

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 24 - 28 يونيو/حزيران 2024

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



البند 7 من جدول الأعمال

WFP/EB.A/2024/7-D

تقارير التقييم

للنظر

التوزيع: عام

التاريخ: 13 مايو/أيار 2024

اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

حالة تنفيذ توصيات التقييم

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بحالة تنفيذ توصيات التقييم (WFP/EB.A/2024/7-D).

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

وفقاً لسياسة التقييم (2022) (WFP/EB.1/2022/4-C)، 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. ويُرجى توجيه أية استفسارات بهذا الشأن إلى مديرة التقييم في البرنامج.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة W. Bigham

مديرة

دائرة التخطيط والميزنة والإبلاغ على مستوى المؤسسة

شعبة رئيس الشؤون المالية

بريد إلكتروني: wendy.bigham@wfp.org

السيد R. van der Zee

رئيس الشؤون المالية

بريد إلكتروني: robert.vanderzee@wfp.org

الموجز

- 1- يقدّم التقرير عن حالة تنفيذ توصيات التقييم هذا لمحة عامة رفيعة المستوى عن التقدم الذي أحرزته المنظمة في معالجة 311 توصية تقييم مستحقة التنفيذ في عام 2023. وعلى الرغم من ارتفاع بنسبة 51 في المائة مقارنة بعام 2022 في حجم التوصيات والإجراءات ذات الصلة المستحقة التنفيذ، حافظت المنظمة على التنفيذ الفعال في عام 2023، محققة معدل تنفيذ بلغ 65 في المائة. وفي الفترة من 2021 إلى 2023، حقق برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) متوسط معدل تنفيذ بلغ 75 في المائة، مما يضمن تقدماً مطرداً نحو معدل التنفيذ المستهدف البالغ 85 في المائة الذي حدّته وحدة التفتيش المشتركة.
- 2- وهذا التقرير هو أول تقرير يتضمن تحليلاً نوعياً يستند إلى مقابلات مع المكاتب القطرية وشُعب المقر التي نفذت أكبر عدد من التوصيات خلال الفترة المشمولة بالتقرير. وتمّ تحديد العوامل الأساسية التي تحدّد التنفيذ الناجح، مثل حسن توقيت التوصيات وجودتها وجدواها؛ واعتماد نهج تشاركي في عملية التقييم وإشراك أصحاب المصلحة في صياغة توصيات التقييم؛ والدعم المقدم من القيادة على جميع المستويات لأغراض التنفيذ. ويظهر الأثر البرامجي لهذه التدابير في التحسينات التشغيلية، وتحقيق حواصل أفضل للأشخاص الذين يخدمهم البرنامج، وشراكات أقوى، ومواءمة أفضل بين الأنشطة والغايات البرمجية العامة.
- 3- وتم أيضاً تحديد التحديات، مثل ديناميات الشراكة، ومحدودية الموارد، ونطاق التوصيات ودقتها، والتغيرات في البيئة التشغيلية وطبيعة التقييمات التي تستهلك وقتاً طويلاً. وتشمل تدابير التخفيف المقترحة تعبئة الموارد البشرية والمالية، وإشراك أصحاب المصلحة في وقت مبكر أكثر من عملية التقييم، وصياغة توصيات واضحة ومستهدفة، وتأمين الدعم الإداري الرفيع المستوى، واعتماد استراتيجية مرنة في مواجهة حالات الطوارئ.

الخلفية

- 4- يقدم هذا التقرير لمحة سريعة عن التقدم الذي أحرزه البرنامج في تنفيذ توصيات التقييم المستحقة التنفيذ في عام 2023 والسنوات السابقة. ويركز التقرير على الشفافية والنتائج، ويحدد التحديات والإجراءات والإنجازات الرئيسية في تنفيذ توصيات التقييم. ويقدم أيضاً تحديثاً عن التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات المستحقة التنفيذ بين عامي 2021 و2023.
- 5- وأصلاً كان هنالك 311 توصية تقييم مستحقة التنفيذ في عام 2023. وقد أيدت الإدارة¹ 86 في المائة من هذه التوصيات تأييداً كاملاً ووافقت جزئياً على النسبة المتبقية البالغة 14 في المائة.
- 6- وغطت التوصيات التي تم تنفيذها في عام 2023 مجموعة واسعة من المجالات المتعلقة بعمليات البرنامج واستراتيجياته في 65 مكتباً من مكاتبه.²

أداء البرنامج في تنفيذ توصيات التقييم: المنهجية والنطاق

- 7- يتمحور التحليل الوارد في هذا التقرير حول مؤشر الأداء الرئيسي "النسبة المئوية لتوصيات التقييم المنفذة (مصنفة بحسب نوع التقييم)"، الذي يركز على التوصيات الصادرة عن تقييمات البرنامج المركزية واللامركزية وقد تمّ تطبيقه على التوصيات المستحقة التنفيذ في عام 2023. وبالتالي، تمّ استبعاد التوصيات الناشئة عن استعراضات منتصف المدة والتقييمات التي تجرّيها شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف والتقييمات الإنسانية المشتركة بين الوكالات من هذا التحليل.

¹ تصدر المكاتب القطرية وشُعب المقر "ردود الإدارة" على جميع التقييمات، حيث تشير إلى ما إذا كانت توافق على التوصيات أو توافق عليها جزئياً أو لا توافق عليها.

² اثنا عشر مكتباً قطرياً في إقليم آسيا والمحيط الهادئ، وأربعة في إقليم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية، واثنا عشر في إقليم غرب أفريقيا، وتسعة في إقليم الجنوب الأفريقي، وأربعة في إقليم شرق أفريقيا، وعشرة في إقليم أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي؛ والمكاتب الإقليمية للجنوب الأفريقي وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي؛ واثنا عشر شعبة في المقر.

- 8- وتشمل التوصيات المنفذة تلك التي حُدِّت على أنها "أُغلقت بعد تنفيذها بالكامل" أو "أُغلقت بتنفيذ جزئي". ويُرجى ملاحظة أن التوصيات التي لم تقبلها الإدارة وتلك التي تم إغلاقها باعتبارها متقدمة لم يتم تضمينها في التحليل الوارد في هذا التقرير.³
- 9- وبالإضافة إلى ذلك، يقدم هذا التقرير تحليلاً نوعياً يستند إلى المقابلات مع أصحاب المصلحة الذين نفذوا معظم التوصيات في عام 2023. وكان الهدف استكشاف التحديات التي واجهها أصحاب المصلحة هؤلاء بالإضافة إلى انطباعهم العام عن أثر التنفيذ – الإيجابي أو السلبي – لتوصيات التقييم على عملياتهم والأشخاص الذين يخدمونهم.
- 10- وتم اختيار أحد عشر مكتباً قطرياً من جميع الأقاليم الستة وشعبتين في المقر الرئيسي ذات معدلات تنفيذ عالية لأغراض التشاور. ويمثل الاختيار مجموعة من إعدادات البرامج المختلفة، بما في ذلك أنواع مختلفة من حالات الطوارئ وبرامج التنمية، بالإضافة إلى مزيج من المكاتب الكبيرة والصغيرة في جميع الأقاليم والمستويات التنظيمية. وشاركت في أنواع مختلفة من التقييم، بما في ذلك التقييمات المركزية واللامركزية.⁴
- 11- ويقدم هذا التقرير أيضاً موجزاً نوعياً لجميع التوصيات المنفذة في عام 2023، بحسب الموضوع البرامجي والأولوية الشاملة، ويصف التغييرات في العمليات الناتجة عن تنفيذ توصيات التقييم.⁵
- 12- ويقدم هذا التقرير، من خلال الجمع بين هذه النهج التحليلية الكمية والنوعية، لمحة عامة أكثر شمولاً عن مشهد التنفيذ مقارنة بالتقارير السابقة، ويقدم رؤية قيمة يمكن أن توجه القرارات الاستراتيجية، وتحسن الممارسات التشغيلية، وتسهم في التحسين المستمر داخل الإطار التنظيمي للبرنامج.

تحديث عام 2023

حالة تنفيذ توصيات التقييم لعام 2023

- 13- في 1 مارس/أذار 2024، تم بنجاح تنفيذ 65 في المائة من التوصيات البالغ عددها 311 توصية التي كان من المقرر تنفيذها أصلاً في عام 2023.⁶ ولا تزال هناك نسبة إضافية من التوصيات تبلغ 33 في المائة قيد التنفيذ، في حين تم إغلاق ما نسبته 2 في المائة رسمياً بدون أي تنفيذ.⁷
- 14- وكانت هناك زيادة بنسبة 51 في المائة في عدد توصيات التقييم، من 206 توصيات في عام 2022 إلى 311 توصية في عام 2023. وينعكس ذلك من خلال زيادة بنسبة 79 في المائة في عدد الإجراءات المحددة التي تتطلبها التوصيات المقرر تنفيذها في عام 2023، والتي ارتفعت من 613 توصية عام 2022 إلى 1 096 توصية عام 2023.
- 15- وعلى الرغم من الارتفاع الكبير في عدد التقييمات بين عامي 2022 و2023، نفذ البرنامج تقريرا النسبة المئوية نفسها لتوصيات التقييم في عام 2023 (65 في المائة) كما في عام 2022 (66 في المائة).

³ تعني عبارة "أُغلقت بعد تنفيذها بالكامل" أنه تم تنفيذ جميع الإجراءات أو معظمها وتم التعامل مع التوصية الشاملة بالكامل. وتعني كلمة "متقدمة" أن التوصية والإجراءات المرتبطة بها لم تعد ذات جدوى لأن الظروف الخارجية قد تغيرت بحيث لم تعد المشكلة التي تتناولها التوصية موجودة أو لم يعد من الممكن معالجتها من خلال التوصية. وتعني عبارة "أُغلقت بتنفيذ جزئي" أنه تم تنفيذ بعض الإجراءات ولم يتم تنفيذ البعض الآخر؛ ولا تزال التوصية ذات جدوى، ولكن لم يعد من الممكن توقع المزيد من التنفيذ. وتعني عبارة "أُغلقت بدون تنفيذ" أنه لم يتم تنفيذ أي من الإجراءات أو تم تنفيذ عدد قليل جداً من الإجراءات؛ ولا تزال التوصية ذات جدوى، ولكن لم يعد من الممكن توقع تنفيذها.

⁴ يتم التكاليف بإجراء التقييمات المركزية وإدارتها من قبل مكتب التقييم ويتم تقديمها إلى المجلس التنفيذي للنظر فيها. وهي تركز على الاستراتيجيات والسياسات المؤسسية، والبرامج العالمية، والقضايا والمواضيع الاستراتيجية، وحالات الطوارئ المؤسسية، والخطط الاستراتيجية القطرية. ويتم التكاليف بالتقييمات اللامركزية وإدارتها من قبل المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية وشعب المقر بخلاف مكتب التقييم، وهي مصممة لتلبية احتياجات الوحدات المكلفة. ولا يتم عرضها على المجلس التنفيذي. ويمكن أن تغطي الأنشطة، أو المشاريع التجريبية، أو المواضيع أو طرائق التحويل أو أي مجال عمل آخر على المستوى دون الوطني أو الوطني أو المتعدد البلدان.

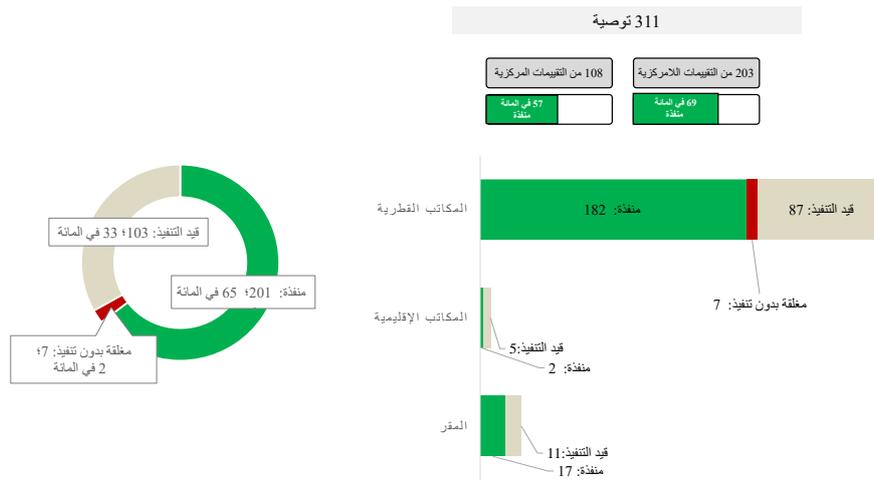
⁵ تم استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي (Microsoft Copilot) لقراءة التوصيات البالغ عددها 311 توصية وتصنيفها بحسب الموضوع البرامجي والمجال الشامل لتنفيذ هذه المهمة. وتم القيام بعملية ضمان الجودة يدوياً للتأكد من أن النتائج الموجزة كانت ذات جدوى وواقعية ومتوافقة مع التوصيات.

⁶ تشير عبارة "المقررة أصلاً في عام 2023" إلى تواريخ استحقاق تنفيذ توصية التقييم على النحو المبين في رد الإدارة ذي الصلة.

⁷ ويمكن الاطلاع على شرح تفصيلي لأسباب الإغلاق بدون تنفيذ في الفقرتين 20 و21.

- 16- ومن أصل 311 توصية، أتى ما عدده 203 توصيات من التقييمات اللامركزية؛ وتم تنفيذ 69 في المائة منها بنجاح في عام 2023. ونأتي التوصيات المتبقية البالغ عددها 108 من التقييمات المركزية وسجلت معدل تنفيذ قدره 57 في المائة.
- 17- وتقع مسؤولية ما مجموعه 276 توصية من توصيات التقييم (89 في المائة) على عاتق المكاتب القطرية. ومن بين تلك التوصيات، تم تنفيذ 182 توصية (66 في المائة). وكانت سبع توصيات (2 في المائة) من مسؤولية المكتب الإقليمي للجنوب الأفريقي أو المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي؛ وقد تم تنفيذ توصيتين منها. وتقع بقية التوصيات (28 أو 9 في المائة) تحت المسؤولية المباشرة لشعب المقر التي نفذت 17 منها.

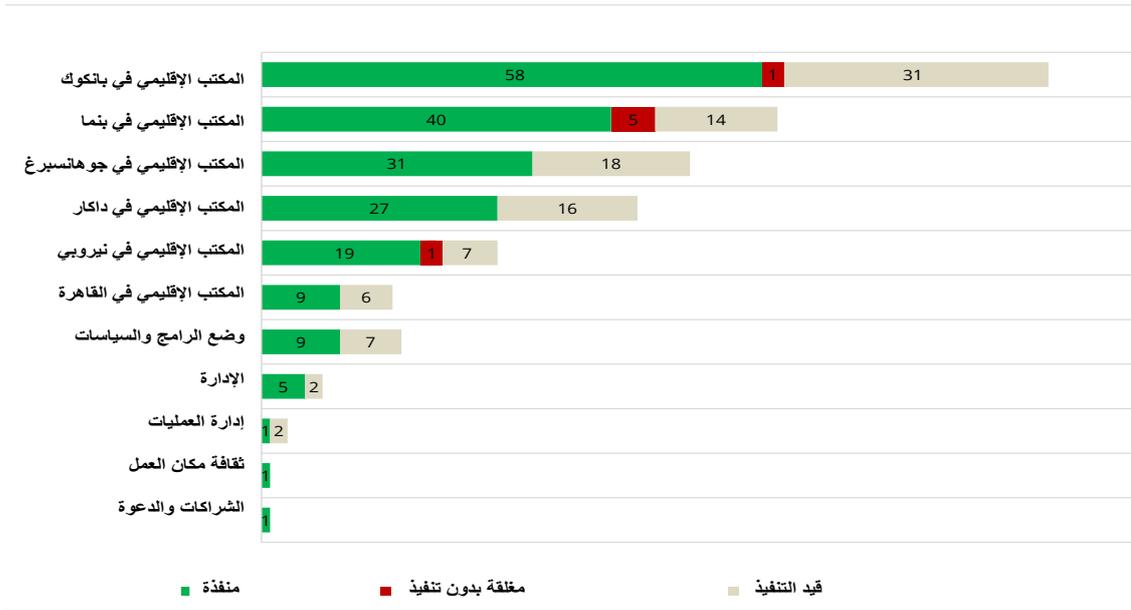
الشكل 1: حالة تنفيذ توصيات التقييم المستحقة التنفيذ في الأصل في عام 2023، بحسب نوع التقييم والمكتب المسؤول



- 18- وكان أكبر عدد من توصيات التقييم المستحقة التنفيذ في عام 2023 للمكاتب التي تقع تحت المسؤولية المباشرة للمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ⁸ أو المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي أو المكتب الإقليمي للجنوب الأفريقي. وقد حقق المكتب الإقليمي لشرق أفريقيا أعلى معدل تنفيذ في عام 2023 (70 في المائة)، يليه المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي (68 في المائة). وحقق الأخير زيادة قدرها 41 نقطة مئوية في معدل التنفيذ مقارنة بعام 2022 على الرغم من العدد الكبير من التوصيات المستحقة التنفيذ في عام 2023. ويعكس ذلك مدى التزام المكاتب القطرية التابعة لهذا المكتب الإقليمي باستخدام توصيات التقييم لتحسين عملياتها. أما بالنسبة لشعب المقر، فإن معظم التوصيات (16) كانت تحت مسؤولية إدارة وضع البرامج والسياسات أو إدارة التسيير (7).

⁸ في هذه الفقرة، تشمل الإشارات إلى المكاتب الإقليمية المكاتب القطرية الواقعة ضمن مسؤوليتها.

الشكل 2: توزيع توصيات التقييم بحسب إدارة المقر والمكتب الإقليمي



موجز التوصيات المنفذة بحسب المجال المواضيعي والأولوية الشاملة في عام 2023

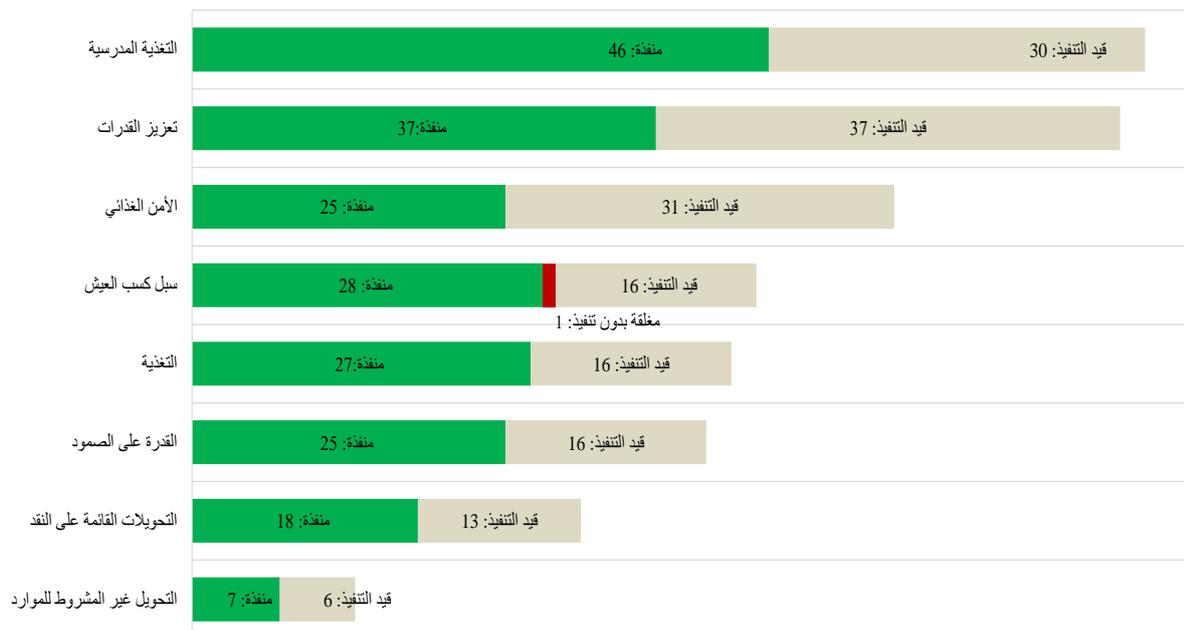
المواضيع البرمجية⁹

- التغذية المدرسية. في عام 2023، كانت هناك 76 توصية تتعلق بالتغذية المدرسية، وتم تنفيذ 46 منها عبر 17 مكتبا قطريا في خمسة أقاليم وشعبة واحدة في المقر. وقد عززت هذه التوصيات التشغيل المستدام لبرامج التغذية المدرسية من خلال التركيز على الترسخ المؤسسي في برامج التغذية المدرسية الوطنية. ودعت إلى المشاركة الاستراتيجية مع الوزارات، وتكوين الشراكات ذات الصلة، ووضع خطط استراتيجية قطرية جديدة تعزز فعالية برامج التغذية المدرسية. وركزت التوصيات المنفذة أيضا على اعتماد استراتيجية شاملة لبناء القدرات لتحسين كفاءة برنامج التغذية المدرسية من خلال تلبية احتياجات التوظيف. وعلاوة على ذلك، أدت التوصيات إلى إعادة تصميم مؤشرات الرصد والتقييم، ووضع معايير استباقية لشمول المدارس أو إقصائها، واعتماد معايير واضحة لرصد التحاق الطلاب. وشددت التوصيات المنفذة على أهمية البنية التحتية للمياه والصرف الصحي والنظافة الصحية في المدارس وأدت إلى زيادة مخصصات الميزانية لكل طالب ولكل وجبة في إطار برامج التغذية المدرسية.
- تعزيز القدرات. تتعلق أربع وسبعون توصية من المقرر تنفيذها في عام 2023 بتعزيز القدرات، مع تنفيذ 37 توصية عبر 32 مكتبا قطريا ضمن المكاتب الإقليمية الستة وثلاث شعب في المقر. وسمحت التوصيات المنفذة للبرنامج بتعزيز دوره في دعم تصميم السياسات العامة وتنفيذ استراتيجيات تعزيز القدرات. وقد دعمت التوصيات المنفذة الحكومات في وضع استراتيجيات لتعزيز الأمن الغذائي والتغذوي مع الحفاظ على قدرات الاستجابة للأزمات. وشجعت توصيات أخرى الاستثمار المستمر في الموارد البشرية للمكاتب القطرية، وتعزيز تحليل الحوكمة وتعزيز نظام رصد وتقييم الخطط الاستراتيجية القطرية. وركز التنفيذ أيضا على أهمية المهارات الرقمية وإدارة التغيير، وتعزيز وظيفة سلسلة الإمداد وتعزيز جهود تبادل المعرفة والاتصالات.
- الأمن الغذائي. تناول ما مجموعه 56 توصية الأمن الغذائي، وتم تنفيذ 25 توصية عبر 24 مكتبا قطريا ضمن المكاتب الإقليمية الستة وشعبة واحدة في المقر. وتهدف التوصيات المنفذة إلى زيادة عمليات الشراء المحلية، مع التركيز بشكل خاص على دعم المرأة من خلال استخدام نهج مصممة للتصدي للمعايير الضارة المتعلقة بالمنظور الجنساني وتعزيز التعاون الاستراتيجي الطويل الأمد مع أصحاب المصلحة لمعالجة تحديات الأمن الغذائي بشكل شامل. وكانت هذه الإجراءات موجهة نحو تعزيز تعافي الأسر الأكثر ضعفا.

⁹ يتم تصنيف التوصيات حاليا باستخدام 104 "فئة". ولأغراض عملية، تم اختيار عدد قليل من المواضيع البرمجية أو الشاملة على أساس الأهمية التشغيلية والمواءمة مع الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025. وفي عام 2024، سيتم إجراء استعراض للفئات وعملية وضعها لتيسير الوصول إلى التعلم والحصول عليه.

- ◀ **سبل كسب العيش والمساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول.** في عام 2023، تضمنت 45 توصية سبل كسب العيش والمساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول، وتم تنفيذ 28 توصية عبر 17 مكتبا قطريا ضمن جميع المكاتب الإقليمية السنة. ونتيجة لتنفيذ هذه التوصيات، ضمنت العمليات استشارة المستفيدين بشفاافية بشأن نوع أنشطة الأصول المجتمعية وموقعها وتوقيتها. وبالإضافة إلى ذلك، كفل البرنامج تمتعه بالخبرة اللازمة داخل البلد لمضاهاة الطموحات في مجالي الانتقال والنمو المقررين. وركزت تدخلات الاستجابة للأزمات على وضع آليات القدرة على الصمود مع الاستهداف الدقيق لتعزيز الأثر والاستدامة. وشمل تنفيذ التوصيات أيضا بناء شاملا للقدرة مكن المستفيدين من اكتساب المعرفة التقنية؛ وتجربة نظم الري الصغيرة النطاق؛ والتعاون مع الإدارات الحكومية وأصحاب المصلحة بشأن ترتيبات حيازة الأراضي. وتم التأكيد أيضا على التكامل مع البرامج الأخرى لتعزيز وبناء أوجه التأثير.
- ◀ **التغذية.** تناولت ثلاث وأربعون توصية من التوصيات المقرر تنفيذها في عام 2023 التغذية، مع تنفيذ 27 توصية في 26 مكتبا قطريا ضمن جميع المكاتب الإقليمية السنة وشعبة واحدة في المقر. وركزت التوصيات المنفذة في عام 2023 على دعم الوزارات في استخدام الحدائق المدرسية لتعزيز التنقيف التغذوي وتنويع الوجبات المدرسية. وتم التأكيد على التعاون الاستراتيجي الطويل الأمد مع أصحاب المصلحة الحكوميين لأنه عنصر أساسي في الجهود الرامية إلى التصدي لتحديات الأمن الغذائي والتغذية، مع الالتزام بعدم ترك أحد خلف الركب. وأدت التوصيات أيضا إلى تعزيز الشراكات الاستراتيجية والتشغيلية وتنويع قاعدة الجهات المانحة.
- ◀ **التكيف والقدرة على الصمود في مواجهة الصدمات المناخية.** كانت هناك 41 توصية متعلقة بالتكيف والقدرة على الصمود في مواجهة الصدمات المناخية، وتم تنفيذ 25 منها عبر 11 مكتبا قطريا ضمن أربعة مكاتب إقليمية. وركز تنفيذ هذه التوصيات على وضع خطط استراتيجية قطرية تتواءم مع أولويات الحكومات. وبالإضافة إلى ذلك، ركز التنفيذ على تعزيز قدرات الموظفين والمجتمع المحلي في ما يتعلق بتغيير المناخ وتعزيز تصميم الأنشطة مع وضع الاستدامة والإدارة بقيادة المجتمع المحلي في الاعتبار.
- ◀ **التحويلات القائمة على النقد والتحويلات غير المشروطة للموارد لدعم الحصول على الأغذية.** كانت هناك 44 توصية من المقرر تنفيذها في عام 2023 في إطار هذين الموضوعين، مع تنفيذ 25 توصية عبر 14 مكتبا قطريا ضمن ستة مكاتب إقليمية وشعبتين في المقر. وتناولت التوصيات توسيع نطاق تحويلات الموارد غير المقيدة والتحويلات القائمة على النقد من خلال إجراءات مختلفة بما في ذلك الاتصالات والإدارة والدعوة.

الشكل 3: حالة تنفيذ توصيات التقييم بحسب المواضيع البرمجية



الأولويات والمواضيع الشاملة

19- أدى تنفيذ توصيات التقييم في عام 2023 إلى تعزيز قدرة موظفي المكاتب القطرية، ولا سيما في مجالات المنظور الجنساني والحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين والتغذية وتغير المناخ.

◀ **المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.** تضمنت التوصيات المقرر تنفيذها في عام 2023، 43 توصية تتعلق بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، مع تنفيذ 24 توصية عبر 25 مكتبا قطريا ضمن جميع المكاتب الإقليمية الستة وشعبتين في المقر. وتزايدت الجهود الرامية إلى معالجة عدم المساواة بين الجنسين من خلال الخطط الاستراتيجية القطرية. وتم السعي لتحقيق تقدم في التمكين الاقتصادي للمرأة من خلال اعتماد نهج أكثر تحولا، بما في ذلك من خلال زيادة عمليات الشراء المحلية ودعم منظمات المنتجين المحليين، ولا سيما تلك التي تضم النساء. وتم التأكيد على الشمول والمشاركة ودمج الإنصاف بين الجنسين وتمكين المرأة في تطوير التكنولوجيا واستخدامها. وبُذلت جهود لزيادة الأثر الإيجابي على الأسر التي تفوقها نساء إلى أقصى حد ومعالجة علاقات القوة غير المتكافئة بين المشاركين في مبادرات البرنامج وموظفي البرنامج. وكان هناك أيضا نداء لزيادة المساواة بين الجنسين والشمول من خلال تحسين السلال الغذائية لتشمل الأغذية المخصصة للنساء الحوامل والمرضعات والأطفال الصغار.

◀ **الحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين.** في عام 2023، تناولت 31 توصية الحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين، وتم تنفيذ 17 توصية عبر 15 مكتبا قطريا ضمن جميع المكاتب الإقليمية الستة وثلاث شعب في المقر. وشددت التوصيات المنفذة على اتخاذ القرارات بشكل تعاوني مع المشاركين. وتم أيضا وضع استراتيجيات وآليات للحماية الفعالة للسكان المتضررين والعاملين في المجال الإنساني. وتم إعطاء الأولوية للتخطيط لكيفية الوصول إلى المناطق التي يصعب الوصول إليها في تصميم عمليات الاستجابة للأزمات وتنفيذها ورصدها. ودعت التوصيات أيضا إلى التقليل إلى أدنى حد من الآثار غير المقصودة للأزمات على الأسر التي تضم أفرادا من ذوي الإعاقة.

◀ **إدماج التغذية.** نتناول أربع عشرة توصية من المقرر تنفيذها في عام 2023 إدماج التغذية، مع تنفيذ 10 منها عبر تسعة مكاتب قطرية ضمن أربعة مكاتب إقليمية. وأنشئ تعاون استراتيجي طويل الأمد مع أصحاب المصلحة لدعم الجهود الرامية إلى التصدي لتحديات الأمن الغذائي والتغذية، مع التأكيد على مبدأ "عدم ترك أحد خلف الركب". وتم إدماج التغذية كموضوع شامل في الخطط الاستراتيجية القطرية، مع التركيز على الوقاية من سوء التغذية المزمن والسمنة وتشجيع الرضاعة الطبيعية.

◀ **الاستدامة البيئية.** كانت ست عشرة توصية من التوصيات المقرر تنفيذها في عام 2023 تتعلق بالاستدامة البيئية، مع تنفيذ سبع منها عبر 11 مكتبا قطريا ضمن جميع المكاتب الإقليمية الستة. وشمل التنفيذ دعم الوزارات في استخدام الحدائق المدرسية لتحسين التنظيف التغذوي وتنويع الوجبات المدرسية، ما يُعبر عن الالتزام بالاستدامة البيئية من خلال تشجيع إنتاج الأغذية المحلية والتنظيف بشأن الممارسات المستدامة.

الشكل 4: حالة تنفيذ توصيات التقييم بحسب الأولويات الشاملة



إغلاق التوصيات من دون تنفيذ في عام 2023

- 20- أغلقت سبع توصيات كان من المقرر تنفيذها في عام 2023 (2 في المائة) من دون تنفيذ. وكانت هذه التوصيات من ضمن مسؤوليات المكاتب القطرية لبوتان والجمهورية الدومينيكية، وجنوب السودان، فضلا عن المكتب المتعدد البلدان لمنطقة البحر الكاريبي. وركزت التوصيات على تحسين آليات التعاون والتنسيق مع الحكومة وأصحاب المصلحة الآخرين لتعزيز فعالية البرامج واستدامتها بشكل عام.
- 21- وأغلقت التوصيات من دون تنفيذ لسببين رئيسيين. ففي بعض الحالات، لم يكن أصحاب المصلحة الخارجيون موافقين على التوصيات؛ ففي بوتان، على سبيل المثال، لم تسمح الحكومة باعتماد مذكرات التفاهم. وقد تم إغلاق بعض التوصيات بدون تنفيذها بسبب عدم كفاية التمويل، ولا سيما بالنسبة للأنشطة الكثيفة الاستخدام لرأس المال مثل إنشاء نُظم ريّ جديدة.

التوصيات التي تأخر تنفيذها في عام 2023

- 22- في عام 2023، لم ينفذ 17 في المائة من المكاتب القطرية وشعب المقر التي تلقت توصيات مستحقة التنفيذ في الفترة المشمولة بالتقرير (11¹⁰ من أصل 65 مكتباً) أي توصيات. ويلقي استعراض التعقيبات النوعية الواردة من هذه المكاتب والشعب الضوء على أسباب التأخير.

- ◀ **القيود على القدرات:** حدث تأخير في تنفيذ بعض التوصيات بسبب افتقار المكاتب القطرية إلى القدرات وارتفاع معدل دوران الموظفين. وكثيراً ما كانت هناك حاجة إلى تعيين موظفين جدد لجلب خبرات إضافية ودعم التنفيذ الكامل للتوصيات. كما أنّ أعباء العمل الثقيلة الناجمة عن أنشطة تنقيح الميزانية ووضع خطط استراتيجية قطرية جديدة أدت إلى تحويل تركيز بعض المكاتب القطرية عن المشاركة المبكرة في تنفيذ توصيات تقييم الخطط الاستراتيجية القطرية.
- ◀ **المشاركة الصعبة مع الجهات الفاعلة الإنمائية.** يتطلب تنفيذ بعض التوصيات مشاركة متمسمة بالصبر مع الحكومات والجهات الإنمائية. وتعتبر المناقشات والاجتماعات الجارية مع هذه الجهات الفاعلة ضرورية لمواصلة التعاون وتتبع التقدم.
- ◀ **المسؤولية عبر وحدات متعددة:** قد يتطلب تنفيذ التوصيات اتخاذ إجراءات عبر عدة وحدات، مما قد يخلق تحديات مثل الارتباك في ما يتعلق بالأدوار والمسؤوليات.

¹⁰ المكاتب القطرية لدولة بوليفيا المتعددة القوميات، وبوركينا فاسو، وتشاد، ومصر، وغينيا، وهندوراس، ومدغشقر، وإدارة التسيير، وشعبة التغذية، وإدارة وضع البرامج والسياسات، وشعبة عمليات سلسلة الإمداد.

- 23- ولا تزال الإجراءات جارية، ومن المقرر تنفيذ معظمها بين عامي 2024 و2025 وتم تمديد المواعيد النهائية حتى ديسمبر/كانون الأول 2024. ويشير الالتزام بالإجراءات الجارية والتحديثات الشاملة عن التقدم إلى النهج الاستباقي للبرنامج للاحقة مواجهة التحديات وتلبية التوصيات ضمن جداول زمنية محددة.
- 24- وتؤكد الأسباب المذكورة أعلاه لتأخر التنفيذ أهمية استعراض المواعيد النهائية للتوصيات أثناء صياغة توصيات التقييم من أجل مراعاة العوامل التي قد تعوق التنفيذ. كما أنها تحث الإدارة على إعادة النظر في مدى جدوى أهداف مؤشرات الأداء الرئيسية الحالية البالغة 100 في المائة، بالنظر إلى التحديات التي يواجهها مختلف الزملاء في البرنامج.

الأثر المتصور لتوصيات التقييم في عام 2023

- 25- إن الهدف من التحليل النوعي للمقابلات البالغ عددها 13 مقابلة التي أجريت مع 35 مشاركا، من بينهم رؤساء البرامج في المكاتب القطرية، ورؤساء وحدات البحث والتقييم والرصد، ونواب مديري المكاتب القطرية، ورؤساء في المقر وموظفو البرامج وغيرهم من الموظفين الرئيسيين، هو استكشاف التحديات المتصورة التي تواجه تنفيذ توصيات التقييم وأثر التنفيذ على العمليات والشراكات وعلى الأشخاص الذين يخدمهم البرنامج. وقد ضمن اختيار المشاركين مصدرا متنوعا وغنيا لوجهات النظر من مجموعة من الأقاليم والبيئات التشغيلية وأجزاء من المنظمة. وفي ما يلي موجز للنتائج الرئيسية.

موجز النتائج

العناصر الأساسية للنجاح

- 1) **التوقيت الجيد للتوصيات وجودتها وجدواها** من الأمور التي اعتُبرت حاسمة لإثراء الخطط الاستراتيجية القطرية الجديدة، وكانت للتوصيات الواضحة والقابلة للتنفيذ القيمة الأكثر. وكانت التوصيات المبهمة أو غير المتوائمة ذات أثر أقل.
- 2) **النهج التشاركي والمشاركة المبكرة لأصحاب المصلحة** اعتُبرا عنصرين ضروريين في عملية التقييم من أجل تعزيز الملكية وضمان أن تكون التوصيات ذات جدوى وقابلة للتطبيق.
- 3) **تم تسليط الضوء على مشاركة القيادة** من جانب الإدارة العليا، مع دعم من أدوات مثل أداة تتبع المخاطر والتوصيات التي يستخدمها البرنامج، باعتبارها حجر الزاوية في التنفيذ الفعال.

التحديات التي تمت مواجهتها

- 1) **مسائل الشراكات ومشاركة الحكومة** المرتبطة بالتغيرات في الحكومة والتعديلات الهيكلية غالبا ما أدت إلى تعطيل الشراكات القائمة وعرقلة التنفيذ.
- 2) **كانت القيود المفروضة على الموارد المالية والبشرية** من التحديات الشائعة التي تفاقمت بسبب إعادة الهيكلة التنظيمية الجارية.
- 3) **طبيعة بعض التوصيات ونوعيتها**، بما في ذلك النطاق المفرط الاتساع والتعقيد، جعلت من الصعب تنفيذها، ولا سيما تلك التي تعتمد على تعاون أصحاب المصلحة الخارجيين (وخاصة مع الحكومات).
- 4) **يمكن للتغيرات المفاجئة في البيئة التشغيلية**، والتي من المرجح أن تحدث في البيئات الدينامية ذات الأولويات المتنافسة مثل حالات الطوارئ، أن تعرقل الأنشطة المقررة. وهذا يتطلب من البرنامج أن يكيف استراتيجياته باستمرار لتلبية الاحتياجات العاجلة للأشخاص الذين يخدمهم.
- 5) **حُدثت شواغل عملية التقييم** كون التقييمات يمكن أن تستغرق وقتا طويلا، لا سيما بسبب الحجم الكبير وتداخل التقييمات، سواء تلك التي يتم إجراؤها بموجب تكليف من البرنامج أو من الجهات المانحة.

الأثر المتصور

- (1) **على العمليات والبرامج.** أدى التنفيذ إلى تحسين التوظيف (من حيث العدد والقدرات)، وأدوات الرصد، وتبادل المعرفة، والكفاءة التشغيلية. ولوحظ أيضا أن التكامل بين مجالات البرامج المختلفة كان مفيدا.
- (2) **على المستفيدين.** على الرغم من أنه من السابق لأوانه في كثير من الأحيان قياس الأثر المباشرة، فمن المعتقد أن التحسينات في تقديم الخدمات وتعزيز المشاركة المجتمعية تعود بالنفع الكبير على الأشخاص الذين يخدمهم البرنامج.
- (3) **على الشراكات.** تبين أن توصيات التقييم تعمل على تعزيز الجوانب الاستراتيجية والتشغيلية للشراكات، وخاصة في حالة الشراكات مع الجهات الحكومية، ودعم جهود الدعوة.
- (4) **على المواعمة الاستراتيجية.** اعتُبر إدراج توصيات التقييم في الخطط والسياسات الاستراتيجية الجديدة وسيلة لضمان المواعمة وتقديم التوجيه للمبادرات المستقبلية.

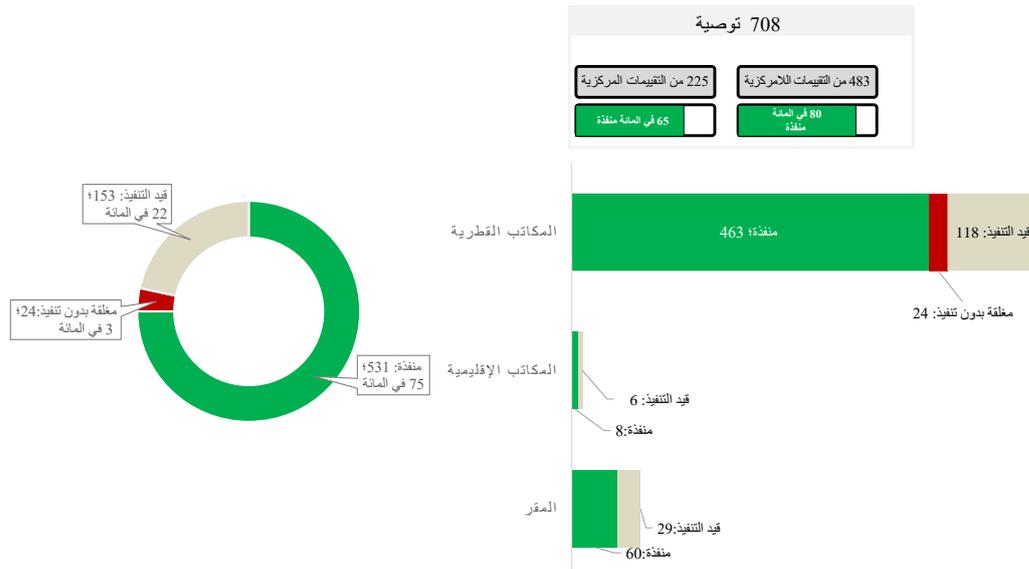
الدروس المستفادة من أجل التنفيذ الفعال لتوصيات التقييم

- (1) من المهم للغاية أن تشارك الإدارة بشكل فعال وفي أقرب وقت ممكن مع أفرقة التقييم لضمان ملكية التوصيات وتيسير تنفيذها.
- (2) يجب وضع استراتيجيات شاملة لتعبئة الموارد وتنفيذها من أجل معالجة القيود المفروضة على الموارد التي تؤثر على تنفيذ توصيات التقييم في إطار متابعة التقييم.
- (3) ينبغي صياغة التوصيات بحيث ينظر إليها أصحاب المصلحة والشركاء الداخليون على أنها قابلة للتنفيذ ودقيقة وينبغي صياغتها باللغة المناسبة.
- (4) هناك حاجة إلى ضمان التتبع القوي للتوصيات بما يتماشى مع الإجراءات المؤسسية.
- (5) ينبغي الاستفادة من دعم الإدارة العليا، كما ينبغي، عند الضرورة، التماس الخبرة التقنية من المقر والمكاتب الإقليمية.
- (6) ينبغي اعتماد نهج مرن عند وضع التوصيات لتسهيل التكيف السريع مع البيئات الدينامية وحالات الطوارئ.
- (7) ينبغي أن تكون التوصيات مراعية للاعتبارات الثقافية.

تحديث بشأن الفترة 2021-2023

- 26- يفدّم التحديث التالي لمحة عامة عن تنفيذ توصيات التقييم التي كانت مستحقة التنفيذ أصلا بين عامي 2021 و2023. ويُجري البرنامج هذا التحليل لقياس التقدم الذي يحرزه مقابل المعيار المرجعي الذي حدّدته وحدة التفتيش المشتركة للأمم المتحدة لتنفيذ توصيات التقييم.
- 27- ووصفت وحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة في وثيقتها المعنونة "تحليل وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة" لعام 2014، تنفيذ أكثر من 85 في المائة من التوصيات الصادرة خلال فترة ثلاث سنوات بأنه "مستوى عال من استخدام" التقييم. وفي الفترة بين عامي 2021 و2023، لم يحقق البرنامج هذا المعيار المرجعي، حيث حقق متوسط معدل تنفيذ قدره 75 في المائة. ومع ذلك، فإنه يحرز تقدما مستمرا نحو تحقيق هدف وحدة التفتيش المشتركة.
- 28- وفي الفترة بين عامي 2020 و2022، أُجري 115 تقييما أسفر عن 613 توصية. وارتفع هذا العدد إلى 140 تقييما و708 توصيات بين عامي 2021 و2023. وعلى الرغم من هذه الزيادة، نجحت إدارة البرنامج في تنفيذ 75 في المائة من التوصيات المستحقة التنفيذ في هذه الفترة الأخيرة. وهذا يدلّ على مستوى مستدام من الفعالية في تنفيذ التوصيات، مع الأخذ في الاعتبار زيادة عبء العمل في عام 2023.

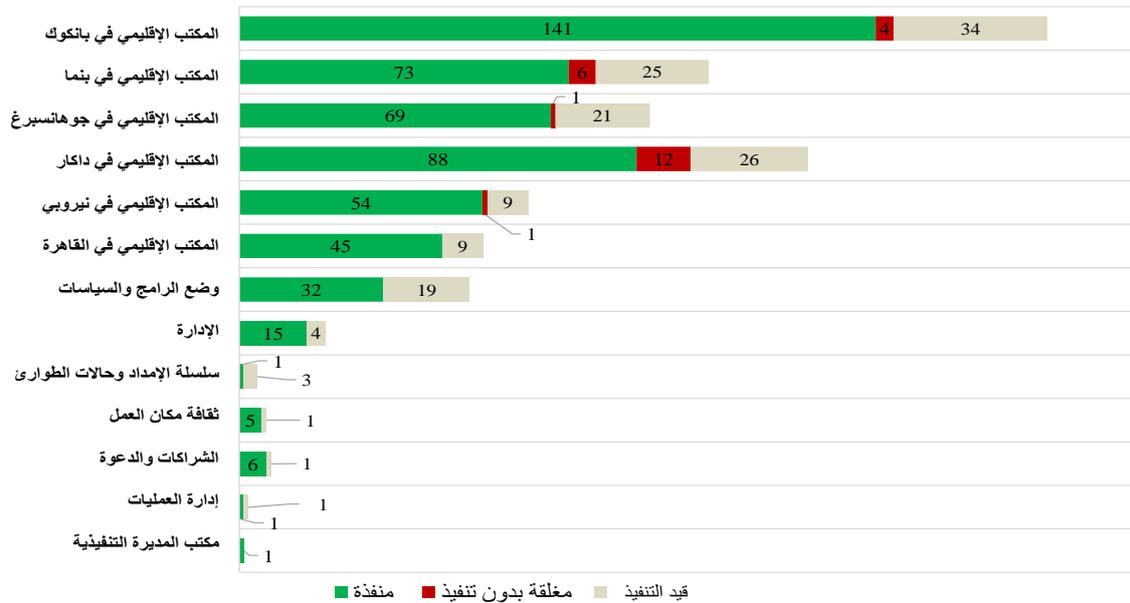
الشكل 5: حالة تنفيذ التوصيات المستحقة التنفيذ في الأصل بين عامي 2021 و2023
بحسب نوع التقييم والمكتب المسؤول



29- من بين التوصيات البالغ عددها 708، أُنْتُ 483 توصية من التقييمات اللامركزية. وفي عام 2023، تم إغلاق 80 في المائة من تلك التوصيات بنجاح. وتأتي التوصيات المتبقية البالغ عددها 224 توصية من التقييمات المركزية، بمعدل تنفيذ يبلغ 65 في المائة.

30- وتقع معظم توصيات التقييم الصادرة في هذه الفترة ضمن مسؤولية المكاتب القطرية. وتقع مسؤولية ما نسبته 2 في المائة فقط ضمن مسؤولية المكاتب الإقليمية. أما التوصيات المتبقية فهي من مسؤولية شعب المقر.

الشكل 6: توزيع توصيات التقييم بحسب الوحدة التنظيمية



توصيات عتيقة

31- لم يتم بعد بالكامل تنفيذ مجموعة صغيرة من توصيات التقييم يبلغ عددها 811 توصية صادرة بين عامي 2016 و2020. وطوال عام 2023، بذل البرنامج جهوداً كبيرة لانتهاج التوصيات "العتيقة" التي لا تزال خمس منها فقط نشطة. والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي مسؤول عن تنفيذ إحدى هذه التوصيات؛ والمكتب القطري في هايتي مسؤول عن توصيتين؛ والمكتب القطري في كوت ديفوار مسؤول عن توصية واحدة؛ والمكتب القطري لسان تومي وبرينسيبي مسؤول عن توصية واحدة (في انتظار الموافقة).

- 32- ويتعلق جوهر هذه التوصيات بأهمية توليف التجارب السابقة لإثراء عملية بناء القدرة على الصمود، مع التركيز على المنظور الجنساني؛ وضرورة التنسيق الفعال مع دوائر الأحوال المدنية؛ ووضع سياسة وطنية للحماية الاجتماعية مستجيبة للأزمات. وهي تدعو أيضا إلى وضع برنامج اتصالات يتمحور حول التغذية المدرسية للاستفادة من الاتصالات الاستراتيجية في المبادرات التعليمية، وتشدد على أهمية دمج نهج مراعاة للاعتبارات الجنسانية في مجال تنمية القدرات.
- 33- وعلى الرغم من التدابير الاستباقية التي اتخذتها المكاتب القطرية، لم يتم تنفيذ هذه التوصيات بالكامل بسبب تحديات مثل القيود المفروضة على التمويل، وتأخير من قبل الحكومة والشركاء، والافتقار الموظفين الأساسيين.

الاستنتاجات

- 34- كان التنفيذ العام في عام 2023 كبيرا، على الرغم من الزيادة الكبيرة جدا في عدد توصيات التقييم المقرر تنفيذها.
- 35- وقد سلط تحليل الأثر المتصور لتوصيات التقييم على العمليات والشراكات والمجتمعات المحلية التي يخدمها البرنامج، الضوء على كيفية تنفيذ التوصيات في الميدان وكيفية تصور الناس لقيمتها. ويكشف كيف تؤثر عوامل شديدة الأهمية، مثل مشاهد الشراكات الدينامية والقيود المفروضة على الموارد والحاجة إلى توصيات واضحة ومستهدفة، على معدلات التنفيذ في الوقت المناسب. وبشكل عام، هذا التحليل هو الذي سلط الضوء على الحاجة إلى تنقيح هدف مؤشرات الأداء الرئيسية السنوية للبرنامج من 100 في المائة من توصيات التقييم المنفذة إلى 80 في المائة من أجل استيعاب التحديات والحقائق التشغيلية بشكل أفضل.
- 36- وأبرزت النتائج النوعية أن التنفيذ الفعال لتوصيات التقييم يتطلب المشاركة المبكرة للمكاتب القطرية وشعب المقر لتعزيز الملكية وضمان التنفيذ السلس للتوصيات إلى جانب استراتيجية شاملة لتعبئة الموارد للتخفيف من القيود المفروضة على الموارد. وتشمل الخطوات الحاسمة الأخرى التأكيد صياغة توصيات قابلة للتنفيذ، وخاصة عندما تكون موجهة إلى كيانات خارجية، وإنشاء نظام قوي لتتبع هذه التوصيات، مثل أداة تتبّع المخاطر والتوصيات أو أدوات تتبّع المخاطر الأخرى. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الاستفادة من الخبرة التقنية للمقر والمكاتب الإقليمية عند الضرورة، إلى جانب دعم الإدارة واعتماد نهج مرّن، تتيح للبرنامج إمكانية تكييف تنفيذ توصيات التقييم بسرعة مع البيئات الدينامية وحالات الطوارئ.