



التوزيع: عام

التاريخ: 10 مايو / أيار 2022

اللغة الأصلية: الإنكليزية

البند 7 من جدول الأعمال

WFP/EB.A/2022/7-D

تقارير التقييم

للنظر

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

تقرير موجز عن استعراض تنفيذ التوصيات من التقييمات المواضيعية ذات الطابع الاستراتيجي/العالمي

موجز تنفيذي

إن الهدف من هذا الاستعراض المتعلق بتنفيذ التوصيات الصادرة عن التقييمات العالمية هو تعزيز استخدام أدلة التقييم لأغراض التعلم والمساءلة، وتسهيل الضوء على مجالات العمل التي يمكن فيها لبرنامج الأغذية العالمي (البرنامج) أن يُعظم من تحقيق مهمته. وشمل الاستعراض عشرة تقييمات عالمية نُشرت في الفترة ما بين 2016 ويونيو/حزيران 2020، وأصدر تقريراً واحداً لكل تقييم بالإضافة إلى هذا التقرير التجميعي الذي يعرض النتائج والاستنتاجات والتوصيات الشاملة للاستعراض.

وأُسفرت التقييمات العشرة عن 65 توصية مرفوقة بتوصيات فرعية متعددة. ووافقت الإدارة على 54 من التوصيات ووافقت جزئياً على التوصيات المتبقية البالغ عددها 11. وحدد الاستعراض أربعة أسباب للاتفاق الجزئي، وتعلق في معظم الحالات بالاختلاف مع توصية فرعية: التوصية تتعارض مع سياسات البرنامج؛ أو أن التوصية لم تنظر بشكل كاف في القيود المفروضة على الموارد المالية أو البشرية؛ أو أن التوصية ذهبت بعيداً في معالجة النتيجة؛ أو أن التوصية لم تأخذ في الاعتبار الطبيعة العملية للمنظمة.

وسجل فريق الاستعراض درجات لقابلية تنفيذ ردود الإدارة للتوصيات والتوصيات الفرعية لكل تقييم باستخدام نظام درجات مرجح. واستوفت الردود على خمسة من التقييمات العشرة المعيار المتمثل في كونها قابلة للتنفيذ بالكامل أو تجاوزه بناءً على تقييم خصوصية الإجراءات المتفق عليها في رد الإدارة وإمكانية قياسها وإمكانية إسنادها والالتزام الزمني بها.

وكان هناك 156 إجراء، في نظام تتبع المخاطر والتوصيات في البرنامج، المعروف بنظام "R2"، يتوافق مع الإجراءات المتفق عليها في ردود الإدارة على التقييمات العشرة. ومن بين هذه الإجراءات، وُضعت علامة "مُنفذة" على 99 منها. وفي المقابلات التي أجراها فريق الاستعراض، تم تأكيد أن 61 منها قد نُفذت بالكامل و23 قد نُفذت جزئياً. أما 15 المتبقية فإما أنها لم تُنفذ أو لم تعد ذات صلة أو لا يمكن تقييمها فيما يتعلق بحالة تنفيذها.

وفقاً لسياسة التقييم (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1)، وتوخياً لاحترام سلامة واستقلال استنتاجات التقييم، فإن عملية تحرير هذا التقرير كانت محدودة وبالتالي فإن بعض العبارات الواردة فيه قد لا تتسق اتساقاً تاماً مع ما يعتمده البرنامج من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويرجى توجيه أية استفسارات بهذا الشأن إلى مديرة التقييم في البرنامج.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة A. Lamoyer

كبييرة موظفي التقييم

بريد إلكتروني: aurelie.lamoyer@wfp.org

السيدة A. Cook

مديرة التقييم

هاتف: 2030-066513

وذكر جميع المنسقين المسؤولين عن تنفيذ الإجراءات المتفق عليها، وأفاد مديريهم المباشرين أن نتائج التقييم وتوصياته، وبدرجة أقل ردود الإدارة، كانت مفيدة للغاية في توجيه إجراءاتهم والحصول على موافقة المجلس التنفيذي على الإجراءات التي أُخذت بالفعل.

وحدد فريق الاستعراض، من خلال المقابلات، العوامل التي سهلت تنفيذ التوصيات، بما في ذلك توافر مرونة في الأموال، وقيادة مركزية في المجالات المواضيعية، والالتزام والتعاون عبر الوحدات الوظيفية وجودة التقييمات. وتشمل العوامل التي عرقلت التنفيذ التمويل المخصص والقصير الأمد، ومحدودية رغبة الجهات المانحة في تمويل تكاليف الموارد البشرية، ومحدودية التواصل بشأن قرارات تحديد الأولويات والتخصيص على الصعيد المؤسسي. وأشار المجهزون أيضاً إلى أن بعض التوصيات المتعلقة بتخصيص الموارد المالية والبشرية قد صيغت من منظور مواضيعي دون مراعاة الأولويات التنافسية ودون فهم كامل للبيئة المالية التي يعمل فيها البرنامج. ولم يتم الوفاء بالجدول الزمني للإنتهاء المتعلقة بتنفيذ الإجراءات التي وافقت عليها الإدارة في كثير من الأحيان، ويعود ذلك غالباً إلى إيلاء اهتمام ضعيف للمسارات الدقيقة، على سبيل المثال عندما حُدد موعد الإنتهاء النهائي نفسه لسلسلة من الإجراءات التي تتطلب بالضرورة تنفيذاً متسلسلاً.

إن أهم موضوعين استراتيجيين ناشئين عن الاستعراض هما التمويل والموارد البشرية، وقد تم تناولهما بشكل شامل في تقييم تمويل عمل البرنامج وتقييم استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج للفترة 2014-2017. وعلى الرغم من عدم تنفيذ عدد قليل من الإجراءات على الإطلاق، فإن الاستعراض لا يمكنه استخلاص استنتاجات بشأن بعض المسائل الرئيسية التي تتسم بكونها أكبر بُنيوية. وتتعلق إجراءات التمويل التي لم تُنفذ بعد بالتخطيط الموحد لأعمال التنمية، وبناء القدرات المستمر لتحسين الخدمات المتعلقة بالتمويل، وقرارات تخصيص الموارد الداخلية في الوقت المناسب وبشفافية، وآلية التمويل بالسلف لتحقيق الاستفادة التشغيلية. وتشير معظم إجراءات الموارد البشرية المتعلقة أو غير المكتملة إلى تعزيز قدرة الموارد البشرية في مجالات تقنية محددة من خلال زيادة عدد الموظفين، وإنشاء المزيد من وظائف الموظفين الدائمة وتقديم المزيد من برامج التدريب. ويجري معالجة هذه المسائل. ومع ذلك، لا يمكن أن تسترشد القرارات المتعلقة بمستويات التوظيف وطرائق العقود بالاحتياجات التقنية وحدها، بل يجب أن تعبر أيضاً عن مستوى هيكل التمويل للمقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية؛ وفي الوقت نفسه، فإن برامج التدريب هي أنشطة جارية تتطلب مراجعة مستمرة، حيث تُستخلص دروس جديدة ويُعين موظفون جدد.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالتقرير الموجز عن استعراض تنفيذ التوصيات الصادرة عن التقييمات العالمية (WFP/EB.A/2022/7-D) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.A/2022/7-D/Add.1) ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات الواردة في التقرير، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

1. المقدمة

1.1 الخلفية

- 1- تحتل مسألة استخدام التقييمات مكانة عالية في جدول أعمال وظيفة التقييم في البرنامج، مما حث على التكليف بإجراء هذا الاستعراض بشأن تنفيذ التوصيات الصادرة عن التقييمات العالمية. ويشمل الاستعراض التقييمات العالمية التي أجريت في الفترة الممتدة من 2016 إلى 30 يونيو/حزيران 2020.
- 2- وفي عام 2016، وافق المجلس التنفيذي على سياسة البرنامج بشأن التقييم للفترة 2016-2021،⁽¹⁾ التي تستند إلى قواعد ومعايير وتوجيهات صادرة عن فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم (UNEG). وتخضع جميع التقييمات لنظام ضمان جودة التقييمات في

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

(1) "سياسة التقييم (2016 – 2021)" (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1).

البرنامج (EQAS)، ولتقييم جودة مستقل لاحق. واستنادا إلى نظام ضمان جودة التقييمات، تسترشد صياغة التوصيات المتعلقة بالتقييمات المركزية بمذكرة تقنية⁽²⁾ صادرة عن مكتب التقييم.

3- وتنسق شعبة التخطيط والأداء المؤسسيين عملية تجميع وإنجاز مصفوفة رد الإدارة المتعلقة بالتقييمات المركزية⁽³⁾. وتقدم الشعبة تقارير إلى المجلس التنفيذي بشأن متابعة الإدارة لتوصيات التقييمات المركزية واللامركزية، وبالنسبة للتقييمات المركزية، فهي مسؤولة عن تتبع الإجراءات والردود من أجل تحديد حالة تنفيذها. وتمت مؤخرا مراجعة عملية الرد على توصيات التقييم، بما في ذلك الأدوار والمسؤوليات، باستخدام أداة تتبع المخاطر والتوصيات في البرنامج التي أطلقت في يناير/كانون الثاني 2021. وجددت الشعبة أيضا تقريرها السنوي المقدم إلى المجلس بشأن متابعة التوصيات، وأنشأت لوحة معلومات تسمح لجميع الموظفين بالحصول على تحديثات حية عن حالة تنفيذ أي توصية تقييم.

2.1 الأهداف والنطاق

4- يسعى هذا الاستعراض، وفقا لاختصاصاته، إلى تعزيز استخدام أدلة التقييم لأغراض التعلم والمساءلة في جميع أنحاء البرنامج وتبسيط الضوء على المجالات التي يوصى فيها باتخاذ مزيد من الإجراءات من أجل تعظيم تحقيق البرنامج لمهمته. ومن المتوقع أيضا أن تكون بمثابة أداة تعليمية لمكتب التقييم، ويمكن أن تساعد في تحسين صياغة توصيات التقييم.

5- وضمت سبعة تقييمات متعلقة بالسياسات وثلاثة تقييمات متعلقة بالاستراتيجية في الاستعراض.

#	الفئة	عنوان وسنة تقرير التقييم
1.	استراتيجية	التقييم الاستراتيجي لتمويل أعمال برنامج الأغذية العالمي، 2020
2.	سياساتية	تقييم عن سياسة المساواة بين الجنسين (2015-2020)، 2020
3.	سياساتية	تقييم استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج (2014-2017)، 2020
4.	سياساتية	تقييم تحديث سياسة البرنامج بشأن شبكات الأمان، 2019
5.	استراتيجية	التقييم الاستراتيجي للدعم الذي يقدمه البرنامج من أجل تعزيز القدرة على الصمود، 2019
6.	استراتيجية	التقييم الاستراتيجي للخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية، 2018
7.	سياساتية	تقييم سياسة البرنامج بشأن الحماية الإنسانية، 2018
8.	سياساتية	تقييم سياسات البرنامج بشأن المبادئ الإنسانية ووصول المساعدات الإنسانية في السياقات الإنسانية، 2018
9.	سياساتية	تقييم السياسات: استراتيجية الشراكة المؤسسية للبرنامج (2014-2017)، 2017
10.	سياساتية	تقييم السياسات: سياسة البرنامج بشأن تنمية القدرات: تحديث بشأن التنفيذ (2009)، 2017

6- وتتمثل النواتج الرئيسية للاستعراض في عشرة تقارير فردية عن التوصيات وردود الإدارة على كل تقييم، بالإضافة إلى هذا التقرير التجميعي الذي يحلل النتائج والدروس المستخلصة من كل من الاستعراضات العشرة. إن الهدف من هذا التقرير هو تعزيز المساءلة أمام المجلس التنفيذي من خلال تبسيط الضوء على المجالات ذات الأهمية الاستراتيجية حيث توجد فجوات في تنفيذ التوصيات. ويقدم أيضا ملاحظات يمكن استخدامها لتحسين التوجيه المقدم لفرق التقييم بشأن صياغة التوصيات بناء على الخبرة الناشئة من التقييمات العالمية على مدى السنوات الخمس الماضية.

3.1 المنهجية والقيود

7- تستند النتائج إلى تحليل منهجي لمحتوى الوثائق الداخلية ونصوص مقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين من مديري البرنامج والموظفين المسؤولين عن تنفيذ الإجراءات المتفق عليها في الرد على التوصيات. وعُززت هذه المنهجية النوعية في المقام الأول

(2) مكتب التقييم في البرنامج. 2020. مذكرة تقنية. جودة توصيات التقييم.

(3) برنامج الأغذية العالمي. 2018. إجراءات التشغيل الموحدة لردود الإدارة على التقييمات المركزية.

بأساليب شبه كمية مثل تسجيل درجات قابلية تنفيذ الإجراءات المنفق عليها في ردود الإدارة وجدولة التقدم المحرز في تنفيذ الإجراءات المنفق عليها.

- 8- ويتمثل القيد الرئيسي لهذه المنهجية في الاستخدام الحصري للبيانات الداخلية. وقد جُمعت المعلومات بشأن تقدم التنفيذ، على سبيل المثال، في المقابلات لا غير ومن خلال تحديثات الإجراءات لأداة التتبع R2 المقدمة من أصحاب المصلحة الذين كانوا هم أنفسهم مسؤولين عن التنفيذ. ولا يمكن تجنب التحيز المتأصل في هذا النهج. وقد تم التخفيف إلى حد ما من خلال جمع الأدلة الموثقة على التقدم مثل الاستراتيجيات والأطر والمبادئ التوجيهية التي وُضعت.
- 9- ويمكن التحقق من صحة بعض النتائج التي أُبلغ عنها المنسقون من خلال المقابلات مع موظفي الإدارة العليا، والتي تشمل المجالات المواضيعية لمعظم التقييمات؛ وقدم مديرو الإدارة في البرنامج ومديرو التقييم في مكتب التقييم ملاحظات خطية بشأن مشروع التقرير على كل استعراض تقييمي مما أضيف تحقُّقًا أكبر. وعُرض مشروع التقرير التجميعي ونوقش أيضًا في حلقة عمل لأصحاب المصلحة.

2. نتائج التقييم التجميعي

1.2 مستوى الاتفاق مع توصيات التقييم وملاءمة الإجراءات المخطط لها لمعالجتها

1.1.2. الاتفاق مع التوصيات

النتائج الرئيسية

النتيجة 1 - وافقت الإدارة أو وافقت جزئياً على جميع التوصيات البالغ عددها 65 والصادرة عن التقييمات العشرة. ويرجع المستوى المرتفع من الاتفاق إلى مستويات مشاركة عالية للموظفين أثناء الصياغة، ومشاركة مكتب التقييم عن كثب في هذه العملية، وتصور في صفوف الموظفين، استناداً إلى الخبرة في علاقة بعمليات المراجعة، يتمثل في أن عدم الموافقة على التوصية يمكن أن ينطوي على عمليات معقدة.

النتيجة 2 - تتمثل الأسباب التي أدت إلى وجود اتفاق جزئي فقط على 11 توصية من ستة تقييمات في أن التوصيات لم تتطابق مع سياسات البرنامج أو طبيعته العملية؛ أو لم تأخذ في الحسبان القيود المفروضة على الموارد المالية أو البشرية؛ أو تجاوزت الإجراءات اللازم لمعالجة النتائج المعترف بها.

- 10- ووافقت الإدارة على 65 توصية صادرة عن التقييمات العشرة، ولكنها وافقت جزئياً فقط على 11 توصية من ستة تقييمات. وأشير في ثلاثة من هذه التقييمات⁽⁴⁾ إلى تحقيق اتفاق جزئي على مستوى التوصيات الرئيسية، وقد قدم الرد السردى فقط معلومات بشأن أي جزء من التوصية أو التوصية الفرعية التي لم توافق عليها الإدارة. وأشير في التوصيات الثلاثة المتبقية،⁽⁵⁾ إلى الاتفاق الكلي أو الاتفاق الجزئي في ردود نقطية على التوصيات الفرعية، على الرغم من أن الاتفاق الجزئي مع توصية فرعية في هذه الحالات قد يعني أيضاً عدم موافقة بحكم الأمر الواقع.

(4) بشأن الشراكات والمبادئ الإنسانية والسياسات الإنسانية.

(5) بشأن تنمية القدرات، والخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية والقدرة على الصمود.

الجدول 2: مستوى اتفاق الإدارة مع توصيات التقييم			
تقييم ...	التوصيات		
	المتفق عليها جزئياً	المتفق عليها	المجموع
سياسة تنمية القدرات (2017)	3	3	6
استراتيجية الشراكة المؤسسية (2017)	2	4	6
سياسات بشأن المبادئ الإنسانية والوصول (2018)	3	5	8
سياسة الحماية الإنسانية (2018)	1	5	6
الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية (2018)	1	4	5
تعزيز القدرة على الصمود (2019)	1	6	7
سياسة شبكات الأمان (2019)	0	5	5
استراتيجية شؤون العاملين (2014-2017) (2020)	0	6	6
سياسة المساواة بين الجنسين (2020)	0	8	8
تمويل أعمال البرنامج (2020)	0	8	8
المجموع	11	54	65

11- وفي إطار المقابلات مع كبار المديرين، فُسِّرَ المستوى العالي لاتفاق الإدارة مع التوصيات الذي بلغ 83 في المائة من جميع التوصيات ومعظم التوصيات الفرعية للنسبة المتبقية البالغة 17 في المائة بثلاثة عوامل: مشاركة موظفي البرنامج و فرق التقييم في المشاورات أثناء التقييمات وصياغة التوصيات؛ وإدارة مكتب التقييم لعملية صياغة التوصيات على نحو وثيق، وربما وثيق جداً؛ وإمكانية اتسام المديرين بالتردد في إبداء عدم اتفاق صريح بسبب خبرتهم المتعلقة بالعمليات المعقدة التي تنجم عن عدم الاتفاق مع نتائج المراجعة.

12- وكانت التوصيات الفرعية التي وافقت عليها الإدارة جزئياً لا غير أو لم توافق عليها في بعض الحالات بحكم الأمر الواقع، في جميع الحالات توصيات تضمنت إجراءات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعمليات على عكس النهج الاستراتيجي. ولم يُتفق عليها بشكل كامل للأسباب التالية:

(أ) **تعارض الإجراء الموصى به مع سياسات البرنامج.** فعلى سبيل المثال، أوصى تقييم سياسات البرنامج بشأن المبادئ الإنسانية والوصول بأنه ينبغي أن يعتمد البرنامج بقوة أكبر على أصول النقل الخاصة به في البيانات التي توجد فيها مخاطر عدم الامتثال للمبادئ الإنسانية. وردت الإدارة بأن البرنامج انتهج سياسة تعتمد على الاقتصاد المحلي والقدرة فيما يتعلق بعمليات النقل الخاصة به.

(ب) **لم يأخذ الإجراء الموصى به في الحسبان القيود المفروضة على الموارد المالية أو البشرية على نحو كاف.** فعلى سبيل المثال، أوصى تقييم سياسة تنمية القدرات بتعيين مسؤول تنسيق لتعزيز القدرات لكل مكتب قطري ومكتب إقليمي. وردت الإدارة بأن الجهود المبذولة لتعزيز وظيفة تعزيز القدرات في المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية تحتاج إلى مراعاة مستويات الموارد والحوافز الحالية. ويتعلق مثال آخر بالتوصية بجعل خطط العمل المتعلقة بالشراكات مكونات إلزامية في الخطط الاستراتيجية القطرية. وفي حين أن الإدارة تبنت مسألة الشراكات، فإنها أرادت تجنب نهج منطلق من القمة إلى القاعدة يخاطر بإتقال كاهل المكاتب الإقليمية والقطرية.

(ج) **ذهاب التوصية أبعد مما ينبغي في معالجة نتيجة معترف بها.** فعلى سبيل المثال، أوصى تقييم سياسة الحماية الإنسانية بمراجعة نظام إدارة المعلومات من أجل تعزيز تحليل البرنامج للسياقات وقضايا الحماية. ووافقت الإدارة على أن التحليل يتطلب التحسين، ولكنها أشارت إلى أن ذلك يمكن تحقيقه من خلال تعزيز النظم الحالية بدلاً من مراجعتها.

(د) **عدم توافق التوصية مع الطبيعة العملية للمنظمة.** فعلى سبيل المثال، أوصى تقييم استراتيجية الشراكة المؤسسية بأن تراجع الإدارة اتفاقات الشراكة القائمة. وأشارت الإدارة بأن ذلك لم يكن ضرورياً لأن المنظمة سعت إلى المرونة من أجل أن تكون فعالة من حيث التكلفة وذات قيمة مضافة، وإضفاء الطابع الرسمي على الشراكات فقط عند الاقتضاء.

2.1.2. رد الإدارة: الملاءمة وقابلية التنفيذ

النتائج الرئيسية

النتيجة 3 - تباينت قابلية تنفيذ إجراءات رد الإدارة، بما في ذلك مدى أهميتها وإمكانية قياسها وإمكانية إسنادها والالتزام الزمني بها، من تقييم إلى آخر. ووفقاً لنظام تسجيل الدرجات المُطبق من هذا الاستعراض، استوفت ردود الإدارة على خمسة من التقييمات العشرة المعايير الكاملة لقابلية التنفيذ. وسجلت ردود الإدارة في أغلب الأحيان درجات منخفضة عندما وصفت ممارسات البرنامج الحالية أو لم تعالج التوصية بالكامل، بدلاً من تحديد إجراء.

- 13- ويقيم هذا القسم مدى معالجة إدارة البرنامج بشكل مناسب للتوصيات وإلى أي مدى يمكن اعتبار رد الإدارة قابلاً للتنفيذ. وصاغت معظم التقييمات توصيات مفصلة قابلة للتنفيذ ومدعومة بنتائج مستندة إلى أدلة. واعتبر المنفذون أن هذه التوصيات مفيدة واتبعوها في عمليات التخطيط وتحديد الأولويات ووضع إجراءات مستجيبة. ومع ذلك، تُقدت هذه الملاءمة والقابلية للتنفيذ أحياناً في الإجراءات المتفق عليها لرد الإدارة، والتي لم تسهم كثيراً في توجيه التنفيذ.
- 14- وتشير ملاءمة رد الإدارة إلى مدى تعاملها مع التوصية أو مدى توافقها معها. فعلى سبيل المثال، سأل فريق الاستعراض عما إذا كانت جميع عناصر التوصية قد ضُمنت في رد الإدارة، وإذا لم يكن الأمر كذلك، ما إذا كان الرد قد أوضح أي إغفال. ويُعبر عن الملاءمة في المعلمة "الخصوصية" في درجة قابلية التنفيذ (انظر أدناه). وتناولت بعض ردود الإدارة التوصيات دون تحديد الإجراءات، في حين حدد البعض الآخر الإجراءات التي لم تتناول التوصيات بشكل كامل أو مباشر. وفي بعض الحالات، أثارت الردود مسألة ما إذا كانت الإدارة قد وافقت بالفعل على التوصيات.
- 15- وكانت العديد من بيانات الإجراءات الواردة في ردود الإدارة بمثابة وصف لما يقوم به البرنامج أو فعله بالفعل لمعالجة المسائل المثارة في التوصية، وليس الاتفاقات بشأن الإجراءات التي يتعين اتخاذها. وفي حين أن هذه البيانات مفيدة للتوضيح، إلا أنها لم تشكل ردوداً فعلية. ومع ذلك، فقد تم وضعها في نظام التتبع R2 حتى تكون مراقبة تنفيذها أمراً ممكناً.
- 16- واستعرض كل من 135 زوجاً من التوصيات والإجراءات المستجيبة بشكل مستقل من عضوين من أعضاء الفريق، وتم تسجيل قابلية تنفيذ الرد وفقاً لأربعة معايير مرجحة:⁽⁶⁾

- (1) الخصوصية: هل يحدد الرد الإجراءات التي تتناول التوصية بشكل مناسب؟ (النسبة المرجحة: 50 بالمائة)
- (2) قابلية القياس: هل يمكن التحقق من نتائج الإجراءات؟ (النسبة المرجحة: 15 بالمائة)
- (3) إمكانية الإسناد: هل المسؤولية عن تنفيذ الإجراءات مسندة بوضوح؟ (النسبة المرجحة: 25 بالمائة)
- (4) الالتزام الزمني: هل الإجراءات لها جدول زمني واضح للتنفيذ؟ (النسبة المرجحة: 10 بالمائة)

17- وأسندت درجة 4 كحد أقصى إذا تجاوزت الإجابة المعيار ودرجة 3 إذا استوفت المعيار تماماً. وتم حساب المتوسطات المرجحة التي حققها كل بيان عمل عبر جميع ردود الإدارة لكل تقييم، وحُولت إلى نسب مائوية حيث أشار متوسط الدرجة 3 (75 بالمائة من الدرجة القصوى) إلى أن الإدارة قد ردت على التقييم بإجابات كانت، في المتوسط، قابلة للتنفيذ بشكل كامل. وأشارت الدرجات الأعلى إلى أن الردود فاقت التوقعات.

الجدول 3: درجات قابلية تنفيذ ردود الإدارة

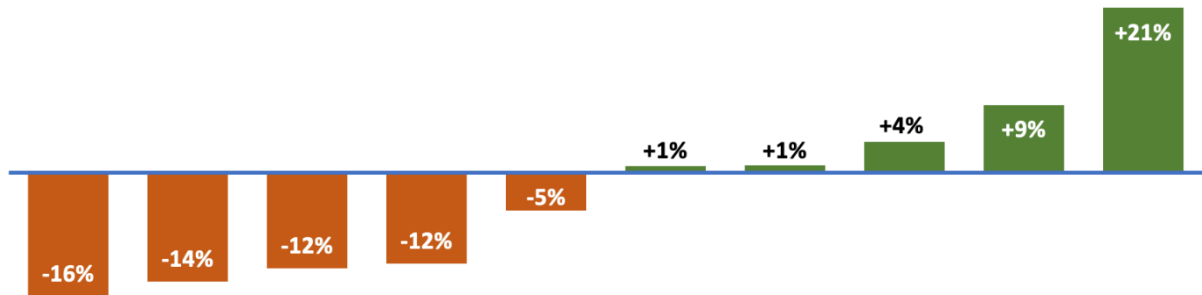
تقييم	الإجراءات التي أسندت إليها درجات	درجة متوسط قابلية التنفيذ
استراتيجية الشراكة المؤسسية (2017)	4	84 في المائة
سياسة شبكات الأمان (2019)	5	96 في المائة
سياسة الحماية الإنسانية (2018)	5	79 في المائة
تمويل أعمال البرنامج (2020)	26	76 في المائة
سياسة المساواة بين الجنسين (2020)	30	76 في المائة

(6) نظراً لأن التقييم استند إلى وثائق المجلس التنفيذي، فإن العدد الإجمالي للإجراءات المحددة لم يكن مطابقاً لعدد الإجراءات المدرجة في نظام التتبع R2.

الخط الاستراتيجي القطرية التجريبية (2018)	26	70 في المائة
تعزيز القدرة على الصمود (2019)	21	63 في المائة
استراتيجية شؤون العاملين (2014-2017) (2020)	6	63 في المائة
سياسات بشأن المبادئ الإنسانية والوصول (2018)	6	61 في المائة
سياسة تنمية القدرات (2017)	6	59 في المائة
متوسط المتوسطات	72 في المائة	

18- ووفقاً لنظام إسناد الدرجات هذا، استوفت ردود الإدارة على خمسة تقييمات المعايير الكاملة لقابلية التنفيذ أو تجاوزتها. وعموماً، جُمعت ردود الإدارة على توصيات التقييمات العشرة حول الدرجة المستهدفة لقابلية التنفيذ البالغة 75 في المائة (متوسط الدرجة 3) وكانت تميل بشكل معتدل إلى تلك التي لم تصل إليها تماماً.

الشكل 1: توزيع متوسط درجات قابلية تنفيذ ردود الإدارة حسب التقييم بحوالي النسبة المستهدفة البالغة 75 بالمائة



19- وسجلت بيانات ردود الإدارة في أغلب الأحيان درجات منخفضة من حيث قابلية التنفيذ عندما وصفت ممارسات البرنامج الحالية، بدلاً من تحديد إجراء. وسجلت بعض بيانات ردود الإدارة درجات منخفضة بشأن قابلية التنفيذ لأنها صيغت كتوصيات وليس كإجراءات.

2.2 مستوى تنفيذ التوصيات والنتائج والمنفعة المتصورة

النتائج الرئيسية

النتيجة 4 - لم يكن من الممكن تأكيد، في إطار الإجراءات التي كانت قد أُغلقت في نظام R2، التنفيذ الكامل لحوالي الثلث على الرغم من التقدم المحرز والتنفيذ الجزئي لمعظمها. وكان مستوى تنفيذ الإجراءات التي تمت صياغتها مؤخرًا منخفضاً.

النتيجة 5 - أكد جميع منسقي التنفيذ الذين تمت مقابلتهم أن نتائج التقييمات وتوصياتها كانت مفيدة في توجيه عملهم أو جعله أكثر وضوحاً داخل البرنامج. وذكر العديد منهم أنهم استخدموا التوصيات بدلاً من ردود الإدارة لتوجيه إجراءاتهم.

النتيجة 6 - لا يمكن لمنهجية التقييم أن تولد نتائج يمكن التحقق منها بشكل موضوعي للنواتج المحققة، وذلك لأن المصدر الأساسي للبيانات كان المعلومات المقدمة من الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ الإجراءات.

1.2.2 التقدم المحرز في الإجراءات

20- فحص فريق الاستعراض التقدم المحرز في تنفيذ 156 إجراء مدرج في نظام R2. ويختلف هذا الأمر عن تقييم مستوى تنفيذ التوصيات لأن بعض ردود الإدارة لم توافق تماماً على التوصية أو لم تتناولها بالكامل (انظر القسم 1.2). ووضعت علامة "مُنفذ" على 99 إجراء (63 بالمائة)، من بين 156 إجراء مدرج في نظام R2، وصنف 57 إجراء على أنه "جاري" أو "مفتوح".

أكد 61 إجراء فقط، من أصل 99 إجراء يحمل علامة "مُنفذ" في نظام R2، في المقابلات على أنه تم تنفيذها بالكامل؛ ووصف 23 منها بأنها نفذت جزئياً.

- ◀ من بين الإجراءات البالغ عددها 57 التي تحمل علامة "جاري" أو "مفتوح" في نظام R2، كان 45 إجراء (79 بالمائة) تم قد صيغ كردّ لأحدث أربعة تقييمات نُشرت في عامي 2019 و2020.⁽⁷⁾
- 21- ويرد في الجدول 4 التقدم المحرز في الإجراءات، كما قُيِّمت من فريق الاستعراض.

الجدول 4: التقدم المحرز في التنفيذ مقابل تقارير نظام R2 عن الحالة

المجموع	الفترة على الصمود	شبكات الأمان	تنمية القدرات	المساواة بين الجنسين	استراتيجية الشركات	الخطط الاستراتيجية القطرية الاستراتيجية	استراتيجية شؤون العاملين	الحماية الإنسانية	المبادئ الإنسانية	التمويل	
99	13	1	6	0	6	33	2	6	20	12	إجراء منفذ (R2)
61	9	1	4		4	24	1	2	8	8	منفذ
23	3		2		1	3	1	4	5	4	منفذ جزئياً*
5						2			3		إجراء جاري*
3					1	2					غير منفذ
2						2					لم يعد ملائماً
5	1								4		لا يمكن تقييمه
57	6	4	0	21	0	1	7	0	5	13	إجراء مفتوح أو جاري (R2)
20				1		1	2		3	13	مستمر/تقدم ملاحظ
11	4			4			2		1		منفذ
15	1	4		8			2				منفذ جزئياً
8	1			6			1				لم ينفذ/لم يبدأ تنفيذه
3				2					1		لا يمكن تقييمه
156	19	5	6	21	6	34	9	6	25	25	مجموع الإجراءات

* الإجراءات التي نُفذت جزئياً هي تلك التي يمكن تحديد اكتمالها بوضوح (مثل اعتماد سياسة جديدة) ولكنها لم تكتمل بعد. وتتعلق الإجراءات الجارية بالعمليات التي يتم تنفيذها على مدى فترة طويلة من الزمن (على سبيل المثال، مواءمة الخطط الاستراتيجية القطرية مع دورات إطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة) والتي هي في طور التنفيذ، ولكن لا يمكن تحديد تاريخ اكتمالها.

- 22- وليس من الواضح تماماً سبب عدم تنفيذ ما يقرب من ثلث الإجراءات التي حُددت على أنها مغلقة في نظام R2 (إصدار مارس/آذار 2021) بالكامل بحلول نوفمبر/تشرين الثاني 2021.⁽⁸⁾ وفي المقابلات، قُدم سببان رئيسيان لعدم الانتهاء من الإجراءات في الإطار الزمني وإنهاء مراقبة التنفيذ، بما في ذلك قبل الأوان:

◀ يصف الإجراء عملية إدارة مستمرة بدلاً من إجراء متميز. وقد يكون هذا في المقام الأول مسألة تتعلق بكيفية صياغة الإجراء.

◀ لم تُرتب التوصيات والإجراءات المتفق عليها في ردود الإدارة بشكل صحيح. ولا يمكن بدء بعض الإجراءات إلا بعد الانتهاء من البعض الآخر.

- 23- ولا يمكن تقييم التقدم المتعلق ببعض التوصيات في المقابلات مع أصحاب المصلحة لأن ردود الإدارة لم تكن قابلة للتنفيذ بشكل كاف.

(7) بشأن المساواة بين الجنسين والتمويل واستراتيجية شؤون العاملين وشبكات الأمان.

(8) في تعليقات شعبة التخطيط والأداء المؤسسيين على مشروع التقرير الموجز بشأن التقييم، لاحظت أن دقة بيانات التنفيذ ينبغي أن تتحسن بفضل وضع نظام R2، واتسام مسؤوليات الإدارة بوضوح أكبر لأغراض الموافقة على الإجراءات واعتماد توجيهات أكثر تفصيلاً، بما في ذلك بشأن حالات الإغلاق المختلفة.

2.2.2 النتائج والمنفعة المتصورة

- 24- بشكل عام، ذكر أصحاب المصلحة الذين كانوا يشرفون على تنفيذ ردود الإدارة أن النتائج والتوصيات، وبدرجة أقل ردود الإدارة نفسها، كانت مفيدة جدا إما لتوجيه إجراءاتهم - على سبيل المثال في وضع سياسات جديدة - أو للحصول على دعم المجلس بشأن الإجراءات التي اتخذت بالفعل. ومن الأمثلة التي استشهد بها تقييمات سياسة شبكة الأمان في البرنامج والخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية، إذ تجاوزت البرمجة بالفعل ما بعد الإجراءات الموصى بها، ولكن نتائج التقييم وتوصياته قدمت مع ذلك تأكيدا على أن تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة كان يسير في المسار الصحيح.
- 25- إن معظم أصحاب المصلحة في الوحدات أو الإدارات الأخرى الذين تمت تسميتهم كمسؤولين عن تنفيذ الإجراءات ذات الصلة، على سبيل المثال جمع الأموال أو التدريب أو تعيين الموظفين لدعم تنفيذ توصية موضوعية، لم يتذكروا التوصيات كثيرا وكان احتمال اعتبارهم لها مفيدة أقل. وقد فُسر ذلك جزئيا من خلال تنقل الموظفين: فقد شغل العديد من الذين تمت مقابلتهم مناصبهم بعد نشر التقييمات ذات الصلة وصياغة ردود الإدارة.
- 26- ووصف العديد من المجهين النتائج المتصورة لتنفيذ التوصيات. وشملت جعل برامج البرنامج أكثر تركيزا على الأشخاص وأكثر رسوخا في المبادئ الإنسانية؛ والتعميم المتزايد لمبادئ الشراكة؛ وتوزيع التمويل من خلال التغيير التنظيمي. ولا تمثل النتائج التي أبلغ عنها المسؤولون عن تنفيذ الإجراءات دليلا كافيا لإجراء تقييم قوي؛ وعليه، فإن تقييم نتائج الإجراءات المتخذة يقع إلى حد كبير خارج نطاق هذا التقييم.

3.2 العوامل التي تمكّن أو تعرقل تنفيذ توصيات التقييم

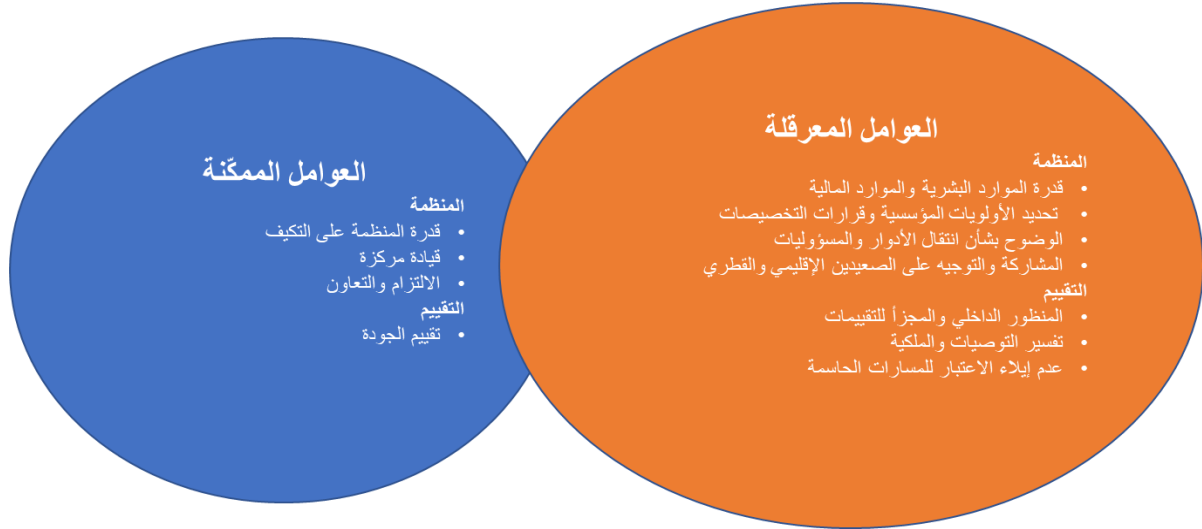
النتائج الرئيسية

- النتيجة 7 - تشمل العوامل التي مكنت من تنفيذ التوصيات ما يلي: المرونة العامة للبرنامج، والقيادة المركزة على مواضيع محددة والالتزام والتعاون عبر الكيانات التنظيمية. وبالإضافة إلى ذلك، تساعد جودة التقييمات والتوصيات التي تعزز السياسات والعمليات الجارية على دفع الأنشطة إلى الأمام.
- النتيجة 8 - ترتبط العوامل التي تعرقل تنفيذ التوصيات في جزء كبير منها بالقيود المفروضة على الموارد البشرية والمالية. وتشمل هذه القيود محدودية توافر الأموال نتيجة التخصيص، والمساهمات قصيرة الأمد وانخفاض رغبة الجهات المانحة في تمويل تكاليف التوظيف؛ ونقص الشفافية والتواصل فيما يتعلق بقرارات تحديد الأولويات والتخصيص على الصعيد المؤسسي.
- النتيجة 9 - يمكن أن تكون التوصيات الصادرة عن التقييمات المواضيعية بشأن التوظيف والتمويل والمواضيع الأخرى متعددة ومجزأة، وتفتقر إلى المنظور المؤسسي الضروري الذي يراعي الأولويات المتنافسة، والسياق الاستراتيجي والبرامجي الأوسع نطاقا والهيكل العام للأموال المتاحة. ويُعرق ذلك التنفيذ لأنه يؤدي إلى عدم تنفيذ التوصيات بالقدر المشار إليه في ردود الإدارة.
- النتيجة 10 - تعتبر أيضا كعوامل معرّقة لتنفيذ التوصيات: التغييرات في الأدوار والمسؤوليات وملكية الإجراءات، بما في ذلك افتقارها إلى الوضوح فيما يتعلق بالحاجة إلى تحقيق مستوى أفضل من التكامل والتنسيق والتخطيط للقوى العاملة والمساءلة عن تنفيذ البرامج الشاملة التي تغطي الإدارات والشعب.
- النتيجة 11 - تظل المتابعة على الصعيدين القطري والإقليمي تمثل تحديا عندما لا تشعر المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية بأنها تمتلك الإجراءات الموعودة في ردود الإدارة، ولا تشارك في صياغة التوصيات وردود الإدارة، على النحو المشار إليه في استعراضين من الاستعراضات التي أجريت.
- النتيجة 12 - يتأثر تنفيذ توصيات التقييم أحيانا بفهم الإدارة وتفسيرها للتوصيات، وعملية الرد ونقص ملكية ردود الإدارة.
- النتيجة 13 - يمكن أيضا عرقلة التنفيذ بسبب عدم كفاية الاهتمام بمسارات الإجراءات الحاسمة.

- 27- إن قائمة العوامل الممكنة والمعرّقة ليست شاملة، وقد تكون هناك أسباب أخرى محددة وفريدة من نوعها للاخفاق في التنفيذ الكامل للإجراءات الموعود به في رد ما من ردود الإدارة.

الشكل 2: العوامل الممكنة والمعركة الشائعة

1.3.2 العوامل الممكنة الشائعة



- 28- **قدرة المنظمة على التكيف:** إن مرونة البرنامج وقدرته على التكيف والطبيعة الطوعية لتمويله عوامل تحفز الموظفين. إن نهج المنظمة المرنة في الاستجابة لحالات الطوارئ "يتسرب من خلال كل شيء نقوم به" ويخلق عقلية "يمكن أن نفعل".
- 29- **القيادة:** شدد العديد من مقدمي المعلومات على أهمية القيادة المركزة في تنفيذ توصيات التقييم، لا سيما في سياق تقييمين من التقييمات التي استعرضت (9) وعلى الرغم من أن أهمية الشراكات كانت واضحة لأكثر من عقد من الزمان، فقد قدر الأشخاص الذين تمت مقابلتهم الجهود المبذولة لترسيخ وظيفة الشراكة داخل المنظمة وتعميم عقلية الشراكة، ووصفوا التوصيات بأنها توجيهات استراتيجية مفيدة للتنفيذ. وسلط مقدمو معلومات آخرون الضوء على التوصية بالاستثمار في عملية من القاعدة إلى القمة مما أدى إلى تحسين الشفافية والمساءلة للبرنامج في تخصيص موارده.
- 30- وقد أدى **التزام وتعاون** الإدارات والشعب والوحدات إما بشكل مباشر أو من خلال اللجان الشاملة أو أفرقة العمل إلى تيسير التنفيذ. ومن الأمثلة على ذلك التعاون بين وحدة إدارة دورات البرامج ومكتب الشؤون الجنسانية بشأن تعميم مراعاة المنظور الجنساني في توجيهات الخطة الاستراتيجية القطرية؛ والتعاون بين المجالات الوظيفية الذي تيسره اللجنة التوجيهية المشتركة بين الشعب بشأن القدرة على الصمود والفريق المخصص لتنفيذ التوصيات ذات الصلة؛ ووضع استراتيجية البرنامج بشأن دعم الحماية الاجتماعية، والذي كان ممكناً بفضل الالتزام القوي لوحدة الحماية الاجتماعية والاهتمام الرفيع المستوى من مختلف أجزاء البرنامج والطلب القوي من المكاتب الإقليمية لوضع استراتيجية تشغيلية.
- 31- **جودة التقييم وتعزيز التوصيات:** إن جودة ومصادقية فريق التقييم عوامل تمكّن من تحقيق ردود إدارة جيدة ومتابعتها على نحو فعال. وساهم نهج فريق التقييم في علاقة بإشراف أصحاب المصلحة والتفاعل مع مدير التقييم أثناء صياغة التوصيات في ملكية التوصيات ومتابعتها.

2.3.2 العوامل المعركة الشائعة

- 32- تعد قدرة الموارد البشرية والقيود المتعلقة بالموارد المالية العاملين الرئيسيان الذين يعرقلان تنفيذ التوصيات. وتصف الإدارة التوافر المحدود للتمويل، والذي غالباً ما يكون أيضاً مخصصاً وقصير الأمد، ومحدودية رغبة الجهات المانحة لتمويل تكاليف التوظيف باعتبارها ذات تأثير على تنفيذ التوصيات من خلال الحد من نشر القوة العاملة اللازمة أو تخصيص الأموال اللازمة للبرامج غير المتعلقة بحالات الطوارئ.
- 33- تحديد الأولويات المؤسسية والتنافس الداخلي على التخصيصات: بالنظر إلى حالة موارد البرنامج، سيكون من الناحية المثالية، تضمين جميع الأنشطة في عملية تحديد أولويات لزيادة الشفافية وتحسين مراقبة الأداء والمساءلة. ومع ذلك، فإن إجراءات تحديد

(9) تقييمان بشأن استراتيجية الشراكات المؤسسية وتمويل أعمال البرنامج.

الأولويات المعمول بها تميل إلى أن تؤدي إلى تخصيصات موارد غير متوقعة ومربكة للوحدات والشعب. وتُختبر حاليا عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة كأداة لتعزيز عملية تحديد الأولويات وزيادة الشفافية ومن المتوقع أن تعالج بعض هذه التحديات.⁽¹⁰⁾

34- **المنظور الداخلي والمجزأ للتقييمات:** غالبا ما يكون للتقييمات المواضيعية تركيز داخلي فضلا عن أنها تولد توصيات غير موجهة بشكل كافٍ نحو الاستراتيجية المؤسسية للبرنامج وأولوياته المتنافسة العديدة؛ ونتيجة لذلك، لا تُنفذ في بعض الأحيان في المستوى المتفق عليه في البداية. وينطبق ذلك على التوصيات المتعلقة بقدرة الموظفين ومستويات التوظيف وأولويات التمويل المتنافسة والهيكل العام للأموال المتاحة. فعلى سبيل المثال، كان البرنامج يعمل على تنويع التمويل لأكثر من عشر سنوات ولكنه بدأ الآن فقط في تحقيق زخم بسبب توجيه اهتمام أكبر إلى الخارج، وذلك من خلال تحليله لسياسات وأولويات فرادى الجهات المانحة وتوجيه جهود جمع الأموال وفقا لذلك.

35- **عدم الوضوح بشأن التغييرات في الأدوار والمسؤوليات:** تشكل التغييرات في الأدوار والمسؤوليات أمرا طبيعيا في منظمة ديناميكية، ولكن الافتقار إلى الوضوح في هذا المجال قد أثر على تنفيذ التوصيات والإجراءات. ولاحظ الاستعراض أن هناك حاجة إلى معالجة التغييرات في ملكية الإجراءات والافتقار إلى الوضوح فيما يتعلق بالأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالتنفيذ البرنامجي الشامل عبر الإدارات والشعب، من خلال تعزيز التكامل والتنسيق وتخطيط القوة العاملة والمساءلة. فعلى سبيل المثال، لوحظ أن التنسيق والاتساق متعدد الوظائف يمثل تحديا في تنفيذ التوصيات المنبثقة عن التقييمات المتعلقة بالحماية الاجتماعية والمساواة بين الجنسين والمبادئ الإنسانية.⁽¹¹⁾

36- **المشاركة والتوجيه على الصعيدين الإقليمي والقطري:** يستدعي التركيز المتزايد في السنوات الأخيرة على تحقيق النتائج داخل بلد ما⁽¹²⁾ التوجيه الأمثل والمشاركة المثلى على المستويات الخارجية. وكشفت استعراضات التقييمات المتعلقة بالقدرة على الصمود وشبكات الأمان عن أمثلة جيدة للمشاركة على الصعيدين الإقليمي والقطري. ومع ذلك، لا تزال المتابعة تمثل تحديا عندما لا تتولى المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية مسؤولية تنفيذ التوصيات وعندما لا يشارك الموظفون الحاليون في صياغة التوصيات وردود الإدارة. فعلى سبيل المثال، تؤثر القدرة المحدودة على الصعيد القطري في تحليل قضايا المساواة بين الجنسين أيضا على الالتزام بزيادة البرمجة المراعية للاعتبارات الجنسانية.

37- **تفسير التوصيات:** اختلفت صياغة التوصيات بين التقييمات العشرة التي استُعرضت، ويمكن أن يؤثر ذلك على صياغة رد من ردود الإدارة وتنفيذه:

- ◀ تراوح عدد التوصيات في كل تقييم بين ست وتسع، وجميعها توصيات استراتيجية. وقسمت العديد من التقييمات هذه التوصيات إلى توصيات فرعية ودون فرعية، وكثير منها تشغيلي للغاية مثل توصية "إبقاء عبء عمل الموظفين ضمن الحدود المقبولة" المقدمة في تقييم الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية.
- ◀ في بعض الحالات، ردت الإدارة فقط على التوصيات الاستراتيجية رفيعة المستوى. وفي حالات أخرى، ردت الإدارة على كل توصية فرعية مع الالتزام بإجراء متمايز لكل منها.
- ◀ ليس من الواضح دائما ما إذا كانت التوصيات الفرعية التشغيلية هي في الأساس توضيح للتوصية الاستراتيجية أو ما إذا كانت هي نفسها توصيات للإجراءات الواجب اتخاذها؛ وبسبب ذلك الارتباك عندما يتعلق الأمر بالتنفيذ.
- ◀ في العديد من الحالات، كُلفت الوحدات بمسؤولية تنفيذ إجراء خارج نطاق اختصاصها.

38- **ملكية رد الإدارة:** يشير استعراض بعض التقييمات إلى أن الافتقار إلى ملكية الإدارة للالتزامات في الرد على التوصيات يعتبر كعامل معرقل؛ ولم يظهر ذلك بين المنسقين في الوحدة المشرفة على التقييمات، ولكنه ظهر بين المسؤولين عن الإجراءات في الوحدات التي لم يكن لها مشاركة فنية مباشرة في المجالات المواضيعية للتقييمات. وكان هناك على ما يبدو مشاركة واسعة للغاية في المناقشات المتعلقة بنتائج التقييمات واستنتاجاتها وتوصياتها؛ ومع ذلك، أعطي وقت أقل لصياغة ردود الإدارة بطريقة تشاركية وبإشراك المسؤولين عن الإجراءات المستقبليين. وبالإضافة إلى ذلك، وفي بعض الحالات، غير المديرين والموظفون

(10) انظر "خطة البرنامج للإدارة (2022-2024)" (WFP/EB.2/2021/5-A/1/Rev.1).

(11) تتعلق أمثلة أخرى بالتناقضات بين إسناد مسؤولية الإجراء في رد الإدارة ونظام R2 والشخص المسؤول فعليا عن التنفيذ.

(12) انظر شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف 2019. تقييم برنامج الأغذية العالمي في الفترة 2017-2018.

الفنيون الذين شاركوا في حلقات عمل استشارية أدارهم، ولم يندكر أصحاب المصلحة الذين تمت مقابلتهم سوى القليل من الالتزامات بالإجراءات التي تعهدت بها وحداتهم الوظيفية.

39- **النظر في المسارات الحاسمة:** أخيراً، كانت إحدى المشكلات التي أعاققت تنفيذ الإجراءات المتفق عليها في الوقت المناسب رداً على العديد من التقييمات تتمثل في عدم الاهتمام الكافي بالمسارات الحاسمة، أي الإجراءات التي لا يمكن تنفيذها إلا بعد الانتهاء من الإجراءات الأخرى، وبالتالي تتطلب مواعيد نهائية لاحقة. وحدد الاستعراض المواعيد النهائية للإجراءات في مختلف ردود الإدارة التي كانت غير واقعية، إذ أنها أخفقت في مراعاة أن بعض الإجراءات الأخرى (سواء في رد الإدارة نفسه أو غيره) يجب الانتهاء منها أولاً.

4.2 الموضوعات الرئيسية ذات الأهمية الاستراتيجية والتي تتطلب مزيداً من الإجراءات

النتائج الرئيسية

النتيجة 13 - تناولت التوصيات 65 للتقييمات العشرة، 18 موضوعاً شاملاً ذات أهمية استراتيجية. وكان التمويل والموارد البشرية أكثر المواضيع التي تم تناولها. ونظراً لأن بعض الإجراءات تظل معلقة في إطار هذه الموضوعات، لا يمكن للاستعراض استخلاص استنتاجات تتعلق بمسائل أخرى أكثر منهجية.

النتيجة 14 - تمت تغطية العديد من المسائل المالية التي أثبتت في 11 توصية في ستة تقييمات بشكل منهجي من خلال تقييم تمويل أعمال البرنامج. وتتعلق المسائل المعلقة بالتخطيط الموحد لأعمال التنمية، وبناء القدرات المستمر لتحسين الخدمات المتعلقة بالتمويل، وقرارات تخصيص الموارد الداخلية في الوقت المناسب وبشفافية، والجهود المبذولة لجعل آلية التمويل بالسلف مورداً مستداماً لعمليات البرنامج.

النتيجة 15 - ينبغي معالجة مسائل الموارد البشرية التي أثارها عشر توصيات في سبع تقييمات إلى حد كبير باعتماد سياسة شؤون العاملين في البرنامج والخطة الاستراتيجية للبرنامج للفترة 2022-2025 في عام 2021. إن الشمولية والمساواة بين الجنسين والتنوع هي جوانب بارزة لسياسة شؤون العاملين. ويجري تنفيذ الإجراءات الموصى بها لتعزيز مهارات الموظفين وقدراتهم، وأنشطة تخطيط القوة العاملة بما في ذلك استعراض طرائق التعاقد للموظفين الفنيين. إن وثيقتي سياسة شؤون العاملين والخطة الاستراتيجية هي وثائق حديثة، ولا يزال تنفيذ الإجراءات التي تعتمد عليها مستمراً.

40- وتحديدًا للمسائل ذات الأهمية الاستراتيجية التي أثبتت مراراً وتكراراً في التقييمات، حلل فريق الاستعراض 65 توصية قدمتها التقييمات العشرة، وقام بترميزها وفقاً للموضوع الرئيسي الذي تناوله باستخدام خلاصة وإفية من 104 موضوعات نشرها مكتب التقييم.⁽¹³⁾ وفي المجموع، حُدد 18 موضوعاً، سبعة منهم أكثر من مرتين.

الجدول 5: الموضوعات الشاملة المتناولة غالباً في التوصيات

#التوصيات	الموضوعات الشاملة
11	التمويل
10	الموارد البشرية
8	إدارة/مراقبة الأداء
7	الشراكات
6	الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة
3	المساواة بين الجنسين
3	تعزيز القدرات

41- إن التمويل والموارد البشرية هما الموضوعان الشاملان اللذان يتم تناولهما بشكل متكرر، يليهما إدارة/مراقبة الأداء والشراكات. ويمثل التمويل والموارد البشرية 13 من أصل 29 إجراءً تتطلب مزيداً من العمل لتحقيق تنفيذ كامل، وتستحق تحليلاً إضافياً لفهم

(13) مكتب التقييم في برنامج الأغذية العالمي، 2020. ملاحظة فنية: جودة توصيات التقييم.

التقدم المحرز بشكل أفضل وطبيعية أي تحديثات مستمرة. تم تنفيذ جميع التوصيات الخمس عشرة التي تتناول مواضيع إدارة/ مراقبة الأداء والشراكات باستثناء ثلاث توصيات. ونُفَت جميع التوصيات الخمس عشرة التي تتناول مواضيع إدارة/مراقبة الأداء والشراكات باستثناء ثلاث توصيات.⁽¹⁴⁾ وتدرج الإجراءات غير المكتملة المتبقية البالغ عددها 13 والتي تتناول 10 مواضيع متميزة في فئة من الفئات الثلاثة: الإجراءات المحددة في الرد على التقييمات الحديثة للغاية؛ والإجراءات الجارية التي لا يمكن تحديد نقاط الإنجاز الخاصة بها بسهولة؛ والإجراءات التي تنتظر قرارات سياساتية أو استراتيجية أخرى قبل أن تبدأ عملية التنفيذ.

1.4.2. التمويل

- 42- إلى جانب تقييم تمويل أعمال البرنامج، صاغت خمس تقييمات أخرى توصيات تتعلق بالتمويل. وفي حين أن تقييم الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية قدم توصية عامة لمعالجة القيود المفروضة من أجل تحقيق تمويل أكثر مرونة ويمكن التنبؤ به، فإن التقييمات الأخرى أوصت بزيادة جهود جمع الأموال أو تخصيص موارد إضافية لمجالات العمل المُقيّمة. وقد تم تناول هذه المسائل بشكل منهجي وُوصفت بإيجاز في التقرير المتعلق بتقييم تمويل أعمال البرنامج.
- 43- وخلص تقييم تمويل أعمال البرنامج إلى أن البرنامج قد نجح في تعبئة الموارد، ولكنه لم يعالج التفاوتات بشأن ما تم تمويله. وأوصى بأن يحافظ البرنامج على التمويل ويزيده من خلال ضمان التحدث والعمل بصوت واحد فيما يتعلق بمهمته وأولوياته (التوصية 1)؛ وتعزيز الجهود لتمويل أعمال التنمية (التوصية 2)؛ والتنفيذ الكامل لاستراتيجية القطاع الخاص (التوصية 3)؛ ومضاعفة الجهود لضمان تحقيق أهداف خريطة الطريق المتكاملة بالكامل (التوصية 6). ويوصى بزيادة الاستثمار في تعبئة الموارد ووظائف الاتصال والقدرات التنظيمية (التوصية 5)، وإجراء تحسينات في عمليات تخصيص الموارد (التوصية 7) وآليات التمويل بالسلف (التوصية 8).
- 44- وقد اتخذ البرنامج إجراءات في هذه المجالات. ومع ذلك، خلص هذا الاستعراض إلى أن بعض الإجراءات لا تزال جارية كما هو موضح أدناه، ويشير إلى أنه من السابق لأوانه التوصل إلى استنتاجات بشأن بعض المسائل الأكثر منهجية التي أبرزها التقييم.
- ◀ التوصية 2 - استُهلكت الأنشطة التي تعزز الأساس لتمويل أعمال البرنامج في تغيير الحياة، بما في ذلك عروض التنمية المخصصة، ومذكرات المشاركة، والاستثمار في القدرة التنظيمية للبرنامج، ولكن لا يمكن اعتبارها منفذة بالكامل حتى الآن. ولم توضع إلى حد الآن خطة موحدة لتعزيز الأساس من أجل تمويل أعمال البرنامج في تغيير الحياة، ومع ذلك يتم وضع اللبنة الأساسية معاً. ومن المتوقع أن يُقدم "صندوق التحويل" إلى المجلس التنفيذي في عام 2022.
- ◀ التوصية 5 - بناء القدرات التنظيمية لتحسين الخدمات المتعلقة بالتمويل مستمر. وهناك قدرة متزايدة على بناء إطار أقوى من الخبراء داخل المنظمة لوضع شراكات جديدة، والاستفادة من الموارد المخصصة لموضوعات مثل المساواة بين الجنسين والقدرة على الصمود، وتعبئة الموارد للتوظيف والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة للموظفين الوطنيين والمتخصصين، والوصول إلى مصادر تمويل جديدة على نطاق واسع.
- ◀ التوصية 6 - من الصعب أن يحدد هذا الاستعراض مدى اتباع التمويل للتحويل المتعلق بطموحات البرنامج والشفافية المحسنة التي قدمتها خريطة الطريق المتكاملة. ويبدو أنه لا تزال هناك آراء داخلية وخارجية متباينة بشأن أولويات التمويل لحالات الطوارئ وأسعة النطاق وأعمال البرنامج الأخرى. ولا يمكن أن يحدد الاستعراض ما إذا كانت الجهود قد أدت إلى مزيد من الرقابة أو القيادة أو الوضوح بشأن الأولويات النسبية التي لها تأثير في تعظيم فعالية جهود جمع الأموال، بما في ذلك عن طريق الحد من مخاطر تنافس البرنامج مع نفسه على مصادر التمويل نفسها.
- ◀ التوصية 7 - نظراً إلى التركيز على التمويل المرن والذي يمكن التنبؤ به والمتعلق بالترابط بين مجالات العمل الإنساني والإنمائي وبناء السلام، فإن هناك حاجة مستمرة لربط الموارد بالنتائج والاستثمار في توليد الأدلة. ويجب أن تكون قرارات تخصيص الموارد الداخلية أكثر اتساقاً بحسن التوقيت وأكثر شفافية. وهذا هو الهدف من عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة، ولكن الأمر سيستغرق وقتاً ومزيداً من الالتزام التنظيمي لضمان أن البرنامج مسؤول وشفاف في تحديد أولويات تخصيص الموارد ومراقبة الأداء.

(14) فيما يتعلق بالشراكات: لم تُراجع جميع اتفاقات الشراكة مع الشركاء الخارجيين حتى الآن. وفيما يتصل بإدارة/مراقبة الأداء: كان هناك إجراء واحد ينتظر موافقة إطار النتائج المؤسسية المنقح، وينتظر آخر استكمال المبادئ التوجيهية لمكتب التقييم بشأن إدماج المساواة بين الجنسين في تقييمات الخطط الاستراتيجية القطرية.

« التوصية 8 - استجابة لجائحة كوفيد-19، استخدم البرنامج آليات التمويل بالسلف الخاصة به وصندوق استئماني وحساب خاص بكوفيد-19 تم إنشاؤها حديثاً لتسريع الاستجابات على المستويين القطري والمؤسسي، وموازنة الفجوات في تغطية التمويل وتسلسله والنتائج عن قاعدة تمويل شديدة التخصص والطوعية. ويفكر البرنامج بالفعل في الكيفية التي يمكن بها لأنظمتها وعملياته التمويلية أن تعالج بشكل أفضل حالة طوارئ عالمية في المستقبل.⁽¹⁵⁾

2.4.2. الموارد البشرية

- 45- وثق تقييم استراتيجي البرنامج لشؤون العاملين للفترة 2014-2017 التقدم المحرز في "ضرورتها الاستراتيجية" الأربع التي تشمل إدارة الأداء؛ وتعزيز معارف الموظفين وكفاءتهم؛ وتحسين الفرص والمسارات الوظيفية للموظفين الوطنيين؛ ومهارات أقوى لكبار القادة في مجالات المساءلة والقيادة والإدارة. ومع ذلك، حدد التقييم فجوات مثل تغافل الاستراتيجية فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين والتنوع وتوثيق تصورات الموظفين المنتشرة بشأن عدم المساواة والافتقار إلى الشفافية في عمليات التوظيف والترقية. وقد صاغ ست توصيات تشمل مسائل مثل إدارة التغيير التنظيمي، وتعزيز مساءلة المشرف وتحسين الاتصال بشأن مسائل الموارد البشرية.
- 46- وتتناول ثلاث توصيات بشكل مباشر السياق والوضع وإدارة موظفي البرنامج. وتلخص هذه التوصيات في الجدول 6 مع تقييم تنفيذها.

الجدول 6: توصيات تقييم استراتيجية شؤون العاملين التي تتناول مباشرة إدارة الموارد البشرية	
التوصية	حالة التنفيذ
1: وضع سياسة جديدة تركز على شؤون العاملين، بما في ذلك ثقافة مكان العمل؛ والمساواة بين الجنسين والتنوع والشمول؛ وطرائق تعاقد متوازنة ومرنة؛ وإدارة الأداء.	اعتمدت سياسة جديدة لشؤون العاملين تستجيب لجميع عناصر التوصية.
3: مراجعة الاستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية مع التركيز على دور شعبة الموارد البشرية بما في ذلك مهام موظفي الموارد البشرية وقدراتهم وتحفيزهم.	وضعت استراتيجية جديدة للموارد البشرية.
5: استعراض طرائق العقود الحالية، بما في ذلك التخطيط المنهجي للقوى العاملة على جميع مستويات المنظمة.	الانتهاء من الاستعراضات التنظيمية للمكاتب القطرية، وأنشئت أكثر من 1200 وظيفة جديدة منها المحددة المدة ومنها المتعلقة بالموظفين الوطنيين. واعتمد إطار جديد للتوظيف. وانتهى من تخطيط القوى العاملة على المستوى العالمي، وهو متقدم بشكل جيد على المستوى الوظيفي ويتم نشره على مستوى المكاتب القطرية.

- 47- وتوجه التوصية 3 إلى وظيفة الموارد البشرية في البرنامج، بينما تتناول التوصيتان 1 و5 المسائل التي تؤثر بشكل مباشر على الموظفين على جميع مستويات المنظمة.
- 48- ويُعبّر أيضاً عن شواغل الموارد البشرية في سبع توصيات في ستة تقييمات أخرى. وتدعو ست من هذه التوصيات إلى تعزيز الموارد البشرية المتاحة لمجال العمل الذي يُقِيم، على سبيل المثال من خلال تخطيط القوى العاملة، وإنشاء وظائف متخصصة جديدة للموظفين، وإنشاء قائمة، وإنشاء أو تحديث توصيفات الوظائف، والتركيز على مطابقة أنواع العقود مع الاحتياجات وبناء القدرات للموظفين الحاليين. وتدعو التوصية السابعة إلى دمج التنوع الجنساني والشمولية في إطار مساءلة الموارد البشرية الجديد. إن جميع الإجراءات المتخذة استجابة للتوصيات السبع جارية أو نُفذت جزئياً.
- 49- وبشكل عام، يتم إيلاء اهتمام كبير بالموارد البشرية في سياسة شؤون العاملين الجديدة التي تمت الموافقة عليها في يونيو/حزيران 2021 وفي الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 المعتمدة في نوفمبر/تشرين الثاني 2021. ومع ذلك، فإن ترجمة السياسة والخطة الاستراتيجية إلى ممارسة موارد بشرية معتمدة في جميع أنحاء المنظمة سيستغرق بعض الوقت، وعليه، لا يمكن بعد اعتبار بعض الإجراءات، في إطار الاستجابة للتوصيات، متناولة ومغلقة بالكامل.
- 50- وتم تناول التوصيات المتعلقة بالمساواة بين الجنسين والتنوع والشمولية في سياسة شؤون العاملين الجديدة، وأعيد التأكيد على الالتزام بمكان عمل شامل في الخطة الاستراتيجية الجديدة. ومع ذلك، فإن الشمولية والتنوع والمساواة بين الجنسين في القوى العاملة للبرنامج تتطلب مراقبة مستمرة من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية الواردة في خطة الرصد والإبلاغ لسياسة شؤون

(15) مكتب التقييم في البرنامج، 2022. تقييم استجابة البرنامج لجائحة كوفيد-19.

العاملين، ولا يزال وضع إطار مساءلة يراعي المساواة بين الجنسين مستمرا. وتتناول التوصيات الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية القدرة التقنية أو التشغيلية لوظائف البرنامج التي تشكل موضوع كل تقييم. ويدعو البعض إلى نشر المزيد من الموظفين في مجالات التركيز التقنية؛ ويقترح البعض الآخر إجراء تغييرات في طرائق التعاقد أو الاختصاصات أو تعزيز مراقبة الأداء؛ ويوصي الجميع بإجراء تدريب إضافي وتعزيز القدرات. ويُعبر عن هذه المسائل بطريقة عامة في التوصيات الثلاث المذكورة لتقييم استراتيجية شؤون العاملين. ويُسلط الضوء أدناه على المسائل الرئيسية التي تستدعي اهتماما مستمرا.

51- وتُدرج مسألة تعزيز القدرة التقنية للموظفين كعامل من العوامل الثلاثة الممكنة لنظرية التغيير المتعلقة بسياسة شؤون العاملين. وتعد موازنة القوى العاملة والمهارات والكفاءات مع الاحتياجات التنظيمية للبرنامج أحد الالتزامات الأساسية التي تم التمسك بها في السياسة. وتحدد السياسة أيضا بوضوح مجالات المسؤولية عن مسائل القدرات الشاملة التي تتناولها إدارة ثقافة مكان العمل، والقدرة التقنية التي تغطيها الشعب الوظيفية في مجالاتها، والقدرة على المستوى الميداني التي توفرها المكاتب القطرية والإقليمية. وفي جميع المجالات الوظيفية التي تشملها التقييمات المستعرضة، بدأت الأنشطة الموصى بها لتعزيز القدرات وتشير استعراضات توصيات التقييمات العشرة إلى أن هذه الإجراءات تسير إلى حد كبير على المسار الصحيح؛ ومع ذلك، ونظرا لطبيعتها المفتوحة، لا يمكن اعتبارها منفذة بالكامل.

52- إن المسائل المتعلقة بأعداد الموظفين وطرائق التعاقد التي أثارها خمسة تقييمات أكثر تعقيدا من حيث إيجاد حل لها وذلك بسبب مسائل توفير الموارد. وأقرت شعبة الموارد البشرية باعتماد المنظمة المفرط على طرائق العقود قصيرة الأجل وعقود الاستشاريين، وهناك جهود متضافرة لمعالجة هذه المسألة. وينفذ البرنامج، في أعقاب مشروع الموازنة التنظيمية الذي أُطلق في عام 2018 والذي انتهى منه الآن مع تعميم عملياته في الميدان، التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة على المستويين الوظيفي والمكاتب القطرية. ووضعت ست خطط وظيفية وأربع خطط وظيفية قيد الوضع، ومن المتوقع الانتهاء من جميع الخطط الوظيفية في عام 2022. ووضع أيضا إطار عمل جديد للموظفين ومن المتوقع أن يؤدي إلى مزيد من التغييرات في استخدام العقود قصيرة الأجل.

3. الاستنتاجات والتوصيات

1.3. الاستنتاجات

53- **الاستنتاج 1** - درجة موافقة عالية من الإدارة على التوصيات الصادرة عن التقييمات العالمية العشرة وتقديرها الراسخ لمنفعة التوصيات التي تدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية للبرنامج للفترة 2017-2021. ومع ذلك، فإن هذه التوصيات تحجب أيضا ميلا للتوصيات الصادرة عن تقييمات السياسات والاستراتيجيات، وذلك لاشتمالها على الكثير من التفاصيل التشغيلية، وفي السياق نفسه، لإبراز الأطر الزمنية غير الواقعية التي لا تتماشى مع المسارات الحاسمة والاعتماد المتبادل المضمن في تنفيذ التوصيات.

54- **الاستنتاج 2** - في حين أن النهج التشاركي والتوجيه المقدم من مكتب التقييم بشأن عملية صياغة التوصيات كافٍ وخفف من حدة هذه التحديات إلى حد كبير، فإن العوامل الاستراتيجية والتنظيمية الأساسية الأخرى، مثل الحاجة إلى منظور مؤسسي يراعي الأولويات المتنافسة والسياقات الاستراتيجية والبرنامجية، والموارد البشرية والمالية المتاحة، ودوران الموظفين المرتفع نسبيا في البرنامج، والنسبة الكبيرة من الموظفين المعينين بعقود استشارية أو بعقود قصيرة الأجل، تتطلب مزيدا من الاهتمام إذا أريد تحسين توصيات التقييم المواضيعي وتنفيذها.

55- **الاستنتاج 3** - صياغة رد الإدارة ومحتواه أمران حاسمان للتنفيذ الفعال والكفاء للتوصيات المتفق عليها. وتمتثل ردود الإدارة لخمسة تقييمات من أصل عشرة تقييمات مُستعرضة امتثالا تاما لمتطلبات تناول التوصيات بشكل مناسب (الملاءمة)، وكونها قابلة للقياس ويكون لديها مسؤولون عن الإجراءات الرئيسية وجدول زمنية واقعية. ومن المتوقع أن تؤثر النتائج المنخفضة لقابلية التنفيذ على الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للبرنامج.

56- **الاستنتاج 4** - من الضروري إشراك الموظفين الرئيسيين والمسؤولين عن الإجراءات المستقبلين في صياغة ردود الإدارة لضمان الفهم الكامل لمحتوى التوصيات وتبعاتها ورد الإدارة، وخلق الالتزام الضروري وملكية خطط العمل. وينبغي إيلاء الاهتمام الواجب للتوزيع المناسب للأدوار والمسؤوليات والجدول الزمني.

- 57- **الاستنتاج 5** - الإجراءات التي يتعين تنفيذها استجابة للتقييمات تحددها الإدارة التي وافق عليها المجلس التنفيذي. ومع ذلك، وفي بعض الحالات، لاحظ الموظفون المنفذون أن تقارير تقييم التوصيات قدمت توجيهات أوضح من الإجراءات المتفق عليها في ردود الإدارة. وعلى الرغم من مراقبة تنفيذ الإجراءات في نظام R2، لم يتمكن الاستعراض من تأكيد التنفيذ الكامل لحوالي ثلث الإجراءات التي أُغلقت وإسناد علامة "منفذة" لها في نظام التتبع.
- 58- **الاستنتاج 6** - تُعرف القيود المفروضة الموارد البشرية والمالية على أنها عوامل رئيسية تؤثر على تنفيذ التوصيات والإجراءات المحددة في ردود الإدارة. وتجري التحسينات في مجال الشفافية فيما يتعلق بتحديد أولويات التخصيصات المالية ولكنها تتطلب الاهتمام. وعلاوة على ذلك، تميل التقييمات المواضيعية إلى إصدار توصيات تتطلب تخصيص الموارد على أساس المنظور المحدود لموضوعها أو قطاعها؛ وقد توافق الإدارة على هذه الأمور بسهولة شديدة ولكنها ينبغي أن تتبنى بدلا من ذلك منظورا مؤسسيا أوسع نطاقا وأن تعبر عن الأولويات المتنافسة. وبالإضافة إلى ذلك، يعتمد تنفيذ التوصيات على الدعم المستمر لتعزيز إدارة وتنسيق البرامج والعمليات الشاملة والمتكاملة، والتخطيط الوظيفي للقوة العاملة والمساءلة.
- 59- **الاستنتاج 7** - يشكل التمويل والموارد البشرية الموضوعين الاستراتيجيين الرئيسيين المشمولين بالتوصيات الواردة في التقييمات المستعرضة، وبمقتضى أيضا موضوع تقييمي تمويل أعمال البرنامج واستراتيجية البرنامج لشؤون العاملين للفترة 2014-2017. وفي حين أن بعض الإجراءات لا تزال معلقة، لا يمكن للاستعراض استخلاص استنتاجات بشأن بعض المسائل الأكثر منهجية مثل ما إذا كانت الجهود قد أدت إلى زيادة الرقابة أو القيادة أو الوضوح بشأن الأولويات النسبية التي لها تأثير في تعظيم فعالية جهود جمع الأموال، بما في ذلك عن طريق الحد من مخاطر تنافس البرنامج مع نفسه على مصادر التمويل نفسها.
- 60- **الاستنتاج 8** - هناك مجالان من المجالات ذات الأولوية التي تتطلب الاهتمام المستمر. وفيما يتعلق بالموارد المالية، تتعلق المسائل المعلقة بالتخطيط الموحد للعمل الإنمائي، وبناء القدرات المستمر لتحسين الخدمات المرتبطة بالتمويل، وقرارات تخصيص الموارد الداخلية في الوقت المناسب وشفافية، ووضع آليات التمويل بالسلف كموارد مستدامة لعمليات البرنامج. وقد عولجت جميع مسائل الموارد البشرية التي أبرزتها التقييمات في سياسة البرنامج لشؤون العاملين والخطة الاستراتيجية للبرنامج للفترة 2022-2025. وبما أن هاتين الوثيقتين هي وثائق حديثة جدا، فإن التنفيذ مستمر على الرغم من بدء العمل في جميع الإجراءات. ولم تحدد ثغرات في التنفيذ؛ ومع ذلك، فإن تعزيز قدرات الموظفين وإدارة القوى العاملة تتطلب إجراءات مستمرة ولا يمكن اعتبارها منفذة بالكامل.

2.3. التوصيات

- 61- **التوصية 1** - اعتماد منظور مؤسسي لرفع توصيات التقييمات العالمية وتنفيذها هيكليا إلى مستوى أعلى. ومن الموصى به أن تقوم التوصيات بما يلي:
- ◀ مراعاة السياقات الاستراتيجية والسياساتية والبرامجية والأولويات المتنافسة والموارد البشرية والمالية المتاحة؛
 - ◀ تقديم، تبعا لذلك، عدد أقل من التوصيات الاستراتيجية ذات الأولوية وتضمينها عددا أقل من التفاصيل التشغيلية، ومن المتوقع أن تُحدد هذه الأخيرة في خطط العمل التي وضعت وتُنفذت في إطار الإجراءات الواردة في ردود الإدارة؛
 - ◀ إيلاء الاهتمام الواجب للتوزيع المناسب للأدوار والمسؤوليات فيما يتعلق بالإجراءات والمسارات الحاسمة للتنفيذ.
- 62- **التوصية 2** - توجيه تنفيذ التوصيات من خلال تقديم ردود إدارة عالية الجودة تكون ذات صلة وقابلة للتنفيذ. وينبغي تحقيق ذلك من خلال تناول التوصيات بشكل مناسب (مع إجراءات محددة محددة لتنفيذ كل توصية)، وتقليل أوجه عدم الاتساق في الاتفاقات، وجعل الإجراءات قابلة للقياس، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل صحيح (على الصعيد القطري والإقليمي وعلى صعيد المقر الرئيسي)، وتحديد جداول زمنية هادفة مع احترام المسارات الحاسمة للتنفيذ. ومن الموصى به أن يقوم البرنامج بما يلي:
- ◀ تطبيق المبادئ التوجيهية باستمرار، بما في ذلك إجراءات التشغيل الموحدة للبرنامج المتعلقة بردود الإدارة على التقييمات المركزية، والتي يجري تحديثها حاليا؛
 - ◀ تعزيز المبادئ التوجيهية بالتعريفات والتعليمات الواضحة والأمثلة التي تزيد من ملاءمة رد الإدارة وقابلية تنفيذه وتقديم مواد تدريبية؛
 - ◀ تقديم توجيهات بشأن تحديد المواعيد النهائية للإجراءات التي ستستغرق وقتا طويلا لإكمالها أو التي يتوقف تنفيذها على عمليات أخرى؛

- ◀ تعزيز آليات ضمان الجودة التي ينبغي أن تضمن ردود إدارة عالية الجودة مصاغة بروح التوصيات، بما في ذلك من خلال استخدام قوائم متعلقة بالجودة؛ وبالإضافة إلى ذلك، وحيثما كان ذلك مناسباً، ينبغي إدراج التعليقات الواردة من المكاتب القطرية، والمكاتب الإقليمية، ومكتب التقييم، وشعب المقر في جميع مراحل استعراض رد الإدارة والموافقة عليه؛
- ◀ تنظيم حلقة عمل بشأن وضع كل رد للإدارة (بعد حلقة العمل المتعلقة بالتوصية)، بقيادة منسق رد الإدارة المعين وبمساهمات مقدمة من جميع الوحدات والشعب الأخرى المسؤولة عن الإجراءات من أجل ضمان الفهم الكامل لمحتوى ونتائج كل من التوصيات ورد الإدارة ولضمان الملكية المثلى للإجراءات.
- 63- التوصية 3 - عند صياغة رد الإدارة، استعرضت التوصيات بشكل نقدي. ويشمل ذلك ما يلي:
- ◀ عدم الموافقة على التوصيات التي لا تتماشى، على سبيل المثال، مع سياسة البرنامج أو التي تتعارض مع القرارات الاستراتيجية المتفق عليها؛
- ◀ الإقرار بالتوصيات لمواصلة تنفيذ سياسة أو استراتيجية أو إجراء مستمر دون الحاجة إلى تحديد إجراء جديد يتعين اتخاذه.
- 64- التوصية 4 - إجراء مزيد من التحليل للعوامل التنظيمية التي تعرقل التنفيذ الفعال والكفاء للتوصيات الصادرة عن التقييمات العالمية. ومن الموصى به أن يشمل هذا التحليل ما يلي:
- ◀ الشفافية فيما يتعلق بتحديد أولويات التخصيصات المالية؛
- ◀ إدارة وتنسيق البرامج والعمليات الشاملة والمتكاملة؛
- ◀ التخطيط الاستراتيجي والوظيفي للقوى العاملة؛
- ◀ آليات المساءلة؛
- ◀ ملكية الإجراءات.
- 65- التوصية 5 - عند متابعة الموضوعات ذات الأهمية الاستراتيجية للبرنامج، تستحق الجوانب التالية اهتماماً خاصاً.
- ◀ ينبغي أن تقرر ردود الإدارة بتوصيات الموارد البشرية والتمويل التي تتطلب اتخاذ إجراءات على مستوى الاستراتيجية المؤسسية؛ ولا تحتاج ردود الإدارة بالضرورة إلى تحديد الإجراءات المباشرة إذا لم يكن من الممكن تنفيذها من منظور قطاعي بحت.
- ◀ ينبغي لمديري التقييم والوظائف التقنية التي تستعرض نتائج التقييم وتوصياته إيلاء اهتمام وثيق لأوقات التنفيذ الموصى بها وإبلاغ فرق التقييم بشأن الجداول الزمنية الممكنة.
- ◀ ينبغي أيضاً إيلاء الاهتمام لمسائل تشمل التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المتعلق بالإجراءات، وتمويل العمل لتغيير الحياة، وصياغة التوجه الاستراتيجي للبرنامج.