



المجلس التنفيذي  
الدورة العادية الأولى

روما، 24-25 فبراير/شباط 2020

البند 5 من جدول الأعمال  
WFP/EB.1/2020/5-A\*  
تقارير التقييم  
للنظر

التوزيع: عام  
التاريخ: 22 يناير/كانون الثاني 2020  
اللغة الأصلية: الإنكليزية  
أعيد إصدارها لأسباب فنية  
في 30 يناير/كانون الثاني 2020

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

## تقرير موجز عن التقييم الاستراتيجي لقدرة البرنامج على الاستجابة لحالات الطوارئ (2011-2018)

### موجز تنفيذي

يتناول هذا التقييم الاستراتيجي قدرة برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) على الاستجابة لحالات الطوارئ منذ عام 2011. ويغطي التقييم كل مجموعة حالات الطوارئ التي يستجيب لها البرنامج من حيث مواقعها ونطاقاتها وأنواعها. ويركز التقييم على الدور الذي تسهم به قدرة البرنامج في جودة استجاباته لحالات الطوارئ على ثلاثة مستويات – تمكينية وتنظيمية وفردية.

وجُمعت بيانات التقييم من خلال استعراض منهجي متعمق للتقييمات ووثائق الدروس المستفادة، واستعراض موسّع للاستراتيجيات والسياسات والوثائق التوجيهية، وست دراسات حالة بشأن الطوارئ، وزيارات إلى ستة مكاتب قطرية وستة مكاتب إقليمية تابعة للبرنامج، ومقابلات مع أكثر من 400 من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

وبدأت الفترة المشمولة بالتقييم بعد التحول الكبير في نهج البرنامج من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية وشهدت تغييرا ملموسا في السياق الإنساني وما صاحب ذلك من زيادة كبيرة في عدد الأزمات الإنسانية وتعقيدها ومدتها.

وتبيّن من التقييم فيما يخص مستوى التمكين أن السياسات وُضعت في كثير من الأحيان بمعزل عن بعضها البعض، ولم يتم تعميمها بشكل جيد في كثير من الأحيان. وأتاح إدخال الخطط الاستراتيجية القطرية نُهجاً تربط بشكل أفضل بين تدخلات الطوارئ والتدخلات الإنمائية، وتحافظ على مرونة الاستجابة بسرعة للأزمات في حال استمرار ترشيد النُظم. وتم تكيف الهياكل لتعزيز الأداء، ولكن الإدارة الفعالة للمعرفة لا تزال تشكل تحدياً.

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

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيد M. Reynolds  
كبير مستشاري التقييم

بريد إلكتروني: michael.reynolds@wfp.org

السيدة A. Cook  
مديرة التقييم

هاتف: 066513-2030

وعلى المستوى التنظيمي، طوّر البرنامج عمليات أكثر اتساقاً لصنع القرار، واستثمر في آليات وإرشادات تقنية وأدوات، على الرغم من وجود ثغرات واستمرار الحاجة إلى زيادة تطوير نُظم دعم تطبيقها ورصدها.

وكانت هناك استثمارات كبيرة في زيادة القدرة في مجال التحويلات القائمة على النقد، كما كانت هناك بعض الاستثمارات لتحسين استخدام تكنولوجيا إدارة البيانات ونُظم الإنذار المبكر، مما أفضى إلى تحقيق استجابات أقوى وأكثر كفاءة؛ وينبغي أن تُعزز تدابير الاستعداد وأن تتجاوز الاستعدادات اللوجستية. وساهمت قدرة البرنامج على توفير الخدمات المشتركة بدور مهم في الاستجابة الإنسانية الأوسع، ولكن النُظم الداخلية والوضوح بشأن الأدوار في حاجة إلى اهتمام نظراً لأن النهج القطاعية في التعامل مع الأزمات الإنسانية آخذة في التطور.

ومما يحد من إسهام البرنامج في الربط بين النهج الإنسانية والإنمائية ونُهج بناء السلام الافتقار إلى التوجيه العملي والأدوات ومحدودية توافر خيارات البرمجة واستخدامها. وأسفر تأخر تحويل الالتزامات على مستوى السياسات إلى موارد وإرشادات من أجل تحسين المساءلة أمام السكان المتضررين عن تقييد وتيرة توسيع النُظم لضمان المساءلة أمام السكان المتضررين.

وعلى المستوى الفردي، يعاني البرنامج من فجوات كبيرة في المهارات الرئيسية المطلوبة للاستجابة للطوارئ، وهو ما يُشكل تهديداً لجودة استجابات البرنامج الحالية وكذلك قدرته على الاستجابة للأزمات في المستقبل. وركزت الاستثمارات غير المنتظمة والمفتتة في بناء قدرة البرنامج على اكتساب المهارات والخبرة الفنية على إيجاد حلول قصيرة الأجل للمشكلات، واقتصرت أساساً على آلية القدرة الاحتياطية، مما أدى إلى فرض قيود على حجم المجموعة المتاحة من الخبراء بالنظر إلى حجم حالات الطوارئ التي يجب أن يستجيب لها البرنامج والحاجة إلى تقديم استجابات مستمرة عالية الجودة. وحقق البرنامج تقدماً كبيراً في تقديم واجب العناية بموظفيه، وإن كان ذلك لا يشمل جميع العاملين أو الشركاء.

وخلص التقييم إلى أنه على الرغم من أن البرنامج عزز قدرته على الاستجابة لحالات الطوارئ المتزايدة من حيث عددها وحجمها فإنه يواجه تحديات كبيرة في رغبته في زيادة تعزيز جودة استجاباته لمجموعة الأزمات المتزايدة التنوع. ويوصي التقييم بإجراء استثمارات عاجلة في نهج طويل الأجل يُمكن من الوصول باستمرار إلى المهارات والخبرات اللازمة لجميع مراحل الاستجابات ولكل أنواعها. ويوصي التقييم أيضاً بالاستثمار في القدرة التنظيمية لضمان تقديم استجابات مناسبة وللتمكن من المراقبة المؤسسية الفعالة لجودة الاستجابات على مر الزمن وفي مختلف المواقع.

## مشروع القرار\*

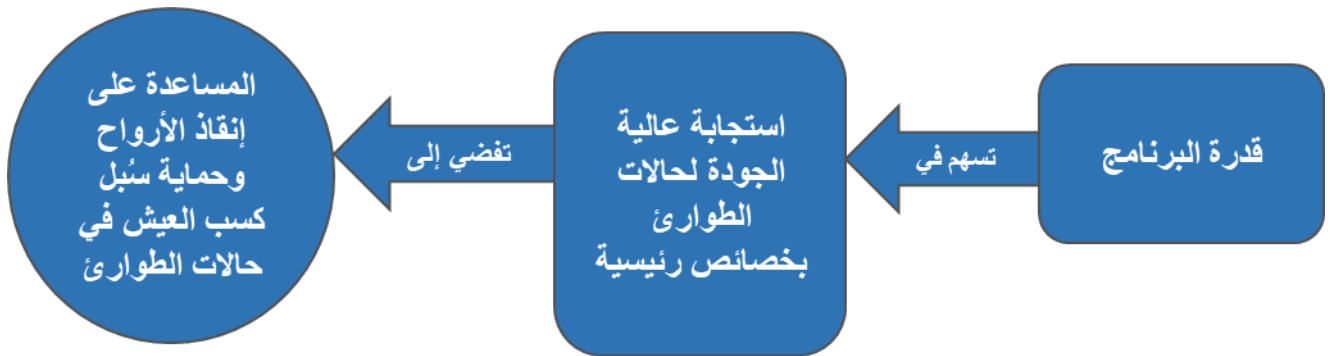
يحيط المجلس علماً بالتقرير الموجز عن التقييم الاستراتيجي لقدرة البرنامج على الاستجابة لحالات الطوارئ (2011-2018) (WFP/EB.1/2020/5-A) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.1/2020/5-A/Add.1)، ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

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

## المقدمة وسمات التقييم

- 1- يتناول هذا التقييم الاستراتيجي قدرة البرنامج على الاستجابة لحالات الطوارئ في الفترة من عام 2011 إلى عام 2018. ويرمي التقييم إلى تحقيق هدف ثنائي يتمثل في المساواة والتعلم. وهو يُغطي كامل مجموعة حالات الطوارئ التي يستجيب لها البرنامج. ويشمل ذلك حالات الطوارئ من المستويات 1، و2، و3. ويتناول التقييم أيضا استعداد البرنامج للاستجابة، بما يشمل الاستجابات العاجلة والاستجابات الطويلة الأجل حتى مرحلة الخروج.
- 2- ويستند التقييم إلى نموذج منطقي يتمحور حول الدور الذي تسهم به قدرة البرنامج في جودة استجاباته لحالات الطوارئ. وتتميز الاستجابات العالية الجودة بالخصائص المبيّنة في الشكل 1. ويتناول التقييم قدرات البرنامج على ثلاثة مستويات: البيئة التمكينية، والتنظيم، والأفراد – وهي مستويات مترابطة ويُعزز كل منها الآخر:
- ◀ **البيئة التمكينية** – الخطة الاستراتيجية المؤسسية للبرنامج وإطار سياساته من أجل توجيه استجاباته لحالات الطوارئ ودعمها، بما يشمل خارطة الطريق المتكاملة وإطار المعرفة.
  - ◀ **التنظيم** – أساليب تصريف الأعمال، والتوجيه، والأدوات، وعمليات صنع القرار، والاستثمارات في العمليات التنظيمية لدعم تصميم الاستجابات لحالات الطوارئ وتنفيذها وتمكين من القيام بذلك، وكذلك التعلم على المستوى التنظيمي.
  - ◀ **الأفراد** – المهارات والمعارف ومستويات الأداء المطلوبة من خلال نُظم التدريب ونظم التشجيع والتحفيز، وآليات الوصول السريع، والاستثمار، وعمليات التعلم التي تهدف إلى ضمان وصول البرنامج إلى أفراد يمتلكون المهارات المطلوبة للاستجابة لحالات الطوارئ.

الشكل 1: إطار التقييم

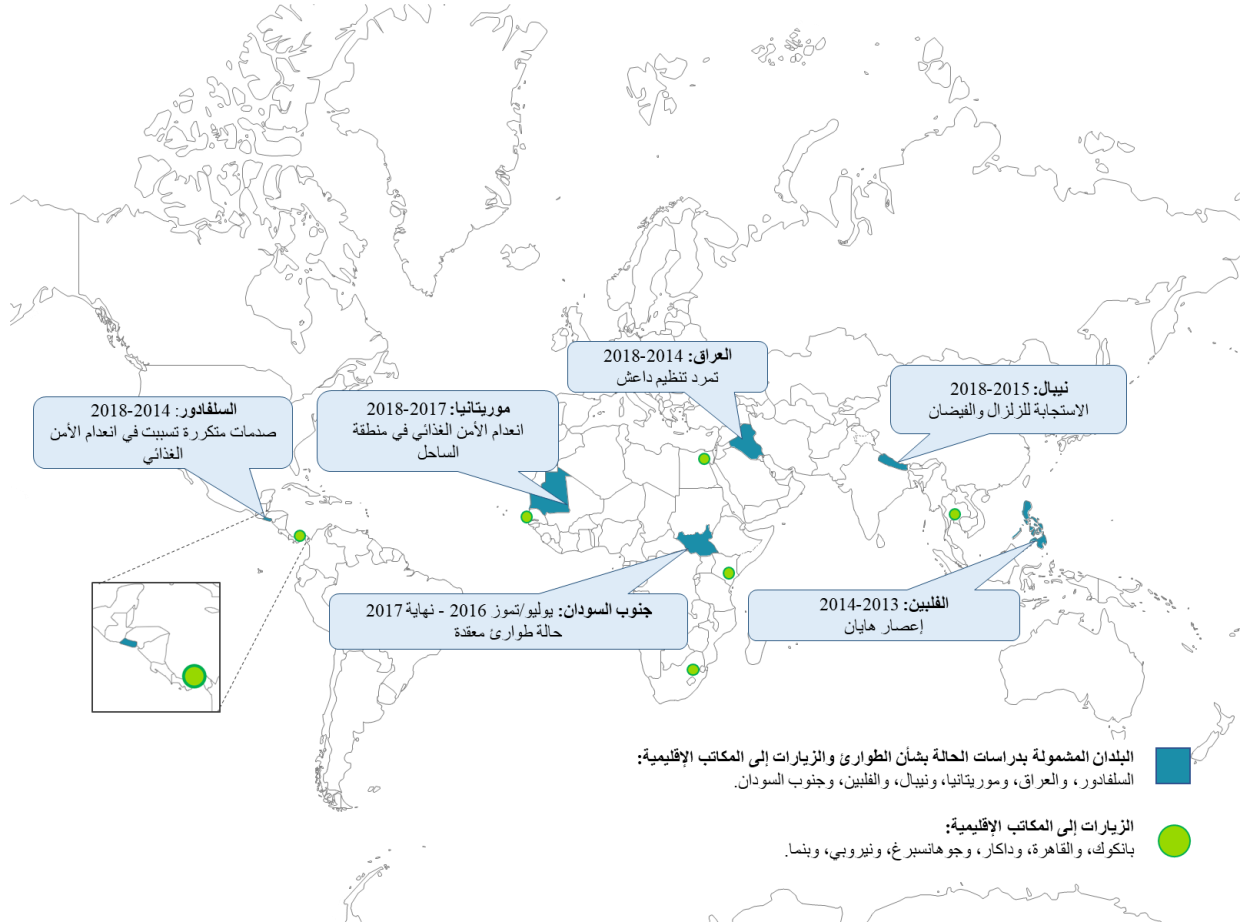


### خصائص الاستجابة العالية الجودة لحالات الطوارئ

- فعالة
- ملائمة
- كفؤة
- تركز على المساواة بين الجنسين، والمساواة أمام السكان المتضررين، والحماية
- متنسقة ومترابطة
- ذات تغطية كافية
- تركز على واجب العناية (الأمن والرفاه)

3- وُجعت البيانات المستخدمة في التقييم من خلال استعراض منهجي متعمق لتقييمات وتقارير تراوحت بين دروس مستفادة تغطي حالات الطوارئ الرئيسية منذ عام 2011، واستعراض موسّع للاستراتيجيات والسياسات والوثائق التوجيهية، وست دراسات حالة بشأن الطوارئ (انظر الشكل 2)، وزيارات إلى ستة مكاتب قطرية وستة مكاتب إقليمية، ومقابلات مع أكثر من 400 من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

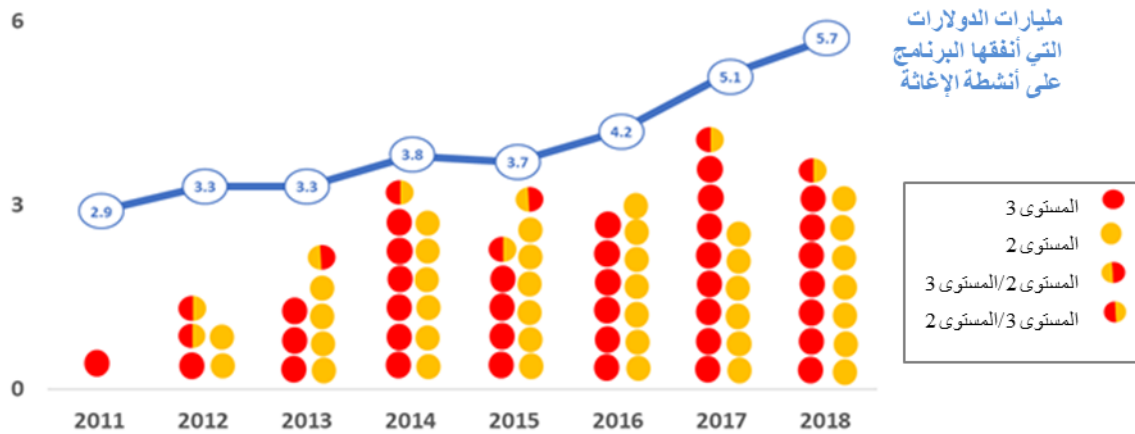
### الشكل 2: دراسات الحالة بشأن الاستجابة للطوارئ وزيارات التقييم



### السياق الإنساني واستجابة البرنامج لحالات الطوارئ

4- شهد السياق الإنساني تغييرات كبيرة أثناء الفترة المشمولة بالتقييم (2011-2018) تمثلت في زيادة عدد الأزمات الإنسانية وتعقيدها ومدتها، مما أسفر عن ارتفاع مستويات الاحتياجات الإنسانية. ومن السمات المهمة ازدياد حالات الطوارئ المترتبة بالنزاع، وليس ثمة ما يشير إلى تغيير هذا الاتجاه في المستقبل القريب.

الشكل 3: إنفاق البرنامج على أنشطة الإغاثة وعدد حالات الطوارئ من المستويين 2 و3 في الفترة 2011-2018\*



\* يلاحظ أن أرقام النفقات المتعلقة بالإغاثة تشمل الاستجابات الممتدة.  
المصدر: بيانات تقارير الأداء السنوية للبرنامج للفترة 2011-2018.

- 5- وبدأت فترة التقييم بعد قيام البرنامج بإجراء تحول كبير في نهجه من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية. وتمثل أحد الاتجاهات المهمة في سرعة ازدياد حجم التحويلات القائمة على النقد. وكان هناك أيضا تباين بين طرق العمل مع بعض البلدان، ولا سيما في البلدان المتوسطة الدخل في آسيا وأمريكا اللاتينية والجنوب الأفريقي، حيث يوجد تركيز أكبر على الدور التمكيني للبرنامج، بخلاف الأقاليم الأخرى التي يبقى فيها التركيز منصبا على المساعدات الغذائية المباشرة الواسعة النطاق.
- 6- وشهدت الفترة المشمولة بالتقييم عدة تطورات مهمة في القدرات داخل البرنامج بهدف تعزيز استجابته لحالات الطوارئ. وتشمل هذه التطورات سياسات جديدة مرتبطة بالطوارئ لتكميل السياسات السابقة التي تُشكل بالفعل جزءا من إطار السياسات، وتعميم إطار خارطة الطريق المتكاملة اعتبارا من عام 2016. وتشمل التطورات الهيكلية التنظيمية مواصلة دعم تطبيق اللامركزية في البرنامج والتغييرات في هيكل الشعب والإدارات المركزية. وتحققت أيضا تطورات تشغيلية مهمة، بينما وضعت إرشادات وأدوات جديدة في المجالات التقنية. واستثمر البرنامج أيضا في القدرات على المستوى الفردي من خلال التدريب، وفي آليات الوصول السريع إلى الأفراد الذين يمتلكون المهارات الرئيسية.

## النتائج

### البيئة التمكينية

- 7- إطار السياسات. وضع البرنامج سياسات جديدة ذات صلة بالاستجابة للطوارئ، بما فيها سياسات بشأن الحماية الإنسانية، والاستعداد للطوارئ، وواجب العناية بالعاملين، وإدارة المخاطر المؤسسية. ولا تزال السياسات السابقة تُشكل جزءا من الإطار التوجيهي. غير أن معظم السياسات وضعت من خلال عمليات قائمة بذاتها، مما أسفر عن بعض التداخل والتضارب في الأولويات. وهناك أيضا بعض الفجوات في إطار السياسات الشامل الحالي، منها على سبيل المثال الاستجابة للدور القيادي المتزايد الذي تضطلع به الحكومات في الاستجابة لحالات الطوارئ، والتطورات التكنولوجية. ولا يتم عموما تعميم السياسات بصورة جيدة، ولا يوجد سوى توجيه محدود للتمكين من تطبيقها العملي عبر المجموعة الواسعة من السياقات التي يعمل فيها البرنامج، ولا سيما السياقات الحضرية والمتوسطة الدخل.
- 8- إطار التخطيط الاستراتيجي. تتناول الخطط الاستراتيجية للبرنامج باستمرار الاستجابة للطوارئ على الرغم من أنها أقل وضوحا في آخر خطة (للفترة 2017-2021)، والتي ينصب تركيزها أكثر على مواءمة البرنامج مع أهداف التنمية المستدامة وخطة التنمية المستدامة لعام 2030. ويوفر وضع الخطط الاستراتيجية القطرية نهجا أكثر تكاملا يتيح الربط بين الاستجابة للطوارئ والحلول الطويلة الأجل.

- 9- وسادت مخاوف من أن يكون النظام الجديد أكثر استهلاكاً للوقت وأقل مرونة، وأن يؤدي إلى إبطاء استجابة البرنامج للطوارئ. غير أن النهج المرن الذي يتبعه البرنامج (مثل استخدام الإعفاءات) إلى جانب الالتزام بالاستفادة من الدروس في تبسيط الإجراءات، بما في ذلك وضع إرشادات جديدة لدعم عمليات التنقيح، يُشير إلى أن الخطط الاستراتيجية القطرية ينبغي أن تُيسر سرعة الاستجابة للطوارئ. ومع ذلك لا تزال المعايير والعمليات التي تُمكن من سرعة تنقيح الخطط الاستراتيجية القطرية غير مستخدمة بصورة منهجية. كما أن أثر استخدام الإعفاء من إجراءات معيارية معيّنة، مثل مؤشر المساواة بين الجنسين والعمر، على الخصائص الأخرى التي تُميّز الاستجابة العالية الجودة، مثل مراعاة المنظور الجنساني، أقل وضوحاً.
- 10- وتتيح سياسات البرنامج وخطته الاستراتيجية القطرية توافق الاستجابة للطوارئ مع أنشطة الجهات الفاعلة الإنسانية والإنمائية الأخرى وكذلك أولويات الحكومات الوطنية ونهج الاستجابة للطوارئ. ولا يزال هناك بعض التوتر المحتمل بين جهود البرنامج الرامية إلى تحقيق الاتساق مع الأولويات الحكومية من ناحية والالتزام بالمبادئ الإنسانية من الناحية الأخرى.
- 11- **الإطار الهيكلي.** حققت التغييرات الهيكلية في البرنامج نتائج إيجابية ساهمت في زيادة التكامل والكفاءة في الاستجابة للطوارئ. وتطوّرت هيكل المكاتب الإقليمية من حيث الأولويات الاستراتيجية الإقليمية، كما أن هذه الأولويات تزداد تنوعاً. غير أن تواتر التغييرات في المقر وأسسها المنطقية، وكذلك ازدياد عدد موظفي المقر، يتناقضان مع التحول نحو زيادة اللامركزية. وعلاوة على ذلك فإن الافتقار إلى الاستمرارية في المقر يُسبب ارتباكاً في الميدان ويؤدي إلى الشعور بالبعد عن المقر.
- 12- **إطار إدارة المعرفة.** اتخذ البرنامج تدابير استجابة منهجية من أجل إدارة المعرفة. وفي حين أن هذه التدابير أسفرت عن مجموعة هائلة من الدروس الموثقة في الاستجابة للطوارئ فإن تطبيقها لم يكن متسقاً. ومن المهم أن الاستثمار الذي استغرق سنتين لصياغة استراتيجية إدارة المعرفة والذي تم الانتهاء منه في عام 2017 لا يزال بدون موارد. ويبدو أن ذلك يُعبر عن استمرار عدم إيلاء أولوية كبيرة لإدارة المعرفة في منظمة تسودها ثقافة أكثر تركيزاً على العمل.

#### القدرة التنظيمية: مكونات الإطار التنظيمي

- 13- **اتخاذ قرارات الاستجابة للطوارئ.** عزز البرنامج عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستجابة للطوارئ، وأدى ذلك إلى التمكين من اتخاذ قرارات منسقة في البرنامج ككل. غير أن نُظم إدارة المخاطر المعززة تؤدي إلى إيجاد توترات وتحديات تحد من قدرة البرنامج على الاستجابة بسرعة لحالات الطوارئ، والوفاء في الوقت نفسه بتوقعات المانحين. ويتم في بعض الأحيان تخفيف نُظم إدارة المخاطر للتمكين من تحقيق الكفاءة التشغيلية، ولكن هذا النهج غير مطبق بصورة منهجية ولا توجد صورة واضحة لأثره على سائر خصائص الاستجابة العالية الجودة.
- 14- ويستجيب البرنامج للقيود الناجمة عن نقص التمويل عن طريق تقليص الحصص الغذائية أو الأنشطة الأقل إلحاحاً وكذلك من خلال تضيق النطاق الجغرافي والنطاق التشغيلي لاستجاباته. ويؤدي ذلك النهج إلى نتائج مختلطة من حيث تغطية السكان المتضررين. كما يحد أيضاً من الفعالية القصيرة الأجل وكذلك الإسهامات في القدرة على الصمود في المدى البعيد. ولا يتم تتبع هذه الآثار بصورة منهجية.
- 15- وكانت قدرة البرنامج على الاستهداف الجغرافي جيدة بصورة عامة؛ غير أن قدرته على تركيز الاستهداف تُقيدها الرغبة في الوصول بسرعة إلى أكبر عدد من الأشخاص. وهناك في كثير من الأحيان مشاركة محدودة من الشركاء والسكان المتضررين في وضع نهج الاستهداف على الرغم من وجود أمثلة إيجابية لنُظم الاستهداف المجتمعية والتعاون مع المنظمات المتخصصة، مثل النُظم التي تركز على الأشخاص ذوي الإعاقة والنساء.
- 16- **الآليات والإرشادات التقنية والأدوات.** أسفرت التطورات في آليات التمويل بالسلف في البرنامج وما يرتبط بها من مرافق عن نتائج إيجابية من حيث سلامة التوقيت وتكلفة الاستجابات، ولا سيما في الأزمات البطيئة الظهور والأزمات الممتدة. غير أن إسهاماتها المحتملة يقيدها في بعض الأحيان عدم السيولة، وهو ما يفاقمه التمويل المحدود للاستجابة لبعض الأزمات وكذلك، في بعض الحالات، الافتقار إلى التخطيط في المكاتب القطرية.

- 17- ووضع البرنامج إرشادات تقنية وأدوات في مجالات محددة كأولويات لدعم تصميم البرامج العالية الجودة وتنفيذها، ولكن الوعي الميداني واتساق استخدام الإرشادات ليس قويا. وتستخدم الإرشادات والأدوات المرنة بالقدر الكافي للتكيف مع مختلف السياقات بصورة جيدة، ولكن ذلك يزيد من الاعتماد على إمكانية وصول الأفرقة إلى الخبراء للمساعدة في تصميم الاستجابات. ويتعذر في كثير من الأحيان الوصول إلى الإرشادات، وغالبا ما تكون مطولة وغير عملية تماما في بعض الحالات. ويمكن لصعوبات تطبيق الإرشادات والأدوات الأخرى أن تسهم في ثغرات في جودة الاستجابات. وأكثر الإرشادات قيمة بالنسبة للميدان هي الخبرة التقنية، ولكنها ليست دوما متاحة بسبب الفجوات في مهارات الأفراد.
- 18- ووضع البرنامج أدوات تكنولوجية واستحدث طرقا للعمل من أجل الوصول إلى الأشخاص المتضررين في المواقع غير الآمنة، وهو ما أدى، بالاقتران مع المهارات الرفيعة المستوى في التفاوض على سبل الوصول التي تمثل حاجة ملحة ومتزايدة، إلى نتائج طيبة من حيث تغطية المستفيدين. وعلى الرغم من قدرة البرنامج على الوصول إلى الأشخاص المتضررين في المناطق غير الآمنة فإنه يواجه صعوبات في الاستجابة للاحتياجات المتنوعة، ولا سيما في المراحل المبكرة للاستجابة، وفي تلبية الاحتياجات المتطورة في حالات الطوارئ الممتدة.
- 19- الشركاء المتعاونون. وسع البرنامج مجموعة شركائته، وأدى ذلك بدوره إلى تعزيز قدرته على الوصول إلى الأشخاص المتضررين أثناء الاستجابة لحالات الطوارئ. وعزز البرنامج الإرشادات لمعالجة قضايا الشركاء المحددة، ولكنه في حاجة إلى إجراء مزيد من التطوير من أجل زيادة الكفاءة في التعاقد، وإشراك الشركاء في تصميم البرامج، وتنمية القدرات، وإدارة المخاطر. وينقل البرنامج في كثير من الأحيان المخاطر إلى الشركاء في السياقات غير الآمنة، ويسود بين العاملين في البرنامج شعور بعدم الارتياح لهذا النهج. وينبغي الإشارة إلى أن سياسات البرنامج بشأن واجب العناية لا تغطي الشركاء المتعاونين.
- 20- الرصد. تركز النظم المؤسسية التي ترصد الأداء الشامل للبرنامج في استجاباته لحالات الطوارئ على كفاءة تلك الاستجابات. وتهدف المبادرات القائمة إلى توسيع التركيز ليشمل القضايا الشاملة المتعلقة بمراعاة المنظور الجنساني، والحماية والمساءلة. غير أن ما يقيد مراقبة فعالية الاستجابة للطوارئ هو تركيز إطار النتائج المؤسسية على إسهامات البرنامج في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وجودة البيانات. ويؤدي هذا القصور إلى تقييد تقييم الفعالية والملاءمة والأثر في استجابات البرنامج، كما يحد من القدرة على إجراء مقارنات فيما بين الاستجابات وعلى مر الزمن.

#### القدرة التنظيمية: عناصر الاستجابة للطوارئ

- 21- التحويلات القائمة على النقد. مكّنت الاستثمارات الكبيرة في القدرات المتصلة بالتحويلات القائمة على النقد من استخدام تلك التحويلات على نطاق واسع كطريقة للاستجابة وكذلك قدرة البرنامج على الاستجابة لتحديات إدارة المخاطر. وتشير ردود أفعال المستفيدين إلى ملاءمة استخدام التحويلات القائمة على النقد عندما تكون ظروف السوق مواتية. وتبين الأدلة أهمية الاستعداد لتوسيع نطاق التحويلات القائمة على النقد بكفاءة على المستوى القطري، وهو من الأمور المطلوبة باستمرار. وتم تطوير بعض النظم الأنسب للاستجابة للأزمات الممتدة الواسعة النطاق.
- 22- إدارة البيانات. يُشكل حجم البيانات التي يجمعها البرنامج، إلى جانب التطور السريع في تكنولوجيا إدارة البيانات وطرق العمل تحديات أمام البرنامج فيما يتصل بتقاسم البيانات كجزء من التعاون مع الحكومات والوكالات الأخرى؛ وتحتاج المكاتب القطرية إلى الدعم كي تتمكن من تقاسم البيانات بفعالية.
- 23- الاستعداد والإنذار المبكر. أدت الاستثمارات والتطورات في استعداد البرنامج واستجابته، بما يشمل نظم الإنذار المبكر في البرنامج، إلى تحسين كفاءة الاستجابة من حيث التوقيت والتكلفة. وواصل البرنامج تطوير نظم الإنذار المبكر على المستويات المؤسسية والإقليمية والقطرية. غير أن الاستثمارات المحدودة في التخطيط المستمر للاستعداد بما يتجاوز الاستعدادات اللوجستية يحد من قدرة البرنامج على تقديم استجابة ملائمة سريعة. وهناك أيضا قيود في الأدوات التي تدعم التخطيط واستعداد البرنامج للاستجابة، وكذلك في قدرة العاملين على إجراء التحليلات واستخدامها. ويحد عدم وجود إطار متطور لاستجابة البرنامج للطوارئ من قوة التخطيط التنظيمي الشامل وتنمية القدرة على تلبية متطلبات الاستجابة وتحقيق طموحات البرنامج.

- 24- **نُهج الترابط.** يؤدي الافتقار إلى الإرشادات العملية والأدوات والاستخدام المحدود لخيارات البرامج إلى تقييد التزامات البرنامج السياسية والاستراتيجية بشأن تعظيم الإسهام المحتمل في النهج التي تربط بين العمل الإنساني والتنمية والسلام. وتشمل المعوقات الأخرى تصورات المانحين بشأن عدم امتلاك البرنامج لهذا النوع من الخبرة، ومجموعة الشركاء ونُظم إدارة الشراكات التي تدار من خلال اتفاقات قصيرة المدة، والتداخل المحتمل مع ولايات المنظمات الأخرى، والتركيز التنظيمي على النواتج التي تبني الأمن الغذائي على الأجل القصير بدلا من الحصائل المرتبطة بقدرة المجتمع المحلي على الصمود في المدى البعيد. ويزداد الاهتمام بتحقيق الترابط مع نُظم الحماية الاجتماعية الوطنية التي ترتبط ارتباطا وثيقا بدور البرنامج في الاستجابة من خلال العمل عن كثب مع النُظم الحكومية. غير أن ذلك يمكن أن يُشكل تحديا للمبادئ الإنسانية في بعض السياقات.
- 25- **الإسهامات المشتركة بين الوكالات والاتساق.** ساهمت قدرات البرنامج في مجال توفير الخدمات المشتركة (بما يشمل مجموعات اللوجستيات، والأمن الغذائي، والاتصالات في حالات الطوارئ، والنقل الجوي، ومستودع الأمم المتحدة للاستجابة الإنسانية) بدور كبير في الاستجابة الإنسانية، وهو ما ساهم في تحقيق الكفاءة وتوفير التغطية، ويشمل ذلك طرقا جديدة لتنمية القدرات في البرنامج (على سبيل المثال في قطاع الصحة أثناء الاستجابة لفيروس إيبولا). ويشهد التعاون بين الوكالات تطورا نحو مبادرات التحويلات القائمة على النقد التي تنطلق من منصة واحدة وكذلك تدخلات التحويلات القائمة على النقد المتعددة الأغراض. ولاقى إسهام البرنامج في عملية إصلاح الأمم المتحدة تقديرا، إلى جانب دوره الرائد المستمر في الحوار بين الوكالات حول الاستجابة الإنسانية. وتؤكد التطورات الجديدة في قطاع العمل الإنساني الحاجة إلى التوجيه من أجل دعم طرق العمل الجديدة، بما فيها الطرق المتصلة باسترداد التكاليف في البرنامج، والوضوح بشأن الدور المتطور للبرنامج في النهج المشتركة بين الوكالات.
- 26- **المساءلة أمام السكان المتضررين.** استحدث البرنامج نهجا عمليا بشأن المساءلة أمام السكان المتضررين، ولكن التأخير الكبير بين عقد الالتزامات ووضع الإرشادات عرفل وتيرة توسيع النطاق، مما أسفر بانتظام عن قصور في التشاور مع السكان المتضررين، ويعني ذلك أن البرنامج، رغم ما حققه من تقدم إيجابي، لم يتمكن بعد من الوفاء تماما بالالتزامات التي قطعها على نفسه في عام 2011.

#### القدرات الفردية

- 27- **الوصول إلى المهارات الفردية والمعرفة والخبرة.** نجح البرنامج في توسيع قوته العاملة وتوزيعها من أجل دعم الاستجابة لحالات الطوارئ، ولا سيما في المراحل الأولى من حالات الطوارئ الواسعة النطاق من المستوى 3. وتحقق ذلك بفضل مجموعة من الآليات الرسمية وغير الرسمية في ظل انتشار النُظم غير الرسمية التي تُعبر عن تفضيل كبار موظفي البرنامج فرض مزيد من الرقابة على الأشخاص الذين يتم نشرهم.
- 28- ومع ذلك، كانت هناك فجوات في المهارات، ولا سيما المهارات التي تتجاوز الموجة الأولى من عمليات النشر وكذلك في حالات الطوارئ والأضيق نطاقا. ولا يتتبع البرنامج الفجوات في مهارات الاستجابة للطوارئ أو احتياجات الموارد البشرية على النطاق الأوسع. من ذلك على سبيل المثال أن التقييم خلص إلى وجود نقص في المنسقين في حالات الطوارئ. وتبين أيضا نقص أعداد الموظفين الآخرين في بعض المجالات التقنية الأساسية، بما فيها التغذية، والتحويلات القائمة على النقد، والقضايا الشاملة، مثل المنظور الجنساني، والحماية والمساءلة، وكذلك الخبرة ذات الصلة بالاستجابة في البيئات الحضرية ومسائل القدرة على الصمود. وتُشكل قدرة البرنامج على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات أثناء الأزمات الممتدة تحديا. واستنزفت قدرات المكاتب القطرية أيضا في الاستجابة لحالات الطوارئ من المستوى 1 عندما تم تمديد الاستجابات أو عندما تعاملت المكاتب القطرية مع حالات طوارئ غير عادية في الإقليم.
- 29- وتتجاوز العوامل المؤثرة على فجوات المهارات توافر العاملين ذوي المهارات والخبرة الفنية داخل البرنامج والمتاحة له (من خلال الشراكات على سبيل المثال). وتشمل بواعث القلق المستمرة ارتفاع معدلات تبديل الموظفين وبطء إجراءات الموارد البشرية التي تعيق سرعة توسيع النطاق والاستمرارية في موظفي الاستجابة. ومن العوامل المهمة الأخرى تباين استعداد



العاملين للانتشار، وعدم استعداد المديرين القطريين للموافقة على الانتدابات المؤقتة لموظفيهم والقيود المفروضة من الحكومات على تكوين الأفرقة، بما يشمل جنسية أعضائها.

30- وأثر توافر المهارات تأثيراً كبيراً على جودة الاستجابات. وفي ضوء الأدلة التي تثبت استخدام الإرشادات التقنية على نطاق محدود والاعتماد على توافر الخبرة الفنية لتقديم استجابات عالية الجودة، فإن هذه الفجوات والتأخيرات مهمة. ويُشكل الاتجاه العام لارتفاع معدل تبدل الموظفين عائقاً أمام خطط زيادة القدرات الفردية الداخلية في مجال الاستجابة للطوارئ. وبالإضافة إلى ذلك تراجع حجم المجموعة الدائمة من موظفي البرنامج المعيّنين بعقود طويلة الأجل مقارنة بالحجم المتزايد للاستجابات لحالات الطوارئ.

31- الاستثمار في قدرات الأفراد. تعكس الاستثمارات الكبيرة في التدريب ومبادرات بناء المهارات وعي البرنامج بفجوات المهارات، وإن كانت هناك أدلة متباينة بشأن فعالية تلك الاستثمارات والمبادرات في تحسين القدرة على الاستجابة للطوارئ. ومن المسائل الرئيسية ضعف الصلة بين التعلم الرسمي ودعم التطبيق العملي للمهارات الجديدة. وهناك مبادرات في البرنامج لزيادة المهارات، ولكنها لم تسفر على مر الزمن عن بناء فريق من الموظفين الوطنيين والدوليين المستعدين للعمل بفعالية في الاستجابات لحالات الطوارئ. وغالباً ما تكون مبادرات التدريب مفككة ولا تسفر عن تعلم تراكمي.

32- وركزت جهود البرنامج لتعزيز الوصول إلى الخبرة الفنية على آليات القدرة الاحتياطية. وأسفر ذلك عن بعض النتائج الإيجابية، ولكنه أثبت عدم كفايته لتلبية جميع احتياجات الاستجابة لحالات الطوارئ في جميع المراحل وفي جميع أنواع الاستجابات للطوارئ التي تتأثر بنظم الموارد البشرية الأوسع. وعلاوة على ذلك لم يكن الاستثمار الشامل في بناء قدرة الأفراد على الاستجابة للطوارئ منتظماً ومستمرًا. وغالباً ما تعالج الفجوات والتحديات التشغيلية من خلال حلول مثل تكليف العاملين بأداء "مهام مزدوجة" أو تمديد الانتدابات المؤقتة؛ ولا تعالج هذه النهج بالضرورة التحديات الطويلة الأجل ويمكن أن تؤثر تأثيراً غير مباشر على سائر أجزاء البرنامج التي لا يتم تتبعها.

33- واجب العناية. حقق البرنامج تقدماً كبيراً في الوفاء بواجب العناية بالعاملين ومواكبة التطورات في السياقات التشغيلية والحفاظ على الامتثال لسياسات الأمم المتحدة وإرشاداتها بشأن الأمن وإنشاء وحدة للرفاه في عام 2015 تركز على صحة العاملين وظروف العمل. وتُبرز الاتجاهات في حجم حالات الطوارئ وتعقيدها الحاجة المستمرة إلى قدرات في مجال الرفاه والأمن.

34- ومن التحديات وجود توتر بين واجب العناية وتمكين الوصول إلى السكان المتضررين ونطاق التغطية الذي تشملته استجابات البرنامج. وترتبط بعض التحديات بممارسات التعاقد التي لا تُزوّد بعض فئات موظفي البرنامج بالتغطية الأمنية والصحية الملائمة. وتظهر بوضوح جهود البرنامج للوفاء بواجب العناية لديه؛ غير أن ثمة حالات تضارب حيث تترسخ التوعية الأمنية أكثر من رفاة الموظفين في العمليات والثقافة التنظيمية.

## الاستنتاجات

35- الاستنتاج 1: عزز البرنامج قدرته على الاستجابة للزيادة في عدد حالات الطوارئ ونطاقها خلال العقد الأخير. وكان للاستثمارات الكبيرة والثقافة التنظيمية والتزام العاملين بالوصول إلى السكان المتضررين ومساعدتهم دور في توسيع نطاق استجابات البرنامج. غير أن القدرات، ولا سيما على المستوى الفردي، مستنزفة، وبشكل ذلك تحدياً كبيراً لاستجابات البرنامج المستقبلية من حيث القدرة على الاستجابة من خلال برامج ملائمة وفعالة وذات جودة عالية، بما فيها برامج الاستجابة للأزمات الصغيرة النطاق والممتدة.

36- الاستنتاج 2: حقق البرنامج بعض النجاح في استثماراته في آليات القدرة الاحتياطية، والتدريب، وواجب العناية بالعاملين كجزء من تنمية القدرات. غير أن معوقات تطوير سبل الحصول على المهارات والخبرات الفنية المطلوبة والحفاظ عليها في سياقات الطوارئ ومرحلة الاستجابة يمكن أن تقوّض جودة الاستجابة لحالات الطوارئ. كما أن الاحتياجات المتصلة بواجب العناية لا تزال كبيرة. ويتطلب أيضاً تعقيد سياقات الطوارئ واتساع مجموعة النهج والأدوار التي يضطلع بها البرنامج في

الاستجابة لحالات الطوارئ مجموعة من المهارات أوسع عموماً من المهارات التي يمتلكها العاملون المعيّنون تقليدياً. ويتطلب ذلك نهجاً مستمراً وطويلاً الأجل لبناء القدرة داخل البرنامج والحصول على مهارات من خارجه.

37- **الاستنتاج 3:** طور البرنامج القدرة على التعامل مع التعقيد المتزايد الذي تنطوي عليه الاستجابة لحالات الطوارئ والاستجابة للاتجاهات الخارجية. وقد وضع أسساً قوية لدعم نهج أكثر تكاملاً حيال انعدام الأمن الغذائي للربط بصورة أوثق بين الاستجابة العاجلة والنهج الطويلة الأجل في البرامج الإنسانية والإنمائية. غير أن الافتقار إلى إطار شامل للاستجابة للطوارئ على نطاق البرنامج ككل بالاستناد إلى سياساته، وتحليل الاتجاهات والافتراضات بشأن الحجم والنطاق المطلوبين لاستجاباته، يقيد التخطيط المترابط على نطاق البرنامج ككل لتنمية القدرات لديه. ومن المهم أن اتساع نطاق الأدوار التي يضطلع بها البرنامج وتعبئة حالات الطوارئ التي يستجيب لها يعني أن البرنامج يحتاج إلى موظفين يمتلكون طيفاً واسعاً من القدرات؛ ويتطلب تمكين البرنامج من الحصول على هؤلاء الموظفين في الوقت المناسب استثمارات كبيرة. وإذا لم يكن ذلك ممكناً، سيكون من الضروري وضع أولويات واضحة وذات بُعد استراتيجي لأدوار البرنامج ونهجه.

38- **الاستنتاج 4:** عند تناول الأولويات المتضاربة، يُعطي البرنامج الأولوية للكفاءة – من حيث السرعة والتكلفة – ونطاق التغطية – من حيث الأعداد التي يتم الوصول إليها. وأدى الاستثمار، ولا سيما في آليات التمويل بالسلف والاستعدادات اللوجستية، إلى تحسين كفاءة الاستجابات، وإن كانت هناك حاجة إلى مزيد من الاهتمام بسائر جوانب الاستعداد لضمان تقديم استجابات ملائمة. وتشمل مجالات تنمية القدرات تعزيز تحليل السياقات والاتجاهات وتنمية العلاقات مع الشركاء والحكومات والأخرين، بما في ذلك في البلدان التي لا يوجد فيها حضور للبرنامج؛ ويتوقف ذلك على القدرات على مستوى المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

39- **الاستنتاج 5:** يحظى الدور الذي يساهم به البرنامج في الاستجابة على المستوى القطاعي بتقدير كبير ويساهم في الكفاءة بين الوكالات وتعزيز النطاق الذي تغطيه الاستجابات. وبات البرنامج قادراً على شغل الأدوار في توفير الخدمات المشتركة بفعالية (بما في ذلك التنسيق بين المجموعات، والنقل الجوي، ومستودع الأمم المتحدة للمساعدة الإنسانية) بفضل تخصيص أموال مكرّسة تحديداً لدعم الأدوار والشركاء المتخصصين والتركيز على التعلم والتحسين في ظل ثقافة قوامها الابتكار. ويعني تطور الأدوار، مثلما في حالات الطوارئ الصحية والاستجابات المتكاملة للهشاشة، إلى جانب عملية إصلاح الأمم المتحدة، أن هناك حاجة إلى إرشادات وتوضيحات جديدة وأن هذه الحاجة ستظل قائمة. ويمكن للبرنامج أداء دور قوي في قطاع العمل الإنساني وفي منظومة الأمم المتحدة لضمان حماية الحيز الإنساني والمبادئ الإنسانية.

40- **الاستنتاج 6:** استثمر البرنامج في أطر النتائج، ولا سيما من خلال إدخال بعض المؤشرات لتيسير زيادة التركيز على أداء الاستجابات في حالات الطوارئ. غير أن القيود في أطر ونظم الرصد المؤسسي في البرنامج تُقيد مراقبة فعالية الاستجابات على مر الزمن ومدى التزامها بجميع معايير الجودة. وهناك أيضاً افتقار إلى منصات التعلم التي تتيح الوصول إلى المعلومات والمعارف وزيادة استخدامها.

## التوصيات

41- الإجراءات الموصى بها أدناه متساوية من حيث أولويتها وينبغي تنفيذها كحزمة متكاملة لتحقيق أفضل النتائج.

## الاستعداد للاستجابة للطوارئ: المستوى الفردي (الاستنتاجان 1 و2)

التوصية 1: تحقيق زيادة كبيرة في الاستثمار في نطاق وتيرة تطوير نُظم الموارد البشرية المستدامة الطويلة الأجل والحفاظ على ذلك الاستثمار لضمان الحصول باستمرار على المهارات المطلوبة للاستجابة لحالات الطوارئ في مختلف سياقات الطوارئ والأدوار ومراحل الاستجابة.
المسؤولية: مدير الطوارئ وكبير مديري العمليات، بالتعاون مع إدارة تسيير الموارد، وشعبة الموارد البشرية، والمكاتب الإقليمية.
الموعد النهائي: 30 يونيو/حزيران 2021
<p>(أ) وضع خطة مفصلة لتنمية القدرات واستراتيجية لمهارات وخبرات العاملين تكون مصممة لتلبية الاحتياجات التشغيلية اللازمة للاستجابة لحالات الطوارئ (استناداً إلى المجموعة الحالية والمزمنة من خيارات استجابات البرنامج) والمهارات المحددة كمفتاح للاستجابة لحالات الطوارئ. ويشمل ذلك ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ مهارات القيادة (مثل المنسقين في حالات الطوارئ) وكذلك مهارات الاستجابة للطوارئ المتخصصة والعامّة المطلوبة في الأفرقة المتعددة الوظائف (أي الموظفين الذين من المتوقع أن يكون لهم دور في الاستجابة للطوارئ، وتنمية القدرات أو المهارات الأخرى في الأدوار الطويلة الأجل).</li> <li>○ الموظفون الوطنيون والدوليون في الخطة.</li> <li>○ وضع إطار متسق يشمل مجموعة مبادرات التدريب ويكفل بصفة خاصة الصلات بين التدريب في قاعات الدراسة/على الإنترنت، والدعم العملي في الميدان من أجل تطبيق المهارات الجديدة. وتقديم التوجيه إلى الموظفين بشأن فرص التدريب والتطوير التي ستتيح لهم التقدم في الاستجابة للطوارئ.</li> <li>○ الجمع بين الطيف الواسع من النُظم الرسمية وغير الرسمية لنشر الموظفين في حالات الاستجابة للطوارئ (حسب ما أوصى به تقرير "تخطيط القوة العاملة المعنية بالاستجابة السريعة"<sup>(1)</sup> لتشغيل نظام نشر شامل تدعمه استثمارات أكبر ممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة.</li> </ul> <p>(ب) الاستثمار في تكوين مجموعة من موظفي الاستجابة للطوارئ من ذوي المهارات في البرنامج، بما في ذلك من خلال نُظم تمكّن المكاتب القطرية من تعيين الموظفين بعقود طويلة الأجل.</p> <p>(ج) إنشاء قاعدة أدلة بشأن التكاليف والفوائد الحقيقية الناشئة عن النقل الطويل الأجل لموظفي البرنامج (مثل من خلال الانتدابات المؤقتة التي تزيد مدتها على شهر) (من مراكز العمل عملهم لدعم الاستجابة لحالات الطوارئ) (وبما في ذلك التركيز على المكاتب القطرية الصغيرة) لدعم اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة بشأن خيارات الموارد البشرية في الاستجابة لحالات الطوارئ.</p>

التوصية 2: الاستفادة من الزخم الحالي والاستثمار في تعزيز التدابير للوفاء بواجب العناية في البرنامج ككل، بما في ذلك رفاه العاملين وسلامتهم وأمنهم، وبناء الوعي وبلورة الفهم بشأن المسؤوليات التنظيمية الشاملة ذات الصلة.
المسؤولية: كبير مديري العمليات، بالتعاون مع شعبة عمليات الطوارئ، وشعبة الموارد البشرية، وشعبة رفاه الموظفين، وشعبة الأمن، ومكتب الشؤون الجنسانية.
الموعد النهائي: 30 يونيو/حزيران 2021

- أ) وضع إطار لواجب العناية في سياقات الاستجابة لحالات الطوارئ، بما يشمل مؤشرات للمساواة بين الجنسين من أجل تتبع التقدم المحرز وأي تجارب مختلفة في مجال تقديم واجب العناية. وتعزيز واجب العناية كمسؤولية مشتركة بين الأفرقة.
- ب) ضمان زيادة الاستثمار لزيادة نسبة العاملين في الأمن في عقود الموظفين لتيسير الاستمرارية والتطوير الداخلي للمهارات الحاسمة.
- ج) ضمان إدراج الكفاءات الأمنية والكفاءات الخاصة بالرفاه في توصيفات وظائف كبار المديرين وإجراء تقييمات باستخدام أداة تعزيز الأداء والكفاءة.

#### الاستعداد للاستجابة للطوارئ: المستوى التنظيمي (الاستنتاجان 3 و4)

التوصية 3: تعزيز الاستعداد للطوارئ بدرجة كبيرة من خلال التحضيرات المحددة السياق والحفاظ على السيولة اللازمة للتمويل بالسلف وآليات إدارة السلع، بما يشمل الاستجابات الوقائية.

المسؤولية: مدير الطوارئ وكبير مديري العمليات، بالتعاون مع شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية، وشعبة الميزانية والبرمجة، وشعبة المالية والخزانة، والمكاتب القطرية، والمكاتب الإقليمية.

الموعد النهائي: 30 سبتمبر/أيلول 2020

- أ) تحسين تحديد إطار الاستعداد المؤسسي لدى البرنامج والحكومات والشركاء.
- ب) تكليف المكاتب الإقليمية والقطرية بمهمة وضع خطة لاستعداد البرنامج للاستجابة كجزء من عمليات الخطط الاستراتيجية القطرية في البلدان المحددة كجزء من خطة العمل الاستراتيجية القطرية (أي التي يمكن أن تقع فيها حالات طوارئ خلال السنوات الثلاث المقبلة – بما فيها البلدان التي يوجد أو لا يوجد فيها حضور إقليمي للبرنامج). وضمان الدعم المؤسسي للعمليات من خلال الأدوات ذات الصلة وضمان الجودة.
- ج) وضع خطط من خلال مشاورات يتم إجراؤها داخل البلدان لبناء استراتيجيات للاستجابة على أساس تحليل السياق، والتشاور مع الحكومات، والهيئات الإقليمية المعنية بالاستجابة للطوارئ، والمجتمع المدني، والشركاء المحتملين، بشأن التنفيذ عبر جميع المكونات وطرائق البرامج.
- د) ضمان تحديث النظم والترتيبات المؤسسية مع مقدمي الخدمات على سبيل المثال.
- هـ) وضع نظام لحماية سيولة آليات التمويل بالسلف للتمكين من سرعة صرف الأموال، بما في ذلك من خلال حساب الاستجابة العاجلة ومرفق الإدارة الشاملة للسلع، وبما يشمل إجراءات وقائية وإجراءات بشأن مسببات الإنذار المبكر.

#### البنية التحتية للاستجابة لحالات الطوارئ (الاستنتاج 3)

التوصية 4: وضع إطار موحد للاستجابة للطوارئ من أجل دعم تخطيط تنمية القدرات وتنفيذ استجابات البرنامج في مختلف السياقات، بما يُعبر عن مستوى الطموح الذي يصبو إليه البرنامج بشأن جودة استجاباته ومجموعة الأدوار التي يضطلع بها.

المسؤولية: كبير مديري العمليات، بالتعاون مع شعبة عمليات الطوارئ، وشعبة الأمن، وشعبة عمليات سلسلة الإمداد، وشعبة البرامج الإنسانية والإنمائية، وشعبة الموارد البشرية، والمكاتب الإقليمية.

الموعد النهائي: 30 سبتمبر/أيلول 2020

أ) دمج السياسات الحالية المتعلقة بالطوارئ في إطار متسق وربطها بإرشادات تنفيذ تشمل توضيح مصطلحات الاستجابة للطوارئ والأزمات والاستجابة الإنسانية وتدعم التخطيط للاستجابات المحددة السياق.
ب) استخدام الإطار لوضع خطط عمل من أجل الاستثمار في قدرة البرنامج على الاستجابة لحالات الطوارئ على المستويات المؤسسية والإقليمية وعلى مستوى المكاتب الإقليمية والقطرية.
ج) دمج الافتراضات المحدثة المتعلقة بنطاق وأنواع حالات الطوارئ التي سيستجيب لها البرنامج والقدرات المطلوبة لكل نوع ولكل مرحلة من مراحل الاستجابة بالاستناد إلى اتجاهات حالات الطوارئ وطموحات البرنامج في الاستجابة، مع الحفاظ على أولويات المرونة في الأخذ بنهج مخصص لمختلف السياقات.
د) توضيح معايير الإعفاء من أي إجراءات متعلقة باتخاذ القرارات، بما في ذلك بروتوكولات التنشيط وتقيح الخطط الاستراتيجية القطرية، والعمل بنشاط من أجل تعميم الدروس المستفادة كي تمكن الخطط الاستراتيجية القطرية من تقديم استجابات ملائمة ومرنة.

#### القدرة التنظيمية على تقديم استجابات محددة السياق (الاستنتاجان 3 و4)

التوصية 5: الأخذ بنهج أكثر إنصافاً في الشراكات تشمل إدارة محسنة ومتسقة للمخاطر التي تمس أمن الشركاء في السياقات غير الآمنة وكذلك مشاركة الشركاء في تصميم الاستجابات وبناء القدرات.
المسؤولية: وحدة الشراكات مع المنظمات غير الحكومية، بالتعاون مع شعبة عمليات الطوارئ، ومجموعة اللوجستيات، ومجموعة الأمن الغذائي، ومجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ، والمكاتب القطرية، والمكاتب الإقليمية.
الموعد النهائي: 30 سبتمبر/أيلول 2020
أ) تحديد الشركاء في البلدان العالية المخاطر وإبرام اتفاقات للتعاون أثناء تقديم الاستجابات. وضمان اختيار الشركاء الذين يمكنهم البرنامج من الوصول إلى المناطق الجغرافية المعرضة للمخاطر والفئات الضعيفة المهمشة.
ب) إرساء عملية واضحة تستخدم بانتظام في جميع المكاتب القطرية من أجل إدارة مخاطر أمن الشركاء، بما يشمل وضع إرشادات بشأن المخاطر التي ينبغي أو لا ينبغي نقلها إلى الشركاء، والمستويات المقبولة للمخاطر، وعملية تحديدها.
ج) وضع نُظم لزيادة دور الشركاء في تصميم الاستجابة لحالات الطوارئ وتكليفها. وتبسيط الاتفاقات المبرمة على المستوى الميداني بشأن حالات الطوارئ.

التوصية 6: تكثيف الاستثمار في تعزيز القدرات التنظيمية وقدرات الموظفين لضمان قدرة البرنامج على العمل من خلال مجموعة واسعة من الأدوار في السياقات المتزايدة التعقيد والبيئات التي تشهد تغييرات عميقة.
المسؤولية: مدير الطوارئ، بالتعاون مع شعبة عمليات الطوارئ، وشعبة الميزانية والبرمجة، والمكاتب الإقليمية.
الموعد النهائي: 31 ديسمبر/كانون الأول 2020
أ) وضع إرشادات على مستوى السياسات لدعم إعداد وتنفيذ استجابة المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية لحالات الطوارئ في سياقات القيادة الحكومية القوية لتوجيه وضع استراتيجية البرنامج وأدواره وتنمية قدراته.
ب) زيادة الدعم العملي للمكاتب القطرية في تطبيق نهج البرنامج وإرشاداته في مختلف سياقات الاستجابة ومراحلها، وذلك على سبيل المثال من خلال وضع أداة إلكترونية لتطبيق الإرشادات في مختلف السياقات المرتبطة بالخبرة الفنية (من قبيل خبير استشاري من داخل البرنامج أو من أوساط الممارسين). وتوفير الدعم لاستخدام تلك الأداة من خلال الحلقات الدراسية الشبكية والرصد المباشر (داخل البلدان أو من خلال الانتدابات لأغراض التدريب والتطوير) والحرص على أن تكون الإرشادات مبسطة ويمكن الوصول إليها بسهولة.

- ج) التشاور مع المكاتب القطرية، مع التركيز بصفة خاصة على المكاتب القطرية الصغيرة، فيما يتصل بالاستفادة من الأدوات المؤسسية، بما فيها نظام إدارة المستفيدين والتحويلات (سكوب)، وتحليل البيانات ووضع خرائطها للاسترشاد بها في التفتيحات، وأي أدوات جديدة (عند الاقتضاء) لدعم الاستجابات لحالات الطوارئ الصغيرة النطاق (المستوى 1 في العادة).
- د) تطوير الخبرة الفنية الداخلية المتخصصة للتعامل مع الطلبات الميدانية المتزايدة للحصول على المشورة بشأن حماية البيانات وإدارتها والحفاظ على الخصوصية، ولا سيما المتعلقة بالعمل في تعاون وثيق مع سائر الوكالات والحكومات.
- هـ) تحديد أهداف وتتبع مستويات الارتياح للتواصل بين المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية من أجل تحديد الاتجاهات أو الاحتياجات المتعلقة بتحسين الاتصالات (مثل المسائل الواردة في الاستقصاء العالمي لأراء الموظفين). وضمان المشاركة الكاملة أو الأدوار القيادية المحتملة للمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية ومشاركة المقر في أي مبادرات مؤسسية.

**التوصية 7: زيادة تعزيز دعم التطبيق العملي لنهج مستند إلى المبادئ ولمحورية الحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين ومراعاة المنظور الجنساني في الاستجابة لحالات الطوارئ وتعميم ذلك النهج.**

**المسؤولية:** مدير شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية، بالتعاون مع المكاتب الإقليمية، وشعبة الموارد البشرية، وشعبة عمليات الطوارئ، ومكتب الشؤون الجنسانية.

**الموعد النهائي:** 30 سبتمبر/أيلول 2020

أ) ضمان دعم كبار المديرين والموظفين على المستويات الأخرى من خلال إرشادات يمكن الوصول إليه بسهولة، والتدريب، والمشورة المباشرة، وإثبات القدرة على مواجهة التوترات المرتبطة بالمبادئ الإنسانية في حال مواجهة تدخلات سياسية في المساعدة الإنسانية. والاستثمار في إرشادات عملية وسهلة بشأن الحماية وغيرها من الأدوات لتحقيق الاتساق في استجابات الطوارئ وسياقاتها. وزيادة التركيز على الاستجابة للطوارئ في الإرشادات المتعلقة بالمنظور الجنساني. وضمان توفير الخبرة الفنية في مجالات الشؤون الجنسانية والحماية والمساءلة عن طريق دمج المنظور الجنساني والحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين في قوائم الاستجابة للطوارئ وإدراجها في الموجة الأولى لعمليات النشر وكذلك تدابير ضمان التعامل مع تلك القضايا باعتبارها مسؤوليات شاملة للفريق.

ب) ضمان إدراج القدرة والفهم في مجال الحماية، والمساءلة أمام السكان المتضررين، والمبادئ الإنسانية في الاتفاقات على المستوى الميداني إلى جانب المنظور الجنساني والمبادئ الصريحة والعمليات الواضحة ذات الصلة التي يتوقع البرنامج من شركائه تنفيذها. والتوسع في وضع آليات للشكاوى والتعقيبات في جميع العمليات من خلال توفير العاملين الذين يمتلكون المهارات المناسبة، واستخدام الإرشادات العملية وإجراء الاستثمار اللازم لتمكين العمليات من الوفاء بالمعايير الدنيا. وزيادة الخبرة الفنية واستخدام تكنولوجيا الاتصالات من أجل المساءلة أمام السكان المتضررين من خلال إصدار إرشادات عملية بشأن آليات الشكاوى والتعقيبات والترويج لها، وتوسيع استخدام أدوات الاتصالات، مثل وسائط التواصل الاجتماعي، ووسائل الإعلام (الإذاعة والتلفزيون) والرسائل النصية وغيرها من الأساليب الناشئة كجزء من نظم المساءلة.

**التعاون بين الوكالات (الاستنتاج 5)**

**التوصية 8: مواصلة الدور الهام للبرنامج في عملية إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية لضمان حماية الحيز الإنساني وتوضيح أدوار البرنامج في التعاون بين الوكالات ضمن النهج المشتركة الجديدة والمتطورة في الاستجابة الإنسانية. وتطوير نظم البرنامج الداخلية من أجل الحفاظ على دعم أشكال الشراكة الجديدة في التعاون بين الوكالات.**

**المسؤولية:** نائب المدير التنفيذي، بالتعاون مع شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية، وكبير مديري العمليات، وشعبة عمليات سلسلة الإمداد، وشعبة عمليات الطوارئ، والوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، ولجنة الأمن الغذائي العالمي، وشعبة الميزانية والبرمجة، ومجموعة اللوجستيات، ومجموعة الأمن الغذائي، ومجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ.

<b>الموعد النهائي: 30 سبتمبر/أيلول 2020</b>
<p>أ) القيام بدور فاعل في اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن وضوح ولاية كل وكالة في جميع مراحل الاستجابة لحالات الطوارئ وما يترتب من آثار على التعاون نتيجة لما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ الأخذ بمنصة واحدة لتهج النقد المتعدد الأغراض</li> <li>○ تطبيق طرق العمل المراعية لمحو الترابط في الاستجابة للطوارئ من أجل التمكين من تقديم توجيه تنظيمي شامل للمكاتب القطرية والعمليات.</li> </ul> <p>ب) وضع نهج منهجية لاسترداد التكاليف من أجل توسيع نطاق الخدمات المشتركة المقدمة من البرنامج بوسائل تشمل تكوين شركات مع المنظمات التي ينصب عملها على الصحة، وتوفير الخدمات الهندسية والدعم اللوجستي المستمر ودعم مجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ.</p> <p>ج) ضمان تدبير الموارد (المالية والبشرية) الكافية من أجل الأدوار المتعلقة بالمجموعات والشركات التي يقودها البرنامج والتي يشارك فيها، بما فيها الأشكال الجديدة للتعاون، من قبيل الأدوار المتعلقة بالصحة.</p>

#### رصد الاستجابة لحالات الطوارئ (الاستنتاج 6)

<p>التوصية 9: تعزيز رصد أداء الاستجابة لحالات الطوارئ عن طريق تتبع النتائج على مر الزمن. والعمل تحديداً من أجل التمكين من إجراء مقارنة للاستجابات عن طريق تكييف إطار الرصد في البرنامج وتحليل النتائج بانتظام وربط الاستنتاجات بتخطيط الاحتياجات المتعلقة بالقدرات.</p>
<p>المسؤولية: مدير شعبة إدارة الأداء والإبلاغ، بالتشاور مع شعبة الميزانية والبرمجة، وشعبة عمليات الطوارئ، وشعبة البرامج الإنسانية والإنمائية.</p>
<b>الموعد النهائي: 30 يونيو/حزيران 2020</b>
<p>أ) تحديد النجاح في الاستجابة لحالات الطوارئ وإرساء عمليات للرصد والتقييم ووضع إرشادات لتتبع النجاح في حالات الطوارئ. وإدراج مسائل البيانات النوعية لتيسير تقييم مسائل من قبيل ملاءمة العمليات واستجابتها لمختلف احتياجات السكان. والإبلاغ عن تقييم هذه المسائل سنوياً للتمكين من تتبع الاتجاهات على مر الزمن والمقارنة بين الاستجابات. ورصد تغطية المساعدات المقدمة من البرنامج وتغطيتها بصورة أكثر انتظاماً وبمزيد من التفصيل من خلال وضع نُظم لرصد العمليات على مستوى الاستجابات وعلى المستوى المؤسسي من أجل تتبع ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ نسبة الأشخاص المحتاجين إلى مساعدات البرنامج الذين يتم الوصول إليهم؛</li> <li>○ نسبة المساعدة المقررة المقدمة بالفعل إلى كل مستفيد؛</li> <li>○ انتظام المساعدات المقدمة؛</li> <li>○ آثار تقليص المساعدة على الأجلين القصير والمتوسط؛</li> <li>○ مراعاة المنظور الجنساني في العمليات.</li> </ul> <p>وستتيح قدرات الإبلاغ الناشئة تكوين صورة أشمل للنطاق الذي تغطيه الاستجابة للطوارئ ومدى فعاليتها.</p> <p>ب) ضمان الإمسك بزمام ملكية الرصد وتركيزه على مساندة المكاتب القطرية في دعم تكييف الاستجابة وتحقيق الرقابة المؤسسية.</p>

#### التعلم وإدارة المعرفة (الاستنتاج 6)

<p>التوصية 10: زيادة سبل الوصول إلى الدروس المستفادة في الاستجابة للطوارئ واستخدامها على نطاق البرنامج ككل عن طريق تعزيز منصات المعرفة وتوفير حوافز لتشجيع استخدام الدروس المستفادة.</p>
--

**المسؤولية:** مدير الطوارئ، بالتعاون مع إدارة وضع البرامج والسياسات، وشعبة عمليات سلسلة الإمداد، وشعبة الميزانية والبرمجة، وشعبة الابتكار وإدارة التغيير.

**الموعد النهائي:** 30 سبتمبر/أيلول 2020

- أ) إنشاء منصة معارف سهلة الاستخدام تجمع بين إمكانية الوصول إلى منتجات مخصصة لاستجابات محددة من أجل تعميم الدروس ذات الصلة بين صناع القرار والوصول إلى الأشخاص ذوي الدراية والخبرة. وضمان الوصول على نطاق واسع إلى منصة المعارف، وتوفير حوافز لتشجيع استخدامها وربطها ببرامج وأطر تنمية القدرات.
- ب) تنفيذ استراتيجية لإدارة المعرفة والإبلاغ بانتظام عن التقدم المحرز في تنفيذها وفي تطبيق الدروس المستفادة منها.