

البند 11 من جدول الأعمال
WFP/EB.1/2017/11-C
المسائل التنظيمية والإجرائية

التوزيع: عام
التاريخ: 27 يناير/كانون الثاني 2017
اللغة الأصلية: الإنكليزية

للعلم

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

تقرير موجز عن استعراض مبادرة التعزيز التنظيمي "الوفاء بالغرض"

موجز تنفيذي

في عام 2012، كان برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) منظمة إنسانية اكتسبت سمعتها من خلال أداء مهمتها في أصعب الظروف التشغيلية. وكانت مبادرة "الوفاء بالغرض" تهدف إلى تعزيز هذه المنظمة، والبناء على مواطن قوتها الأساسية ومعالجة قضايا تتطلب الاهتمام. وقد فعل البرنامج ذلك عن طريق طائفة من الاستثمارات الموجهة التي تصدّت لثمانية أهداف.

وبينما كان البرنامج يعمل على أساس الوفاء بالغرض، لم يكن العالم يقف ساكناً. فمما يدعو للأسف أن المشهد الإنساني قد تحوّل بدرجة كبيرة على مدى الأربع سنوات ونصف الأخيرة، مما أدى إلى الكثير من عمليات الطوارئ الممتدة.

فما الذي حققته مبادرة الوفاء بالغرض؟ يحدّد هذا الاستعراض نجاحات وتحديات هذا العمل المعقد في مجال التعزيز التنظيمي. فلم يكن كل شيء يعمل على النحو المقرر، وكانت هناك بعض العثرات على طول الطريق.

ولكن يوجد دليل واضح على أن البرنامج يُعتبر الآن أقوى بدرجة كبيرة مما كان في عام 2012:

- ◀ فتوجد قاعدة أدلة أقوى تستند إليها سياسات البرنامج وبرامجه، وتم دعم تنفيذ البرامج عن طريق تدريب موسّع على المهارات البرمجية الأساسية.
- ◀ ويوجد نهج أكثر رسوخاً ومهنية تجاه كل جانب من جوانب إدارة العاملين في البرنامج، بما في ذلك زيادة التركيز على التدريب والدعم للموظفين الوطنيين الذين يشكّلون العمود الفقري للفعالية التشغيلية للبرنامج.
- ◀ وأصبح البرنامج رائداً في آليات البرمجة والتحويلات القائمة على النقد، والتي تترسخ في نُظم جديدة، وتدعمها توجيهات واضحة وتدريب مكثف للموظفين.
- ◀ وقد اعتمد المجلس خارطة طريق لعمل البرنامج من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة عن طريق تخطيط استراتيجي تتولاه البلدان، وإطار مالي محسّن، وقياس أكثر فعالية للنتائج. وتعتمد خارطة الطريق المتكاملة على التجريب الموسّع وكثير من حصائل الوفاء بالغرض، ويمكن القول بأنه لولا ذلك لما ظهرت هذه الخارطة للوجود.

ورغم كل ما تحقق، فلا يزال هناك الكثير مما يلزم عمله. فيجب على البرنامج أن يواصل عملية التطوّر والتغيير والتحسّن لمواجهة كل تحدٍ جديد والتغلّب عليه من أجل تحقيق القضاء على الجوع. ومبادرة الوفاء بالغرض تضع البرنامج في موقف قوي للقيام بذلك.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيد M Lofvall

السيد R. Opp

رئيس

مدير

إدارة حافظة مبادرات التغيير العالمية

شعبة الابتكار وإدارة التغيير

هاتف: 066513-3146

هاتف: 066513-2146

تقرير موجز عن مبادرة الوفاء بالغرض

- 1- في أبريل/نيسان 2012، استهلّت المديرية التنفيذية للبرنامج عملية تفكير عن طريق إجراء تقييم تنظيمي سريع. وقد أدى ذلك إلى سلسلة من أنشطة التعزيز التنظيمي، أصبحت تُعرَف باسم "الوفاء بالغرض".
- 2- وفي أواخر عام 2016، أجرى البرنامج استعراضاً لنتائج مبادرة الوفاء بالغرض، مستعيناً بتوجيهات فريق استشاري داخلي واستعراض تكميلي مفصّل لثلاثة استثمارات للبرنامج أجراه خبير استشاري خارجي.⁽¹⁾ ويُلخّص هذا التقرير نتائج الوفاء بالغرض: ويتضمن التقرير الكامل مع ملاحقه الأهداف، والأنشطة الرئيسية، والنواتج لقرابة السنتين استثماراً، والنتائج المفصّلة للاستعراض الخارجي.⁽²⁾

معلومات أساسية

- 3- عندما بدأت مبادرة الوفاء بالغرض، وُصِف البرنامج بأنه "منظمة قوية في الأساس وتنهض بعمل متميّز".⁽³⁾ غير أنه كان هناك توافق في الآراء على أن البرنامج بوسع أن يحسّن كثيراً من أدائه: فيوسعه، بل وينبغي عليه الارتقاء بهذا الأداء من "جيد" إلى "عظيم".
- 4- ويركّز هذا الاستعراض على ثمانية أهداف للوفاء بالغرض، والاستثمارات لمرة واحدة – الاستثمارات "الأساسية" – التي تمت في الفترة ما بين يناير/كانون الثاني 2013 وأكتوبر/تشرين الأول 2016. وقد استرشدت هذه الأهداف والاستثمارات بأربعة أهداف وردت في وثيقة "إطار للعمل" الصادرة في عام 2012،⁽⁴⁾ والأولويات الخمس التي وُضعت في يونيو/حزيران 2013 للارتقاء بالإداء من "جيد" إلى "عظيم"⁽⁵⁾ (الشكل 1). ويتناول الاستعراض أيضاً الإجراءات والاستثمارات – الاستثمارات "الأخرى" – التي عزّزت البرنامج تمشياً مع أهداف الوفاء بالغرض، ولكن تم تدبير موارد لها بطرق أخرى.
- 5- وفي الفترة التي تغطّيها مبادرة الوفاء بالغرض، تغيّر المشهد الإنساني بدرجة كبيرة: فلم يواجه البرنامج من قبل قطّ هذا العدد الكبير من حالات الطوارئ المتقاربة والواسعة النطاق. وقد زاد هذا من الحاجة إلى قدرة استجابة للطوارئ من جانب البرنامج بما يتجاوز قدرته التي صُمّمت في البداية.⁽⁶⁾

(1) اختيرت الاستثمارات لتمثيل استثمارات منخفضة ومتوسطة ومرتفعة القيمة تمت في إطار الوفاء بالغرض.

(2) استعراض مبادرة التعزيز التنظيمي "الوفاء بالغرض" (Review of Fit for Purpose Organization-Strengthening Initiative).

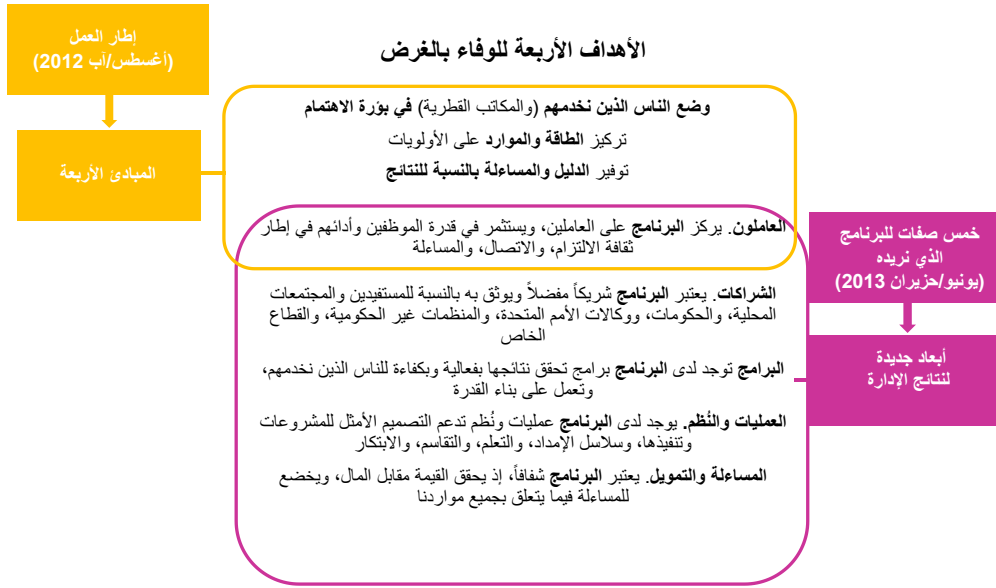
(3) وثيقة "تعزيز برنامج الأغذية العالمي – إطار للعمل" لعام 2012.

(4) كان من بين هذه الأهداف الأربعة ضرورة تمكين المكاتب القطرية باعتبارها "مركز الثقل" في البرنامج. غير أن تقرير أغسطس/آب 2012 عن التصميم التنظيمي أوضح أن "المستفيدين هم محور تركيز كل عملنا، وهذا هو لبّ عملية إعادة التصميم التنظيمي"، وهذا الفهم هو الذي يحرّك المبدأ الخاص بتمكين المكاتب القطرية.

(5) ترد هذه الأولويات في أبعاد نتائج الإدارة الخمسة، والتي وردت في تقرير الأداء السنوي للبرنامج.

(6) كانت قدرة استجابة البرنامج للطوارئ في بداية الوفاء بالغرض تعادل حالتين من حالات الطوارئ الكبيرة وحالة طوارئ ذات بداية سريعة.

الشكل 1: الأهداف الرئيسية للوفاء بالغرض



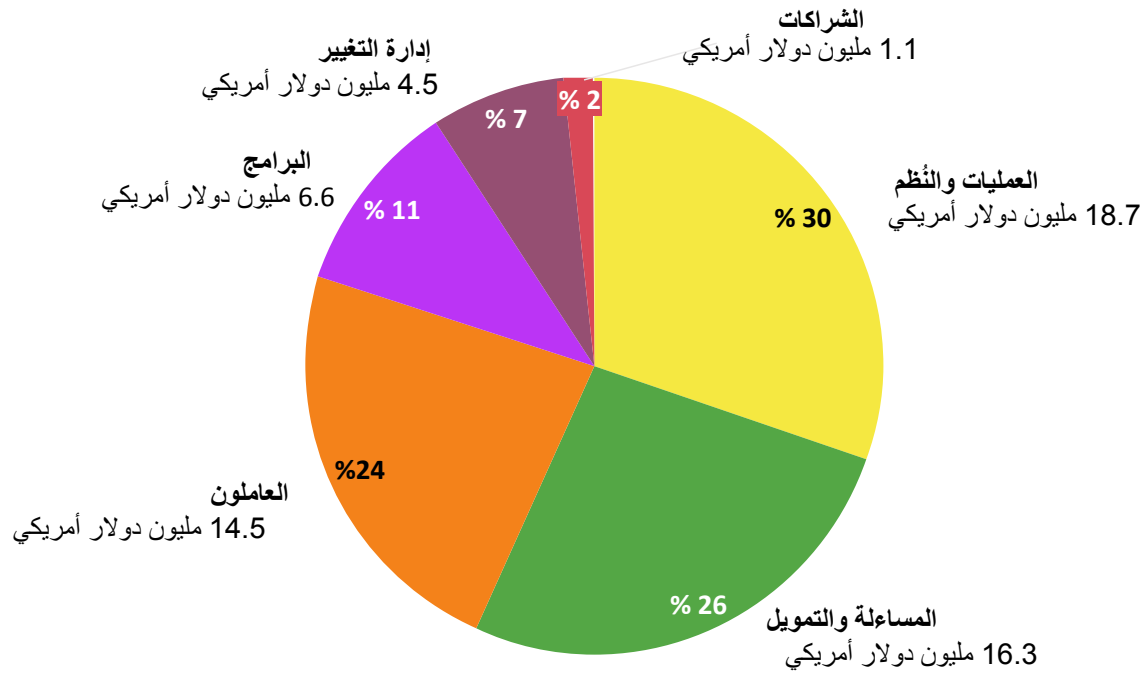
الاستثمارات الأساسية في الوفاء بالغرض

- 6- تم عن طريق الوفاء بالغرض 58 استثماراً لمرة واحدة:
- ◀ بلغ إجمالي مخصصات الميزانية 72.1 مليون دولار أمريكي،⁽⁷⁾ بما في ذلك 10.1 مليون دولار أمريكي لتكاليف الموارد البشرية المتعلقة بإعادة الهيكلة في عام 2013 (الشكل 2).
 - ◀ من بين هذه الموارد المدرجة في الميزانية، حُصص 80 في المائة لثلاثة من أبعاد نتائج الإدارة. العمليات والنظم (30 في المائة)؛ والمساءلة والتمويل (26 في المائة)؛ والعاملون (24 في المائة) وحصل بُعدا البرامج والشرائط على أقل نسبة من استثمارات الوفاء بالغرض.⁽⁸⁾
 - ◀ استخدم 7 في المائة من أموال الوفاء بالغرض لإدارة ودعم عملية التغيير، بما في ذلك التغييرات في التصميم التنظيمي.

(7) أنفق البرنامج 61.8 مليون دولار أمريكي من هذا المخصص حتى 7 ديسمبر/كانون الأول 2016. وسوف ترحل الميزانيات غير المستخدمة إلى عام 2017.

(8) هذا يُعبّر بصورة جزئية عن توافر مصادر أخرى للتمويل، مثل الصناديق الاستثمارية، لتطوير البرامج.

الشكل 2 استثمارات تمت عن طريق الوفاء بالغرض، حسب أبعاد نتائج الإدارة، 2013-2016*



* باستثناء 10.1 مليون دولار أمريكي استُخدمت لإعادة هيكلة الوظائف في عام 2013. وتستند الأرقام إلى الأموال المرصودة في الميزانية والمخصصة لأصحاب الاستثمار، وسوف يُنقح بعضها في عام 2017.

استثمارات أخرى تمشياً مع أهداف الوفاء بالغرض

- 7- كان من بين معايير تخصيص التمويل للوفاء بالغرض ما إذا كانت تتاح مصادر تمويل أخرى، مثل الصناديق الاستثمارية للمانحين أو مرفق الميزنة الرأسمالية. ولم يمول كثير من إجراءات تعزيز البرنامج بصورة مباشرة من مبادرة الوفاء بالغرض، ولكنها كانت تتسق مع أهدافها. وتشمل الأمثلة:
- ◀ نظام دعم تنفيذ اللوجستيات (LESS)، الذي يوفر للبرنامج صورة في الوقت الحقيقي عن جميع سلعه على نطاق العالم وعلى امتداد كامل سلسلة الإمداد؛
 - ◀ الارتقاء باستعداد البرنامج لحالات الطوارئ عن طريق برنامج "تعزيز الاستعداد والاستجابة" لتحسين قدرة البرنامج على الاستجابة لحالات الطوارئ؛
 - ◀ زيادة التركيز على الابتكار عن طريق إنشاء شعبة الابتكار وإدارة التغيير، وإطلاق معجل الابتكار.
- 8- وتناول الاستعراض ثلاثة إجراءات أوسع عند تقييم التقدم المحرز في تحقيق أهداف الوفاء بالغرض.

النتائج

9- تُعرض النتائج بالنسبة لثمانية أهداف رئيسية من أهداف الوفاء بالعرض.

الهدف 1: جعل الناس الذين نخدمهم (والمكاتب القطرية) محور تركيز – التصميم التنظيمي

- 10- كان من بين استنتاجات وثيقة "إطار للعمل" لعام 2012 والتي دعمتها تقييمات أخرى⁽⁹⁾ هو أن مركز ثقل البرنامج قد تحول من الميدان إلى المقر الرئيسي. ونتيجة لذلك، لم يكن تفويض سلطة اتخاذ القرار والمساءلة واضحين بالقدر الكافي، وكانت هناك ازدواجية في الوظائف، وأصبحت المكاتب الإقليمية بالضعف. ويلزم إعادة موازنة التصميم التنظيمي للبرنامج حول أولوياته الاستراتيجية لتركيز الجهود على الميدان، وضمان تنفيذ أكثر فعالية للخطة الاستراتيجية⁽¹⁰⁾.
- 11- وكان من بين الإجراءات الأولى التي أُتخذت في فبراير/شباط 2013 وضع تصميم تنظيمي جديد أوضح دور المكاتب الإقليمية لدعم المكاتب القطرية. وإلى جانب تغييرات هيكلية أخرى أُجريت في يناير/كانون الثاني 2015، أدى هذا إلى تخفيض التداخل بين الوظائف والمسؤوليات في المقر الرئيسي – مثلاً، عن طريق إنشاء شعبة واحدة للسياسات والبرامج. وهناك أيضاً دليل على وجود مزيد من التعاون الفعّال بين الشعب، بما في ذلك في وضع خارطة الطريق المتكاملة، وإقامة نُظم أقوى لدعم التحولات القائمة على النقد.
- 12- وكانت هذه التغييرات الهيكلية حاسمة لتعزيز دور المكاتب الإقليمية بوصفها الخط الأول لدعم المكاتب القطرية. وقد حوّل البرنامج أيضاً المزيد من التمويل التقديري إلى الميدان: ففي عام 2012، تم تخصيص 30 في المائة من موارد ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية؛ وارتفعت هذه النسبة إلى 43.5 في المائة لعام 2017.
- 13- وأكد المديرون الإقليميون والقطريون أنه تم تعزيز قدرة المكاتب الإقليمية لدعم المكاتب القطرية في مجالات حاسمة، بما في ذلك التحولات القائمة على النقد، والشؤون الجنسانية، والتغذية، والعلاقات مع المانحين. غير أن عدداً من المديرين القطريين – بمن فيهم مديرو المكاتب الصغيرة وفي البلدان المتوسطة الدخل – أفادوا بأنهم لم يتلقوا الدعم الذي يحتاجونه في جميع المجالات.
- 14- ولا يزال هناك تباين في حجم وتغطية المكاتب الإقليمية، وهذا قد يؤثر على الدعم الذي تقدّمه. وعلى سبيل المثال، يدعم المكتب الإقليمي في نيروبي ثمانية مكاتب قطرية، بينما يدعم المكتب الإقليمي في داكار 19 مكتباً. وقد تُحدّد الأقاليم أيضاً أولويات المجالات البرامجية للدعم: فقد يحصل مكتب إقليمي في أحد الأقاليم على دعم جيد في أحد المجالات البرامجية – مثل الحد من أخطار الكوارث – ولكن هذا قد لا ينطبق على جميع الأقاليم.
- 15- وعلى الرغم من النقص الواضح في بعض المجالات، فيلزم القيام بمزيد من العمل لتحسين الرقابة وتطويرها، والدعم الذي تقدّمه المكاتب الإقليمية للمكاتب القطرية، وخاصة في أحدث مجالات عمل البرنامج، مثل دوره في البلدان المتوسطة الدخل. وفي الفترة الأخيرة، نصحت المراجعات الداخلية الإدارة بشأن الحاجة إلى مزيد من الاختصاصات لتوضيح دور الدعم الذي تقدمه المكاتب الإقليمية كما جاء في وثيقة "الوفاء بالعرض – التصميم التنظيمي الجديد لبرنامج الأغذية العالمي".

الهدف 2: العاملون

- 16- أشارت وثيقة "إطار للعمل" لعام 2012 إلى أن السياق المتغيّر الذي كان يعمل فيه البرنامج تطلّب مجموعة من المهارات التي تختلف عن تلك التي ساندت عمله في السابق. ففي ذلك الوقت، لم يفعل البرنامج الشيء الكثير لكي يخطط مسبقاً من أجل استخدام وتوظيف عاملين لديهم المهارات الضرورية للعمل في سياق متغيّر. واعتُبرت عمليات البرنامج لتطوير العاملين غير فعّالة، وبلا اتجاه، وغير شفّافة، خاصة فيما يتعلّق بإدارة الأداء وإعادة التكليف.
- 17- ويجب على البرنامج في كثير من مجالات عمله أن يوازن بين الواجب الإنساني للعمل والحاجة إلى عمليات نزيهة ومنصفة وشفّافة وخاضعة للمساءلة لدعم هذا العمل. وغالباً ما يُلْمَس هذا الجهد في القرارات التي تترك أثراً على العاملين، حيث يلزم التنفيذ بعمليات الموارد البشرية لتعزيز الإنصاف والشفافية، ولكن يمكن أن تكون لذلك آثار على فعالية العملية من حيث وضع العاملين في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

(9) يضمن التقرير الكامل إحالات إلى تقارير التقييم لعام 2012 التي تدعم وثيقة "إطار للعمل".

(10) الوثيقة WFP/EB.2/2012/5-A/1 والوثيقة "الوفاء بالعرض – التصميم التنظيمي الجديد لبرنامج الأغذية العالمي". أغسطس/آب 2012.

- 18- وعن طريق الوفاء بالغرض، استثمر البرنامج بدرجة كبيرة في تطوير وتنفيذ استراتيجية شؤون العاملين، لتتضمن تغييرات كبيرة في كل جانب من جوانب الطريقة التي يدير بها شؤون العاملين لديه. وقد قَدِّمَت الأمانة تقريراً مرحلياً إلى المجلس التنفيذي عن تنفيذ استراتيجية شؤون العاملين في فبراير/شباط 2016:⁽¹¹⁾
- ◀ كان هناك تحوُّل كبير في التركيز نحو موظفي البرنامج الوطنيين البالغ عددهم 3 400 موظف، والذين تنطبق عليهم الآن نفس القواعد مثل الموظفين الآخرين، ويتلقون التدريب عن طريق التعلم عن بُعد. وتعتبر المكاتب القطرية "نظام إدارة التعلم" المحسَّن أداة مفيدة لمساعدة الموظفين الوطنيين على تعزيز قدراتهم.
 - ◀ استفاد آلاف الموظفين في البرنامج من التدريب في مجالات وظيفية مثل البرمجة والتحويلات القائمة على النقد.
 - ◀ حدثت تغييرات رئيسية في إدارة الأداء وترتيبات الترقّي، والتطوير الوظيفي، وتدريب القادة. وتُعتبر الآن التقييمات المستقلة للقدرات الإدارية للموظفين شرطاً مسبقاً للترقّي إلى وظائف من الرتبة ف-5 وما فوقها.
 - ◀ أدّى برنامج صُمِّم حديثاً للقيادات النسائية والتغييرات التي أُدخلت على عملية التعيين إلى تحسين التوازن بين الجنسين بين كبار الموظفين.⁽¹²⁾ غير أنه لا يزال يلزم عمل الكثير لتحقيق هدف التكافؤ بين الجنسين.
- 19- ويتضح من النتائج الإيجابية للاستقصاء العالمي لآراء الموظفين في البرنامج لعام 2015، والمناقشات مع المديرين الإقليميين والقطريين وموظفي المقر الرئيسي أن البرنامج قد أحرز تقدماً واضحاً في عمليات رفع كفاءة وتحسين إدارة شؤون العاملين. وقد أشار بعض كبار الموظفين إلى ذلك باعتباره تحسناً جوهرياً تأخذ فيه العمليات الآن طابعاً رسمياً، وتسير على قواعد واضحة. غير أن المكاتب القطرية أفادت بأنها لا تزال تناضل من أجل الحصول على أصحاب الخبرات التي تحتاج إليهم بطريقة سريعة، خاصة عندما يتعيّن البحث عنهم من مصادر دولية. وهذا يشير إلى أن عمليات إدارة إعادة التكليف، وقوائم الموظفين، والمواهب لا تعمل حتى الآن كما ينبغي، مما يؤدي إلى الاعتماد على تعيينات باتفاقات خدمة وخبراء استشاريين، حتى في العمليات الكبيرة من المستوى 3.
- 20- وفي السنوات الأخيرة، فإن تعدُّد الأزمات الإنسانية – التي غالباً ما تتطلب استجابات طويلة الأجل – يحدّ من توافر عدد الموظفين المُدرَّبين أو ذوي الخبرة بصورة فورية. فسرعان ما استُنزِفت العمليات التي وُضعت لتحسين استجابة البرنامج في حالات الطوارئ – مثل قوائم الموظفين ذوي القدرات المطلوبة لتوزيعهم من أجل الاستجابة لحالات الطوارئ – بسبب ضخامة عمليات الاستجابة المطلوبة. ولذلك فقد توسَّع البرنامج في هذه القوائم لتضم موظفين بعقود قصيرة الأجل، وخبراء استشاريين، ومتطوعي الأمم المتحدة. كما أنه يستخدم موظفين وطنيين في حالات الطوارئ الدولية، ويخطِّط للعمل بقائمة طوارئ خارجية لإجراء عملية التوزيع بصورة أسرع.
- 21- ومن بين آثار تزايد عبء العمل على البرنامج حدوث زيادة كبيرة في قوة عمله الاحتياطية: فالموظفون الفنيون الذين يعملون بعقود قصيرة الأجل يشكلون الآن نصف موظفي البرنامج الدوليين. ويُعتبر تعيين موظفين بعقود قصيرة الأجل أقل تكلفة من الموظفين الدوليين الفنيين، وهناك فوائد واضحة من استخدامهم لأعمال قد لا تكون مطلوبة في المستقبل. غير أن المديرين القطريين أعربوا عن شواغلهم فيما يتعلّق بعدالة التوظيف بعقود قصيرة الأجل وأثره على القدرة التنافسية للبرنامج بوصفه صاحب عمل: فالعقود القصيرة الأجل لا تعتبر جذابة أو مرغوبة بالنسبة للموظفين.
- 22- ويستطلع البرنامج حالياً أربع قضايا تتعلّق باستخدام الموظفين الوطنيين:
- ◀ تأميم الوظائف. ربما يتغاضى البرنامج عن إمكانية استخدام خبرات محلية لوظائف يقوم بها حالياً موظفون فنيون دوليون.
 - ◀ طرائق العقود. هناك حاجة لبحث ما إذا كان قد أحرز تقدُّمًا بالقدر الكافي لتحويل العاملين الذين يعملون بعقود خدمة طويلة من تعيينات باتفاقات خدمة إلى تعيينات كموظفين.
 - ◀ رسم المعالم المهنية. قد يُلزَم القيام بعمل إضافي لوضع أطر وظيفية توفّر مسارات وظيفية مناسبة.
 - ◀ رفاه الموظفين. وهذا يشمل الحاجة إلى إيجاد مكان عمل داعم وصحّي للموظفين الوطنيين، بصرف النظر عن نوع العقد.

(11) WFP/EB.1/2016/4-E.

(12) بوجه عام، تحسّن التوازن بين الجنسين من 31 إلى 34 في المائة في جميع المناصب بين عامي 2012 و2016 وقد لوحظت أكبر زيادة على مستوى مد-1 الذي شهد تحسناً من 32 إلى 41 في المائة.

23- وعموماً، فقد أحرز البرنامج تقدماً في معالجة عدة قضايا رئيسية أثرت على إدارته لشؤون العاملين، على النحو الموضح في تقرير يناير/كانون الثاني 2016 إلى المجلس التنفيذي. فقد أقرّ المديرون القطريون تحوّل الاهتمام إلى الموظفين الوطنيين على نطاق واسع، مع أن هناك أسئلة تتعلق بفعالية ونطاق الأدوات المتاحة. فعملية إدارة أداء الموظفين تعتبر أيضاً أكثر كفاءة، وهناك فرص أكبر للتطوير الوظيفي، والتعلم والنمو. وكان البرنامج مُبدعاً في البحث عن طرق لاجتذاب المواهب التي يحتاجها والاحتفاظ بها. ويتمثل التحدي بالنسبة للمستقبل في استغلال هذه التحسينات لمعالجة الضغوط الكبيرة الواقعة على موظفي البرنامج بسبب المشهد الإنساني المتغيّر.

الهدف 3: الشراكات

24- أشارت وثيقة "إطار للعمل" لعام 2012 إلى أنه بينما أصبحت الشراكات مهمة بشكل متزايد لتحقيق أهداف البرنامج الاستراتيجية، فإن البرنامج لا يطور دائماً شراكات تعاونية حقاً. فقد اعتمد لسنوات طويلة على قدرته على إنجاز الأعمال بنفسه، وعن طريق التعاقد مع شركاء التنفيذ. غير أن استراتيجية المساعدة الغذائية تتطلب المزيد من الشراكات التعاونية والاستراتيجية، إلى جانب تنمية القدرة، وخاصة في الميدان. وتعتبر الثقافة الحقيقية للشراكة مطلوبة، وخاصة على المستوى التشغيلي.

25- ولم توجّه نحو الشراكات سوى نسبة ضئيلة من الاستثمارات لمرة واحدة في إطار الوفاء بالعرض. غير أن إنشاء إدارة جديدة للشراكة والحوكمة والدعوة،⁽¹³⁾ وزيادة التركيز على الشراكات باعتبارها أحد أبعاد نتائج الإدارة الخمسة كان له أثر أوسع على تشجيع الشراكات على نطاق البرنامج. وهناك أمثلة أخيرة على شراكات قوية لتقاسم جهود الدعوة والمعارف والقدرات والموارد.

26- وتوضّح أهداف التنمية المستدامة الجديدة أهمية جهود البرنامج لبناء شراكات أقوى وأكثر فعالية. فقد عولجت القيود التي حُدّت في عام 2012 – مثل عدم وجود استراتيجية واضحة للشراكات، وعدم كفاية التوجيهات والتدريب – عن طريق دورات ومواد تعليمية أعدها المركز الجديد لموارد الشراكة. غير أن كثيراً من الموظفين الذين تمت مقابلتهم كانوا لا يعلمون شيئاً عن هذا المركز ولم يطلّعوا على التوجيهات المتاحة.

27- وقد سعت مبادرة الوفاء بالعرض لتعزيز ثقافة التغيير فيما يتعلق بالشراكات. ويُدرك مديرو البرنامج بشكل متزايد فوائد العمل مع جهات فاعلة أخرى من أجل تحقيق أهداف مشتركة. وتُعد ثقافة الشراكة المتنامية واضحة أيضاً من الطريقة التي يعمل بها مديرو البرنامج عبر الحدود التي تفصل بين الشعب. فعلى المستوى القطري، يمكن أن يكون لأفضليات الموظفين الأقدم في المكاتب القطرية والمكاتب الفرعية أثر كبير على نوع الشراكات التي يدخل فيها البرنامج: فمعظم الشراكات مع المنظمات غير الحكومية تعتبر ذات طبيعة خاصة بالمعاملات. وعلاوة على ذلك، فإن الشراكات العالمية لا تعتبر دائماً وثيقة الصلة بالميدان، كما أن الشراكات العالمية لا تستنير دائماً بالابتكار على مستوى الميدان.

28- وهناك بعض المخاوف في البرنامج من احتمال أن يفقد مصطلح "الشراكة" مغزاه عن طريق إطلاقه على كل تفاعل بين شخصين أو كيانين أو أكثر. ويلزم أن يركز البرنامج في المستقبل على إقامة شراكات جيدة حيث تكون فوائد العمل معاً أكبر بشكل واضح من التكاليف المتكبدة. وهذا هو العنصر الرئيسي لتعريف الشراكات في استراتيجية الشراكة المؤسسية للبرنامج.

الهدف 4: العمليات والنظم

29- أفادت وثيقة "إطار للعمل" لعام 2012 بأنه تم وضع الكثير من النظم والمبادرات والعمليات، ولكنها كانت بحاجة إلى استعراض، وتبسيط، وإدماج من أجل تحسين كفاءتها وفعاليتها ومساءلتها. ولمعالجة هذه القضايا، أجرى البرنامج تشخيصاً لاستعراض أساليب العمل على مرحلتين في عامي 2013 و2014، وأعقب ذلك استثمارات وإجراءات أخرى لمعالجة القضايا التي حُدّت. وألقى استعراض أساليب العمل نظرة شاملة على الإجراءات المطلوبة لتحسين الأداء في سبعة من مجالات التركيز.⁽¹⁴⁾ وبدلاً من توثيق تدفقات المعاملات للبحث عن تحسينات، استعان بخبرة المئات من موظفي البرنامج بغية التحديد الدقيق لما يلزم تغييره. فتناول قضايا من قبيل ما إذا كانت المشاكل ذات طابع هيكلي تتطلب تغييرات بشأن من يضطلع بأنشطة معينة، أو ذات

(13) كانت تُعرف باسم إدارة الشراكات والحوكمة في الفترة ما بين فبراير/شباط 2013 إلى ديسمبر/كانون الأول 2014.

(14) إدارة الدورة البرامجية، وإدارة الموارد واستخدامها، وسلسلة الإمداد، والرصد والاستعراض والتقييم، والشؤون الإدارية، وعمليات الموارد البشرية، والأمن.

طابع استراتيجي تتطلب سياسات أفضل أو تغييراً للنهج. وتناول أيضاً ما إذا كانت المشاكل تنشأ لأن الموظفين لا يعرفون ماذا يفعلون، أو لأنهم يفتقرون إلى المهارات والتدريب للقيام بهذا العمل. وتضمنت إجراءات تحديد الأولويات وضع استراتيجيات وتوجهات، وتطوير التدريب والمهارات، ومعالجة الاختناقات الموجودة في العمليات.

31- وأسفر استعراض أساليب العمل عن أكثر من 150 اقتراحاً للتحسين، تم اختصارها إلى 57 أولوية للعمل، بما في ذلك أربع قضايا شاملة. وكانت المجموعة الكبيرة من التغييرات المقترحة، ومحدودية الموارد المتاحة تعني أن تنفيذ جميع هذه التوصيات لاستعراض أساليب العمل على الفور لم يكن عملياً أو ممكناً:

- ◀ وكخطوة أولى، تم اعتماد 1.39 مليون دولار أمريكي في أكتوبر/تشرين الأول 2013 لمعالجة 14 توصية "سريعة المردود". وتضمنت هذه التوصيات ثلاث توصيات قائمة بذاتها مستمدة من استعراض أساليب العمل، و 11 توصية أخرى من سلسلة إجراءات العمل التي عرضت للتنفيذ من جانب أصحاب العمل باعتبارها عناصر هامة لتوصيات أخرى طويلة الأجل.
- ◀ وفي عام 2014، تم اعتماد 3.18 مليون دولار أمريكي من أجل ما يلي: (1) استكمال عمليات اعتماد المشروعات؛ (2) تبسيط مشتريات السلع والخدمات؛ (3) تعزيز الإدارة المتكاملة لسلسلة الإمداد؛ (4) تحسين إدارة تدفق العمل؛ (5) تعزيز إدارة أمن النظم؛ (6) دعم إدارة دورة المشروعات.
- ◀ وفي يوليو/تموز 2014، تم تخصيص 1.51 مليون دولار أمريكي لثمانية إجراءات إضافية اعتبرت بأن لها أكبر الآثار الإيجابية على مستوى الميدان بأقل استثمار.
- ◀ وفي عام 2015، قَدِّم استئثار رئيسي في إطار الوفاء بالغرض قدره 8.9 مليون دولار أمريكي لوضع وتنفيذ منصة للتحويلات القائمة على النقد في البرنامج.
- ◀ وفي الفترة ما بين عامي 2014 و2016، تم تخصيص 0.94 مليون دولار أمريكي لاستعراض نطاق إدخال مركز للخدمات وتحديد كفاءة التكلفة المحتملة من بين تكاليف الدعم غير المتعلقة بكشف المرتبات في البرنامج. وقد توسَّع هذا العمل بعد ذلك ليشمل إعادة هيكلة العمليات.⁽¹⁵⁾

الإطار 1: تقديم الدعم للتحويلات القائمة على النقد

يحق التوسع في استخدام التحويلات القائمة على النقد المرنة وإمكانية الوصول، وهو ما يتعدَّى تحقيقه عن طريق المساعدة الغذائية التقليدية، إذ يضع المستفيدين في بؤرة اهتمام عمل البرنامج بإعطائهم صوتاً وأفضلية في اختيار سلعهم الغذائية. فقد تم تطوير العديد من النظم والأدوات لتحسين برمجة التحويلات القائمة على النقد وتشجيع العمليات الأكثر كفاءة. وتشمل إجراءات دعم التحويلات القائمة على النقد:

- تنمية القدرات عن طريق التدريب المتعدد التخصصات؛
- القيام، في مارس/آذار 2015، بإعداد دليل للتحويلات القائمة على النقد يمكن الاطلاع عليه من جانب المجتمع الإنساني الأوسع لدعم وضع معايير لبرمجة النقد؛
- شراكات محسنة بين القطاعين العام والخاص عن طريق نظم تسليم مشتركة قائمة على النقد، وضعت مع 15 شريكاً في الأردن ولبنان ودولة فلسطين؛
- وضع مجموعة أدوات للرصد القائم على النقد في أبريل/نيسان 2016؛
- إنشاء منصة رقمية مؤسسية لإدارة المستفيدين والتحويلات (SCOPE) لتزويد المكاتب القطرية بأدوات وخدمات لتعزيز عمليات التحويلات القائمة على النقد بفعالية وكفاءة؛
- استحداث أداة قيمة أوميغا لتيسير التفكير في تكلفة إحدى العمليات من حيث النواتج والحاصل.

32- وقد أثرت توصيات استعراض أساليب العمل في اختيار مجالات التركيز بالنسبة لعامي 2015 و2016 لتضع مبادرة الوفاء بالغرض على مقربة من نهايتها. وقد عولجت بعض التوصيات أيضاً عن طريق مبادرات رئيسية أخرى مثل استعراض الإطار المالي، والإدارة المتكاملة لسلسلة الإمداد، ووضع الخطط الاستراتيجية القطرية.

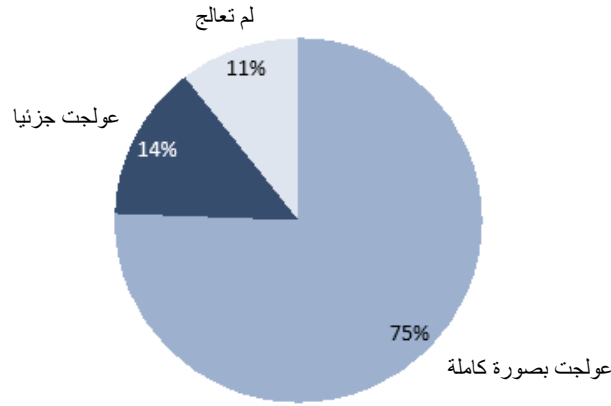
33- ومن بين التوصيات البالغ عددها 57 توصية، تلقت 30 توصية تمويلاً بموجب مبادرة الوفاء بالغرض، ولكن 52 توصية – أي أكثر من 90 في المائة – قد عولجت بصورة كاملة أو جزئية. وعلى سبيل المثال:

- ◀ تم تمويل معالجة جميع التوصيات السبع بشأن إدارة الدورة البرمجية؛

(15) تلقت مبادرة الامتياز في إدارة التكاليف أيضاً 3 ملايين دولار أمريكي خارج استثمارات الوفاء بالغرض في عام 2016.

- ◀ وعلجت جميع التوصيات السبعة بشأن سلسلة الإمداد الخاصة بالبرنامج – منها توصية مؤلت بصورة منفصلة عن الوفاء بالغرض؛
- ◀ وعلجت جميع التوصيات الست بشأن الشؤون الإدارية بدون تمويل للوفاء بالغرض، عن طريق قيام المديرين بإعادة تخصيص الموارد أو الحصول على أموال أخرى.

الشكل 3: إجراءات اتخذت بشأن توصيات استعراض أساليب العمل



- 34- وقد ولدت مرحلة تشخيص استعراض أساليب العمل حماساً للتغيير بين الموظفين الذين شاركوا في العملية، ولكنها أوجدت أيضاً تطلعات عالية. فقد أعرب كثير من الموظفين عن شعورهم بالخيبة لبطء التنفيذ، وكان هناك افتقار في المعلومات عن طريقة معالجة التوصيات. ويشكّل هذا التقرير أول حصر يقوم به البرنامج للإجراءات التي نشأت عن استعراض أساليب العمل. فهو يشير إلى أن استعراض أساليب العمل حقق نجاحاً أكبر مما توقعه الموظفون في تحديد الإجراءات اللازمة لتحسين أساليب عمل البرنامج ونظمه.
- 35- ويجري بحث كثير من الإجراءات التي نتجت عن استعراض أساليب العمل في إطار أهداف أخرى للوفاء بالغرض، وقد عبّرت عنها مجالات التركيز الستة التي حُدّدت في عام 2015. وقد مؤلت تغييرات كثيرة للنظم، مثل نظام دعم تنفيذ اللوجستيات من مصادر أخرى غير الوفاء بالغرض.
- 36- وقدر مدير البرنامج الوفورات الفعلية والمحتملة بمبلغ 87 مليون دولار أمريكي خلال الفترة 2015-2019، والتي تحققت من تغييرات في النظم والعمليات نتيجة لاستعراض أساليب العمل. غير أنه يجب التحقق من دقة هذه الوفورات نظراً لأن التغييرات في النظم تُنفذ على مدى السنوات الثلاثة القادمة.

الهدف 5: البرامج

- 37- أشارت وثيقة "إطار للعمل" لعام 2012 إلى أن الانتقال من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية اقتضى توسيع نطاق أنشطة البرنامج. فقد أدخل البرنامج عدة أدوات جديدة لتنفيذ هذا التحول، ولكن هذه الأدوات لم تكن متوائمة دائماً مع الاحتياجات المحددة، ولم تُدرج بصورة متسقة في عمليات وأعمال البرنامج.
- 38- فقد حصل البُعد الخاص بالبرامج على قدر ضئيل نسبياً من استثمارات الوفاء بالغرض لأن كثيراً من تغييرات السياسات والبرامج في هذه الفترة كانت تُدعم بموارد من خارج الميزانية.
- 39- وقد عالج استثماران كبيران من استثمارات الوفاء بالغرض الحاجة إلى تحسين معرفة ومهارات البرمجة وتعزيز القدرة التغذوية:
- ◀ فقد وصلت "جولة التعلم بشأن البرامج" التدريبية الجديدة إلى معظم موظفي البرامج الأقدم في المكاتب القطرية، وإلى ثلث المديرين القطريين في البرنامج. ويتقاسم الآن ملاك متعدد الطبقات من موظفي البرنامج – المديرين القطريين، ونواب المديرين القطريين، وموظفون من الرتبتين ف-2 وف-3 – إطاراً مشتركاً ونهجاً ثبتت فعاليتها بالنسبة لتصميم البرامج.

◀ ساعد استثمار الوفاء بالغرض في مجال التغذية شعبة التغذية الجديدة التي أنشئت عام 2015 على ضمان التعبير عن أولويات التغذية في الخطط الاستراتيجية القطرية الجديدة. وقد كان لأدوات تقييم وتحليل الحالة التي استحدثتها شعبة التغذية وشركاء البرنامج، مثل أدوات "سد الثغرة التغذوية"⁽¹⁶⁾ و"تكلفة الطعام"⁽¹⁷⁾ أثرٌ فعال في إثراء وتوجيه الاستراتيجيات القطرية.

40- وقُدِّم دعم أيضاً في التخطيط الاستراتيجي القطري كجزء من خارطة الطريق المتكاملة (الإطار 2).

الإطار 2: الوفاء بالغرض مهد السبيل أمام خارطة الطريق المتكاملة

استخدم ربع استثمارات الوفاء بالغرض - 18 مليون دولار أمريكي - لوضع خارطة الطريق المتكاملة⁽¹⁸⁾ التي اعتمدها المجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2016. وقد تصدّت هذه الاستثمارات لثلاث ركائز من الركائز الأربعة لخارطة الطريق: الخطط الاستراتيجية القطرية، واستعراض الإطار المالي، وإطار النتائج المؤسسية.

وساعد الدعم المقدم للخطط الاستراتيجية القطرية - خمسة ملايين دولار أمريكي - 18 مكتباً قطرياً لتيسير الاستعراضات الاستراتيجية للنهج الجديد؛ ووضعت تسعة مكاتب خططاً لاستراتيجية قطرية.

وموّل الدعم المقدم لاستعراض الإطار المالي - 5.85 مليون دولار أمريكي - الاختبار التجريبي واستعراضات أصحاب المصلحة لسبل جديدة لإدارة الموارد في المكاتب القطرية:

- بدأ البرنامج تجربة التخطيط القائم على الموارد في تسعة بلدان في سبتمبر/أيلول 2015.
- وضع في عام 2015 مفهوم التمويل المسبق الكلي، وأعدت المكاتب القطرية طلبات لتجربة هذا المفهوم في عام 2016. واعتمدت المديرية التنفيذية 100.7 مليون دولار أمريكي على شكل تمويل مسبق كلي لخمس مكاتب قطرية لديها سبع عمليات. ويجري سداد هذه السلف.
- استكمل البرنامج استعراض هيكل ميزانياته؛ واعتمد هيكل ميزانية الحافظة القطرية الناتج في ثمانية مكاتب قطرية على مرحلتين. وتضمّن الدعم لتعزيز إدارة الأداء وضع إطار النتائج المؤسسية الجديد - 6.5 مليون دولار أمريكي.

41- وقد أحرز البرنامج تقدماً كبيراً في طائفة واسعة من القضايا البرامجية، ومعظمها بدعم من خارج الميزانية. فقد أعد سلسلة من وثائق السياسات القوية ووضع المزيد من المواد الإرشادية الفعالة. وتشير التعليقات الواردة من المديرين القطريين إلى ضرورة وضع توجهات واضحة وقابلة للتنبؤ بشأن تنفيذ الخطة الاستراتيجية الجديدة (2017-2021) في المكاتب القطرية، وخاصة فيما يتعلق بالنتيجة الاستراتيجية 3 بشأن إنتاجية ودخل أصحاب الحيازات الصغيرة، والنتيجة الاستراتيجية 4 بشأن النظم الغذائية المستدامة.

الهدف 6: المساهمة والتمويل

42- أشارت وثيقة "إطار للعمل" لعام 2012 إلى الطبيعة المتغيرة في بيئة التمويل في البرنامج، مع تزايد المنافسة على الموارد، وتأكيد المانحين لأهمية البرامج المنفذة محلياً.

43- وكان التركيز الرئيسي لاستثمارات الوفاء بالغرض في بُعد المساهمة والتمويل ينصب على تقديم الدعم لاستعراض الإطار المالي لمعالجة الهدفين 7 و8، وتركيز الطاقة والموارد على الأولويات، وتوفير الأدلة والمساهلة عن النتائج. كما أن مبادرة الوفاء بالغرض ساعدت البرنامج على تحسين شفافية تقريره المالي من خلال عضويته في المبادرة الدولية للشفافية في المعونة.

44- ومن الواضح أن الإطار المالي الحالي لا يفي بالغرض؛ فتركيزه على النواتج، وافتقاره إلى روابط بين الموارد المستخدمة والنتائج المحققة يحد من سلطة اتخاذ القرار في المكاتب الميدانية، ويعرقل المساهلة عن النتائج. وسوف يعجز الإطار المالي بشكله الحالي عن دعم تنفيذ إطار التخطيط الاستراتيجي القطري. ويحاول استعراض الإطار المالي (الإطار 2) تحقيق أقصى فعالية تشغيلية عن طريق التخطيط المالي الواقعي، والمساهلة المعززة، والعمليات المبسطة، والأطر المالية وأطر النتائج المنسقة.

(16) تُحلل أداة تقييم "سد الثغرة التغذوية" في البرنامج بيانات عن الأسواق، والممارسات الغذائية المحلية، وسوء التغذية لتحديد الثغرات والحوافز أمام المتناول الكافي من التغذية.

(17) استحدثت منظمة إنقاذ الطفولة أداة "تكلفة الطعام" لتقدير تكلفة الحد الأدنى المقبول من الطعام الذي يُلبّي جميع الاحتياجات التغذوية.

(18) توّمت خارطة الطريق المتكاملة استراتيجية البرنامج، وهيكل البرامج، والإدارة المالية والتخطيط، وآليات الرصد والإبلاغ لديه مع خطة التنمية المستدامة لعام 2030.

- 45- وفي عام 2012، كان البرنامج يعتبر بالفعل رائداً معروفاً بين وكالات الأمم المتحدة فيما يتعلق بالحصافة في إدارة الموارد. وعلى سبيل المثال، لم تكن هناك حاجة إلى استثمارات جديدة لتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، والتي وضعت في عام 2008. وقد بنى البرنامج سمعته في مضمار الحصافة عن طريق رفع كفاءة معاييرها وعملياته الخاصة بالضوابط الداخلية في عام 2015، والتنفيذ الكامل لممارسات إدارة المخاطر التي اعتمدت في عام 2011. ووضع البرنامج أيضاً سياسة جديدة للتقييم وميثاقاً لإدراج التقييم في صلب ثقافته الخاصة بالمساءلة والتعلم.
- 46- وفيما يتعلق بالقيمة مقابل المال، من المتوقع توليد وفورات قيمتها 122.3 مليون دولار أمريكي من مبادرة الوفاء بالغرض في الفترة ما بين عامي 2013 و2019، وقد تحقق معظم هذه الوفورات – 87 مليون دولار أمريكي – من التغييرات التي أسفر عنها استعراض أساليب العمل. وهذا مبلغ يزيد بنسبة 69 في المائة عن تكلفة ميزانية الاستثمارات لمرة واحدة عن طريق الوفاء بالغرض. وسوف يتوقف تحقيق بعض الوفورات في المستقبل على القيام بعمل إضافي خلال العامين القادمين.

الهدف 7: تركيز الطاقة والموارد على الأولويات

- 47- أوضحت وثيقة "إطار للعمل" لعام 2012 أنه ينبغي أن يركز البرنامج موارده على الأولويات. وقد عالج البرنامج هذه التوصية بطريقتين:
- « تأكد من توجيه جميع استثمارات الوفاء بالغرض إلى المواضيع السبعة المحددة في وثيقة "إطار للعمل" ومجالات التركيز السنة الإضافية التي اعتمدها المجلس في مايو/أيار 2015 لكي تصل المبادرة إلى نهايتها.
- « وضع في يونيو/حزيران 2013 إطاراً جديداً لنتائج الإدارة استناداً إلى خمس أولويات، ووضع عمليات أفضل للميزنة المستنيرة بالأداء لضمان أن تتصدى القرارات بشأن استخدام جميع موارد البرنامج التقديرية لمجالات الأولوية هذه.
- 48- وقد كفلت ترتيبات إدارة التغيير التي اعتمدت من أجل الوفاء بالغرض توجيه استثمارات لمرة واحدة إلى المجالات ذات الأولوية.
- 49- وكان لمبادرة الوفاء بالغرض والإجراءات الأوسع التي تتوافق مع أهدافها أثر كبير أيضاً لضمان أن يركز البرنامج طاقته وموارده على الأولويات:
- « أدت التغييرات في هيكل ونطاق خطة إدارة البرنامج إلى وضع خطة تنفيذ جديدة – خطة العمل المحددة الأولويات – استناداً إلى التمويل المتوقع، واعترافاً بطبيعة عمل البرنامج الذي توجهه الاحتياجات.
- « واصل البرنامج تركيزه على طرق جديدة لتخطيط وتمويل أنشطته من أجل توفير روابط أوضح بين الاستثمارات الاستراتيجية والنتائج، بما في ذلك عن طريق مرفق الميزنة الرأسمالية الجديد.
- 50- ولم ينجح البرنامج دائماً في التخلي عن أساليب العمل القديمة، ويلزم إجراء تحولٍ أوسع في ثقافته. فعلى سبيل المثال، تواصل بعض المكاتب القطرية استخدام نظمها الخاصة، حتى عندما تتاح منصات مؤسسية جديدة.
- 51- وقد أدت زيادة التركيز على أولويات تتواءم مع نهج البرنامج الجديد في "العمل في حدود الإمكانيات" إلى تحويل 100 مليون دولار أمريكي من موارد ميزانية دعم البرامج والإدارة خلال العامين الماضيين لدعم العمليات⁽¹⁹⁾. وهذا المبلغ يعادل 290 مليون حصة غذائية يومية لأناس في حاجة إلى مساعدة غذائية.

الهدف 8: تقديم أدلة على النتائج والمساءلة عنها

- 52- كان من بين المبادئ الأساسية الواردة في وثيقة "إطار للعمل" لعام 2012 ضرورة أن يقدم البرنامج الأدلة على النتائج والمساءلة عنها.
- 53- وقد أحرز البرنامج تقدماً في تحسين قاعدة الأدلة لاتخاذ قرار بشأن كيفية تلبية احتياجات المستفيدين، ولكن يلزم عمل الكثير لتحسين جودة وفائدة قياس النتائج، وخاصة قياس الحصائل.

(19) يتكون هذا المبلغ من عنصرين: 1) مخصص قدره 65 مليون دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لحساب الاستجابة العاجلة – وقد وافق المجلس على تحويل مبلغ قدره 50 مليون دولار أمريكي في مايو/أيار 2015 (WFP/EB.A/2015/6-D/1)، وتحويل مبلغ آخر قدره 15 مليون دولار أمريكي لعام 2017 في نوفمبر/تشرين الثاني 2016 (WFP/EB.2/2015/5-A/1/Rev.1)؛ 2) استخدام ميزانية دعم البرامج والإدارة في عام 2017 لتمويل تكاليف عمليات على المستوى القطري، مثل تكاليف الأمن والاتصالات المتكيفة للخدمات المركزية – وكان لذلك أثر مباشر على تخفيض تكاليف الدعم المباشرة لجميع المشروعات التشغيلية بمقدار 35.1 مليون دولار أمريكي في عام 2017 (WFP/EB.2/2016/5-A/1/Rev.2).

54- وكان من الضروري زيادة التركيز على الرصد من أجل التصدي للشواغل التي أثارها عدة تقييمات لمشروعات البرنامج. غير أن نتائج التقرير التجميعي عن تقييمات العمليات (2015-2016) تشير إلى حاجة مستمرة لتحسين الرصد والتحليل، خاصة لدعم الإسهامات القيمة في تحقيق غايات أهداف التنمية المستدامة وتحدي القضاء على الجوع.

الإطار 3: نتائج غير متوقعة للوفاء بالغرض

بعض الاستثمارات لم تعمل على النحو المقرر. فعلى سبيل المثال، أثبت النظام الجديد لمعلومات الإدارة المؤسسية للأداء والمخاطر (PROMIS)، والذي استخدم برمجيات جاهزة، أنه مكلف بدرجة كبيرة بحيث تعذر تطويعه عندما اعتمد البرنامج إطاراً جديداً للنتائج. بعض النتائج كانت مختلفة عما كان متوقفاً. انتهى عمل البرنامج بشأن مبادرة الامتياز في إدارة التكاليف إلى أن إنشاء مركز للخدمات المشتركة كان خياراً غير عملي، غير أنه يمكن تحقيق وفورات عن طريق إعادة هيكلة العمليات. فقد حققت مبادرة الامتياز في إدارة التكاليف وفورات قدرها 3.8 مليون دولار أمريكي في عام 2016، مع وعد بتحقيق وفورات إضافية اعتباراً من عام 2017 وما بعده.

أفكار عن النهج تجاه الوفاء بالغرض

- 55- قرر البرنامج من البداية إدارة مبادرة الوفاء بالغرض عن طريق قنوات الإدارة القائمة. وبدلاً من إنشاء فريق منفصل للمشروع من أجل المضي في التغيير، ركزت الإدارة على اعتماد طائفة من الاستثمارات التي تتواءم مع مجموعة من الأولويات الشاملة. وفي المراحل الأولى، قُدِّم دعم لرئيس الديوان لإجراء تغيير في الإدارة. وبعد ذلك، في عام 2014، أنشئ فريق صغير للتغيير يتبع نائب المدير التنفيذية، والذي انتقل إلى شعبة الابتكار وإدارة التغيير في عام 2015. غير أنه لم يعمل كفريق لإدارة المشروعات وسلطات مباشرة للتدخل في الإجراءات التي يتخذها مديرون آخرون في البرنامج.
- 56- ووجد الاستعراض أنه كانت ستحقق بعض الفوائد من إنشاء فريق عام للمشروعات: وكان هذا سيتطلب توافر كبار مديرين ليكونوا أكثر إلماماً بالنتائج العامة المتوقعة من الوفاء بالغرض،⁽²⁰⁾ وكان سيلزم وجود رقابة مباشرة بدرجة أكبر على التمويل المستخدم. غير أن إنشاء فريق للمشروعات كان سيضعف من مسؤولية المديرين التنفيذيين عن تحقيق أهداف الوفاء بالغرض، وكانت الإجراءات ستتأثر مباشرة بتوافر الموارد، وخاصة لمعالجة القضايا التي يثيرها استعراض أساليب العمل. وقد استخدم كثير من مديري البرنامج مواردهم من ميزانية دعم البرامج والإدارة لتنفيذ التغييرات في السياسات وأساليب العمل، والتي أوصى بها استعراض أساليب العمل. وكان الحافز للقيام بذلك سيختفي إذا تم تمويل جميع الإجراءات ومراقبتها بصورة مركزية.
- 57- وأشار الاستعراض إلى الفوائد التالية التي تتحقق من الوفاء بالغرض:
- كان نهج الوفاء بالغرض يتلاءم في نواحٍ كثيرة مع أسلوب عمل البرنامج: فقد زوِّد المديرين بحوافز وموارد واضحة للعمل، وعزِّز نهجاً متعدد الجوانب للاضطلاع بأنشطة بصورة متوازية.
 - ساعد التحول إلى مجالات التركيز السنة في مايو/أيار 2015 على تحديد العمل في المجالات الحاسمة المطلوبة لإنهاء مبادرة الوفاء بالغرض، وقُدِّم دعماً مباشراً لوضع خارطة الطريق المتكاملة.
- 58- وحدد الاستعراض أيضاً مجالات حيث كان سيتسنى إدارة إجراءات الوفاء بالغرض بشكل أفضل:
- *الاتصالات الداخلية*. زوِّدت الأمانة المجلس التنفيذي بتقارير مستفيضة بشأن إجراءات الوفاء بالغرض عن طريق خطط الإدارة السنوية وتقارير الأداء السنوية.⁽²¹⁾ غير أن موظفي البرنامج لم يكونوا دائماً على معرفة بالطائفة الواسعة من الإجراءات الراسخة في مبادرة الوفاء بالغرض، والتي اتُخذت على مدى السنوات الأربع الماضية. فالاتصالات الداخلية في بداية العملية لم تعقبها تقارير مرحلية مفصلة، مما ترك لدى بعض الموظفين انطباعاً بأن مبادرة الوفاء بالغرض قد تلاشت بشكل ما.
 - *الإبلاغ عن نتائج الاستثمارات*. في إطار الوفاء بالغرض، حسَّن البرنامج الطريقة التي برَّر بها استثماراته وعرضها للحصول على موافقة لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد؛ وبعد ذلك تضمَّنت حالات الاستثمار الخاصة بالوفاء بالغرض قدراً كبيراً من المعلومات عن الغرض من الاستثمار والنتائج المتوقعة منه. غير أنه لم تكن هناك عملية موحَّدة

(20) كان الكثير من المقترحات الأولية للوفاء بالغرض يفتقر إلى خطط مفصلة، بما في ذلك معالم. وقد عولجت هذه القضية عن طريق استثمار صغير لوضع نهج مشترك لإعداد جميع حالات الاستثمار الخاصة بالبرنامج اعتباراً من عام 2015.

(21) خضعت مبادرات الوفاء بالغرض لمستوى من الشفافية والتقارير الخارجية أكبر من أي مبادرات سابقة. فقد تضمَّنت التقارير المستفيضة عن الوفاء بالغرض في تقارير الأداء السنوي تفاصيل عن كل مبادرة في عامي 2013 و2015.

- لإبلاغ الإدارة العليا بنتائج وآثار فرادى الاستثمارات، بشكل منفصل عن الأداء السنوي وعملية المساءلة بالنسبة لجميع الموظفين، وعملية إعداد تقرير الأداء السنوي. وقد أثّرت هذه القضية أيضاً في الاستعراض الخارجي.
- تقليل الأعمال الأخرى. ولدت مبادرة الوفاء بالغرض الكثير من أولويات العمل الجديدة، من بينها عن طريق توصيات استعراض أساليب العمل. غير أنها لم توجه الاهتمام الكافي على جميع المستويات إلى تقليل أعمال أخرى لإفساح المجال أمام تنفيذ مبادرة الوفاء بالغرض، ووجدت بعض المكاتب القطرية الأصغر نفسها وسط خضم من مبادرات التغيير.
- التسلسل. كان بعض موظفي البرنامج في حيرة من تسلسل الإجراءات في مبادرة الوفاء بالغرض. وعلى سبيل المثال، أفاد الموظفون بأن الإجراءات الهامة المتعلقة بتطوير نظم التحويلات القائمة على النقد وعمليات أتمنة المعاملات الحاسمة كان يتعين استهلالها بشكل أسرع.
- 59- وتبحث الإدارة العليا كيفية معالجة هذه القضايا في المستقبل.

مبادرة الوفاء بالغرض – إحصاءات رئيسية

- بلغ مجموع تكاليف 58 استثماراً مرصوداً في الميزانية وإعادة هيكلة الوظائف 72.1 مليون دولار أمريكي.
 - قُدِّر وفورات الكفاءة والاقتصاد بمبلغ 122.3 مليون دولار أمريكي، بما في ذلك 87 مليون دولار أمريكي نتجت عن استعراض أساليب العمل.
 - عولج 90 في المائة من توصيات استعراض أساليب العمل، والبالغ عددها 57 توصية، بصورة كاملة أو جزئية – منها 40 في المائة بدون تمويل مباشر من مبادرة الوفاء بالغرض.
 - وضعت تسع خطط استراتيجية قطرية، وتم الاضطلاع بثمانية عشر استعراضاً استراتيجياً.
 - احتل البرنامج المرتبة الأولى بين 450 منظمة تم تقييمها باستخدام مؤشر الشفافية التابع المبادرة الدولية للشفافية في المعونة.
 - وضعت نماذج تصميم وتنفيذ أداة رصد وتقييم المكاتب القطرية (كومييت)، وتم تداولها مع 80 مكتباً قطرياً، مع تدريب أكثر من 200 مستخدم بشكل مباشر، و1 000 مستخدم آخرين عن طريق تدريب المدربين.
 - تم نقل 3 400 موظف وطني إلى وظائف خاضعة لشروط التوظيف لدى منظمة الأغذية والزراعة.
 - تم تحويل 543 موظفاً وطنياً بعقود محددة المدة للعمل على أساس التعيين الدائم.
 - وضعت أطر لآلية جديدة تتضمن 30 مساراً مهنيّاً محتملاً و593 خبرة عملية لتمكين الموظفين من تحقيق الأهداف المهنية.
 - شارك 201 من القادة على نطاق العالم في "جولة التعلم بشأن البرامج" التدريبية.
 - تم تدريب 2 250 موظفاً في جميع المجالات الوظيفية على التحويلات القائمة على النقد.
 - شارك أكثر من 500 من القادة – منهم 38 في المائة موظفون وطنيون – في برنامج الريادة من أجل القضاء على الجوع.
- كانت هناك 16 573 دورة خاصة لنظام إدارة التعلم استكملت في الأشهر الستة الأولى من عام 2016 – أي بزيادة ثلاثة أمثال عنها في عام 2015 – مع استكمال 70 في المائة من الموظفين الوطنيين لهذه الدورات.