

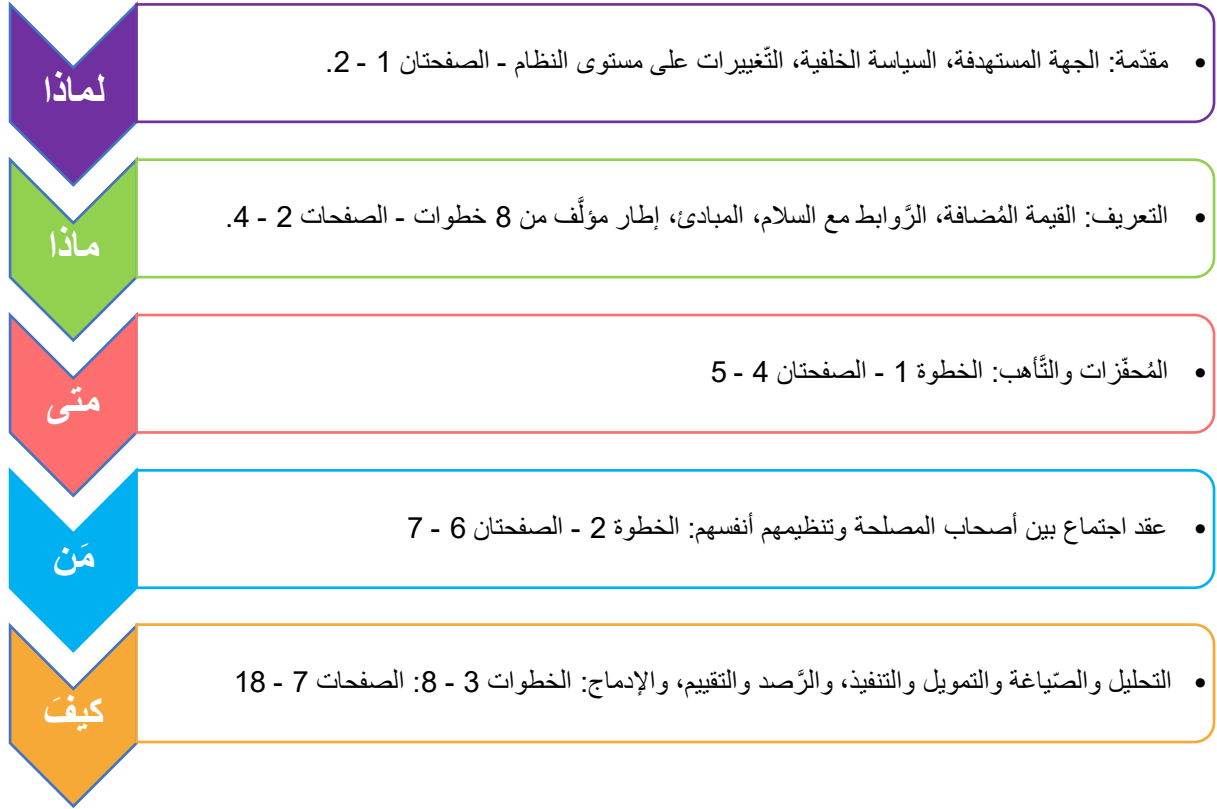
لقد كُتِبَ نصُّ توضيحيّ مستفيضٍ حول رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني “HDPN”، والنتائج الجماعية. ومع ذلك، فلا يوجد نموذج منفرد للممارسات الفضلى لإنشاء وتنفيذ هذه الرابطة على المستوى القطري. وما زال هناك طلبٌ على وجود توجيهات دقيقة وعملية تستهدف أولئك الذين تُعهد إليهم مهمّة إقامة وتنفيذ رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني على المستوى القطري. وتُقدّم هذه التوجيهات الخيارات الكثيرة التي يجب توفيرها لاستحداث وتحقيق النتائج الجماعية خاصّة بأيّ سياق مُحدّد بعينه.

## توجيهات إرشادية خفيفة لتحقيق النتائج الجماعية

التخطيط لإنشاء وتنفيذ رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني في سياقات الأزمات التي يطول أمدها

يوليو / تموز 2020

This translation/adaptation was not created by the Inter-Agency Standing Committee (IASC). The IASC is not responsible for the content or accuracy of this translation. The original English edition “Inter-Agency Standing Committee: IASC Light Guidance on Collective Outcomes” shall be the binding and authentic edition.



## 1- مَنْ هُمُ المستهدفون بهذه التوجيهات الإرشادية؟

تستهدف هذه التوجيهات الإرشادية الجهات الإدارية العليا في مجتمع السلام والتنمية والعمل الإنساني على المستوى القطري، ومن هذه الجهات المنسقون المقيمون للأمم المتحدة / مُنسقو الأمم المتحدة للشؤون الإنسانية (UNRC / HC)، ومكاتب المنسقين المقيمين للأمم المتحدة (RCO)، والممثلون الخاصون أو نواب الممثلين الخاصين للأمين العام للأمم المتحدة (SRSG / DSRSG) والأفرقة التابعة لهم، ورؤساء وكالات (برامج، هيئات ...) الأمم المتحدة ورؤساء المنظمات غير الحكومية، وأفرقة الأمم القطرية (UNCTs) / وأفرقة الأمم المتحدة القطرية المعنية بالشؤون الإنسانية (HCTs)، وممثلو الجهات المانحة. وربما تكون هذه التوجيهات الإرشادية مفيدة أيضاً للأفراد المسؤولين عن تنفيذ البرامج على المستوى الميداني، ما يُسهم في تحقيق النتائج الجماعية.<sup>1</sup>

وتستخدم هذه التوجيهات الإرشادية المصطلح الجامع "مجتمع السلام والتنمية والعمل الإنساني HDP" لوصف النطاق الكامل من الأطراف الفاعلة في مجالات السلام والتنمية والعمل الإنساني، التي تُموّل وتعمل في القطر (البلد) المعني.

<sup>1</sup> يمكن لمنسقي الشؤون الإنسانية الاتصال مع راتشيل سكوت، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من خلال البريد الإلكتروني (rachel.scott@undp.org)، ومع مارتا فالديز، أوكسفام من خلال البريد الإلكتروني (marta.valdes@oxfam.org)، الرئيس المشترك لفريق النتائج – 4 لدى اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن التعاون الإنمائي والإنمائي، للحصول على المزيد من التوضيحات أو الدعم.

## 2- لماذا تقتضي الحاجة الآن التركيز على العمل المعني بتحقيق النتائج الجماعية؟

تُحدّد [خطة التنمية المستدامة Agenda for sustainable development](#) لعام 2030 ما مجموعه 17 هدفاً و 169 مقصداً للتنمية المستدامة، علماً بأنّ تحقيقها أمرٌ غير مضمون إلى حدّ بعيد. وتقدّر مجموعة البنك الدولي<sup>2</sup> بأنّ أكثرية فقراء العالم، الذين يعيشون في فقر مدقع، ستعيش بحلول عام 2020 في أوضاع هشة متضررة من النزاع، وأنّ ما يصل إلى ثلثي فقراء العالم كحد أقصى، من الذين يعيشون في فقر مدقع، ربما يعيشون في مثل هذه البيئات بحلول عام 2030. وقد كان التركيز على تحقيق النتائج الجماعية أيضاً من السمات الأساسية التي اتّصف بها مؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني.

ويُعتبر الآن تطبيق مبدأ "عدم ترك أحد خلف الركب"، ووضع حدّ للاحتياجات عن طريق تقليص المخاطر ومواطن الضعف (القابلية للتأثر والتعرض للمخاطر...) ومحرّكات النزاع التزاماً مشتركاً من الأمم المتحدة، واللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات. كذلك فإنّ تقليص أثر النزاعات التي يطول أمدّها يتطلّب كلاً من تلبية الاحتياجات الآتية، والاستثمار على المدى المتوسط إلى الطويل، بهدف تقليص مواطن الضعف والمخاطر التي تُلحق الضرر بالمجتمعات وبالنظام الاقتصادي ومنظومة الحوكمة، وتسهم في تحقيق التنمية المستدامة، والسلام المُستدام. ويتعيّن على الأطراف الفاعلة في مجال المعونة تطوير فكرها وأساليب عملها للتصدّي إلى هذه الإشكاليات (المسائل والقضايا...) بطريقة أكثر تماسكاً. إنّ الاستمرار في أداء الأعمال على النحو المعتاد لن يُحقّق النتائج المطلوبة، وإنّ اتّجاه السياسة لوضوح وراسخ الأركان: يتعيّن تغيير السلوكات والمواقف والخطوات العملية لأداء العمل، بهدف جعل "الطريقة الجديدة في العمل" المعيار الراسخ للأداء.

وتشمل الأعمال ذات العلاقة جهود الإصلاح التي يبذلها الأمين العام للأمم المتحدة فيما يتعلّق بالنظام الإنمائي، إلى جانب خطة استدامة السلام.

## 3- تعريف النتائج الجماعية لرابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني

كلّفت اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات إحدى الجهات بإجراء [دراسة بحثية معمّقة in-depth research](#)، في عام 2018، بهدف وضع تعريف مشترك للنتائج الجماعية المعروضة في الإطار أدناه. وهذا التعريف متوافقٌ مع التعريف الوارد في الوثيقة المرفقة لتوجيهات [إطار الأمم المتحدة للتعاون بشأن التنمية المستدامة \(UNSDCF\)](#) [UN Sustainable Development Cooperation Framework](#) حول رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني.

النتيجة الجماعية هي نتيجة مُتصوّرةٌ بطريقة مشتركة تهدف إلى التعامل مع وتلبية الاحتياجات، والتعامل مع وتقليص المخاطر ومواطن الضعف، وتتطلّب جهوداً متضافرةً من مجتمعات السلام والتنمية والعمل الإنساني، ومن الأطراف الفاعلة الأخرى حسب الاقتضاء. ولكي تكون هذه النتائج الجماعية مؤثرة، فإنها يجب أن تكون محدّدة السياق، وأن تُشارك فيها الميزة التنافسية لجميع الأطراف الفاعلة، وأن تعتمد على أطر زمنية متعددة السنوات. كذلك يجب تطوير هذه النتائج الجماعية من خلال التحليل المشترك (أو المتضافر الجهود)، أو التخطيط التكميلي ووضع البرامج التكميلية، والقيادة المؤثرة / التنسيق المؤثر، والتمويل المُحصّن فيما يتعدى نطاق التمويل القائم على المشروع، والتتابع المتسلسل في الصياغة والتنفيذ.

<sup>2</sup> مجموعة البنك الدولي (2020): [الهشاشة والنزاع: في الخطوط الأمامية لمعركة مكافحة الفقر](#) [Fragility and Conflict: On the Front Lines of the Fight against Poverty](#).

ومن الضروري العمل على التعاون فيما بين ركائز السلام والتنمية والعمل الإنساني حسبما عرّفتها أغلبية أصحاب المصلحة، واعتبرتها أولوية عليا في مؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني، وتضم هذه الأغلبية الجهات المانحة، والمنظمات غير الحكومية، والدول المتضررة من النزاعات وآخرين غيرهم. إن المساعدات الإنسانية، والتعاون الإنمائي وبناء السلام ليست عمليات متوالية: إنها جميعها مطلوبة في الوقت نفسه، لكي يتسنى الحد من الاحتياجات وتقليص المخاطر ومواطن الضعف. ويُمكن تحقيق التعاون عن طريق العمل صوب تحقيق النتائج الجماعية، على مدى عدة سنوات، استناداً إلى الميزة التفاضلية لنطاق متنوع من الأطراف الفاعلة. فقد نشأت طريقة النتائج الجماعية إلى حيز الوجود كأداة استراتيجية يستخدمها العاملون في المجال الإنساني، والأطراف الفاعلة على الصعيد الإنمائي والسلام، لكي يتفوقوا على نتائج ملموسة وقابلة للقياس، وسيعملون معاً على تحقيقها في بلد محدد بعينه، بهدف عام يتمثل في الحد من احتياجات الناس وتقليص المخاطر ومواطن الضعف التي يتعرّضون لها.

وقد اعترف بهذا أيضاً أعضاء لجنة المساعدات الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD DAC) عندما وضعوا توصياتهم في هذا الشأن.

إن النتائج الجماعية هي الأداة للطريقة التي بوساطتها يتحقق التعاون بين ركائز السلام والتنمية والعمل الإنساني على أفضل وجه؛ فهي تضع نتائج ملموسة وقابلة للقياس، تُطوّر بطريقة جماعية فيما بين مجتمع السلام والتنمية والعمل الإنساني في بلد محدد بعينه، وتُوجّه صوب وضع حدّ للاحتياجات الإنسانية للناس وتقليص المخاطر ومواطن الضعف التي يتعرّضون لها. وهذه النتائج تقوم على دراسة تحليلية مشتركة ومفصلة بوضوح، وعلى فهم مشترك، ثمّ تسح المجال أمام الأطراف الفاعلة في مجال السلام والتنمية والعمل الإنساني لتقوم بمواءمة برامجها على المستوى الفردي، وتصويبها نحو تحقيق تلك النتائج الجماعية، وفق ولاياتها (اختصاصاتها أو تكليفها ...). كلٌّ فيما يخصه.

واستناداً إلى ولاياتهم، كلٌّ فيما يخصه - وهي مشتقة من قرارات الجمعية العامة للأمم المتحدة أو من قرارات مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة،<sup>3</sup> فقد قامت الأطراف الفاعلة في مجالات السلام والتنمية والعمل الإنساني بتطوير مبادئ وسياسات وسبل للعمل، لكي تضمن بأنّها قادرة على تحقيق أفضل النتائج للناس الذين تخدمهم. وتُرشّد وتُوجّه العمل الإنساني بمبادئ الإنسانية، والحيادية، وعدم التحيز والاستقلال [principles of humanity, neutrality, impartiality and independence](#). ويبنى التعاون الإنمائي على الدعم الذي يُقدّم للأولويات والخطط القومية (الوطنية)، بقيادة الحكومات القومية وفي إطار ملكيتها تلك الأولويات والخطط، في مسعى منها إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة. أما الأطراف الفاعلة في مجال بناء السلام فتُوجّهها هي الأخرى التزامات الأمم المتحدة في مجال الإصلاح. إن جميع الأطراف الفاعلة تعي وتلتزم بمبدأ "لا ضرر ولا ضرار"، وهي إلى جانب ذلك تحاول ضمان مراعاة حساسيات النزاع في برامجها. ويُقرّ الاستعراض الشمولي للسياسات، الذي يُجرى مرةً واحدة كل أربع سنوات، بأنّ "الاستجابة الشمولية للنظام كله - وتشمل التعاون والتكاملية، بدرجة أكبر، فيما بين التنمية، وتقليص مخاطر الكوارث، والعمل الإنساني واستدامة السلام - وتعتبر كلها عاملاً أساسياً لتلبية الاحتياجات، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، بطريقة كفؤة ومؤثرة". وإنّ "الاستجابة لتناشد نظام الأمم المتحدة الإنمائي، مع التزامها الكامل بولاياتها كلٌّ فيما يخصها، لتعزيز سبل التنسيق مع المساعدات الإنسانية وجهود بناء السلام على المستوى القومي في البلدان التي تواجه الطوارئ الإنسانية، وفي البلدان التي تعيش أوضاع النزاع وأوضاع ما بعد النزاع".<sup>4</sup> إن خطة التنمية المستدامة لعام 2030 مُرسّخة في جوهر حقوق الإنسان - "عدم ترك أحد خلف الركب، وفي المقام الأول الوصول إلى من هم أبعد من تركوا خلف الركب، والتّصدي لانعدام المساواة والتّمييز". وقد وُضعت التزامات عملية في بارقة السلام [Peace Promise](#) وفي الرسائل الأساسية

<sup>3</sup> العمل الإنساني - (2004) GA 58/114 and (1991) GA 46/182؛ التنمية - (2018) A/RES/72/236 and (2016) A/RES/72/279؛ والسلام - (2016) SC 2282.

<sup>4</sup> A/RES/71/243، في 21 ديسمبر / كانون الأول 2016، الفقرتان 14 و 24.

[بشأن الرابطة الإنسانية والإنمائية وروابطها مع السلام](#) **Key Messages on the Humanitarian Development Nexus and its links to** [Peace](#).

لقد تطوّرت مبادئ وسياسات وسبل العمل لأسباب وجيهة، وهي غالباً ما تكون متسقة ومتناسكة. وتفسح النتائج الجماعية، التي تُطوّر على المستوى القطري، المجال أمام تحديد نتيجة ملموسة تقود عملية البرمجة التكميلية للأطراف الفاعلة في مجتمع السلام والتنمية والعمل الإنساني، وفق ولاياتها، كلّ فيما يخصه.

وتُحدّد النتائج الجماعية نتيجة ملموسة وقابلة للقياس تُريد الأطراف الفاعلة في مجتمع السلام والتنمية والعمل الإنساني تحقيقها، بصورة مشتركة، في بلد ما لحدّ من احتياجات الناس وتقليص المخاطر ومواطن الضعف التي يتعرّضون لها. وعلى ذلك، فإن النتائج الجماعية تُعتبر الأداة الرئيسية لتعاون أوثق بشأن مجتمع السلام والتنمية والعمل الإنساني. فالنتائج تتصوّر نتيجة مشتركة، وتُعزّز الترابطية والتكاملية فيما بين الخطط والبرامج ضمن الولايات القائمة (المعمول بها)، وفيما يتعلّق بالمبادئ. كذلك بوسع النتائج الجماعية أن تفسح المجال أمام، وتُعزّز المزيد من التمويل الكفؤ، وتمويل الحلول عن طريق التركيز على البرامج التي تُساهم في تحقيق النتائج الجماعية.

وإذا ما قُدّر للنتائج الجماعية أن تُعالج خلال إطار زمني يتراوح بين 3 و 5 سنوات، فإن الأنشطة الإنمائية وأنشطة بناء السلام تتطلب استثمارات فورياً، بحيث تستطيع هذه البرامج المساهمة في الحدّ من الاحتياجات وتقليص مواطن الضعف، بما يُحقّق أهداف التنمية المستدامة، واستدامة السلام. وضمن إطار تنفيذ النتائج الجماعية، فإن الأطراف الفاعلة في مجال التنمية وبناء السلام، والأطراف الفاعلة على المستويين المحلي والوطني، والفئات السكانية المتضررة، والأوساط الأكاديمية والقطاع الخاص، من جملة أطراف أخرى، تحتاج كلّها إلى المشاركة بطريقة مفيدة وهادفة منذ البداية. ويتطلّب التغيير الاستثمار بطريقة متسقة، في سياق مشترك سليم، مع تحليل للمخاطر؛ وتحفيز لخطط وبرامج الاستجابة المتضافرة على نحو أفضل؛ وتعزيز القيادة والتنسيق، وإعادة معايرة طرائق التمويل.

#### 4- توجيهات عملية محدّدة السياق



تتفق أدبيات رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني، والممارسات الفضلى، والدروس المستفادة<sup>5</sup> على ضرورة أن تكون النتائج الجماعية محدّدة السياق. فلا يوجد نهج واحد يناسب السياقات (الأطر) كلها، لتحقيق النتائج الجماعية. ويُمكن للإطار المقترح المكوّن من 8 خطوات مساعدة مجتمع السلام والتنمية والعمل الإنساني لكي يرتقي ويمضي قدماً. ويتعيّن على الشركاء تحديد وضع سلسلة من القرارات والخيارات لتحقيق النتائج الجماعية، وترتيب أولوياتها وتسلسلها.

<sup>5</sup> اللجنة التوجيهية المشتركة للأمم المتحدة للنهوض بالتعاون الإنساني والإنمائي (JSC)، نفّذت على سبيل المثال استعراضاً لبلدان مجتمعات السلام والتنمية والعمل الإنساني السبعة التي تحظى بالأولوية [www.un.org/jsc](http://www.un.org/jsc)، شددت على أهمية النتائج الجماعية المحدّدة السياق (الإطار).

وربما يقتضي الأمر اتخاذ خطوات أخرى، بشأن إشكاليات وخيارات تواجه القادة والجهات المنفذة غير المذكورة هنا.

## 5- إطار مُكوّن من 8 خطوات لتحقيق النتائج الجماعية

### الخطوة 1: تحديد المُحفّزات وفهم التّأهب

الغرض: تحديد نقاط الدخول والمُحفّزات، الواعدة بدرجة أكبر، واللازمة لبدء تنفيذ نهج رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني بشأن النتائج الجماعية، وتعرّف عملية التّخطيط الأكثر ملاءمة لرابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني، وتقييم استعداد أصحاب المصلحة الأساسيين للمشاركة، وفهم العوائق أمام التغيير، التي من المحتمل أن تكون قائمةً.

الإجراءات الأساسية المطلوب اتخاذها:

1) تحديد ماهية نقطة الدخول الأفضل للتخطيط لرابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني، وللنتائج الجماعية. وهذا التحديد من

المحتمل أن يكون عمليةً مسارها يتّجه من القمة إلى القاعدة، نتيجة الدّفع بها من جانب المقر الرئيسي أو المنسق المقيم لإقرار نتائج جماعية، أو ربما يُنتجها مجتمع السّلام والتنمية والعمل الإنساني داخل بلد يفهم احتمالية إقامة تعاون أو ثوق، لكيلا يتسنى فحسب تلبية احتياجات الناس، بل أيضاً ليتسنى وضع حدّ لاحتياجاتهم وتقليص المخاطر ومواطن الضعف التي يتعرضون لها. ويتمثل أحد الخيارات في تعريف النتائج الجماعية في إطار التعاون القائم بين الأمم المتحدة والحكومة، أو في إجراء تقييم للتعاافي وبناء السلام، أو في وضع خطة للاستجابة الإنسانية، أو في وضع خطة استجابة للاجئين. وربما تكون إحدى الفعاليات أيضاً، كتغيير الحكومة مثلاً، نقطة دخول مناسبة؛ نظراً إلى أنّ هذا التغيير من الممكن أن يفتح فضاءً أمام عمل جماعي يشمل ركائز عديدة. وقد أظهرت الأمثلة الحديثة العهد على ذلك أن النتائج الجماعية من المحتمل أن تكون أكثر نجاحاً عندما تُنفذ ضمن أزمة طال أمدها؛ لأنّ ذلك يوفرّ للأطراف الفاعلة في مجتمع السلام والتنمية والعمل الإنساني الفرصة لتحدّد وتحصر الاحتياجات والتحديات، بطريقة مشتركة، إلى جانب تحديد مستوى الاستقرار المطلوب لتنفيذ البرامج الطويلة الأمد.

2) تحديد ما إذا كان الدعم الجماعي المُلتزم به في الوقت الحاضر يُحقّق الأثر المتوقّع منه. وهذا هو اختيار "البوابة" الحرجة.

ويتعيّن أن يقوم بهذا التحديد المنسق المقيم للأمم المتحدة أو منسق الأمم المتحدة للشؤون الإنسانية، بالتشاور مع الحكومة والقادة في جميع الركائز الثلاثة داخل منظومة الأمم المتحدة وخارجها. ففي بوركينا فاسو، وجد المنسق المقيم للأمم المتحدة بأنّ أفضل طريقة فاعلة لبناء الدّعم لأجل التغيير هي عقد اجتماعات منفردة مع عدد من القادة من كل ركيزة، قبل عقد المناقشات المشتركة، لكي يفهم وجهات نظرهم ومواقفهم بشأن رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني، وذلك قبل أن يجتمع بتلك الركائز كلها معاً.

3) تحديد استعداد الحكومة المُضيفة لقيادة، أو للمشاركة في قيادة عملية النتائج الجماعية. تتحمّل الحكومات المسؤولية

الرئيسية عن الاستجابة للكوارث، وحماية الفئات السكانية في بلدانها ومنهم الأشخاص اللاجئون والنازحون، والالتزام بالاتفاقيات المعنية باللاجئين، واحترام المبادئ الإنسانية الدولية ومبادئ القانون الإنساني الدولي. ويجب على الحكومات كذلك قيادة عملية إنجاز خطة التنمية المستدامة لعام 2030، وأهداف التنمية المستدامة في بلدانها؛ كما يجب عليها أن تؤدّي دوراً بالغ الأهمية في توضيح وتحقيق النتائج الجماعية، إن أمكنها ذلك. وتُبين الدراسة التحليلية الأولية التي أجرتها اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات [للتصنيفات النموذجية للمشاركة، الموضحة في الملحق ب](#) [typologies of engagement, shown in Annex B](#)، (خمسة؟ Check the English version, please) أربعة سيناريوهات (احتمالات) أساسية تصف الأدوار الإيجابية والسلبية التي

يُمكن للحكومات أن تؤدّيها في الأزمات التي يطول أمدها. وينبغي لمجتمع السلام والتنمية والعمل الإنساني أن يستعمل تلك التصنيفات النموذجية والحوار مع المسؤولين الحكوميين لاختيار ما إذا كان سيسعى، ومتى سيسعى لدى الحكومة لتقوم بقيادة النتائج الجماعية أو لتشارك في قيادتها. وفي [إثيوبيا، كانت الحكومة Ethiopia, the government](#) طرفاً فاعلاً أساسياً منذ البداية في تحديد النتائج الجماعية بالنسبة إلى المناطق المعرضة لموجات الجفاف ولحقوق اللاجئين. وفي باكستان، أصبحت حكومة محافظة خيبر – باختونخا مشاركة بنشاط، فقط عندما تمّ تمويل خطة النتائج الجماعية (جزئياً).

**(4) حصر عوامل التمكين من، والعوائق التي تعترض سبيل التعامل مع الأزمات التي يطول أمدها، وتقييم القدرات، والموارد المفقودة لدى مجتمع السلام والتنمية والعمل الإنساني.** لكي يتسنى تحقيق أهداف التنمية المستدامة، يُطلب حالياً من الحكومات ومجتمع السلام والتنمية والعمل الإنساني العمل بطريقة مختلفة وفق خطة التنمية المستدامة 2030. ويتعيّن على القادة تأكيد ماهية عوائق التغيير القائمة لدى السلطات الحكومية ومجتمع السلام والتنمية والعمل الإنساني، وتأكيد ماهية أفضل السبل للتغلب عليها. وإنّ أفضل طريقة لإجراء هذا التقييم هي عقد ورشة (حلقة عمل) تشاركية فيما بين أصحاب المصلحة الأساسيين. وتوجد أدبيات جوهرية عن تقييم التأهب للتغيير الذي يُركّز، في الأحوال المعتادة، على أربعة مجالات هي: الدافع إلى التغيير، والموارد المؤسسية اللازمة للتغيير، والصفات الشخصية لدى الموظفين والقادة، والمناخ التنظيمي للتغيير. وفي الممارسة العملية، فإنّ الغريزة الإدارية لمكتب المنسق المقيم للأمم المتحدة وللقيادة الآخرين، ومعرفة أصحاب المصلحة الأساسيين والعلاقة معهم تؤدّي دوراً مهماً في فهم التأهب للتغيير.

**(5) تحديد ما إذا كانت تتوافر قدرات تفي بالغرض لصياغة وتحقيق النتائج الجماعية بوتيرة مقبولة.** ينبغي أن تكون القدرات الأساسية المُعزّزة لدى مكتب المنسق المقيم للأمم المتحدة كافية للشروع في التخطيط لرابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني. غير أنّ التّقدّم الأعظم يتحقّق في حال وجود قدرات إضافية. ففي الكاميرون وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وُصِف توافر الموارد البشرية المُكرّسة لهذه الجهود بأنّه عاملٌ مساعد في تطبيق نهج رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني. ويُمكن للتقييم الأولي للفجوة فيما بين القدرات القائمة والضرورية أن يضمن تكليف الموارد البشرية الموجودة بمهمة المساهمة – وإذا اقتضت الحاجة أن يُساعد في تبرير الاستثمار في قدرات إضافية. ويوجد الكثير من الأدوات، مثل [منهجية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتقييم القدرات UNDP's Capacity Assessment Methodology](#)، الذي يُمكن تكيفه لأغراض هذه المهمة. وربما تضمّ القدرات الإضافية موارد بشرية يُموّلها المشروع، أو دعماً من المقر الرئيسي، أو حالات انتداب من الوكالات المشاركة، بمن فيها المنظمات غير الحكومية. وفي [أوغندا Uganda](#)، تُموّل المنظمات غير الحكومية الدولية، بشكل جماعي، إحدى الوظائف ضمن الأمانة العامة للإطار الشمولي للاستجابة للاجئين، ما يسهم في المنجزات التي تُحقّقها هذه المنظمات وفي تعزيز صوتها. وتستطيع الأطراف الثالثة ومقدّمي الخدمات المستقلين أداء دور مساعدٍ في هذا السياق.

## الخطوة 2: عقد اجتماع لأصحاب المصلحة وتنظيمهم

الغرض: تحديد وعقد اجتماع للأشخاص المناسبين والمنظمات المناسبة للجلوس "على مائدة الاجتماع"، وذلك للتأكد من أن تكون العملية شمولية وتضمّ جميع أصحاب المصلحة.

الإجراءات الأساسية المطلوب اتّخاذها:

**(1) تقرير من هو الأفضل مكانةً ووضعاً من أصحاب المصلحة وعقد اجتماع فيما بينهم.** وفي الأحوال الاعتيادية، فإنّ هذه المهمة من مسؤولية المنسق المقيم للأمم المتحدة أو منسق الأمم المتحدة للشؤون الإنسانية، وبالتعاون مع الحكومة. ويُستدعى أصحاب المصلحة من الحكومات القومية والمحلية، والفئات السكانية المتضررة، ومجتمع السلام والتنمية والعمل الإنساني الذي يتألّف من منظومة الأمم المتحدة، والمجتمع المدني، والمجتمعات ومؤسسات التمويل الدولية والمنظمات غير الحكومية.



ومن المهم ضمان مشاركة المرأة والشباب. ويُسمح للجماعات الأخرى - التي تمثل الأوساط الأكاديمية، والقطاع الخاص والجماعات الدينية والأقليات، من جملة جهات أخرى، بالمشاركة.

(2) **تقوية هياكل التنسيق القائمة.** من الممكن مواءمة الهياكل القائمة، ومنها على سبيل المثال فريق الأمم المتحدة القطري (UNCT) / وفريق الأمم المتحدة القطري المعني بالشؤون الإنسانية (HCT)، لتحقيق هذا الغرض من خلال تعديل تكوين الأفرقة، إذا اقتضت / حسبما تقتضي الحاجة إلى ذلك. وقد شكّلت في بعض البلدان هياكل جديدة. ويتعيّن على الهياكل أن تستوفي الوظائف الثلاث التالية:

- الحكمة: تحديد الاتجاه، بمعنى رصد التقدّم نحو النتائج الجماعية. ومن الناحية المثالية، القيادة المشتركة من جانب المنسق المقيم للأمم المتحدة / منسق الأمم المتحدة للشؤون الإنسانية، أو من قبل وكالة أخرى تأخذ بزمام القيادة، وممثل للحكومة، إضافة إلى ممثل للركائز الثلاثة، والجهات المانحة والمجتمعات المتضررة والمجتمع المدني.
- العمليات: تُحدّد هيئة الحكمة العضوية في هياكل التنسيق، بالاستفادة من القدرات المتطوعة والمستدرجة (المُلتَمسة) والمستعان بها من الخارج من الركائز الثلاث، والتي تصوغ وتراقب عملية تنفيذ النتائج الجماعية.
- المشاورات: مجموعة كبيرة ومتنوعة ومُختارة ذاتياً من أصحاب المصلحة، ومنهم الفئات السكانية المُتضررة، ممّن تجتمع بصورة دورية للتحقق من النتائج الجماعية، ولنشر المعلومات الأساسية.

(3) **التأكد من مشاركة الأشخاص المتضررين في عمليات التخطيط وصناعة القرار.** تُبيّن التزامات اللجنة الدائمة المشتركة بين

الوكالات بشأن المساءلة أمام الأشخاص المتضررين [IASC's Commitments on Accountability to Affected Persons](#)، الشبل التي ينبغي للأشخاص المتضررين من خلالها المشاركة في عمليات التخطيط وصناعة القرار. لقد وثّقت خبرات عملية [practical experience](#) لمساعدة مجتمع السلام والتنمية والعمل الإنساني في ضمان مشاركة الأشخاص المتضررين رغم أن دراسة شبكة التعلم النشط لأغراض المساءلة والأداء في ميدان العمل الإنساني "ALNAP" لعام 2014 وجدت أنّ مشاركتهم في التصميم كانت نادرة. ويتعيّن التصدي للتحديات العملية والهيكلية والمهاراتية والمواقفية ومعالجتها بهدف وضع الأشخاص المتضررين في صُلب عملية رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني. ولربما تكون أداة من قبيل إطار المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين للعمر والنوع الاجتماعي والتنوع [UNHCR's Age, Gender and Diversity Framework](#) مفيدة لضمان الإدماج الفعّال لمختلف احتياجات الرجال والنساء والفتيات والفتيات. وختاماً، يتعيّن على ما يتبقّى من مجتمع السلام والتنمية والعمل الإنساني أن يظلّ يقظاً بشأن مشاركة الأشخاص المتضررين في الظروف التي تأخذ فيها الحكومات زمام قيادة النتائج الجماعية، وأن يجهد في الدعوة إلى شمولهم في العمليات كافة.

(4) **تحديد الميزة التنافسية للأدوار المحددة لكل مشارك في عملية رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني بطريقة تتسم**

**بالشفافية.** إنّ المسؤولية عن تحديد الميزة التنافسية ليس واضحة. وتعرض التوجيهات الخاصة بالتحليل القطري المشترك [Guidance on Common Country Analysis](#) بعض المعايير في هذا الشأن، ولكنها ربما لا تكون ملائمةً برمتها للنتائج الجماعية. ومن المهمّ التأكد من وجود عملية تحديد للميزات التنافسية تتسم بالشفافية لتجنّب نشوء المواقف السلبية التي تستطيع تقويض نهج رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني. ورغم وجود أسباب عملية تجعل القادة يستقبطون "المشتبه بهم عادة" من أصحاب المصلحة للاضطلاع بأدوار محدّدة في تطبيق النهج، إلا أنّ الضرورة تقتضي جعل عملية تحديد أصحاب المصلحة وتكليفهم بالمهام محكومة بالهيكلية والشفافية، وذلك عن طريق:

- تسليط الأضواء بطريقة موضوعية وقابلة للتحقق منها على الولايات والخبرات والقدرات التي يتعيّن على المنظمة (صاحبة المصلحة) إظهارها عملياً لأداء الأدوار المحددة.
- وضع عملية تختص بتقييم الميزة التنافسية.



- تطبيق هذا النهج على اختيار أي المنظمات التي ينبغي أن تمثل أقرانها من كل ركيزة من الركائز الثلاث، أو من المجتمعات المتضررة، وغير ذلك.
  - الترويج لأهمية المشاركة في المشاورات كمساهمة مهمة في رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني.
- (5) التأكد من وجود فهم مشترك لمفهوم النتائج الجماعية. من المهم، قبل الشروع في عملية توضيح كيفية تحقيق النتائج الجماعية، أن يكون لدى أصحاب المصلحة التعريف نفسه والرؤية نفسها للتعاون بشأن النتائج الجماعية وعمليتها. فانتقاء المصطلحات الصحيحة هو اختيار مُحدّد السياق يستند إلى معرفة وفهم التفضيلات والحساسيات على المستوى المحلي.
- (6) تعظيم مشاركة مؤسسات التمويل الدولية، مثل البنك الدولي، في عملية رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني من البداية. فقد التزم البنك الدولي، والجهات المانحة ومؤسسات التمويل الدولية بزيادة تمويلهم للبلدان التي تواجه الهشاشة والنزاع والعنف. غير أن الخبرة أظهرت بأن جعل المؤسسات المالية تُشارك في عملية النتائج الجماعية مسألة يُمكن أن تتطوي على التحدّيات، إذا ما كانت هذه العملية تتدرج خارج معايير أدوات التعاون المُعرّفة صراحةً، مثل أداة [صندوق الدولة وبناء السلام State and Peacebuilding Fund](#). أما المبادرات، مثل مبادرة [مشروع دعم اللاجئين والمجتمعات المضيفة في تشاد PARCA in Chad](#)، فهي تُظهر أهمية مشاركة البنك الدولي في رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني.

### الخطوة 3: القيام بإجراء تحليل مشترك

الغرض: إجراء تحليل مشترك لتحديد وفهم المحركات والأسباب الجذرية للنزاعات التي يطول أمدّها، وللمخاطر ومواطن الضعف وعواقبها على الصعيد الإنساني، ومُحرّكات النزاع، والتصدّعات وأصحاب المصلحة. واستعمال ما يُجمع من الأدلة لتحديد الفئات المُعرّضة للخطر الأشدّ في أن "تترك خلف الركب"، والإجراءات ذات الأولوية في الأجل القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى، وذلك لوضع حدّ للاحتياجات الإنسانية والحدّ من مواطن الضعف المستقبلية في الركائز الثلاث كافة.

#### الإجراءات الأساسية المطلوب اتّخاذها:

(1) الاتفاق على إطار مفاهيمي للتحليل المشترك. يُحدّد الإطار المفاهيمي الموضوعات المطلوب تحليلها، كما يُحدّد بعض تفاصيلها الأساسية، ويُمكن عملية توزيع الأهمية النسبية لمختلف المواضيع، ويُيسّر صياغة الأسئلة والمؤشّرات البحثية. وتستعمل كلّ ركيزة من ركائز السلام والتنمية والعمل الإنساني نطاقاً من الأطر المفاهيمية الراسخة. ويحتوي الملحق ج على مثالين على ذلك. ويتطلّب مُحرّك سياسة "عدم ترك أحد خلف الركب" التّركيز على أولئك الأقلّ انتفاعاً، أو الذين فاتتهم تماماً فرص تقديم الخدمات الروتينية من الحكومة، ومن مجتمع السلام والتنمية والعمل الإنساني. وينبغي للتحليل المشترك أن يُركّز على ما يلي:

- مَنْ هُم الذين تُركوا خلف الركب - بيان النوع الاجتماعي، والعمر، والإعاقة، والوضع الاجتماعي، والجنسية (القومية)، والإثنية (العرقية)، وأي خاصية أخرى ملائمة للسياق؟ من هم أولئك الذين يستطيعون تقديم أفضل المساهمات لتحسين الوضع الذي يطال الناس المتضرّرين من الأزمات التي يطول أمدّها؟
- أين تُرك هؤلاء الناس خلف الركب؟
- متى يُحتمل أن يُترك هؤلاء الناس خلف الركب؟
- ما هي الأسباب التي تجعل هؤلاء الناس يُتركوا خلف الركب (المخاطر، مواطن الضعف والقدرات غير الكافية)؟
- هل أسباب وعواقب ترك الناس خلف الركب مختلفة، وتعتمد على الجنس البيولوجي، والعمر والقدرة، وما إلى ذلك؟
- ما هي الطريقة التي تمنع الناس المُعرّضين للمخاطر من أن يُتركوا خلف الركب.

ويُوفَّر كلُّ من الوثيقة المرفقة بالتحليل القطري المشترك، ونطاق من النهج التحليلية الخاصة بوكالات مُحدَّدة بعينها، مثل [نهج المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين UNHCR's](#)، توجيهات بشأن كيفية تقييم المخاطر، ومواطن الضعف والقدرات التي لدى أولئك الأشخاص المُتضررين.

ولفهم السياقات التي سيتم فيها تحقيق النتائج الجماعية على نحو أفضل، ولفهم التفاعلات فيما بين مبادرات تدخُّل الأطراف الفاعلة في رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني، في سياقات النزاع وما بعد النزاع، من المهم إجراء تحليل للنزاع. ويتساوى في الأهمية مع ذلك، تنفيذ النتائج الجماعية بطريقة مراعية لحساسية النزاع، عن طريق تطبيق مبدأ "لا ضرر ولا ضرار"، وذلك لكي يتسنى منع حدوث، وتخفيف وطأة الأثر السلبي للإجراءات المُنفَّذة على الفئات السكانية المتضررة.<sup>6</sup> وسوف تقرير التحليل المشترك، أولاً وقبل كل شيء، من تبادل نوع من الفهم المشترك للاحتياجات والمخاطر ومواطن الضعف الكلية، والتي ستشكّل المنطلق لعملية التخطيط والبرامج الخاصة بالأطراف الفاعلة في رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني، في أطر التخطيط لديهم، كلُّ فيما يخصه. وعلى وجه التَّحديد بدرجة أكبر، فإنَّ التقرير المذكور سوف يُحدِّد من يحظى وما يحظى بالأولوية القصوى من المجموعات المستهدفة، والمناطق، والاحتياجات إلى السلام والتنمية والعمل الإنساني، وأسبابها الجذرية كلها، والتي يُمكن استخلاصها وتضمينها في المواضيع الرئيسية للبرامج.

(2) استعمال ما تمَّ الانتهاء من تحضيره من عمل، أو الاستعراض السنوي للتحليل القطري المشترك، ووثيقة الاستعراض العام للاحتياجات الإنسانية، وتقييم التعافي وبناء السلام لإجراء التحليل المشترك. ومن المعقول القيام بإدماج التحليل المشترك للنتائج الجماعية في عمليات تأسست أصلاً لإجراء عمليات تقييم لولايات أخرى. وتعتبر المشاركة بنطاق عريض ملائم من أصحاب المصلحة، لأغراض إجراء التحليل القطري المشترك، أو لإعداد نبذة عامة عن الاحتياجات الإنسانية، أمراً محتملاً. فقد عمل تحديد أسباب مواطن الضعف والأسباب الهيكلية، التي جرى التشديد عليها، في وثيقة الاستعراض العام للاحتياجات الإنسانية الخاصة بتشاد، كنقطة انطلاق لفريق الأمم المتحدة القطري المعني بالشؤون الإنسانية، نحو تطوير إطار استراتيجي لمدة ثلاث سنوات (2017 – 2019). وبدورها، فإنَّ خطط الاستجابة الإنسانية السنوية، وإطار الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية، والورقة البحثية الاستراتيجية القطرية التي يعدها البنك الدولي، والخطة التنموية القومية (الوطنية) للأعوام 2017 – 2021 تُسهم حالياً في تحقيق النتائج الجماعية. وفي الصومال، فإنَّ وثيقة الاستعراض العام للاحتياجات الإنسانية لعام 2017، و**تقييم أثر الجفاف والاحتياجات Drought Impact and Needs Assessment**، تضمنتا التحليل المشترك الذي شدّد على صياغة النتائج الجماعية لاستخدامها في **إطار التعافي والصمود the Recovery and Resilience Framework** في ذلك البلد.

(3) تشكيل الفريق المناسب من المُحلِّلين للقيام بالمهمة. من المهم حشد القدرات المناسبة لإجراء التحليل المشترك، فهذا التحليل المشترك يتطلَّب من المشاركين تكريس وقت متواصل، بصورة دورية، لأداء هذه المهمة. ولا يعتبر إسناد وظيفتين أو ثلاث وظائف للموظفين في نفس الوقت أسلوباً فعّالاً للمضي قدماً في هذا العمل. ففي باكستان، استخدم مكتب المنسق المقيم للأمم المتحدة الدَّعم المُقدَّم من عملية تقييم وتوصيف الأشخاص النازحين داخلياً التي تُعدها اللجنة الدولية للإنقاذ **IRC's**، لأجل دعم عملية جمع البيانات، بمشاركة فريق عامل من الاختصاصيين من وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية التي تُقرر في مسألة تصميم الدراسة المسحية وأساليب إجرائها. وعيّن البنك الدولي أحد موظفيه الأقدم رتبةً لتحليل

<sup>6</sup> توفَّر المبادئ التوجيهية لتحليل النزاع، مثل تحليل النزاع والتنمية الذي يجريه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، التوجيهات الإرشادية بشأن بتحديد ديناميكيات النزاع والأطراف الفاعلة الأساسية في النزاع: [https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/UNDP\\_CDA-Report\\_v1.3-final-opt-low.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/UNDP_CDA-Report_v1.3-final-opt-low.pdf)؛ وتوفَّر المبادئ التوجيهية لتقييم الاحتياجات ما بعد النزاع، الذي يجريه أيضاً برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المزيد من المعلومات حول كيفية تطبيق منظور براعي النزاع: <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/crisis-prevention-and-recovery/pdna-guidance-integrating-conflict-sensitivity.html>

البيانات وإعداد تقرير عن الاستنتاجات. وقد استرشدت النتائج الجماعية لإطار التحول الانتقالي للمناطق القبلية المدارة على المستوى الفدرالي الممول بهذه الاستنتاجات. وفي جمهورية الكونغو الديمقراطية والكاميرون، يُجرى التحليل المذكور في الوقت الحاضر بدعم من الشبكة الدولية للنزاع والهشاشة بمشاركة منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، وباستخدام المنهجية المتبعة لديهم في عملية تحليل سياق الصمود.

(4) **تحديد نطاق السياق – المحلي، القومي والإقليمي.** تتأثر الأزمات التي يطول أمدها بالعوامل التي تدفع بها مختلف مستويات المجتمع في بلد مُعَيَّن، وما يتعدى حدود ذلك البلد. ولا بُدَّ للتحليل المشترك من أن يُحدِّد العوامل ذات الصلة بالتحليل على جميع المستويات، وأن يشمل جميع ركائز السلام والتنمية والعمل الإنساني. ويحتوي الملحق د على أمثلة على ذلك.

(5) **تحديد مصادر البيانات التي ينبغي تحليلها والاتفاق عليها.** وكمارسة جيدة، العمل على إجراء استعراض مكتبي لترتيب ومقارنة المؤشرات والبيانات الاجتماعية الاقتصادية، والإنسانية والإنمائية – القائمة منها والتاريخية – المُستقاة من الحكومة، ومؤسسات التمويل الدولية، والجهات المانحة، والأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية من بين جهات أخرى. ويحتوي الملحق (هـ) على مجموعة مختارة من المصادر المشتركة. ويتعيَّن إدماج موضوعات حقوق الإنسان، والعوائق التي تعترض سبيل تمكين المرأة والفتاة، والإقصاء الاجتماعي والنزاع في هذه العملية للتأكد من تضمين منظور السلام فيها. إنَّ إضافة طبقة التركيز الجغرافي للاستثمارات القائمة في المجالات الإنسانية والإنمائية وإجراءات السلام على البيانات المسحوبة للفقر والإقصاء الاجتماعي والمساواة بين الجنسين والكوارث وعوامل الخطورة الأخرى، غالباً ما تكون تنويرية الطابع. ففي الكثير من البلدان، يتركز الاستثمار الإنمائي في المناطق التي يكون فيها تقديم الخدمات متحقّق بأفضل الصور الملائمة، بدلاً عن تركيزها في المناطق التي يُوجد فيها الناس الأشدَّ تعرّضاً لخطر أن يُتركوا خلف الركب.

(6) **إعداد خطة لجمع وتحليل البيانات.** توصي المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين بإجراء عملية تحليل تتألف من ثلاث خطوات، هي: الإعداد، والإجراء، والنشر والتعلُّم، وهي توفر إطاراً ملائماً للعملية. ويُمكن الاطلاع عليها في الملحق (و). ويجب أن تُعدَّ الخطة الجهة التنفيذية. ويمكن الاتفاق على بعض الأساليب الإحصائية الأساسية لاستقصاء العلاقات والتفاعلات في أوساط المتغيرات، وذلك بهدف تحديد السببية (الأعمال المُسببة) فيما بينها – الاتجاهات والسلاسل وتكبير التأثيرات، وذلك بهدف تحديد أهميتها، وتحديد وشرح نماذجها. أما تطبيع البيانات للتمكين من عقد المقارنات بين مجموعات البيانات فيكتسي أهميةً هو الآخر. ويجب تعزيز هذا النوع من التحليل الكمي والتحقّق منه باستخدام البيانات النوعية. أو يتعيَّن القيام بما يلي: جَمع البيانات الأولية (إذا اقتضت الحاجة)، ووضع خطة لجمع العينات، وتحديد المنهجية، واستخدام أداة لجمع البيانات، ومراجعة البيانات، وتنفيذ عملية إدخال، ووضع مقاييس موحّدة لضبط الجودة، والاتفاق على العملية التحليلية للبيانات.

## الخطوة 4: صياغة وبرمجة النتائج الجماعية

**الغرض:** الموافقة على العديد من النتائج الجماعية التي تتصّف بأنها: مُحدّدة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومحدّدة المدة (سمارت SMART) التي يُمكن تنفيذها على مدى إطار زمني يتراوح بين 3 و 5 سنوات، والتي تضعها أطراف فاعلة تُظهر عملياً ميزتها التنافسية الملائمة بالعمل في مجال كل ركيزة من الركائز الثلاث.

الإجراءات الأساسية المطلوب اتّخاذها:

(1) **تشكيل أفرقة نتائج مواضيعية في كل مجال من المجالات، تضم في عضويتها ممثلين من كل ركيزة.** وتُسندُ المسؤولية إلى كلّ وكالة لديها ميزة تنافسية واضحة في كل مجال مواضيعي منها، يُحدّده تحليل مشترك للاتفاق على النتائج الجماعية.

ويتعين أن تضم أفرقة النتائج ممثلين من كل ركيزة من ركائز السلام والتنمية والعمل الإنساني. كذلك يتعين أخذ موافقة أعضاء العمليات على جدول زمني واضح لتحديد النتائج الجماعية.

## (2) منافع النتائج الجماعية المُعدّة وفق صفات (سمارت SMART)

تُيسر النتائج الجماعية العريضة النطاق مستوى المشاركة، وهي - بصفة عامة - أسهل من حيث الموافقة عليها، ولكنها أصعب في القياس. على سبيل المثال، صاغ العديد من أفرقة البلدان نتائج جماعية من حيث "الوصول إلى / الحصول على (جودة) الخدمات الاجتماعية الأساسية" من دون تعريف كل من سلّة الخدمات الفعلية، ومنهجية القياس. وفي شمال شرق نيجيريا، كانت النتيجة الجماعية العريضة النطاق تنصّ على ما يلي: "بحلول عام 2021، سوف تتوافر للعدد المتزايد من الناس المتضررين في شمال شرقي نيجيريا إمكانية الوصول إلى / الحصول على الخدمات الاجتماعية الأساسية الجيدة والمتكاملة".

وستكون النتيجة الجماعية المُركّزة بطريقة مُحدّدة أكثر مُسمّاة بصفات أكثر من صفات "سمارت SMART"؛ غير أنّ هذه النتيجة ربما تُجازف في كونها أقلّ جماعية، وأكثر تركيزاً على المُخرجات مقارنةً بتركيزها على النتائج، ومُسنّدة (إلى الآخرين) بشكل أكبر. وفي كثير من الأحيان، كما هو الحال في الصومال، تُطوّر نتائج جماعية مُحدّدة في بداية صياغة العملية، ثمّ تُبوّب في فئات وتُصقل على هيئة نتائج في جُمْل خبرية أوسع نطاقاً. ويُوصى بالاستمرار في التركيز على نتائج جماعية وفق صفات "سمارت SMART"، تُضبط على المستوى الصحيح، ويُشارك فيها أطرافٌ فاعلةٌ عديدة (على سبيل المثال، خفض معدل وفيات الأمهات بنسبة 10% بحلول عام 2022، ورفع مستوى التماسك الاجتماعي بنسبة 10% عن مستوى خط الأساس، حسبما يقيسه مؤشر الأمم المتحدة المُركّب لتسجيل الدرجات "UN-score index" بحلول عام 2022، وغير ذلك).

## (3) التأكد من أنّ إطار الخطط أو النتائج القائمة يهدف إلى تبيان مساهمات الدعم الدولي للنتائج الجماعية. يُحدد إطار

الخُطة أو النتائج المُخرجات المُحدّدة التي سَتُساهم في إنجازها الوكالات في كل ركيزة من الركائز لتحقيق نتيجة مُحدّدة بعينها. وقد تتضمن المساهمات المُحدّدة تلك التي قُدّمت في البرامج القائمة المُمولة، أو تلك التي تكون قيد الإعداد والتّنفيد، أو في البرامج غير المُمولة التي تستهدف الفجوات التي حُدّدت في التحليل المشترك. ويجب تحديد مجموعة الأهداف والمؤشرات بشكل صريح واضح بما يتماشى مع ما يدلّ على مساهمة الوكالة المُحدّدة بعينها في تلك المجموعة، وذلك بهدف إنشاء آلية المساءلة عن إنجازها وتحقيقها. ومن الضروري وضع إطار زمني للتّنفيد من أجل ترتيب التسلسل التّتابعي للإجراءات في كل الركائز. وختاماً، تقتضي الحاجة وجود إطار تمويلي لتقييم إجمالي كلفة المُخرجات، ومدى تغطية تلك التكاليف ضمن نطاق من المشاريع والبرامج القائمة والعائدة لمختلف أصحاب المصلحة، وتحديد الفجوة أو الفائض في التمويل بوضوح. ويتعيّن إدماج إطار النتائج في إطار التعاون و / أو في أدوات التخطيط لجعل رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني ملموسة الطابع. أما خارطة الطريق الخاصة بتنفيذ [إطار التخطيط المشترك للمساعدات في تشاد Joint Planning Framework of Assistance in Chad](#)، فهي تُحدّد - في الهدف 8 منه - الأعمال التي تخصّ إطار التّنفيد كجزء من عملية النتائج الجماعية. ويحتوي الملحق (ز) شكلاً نسقياً لإطار نتائج الرابطة، وتحليل الفجوة المالية.

## (4) التأكد من بناء السلام والوقاية في متن النتائج الجماعية. فالنزاع والعنف هما سبباً حدوث الكثير من الأزمات التي يطول

أمدّها، وفي استمراريتها. وتتضمّن بارقة السلام "نتيجة جماعية قصوى" تتمثّل في وضع حدّ للمعاناة الإنسانية. فمن الممكن إدماج نهج بناء السلام في الأنشطة الإنسانية والإنمائية، على سبيل المثال، عن طريق ضم مختلف المجموعات / الفئات (التي من المحتمل أن تكون على خلافٍ مع بعضها بعضاً) في التحليل والتصميم والتّنفيد والرصد والتّقييم، وفي وضع آليات الحوار و / أو التّظلم، التي من شأنها أن تسهم في زيادة التّقة فيما بين السلطات والسكان، وفي أوساط مختلف الفئات / الجماعات، وعلى سبيل المثال فيما بين المجتمعات المُضيفة والأشخاص اللاجئين والنازحين.

ويُمكن للمساهمات الإيجابية المتأتية من ركيزة السلام أن تتضمن المشورة بشأن تطوُّر مُحركات النزاع، والوقاية من النزاعات الجديدة، والمساهمات على المستوى المحلي بغية استدامة السلام، مثل العمل مع المجتمعات على تدبُّر شؤون المصادر الطبيعية. وبوسع الأطراف الفاعلة في ركيزة السلام تحسين مستوى فهم الكيفية التي تستطيع بواسطتها المساعدات الإنسانية والإنمائية أن تُسهم (وأن تُكيَّف) بهدف تحسين آفاق تحقيق السلام والاستقرار المحليين. ففي الصومال، وفرت ركيزة السلام توجيهات مُحددة بشأن إدراج منظور للحماية وحقوق الإنسان في أطر التخطيط. كما أنّ الموارد المُقدّمة من المنظمات المعنية بالسلام متوافرة بصورة مطّردة، داخل البلد أو على المستوى الإقليمي، لأجل المساعدة في إدماج إجراءات ومنظورات السلام في مجالات من قبيل المساواة، وعدم التمييز، والمشاركة والشمول والمساءلة وحُكم القانون. كذلك يُمكن العثور أيضاً على الممارسات الجيدة في [تقرير عن مساهمة برنامج الأغذية العالمي في تحسين آفاق السلام](#) [report on WFP's Contribution to improving the Prospects for Peace](#).

(5) **تقرير عدد القطاعات التي ينبغي إدراجها ضمن مجالات النتائج المواضيعية.** تُعتبرُ النتائجُ الجماعية التي تمَّ تصميمها وأخذ الموافقة عليها حتى تاريخ إعداد هذه الوثيقة، في معظمها - إن لم يكن فيها جميعها، متعدّدة القطاعات. ومع ذلك، فإنّ تضمين كلِّ قطاع من القطاعات في النتائج الجماعية أمرٌ غير ضروري؛ فالنتائج الجماعية المُعرّفة، والتّحليل المشترك سوف يُمكنان من تعرّف إشكاليات تلك القطاعات الأساسية التي تتطلّب نهجاً جماعياً عبر الركائز التي سبق ذكرها، لضمان عدم ترك أحد خلف الركب.

## الخطوة 5: تمويل البرامج التي تُسهم في تحقيق النتائج الجماعية

**الغرض:** تحديد الموارد المالية اللازمة لتحقيق النتائج الجماعية التي تقي بالغرض من حيث الكمية، والمدة والمرونة. وستكون هذه الموارد، بصفة سائدة، الأموال المتوافرة من الموازنات البرمجية الحالية، مع إمكانية التمويل الإضافي المُحتمل من الوكالات والجهات المانحة والحكومات القومية.

**الإجراءات الأساسية المطلوب اتخاذها:**

1- **إقرار نهج رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني بما يتوافر من التمويل.** يتمثّل الأساس المنطقي للنتائج الجماعية في خفض المستوى الكلي للاحتياجات والمخاطر ومواطن الضعف، وبالتالي تحقيق نتائج أفضل للناس المتضرّرين من الأزمة. إنّ هذا النهج ليس أداةً لحشد الأموال الإضافية؛ فالكثير من البرامج التي تُسهم في تحقيق أو تنفيذ النتائج الجماعية ربما تكون ممولةً أصلاً. ومع ذلك، فمن المحتمل أن توجد أيضاً فجوات في تمويل البرامج وجمع الأموال لها ضمن إطار النتائج المعني بالنتائج الجماعية؛ ولا بُدَّ من حشد الأموال الإضافية لتلك البرامج. ومن الممكن أن تزداد فرص جمع الأموال الخاصة بالجودة عندما تُشاهدُ على أرض الواقع النتائج المُحسّنة لصالح الناس المتضرّرين. فقد ساعدت خطة الإطار الشامل للاستجابة للاجئين في أوغندا بعض الجهات المانحة الثنائية الأطراف في تحويل تمويلها إلى المناطق التي تستضيف اللاجئين، بهدف دعم النتائج الإيجابية المتفق عليها مع الحكومة المستضيفة، والأطراف الفاعلة الإنسانية والبنك الدولي.

2- **إشراك الجهات المانحة بصفقتها من فئة الشركاء الثنائية الأطراف في عملية النتائج الجماعية من البداية.** ينبغي لقيادة مجتمع السلام والتنمية والعمل الإنساني أن يُلقوا نظرة عريضة على مجتمع المانحين، عن طريق إشراك الشركاء غير التقليديين في التنمية، إضافةً إلى إشراك المنظمات غير الحكومية، وآليات تمويل المناخ، وكيانات القطاع الخاص، بشأن دعم نهج رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني، وذلك من خلال المشاركة ابتداءً من مرحلة تحليل البرامج، وحتى مرحلة تمويلها. ومع أنّ المنظمات المُنفّذة تستطيع استخدام الموارد القائمة للشروع في تنفيذ

نهج رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني، إلا أنّ الجهات المانحة يجب أن تفهم أنّ رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني عمليةً طويلة الأجل يُمكن أن يُعيق استمراريتها التمويلُ القصير الأجل أو المُقيّد بدرجة شديدة؛ فاللتزام الجهات المانحة بزيادة تمويل نهج رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني جزءٌ من توصية لجنة المساعدات الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. وينبغي استعمال عملية تحديد الفجوات المالية في الدعوة إلى الحصول على أموال إضافية.

ولربما ترغب الجهات المانحة في المشاركة في حوكمة العملية / حوكمة المستوى الاستراتيجي من العملية، بهدف تبادل المعلومات والتحليل، أو المساهمة بطرق أخرى. ففي جمهورية الكونغو الديمقراطية، تدعم السويد نهج رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني عن طريق رئاسة مجموعة إشراك الجهات المانحة، لأجل رفع مستوى التوعية وبناء الدعم بغية تنفيذ نهج جماعي ومتناسك بدرجة أكبر. وينبغي التشجيع على ذلك بافتراض أن مشاركة الجهات المانحة لا تخلّ بالمبادئ الإنسانية. وتواجه المنظمات أيضاً تحديات داخلية لها علاقة بالرابطة، بعضها أُشير إليه في تقرير توليف المبادرات التنموية<sup>7</sup>. ولربما أيضاً يكون توضيح الطُموح، بغية التعلُّب على التحدّيات التي تُصاحب الحلول الجديدة للمشكلات العامة المشتركة، فرصةً تعليميةً وحافزاً للتغيير من جانب الجهات المانحة أيضاً.

3- استخدام الصوت الجماعي والخبرة الجماعية للشركاء في رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني للتأثير في تمويل الأزمات الطويلة الأمد. فأعمال التنفيذ التي تقوم بها الوكالات الأعضاء في اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات تشكل في العادة جزءاً صغيراً من المساعدات الإنمائية الكلية في أي بلد بعينه. وينبغي تطبيق ما يستفاد من الأدلة المكتسبة من التحليل والتنفيذ المشتركين للنتيجة الجماعية في الدعوة إلى التأثير في الخيارات الاستثمارية للحكومات والجهات المانحة الثنائية الأطراف.

ويُمكن للتحليل المشترك والنتائج الجماعية أن يكونا أداةً قويةً للتأثير في سلوك التدفق التمويلي الثنائي الأطراف والمتعدّد الأطراف، الموجه للناس المتضررين من الأزمات التي يطول أمدها.

4- دور المؤسسات المالية الدولية ومؤسسات التمويل الإنمائي. يجب تحفيز الشراكات مع البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف، والمؤسسات المالية الدولية ومؤسسات التمويل الإنمائي، القومية منها والدولية، على قدم المساواة، حسبما اقترح في لجنة المساعدات الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. ويجب على مجتمع السلام والتنمية والعمل الإنساني تحديد فرص التمويل التي تقدّمها المؤسسات المالية الدولية ومؤسسات التمويل الإنمائي، كما يجب عليه إشراكها منذ البداية الأولى لمرحلة التخطيط.<sup>8</sup>

## الخطوة 6: تنفيذ النتائج الجماعية

الغرض: دعم تنفيذ النتائج الجماعية من خلال تقوية عرى التنسيق وإدارة المعلومات على المستويين الوطني ودون الوطني.

الإجراءات الأساسية المطلوب اتخاذها:

1- تعزيز الحوافز وتغيير الثقافة التنظيمية بغية توثيق التنمية الإنسانية والتعاون لأجل السلام. يتصرّف الناس بطرق تُهيئهم منظماتهم لها. وهذا يُساعد المنظمات، في كثير من الأحيان، على تحقيق أهدافها. فوضع النتائج الجماعية والعمل نحو

<sup>7</sup> الجهات المانحة المشاركة في الرابطة، المبادرات الإنمائية، العام 2019.

<sup>8</sup> توفر الدراسة "تمويل الرابطة: الفجوات والفرص من منظور ميداني"، التي كلّف كلٌّ من منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة، والمجلس النرويجي للاجئين وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي جهةً ما بإجرائها، معلومات إضافية: <https://www.nrc.no/globalassets/pdf/reports/financing-the-nexus-report/financing-the-nexus-report.pdf>



تحقيقها يتطلب تطبيق نهج تُشجّع فيه حوافز الموظفين وثقافات المنظمات التعاون والتكاملية والتماسك عبر المنظمات المشاركة. ويتعيّن على القادة في مجتمع السلام والتنمية والعمل الإنساني، على المستويات كافة، تنفيذ الحوافز نحو تغيير السلوك داخل منظماتهم. ويُمكن للاعتراف بتحقيق الأداء المرغوب فيه على مستوى الأفراد أو الأفرقة، وتوفير التدريب لهم، والانتداب، وفرص الارتقاء أن تكون فعّالة جداً في تحقيق ذلك. وينبغي للقادة أن يتأكدوا بأن سلوكهم الشخصي ولغتهم تدعم التعاون في مجال السلام والتنمية والعمل الإنساني في جميع الأوقات.

## 2- تعزيز القدرات على التخطيط والتطبيق على المستوى الوطني والمستوى دون الوطني. تُصاغ النتائج الجماعية ويُخطط لها،

في الأحوال الاعتيادية، على المستوى الوطني، ما يُسهّل مشاركة كبار الموظفين في تحديد الاتجاه الاستراتيجي، وتوليد الرّخم والقبول لدى مجتمع السلام والتنمية والعمل الإنساني. ويُوصى بإشراك المؤسسات على المستوى دون الوطني، وموظفي الوكالات في عملية التخطيط الأولي. ويُمسك المستوى دون الوطني بزمام القيادة أثناء مرحلة التطبيق (التنفيذ). ويتعيّن وضع آلية لإدارة عملية التطبيق بمشاركة و / أو بقيادة السلطات المحلية<sup>9</sup>، والمنظمات المنفّذة. ففي الكامبيرون، تُمسك السلطات المجتمعية حالياً بزمام القيادة من خلال آليات خطة التنمية المجتمعية.

## 3- تقييم مدى ملاءمة آليات التنسيق القائمة لتحقيق النتائج الجماعية، بتعديلها أو بإنشاء آليات جديدة إذا دعت الحاجة

إلى ذلك. فقد تكون بعض الهياكل القائمة مفيدة لبعض مهمات التنسيق المحددة بعينها بشأن رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني. ومع ذلك، فلا يوجد منتدى قائم يُشارك فيه أصحاب المصلحة من جميع الزّكائن الثلاث لأغراض الحوكمة الاستراتيجية أو عمليات تطبيق / تنفيذ النتائج الجماعية. وفي الكثير من البلدان التي تتفّذ فيها اللجنة التوجيهية المشتركة للأمم المتحدة للنهوض بالتعاون الإنساني والإنمائي (JSC)، مشاريع ريادية، أسهم هيكل العمل الإنساني، بصورة كبيرة، في تحقيق النتائج الجماعية عن طريق استخدام هياكل التنسيق الإنسانية لعقد اجتماعات فيما بين أصحاب المصلحة، في أغلب الأحيان، على مستوى التنسيق المشترك بين المجموعات العنقودية، وعلى المستوى المحلي. وينبغي لأصحاب المصلحة استعراض شروط المرجعية، والأدوات المعمول بها، والعضوية، والنطاق البرمجي، والقدرة على التنسيق عبر الحدود القطاعية، لاتخاذ القرار بشأن ما إذا كانت الحاجة تستدعي استخدام أو مواءمة أو استبدال الهياكل الإنسانية أو هياكل التنسيق القائمة الأخرى.

وقد ثبتت في بعض البلدان إمكانية إدماج آلية تنسيق النتائج الجماعية في المستوى المحلي، وعمليات التخطيط والتنسيق التي تقودها الحكومة، كما هو واقع الحال في الكامبيرون [ولبنان Lebanon](#). وفي بيئات أخرى، ومنها على سبيل المثال المناطق القبلية في باكستان، جرى تعطيل عمل المجموعات العنقودية الإنسانية، وإحلال مجموعات التنسيق المركزة والمعنية بالنتائج الجماعية محلّها، فقامت مجموعات التنسيق بإشراك القيادات الحكومية وتفعيل مشاركة الأطراف الفاعلة الإنسانية والإنمائية في العملية.

## 4- وضع قدرات ونظم إدارة المعلومات المشتركة والملائمة موضع التنفيذ. تُعتبر الكفاءة في المشاركة في المعلومات وتحليلها

عاملاً بالغ الأهمية للنظم المنسّقة لكي تعمل كما ينبغي لها أن تعمل. كذلك تُعتبر نظم إدارة المعلومات العاملة ضمن إطار مكاتب منسقي الأمم المتحدة للشؤون الإنسانية ومكاتب المنسّقين المقيمين للأمم المتحدة نقاط انطلاق مهمة للبناء عليها. غير أنّ نظم إدارة المعلومات الإنسانية والإنمائية لدى الأمم المتحدة غير قابلة للتشغيل مع بعضها بعضاً، أو مع النظم الأخرى خارج شبكتها، وذلك رغم أنّ العمل جارٍ حالياً على معالجة تلك الإشكالية. ونتيجة لذلك، فإن المعلومات التي تُنتجها الجهات المانحة أو المنظمات غير الحكومية لا يسهل إدماجها في المنتوجات المعلوماتية الجماعية. لقد بُذلت جهود لتأسيس نظم إدارة معلومات متكاملة ضمن إطار مكاتب المنسّقين المقيمين للأمم المتحدة أو داخل المؤسسات الأخرى، ومنها على

<sup>9</sup> الأخذ بعين الاعتبار ضرورة حماية الفضاء الإنساني.



سبيل المثال، [البوابة الإلكترونية للتعافي الاقتصادي والاجتماعي العائدة لوزارة المناطق المحتلة مؤقتاً بأوكرانيا Ukraine's Ministry of Temporarily Occupied Territories portal for economic and social recovery](#)، ومع ذلك، لم تُوضع حتى الآن إجراءات عمل موحدة لإدارة معلومات الأزمات التي يطول أمدها. وتوجد أمثلة يُحتذى بها على نُظم إدارة المعلومات الجماعية، ومنها مثلاً [نظام إدارة معلومات العنف المبني على النوع الاجتماعي \(GBVIMS\)](#)، الذي يوفر أمثلة مفيدة. ويجب على هيكل عمليات رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني، بالتعاون مع مجتمع السلام والتنمية والعمل الإنساني، تأسيس محطات محورية معلوماتية، تجمع وتنتشر المعلومات وتحللها، وتستقيها من، وتنتشرها إلى نطاق عريض من أصحاب المصلحة، مع إيلاء الاعتبار الواجب إلى خصوصية وأمن البيانات.

5- إقامة شراكات ذات صلة لتسريع إنجاز النتائج الجماعية. من المحتمل أن تُثبت النتائج الجماعية بأنها عامل تحفيزي على تشكيل أنواع جديدة من الشراكات التنفيذية، ومنها وجود دور متزايد للقطاع الخاص في تقديم الخدمات. ويجب على قادة مجتمع السلام والتنمية والعمل الإنساني تيسير هذا التشكيل، وتجربة هياكل الشراكات الجديدة ريادةً، بما في ذلك الشراكات المُخصّصة لوضع البرامج المشتركة للمناطق المتضررة.

## الخطوة 7: رصد التقدم وتقييم النتائج

الغرض: تأسيس عملية جماعية للرصد والتقييم وبناء القدرات، تبني على الترتيبات القائمة (على سبيل المثال، إطار الأمم المتحدة للتعاون بشأن التنمية المستدامة UNSDCF و / أو أطر نتائج خطط الاستجابة الإنسانية)، لقياس التقدم المُحرز على صعيد الإجراءات المُحددة في إطار النتائج، والتغييرات في السياق التنفيذي (التشغيلي أو العملي) الأوسع نطاقاً.

الإجراءات الأساسية المطلوب اتخاذها:

1- الاستثمار في ثقافة الرصد والتقييم داخل البلد. مع أن الكثير من الوكالات لا تزال تستثمر في النظم بهدف رصد النتائج، إلا أن الكثيرين من الأطراف الفاعلة لا يجيدون استخدام بيانات الرصد والتقييم لتصحيح المسار. فالحاجة إلى النتائج الجماعية تتبثق، في جزء منها على الأقل، من الاعتراف بأن "ممارسة العمل كالمعتاد" ما زالت لا تُؤتي النتائج المرغوب فيها. ويتعين على مجتمع السلام والتنمية والعمل الإنساني استعمال التحليل المشترك كخط أساس واضح يُقاس الأداء من خلاله. ومن شأن الرسائل الأساسية، المدعومة بالاحتراف بالتعلم والتغيير، والموجهة إلى جميع الأطراف صاحبة المصلحة، والمتضمنة هذا الفحوى، أن تُساعد في تطوير ثقافة رصد وتقييم النتائج الجماعية.

ويتعين تحديد جهة مُكلفة بالمسؤولية عن "الرصد والتقييم" لوضع آلية وظيفية للرصد والتقييم موضع التنفيذ، تستفيد من الموارد القائمة أو الخارجية أو من كليهما معاً. وستقوم الجهة المُكلفة بالمسؤولية عن آلية الرصد والتقييم بتوزيع استنتاجات هذه الآلية، ورصد التعديلات التي يُدخلها مجتمع السلام والتنمية والعمل الإنساني على برامجه. وفي الواقع العملي، فإن مكتب المنسق المقيم للأمم المتحدة، كجزء من دوره في هيكل حوكمة رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني، يتخذ موضعاً جيداً للعمل بصفة "الجهة المُكلفة بالمسؤولية".

2- استخدام أطر وآليات الرصد والتقييم المستقاة من البرامج القائمة لتحقيق النتائج الجماعية إلى الحد الممكن. نظراً إلى أن النتائج الجماعية سوف تُنجز، في جزء كبير منها، من خلال البرامج القائمة، فإن أطر الرصد والتقييم والآليات سوف تبقى مهمة. وإن استخدام النظم القائمة يُخفف الحاجة إلى "إعادة اختراع العجلة (أي: البداية من الصفر)" وتجنب ازدواجية الجهود. يُبدي أن نُظم الرصد والتقييم، الخاصة ببرنامجه مُحدّد بعينه أو بوكالة مُحددة بعينها، نادراً ما تكون مُصمّمة لقياس الأثر الطويل الأجل الذي تُحدثه المشاريع والبرامج على السكان المتضررين من الأزمة، وبخاصة عبر مختلف الركائز. كذلك فإن عدداً قليلاً من النظم قوّي بما يكفي لتوفير جميع الإجابات عن مبادرات التدخل التي تحقّق أفضل الأداء وأعلى قيمة مقابل المبلغ

المدفوع (المستثمر). ويوجي [تقرير شبكة التعلم النشط لأغراض المساءلة والأداء في ميدان العمل الإنساني "ALNAP" لعام](#)

2014 – [عودة إلى لوح الرسم ALNAP's 2019 Back to the Drawing Board report](#) بأن الحاجة تقتضي إعادة التفكير بدرجة

كبيرة في تصميم نُظْم وعمليات الرصد والتقييم، وتمويلها، ووضعها موضع التنفيذ، لكي تقيس النتائج الجماعية. وهذا الجهد ربما يتضمّن "الابتعاد عن المؤشرات المُعرّفة مسبقاً، واستعمال قياسات شاملة للقطاعات بدرجة أكبر، وتقسيم تعريف النتائج، وبناء نماذج طويلة الأجل لجمع الأدلة أو إنشاء فضاء للاستفسارات المفتوحة. وربما يكون الوقت حتّى قد حان للبحث في نماذج أنشطة أعمال مختلفة للرصد والتقييم عبر القطاع". ولا بُدّ لهيكل العمليات الذي يُعدّ النتائج الجماعية النّظر فيما يلي:

- ما هي الأغراض المُحدّدة التي يجب على وظيفة الرصد والتقييم لدى ذلك الهيكل خدمتها؟ هل هي: رصد التّقدّم المُحرز؟ إدارة الأداء التنفيذي؟ التّعلّم؟ تقييم الأثر؟
- ما هي مصادر المعلومات، والقدرات / والميزة التنافسية الموجودة داخل البلد، التي يُمكن الاستفادة منها؟ ما هي القدرات الإضافية، إن وجدت، التي قد تستدعيها الحاجة من مقدّم الخدمات الخارجيين؟
- ما هو مستوى الاستقلالية المطلوب لوظيفة الرصد والتقييم لكي تكون قادرةً على تلبية التّوقّعات؟
- ما هي كلفتها؟

3- ترتيب الأولويات التي ينبغي رصدها وتقييمها. توجد إجراءات وإشكاليات لا حصر لها تحتاج إلى الرصد والتقييم. وفيما يلي

عرض لبعض المجالات المفيدة لهياكل الحوكمة والهياكل التنفيذية التي ينبغي النظر فيها:

- رصد مُخرجات محدّدة بعينها لمشاريع أو برامج الوكالات.
- رصد مشاركة الأشخاص المتضرّرين في التحليل والتخطيط والتنفيذ والرصد والتقييم، ورصد ما يقدمونه من تغذية راجعة (آراء وملاحظات ...) من خلال الآليات الدائمة.
- رصد التدابير النوعية والكمية للوضع الاجتماعي الاقتصادي الأخذ في التّغيير في مناطق الأزمة التي يطول أمدها، بما في ذلك رصد المتغيّرات، مثل الاستفادة من الخدمات، والوضع التّغذوي، ودخل وإنفاق الأسرة، وأسعار السلع، والثقة في الدولة والأمم المتحدة وفي الآخرين.
- رصد الأمثلة على التفاعلات الإيجابية والسلبية فيما بين الركائز.
- تقييم التّغييرات في نماذج النزاع في المناطق المتضرّرة.
- تقييم التّغييرات في تصوّرات الناس المتضرّرين من الأزمة عن السلطات والأمم المتحدة، وعن أمنهم البشري.
- تقييم التّغييرات في توصيف (دراسة أنماط) المخاطر ومواطن الضعف لدى الناس المتضرّرين من الأزمة.
- تقييم أثر التّغييرات على النتائج الجماعية، وإطار النتائج استجابةً لاستنتاجات الرصد والتقييم.

4- اتخاذ قرار بشأن ما إذا كانت قدرات الرصد والتقييم ملائمة، ومرغوب بها وميسورة الكلفة. يعتبر التحليل، المستقل والمحايد،

للأداء والتّقدّم المُحرز نحو تحقيق النتائج الجماعية ملائمة ومرغوباً فيه في معظم الحالات. وتعتبر التكلفة والقدرات المتوافرة العقبين الأكثر احتمالاً. وبالنسبة إلى البرامج المشتركة، من المحتمل أن تحشد فرادى الوكالات موازنات للرصد والتقييم تهدف إلى تمويل الآليات المشتركة. ويجب ألا تُترك الوكالات المُنفّذة، في أي حالة مثالية، في وضع تضطرّ فيه إلى رصد وتقييم أعمالها بنفسها. فالتحليل المُستقلّ لمؤشرات العملية والنتائج يُمكن أن تكون كلها مفيدة في تعزيز قبول التّغيير وتحديد الممارسات الجيدة. وفي المناخ الراهن الذي يشهدُ بقظةً مفرطةً بشأن الاستعمال النّاجع لأموال المعونات، من المحتمل أن تجد وظيفة الرصد والتقييم القوية والمستقلة جهات مانحة داعمة لها.

5- وضع آلية للتغذية الراجعة خاصة بالفئات السكانية المتضرّرة، لأجل استعمال جزء من نظام الرصد والتقييم للنتائج

الجماعية. ويُؤكد تقريرُ شبكة التّعلم النّشط لأغراض المساءلة والأداء في ميدان العمل الإنساني ALNAP، بشأن [حالة النظام](#)

الإنساني لعام 2018 [State of the Humanitarian System 2018](#) ما قد عرفه الممارسون منذ أمدٍ طويل؛ بمعنى أنّ من

يتلقون المساعدات يريدون لأصواتهم أن تُسمع، وإنّ البرامج لتكون أفضل عندما تُسمع أصواتهم. ويضمن النهج الحقوقي الإنساني بأن تُستشار المجتمعات منذ البداية، وبأنّها تستطيع المشاركة بطريقة مفيدة طوال عملية التنفيذ. وفي حين أن الوكالات من المحتمل أن تستفيد من نطاق من [آليات التغذية الراجعة المُحددة البرنامج programme-specific feedback](#) [mechanisms](#)، يوجد تبرير قويّ لتبسيط خيارات التواصل للمستخدمين النهائيين - من الناحية المثالية، عن طريق وضع آلية تغذية راجعة منفردة لجمع التغذية الراجعة والإقرار باستلامها وتحليلها، ومن ثمّ للاستجابة لها. وإنّ ازدياد إتاحة استعمال الهواتف المحمولة في الكثير من مناطق العالم المتضررة من النزاع ليستطيع تسهيل الحصول على التغذية الراجعة من خلال الصوت، والبيانات والنصوص. وفي الواقع العملي، فإنّ مكاتب المنسقين المقيمين للأمم المتحدة، أو عمليات وهاكل حوكمة رابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني، من المحتمل أن تُقرّر ما إذا كان رصد وتحليل البيانات الواردة من نطاق من آليات التغذية الراجعة القائمة على مستوى الوكالات أو البرامج أجدى اقتصادياً من استحداث وإنشاء آليات جديدة.

## الخطوة 8: إدماج النتائج الجماعية

**الغرض:** إدماج النتائج الجماعية في إطار التعاون، وفي الخطط الأخرى الملائمة. جعل "طريقة العمل الجديدة" هي الطريقة الراسخة للعمل في سياقات الأزمات التي يطول أمدّها، نظراً إلى أنّ النتائج الجماعية هي إحدى طرق عقد الاجتماعات بين المنظمات حول الإشكاليات الأكثر إلحاحاً، والتي تتطلّب إجراءً جماعياً. وهذا لا يستلزم إصلاحاً كاملاً لكل برنامج بمفرده لدى مختلف الأطراف الفاعلة، بل يتطلّب، بدلاً عن ذلك، نهجاً وقراراً فاصلاً محدّد السياق، واضحاً ومشاركاً، بشأن ما إذا كانت الحالة تسمح أم لا تسمح بوجود عمل متداخل عبر الركائز الثلاث. فإذا كانت هذه هي الحال، فيجب أخذ النتائج الجماعية بعين الاعتبار، وإدماجها في وثائق التخطيط القائمة.

### الإجراءات الأساسية المطلوب اتخاذها:

**1- إدماج النتائج الجماعية في إطار التعاون.** بالنسبة إلى منظومة الأمم المتحدة، فإنّ تضمين النتائج الجماعية في صلب إطار التعاون أمرٌ ضروريٌّ لتحقيق خطة أهداف التنمية المستدامة لعام 2030. ويوضّح بالتفصيل كلّ من التحليل القطري المشترك، وتوجيهات إطار التعاون، والوثيقة المرافقة لرابطة السلام والتنمية والعمل الإنساني، شمول النتائج الجماعية. ونظراً إلى أنّ حالات الأزمات التي يطول أمدّها لا تكون، أبداً وعلى أغلب تقدير، الخاصية المعرّفة الوحيدة لبلد ما، فمن المهمّ الملاحظة بأنّ النتائج الجماعية ربما تُعرّف وتتفدّ في ظروف مُحدّدة، في إطار نهج إنمائية أخرى تنطبق في أماكن أخرى. وتوجد منافع عديدة لإدماج النتائج الجماعية في إطار التعاون، وأيضاً في وثائق التخطيط الأخرى، ومنها ودون أن تقتصر على ما يلي:

- التنظيم المتسلسل للتحليل المشترك وعمليات التخطيط للنتائج الجماعية في إطار راسخ منفرد.
- مواءمة نظرية التغيير الكلية للدعم الذي تقدمه الخطط الإنمائية للأمم المتحدة للنتائج الجماعية.
- استحداث خطة واحدة للأمم المتحدة، تُحدّد تطوّر مساهمات مختلف وكالات الأمم المتحدة والأطراف الفاعلة الأخرى، وآلية التنسيق، وعملية الرصد والتقييم، والحدّ الأدنى من القدرات الأساسية لمكتب المنسق المقيم للأمم المتحدة للانطلاق، في قيادة تنفيذ هذه الخطة.
- الحاجة إلى إجراء استعراض سنوي، وتحديث التحليل القطري المشترك، وإطار التعاون كلّها تُزيل تحديات التوقيت والمرونة، المرتبطة بإطار الأمم المتحدة السابق (إطار الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية "UNDAF").

- تأخذ الحكومات والجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية، في كثير من الأحيان، بعين الاعتبار الخطة الإنمائية للأمم المتحدة، عندما تصوغ استراتيجياتها. ورغم ذلك، فإن إطار التعاون فيه قيود تتعلق بالشمول. وتُصنّف التوجيهات الخاصة بإطار التعاون على أن تحليل السياق الأساسي والتخطيط له يجب تنفيذهما بطريقة شمولية وبمشاركة المنظمات من خارج منظومة الأمم المتحدة. وهذا التنفيذ يتطلب لتحقيقه الانضباط ونوعاً من رأس المال السياسي من قبل المنسق المقيم، وينبغي التّشجيع عليه. ومع ذلك، فإن مساهمات المنظمات الإنمائية غير المنضوية تحت لواء الأمم المتحدة غير مُضمّنة في إطار التعاون، ولذلك فإن الحاجة إلى الإدماج في خطط أخرى لا تزال قائمة.

2- إدماج النتائج الجماعية في خطط أو استراتيجيات أخرى ذات صلة. مع أنّ إطار التّعاون يُعتبرُ الأداة المركزية لنظام الأمم المتحدة الإنمائي، الهادف إلى مواءمة جهود الأمم المتحدة مع الحكومات المضيفة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، إلا أنّه لا يحلّ محلّ عمليات وأدوات التخطيط الأخرى، وبخاصة بالنسبة إلى تلك الأدوات والعمليات التي يستعملها مجتمع العمل الإنساني ومنظمات العمل الإنساني خارج إطار منظومة الأمم المتحدة، كالمنظمات غير الحكومية مثلاً. كما أنّ إطار التعاون لا يحلّ محلّ الحاجة إلى خطط العمل الإنساني المستقلة والقائمة على المبادئ، على سبيل المثال لا الحصر. ورغم أنّ الممارسين الميدانيين لا يُريدون للنتائج الجماعية أن تستحدث عمليات تخطيط إضافية، إلا أنّ استعمال العمليات الموجودة أصلاً سيستمرّ على حاله. ولربما يكون إطار التعاون وثيقة مرجعية مفيدة للمزيد من إدماج النتائج الجماعية في خطط الاستجابة الإنسانية وعمليات تقييم التعافي وبناء السلام، وخطط الصمود (القدرة على مواجهة الأزمات)، والخطط الإنمائية القومية (الوطنية)، والخطط الاستراتيجية والتنفيذية للوكالات / للمنظمات غير الحكومية.

في عام 2017، توقّفت مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية في باكستان عن إعداد وثيقة الاستعراض العام للاحتياجات الإنسانية، وخطة الاستجابة الإنسانية الخاصتين بالمناطق القبلية، بالاتفاق مع مديري اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات؛ وذلك نظراً إلى أن الطبيعة الإنسانية للأزمة قد أُعيد تفسيرها من خلال تصميم وتنفيذ إطار انتقالي قائم على النتائج الجماعية. فالأزمة في المناطق القبلية لم تُعد ذات طابع مُنقذ للحياة، مع أنّ الاحتياجات العاجلة والمراعية للوقت بقيت قائمة. إنّ الاستعراض العام للاحتياجات الإنسانية لم يُصمّم لجمع وتحليل وعرض المعلومات عن مواطن الضعف الأساسية للسكان. ففي بلدان أخرى، مثل الصومال وتشاد، أُدرجت النتائج الجماعية ضمن خطط الاستجابة الإنسانية. ويتعيّن على هيكل الحوكمة اتّخاذ القرار بشأن الخطط التي سيتم إدماج النتائج الجماعية فيها، لأجل بناء جهود مرتّبة على التوالي على نحو جيد، لوضع حدّ للاحتياجات، ولتقليص مواطن الضعف الأساسية في مناطق الأزمات التي يطول أمدها.

**يرجى الرجوع إلى النسخة الاصلية لمراجعة الملحقات**