين والمهاجرين من خلال نظم تعاون رسمية ومذكرات تفاهم واتفاقات تقنية مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين والمنظمة الدولية للهجرة والشراكات الرسمية مع الحكومات الوطنية.
- 16- كما تظهر التقييمات أمثلة حيث تولى البرنامج بشكل متزايد أدوارا أكثر بروزا في الأفرقة العاملة المواضيعية أو البرمجية، أو منتديات التنسيق الأخرى، على الرغم من عدم اضطراره بدور قيادي محدد، حيث أبدى استعدادا للقيام بذلك استجابة لمتطلبات محددة أو على أساس نقاط قوته التشغيلية. وفي مثل هذه السياقات، أظهر البرنامج استعدادا للعمل في غياب الجهات الفاعلة الإنسانية الأخرى، حيث أدى دورا قياديا في مجال التنسيق عبر عدد من المجالات المواضيعية والظروف التشغيلية، دافعا بذلك الاتساق بين الوكالات.<sup>5</sup>
- 17- ويؤدي البرنامج دورا متزايد الأهمية في التدخلات التغذوية المنسقة. وأفادت التقييمات بأن هذا الأمر ينطبق بشكل خاص على حالة منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) في إطار مجموعة التغذية ونظام الإحالة المشترك بين الوكالات. كما أنها تسلط الضوء على كيفية تعاون البرنامج واليونيسف من أجل الوصول بالتدخلات المجتمعية إلى مستواها الأمتل، مع التركيز على ضمان استمرارية الرعاية المقدمة للأطفال الذين يعانون من سوء التغذية الحاد، بهدف زيادة فعالية كلتا الوكالتين إلى الحد الأقصى من خلال تعزيز التنسيق التشغيلي. وتشير التقييمات إلى أن البرنامج يؤدي دورا رائدا على الصعيد العالمي في صياغة السياسات والممارسات التغذوية من خلال توفير التوجيهات التقنية والتنسيق والتعلم عبر مجموعة التغذية العالمية وأفرقة المهام المشتركة بين الوكالات.<sup>6</sup>
- 18- وتشير التقييمات إلى عدم اتساق المشاركة في المنتديات المعنية بالشؤون الجنسانية والحماية والشمول. في حين تحدد التقييمات أمثلة إيجابية على المشاركة الاستباقية للبرنامج في مجموعة الحماية والفريق العامل التابع لها، والتعاون الناجح مع هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة،<sup>7</sup> فإنها تخلص أيضا إلى أنه في حالات أخرى، اقتصرت مشاركة البرنامج في هذه المنتديات على تبادل المعلومات أو ظلت مشاركة شكلية، ما لم تكن مرتبطة مباشرة بمجالات برمجية محددة.
- 19- وبشكل عام، حددت التقييمات أربعة تحديات متكررة تواجه مشاركة البرنامج في منتديات تنسيق الشؤون الإنسانية خارج نطاق المجموعات التي يقودها أو يشارك في قيادتها:
- ◀ غياب الوضوح في ما يتعلق بالأدوار. في بعض الحالات، أدت المشاركة المبكرة والاستباقية للبرنامج في الاستجابة لحالات الطوارئ إلى عدم وضوح توزيع الأدوار التشغيلية في ما بين كيانات الأمم المتحدة الشريكة. وبشكل أكثر تحديدا، أبرزت نتائج التقييم أن البرنامج لم يكن دائما فعالا أو حسن التوقيت في توضيح دوره القيادي المفترض للشركاء.

<sup>5</sup> إثيوبيا، والعراق، وموزامبيق، وميانمار، والنيجر، ونيجيريا، والصومال، والجمهورية العربية السورية، وتوغو، وتركيا، والتقييم الاستراتيجي للدعم الذي يقدمه البرنامج للاجئين، والنازحين داخليا والمهاجرين.

<sup>6</sup> التقييم الاستراتيجي لعمل البرنامج في مجالي التغذية وفيرس نقص المناعة البشرية/الإيدز.

<sup>7</sup> أفغانستان، والعراق، وميانمار، ودولة فلسطين.

- ◀ **الارتباك بشأن التحويلات النقدية.** في بعض الأحيان، انطوى غياب الأدوار المحددة واستراتيجيات البرنامج المتعلقة بالشراكات، إلى جانب عدم تحديد التوضع بوضوح على مخاطر لاحية ازدواجية الجهود وأدى إلى ضياع فرص التعاون. وقد حدث ذلك في تنسيق المساعدة النقدية، ولا سيما النقد المتعدد الأغراض.
- ◀ **تركيز ضيق وفرص ضائعة.** كان نطاق تركيز جهود تنسيق الشؤون الإنسانية التي يبذلها البرنامج ضيقاً في كثير من الأحيان،<sup>8</sup> مما أدى إلى ضياع فرص متعلقة بالقيادة الاستراتيجية والتكامل بين القطاعات والتأثير داخل الأطر الأوسع للتنمية والقدرة على الصمود.
- ◀ **نهج قائم على ردّ الفعل في بعض الأحيان تجاه الشراكات.** تبين أن النهج الذي يتبعه البرنامج تجاه الشراكات كان غير منظم وقائماً على ردّ الفعل في بعض الأحيان، وافقر لاستراتيجية واضحة لتحديد الأولويات، مما أعاق قدرته على السعي بشكل استباقي لإقامة شراكات جديدة في مجال الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها.<sup>9</sup>

### الاستنتاج 3: هناك إمكانية لأن يقدم البرنامج دعماً أكثر اتساقاً للتنسيق الجماعي.

يحدد السياق، بشكل أساسي، مدى استعداد البرنامج للمشاركة في التنسيق على نطاق أوسع وقدرته على القيام بذلك، وهذا يشمل البيئة التمكينية الأوسع وقدرات الجهات الفاعلة الأخرى. وتفيد التقييمات بأن البرنامج يمكنه الاستفادة من سمعته الطيبة لدى الشركاء ومن حجمه وثقله التشغيليين بشكل أكثر اتساقاً من أجل تحسين نظام التنسيق الأوسع نطاقاً.

- 20- وبشكل عام، يمتلك البرنامج رصيداً كبيراً من السمعة الطيبة في مجال تنسيق الشؤون الإنسانية. تشير التقييمات إلى أن أصحاب المصلحة الرئيسيين من الأفرقة القطرية المعنية بالعمل الإنساني يعتبرون البرنامج شريكاً قوياً وبناءً يضيف قيمة إلى الاستجابات الإنسانية الجماعية.
- 21- مع ذلك، لوحظت ثغرات في كيفية قيام البرنامج بتوضيح اختياره للأدوار والإجراءات. ففي حين تفيد التقييمات بأن عدداً من القرارات التي اتخذها البرنامج في السياقات المعقدة لها ما يبررها من الناحية التشغيلية - وأنها تتطلب في بعض الأحيان اتباع نهج أكثر سرية لتكون فعالة، فإن التواصل المحدود مع الشركاء أدى في بعض الأحيان إلى توتر العلاقات. ونظراً لحجم البرنامج، فإن هذه الفرص الضائعة للاستفادة من تموضعه في ما يتعلق بالجهات الفاعلة الحكومية والإنسانية يمكن أن تؤثر بشكل غير متناسب على اتساق الاستجابة الإنسانية الجماعية وفعاليتها.
- 22- أفادت تقييمات العمليات في إثيوبيا وأوكرانيا عن وجود تحديات على نطاق منظومة الأمم المتحدة أدت إلى إعاقة الجهود الرامية إلى تأمين الوصول الكامل للمساعدة الإنسانية جراء ضعف الدعوة أو محدودية الدعم المقدم للمنظومة الإنسانية. ففي إثيوبيا، خلصت التقييمات إلى أن البرنامج والجهات الفاعلة الإنسانية الأخرى بذلوا جهوداً محدودة للدعوة إلى رفع القيود المفروضة على الوصول، وأنهم لم يتوصلوا إلى اتفاق بشأن ما قد ينطوي عليه النهج القائم على المبادئ، ولا سيما في ما يتعلق بالاستقلال التشغيلي. وفي أوكرانيا، عبّر العجز عن تأمين الممرات الإنسانية عن البيئة التشغيلية المعقدة والتأثير المحدود للجهات الفاعلة الإنسانية على المفاوضات المتعلقة بالوصول.
- 23- كما كان التنسيق صعباً حيثما استدعت الحاجة تسويات أو حيثما افتقر البرنامج إلى حسن تنسيق. خلصت التقييمات إلى أن البرنامج كان يعمل في بعض الأحيان بمعزل عن الآخرين، كما هو الحال مثلاً في مجال التحويلات النقدية في أوكرانيا، حيث تعارض فهمه لضرورة اتخاذ موقف قائم على المبادئ مع مواقف الكيانات الأخرى، مثلاً في ما يتعلق بقييم التحويلات. وبالمثل، في زيمبابوي، أدى الاعتماد المفرط على القدرات الداخلية إلى ضياع فرص التعاون في المجالات المرتبطة بالزراعة وسبل كسب العيش والإنذار المبكر والعمل الاستباقي.

<sup>8</sup> بنغلاديش، والكاميرون، وموزامبيق، وأوكرانيا.

<sup>9</sup> تقييم سياسة البرنامج بشأن الاستعداد للطوارئ.

- 24- يشكل التمويل المخصص والقابل للتنبؤ عامل تمكين أساسيا لفعالية مشاركة البرنامج في نظم التنسيق. يواجه العمل الذي تقوم به المجموعات التي يقودها البرنامج عقبات بسبب ندرة التمويل وعدم إعطاء الأولوية للموارد المخصصة لعمليات الاستعداد على الصعيدين القطري والعالمي.<sup>10</sup> وعلاوة على ذلك، فإن التنافس المستمر على الموارد بين شركاء الأمم المتحدة يؤدي إلى تشييط الأنشطة التعاونية.<sup>11</sup>
- 25- وأشارت بعض التقييمات إلى أنه لم يكن لدى البرنامج ما يكفي من الموظفين لدعم المشاركة في نظم التنسيق. فعلى سبيل المثال، أدى ارتفاع معدل دوران الموظفين ومحدودية عمليات تسليم المهام بين الموظفين إلى إعاقة التنسيق الشامل لعمليات الاستجابة لحالات الطوارئ في موزامبيق وأوكرانيا، وقد تفاقم ذلك بسبب الافتقار إلى موظفين متخصصين يتمتعون بالخبرات اللازمة، وصعوبة تأمين الموظفين الوطنيين. وفي هذه الحالات، تفاقم الأوضاع بسبب الطبيعة القصيرة الأجل للتمويل المخصص لعمليات الاستجابة لحالات الطوارئ.<sup>12</sup>

#### الاستنتاج 4: هناك إمكانات غير مستغلة في مجال تبادل البيانات وتحليلها.

تبين أن مساهمات البرنامج في تبادل البيانات والمعلومات وتحليلها تمثل قيمة جوهرية للعمل الإنساني على الصعيدين العالمي والقطري. فهي تحظى بتقدير كبير من شركاء البرنامج بسبب جودتها وشمولها ودقتها. ومع ذلك، تشير التقييمات إلى وجود مجال لتحسين نشرها لدعم العمل الاستباقي والتخطيط الاستراتيجي وكمساهمة استباقية في العمل الذي يضطلع به المجتمع الإنساني الأوسع.

- 26- وأدت المشاركة النشطة للبرنامج في منتديات التنسيق، ولا سيما في مجال الاستهداف، إلى استجابات إنسانية أكثر تركيزا. على الصعيد العالمي، أدت مشاركة البرنامج في التعاون بين الوكالات إلى تعزيز الاستهداف وتحديد الأولويات في الاستجابات الإنسانية وتحسين التنسيق وتمكين التدخلات من الوصول بشكل أفضل إلى السكان الضعفاء. وعلى سبيل المثال، وعلى الرغم من إنهائه التدريجي، فإن المركز المشترك للتميز في البرامج والاستهداف الذي أنشأه البرنامج ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في عام 2020، أدى دورا رئيسيا في تعزيز وتحسين عمليات الاستهداف وتحديد الأولويات المشتركة وتعزيز التعاون. وعلى الصعيد القطري، تشير التقييمات إلى زيادة تركيز الاستجابات الإنسانية بفضل العمل الجماعي الذي يهدف إلى تحديد الأشخاص الأكثر ضعفا.
- 27- وعاد الدور المركزي الذي يضطلع به البرنامج في توليد الأدلة والتحليلات بالفائدة على المنظومة الإنسانية الأوسع،<sup>13</sup> بما في ذلك من خلال المجموعات العالمية والآليات الأخرى مثل التصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي والإطار المنسق. وتبين في مجموعة متنوعة من السياقات أن دوره القيادي في مجال تحليل الأمن الغذائي والتقييمات المشتركة وأساليب الاستهداف المنسقة قد ساعد على ضمان التخطيط المتسق بين القطاعات من دون إبطاء وتيرة العمليات.
- 28- ومع ذلك، كشفت التقييمات أيضا عن أوجه قصور، وهي تشمل:
- ◀ التبادل المحدود للمعلومات والمعرفة مع الجهات الفاعلة الأخرى، بما في ذلك في ما يتعلق بمنهجيات الاستهداف وتحديد الأولويات. وقد أوجد ذلك تحديات في السياقات حيث أثر تعديل مساعدة البرنامج أو سحبها بشكل كبير على السكان الضعفاء وحيث كان يمكن لتبادل المعلومات في الوقت المناسب أن يدعم عملية تحديد الأولويات المنسقة من جانب الجهات الفاعلة الأخرى. كما يرتبط التبادل المحدود للمعلومات بمخاطر ازدواجية المساعدة.
  - ◀ التعاون المحدود مع الشركاء في التصميم المشترك لمعايير الاستهداف، والتحقق من قوائم المستفيدين، وتكييف أطر الاستهداف استجابة للاحتياجات المتغيرة.

<sup>10</sup> المرجع نفسه.

<sup>11</sup> تقييم منتصف المدة للخطة الاستراتيجية للبرنامج (2022-2025) وأتملة من إثيوبيا والصومال.

<sup>12</sup> تقييم سياسة البرنامج بشأن الاستعداد للطوارئ.

<sup>13</sup> ورد في 16 تقييما.

- ◀ التحديات النظامية في مجال الاستهداف الجماعي لفئات سكانية ضعيفة معينة، ولا سيما النساء والبنات والأشخاص ذوي الإعاقة، على النحو المشار إليه في التقييمات المشتركة بين الوكالات.
- ◀ أوجه القصور في مساءلة البرنامج والمساءلة الجماعية أمام الأشخاص المتضررين وآليات التعقيبات المجتمعية. في هذا الصدد، تشير التقييمات إلى المقاصد الواعدة التي تنطوي عليها مشاركة البرنامج في العمل المنسق (على سبيل المثال، في لبنان وجمهورية تنزانيا المتحدة)، ولكنها تشير أيضا إلى بعض أوجه القصور في تنفيذ العمليات (في بوركينافاسو وأوكرانيا).

#### الاستنتاج 5: هناك إمكانية لتقديم مزيد من الدعم لإضفاء الطابع المحلي.

في حين تبين أن مشاركة البرنامج في عملية الاستعداد الجماعي وبناء القدرات في مجال الاستجابة قد دعمت إضفاء الطابع المحلي، فقد خلصت التقييمات إلى أن من شأن تعزيز المواعمة مع هذه الأهداف أن يرسخ الملكية الوطنية والمحلية واستدامة التدخلات بما يتماشى مع سياسة إضفاء الطابع المحلي لعام 2025 والخطة الاستراتيجية للبرنامج للفترة 2026-2029، اللتان تدعوان إلى تعزيز تأثير الجهات الفاعلة المحلية والوطنية في تشكيل منصات التنسيق.

- 29- وقد عمل البرنامج بشكل وثيق مع الشركاء من أجل دعم العمل الجماعي الذي يرمي إلى تعزيز قدرات الجهات الفاعلة الوطنية والمحلية. وفي سياقات متنوعة، ساعدت مشاركة البرنامج مع السلطات الوطنية المسؤولة عن إدارة الكوارث والسلطات القطاعية في تعزيز القدرات المؤسسية المحلية. ومكّن الدور المزدوج الذي يؤديه البرنامج - بصفته الجهة الرائدة في مجال العمليات أثناء حالات الطوارئ والشريك التقني في مجال الاستعداد - من تنمية القدرات بشكل عملي، وإن تباين مدى عمق النتائج التي تم تحقيقها تبعا للملكية الحكومية والمواعمة الداخلية للبرنامج ونضج النظم الوطنية.
- 30- ونتيجة للجهود الجماعية الرامية إلى تعزيز القدرات، حيث أدى البرنامج دورا هاما، أصبحت الجهات الفاعلة الوطنية والمحلية مجهزة بشكل أفضل لقيادة الاستجابات في المستقبل بشكل مستقل، مما سيقبل من الاعتماد على الجهات الخارجية في تقديم الاستجابات الإنسانية. وقد ساعد البرنامج في تحقيق مكاسب ملموسة في كفاءة الاستجابات الإنسانية، وتعزيز آليات التنسيق، وتعزيز استعداد المؤسسات الحكومية والمنظمات غير الحكومية المحلية للاستجابة للأزمات. وأظهرت التقييمات قصص نجاح ملحوظة حيث دعم البرنامج القيادة الحكومية في المجموعات الإنسانية، مما أتاح للجهات الفاعلة الوطنية أخذ زمام القيادة، ولا سيما نتيجة لالتزام المجموعات التي يقودها البرنامج بإضفاء الطابع المحلي على تنسيق سلسلة الإمداد والاتصالات في حالات الطوارئ.
- 31- غير أن مشاركة الحكومات في التنسيق كانت محدودة في بعض الأحيان، مما قيد تحقيق التعاون الفعال. وخلصت التقييمات إلى أن مشاركة الحكومات في آليات التنسيق كانت مقيدة بسبب ارتفاع معدل دوران الموظفين الحكوميين، والثقة المحدودة في نظم التنسيق، والتفاوت في مستويات القدرات الحكومية. علاوة على ذلك، ظلت المنظمات الوطنية والمحلية في بعض الأحيان مهمشة في إطار تنسيق الشؤون الإنسانية وعملية صنع القرار على الرغم من حضورها التشغيلي ومعرفتها بالبيئة التشغيلية، وأحيانا قدراتها التقنية.

#### الاستنتاج 6: يتعين على البرنامج إدارة التجاذبات بين الواجب الإنساني ومتطلبات التنسيق.

تبين التقييمات التي تم تحليلها كيف يواجه البرنامج في كثير من الأحيان معضلات حادة ناشئة عن الواجب الإنساني المتمثل في التصدي للمعاناة البشرية ومتطلبات آليات التنسيق المعقدة، وكيف يتعين عليه التعامل معها. وتشير التقييمات إلى أنه في مثل هذه الحالات، تتمثل ثقافة البرنامج في السعي إلى اتباع نهج منسق في البداية، كما هو الحال في ما يتعلق بالتحويلات النقدية. ثم، إذا بدا أن أعباء التنسيق ستؤدي إلى تأخير تقديم المساعدة إلى الأشخاص المحتاجين، فإن الروح التي تتحلّى بها المنظمة في هذه الحالة تتجلى في ضمان مواصلة تقديم المساعدة الإنسانية، حيث إنها لا تتردد في القيام بذلك بمفردها إذا لزم الأمر.

- 32- يتعين على البرنامج أن يعمل على إدارة التجاذبات بين الواجب الإنساني، بما في ذلك سرعة الاستجابة، والأعباء التي ينطوي عليها التنسيق. وتؤكد التقييمات أن عمل البرنامج يقوم على الواجب الأخلاقي المتمثل في حماية الحيز الإنساني والمبادئ الإنسانية. ويشكل ضمان استمرارية المساعدة الإنسانية والتمسك بمبدأ الإنسانية. غير أنه ينطوي أيضاً على تكاليف تتمثل في تقليل عمق الشراكات التشغيلية؛ وتهديد سمعة البرنامج باعتباره جهة فاعلة إنسانية مؤثرة؛ وتقليل مستوى الكفاءة بسبب تخصيص الوقت والطاقة للذين كان من الممكن توجيههما نحو الاستجابة الإنسانية بدلاً من تسوية الخلافات. وتلاحظ التقييمات أن لدى البرنامج فرصاً للتعلم بشكل أكبر من تجربته الخاصة ولتوضيح التكاليف المترتبة على العمل الفردي مقارنة بالنهج المنسقة.
- 33- وتبرز التقييمات الجهود الملحوظة التي يبذلها البرنامج للعمل في إطار الشراكة على الصعيدين العالمي والمحلي. وتشير الأدلة إلى أن البرنامج يمكنه الاستفادة بشكل أكبر من قدراته الداخلية لدعم العمل الإنساني المنسق بشكل أكثر اتساقاً. وعلى الرغم من محدودية سيطرته على العوامل الخارجية، فإن بإمكانه تعزيز ثقافته الداخلية وعقليته لدعم العمل الإنساني المنسق بشكل أفضل، بما في ذلك من خلال تسخير قوة الواجب الإنساني كدافع تنظيمي للتعاون، وكذلك موازنة الحوافز التنظيمية مع قدر أكبر من الأهداف الجماعية.
- 34- وقد تنشأ المفاضلات عندما تتقاطع الوتيرة السريعة لعمليات البرنامج، المدفوعة بواجب التنفيذ، مع وتيرة العمل المنسق التي تكون في بعض الأحيان أبطأ. فعلى سبيل المثال، في المراحل الأولى من الاستجابة لجائحة فيروس كورونا في عام 2019، نشأت خلافات بين الوكالات حول مجموعات بيانات الأمن الغذائي وإدارة سلسلة الإمداد وإنشاء المرافق الطبية والنقل الجوي، حيث افترقت الكيانات الأخرى إلى الحس العملي الناضج والقدرة اللتين يتمتع بهما البرنامج في مجال الاستجابة لحالات الطوارئ، وكانت أبطأ في استجاباتها.

#### الاستنتاج 7: هناك حاجة إلى إحراز مزيد من التقدم في الانتقال الجماعي بعيداً عن عمليات الاستجابة لحالات الطوارئ.

إلى جانب الاستجابات المنسقة لحالات الطوارئ، يعمل البرنامج على تعزيز التعاون الاستراتيجي لدعم التعافي المبكر وإعادة تأهيل النظم الغذائية وإعادة بناء سبل كسب العيش. حيث أشارت التقييمات باستفاضة إلى قدرته على التحول بفعالية نحو برامج التعافي. ومع ذلك، تلاحظ التقييمات أنه وعلى الرغم من التزامه الجلي بالنهج التي تركز على التعافي، فإن الافتقار إلى الأطر الواضحة والتخطيط المبكر ضمن النهج الجماعية قيد قدرته على تحقيق التوازن بشكل مستمر بين المساعدة الغذائية الفورية وبرامج القدرة على الصمود وتعزيز النظم على الأمد الطويل.

- 35- بذل البرنامج جهوداً متزايدة لدعم المجتمع الإنساني في الانتقال بعيداً عن الاستجابات الجماعية لحالات الطوارئ. وتشير التقييمات إلى أن التعاون الاستراتيجي مع منظمة الأغذية والزراعة والشركاء الآخرين قد مكّن البرنامج من التحول من الاستجابة لحالات الطوارئ إلى الدعم الجماعي للتعافي المبكر، مما أدى إلى دعم استعادة سبل كسب العيش والأسواق والتعافي الزراعي وإعادة تأهيل النظم الغذائية.
- 36- وأظهر البرنامج باستمرار قدرات تنسيق قوية أثناء حالات الطوارئ والتعافي المبكر، حيث عمل بفعالية مع الحكومات وشركاء الأمم المتحدة لتقديم استجابات متكاملة. فعلى سبيل المثال، أشارت التقييمات إلى أن التعاون مع منظمة الأغذية والزراعة في موزامبيق وتركيا ساعد على تيسير الموازنة بين المساعدة الغذائية والتعافي الزراعي، في حين دعمت المشاركة مع السلطات المحلية في موزامبيق كلا من الاستجابة الفورية والاستعداد للكوارث. وتبرز هذه الأمثلة قدرة البرنامج على حشد الشركاء بسرعة وضمان الاتساق بين القطاعات والمساهمة في حصائل التعافي المبكر من خلال البرامج المشتركة.
- 37- غير أنه عندما تتجه الاستجابات نحو الانتقال أو بناء القدرة على الصمود أو تسليم المسؤوليات، قد يصبح التوجه والتخطيط الاستراتيجيين للبرنامج أقل اتساقاً في بعض الأحيان. وخلص التقييم المشترك بين الوكالات للاستجابة الإنسانية الجماعية في إثيوبيا إلى أن الاستراتيجية التي تم وضعها بشكل جماعي من أجل التحول من المساعدة الغذائية إلى برامج القدرة على الصمود افترقت إلى الوضوح التشغيلي وواجهت قيوداً مرتبطة بالسياق. وفي العراق، اتسم تسليم مسؤوليات تنسيق الشؤون الإنسانية إلى الحكومة والجهات الفاعلة الإنمائية - الذي شمل تسليم مسؤوليات المجموعات - بضعف التخطيط والتواصل.

38- وأعطى تقييم استجابة البرنامج في أوكرانيا صورة دقيقة أثبتت أنه من الصعب تحقيق التوازن بين المساعدة الغذائية وتدخلات سبل كسب العيش داخل مجموعة الأمن الغذائي، نظراً لغلبة احتياجات الأمن الغذائي. وأدى الافتقار إلى التخطيط المبكر للقيادة الوطنية المشتركة إلى تقييد قدرة المنظومة الإنسانية الجماعية على دعم الانتقال من العمل الإنساني البحت إلى برامج التعافي وأعمال تعزيز النظم.

#### آفاق المستقبل

39- تعبر نتائج التقييم التي تم تحليلها عن تحد رئيسي يتمثل في أن: التزامن بين تزايد الاحتياجات الإنسانية وتراجع مستويات التمويل يزيد المطالبات الداعية إلى تحقيق عمل إنساني أكثر تماسكاً. وعلى الرغم من استمرار التقدم المحرز على صعيد الإصلاحات النظامية مثل تلك التي تندرج ضمن إطار مبادرة الأمم المتحدة 80 وعملية إعادة ضبط العمل الإنساني، فإن البرنامج بحاجة إلى رؤية واضحة لدوره في العمل الجماعي وقدرته على التكيف مع تغير الأدوار المشتركة بين الوكالات.

## التوصيات

#	التوصية	المسؤولية	الكيانات المساهمة الأخرى	موعد الإنجاز
1	<p>من أجل تقديم دعم أفضل لعملية صنع القرار على المستوى القطري في ما يتعلق بالمشاركة في تنسيق الشؤون الإنسانية، وتماشياً مع عملية إعادة ضبط العمل الإنساني الجارية ومبادرة الأمم المتحدة 80، يتعين توضيح الدور الذي يؤديه البرنامج في آليات ومنتديات التنسيق خارج نطاق المجموعات التي يقودها حالياً، ومنحه الأولوية - على المستوى المؤسسي - بالاسترشاد بضرورة التركيز.</p> <p>1- تحديث تعميم المدير التنفيذي بشأن قيادة البرنامج في مجموعات اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات،<sup>14</sup> بهدف توضيح آليات ومنتديات التنسيق الرئيسية التي سيشارك فيها البرنامج على الصعيدين العالمي والقطري، على أن يراعى في ذلك اعتبار السياقات التشغيلية المحددة، وتبيان موقف مؤسسي واضح.</p> <p>2- تعريف التنسيق الناجح من خلال إجراء عملية تعلم بالاستناد إلى تجارب المكاتب القطرية مع النهج المختلفة للتنسيق الإنساني في مجموعة من السياقات، وتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف والفرص والثغرات في كل نهج.</p>	شعبة المشاركة مع الأمم المتحدة	شعبة البرامج شعبة سلسلة الإمداد والتنفيذ المكاتب القطرية	ديسمبر/كانون الأول 2027
2	<p>لتحقيق أقصى استفادة من إمكانات البرنامج في تعزيز المنظومة الإنسانية الأوسع، يتعين إيجاد سرديّة للقوة العاملة في البرنامج تضع تنسيق الشؤون الإنسانية كمتطلب رئيسي، مع الحفاظ على حيز للعمل المستقل حيثما يقتضي الواجب الإنساني ذلك.</p> <p>1- على المستوى المؤسسي، وضع سرديّة داخلية واضحة لتوجيه القرارات المتعلقة بالتنسيق ومساعدة المكاتب القطرية على التعامل مع المعضلات التي يطرحها التنسيق والخيارات التي تواجهها.</p> <p>2- على المستوى القطري، جعل نهج التواصل المخصصة جزءاً من خطط الأداء السنوية لمساعدة موظفي البرنامج وشركائه على فهم - وشرح - الأساس المنطقي وراء خيارات التنسيق التي يتخذها البرنامج، مع مراعاة دور المديرين القطريين باعتبارهم قادة المجموعات.</p>	مكتب نائب المديرية التنفيذية والرئيس التنفيذي للعمليات	شعبة المشاركة مع الأمم المتحدة مكتب الاتصالات ووسائل الإعلام المكاتب القطرية	ديسمبر/كانون الأول 2027