

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 2012/11/14-12

تقارير التقييم

البند 6 من جدول الأعمال

تقرير موجز عن تقييم المجموعة العالمية للوjustيات

للنظر

أعدّ بطلب مشترك من البرنامج ووزارة الشؤون الخارجية
الهولندية واليونيسف



Distribution: GENERAL

WFP/EB.2/2012/6-B

28 September 2012

ORIGINAL: ENGLISH

طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الاطلاع على وثائق المجلس التنفيذي

في صفحة برنامج الأغذية العالمي على شبكة الإنترنت على العنوان التالي: (<http://executiveboard.wfp.org>)

مذكرة للمجلس التنفيذي

هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للنظر

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

مديرة مكتب التقييم: السيدة H. Wedgwood رقم الهاتف: 066513-2030

كبيرة موظفي التقييم، مكتب التقييم: السيدة M Read رقم الهاتف: 066513-2539

يمكنكم الاتصال بالسيدة I. Carpitella، كبيرة المساعدين الإداريين لوحدة خدمات المؤتمرات، إن كانت لديكم أسئلة تتعلق بتوفير الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي وذلك على الهاتف رقم: (066513-2645).

ملخص

أجرى هذا التقييم، الذي أُعد بناءً على طلب مشترك من برنامج الأغذية العالمي، ووزارة الشؤون الخارجية الهولندية، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، تحليلاً لأداء المجموعة العالمية للوجستيات (المجموعة) ونتائجها في الفترة من 2005 إلى 2012.

ووضع التقييم تقديراً لمدى الرضا العام عن منتجات المجموعة، وخدماتها، وأنشطتها، وفعاليتها، وكفاءتها، واستخدام نتائجها على المستويين العالمي والقطري. وقد أجرى التقييم فريق مستقل خلال الفترة من نوفمبر/تشرين الثاني 2011 إلى يوليو/تموز 2012.

ووجد التقييم أن عمليات مجموعة اللوجستيات أدت إلى نهج أفضل للوجستيات، إذ حسنت تنفيذ البرامج، وبالتالي أثر العمليات الإنسانية على السكان المتضررين. وتبين أن عمليات المجموعة صالحة وفعالة، وتضيف قيمة للمنظمات المشاركة؛ غير أنه كان من الصعب إجراء تحليل قابل للقياس الكمي. ولم تتمكن النظم المالية، ونظم الإبلاغ والتتبع التابعة للبرنامج من الوصول إلى مستوى الشفافية المطلوبة لضمان ثقة المشاركين، ومساءلتهم، ووضع معايير لأدائهم. وقد أدى الحساب الخاص للمجموعة العالمية للوجستيات وآليات التمويل بالسلف إلى تحسن كبير في دقة التوقيت واحتمال تحقيق الحصائل.

وكانت خلية دعم المجموعة العالمية للوجستيات (خلية الدعم) مصممة بطريقة جيدة وكانت لديها قدرة قوية للموارد البشرية. ووجد التقييم أن مدخلات البرنامج من موظفين مهرة، والتمويل، ونظم دعم مكتبي، وقيادة مكنت المجموعة من الاضطلاع بالأنشطة العالمية والقطرية المتوقعة في مجال إدارة المعلومات، ودعم العمليات، والتنسيق، والتمويل. وكانت إدارة خلية الدعم والموظفين موجهة في المقام الأول إلى الدعم الميداني، تمشياً مع أهداف نظام المجموعة؛ ووجد التقييم أنه كان بمقدورهم استثمار الكثير في الإدارة على المستوى العالمي، ورصد الأهداف، والشراكة، واستحداث الأدوات، وتقديم التوجيه وتطوير النظم.

ووجد التقييم أن المجموعة في ظل قيادة البرنامج عززت الشراكات وزادت من التنسيق في مجال اللوجستيات الإنسانية. ومع أن قدرة المجموعة على التعلم وتطبيق الدروس، خاصة تلك المستمدة من العمليات القطرية قد أعاقها عدم وجود نهج مدروسة، إلا أن المجموعة تحسنت بمرور الوقت، وهذا يعزى بدرجة كبيرة إلى المجموعة الرئيسية من الموظفين المهرة.

وقدم التقييم ست توصيات لتحسين العمل العام للمجموعة العالمية للوجستيات. وتحاول هذه التوصيات إشراك خلية دعم المجموعة، وشركائها، وإدارة البرنامج في تصميم خطة استراتيجية مدتها ثلاث سنوات، لتعزيز النظم المالية ونظم الإبلاغ، وتحسين الهيكل التنظيمي، وصنع القرار، وتحسين إدارة الموارد البشرية للمجموعة، وتوسيع مجال الشراكة، والمشاركة في السياسة العالمية والتنسيق فيما بين المجموعات.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالوثيقة " تقرير موجز عن تقييم المجموعة العالمية للوجستيات (أعد بطلب مشترك من البرنامج ووزارة الشؤون الخارجية الهولندية واليونيسف)" (WFP/EB.2/2012/6-B) ورد الإدارة عليه الوارد في الوثيقة WFP/EB.2/2012/6-B/Add.1، ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

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

المقدمة

سمات التقييم

- 1- أُجري التقييم المشترك للمجموعة العالمية للوجستيات بتكليف من مكتب التقييم في برنامج الأغذية العالمي في شراكة مع إدارة تقييم السياسات والعمليات التابعة لوزارة الشؤون الخارجية الهولندية، ومكتب التقييم التابع لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، بناءً على طلب من شعبة اللوجستيات في البرنامج. ويشمل التقييم عمل المجموعة العالمية للوجستيات في الفترة من 2005 إلى 2012.
- 2- وكان الغرض من التقييم تقدير مدى الرضا عن منتجات المجموعة، وخدماتها وأنشطتها، وفعاليتها وكفاءتها، واستخدام نتائجها على المستويين العالمي والقطري. وقد أُجري التقييم في الفترة ما بين نوفمبر/تشرين الثاني 2011 ويوليو/تموز 2012 بواسطة فريق مستقل يتكون من رئيس، وأخصائيين في اللوجستيات، وأخصائي في إدارة المعلومات، ومحلل بحوث.
- 3- ومع التركيز الشديد على التعلم والمساءلة، كان هدف التقييم توفير المعلومات لاستراتيجية المستقبل والاستعداد لحالات الطوارئ. وقد تصادف توقيت التقييم مع وضع استراتيجية المجموعة العالمية للوجستيات، وبشكل عام، مع جدول أعمال التحول للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات⁽¹⁾ والمستخدمون الرئيسيون الذين يستهدفهم التقييم هم: الإدارة العليا للبرنامج، وقيادة خلية دعم المجموعة العالمية للوجستيات، والشركاء المشاركون في مجموعة اللوجستيات على المستويين القطري والعالمي.

النهج والأسلوب

- 4- اتبع نهج قائم على النظرية لتقدير مدى ما حققته مدخلات أنشطة المجموعة من مخرجات وحصائل متوقعة، وكيف أثرت العوامل الخارجية والافتراضات على النتائج. وقد تم تنظيم العلاقة المتوقعة بين مدخلات المجموعة وحصائلها المتوقعة على شكل نظرية تغيير خاصة بالمجموعة (انظر المرفق الأول). وتستند نظرية التغيير إلى التقييمات السابقة للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، وتشمل سياسات مجموعة اللوجستيات وخططها وأفكار أصحاب الشأن؛ وهي تعد بمثابة إطار للتقييم.
- 5- وأجرى التقييم تحليلاً للبيانات النوعية والكمية التي جُمعت عن طريق أكثر من 200 مقابلة مع مُبلّغين رئيسيين، ومجيبين على الاستقصاءات، ووثائق من مصادر أولية وثانوية، وتحليلات غوغل على الموقع الشبكي Logcluster.org، والملاحظة المباشرة للعمليات في هايتي، وباكستان، وجنوب السودان، وفي اجتماع للشركاء في المجموعة العالمية للوجستيات. وتناول التقييم أربعة أسئلة رئيسية:

- 1) ما هي نتائج عمليات مجموعة اللوجستيات على المستوى القطري؟
- 2) إلى أي مدى حققت أنشطة ومنتجات خلية دعم المجموعة العالمية للوجستيات قيمة للمستخدمين؟
- 3) إلى أي مدى عملت مجموعات اللوجستيات على المستويين العالمي والقطري بطريقة فعالة مع الشركاء تحت قيادة البرنامج؟

(1) يسعى جدول أعمال التحول إلى دعم نظام للاستجابة الإنسانية أكثر كفاءة وفاعلية عن طريق الاستفادة من الدروس المتعلقة بالقيادة، والتنسيق، والمساءلة.

4) إلى أي مدى استفادت عملية صنع القرار من الدروس المستخلصة من خبرة مجموعة اللوجستيات؟

- 6- واخبرت 7 دراسات حالة من 42 عملية للمجموعة العالمية للوجستيات، تمثل تنوع حالات الطوارئ، وأنواع الأنشطة، ومدى الحاجة والتكلفة، والتنسيق فيما بين المجموعات، والعلاقات المدنية/العسكرية، وأعمال الاستعداد، والجهود الوطنية لتنمية القدرات. واستُخلصت دراسات الحالة من جمهورية الكونغو الديمقراطية، وهايتي، وقيرغيزستان، وليبيا، وميانمار، وباكستان، وجنوب السودان. وتم أيضا استعراض استجابتين لحالات الطوارئ لم تنشط فيهما المجموعة - في إثيوبيا وليبيريا - لأغراض المقارنة.
- 7- ونظرا لاتساع قاعدة أصحاب المصلحة في المجموعة، فقد بُذل جهد لتوسيع ملكية التقييم عن طريق المناقشة ووضع توصيات أولية في حلقة عمل دولية عقدت في مايو/أيار 2012 وفي اجتماع عالمي لاحق للمجموعة.
- 8- القيود. مع أن القيود لم تقلل من مصداقية النتائج، إلا أنه يجب فهم الاستنتاجات في سياق النطاق العالمي للمجموعة وهيكلها التشغيلي المعقد، والتوليفات المختلفة للخدمات اللوجستية، وأنشطة التنسيق المطلوبة للاستجابة للسياقات المختلفة، والفترة الزمنية التي مرت بين أحداث المجموعة والتقييم، والتي أثرت على ذاكرة المجيبين. وزاد من تعقيد هذه التحديات ضياع بعض البيانات وعدم اتساقها، وصعوبة تحديد مكان المُبلِّغين الرئيسيين بسبب تناوب الموظفين ودورانهم، والوقت القصير نسبيا للمتاح للزيارات.

السياق

- 9- قامت اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بإنشاء المجموعة العالمية للوجستيات كواحدة من تسع مجموعات في ديسمبر/كانون الأول 2005. وقد اختير البرنامج ليكون الوكالة الرائدة، ولكي يتصدى من ناحية لحالات القصور التي حددها استعراض الاستجابة الإنسانية،⁽²⁾ بما في ذلك عدم كفاية التنسيق فيما بين الشركاء في مجال الشؤون الإنسانية لتوفير السلع والخدمات الملائمة والحسنة التوقيت للسكان المتضررين. وواصلت اللوجستيات الإنسانية تطورها وسط كوارث متكررة وعنيفة بشكل متزايد في بيئات تشغيلية أكثر تعقيدا بصورة مستمرة، بما في ذلك حالات النزاع. وعلاوة على ذلك، ظلت هناك قيود تتعلق بالوصول إلى العاملين في مجال الأنشطة الإنسانية، واستيراد الإمدادات الإنسانية، وتشتت العناصر الفاعلة، والاعتراف المتضائل من جانب الوكالات الإنسانية بأهمية اللوجستيات. واتجاهات التمويل والمساءلة المسيطرة داخل القطاع الإنساني هي التي تحرك الطلب المتزايد على كفاءة الاستجابة اللوجستية، ومهنتها، وجودتها.
- 10- ومع أن المجموعة العالمية للوجستيات تعد مهمة بالنسبة للمشاركين، وحاسمة بالنسبة للسكان المتضررين من الكوارث، إلا أن عملها يمثل جانبا من مجموع اللوجستيات الإنسانية العالمية. ويقدر مجموع الإنفاق السنوي للوجستيات الإنسانية بما يتراوح بين 7 مليارات دولار أمريكي و14 مليار دولار أمريكي،⁽³⁾ في حين أن المجموع التقديري لإنفاق اللوجستيات المدنية والعسكرية يزيد عن 6.7 تريليون دولار أمريكي.⁽⁴⁾ وعلى النقيض من ذلك، بلغ إجمالي ميزانية خلية دعم المجموعة العالمية للوجستيات 16.6 مليون دولار أمريكي فقط في الفترة 2005-2012، وبلغ إجمالي ميزانية جميع

(2) Adinolfi, C., Bassiouni, D., Lauritzen, H. and Williams, R. 2005. *Humanitarian Response Review 2005*. Geneva, United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA).

(3) Majewski, B., Navangul, K.A. and Heigh, I. 2010. A Peek into the Future of Humanitarian Logistics: Forewarned is Forearmed. *Supply Chain Forum – An International Journal*, 11(3).

(4) Rodrigues, A., Bowersox, D. and Calantone, R. 2005. *Estimation of Global and National Logistics Expenditures: 2002 Data Update*. East Lansing, Michigan, USA, Michigan State University.

العمليات الخاصة البالغ عددها 26 عملية والمرتبطة بعمليات المجموعة 490 مليون دولار أمريكي في الفترة من 2006 إلى 2011.

خصائص المجموعة العالمية للوجستيات

- 11- تعد المجموعة العالمية للوجستيات مجموعة من المنظمات الإنسانية وأصحاب المصلحة الآخرين الملتزمين بتلبية الاحتياجات اللوجستية أثناء الأزمات الإنسانية عن طريق شراكات واسعة. وليست هناك معايير للعضوية نظراً لأن المجموعة تحاول تلافى التفرد.
- 12- ومهمة خلية دعم المجموعة هي تسهيل عمل المجتمع اللوجستي الإنساني عند استطلاع الأصول المشتركة، والقدرات، والكفاءات على المستويين العالمي والميداني.⁽⁵⁾ وبمرور الوقت، تم تطوير هيكل خلية الدعم ووظائفها لتلائم الطلبات التشغيلية والتوقعات المتغيرة. ويوضح الجدول التالي المكونات الرئيسية للمجموعة العالمية للوجستيات.

مكونات المجموعة العالمية للوجستيات		
المكون	المستوى العالمي	المستوى القطري
الشراكة	منهاج مفتوح وتعاون تنسقه خلية الدعم. <i>المشاركون</i> : وكالات الأمم المتحدة، ومنظمات دولية غير حكومية، وحكومات مانحة، وشركاء من القطاع العام، وشركاء احتياطيون، ومستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية، وخدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية. <i>الأنشطة</i> : عقد الاجتماعات (شخصياً وعن طريق الهاتف)، وتقاسم المعلومات، والتدريب.	منهاج مفتوح وتعاون تنسقه خلية المجموعة القطرية. <i>المشاركون</i> : وكالات الأمم المتحدة، ومنظمات دولية ووطنية غير حكومية، وجهات مانحة، وحكومات وطنية. <i>الأنشطة</i> : اجتماعات للمجموعة، وتقاسم المعلومات، وتنسيق تشغيلي، واستخدام وتوفير الخدمات المشتركة
خلية الدعم	خلية دعم المجموعة العالمية للوجستيات – موظفون من البرنامج ومعارون من منظمات دولية غير حكومية، وكالات الأمم المتحدة الأخرى، ومشاركون احتياطيون.	خلية المجموعة القطرية – موظفون من المكتب القطري للبرنامج أو يتم نشرهم، حسب الحاجة، من خلية الدعم و/أو من مكاتب البرنامج الأخرى للقيام بمهام قصيرة الأجل كفريق استجابة لوجستي.
الوكالة الرائدة للمجموعة	تكاليف للبرنامج من جانب اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات. وتشمل القيادة: <ul style="list-style-type: none"> • تعيين منسق عالمي؛ • والاستعانة بمصادر خارجية، وتوفير الهيكل الأساسي لمكتب الدعم وتقديم الدعم للمجموعة العالمية للوجستيات؛ • والقيام بمسؤوليات التمثيل والقيادة للمشاركين والجهات المانحة، وتعد مسؤولة أمام منسق الإغاثة في حالات الطوارئ، واللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات. 	تكاليف من منسق الشؤون الإنسانية أو المنسق المقيم، وهو البرنامج حتى الآن. وتشمل القيادة: <ul style="list-style-type: none"> • توفير/ترتيب خدمات الدعم كملجأ أخير؛ • والاستعانة بموارد المكتب القطري، وتوفير الهيكل الأساسي لمكتب الدعم من أجل المجموعة؛ • والقيام بمسؤوليات التمثيل والقيادة لموظفي إدارة المجموعة، وهي مسؤولة أمام منسق الشؤون الإنسانية وبالتنسيق مع الفريق القطري للعمل الإنساني.

- 13- وقد تم تنشيط مجموعة اللوجستيات الأولى من أجل زلزال باكستان في أكتوبر/تشرين الأول 2005 بناء على طلب من منسق الأمم المتحدة للإغاثة في حالات الطوارئ وقبل الموافقة النهائية على المجموعات. وبحلول فبراير/شباط 2007،

(5) Global Logistics Cluster. 2010. *Logistics Cluster and Humanitarian Reform*. July 2010: http://www.logcluster.org/about/logistics-cluster/background-information/general_overview

كان قد تم تنشيط 11 مجموعة لوجستية قطرية ، كما أنشئت خلية دعم المجموعة العالمية للوجستيات رسمياً بمبادئ توجيهية واضحة وملاك موظفين موسّع.

14- وفي الفترة من سبتمبر/أيلول 2006 إلى نوفمبر/تشرين الثاني 2011، حصلت خلية الدعم على إيرادات بلغت جملتها 16.6 مليون دولار أمريكي. ومنذ عام 2009، قدم البرنامج 32 في المائة من تمويل خلية الدعم،⁽⁶⁾ وذلك بصورة أساسية عن طريق إضافة 9.5 وظيفة إلى موظفي البرنامج الرئيسيين في المقر. وبلغت جملة المصروفات 13.9 مليون دولار أمريكي.

15- عمليات المجموعة العالمية للوجستيات. في الفترة ما بين 2005 و2011، نشطت مجموعة اللوجستيات في 42 عملية استجابة إنسانية على نطاق 29 بلداً. واستهلت نداءات تمويل العمليات الخاصة للمجموعة في 26 من هذه الاستجابات وبلغت جملتها 490 مليون دولار أمريكي، تم تمويل 61 في المائة منها. واجتذبت بعض العمليات الخاصة طائفة واسعة من الجهات المانحة، وخاصة باكستان وهايتي في عام 2010؛ واعتمدت عمليات أخرى على الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ التابع للأمم المتحدة. وتم نشر أكثر من 200 موظف من أجل المجموعة منذ عام 2005، ليزداد العدد من 10 موظفين في عام 2006 ثم إلى 71 موظفاً في عام 2010.

16- التفويض والأدوار. ينقسم توجيه تفويض المجموعة وأدوارها إلى ثلاثة مستويات:

(1) سياسات التنسيق الرئيسية ومقررات اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، التي تحدد الغرض، والهيكل، والتوقعات، وآليات التنسيق؛

(2) استراتيجيات وسياسات ومقررات المجلس التنفيذي للبرنامج وإدارته، والتي تحدد كيف يتولى البرنامج مسؤولياته كوكالة رائدة؛

(3) خطط الأعمال، وخطط الاستعداد والنشر، والتوجيه والنظم التي تطورها خلية الدعم لتنفيذ مقررات اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات والبرنامج، والتوجيه الذي حدده شركاء المجموعة في الاجتماعات العالمية.

17- وإلى جانب مجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ، صممت اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات المجموعة العالمية للوجستيات باعتبارها "مجالاً للخدمات المشتركة". وعلى خلاف المجموعات المواضيعية الأخرى، تقدم هاتان المجموعتان الخدمات للمجموعات والمنظمات الإنسانية أخرى، كما تضطلع بالتنسيق، ولكن هذا الدور الإضافي لم يحدد رسمياً.

النتائج المستخلصة

نتائج عمليات مجموعة اللوجستيات على المستوى القطري

18- لمحة عامة. أكد تقييم الروابط بين مدخلات وأنشطة المجموعة العالمية للوجستيات والمخرجات المتوقعة المتعلقة بالاستجابة التعاونية، وتقاسم المعلومات، وتعبئة الموارد، والنشر السريع، وزيادة التمويل للخدمات اللوجستية المشتركة، وتسليم السلع. وأسفرت عمليات المجموعة عن حصائل ونتائج من بينها التوسع في استخدام المعلومات، وزيادة التنسيق، ومقررات أفضل، والحد من الازدواجية، ومزيد من الكفاءة، وقدرة أكبر على التنبؤ، واستعداد وطني أفضل.

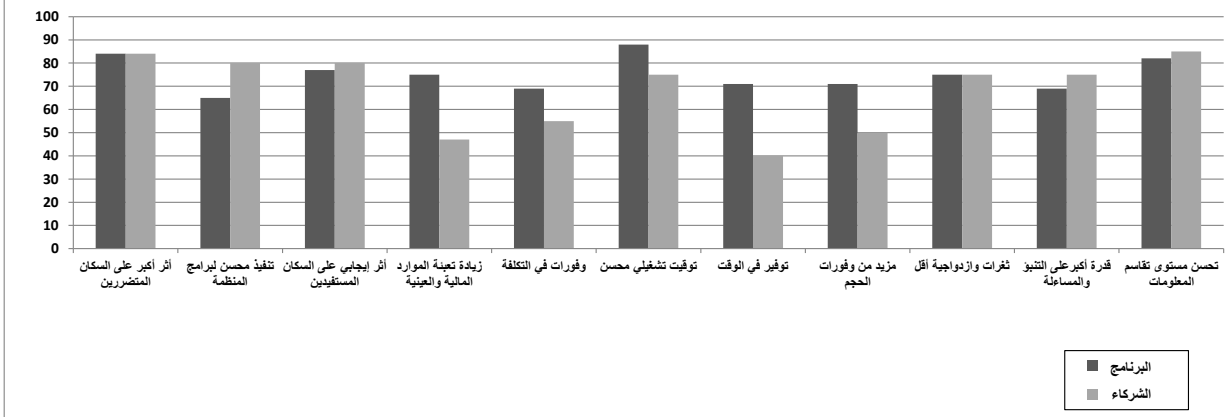
⁽⁶⁾ من ميزانية دعم البرامج والإدارة.

19- غير أن التقدير الكمي لمساهمات المجموعة في الحصائل كان صعبا بسبب قيود نظم الإبلاغ والتتبع المالي، وعدم وجود مؤشرات للأداء، وعدم اتساق الرصد وتجميع البيانات. ومع أن بيانات الخدمات المشتركة أظهرت أن مقررات تحديد الأولويات كانت ملائمة، إلا أن هذه البيانات لم تُحلَّل بصورة متسقة ولم يتم إبلاغها بشفافية. وقد أدى هذا إلى فهم خاطئ بأن البرنامج بوصفه وكالة رائدة للمجموعة استفاد بصورة غير متناسبة من الخدمات المشتركة، خاصة عندما كانت شحنات الشركاء غير جاهزة للتخزين والتحميل، واستخدم البرنامج القدرة اللوجستية الحالية بدلا من تركها غير مستخدمة بالقدر الكافي أو معطلة. ووجد المقيّمون أن هذا النهج عملي في سياق المساعدات الإنسانية.

20- وتأثرت حصائل المجموعة العالمية للوجستيات بدرجة مشاركة المنظمات الإنسانية في اجتماعات التنسيق وكمستخدمين للخدمات المشتركة. فعدم المشاركة تحد من إنجازات المجموعة فيما يتعلق بالتنسيق، ووفورات الحجم، والتغطية/الحد من الازدواجية. وليست المشاركة إلزامية، فكثير من المنظمات لديها موارد قطرية محدودة. ووجد التحليل النوعي أن معظم أصحاب المصلحة رأوا أن عمليات مجموعة اللوجستيات وضعت أكبر التحسينات في متناول المنظمات غير الحكومية الدولية الأصغر حجما - التي تقل ميزانياتها السنوية عن 100 مليون دولار أمريكي - ومنظمات أخرى تفتقر إلى قدرة لوجستية كبيرة. ففي هايتي، على سبيل المثال، نقلت مجموعة اللوجستيات 5 540 طنا متريا في الفترة من يناير/كانون الثاني إلى مايو/أيار 2010، بينما تلقى الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر وحده شحنات بلغت في مجموعها 11 231 طنا متريا في الفترة من يناير/كانون الثاني إلى يونيو/حزيران 2010.

21- *الصلاحية، والفعالية، والكفاءة.* تبين بشكل عام أن عمليات المجموعة العالمية للوجستيات كانت صالحة، وذات قيمة وفعالة بقدر كبير. ففي المقابلات التي أجريت، كان هناك اتفاق في الرأي بين المُبلِّغين الرئيسيين في كافة المواقع، وعلى مستوى الميدان والمقر، وفي المنظمات، على أن عمليات المجموعة كان لها تأثير إيجابي عام على نُهج اللوجستيات الإنسانية. وأفادوا أيضا بأن نهج اللوجستيات المحسنة ساهمت في دعم تنفيذ البرامج، وزيادة التأثير الإيجابي على المستفيدين. وقدمت الردود على الاستقصاءات (انظر الشكل 1)، وتحليل السجلات، والمقابلات مع المُبلِّغين الرئيسيين نتائج متسقة. وتأكدت الفعالية عبر أبعاد متعددة، بما في ذلك زيادة جمع الأموال، وتحسن دقة التوقيت، والوفورات في التكلفة، والتغطية المحسنة/الحد من الثغرات والازدواجية، وزيادة القدرة على التنبؤ، وتحسن مستوى تقاسم المعلومات.

الشكل 1: آراء المقيمين عن نتيجة العمل في شراكة مع مجموعة اللوجستيات. النسبة المئوية المنوية للردود الإيجابية

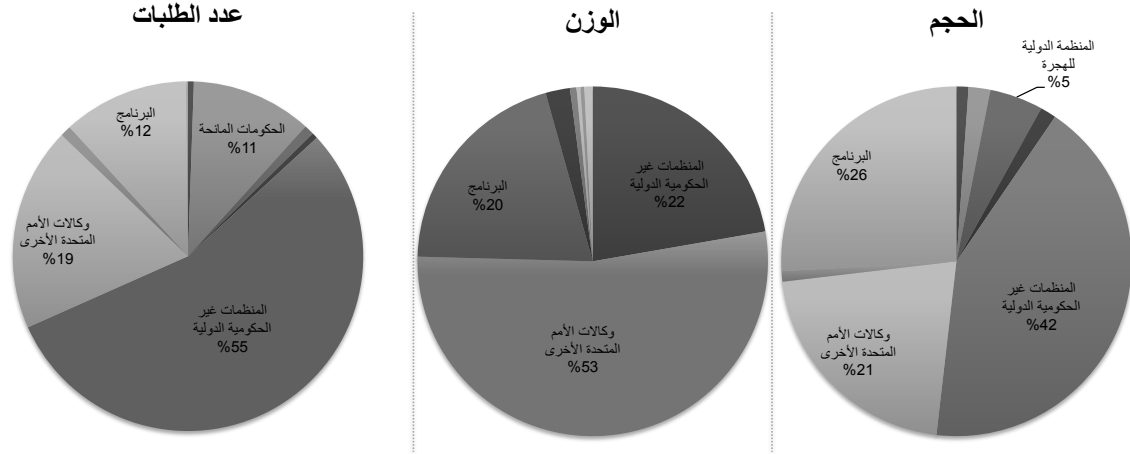


المصدر: فريق التقييم

- 22- وقد ساعد حساب البرنامج الخاص للمجموعة العالمية للوجستيات وآليات التمويل بالسلف بدرجة كبيرة على تحسين التوقيت الأولي واحتمال تحقيق الحصائل المنشودة. وقد أتاحت هذه الآليات تقييماً سريعاً للثغرات وتوفير الخدمات اللوجستية عندما كانت العناصر الفاعلة الأخرى أكثر احتياجاً إلى المعلومات والدعم الذي يمكن التنبؤ به.
- 23- *تنشيط المجموعة*. تبين أنه كان هناك رضا بشكل عام عن عمليات التنشيط ونشر الموارد في حالات الطوارئ، ولكن كان هناك شعور بالقلق من عمليات إنهاء النشاط التي أدت إلى إنهاء مجموعات والانتقال إلى نظم تنسيق أخرى تقودها الحكومات عادة. وأوضحت المقابلات وبيانات الاستقصاءات الأخرى وجود اتفاق على نطاق المنظمات غير الحكومية، ووكالات الأمم المتحدة، والجهات المانحة، والحكومات الوطنية، وموظفي المجموعة على أن عمليات إنهاء النشاط لم تكن واضحة أو فعالة. ولا يوجد حالياً أي توجيه رسمي من اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات فيما يتعلق ببروتوكولات إنهاء النشاط. وأعرب بعض المُبلِّغين من البرنامج ومن وكالات الأمم المتحدة الأخرى عن رأي مفاده أن مجموعة اللوجستيات، بخلاف مجموعات البرامج، ينبغي أن يكون لها فترة نشاط محددة بوضوح.
- 24- *الإدارة المالية، والرصد، والإبلاغ*. لم تكن النظم المالية ونظم الإبلاغ موجهة إلى دعم الإدارة الفعالة للمجموعة ورصدها، كما استخدمت بطريقة غير متسقة. فنظم البرنامج الداخلية للإدارة المالية والإبلاغ عن المشروعات توفر قدراً كبيراً من المعلومات المالية والمعلومات الخاصة بالتنفيذ. ويوجد لدى كثير من الشركاء تقارير مالية وبرنامجية أكثر تفصيلاً، ويتوقعون نفس مستوى الشفافية من المجموعة العالمية للوجستيات؛ ووجد المقيّمون أن نظم البرنامج مهيأة بصورة ضعيفة لتحليل المالي القائم على النشاط. وقد أدى هذا إلى الحد من قدرة المجموعة على القيام بدور قيادي في قضايا كفاءة التكلفة.
- 25- *الموارد البشرية*. لم تساعد نظم وإجراءات الموارد البشرية على دعم العمليات بصورة ملائمة؛ فكانت المشاكل تتعلق بالاختيار، وتسليم المسؤولية، وتقييم أداء الموظفين.
- 26- *تحديد أولويات مستخدمي الخدمات*. وجد التقييم في كل دراسة حالة أن مجموعة اللوجستيات استجابت لاحتياجات مستخدميها عن أنفسهم، وكانت تواكب أولويات مجتمع الإغاثة الإنسانية. ودحض تحليل بيانات النقل الفكرة القائلة بأن البرنامج استفاد بصورة غير متناسبة من الخدمات المشتركة. وتبين أن مقررات تحديد الأولويات كانت ملائمة، ولكن الافتقار إلى مؤشرات للأداء، ونظم للتتبع، وإعلان شفاف عن التكاليف والمنافع كانت تمثل نقطة ضعف رئيسية. وحل التقييم بيانات تتبع الحمولات⁽⁷⁾ لمستخدمي النقل المشترك لمجموعة اللوجستيات في هايتي، وليبيا، وجنوب السودان. وأوضح هذا التحليل أن المنظمات غير الحكومية الدولية استأثرت بمعظم الطلبات والحجم الأكبر من الحمولة المنقولة، بينما كانت وكالات الأمم المتحدة الأخرى أكبر فئة من مستخدمي الوزن المنقول (انظر الشكل 2). ومع أن البرنامج كان من أكبر ثلاثة مستخدمين، إلا أن كمية حمولة البرنامج المنقولة بواسطة المجموعة كانت تمثل جزءاً يسيراً فقط من مجموع حركات السلع الخاصة بالبرنامج.

(7) تشمل الحمولة التي نقلتها مجموعة اللوجستيات طائفة واسعة من مواد الإغاثة الإنسانية الأساسية على نطاق قطاعات كثيرة، من بينها السلع والمعدات المتعلقة بالمأوى، والصحة، والأغذية، والمياه/النظافة، والوقود، والمعدات المكتبية.

**الشكل 2: متوسط النسبة المئوية لمجموع النقل المشترك
من جانب مجموعة اللوجستيات في هايتي وليبيا وجنوب السودان حسب نوع المستخدم**



27- **ثغرات الخدمة.** كان من بين الثغرات الأولية التي حددها الشركاء المساعدة المقدمة من أجل التخليص الجمركي، والمشتريات، ولوجستيات البرامج المتخصصة. واختلفت التوقعات بين أصحاب المصلحة بالنسبة للخدمات التي يمكن أو ينبغي أن تقدمها المجموعة العالمية للوجستيات، مما يدل على عدم وجود "دليل خدمات" متفق عليه.

28- **النتائج المستديمة.** كان هناك دليل على أن عمليات المجموعة العالمية للوجستيات حققت الكثير من النتائج المستديمة. فقد أعرب بعض أصحاب المصلحة أثناء المقابلات عن رأي أكيد بأنه لا يُراد من المجموعة أن تنشط لفترة طويلة تكفي لتحقيق نتائج مستديمة. غير أن ثلاثة أرباع المجيبين على الاستقصاء قالوا إنه كان للمجموعة آثار طفيفة أو رئيسية على زيادة قدرة الجهات الفاعلة الوطنية والدولية. ففي هايتي، على سبيل المثال، قام فريق نظم المعلومات الجغرافية لمجموعة اللوجستيات بتدريب موظفين من هايتي، وأجرى تنسيقاً وثيقاً مع المركز الوطني للمعلومات الجغرافية المكانية؛ وفي باكستان، أدخل فريق المجموعة مشروعاً مع الحكومة الوطنية لبناء وتسليم سلسلة من مخازن الإمدادات الاستراتيجية لحالات الطوارئ.

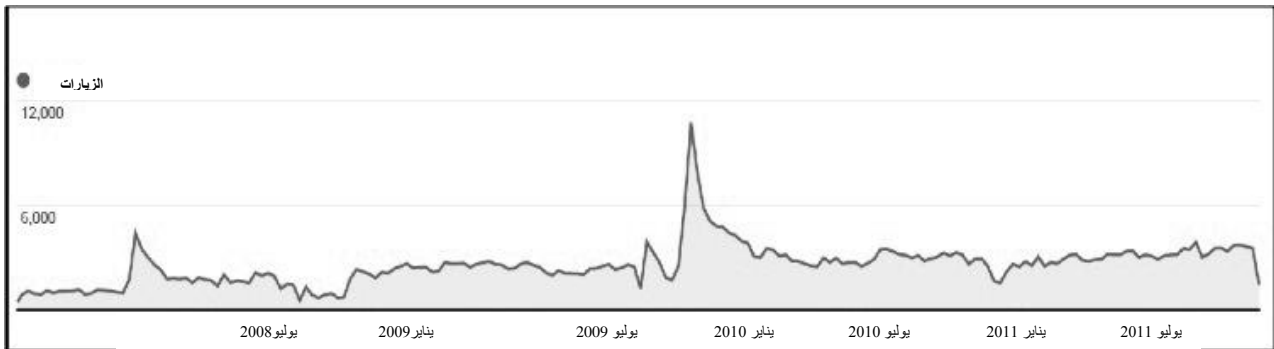
قيمة أنشطة ومنتجات خلية دعم المجموعة العالمية للوجستيات بالنسبة للمستخدمين

29- **لمحة عامة.** وجد التقييم أن مدخلات البرنامج من الموظفين المهرة، والتمويل، ونظم مكاتب الدعم، والقيادة مكنت المجموعة من الاضطلاع بالأنشطة العالمية والقطرية المتوقعة في مجال إدارة المعلومات، ودعم العمليات، والتنسيق، والتمويل. وأدى تحديد أولويات الدعم المقدم للعمليات الميدانية إلى الحد من تركيز المجموعة على رصد الأداء، ونظم تتبع الحمولات، وأنشطة الشراكة. وكان الشركاء راضين بشكل عام عن المنتجات الإعلامية للمجموعة، وقد استُخدم موقعها الشبكي بصورة مكثفة. وحظيت الدورات التدريبية بالتقدير على نطاق واسع لجدتها العالية وقيمتها فيما بين الوكالات.

30- **قدرة خلية الدعم، وهيكلها، وأسلوب عملها.** أنشئت خلية دعم المجموعة العالمية للوجستيات بشكل جيد وزودت بما يلزم من قدرات، ولكن مهارات موظفيها وطلباتها كانت موجهة في المقام الأول نحو الدعم الميداني وليس نحو الإدارة العالمية، ورصد الإنتاج، ورعاية الشراكات، وتطوير الأدوات، والتوجيهات والنظم.

- 31- وكانت وظيفة منسق المجموعة العالمية للوجستيات مرتبطة بوظيفة رئيس الفريق المعزز للتدخل اللوجستي في حالات الطوارئ، ولم يتح هذا وقتا كافيا للمسؤوليات القيادية للمجموعة. وفي المقابلات النوعية، أشارت بعض المنظمات المشاركة في المجموعة إلى علاقة الإبلاغ المزدوجة وطبيعة الوظيفة على أنها تضارب محتمل بين المصالح.
- 32- وقد أدت عمليات انتداب الموظفين من وكالات أخرى إلى خلية الدعم إلى تعزيز طبيعة المجموعة المشتركة بين الوكالات. غير أن تبرير استخدام الموظفين المنتدبين كان يعتمد بدرجة كبيرة على التمثيل وليس على الاحتياجات المرتبطة باستراتيجية واضحة لخلية الدعم.
- 33- الأنشطة العالمية، والمنتجات الإعلامية، والتوجيه. كان الشركاء راضين بشكل عام عن الأنشطة، ولكنهم حددوا ثغرات في الدعم المقدم للاستعداد لحالات الطوارئ على المستوى القطري وتوفير منتدى للمناقشات الاستراتيجية. وكان يُنظر إلى أنشطة الاستعداد التي تركز على التأهب التشغيلي والتخطيط الاحترازي على أنها فعالة، ولكن المجموعة العالمية للوجستيات كانت تفتقر إلى استراتيجية لبناء قدرات الاستعداد للعناصر الفاعلة الوطنية.
- 34- الموقع الشبكي. استخدم الموقع الشبكي logcluster.org بصورة جيدة، حيث استقبل نصف مليون زائر وتلقى 1.6 مليون صفحة من الآراء خلال الفترة من يناير/كانون الثاني 2008 إلى سبتمبر/أيلول 2011. وكانت هناك طفرات كبيرة تتعلق بحالات الطوارئ (انظر الشكل 3) واستخدامات ضئيلة ولكن هامة في مواقع ميدانية. وتبين من تحليل الحركة على الموقع الشبكي وجود استخدام مكثف للمنتجات التشغيلية، والمعلومات القطرية، والخرائط. وأفاد المجيبون أثناء المقابلات بأن الموقع كان أكثر تقدما من مواقع المجموعات الأخرى، وأنه كان مفيدا بالنسبة للعمليات والتخطيط.
- 35- المنتجات الإعلامية. تبين من بيانات الاستقصاء أنه كانت هناك مستويات عالية من الرضا بشكل عام عن المنتجات الإعلامية للمجموعة، إذ بلغت في المتوسط 74 في المائة، مع حصول منتجات العمليات، وخاصة رسم الخرائط، على أكبر تقدير واستخدام. وكان هناك تقدير لمنتجات الاستعداد – التقديرات الجمركية وتقديرات القدرة اللوجستية – ، ولكن كان يُنظر إليها على أنها قاصرة أو غير مستكملة. وفي الفترة من 2009 إلى 2011، أُجري 54 تقييما للقدرة اللوجستية فيما يتعلق بالاستعداد على المستوى الوطني، غير أنه لا يتاح حاليا سوى 13 تقييما على الموقع الشبكي logcluster.org بسبب حالات التأخير في تنفيذ قاعدة البيانات الرقمية الجديدة.

الشكل 3: الحركة على الموقع الشبكي Logcluster.org



36- *التدريب*. أوضحت الردود على استقصاء التقييم والاستبيانات في نهاية التدريب أن المشاركين ومنظماتهم الراحية كانوا يرون أن الدورات التدريبية للمجموعة⁽⁸⁾ لها تأثير يتراوح بين معتدل ومرتفع على تحسين معرفة المشاركين، ومهاراتهم، وقدراتهم، فيما يتعلق بالتنسيق مع خدمات المجموعة والحصول على هذه الخدمات. وكانت الثغرات الرئيسية التي حُددت تتمثل في تدريب منسقي مجموعة اللوجستيات، واستهداف الموظفين لنشرهم كمنسقين للمجموعة على المستوى القطري، والتدريب على التوعية العامة للموظفين والمديرين الميدانيين التابعين للبرنامج فيما يتعلق بأدوارهم التمثيلية، والقيادية، والتشغيلية والداعمة لإدارة مجموعة اللوجستيات على المستوى القطري.

فعالية إدارة الشراكات على المستويين العالمي والقطري

37- *لمحة عامة*. ساعدت الأنشطة التي تضمنت الاجتماعات، والتدريب، والتخطيط الاحترازي، وإدارة المعلومات على زيادة التعاون وتقاوم المعلومات، مما أدى إلى شراكات معززة وتنسيق أفضل على جميع المستويات. وقد ساهم التنسيق والشراكات في إدخال تحسينات على التغطية، وإمكانية التنبؤ بتقديم الخدمات، والقدرة، والاستعداد. غير أن التقييم وجد أن حصائل الشراكات حددتها عوامل تتعلق بمشاركة المنظمات على نحو غير متنسق في الاجتماعات على المستوى العالمي، والانخفاض الذي حدث على مدى السنوات الثلاث السابقة في توعية خلية الدعم للقيادات والمنظمات اللوجستية الإنسانية للمشاركة في تخطيطها الاستراتيجي.

38- *الشراكات على المستوى العالمي*. كانت المجموعة العالمية للوجستيات بقيادة البرنامج شاملة في اجتماعاتها، وتوظيفها، وبعض مشروعاتها الخاصة، مما أدى إلى حصائل محسنة تمثلت في زيادة التنسيق وإقامة شراكات لوجستية أقوى.

39- فقد حضر الاجتماعات العالمية التي تعقد كل ستة أشهر ما بين 35 إلى 45 مشاركاً في كل مرة، يمثلون خليطاً من أصحاب المصلحة. غير أن دوران التمثيل المؤسسي كان واضحاً: ولم يحضر الكثير من المنظمات غير الحكومية الدولية، وكان حضور المجموعة/البرنامج والأمم المتحدة غير متناسب بدرجة عالية.

40- وقد تقلص التعاون بين كبار موظفي اللوجستيات في البرنامج ونظرائهم في المنظمات الشريكة على مدى السنوات الثلاث السابقة. ومع أن كبار موظفي خلية الدعم شاركوا في بعض منتديات اللوجستيات الإنسانية الأوسع، بدا أن هناك نقصاً في المشاركة الاستراتيجية والمستمرة في المبادرات اللوجستية الهامة ومع العناصر الفاعلة من الأوساط الأكاديمية والبحثية والمنظمات المهنية اللوجستية. وقد تسببت بعض القضايا المتعلقة بالرؤية المشتركة عن دور المجموعة العالمية للوجستيات وتفويضها، وقيادتها، وشفافيتها في بعض التباعد من جانب المجموعة. ومن الواضح أنه كان هناك ارتباط بين الانخفاض في التوعية وعدم المشاركة.

41- وفي الفترات الفاصلة بين الاجتماعات العالمية، كانت المجموعة تعمل بصورة جيدة مع الشركاء في بعض المشروعات؛ وقد أعرب المشاركون عن رضاهم البالغ عن الدليل التشغيلي للوجستيات وعملية التنمية التعاونية.

42- *قيادة البرنامج*. وجد التقييم اتفاقاً واسع النطاق على أن البرنامج في موقف أفضل لقيادة المجموعة. ومع أن أصحاب المصلحة كانوا قلقين في البداية من قدرة البرنامج على إيجاد مجموعة تشاركية وتعاونية، إلا أن معظمهم أفاد بأن آلية الدعم تجاوزت التوقعات في شموليتها وجهودها من أجل العمل معاً.

(8) بما في ذلك التدريب على الاستجابة اللوجستية؛ وعلى "فلسفة الخدمة"، عن طريق التعلم عن بعد، للشركاء الاحتياطيين والقطاع المؤسسي؛ وعلى مجموعة متنوعة من الموضوعات للشركاء والموظفين الميدانيين. وقد أنفقت المجموعة العالمية للوجستيات في المتوسط ما بين 250 000 و300 000 دولار أمريكي سنوياً على التدريب.

43 قائمة الاستجابة السريعة المشتركة بين الوكالات. لم تتمكن المجموعة من وضع قائمة للطوارئ والحفاظ عليها في السنوات الأخيرة بسبب إجماع الشركاء عن نشر الموظفين. وعلاوة على ذلك، كانت مكاتب البرنامج القطرية مهمة للغاية بالعمل مع الأشخاص الذين تعرفهم، والذين ينتمون عادة إلى مجموعة موظفي البرنامج على نطاق العالم، ويعاد نشرهم عن طريق تكاليف مؤقتة.

التعلم المرن وصنع القرار في المجموعة العالمية للوجستيات

← لمحة عامة

44 وجد التقييم أن المناقشات في اجتماعات التنسيق العالمية والقطرية، والدورات التدريبية التابعة للمجموعة، وبعض المنتجات الإعلامية ساهمت في التعلم غير الرسمي والمرن بمرور الزمن. غير أن جهود المجموعة للاستفادة من الدروس كانت قاصرة على تدريبات داخلية معينة واستقصاءات أساسية عن رضا المشاركين. وقد أظهرت خلية الدعم بعض التحسن وحفقت قدرا من التعلم، ولكن هذا اعتمد بدرجة كبيرة على الموظفين الرئيسيين الذين يتم تعيينهم أو نشرهم بصورة مستمرة في المجموعة. وإلى جانب القيود في نظم الإبلاغ، أدت هذه الحالة إلى تخفيض القدرة على التقدير الكمي للحصائل التي تحققت، وتحديد مجالات التحسن في خلية الدعم أو في النظام الأوسع. ويشهد نظام المجموعة ككل عملية تحول مدفوعة بالدروس المستفادة من تنفيذ إصلاح الشؤون الإنسانية. وقد تستفيد المجموعة من الوضوح الإضافي والتوجيه الظاهر، ولكن سيتعين عليها أن تتواءم مع النظام المتطور.

← نظم التعلم

45 لم يتم التوصل إلى أي جهود منهجية رسمية لجمع الدروس المستفادة، وتوثيقها، وتقاسمها، ومناقشتها مع موظفي المجموعة/البرنامج والخبراء الاستشاريين والشركاء الذين يتم نشرهم في مجموعات اللوجستيات على المستوى القطري. وتبين أن التعيين غير المنهجي، وعمليات النشر لمرة واحدة، وعدم استخلاص المعلومات تسبب في إضعاف الذاكرة المؤسسية. فعقب العمليات، جرى قياس مستوى رضا المشاركين، وحاول موظفو خلية الدعم توثيق الدروس المستفادة داخليا. وتم تحديد ممارسة جيدة في المجموعة العالمية للمأوى.

← الآثار غير المتعمدة

46 كانت هناك آثار إيجابية غير متعمدة شملت القدرة المحسنة والطويلة الأجل على التخطيط الاحترازي بين المنظمات الشريكة، والمعرفة اللوجستية المحسنة بين الموظفين. وزادت أيضا المصداقية والعلاقات مع السلطات الوطنية والمحلية بعد عمليات مجموعة اللوجستيات. وساعدت جهود المجموعة لإعادة تأهيل الهيكل الأساسي للنقل على تحسين لوجستيات الاستجابة وتسهيل التنمية الطويلة الأجل والأنشطة التجارية.

47 وتضمنت الآثار غير المتعمدة ذات النتائج المختلطة زيادة الطلبات المقدمة من جهات فاعلة عسكرية وطنية ودولية للاتصال بالمجموعة. وعلاوة على ذلك، مكّن الموقع الشبكي للمجموعة المستفيدين المباشرين، وليس فقط المنظمات ذات الاحتياجات اللوجستية، من الاتصال بموظفي المجموعة فيما يتعلق بالمساعدة المطلوبة. ولعل سمعة المجموعة من حيث النجاح في جمع الأموال لعملياتها زادت من حوافز مكاتب البرنامج القطرية لطلب تنشيط المجموعة، بصرف النظر عن الاحتياجات. فتدفق موظفي المجموعة أثناء العمليات الرئيسية يساعد على تنظيم دورات تدريبية وأنشطة تعود بالفائدة على الشركاء، ولكن هذا يمكن أن يزيد من التوقعات التي يصعب تحقيقها.

48- وكان من بين الآثار السلبية غير المتعمدة احتمال إصابة قدرة اللوجستيات الكبيرة بالخمول بسبب نهج "لا مجال للندم" الذي تتبعه المجموعة. ومع وجود كميات كبيرة من الحمولة لدى البرنامج، فإنه وحده الذي يستطيع استخدام القدرة التي لا يستغلها الشركاء بالكامل، وهو ما يحتمل أن يعزز الفكرة السلبية عن استخدام الأموال والخدمات. والتوفير الناجح للخدمات المشتركة يمكن أن يؤدي إلى التواكل إذا خفضت منظمات أخرى استثماراتها في قدرة اللوجستيات، وإلى مخاطر تؤدي إلى نشر منظمات تفتقر إلى القدرة اللوجستية وإمكانية مواصلة البرامج في مرحلة الإنعاش. ويمكن أن تستمر توقعات الدعم المتزايدة بعد إنهاء نشاط المجموعة، مع عدم وجود آليات بديلة للتنسيق، وإدارة المعلومات، والنقل المشترك، والتخزين.

العوامل المفسرة للنتائج

العوامل الداخلية

49- كانت العوامل الداخلية التي حققت نتائج المجموعة تتمثل في قوة القدرات اللوجستية الرئيسية للبرنامج، وبنية الأساسية، ونطاقه. فالبنية الأساسية للنقل على المستوى العالمي وعلى مستوى المكاتب القطرية، وموظفو اللوجستيات ذوو الخبرة العالية، وثقافة البرنامج العملية الموجهة نحو النتائج، كل هذا زود مجموعة اللوجستيات بأساس متين تعتمد عليه في عملها.

50- وكان من بين العوامل الداخلية التي عرقلت عمليات المجموعة نظم الموارد البشرية وثقافة البرنامج، التي عاملت الموظفين المنتدبين على أنهم عناصر خارجية. ويمكن أن تمثل مستويات المسؤولية بين موظفي المجموعة ومكاتب البرنامج القطرية عائقا عندما تكون مسؤوليات المجموعة غير مألوفة لدى المكاتب القطرية، أو عندما تكون عمليات البرنامج من الضخامة بحيث لا تتمكن المجموعة من تأمين الدعم والتمثيل مع الأفرقة القطرية للعمل الإنساني/منسق الشؤون الإنسانية. ولم تكن الإدارة المالية ونظم الإبلاغ التابعة للبرنامج مصممة للعمليات المشتركة بين الوكالات التي تدعم قطاعات كثيرة، ولا تسمح دائما بتحليل أداء المجموعة. وكانت ثقافة الاعتماد على الذات داخل البرنامج كثيرا ما تعطي الأولوية لسرعة حل المشاكل وليس لإشراك الشركاء.

العوامل الخارجية

51- كان من بين العوامل الخارجية التي حققت نتائج المجموعة مصداقية البرنامج في القضايا اللوجستية بين الجهات الفاعلة الأخرى، وقدرتها على اجتذاب جهات مانحة لتمويل التكاليف اللوجستية الضخمة.

52- وتتعلق العوامل الخارجية التي تعرقل نتائج المجموعة باستعداد الشركاء وقدرتهم على المشاركة في اجتماعات التنسيق واستخدام الخدمات المشتركة، وتعقيدات البيئة التشغيلية، والتحديات في إدارة العلاقات المدنية والعسكرية لشراكة الوكالات ذات السياسات المختلفة، وقيود الأمن الخارجية، وتعدد الجهات الفاعلة في حالات الطوارئ الواسعة النطاق.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

53- وجد التقييم بشكل عام أن نظرية التغيير التي تقوم عليها عمليات المجموعة العالمية للوجستيات صالحة، على الرغم من تباين التركيز النسبي على العناصر وقوة الروابط العرضية. وقد أثرت الافتراضات والعوامل الخارجية على قوة الحصائل خاصة من حيث الكفاءة والفعالية.

← الكفاءة والنتائج

54- كانت عمليات المجموعة العالمية للوجستيات صالحة وفعالة بشكل عام، وأضافت قيمة للمنظمات المشاركة. وأسفرت أنشطة مجموعة اللوجستيات التي نُفذت على المستويين العالمي والقطري في الفترة من 2005 إلى 2011 عن نُهج لوجستية أفضل، زادت من الآثار على المستفيدين عن طريق تحسين تنفيذ برامج الشركاء. غير أن الخدمات اللوجستية المشتركة التي قدمتها المجموعة كانت تمثل جانبا صغيرا من مجموع النشاط اللوجستي الإنساني. فتحقيق تأثير كبير على الأداء العام للاستجابة الإنسانية سيتطلب توسيع تفويض المجموعة من أجل التصدي للأزمات المستمرة، والتوسع في استخدام خدمات المجموعة من جانب المنظمات الإنسانية.

55- وكانت النتائج على المستوى القطري تلقى دعما قويا من جانب خلية الدعم، التي تطورت منذ عام 2005 لتصبح وحدة جيدة التنظيم وذات قدرة في مجال الموارد البشرية. وكانت خلية الدعم موجهة في المقام الأول نحو الدعم الميداني وليس نحو الإدارة العالمية، ورصد الأداء، والشراكة، واستحداث الأدوات، والتوجيه، ونظم تتبع الحملات، مع أنه عُثر على نتائج إيجابية قوية في كثير من هذه المجالات.

56- وقد عملت المجموعة العالمية للوجستيات بصورة جيدة مع الشركاء تحت قيادة البرنامج. فاجتذبت الاجتماعات العالمية مشاركين من طائفة واسعة من مجموعات أصحاب المصلحة، غير أن الكثير من المنظمات غير الحكومية الدولية الهامة لم تشارك. وتضاءلت أنشطة التوعية الخاصة بالمجموعة والبرنامج للقيادات والمنظمات اللوجستية الإنسانية بمرور الوقت.

← الكفاءة

57- وجد التقييم أن مدخلات البرنامج من موظفين مهرة، وتمويل، ونظم مكتبية داعمة، وقيادة مكنت المجموعة العالمية للوجستيات من الاضطلاع بالأنشطة العالمية والقطرية المتوقعة في مجال إدارة المعلومات، ودعم العمليات، والتنسيق، وتمويل الخدمات اللوجستية المشتركة. غير أن النظم المالية ونظم الإبلاغ والتتبع التابعة للبرنامج لم ترق إلى مستوى الشفافية المطلوبة لضمان ثقة الشركاء والمساءلة ووضع معايير لأداء الخدمات اللوجستية. وقد ساعد حساب البرنامج الخاص للمجموعة وآليات التمويل بالسلف على تحقيق تحسن كبير في دقة التوقيت واحتمال تحقيق الحصائل. وكانت مقررات تحديد أولويات المجموعة ملائمة، ولكن تكاليف ومنافع الخدمات المشتركة لم توضح بشكل جيد.

← الاستخدام والرضا

58- كان الشركاء راضين للغاية بشكل عام عن المنتجات الإعلامية للمجموعة العالمية للوجستيات، وكان موقعها الشبكي يستخدم بكثافة. ولقيت الدورات التدريبية تقديرا واسعا النطاق لجودتها العالية وقيمتها المشتركة بين الوكالات. وكان

الشركاء راضين عن تنشيط المجموعة ونشر الأصول في المراحل الأولية، ولكنهم رأوا أن إنهاء النشاط يمثل مشكلة كبيرة. وكان الشركاء يقدرون منتجات وأنشطة العمليات بدرجة كبيرة، ويعتبرونها أفضل ما تحقق. وكانت المنتجات الإعلامية الخاصة بالاستعداد تلقى التقدير، ولكن كان يُنظر إليها بشكل عام على أنها قاصرة ولم تُستكمل بالقدر الكافي، وظل التخليص الجمركي والمشتريات يعتبران من العقبات التشغيلية الاستراتيجية بالنسبة للوجستيات الإنسانية، وكان الشركاء يرغبون في المزيد من المساعدة في هذين المجالين.

التوصيات

- 59- تعكس التوصيات الموجزة التالية مساهمات المقيمين وأصحاب المصلحة الرئيسيين، على النحو الذي لوحظ أعلاه. وترد التوصيات ذاتها بالتفصيل في التقرير الكامل،⁽⁹⁾ وهي تشكل الأساس لرد إدارة البرنامج.
- 60- **التوصية 1: استراتيجية المجموعة العالمية للوجستيات.** تصميم خطة استراتيجية للمجموعة مدتها ثلاث سنوات تعالج قضايا التفويض، وتضع رؤية مشتركة وروافد للشراكة، وتحدد متطلبات الميزانية الأساسية ("المعممة")، وتضع مؤشرات رئيسية للأداء، وتحدد نهج الاتصالات ووضع العلامات التجارية. (خلية دعم المجموعة العالمية للوجستيات والشركاء، بحلول ديسمبر/كانون الأول 2012).
- 61- **التوصية 2: النظم المالية ونظم الإبلاغ.** وضع نظم وممارسات خاصة للمجموعة على المستويين العالمي والقطري لتحسين الشفافية، ورصد الأداء، والإدارة، بما في ذلك التتبع المالي ومؤشرات الأداء الرئيسية لمخرجات وحصائل المشروعات والعمليات على المستويين العالمي والقطري، وتتبع وتحليل الحمولات/التخزين، والإبلاغ عن المشروعات/العمليات. (خلية دعم المجموعة العالمية للوجستيات ووحدة تنمية اللوجستيات في البرنامج، بحلول يونيو/حزيران 2013).
- 62- **التوصية 3: الهيكل التنظيمي وصنع القرار.** تعزيز إدارة المجموعة وترابط واتساق مقررات الوكالة الرائدة للمجموعة عن طريق توضيح الحاجة لمديرين وموظفين قطريين تابعين للبرنامج للتشاور مع خلية الدعم بشأن مقررات التنشيط والتوظيف، وفصل وظيفة منسق المجموعة العالمية ووظيفة رئيس الفريق المعزز للتدخل اللوجستي في حالات الطوارئ. (مدير شعبة اللوجستيات في البرنامج، بحلول ديسمبر/كانون الأول 2012).
- 63- **التوصية 4: الشراكات المحسنة.** تحسين الشراكات داخل المجموعة عن طريق رسم خرائط خاصة بأصحاب المصلحة، وزيادة التوعية الاستراتيجية للعناصر الفاعلة للوجستية الإنسانية الرئيسية، وبحث إنشاء فريق استشاري استراتيجي، بما في ذلك شركاء في عملية منهجية للدروس المستفادة، ووضع نهج للإدارة التعاونية للمشروعات. (منسق المجموعة العالمية للوجستيات ومدير شعبة اللوجستيات في البرنامج، بحلول ديسمبر/كانون الأول 2012).
- 64- **التوصية 5: إدارة الموارد البشرية.** تحسين إدارة الموارد البشرية للمجموعة عن طريق إنشاء وظيفة منسق توظيف مخصص للمجموعة، ووضع ورعاية قائمة أساسية لاستجابة المجموعة، وتحسين عمليات إحاطة الموظفين الذين يتم نشرهم وتلقي تعليقاتهم، وتطوير مجموعة أدوات للنشر، وإيجاد طرق فعالة من حيث التكلفة لانتقاء موظفي المجموعة من أجل مناقشة الدروس، والحد من استخدام عمليات الانتداب غير الممولة عن طريق استطلاع نُهج بديلة للتعيين الخارجي. (منسق المجموعة ومدير شعبة اللوجستيات في البرنامج، بحلول يونيو/حزيران 2013)

⁽⁹⁾ متاح على الموقع الشبكي <http://www.wfp.org/about/evaluation>

65- **التوصية 6: السياسات العالمية والتنسيق بين المجموعات.** زيادة المشاركة في التنسيق بين المجموعات على مستوى السياسات والعمليات عن طريق التقاسم مع مجموعات أخرى والبحث عن الممارسات الجيدة، والمساهمة بمدخلات في حينها للاختبار الميداني لإصلاحات اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، وتدريب موظفي المجموعة على تطوير النظم، والتعاون مع المجموعات البرنامجية لاستخدام أدوات جديدة تابعة للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات من أجل تقييم وتخطيط العمليات، وتقاسم نتائج هذا التقييم مع مجموعات أخرى وجهات فاعلة إنسانية رئيسية. (منسق المجموعة، والفريق العامل القطاعي التابع للبرنامج، وموظف شؤون السياسات في البرنامج – جنيف، والشركاء، بحلول يونيو/حزيران 2013).

