World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي

المجلس التنفيذي
الدورة العادية الأولى
روما، 28 فبراير/شباط – 2 مارس/آذار 2022

التوزيع: عام
التاريخ: 17 يناير/كانون الثاني 2022
اللغة الأصلية: الإنكليزية

البند 6 من جدول الأعمال
WFP/EB.1/2022/6-A
تقارير التقييم
للنظر

تتاح وثائق المجلس التنفيذي على موقع **البرنامج** على الإنترنت (https://executiveboard.wfp.org).

تقرير موجز عن التقييم الاستراتيجي لاستخدام البرنامج للتكنولوجيا في البيئات المقيَّدة

موجز تنفيذي

أُجري هذا التقييم الاستراتيجي لاستخدام برنامج الأغذية العالمي (**البرنامج**) للتكنولوجيا في البيئات المقيَّدة في الفترة الواقعة بين سبتمبر/أيلول 2020 وسبتمبر/أيلول 2021. ويخدم التقرير الغرض المزدوج للمساءلة والتعلم، وهو يرمي إلى استخلاص الدروس والآراء المتبصرة للمساعدة في توجيه التحول الرقمي **للبرنامج** واستخدام التكنولوجيا في البيئات المقيَّدة للنهوض بالعمليات وبالمساءلة أمام السكان المتضررين.

وتستند النتائج إلى تثليث لمصادر المعلومات المتعددة، بما في ذلك ست دراسات حالة قطرية، ومقابلات مع أكثر من 300 من مقدمي المعلومات الرئيسيين، ومسوح ومناقشات لمجموعات تركيز شملت زهاء 1 000 موظف و1 400 شخص من الناس الذين يقوم **البرنامج** على خدمتهم.

ويعتبر استخدام التكنولوجيات الرقمية في دعم أنشطة التخطيط، والتصميم، والاستهداف، والتنفيذ، والرصد، والإدارة، وأمن العمليات سمة قديمة العهد من سمات عمل **البرنامج** في البيئات المقيَّدة. وعلى وجه الخصوص فقد قام **البرنامج** بتطوير ونشر حافظة واسعة من التكنولوجيات الرقمية المؤسسية، والمحلية، والداخلية، والخارجية لدعم العمليات. ويعكس ذلك إدراكا مبكرا بالقدرات الكامنة لهذه التكنولوجيات ضمن **البرنامج**، كما أنه ترافق مع مراعاة متزايدة للمخاطر التي يطرحها تطوير واستخدام التكنولوجيات والبيانات الرقمية في البيئات المقيَّدة.

وثمة إقرار بأهمية تحديات التحول الرقمي **للبرنامج**، وهي تحظى باهتمام متصاعد في خطط **البرنامج** الاستراتيجية وهياكله التنظيمية. ويكشف التقييم عن أدلة مقنِعة بأن استخدام التكنولوجيا الرقمية يعزز من عمليات **البرنامج** من حيث الفعالية والكفاءة. ويلاحظ التقرير التقدم المهم المحرز على طريق حماية البيانات ومجابهة مخاطر الأمن السيبراني من خلال عمليات، وسياسات، ومبادئ توجيهية عملية متوسعة بسرعة.

*وفقا لسياسة التقييم (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1)، وتوخيا لاحترام سلامة واستقلال استنتاجات التقييم، فإن عملية تحرير هذا التقرير كانت محدودة وبالتالي فإن بعض العبارات الواردة فيه قد لا تتسق اتساقا تاما مع ما يعتمده **البرنامج** من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويُرجى توجيه أية استفسارات بهذا الشأن إلى مديرة التقييم.*

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة A. Cook
مديرة
مكتب التقييم
هاتف: 066513-2030

السيد M. Carbon
موظف أول للتقييم
هاتف: 066513-4272

ويسلِّم التقرير بالدرايات والخبرات الفريدة **للبرنامج**، غير أنه يلحظ افتقارا في الوضوح الاستراتيجي فيما يتعلق بالوجهة المتماسكة للتحول الرقمي وبالتموضع الواضح إزاء المسائل الخلافية للتكنولوجيا الإنسانية على حد سواء. ويشمل ذلك استخدام النظم البيومترية، وحلول المصادر المفتوحة، وشراكات القطاعين العام والخاص، والخدمات الرقمية المقدمة إلى الحكومات. وهذا الافتقار إلى الوضوح يعيق التقدم داخليا ويقوض قدرة **البرنامج** على إرساء نفسه كقائد يحظى بالثقة والمصداقية في تكنولوجيات العمل الإنساني.

ورغم النجاحات التي حققها التحول الرقمي **للبرنامج** فلا تزال أمامه تحديات أساسية تشمل الحوكمة والمسؤوليات المفتتة، والتوترات غير المحلولة بين خدمات التكنولوجيا المركزية واحتياجات العمليات القطرية ومتطلبات توظيف استثمارات أضخم في الموارد البشرية. ولعل الأهم من كل ذلك أن استخدام **البرنامج** المتوسع بسرعة لعمليات تجهيز البيانات والتكنولوجيات الرقمية مهدد بخذلان الناس القائم على خدمتهم نتيجة عدم إشراكهم بصورة مجدية في خيارات وتقديرات التكنولوجيات وبنقل العبء التكنولوجي ومخاطر الحماية وإلقائه على عاتق الأفراد والمجتمعات المحلية، ولا سيما في البيئات المقيَّدة.

وقد أثبت **البرنامج** التزامه الاستراتيجي المتين بتحوله الرقمي الذي يركز فيه على الكفاءة التشغيلية. ويحتاج ذلك إلى مناظرته بتركيز مكافئ على الشمول والحماية وبتموضع داخلي وخارجي جلي بشأن الاستخدام المسؤول للتكنولوجيا والبيانات الرقمية.

ويطرح التقرير عدة توصيات تتطلب جميعا اهتماما خاصا فيما يتصل بالبيئات المقيَّدة. وتشمل هذه التوصيات صياغة رؤية استراتيجية شاملة لاستخدام التكنولوجيات والبيانات الرقمية على أن تكون قضايا الناس والحماية من بين الشواغل المحورية لهذا الاستخدام، وترجمة هذه الرؤية إلى معايير وتوجيهات ومبادئ توجيهية عملية واضحة؛ وتقوية ترتيبات حوكمة التحول الرقمي؛ ومواصلة وضع استراتيجيات لضمان الحماية الفعالة للأشخاص وإدارة المخاطر المرتبطة باستخدام التكنولوجيات الرقمية؛ وتعميم اعتبارات الشمول والمساواة بين الجنسين والانخراط المجدي مع المجتمعات المحلية في تطوير واستخدام التكنولوجيات الرقمية؛ واستحداث نهج مناسب لإدارة المعلومات والتعلم فيما يتعلق باستخدام **البرنامج** للتكنولوجيا الرقمية؛ وزيادة الاستثمار في تطوير القدرات المتصلة بمهارات تكنولوجيا المعلومات الأساسية ودرايات البيانات؛ ومواصلة تطوير علاقات الشراكة في ميدان التكنولوجيا.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علما بالتقرير الموجز عن التقييم الاستراتيجي لاستخدام **البرنامج** للتكنولوجيا في البيئات المقيَّدة (WFP/EB.1/2022/6-A) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.1/2022/6-A/Add.1)، ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات الواردة في التقرير، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

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

مقدمة

سمات التقييم

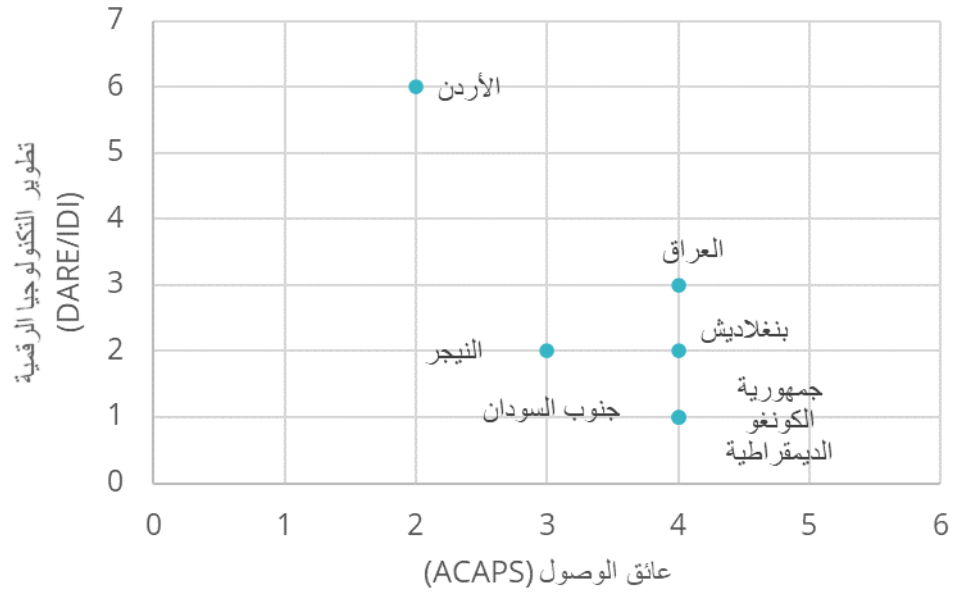
1- يغطي هذا التقرير الاستراتيجي استخدام **البرنامج** للتكنولوجيات والبيانات الرقمية في البيئات المقيَّدة بين عامي 2014 و2021. ويهدف التقييم إلى تقدير ما إذا كان **البرنامج** يستخدم بالفعل، ومجهَّز لاستخدام، التكنولوجيات الرقمية المناسبة الفضلى لتحقيق غاياته في البيئات المقيَّدة، وما إذا كان قد أرسى تدابير مناسبة لتخفيف وإدارة المخاطر التي تتعرض لها المجموعات السكانية والعمليات بسبب استخدام التكنولوجيات والبيانات الرقمية في البيئات المقيَّدة. ويعتبر التقييم البيئة مقيَّدة حينما يواجه **البرنامج** عوائق وصول جسيمة (ناجمة مثلا عن انعدام الأمن أو العقبات المادية)، وإذا ما كانت هناك حواجز ضخمة تعترض طريق استخدام التكنولوجيات الرقمية (بسبب رداءة تغطية شبكات الهواتف المحمولة أو القيود السياسية). ويستند الإطار المفاهيمي لهذا التقييم إلى أربع ركائز هي: التكنولوجيات الرقمية، والناس، والسياسات والعمليات، والشراكات. وقد صيغت أسئلة التقييم الأساسية في سياق هذه الركائز الأربع (الشكل 1).

الشكل 1: أسئلة التقييم والإطار المفاهيمي

2- واستخدم التقييم تصميما غير تجريبي يشتمل على طرائق مختلطة ويستفيد من طرق تقليدية وتشاركية كمية ونوعية. وعلى المستوى العالمي تضمن التقييم استعراضا مكتبيا واسعا، ومسحا للموظفين عبر شبكة الإنترنت شمل 874 مجيبا، ومقابلات مع 96 من مقدمي المعلومات الرئيسيين، وعملية تعلم مقارن غطت أربع منظمات أخرى للعمل الإنساني.[1] وعلى المستوى المحلي تضمن التقييم ست دراسات حالة معمَّقة لبلدان جرى اختيارها على أساس سمتها التمثيلية الإقليمية وما فيها من عوائق من حيث الوصول الإنساني والتطور الرقمي (الشكل 2). واشتملت دراسات الحالة على استعراضات مكتبية، ومقابلات مع 182 من مقدمي المعلومات الرئيسيين، ومسوح للمستفيدين غطت 260 1 مستفيدا و137 من مناقشات مجموعات التركيز، بما في ذلك النساء، والمسنين، والمراهقين، وذوي الإعاقة.

[1] منظمة الأمم المتحدة للطفولة، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وفيلق الرحمة، والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر.

الشكل 2: بلدان دراسات الحالة ونطاق مشروع تقييم القدرات (ACAPS)
مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الاتحاد الدولي للاتصالات (IDDI)



المصادر: دعم القرارات الاقتصادية. 2021؛ ACAPS. 2020. *نظرة عامة عن الوصول الإنساني*.

المختصرات: ACAPS: مشروع تقييم القدرات. DARE = مؤشر تقييم حقوق الوصول الرقمي للمبادرة العالمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الشاملة؛ IDI = مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الاتحاد الدولي للاتصالات.

السياق

3- شهد سياق العمل الإنساني على مدى العقد الماضي زيادة في الأزمات الإنسانية من حيث العدد، والنطاق، والتعقيد، والمدة، وذلك بسبب النزاعات العنيفة، وتغير المناخ، والأوبئة، والكوارث الأخرى ذات الأحجام المتصاعدة الطبيعية منها والناجمة عن أفعال الإنسان. وحيث أنه ليس هناك من علائم على تغير هذه الاتجاهات في المستقبل القريب، فإن من المنتظر أن يستمر الارتفاع في الاحتياجات الإنسانية. وفي الوقت ذاته فإن فجوة التمويل الإنساني آخذة في الاتساع، كما وتتصاعد توقعات المانحين والسياسيين بشأن الشفافية، والمساءلة، والقيمة مقابل المال فيما يتصل بالمساعدة الإنسانية. وعلى هذا فإن المنظمات الإنسانية تواجه احتياجات متزايدة في مختلف أرجاء العالم وكذلك تطلعات متصاعدة بشأن كفاءة التكاليف وحماية الناس الذين تقوم على خدمتهم.

4- وفي الوقت عينه فإن الطابع المطوَّل للعديد من الأزمات الراهنة يعني أن معظم البيئات التي يعمل فيها **البرنامج** هي بيئات مقيَّدة نتيجة هشاشة الأوضاع والفقر المدقع، وهو ما يرتبط ويزيد بفعل النزاعات أو الكوارث الأخرى الطبيعية أو التي يسببها الإنسان. وبالتوازي، واستجابة لهذه الاتجاهات، فقد قام **البرنامج** بتحول هام في نهجه من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية بالترافق مع زيادة عاجلة في نطاق التحويلات القائمة على النقد التي يُنتظر أن تزوِّد عددا أكبر من الأشخاص المناسبين بالمساعدة المناسبة وفي الوقت المناسب، مع ضمان كفاءة العمليات من حيث التكاليف في ذات الوقت.

5- وبالتوازي، وعلى امتداد قطاع العمل الإنساني يُنظر إلى التكنولوجيات والبيانات الرقمية على أنها عوامل تحولية ينبغي استخدامها في سياق السعي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتم نشر الابتكارات الرقمية على امتداد العقد الماضي لضمان النفاذ إلى شبكة الإنترنت والتوصيل إلى المجموعات السكانية المتنقلة، وتمكين استعمال تطبيقات المدفوعات المالية عبر الهواتف المحمولة لإجراء التحويلات القائمة على النقد ولتسجيل الهوية والتحقق منها ضمن جملة أمور. وفي حين أن الابتكار التكنولوجي في قطاع العمل الإنساني يتمتع بالقدرة على النهوض بجودة المساعدة ومواصلتها وتحقيق مكاسب في الفعالية والكفاءة فإنه

يمكن أن يطرح مخاطر وأوجه التباس كبرى، بما في ذلك عواقب محتملة على المجموعات السكانية المتضررة. فالتكنولوجيات الرقمية يمكن أن تؤدي إلى خلق المزيد من الفوارق والعنف، بما في ذلك تعريض الخصوصية كحق إنساني أساسي للتهديد، وخطر نشوء أوجه متزايدة للتفاوت والاختلال عبر استيلاء النخب على البيانات، وخطر التدليس وانتحال الهوية، والأثر البيئي للبنى التحتية التكنولوجية.

الموضوع

6- قام **البرنامج** على مدى فترة التقييم بتوظيف استثمارات ضخمة في التكنولوجيات الرقمية لدعم أنشطة التخطيط، والتصميم، والاستهداف، والتنفيذ، والرصد، والإدارة، والأمن المتصلة بعملياته. ويستخدم **البرنامج** ويدير التكنولوجيات الرقمية على امتداد كل مجالات التركيز والأنشطة وكل البيئات التي يعمل فيها. ويعرض الشكل 3 الحلول والنظم المؤسسية المستخدمة عبر المستويات والوحدات التنظيمية والحلول المخصوصة للبرامج المطوَّرة على المستوى البرامجي. كما أن هناك العديد من الحلول المحلية المستحدثة على مستوى المكاتب القطرية. وإلى جانب تطوير التكنولوجيات الرقمية الرئيسية والاستخدام المتزايد للقرارات البرامجية فقد استحدث **البرنامج** حافظة واسعة من السياسات والعمليات لتوجيه استخدامه وتطويره للتكنولوجيات الرقمية. كما زادت علاقات الشراكة مع الجهات الفاعلة الأخرى في حيز تكنولوجيا العمل الإنساني خلال هذا الوقت، بما في ذلك مع الجهات الفاعلة للقطاع الخاص والحكومات.

الشكل 3: حافظة حلول التكنولوجيات والبيانات الرقمية للبرنامج

المصدر: **البرنامج**. 2021.

نتائج التقييم

التكنولوجيات الرقمية

كيف يساعد استخدام هذه التكنولوجيات الرقمية البرنامج في زيادة فعالية وكفاءة عملياته في البيئات المقيَّدة؟

7- ثمة أدلة مُقنِعة على أن استخدام **البرنامج** للتكنولوجيات والبيانات الرقمية قد زاد من فعالية عملياته من خلال تحسين استهداف المساعدة، وتصميمها المخصوص، وتسليمها بما يلبي على نحو أفضل حاجات المستفيدين. وعززت التكنولوجيا الرقمية من جمع المعلومات المتعلقة بمن يقوم **البرنامج** على خدمتهم، وهو ما أتاح وضع تقديرات أدق وأكثر موضوعية عن مستوى الاحتياجات في المناطق المستهدفة. ويرتبط استخدام التكنولوجيات الرقمية بتحسين تنسيق الجوانب اللوجستية وتسليم البرامج، وكذلك بتبسيط الرصد والتقييم.

8- كما أن هناك أدلة على أن استخدام التكنولوجيات والبيانات الرقمية ينهض بكفاءة العمليات من خلال توفير وقت الموظفين بفضل أتمتة المهام الروتينية، والتوزيع المبسط والأقل عرضة للخطأ للمساعدات نتيجة التسجيل الرقمي، وتحسين إدارة سلاسل الإمداد، وخفض تكاليف الرصد، ضمن جملة أمور.

9- ونتيجة استخدام **البرنامج** للتكنولوجيات الرقمية في إجراءات العمل الداخلية وتسليم المساعدة للمستفيدين فقد كان جاهزا على نحو جيد لمجابهة أزمة كوفيد-19، وقادرا على التلاؤم بفعالية مع الظروف التي خلقتها الجائحة وما تبعها من قيود. وهناك إحساس بانه على الرغم من التحديات في المراحل الأولية للمواءمة فقد تمكن **البرنامج** من توفير درجة مرضية من الاستمرار في الخدمات بفضل استخدام تكنولوجياته الرقمية.

10- ويشكل استخدام التكنولوجيا عنصرا أساسيا في كل مجالات العمليات في بعض البلدان (مثل الأردن وبنغلادش)، في حين أن هذا الاستخدام محدود أكثر في بلدان أخرى (مثل جمهورية الكونغو الديمقراطية والنيجر)، ولا سيما في حالة تكنولوجيات التفاعل المباشر مع المستفيدين (مثل جمهورية الكونغو الديمقراطية والنيجر)، بسبب عوائق من قبيل البنية التحتية المادية الضعيفة وقيود الموارد البشرية والمالية. ويُنظر إلى التكنولوجيات الرقمية **للبرنامج** عموما على أنها مناسبة للسياقات ومفيدة للعمليات. على أن هذه الانطباعات الإيجابية تضعف في البيئات المقيَّدة بشدة حيث تعيق التحديات التشغيلية الجسيمة استخدامها وقد تجعلها غير مناسبة. ومن خلال مجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ، يدعم **البرنامج** إنشاء وصيانة البنية التحتية التوصيلية في السياقات المقيَّدة بشدة. ومنذ عام 2005 استجابت المجموعة لأكثر من 40 أزمة في العالم، بما في ذلك ثماني حالات طوارئ نشطة عام 2021.

11- على أن هناك انطباعا واسع الانتشار بأن تطوير التكنولوجيات الرقمية يجري من القمة إلى القاعدة، حيث يتم تصميم الحلول المؤسسية لتلبية احتياجات مخصوصة دون التشاور الكافي مع المكاتب القطرية والمستخدمين النهائيين. ويبرز ذلك الحاجة إلى تعزيز الانخراط والقدرة الرقمية ويتطلب إجراء تقديرات قبل تطوير التكنولوجيا ونشرها.

12- وبصفة عامة فإن هناك افتقارا إلى جهود منتظمة لتقدير وتحليل استخدام التكنولوجيات الرقمية، وهو ما يشمل البيئات المقيَّدة. ولا ينفّذ **البرنامج** عمليات منهجية للتقييم الصارم للتكاليف والمنافع المتصلة بنشر التكنولوجيا الرقمية، بما في ذلك التكاليف الشاملة للتطوير والصيانة والعواقب المترتبة على حماية الناس (الشمول، والسلامة، والعزة، والكرامة) الذين يقوم **البرنامج** على خدمتهم. ويؤثر ذلك على قدرة **البرنامج** على التعلم، وعلى اتخاذ قرارات مستنيرة أفضل، وعلى تقاسم الدروس المستفادة بشأن التكنولوجيات الرقمية.

13- وفي حين أن **البرنامج** قد حقق تقدما ملحوظا في استخدامه للتكنولوجيا الرقمية فإن هذا التقييم يخلص إلى أنه لا تزال هناك فرص ضخمة. وتتعلق الفرصة العملية الرئيسية المحددة بمسألة القصور في استخدام المقدار الهائل من البيانات التي يجري جمعها بصورة روتينية. ويمكن للاستثمار التكميلي في موارد معالجة البيانات أن يسهم في دعم عمليات اتخاذ القرارات المحكومة

بالبيانات والنهوض باستخدام **البرنامج** للتكنولوجيات الرقمية. كما أن هناك متسعا لتحسين التشغيل البيني للنظم لتقليل الازدواجية وتعزيز كفاءة عمليات التسوية بين البيانات المخزونة في تطبيقات مختلفة.

14- ولعل الأهم من ذلك إن بمقدور **البرنامج** على المستوى الاستراتيجي أن ينهض بالاستفادة من درایاته وخبراته الفريدة في استخدام التكنولوجيات الرقمية في السياقات الإنسانية للمساهمة في تحديد الممارسات الفضلى مع الشركاء للتأثير على جهود التحول الرقمي على امتداد قطاع العمل الإنساني وكذلك مع الشركاء الحكوميين، وبالتالي تعزيز موقع **البرنامج** كمحاور وشريك أساسي في الحوار الواسع بشأن التحول الرقمي.

الناس

كيف يؤثر استخدام التكنولوجيات الرقمية في البيئات المقيدة على الناس الذين يقوم البرنامج على خدمتهم، وكيف يؤثر الناس على هذا الاستخدام؟

15- تخلِّف التكنولوجيات الرقمية عموما أثرا إيجابيا على حياة الناس الذين يخدمهم **البرنامج**، وتسهم في وصولهم إلى المساعدة، وتمتعهم بالمرونة، والكرامة. ويرجع ذلك في جانب منه إلى الاستثمارات الضخمة في استخدام الأدوات والتكنولوجيات الرقمية الهادفة إلى التعرف على المستفيدين بشكل أفضل. ويمكن للبيانات التي تتيحها هذه التكنولوجيات والمتسمة بالتفصيل وحسن التوقيت أن تنير بصورة مباشرة عمليات اتخاذ القرارات وتمكِّن من النهوض بالاستهداف، وتوسيع النطاق، وتلبية احتياجات المجموعات السكانية، وهو أمر بالغ الأهمية في البيئات المقيَّدة.

16- على أن الافتقار إلى التوصيلية المحلية، والمشكلات التقنية، وغيرها من العوائق يمكن أن تحد من فوائد التكنولوجيات الرقمية بالنسبة للناس في البيئات المقيَّدة. وفي حين أن التكنولوجيات الرقمية يمكن أن تسهم في تعزيز حسن التوقيت وكفاءة التكاليف، فإن هناك خطرا من أن يتحمل الناس الذين يقوم **البرنامج** على خدمتهم القسط الأكبر من عبء أي فشل تكنولوجي. وبالنظر إلى اعتماد **البرنامج** المتزايد على عمليات محكومة بالكميات وقد تكون مؤتمتة فإنه لم يعط اهتماما كافيا لاحتمالات نشوء التحيزات والفجوات في البيانات، بل وسوء تفسيرها، نتيجة التكنولوجيات المستخدمة في جمعها وتحليلها.

17- وغالبا ما ينظر خطأ إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية على أنه أمر متسم بالشمول أو الحيادية. وفي الحالات التي يتم فيها إدراك أن استخدام تكنولوجيات رقمية معينة قد يؤدي إلى استبعاد بعض المجموعات يتم بذل جهود محدودة نسبيا فحسب لتنفيذ إجراءات خاصة لاستيعاب الحاجات المتباينة أو للإشراك النشط للمجموعات الأشد تهميشا.

18- وعلى وجه التحديد فإن هناك افتقارا إلى الدراسة المنتظمة للمسائل الجنسانية لدى تطوير واستخدام التكنولوجيات الرقمية، بالإضافة إلى الافتقار إلى رصد آثار هذه التكنولوجيات المرتبطة بتلك المسائل. ومن الناحية الإيجابية فإن هناك أمثلة على استخدام **البرنامج** للتكنولوجيا الرقمية في التمكين الاستباقي للنساء، وذلك عموما في سياق الشمول المالي.

19- ولدى النظر في أمر المساءلة أمام السكان المتضررين فإن استخدام آليات التعقيبات المجتمعية التكنولوجية يكفل توسيع نطاق السبل التي يستطيع المستفيدون من خلالها أن يُبلغوا **البرنامج** باحتياجاتهم وشواغلهم. كما أن بمقدور التكنولوجيا الرقمية تحسين تسجيل التعقيبات وتعقب تدابير متابعة الشكاوى. على أنه بالإضافة إلى قيود الوصول الرقمي التي تعاني منها بعض المجموعات السكانية فإن المعرفة بهذه الآليات قليلة في صفوف السكان المتضررين ولذلك فإنها لا تتيح انخراطا مجديا. ونتيجة لذلك فإن الآليات التكنولوجية المتعلقة بالمساءلة أمام السكان المتضررين تقتصر عموما على الإبلاغ عن المسائل التقنية والاستخدام في أغراض الإخطار عوضا عن أن تتناول الإدماج المنهجي لآراء الناس وتعزيز مشاركتهم. وفي الواقع، فليس هناك من متطلبات تقتضي الإشراك المنتظم للمستفيدين عند طرح **البرنامج** لتكنولوجيات للتفاعل المباشر مع الجمهور العام في عمليات المساعدة.

20- وقد حقق **البرنامج** تقدما سريعا وضروريا في تعزيز الأمن السيبراني، وكذلك حماية البيانات بصورة متزايدة على امتداد **البرنامج**، مع توسع في وضوح الرؤية، وآليات الرقابة، والإجراءات المعززة. على أن ذلك لا يكفي لمعالجة الشاغل المحوري والأعم المتمثل في حماية وأمن السكان المتضررين والعاملين الإنسانيين في ضوء المخاطر والتهديدات المتغيرة الناجمة عن

استخدام التكنولوجيات والبيانات الرقمية. وحتى عند النظر في مسألة حماية البيانات وحدها فإن امتثال موظفي **البرنامج** في الميدان والشركاء المتعاونين للقواعد والإجراءات يتسم بالقصور، وهو ما يؤدي إلى استمرار المخاطر المتعلقة بحماية البيانات، والأمن، والخصوصية. وعلى ما يبدو فإن المُدخلات التي يقدمها خبراء القضايا الجنسانية والأخلاقيات في **البرنامج** تلقى التجاهل. وبالإضافة إلى ذلك فإن جهود **البرنامج** لمعالجة بعض المخاطر تؤدي كما يبدو إلى نقل هذه المخاطر وإلقائها على عاتق الناس الذين يقوم **البرنامج** على خدمتهم، على غرار ما هو عليه الحال مثلا فيما يتعلق بالجهود المحدودة والحديثة نسبيا لرصد ومعالجة خطر الانتهاكات في مجال المساعدة النقدية.

21- وفي الوقت ذاته هناك أدلة على أن المستفيدين لا يتلقون معلومات كافية ولا يفهمون على النحو الأكمل مخاطر إطلاع الآخرين على بياناتهم. ورغم العواقب الأخلاقية فلا يبدو أن **البرنامج** معني على نحو واف بضمان تلقي الأشخاص الذين يجمع البيانات منهم لمعلومات كافية بشأن تقديم موافقة مستنيرة ذات مغزى، وهي مسألة قائمة في العديد من المنظمات الإنسانية.[2] وهذا الأمر إلى جانب قيود أخرى في تقاسم البيانات وشمول الشركاء يظهر أن ممارسات **البرنامج** بشأن البيانات لا تزال معنية فحسب باستخلاص المعلومات وتفتقر إلى الحساسية إزاء السياق في البيئات المقيَّدة.

22- وعلى النطاقين الداخلي والخارجي لا يوظِّف **البرنامج** استثمارات كافية فيما يتعلق بقدرات موظفيه وموظفي الشركاء المتعاونين المتعلقة بالدراية الرقمية وتكنولوجيا المعلومات، وهو ما يؤدي إلى اتساع الفجوة بين القدرة التكنولوجية والإيقاع السريع للاستخدام المتزايد للتكنولوجيا الرقمية ضمن **البرنامج** على كل المستويات فيه. وتتسم هذه الفجوة الاستثمارية بالأهمية لأن الأدوات الرقمية التي يستعملها **البرنامج** معقدة بشكل متصاعد في حين أن فرص التدريب محدودة. وعلى وجه العموم هناك القليل من الجهد المبذول لإدارة التغيرات التنظيمية والسلوكية العريضة الناجمة عن إدخال التكنولوجيات الرقمية.

23- ورغم هذه التحديات فإن التكنولوجيات الرقمية أسهمت بصفة عامة في زيادة كفاءة، ونطاق، ووتيرة الرصد وفي التغلب على تحديات الرصد القائمة في السياقات المقيَّدة وسياقات الطوارئ. ومع أن **البرنامج** قد شرع في بذل جهود كبرى لإدماج البيانات من أجل توليد آراء متبصرة أعمق (مثل منصة تكامل البيانات "DOTS") فإن بيانات المستفيدين تظل متناثرة على امتداد أشكال ونظم غير متسقة ولا متكاملة، ومتكررة و/أو حصرية، ومحفوظة لدى الشركاء وغير مرقمنة في الغالب، مع افتقار إلى رسم شامل متواصل لخرائط بيانات المستفيدين.[3]وفضلا عن ذلك فإنه لا يبدو أن هناك عددا كافيا من الموظفين، من حيث الوقت والقدرة، لضمان جودة البيانات المجموعة والمعالجة عبر نظم **البرنامج**، وهو ما يؤثر سلبا على قدرة **البرنامج** على اتخاذ القرارات والتعلم من عملياته.

السياسات والعمليات

هل سياسات البرنامج وعملياته القائمة مناسبة للتمكين من الاستخدام الاستراتيجي، وتعزيز الابتكار، وإدارة المخاطر في استخدام التكنولوجيات الرقمية في البيئات المقيَّدة؟

24- شهدت سياسات **البرنامج** وعملياته المتعلقة بالتكنولوجيات والبيانات الرقمية توسعا سريعا، مما أدى إلى تبسيط المعايير والعمليات اللازمة لتطوير وتنفيذ التكنولوجيا على امتداد مختلف مستويات **البرنامج**. وأسفر تسريع نشر وتنقيح السياسات والمعايير الحاسمة خلال السنة الماضية أو نحوها في إرساء أساس متين للتوجيه، بما أسهم في تعزيز الأمن السيبراني، وكذلك وبصورة متزايدة حماية البيانات ضمن جملة أمور.

---

[2] انظر على سبيل المثال: الأمم المتحدة. 2020. تقرير المقررة الخاصة المعنية بالأشكال المعاصرة للعنصرية والتمييز العنصري وكراهية الأجانب وما يتصل بذلك من تعصب. (A/75/590)؛ منظمة هيومن رايتس ووتش.2021. الأمم المتحدة تتقاسم بيانات الروهينغا دون موافقة مستنيرة؛ مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية. 2021. من الوعد الرقمي إلى الممارسة الميدانية: تكنولوجيات جديدة وناشئة في العمل الإنساني؛ منظمة The Engine Room. 2019. تحليل "الموافقة المستنيرة".

[3] مكتب المراجعة الداخلية. 2020. تقرير ضمان استشاري عن رسم خرائط بيانات المستفيدين.

25- وتتسق هذه الجهود مع التطوير والتوسع السريعين في استخدام التكنولوجيا الرقمية ونشر الحلول المؤسسية. على أن الافتقار إلى الاتفاق على رؤية مركزية للتكنولوجيا الرقمية يؤجج التوترات، وقد أسفر عن الازدواجية وعن رداءة تكامل النظم. ومن المتوقع أن يتحسن هذا الأمر مع توسيع نطاق عمل لجنة الأعمال والتكنولوجيا الرقمية منذ أكتوبر/تشرين الأول 2020 ليشمل توفير التوجيه والإشراف فيما يتصل بتطوير خرائط طرق الأعمال الرقمية التي يتم ضمنها ترتيب المبادرات الرقمية من حيث الأولوية.

26- وفي الوقت ذاته بُذلت جهود حديثة لتوضيح وتحسين تدابير الحوكمة والعمليات اللامركزية المتصلة بالابتكار الرقمي، بما في ذلك تعيين مديرين لمشاركة الأعمال وإنشاء شبكة لتطوير البرمجيات الميدانية في نهاية عام 2020. ومن المفترض أن تؤدي هذه الخطوات إلى النهوض بعملية طرح حلول جديدة، والتي كان لا يزال يُنظر إليها وقت هذا التقييم على أنها عملية بطيئة، ومكلفة، ومرهقة، وهو ما يسهم في خلق التوترات بين احتياجات الابتكار السريع وإدارة المخاطر. على أن الوعي بالسياسات الجديدة لا يزال محدودا. وعلى الصعيد العملي فإن المكاتب القطرية الضخمة ذات التمويل القابل للتنبؤ هي وحدها القادرة على أن تطور محليا حلولا تلبي معايير **البرنامج**،[4] وبالتالي تُضطر المكاتب الأخرى إلى محاولة الالتفاف على عمليات المعايير وتطوير حلول موازية. والمهم أن **البرنامج** لا يمتلك توجيهات مصممة خصيصا لتطوير أو استخدام التكنولوجيا في البيئات المقيَّدة حيث تكون المخاطر أعلى في الغالب. وعلى وجه العموم فإن المهام والمسؤوليات ليست واضحة وهي تفتقر إلى الاستمرارية، وذلك مثلا فيما يتعلق بالتعامل مع الصلة بين الأمن المادي والسيبراني والصلة بين حماية البيانات وحماية المدنيين.

27- وفيما يتعلق بإدارة التكنولوجيا فهناك مجموعة مختلفة من الإجراءات التشغيلية الموحدة (خاصة بكل بلد وبكل عملية على حد سواء)، والتوجيهات بشأن تسليم، ونشر، وصيانة الحلول، وعتائد وكتيبات إرشادية عن حماية البيانات والخصوصية. على أنه حالما تصبح الحلول جزءا من الحافظة التكنولوجية **للبرنامج** يغدو التوجيه المركزي محدودا ومفتتا، وغالبا ما يُنظر إلى المبادئ التوجيهية ذات الصلة على أنها مجرد خيارات. وتشكل الفجوات في وعي الموظفين عقبة رئيسية أمام التنفيذ الكامل لمثل هذا التوجيهات، إلى جانب الانطباع بأنها غالبا ما تكون غير عملية.

28- وعلى الصعيد الاستراتيجي فإن السياسات والمبادئ التوجيهية تشير إلى الدور الاستراتيجي الذي تقوم به التكنولوجيا الرقمية بالنسبة **للبرنامج**، ولكنها تقصُر عن رسم صورة كاملة للدور الاستراتيجي المخصوص الذي تضطلع به هذه التكنولوجيا فعلا في **البرنامج** أو الذي ينبغي أن تتولاه، بما يشمل البيئات المقيَّدة. وتجدر الإشارة إلى أنه ليس هناك من ذكر للتكنولوجيا الرقمية كعامل تمكيني استراتيجي أو كأولوية في الخطط الاستراتيجية **للبرنامج** حتى عام 2021. ونتيجة لذلك فإن من الصعب استشفاف الموقف الفعلي **للبرنامج** ووجهته الاستراتيجية فيما يتصل باستخدام التكنولوجيا الرقمية، وخصوصا في العمليات على المستوى القطري. ومن منظور تشغيلي وفي بعض عمليات الأعمال الملموسة والراسخة، مثل ما يتعلق بسلاسل الإمداد والتحويلات القائمة على النقد، فإن هناك قسطا أكبر من الوضوح والفهم المشترك للدور الذي تؤديه التكنولوجيا الرقمية لصالح **البرنامج**.

29- وتنظر الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 التي اعتُمدت مؤخرا إلى التكنولوجيا الرقمية، وللمرة الأولى، على أنها عامل تمكيني يدعم الرؤية المحددة للسنوات الأربع المقبلة. ووفقا لهذه الخطة فإن **البرنامج** سيوطِّد التزامه بأن يضحي منظمة مُمكّنة رقميا وقائمة على البيانات لتنوير أنشطة اتخاذ القرارات وزيادة الكفاءة والرشاقة التشغيلية، وسيضع نهج **البرنامج** إزاء التكنولوجيا الناس في الصميم بما يتسق مع مبادئ عدم الإضرار، والمشاركة، وعدم التمييز، والشمول.

30- واستثمر **البرنامج** بشكل كبير في وجهة تركيزه على مخاطر العمليات المتصلة باستخدام التكنولوجيا الرقمية، كما قام بتوسيعها. وتتوزع المسؤوليات عن إدارة مواطن الضعف والمخاطر بشأن التكنولوجيات على عدة شُعب **للبرنامج**، بما في ذلك الكثير من الوحدات ضمن شعبة التكنولوجيا (فرع أمن المعلومات، وفرع إدارة الخدمات، وفرع تنفيذ الحلول الرقمية)، وكذلك المكاتب الإقليمية.[5] ومع أن من المفروض أن تقدم هذه المكاتب الإقليمية بعض الضمانات بشأن مسائل التكنولوجيا، فقد تبين للتقييم أنه

[4] دراستا حالة جنوب السودان والعراق.

[5] "استعراض الإدارة للمسائل المهمة المتعلقة بالمخاطر والرقابة في **البرنامج**" (WFP/EB.A/2020/6-E/1)؛ **والبرنامج**. 2019. *المراجعة الداخلية بشأن إدارة ضعف تكنولوجيا المعلومات في **البرنامج***.

ليس هناك من عمليات كافية قائمة تكفل القيام بهذا الدور على نحو فعال أو صارم. وعلى المستوى القطري لاحظ أصحاب المصلحة أن الأدوات متوافرة ومستخدمة لتقدير المخاطر الناشئة عن استخدام التكنولوجيات والبيانات الرقمية والتخفيف منها. غير أنه تبين للتقييم أيضا أن الطابع اللامركزي **للبرنامج** يمنح القيادة القطرية السلطة على العديد من العمليات التكنولوجية ويسمح بعدم الامتثال إلى التوصيات الصادرة عن شعبة التكنولوجيا، حتى عندما تكون هذه التوصيات بالغة الأهمية فيما يتعلق بالأمن وتخفيف المخاطر. وفضلا عن ذلك كشف التقييم عن أن عمليات تدقيق الأداء واستعراض المخاطر فيما يتصل بالحلول الرقمية على امتداد دورة حياتها ليست منتظمة عبر **البرنامج**، وأنه يُنظر إلى تكلفتها على أنها العائق الأساسي أمام استخدامها.

31- والاستفادة من المعرفة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيات الرقمية في البيئات المقيَّدة محدودة للغاية. ويعتمد تقاسم الخبرات ضمن المكاتب القطرية وفيما بينها وكذلك بين المكاتب الإقليمية والمقر على الأفراد لا على النظم. وعلى وجه الخصوص فإن الدور الذي تضلع به المكاتب الإقليمية في تمكين تقاسم المعارف وربط المكاتب القطرية بالمقر (أو حتى بخبراء المكاتب الإقليمية) بشأن العمليات المختلفة للتكنولوجيا الرقمية ليس متسقا. وحينما يتعلق الأمر باستخدام التكنولوجيات الرقمية، بما في ذلك التقاسم المحدود للمعلومات مع الجهات الفاعلة الخارجية، فإن ما يمتلكه **البرنامج** من ثقافة لإدارة المعرفة غير كاف.

32- وثمة افتقار للتوجيه بشأن الرصد والتقييم المستمرين لأداء التكنولوجيات والبيانات الرقمية المستخدمة في البيئات المقيَّدة. وليس هناك من عمليات منتظمة على امتداد المستويات المختلفة **للبرنامج** لرصد الحلول وجودة البيانات، بما في ذلك ما إذا كانت النظم المنشأة، وضمنها النظم القديمة، لا تزال تلبي الاحتياجات المتغيرة **للبرنامج**. وبصفة إجمالية فإن النهج المتبع في رصد استخدام التكنولوجيا هو نهج ارتجالي، كما أن المؤشرات المؤسسية وأوجه المساءلة المتعلقة بالرصد غير محددة بشكل واضح. وتبين للتقييم أن الحلول تواصلت أو تم توسيع نطاقها حينما حظيت بالرعاية من الإدارة العليا لا نتيجة الاستناد إلى تقدير صارم ومتواصل للأداء.

33- ومن زاوية منفصلة فإن قدرة **البرنامج** على جمع الأموال من أجل الابتكار التكنولوجي زادت بشكل حاد مع الزمن. على أن قيود الموارد لا تزال تشكل عقبة بهذا الشأن، وذلك مثلا في دعم عمليات مخصوصة تتصل بنشر التكنولوجيا الرقمية المستخدمة في البيئات المقيَّدة، ومساندتها، والإشراف عليها. وفي مثل هذه البيئات، توفر التكنولوجيا الرقمية عائدا أعلى للاستثمار إذا ما حظيت بتصميم مناسب، وجرى تكييفها لتتوافق مع السياق، وتضمنت دعما كافيا للموارد البشرية. على أنه بسبب الهيكل اللامركزي **للبرنامج** فيما يتصل بتمويل الابتكارات والحلول الرقمية فقد تبين لفريق التقييم أن من الصعب حاليا تقدير ما إذا كانت مستويات التمويل الراهنة (أو إدارة مثل هذا التمويل) مناسبة لحجم العمل الذي يقوم به **البرنامج** وعدد الحلول التي يحتاجها.

الشراكات

ما مدى جودة إدارة البرنامج لشراكاته فيما يتعلق بتوفير واستخدام التكنولوجيات الرقمية في البيئات المقيَّدة؟

34- يقود **البرنامج** أنشطة توفير خدمات التكنولوجيا الرقمية على امتداد قطاع العمل الإنساني، ويتيح نظمه وحلوله لعمليات مختلف المنظمات الدولية والوطنية. كما يتعاون **البرنامج** مع الجهات الفاعلة الإنسانية من خلال المبادرات المشتركة المتركزة على جمع البيانات، وتحليلها، وتقاسمها، وهو ما يشمل عنصرا حاسما هو تقاسم بيانات تسجيل المستفيدين. على أن **البرنامج** لا يعتمد بصورة شائعة أو يستخدم نظما أو تكنولوجيات تُطورها أو تديرها المنظمات الإنسانية الأخرى.

35- وبالنظر إلى القيمة الكبيرة التي يمكن أن تتأتى من شراكات البيانات فقد عزز **البرنامج** على مدى السنين آليات لتدعيم نهجه المتعلق بملكية البيانات والشراكات. ومع ذلك فإن هناك العديد من التحديات التي تعرقل الاستفادة من القدرة الكاملة لتقاسم البيانات، وهو ما يشمل الفوارق في المهام والسياسات، والافتقار إلى اتفاقات تقاسم البيانات (انظر الفقرة 38) وانعدام معايير التشغيل البيني المنطبقة على نظم **البرنامج** وشركائه. وبالمثل، ومع أن **البرنامج** يتمتع بموقع طيب يتيح له الدفع قدما بدوره في

توفير المنصات التكنولوجية المشتركة لمجتمع العمل الإنساني، بما في ذلك عند اندلاع حالات الطوارئ، فإن الاعتبارات السياسية، ومهام وسياسات المنظمات تعيق التعاون.

36- وثمة إقرار جيد بدور **البرنامج** في توفير التكنولوجيات الرقمية الضرورية ونقل المهارات إلى شركائه، بما في ذلك الحكومات الوطنية، وكيانات الأمم المتحدة الأخرى، والشركاء المتعاونين، كجزء من عملياته. وحظي هذا الدعم بإقرار طيب على وجه الخصوص خلال جائحة كوفيد-19. ومع ذلك فإن بعض الشركاء (الشركاء المتعاونون والحكومات) لا يزالون يفتقرون إلى الموارد والمهارات الكافية اللازمة للاستفادة على النحو الأكمل من تكنولوجيات **البرنامج**. وفي الواقع فإن **البرنامج** حقق قدرا أقل من التقدم في بناء قدرات الشركاء في الاستخدام العام للتكنولوجيات والبيانات الرقمية خارج نطاق القدرات اللازمة مباشرة لاستخدام التكنولوجيات المطلوبة لتنفيذ العمل مع **البرنامج**. وليس هناك من تحديد واضح لدور **البرنامج** ومسؤولياته فيما يتعلق ببناء قدرات الشركاء، ولو أن أهمية هذا الأمر ازدادت بروزا مع تحول خطة العمل الإنساني نحو نهج التوطين.

37- وبشأن الشراكات مع مقدمي خدمات التكنولوجيا الرقمية تمكن **البرنامج** من أن يتبوأ موقعا على ساحة تكنولوجيا العمل الإنساني كرائد في العمل مع القطاع الخاص للدفع قدما بالابتكارات في عملياته. وفي المقر ينخرط **البرنامج** في شراكات متنوعة لتطوير التكنولوجيات الرقمية وحلول البيانات التي يتمثل فيها القطاع الخاص بقوة. وتساعد الشراكات مع القطاع الخاص على تقوية قدرات الابتكار، ويتَّبع **البرنامج** عملية صارمة للعناية الواجبة عند اختيار مقدمي الخدمات من القطاع الخاص. على أنه يُنظر إلى بعض الشراكات على أنها مثيرة للجدل، وهو ما يعود في جانب منه على الأقل إلى الافتقار إلى الشفافية خلال عملية الاختيار، ومقدار الوزن الممنوح للشواغل المتعلقة بالأخلاقيات والحماية، ومدى مراعاة المناقشات الواسعة بشأن مثل هذه الشراكات. وتعتبر المشاورات غير كافية سواء في المقر أو على المستوى القطري حينما يتعلق الأمر بالبت في مسألة ملاءمة بعض الشراكات الحساسة. وفي الوقت ذاته تبين للتقييم أيضا أن هناك طلبا قويا على المستوى القطري لإرساء المزيد من الشراكات لتطوير التكنولوجيات الرقمية، ولو أن جهود تعزيز الشراكات قد تقوضت بفعل الافتقار إلى الموارد، والإجراءات، والمنافسة السوقية، والتعاريف الغامضة للأدوار والمسؤوليات. ومن المنتظر أن يسفر إنشاء لجنة معنية بالانخراط مع قطاع التكنولوجيا عام 2021 تضم ممثلين على مستوى المديرين من الوحدات التقنية **للبرنامج**، والمكاتب القطرية، والمكاتب الإقليمية، عن توفير منتدى أعرض لمناقشة وتمحيص الفرص المتاحة لشراكات التكنولوجيا.

38- ويتزايد الوعي بشأن خصوصية البيانات وحمايتها على امتداد **البرنامج** بأسره، ويترافق ذلك مع عدد أعظم من الأدوات لاستعراض الخصوصية والحماية فيما يتعلق بتقاسم البيانات، بما في ذلك من خلال تقديرات الأثر على الخصوصية. على أن من الأيسر تطبيق المعايير والتوجيهات على المستوى المؤسسي وعند استحداث تكنولوجيات وشراكات جديدة. أما التنفيذ على المستوى القطري وبشأن النظم البالية فهو متخلف. فعلى المستوى القطري على سبيل المثال، لا يتم تقاسم البيانات مثلا عبر قنوات مضمونة وآمنة، ومن غير الواضح ما إذا كانت هناك آليات ضمان إيجابية تكفل قيام الشركاء بالتعامل مع البيانات وفقا لشروط **البرنامج**، بما في ذلك ما هو وارد منها في الاتفاقات الميدانية. ومع أنه يجري إعداد اتفاقات لتقاسم البيانات مع بعض الشركاء الأساسيين فإنها تتطلب الكثير من الوقت عند التفاوض والتحقق، وهناك على ما يبدو افتقارا إلى الموارد اللازمة لصياغتها بشكل فعال في ضوء القوانين الوطنية فيما يتعلق بخصوصية البيانات.

الاستنتاجات

39- يخلص هذا التقييم إلى سبعة استنتاجات رئيسية شاملة تتعلق بواحد أو أكثر من أسئلة التقييم وتدعم التوصيات المقترحة. وفي حين أن بعض الاستنتاجات قد تنطبق على كل السياقات التي يعمل فيها **البرنامج** فإن المساهمة الإيجابية للتكنولوجيات الرقمية في فعالية وكفاءة تدخلات **البرنامج** يمكن بلا ريب تأكيدها بالنسبة للبيئات المقيَّدة التي تشكل وجهة تركيز هذا التقييم. على أن مخاطر، وعواقب، وتبعات الاستخدام غير المناسب للتكنولوجيات الرقمية، بالنسبة **للبرنامج** وللسكان المتضررين على حد سواء، هي أعلى بكثير في البيئات المقيَّدة بالنظر إلى أوجه الضعف الشديدة في تلك الحالات.

الاستنتاج 1: الاستراتيجية

40- أرسى **البرنامج** مكانته كقائد يحظى بالاعتراف في ميدان استخدام التكنولوجيات الرقمية استجابة للأزمات الإنسانية. وأدت الاستثمارات في الحلول الرقمية إلى مكاسب واسعة في الفعالية والكفاءة وزادت من جدوى ومرونة العمليات وعززت من احترام كرامة الناس الذين يقوم **البرنامج** على خدمتهم. كما أنها أسهمت في القيام باستجابات أكثر تكيفا في البيئات المقيَّدة وإزاء الأحداث الضارة مثل جائحة كوفيد-19. على أن **البرنامج** لم يقم بعد بصياغة رؤية واضحة ومتماسكة للاستخدام الاستراتيجي للتكنولوجيا على مستوى **البرنامج** تأخذ في الاعتبار التبعات، والحقوق، والمسؤوليات المرتبطة بتوفير المساعدة الإنسانية على نحو يعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيات والبيانات الرقمية، بما في ذلك الفرص والاحتياجات المخصوصة للبيئات المقيَّدة. وبالمثل فإن **البرنامج** لم يحدد حتى اليوم موقعا جليا أو وجهة استراتيجية في المناقشات على امتداد الأمم المتحدة ومجتمع العمل الإنساني بشأن استخدام التكنولوجيا الرقمية في البيئات المقيَّدة وما وراءها.

41- وعلى ما يبدو فإن مكاسب الفعالية والكفاءة هي الهدف الأساسي والحصيلة الرئيسية لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في **البرنامج**. ويؤدي هذا القصور في منح الأولوية الكافية لاعتبارات مهمة أخرى مثل الحماية (الشمول، والسلامة، والعزة، والكرامة)، والتوطين، والمشاركة إلى أن يكون **البرنامج** على خلاف مع الشركاء المنفذين والجهات المانحة ومع الممارسات الفضلى للقطاع بشأن استخدام التكنولوجيا الذي يضع الناس في الصميم.

42- والأمر البالغ الأهمية أن **البرنامج** ينتقص على ما يبدو من قدر التبعات القطاعية الشاملة والمخاطر على السمعة في جهوده الرقمية. ويقوض ذلك قدرته على التموضع كمحاور وشريك أساسي لكيانات الأمم المتحدة الأخرى وكقائد موثوق في أعين الجهات المانحة التي تشغلها بصورة متزايدة مسائل التشغيل البيني، والبيانات المفتوحة، والاستخدام المسؤول للتكنولوجيا والبيانات الرقمية. وبدون الانخراط النشط مع الجهات الفاعلة الأخرى في المناقشات الناشئة التي تتطلب وضوح الرؤية والاستراتيجية فإن **البرنامج** قد يفقد دوره القيادي الراهن وميزته النسبية في استخدام التكنولوجيا الرقمية.

الاستنتاج 2: الحوكمة

43- شهد **البرنامج** طوال الفترة التي يغطيها هذا التقييم نموا ملحوظا في استخدام التكنولوجيا الرقمية، مما أسفر عن طائفة واسعة من الحلول وبدرجات متباينة من المأسسة والاهتمام بالأمن. وعلى مدى رحلة التحول الرقمي كان اعتماد التكنولوجيا الرقمية متفاوتا على امتداد **البرنامج**، مع إيلاء القليل من الاهتمام فحسب بالبيئات المقيَّدة. ومع أن درجة التفويض والمرونة قد تعززت، فإن **البرنامج** يجهد لإيجاد توازن يتيح له توليد حلول خاصة بكل بلد مع القيام في الوقت ذاته بتطوير حلول وعمليات مؤسسية تؤدي إلى الأمن والتماسك الداخلي. ولم تتم صياغة الأدوار واللوائح المتعلقة بتطوير واستخدام التكنولوجيا الرقمية على مختلف الأصعدة التنظيمية إلا منذ فترة قريبة، ولا يزال الوعي والامتثال في هذا الصدد محدودين.

44- ورغم التوجيهات الأخيرة تظل العملية التي يتم بها تحديد التكنولوجيات والتطبيقات الرقمية الابتكارية، واختبارها، وتوسيع نطاقها، مفككة، وتواصل المكاتب القطرية تطويرها خارج الإجراءات الموحدة. وحقق معجِّل الابتكار بعض النجاحات الملحوظة (مثل ما يتعلق بتكنولوجيا سلاسل الكتل) ولكنه لا يعمل على ما يبدو كخط إمداد مركزي أو كعقدة رئيسية له دور في **البرنامج**، وتوفير التوجيه والهيكل بالنسبة لتطوير كل الابتكارات الرقمية.

الاستنتاج 3: المخاطر والحماية

45- بذل **البرنامج** خلال السنوات الأخيرة جهودا جدية ومنسقة لتعزيز وضوح الرؤية والاستجابة فيما يتصل بالأمن السيبراني والمخاطر الرقمية، بما في ذلك من خلال وإجراءات وسياسات مكرسة جديدة ومبادئ توجيهية عملية. على أنه تبين لهذا التقييم أن تنفيذ حتى الإجراءات الأساسية بشأن حماية البيانات متخلف. ويخلق ذلك مخاطر جسيمة **للبرنامج** وللناس الذين يقوم على خدمتهم. والمهم أن مجابهة تحديات المخاطر والحماية لا تحظى بالأولوية وأنها ليست مصممة خصيصا للبيئات المقيَّدة؛ كما أنها غير مستنيرة بتحليل للعوائق. ويجعل هذا **البرنامج** عاجزا عن تلبية كلتا مسألتي المسؤولية المتزايدة إزاء الناس القائم على

خدمتهم والنابعة من احتفاظه بكميات ضخمة من البيانات الحساسة أو إخضاع شركائه للمساءلة عن إدارتهم لبيانات المستفيدين، وهو شاغل رئيسي ولا سيما في البيئات المقيَّدة. وبصفة عامة فإن **البرنامج** يبدو مدركا لهذه المسائل المهمة غير أنه غير منخرط في معالجتها، كما أن المسؤوليات في هذا المجال غير واضحة أو غير خاضعة لعمليات محددة بجلاء.

الاستنتاج 4: الملاءمة والاستدامة

46- يزوّد تبسيط **البرنامج** لمختلف عمليات تسيير الأعمال من خلال التكنولوجيات الرقمية المكاتب القطرية بهياكل مفيدة وقابلة للتكرار لتنفيذ أنشطة **البرنامج**. ومع ذلك تتقوض ملاءمة التكنولوجيات الرقمية نتيجة تلك الجهود التي تُبذل في كثير من الأحيان من القمة إلى القاعدة من أجل نشرها دون ما يكفي من تشاور وانخراط مع وحدات الأعمال على كل الأصعدة، وهو ما كانت عليه حتى فترة قريبة حالة أداة المكاتب القطرية للإدارة الفعالة (كوميت). وفي العادة تصمم التكنولوجيات الرقمية من أجل احتياجات مخصوصة وتفتقر إلى المرونة وقابلية التشغيل البيني.

47- وتبشِّر المبادرات الحاسمة لضمان التكامل والتشغيل البيني للحلول الرقمية المختلفة بالحد من الازدواج وتعزيز الفعالية والتلاحم الشاملين لحافظة تكنولوجيا **البرنامج**. على أن هناك افتقارا بصفة عامة إلى المعايير اللازمة لضمان استمرار جدوى الحلول المؤسسية لاحتياجات الأعمال، وهو ما يترافق على وجه الخصوص مع ضعف وضوح الرؤية بشأن مستوى الاستثمار واستدامة الحلول.

48- وفيما يتصل بتكنولوجيات التفاعل المباشر مع الناس، ورغم الاهتمام بنهج تطوير التكنولوجيا الرقمية الذي يضع الناس في الصميم، فإن هناك افتقارا إلى الانخراط مع الناس الذين يقوم **البرنامج** على خدمتهم، ولا سيما في البيئات المقيَّدة. كما يتقوض استخدام التكنولوجيا الرقمية أكثر بفعل التحديات الخارجية مثل ضعف التوصيلية، أو محدودية الدراية الرقمية، والمسائل التقنية مثل ما يتعلق بسهولة الاستخدام (بما في ذلك المواد الداعمة) والتكامل. ويؤدي عدم مراعاة البيئات الصعبة إلى تقويض ملاءمة التكنولوجيات الرقمية، وقابلية استخدامها، واستدامتها.

الاستنتاج 5: الشمول والانخراط

49- يلتزم **البرنامج** بقوة بالشمولية الواسعة والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة على امتداد عملياته. ومع ذلك فإن هناك أوجه قصور مهمة في الطريقة التي ينظر بها **البرنامج** إلى الشمولية، والمسائل الجنسانية، والأثر المنصف لاستخدام **البرنامج** للتكنولوجيا الرقمية والفوائد المتأتية من ذلك، ولا يُبذل الكثير من الجهد في استخدام التكنولوجيات الرقمية بصورة استباقية وهادفة لتمكين المرأة والمجموعات المهمَّشة أو ذات التمثيل الناقص على امتداد كل مستويات **البرنامج**. وهناك افتقار عام إلى رصد الآثار المتمايزة للتكنولوجيا الرقمية أو الجهود المبذولة للكشف عن الديناميات الاستبعادية المتعلقة باستخدام التكنولوجيا الرقمية، وهي مسألة يُحتمل أن تكون بالغة الأهمية في البيئات المقيَّدة.

50- وتعتبر الجهود المبذولة من أجل الانخراط المجدي، والحوار مع الناس الذين يقوم **البرنامج** على خدمتهم والمساءلة أمامهم، محدودة حينما ينظر **البرنامج** في مسألة ما إذا كان سيستخدم التكنولوجيا الرقمية، وماهية التكنولوجيا المزمع استخدامها. ويقر **البرنامج** بقيمة آليات التعقيبات المجتمعية القائمة على التكنولوجيا الرقمية ولكنه يستخدمها عموما للإبلاغ عن المسائل التقنية ولأغراض الإخطار عوضا عن استخدامها في الانخراط المجدي. وليس هناك من إدماج منتظم لآراء السكان المتضررين أو للمشاركة في قرارات التكنولوجيا، أو الرصد، أو التقييم، بما في ذلك تحديد المخاطر والعواقب غير المقصودة. وبالنظر إلى استثمارات **البرنامج** في النهوض بمعرفته للناس من خلال الحصول على البيانات، فإن اعتماده المفرط المحتمل على النُهج الكمية والمطبقة عن بعد على حساب الانخراط في الحوار والفهم المحلي لتجارب الناس، واحتياجاتهم، وانطباعاتهم، هو أمر يبعث على القلق.

الاستنتاج 6: الرصد، والتقييم، وإدارة المعرفة

51- اكتسب **البرنامج** مستوى فريدا من الخبرة والمعرفة بتكنولوجيات العمل الإنساني في البيئات المقيَّدة. على أن معظم معرفته هي معرفة تجريبية يحتفظ بها موظفوه لأنها قلما تكتسب طابعا رسميا أو تخزَّن في ذاكرة ما. وبصفة أعم فإن أوجه القصور في مواءمة التكنولوجيات الرقمية مع الاحتياجات والخبرات المحلية والمتغيرة في البيئات المقيَّدة هي أعراض لضعف أوسع في ثقافة التعلم في **البرنامج** وافتقاره إلى عمليات منهجية لرصد وتقييم أنشطة تطوير التكنولوجيات الرقمية، ولا سيما في البيئات المقيَّدة، واختبارها، ونشرها، واستخدامها المتواصل.

52- كما أن الفجوة الواسعة في الرصد والتقييم الرسميين لاستخدام التكنولوجيا الرقمية والموثَّقة في هذا التقييم تزيد من إعاقة الجهود الشاملة في مجال تقاسم المعرفة وإدارتها على جميع مستويات **البرنامج** وخارجه، بما يؤثر بشكل بالغ التأثير على من يعيشون في بيئات مقيدة، ويواجهون تحديات حادة، ولا يمتلكون في المتوسط إلا القليل نسبيا من المهارات أو البنى التحتية الرقمية. ويتفاوت مستوى الدعم الذي تقدمه المكاتب الإقليمية، ويجري تقاسم القسط الأكبر من المعرفة بصورة غير رسمية ولا تتم مأسسة ذلك على الإطلاق، بما في ذلك المعرفة المستخلصة من حصائل المشروعات التجريبية. وقلما يستفيد **البرنامج** من الشركاء الخارجيين، علما بأن الاستعانة بهم يمكن أن تعزز التعلم والاستفادة من البيانات، بما في ذلك من خلال الشراكات مع مؤسسات البحوث المحلية.

الاستنتاج 7: المهارات الرقمية والشراكات

53- يعتبر موظفو **البرنامج** من الأصول الحاسمة التي تسهم بصورة فريدة في دوره القيادي في مجال استخدام التكنولوجيا. غير أن هناك فجوات مهمة في المهارات الرقمية التأسيسية في صفوف الموظفين الذين يتطلبون بصورة متزايدة مهارات حاسوبية ودرايات تكنولوجية متوسطة إلى معقدة. وتقل الاستراتيجيات المتوافرة لاجتذاب، وبناء، وتعزيز المهارات وريادة الأعمال الرقمية، وهي ليست موجهة خصيصا نحو النساء أو الأقليات ذات التمثيل الناقص. كما أن الاستراتيجيات المتعلقة بالتعيين والتوظيف ليست مصممة لتتناسب مع الظروف المتباينة بشدة للمكاتب القطرية من حيث الحجم والمشقة، وهو ما قد يتطلب استراتيجيات وتدابير مساندة متمايزة. وفي حين أنه يتم توفير بعض التدريب فإن **البرنامج** لا يستثمر بشكل كاف في مهارات موظفيه في مجال تكنولوجيا المعلومات أو في الدراية الشاملة للبيانات الرقمية، مما يزيد من اتساع الفجوة بين القدرة التكنولوجية والإيقاع السريع لاستخدام التكنولوجيا في **البرنامج** على كل المستويات فيه. ويسهم ضعف المهارات الرقمية في قلة الوعي بالمخاطر وفي ضعف الامتثال للإجراءات الأساسية الخاصة بالأمن السيبراني وحماية البيانات.

54- ولا يستثمر **البرنامج** أيضا خارج نطاق موظفيه بصورة كافية في بناء قدرات شركائه. ويحظى **البرنامج** بإقرار طيب لتزويده الشركاء بالبنية التحتية اللازمة والقدرة الضرورية للوصول إلى التكنولوجيات الرقمية، وكذلك بالمهارات المخصوصة للنظم والأعمال، غير أن هذه الجهود تتركز عادة على تنفيذ تكنولوجيات **البرنامج**. وأخيرا فإن عمليات العناية الواجبة واستعراض الشراكات الحساسة مع القطاع الخاص والجهات الفاعلة الحكومية وشبه الحكومية يجب أن تراعي بشكل أفضل مسائل الشفافية وشمولية الآراء والخبرات في البيئات المقيَّدة، ولا سيما فيما يتصل بالجوانب الأخلاقية، والسمعة، والبرامج.

التوصيات

55- في ضوء النتائج والاستنتاجات الشاملة الواردة أعلاه فإن فريق التقييم يقترح التوصيات السبع التالية الموجهة إلى كيانات محددة ضمن **البرنامج**. وبعض هذه التوصيات يوسِّع، أو يكمِّل، أو يعيد تأكيد التدابير المعتمدة في مراجعات داخلية سابقة[6] لم ينفذها **البرنامج** بشكل كامل بعد. ومن المهم، وعلى غرار ما هو عليه الحال بالنسبة لمعظم الاستنتاجات، أن أغلب التوصيات ذات صلة أيضا باستخدام التكنولوجيا خارج البيئات المقيَّدة. على أن المسائل والعواقب التي تهدف التوصيات إلى معالجتها تتبدى

[6] وبوجه خاص: **البرنامج**. 2019. المراجعة الداخلية لحوكمة المشروعات المجهزة بتكنولوجيا المعلومات في **البرنامج**؛ **البرنامج**. 2019. إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المكاتب القطرية. **البرنامج**. 2021.المراجعة الداخلية لنظام **البرنامج** المؤسسي الرقمي لإدارة المستفيدين (سكوب).

بأكثر درجاتها حدة في البيئات المقيَّدة. وأخيرا، وفي حين جرى اقتراح كيان قائد منفرد لكل توصية فرعية، فإن التعاون المتين والمطرد بين الكيانات المساهمة سيكون بالغ الأهمية للنجاح في وضع هذه التوصيات موضع التطبيق العملي.

الرقم	التوصية	المسؤولية	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية: عالية/متوسطة	موعد الإنجاز
1-	**الاستراتيجية** كجزء من خطة تنفيذ الخطة الاستراتيجية **للبرنامج** للفترة 2022-2025 والاستراتيجية المؤسسية الجديدة لتكنولوجيا المعلومات، القيام بالتشاور مع كل الشُعب المعنية بصياغة رؤية استراتيجية شاملة لاستخدام التكنولوجيات والبيانات الرقمية على أن يكون فيها الناس ومسألة الحماية ضمن الشواغل المركزية، ومع مراعاة البيئات المقيَّدة. وترجمة هذه الرؤية إلى معايير، وتوجيهات، ومبادئ توجيهية عملية واضحة وتعميم ذلك داخليا وعلى الشركاء.				
1-1	الاستفادة من اللجان الحالية الخاضعة لإشراف لجنة الأعمال والتكنولوجيا الرقمية في **البرنامج**، وبالاعتماد على كل الشُعب ذات الصلة، صياغة رؤية واستراتيجية شاملتين لاستخدام التكنولوجيات والبيانات الرقمية في **البرنامج**، بما يكفل قيادة جدول أعماله والتعامل بشكل محدد مع البيئات المقيَّدة. وينبغي أن تشتمل الرؤية والاستراتيجية على مبادئ وأولويات واضحة لاستخدام التكنولوجيات الرقمية، وتحديد صريح للحاجة إلى منح الأولوية إلى النُهج المتمحورة حول الناس (الحماية، التوطين، المشاركة) إزاء التكنولوجيا إلى جانب أهداف الفعالية والكفاءة. وتعميم الاستراتيجية والمبادئ على مختلف أرجاء **البرنامج**.	رئيس شؤون المعلومات	لجنة الأعمال والتكنولوجيا الرقمية، المجلس الاستشاري الرقمي التابع لإدارة وضع البرامج والسياسات، المكتب العالمي للخصوصية، شعبة التكنولوجيا، معجِّل الابتكار، شعبة عمليات سلسلة الإمداد، شعبة عمليات الطوارئ، شعبة الأمن، شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية، المكاتب الإقليمية، المكاتب القطرية	عالية	ديسمبر/كانون الأول 2022
2-1	تحديد مبادئ توجيهية، وأنشطة تدريبية، وعمليات ملموسة وقابلة للتنفيذ، ومنحها الأولوية، وتطويرها، وإكمالها، وتبسيطها وذلك فيما يتعلق بتفعيل الرؤية الاستراتيجية **للبرنامج** بشأن دور التكنولوجيات على الصعيد العملي مع نهج مفصلة ومخصوصة التصميم لمختلف مستويات **البرنامج** والبيئات المقيَّدة التي يعمل فيها.	شعبة التكنولوجيا	المجلس الاستشاري الرقمي التابع لإدارة وضع البرامج والسياسات، المكتب العالمي للخصوصية، معجِّل الابتكار، شعبة عمليات سلسلة الإمداد، شعبة عمليات الطوارئ، شعبة الأمن، شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية، شعبة التحويلات القائمة على النقد، شعبة التغذية، شعبة البحث والتقدير والرصد، شعبة البرامج المدرسية، مكتب الشؤون الجنسانية، المكاتب الإقليمية، المكاتب القطرية	متوسطة	يونيو/حزيران 2023
3-1	القيام، بالتشاور مع الجهات الفاعلة الإنسانية الأخرى، بتطوير وإكمال أوراق المواقف الاستراتيجية التي تحدد الموقف المعياري **للبرنامج** بشأن المسائل الحاسمة، بما في ذلك الحقوق والمسؤوليات	رئيس شؤون المعلومات	لجنة الأعمال والتكنولوجيا الرقمية، المجلس الاستشاري الرقمي التابع لإدارة وضع البرامج والسياسات، المكتب العالمي للخصوصية، شعبة التكنولوجيا، شعبة البرامج	متوسطة	يونيو/حزيران 2023

الرقم	التوصية	المسؤولية	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية: عالية/متوسطة	موعد الإنجاز
	الرقمية، والبيانات المفتوحة، وإدارة الهويات الرقمية واستخدام النظم البيومترية، ومعالجة البيانات الحساسة للغاية، والامتثال التنظيمي، وشراكات القطاعين العام والخاص، ودور الحكومات المانحة، والمسائل الأخرى حال نشوئها.		الإنسانية والإنمائية، شعبة التحويلات القائمة على النقد، مكتب الشؤون الجنسانية، شعبة عمليات سلسلة الإمداد، شعبة عمليات الطوارئ، شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه		
4-1	تقوية الانخراط الاستراتيجي **للبرنامج** بشأن استخدام التكنولوجيات والبيانات الرقمية مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى، والمنظمات الدولية غير الحكومية، وأوساط الجهات المانحة، بشأن تعريف واستخدام معايير، وأدوات، وتكنولوجيات مشتركة، ومن ثم المساهمة في تحديد القواعد والمعايير على نطاق القطاع.	شعبة التكنولوجيا	لجنة الأعمال والتكنولوجيا الرقمية، المجلس الاستشاري الرقمي التابع لإدارة وضع البرامج والسياسات، شعبة الشراكات مع القطاع العام وتدبير الموارد، شعبة منظومة الأمم المتحدة والمشاركة المتعددة الأطراف، مكتب واشنطن، مكتب جنيف، مكتب بروكسل، وحدة الشراكات مع المنظمات غير الحكومية، شعبة الابتكار وإدارة المعرفة، المكتب العالمي للخصوصية، شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية، شعبة التحويلات القائمة على النقد	عالية	ديسمبر/كانون الأول 2022
-2	**الحوكمة** توضيح وتقوية ترتيبات الحوكمة وتخصيص الموارد التي تتحكم بالتحول الرقمي **للبرنامج** واستخدام التكنولوجيات في البيئات المقيَّدة، وكذلك تقسيم الأدوار والمسؤوليات على امتداد كل مستويات **البرنامج**، بما يعزز التوازن بين الجهود المحكومة بالمنتجات واحتياجات الأعمال.				
1-2	التحديد الواضح لنطاق، وأدوار، ومسؤوليات الكيانات المنخرطة في جهود التطوير والابتكار التكنولوجيين في **البرنامج**، وتعظيم أوجه التضافر ومراعاة مدى اتساع الابتكار المحقق فيه على مختلف المستويات.	رئيس شؤون المعلومات	لجنة الأعمال والتكنولوجيا الرقمية، المجلس الاستشاري الرقمي التابع لإدارة وضع البرامج والسياسات، شعبة التكنولوجيا، شعبة عمليات سلسلة الإمداد، شعبة عمليات الطوارئ، المكتب العالمي للخصوصية، شعبة إدارة المخاطر المؤسسية	عالية	ديسمبر/كانون الأول 2022
2-2	الإرساء الواضح لأوجه المساءلة عن الإشراف والامتثال بين المقر، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية، وتخصيص الموارد للتدابير الكفؤة للإشراف والمساندة، بما في ذلك من أجل تنفيذ التوصيات الواردة في التقييم الحالي، وتقوية الحوافز لآليات الامتثال والمساءلة بشأن (سوء) استخدام التكنولوجيا.	رئيس شؤون المعلومات	لجنة الأعمال والتكنولوجيا الرقمية، المجلس الاستشاري الرقمي التابع لإدارة وضع البرامج والسياسات، شعبة التكنولوجيا، شعبة الابتكار وإدارة المعرفة، المكتب العالمي للخصوصية، شعبة إدارة المخاطر المؤسسية	عالية	ديسمبر/كانون الأول 2022

الرقم	التوصية	المسؤولية	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية: عالية/متوسطة	موعد الإنجاز
3-	**المخاطر والحماية** استحداث استراتيجيات وآليات لضمان الحماية الفعالة للسكان المتضررين والعاملين الإنسانيين وإدارة المخاطر المرتبطة باستخدام التكنولوجيا، والاهتمام على وجه الخصوص بالبيئات المقيَّدة، وبناء موقف استراتيجي بشأن الحماية وحقوق ومسؤوليات السكان المتضررين فيما يتصل باستحداث واستخدام التكنولوجيات.				
1-3	التوسع في استخدام تقديرات الخصوصية والحماية لتحديد المخاطر الشخصية والرقمية والعواقب المحتملة غير المقصودة لاستخدام التكنولوجيا للحماية، بما في ذلك تقدير الدرايات، والقدرات، والعمليات الرقمية لدى الشركاء، مع مراعاة التهديدات الناشئة مثل الشائعات على شبكة الإنترنت وحملات التضليل الإعلامي والتهديدات المادية المحتملة الموجهة نحو الأصول الرقمية وعواقبها على حماية السكان المتضررين والعاملين الإنسانيين.	وحدة حالات الطوارئ وحالات الانتقال	المكتب العالمي للخصوصية، شعبة التكنولوجيا، شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق، المكاتب الإقليمية، المكاتب القطرية	عالية	ديسمبر/كانون الأول 2022
2-3	تعزيز استراتيجيات إدارة مسائل الحماية والمخاطر الأمنية فيما يتعلق بالمخاطر الموجهة إلى السكان المتضررين والعاملين الإنسانيين على حد سواء لتوجيه استخدام التكنولوجيات الرقمية في المكاتب القطرية في البيئات المقيَّدة وتخصيص الموارد من أجل الاستجابة الفعالة لمخاطر الحماية العامة والحلول الطويلة الأجل للمخاطر الأمنية الرقمية منها والشخصية.	وحدة حالات الطوارئ وحالات الانتقال	المكتب العالمي للخصوصية، شعبة الأمن، شعبة التكنولوجيا، المكاتب الإقليمية، المكاتب القطرية	عالية	ديسمبر/كانون الأول 2022
3-3	دعم توسيع عمليات اختبار الإجهاد (مثل تمارين المحاكاة المكتبية) لإدراج مخاطر تتجاوز مخاطر الأمن السيبراني مثل التهديدات الأمنية والأحداث الضارة الأخرى، والمخاطر على السمعة، والحالات العسيرة الأخرى (مثل حملات التضليل الإعلامي، والتهديدات المرتبطة بطلبات البيانات) وإدراج مشاركة الشركاء المنفذين.	شعبة إدارة المخاطر المؤسسية	نائب المدير التنفيذي (فريق استمرارية الأعمال)، شعبة الأمن، شعبة التكنولوجيا، مكتب الشؤون القانونية، المكتب العالمي للخصوصية، شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق، المكاتب الإقليمية، المكاتب القطرية	متوسطة	يونيو/حزيران 2023
4-3	تعزيز الشفافية، والتواصل، وتقاسم المعرفة فيما يتعلق بالحماية (الشمول، والسلامة، والعزة، والكرامة) في مجال استخدام التكنولوجيا ودعم المكاتب القطرية والإقليمية في ربط وتبادل	وحدة حالات الطوارئ وحالات الانتقال	المكتب العالمي للخصوصية، شعبة التكنولوجيا، المكاتب الإقليمية، المكاتب القطرية	متوسطة	يونيو/حزيران 2023

الرقم	التوصية	المسؤولية	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية: عالية/متوسطة	موعد الإنجاز
	الخبرات عن مخاطر الحماية والاستجابات المتعلقة بالبيانات واستخدام التكنولوجيا في البيئات المقيَّدة.				
-4	**الشمول والانخراط** إدراج الشمول، والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في جهود تطوير واستخدام التكنولوجيا والانخراط المجدي مع الأعضاء المتنوعين للمجتمعات المحلية لتنوير تطوير واستخدام التكنولوجيات.				
1-4	ضمان أن تكون أنشطة تطوير التكنولوجيا ونشرها شمولية ومراعية للاعتبارات الجنسانية من خلال تعزيز الشراكات بين شعبة التكنولوجيا وخبراء المسائل الجنسانية، والشمول، والحماية، وعبر التشاور مع المكاتب الإقليمية والقطرية، وكذلك مع المجتمعات المحلية المتضررة حينما يكون ذلك مناسبا.	شعبة التكنولوجيا	مكتب الشؤون الجنسانية، شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية، شعبة التحويلات القائمة على النقد، شعبة التغذية، شعبة البحث والتقدير والرصد، شعبة البرامج المدرسية، المكاتب الإقليمية، المكاتب القطرية	متوسطة	يونيو/حزيران 2023
2-4	تنفيذ استراتيجيات شمولية لتعيين، واستبقاء، وتطوير الموظفين في وظيفة تكنولوجيا المعلومات في **البرنامج** للوصول إلى قدر أكبر من التنوع والتكافؤ بين الجنسين ضمن الأفرقة (تعيين نساء في وظائف التكنولوجيا، والتمثيل الإقليمي مثلا)	شعبة التكنولوجيا	شعبة الموارد البشرية، رؤساء كل الشعب والمكاتب	متوسطة	يونيو/حزيران 2023
3-4	وضع صيغ رسمية للعمليات والدوافع المتعلقة بالانخراط والمشاركة المجدية لكل أصحاب المصلحة المعنيين (الداخليين والخارجيين) في تطوير، وتجريب، واستخدام التكنولوجيا الرقمية، وضمان التمثيل المنصف للفئات المتنوعة من الناس الذين يقوم **البرنامج** على خدمتهم كمكوّن معياري لنهجه ومساءلته أمام السكان المتضررين.	شعبة التكنولوجيا	المجلس الاستشاري الرقمي التابع لإدارة وضع البرامج والسياسات، شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية، مكتب الشؤون الجنسانية، شعبة التحويلات القائمة على النقد	متوسطة	يونيو/حزيران 2023
4-4	تطوير، وتحديث، وتعميم العمليات والمسؤوليات المتصلة بإجراء تقديرات الأثر التكنولوجي المتعددة الأبعاد على مستوى المكاتب القطرية قبل تنفيذ التكنولوجيا الرقمية، وخلال ذلك، وبعده. وضمان أن تغطي هذه التقديرات الفعالية، والكفاءة، والاستدامة، والأمن، والخصوصية، والحماية الواسعة، والإنصاف، والشواغل الجنسانية.	شعبة التكنولوجيا	لجنة الأعمال والتكنولوجيا الرقمية، المجلس الاستشاري الرقمي التابع لإدارة وضع البرامج والسياسات، وحدة حالات الطوارئ وحالات الانتقال، مكتب الشؤون الجنسانية، المكتب العالمي للخصوصية، المكاتب الإقليمية، المكاتب القطرية	متوسطة	يونيو/حزيران 2023
-5	**الرصد، والتقييم، وإدارة المعرفة**				

الرقم	التوصية	المسؤولية	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية: عالية/متوسطة	موعد الإنجاز
	تطوير نهج لإدارة المعرفة للاقتناص، والتخزين، والتعميم الداخلي والخارجي للمعلومات ذات الصلة المتعلقة باستخدام **البرنامج** للتكنولوجيا، وبناء أدلة داعمة، وتعظيم أوجه التضافر المناسبة للبيئات المقيَّدة.				
1-5	تعزيز وتحسين استخدام الأدوات القائمة لإدارة المعرفة لتوفير النفاذ إلى كل المعلومات التكنولوجية المفيدة التي يمكن الوصول إليها واستخدامها في البيئات المقيَّدة. ويمكن أن يتضمن ذلك ما يلي: 1) مكتبة حلول رقمية موثوقة تحتوي على معلومات أساسية عن حافظة تكنولوجيا **البرنامج** والحلول المعتمدة الأخرى؛ 2) مستودع مركزي للموارد، وصحائف الوقائع، والدروس المستفادة الرئيسية المستخلصة من عمليات النشر التجريبية ومن استخدام التكنولوجيات الرقمية في مختلف السياقات؛ 3) قاعدة بيانات لذوي الخبرات من موظفي **البرنامج** والخبراء الخارجيين الذين يمكن استشارتهم بشأن مسائل التكنولوجيا الرقمية؛ 4) استخدام المنتديات ومجموعات الممارسة القائمة لتيسير التعلم والدعم بين الأقران.	شعبة الابتكار وإدارة المعرفة	شعبة التكنولوجيا، شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية، شعبة التحويلات القائمة على النقد، شعبة التغذية، شعبة البحث والتقدير والرصد، شعبة البرامج المدرسية، شعبة عمليات سلسلة الإمداد، شعبة عمليات الطوارئ، شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق، المكاتب الإقليمية، المكاتب القطرية	متوسطة	ديسمبر/كانون الأول 2022
2-5	تقوية الجهود المبذولة في ميدان الرصد والتقييم والإبلاغ من خلال إرساء مقاييس للأداء، وتقديرات، وأطر للإبلاغ، والتحديد الواضح للمسؤوليات، مع نُهج متمايزة خلال مراحل الاختبار التجريبي، والنشر الأولي، وتوسيع النطاق، والرصد الروتيني فيما يتعلق بالتكنولوجيات والبيانات الرقمية.	شعبة التكنولوجيا	وحدة الاتصال المعنية بالرصد والتقييم، معجِّل الابتكار	متوسطة	ديسمبر/كانون الأول 2022
3-5	إجراء دراسات وتقييمات دورية لسد الفجوات المعرفية الحاسمة، وتعميم الممارسات الجيدة في استخدام التكنولوجيات الرقمية حسب الحاجة بشأن مواضيع مثل المساواة بين الجنسين والشمول، وفعالية التكاليف، والكفاءة، والقيمة مقابل المال، واستعراضات المخاطر، ونقل عبء الموافقة.	شعبة التكنولوجيا	شعبة الابتكار وإدارة المعرفة، إدارة وضع البرامج والسياسات	متوسطة	ديسمبر/كانون الأول 2022
6-	**المهارات الرقمية وإدارة التغيير** الاستثمار في إعداد وتنفيذ استراتيجية متماسكة لتطوير القدرات وإدارة التغيير فيما يتعلق بالمهارات الرقمية الأساسية ودرايات				

الرقم	التوصية	المسؤولية	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية: عالية/متوسطة	موعد الإنجاز
	البيانات لكل موظفي **البرنامج**، ولا سيما في البلدان التي ينخفض فيها مستوى الدرايات والمهارات الرقمية.				
1-6	تقدير الفرص المتاحة لتقوية ريادة الأعمال التكنولوجية الرقمية والمهارات الرقمية لموظفي **البرنامج**، بما في ذلك من خلال صون وتطوير المهارات المتخصصة في المقر والمكاتب الإقليمية من أجل دعم المكاتب القطرية في استخدام التكنولوجيا الرقمية وعبر تقوية توصيف الوظائف ليتلاءم مع المتطلبات التكنولوجية.	شعبة التكنولوجيا	شعبة الموارد البشرية، رؤساء كل الشعب والمكاتب	متوسطة	يونيو/حزيران 2023
2-6	تحديث وتوسيع وحدات التدريب المتاحة عن استخدام التكنولوجيات والبيانات الرقمية (مثل WeLearn)، وتحويلها إلى منهاج تعليمي متماسك للموظفين لبناء مهاراتهم بصورة تدريجية.	شعبة التكنولوجيا	شعبة الموارد البشرية	متوسطة	يونيو/حزيران 2023
3-6	دراسة إمكانية جعل النفاذ إلى البيانات الحساسة مشروطة بالحصول على التدريب الكافي بشأن التعامل مع المعلومات الحساسة.	المكتب العالمي للخصوصية	شعبة التكنولوجيا، رؤساء كل الشعب والمكاتب	متوسطة	يونيو/حزيران 2023
4-6	النظر إلى تنفيذ التكنولوجيا الرقمية على أنه جهد من جهود تغيير السلوك يتطلب استراتيجية لإدارة التغيير فيما وراء التدريب لضمان الاعتماد والامتثال بصورة مستدامة.	شعبة التكنولوجيا	لجنة الأعمال والتكنولوجيا الرقمية، المجلس الاستشاري الرقمي التابع لإدارة وضع البرامج والسياسات، رؤساء كل الشعب والمكاتب	متوسطة	يونيو/حزيران 2023
-7	**الشراكات** الاستثمار في استحداث ودعم شراكات تكنولوجية ناجحة في عمليات البيئات المقيَّدة ومن أجلها، مع التركيز على الشركاء المحليين دون الاقتصار عليهم، واعتبار الفوائد المتبادلة على أنها مبدأ رئيسي للاستدامة وإدراج الجهود لتحسين وصون النفاذ إلى شبكة الإنترنت.				
1-7	صقل وتنفيذ مبادئ توجيهية تشتمل على المشاورة والجدوى المحلية والاستدامة كعوامل أساسية في اختيار، وتطوير، واستخدام التكنولوجيا، بما في ذلك الدعم المحتمل للمبتكرين المحليين وإقامة الشراكات معهم.	شعبة التكنولوجيا	شعبة الابتكار وإدارة المعرفة، إدارة وضع البرامج والسياسات	متوسطة	يونيو/حزيران 2023
2-7	دعم تطوير القدرات الرقمية للشركاء المنفذين، وذلك مثلا عبر موظفي دعم مكرسين ووحدات تدريب مناسبة وميسورة المنال على منصة تدريبية للتفاعل المباشر مع الشركاء المتعاونين.	شعبة التكنولوجيا	شعبة الموارد البشرية	متوسطة	يونيو/حزيران 2023

الرقم	التوصية	المسؤولية	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية: عالية/متوسطة	موعد الإنجاز
3-7	تعزيز الإجراءات والقدرات لزيادة حماية البيانات الشخصية عند العمل مع مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك عبر قوالب العقود، والمواد التوجيهية، والتدريب، وبناء القدرات.	المكتب العالمي للخصوصية	وحدة حالات الطوارئ وحالات الانتقال، مكتب الشؤون القانونية، شعبة التكنولوجيا، إدارة وضع البرامج والسياسات، إدارة الشراكات والدعوة، المكاتب الإقليمية، المكاتب القطرية	متوسطة	يونيو/حزيران 2023
4-7	التقييم، والتبسيط، ومواصلة إذكاء الوعي بشأن الإشراف، والعناية الواجبة، وعمليات استعراض تطوير الشراكات المعنية بالتكنولوجيا الرقمية أو بُعد البيانات، بما في ذلك ما يتعلق بالتحري عن الشركاء، والاتصالات، والشفافية، وتبعات ذلك على الأخلاقيات، والسمعة، والتشغيل، ولا سيما عند النظر في الشركاء الحكوميين وشبه الحكوميين والمنتمين إلى القطاع الخاص.	شعبة التكنولوجيا	فريق إشراك قطاع التكنولوجيا، شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه، مكتب الشؤون القانونية، المكاتب الإقليمية	عالية	يونيو/حزيران 2022