

البند 7 من جدول الأعمال
WFP/EB.A/2017/7-B*
تقارير التقييم
للنظر

التوزيع: عام
التاريخ: 17 مايو/أيار 2017
اللغة الأصلية: الإنكليزية
*/عيد إصدارها لأسباب فنية

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

تقرير موجز عن تقييم استراتيجية الشراكة المؤسسية

موجز تنفيذي

كلف مكتب التقييم بإجراء هذا التقييم المعني بالسياسات لاستراتيجية الشراكة المؤسسية للبرنامج (2014-2017)، وقد غطى الفترة الممتدة من إقرار المجلس التنفيذي للاستراتيجية في يونيو/حزيران 2014 حتى نوفمبر/تشرين الثاني 2016. وأدرجت الاستراتيجية في الخلاصة الوافية للسياسات للمساعدة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2014-2017). ورغم أن الاستراتيجية لم تنفذ إلا لسنتين ونصف السنة، فإن التقييم جاء في الوقت المناسب بالنظر إلى اعتماد أهداف التنمية المستدامة ووضع خارطة الطريق المتكاملة للبرنامج (2017-2021).

وكانت الأسئلة التي تناولها التقييم هي:

- ◀ ما مدى جودة الاستراتيجية؟
- ◀ ما هي النتائج الأولية للاستراتيجية؟
- ◀ لماذا أدت الاستراتيجية إلى النتائج المشاهدة؟

وعرضت الاستراتيجية رؤية واضحة لشراكات البرنامج، فسدت ثغرة في الإطار الاستراتيجي للبرنامج وعكست التفكير المعاصر حول الشراكات. غير أن قابلية الاستراتيجية للتطبيق أصبحت الآن محدودة بالنظر إلى التطورات الأخيرة التي شكلت رؤية البرنامج للشراكة على نحو ما عرضت في خارطة الطريق المتكاملة.

ووجد التقييم أن تنفيذ الاستراتيجية كان متفاوتاً نتيجة لأن الملكية والمساءلة كانتا محدودتين خارج نطاق شعبة تنسيق الشراكات والدعوة في البرنامج. إلا أن حافظة البرنامج للشراكات تراعي، رغم الافتقار إلى المعرفة بالاستراتيجية، طيف العلاقات التعاونية المتصورة في الاستراتيجية، كما أن سلوكيات إرساء الشراكات فيها تعكس النتائج المتوقعة.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة D. McWhinney
مسؤولة عملية التقييم
هاتف: 066513-3968

السيدة A. Cook
مديرة التقييم
هاتف: 066513-2030

وتتميز مواد الإرشاد والأدوات والوحدات النموذجية للتدريب التي صممتها شعبة تنسيق الشراكات والدعوة من أجل تنفيذ الاستراتيجية بأنها ذات نوعية جيدة، ولكن لم يتح الوصول إليها على نطاق واسع للموظفين خارج المقر. وقد عزز البرنامج قدرته على جمع البيانات الكمية عن الشراكات، ولكن من الممكن عمل المزيد لاستغلال إمكانات التحليل في منصات المعلومات المؤسسية. ويبدو أن كثيراً من الشراكات تسهم في زيادة نطاق و/أو جودة البرمجة، والتقليل من ازدواج الجهود.

وتشمل عوامل تمكين الشراكات ما يلي: (1) توافق عالمي على أهمية الشراكات في سياقات التنمية والعمل الإنساني؛ (2) التزام فرادى موظفي البرنامج ومديره بإرساء الشراكات؛ (3) جوانب قوة البرنامج التنظيمية المعترف بها. وتشمل العوامل الداخلية التي تقيد الشراكات قلة الاعتراف بالوقت اللازم للعمل المتعلق بإرساء الشراكات، والأطر القانونية غير المحابية لإقامة علاقات طويلة الأجل على أساس من الثقة.

وخلص التقييم إلى أن استثمار البرنامج المحدود في تنفيذ الاستراتيجية لا يتفق والتزامه بإرساء الشراكات على النحو المحدد في خارطة الطريق المتكاملة. وقد أضر الافتقار إلى ملكية التنفيذ والمساءلة بشأنه على نطاق الوكالة بأثر الاستراتيجية. ورغم أن الاستراتيجية تتضمن تركيزاً على شواغل المساواة والتكافؤ بين الجنسين، فثمة حاجة إلى الإرشاد للتأكد من أن المبادئ المتعلقة بهذه الشواغل مدمجة على النحو المناسب في جميع الشراكات.

وتركز توصيات التقييم الست على تنفيذ ركيزة الشراكات في الخطة الاستراتيجية (2017-2021) وتشمل ضرورة دعم الشراكات بخطة عمل على نطاق المنظمة، وإرشادات وأدوات؛ وتعزيز مهارات الشراكة في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية؛ وتصميم نظم لتحسين عملية الإبلاغ عن الفعالية والكفاءة والابتكار؛ وتنقيح اتفاقات الشراكة ذات الأولوية.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالوثيقة "تقرير موجز عن تقييم استراتيجية الشراكة المؤسسية" (WFP/EB.A/2017/7-B*) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.A/2017/7-A/Add.1)، ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

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

مقدمة وسمات التقييم

- 1- أقر المجلس التنفيذي استراتيجية الشراكة المؤسسية (2014-2017) في يونيو/حزيران 2014. ورغم أنها سميت استراتيجية، فقد أدرجت في الخلاصة الوافية لسياسات البرنامج للمساعدة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وفي حين أن استراتيجية الشراكة المؤسسية لم تنفذ إلا لسنتين ونصف السنة قبل تقييمها، فإن هذا التقييم المعني بالسياسات يأتي في الوقت المناسب بالنظر إلى اعتماد أهداف التنمية المستدامة مؤخرًا ووضع خارطة الطريق المتكاملة للبرنامج (2017-2021).
- 2- وطرح هذا التقييم المعني بالسياسات ثلاثة أسئلة رئيسية:
 - ← ما مدى جودة الاستراتيجية؟
 - ← ما هي النتائج الأولية للاستراتيجية؟
 - ← لماذا أدت الاستراتيجية إلى النتائج المشاهدة؟
- 3- وفيما بين يونيو/حزيران ونوفمبر/تشرين الثاني 2016 جمعت بيانات التقييم على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية عن طريق خطوط البحث التالية التي جرى تثليثها تمامًا في مرحلة تحليل البيانات:
 - ← وضع نظرية بأثر رجعي عن التغيير تقوم عليها خطة الشراكة المؤسسية؛
 - ← استعراض واسع النطاق للوثائق والدراسات ذات الصلة؛
 - ← إيفاد بعثات ميدانية إلى المكاتب القطرية في كمبوديا، وتشاد، ومصر، وهندوراس، وموزامبيق، والصومال، والمكاتب الإقليمية في بانكوك، وجوهانسبرغ، ونيروبي، ومكاتب البرنامج في دبي ونيويورك، وهو ما يمثل قطاعًا مشتركًا لبيانات عمل البرنامج⁽¹⁾.
 - ← استعراض منظمات المقارنة، بما في ذلك منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، ومنظمة إنقاذ الطفولة، ومؤسسة بيل وميليندا غيتس، وذلك عن طريق استعراض الوثائق وإجراء المقابلات؛
 - ← تحليل بيانات شراكات البرنامج، ولا سيما البيانات المستقاة من التقارير الموحدة عن المشروعات وأداة المكاتب القطرية للإدارة الفعالة في البرنامج (كوميت)؛
 - ← إجراء مقابلات مقدمي المعلومات الرئيسيين مع الموظفين في مقر البرنامج.
- 4- وشملت قيود التقييم عدم وجود بيانات شاملة ويعتمد عليها عن الشراكات قبل نشر أداة كوميت في 2016 وانخفاض مستوى الاستجابة لاستقصاء أعضاء المجلس،⁽²⁾ والذي تعذر استخدامه كخط منفصل للأدلة. وتمكن فريق التقييم رغم هذه القيود من استخلاص نتائج واستنتاجات صحيحة.

السياق

- 5- طبق التقييم تعريف الشراكة الوارد في استراتيجية الشراكة المؤسسية:⁽³⁾
 - ← تشير الشراكات إلى علاقات تعاونية بين أطراف لتحقيق حصائل أفضل بالنسبة للسكان الذين يخدمهم البرنامج، وذلك عن طريق:
 - جمع واستغلال موارد تكميلية من جميع الأنواع؛
 - العمل معا بطريقة شفافة ومتكافئة وتحقيق فوائد متبادلة؛
 - تقاسم المخاطر، والمسؤوليات، والمساءلة.

(1) استخدمت معايير مختلفة لانتقاء هذه البيانات. فبالنسبة للمكاتب القطرية: توافر البيانات، بما في ذلك عدد وأنواع شركاء البرنامج المبلغ عنهم؛ والمساهمات من الحكومات المضيفة؛ وتوافر مشروعات استراتيجيات إقليمية لانخراط الشركاء؛ ونشاط المجموعات؛ ووضع الدخول القطرية؛ والإدراج في عملية تجريب الخطط الاستراتيجية القطرية أو استعراض الإطار المالي. وبالنسبة للمكاتب الإقليمية، كان معيار الانتقاء الرئيسي هو التقدم المحرز في نشر أداة كوميت. وتم انتقاء مكاتب البرنامج بناء على علاقتها الإبلاغية بإدارة الشراكة والحكمة والدعوة في البرنامج؛ أو إدارة تسيير العمليات، أو شعبة الاتصالات؛ وسمات التنسيق؛ وكفاءة ترتيبات السفر في نطاق الإطار الزمني الموزع للتقييم.

(2) استجاب للاستقصاء 12 عضواً، أي 3 في المائة من بين حوالي 400 عضو ومراقب في المجلس.

(3) استراتيجية الشراكة المؤسسية للبرنامج (2014-2017).

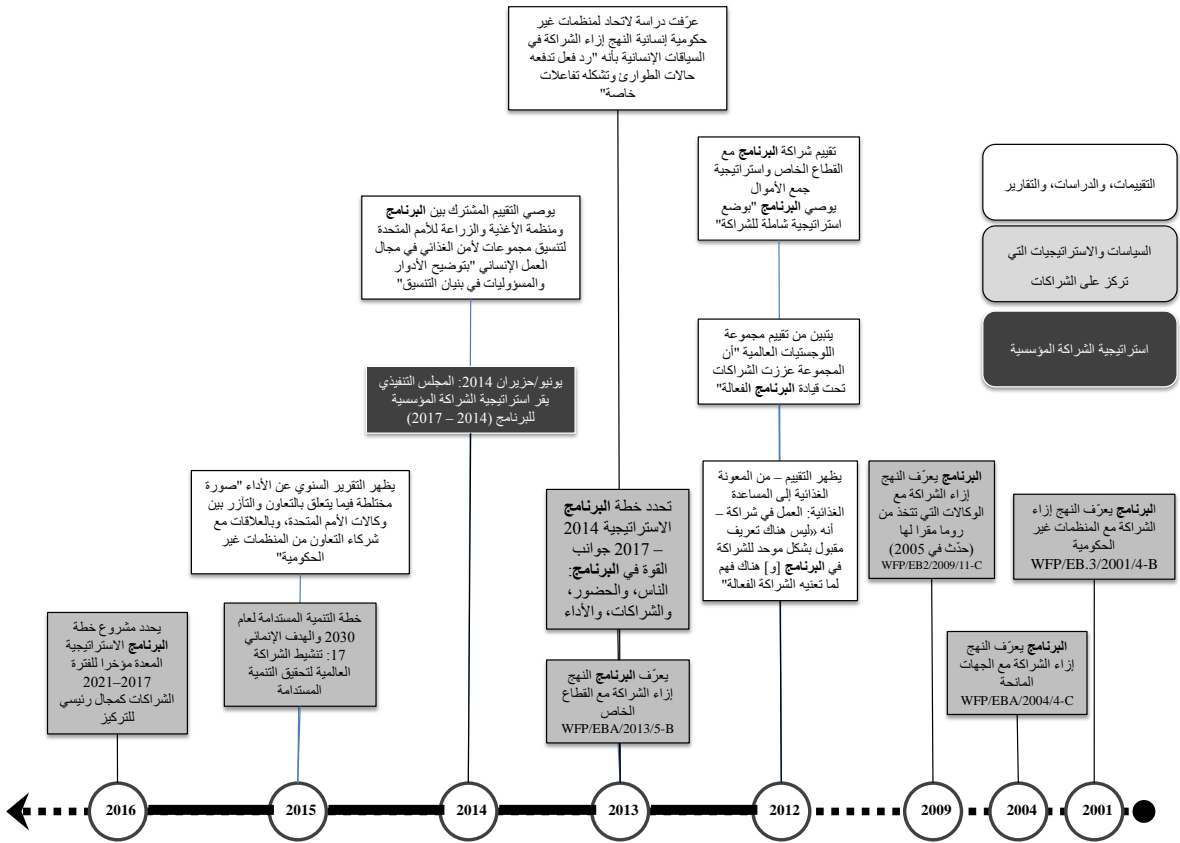
- تساعد الشراكات على تحقيق أهداف (الأهداف الجماعية للشراكة وأهداف الشركاء الأفراد على السواء) لم يكن من الممكن تحقيقها على انفراد بنفس القدر من الكفاءة والفعالية والابتكار، وحيث تفوق القيمة المتحققة التكاليف المقترضة للمعاملات.
- 6- ويشير تعبير "أنواع الشركاء" في استراتيجية الشراكة المؤسسية إلى طبيعة الشراكات بين البرنامج والكيانات الأخرى. وهي تشمل:
- شركاء الموارد، ويقدمون موارد بشرية ومالية وتقنية؛
 - شركاء المعرفة، ويساهمون بالمعلومات، والتقييم، والتحليل؛
 - شركاء السياسات والحوكمة، ويعملون مع البرنامج في مجالات السياسات والحوكمة، والسياسات الإقليمية والقطرية المعنية بالجوع والتغذية، وحوكمة الجوع، والحوكمة المؤسسية؛
 - شركاء الدعوة، ويدعمون عمل البرنامج الدعائي في مجال الأمن الغذائي والتغذية؛
 - شركاء القدرة، ويدعمون تصميم وتنفيذ البرامج والعمليات.
- 7- وتوجد الشراكة وفقا للبرنامج على أحد طرفي متسلسلة من العلاقات التعاونية. ويوجد على الطرف المقابل من هذه المتسلسلة علاقات المعاملات ذات الطابع التعاقدى الصرف أو شبه التعاقدى. ولا تُصدر استراتيجية الشراكة المؤسسية حكما قيميا على أي منهما.
- 8- وفي مؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني المنعقد في مايو/أيار 2016 في إسطنبول جرى التأكيد من جديد على أهمية الشراكات بالنسبة للمساعدة الإنسانية. والتزم البرنامج وعدد من شركائه بتعميق العمل التعاوني.
- 9- وتؤكد خطة التنمية المستدامة لعام 2030 من جديد الالتزامات بالشراكة كما عرضت في الأهداف الإنمائية للألفية في عام 2000 وشراكة بوسان من أجل التعاون الإنمائي الفعال في 2012. ويهيب الهدف 17 من أهداف التنمية المستدامة بالجهات الفاعلة العمل على تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة.
- 10- ووصفت زيادة تركيز البرنامج على الشراكات في الخطة الاستراتيجية (2008-2013). وأدت عملية الوفاء بالعرض للفترة 2012-2016 وما تلاها من إعادة الهيكلة التنظيمية إلى إنشاء إدارة الشراكة والحوكمة والدعوة عام 2013. وأعيد التأكيد على التركيز على الشراكات في الخطة الاستراتيجية (2014-2017) وهو متضمن في خارطة الطريق المتكاملة (2017-2021).⁽⁴⁾
- 11- وقبل إقرار استراتيجية الشراكة المؤسسية في 2014 عرّف البرنامج نهجه إزاء إرساء الشراكات في وثائق شتى معنية بالسياسات.⁽⁵⁾ وتشمل الشراكات مع المنظمات غير الحكومية، والجهات المانحة، والوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها، والقطاع الخاص. ورغم ذلك فقد كشف تقييم سنة 2012 "من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية: العمل في شراكة" عن أنه "ليس هناك... تعريف مقبول بشكل موحد للشراكة في البرنامج [و] هناك فهم محدود لما تعنيه الشراكة الفعالة، ومبادئ الشراكة الجيدة، وكيفية رصد فعالية الشراكات."⁽⁶⁾ وأوصى التقييم بأن يضع البرنامج استراتيجية للشراكة على نطاق المنظمة، وزيادة التدريب المقدم للموظفين، وإجراء اتصالات مباشرة بالشركاء، وإنشاء حوافز داخلية للمديرين لتعزيز استراتيجية الشراكة.⁽⁶⁾
- 12- ويوضح الشكل 1 تطور عمل البرنامج في مجال الشراكات.

(4) وبصفة خاصة في الخطة الاستراتيجية، وسياسة الخطط الاستراتيجية القطرية، وإطار النتائج المؤسسية.

(5) البرنامج والمنظمات غير الحكومية - إطار للشراكة" (WFP/EB.A/2001/4-B)؛ و"الشراكات الجديدة لمواجهة الاحتياجات المتزايدة - توسيع قاعدة الجهات المانحة للبرنامج" (WFP/EB.3/2004/4-C)؛ و"اتجاهات التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها" (WFP/EB.2/2009/11-C) مع تحديثات في أعوام 2011 و2013 و2015.

(6) WFP/EB.1/2012/6-A.

الشكل 1: تطور عمل البرنامج في مجال الشراكات



13- وأقر البرنامج استراتيجية الشراكة المؤسسية (2014-2017) لبناء أساس سليم للتفوق في مجال إرساء الشراكات، وذلك بهدف أن يصبح "الشريك المفضل"⁽⁷⁾ في المساعدة الإنسانية.

14- وترمي الاستراتيجية إلى تعزيز التفوق في مجال إرساء الشراكات عن طريق: (1) وضع مبادئ وممارسات تنظم ترتيبات البرنامج لإرساء الشراكات، وتوجه اختيار وتطوير الشراكات؛ (2) جمع أفكار ثاقبة هامة من عمل الشراكات في الماضي والحاضر؛ (3) تقديم رؤية شاملة لعمل البرنامج في شراكات؛ (4) تدعيم تطور ثقافة البرنامج من "نحن نحقق نتائج" إلى "نحن نحقق نتائج أفضل معاً".

15- وأبقيت عن عمد الموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجية الشراكة عند الحد الأدنى بغية التشجيع على تعميم إرساء الشراكات كطريقة في العمل بدلا من أن تكون مبادرة منفصلة تتطلب تمويلا كبيرا لضمان التنفيذ.

16- وعقب إقرار استراتيجية الشراكة قامت شعبة تنسيق الشراكات والدعوة في البرنامج بإعداد خطة عمل الاستراتيجية (2014 - 2017). وقد أنجزت الشعبة حتى تاريخه عددا من المهام في المجالات التالية من خطة العمل:⁽⁸⁾

➤ الاستراتيجية - إجراء عملية سنوية لرسم خارطة الشراكات منذ 2014؛

➤ الدعوة - وضع وتعميم إطار الدعوة للبرنامج؛

➤ استراتيجيات الالتزام - تصميم وتعميم استراتيجية لالتزام مع المنظمات غير الحكومية؛

➤ اتفاقات الشراكة - تصميم نموذج جديد لاتفاقات الصناديق الاستئمانية والطوارئ على المستوى الميداني؛

➤ إدارة العلاقات - تجميع معلومات الاتصال بمنسقي الشراكات في المقر من أجل الشركاء الرئيسيين؛

➤ إدارة الشراكات - إنشاء شبكة لمنسقي الشراكات في المكاتب الإقليمية؛

➤ دعم التنفيذ:

(7) WFP/EB.A/2014/5-B.

(8) نهج وأولويات تنفيذ استراتيجية الشراكة المؤسسية 2015 (تحديث في مايو/أيار 2016) وخطة عمل شعبة تنسيق الشراكات والدعوة 2014 (كما كانت في أغسطس/آب 2016).

- إنشاء وإدارة صفحة الشراكات على الشبكة الداخلية، بما في ذلك المركز الشبكي لموارد الشراكات؛
 - تصميم مواد للتدريب وتسهيل التدريب على نطاق البرنامج؛⁽⁹⁾
 - تنفيذ التدريب وتأهيل المدربين على المهارات الأساسية لإرساء الشراكات، وهو ما تسهله شعبية تنسيق الشراكات والدعوة؛
 - تنفيذ دورة تدريبية على الانخراط مع الحكومات المضيفة.⁽¹⁰⁾
- 17- وقد أكدت تقييمات أخرى أجراها البرنامج منذ 2012⁽¹¹⁾ أن الشراكات تؤدي دوراً مركزياً في عمل البرنامج. ويمكن ملاحظة ذلك في دور البرنامج كقائد أو شريك في قيادة مجموعات اللوجستيات، والاتصالات في حالات الطوارئ، والأمن الغذائي.⁽¹²⁾ وتشمل مجالات التحسين: (1) الفرص الصانعة بالنسبة لعلاقات التآزر نتيجة لانخراط البرنامج في علاقات يغلب عليها طابع التعاقد؛ (2) العجز عن إرساء الشراكات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى بسبب خلافات حول حدود الولاية؛ (3) الطابع القصير الأجل لتمويل البرنامج، وهو ما يحد من الشراكات الطويلة الأجل.

النتائج الرئيسية

جودة الاستراتيجية

- 18- تتضمن استراتيجية الشراكة المؤسسية عرضاً لرؤية واضحة للشراكة بالنسبة للبرنامج، ولكن معظم موظفي البرنامج وشركائه الذين جرت استشارتهم لم يكونوا ملمين بالاستراتيجية أو برؤية الشراكة فيها. إلا أن تعريفات "الإرساء الجيد للشراكات" التي قدمها معظم المجيبين كانت مشابهة للتعريفات الواردة في الاستراتيجية.
- 19- ولوحظ في الاستراتيجية أن مصطلح "الشراكة" ينبغي، لكي يكون ذا معنى، ألا يطبق على كل علاقة تعاونية يدخل فيها البرنامج، بل على تلك العلاقات التي توجد على طرف "الشراكة" من المتسلسلة. غير أن الممارسة التي يطبقها البرنامج حالياً في الميدان لا تدل بعد على ذلك. وما زال مصطلح "الشراكة" يُستخدم على نحو غير متسق في البرنامج.
- 20- وتعكس الاستراتيجية ممارسات الشراكة السليمة على نحو ما كانت معروضة في المؤلفات المتوفرة خلال مرحلة التصميم، بما في ذلك الاقتناع بأن الشراكات ينبغي أن توجهها أهداف متفق عليها وأن الشفافية، والمساءلة، والاتصال أمور أساسية لنجاح إرساء الشراكات.⁽¹³⁾
- 21- والاستراتيجية وخطة العمل المصاحبة لها تعكسان تماماً أو بصفة جزئية ستاً من بين سبع توصيات تضمنها تقييم سنة 2012. وقد عولجت التوصية المتعلقة بوضع استراتيجية شاملة للشراكة، وتعريف "الشراكة"، وتحديد مبادئ الشراكة. أما التوصيات الملحوظة في الاستراتيجية وخطة العمل والتي لم تعالج بالكامل، فتشمل تحديد حوافز واضحة لموظفي البرنامج ومديره على الانخراط في إرساء أقوى للشراكات، ومسألة وضع استراتيجية صريحة للاتصالات من أجل الشراكات.
- 22- وتشبه الرؤية والمبادئ الخاصة بالشراكة كما عرضت في استراتيجية الشراكة المؤسسية رؤية ومبادئ استراتيجيات وممارسات الشراكة في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، واليونيسف، ومنظمة إنقاذ الطفولة، والتي تنظر بدورها إلى إرساء الشراكات بوصفه جزءاً أساسياً لتحقيق ولاية المنظمة وتؤكد على أن هذا الإرساء يجب أن يركز على قيم وأهداف مشتركة؛ وأن يكون شفافاً وموجهاً نحو النتائج؛ وأن يتضمن ملكية ومساءلة مشتركين.

⁽⁹⁾ وذلك مثل رحلة التعلم للشعبة السياسات والبرامج، والقيادة في مجال القضاء على الجوع لشعبة الموارد البشرية.

⁽¹⁰⁾ أنشأ هذا التدريب وسهله مركز الدراسات السياسية والدبلوماسية.

⁽¹¹⁾ تشمل هذه التقييمات تقييمات للحفاظ القطرية والإقليمية أنجزت فيما بين 2013 و2016، وتقارير الأداء السنوية بين عامي 2012 و2015؛ وثلاثة تقييمات للسياسات وستة تقييمات استراتيجية أجريت بين عامي 2012 و2015؛ وتقارير تجميعية لتقييمات عمليات منذ 2014.

⁽¹²⁾ يقود البرنامج مجموعتي اللوجستيات والاتصالات في حالات الطوارئ، وهو يشارك منظمة الأغذية والزراعة في قيادة مجموعة الأمن الغذائي.

⁽¹³⁾ ومثال ذلك، Witte, J.M. & Reinicke, W. 2005. *Business Unusual: Facilitating United Nations Reform Through Partnerships*; Selsky, J.W. & Parker, B. 2005; *Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. Journal of Management*, 31(6): 849–873; Dahan, N.M., Doh, J.P., Oetzel, J. & Yaziji, M. 2010. *Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets*. Inter-Agency Standing Committee. 2014. *Empowered Leadership* (concept paper); and Bexell, M. 2012. *Global Governance, Gains and Gender*.

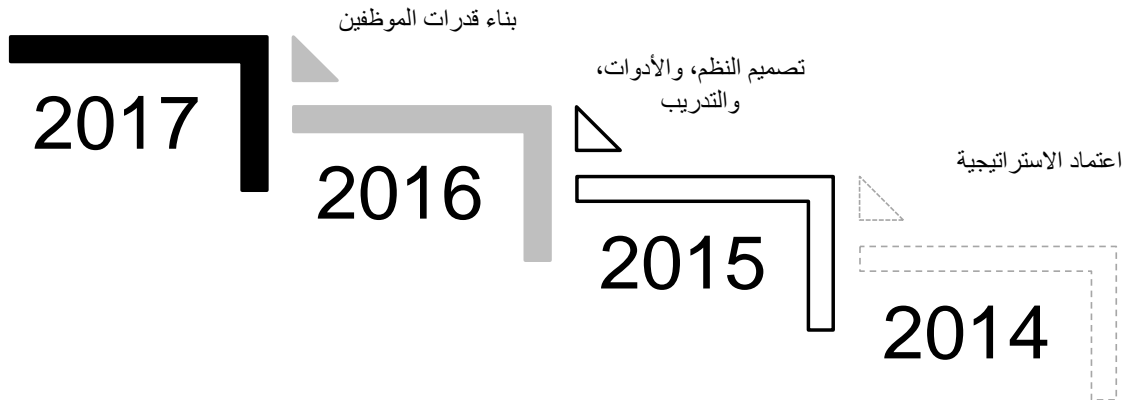
- 23- وكانت الاستراتيجية مهمة بالنسبة للالتزامات البرنامج المرتبطة بالشراكة وقت إقرارها (14) ورغم أن الاستراتيجية ما زالت مهمة بصفة عامة على ضوء التطورات الخارجية الكبرى، فإن قابليتها للتطبيق في خارطة الطريق المتكاملة (2017- 2021) محدودة.
- 24- وقد سدت الاستراتيجية ثغرة في الإطار الاستراتيجي للبرنامج عن طريق تقديم تعريفات للشراكة والمبادئ المرتبطة بها. إلا أن آراء موظفي البرنامج الذين جرت استشارتهم عن أهمية الاستراتيجية بالنسبة لعملهم كانت متنوعة. فقد لاحظ بعض الموظفين الذين اشتركوا في وضع استراتيجيات الشراكة أو الاستراتيجيات المرادفة أن الاستراتيجية تزودهم بإرشاد رفيع المستوى وتوحي لهم "بالفكير خارج نطاق المألوف". ولاحظ معظم الموظفين الآخرين الذين قرأوا الاستراتيجية أنها شديدة العموم بحيث لا تصلح للاستخدام العملي. وفي المقر أفاد عدة موظفين بأن الاستراتيجية هي أساسا وثيقة خاصة "للشعبة تنسيق الشراكات والدعوة" وذات أهمية محدودة بالنسبة لوحدهم.
- 25- وتعكس الاستراتيجية اعتبارات المساواة والتكافؤ بين الجنسين، وهي بذلك تتميز إيجابا عن استراتيجيات منظمات المقارنة، باستثناء منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة. بيد أنه لم يتوافر وقت إجراء التقييم إرشاد لضمان امتثال الشركاء لمبادئ المساواة والتكافؤ بين الجنسين.

النتائج الأولية للاستراتيجية

- 26- رغم أن الاستراتيجية لا تتضمن إطارا واضحا للنتائج، فإنها تحدد عددا من المعالم الرئيسية (الشكل 2) والنتائج المتوقعة (15) ونظرا لأن التقييم كان في مرحلة مبكرة من التنفيذ، فلم يقصر فريق التقييم تقديره على التغييرات التي تعزى مباشرة لتنفيذ الاستراتيجية، بل نظر في مدى تماشي سلوكيات إرساء الشراكات في المكاتب القطرية، والمكاتب الإقليمية ومكاتب البرنامج مع رؤية الاستراتيجية والنتائج المتوقعة من الشراكة أو مدى دلالتها على إحراز تقدم على طريق هذه الرؤية والنتائج.

الشكل 2: المعالم الرئيسية لتنفيذ استراتيجية الشراكة المؤسسية

اعتماد عقلية الشراكة



(14) يشمل ذلك التزامات بما يلي: مبادئ الشراكة لسنة 2007 التي أيدها المنتدى الإنساني العالمي؛ والعمل في إطار نهج المجموعات الذي اعتمده اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات في 2005؛ وتعزيز التعاون المشترك فيما بين الوكالات كما تعكسه مبادرة توحيد الأداء؛ وتعزيز الاتساق على نطاق المنظومة عن طريق إرساء الشراكات والتنسيق مع الوكالات والبرامج الأخرى في تنفيذ الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات؛ والتعاون مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقرا لها.

(15) هذه النتائج هي: 1) طائفة من الأدوات المتعلقة بأفضل الممارسات، والتوجيه، والتدريب والدعم لمساعدة المكاتب القطرية على اختيار وإدارة الشراكات؛ 2) التركيز الاستراتيجي على الشراكات على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية؛ 3) نهج متسق لاختيار الشراكات، وتعهداتها، ورصدها وتقييمها وتقديم التقارير عنها؛ 4) فهم مشترك على نطاق البرنامج لفوائد ومبادئ الشراكة؛ 5) التعاون الفعال من حيث التكلفة، والحد من التداخل والازدواج، والتقليل من تكاليف المعاملات.

جودة المبادئ التوجيهية والأدوات المرتبطة بالاستراتيجية ومدى توافرها وقابليتها للتطبيق

- 27- قدمت شعبة تنسيق الشراكات والدعوة وعممت طائفة من المبادئ التوجيهية والأدوات الخاصة بالشراكات وإدارة الشراكات. وتعكس هذه المواد مبادئ الشراكة الجيدة تمثيلاً مع استراتيجية الشراكة المؤسسية؛ وتستعين بالدراسات الحالية؛ وهي موجزة عادة ومحددة بوضوح؛ كما أنها تعالج ثغرات معترف بها في معارف ومهارات موظفي البرنامج. على أن معظم المواد لا تتوافر إلا بالإنكليزية، والمواد المتعلقة بالاشتراك مع الحكومات المضيفة لا تتواءم بدرجة كافية مع سياق البرنامج.
- 28- وقد اقتصر الوصول إلى موارد البرنامج حتى اليوم بصفة رئيسية على موظفي المقر ومكاتب البرنامج الذين يمثلون 84 في المائة من حركة الاتصال بالمركز الشبكي لموارد الشراكات و74 في المائة من حركة الاتصال بالصفحة الشبكية للشراكات.⁽¹⁶⁾ ومعظم المجيبين من المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية لم يسمعوا قط بمركز موارد الشراكات.
- 29- ويستغرق تصميم استراتيجيات الشراكة الإقليمية وقتاً أطول مما كان متوقعاً. وفي نهاية 2016 أعدت ثلاثة فحسب من بين المكاتب الإقليمية الستة، هي بانكوك، ونيروبي، وبنما، وثائق شراكة إقليمية⁽¹⁷⁾ كما أن هناك شعوراً بعدم اليقين فيما يتعلق بدور استراتيجيات الشراكة الإقليمية في توجيه نشر استراتيجية الشراكة المؤسسية على المستوى القطري.

أهمية ومركزية الشراكات في خطط البرنامج وعملياته

- 30- أحرز البرنامج تقدماً منذ 2014 في إدماج الشراكة في سياساته ونظمه وأدواته المتطورة. وتبين من التقييم وجود إشارة صريحة إلى أهمية العمل في شراكة في سياسات البرنامج واستراتيجياته التي صُممت منذ 2014؛ وفي وثائق الإرشاد التشغيلي مثل قوالب التخطيط والإبلاغ؛ والقدرات الأربع لإرساء الشراكات الواردة في جميع توصيفات الوظائف؛ والخطتين الاستراتيجيتين للبرنامج للفترة 2014–2017 والفترة 2017–2021. غير أن هذه الوثائق لا تعكس على نحو منتظم الطيف الكامل لأنواع الشركاء المحدد في استراتيجية الشراكة المؤسسية، ولا يتناول معظمها أبعاد المساواة والتكافؤ بين الجنسين في إرساء الشراكات.
- 31- وقد اضطلع البرنامج بإعادة الهيكلة التنظيمية في المقر والمكاتب الإقليمية لتحسين تركيزه وعمله في مجال الشراكات، بما في ذلك إنشاء شعبة تنسيق الشراكات والدعوة لتسهيل تنفيذ الاستراتيجية وإقامة شبكة من منسقي الشراكات. كما أن بعض مكاتب البرنامج تجري تغييرات لتحسين إرساء الشراكات؛ ولم ير أغلبية القادة في المكاتب القطرية الذين جرت استشارتهم حاجة إلى إجراء قدر كبير من إعادة الهيكلة بالنظر إلى أن معظم أوجه القصور في إرساء الشراكات مرتبط بعوامل أخرى.

تعزيز الرصد والإبلاغ فيما يتعلق بالشراكة

- 32- عمل البرنامج منذ 2014 على تعزيز جمع بياناته وإعداد تقاريره عن الشراكات. وفي المقر يجمع البرنامج البيانات عن كثير من جوانب إرساء الشراكات، بما في ذلك الشراكة مع القطاع الخاص؛ ومع المنظمات غير الحكومية، وفي سياق التعاون فيما بين بلدان الجنوب. وأدى إتمام نشر أداة كوميت في 2016 إلى تعزيز جمع البرنامج للبيانات عن الشراكات عن طريق استنقاء المعلومات عن المجالات الجديدة مثل أنواع الشركاء.
- 33- ورغم هذا التقدم، فإن موظفي البرنامج لا يستفيدون على النحو الكامل من أداة كوميت ونظم المعلومات الأخرى⁽¹⁸⁾ لاستنقاء وتحليل البيانات عن فعالية وكفاءة الشراكات. والبيانات الموحدة المتاحة عن طريق منصات مثل أداة كوميت، وشبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات (وينجز)⁽¹⁹⁾ لا تستطيع التعرف على الإضافات التكميلية بين الشركاء، أو ازدواج الجهود، أو الابتكارات الناتجة عن إرساء الشراكات.

⁽¹⁶⁾ Google Analytics report – Partnerships for the period 15 July 2015–17 February 2016. كانت هناك 3 282 زيارة فردية للصفحة الشبكية خلال هذه الفترة و942 زيارة لمركز موارد الشراكات.

⁽¹⁷⁾ أنجز المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ مشروع استراتيجية شراكة إقليمية في يناير/كانون الثاني 2017.

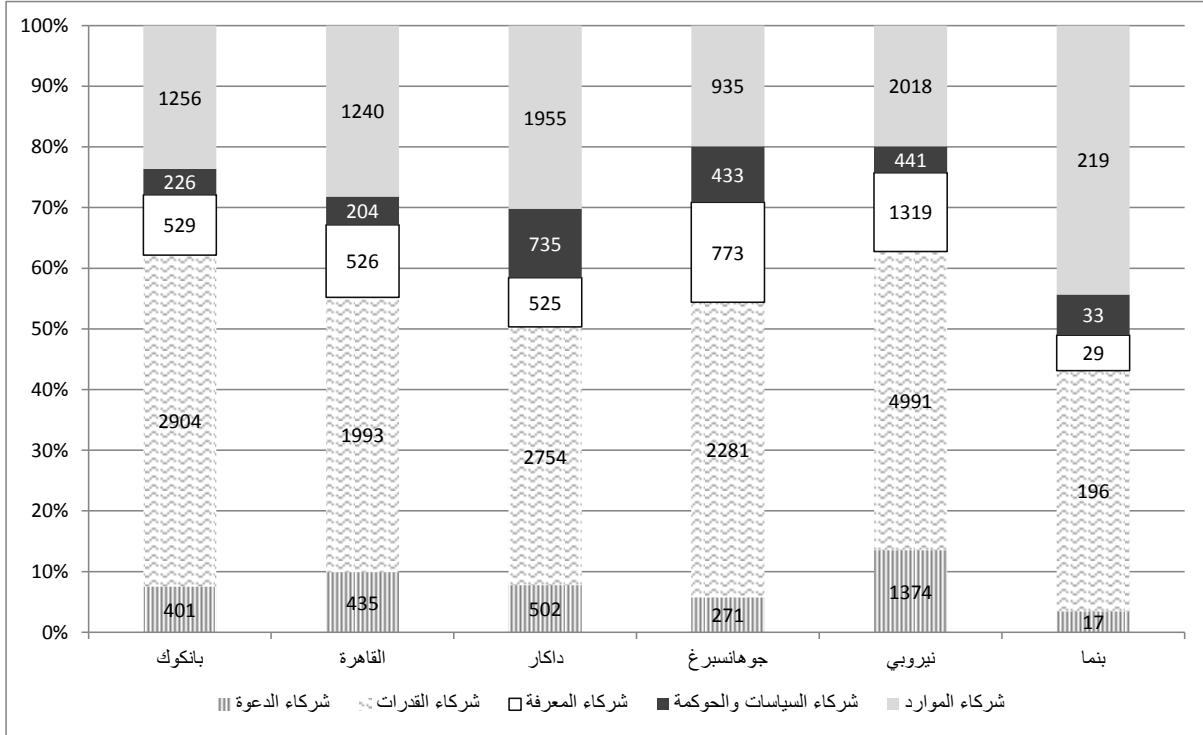
⁽¹⁸⁾ تشمل هذه النظم: نظام الجيل التالي الذكي للتقارير الموحدة عن المشروعات (SPRING)، ونظام دعم تنفيذ اللوجستيات (LESS)، ومنصات شبكية جديدة مثل Insight/Foresight (IN/FO).

⁽¹⁹⁾ يُستخدم نظام وينجز لإدارة عمليات البرنامج المتعلقة بتخطيط البرامج وتنفيذها، والمشتريات، واللوجستيات، والمالية، والسفر، والموارد البشرية.

التوسع في التعاون خارج نطاق علاقات المعاملات وتشكيل شركات أكثر استدامة

34- وفقا لبيانات أداة كوميت من نوفمبر/تشرين الثاني 2016 فإن للبرنامج شركات مع 2 951 كيانا على نطاق العالم في 31 515 "نوعا" من الشركات مبلغ عنها، وهو ما يدل على أن العلاقات مع منظمة بمفردها يؤدي عادة وظائف متعددة. ورغم أنه قد لوحظت شركات متعددة الوظائف في التقييم المواضيعي لسنة 2012 عن الشركات،⁽⁶⁾ فإن البيانات المجموعة في هذا التقييم تدل على اتجاه إيجابي في توسيع نطاق وظائف الشراكة والدخول في علاقات أطول أجلا، وإن لم يكن هذا الاتجاه متأثرا على نحو مباشر باستراتيجية الشراكة المؤسسية.

الشكل 3: أنواع الشركاء حسب الإقليم*



*مجموع أنواع الشراكات: 31 515

المصدر: PGC report "Mapping of WFP Partnerships at the Global Level"; COMET Data, November 2016.

35- ما زالت علاقات البرنامج مع المنظمات غير الحكومية الوطنية والمنظمات القائمة على المجتمع المحلي تركز عادة على التسليم وتكون تعاقدية في المقام الأول. غير أن التقييم وجد شواهد⁽²⁰⁾ على أن نطاق هذه العلاقات في توسع. ولوحظ في تقييم 2012 عن العمل في شراكة أن 91 في المائة من المنظمات غير الحكومية العاملة مع البرنامج في 2009 كانت تعرف بأنها "شركاء متعاونون" علما بأن لها مع البرنامج علاقات معاملات أساسا. ويستفاد من بيانات أداة كوميت من نوفمبر/تشرين الثاني 2016 أن 67 في المائة فقط من الشركاء من المنظمات غير الحكومية والمنظمات المجتمعية صُنفت كشركاء متعاونين، في حين أن 31 في المائة منها صُنفت كشركاء متعاونين وتكميليين على حد سواء، وأن حوالي 1 في المائة منها صُنفت كشركاء تكميليين.⁽²¹⁾

36- ووصف معظم شركاء البرنامج الذين جرت استشارتهم بعلاقتهم بالبرنامج بأنها تتسق بصفة عامة مع مبادئ الشراكة في استراتيجية الشراكة المؤسسية من حيث التكافؤ، والشفافية، والتكامل، والاتجاه نحو النتائج، والمسؤولية. غير أن المنظمات غير الحكومية لاحظت أن ثمة مجالا للتحسين فيما يتعلق بالترتيبات الإدارية

(20) بناء على شواهد مستقاة من استعراضات ومشاورات مع أصحاب المصلحة وبيانات المشاركة المقدمة في تقييم أداة كوميت لسنة 2012.

(21) للشركاء التكميليين أهداف يتقاسمونها مع البرنامج ومجموعات مستهدفة مشتركة وليس لهم معه علاقات معاملات. ويستبعد هذا التعريف المنظمات الشريكة التي وقعت على اتفاقات على المستوى الميداني مع البرنامج، والتي يشار إليها "كشركاء متعاونين". وتستخدم فننا الشركاء المتعاونين والشركاء التكميليين في أداة كوميت، وليس في استراتيجية الشراكة المؤسسية التي تصف متسلسلة من العلاقات التعاونية تبدأ بعلاقات المعاملات وتنتهي بالشراكات. غير أن المصطلحين متوائمان بما فيه الكفاية لتبرير الافتراض بأن الشركاء المتعاونين هم عادة شركاء معاملات، في حين أن الشركاء التكميليين يخرطون في شركات على النحو المعروض في استراتيجية الشراكة المؤسسية.

والحاجة إلى مواصلة التوسع في شراكات المنظمات غير الحكومية بما يتجاوز علاقات المعاملات. ولاحظ شركاء آخرون أن البرنامج يتخذ قرارات من جانب واحد بدون الإصغاء على نحو كاف للشركاء أو استشارتهم.

علاقات التآزر والكفاءات التكيفية الناتجة عن إرساء الشراكات

37- يؤدي إرساء الشراكات، بفضل الاستعانة بجوانب القوة التكميلية والحد من ازدواج الجهود، إلى تعزيز وصول و/أو جودة البرمجة التي يضطلع بها البرنامج وشركاؤه. وقد اتضح ذلك من قيادة البرنامج في نظام المجموعات. إلا أن البيانات الخاصة بالفوائد المستقاة من الشراكات الأخرى متفاوتة وذات طابع سردي عموماً.

العوامل المفسرة للنتائج المحرزة

السياق الخارجي – عوامل التمكين

38- تغيرت بيانات البرنامج التشغيلية منذ سنة 2014، وهو ما يتطلب إيجاد طرائق جديدة للشراكة بغية الاستجابة للمطالب والالتزامات الناجمة عن خطة التنمية المستدامة لعام 2030.

39- وتتشكل السياقات الإقليمية والقطرية بفعل تزايد عدد البلدان التي بلغت وضع الدخل المتوسط أو أصبحت قريبة منه، وهو ما يشمل في كثير من الأحيان تعزيز قدرات القطاع العام. وهناك إذن إقبال متزايد بين معظم الحكومات على الانخراط مع الجهات الفاعلة الإنمائية والإنسانية في شراكات تتجاوز نطاق تفاعلات المعاملات بين مقدم الخدمات ومتلقيها. ويشترك البرنامج في شراكات مرتبطة بالسياسات، والحوكمة، والمعرفة، والدعوة في جميع الأقاليم، وبخاصة في البلدان متوسطة الدخل وبلدان الشريحة العليا من الدخل المتوسط.

السياق الخارجي – العوامل المقيدة

40- أحرزت نجاحات تتعلق بتعزيز التعاون في نطاق الأمم المتحدة؛ إلا أن بعض الوكالات تنظر إلى البرنامج بوصفه منافساً في البلدان التي انتفت فيها الحاجة إلى المساعدة الغذائية وحيث يعمل البرنامج على تعزيز قدرات الحكومات. وسلطت الأضواء على القضايا المرتبطة بالتعاون الفعال بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها في مناقشات المجلس التي أفضت إلى إقرار الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021).

41- وفي أقل البلدان نمواً والبلدان التي تعاني أو تتعافى من أزمات حادة يؤدي البرنامج دوراً مهماً في التحويلات الغذائية أو النقدية. وخلال الفترة موضوع الاستعراض أُلقت الأزمات العالمية على عاتق البرنامج بمطالب لتوفير مساعدة إنسانية. وللوفاء بهذا الدور تعمل المنظمة مع عدد كبير من الشركاء التنفيذيين، ولا سيما المنظمات غير الحكومية. وضخامة عدد شركاء البرنامج، وانعدام الموارد المخصصة لتعزيز قدرة الشركاء، وضرورة الاستجابة السريعة يجعل من الصعب بالنسبة للمكاتب القطرية الانخراط مع المنظمات غير الحكومية في أي شيء سوى علاقات المعاملات التي تكون المساءلة فيها ذات اتجاه واحد فحسب.

السياق الداخلي – عوامل التمكين

42- وتجعل جوانب القوة الملحوظة التي يتمتع بها البرنامج منه شريكاً قوياً ومرغوباً فيه. وتشمل هذه الجوانب حضوره الميداني وموقفه من حيث "الاستعداد للعمل" وخبرة موظفيه ومهاراتهم التقنية، وبخاصة في مجالات مثل تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، واللوجستيات، وسلاسل الإمداد والنقل. وتؤكد أغلبية وكالات الأمم المتحدة وبعض المنظمات غير الحكومية على قوة أداء البرنامج كقائد في مجموعات العمل الإنساني.

43- وفي حين أن بعض المنظمات غير الحكومية الكبرى ترى في البرنامج منافساً على موارد الجهات المانحة، فإن كثيراً من المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية تقدر البرنامج كشريك مالي وموفر للدعم في مجال البنى التحتية واللوجستيات في بيئات صعبة. كما أن الشركاء سلطوا الضوء في المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية ومكاتب البرنامج التي جرت زيارتها على الموقف البناء، والالتزام، والسماح القيادية لموظفي ومديري البرنامج الأفراد.

44- وما زالت الشراكة تحتل منذ سنوات مكاناً بارزاً في الخطاب الداخلي للبرنامج. ولعل هذا قد أسهم في وعي الموظفين بالقضية بصرف النظر عن استراتيجية الشراكة المؤسسية. وسيساعد إدراج الشراكة ككفاءة أساسية بالنسبة لتقييم أداء المديرين على تعزيز النتائج في هذا المجال.

السياق الداخلي – العوامل المقيدة

- 45- رغم التأكيد على الشراكة داخل البرنامج، فقد أعيق تنفيذ استراتيجية الشراكة المؤسسية بسبب الملكية غير المتسقة والضيقة للاستراتيجية والافتقار إلى المساءلة. وفي حين أن الاستراتيجية تضع المسؤولية والمساءلة عن تنفيذها على عاتق جميع وحدات المقر، والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، فلا يوجد في موضع المساءلة إلا شعبة تنسيق الشراكات والدعوة. وليس هناك من خطة عمل على نطاق المنظمة لتحديد معالم الطريق للوحدات الأخرى التي ترى أن الاستراتيجية المذكورة "تخص شعبة تنسيق الشراكات والدعوة، ولا تخصصنا".
- 46- والاستثمار المالي في تنفيذ الاستراتيجية غير متسق مع رؤية البرنامج الطموحة عن الشراكة كما عُرضت في خارطة الطريق المتكاملة. وذلك أن تنفيذ الاستراتيجية تركز إلى حد كبير، وبما يتناسب مع الموارد المتاحة، على مركز موارد الشراكات وتدريب الموظفين وإدراج أبعاد الشراكة في النظم والأدوات الداخلية. ولم تصل نتائج تنفيذ الاستراتيجية بعد إلى المستوى القطري؛ ولم تتلق المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية ومكاتب البرنامج موارد كافية من أجل إرساء الشراكات على المستوى القطري أو تدريب الموظفين فيما يتعلق بالشراكات.
- 47- ورغم أن هناك اختلافات فيما بين مكاتب ووحدات البرنامج، فقد اتفق الموظفون الذين جرت استشارتهم من أجل هذا التقييم على أن ثقافة البرنامج ما زالت تركز عادة على التسليم والآثار قصيرة الأجل. وتنصب الأطر القانونية المستخدمة في إدارة العلاقات التعاونية على المراجعة والمراقبة، وهو ما يعرقل إنشاء شراكات مستدامة بناء على الثقة المتبادلة. وتواجه جهود البرنامج الرامية إلى التوسع في الشراكات مع القطاع الخاص تحديات خاصة. ولاحظ موظفو الميدان صعوبات في تمييز "البائع" عن "شريك من القطاع الخاص"، وأن عمليات البرنامج في مجال الشراء والعناية الواجبة واسترداد التكاليف تحد من قدرة المنظمة على إنشاء شراكات متعددة الجوانب ومركبة.
- 48- كما أشار موظفو البرنامج إلى ضرورة تعزيز معارفهم ومهاراته المرتبطة بالشراكة، وخاصة فيما يتعلق بتعزيز القدرات الوطنية، والدخول في حوار رفيع المستوى عن السياسات والدعوة مع الحكومات، وإرساء الشراكات على المستوى القطري والإقليمي مع القطاع الخاص.

الاستنتاجات

- 49- رغم أن استراتيجية الشراكة المؤسسية تتضمن رؤية واضحة بالنسبة للشراكة، فلم تلب عدة شروط لازمة لتنفيذها بنجاح.
- 50- وتتضمن الاستراتيجية مراعاة شواغل المساواة والتكافؤ بين الجنسين، ولكن هناك نقص في الإرشاد اللازم للتأكد من أن هذه المبادئ مدمجة على النحو المناسب في جميع الشراكات.
- 51- والبرنامج يحرز تقدماً نحو الوصول إلى النتائج الخمس المعروضة في الاستراتيجية، ولكن ما زال هناك مجال كبير لزيادة تأثير الاستراتيجية.
- 52- وتتأثر ممارسات البرنامج في مجال الشراكة إيجاباً وسلباً بمجموعة شتى من العوامل الداخلية والخارجية. وقد سلط التقييم الضوء على:
- ◀ الموارد المالية المحدودة المستثمرة في تنفيذ الاستراتيجية حتى اليوم، وهو ما لا يتسق مع التزامات البرنامج الطموحة بالنسبة للشراكات؛
 - ◀ الافتقار إلى الملكية والمساءلة على نطاق المنظمة بالنسبة لتنفيذ الاستراتيجية.
 - ◀ الحاجة إلى التأكد من تعميم واستخدام الإرشادات والأدوات القائمة بشأن إرساء الشراكات، وتعزيز جمع البيانات والإبلاغ عن الشراكات؛
 - ◀ حدوث تحسين في البيئة الداخلية ضمن البرنامج، ولكنها لم تصبح بعد مواتية على نحو متسق لإرساء الشراكات.

الدروس

- 53- خطة التنمية المستدامة لعام 2030، وأهداف التنمية المستدامة، والاستعراض الشامل للسياسات الذي جرى كل أربع سنوات تبرز جميعها أهمية الشراكات في الاستجابة الإنسانية والتنمية المستدامة. وتعكس خارطة الطريق المتكاملة للبرنامج (2017-

(2021) التزام المنظمة بعقلية الشراكة هذه. إلا أن تعميم نهج لإرساء الشراكات يدعم الطريقة التي يعمل بها البرنامج يتطلب تحولاً تنظيمياً مهماً مع وجود قيادة ومساءلة وموارد وقدرات ونظم متسقة وقادرة على إدراك التغيير والإبلاغ عنه.

التوصيات

- 54- التوصيات الست التالية مستقاة من نتائج التقييم واستنتاجاته ودُعيت بحلقة عمل عقدت في فبراير/شباط 2017 حضرها موظفون من مختلف أرجاء البرنامج. وهي تعكس التغييرات التي طرأت مؤخراً على نهج البرنامج فيما يتعلق بالشراكات، بما في ذلك اتباع نهج "المجتمع ككل" بغية القضاء على الجوع.⁽²²⁾
- 55- التوصية 1: ينبغي للجنة التوجيهية لخرطة الطريق المتكاملة أن تضع بحلول نهاية 2017 خطة عمل مقدرة التكاليف لتنفيذ ركيزة الشراكات في الخطة الاستراتيجية (2017-2021) الذي يركز على المبادئ المحددة في استراتيجية الشراكة المؤسسية، ويحدد بوضوح معالم الطريق الرئيسية حسب الوحدة، ويتمشى مع إطار النتائج المؤسسية (2017-2021).
- 56- التوصية 2: ينبغي للبرنامج أن يدرج على الفور تصميم خطة عمل للشراكة كعنصر إلزامي في كل خطة استراتيجية قطرية وكل خطة استراتيجية قطرية مؤقتة مع تخصيص موارد لأنشطة إرساء الشراكات في مبادرات الحافظات القطرية.
- 57- التوصية 3: ينبغي للبرنامج أن يحدّث بحلول نهاية 2017 إرشادات وينقح أو يصمم أدوات عملية تمكّن الموظفين من الانخراط في نطاق واسع من الشراكات، بما في ذلك الشراكات الطويلة الأجل، والمتعددة الوظائف، وغير القائمة على السلع.
- 58- التوصية 4: ينبغي لإدارة الشراكة والحكومة والدعوة بحلول يونيو/حزيران 2018 أن تساعد المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية على تعزيز مهاراتها في مجال إرساء الشراكات عن طريق وضع إرشادات بشأن إعداد خطط عمل على المستوى القطري، والعمل مع المكاتب الإقليمية لإعداد ونشر وحدات نموذجية للتدريب في مجال الشراكة على المستوى القطري وبما يتناسب مع كل سياق، وتصميم أدوات لإدارة وتعميم المعارف المتعلقة بالشراكة.
- 59- التوصية 5: ينبغي للبرنامج بحلول نهاية 2018 أن يعزز نظمه بغية استخلاص بيانات كيفية عن إرساء الشراكات وأن يصمم قوالب تشمل اشتراط الإبلاغ عن فعالية الشراكات وكفاءتها وطابع الابتكار فيها.
- 60- التوصية 6: ينبغي للبرنامج أن يكفل بحلول نهاية 2018 تنقيح اتفاقات الشراكة ذات الأولوية مع وكالات الأمم المتحدة، والمنظمات غير الحكومية الدولية والوطنية، والجهات الفاعلة للقطاع الخاص، والمؤسسات المالية الدولية والإقليمية، والمنظمات الاقتصادية الإقليمية، وذلك لدعم ركيزة الشراكات في الخطة الاستراتيجية (2017-2021).

(22) تقوم إدارة الشراكة والحكومة والدعوة بإدماج "نهج المجتمع ككل" في عملية نشر خارطة الطريق المتكاملة. ويلزم النهج البرنامج بالاستثمار في منظمات المجتمع المدني، والحكومات، والوكالات الوطنية لإدارة الكوارث، والمنظمات غير الحكومية الوطنية، والصليب الأحمر وغير ذلك من المنظمات.