

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 2008/10/30-27

مسائل الموارد والمالية والميزانية

البند 5 من جدول الأعمال

تركيز الإدارة على النتائج: الاستعراض
الثاني للتقدم المحرز في تنفيذ الإدارة القائمة
على النتائج

تقرير المراجع الخارجي

مقدمة للمجلس للنظر



Distribution: GENERAL

WFP/EB.2/2008/5-B/1

1 September 2008

ORIGINAL: ENGLISH

طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الإطلاع على وثائق المجلس التنفيذي
في صفحة برنامج الأغذية العالمي على شبكة الإنترنت على العنوان التالي:

(<http://www.wfp.org/eb>)

مذكرة للمجلس التنفيذي

هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للنظر

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين يرغبون في إبداء بعض الملاحظات أو لديهم استفسارات تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورين أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس التنفيذي بفترة كافية.

مدير، مكتب المراجع الخارجي: السيد: G. Miller رقم الهاتف: + (44) 20 7798 7136

المراجع الخارجي: السيد: R. Clark رقم الهاتف: 066513-2577

الرجاء الاتصال بالسيدة C. Panlilio، المساعد الإداري لوحدة خدمات المؤتمرات، إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي وذلك على الهاتف رقم: (066513-2645).

تقرير المراجع الخارجي



National Audit Office

برنامج الأغذية العالمي - الإدارة من أجل النتائج: الاستعراض الثاني للتقدم المحرز في تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج

المحتويات	الفقرات
موجز تنفيذي.....	20-1
نطاق الاستعراض.....	23-21
تاريخ الإدارة القائمة على النتائج في البرنامج.....	27-24
تحديد الأهداف والحصائل والنواتج والمؤشرات.....	41-28
قياس الأداء والإبلاغ عنه مقابل الأهداف والحصائل والنواتج.....	58-42
التعلم من النتائج.....	62-59
الخطوات المقبلة.....	66-63
استنتاجات.....	70-67

الملحق الأول: تعليقات الأمانة بشأن توصيات المراجعة الخارجية

يقدم المكتب الوطني لمراجعة الحسابات خدمات المراجعة الخارجية لبرنامج الأغذية العالمي. والمراجع الخارجي، وهو المراقب المالي والمراجع العام للملكة المتحدة، معيّن من قِبَل المجلس التنفيذي طبقاً للمادة الرابعة عشرة من النظام المالي. وبالإضافة إلى إبداء رأيه بشأن الكشوف المالية للبرنامج، فإنه يملك، طبقاً للمهمة الموكلة إليه، سلطة رفع التقارير إلى المجلس التنفيذي بشأن مدى كفاءة الإجراءات المالية والإجراءات العامة للتنظيم والإدارة في البرنامج.

والهدف من التقرير هو توفير رقابة وضمانات مستقلة للحكومات والجهات الأخرى؛ وتعزيز الإدارة المالية والتسيير في المنظمة، وكذلك، من خلال عملية المراجعة، دعم الأهداف التي تعمل المنظمة على تحقيقها.

لمزيد من المعلومات:

Graham Miller

مدير المكتب الوطني لمراجعة الحسابات

157-197 Buckingham Palace Road,

Victoria

London, SW1W 9SP

+44 (0)20 77987136

graham.miller@nao.gsi.gov.uk

ملخص

يشكل هذا التقرير العنصر الثاني في استعراض مستقل من مرحلتين للتقدم الذي أحرزه برنامج الأغذية العالمي في تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج. وتناول تقريرنا الأولي في مارس/آذار 2006 الإطار الذي وضعته الأمانة لرصد النتائج والإبلاغ عنها. ويتناول هذا التقرير الثاني ما تم إحرازه من تقدم في تعميم الإدارة القائمة على النتائج ومدى تنفيذها في المنظمة.

ما هي الأدوات المستخدمة

- 1- يرمي برنامج الأغذية العالمي إلى استخدام موارده لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية من خلال التدخلات المعانة بالأغذية الموجهة إلى الفقراء والجوعى. وتحقيقاً لتلك الغاية، وضع البرنامج خطة استراتيجية حدّد فيها خمسة أهداف استراتيجية وسبعة أهداف إدارية لمساعدته على أداء دوره استناداً إلى ما يصبو إليه من أهداف. ويرمي البرنامج إلى استخدام الإدارة القائمة على النتائج للمساعدة على تحقيق تلك الأهداف.
- 2- وتتعلق الإدارة القائمة على النتائج بقياس الأداء الفعّال:
 - القدرة على قياس التقدم المحرز في تحقيق أهداف قابلة للقياس وذات ارتباط زمني.
 - المساءلة عن توزيع مدخلات (موارد) محدّدة بوضوح ونواتج (أنشطة ومنجزات).
 - التركيز على تحقيق حصائل محدّدة سلفاً بدلاً من مجرد إنفاق الميزانية أو تنفيذ الأنشطة.
- 3- وتدعم الإدارة القائمة على النتائج تحسين اتخاذ القرارات من جانب الإدارة والأجهزة الرئاسية في نهاية المطاف (من خلال آليات الإبلاغ الفعّالة). ولذلك فإن النظام الفعال للإدارة القائمة على النتائج يوفر المعلومات اللازمة لتمكين الإدارة من اتخاذ قرارات بشأن إعادة توجيه الموارد والأولويات حتى يتسنى تحقيق الأهداف التي حددها المجلس التنفيذي.

لماذا ذلك مهم

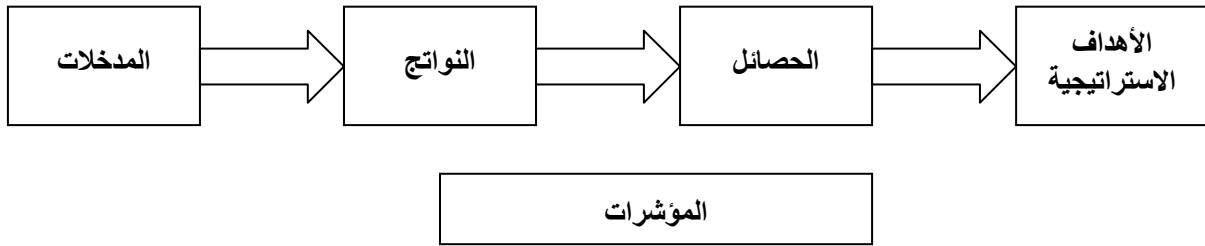
- 4- يسهّل النهج القائم على النتائج تحديد المبررات التي تستند إليها المشروعات وترتيب أولويات الأنشطة لأغراض التمويل. ومما ييسر تقييم التقدم المحرز والإنجازات المتحققة والقيمة مقابل المال واتخاذ القرارات التشغيلية والمالية التي تدعم ذلك وضع نظم وإجراء تقييمات تركز على الحصائل بدلاً من مجرد التركيز على النواتج أو الأنشطة أو النفقات.
- 5- ومن المعترف به أن الإدارة القائمة على النتائج تشكل عنصراً مهماً في الإدارة السليمة والمساءلة؛ وهذا هو ما حدده تقرير عام 2006 الذي أصدرته اللجنة التوجيهية بشأن الاستعراض الشامل للإدارة والرقابة داخل الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها ووكالاتها المتخصصة الذي أوصى بالتنفيذ الشامل للإدارة القائمة على النتائج في منظومة الأمم المتحدة.
- 6- وقدّمنا في عام 2006 تقريراً عن الإطار الذي وضعته الأمانة لرصد النتائج والإبلاغ عنها. وتبين لنا أن هذا الإطار يوفر أساساً سليماً لعملية التطوير الجارية للإدارة القائمة على النتائج؛ وقدّمنا سبع توصيات لتعزيز إطار الإدارة القائمة على النتائج من خلال ما يلي:
 - إدماج النواتج المشتركة مع الشركاء المنفّذين في إطار الإدارة القائمة على النتائج حيثما كان ذلك ممكناً؛
 - التماس معلومات مرتدة منتظمة من البلدان المتلقية والمانحة؛
 - تطوير رفع التقارير بشأن النفقات مقابل الأهداف؛
 - تحسين دمج الإدارة القائمة على النتائج مع نظام WINGS، ونظام COMPAS؛
 - ربط النتائج المحقّقة مع الجداول الزمنية المزمعة؛
 - تركيز عمل لجنة التقييم الداخلية على تطوير الإدارة القائمة على النتائج وأهميتها؛

■ دعم مؤشرات الأداء بنظم بيانات تتسم بالفعالية التكاليفية.

7- ووافقت الأمانة على تلك التوصيات واستجابت لها من خلال مجموعة من المبادرات القائمة والخطوات المتخذة تحديداً للتصدي للتوصيات. وأما في هذا الاستعراض الثاني فإننا نتناول بالتقييم كيفية التطبيق العملي لترتيبات الإدارة القائمة على النتائج.

كيف تسير العملية

8- تتطلب الإدارة الفعالة القائمة على النتائج مساهمة كل نشاط برنامجي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وللمساعدة على تحقيق ذلك، أعد البرنامج وثيقة بعنوان خلاصة المؤشرات. وتحدّد هذه الخلاصة ما يتعيّن على البرنامج تحقيقه من نواتج وحصائل من أجل بلوغ أهدافه الاستراتيجية؛ والمؤشرات التي سيستخدمها لقياس أدائه مقابل النواتج والحصائل. كما تبين الخلاصة النتائج المتوقعة التي يعتزم البرنامج تحقيقها للمساعدة على التنفيذ على أساس أهدافه الإدارية؛ والمؤشرات التي سيستخدمها لقياس إنجازها للنتائج المتوقعة. وإضافة إلى ذلك فإن البرنامج يطلب من كل شعبة ومن كل مكتب إقليمي وقطري الانتهاء من وضع خطة عمل لبيان الأنشطة والمشروعات الجارية في المجال ذي الصلة وكيفية المساعدة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والإدارية.



9- وتعكف الأمانة حالياً على عملية "تعميم" لتطبيق الإدارة القائمة على النتائج التي كانت تعتبر من قبل مبادرة منفصلة وإدماجها تماماً في جميع جوانب البرنامج. وسوف يتيح تعميم الإدارة القائمة على النتائج للبرنامج توضيح الطريقة التي تتجه بها جميع أنشطته نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ وتحسين إدارته للأداء، وتحقيق النتائج المطلوبة من تلك الأنشطة. ولذلك فقد بحثنا مدى استخدام الإدارة القائمة على النتائج استخداماً كاملاً وفعالاً على نطاق المنظمة.

النتائج

10- تبين لنا أن الأهداف الاستراتيجية تمثل غايات قيمة غير أن طبيعتها الطموحة تشير إلى أن البرنامج غير قادر على قياس لأنه بالنسبة لتلك الأهداف. وقد أعد البرنامج أهدافاً إدارية مفيدة توضح إطار الأهداف الاستراتيجية لكل من المدخلات والنواتج والحصائل: وقد يحدث ذلك لبساً لدى الموظفين. وتبين لنا أن خلاصة المؤشرات (التي تحدّد النواتج والحصائل والنتائج المتوقعة والمؤشرات) تمثل نقطة بداية مهمة لوضع الأهداف ومتابعتها. بيد أنها الآن تنتظر الاستعراض. ومن شأن هذا الاستعراض أن يوضح وضع المؤشرات التجريبية وتقديم مجموعة كاملة من المؤشرات. وسيكفل إنجاز كافة المؤشرات تنفيذ النواتج والحصائل والأهداف الاستراتيجية ذات الصلة.

11- ويُرصد أداء المشروعات من خلال وثائق المشروعات والتقارير الموحدة عن المشروعات. ويتم إعداد وثائق المشروعات قبل الموافقة على كل مشروع؛ وتشمل في معظم الحالات إطاراً منطقياً يحدّد النواتج والحصائل والمؤشرات التي ستستخدم لقياس إنجازات المشروع. وتُعد سنوياً تقارير موحدة عن كل مشروع، وتتضمن هذه التقارير معلومات عن التقدّم المحرز في المشروع مقابل مؤشرات الأداء.

- 12- وساعدت هذه التقارير على توحيد البيانات التي يتم جمعها وتصنيفها في المقر. ونتيجة لذلك فإن البيانات التي يتم جمعها أصبحت أكثر قابلية للمقارنة بين المشروعات، وباتت المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء بدقة أكبر تعكس المؤشرات الواردة في خلاصة المؤشرات. ويصدر سنوياً تقييماً للتقرير الموحد عن المشروعات وتقرير سنوي عن الأداء استناداً إلى البيانات التي يتم جمعها في التقارير الموحدة. وسلط تقرير الأداء السنوي لعام 2006 الضوء على استمرار صعوبات جمع بيانات المشروعات وتجميعها وتحليلها.
- 13- أدخل البرنامج في 2003 سياسة تقييم التي يجري تحديثها. وتنص هذه السياسة على أن تخضع جميع المشروعات التي تستغرق أكثر من 12 شهراً لتقييم أثناء مدة تنفيذها أو بعدها. وقد تبين أن ذلك غير ممكن عملياً وأن أقل من نصف المشروعات التي تزيد مدتها على 12 شهراً التي قمنا باستعراضها قد تم تقييمها. وأقرت عمليات التقييم بقيمة المشروعات غير أنه ما زالت توجد صعوبات في رصد أداء المشروعات، لا سيما في قياس الحصائل.
- 14- ويتوقف تحقيق أهداف البرنامج على قيام كل شعبة وكل مكتب إقليمي وقطري بتحديد وتحقيق أهداف تناسب خطط عملها. كما يتطلب ذلك من الموظفين تحديد وتحقيق أهداف شخصية مرتبطة بخطة العمل والأهداف الاستراتيجية للبرنامج. ومن المتوقع أن يساعد النظام الجديد لإدارة الأداء وتحسين القدرات (PACE) الموظفين على تحديد أهداف مناسبة. ومن المتوقع كذلك لهذا النظام أن يساعد المدراء على تقييم مدى تحقيق الموظفين لتلك الأهداف. على أن الإقبال على استخدام هذا النظام ظل متدنياً بسبب الصعوبات التقنية الأولية، مثل عدم إمكانية الوصول إلى الاستثمارات إلا من خلال برنامج لوتس نوتس الذي لا يتاح لجميع الموظفين؛ وطول وتعقد القوالب؛ وعدم وجود حوافز لتشجيع الموظفين على استيفاء تقييمات نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات (مثل عدم ربط الأجور بالأداء).
- 15- ويطبّق التعلم من النتائج المستفادة من أداء البرنامج أساساً على المستوى القطري والإقليمي من خلال التقارير الموحدة عن المشروعات وتقييمات بعض المشروعات. وتُجمع النتائج المحلية في تقييم التقارير السنوي الموحد للمشروعات وتقارير الأداء السنوية لكن لم تتخذ أي إجراءات منهجية للتعلم في مختلف المشروعات والبلدان والأقاليم. ولا يُعاد النظر بانتظام أو دورياً في الأهداف والحصائل والنواتج والمؤشرات على ضوء الأداء الفعلي.
- 16- إن البرنامج يركز على أسس متينة، أوردنا تقريراً عنها في 2006، من خلال إدراج شعبة الإدارة القائمة على النتائج ضمن الوظائف الأخرى للبرنامج ("تعميم" الإدارة القائمة على النتائج). ولقد تبين لنا أن فرقة الإدارة العليا بإمكانها أن تتخذ خطوات أخرى للحفاظ على الخبرة التي اكتسبتها هذه شعبة، وإبلاغ الموظفين بالتزاماتها الجارية إزاء الإدارة القائمة على النتائج.

الاستنتاجات

- 17- أحرز البرنامج تقدماً جيداً في تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج وقامت الأمانة بالخطوة التالية بالبداية في تعميمها. ونعتقد بأن هذه المرحلة من العملية تكتسي أهمية حاسمة في تطوير الإدارة القائمة على النتائج. وثمة خطر إساءة الموظفين فهم التغييرات والنظر إليها باعتبارها تقليصاً في التزام الإدارة العليا بالإدارة القائمة على النتائج بدلاً من النظر إليها باعتبارها الخطوة التالية في تنفيذها. يتعين على البرنامج الحفاظ على زخم تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج فتصبح جزءاً لا يتجزأ من عمليات الإدارة للبرنامج، ومن ثمّ عنصراً مفيداً وفعالاً في تحسين الإدارة المساءلة. وتعليقاً عن النتائج التي توصلنا إليها والتوصيات التي تقدمنا بها، أبلغتنا الأمانة بشأن اقتراح إنشاء منصب برتبة مدد في مكتب المدير التنفيذي

للاضطلاع بدور منسق الإدارة القائمة على النتائج في البرنامج وتقديم توجيهات للموظفين العاملين في الإدارة القائمة على النتائج.

-18

وعلى ضوء استنتاجاتنا فإننا نوصي بما يلي:

- **التوصية 1:** عند مراجعة وتكييف الخطة الاستراتيجية، يمكن للأمانة والمجلس التنفيذي النظر في مراجعة الأهداف الاستراتيجية لتوضيح أدوارها التي تعكس طموحات شاملة؛ والنظر في تحديد مستوى للأهداف، تحت الأهداف الاستراتيجية الحالية، قصد قياس أدائها.
- **التوصية 2:** يمكن للمجلس التنفيذي والأمانة النظر في وضع أهداف إدارية تصب في الأهداف الاستراتيجية المحددة، وذلك مثلاً من خلال إدماجها في إطار المستوى الجديد من الأهداف الواردة في التوصية 1
- **التوصية 3:** يمكن للأمانة بعد الانتهاء من وضع خطتها الاستراتيجية الجديدة للفترة 2008-2011 النظر في استغلال الفرصة لتحديث خلاصة المؤشرات، من خلال مثلاً تنقيح المؤشرات حتى تركز بوضوح على القياس الكامل لأداء البرنامج مقابل أهدافه.
- **التوصية 4:** يمكن للأمانة النظر في مواصلة تطوير وثائق المشروعات بحيث تشمل تفاصيل عن النواتج والحصائل التي سيحققها المشروع، وكيفية قياسها (أي المؤشرات)، والأهداف السنوية للتنفيذ التي يمكن رصدها في التقارير الموحدة لكل مشروع.
- **التوصية 5:** حققت الأمانة تحسينات في رصد أداء المشروعات منذ إدخال التقارير الموحدة للمشروعات، ولكنها قد ترغب في إمكانية اتخاذ خطوات أخرى لتحسين عملية رصد الحصائل.
- **التوصية 6:** عند وضع سياسة جديدة للتقييم، قد تنتظر الأمانة في عدد التقييمات التي يمكن إجراؤها عملياً وتتعهد بعدم إجراء إلا ما هو قابل للتحقيق. ومن المثالي أن تنص السياسة الجديدة على نشر التقييمات بشكل متكافئ لإفساح أكبر مجال ممكن للتعلم بين المشروعات والبلدان والأقاليم.
- **التوصية 7:** قد يكون من المفيد للأمانة تحديد جميع الممارسات السليمة المعمول بها في رصد الأداء في البرنامج وتبادلها مع الشعب الأخرى والمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية بدلاً من توقع استحداث أساليب لإدارة الأداء في كل مجال من مجالات العمل ورصد الموارد لذلك.
- **التوصية 8:** يمكن للأمانة اتخاذ تدابير لتسهيل إقبال الموظفين على استخدام نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات والتشجيع على الانتهاء من الاجتماعات والتقييمات المتعلقة بهذا النظام بدرجة عالية من الجودة من خلال ما يلي:
 - تبسيط نظام ووثائق إدارة الأداء وتحسين القدرات؛
 - تيسير الوصول إلى نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات لجميع الموظفين على قدم المساواة؛
 - ربط الأجور بالأداء على أساس نتائج تقييمات نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات؛
 - إدراج الانتهاء من تقييمات الموظفين بدرجة رفيعة من الدقة كهدف شخصي لكل مدير حتى يتم تقييمهم على أساس تحقيق هذا الهدف.
- **التوصية 9:** قد تنتظر الأمانة في إجراء استعراض لعينة عشوائية من تقييمات نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات سنوياً واستخدام النتائج لتوفير إرشادات للموظفين بشأن كيفية تحسين جودة التقييمات عند اللزوم.

- **التوصية 10:** قد تود الأمانة تنفيذ عملية منهجية للسماح بتبادل الدروس المستفادة من رصدها للنتائج وتقييم المشروعات بين الشعب والمشروعات والمكاتب القطرية والإقليمية. كما يمكن للأمانة النظر فيما إن كانت في حاجة إلى كلا التقريرين السنويين اللذين يلخصان بيانات التقرير الموحد عن المشروعات: تقييم، وتقرير الأداء السنوي.
- **التوصية 11:** قد تود الإدارة العليا للأمانة اتخاذ تدابير أخرى لكي توضح للموظفين استمرار التزامها بالإدارة القائمة على النتائج وذلك مثلاً من خلال:
 - o المكافأة على تحقيق النتائج؛
 - o وتحديث وثائق الإدارة القائمة على النتائج؛
 - o ومواصلة الاستفادة من الخبرة التي اكتسبتها شعبة الإدارة القائمة على النتائج من خلال إرساء شبكة من خبراء هذه الإدارة في البرنامج.

- 19- قدمت لنا الأمانة إجابة إيجابية بشأن توصيات المراجعة هذه، التي قد يرغب المجلس التنفيذي في التطلع عليها والنظر فيها. ويورد الملحق 1 تعليقات الأمانة بشأن كل توصية من توصياتنا. وتسمح استجابة الأمانة بقبول توصيات المراجعة والموافقة عليها وتفضي إلى عدد من التزامات بإجراءات محددة. ومن أجل ضمان نجاح مبادرة الإدارة القائمة على النتائج وتحسين مراقبة عمليات البرنامج من طرف المجلس التنفيذي من خلال ما توفره الإدارة القائمة على النتائج، سيكون من الأهمية بمكان أن تصبح تلك التطورات بمقترحات وأجال محددة لتيسير رصد عملية التنفيذ.
- 20- وعليه، فقد يرغب المجلس التنفيذي في أن تصاغ تلك الالتزامات في إجراءات محددة في إطارات زمنية وفقاً للمنافع التي ينتظر أن تجنى من تنفيذها؛ وتأكيد الترتيبات التي يتعين تطبيقها لرفع تقارير إلى المجلس من جانب الأمانة. وقد يرغب المجلس أيضاً في أن ينظر فيما إذا كانت هنالك مجالات خاصة للعمل تستوجب تركيزاً خاصاً. وفي هذا الصدد، نعتقد أن توصيات المراجعة من 1 إلى 4 و 11 تكتسي أهمية خاصة إذا ما أريد لعمليات البرنامج المتعلقة بإدارة القائمة على النتائج أن تجني المنافع المتوقعة من تحسين عملية قياس الأداء.

نطاق الاستعراض

- 21- يتابع هذا الاستعراض تقريرنا السابق الذي عُرض على المجلس التنفيذي في يونيو/حزيران 2006 (WFP/EB.2006/A/6-D/1) بشأن ترتيبات إطار الإدارة القائمة على النتائج. ويبحث هذا الاستعراض الثاني مدى استخدام الإدارة القائمة على النتائج بشكل كامل وفعال في برنامج الأغذية العالمي، وتناولنا هذه المسألة من خلال النظر فيما يلي:
- إذا كان لبرنامج الأغذية العالمي أهداف استراتيجية تعتبر تنوياً لطبقات من الأهداف والحصائل والنواتج وترتبط بمستوى مسؤوليات الأفراد والموارد المحددة (مع الملاحظة أن النهج المتبع من الأمانة هو أن الأهداف الإستراتيجية، التي وافق عليها الآن المجلس التنفيذي، هي الدليل الشامل لوضع أهداف ذات مستوى أدنى، والحصائل والنواتج)؛
 - إذا كان الإنجاز مقابل جميع المؤشرات سيفضي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبرنامج؛
 - إذا كان البرنامج يقيس ويحلل تحقيق المؤشرات على كل مستوى؛
 - إذا كان البرنامج يبلغ عن الإنجاز مقابل المؤشرات عند كل مستوى؛

- أثر تعميم فريق الإدارة القائمة على النتائج على تنفيذ تلك الإدارة؛
- إذا كانت خطط العمل تستخدم تماماً على نطاق المنظمة؛
- ما يقوم به برنامج الأغذية العالمي للاستجابة للنقاط المطروحة في التقارير الداخلية والخارجية بشأن تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج؛
- الخطوات الأخرى المتخذة من البرنامج على طريق الترسخ الكامل للإدارة القائمة على النتائج.

-22- وقد أجرينا استعراضنا من خلال ما يلي:

- استعراض وثائق المشروعات والتقارير الموحدة للمشروعات والتقييمات (حيثما توفرت) لما عدده 28 مشروعاً تمثل أكثر من نصف جميع المشروعات المنجزة في عام 2006. وحصلنا على قائمة بنحو 55 مشروعاً التي صدر تقريرها الموحد النهائي في عام 2006. واخترنا المشروعات التي قمنا باستعراضها عن طريق ترتيب القائمة بحسب أرقام المشروعات وتحديد مشروعات بديلة؛
- فحص الوثائق المعدّة لدعم تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج ورصد الأداء، بما في ذلك إرشادات الموظفين والخطط الاستراتيجية والإدارية، وخلصنا المؤشرات، وعدد من التقارير لبحث التقدّم المحرز في تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج؛
- مقابلات مع موظفي المقر المعنيين بالموافقة على المشروعات ورصدها وتقييمها، وتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج، ورصد نظام تقييم أداء الموظفين في نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات؛
- مقابلات مع الموظفين في عينة عشوائية من المكاتب القطرية.

-23- ورتبنا نتائج استعراضنا ترتيباً زمنياً يبين ما يلي:

- تاريخ الإدارة القائمة على النتائج في البرنامج لتحديد الخطوات المتخذة لتنفيذها والتقارير التي أعدت لرصد التقدّم المحرز؛
- تحديد الأهداف والحصائل والنواتج والمؤشرات للوقوف على الطريقة التي تم بها تحديدها والكيفية التي يمكن بها تحسينها؛
- قياس الأداء والإبلاغ عنه على أساس الأهداف والحصائل والنواتج، لدراسة مدى قيام البرنامج برصد تحقيق تلك العناصر المنفصلة والإبلاغ عنها؛
- الدروس المستفادة من النتائج، مع تحديد دور البرنامج في تحسين أدائه وتنقيح أهدافه وحصائله ونواتجه ومؤشراته على ضوء الأداء الفعلي؛
- الخطوات المقبلة لتحديد الإجراءات المتخذة من البرنامج لمواصلة توسيع الإدارة القائمة على النتائج ودمجها تماماً في المنظمة.

تاريخ الإدارة القائمة على النتائج في البرنامج

- 24- التزم برنامج الأغذية العالمي لأول مرة بتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج في عام 1997 بغرض إقامة نظام لهذه الإدارة بحلول عام 2004. واتخذ البرنامج عدداً من الخطوات نحو بلوغ هذا الهدف خلال السنوات العشر منذ أن قطع على نفسه لأول مرة الالتزام بالإدارة القائمة على النتائج.

25- وقمنا في عام 2006 بإعداد تقرير عن ترتيبات رصد النتائج والإبلاغ عنها، وخلصنا إلى أن إطار التنفيذ يشكل أساساً سليماً للتطوير الجاري للإدارة القائمة على النتائج في البرنامج. كما تبين لنا أنه ما زال يوجد ما يدعو إلى مواصلة التحسين في تأكيد مدى تلبية هذا الإطار لاحتياجات أصحاب المصلحة؛ وتحقيق مزيد من التوازن بين تدابير الفعالية والكفاءة؛ وتحسين جمع البيانات الموثوقة وتقييم الأداء.

26- ولكي يتمكن البرنامج من تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج فقد قام بإعداد عدد من الوثائق المؤسسية لإضفاء الشكل الرسمي على أهدافه الاستراتيجية والإدارية ونشرها؛ وتحديد الطريقة التي يعتزم بها التنفيذ على أساس تلك الأهداف؛ وتقييم أدائه مقابل الأهداف:

- **الخطة الاستراتيجية:** تبين الخطط الاستراتيجية الاتجاه الاستراتيجي للبرنامج لمدة أربع سنوات ويتم تحديثها كل سنتين. وبدأ وضع الخطط الاستراتيجية منذ الموافقة على أول خطة استراتيجية للفترة 2004-2007 في أكتوبر/تشرين الأول 2003. وتغطي الخطة الاستراتيجية الحالية فترة الأربع سنوات من 2006 حتى 2009 واعتمدت في يونيو/حزيران 2005. وعُرض أول مشروع للخطة الاستراتيجية للفترة 2008-2011 على المجلس التنفيذي في فبراير/شباط 2008. واشتملت خطة الفترة 2006-2009 على الأهداف الاستراتيجية للبرنامج؛ وأهدافه الإدارية؛ وكيفية مساهمة الأهداف الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية؛ والإجراءات المتخذة من البرنامج لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والإدارية على السواء؛ وجوانب القوة والفرص والتهديدات التي قد تؤثر على قدرة البرنامج على تحقيق استراتيجيته؛ وتحليل للمخاطر التي يواجهها البرنامج في تحقيق استراتيجيته والإجراءات المتخذة للتخفيف من تلك المخاطر.

- **الخطة الإدارية:** تُعد الخطط الإدارية لكل فترة من فترات السنتين وتبين الطريقة التي يعتزم بها البرنامج استخدام الأموال لبلوغ الأهداف الإنمائية للألفية في إطار استراتيجيته وولايته ومهمته وعملياته. وتحدد الخطة الإدارية 2006-2007، وكيفية توزيع تلك الميزانية بين العمليات بحسب الأقاليم وأنواع المشروعات؛ وتوزيعها بين وظائف الدعم. كما تحدد أولويات الإدارة في إطار الأهداف الاستراتيجية لبيان كيفية ارتباط الأولويات بتلك الأهداف. ويعاد تحديد الأهداف الإدارية إلى جانب النواتج الرئيسية المطلوبة لتحقيق كل هدف من تلك الأهداف والشعب التي ستتولى المسؤولية الأولى عن تحقيق النواتج المطلوبة؛

- **تقري الأداء السنوي:** جرى إعداد تقرير الأداء السنوي لعامي 2005 و2006 لرصد أداء البرنامج مقابل أهدافه المحددة في الخطة الاستراتيجية. وأما التقارير الموحدة المتعلقة بكل مشروع من المشروعات الجارية خلال العام فتستخدم لتقييم أداء مشروعات البرنامج وتشكل مصادر البيانات الرئيسية لتقارير الأداء السنوية.

- **خلاصة المؤشرات:** اعتمدت خلاصة المؤشرات في ديسمبر/كانون الأول 2005 لفترة السنتين 2006-2007، وتبين الأهداف الاستراتيجية، وتحدد النواتج والحصائل المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وتضفي شكلاً رسمياً على المؤشرات التي يتوقع البرنامج استخدامها لقياس مدى تحقيق النواتج والحصائل. كما تبين الأهداف الإدارية وتحدد النتائج المتوقعة المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف؛ وتحدد المؤشرات التي ينبغي استخدامها لقياس مدى تحقيق النتائج المتوقعة.

27- وصدر عدد من التقارير لبحث تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج بالإضافة إلى استعراضنا السابق. وهذه تشمل تقرير الأداء السنويين (المشار إليهما أعلاه) وتقرير مراجعة داخلية لتقرير الأداء السنوي لعام 2005 الذي كان قيد الصياغة وقت إجراءنا لعملية المراجعة في نهاية عام 2007؛ والتقييم المستقل للإدارة القائمة على النتائج في برنامج الأغذية العالمي منذ

نوفمبر/تشرين الثاني 2004؛ وتنفيذ الإدارة المستندة إلى النتائج لمنظمات الأمم المتحدة الصادر عن وحدة التفتيش المشتركة في عام 2004؛ وتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج في برنامج الأغذية العالمي - تقييم ذاتي في عام 2007.

تحديد الأهداف والحاصلات والنواتج والمؤشرات

28- قام برنامج الأغذية العالمي بتحديد وتعريف أهدافه الاستراتيجية في خطته الاستراتيجية. وقد نبعت الأهداف الاستراتيجية من الأولويات الإستراتيجية التي وردت في الخطط الاستراتيجية السابقة. وتساهم في تحقيق أهداف الأمم المتحدة الإنمائية للألفية وتمثل الاتجاه العام الذي يسلكه البرنامج والغايات التي يرمي إلى بلوغها من خلال تحديد المجالات الرئيسية التي يطمح البرنامج إلى العمل في إطارها لمساعدة الأفراد بتقديم الدعم التغذوي. وتتمثل الأهداف الاستراتيجية فيما يلي:

- الهدف الاستراتيجي 1: إنقاذ الأرواح في حالات الأزمات؛
- الهدف الاستراتيجي 2: حماية سُبل العيش في حالات الأزمات وتعزيز القدرة على مقاومة الصدمات؛
- الهدف الاستراتيجي 3: دعم تحسين الوضع التغذوي للأطفال والأمهات والفئات الضعيفة الأخرى؛
- دعم فرص الالتحاق بالتعليم والحد من الفوارق بين الجنسين في الحصول على التعليم والتدريب على اكتساب المهارات؛
- الهدف الاستراتيجي 5: تعزيز قدرات البلدان والأقاليم بهدف إنشاء وإدارة البرامج الوطنية للمساعدات الغذائية والحد من الجوع.

29- وفي إطار منهجية الممارسة السليمة للإدارة القائمة على النتائج توجد مجموعة من المعايير الشائعة التي من المثالي أن تلتزم بها الأهداف. وينبغي أن تكون هذه المعايير:

- محدّدة - أن تضع هدفاً محدداً؛
- قابلة للقياس - أن يكون من الممكن قياس مدى تحقيقها؛
- قابلة للتحقيق - أن يكون من الممكن للمنظمة تحقيقها؛
- واقعية أو ملائمة - أن تكون ملائمة للمنظمة وواقعية في حدود الموارد؛
- محدّدة زمنياً - أن تحدّد الوقت الذي سيتحقق فيه الهدف.

30- غير أن الطبيعة الطموحة لأهداف البرنامج تجعل من الصعب قياس الأداء بالنسبة للأهداف والبرنامج غير قادر على تأكيد ما إذا كان قد حقق تلك الأهداف. الشكل 1 يبين المسائل التي تبرز عندما يتم تقييم أهداف البرنامج الاستراتيجية بالنسبة للمعايير الموحدة، والقابلة للقياس، والدقيقة، والواقعية، والملائمة من حيث التوقيت.

الأهداف الاستراتيجية	محددة	قابلة للقياس	قابلة للتحقيق	ملائمة*	محددة زمنياً
الهدف الاستراتيجي 1: إنقاذ الأرواح في حالات الأزمات	من الصعب تحديد المدى الذي يمكن للبرنامج أن ينفذ فيه الأرواح في الحالات العديدة من الأزمات التي يعالجها	من غير الممكن تأكيد عدد أو نسبة الأرواح التي أنقذت بفضل تدخلات البرنامج	البرنامج قادر على أن ينفذ بعض الأرواح في حالات الأزمات	إن إنقاذ الأرواح بواسطة التدخلات القائمة على تقديم الأغذية هي في صميم عمليات البرنامج	من غير الممكن تقييم هدف ما زمنياً إذا لم يمكن محددًا أو قابلاً للقياس
الهدف الاستراتيجي 2: حماية سبل العيش في حالات الأزمات وتعزيز القدرة على مقاومة الصدمات.	يمكن تحديد هذا الهدف بالنسبة لفرادى المشروعات غير أن المتطلبات تختلف بين المشروعات	من الصعب قياس انجازات هذا الهدف وتحديد مساهمت البرنامج	البرنامج قادر على حماية بعض السبل المعيشية وتعزيز القدرة على التكيف من خلال تقديم المعونة الغذائية	التدخلات القائمة على تقديم الأغذية يمكن أن تساعد في حماية السبل المعيشية وتعزيز القدرة على التكيف	من غير الممكن تقييم هدف ما زمنياً إذا لم يمكن محددًا أو قابلاً للقياس
الهدف الاستراتيجي 3: دعم تحسين الوضع التغذوي للأطفال والأمهات والفئات الضعيفة الأخرى.	يمكن تحديد هذا الهدف بالنسبة لفرادى المشروعات غير أن متطلبات الدعم تختلف بين المشروعات	على الرغم أنه من الممكن في بعض الحالات قياس التحسنات التي تطرأ على الأوضاع التغذوية والصحية، فمن الصعب تأكيد مدى مساهمة البرنامج	يمكن دعم الأوضاع التغذوية والصحية من خلال تقديم المعونة الغذائية	يمكن للتدخلات القائمة على تقديم الأغذية أن تدعم تحسين الأوضاع التغذوية والصحية.	من غير الممكن تقييم هدف ما زمنياً إذا لم يمكن محددًا أو قابلاً للقياس
الهدف الاستراتيجي 4: دعم فرص الالتحاق بالتعليم والحد من الفوارق بين الجنسين في الحصول على التعليم والتدريب على اكتساب المهارات.	تختلف المتطلبات المحددة بين المشروعات وبين البلدان	ومع أنه يمكن قياس الأعداد والنسبة الفعلية للأطفال الذين يلتحقون بالتعليم، فإنه من غير الممكن تأكيد التغييرات الناجمة فقط عن تدخلات البرنامج.	يمكن دعم الالتحاق بالتعليم والحد من الفوارق بين الجنسين من خلال تقديم المعونة الغذائية	يمكن استخدام التدخلات القائمة على تقديم الأغذية لتحسين فرص الالتحاق بالتعليم.	من غير الممكن تقييم هدف ما زمنياً إذا لم يمكن محددًا أو قابلاً للقياس
الهدف الاستراتيجي 5: تعزيز قدرة البلدان والأقاليم بهدف إنشاء وإدارة البرامج الوطنية للمساعدات الغذائية والحد من الجوع.	تختلف المتطلبات المحددة بين البلدان وبين المناطق	لا يمكن قياس هذا الهدف، لا سيما التغييرات التي طرأت فقط من جراء تدخلات البرنامج.	يمكن تحقيق هذا الهدف بواسطة تبادل المهارات	تحقيق هذا الهدف سيحد من الحاجة إلى تدخلات البرنامج القائمة على تقديم الأغذية.	من غير الممكن تقييم هدف ما زمنياً إذا لم يمكن محددًا أو قابلاً للقياس

31- ولا يعتبر أي من الأهداف الاستراتيجية محدداً لأنها لا تبين على وجه الدقة ما يسعى البرنامج لتحقيقه من خلال جميع مشروعاته. ولا يمكن تحديد الأهداف بسبب تباين المتطلبات الفعلية لكل مشروع وفقاً لكل حالة على حدة. كما أن الظروف والحالات التي ينفذ فيها البرنامج عملياته لا تيسر قياس الأداء. وإن العوامل التي تخرج عن نطاق البرنامج قد

تؤثر بشكل كبير على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لا سيما على الهدفين الأولين. ونتيجة لذلك، فإنه من الصعب على البرنامج قياس التقدم المحرز في تحقيق أهدافه الاستراتيجية.

32- تبين خطة البرنامج الاستراتيجية استراتيجيه بوصفه وكالة لتقديم المساعدة الغذائية من خلال استخدام مجموعة متنوعة ومتينة من الأدوات لتحقيق الغاية الشاملة المتمثلة في الحد من الاعتماد على الغير ودعم الجهود التي تبذل على المستويين الحكومة والعالمي لضمان حلول على المدى الطويل للتحدي الذي يمثلته الجوع. وتكمن السمة الأساسية لهذه الاستراتيجية في توزيع الغذاء، وبالتالي تعكس الأهداف الاستراتيجية التركيز على البرامج. على أن ذلك يخلق صعوبات في تحديد كيفية ارتباط عمل موظفي الدعم بهذه الاستراتيجية. وللتغلب على هذه المسألة، وضع البرنامج أهدافاً إدارية (مصحوبة بنتائج متوقعة ومؤشرات) سئعين البرنامج، في حال تحقيقها، على بلوغ جميع أهدافه الاستراتيجية. ويمكن تقييم تلك الأهداف في حد ذاتها بدرجة ما ولكنها رغم ذلك لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بأهداف الاستراتيجية كل على حدة.

33- ومثال ذلك أن الهدف الإداري الذي يرمي إلى بناء شراكات قوية للقضاء على الجوع (الهدف الإداري 1) أو التفوق في تنفيذ البرامج التي تتسم بالكفاءة والفعالية (الهدف الإداري 3) لا يمكن أن يرتبط مباشرة على أي نحو منطقي بالأهداف الاستراتيجية المحددة في الشكل 1 أعلاه.

34- ولذلك فإن الأهداف الإدارية تحتل المستوى الأعلى جنباً إلى جنب مع الأهداف الاستراتيجية بدلاً من أن تتشابه معها. ويمكن أن يزيد ذلك من صعوبة مساهمة الفرق والموظفين في تحقيق الأهداف الإدارية أو الإدراك الكامل للطريقة التي يمكن بها لعملهم أن يساعد البرنامج على بلوغ أهدافه الاستراتيجية أو وضع خطط عملهم وأهدافهم الشخصية وفقاً لذلك.

1.

35- وقد أصدر المكتب الوطني للمراجعة توجيهات بشأن فحص النواتج والحصائل (ماذا يحصل دافعوا الضرائب مقابل أموالهم؟ دليل القيمة مقابل المال لفحص النواتج والحصائل لعام 1999). وتتضمن هذه الإرشادات التعاريف التالية للمدخلات والنواتج والحصائل:

المدخلات هي المواد الخام والمال والأشخاص والاستثمارات الرأسمالية والمعلومات والمعارف التي تسهم في تحقيق النواتج.

النواتج هي السلع والخدمات التي يتم إنتاجها أو العمل الذي يتم إنجازه.

الحصائل ليست ما يحققه برنامج بنفسه، ولكنها النتائج المترتبة على ما يحققه البرنامج. إنها الآثار الأطول أجلاً للبرنامج على المجتمع.

36- ولذلك فإن المدخلات بالنسبة للبرنامج تشمل موارد الموظفين وتبرعات أو مشتريات الأغذية. وتشمل النواتج توزيع الأغذية، مثل "توفير الأغذية بالكمية الكافية في الوقت المناسب للمستفيدين المستهدفين في المناطق المتضررة من الصراعات والكوارث". وتشمل الحصائل أثر توزيع الأغذية على المستفيدين، مثل "انخفاض و/أو استقرار معدلات سوء التغذية الحاد في مجموعة محدّدة من السكان في المناطق المتضررة من الصراعات والكوارث".

37- ونشرت خلاصة المؤشرات لفترة السنتين 2006-2007 في ديسمبر/كانون الأول 2005. وتتضمن هذه الخلاصة تفاصيل الحصائل والنواتج التي ترى الأمانة أنها مطلوبة لتحقيق كل هدف استراتيجي، والمؤشرات التي تتوقع استخدامها

لقياس النجاح أو الإخفاق في تحقيق كل ناتج وحصيلة. كما تحدّد خلاصة المؤشرات النتائج المتوقعة والمؤشرات لكل هدف إداري وتتناول بالوصف أساليب قياس جميع المؤشرات.

38- وقد تبيّن لنا أن خلاصة المؤشرات للفترة 2006-2007 قدمت مصدراً مهماً من المعلومات للتخطيط المتعلق بموظفي البرنامج والاضطلاع بالمشروعات. بيد أنه، مازالت في شكلها التجريبي ومازالت المؤشرات غير كافية لقياس الأداء مقابل بعض الحصائل:

- أحد الأهداف الاستراتيجية (الهدف الاستراتيجي 5) ليس له سوى حصيلة واحدة ولا ترتبط به أي مؤشرات. ولذلك لا توجد أي أساليب موصى بها لقياس تحقيق الحصائل مقابل هذا الهدف.
- بالمثل فإن واحدة من حصيلتي الهدف الاستراتيجي 2 (الحصيلة 2-2) ليس لها أي مؤشرات.
- تم تحديد 19 مؤشراً لقياس الأداء المفضي إلى تحقيق الحصائل، منها ثمانية مؤشرات (42 في المائة) كانت قيد التجريب وقت إجراء المراجعة.

39- ومن المثالي لتحقيق أكبر قدر من فعالية النواتج والحصائل والمؤشرات كفاءة تحقيق الحصائل من خلال تحقيق جميع النواتج المرتبطة بها؛ وكفاءة تحقيق أي هدف من خلال تحقيق جميع الحصائل التي تصب فيه. وبالمثل فإن قياس جميع المؤشرات المرتبطة بأي ناتج فردي وبأي حصيلة فردية ستتيح من الناحية المثالية للبرنامج التأكد من مدى تحقيق ذلك الناتج أو تلك الحصيلة.

40- وتعتبر المؤشرات عامة نسبياً وترتبط بإجراءات الإبلاغ الموحدة، ولذلك فإن الكثير منها يستخدم في أكثر من ناتج أو حصيلة. ومثال ذلك أن نصف المؤشرات المقترحة لقياس النواتج تستخدم أيضاً لقياس نواتج أو حصائل أخرى. ويبين الشكل 2 مثلاً لأحد المؤشرات القياسية الذي يستخدم المشاركة في الأنشطة لقياس ناتجين وحصيلة واحدة. وهذا المؤشر هو الأنسب للناتج 4-1 الذي يشير إلى ازدياد فرص الالتحاق بالتعليم التي تعتبر المشاركة مقياساً مفيداً لها.

المؤشر: العدد الفعلي للمشاركين في كل نشاط كنسبة مئوية من العدد المقرر للمشاركين، بحسب فئة المشروع ونوع الجنس.

الحصيلة 2-1: توفير الأغذية في الوقت المناسب وبالكمية الكافية للمستفيدين المستهدفين في أوقات الأزمات والحالات الانتقالية أو الضعفاء في مواجهة الصدمات.

الناتج 3-1: توفير الأغذية المغذية في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة للأطفال الصغار المستهدفين والأمهات المستهدفات وغيرهم من المستفيدين المستهدفين الضعفاء في مواجهة المخاطر التغذوية والصحية.

الناتج 4-1: توفير الأغذية في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة للأطفال والبنات في سن المراهقة، والبالغين المستهدفين لتحسين فرص التعليم في المدارس ومراكز التعليم غير الرسمية.

41- تقيس المؤشرات جميعاً جوانب العمل الذي يحقق النواتج أو الحصائل الملائمة، لكنها لا تقيس جميع العوامل المطلوبة لتحقيق كل ناتج أو حصيلة. ونتيجة ذلك فإن الإنجاز مقابل جميع المؤشرات المحددة كناتج أو حصيلة معيّنة في خلاصة المؤشرات لا يكفل بالضرورة تحقيق الحصائل أو النواتج المقترنة بذلك. ويبين الشكل 3 أمثلة لعوامل إضافية مطلوبة لتحقيق حصائل ونواتج لا يمكن قياسها باستخدام المؤشرات المرتبطة بها.

الهدف أو الحصيلة أو الناتج**الناتج 1-1:**

توفير الأغذية في الوقت المناسب بالكمية الكافية للمستفيدين المستهدفين في المناطق المتضررة بالصراعات والكوارث.

المؤشر ذو الصلة

المؤشر 1-1-1: المستفيدون الفعليون الذين يتلقون مساعدات غذائية من البرنامج من خلال كل نشاط كنسبة مئوية من المستفيدين المخطط لهم، حسب فئة المشروع، والفئة العمرية، ونوع الجنس.

الثغرات المتبقية في قياس الحصائل أو النواتج

النسبة المئوية للأغذية الموزعة بعد أكثر من سبعة أيام من التاريخ المحدد للتوزيع قد لا تكفي لقياس مدى ملاءمة توقيت عمليات التوزيع في حالات الأزمات، لا سيما إذا أدى التأخير لمدة سبعة أيام إلى زيادة حالات الوفيات أو إذا لم يكن التاريخ المحدد مناسباً بالقدر الكافي.

المؤشر 2-1-1: الكمية الفعلية بالأطنان المترية للأغذية الموزعة من خلال كل نشاط كنسبة مئوية من عمليات التوزيع المخطط لها حسب فئة المشروع، والسلعة.

المؤشر 3-1-1: النسبة المئوية لعمليات التوزيع العام للأغذية التي تتم بعد أكثر من سبعة أيام من التاريخ المحدد للتوزيع (مؤشر راند).

الناتج 1-2:

توفير الأغذية في الوقت المناسب وبالكمية الكافية للمستفيدين المستهدفين في أوقات الأزمات والحالات الانتقالية أو الضعفاء في مواجهة الصدمات.

المؤشر 1-1-2: المستفيدون الفعليون الذين يتلقون المساعدات الغذائية من البرنامج من خلال كل نشاط كنسبة مئوية من المستفيدين المخطط لهم حسب فئة المشروع، والفئة العمرية ونوع الجنس.

المؤشر 2-1-2: الأطنان المترية الفعلية للأغذية الموزعة من خلال كل نشاط كنسبة مئوية من عمليات التوزيع المخطط لها، حسب فئة المشروع والسلعة.

المؤشر 3-1-2: المشاركون الفعليون في كل نشاط كنسبة مئوية من المشاركين المخطط لهم، حسب نوع الجنس.

تركز المؤشرات على أعداد المستفيدين والمشاركين وكمية الأغذية الموزعة ولكنها لا تشير إلى تسليمها في الوقت المناسب.

الهدف الاستراتيجي 2:

حماية سبل كسب العيش في حالات الأزمات وتعزيز القدرة على مقاومة الصدمات.

يغطي الهدف أنشطة الغذاء مقابل العمل والغذاء مقابل التدريب؛ ومع ذلك لا توجد أي نواتج أو حصائل مرتبطة بجودة التدريب أو الأصول الناشئة عن أنشطة الغذاء مقابل العمل، ولذلك لا توجد أي مؤشرات لقياس النتائج الفعلية للأنشطة بخلاف عدد المشاركين وجودة الأغذية الموزعة.

قياس الأداء والإبلاغ عنه مقابل الأهداف والحصائل والنواتج الموافقة على المشروعات

- 42- في إطار عملية تخطيط البرامج، تعرض المكاتب القطرية ووثائق المشروعات من خلال المكتب الإقليمي على مجموعة جودة البرامج في المقر التماساً لموافقتها على كل مشروع. وفي معظم المشروعات، يشترط أن تشمل وثائق المشروعات أطراً منطقية تحدّد الهدف الاستراتيجي (الأهداف الاستراتيجية) التي سيساهم المشروع أساساً في بلوغها؛ والحصائل والنواتج التي من المتوقع أن يحققها المشروع، وكيفية قياس الأداء.
- 43- وقد قمنا باستعراض وثائق مشروعات 28 مشروعاً من بين 55 من المشروعات المنجزة في عام 2006. وأشار 82 في المائة من وثائق المشروعات (لما عدده 23 مشروعاً) بأنها ستقيس النواتج باستخدام المؤشرات الواردة في خلاصة المؤشرات. وفي معظم الحالات تمثلت المؤشرات المحددة في أعداد المستفيدين والمشاركين مفصّلة بحسب الفئة؛ وكميات الأغذية الموزّعة بحسب نوع الأغذية.
- 44- وأشارت وثائق ثمانية مشروعات فقط، أي 29 في المائة من المشروعات التي خضعت للاستعراض، إلى أن الحصائل ستقاس باستخدام مؤشرات من خلاصة المؤشرات. ولم تحدّد أي من وثائق المشروعات أي أهداف لتحقيق النواتج والحصائل باستثناء أعداد المستفيدين والمشاركين وكميات الأغذية الموزّعة. وتعد وثائق المشروعات أدوات قيمة لاتخاذ القرارات النيرة عند المصادقة على المشروعات، بيد أن من شأن تحديد أهداف أوضح للحصائل والنواتج وتحديد أساليب القياس أن يبيّن بصورة أفضل عملية اتخاذ قرارات مدروسة بشأن الموافقة على المشروعات ومساعدة البرنامج على رصد أدائها.

الرصد المستمر للأداء

- 45- يصدر البرنامج تقريراً موحداً عن المشروعات الجاري تنفيذها سنوياً يبين فيه ما حققه كل المشروع حتى تلك المرحلة. وبلغ عدد المشروعات المنجزة في عام 2006 والتي حصلت على تقرير موحد نهائي 55 مشروعاً. وقد استعرضنا جميع التقارير الموحدة المتعلقة بثمانية وعشرين من تلك المشروعات. وكشف استعراضنا عن أن الأداء طيلة مدة المشروع وأثناء إعداد التقارير الموحدة كان يقاس بشكل متزايد باستخدام مؤشرات من خلاصة المؤشرات سواء على مستوى النواتج أو الحصائل؛ ولذلك فقد ازداد توحيد المعلومات التي تم جمعها. ويمثل ذلك جانباً إيجابياً ويساعد على تسهيل ترتيب النتائج في المقر، وسوف يساعد على مقارنة أداء مختلف المشروعات. على أن قياس الأداء في التقارير الموحدة مازال يعتمد بشدة على أعداد المستفيدين وتوزيع الأغذية.
- 46- وشملت التقارير الموحدة لجميع المشروعات التي خضعت للاستعراض بعض القياسات للنواتج باستخدام المؤشرات الواردة في خلاصة المؤشرات. وأما قياس الأداء مقابل الحصائل فكان محدوداً بدرجة أكبر.
- لم تشمل التقارير الموحدة لسنة مشروعات، أي أكثر من خمس المشروعات التي خضعت للاستعراض، أي قياس للحصائل باستخدام المؤشرات الواردة في خلاصة المؤشرات؛
 - كان قياس الحصائل باستخدام المؤشرات الواردة في خلاصة المؤشرات محدوداً بدرجة كبيرة في تسعة من سائر المشروعات البالغ عددها 22 مشروعاً.
- 47- وتتطابق صعوبات قياس الحصائل المحددة في استعراضنا للتقارير الموحدة للمشروعات مع استنتاجات مختلف التقارير التي صدرت من قبل عن الإدارة القائمة على النتائج.

- يشير تقرير الأداء السنوي لعام 2006 الذي يعتمد نفسه على التقارير الموحدة للمشروعات، إلى أن معظم المؤشرات قد تم تجريبيها ودمجها في الأطر المنطقية للمشروعات، ولكن بعض مؤشرات الحصائل تحتاج إلى تنقيح أو مزيد من الاختبار؛
- أجرت المراجعة الداخلية استعراضاً لتقرير الأداء السنوي لعام 2005 الذي كان قيد الصياغة وقت إجراء الأعمال الميدانية، وإن كنا ندرك أنه سيجد أن الكثير من الحصائل لم يخضع للقياس؛
- في عام 2006، استعرض البرنامج تنفيذ إدارة القائمة على النتائج (تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج في برنامج الأغذية العالمي: تقييم ذاتي لعام 2007) وأشار التقرير إلى أنه على الرغم من العمل على تحديد المؤشرات ووضع أدوات للقياس فلم تتحقق تحسينات ملموسة في عمليات رصد المشروعات والإبلاغ عن الحصائل منذ عام 2004.

التوصية 5: **حققت الأمانة تحسينات في رصد أداء المشروعات منذ إدخال التقارير الموحدة للمشروعات، ولكنها قد ترغب في إمكانية اتخاذ خطوات أخرى لتحسين عملية رصد الحصائل.**

- 48- ويستند تقرير الأداء السنوي حالياً إلى البيانات الواردة في التقارير الموحدة للمشروعات. ولكن ذلك لا ينطبق على جميع الحالات، وقد أفضى إلى تضارب بين البيانات الواردة في التقارير الموحدة وبيانات تقرير الأداء السنوي. ونتوقع أن يتوصل تقرير المراجعة الداخلية لتقرير الأداء السنوي 2005 إلى أن البيانات الواردة في التقرير لا تتفق في بعض الحالات مع بيانات التقارير الموحدة للمشروعات. وحدد تقرير الأداء السنوي 2006 ثغرات مستمرة في جمع وتجميع وتحليل بيانات أداء المشروعات. وتزداد صعوبة تجميع وتحليل البيانات الموحدة في ظل عدم وجود آلية موحدة للرصد والتقييم وتعثر العمل في وضع آلية للرصد والتقييم أثناء تطوير نظام WINGS II.
- 49- وتشير مداولتنا مع موظفي المقر إلى ارتفاع مستوى دعم الإدارة القائمة على النتائج في المشروعات والمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية، وهو أكدته إلى حد ما أعمالنا الميدانية في المكاتب القطرية والإقليمية. ومثال ذلك أن المكتب القطري في كينيا قدم تقريراً شهرياً شاملاً يتضمن النتائج المتحققة مقابل الأهداف المرتبطة بمجموعة من المؤشرات، وبيانات الاتجاه، وتوضيح للفروق غير العادية.

تقييمات المشروعات

- 50- تقدم تقييمات المشروعات فحصاً إضافياً قيماً بشأن أداء المشروعات، وفي أكتوبر/تشرين الأول 2003 وافق المجلس التنفيذي على سياسة للتقييم في البرنامج. وتنص السياسة على إجراء تقييم لكل عملية تستغرق أكثر من 12 شهراً مرة واحدة على الأقل أثناء مدة تنفيذها. وقد تبين بأن مستوى التقييمات هذا غير ممكن عملياً، وأن من بين المشروعات التي استعرضنا، تم تقييم أقل من نصف عدد المشروعات التي تستغرق أكثر من السنة.
- 51- ويتولى إجراء التقييمات خبراء استشاريون مستقلون وتديرها شعبة التقييم في المقر أو المكتب الإقليمي أو المكاتب القطرية. كما تقوم المكاتب القطرية بإجراء تقييمات ذاتية بالتعاون مع الحكومات المعنية والشركاء المنفذين وممثلي المستفيدين، حيثما أمكن. وترسل نتائج التقييمات أساساً إلى المكاتب القطرية المعنية والمكتب الإقليمي.
- 52- وكانت شعبة التقييم حتى وقت قريب تُعد خطط تقييم لفترات السنتين تحدّد فيها المشروعات التي ستخضع للتقييم خلال فترة السنتين؛ وما إن كان التقييم سيجريه خبراء مستقلون أو ما إن كان سيتم إجراء تقييمات ذاتية؛ وتحديد المستوى الذي سيتولى إدارة التقييمات (المقر الرئيسي أو المكتب الإقليمي أو المكتب القطري). وكانت خطط التقييم لفترات السنتين تُعرض على المجلس كملحق لخطة الإدارة. ومن الناحية العملية، كانت تلك الخطط تعدّل خلال فترات السنتين بدون الحاجة إلى موافقة أخرى من المجلس، ولذلك فإنها لم تعد تعتمد من المجلس بهذه الطريقة.

53- ويجري حالياً تحديث سياسة التقييم، ومن المقرر عرضها على المجلس في أكتوبر/تشرين الأول 2008. وقامت شعبة التقييم بوضع مشروع معايير جودة إدارة الخبراء الاستشاريين المستقلين الذين يتولون إجراء التقييمات، وتستخدم هذه المعايير حالياً في جميع التقييمات الجديدة. ويعتبر نظام التقييم موازياً للإدارة القائمة على النتائج وليس جزءاً لا يتجزأ منها، وربما يرجع ذلك إلى انخفاض نسبة المشروعات المقيّمة.

54- وفي إطار استعراضنا لثمانية وعشرين مشروعاً من بين 55 من المشروعات المنجزة في عام 2006، قمنا بتحديد ما إن كانت تلك المشروعات قد خضعت للتقييم ونوع ذلك التقييم، واستعرضنا تقارير التقييم. وقد استغرق 20 من بين 28 مشروعاً أكثر من عام، ولذلك ينبغي، وفقاً لسياسة التقييم، إجراء تقييم لها. على أنه تبين لنا أن تسعة فقط (45 في المائة من العشرين مشروعاً التي استغرقت أكثر من عام) قد تم تقييمها. كما أُجري تقييم لواحد من المشروعات الثمانية التي استغرقت أقل من عام. ويبين الشكل 4 تحليلاً لتقييمات المشروعات التي خضعت للاستعراض، مصنّفة بحسب طول مدة المشروع ونوع التقييم.

2006

المشروع	نوع المشروع	مدة المشروع	نوع التقييم
المشروعات التي تستغرق أكثر من 12 شهرا			
5837.0	تحسين الوضع التغذوي للمجتمعات المحلية الضعيفة	تنمية	تقييم ذاتي
10019.0	البرنامج القطري لأوغندا (2005-1999)	تنمية	لا يوجد
10055.0	البرنامج القطري للصين (2005-2001)	تنمية	إدارة المقر
10062.0	المعونة الغذائية للإغاثة والإنعاش في إقليم البحيرات الكبرى	عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش	إدارة المكتب الإقليمي
10121.0	المساعدة الغذائية الموجهة لإغاثة وإنعاش اللاجئين والمشردين والجماعات الضعيفة في أوغندا	عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش	إدارة المقر
10233.0	مساعدة غذائية لأفغانستان لإعادة تأسيس سبل العيش والأمن الغذائي الأسري	عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش	إدارة المقر
مشروعات أخرى: 10170.0، 10071.1، 10053.0، 6274.0		عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش، وتنمية	لا يوجد
10048.1	المساعدة الغذائية للسكان المتضررين من الحرب والجفاف	عملية طوارئ	إدارة المقر
10165.1	مساعدة المجموعات الضعيفة في بناء أصول مجتمعية في ألبانيا	عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش	تقييم ذاتي
10270.0	مشروع التغذية في المدارس الابتدائية المحلية		إدارة المكتب القطري
10339.1	المساعدة الغذائية للمتضررين من الحرب في دارفور الكبرى، غرب السودان	عملية طوارئ	إدارة المقر
100030.3، 10141.2، 10244.1، 10327.0، 10338.0		عمليات طوارئ وعمليات خاصة	لا يوجد
10400.0			
المشروعات التي تستغرق أقل من 12 شهرا			
10408.0	إنشاء مركز مشترك للأمم المتحدة للنقل والإمداد يشمل مركزاً لتنسيق النقل الجوي يوفر تنسيق وزيادة النقل والإمداد والحركة للوكالات الإنسانية العاملة في تسونامي المحيط الهندي	عملية خاصة	إدارة المقر
مشروعات أخرى: 10190.2، 10393.0، 10471.0، 10473.0، 10507.0، 10491.0، 10485.0		عمليات طوارئ	لا يوجد

55- وكشف استعراضنا لتقارير التقييم عن أن المشروعات قد قدمت خدمات جد أساسية لذوي الحاجة. ومعظم التقييمات لم تتناول تحديداً عملية قياس النواتج والحصائل بسبب ضيق الوقت والموارد. على أنها لم تشر بشكل أعم إلى نظام رصد كل مشروع. ويتضمن الشكل 5 بعض الشواغل وتزتيبات الرصد المحددة الواردة في تقارير التقييم التي خضعت للاستعراض.

”نظام الرصد الذي تم وضعه هو قاعدة بيانات أكثر منه أداة دينامية لتزويد المدراء بمعلومات قيمة وفي الوقت المناسب عن البرنامج.“ ”تركز عمليات الرصد التي ينفذها البرنامج في معظمها على تدفقات الأغذية وبشكل أقل على أثر الأغذية.“

10339 (تقييم يخضع لإدارة المقر)

”تم تبسيط طريقة الإبلاغ عن النواتج لتجميع مختلف المشروعات في مصفوفة واحدة للأنشطة حسب ما يقتضيه شكل التقرير الموحد عن المشروعات. وتم تجميع الأشكال البيانية وقُدَّت المعلومات المرتبطة بالتنفيذ.“ ”ولم يُصمَّم نظام الرصد بطريقة تعكس النتائج على مستوى الحصائل.“ تقييم مساعدة البرنامج للصين (2005-1979) (تقييم يخضع لإدارة المقر).

”تم وضع نظام للرصد ولكنه ضعيف من حيث طريقة تنسيقه، ولذلك فإن المعلومات باتت متفرقة وتفتقر إلى ضوابط للمتابعة.“
 ”وتعتبر مهارات الرصد والتقييم ضعيفة بشكل عام على جميع المستويات، وبخاصة فيما يتعلق برصد الحصائل.“ وبالنظر إلى أن قياس بيانات الحصائل بشكل منهجي تشكل أحد المتطلبات الجديدة نسبياً في البرنامج فإن الكثير من الجهود مطلوبة لتطوير تفكير الموظفين في النتائج على مستوى الحصائل“. **التقرير الكامل لتقييم العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش لأفغانستان 10233**
(تقييم يخضع لإدارة المقر الرئيسي)

خطط العمل وأداء الموظفين

56- يتعين على كل شعبة وكل مكتب إقليمي وقطري أن يضع خطة عمل تحدّد أهداف العمل في إطار الأهداف الاستراتيجية للبرنامج. وفي عام 2006، كان لدى 99 في المائة منها خطط عمل، وانتهى ما يقرب من 80 في المائة من إجراء استعراضات منتصف المدة واستعراضات نهاية العام. ووجدنا أمثلة للممارسة السليمة في الإبلاغ عن الأداء بحسب المجال، بما في ذلك:

- تقييمات شهرية للأداء مقابل خطط العمل من جانب شعبة الشؤون الإدارية باستخدام تقييمات تبادل الأداء؛
- تعكف شعبة المالية على وضع نظام إشارات المرور في إعداد التقارير الشهرية لتقييم الأداء مقابل المؤشرات والأهداف الرئيسية. وسوف يمكّن ذلك المدراء من التعرف بسرعة على الحالات التي تتحقق فيها الأهداف (أخضر) والتي لا تتحقق فيها الأهداف (أحمر) أو التي قد تزل فيها الأهداف (أصفر).

التوصية 7: قد يكون من المفيد للأمانة تحديد جميع الممارسات السليمة المعمول بها في رصد الأداء في البرنامج وتقاسمها مع الشعب الأخرى والمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية بدلاً من توقع استحداث أساليب لإدارة الأداء في كل مجال من مجالات العمل ورصد الموارد لذلك.

57- ويتطلب التنفيذ الكامل للإدارة القائمة على النتائج أن يكون لدى جميع الموظفين أهداف واضحة موجهة نحو تحقيق خطط عمل مجالاتهم وتصب في نهاية المطاف في الأهداف الاستراتيجية. ويتعين إدارة أدائهم من حيث النتائج لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم. وفي عام 2004، قام البرنامج بإدخال نظام جديد لإدارة الأداء وتحسين القدرات. ويتيح ذلك النظام لجميع الموظفين مواءمة أهدافهم الشخصية مع خطط العمل في مجالاتهم وكذلك مع الأهداف الاستراتيجية للبرنامج، ورصد أدائهم مقابل تلك الأهداف.

58- بينما ينبغي لنظام إدارة الأداء وتحسين القدرات أن يوفر أساساً متيناً لنظام أداء الموظفين، لم يتم تنفيذ النظام على نحو نجاح، حيث لم يستكمل التقييمات في إطار هذا النظام سوى 64 في المائة من الموظفين في عام 2006. وكانت الوثائق المطلوبة لهذا النظام طويلة وغير عملية ومستندة إلى برنامج لوتس الذي لا تتاح نسخته الكاملة لجميع الموظفين؛ ولم تساعد هذه المسائل التقنية على إقبال الموظفين على هذه العملية منذ بدايتها. ولا يوجد حافز كبير أمام الموظفين لتشجيعهم على استيفاء الوثائق بمستوى رفيع من الجودة:

- لا يربط البرنامج بين الأجر والأداء. وتستند الزيادة في الأجور إلى الفترة التي يقضيها الموظف في الوظيفة بدلاً من أدائه، ولا يتم وقف صرف الأجور إلا في حالات نادرة عندما يصل الأداء إلى مستويات غير مرضية؛
- لا تؤثر تقييمات المدراء لأداء الموظفين الذين يعملون معهم على تقييم أدائهم الخاص؛

- لا يوجد أي استعراض منهجي لتقييمات نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات بكفالة إجرائها بمستوى رفيع من الجودة.

التوصية 8: يمكن للأمانة اتخاذ تدابير لتسهيل إقبال الموظفين على استخدام نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات والتشجيع على الانتهاء من الاجتماعات والتقديرات المتعلقة بهذا النظام بدرجة عالية من الجودة من خلال ما يلي:

(أ) تبسيط نظام ووثائق إدارة الأداء وتحسين القدرات؛

(ب) تيسير الوصول إلى نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات لجميع الموظفين على قدم المساواة؛

(ج) ربط الأجور بالأداء على أساس نتائج تقييمات نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات؛

(د) إدراج الانتهاء من تقييمات الموظفين بدرجة رفيعة من الدقة كهدف شخصي لكل مدير حتى يتم تقييمهم على أساس تحقيق هذا الهدف.

التوصية 9: قد تنظر الأمانة في إجراء استعراض لعينة عشوائية من تقييمات نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات سنوياً واستخدام النتائج لتوفير إرشادات للموظفين بشأن كيفية تحسين جودة التقييمات عند اللزوم.

التعلم من النتائج

- 59- لا يتطلب النظام السليم للإدارة القائمة على النتائج رصد الأداء مقابل النتائج المطلوبة فحسب، بل وكذلك الاستفادة المنظمة من نتائج الرصد. وينبغي أن يشمل ذلك تغيير طرق عمل المنظمة لمساعدتها على أداء دورها استناداً إلى النتائج المطلوبة وإعادة النظر في الأهداف إذا لم تكن تحقق النتائج المطلوبة. ولا تتم الاستفادة أساساً من نتائج المشروعات في البرنامج إلا على المستويين الإقليمي والقطري.
- 60- وتستخدم البيانات التي يتم جمعها في التقارير الموحدة للمشروعات على المستوى المحلي لإثراء عملية تخطيط المشروعات المقبلة وإعداد وثائق المشروعات. ويتم تجميع نتائج التقارير الموحدة في تقييم التقرير السنوي الموحد للمشروعات واستخدامها كذلك لإثراء تقرير الأداء السنوي، ولكن لا يوجد أي نهج مركزي منظم لنشر نتائج المشروعات الفردية والاستفادة منها في البرنامج ككل.
- 61- وثمة إجراءات متينة تستخدم في نشر نتائج التقييمات التي يديرها المقر الرئيسي على مستوى المكاتب القطرية. وفي نهاية كل تقييم من التقييمات التي يتولى المقر إدارتها، يعقد فريق التقييم اجتماعاً لاستخلاص المعلومات في المكتب القطري مع المدير القطري وفي كثير من الأحيان مع أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين. وتوزع تقارير التقييم على المقر والمكتب القطري وتعرض على المجلس التنفيذي وتوضع على الشبكة الإلكترونية للبرنامج. وتقع على المكاتب القطرية مسؤولية نشر التقارير بين الحكومات والمنظمات غير الحكومية المحلية.
- 62- ويتم تنظيم فريق التقييم بحسب الأقاليم، وتتاح للموظف المسؤول عن كل إقليم فرصة التعليق على وثائق المشروع بالنسبة للمشروعات الجديدة في منطقتة وزيادة تعزيز الطابع المحلي للتعلم من التقييمات. وتجمع نتائج التقييمات التي يتم إجراؤها سنوياً في تقرير التقييم السنوي، ولكن لا يوجد أي نهج مركزي منهجي للتعلم من النتائج التي تسفر عنها التقييمات الفردية.

التوصية 10: قد تود الأمانة تنفيذ عملية منهجية للسماح بتقاسم الدروس المستفادة من رصدها للنتائج وتقييم المشروعات بين الشعب والمشروعات والمكاتب القطرية والإقليمية. كما يمكن للأمانة النظر فيما إن كانت في حاجة إلى كلا التقريرين السنويين اللذين يلخصان بيانات التقرير الموحد عن المشروعات: تقييم، وتقرير الأداء السنوي.

الخطوات المقبلة

- 63- للمساعدة على تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج، قام البرنامج في البداية بإنشاء شعبة الإدارة القائمة على النتائج لوضع جانب كبير من الإطار المطلوب وتوفير التدريب والموارد الأساسية للموظفين. وهذه الأعمال الأولية التي استعرضنا في تقريرنا السابق، توفر قاعدة متينة لتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج بشكل كامل. وقررت الأمانة أن الوقت بات ملائماً أمام الإدارة القائمة على النتائج لتشكيل جزءاً لا يتجزأ من نسيج حياة العمل في البرنامج بدلاً من أن تظل مبادرة منفصلة، وهي عملية تعرف بالتعميم. وتنطوي عملية التعميم تلك على دمج الموارد والموظفين المسؤولين عن تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج في الوظائف الأخرى. وتزامن ذلك أيضاً مع خلو المقر من اثنين من المدراء كانا يتوليان من قبل المسؤولية عن الإدارة القائمة على النتائج، حيث عاد أحدهما إلى العمليات وتقاعد الآخر.
- 64- ويبدو أن ثمة بعض الالتباس في البرنامج بشأن عملية التعميم. وقد فهمنا من مقابلاتنا مع موظفي المقر أن هناك اعتقاداً سائداً بأن عملية التعميم هي في واقع الأمر إشارة إلى التحول عن الإدارة القائمة على النتائج. ونحن ندرك أن دمج الموظفين والميزانيات في الشعب الأخرى قد خلق تصوراً بعدم التزام الإدارة العليا بالإدارة القائمة على النتائج. ويتعارض

ذلك مع وجهة نظر الإدارة العليا التي تقول بأن التعميم يمثل مرحلة جديدة في تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج حيث تغدو جزءاً من العمل اليومي في البرنامج وليست مجرد إضافة له.

65- ومن المثالي للحالة المقبلة للإدارة القائمة على النتائج أن ينظر الموظفون والفرق والشعب والمكاتب القطرية والإقليمية دائماً إلى عملهم وأهدافهم وأدائهم من حيث ما تحققه من نتائج. وتشير استنتاجاتنا التي توصلنا إليها أثناء عملية المراجعة إلى أن الحاجة مازالت قائمة إلى تغيير في الثقافة داخل البرنامج قبل أن يتحقق ذلك. وتعتقد الإدارة العليا بأن التغيير في الهيكل التنظيمي في يناير/كانون الثاني 2008 يشير إلى ازدياد الالتزام بالقياس والرصد، وإن كان يتعين تحسين نقل هذه الصورة إلى الموظفين.

التوصية 11: قد تود الإدارة العليا للأمانة اتخاذ تدابير أخرى لكي توضح للموظفين استمرار التزامها بالإدارة القائمة على النتائج وذلك مثلاً من خلال:

- ◀ المكافأة على تحقيق النتائج؛
- ◀ وتحديث وثائق الإدارة القائمة على النتائج؛
- ◀ ومواصلة الاستفادة من الخبرة التي اكتسبتها شعبة الإدارة القائمة على النتائج من خلال إرساء شبكة من خبراء هذه الإدارة في البرنامج.

66- ويجري تنفيذ عدد من المبادرات التي من المتوقع أن تساعد البرنامج على الإدارة من أجل النتائج. وسوف تتاح الفرصة لتحسين الأهداف والحصائل والنواتج والمؤشرات التي يعمل البرنامج على تحقيقها وذلك من خلال الخطة الاستراتيجية الجديدة التي من المقرر اعتمادها خلال عام 2008 وما سيعقب ذلك من تنقيح لخلاصة المؤشرات. ومن المتوقع أن يتيح نظام WINGS II أدوات لتحسين الرصد المعياري للمشروعات. على أنه يُخشى من قيام الموظفين بإجراء التحسينات الأخرى أثناء تنفيذ تلك المبادرات.

الاستنتاجات

67- يكشف تقييمنا الأولي لإطار تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج عن أن الأمانة قد وضعت أساساً سليماً لعملية التطوير الجارية للإدارة القائمة على النتائج.

68- وفي تقييمنا الثاني هذا ساندنا الخطوات التي اتخذتها الأمانة لتطبيق الإدارة القائمة على النتائج في كافة أقسام البرنامج، ولكن استنتجنا منه أنه يتعين عليها مواصلة البناء على ذلك الأساس الأولي حتى تتمكن في نهاية المطاف من دمج الإدارة القائمة على النتائج تماماً في المنظمة. ومن المهم في هذا الوقت الذي تسعى فيه الأمانة إلى تعميم الإدارة القائمة على النتائج أن تحافظ على الزخم الذي تراكم خلال المراحل السابقة من التنفيذ. ويتعين عليها تحقيقاً لهذه الغاية أن تثبت بوضوح التزام الإدارة العليا التزاماً كاملاً بالإدارة القائمة على النتائج من أجل تبديد أية مخاوف من أن تمثل عملية التعميم انخفاضاً في مستوى الالتزام بهذا المفهوم، والحفاظ على المهارات التي أرساها أخصائيو هذه الإدارة بعد انتقالهم إلى وظائف أخرى.

69- وتحسّن الإدارة القائمة على النتائج من المساءلة على المستوى الميداني في البرنامج حيث يزداد توحيد التقارير، مما يفضي إلى زيادة إمكانية مقارنة النتائج بين المشروعات رغم استمرار الحاجة إلى تحسين قياس النواتج والحصائل على وجه الخصوص؛ وتيسير حصول الإدارة على معلومات في الوقت المناسب قصد إحراز تقدّم صوب تحقيق أهداف البرنامج. وينطوي ذلك على مخاطر تهدد نجاح تحقيق تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج كجزء من عمليات الإدارة الدورية في المنظمة، وتحويل الإدارة القائمة على النتائج إلى عنصر فعال في التسيير والمساءلة في البرنامج.

70- وهناك مجال كبير للتحسين من خلال:

- تحديث الأهداف والحصائل والنواتج والمؤشرات؛
- تحسين قياس النواتج والحصائل؛
- قيام الإدارة العليا بتعزيز التزامها بالإدارة القائمة على النتائج للمساعدة على غرس التغيير المطلوب في الثقافة؛
- زيادة الحوافز التي تشجع الموظفين على الالتزام بالمعايير الرفيعة للجودة في استيفاء تقييمات نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات.

الملحق 1

تعليقات الأمانة بشأن توصيات المراجعة الخارجية

التوصية 1: عند مراجعة وتكييف الخطة الاستراتيجية، يمكن للأمانة والمجلس التنفيذي النظر في مراجعة الأهداف الاستراتيجية لتوضيح أدوارها التي تعكس طموحات شاملة؛ والنظر في تحديد مستوى للأهداف، تحت الأهداف الاستراتيجية الحالية، قصد قياس أدائها.

نوافق على التوصية لتوضيح دور الأهداف الاستراتيجية. ونحن بصدد وضع أهداف على مستوى مرحلة تالية قابلة للقياس قصد قياس الأداء. ونحن حالياً أيضاً بصدد وضع إطار النتائج الاستراتيجية للفترة 2008-2011 من أجل تحضيره للنظر فيه أثناء الدورة العادية للمجلس في أكتوبر/تشرين الأول 2008، وسنتشاور مع الدول الأعضاء في سياق الأعمال التحضيرية.

التوصية 2: يمكن للمجلس التنفيذي والأمانة النظر في وضع أهداف إدارية تصب في الأهداف الاستراتيجية المحددة، وذلك مثلاً من خلال إدماجها في إطار المستوى الجديد من الأهداف الواردة في التوصية 1.

بعد الإحاطة علماً بالتعهد الذي ينشأ من عملية ربط أهداف الإدارة بأهداف استراتيجية محددة والتحديات التي تمثلها تلك العملية، تعترم الأمانة استعراض أهداف الإدارة الحالية قصد إعادة تحديدها، لتوفيقها مع هيكل قياس النتائج الذي يجري وضعه. وسينفذ هيكل قياس النتائج في إطار النتائج الاستراتيجية 2008-2011 المشار إليه أعلاه.

التوصية 3: يمكن للأمانة بعد الانتهاء من وضع خطتها الاستراتيجية الجديدة للفترة 2008-2011 النظر في استغلال الفرصة لتحديث خلاصة المؤشرات، من خلال مثلاً تنقيح المؤشرات حتى تركز بوضوح على القياس الكامل لأداء البرنامج مقابل أهدافه.

نعتمد أن تحديث خلاصة المؤشرات عملية ذات قيمة وأن من شأن الاستفاضة في بعض الجوانب أن يدر بالفائدة تجاه قياس واستجلاء أدائنا بشكل كامل بالنسبة للأهداف. ومن أجل هذا، نحن ملتزمون باستعراض خلاصة المؤشرات الحالية وتحديثها بعد مراجعة خطة الإدارة لفترة السنتين 2008-2009.

التوصية 4: يمكن للأمانة النظر في مواصلة تطوير وثائق المشروعات بحيث تشمل تفاصيل عن النواتج والحصائل التي سيحققها المشروع، وكيفية قياسها (أي المؤشرات)، والأهداف السنوية للتنفيذ التي يمكن رصدها في التقارير الموحدة لكل مشروع.

نوافق على التوصية ولنلتزم بإعداد وثائق مشروعات تشمل تفاصيل عن نواتج وحصائل المشروعات، قصد تيسير قياس نتائجها والإبلاغ عنها في التقارير الموحدة عن المشروعات. وسيضم جميع المكاتب القطرية إطار النتائج وقياسها (الحصائل والنواتج) في وثائق المشروعات. ويجري حالياً تحديد مفهوم وثيقة الاستراتيجية القطرية وسيتم دعمها من خلال النهج القائم على النتائج.

التوصية 5: حققت الأمانة تحسينات في رصد أداء المشروعات منذ إدخال التقارير الموحدة للمشروعات، ولكنها قد ترغب في إمكانية اتخاذ خطوات أخرى لتحسين عملية رصد الحصائل.

نلاحظ نقاط ضعف في النظام الحالي لرصد أداء المشروعات ونعترف بالحاجة إلى المزيد من تحسين رصد أداء المشروعات وقياس الحصائل. والعمل الجاري لإعادة تنقيح مجموعة أدوات الرصد والتقييم يأخذ في الحسبان قياس النتائج. وستواصل عملية انسجام أدوات التقييم وتحليل الهشاشة لتحسين قياس الحصائل والتبليغ عنها في التقارير الموحدة عن المشروعات. بالإضافة إلى ذلك، نتعاون مع الوكالات الأخرى للأمم المتحدة والشركاء لوضع استراتيجيات لبناء القدرات والنهج لتجميع بيانات الحصائل

المهمة، واستعراض التقدم المحرز بشأن الحصائل المحققة جماعياً نتيجة للتدخلات المشتركة بين العديد من الوكالات. وتجرى حالياً استعراضات عن الأداء من طرف كبار المديرين ومستكملة بتقييمات ذاتية، فضلاً عن التقييمات التي تجريها أطراف مستقلة أخرى.

التوصية 6: عند وضع سياسة جديدة للتقييم، قد تنظر الأمانة في عدد التقييمات التي يمكن إجراؤها عملياً وتتعهد بعدم إجراء إلا ما هو قابل للتحقيق. ومن المثالي أن تنص السياسة الجديدة على نشر التقييمات بشكل متكافئ لإفساح أكبر مجال ممكن للتعلّم بين المشروعات والبلدان والأقاليم.

نتفهم أن تنفيذ سياسة وخطط تقييم واقعية له أهمية محورية من أجل نجاح تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج. وقد تم اتخاذ فعلاً خطوات لتفتيح وتحسين سياسة التقييم. ويقترح المشروع المنقح لسياسة التقييم إجراء 30 عملية تقييم كل سنة، 10 منها تنفيذ مركزيًا من طرف مكتب التقييم و20 منها تنفيذ بشكل لا مركزي. وستتري مجموعة الدروس المستخلصة من التقييم تبادل الممارسات الجيدة لتشجيع التعلم. وسيقدم هذا الأخير في شكل تقرير سنوي (انظر التوصية 10) ويعوض الممارسات الجيدة المحددة من خلال عملية الرصد (انظر التوصية 7).

التوصية 7: قد يكون من المفيد للأمانة تحديد جميع الممارسات السليمة المعمول بها في رصد الأداء في البرنامج وتبادلها مع الشعب الأخرى والمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية بدلاً من توقع استحداث أساليب لإدارة الأداء في كل مجال من مجالات العمل ورصد الموارد لذلك.

نعتقد أن تحسين وظيفة رصد الأداء يكتسي أهمية وقد اتخذنا مؤخرًا عدداً من التدابير لتعزيز ذلك من خلال النهج المشترك للرصد والتقييم. وما فتئت وحدة تنسيق الإدارة القائمة على النتائج وشعبة تصميم البرامج ودعمها تبادل الممارسات الجيدة في مجال قياس ورصد الأداء مع الشعب، والمكاتب القطرية، والمكاتب الإقليمية من خلال حلقات عمل والمواد التوجيهية والتعليمية المتاحة على المواقع الشبكية للإدارة القائمة على النتائج والرصد والتقييم على الوصلة WFPgo من الموقع الشبكي لبرنامج الأغذية العالمي. وستواصل تلك القياسات كجزء من الدعم الفني الجاري المقدم قصد بناء القدرات لتحسين تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج.

التوصية 8: يمكن للأمانة اتخاذ تدابير لتسهيل إقبال الموظفين على استخدام نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات والتشجيع على الانتهاء من الاجتماعات والتقدير المتعلق بهذا النظام بدرجة عالية من الجودة من خلال ما يلي: (أ) تبسيط نظام ووثائق إدارة الأداء وتحسين القدرات؛ (ب) تيسير الوصول إلى نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات لجميع الموظفين على قدم المساواة؛ (ج) ربط الأجور بالأداء على أساس نتائج تقييمات نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات؛ (د) إدراج الانتهاء من تقييمات الموظفين بدرجة رفيعة من الدقة كهدف شخصي لكل مدير حتى يتم تقييمهم على أساس تحقيق هذا الهدف.

نعتبر أن استكمال برنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز الكفاءات من طرف جميع الموظفين والمديرين شرطاً مهماً للمسؤولية ويكتسي أهمية حيوية لنجاح إطار الإدارة القائمة على النتائج. وقد اتخذت خطوات لتحسين جودة إدارة واستعراض ومناقشة برنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز الكفاءات قصد تحسين سبل النفاذ إلى هذا البرنامج وتبسيطه. ونتيجة لهذه الجهود، يمكن لموظفي برنامج الأغذية العالمي النفاذ إلى هذا البرنامج بينما الموظفين الخاضعين لقواعد ولوائح برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يستخدمون استمارات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للتقييم. بيد أنه لا تزال ثمة مشكلات كبيرة إزاء الامتثال وشعبتنا المختصة بالموارد البشرية تعمل على إيجاد حلول لها.

وكجزء من النظام المشترك للأمم المتحدة، يتعين على البرنامج العمل من خلال اتفاق جماعي مع وكالات منظومة الأمم المتحدة بشأن إدخال برنامج الدفع المتعلق بالأداء؛ وفي انتظار ما إذا كان سيحدث ذلك ومتى، سيظل برنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز الكفاءات المستند لقياس الأداء.

التوصية 9: قد تنظر الأمانة في إجراء استعراض لعينة عشوائية من تقييمات نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات سنوياً واستخدام النتائج لتوفير إرشادات للموظفين بشأن كيفية تحسين جودة التقييمات عند اللزوم.

نقر بأن التقييمات الفعالة والجيدة التي تتم من خلال برنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز الكفاءات تدعم تنمية العمالة والحفاظ عليها. وسيتم استعراض تلك التقييمات كل سنتين بدلا من كل سنة كجزء من الاستراتيجية المقبلة للموارد البشرية نظرا للقيود المفروضة على التمويل والموارد.

التوصية 10: قد تود الأمانة تنفيذ عملية منهجية للسماح بتبادل الدروس المستفادة من رصدها للنتائج وتقييم المشروعات بين الشعب والمشروعات والمكاتب القطرية والإقليمية. كما يمكن للأمانة النظر فيما إن كانت في حاجة إلى كلا التقريرين السنويين اللذان يلخصان بيانات التقرير الموحد عن المشروعات: تقييم، وتقرير الأداء السنوي.

نوافق على الجزء الأول من هذه التوصية، وستتخذ خطوات لتحسين تجميع ونشر المعارف والدروس المستخلصة من رصد وتقييم أداء المشروعات. ويتم تبادل المعلومات عن ممارسات الرصد في سياق أدوات نظام تبادل المعارف العملية ومن خلال حلقات عمل بشأن رفع التقارير السنوية التي تضم معرفة بممارسات أخرى حول المشروعات وإذكاء وعي الموظفين بشأن تلك الممارسات.

ونواصل تحضير تقرير الأداء، التقرير الموحد عن المشروعات وتقرير الأداء السنوي- بشكل منفصل ذلك أنهما يخدمان أغراضا مختلفة ومنفصلة. يقدم التقرير الموحد عن المشروعات نتائج المشروعات للمانحين والجمهور، وتقرير الأداء السنوي يركز على تبليغ نتائج البرنامج المؤسسية للمجلس التنفيذي والجمهور، ونحن لا نعد تقارير تقييم عن التقارير الموحدة عن المشروعات، ولكن يتم تحضير وثيقة داخلية لمساعدة المديرين على الاستفادة من الدروس المستخلصة في أثناء عملية تحضير التقارير الموحدة عن المشروعات.

التوصية 11: قد تود الإدارة العليا للأمانة اتخاذ تدابير أخرى لكي توضح للموظفين استمرار التزامها بالإدارة القائمة على النتائج وذلك مثلًا من خلال: المكافأة على تحقيق النتائج؛ وتحديث وثائق الإدارة القائمة على النتائج؛ ومواصلة الاستفادة من الخبرة التي اكتسبتها شعبة الإدارة القائمة على النتائج من خلال إرساء شبكة من خبراء هذه الإدارة في البرنامج.

نتفق مع هذه التوصية بأن مواصلة التزام كبار المديرين بالإدارة القائمة على النتائج أمر مهم وجوهري لنجاح إطار إدارة البرنامج. وبينما تم تعميم الإدارة القائمة على النتائج في كل أنحاء المنظمة، تم استبقاء وحدة تنسيق هذه الإدارة ضمن مكتب المدير التنفيذي. وقد تم إدراج مستوى مناسب من الموارد لهذه الوحدة ضمن خطة الإدارة لفترة السنتين 2008-2009. والوحدة مسؤولة عن بناء قدرات الموظفين، والنظر في الحكوميين والشركاء؛ وتحديث السياسات الحالية للإدارة القائمة على النتائج، ووضع خطوط توجيهية، ووثائق وأدوات للأداء والتخطيط واستعراض الأداء، وتقديم ردود عن الأداء للمستخدمين الداخليين والخارجيين قصد تحسين الشفافية والاستيعاب والاعتماد؛ وتقديم تفسيرات بشأن أهداف البرنامج ونتائجه ومسؤولياته وسلطاته والإجراءات العملية الضرورية لتطوير ممارسات هذه الإدارة.

ومع أننا لا نستطيع في الوقت الراهن تطبيق الدفع مقابل الأداء في إطار النظام المشترك للأمم المتحدة، سنواصل تقدير النتائج والمكافأة عنها من خلال تقديم المكافأة السنوية للاستحقاق والجدارة للموظفين والفرق والمكاتب.