



التوزيع: عام

التاريخ: 12 مايو/أيار 2023

اللغة الأصلية: الإنكليزية

البند 7 من جدول الأعمال

WFP/EB.A/2023/7-B

تقارير التقييم

للنظر

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

تقرير موجز عن تقييم سياسة البرنامج بشأن الخطط الاستراتيجية القطرية

موجز تنفيذي

قيم هذا التقييم جودة ونتائج سياسة برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) بشأن الخطط الاستراتيجية القطرية والعوامل التي مكنت أو أعاققت التقدم. وإن الغرض من التقييم هو دعم المساءلة والتعلم، فمن المتوقع أن يوجه القرارات المتعلقة بمراجعة السياسة.

وخلال الفترة من 2017 إلى 2022، استخدم التقييم نهجا نظريا وتشاركيا ومختلط الأساليب يعتمد على مصادر البيانات الأولية والثانوية، بما في ذلك الاستعراضات المكتبية الشاملة، واستقصاء عالمي عبر الإنترنت، ومقابلات شبه منظمة، ومناقشات مجموعات التركيز، ومناقشات الموائد المستديرة وحلقات العمل المواضيعية مع المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية و وحدات المقر التابعة للبرنامج.

وتسعى السياسة التي وافق عليها المجلس التنفيذي للبرنامج في دورته العادية الثانية لعام 2016 إلى تحسين جودة واتساق المساعدة المقدمة من البرنامج، وتمثل تحولا كبيرا في نهج المنظمة لتخطيط البرامج والرقابة وعمليات الموافقة من خلال إنشاء أداة استراتيجية وبرامجية متكاملة تغطي الحافظة الكاملة لعمل البرنامج في بلد ما لفترة تصل إلى خمس سنوات. وتستند الخطط الاستراتيجية القطرية إلى الوعد بالمساهمة في أهداف التنمية الوطنية والاحتياجات الإنسانية وتتركز على عرض القيمة للبرنامج فيما يتعلق بشركائه في ظل مجموعة معينة من الظروف.

وتقيما لنتائج السياسة بشكل عادل، من المهم الأخذ في الاعتبار النطاق البعيد للأمد للتغيير الذي تنطوي عليه. وشهدت الفترة التي غطاها التقييم إحراز البرنامج لتقدم كبير في تعديل توقعاته الاستراتيجية، وعلاقاته مع الجهات الفاعلة الأخرى والنظم الداخلية، مع مواكبة الاحتياجات المتزايدة بشكل كبير. ومع ذلك، فإن التغييرات التي أدخلتها السياسة والخطط الاستراتيجية للبرنامج ستستغرق المزيد من الوقت لتنضج بالكامل، وهناك حاجة إلى تعديلات رئيسية لضمان تحقيق طموحات السياسة.

وفقا لسياسة التقييم في البرنامج (2022) (WFP/EB.1/2022/4-C)، وتوخيا لاحترام سلامة استنتاجات التقييم واستقلالها، فإن عملية تحرير هذا التقرير كانت محدودة وبالتالي فإن بعض العبارات الواردة فيه قد لا تتسق اتساقا تاما مع ما يعتمد عليه برنامج الأغذية العالمي من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويُرجى توجيه أية استفسارات بهذا الشأن إلى مديرة التقييم

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة S. Lenci

موظفة التقييم

بريد إلكتروني: sergio.lenci@wfp.org

السيدة A.-C. Luzot بالإنابة

مديرة التقييم

بريد إلكتروني: anneclaire.luzot@wfp.org

وعموماً، فإن المجالات التي يتم فيها إحراز أكبر قدر من التقدم تتعلق بالتمركز الاستراتيجي، ولا سيما الموازنة مع الأولويات الوطنية والموازنة داخل منظومة الأمم المتحدة. وقد أدت بعض التغييرات التي تصورتها السياسة إلى تحقيق تحسينات في جودة البرنامج، لا سيما فيما يتعلق بدور البرنامج في العمل على محور العمل الإنساني والتنمية والسلام والقدرة على الصمود، فضلاً عن أبعاد مختارة من المرونة والتكيف. وقد كان التقدم في خفض تكاليف المعاملات وجعل تدفقات الموارد أكثر مرونة ويمكن التنبؤ بها أكثر صعوبة، ولا تزال مجالات الإدارة المختلفة تشوبها التحديات، بما في ذلك التجهيز المناسب للمكاتب القطرية والرصد القوي للأداء.

وإزاء هذه الخلفية، أوصى التقييم بأن يبسط البرنامج عمليات الموافقة على الخطة الاستراتيجية القطرية ومراجعتها بهدف تقليل تكاليف المعاملات مع الحفاظ على الإشراف الاستراتيجي للمجلس؛ وتعزيز الدعم المقدم إلى المكاتب القطرية في علاقة بتصميم الخطة الاستراتيجية القطرية وتنفيذها؛ وتعزيز وتبسيط المساءلة والتعلم من أجل الإدارة القائمة على النتائج؛ وتعزيز موقعها من خلال رؤية أوضح وفهم دورها في إطار محور العمل الإنساني والتنمية والسلام؛ وتوسيع نطاق عملية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، مع استمرار الاستثمار في تنمية مهارات موظفي البرنامج بما يتماشى مع سياسة البرنامج لشؤون العاملين والاحتياجات المتطورة.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالتقرير الموجز عن تقييم سياسة البرنامج بشأن الخطط الاستراتيجية القطرية (WFP/EB.A/2023/7-B) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.A/2023/7 B/Add.1)، ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات الواردة في التقرير، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

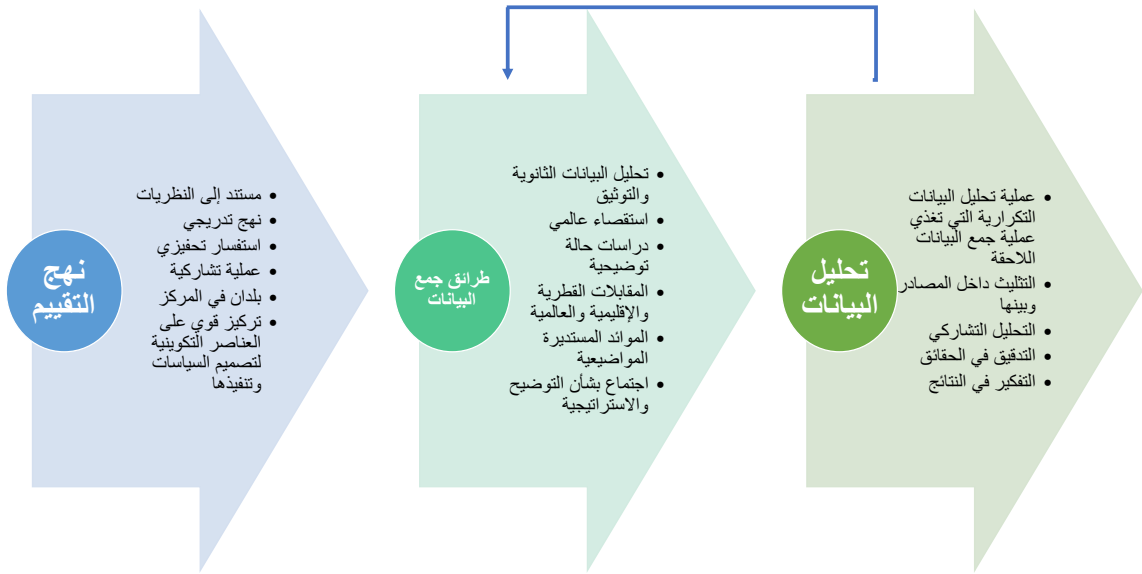
* هذا مشروع قرار، وللاطلاع على القرار النهائي المعتمد من المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة.

المقدمة

سمات التقييم

- 1- قِيم التقييم المتعلق بسياسة البرنامج بشأن الخطط الاستراتيجية القطرية جودة السياسة ونتائجها، إلى جانب العوامل التي مكنت أو أعاقَت عملية التقدم. وإن الغرض من التقييم هو دعم المساءلة والتعلم، فمن المتوقع أن يوجه القرارات المتعلقة بمراجعة السياسة.
- 2- وغطى التقييم الفترة من 2017 إلى 2022 واستخدم نهجا قائما على النظرية والتشاركية والأساليب المختلطة بالاعتماد على مصادر البيانات الأولية والثانوية. وقد اشتمل على استعراضات مكتوبة مكثفة، واستقصاء عالمي عبر الإنترنت، ومقابلات، ومناقشات مجموعات التركيز، ومناقشات الموائد المستديرة وحلقات العمل المواضيعية مع المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية ووحدات المقر ذات الصلة. وسمح ذلك بتثليث النتائج والتحقق منها عبر الأساليب والمصادر.

الشكل 1: نهج التقييم وجمع البيانات وتحليلها



المصدر: فريق التقييم.

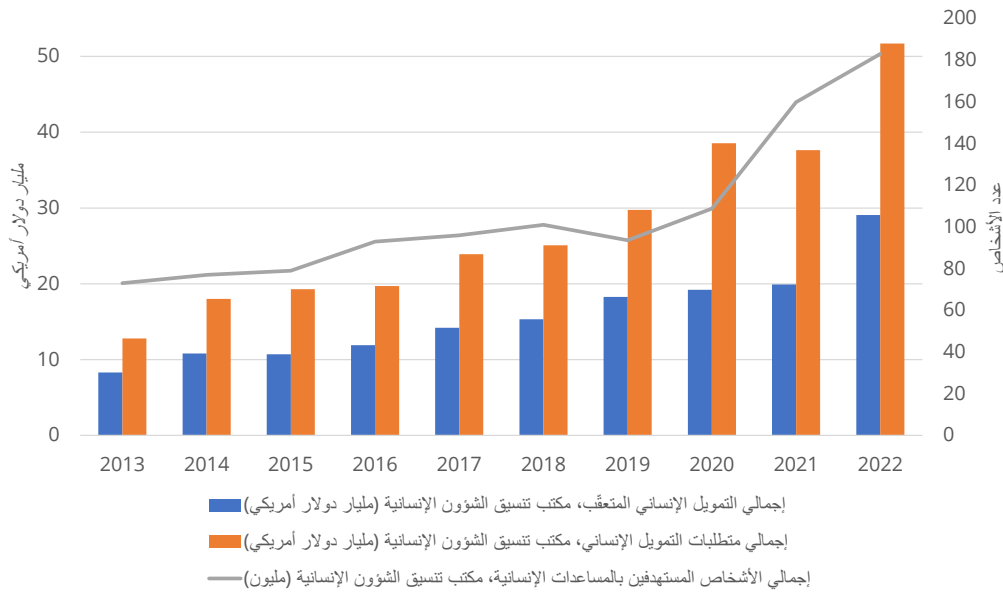
- 3- ويهدف التقييم إلى إطلاع الإدارة العليا للبرنامج وأعضاء المجلس وأصحاب المصلحة في الشعب البرامجية وشعب الدعم في المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. وإن شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية والتنمية في المقر هي صاحبة السياسة. قد يستفيد من التقييم أصحاب المصلحة الخارجيون، بما في ذلك أفرقة الأمم المتحدة القطرية، والحكومات الوطنية، والجهات المانحة، والشركاء.
- 4- وصُممت الاعتبارات والضمانات الأخلاقية لضمان الموافقة المستنيرة، والخصوصية، والسرية، وعدم الكشف عن هويات المشاركين، والحساسية الثقافية والتمثيل العادل (بما في ذلك للنساء والفئات المستبعدة اجتماعيا)، والتقييم بشكل لا يؤدي إلى أي ضرر للمشاركين.
- 5- وأدرج المنظور الجنساني والتنوع والمسائل الشاملة الأخرى (الحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين، والتكامل التغذوي والاستدامة البيئية) في تصميم التقييم وتنفيذه من خلال مجموعة أدوات تضمنت أدلة للمقابلات والنهج الموصى بها لمختلف الأحداث التشاركية. ومن الناحية المواضيعية، قِيم التقييم إلى أي مدى أدى تنفيذ سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية إلى دفع الإجراءات المتعلقة بالتزامات البرنامج تجاه القضايا الشاملة.
- 6- وتضمنت قيود التقييم بعض التحديات التي تواجه مشاركة أصحاب المصلحة في مراحل مختلفة، والتي تم تخفيفها من خلال الإدارة التكيفية التي اعتمدها فريق التقييم ومكتب التقييم. وتم التخفيف من قابلية المقارنة المحدودة للبيانات المتعلقة بالفترات

التي سبقت إدخال الخطة الاستراتيجية القطرية وما بعدها من خلال زيادة تثليث النتائج واعتماد نهج انتقائي يفضل المجالات الأكثر صلة بالتحليل. وتم التخفيف من صعوبة الإسناد للتغيرات التي أحدثتها سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية المركزة بدلا من العوامل الأخرى من خلال تثليث البيانات عبر المصادر النوعية والكمية. وتم تحديد الحالات التي لم يتم فيها الإبلاغ عن البيانات أو جمعها في التقرير.

السياق

- 7- توفر خطة التنمية المستدامة لعام 2030 التي اعتمدها الجمعية العامة للأمم المتحدة في عام 2015، إطار عمل وأفق تخطيط طويل الأمد للحكومات وشركائها. وفي العام نفسه، التزم مؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني بزيادة التعاون بين الجهات الفاعلة الإنسانية والإنمائية، والتمويل متعدد السنوات، وإضفاء الطابع المحلي على التدخلات وزيادة مشاركة السكان المتضررين والمساءلة أمامهم. وعلى الصعيد القطري، شدد إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية على الحاجة إلى مزيد من الاتساق، مشددا على أهمية الشراكة والمساءلة وإدخال تغييرات على متطلبات التخطيط والإبلاغ. وفي منتصف عام 2019، تم استبدال إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية بإطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة الذي من المتوقع أن تتوافق معه البرامج القطرية وأطر النتائج لجميع كيانات الأمم المتحدة.
- 8- وأصبحت الظروف التي يعمل فيها البرنامج صعبة بشكل متزايد نتيجة الأزمات والأحداث المعقدة والممتدة بشكل متزايد مثل جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19). وتتفاقم أزمة الغذاء العالمية الحالية بسبب النزاعات والآثار المتفاقمة لتغير المناخ على حياة الناس. ويوضح الشكل 2 الاحتياجات الإنسانية العالمية منذ عام 2013.

الشكل 2: الاتجاهات في التمويل الإنساني العالمي والأشخاص الذين تستهدفهم المساعدة للفترة 2013-2022



المصدران: مكتب تنسيق خدمات الشؤون الإنسانية، 2022. و Humanitarian InSight. (تم الاطلاع عليه في مارس/آذار 2023).

- 9- ومنذ وضع سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية، كان لدى البرنامج خطتان استراتيجيتان تغطيان الفترات من 2017 إلى 2021 ومن 2022 إلى 2025 وتتوافق كلتاهما مع خطة عام 2030، ولا سيما أهداف التنمية المستدامة 2 "القضاء على الجوع وتوفير الأمن الغذائي والتغذية المحسنة وتعزيز الزراعة المستدامة" و17 "تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة". وكان القصد من التركيز على هدف التنمية المستدامة 17 هو التأكيد على أدوار البرنامج كجهة تمكين وتنفيذ.
- 10- وترد مجموعة من السياسات التي تمت الموافقة على بعضها بعد سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية، في خلاصة البرنامج بشأن السياسات ذات الصلة بالخطة الاستراتيجية، وتوفر المجموعة توجيهات أكثر تفصيلا بشأن جوانب محددة من عمل البرنامج في سياق تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية في مجالات مواضيعية وداعمة مختلفة.¹

¹ الوثيقة "خلاصة سياسات البرنامج المتعلقة بالخطة الاستراتيجية" (WFP/EB.2/2022/4-A) التي تشمل أيضا الوثيقة "سياسة تعزيز القدرات القطرية المحدثة" (WFP/EB.A/2022/5-A).

الموضوع

- 11- وافق المجلس على سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية² في نوفمبر/ تشرين الثاني 2016 كجزء من خارطة الطريق المتكاملة، والتي تضمنت أيضا الخطة الاستراتيجية للفترة 2017-2021،³ واستعراضا للإطار المالي⁴ وإطار النتائج المؤسسية للفترة 2017-2021.⁵
- 12- وتوسعى السياسة إلى تحسين جودة واتساق المساعدة التي يقدمها البرنامج، وهي تمثل تحولا كبيرا في نهج المنظمة فيما يتعلق بتخطيط البرامج والرقابة والموافقة، وذلك من خلال إنشاء أداة استراتيجية وبرامج متكاملة تغطي كامل حافظة عمل البرنامج داخل البلد المعني لفترة تصل إلى خمس سنوات. وتستند الخطط الاستراتيجية القطرية إلى الوعد بالمساهمة في أهداف التنمية الوطنية والاحتياجات الإنسانية وتتركز على عرض القيمة للبرنامج في بيئة معينة فيما يتعلق بشركائه. وتم تحديد ثمانية مجالات مترابطة ذات تأثير متوقع في السياسة، كما هو موضح في الشكل 3.

الشكل 3: سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية، الآثار المتوقعة



- 13- المصدر: برنامج الأغذية العالمي. 2016. الوثيقة "سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية" (WFP/EB.2/2016/4-C/Rev1). ومنذ عام 2022، كانت كل عملية قطرية للبرنامج جزءا من خطة استراتيجية قطرية أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة أو عملية طوارئ محدودة، وستخضع ما نسبته 40 في المائة (تلك الموجودة في 36 بلدا) أو ستصبح قريبا في إطار الجيل الثاني من خطة استراتيجية قطرية ما. وتم تقييم 68 في المائة من الخطط الاستراتيجية القطرية من بين الجيل الأول أو يتم تقييمها حاليا. ومن المتوقع أنه بحلول عام 2025، ستكون ما نسبته 87 في المائة من الخطط الاستراتيجية القطرية منسقة مع دورات إطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة.

نتائج التقييم

ما مدى جودة السياسة؟

حسن التوقيت والملاءمة والأهمية

- 14- كانت سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية مناسبة وحسنة التوقيت في ضوء التطورات والالتزامات العالمية المنصوص عليها في خطة عام 2030 وعملية إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية التي أكدت على الأهمية الحاسمة للملكية القطرية والشراكات. وكان حجم التغيير التنظيمي الذي صاحب وضع الخطط الاستراتيجية القطرية كبيرا وغير مسبوق، مع ما يترتب على ذلك من آثار على العمليات، والتوظيف، والموارد. وكان استبدال الحافظات القطرية القائمة على الأنشطة ببرمجة قطرية

² الوثيقة "سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية" (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1).

³ الوثيقة "الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)" (WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2).

⁴ الوثيقة "استعراض الإطار المالي" (WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1).

⁵ الوثيقة "إطار النتائج المؤسسية (2017-2021)" (WFP/EB.2/2016/4-B/1/Rev.1).

استراتيجية أمرا مناسباً، وهو ما جعل البرنامج يتماشى مع نظرائه من منظمات الأمم المتحدة ويساهم في وضعه كجهة فاعلة رئيسية في محور العمل الإنساني والتنمية والسلام.

الاتساق مع الخطط والسياسات الاستراتيجية للبرنامج

15 - كانت سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية عند الموافقة عليها متسقة مع الإطار الحالي لسياسات البرنامج. وبمرور الوقت، ومع تطور إطار السياسات، سعى البرنامج إلى مواءمته مع سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية، مع الاعتراف بوجود السياسة ودورها في التخطيط القطري وتقديم (في بعض الحالات) توجيهات محددة بشأن الأولويات. وتضمنت الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 دروساً مستخلصة من تطبيق سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية. وأحيل التوجيه بشأن القضايا الشاملة إلى سياسات وإرشادات أخرى، ظهر بعضها بعد سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية. وعلى المستوى القطري، تضمن "خطوط الرؤية" الخاصة باستراتيجية الخطة الاستراتيجية القطرية أن حصائلها مرتبطة بشكل واضح بالحصائل الاستراتيجية المؤسسية في الخطط الاستراتيجية ذات الصلة.

توجيه نطاق عمل البرنامج وتحديد أولوياته

16 - تقدم سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية أساساً منطقياً واضحاً ومجموعة شاملة من الحصائل المتوقعة من الخطط الاستراتيجية القطرية. وقد تم الاعتراف بأن السياسة مفيدة في توفير التوجيه العام، بما في ذلك من خلال إدخال أفق تخطيط مدته خمس سنوات. ومع ذلك، فإنها ليست واضحة بما فيه الكفاية فيما يتعلق بدور البرنامج في بناء السلام ولا تحدد استراتيجية الميزة النسبية للبرنامج، مما يؤثر سلباً على تحديد الأولويات الاستراتيجية.

ما هي نتائج السياسة؟

17 - يسترشد هذا القسم بالمنطق الكامن وراء نظرية تقييم التغيير على النحو المنصوص عليه والموافق عليه خلال مرحلة بدء التقييم، والذي قسم مجالات تأثير سياسات الخطة الاستراتيجية القطرية الثمانية إلى 12 مجالاً⁶ منظمة حول ثلاثة أبعاد للتحليل بهدف تحسينها. ويشمل القسم جوهر السياسة والأسئلة الواردة في اختصاصات التقييم، على النحو الوارد أدناه والموضح في الشكل 4. وفيما يلي الركائز الثلاثة:

ألف - إعادة التنظيم الاستراتيجي؛

باء - جودة البرمجة ونتائجها؛

جيم - الإدارة والحوكمة والمساءلة.

⁶ أشارت المجالات البالغ عددها 12 مجالاً بشكل صريح إلى شركات أقوى وأوسع نطاقاً؛ ومحور العمل الإنساني والتنمية والسلام والقدرة على الصمود؛ والقضايا الشاملة؛ وتمويل أبسط ويمكن التنبؤ به.

الشكل 4: سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية، الآثار المتوقعة



المصدر: سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية التي كُفِّها فريق التقييم.

18- ويغطي هذا القسم من التقرير أيضاً بُعداً رابعاً لم يُعبّر عنه في الشكل 4 والذي يفسر الحصائل الإيجابية والسلبية غير المقصودة للسياسة.

ألف - إعادة التنظيم الاستراتيجي

تحسين الموازنة مع السياسات والأولويات الوطنية، بما في ذلك الأهداف الوطنية للتنمية المستدامة

19- ساهم نهج الخطة الاستراتيجية القطرية إلى حد كبير في زيادة الموازنة مع السياسات والأولويات الوطنية، بما يُعبّر عن الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة، على الرغم من أن التركيز على هدفي التنمية المستدامة 2 و17 كان مقيداً والتوجيه الاستراتيجي لم يكن واضحاً فيما يتعلق بما إذا كان ينبغي الاعتراف بمساهمة البرنامج في أهداف التنمية المستدامة الأخرى. وفي هذا الصدد، تمثل الخطة الاستراتيجية الجديدة للبرنامج تطوراً إيجابياً. وتم التعامل مع إجراءات الاستعراضات الاستراتيجية للقضاء على الجوع على أنه عملية شاملة واستشارية، وقد أتاحت الفرص للبرنامج للمشاركة مع مجموعة أوسع من الشركاء وفي عمليات السياسات، مما يسهل التخطيط القائم على الأدلة وتحديد الأولويات الاستراتيجية الجديدة. ومع ذلك، كان من الصعب الحفاظ على المشاركة رفيعة المستوى مع الشركاء التي بدأت خلال عملية الاستعراض الاستراتيجي للقضاء على الجوع أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية، وعلى عكس التوقعات، لم تلتفت الخطط الاستراتيجية القطرية الانتباه الكافي للظروف اللازم للحفاظ على النتائج وتحقيق انتقال قوي إلى الملكية الوطنية الكاملة. وفي الجيل الثاني من الخطط الاستراتيجية القطرية، تم استبدال الاستعراضات الاستراتيجية للقضاء على الجوع بتحليلات قطرية مشتركة أجريت في سياق عملية المشاركة المتعلقة بإطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة. وتتغير طبيعة الحوار مع الحكومات، وسيحتاج البرنامج إلى التفكير في كيفية مواصلة تلك العلاقة البناءة مع المشاركة الكاملة من خلال عمليات الأمم المتحدة.

تعزيز التنسيق مع كيانات وعمليات الأمم المتحدة الأخرى

20- وفرت سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية مرونة كافية للمكاتب القطرية للتكيف مع خطة إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية المتطورة، وازدادت الموازنة تدريجياً مع أطر الأمم المتحدة القطرية، على الرغم من أن الموازنة مع دورات التخطيط قد واجهت تحديات التنفيذ خلال الجيل الأول من الخطط الاستراتيجية القطرية. وإن وجود البرنامج ضمن أفرقة الأمم المتحدة القطرية ومساهمته في عمليات تخطيط إطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة وما يتصل بها من تحليلات قطرية مشتركة تحظى بتقدير متزايد: أصبحت الخطط الاستراتيجية القطرية "مستمدة من" أطر البرمجة المشتركة بدلاً من "مواظمتها". وقد ساعد نهج الخطة الاستراتيجية القطرية البرنامج بشكل كبير في توضيح المجالات التي يمكن أن

يساهم فيها ويكمل عمل الوكالات الأخرى و اغتنام الفرص للبرمجة المشتركة. ومع ذلك، يرى بعض أصحاب المصلحة أن البرنامج يوسع مهمته بما يتجاوز أهدافه الأصلية، ولا تزال الموازنة بين الأطر الإنسانية والإنمائية للأمم المتحدة تفتقر إلى الوضوح.

شراكات أقوى وأوسع نطاقاً

21- شجعت سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية زيادة الاهتمام بالشراكات على المستوى القطري، بينما يتنامى الاهتمام المؤسسي بالشراكات. وقد أدى ذلك إلى توسيع نطاق الشراكات، ولكنه لم يترجم بالضرورة إلى جعلها أكثر استراتيجية أو استدامة. وبشكل عام، لم تقدم سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية والتوجيهات اللاحقة توجيهاً أو دعماً استراتيجياً كافياً؛ كما أنها لم تضع توقعات محددة لتسريع التغيير في طرائق عمل البرنامج في إطار الشراكات، واقتصرت ثقافة البرنامج وأنظمتها من تحقيق النتائج المتوخاة. ومن المتوقع أن تعطي المكاتب القطرية الأولوية للشراكات مع المؤسسات المالية الدولية والقطاع الخاص والجهات الفاعلة في المجتمع المدني؛ وقد أحرزت تقدماً في هذا المجال لكنها عانت من عدم وضوح كيفية الشروع في الارتباطات المرغوبة أو تحسينها. وأثبت البرنامج، في إطار الجيل الثاني من الخطط الاستراتيجية القطرية، أنه مجهز بشكل أفضل بالإرشادات المؤسسية بشأن التخطيط والمشاركة بشكل استراتيجي في الشراكات.

إعادة اتخاذ الوضع للبرنامج من خلال زيادة التركيز وتحسين الرؤية والاتصالات

22- أتاح نهج الخطة الاستراتيجية القطرية مجالاً للبرنامج للتوسع فيما يتعلق بكل من خطتي "إنقاذ الأرواح" و"تغيير الحياة"، وأدت أيضاً إلى تحسن كبير في قدرته على التواصل بشأن استراتيجية برمجته والقيمة المضافة التي تتجاوز الاستجابة لحالات الطوارئ. ومع ذلك، دفعت عمليات الخطة الاستراتيجية القطرية البرنامج إلى التمرکز في المجالات التي لم يتم تحديد حدودها بشكل جيد والتي لم تتوفر لديه الخبرة المطلوبة بشكل مستمر، كما هو الحال فيما يتعلق بتعزيز القدرات القطرية. وفتحت عملية التشاور والتصميم الباب أمام العديد من الخطط، لكن البرنامج واجه تحديات في التركيز بوضوح على تدخلاته وترتيب أولوياته في المجالات التي يمكن أن يضيف فيها قيمة.

باء - جودة البرمجة ونتائجها

تحسين الفعالية والكفاءة في حالات الطوارئ والأزمات (التي طال أمدها)

23- بوجه عام، أظهر نهج الخطة الاستراتيجية القطرية مزايا كبيرة فيما يتعلق بالفعالية من خلال خلق رؤية لكيفية مساهمة أنشطة الطوارئ التي يضطلع بها البرنامج وربطها بالأهداف الطويلة الأمد والمكونات الأخرى لحافظته. ويحتفظ البرنامج بسمة طيبة في الاستجابة السريعة والمرنة والفعالة لاحتياجات الطوارئ الجديدة، ولكن مكاسب السرعة والمرونة والكفاءة المتصورة في سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية تكون مفيدة أحياناً بجوانب معينة من عملية مراجعتها التي تكون مصممة للتخطيط المتوسط الأجل والميزنة.

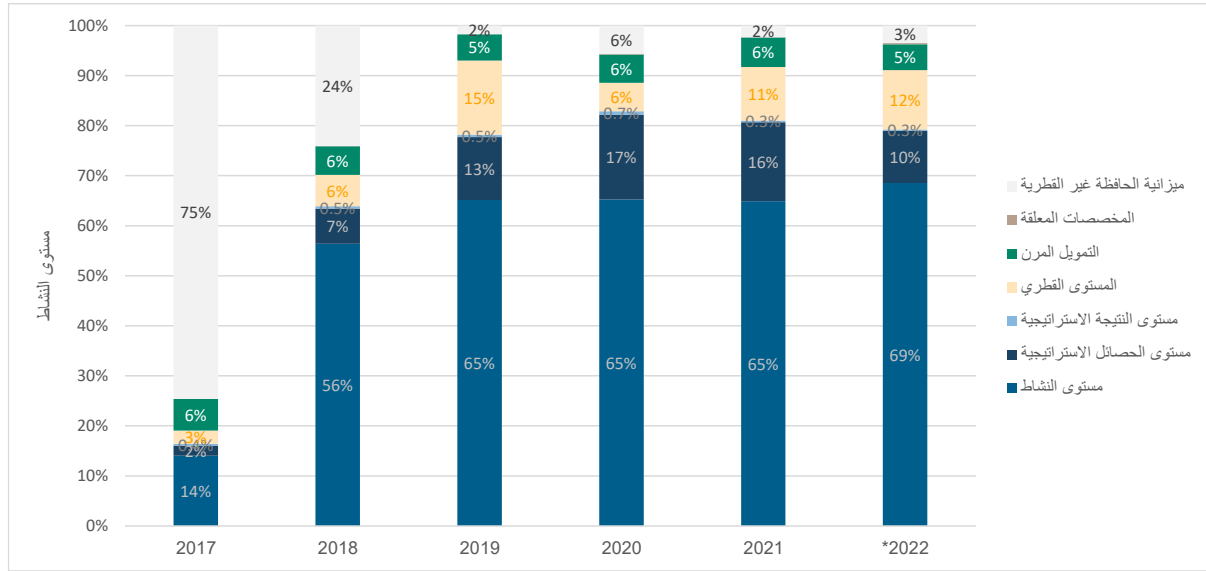
ربط أفضل بالعمل الإنساني والإنمائي وبناء السلام وتطبيق نهج القدرة على الصمود

24- أنشأت سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية زخماً قوياً لتحسين الربط بين العمل الإنساني والإنمائي، بما في ذلك من خلال نهج القدرة على الصمود في الحالات التي طال أمدها. وقد شجع ذلك البرنامج على تجريب أو توسيع التدخلات في مجال الحماية الاجتماعية والتكيف مع تغير المناخ وسبل العيش، مع زيادة التركيز على تعزيز القدرات الوطنية. ومع ذلك، فإن بُعد السلام في محور العمل الإنساني والتنمية والسلام قد حظي باهتمام أقل على الرغم من تصاعد النزاع وحضور البرنامج في العديد من حالات النزاعات. وظلت التوجيهات الموجهة إلى المكاتب القطرية بشأن كيفية سد الصلة بفعالية ودور البرنامج في بناء السلام مجزأة. وتواجه المكاتب القطرية أيضاً تحديات كبيرة في تمويل طموحاتها المتعلقة بالقدرة على الصمود والعنصر الإنمائي للمحور.

المرونة في التخطيط والاستجابة للأوضاع التشغيلية الدينامية

25- أتاح نهج الخطة الاستراتيجية القطرية للبرنامج آلية تخطيط يمكن أن تكون مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات في بيانات التشغيل. ومع ذلك، فإن هيكل الخطة الاستراتيجية القطرية، كما هو محدد في مجال الرؤية، يضطلع بدور هام في مجالي المرونة والقدرة على التكيف نظرا لتركيزه على الأنشطة باعتبارها العنصر الأكثر وضوحا للتخطيط والميزنة في الخطط الاستراتيجية القطرية، والتي يميل تمويل المانحين إلى تخصيصها. وكما هو موضح في الشكل 5، وعلى عكس الآمال والنوايا الكامنة وراء سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية، لا تزال المستويات المرتفعة من التخصيص قائمة وتظل عائقا أمام المرونة. وتوفر عملية مراجعة الخطة الاستراتيجية القطرية آلية لمزيد من المواءمة مع ميزانيات الخطط وميزانيات الحافظة القطرية، ولكن مستوى الجهد المطلوب لمعالجة المراجعات يمكن أن يؤدي إلى تثبيط التكيف ويمكن أن يؤثر سلبا على توقيت الاستجابة للاحتياجات والأولويات المتطورة.

الشكل 5: المساهمات في البرنامج حسب مستوى التخصيص للفترة 2017-2022



المصدر: تحليل فريق التقييم للإحصاءات المتوقعة للبرنامج في مجالي التوزيع والمساهمة في 4 ديسمبر/كانون الأول 2022. ملاحظة: نسبة التمويل المخصص على مستوى النتائج الاستراتيجية يكون باستمرار أقل من 1 في المائة.

نهج معزز للمساواة بين الجنسين وغيرها من القضايا الشاملة

26- أتاحت سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية فرصة للتكامل المعزز للقضايا الشاملة، وشوهدت تحسينات لاحقة في السياسات والأطر الاستراتيجية ذات الصلة، والتوجيه المؤسسي والموارد البشرية والمالية المخصصة. ومع ذلك، لا يزال العديد من المكاتب القطرية تجد صعوبة في تفعيل الالتزامات المتعلقة بالقضايا الشاملة في الخطط الاستراتيجية القطرية بسبب الفجوات المستمرة في توفير الموارد والافتقار إلى أنظمة لتتبع التمويل والإنفاق بشكل فعال.

جيم - الإدارة والحوكمة والمساءلة

زيادة التوجيه الاستراتيجي وخفض تكاليف المعاملات

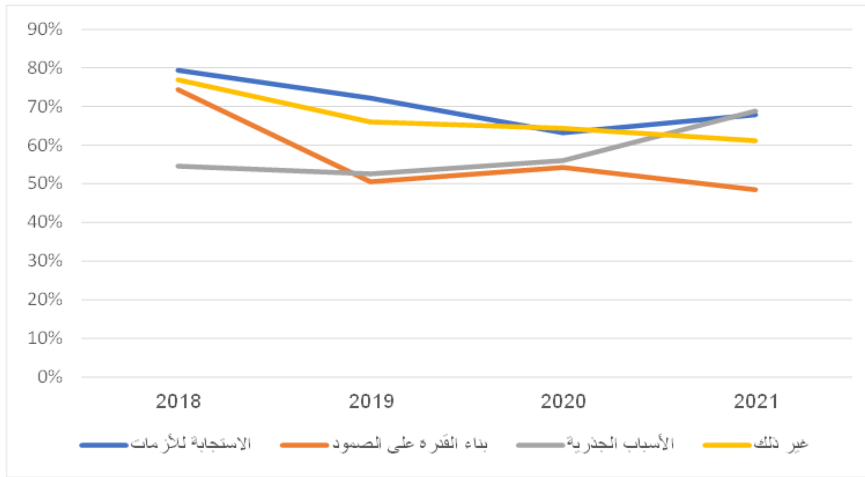
27- بوجه عام، تم تحقيق التخفيض المزمع في عدد وثائق المشروعات المنفصلة ذات الأطر الزمنية المختلفة. واكتسب المجلس رقابة متزايدة، وفي بعض الحالات، قدم إرشادات استراتيجية. ومع ذلك، فإن الكفاءة التشغيلية المتعلقة بالحد من أعباء إدارة العملية لم تتحقق بالكامل لأن النظام أصبح أكثر تعقيدا، مع وجود طبقات متزايدة من الاستعراض لوثائق التخطيط والميزنة. على الرغم من أن بعض الخطوات في استعراض البرنامج وعملية الموافقة قد تم إلغاؤها أو تبسيطها منذ اعتماد السياسة، وشهدت المدة الزمنية من التقديم إلى الموافقة على خطة استراتيجية قطرية ما أو استعراضها تناقصا، وغالبا ما تترتب تعليقات عن الخطوات المختلفة في عملية استعراض البرنامج والموافقة عليه، والتي تتراوح من الاستراتيجية إلى الطبيعة عالية التقنية، والتي تم تقديمها ومناقشتها ومعالجتها من المكتب القطري والمكتب الإقليمي في مراحل مبكرة من العملية وفي

ظل حوار مع الحكومات الوطنية. وعلى سبيل المقارنة، تجدر الإشارة إلى أن عمليات الإدارة والترخيص لكيانات الأمم المتحدة الأخرى تنسم بدرجة أكبر من اللامركزية. ويصادق المديرون الإقليميون على وثائق البرامج القطرية لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) بناء على مشورة الرؤساء الإقليميين للتخطيط والرصد ويوافق عليها المجلس التنفيذي لليونيسف على أساس عدم الاعتراض. وبالمثل، فإن عمليات مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين تنسم بدرجة أكبر من اللامركزية مقارنة بعمليات البرنامج.

تخصيص الموارد بشكل أبسط وأكثر قابلية للتنبؤ

28- زادت المساهمات في البرنامج بين عامي 2015 و2021 بنسبة 92 في المائة⁷ مقارنة بنسبة 62 في المائة لليونيسف⁸ و38 في المائة لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين⁹. ومع ذلك، استمرت الحاجة الإجمالية في تجاوز التمويل بهامش كبير. وتذبذبت الفجوة، بين عامي 2017 و2021، بين خطط البرنامج الإجمالية القائمة على الاحتياجات والميزانية المخصصة للبرامج، إذ بلغ متوسط فجوة التمويل 33 في المائة وشهدت مجالات التركيز تفاوتات، كما هو موضح في الشكل 6. وكانت معالجة الأسباب الجذرية بنسبة 43 و42 في المائة على التوالي، مقارنة بنسبة 21 في المائة للاستجابة للأزمات.

الشكل 6: النسبة المئوية للخطط القائمة على الاحتياجات الممولة من الميزانية المخصصة القابلة للبرمجة، 2018-2021



المصدر: استعراض موارد ميزانية الحافظة القطرية للبرنامج.

29- وبالرغم من النمو المالي الكبير للبرنامج، لم تتحسن إمكانية التنبؤ بتمويله بدرجة كبيرة ولا يزال التمويل قصير الأمد نسبياً. وزادت القيمة الإجمالية للمنح التي تتراوح مدتها بين سنة وستين أكثر من غيرها، من 20 في المائة من المساهمات في عام 2012 إلى 45 في المائة في عام 2021. وزادت المنح التي تقل مدتها عن عام واحد والمنح "متعددة السنوات" (والتي تشير إلى احتمال التجديد، ولكن لها فترة عقد مدتها سنة واحدة فقط)¹⁰ بشكل طفيف (الشكل 7).

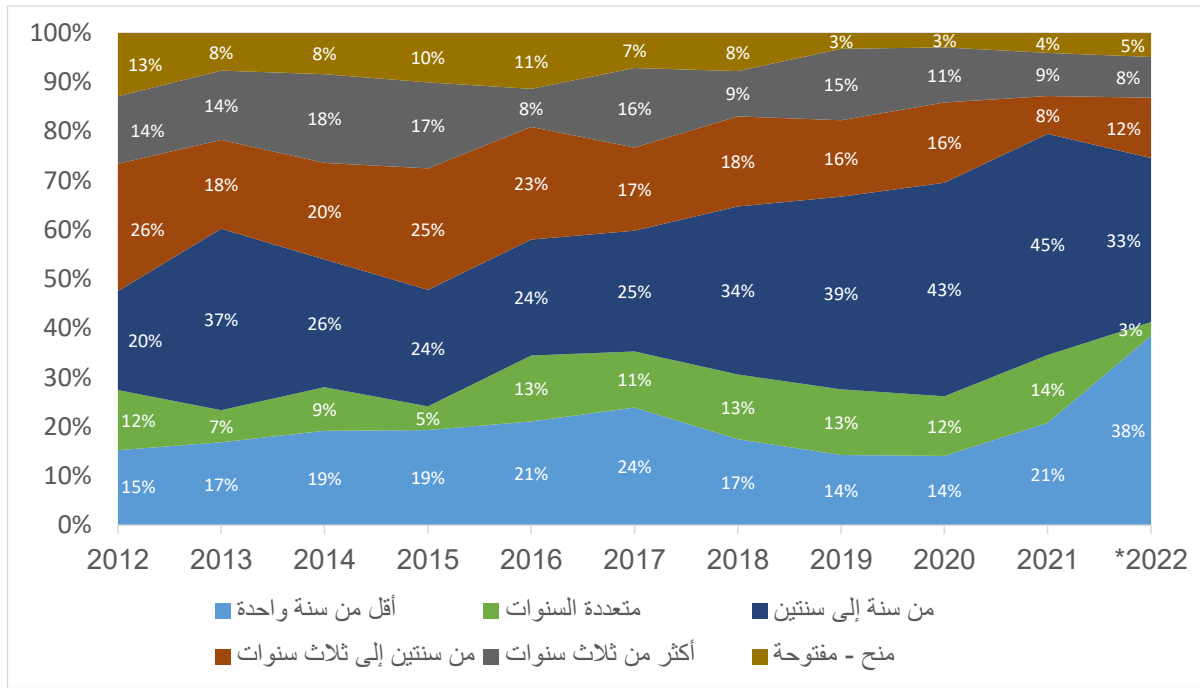
⁷ البرنامج. 2022-2016. تقارير الأداء السنوية للفترة 2021-2015.

⁸ منظمة الأمم المتحدة للطفولة. 2022-2019. Funding compendiums for 2018–2021.

⁹ مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. 2021-2016. Update on budgets and funding (2020/2021); Update on budgets and funding (2019, 2020-2021); Update on budgets and funding for 2018 and reporting on 2017); and Update on budgets and funding for 2017 and reporting on 2016

¹⁰ برنامج الأغذية العالمي. 2020. التقييم الاستراتيجي لتمويل أعمال برنامج الأغذية العالمي، الحاشية 77. "يتميز البرنامج بين التمويل متعدد السنوات والمنح طويلة الأمد. وإن تعريف البرنامج للمساهمات المتعددة السنوات على أنها: أموال ملتزم بها في تاريخ معين ويمكن للبرنامج أن يتوقع الاعتماد عليها في السنوات التالية. والغرض منها هو تقديم الدعم على مدار أكثر من عام، ولكن يتم تسجيلها في أنظمة البرنامج كمنح منفصلة - واحدة لكل سنة من سنوات الاتفاق. وتعد العقود طويلة الأمد أكثر مرونة من حيث إنه يمكن نظرياً إنفاقها في السنة الأولى إذا لزم الأمر".

الشكل 7: مدة المنح المقدمة إلى برنامج الأغذية العالمي مرجحة بالقيمة (بالدولار الأمريكي)



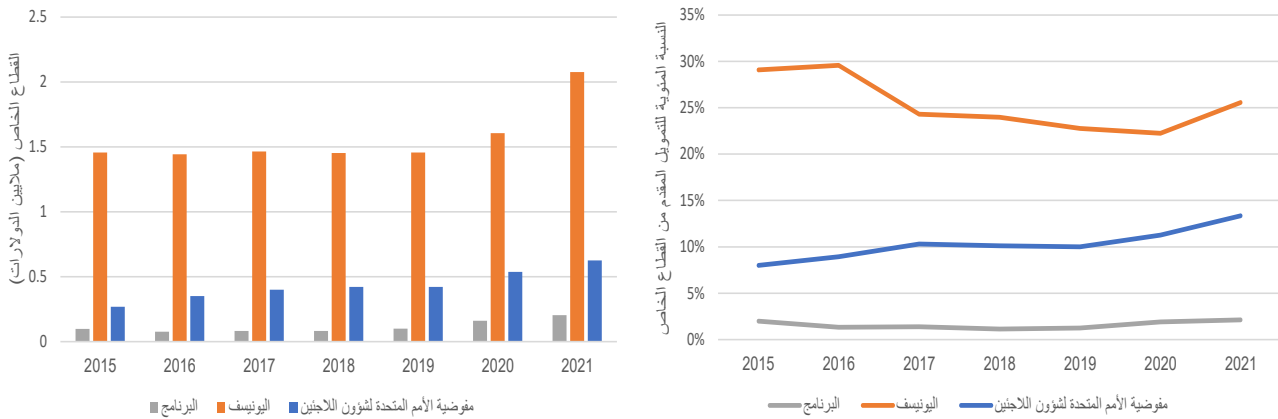
المصدر: تحليل فريق التقييم لإحصاءات توقعات التوزيع والمساهمة.

ملاحظة: مدة المنحة محسوبة للمساهمات الإيجابية فقط.

* بيانات عام 2022 أولية، حتى أكتوبر/تشرين الأول 2022.

30- وكما هو موضح في الشكل 8، لا يزال تمويل البرنامج المقدم من القطاع الخاص أقل بكثير من تمويل النظراء، على الرغم من أن اعتماد استراتيجية القطاع الخاص لعام 2019 والمبادرة المؤسسية الحاسمة قد بدأت توتي ثمارها.

الشكل 8: المبلغ والنسبة المئوية لإجمالي المساهمات المقدمة من مصادر القطاع الخاص، البرنامج، واليونيسف، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين للفترة 2015-2021



المصادر: شبكة برنامج الأغذية العالمي ونظامه العالمي للمعلومات وتقارير الأداء السنوية للبرنامج، وخلصات التمويل لليونيسف، والتقارير العالمية لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين.

تجهيز المكاتب القطرية للبرنامج

31- كان ضمان أن تحوز المكاتب القطرية على العدد اللازم من الموظفين لتلبية طموحات الخطط الاستراتيجية القطرية أمرا صعبا. ولم يتم تكيف تخطيط القوة العاملة بشكل كافٍ مع الاحتياجات، ولا تتماشى مهارات الموظفين على النحو الأمثل مع طموح البرنامج في الاضطلاع بدور تحفيزي وأكبر على مستويات عليا. وعلى الرغم من أن سياسة البرنامج بشأن شؤون الموظفين لعام 2021 توجه نهجا أكثر استراتيجية لتخطيط القوة العاملة، إلا أن دوران الموظفين والتحديات التي تواجه استقرار التوظيف على المستوى الوطني لا تزال قائمة، مما يقلل من القدرة على الاحتفاظ بالمواهب، على الرغم من إجراء تحسينات في نوع العقود ومدتها.

تحسين إدارة الأداء والإبلاغ والمساءلة

32- منذ عام 2017، كان التقدم المحرز نحو تحقيق الهدف السياساتي للخطة الاستراتيجية القطرية المتمثل في تعزيز رصد الإدارة القائمة على النتائج محدوداً ومتزايداً، مع عدم تمكن إطار النتائج المؤسسية ومؤشراته من تمكين المكاتب القطرية من القياس والتحليل والإبلاغ بشكل فعال عن التقدم المحرز فيما يتعلق بمجموعة كاملة من أنشطتهم. وأثرت القيود المفروضة على صحة مؤشرات قياس التغييرات المتوقعة، لا سيما في مجال تعزيز القدرات وبناء القدرة على الصمود، على فائدة بيانات الرصد لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والإدارة التكيفية أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية، فضلاً عن قدرة البرنامج على تقديم القصة الكاملة لمساهماته في محور العمل الإنساني والتنمية والسلام. وتسعى استعراضات منتصف المدة إلى المساهمة في سد هذه الفجوة. وتلبية لمتطلبات سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية، وسع مكتب التقييم بشكل كبير قدرته على إدارة تقييمات الخطة الاستراتيجية القطرية، وتمشيا مع سياسة التقييم لعام 2015، استثمر في تزويد المكاتب القطرية بالدعم فيما يتعلق بالتقييمات اللامركزية. وأقر بقيمة تقييمات الخطة الاستراتيجية القطرية، ولكن هناك مخاوف بشأن متطلبات التغطية "مقاس واحد يناسب الجميع"، والتكلفة وحسن التوقيت. وبشكل عام، أدى الجمع بين متطلبات الرصد والإبلاغ والتقييم إلى تحديات في التسلسل والتوقيت والقدرة الاستيعابية اللازمة للاستفادة من الأدلة التي يتم إنشاؤها. وقد شرعت المكاتب الإقليمية والمقر في بذل جهود لدعم دمج الأدلة في البرمجة.

حصائل غير مقصودة

- 33- حدد التقييم ثلاثة مجالات رئيسية للحصائل غير المقصودة:
- 1) في حالات معينة، اضطلع الاستعراض الاستراتيجي للقضاء على الجوع بدور ووظيفة أوسع مما كان متصوراً في الأصل وساهم في تعزيز خطط السياسات الوطنية والأولويات.
 - 2) تضمنت متطلبات خط الرؤية التي تم تقديمها أثناء تنفيذ سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية روابط رأسية بين الأنشطة والمخرجات والحصائل ومجالات التركيز. وعلى الرغم من أن الغرض من المتطلبات هو توضيح العلاقة السببية على طول سلسلة النتائج، إلا أن وضعها ساهم عملياً في درجة من التجزئة في تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية. وعلاوة على ذلك، ساهم الهيكل الإداري المقابل في المكاتب القطرية، مع مديري حصائل ونشاط منفصلين، في إحداث أثر "انعزال" أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية.
 - 3) عزز هيكل الخطة الاستراتيجية القطرية من إبراز العمل الإنمائي للبرنامج وسمح بمزيد من التخطيط الطويل الأمد في جميع مجالات العمل. وعلى العكس من ذلك، أصبحت الاستجابة لحالات الطوارئ والعمل المتصل بسلسلة الإمداد، مع استمرار كونها يمثلان الميزانية الرئيسية ومكون التمويل في الخطط الاستراتيجية القطرية وأكبر أصول البرنامج وميزة نسبية في العديد من السياقات، أقل وضوحاً في سرد هذه الخطة الاستراتيجية القطرية.

ما الذي مكن أو أعاق تحقيق النتائج المقدمة من سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية؟

عوامل التمكين الداخلية

- 34- قيادة عملية التغيير. أدت مشاركة الإدارة العليا والتزام الموظفين على جميع مستويات البرنامج إلى دفع خطط سياسات الخطط الاستراتيجية القطرية داخلياً. وقد خلق ذلك إحساساً بالهدف والإلحاح من المراحل الأولية ل طرح الخطة الاستراتيجية القطرية. ولكن بمرور الوقت، تضاعف تماسك الرقابة على عمليات التغيير التنظيمي. وإلى حد ما، فإن دور فريق خارطة الطريق المتكاملة الذي وفر الدفعة الأولية للتغيير، قد تبنته شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية، وأدرج في إطار فريق العمل المعني بالخطط الاستراتيجية القطرية من الجيل الثاني. ومع ذلك، لا توجد سلطة كافية على هذا المستوى لمعالجة بعض التحديات الرئيسية التي تواجه المرونة والكفاءة والتي تؤثر بشكل كبير على عدد من الآثار المتوقعة لسياسة الخطة الاستراتيجية القطرية.
- 35- التزام المدير القطري ومثابرتة. تطلبت قيادة المكاتب القطرية مزيجا من الرؤية والوقت الكبير والإبداع والاستعداد لتحمل المخاطر والمهارات من أجل التنقل بين بعض العناصر المرهقة لعملية التغيير. وبالنسبة لبعض المديرين القطريين، لم يكن التغيير سهلاً أو واضحاً، إذ يتطلب توجيه عملية التغيير خبرة تختلف اختلافاً جوهرياً عما قد يكون مطلوباً لإدارة حافظة من

المشاركات في مشاريع إنسانية. وفي حين بُذلت جهود كبيرة للتعامل مع قيادة المكاتب القطرية وتقديم الدعم في المرحلة التجريبية للخطة الاستراتيجية القطرية، فقد أصبح نشر تلك الخطة، مع مرور الوقت أكثر توحيدا، وتُركت المكاتب القطرية لإدارة عملياتها الخاصة.

- 36- حماس موظفي البرنامج والتزامهم. في حين كانت سرعة التغيير تمثل تحديا للمنظمة وموظفيها، فقد أفادت المشاركة الواسعة والالتزام العميق للموظفين - بدعم من حلقات العمل والتوجيه والتدريب - فهم عمليات الخطة الاستراتيجية القطرية وبدء تنفيذها. ودعمت أفرقة مخصصة من المقر المرحلة التجريبية وشاركت في تحقيق التوسع اللاحق. وقد اضطلع موظفو المكاتب الإقليمية بدور حاسم في دعم المكاتب القطرية وترجمة الآثار المترتبة على سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية والتوجيه المقدم إلى عمليات التخطيط والتنفيذ على المستوى القطري، وبالتالي عملوا كقناة للتعلم بمرور الوقت.
- 37- الموارد المالية للأولويات المحددة. في حين اقترن بدء تطبيق سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية بتخصيص تمويل محدد، فقد تم تسهيل وتمكين النجاح. وسمحت الموارد المخصصة للابتكار والتمويل الأولي للبلدان بإحراز تقدم حقيقي في بعض مجالات التغيير المتصورة في السياسة، مثل التركيز في علاقة بمحور العمل الإنساني والتنمية والسلام. ومع ذلك، لم تكن هذه الموارد متاحة لمجالات مهمة أخرى مثل التمويل الأولي للموظفين لأنواع جديدة من المشاركة ومجالات العمل (مثل الدعوة في مجال السياسات)، وإعداد الخطط الاستراتيجية القطرية، وتعميم مراعاة المساواة بين الجنسين والمشاركة في التحليل القطري المشترك وعمليات إطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة.

العوامل الداخلية المعيقة

- 38- تغييرات متكررة في الأطر والأدوات والتوجيهات ذات الأهمية الشديدة. تم اختبار قدرة استيعاب الموظفين بشدة من خلال حجم التغييرات المفاهيمية والإجرائية والتوجيهات التي أدخلتها السياسة، والتي ظهر بعضها مع تأخيرات كبيرة وخضع لمراجعات متكررة. وتحسنت معرفة الموظفين وراحتهم في العمل داخل النظام بمرور الوقت ومع الخبرة في تنفيذ نهج الخطة الاستراتيجية القطرية. ومع ذلك، فإن بعض الحلول المعتمدة تمثل "حلولاً بديلة" للعمليات التي لا تزال مرهقة. ولم تستقر جميع مجالات التوجيه والأدوات الخاصة بتنفيذ سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية، على سبيل المثال إطار النتائج المؤسسية.
- 39- مجموعة متنوعة من ظروف المكاتب القطرية وبيئات التشغيل. كانت عملية التغيير التي جاءت مع وضع الخطط الاستراتيجية القطرية مهمة لجميع المكاتب القطرية. ومع ذلك، فإن حجم العمليات والمتطلبات كان أكبر بكثير بالنسبة للمكاتب القطرية الصغيرة منه للمكاتب الكبيرة، نظرا للميزانيات المحدودة، وحالات الطوارئ للموظفين الأصغر عدداً (وفي بعض الحالات) الظروف الخارجية للمكاتب الأصغر. ولم تأخذ سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية والتوجيهات اللاحقة في الحسبان هذه الاختلافات.
- 40- أدى اعتماد النظام القانوني للبرنامج على المساهمات الطوعية إلى تقليل قدرة المنظمة على تحقيق طموحات خطتها الاستراتيجية القطرية. ولا تزال ميزانيات الحافظة القطرية تعبر عن فرص التمويل التي لا تتماشى على النحو الأمثل مع طموحات الخطط الاستراتيجية القطرية. وأدى واقع التمويل (بما في ذلك المرونة المحدودة لمساهمات المانحين) إلى تقليل القدرة على الاستثمار مقدما في العلاقات وتصميم البرامج وتجريبها وإقامة الشراكات. كما أثرت على التوظيف في المكاتب القطرية.
- 41- لا يزال تعيين الموظفين يتوقف على مدى توافر الموارد. وقد وفرت عمليات إعادة تنظيم الموظفين وضوحاً، وسلطت الضوء على مواطن الثغرات، ولكن واقع التمويل لا يزال يحد من الدرجة التي يتمتع بها موظفو المكاتب القطرية للبرنامج بالخبرة المطلوبة. ونتيجة لذلك، وفي معظم البيئات، ولا سيما في البلدان التي تعاني من نقص التمويل والعمليات الصغيرة، لم يكن من الممكن العثور على موظفين يتمتعون بالمهارات المثلى. وقد أدى ذلك إلى الحد من قدرة البرنامج على الاستجابة لفرص تعزيز مجالات محددة من عمله، كما حد من إمكانية زيادة تعزيز الحجة فيما يتعلق بقيمته المضافة.
- 42- لا تدعم نظم إدارة المعارف الإدارة القائمة على النتائج بشكل كاف. وأدت أوجه الضعف في أطر النتائج والتقارير الداخلية المدفوعة بالامثال إلى الحد من فائدة بيانات الرصد للإدارة الاستراتيجية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية، ولا يزال إطار النتائج المؤسسية يفشل في التقاط الأبعاد الرئيسية لعمل البرنامج، بما في ذلك الأنشطة المتعلقة بسلسلة الإمداد وتعزيز القدرة القطرية. ولا يزال استخدام الأدلة ضعيفا، مع وجود تجزئة كبيرة بين الشعب على جميع مستويات المنظمة.

43- عدم الوضوح الكافي والتوجيه المؤسسي فيما يتعلق بالمزايا النسبية للبرنامج. وفرت كل من سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية والتوجيهات المصاحبة لها مساعدة كافية للمكاتب القطرية في تحديد الأولويات وتحديد القيمة المضافة المحددة للبرنامج في كل سياق. واستمر ذلك، بالاقتران مع حقائق نموذج التمويل للبرنامج، في دفع المنظمة للانتقال إلى مجموعة من المجالات، وذلك في بعض الأحيان بقدرات وتمويل غير كافيين لضمان النجاح.

عوامل التمكين الخارجية

44- إن إقرار الحكومات الوطنية وملكيته أمر بالغ الأهمية لتحقيق الفعالية والاستدامة.
45- وأتاح الطلب المتزايد على خدمات البرنامج ودعم تقديم الخدمات فرصاً جديدة للمشاركة الاستراتيجية والتموضع، فضلاً عن التمويل الإضافي.

العوامل الخارجية المعيقة

46- استمرت أولويات الجهات المانحة وعمليات التخصيص في تحديد تدفقات التمويل والحد من المرونة. وبالإضافة إلى ذلك، عزز تصاعد الاحتياجات الإنسانية خلال الفترة التي يغطيها التقييم آراء بعض المانحين فيما يتعلق بالبرنامج باعتباره جهة فاعلة إنسانية في المقام الأول، وزادت من الضغط والتدقيق على الموارد الشحيحة، وهو ما يشكل عملاً ضد التغيير المتصور المتمثل في تمويل أكثر مرونة ويكون طويل الأمد.
47- وكانت التغييرات في الظروف العالمية أثناء تنفيذ سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية أكثر جذرية وبعيدة المدى مما كان متوقعا، بما في ذلك جائحة كوفيد-19 والنزاعات وأزمة الغذاء العالمية.

الاستنتاجات

48- تقيماً لنتائج سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية بشكل عادل، من المهم مراعاة النطاق البعيد المدى للتغيير الذي تنطوي عليه السياسة. وشهدت الفترة التي غطاها التقييم إحراز البرنامج تقدماً كبيراً في تعديل توقعاته الاستراتيجية، وعلاقته بالجهات الفاعلة الأخرى والنظم الداخلية، مع مواكبة الاحتياجات المتزايدة بشكل كبير. ومع ذلك، فإن التغييرات التي وضعتها السياسة والخطط الاستراتيجية للبرنامج ستستغرق مزيداً من الوقت لتتضح بالكامل، وهناك حاجة إلى إجراء تعديلات رئيسية لضمان تحقيق طموحات السياسة.
49- وعموماً، وكما هو موضح في الشكل 9، فإن المجالات التي يُحرز فيها أكبر قدر من التقدم تتعلق بإعادة التنظيم الاستراتيجي، ولا سيما المواءمة مع الأولويات الوطنية، والتنسيق مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى، وإعادة التنظيم العام. ولقد تم إحراز تقدم في التغييرات في أبعاد جودة البرامج المختارة المتصورة في سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية، ولا سيما في تموضع البرنامج في محور العمل الإنساني والتنمية والسلام وفي خطط القدرة على الصمود، وفي أبعاد مختارة من المرونة والتكيف. وكان التقدم المحرز في تحقيق تخفيضات في تكاليف المعاملات وزيادة تدفقات الموارد التي يمكن التنبؤ بها والمرونة أكثر صعوبة، ولا تزال مجالات الإدارة المختلفة صعبة، بما في ذلك التجهيز المناسب للمكاتب القطرية والإدارة القوية للأداء.

الشكل 9: تقييم فريق التقييم لمستوى التقدم في مجالات التأثير الرئيسية المتوقعة*



المصدر: فريق التقييم.

ملاحظة: استند فريق التقييم في تقييمه إلى أدلة التقييم وأصدر أحكاما بشأن التقدم المحرز في كل مجال من المجالات حتى الآن. ويشير التقييم إلى الفئات التالية: 0 = لا تغيير / تغيير طفيف؛ 1 = تغييرات ناشئة؛ 2 = تقدم إيجابي، هناك حاجة أكبر؛ 3 = إنجاز كبير؛ 4 = تقدم مكتمل.

50- **الاستنتاج 1: شكلت سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية وتنفيذها نقلة شجاعة وهامة وثيقة الصلة بالنسبة للبرنامج، إذ أصبحت الخطط الاستراتيجية القطرية الآن سمة ثابتة من سمات الدورات البرمجية للبرنامج.** وقد أطلقت هذه السياسة تغييرا كبيرا مقارنة بطريقة التخطيط والتشغيل السابقة للبرنامج. وهي تستند بشكل سليم إلى خطة التنمية المستدامة، وإصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية والتغييرات الأخرى في بيئة عملها، وإلى التوقعات داخل البرنامج وخارجه فيما يتعلق بالكيفية التي ينبغي أن تتحسن بها المنظمة. وقد أثر هذا التغيير تأثيرا عميقا على النظم والعمليات، مما أدى إلى بذل جهود كبيرة على مختلف مستويات المنظمة، ولا سيما المكاتب القطرية التي تبنت التغيير بشجاعة والتزام كبيرين على خلفية الضغوط والتحديات الخارجية المتزايدة.

51- **الاستنتاج 2: سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية لا تزال صالحة. وهي ليست بحاجة إلى تحديث فوري.** كانت السياسة مهمة في تسهيل الانتقال والتحول التنظيمي في عمل البرنامج من جهة تنفيذ إلى جهة تمكين وقد لبّنت هذا الغرض بشكل جيد. وقد وفّت السياسة بغرض شامل هام يسمح بإجراء تغيير كبير في الممارسات والقواعد واللوائح التي تشكل عمل البرنامج على المستوى القطري (والمستوى المتعدد البلدان). وعلى نطاق أوسع، فقد مكنت من الانتقال إلى التخطيط والتعبير عن رؤى العمل في بلد ما وإلى المشاركة الخارجية التي تجمع الشركاء. وينبغي أن ينصب التركيز الآن على ضمان أن الأدوات والموارد اللازمة لمواصلة تنفيذ السياسة تدعم بالكامل جهود البرنامج على النحو الوارد في السياسة (انظر الاستنتاج التالي).

52- **الاستنتاج 3: مع كون الخطط الاستراتيجية القطرية تشكل جزءا أساسيا من مشهد البرنامج، فإن الأدوات المركزية لنجاح سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية هي الآن مجموعة الأدوات، والتدابير المصاحبة وقدرات الموظفين والمهارات التقنية التي تعتبر ضرورية للتخطيط للخطة الاستراتيجية القطرية وتنفيذها.** وإن جميع هذه العناصر تحتاج إلى اهتمام مستمر على سبيل الأولوية. ومع تحول المكاتب القطرية إلى الجيل الثاني من خططها الاستراتيجية القطرية، تحولت النقطة المرجعية المعيارية الأكثر أهمية للموظفين على جميع المستويات من السياسة إلى مجموعة واسعة من إرشادات البرامج والتخطيط والميزنة وإدارة الأداء والإبلاغ التي تم وضعها لدعم تنفيذ السياسة، والتي يمكن تعديلها بشكل أكثر تكيفا، بناء على التعلم والتعليقات والتغييرات الرئيسية في بيئة عمل البرنامج. وسيعتمد نجاح عمل البرنامج إلى حد كبير على قدرة المنظمة على تزويد تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية الخاصة بها بالخبرة اللازمة لتحقيق طموحات هذه الخطط.

53- **الاستنتاج 4: بدأت سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية في إظهار عوائد تتعلق بتعزيز جودة البرامج والتخطيط الشامل، وينبغي أن يتيح جيل جديد من الخطط الاستراتيجية القطرية للبرنامج الاستفادة من ذلك.** وقد استوعبت المكاتب القطرية

والمكاتب الإقليمية والمقر الدروس المستخلصة من وضع وتنفيذ الجيل الأول من الخطط الاستراتيجية القطرية، وأدرجت تركيزاً متزايداً على تطوير نظرية البرنامج ومنطقه وتوضيح كيفية تموضع البرنامج في مجال التنمية. ولا يزال هناك نقص في الوضوح بشأن الأولويات ضمن الخطط الاستراتيجية القطرية، مما دفع البرنامج إلى الانخراط في خطط واسعة للغاية في العديد من السياقات، وهو ما أثر على تحقيق النتائج. وفي الوقت نفسه، فإن تحديد الأولويات كان غير متوازن بشكل كافٍ مع الاستجابة للظروف والأولويات الوطنية والفجوات الدقيقة. وفي مجالات مثل العمل في محور العمل الإنساني والتنمية والسلام، يحرز البرنامج تقدماً، ولكن لا يزال هناك قدر غير كافٍ من الوضوح بشأن أين وكيف يمكن للمنظمة أن تضيف أفضل قيمة مع الاحتفاظ بالتركيز على مجالات قوتها الرئيسية.

54- الاستنتاج 5: أثرت سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية تأثيراً إيجابياً على مشاركة البرنامج ومساهمته في البيئة الخارجية، ولكن في العديد من السياقات، تتجاوز طموحات الخطة الاستراتيجية القطرية إلى حد كبير القدرات المالية وقدرات الموظفين المتاحة والمهارات التقنية اللازمة للتنفيذ. وتطورت البيئة الخارجية جنباً إلى جنب مع التطور في التخطيط القطري للأمم المتحدة إلى التحليل القطري المشترك المنقح ونظام إطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة. وستقوم هذه العمليات المنتشرة على نطاق المنظومة الآن بتوجيهه وتأطير الجوانب الإنمائية للخطط الاستراتيجية القطرية، وستطلب من البرنامج إجراء مزيد من التعديلات. وقد مكنت الخطط الاستراتيجية القطرية البرنامج من التوافق بشكل جيد مع أولويات البلدان والشركاء والمشاركة في مجالات عمل جديدة ومبتكرة مع تعميق خبرته في المجالات الأكثر رسوخاً. ويُعبّر عن ذلك في تموضع البرنامج المحسن، وإقامة علاقة أكثر نضجاً مع الحكومات، وتحسين الموازنة داخل منظومة الأمم المتحدة، وأسفر كل ذلك عن فرص ومجالات عمل جديدة. وأحدثت الخطط الاستراتيجية القطرية، كأداة، تحولاً جوهرياً إلى تخطيط أكثر استراتيجية وطويل الأمد. وظل التركيز الكبير على مطابقة الموظفين والموارد التقنية مع طموحات المكاتب القطرية (والعكس صحيح) مفقوداً في معظم الفترة المشمولة بالتقييم.

55- الاستنتاج 6: أصبحت الإدارة الداخلية للخطط الاستراتيجية القطرية أقل تماسكاً بمرور الوقت، مع ما يترتب على ذلك من آثار على كفاءة وفعالية تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية وتنفيذها. وتم التغاضي عن بعض عناصر الإدارة أو عدم الاهتمام بها بشكل كافٍ أو أنها ببساطة تحركت ببطء شديد أو لم تستجب للتعليقات. وعملت بعض عمليات الخطة الاستراتيجية القطرية في اتجاه مزيد من المركزية والمزيد من البيروقراطية، مما أدى إلى تعويض المكاسب الناتجة عن إلغاء هيكل المشروع المجزأ السابق. ومما يثير القلق بشكل خاص أوجه القصور في عملية استعراض البرامج والموافقة عليها والتحديات الهيكلية الناشئة عن الخطة الاستراتيجية القطرية المشتركة وإطار النتائج المؤسسية وإجراءات الميزنة والتوجيهات، والتي يمكن أن تؤثر سلباً على قدرة البرنامج على الاستجابة بسرعة لاحتياجات الطوارئ والتصميم المتسق للبرمجة المتكاملة. وإن نُهج التنفيذ "المعزولة" واضحة، ويرجع ذلك جزئياً إلى عوامل خارجية مثل طبيعة التمويل، ولكن أيضاً إلى تغييرات إدارة العملية التي رافقت بدء تشغيل الخطة الاستراتيجية القطرية، والتي عملت ضد أهداف التخطيط الشاملة والمتكاملة للسياسة.

56- الاستنتاج 7: يلزم تبسيط العمليات والإجراءات وتفويض المزيد من المسؤولية والسلطة والمساءلة وبناء قدرة تخطيط أكثر قوة. وينبغي أن يكون التركيز على الحفاظ على ما هو يعمل بشكل جيد وجعل العمليات الثقيلة أخف وأكثر بساطة وذكاء. وسيطلب استمرار الموازنة الإيجابية مع تخطيط الأمم المتحدة والأولويات الوطنية وظيفية وسلطات لدعم التخطيط تكون أكثر قوة ولا مركزية. ومن شأن التركيز القوي على مثل هذه الإصلاحات الداخلية أن يعزز قيمة التخطيط القطري وتموضع البرنامج في المستقبل.

57- الاستنتاج 8: على الرغم من التركيز المعزز على الرصد والإبلاغ والتقييم، فإن قدرة البرنامج على استخدام المعلومات المتعلقة بتنفيذ البرامج لتوجيه قراراته لا تزال ضعيفة. وعلى الرغم من الجهود الكبيرة المبذولة من أجل جمع البيانات وتوليد التعلم، لا تزال هناك نقاط ضعف رئيسية. وتركز أنظمة الرصد على مدى ما حصل، ولكن بعض المؤشرات لا تقيس بشكل مفيد التقدم المحرز نحو التغييرات المقصودة ولا تنتج معلومات ذات قيمة للمكاتب القطرية أو تسهل تحقيق فهم أفضل لما نجح. وعلى الرغم من أن أنظمة الرصد والإبلاغ موجهة نحو التجميع المؤسسي لأغراض المساءلة، فإنها لم تقلل من الحاجة إلى إعداد الجهات المانحة لتقارير مخصصة أو أدت إلى تغييرات كبيرة في توافر التمويل المرن. وأنتجت التقييمات أدلة وتعلماً قيّمين، كما أن التقييمات اللامركزية على وجه الخصوص توفر فرصاً لتوليد الأدلة ذات الصلة بالسياق، وتعمل الجهود المبذولة لتجميع وتلخيص الأدلة التقييمية على تحسين احتمالية استخدام الأدلة. ومع ذلك، فإن تغطية التقييم المشترك ومتطلبات العمليات الأخرى لا يتم التمييز بينها بشكل كافٍ بما يتماشى مع الأحجام المختلفة لحافظات المكاتب القطرية، كما أنها مرهقة للغاية ويصعب ترتيب تسلسلها بحيث يتعذر الحفاظ عليها في شكلها الحالي. وكانت الاستثمارات المالية في عمليات الرصد والتقييم محدودة للغاية، ولا تزال القدرات التنظيمية أقل بكثير مما هو مطلوب في هذا المجال. والحالة الناتجة هي حالة تشتت في توليد الأدلة واستخدامها، وهي تحتاج إلى معالجة.

التوصيات

| التوصية | الأولوية | الموعد النهائي للإجراءات |
|---|----------|--------------------------|
| <p>التوصية 1: ينبغي أن يتبنى التنفيذ المستمر للسياسة نهجا أكثر استراتيجية وأكثر رشاقة لإطار الخطة الاستراتيجية القطرية، في حين أن المراجعات المستقبلية يجب أن تراعي المزيد من التعلم الموحد.</p> <p>1-1 إرجاء النظر في تحديث سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية حتى يكون التعلم من الجيل الثاني من الخطط الاستراتيجية القطرية والجيل الأول من إطار الأمم المتحدة من أجل التنمية المستدامة أمرا يمكن توحيد.</p> <p>2-1 الاستمرار في تحديث متطلبات التخطيط والميزنة وإدارة الموارد والتوجهات والأدوات ذات الصلة، مع التركيز على التبسيط والقدرة الاستيعابية للتغيير وإمكانية الوصول والفائدة.</p> <p>3-1 إعادة تشكيل الخطط الاستراتيجية القطرية بشكل أخف وأصغر حجما باعتبارها وثائق تخطيط استراتيجي للتعبير عن رؤية واستراتيجية عالية المستوى وتتضمن ميزات إرشادية قائمة على الاحتياجات لكي يوافق عليها المجلس. وتُفصل تفاصيل ترتيبات التنفيذ وتعبئة الموارد في وثائق تخطيط داخلية منفصلة.</p> | عالية | يونيو/حزيران 2024 |
| <p>التوصية 2: تعزيز الدعم والموارد المخصصة للتخطيط الاستراتيجي القطري والمراحل الأولى من تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية.</p> <p>1-2 زيادة الدعم المقدم للمكاتب القطرية لتطوير الخطة الاستراتيجية القطرية وضمان الجودة والتعلم.</p> <p>2-2 تخصيص موارد الميزانية الكافية والمخصصة على جميع المستويات من أجل دعم التخطيط الاستراتيجي القطري وتصميم البرامج، بما في ذلك من خلال المشاركة النشطة في التحليل القطري المشترك وعمليات إطار الأمم المتحدة من أجل التنمية المستدامة.</p> <p>3-2 التأكد من أن المكاتب القطرية مجهزة بشكل أفضل داخليا بالخبرة المناسبة والقدرة على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي القطري.</p> <p>4-2 تزويد المكاتب القطرية بدعم مخصص عند الطلب لوضع خرائط طريق تفصيلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية على أساس الخطط الاستراتيجية القطرية المعتمدة.</p> <p>5-2 تعزيز التوجيه بشأن وضع ميزات متعددة السنوات على أساس الاحتياجات من أجل برامج القدرة على الصمود والأسباب الجذرية للتأكد من أنها تستند إلى تقييمات واقعية لما يمكن أن يفعله البرنامج وما يمكن أن يساهم فيه، مع مراعاة التمويل المتاح وقدرة التنفيذ.</p> | عالية | ديسمبر/كانون الأول 2023 |
| <p>التوصية 3: زيادة تبسيط الإجراءات والعمليات لاستعراض حزمة الخطة الاستراتيجية القطرية ومراجعتها واعتمادها بهدف تعزيز الكفاءة والمرونة وتقليل تكاليف المعاملات.</p> <p>1-3 ضمان أن التركيز المقصود والأولويات الرفيعة المستوى للخطط الاستراتيجية القطرية، والدور الذي سيضطلع به البرنامج- سيتم مناقشتهما والاتفاق بشأنهما مع المكاتب الإقليمية ووحدات المقر ذات الصلة في مرحلة مبكرة، بالاقتران مع المشاورات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في على المستوى القطري وبما يتماشى مع عملية إطار الأمم المتحدة من أجل التنمية المستدامة.</p> <p>2-3 زيادة تبسيط عملية استعراض البرنامج والموافقة عليه لتجنب الازدواجية غير الضرورية في الإشراف التقني (بين عملية استعراض البرنامج الإلكتروني وعملية استعراض البرنامج الاستراتيجي وبين المقر والمكاتب الإقليمية) وتشجيع الانضباط (ضبط النفس) في التعليق على العمليات.</p> <p>3-3 زيادة تبسيط الإطار المالي من أجل تخفيف عبء العمل المرتبط بإدارة ميزانية المكاتب القطرية ومراجعات الخطة الاستراتيجية القطرية. ويُطلب من المجلس ترشيح وتبسيط تفويضات السلطة للموافقة على الخطط الاستراتيجية القطرية والمراجعات ذات الصلة بمجرد أن تكون نتائج مبادرات الحوكمة والتغيير المؤسسي المستمرة واضحة (مثل استعراض حوكمة المجلس التنفيذي الجارية).</p> | عالية | يوليو/تموز 2024 |
| <p>التوصية 4: تعزيز وتبسيط المساءلة والتعلم من أجل الإدارة القائمة على النتائج.</p> <p>1-4 التحول نحو الميزنة والتوظيف على أساس المخرجات والحصائل، بما يتماشى مع متطلبات عمليات إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية الجارية في سياق أطر الأمم المتحدة من أجل التنمية المستدامة.</p> | متوسطة | يوليو/تموز 2024 |

| التوصية | الأولوية | الموعد النهائي للإجراءات |
|---|----------|--|
| <p>4-2 استعراض عرض القيمة الخاص بوضع علامات على الحصائل الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية حسب مجال التركيز، بما في ذلك التأثيرات على تصميم البرامج المتناسك والمتكامل والموجه نحو الحصائل، وتعبئة الموارد.</p> <p>4-3 وضع نظم إدارة معلومات مشتركة تستخدم بيانات الرصد الخاصة بالبرنامج، ويمكن أن توفر للمكاتب القطرية إمكانية الوصول في الوقت الفعلي إلى المعلومات التحليلية لإدارة البرامج التكميلية وتضمن قابلية التشغيل البيئي مع المتطلبات المتطورة على مستوى المنظومة (مثل تقارير إطار الأمم المتحدة من أجل التنمية المستدامة ومنصة الأمم المتحدة للمعلومات).</p> <p>4-4 مراجعة التوجيهات بشأن عمليات استعراض منتصف المدة الخاصة بالخطة الاستراتيجية القطرية للتأكد من أن الاستعراضات خفيفة ويتم إجراؤها داخلياً ويتم تعزيز تكاملها مع عملية تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية من خلال السماح لها بالتركيز على أبعاد ذات أهمية مستمرة والتغطية والإنجازات على مستوى المخرجات والاتساق والكفاءة التشغيلية، والتي سيتم تحديثها في مرحلة تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية مع تقييم مستقل يضيف تغطية، من بين عناصر أخرى، إلى أبعاد الفعالية والاستدامة.</p> <p>4-5 مراجعة متطلبات التقييم للخطة الاستراتيجية القطرية للسماح بتغطية تقييم أكثر انتقائية وأكثر استراتيجية وفي الوقت المناسب وتتسم بفعالية من حيث التكلفة.</p> <p>4-6 زيادة الاستثمار في وظائف الرصد والتقييم في المكاتب القطرية لتوسيع القدرات وضمان الميزانيات المخصصة الكافية لعمليات الرصد والتقييم.</p> | | |
| <p>التوصية 5: تطوير فهم وروية مشتركين وواضحين لعمل البرنامج في محور العمل الإنساني والتنمية والسلام.</p> <p>5-1 تحديث التوجيهات بشأن تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية وتحديد الأولويات بناء على نتائج تقييمات السياسات الجارية التي تغطي الجوانب الدقيقة من برامج محور العمل الإنساني والتنمية والسلام، ومراجعات السياسات المحتملة ذات الصلة والسياسات الجديدة.</p> <p>5-2 اعتماد نظريات التغيير التي مدتها خمس سنوات* للعمل في محور العمل الإنساني والتنمية والسلام، وفيما يتعلق بمكونات "تغيير الحياة" لجميع الخطط الاستراتيجية القطرية، جنبا إلى جنب مع منطوق منهجي يسمح للبرنامج بالتصرف أو الاستعداد للرد في علاقة بتغيير المواقف المعقدة والتي تراعي الرؤى طويلة الأمد للتغيير بعد فترة الخمس سنوات للخطة الاستراتيجية القطرية. وإن وضع نهج مؤسسي متماسك لنظريات التغيير يضمن الواقعية في تحديد الطموحات، وتحديد الأولويات بشكل واضح وطبقات البرامج، بالتنسيق مع الجهات الفاعلة الإنسانية والإنمائية و(حسب الاقتضاء) الجهات الفاعلة في مجال السلام.</p> <p>5-3 التوسع بشكل كبير في تمويل الاستثمار الاستراتيجي للقدرات التقنية والتمويل الأولي لعمل المكاتب القطرية في مجالات المحور الدقيقة والتي تعاني من نقص التمويل.</p> | عالية | يوليو/تموز 2023 مع تقديم الدعم للمتابعة حسب الاقتضاء |
| <p>التوصية 6: مواصلة عملية التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة وزيادة الارتقاء بها، وزيادة تحديد أولويات العمل على تنمية المهارات بما يتماشى مع سياسة شؤون العاملين في البرنامج والاحتياجات المتطورة.</p> <p>6-1 التأكد من أن تخطيط القوة العاملة والمواصلة التنظيمية تتماشى على النحو الأمثل مع دورة تخطيط الخطة الاستراتيجية القطرية، مع إيلاء اهتمام خاص لضمان ألا يؤثر دوران الموظفين في صفوف المديرين القطريين ونواب المديرين ورؤساء البرامج على اتساق التركيز الاستراتيجي واستمرارية الأنشطة التشغيلية.</p> <p>6-2 وضع اختصاصات مخصصة لمديري الحصائل والأنشطة، وإجراء تدريب يهدف إلى تعزيز التوافق التنظيمي مع متطلبات الخطة الاستراتيجية القطرية.</p> <p>6-3 إعطاء الأولوية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لضمان الاحتفاظ بالمواهب، ولا سيما في مجالات حافظة البرنامج التي تتطلب المزيد من الخبرة في مجال تعزيز الموارد الدولية والمحلية والقيام بدور تمكيني.</p> <p>6-4 ضمان مواصلة تطوير الموظفين ودعمهم مع احتياجات المكاتب القطرية والخطة الاستراتيجية القطرية في المجالات ذات الأولوية مثل بيئة السياسات التمكينية، وتعزيز القدرات القطرية الأوسع نطاقاً، وإقامة الشراكات الاستراتيجية وإدارتها.</p> <p>6-5 إعطاء الأولوية للاحتفاظ بكبار الموظفين الوطنيين (وكبار موظفي المكاتب الفرعية) الذين يتناسبون مع التزامات البرنامج ذات الأولوية، بما في ذلك عن طريق تزويد المكاتب القطرية بالموارد المطلوبة، وذلك حيث تكون هناك حاجة إلى مهارات تقنية معينة أو ينبغي تعزيزها.</p> | عالية | ديسمبر/كانون الأول 2025 |

* أو لفترات أقصر في الحالات التي تغطي فيها الخطة الاستراتيجية القطرية فترة أقل من خمس سنوات.