

HelpAge

International

ماركت إمباكت

شركة الحلول الرقمية المحدودة



الملخص التنفيذي لتقرير التقييم

HelpAge International

تعزيز القدرات الإنسانية (HCS)

(2025-2021)

HelpAge International	بتكليف من:
ماركت إمباكت, شركة الحلول الرقمية المحدودة	تنفيذ:
ماري-جوزي هاميل	المستشار الرئيسي:
مؤيد زرنجي	خبير تقييم و مستشار:
6 مارس 2026	التاريخ:

إخلاء المسؤولية

- تم إجراء هذا التقييم من قبل شركة MarketImpact Digital Solutions Ltd. كإجراء تقييم خارجي مستقل. الآراء الواردة في هذا التقرير هي آراء المقيمين بناءً على المعلومات التي شاركها موظفو HelpAge International أو أعضاء شبكتها.
- تم جمع جميع البيانات عن بُعد. تستند النتائج إلى أدلة ثلاثية من مراجعة الوثائق ومقابلات مع مصادر معلومات رئيسية واستطلاع عبر الإنترنت.

الاختصارات والمختصرات

المساءلة أمام السكان المتضررين	AAP
التدخل الإنساني الشامل لجميع الأعمار	AIHI
منظمة مجتمعية	CBO
المعايير الإنسانية الأساسية	CHS
لجنة المساعدة الإنمائية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)	DAC
خطة الاستعداد للطوارئ	EPP
سؤال التقييم	EQ
فريق الاستجابة للطوارئ	ERT
اللائحة العامة لحماية البيانات	GDPR
تعزيز القدرات الإنسانية	HCS
معايير الإدماج الإنساني	HIS
مجموعة التعلم الإنساني	HLG
برنامج العمليات الإنسانية في حالات الطوارئ	HOPE
الموارد البشرية	HR
خطة الاستجابة الإنسانية	HRP
لجنة الإنقاذ الدولية	IRC
مقابلة مع المصادر الرئيسية للمعلومات	KII
إطار قياس الأداء المحلي	LPMF
الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم	MEAL
شبكة الاستجابة الفعالة للمساعدات	NEAR
منظمة غير حكومية	NGO
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	OECD
كبار السن	OP
البرمجة بقيادة الشركاء	PLP
منع الاستغلال والاعتداء الجنسيين	PSEA
تصنيف البيانات حسب الجنس والعمر والإعاقة	SADDD
تعزيز العمل الإنساني من خلال المشاركة التشاركية	SHAPE
نظرية التغيير	ToC
اختصاصات	ToR
تدريب المدربين	ToT
المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	UNHCR
صندوق الأمم المتحدة للطفولة	Unicef
برنامج الأغذية العالمي	WFP

الملخص التنفيذي

الغرض من التقييم ونطاقه:

يقيم هذا التقييم المستقل جودة وفعالية وملاءمة برنامج تعزيز القدرات الإنسانية (HCS) التابع لمنظمة HelpAge (2021-2025) International في تحقيق هدفه الاستراتيجيين هما: توفير نهج متنسق لتعزيز القدرات الإنسانية عبر شبكة HelpAge، وتعزيز أعضاء الشبكة لتطوير وتقديم استجابات إنسانية عالية الجودة وشاملة لجميع الأعمار. كما يقدم التقييم توصيات قابلة للتنفيذ لتوجيه تصميم الفصل التالي من استراتيجية HCS.

يتم دمج إطار التقييم معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية - لجنة المساعدة الإنمائية (OECD-DAC) (الأهمية والفعالية والاتساق والاستدامة) ومبادئ المعايير الإنسانية الأساسية (CHS) (الشمولية والمساءلة) وأبعاد مختارة من إطار قياس أداء التوطين (LPMF) لشبكة NEAR لتقييم الشراكات العادلة وتعزيز القدرات بقيادة محلية. تم جمع جميع البيانات عن بُعد من خلال مراجعة مكتبية، و 19 مقابلة مع مصادر معلومات رئيسية (باللغات الإنجليزية والإسبانية والعربية)، واستبيان متعدد اللغات عبر الإنترنت (48 مشاركاً)، وأربع شهادات مكتوبة (باللغات الإنجليزية والإسبانية والأوكرانية)، وثلاث دراسات حالة، جميعها تغطي آسيا وأفريقيا والشرق الأوسط وأمريكا اللاتينية وأوروبا الشرقية.

نظرة عامة على معايير التقييم:

معايير التقييم	النتيجة	معايير التقييم
الأتساق	عالية	كانت أنشطة HCS متوافقة بشكل جيد مع الأهداف الاستراتيجية ومكونات البرنامج، وتكاملت بشكل فعال ضمن منهجية متنسقة ومرنة في الوقت نفسه.
الصلة	عالية	عالجت HCS الفجوات ذات الأولوية بدرجة عالية أو عالية جداً؛ وضمنت أنشطة SHAPE المدفوعة بالحاجة أن توافق مع الاحتياجات التنظيمية.
الأثر	متوسط / عالية	أفاد الشركاء بتعزيز المناصرة، وإقامة شراكات جديدة، والمساهمة في السياسات الوطنية؛ ومن المعقول أن يكون هناك تأثير طويل الأمد على حياة كبار السن، ولكن لم يتم قياسه بشكل منهجي بعد. التغييرات في السياسات واضحة، في حين أن التغييرات في الممارسات أقل منهجية.
الكفاءة	معتدلة	أدى نموذج التعلم المدمج ومتطلبات البسيطة للتقارير إلى تعظيم وقت الشركاء في التنفيذ؛ ولكن أدى تقليص الموظفين بعد إعادة الهيكلة ومحدودية الانخراط الشخصي إلى انخفاض كفاءة تنفيذ البرنامج.
الفعالية	عالية	أفاد 90% من المشاركين في برنامج SHAPE بحدوث تغييرات تنظيمية؛ وتحسينات كبيرة في السياسات وأنظمة الإدارة في مجالات الحوكمة، والرصد والتقييم والتعلم والمساءلة (MEAL)، والإدماج، والاستجابة للطوارئ.
الشمول	متوسط	تحسينات كبيرة في إدماج كبار السن مع تغييرات ملموسة في السياسات. لكن لم يشارك كبار السن بشكل فعال في تصميم برنامج HCS نفسه.
المساءلة	متوسطة / عالية	تحسن المساءلة أمام السكان المتضررين؛ تنوع آليات التغذية الراجعة، اعتماد معايير CHS، وتحسن امتثال المانحين. أظهرت آليات التغذية الراجعة/الشكاوى الخاصة بكبار السن تحسناً معتدلاً في الاستطلاع.
الاستدامة	معتدلة	من المرجح أن تستمر التغييرات في السياسات والوثائق الاستراتيجية، ولكن لا تزال هناك مخاطر كبيرة ناجمة عن تغيير الموظفين وعدم اليقين بشأن التمويل ومحدودية ترجمة السياسات إلى ممارسات.
التوطين / PLP	عالية	شراكات منصفة وعلاقات عالية الجودة وثقة متبادلة بين HelpAge وشركائها. أدى التصميم الذي قاده الشركاء إلى تغيير ديناميكيات القوة داخل البرنامج وأثر على فهم الشركاء أنفسهم لما يجب أن تكون عليه الشراكات المنصفة.

النتائج الرئيسية:

الأنساق والتوافق (EQ1، EQ3)

أظهر برنامج HCS تماسكًا استراتيجيًا قويًا. وتوافقت الأنشطة مع مقاصد الاستراتيجية من خلال منهجية منسقة ومرنة في الوقت نفسه، تستند إلى إطار عمل SHAPE، وتكملها دورات إلكترونية وندوات عبر الإنترنت وتدريبات إقليمية ومسارات تدريب المدربين والتوجيه. وكان الموظفون والشركاء على حد سواء على فهم مشترك لأهداف البرنامج. أثبت دمج أشكال التدريب المتعددة - مع تحديد SHAPE للثغرات، وتوفير Kaya والجلسات المباشرة عبر الإنترنت للتعلم الأساسي، وورش العمل الإقليمية التي تتيح التطبيق العملي - أنه مزيج فعال بشكل خاص. تم تصنيف SHAPE على أنه العنصر الأكثر تأثيرًا (79.2٪ من المشاركين في الاستطلاع)، يليه التعلم الإلكتروني Kaya (58.3٪) وورش العمل الإقليمية (50٪).

الصلة والاستجابة (EQ4)

كان البرنامج وثيق الصلة باحتياجات الشركاء، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى أن أولويات تعزيز القدرات التي تم تحديدها وامتلاكها من قبل الشركاء أنفسهم من خلال التقييم الذاتي لبرنامج SHAPE. وقد تم الإشادة باستمرار بجودة التيسير والخبرة الميدانية للمدربين. وشملت التحديات محدودية المحتوى متعدد اللغات، وحواجز التوقيت الزمني للشركاء في أمريكا اللاتينية (حيث تم تحديد موعد بعض الجلسات في الساعة 5:00 صباحًا)، ومشاكل الاتصال للموظفين في الخطوط الأمامية خارج العواصم، وحجم الأنشطة مقارنة بأعباء العمل التشغيلية للشركاء.

PLP، التوطين والشراكات المنصفة (EQ2، EQ7، EQ12، EQ13)

أفاد الشركاء بوجود درجة عالية من الاستقلالية في إطار عمل SHAPE ووصفوا علاقتهم مع HelpAge بأنها علاقة منصفة وقائمة على الثقة وتقودها الشراكة بشكل حقيقي. كان اتخاذ القرارات بشأن الأولويات والتنفيذ والإنفاق من اختصاص الشركاء، بينما لعبت HelpAge دورًا داعمًا واستشاريًا. ظهر نموذج المرافقة بين الأقران - حيث قام الشركاء ذوو الخبرة بتوجيه المنظمات الأحدث عبر البلدان - كنموذج قوي لتعزيز القدرات المحلية بقيادة الشركاء. ومع ذلك، كان تأثير الشركاء محدودًا على التصميم الأولي لاستراتيجية HCS، وأدت إعادة الهيكلة في سبتمبر 2025 إلى تقليل توافر الموجهين وخلق فجوات في التواصل.

إدماج المسنين ومساءلتهم (EQ6)

ساهمت HCS بشكل كبير في قيام الشركاء باعتماد سياسات وممارسات أكثر شمولًا: تقييم الاحتياجات، والبيانات المصنفة حسب العمر، ودليل الاستجابة المنقح، والموظفين المخصصين لشؤون الإدماج. كما عزز الشركاء آليات المساءلة، وتنوع قنوات التغذية الراجعة، واعتماد معايير CHS. كانت مكاسب المناصرة ملحوظة، حيث أثر الشركاء على عمليات السياسة الوطنية في زيمبابوي وفنزويلا والسلفادور. ومع ذلك، لم يشارك كبار السن بشكل هادف في تصميم برنامج HCS نفسه، ولا تزال هناك فجوة بين اعتماد السياسة والممارسة التشغيلية الكاملة.

الفعالية (EQ5، EQ8، EQ9)

حقق البرنامج تحسينات كبيرة في الأداء التنظيمي في المجالات الثلاثة لـ SHAPE (الحوكمة والقيادة، والتأثير، والاستعداد والاستجابة). طور الشركاء أو راجعوا الخطط الاستراتيجية، وأدلة الموارد البشرية والمالية، وخطط الاستعداد للطوارئ، وأطر عمل MEAL، وسياسات الحماية. حصل العديد من الشركاء على شراكات جديدة (اليونيسف، المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، برنامج الأغذية العالمي، شبكة Start) واكتسبوا اعترافًا بهم كجهات فاعلة إنسانية ذات مصداقية. أفاد 74.4٪ من المشاركين في الاستطلاع بتحسين قدرتهم على الاستجابة للصدمات. كانت الفجوة الرئيسية التي تم تحديدها هي الافتقار إلى آليات منهجية لتتبع الاحتفاظ بالمعرفة وترجمة السياسات إلى ممارسات.

الاستدامة (EQ10)

من المرجح أن تستمر التغييرات في السياسات والوثائق الاستراتيجية، ويوفر نموذج تدريب المدربين مسارا لنقل المعرفة بشكل مستدام. ومع ذلك، لا يزال تضمين التغييرات بما يتجاوز التوثيق يمثل تحديًا. أعرب الشركاء عن قلقهم بشأن فقدان الدعم الاستشاري من HelpAge، وزادت إعادة الهيكلة من القلق بشأن الاستمرارية. تشمل مخاطر الاستدامة دوران الموظفين و"استقطاب" الموظفين المدربين، وفقدان الوظائف الممولة من SHAPE، وتدهور مشهد التمويل العالمي. وذكر 90.7٪ من المشاركين في الاستطلاع أن الاستدامة المالية هي أصعب مجال يمكن تعزيزه.

الخلاصة:

توصل التقييم إلى أن برنامج HCS كان استثمارًا جيدًا التصميم ومتسقًا استراتيجيًا وذو صلة وثيقة بقدرة شبكة HelpAge على تقديم عمل إنساني عالي الجودة يشمل جميع الأعمار. ويمثل إطار عمل SHAPE الرائد، ونموذج التعلم المختلط، والشراكات القائمة على الثقة، ونهج التوجيه الناشئ بين الأقران ممارسات جيدة حقيقية في تعزيز القدرات بقيادة الشركاء — ويتوافق بشكل وثيق مع مبادئ أجنحة التوطين في Grand Bargain، و NEAR LPMF، و CHS.

حقق البرنامج نتائج ملموسة: فقد اعتمد الشركاء سياسات وأنظمة أكثر شمولاً، وعززوا هياكل الحوكمة والاستعداد، وحسّنوا مكانتهم في آليات التنسيق الوطنية، وفي عدة حالات، ترجموا هذه المكاسب إلى استجابات إنسانية أكثر فعالية ومراعاة للسن. وتبرز جودة العلاقة بين HelpAge وشركائها، التي تتميز بالمرونة والاحترام المتبادل والاستقلالية الحقيقية، كنموذج لممارسة الشراكة العادلة في هذا القطاع.

وفي الوقت نفسه، يحدد التقييم نقطة انتقالية حاسمة. ففي حين أن التغيير على مستوى السياسات قد تقدم بشكل جيد، لا يزال دمج هذه التغييرات في الممارسات التشغيلية اليومية غير مكتمل بالنسبة للعديد من الشركاء. الاستدامة هي أكثر نقاط ضعف البرنامج أهمية: فمعدل دوران الموظفين، وهشاشة التمويل، وفقدان الوظائف الممولة من SHAPE، وانخفاض عدد مرافقي HelpAge بعد إعادة هيكلة HelpAge في سبتمبر 2025، كلها عوامل تهدد بتقويض المكاسب التي تحققت بصعوبة. كما أن المشاركة المحدودة لكبار السن في إدارة البرنامج وتصميمه تمثل مجالاً لم تصل فيه ممارسات البرنامج بعد إلى مستوى طموحاته.

لذلك، فإن الفصل التالي من استراتيجية HCS له مهمة واضحة: حماية المكاسب التي تم تحقيقها وتعميقها، مع معالجة الثغرات الهيكلية التي قد تقوضها. وهذا يعني المشاركة في تصميم الاستراتيجية مع الشركاء، والاستثمار في مرافقة التنفيذ بما يتجاوز تطوير السياسات، وإضفاء الطابع الرسمي على التبادل بين الأقران كآلية أساسية للتوطين، وبناء المرونة المالية للشركاء، ومأسسة مشاركة كبار السن كمبدأ للبرنامج وليس مجرد محور مواضيعي.

إذا تم إجراء هذه التغييرات، فسيكون برنامج HCS في وضع جيد لكي يكون ليس فقط الأداة الأساسية لـ HelpAge لتعزيز الشبكات، بل أيضاً نموذجاً موثوقاً وقائماً على الأدلة لتعزيز القدرات الإنسانية الشاملة لجميع الأعمار بقيادة محلية في القطاع الأوسع.

التوصيات الرئيسية:

أسفرت التقييم عن 18 توصية (8 استراتيجية و10 تشغيلية) لتوجيه الفصل التالي من استراتيجية HCS. وهي تستند إلى أدلة التقييم، وتتوافق مع معايير DAC/CHS/NEAR، ومنظمة أدناه حسب الفئة المواضيعية.

#	التوصية	الأولوية
الاستراتيجية والتصميم		
S1	مراجعة نظرية التغيير الخاصة (ToC) بـ HCS للتمييز بين مسارات القدرات الفردية والتنظيمية وتوضيح المساهمة في نتائج التوطين.	عالية
S2	المشاركة في تصميم الفصل التالي من الاستراتيجية مع الشركاء وممثلي كبار السن منذ البداية، من خلال مجموعة استشارية للشركاء تتمتع بسلطة اتخاذ القرار.	عالية
S3	وضع إطار عمل للاستدامة والانتقال مع معايير خروج مرحلية، ومستويات دعم متدرجة، ونماذج شبكات الأقران، وبروتوكولات إعادة الهيكلة.	عالية
S8	وضع HCS بشكل صريح ضمن بنية التوطين (Grand Bargain، CHS، NEAR LPMF) وتوضيح المساهمة المميزة لـ HelpAge في العمل الإنساني الذي تقوده الجهات المحلية.	متوسط
نموذج تعزيز القدرات والتنفيذ		
S4	توسيع نطاق التبادل بين الأقران وإضفاء الطابع الرسمي عليه باعتباره مكوناً أساسياً بموارد مخصصة ومعايير مطابقة منظمة وضمان الجودة.	عالية
S6	تطوير مكون مخصص لتعبئة الموارد والاستدامة المالية، بما في ذلك التدريب على إشراك المانحين واستراتيجيات التمويل المتنوعة.	عالية
O1	زيادة نسبة وتغطية التدريب الشخصي/الإقليمي جغرافياً - وهو الأسلوب الأكثر فعالية لنقل المهارات والتواصل.	عالية
O4	تمديد جداول زمنية مشاركة SHAPE أو إدخال مرحلة مرافقة التنفيذ لدعم ترجمة السياسات إلى ممارسات.	عالية

عالية	توسيع المحتوى متعدد اللغات وقدرات الاستشاريين المحليين، مع إعطاء الأولوية للغة الإسبانية والعربية والفرنسية.	O2
عالية	تعيين منسقين متخصصين في SHAPE على المستوى الإقليمي لتقليل نسبة المرافقين إلى الشركاء وضمان متابعة متسقة.	O3
الشمول والمساءلة		
عالية	تعزيز مشاركة كبار السن في حوكمة خدمات الرعاية الصحية وتصميمها ومراقبتها — بالانتقال من الإدماج كمحور مواضيعي إلى الإدماج كمبدأ برنامجي.	S5
متوسط	وضع أهداف لإدماج النوع الاجتماعي والإعاقة في مجموعات الرعاية الصحية المستقبلية، مع معالجة عدم التوازن بين الجنسين ونقص تمثيل الأشخاص ذوي الإعاقة.	O9
التعلم وإدارة المعلومات والتعلم والتقييم وإدارة المعرفة		
متوسط	تعزيز إطار العمل الخاص بالتعلم والتقييم والرصد والمساءلة وإدارة المعرفة لتتبع التغيرات في القدرات على المستوى التنظيمي، بما في ذلك ترجمة السياسات إلى ممارسات، باستخدام مؤشرات متناسبة ومصممة بشكل مشترك.	S7
متوسط	إدخال آليات متابعة منظمة بعد التدريب (جلسات التفكير، مجتمعات الممارسة، التسلسل الداخلي) لمعالجة الثغرات في الاحتفاظ بالمعرفة.	O5
متوسط	إنشاء منصة لإدارة المعرفة عبر الأقاليم: تبادل مواضيعي ربع سنوي، وخزان رقمي لأفضل الممارسات، وقمة تعليمية سنوية.	O6
متوسط	تطوير أداة لتتبع السياسات إلى الممارسات مع مقياس النضج والتحقق الميداني.	O10
إمكانية الوصول وإدارة البرامج		
متوسط	تعديل جدول الجلسات عبر الإنترنت لتحقيق المساواة بين المناطق الزمنية وتقديم بدائل غير متزامنة للبيئات التي تعاني من صعوبات في الاتصال.	O7
عالية	تعزيز بروتوكولات الاتصال والانتقال بعد إعادة الهيكلة من خلال الإخطار المسبق، ومصفوفات الاتصال الواضحة، وعمليات التسليم المنظمة.	O8

يمكن الاطلاع على التقرير الكامل هنا:

<https://www.helpage.org/resource/evaluation-report-humanitarian-capacity-strengthening-programme-2021-2025/>

