

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 29 يونيو/حزيران – 3 يوليو/تموز 2020

World Food Programme  
Programme Alimentaire Mondial  
Programa Mundial de Alimentos  
برنامج الأغذية العالمي



البند 7 من جدول الأعمال

WFP/EB.A/2020/7-D

تقارير التقييم

للنظر

التوزيع: عام

التاريخ: 13 مايو/أيار 2020

اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

## تقرير تجميعي عن الأدلة والدروس المستخلصة من تقييمات سياسات البرنامج (2011-2019)

### موجز تنفيذي

تُشكّل سياسات برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) الإطار المعياري الذي يحقق من خلاله أهدافه المؤسسية الموضحة في خطته الاستراتيجية المتعاقبة. وتجسد هذه السياسات ولاية البرنامج المزدوجة في المجالين الإنساني والإنمائي.

ويتضمن التقرير خلاصة تجميعية لنتائج تسعة تقييمات للسياسات أجريت في الفترة من 2011 إلى 2019. ويجمع بين الأدلة والدروس المستخلصة للاسترشاد بها في النظر المستمر في دورة سياسات البرنامج ووظيفتها.

ويتبين من الأدلة مدى تشعب وتعقد بيئة السياسات الحالية في البرنامج. ويؤدي الافتقار إلى الاتساق، والتنسيق، وترتيب الأولويات في ميدان السياسات إلى التهديد بنشوء فجوات وارتباك في التغطية وتضارب بين مجالات السياسات المتداخلة. وتواجه السياسات الفردية صعوبات في تحديد علاقاتها بسياسات البرنامج الأخرى وأهميتها النسبية لديه، مما يضاعف من الصعوبات التي يواجهها موظفو البرنامج على الأرض.

وتنشأ هذه الحالة عن ضعف نُظمي يعترى عمليات صياغة سياسات البرنامج وترتيبات تنفيذها، وهو ما حددته تقييمات السياسات التي أجريت منذ عام 2011. وتشمل التحديات اتباع نهج غير منظمة في تسمية السياسات والوثائق المتصلة بها؛ والافتقار إلى الاتساق في استخدام فئات التصنيف الرسمية للوثائق المقدمة إلى المجلس التنفيذي؛ وعدم الأخذ بتصنيف واضح للسياسات في مختلف مجالات العمل؛ والضعف في عمليات التدقيق في السياسات والموافقة عليها. وعانت جودة تصميم السياسات من عدم وضوح المعايير والتوقعات

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

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة A. Cook

مديرة التقييم

هاتف: 066513-2030

بشأن المحتوى، بما في ذلك قواعد الأدلة الواهية؛ وفجوات في المنطق الداخلي؛ وعدم الاتساق والافتقار إلى الوضوح في استخدام المصطلحات؛ ومحدودية تعميم المنظور الجنساني.

وعلى الرغم من المشاورات الموسّعة حول تصميم وثائق السياسات وإصدار وثائق توجيهية تكميلية، قيّدت مجموعة من العوامل تنفيذ السياسات في البرنامج خلال تلك الفترة. وشملت تلك العوامل ضعف التزام القيادة والإدارة؛ ووهن أو انعدام أطر المساءلة؛ والنشر المحدود؛ وعدم كفاية الموارد البشرية والمالية. وكشفت التقييمات عن سياسات غير مستخدمة فعلياً في البرنامج ولا سيما على المستويات الأدنى من مستوى المقر.

وتفتقر تقارير الإدارة الداخلية المتعلقة بتنفيذ توصيات التقييم إلى الموثوقية. وهناك أدلة تثبت أن الجهات المسؤولة عن السياسات تتعامل مع التوصيات بجدية وتتخذ إجراءات بشأن تنفيذها، ولكن ذلك لم يكن دوماً يتم بصورة متسقة أو شاملة. وعولجت، إلى حد ما على الأقل، جميع التوصيات المتعلقة بتنقيح السياسات وتحديثها، وآليات التنفيذ، وبناء قدرات الموظفين، وتوليد البحوث، وتكوين الشراكات. غير أن معالجة المسائل التي تطلبت تغييراً بنويًا أكبر – مثل إدارة المعرفة ونُظم المساءلة – كانت أقل شمولاً.

وتشير الدروس المستخلصة من هذا التقرير التجميحي إلى أن إيجاد بيئة سياسات مواتية داخل البرنامج يتطلب توضيح تسميات السياسات، ومواءمة مجالات السياسات مع القدرة الاستيعابية للبرنامج؛ وتحديد إطار مشترك يحقق الاتساق لمحتوى السياسات؛ ودمج المساءلة بقوة، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ السياسات. وتتطلب السياسات أيضاً أكثر من مجرد وثيقة قائمة بذاتها، فهي تحتاج إلى قيادة مؤسسية كاملة وواضحة، وقوة دافعة، وموارد، وكذلك إلى توجيه أثناء التنفيذ، ومساءلة شاملة.

وفي إطار دعم التحول نحو بيئة سياسات مواتية، يشمل التقرير التجميحي ثلاث توصيات استراتيجية وثلاث توصيات تشغيلية. وتتمثل التوصيات الاستراتيجية في قيام البرنامج بتوضيح وتأكيد إجراءات دورة السياسات، وتحديث وثيقة وضع السياسات لعام 2011؛ وتوضيح حوكمة السياسات وإجراءات المساءلة؛ وتحديد منظومة السياسات من خلال إطار محدث لسياسات البرنامج، وتطبيق الاتساق كمبدأ رئيسي. أما التوصيات التشغيلية فتتمثل في الأخذ بنهج لبناء السياسات مع معايير واضحة للموظفين؛ وإصلاح خلاصة مجموعة السياسات الحالية؛ واستعراض العمليات المستخدمة في إعداد ردود عالية الجودة من الإدارة على التقييمات وضمان متابعة توصيات التقييم.

## مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالتقرير التجميحي عن الأدلة والدروس المستخلصة من تقييمات سياسات البرنامج (2011-2019) (WFP/EB.A/2020/7-D) ورد الإدارة عليه الوارد في الوثيقة WFP/EB.A/2020/7-D/Add.1، ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات، 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.

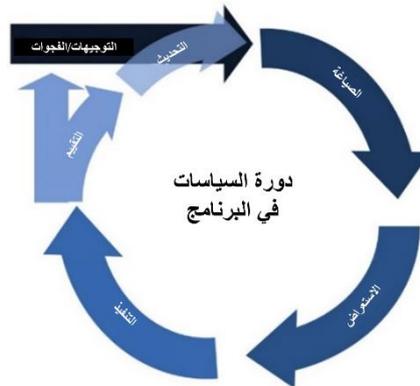
## مقدمة

- 1- تحدّد الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) دور البرنامج في إطار التزامات خطة التنمية المستدامة لعام 2030. وتعرض الخطة رؤية البرنامج لانتشال الأشخاص الأشد ضعفا والمهمشين من الجوع، والتحول من إنقاذ الأرواح إلى تغيير الحياة، مع التركيز أولاً على الأشخاص الأشد احتياجاً.
- 2- وتُشكل سياسات البرنامج الإطار المعياري الذي يهدف من خلاله إلى تحقيق هذه الأهداف. وتغطي السياسات مجالات برامج البرنامج ومواضيعه المؤسسية وشواغله الشاملة. وتُعيّر السياسات عن ولاية البرنامج المزدوجة في المجالين الإنساني والإنمائي.
- 3- وفي الوقت الذي يشهد إصلاح منظومة الأمم المتحدة وتنفيذ خطة عام 2030 وعقد الأمين العام للعمل من أجل تحقيق الأهداف العالمية، وينتقل فيه البرنامج نحو جيله الثاني من الخطط الاستراتيجية القطرية، تواجه وظيفة السياسات في البرنامج طلبات متزايدة. ويجمع هذا التقرير أدلة ودروسا مستخلصة من تسعة تقييمات للسياسات أُجريت في الفترة من 2011 إلى 2019 للمساعدة على إثراء عملية صنع القرار داخل البرنامج في المستقبل.

## السياق

- 4- إطار السياسات – تسري حالياً في البرنامج 33 سياسة<sup>(1)</sup> ويتم تحديث خلاصة السياسات المتعلقة بالخطة الاستراتيجية وتُعرض على المجلس التنفيذي للعلم سنوياً. وتعرض الخلاصة قائمة بجميع السياسات الحالية وتهدف إلى تحديد السياسات الملغاة والسياسات التي تحتاج إلى تحديث<sup>(2)</sup>.
- 5- دورة السياسات – وفقاً لوثيقة وضع السياسات التي وافق عليها المجلس التنفيذي في عام 2011،<sup>(3)</sup> يشرع البرنامج في وضع سياسات جديدة في الحالات التالية:
  - ◀ عندما يدخل في مجالات عمل جديدة؛
  - ◀ عندما تُحدّد فجوة في السياسات القائمة؛
  - ◀ عندما يتطلب السياق المتغيّر أو توجيهات الأجهزة الرئاسية استعراض سياسة ما وإعادة إصدارها.
- 6- وتعرض وثيقة وضع السياسات لعام 2011 دورة السياسات في البرنامج، التي تمضي وفق مسار يبدأ بالشروع في وضع السياسة وتنتهي بصياغتها واستعراضها وتنفيذها وتقييمها (الشكل 1).

## الشكل 1: دورة السياسات في البرنامج



(1) "خلاصة السياسات المتعلقة بالخطة الاستراتيجية" (WFP/EB.2/2019/4-H)، الفقرة 4.

(2) المرجع نفسه.

(3) "وضع السياسات في البرنامج" (WFP/EB.A/2011/5-B).

7- **حوكمة السياسات** – وفقا لوثيقة وضع السياسات في البرنامج لعام 2011، تقدم السياسات إلى المجلس التنفيذي حسب التصنيفات الثلاثة التالية:

- **للموافقة:** وثائق السياسات التي يتم إعدادها وفقا لتوجيه من الجمعية العامة أو المجلس الاقتصادي والاجتماعي والتي تُدخل البرنامج في مجال عمل جديد و/أو تنطوي على آثار كبيرة على الميزانيات؛
- **للنظر:** وثائق السياسات الأخرى؛
- **للعلم:** تحديثات السياسات والمبادئ التوجيهية التشغيلية، وخطط التنفيذ والتقارير الأخرى.

8- **إدارة السياسات** – أصبحت الموافقة على السياسات منذ فبراير/شباط 2015 من اختصاص فريق الإدارة التنفيذية في البرنامج، رهنا بموافقة المدير التنفيذي ثم بعد ذلك المجلس التنفيذي.<sup>(4)</sup> وقام البرنامج في عام 2019 بتكوين فرقة عمل داخلية معنية بدورة السياسات<sup>(5)</sup> مسؤولة عن تحديد اتجاه أولويات السياسات وتنسيق التغيير على صعيد السياسات داخل البرنامج.<sup>(6)</sup>

9- **تقييم السياسات** – تُقِيم جميع السياسات المعتمدة بعد عام 2011 والمدرجة في خلاصة السياسات بعد أربع أو ست سنوات من تنفيذها.<sup>(7)</sup> وفيما يتعلق بالسياسات المعتمدة قبل عام 2011، يستند تقييم السياسة نفسها أو الموضوع الذي تعالجه هذه السياسة إلى معيار استمرار الملاءمة لعمل البرنامج أو الإسهام المحتمل في تطوير سياسات جديدة. وتغطي التقييمات الاستراتيجية أيضا مواضيع بعض السياسات التي قد لا تتناولها تقييمات سياسات مخصصة. ويمكن أيضا طلب إجراء التقييمات في مرحلة مبكرة رهنا بموافقة مدير التقييم. ويستند اختيار السياسات المراد تقييمها إلى طول المدة المنقضية منذ الموافقة عليها، والتشاور مع الإدارة، وفائدة هذه السياسات. وتتناول تقييمات السياسات جودة سياسات معينة ونتائجها، والنظم والتوجيهات والمبادرات والبرامج المحددة لتنفيذها، وكذلك العوامل التي تمكّن من تحقيق النتائج أو تعرقل تحقيقها.

## الغرض

10- الغرض من هذا التقرير التجميعي هو تعزيز قاعدة المعرفة بشأن وضع السياسات وفعاليتها في البرنامج، وتحديد النتائج المتواترة المفيدة لاستقرار الدروس المستفادة في مختلف مجالات السياسات، والنظر في مدى فعالية استجابة البرنامج لتقييمات السياسات واستخدامه لها من أجل تحسين النتائج.<sup>(8)</sup> ويعالج التقرير التجميعي أربع مسائل:

- 1) ما هي المواضيع المشتركة والقضايا البنوية الناشئة في تقييمات السياسات بشأن صياغة السياسات وتنفيذها؟
- 2) ما هي العوامل التي دعمت أو قيدت وضع السياسات وتنفيذها بفعالية؟
- 3) ما مدى تنفيذ البرنامج للإجراءات المتفق عليها في ردود الإدارة على التقييمات؟
- 4) ما مدى تطبيق البرنامج للدروس المستفادة من تقييمات السياسات؟

11- ويعرض الجدول 1 تقييمات السياسات التسعة التي يتناولها هذا التقرير التجميعي الذي يغطي عشر سياسات.<sup>(9)</sup> ويوضح الشكل 2 الجدول الزمني لهذه التقييمات في دورة سياسات البرنامج وخطته الاستراتيجية.

(4) برنامج الأغذية العالمي. 2018. أهم عشرة دروس مستفادة عن جودة السياسات في البرنامج.

(5) من المقرر أن تصبح فرقة العمل المعنية بدورة السياسات فريقا عاملا بحلول يونيو/حزيران 2020.

(6) يرأسها مدير شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية ويشرف عليها مساعد المدير التنفيذي لإدارة وضع البرامج والسياسات.

(7) "وضع السياسات في البرنامج" (WFP/EB.A/2011/5-B)؛ انظر أيضا "سياسة التقييم (2016-2021)" (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1).

(8) برنامج الأغذية العالمي. 2020. الاختصاصات والتقارير التجميعي عن الأدلة والدروس المستخلصة من تقييمات سياسات البرنامج (2011-2019)، متاحة في:

<https://www.wfp.org/publications/synthesis-evidence-and-lessons-wfps-policy-evaluations-2011-2019>

(9) أجري تقييم واحد لسياستي البرنامج بشأن المبادئ الإنسانية وسبل وصول المساعدات الإنسانية.

الجدول 1: السياسات <sup>(أ)</sup> المقيمة في الفترة 2011-2019		
عنوان وثيقة السياسة	سنة الإصدار	دورة المجلس التي عرض فيها تقييم السياسة
سياسة البرنامج في مجال التغذية المدرسية	2009	الدورة العادية الأولى 2012
سياسة برنامج الأغذية العالمي بشأن المساواة بين الجنسين	2009	الدورة العادية الأولى 2014
القسائم والتحويلات النقدية كوسائل لتقديم المساعدات الغذائية: الفرص والتحديات <sup>(ب)</sup>	2008	الدورة العادية الأولى 2015
سياسة التغذية	2012	الدورة العادية الثانية 2015
سياسة البرنامج لتنمية القدرات: معلومات محدثة عن التنفيذ <sup>(ج)</sup>	2009	الدورة العادية الأولى 2017
استراتيجية الشراكة المؤسسية للبرنامج (2014-2017) <sup>(د)</sup>	2014	الدورة السنوية 2017
سياسة برنامج الأغذية العالمي بشأن الحماية الإنسانية	2012	الدورة السنوية 2018
المبادئ الإنسانية (2004) ومذكرة عن إتاحة سُبل وصول المساعدات الإنسانية وأثر ذلك على برنامج الأغذية العالمي (2006) <sup>(هـ)</sup>	2004، 2006	الدورة السنوية 2018
تحديث سياسة البرنامج بشأن شبكات الأمان: دور المساعدة الغذائية في الحماية الاجتماعية <sup>(و)</sup>	2012	الدورة السنوية 2019

(أ) يغطي مصطلح "السياسة" في هذه الوثيقة مختلف فئات وثائق السياسات التي تتناولها التقييمات التسعة (انظر الفقرة 15 المتعلقة بتسميات السياسات).

(ب) يُشار إليها في مواضع أخرى من هذه الوثيقة بورقة مناقشة سياسة النقد والقسائم لعام 2008.

(ج) يُشار إليها في مواضع أخرى من هذه الوثيقة بتحديث سياسة تنمية القدرات لعام 2009.

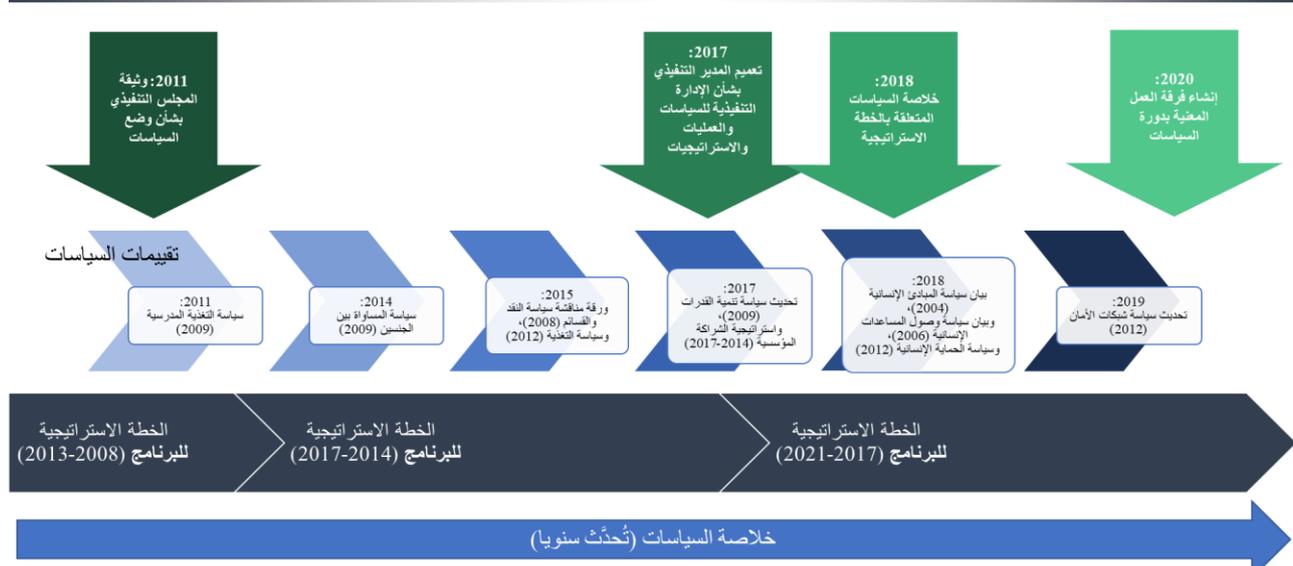
(د) على الرغم من تسميتها "استراتيجية"، أُجري هذا التقييم وتمت إدارته كتقييم لسياسة (نظرا لإدراجها ضمن خلاصة سياسات البرنامج).

(هـ) يُشار إليها في مواضع أخرى في هذه الوثيقة على أنها بيان سياسة المبادئ الإنسانية لعام 2004 وبيان سياسة وصول المساعدات الإنسانية لعام 2006.

(و) يُشار إليها في مواضع أخرى من هذه الوثيقة على أنها تحديث سياسة شبكات الأمان لعام 2012.

## الشكل 2: تقييمات السياسات في الفترة 2011-2020

الإطار الزمني لتقييمات سياسات البرنامج في الفترة 2011-2020



المصدر: فريق التقرير التجميعي.

## المنهجية

12- استخدم هذا التقرير التجميعي إطاراً تحليلياً منظماً استند فيه إلى الأعمال السابقة التي أجراها مكتب التقييم لتقييم جودة السياسات.<sup>(10)</sup> وأجريت عملية منهجية لاستخلاص البيانات وعُدلت المجالات التحليلية وتم تكييفها مع المواضيع الجديدة الناشئة.<sup>(11)</sup> وشملت مجموعات البيانات التقييمات التسع للسياسات وردود الإدارة ذات الصلة؛ والمعلومات المؤسسية الرئيسية، بما فيها الإرشادات المتعلقة بصياغة السياسات؛ والخطط الاستراتيجية؛ وتقارير الأداء السنوية؛ وتقارير مراجعة الحسابات؛ والمعلومات المحدثة عن تنفيذ توصيات التقييم؛ والمعلومات الأخرى ذات الصلة. وتم التحقق من النتائج من خلال مقابلات مع موظفي المقر والمكاتب الإقليمية وتم التثبت من صحتها من خلال فريق مرجعي داخلي مؤلف من موظفي السياسات والبرامج في المقر والمكاتب الإقليمية. ويُستخدم مصطلح "سياسة" ليشمل مختلف أنواع الوثائق التي تناولتها تقييمات السياسات (انظر الفقرة 15 المتعلقة بتسميات السياسات).<sup>(12)</sup>

13- وتشمل القيود تباين بيانات النتائج وعدم القدرة على التحقق تماماً من صحة معلومات الإدارة عن تنفيذ توصيات التقييم. وتم التخفيف من أثر هذه القيود قدر المستطاع عن طريق التحقق من خلال مصادر البيانات، بما في ذلك المقابلات. ولا يتناول التقرير التجميعي القضايا البرمجية أو التشغيلية في مختلف مجالات السياسات. ويركز بالضرورة أيضاً على المسائل المؤسسية أكثر من تركيزه على المسائل ذات الأهمية الميدانية. ولا تُعتبر نتائج هذا التقرير التجميعي إلا عن السياسات العشر التي خضعت للتقييم؛ ولا تُغطي كامل نطاق سياسات البرنامج السارية.

## النتائج

ما هي المواضيع المشتركة والقضايا البنوية الناشئة في تقييمات السياسات بشأن صياغة السياسات وتنفيذها؟

حدّدت التقييمات التسعة للسياسات مواضيع مشتركة بشأن وضع السياسات وتنفيذها في البرنامج. وتشمل هذه المواضيع "دوافع" متنوعة للشروع في السياسات، وعدم وجود تصنيف واضح للسياسات؛ وعدم الاتساق في تصنيف وثائق السياسات بأنها للموافقة أو للنظر أو للعلم؛ وتباين نهج التدقيق في السياسات والموافقة عليها؛ والاتساق الداخلي المحدود بين السياسات؛ ومحدودية القيادة والملكية داخل البرنامج.

### الشروع في السياسات وتسميتها وتصنيفها

14- **الدوافع المتنوعة للشروع في السياسات** – من بين السياسات العشر التي خضعت للتقييم، لم يكن لخمس منها أي سابقة مباشرة.<sup>(13)</sup> وينطبق اثنان من دوافع الشروع في السياسات الثلاثة المبيّنة في وثيقة وضع السياسات لعام 2011 على السياسات التي تم تقييمها (انظر الفقرة 5). غير أن التقييمات سجلت أيضاً أربعة دوافع إضافية (الجدول 2).

الجدول 2: دوافع الشروع في السياسات		
السياسة	عدد السياسات التي خضعت للتقييم	دوافع الشروع في السياسات
ورقة مناقشة سياسة النقد والقسائم لعام 2008	1	دخول البرنامج في مجالات عمل جديدة
	صفر	تحديد فجوة في السياسات القائمة
ورقة مناقشة سياسة النقد والقسائم لعام 2008 استراتيجية الشراكة المؤسسية لعام 2014	2	تغيير السياق أو تغيير التوجيهات الصادرة عن الأجهزة الرئاسية يتطلب استعراض سياسة ما وإعادة إصدارها

(10) برنامج الأغذية العالمي، 2018. أهم عشرة دروس مستفادة عن جودة السياسات في البرنامج.

(11) يتضمن الملحق لمحة عامة عن بعض المجالات التحليلية التي اُنتبخت واستُخدمت لتحليل وثائق السياسات التي يشملها التقرير التجميعي.

(12) أُدرجت وثائق مثل استراتيجية الشراكة المؤسسية (2014-2017) في خلاصة سياسات البرنامج ولذلك شملتها تقييمات السياسات على الرغم من أنها مصنفة ضمن فئة أخرى غير السياسات.

(13) النقد والقسائم، والشراكات المؤسسية، والمبادئ الإنسانية/وصول المساعدات الإنسانية، والتغذية المدرسية.

بيان سياسة المبادئ الإنسانية لعام 2004 بيان سياسة وصول المساعدات الإنسانية لعام 2006 ورقة مناقشة سياسة النقد والقوائم لعام 2008 سياسة التغذية المدرسية لعام 2009 سياسة التغذية لعام 2012 تحديث سياسة شبكات الأمان لعام 2012 سياسة الحماية الإنسانية لعام 2012 استراتيجية الشراكة المؤسسية لعام 2014	6	الحاجة المتصورة لتوضيح وتدوين مسألة معيئة للموظفين
بيان سياسة المبادئ الإنسانية لعام 2004 بيان سياسة وصول المساعدات الإنسانية لعام 2006 ورقة مناقشة سياسة النقد والقوائم لعام 2008 سياسة التغذية المدرسية لعام 2009 سياسة الحماية الإنسانية لعام 2012 استراتيجية الشراكة المؤسسية لعام 2014	5	طلب إضفاء الطابع الرسمي على التوسع في مجالات نشاط البرنامج وإعلام الشركاء بذلك
بيان سياسة المبادئ الإنسانية لعام 2004 بيان سياسة أصول المساعدات الإنسانية لعام 2006 سياسة الحماية الإنسانية لعام 2012	3	الاستجابة للشواغل الدولية المتنامية (مثل الشواغل المتعلقة بالأزمات المرتبطة بالنزاعات الممتدة)
استراتيجية الشراكة المؤسسية لعام 2014 معلومات محدثة عن سياسة تنمية القدرات لعام 2009 تحديث سياسة شبكات الأمان لعام 2012	3	الاستجابة لتوصيات التقييم

المصدر: فريق التقرير التجميعي

15- **تنوع التسميات** – لا تتضمن وثيقة وضع السياسات لعام 2011 قائمة بفئات التصنيف المعياري أو شرحا لها. وترد في خلاصة السياسات لعام 2019 جميع السياسات العشر التي تم تقييمها، ولكن لم يصنف منها رسميا كسياسات للبرنامج سوى أربع سياسات، هي سياسات المساواة بين الجنسين، والتغذية، والحماية الإنسانية، والتغذية المدرسية (الجدول 3 أدناه).

الجدول 3: تسميات السياسات	
التصنيف	السياسة
سياسة	سياسة التغذية المدرسية لعام 2009 سياسة المساواة بين الجنسين لعام 2009 سياسة الحماية الإنسانية لعام 2012 سياسة التغذية لعام 2012
تحديث سياسة	تحديث سياسة تنمية القدرات لعام 2009 تحديث سياسة شبكات الأمان لعام 2012
ورقة مناقشة سياسة	ورقة مناقشة سياسة النقد والقوائم لعام 2008
بيان سياسة	بيان سياسة المبادئ الإنسانية لعام 2004 بيان سياسة وصول المساعدات الإنسانية لعام 2006
استراتيجية (مدرجة في خلاصة السياسات)	استراتيجية الشراكة المؤسسية لعام 2014

المصدر: فريق التقرير التجميعي.

16- وأثرت الحساسيات السياسية على بعض الخيارات؛ ومن ذلك على سبيل المثال أن تقييم "ورقة مناقشة سياسة" النقد والقوائم لعام 2008 خلص إلى أن حالة هذه السياسة نبعت من التوازن الدقيق المطلوب للوصول إلى توافق في الآراء بين أعضاء المجلس التنفيذي بشأن توسيع خيارات طرائق البرنامج.

17- **عدم وجود تصنيف واضح للسياسات** – تغطي السياسات مجالات برامجية مختلفة (التغذية المدرسية، وشبكات الأمان، والتغذية)؛ والطرائق (النقد والقوائم؛ وتنمية القدرات)؛ والقضايا الشاملة (الحماية الإنسانية، والمساواة بين الجنسين، والمبادئ

الإنسانية/وصول المساعدات الإنسانية)؛ والشواغل المؤسسية (الشراكات المؤسسية). ومع ذلك، لا يوجد أي تصنيف رسمي يدعم تحديد فئات السياسات أو ترتيب أولوياتها. ويتضح ذلك، على سبيل المثال، من أنه على الرغم من أن تحديثات السياسات لا تحل رسمياً محل السياسات السابقة السارية فقد عوملت في بعض الحالات على المستوى التنظيمي باعتبارها وثائق سياسات منفصلة.

18- **تنوع استخدام تصنيفات وثائق المجلس التنفيذي** – بخلاف تحديثي السياستين اللذين تعيّن تقديمهما إلى المجلس التنفيذي للنظر فيهما، كما يتم التمسك بالتصنيفات الثلاثة للوثائق المقدمة إلى المجلس التنفيذي (انظر الفقرة 7) في كل السياسات العشر (الجدول 4). وتم تقديم ثلاث سياسات فقط من السياسات الأربع إلى المجلس للموافقة عليها، بينما قُدم البيانان المتعلقان بسياسة المبادئ الإنسانية وسياسة وصول المساعدات الإنسانية (اللذان تم وضعهما قبل إصدار وثيقة وضع السياسات في البرنامج في عام 2011) للعلم والنظر على التوالي.

الجدول 4: التصنيفات المستخدمة كأساس لتقديم وثائق السياسات إلى المجلس التنفيذي	
التصنيف	السياسة
للموافقة	سياسة المساواة بين الجنسين لعام 2009 سياسة الحماية الإنسانية لعام 2012 سياسة التغذية لعام 2012
للنظر	سياسة التغذية المدرسية لعام 2009 ورقة مناقشة سياسة النقد والقوائم لعام 2008 بيان سياسة وصول المساعدات الإنسانية لعام 2006 تحديث سياسة تنمية القدرات لعام 2009 تحديث سياسة شبكات الأمان لعام 2012 استراتيجية الشراكة المؤسسية لعام 2014
للعلم	بيان سياسة المبادئ الإنسانية لعام 2004

المصدر: فريق التقرير التجميعي.

19- **عدم اتساق تدقيق السياسات** – خلصت التقييمات إلى تباين درجات تدقيق المجلس التنفيذي في الموافقة على السياسات. وتبيّن على سبيل المثال من تقييم سياسة المساواة بين الجنسين لعام 2009 أن الموافقة قُدمت دون إجراء فحص تقني كافٍ بينما خلص تقييم سياسة التغذية المدرسية لعام 2009 إلى أن المجلس التنفيذي أجرى استعراضاً مكثفاً للسياسة دون إيلاء مراعاة كافية للموارد المطلوبة لتنفيذها. وتم بعد ذلك بسنة الأخذ بنهج أكثر إحكاماً في الموافقة على سياسة التغذية لعام 2012، وشمل ذلك طلبات من المجلس التنفيذي لإعداد ورقة متابعة وتقرير مرحلي ثم بعد ذلك سياسة التقييم لعام 2015.

#### اتساق السياسات (14)

20- **المواءمة الخارجية القوية عموماً** – تبيّن من جميع التقييمات التسعة أن سياسات البرنامج متنسقة إلى حد بعيد مع المعايير والالتزامات الدولية المعمول بها في حينه. وجسّدت ست سياسات على الأقل المواضيع الراهنة في الخطاب والنقاش الساندين في العالم. ومن بين عدة وكالات تناولتها التقييمات، كان البرنامج هو الوكالة الوحيدة التي وضعت سياسات بشأن تنمية القدرات والنقد والقوائم.

21- ومع ذلك، تبيّن أيضاً من ثلاثة تقييمات وجود قدر ما من عدم الترابط مع الأطر المعيارية السائدة. فسياسة التغذية لعام 2012 تحديداً لم تأخذ في الاعتبار احتياجات بعض الفئات الضعيفة التي كانت مثار قلق دولي، واختلفت بعض تعاريف البرنامج عن التعاريف المستخدمة من قبل جماعة الممارسين المعنيين بالنقد والقوائم في عام 2015. ولم يُعبر تحديث سياسة تنمية القدرات

(14) ترد أيضاً في الملحق جميع استنتاجات التقرير التجميعي الرئيسية المتعلقة باتساق السياسات؛ والقيادة والملكية المؤسسيين؛ وتصميم السياسات وتنفيذها.

لعام 2009 عن بعض القضايا الراهنة في الخطاب الدولي السائد، مثل الحاجة إلى ضمان مقومات استمرار النظم وقدرتها على أداء دورها بمرور الوقت.

22- **الاتساق القوي مع الخطط الاستراتيجية للبرنامج** – عبّرت تسع سياسات عن أولويات الخطط الاستراتيجية السائدة على الرغم من أن تناول المحدود للمنظور الجنساني في الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2008-2013) أدى إلى الحد من موازنة سياسة المساواة بين الجنسين لعام 2009. ورأى البعض أن ورقة مناقشة سياسة النقد والقوائم لعام 2008 كانت أكثر تقييداً<sup>(15)</sup> من الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2008-2013) التي كانت تهدف إلى توسيع استخدام تلك الطريقة.

23- **الفجوات في الاتساق الداخلي للسياسات** – أشارت جميع التقييمات التسعة إلى الافتقار إلى آلية مؤسسية لضمان الاتساق بين مجالات السياسات، وهو ما لوحظ في تقييم عام 2015 لورقة مناقشة سياسة النقد والقوائم لعام 2008. وكشفت ثمانية تقييمات عن فجوات وتضارب داخل مجالات السياسات وفيما بينها. من ذلك على سبيل المثال:

◀ لم تكن الطموحات والإرشادات التي تضمنتها ورقة مناقشة سياسة النقد والقوائم لعام 2008 متسقة مع أهداف التغذية والأمن الغذائي التي عبّرت عنها سياسات البرنامج واستراتيجياته في ذلك الوقت.

◀ لم يسهم تحديث سياسة تنمية القدرات لعام 2009 في تعظيم نطاق التكامل بين السياسات، وهو ما ينطبق كذلك على سياسة التغذية لعام 2012، وإن بدرجة أقل.

◀ كان تحديث سياسة شبكات الأمان لعام 2012 متسقا مع سائر سياسات البرنامج وقت اعتماده، ولكن محتوى السياسات والإرشادات الأحدث تجاوز ذلك التوافق.

◀ تضمّنت سياسة التغذية المدرسية لعام 2009 فجوات تقنية في موازنة نطاق التغطية مع مجالات السياسات الأخرى.

24- **عدم وضوح الأولويات** – كشف ما لا يقل عن ثلاثة تقييمات كانت قد تناولت جميعا مسائل السياسات الشاملة، عن عدم التيقن بشأن أولويات السياسات داخل البرنامج. وأدى ذلك إلى المخاطرة بالتداخل والتضارب في بعض الأحيان بين مجالات السياسات. من ذلك، على سبيل المثال، أن تقييم سياسة الحماية الإنسانية لعام 2012 خلص إلى أن العديد من سياسات البرنامج واستراتيجياته – مثل تلك المتعلقة بالمبادئ الإنسانية والوصول في السياقات الإنسانية، والمساواة بين الجنسين، والمساءلة أمام السكان المتضررين، وبناء السلام، والحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين – ساهمت في تحقيق حصائل الحماية. ولم تحدّد بوضوح هذه العلاقات المترابطة مما أدى إلى عدم وضوح الأولويات.

#### ما هي العوامل التي دعمت أو قيّدت وضع السياسات وتنفيذها بفعالية؟

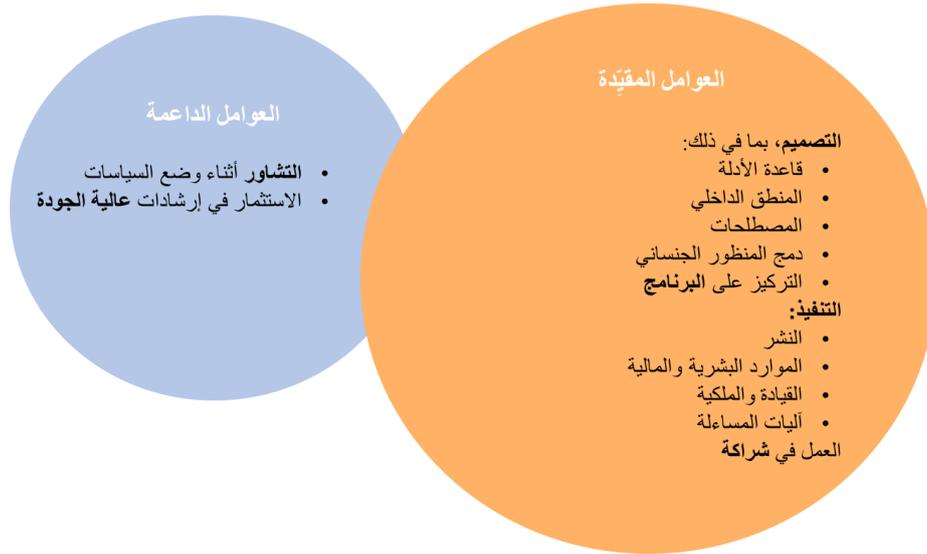
تمثّلت العوامل التي دعمت وضع السياسات وتنفيذها بفعالية بالدرجة الأولى في التشاور أثناء عمليات وضع السياسات، والاستثمار في إرشادات عالية الجودة للموظفين. وقِيّدت عوامل أخرى كثيرة عملية صياغة السياسات وتنفيذها، بما في ذلك العديد من سمات جودة التصميم (ومنها نقاط الضعف التي شابت قاعدة الأدلة، والمنطق الداخلي، واستخدام المصطلحات، والاهتمام بالمنظور الجنساني، والتركيز على البرنامج)؛ وتحديات التنفيذ (ولا سيما النشر المحدود، وعدم كفاية الموارد البشرية والمالية اللازمة لأطر المساءلة، وضعف تلك الأطر، ومحدودية القيادة والملكية)؛ والاستخدام المحدود للشراكات في دعم تنفيذ السياسات.

25- حددت التقييمات مجموعة من العوامل التي دعمت أو قيّدت – في أغلب الأحيان – وضع السياسات وتنفيذها بفعالية في البرنامج (الشكل 3). وتعكس هذه التقييمات نتائج تقرير مكتب التقييم عن "أهم عشرة دروس مستفادة عن جودة السياسات في البرنامج".<sup>(16)</sup>

(15) ذلك أنها لم تتوسع في التوجيه الصادر في عام 2007 بشأن الترخيص بتجريب النقد والقوائم التي تصل قيمتها إلى 3 ملايين دولار أمريكي.

(16) برنامج الأغذية العالمي، 2018. أهم عشرة دروس مستفادة عن جودة السياسات في البرنامج.

### الشكل 3: العوامل الداخلية الداعمة أو المقيدة لوضع السياسات وتنفيذها



المصدر: فريق التقرير التجميعي.

#### العوامل الداعمة

- 26- من العوامل الرئيسية التي دعمت تنفيذ السياسات إجراء مشاورات موسّعة أثناء مرحلة التصميم، وصياغة إرشادات عالية الجودة للموظفين.
- 27- التشاور الموسّع – دعمت عمليات المشاورات الداخلية والخارجية الشاملة أثناء تصميم خمس سياسات، جودة السياسات واعتمادها (الإطار 1):

#### الإطار 1: فوائد التشاور في وضع السياسات

سياسة التغذية المدرسية لعام 2009: أدى التعاون المكثف مع الشركاء الخارجيين (ولا سيما البنك الدولي) إلى قدر غير مسبوق من التوافق في الآراء على مستوى المجلس التنفيذي.

سياسة التغذية لعام 2012: تحققت الملكية بين المختصين بالتغذية والإدارة العليا في البرنامج بفضل المشاورات الواسعة قبل اعتماد السياسة.

سياسة الحماية الإنسانية لعام 2012: ساعدت المشاورات الداخلية والخارجية المهمة بين المكاتب القطرية والإدارة في المقر على بناء توافق في الآراء قبل اعتماد السياسة.

- 28- ومع ذلك، لم يكن التشاور الموسّع سببا تلقائيا للملكية القوية من جانب الموظفين أثناء تنفيذ السياسات، وهو ما لم يحدث إلا في سياستي التغذية والحماية الإنسانية لعام 2012 (انظر الفقرة 45).

29- الإرشادات العالية الجودة – دعم إصدار إرشادات عالية الجودة أيضا تنفيذ أربع سياسات (الإطار 2):

**الإطار 2: الإرشادات الداعمة لتنفيذ السياسات**

ورقة مناقشة سياسة النقد والقسائم لعام 2008: وضعت بعد الموافقة على السياسة توجيهات مفصلة وإرشادات وأدوات أدخلت عليها تحسينات أكبر كثيرا مما في سائر الوكالات التشغيلية الأخرى.

سياسة التغذية المدرسية لعام 2009: وضعت مجموعة "هائلة" من المبادئ التوجيهية والأدوات لدعم تنفيذ السياسة.

استراتيجية الشراكة المؤسسية لعام 2014: تم إصدار مجموعة من المبادئ التوجيهية والأدوات العالية الجودة المتعلقة بالشراكات وإدارة الشراكات لدعم تنفيذ السياسة.

تحديث سياسة شبكات الأمان لعام 2012: أدى إصدار إرشادات ووضع منصة تدريبية شبكية ومنتجات معرفية وإنشاء جماعة ممارسين إلى تعزيز تنفيذ السياسة.

30- وعلى الرغم مما سبق، حُدِّدَت أيضا جوانب قصور. وتبيَّن من التقييمات أن الإرشادات التي دعمت تحديث سياسة تنمية القدرات لعام 2009 وسياسة الحماية الإنسانية لعام 2012 لم تكن مفيدة للموظفين، في حين أن الإرشادات التي دعمت بيان سياسة المبادئ الإنسانية وبيان مبادئ سياسة وصول المساعدات الإنسانية كانت محدودة أكثر من اللازم لدرجة أنها لم تكن كافية لتلبية احتياجات الموظفين.

#### العوامل المقيدة

31- ورغم النماذج الإيجابية، حُدِّدَت التقييمات مجموعة أوسع من العوامل التي قُيِّدَت وضع السياسات وتنفيذها بفعالية. وتعكس هذه العوامل أيضا ما تم تحديده من عوامل في وثيقة "أهم عشرة دروس مستفادة عن جودة السياسات". وتشمل هذه العوامل جوانب ضعف في جودة التصميم؛ ورداءة تخطيط التنفيذ، بما في ذلك النشر المحدود، وقلة الموارد اللازمة لدعم التنفيذ، وعدم وضوح المسؤوليات؛ ومحدودية القيادة والملكية؛ وفرص الشراكة الضائعة.

#### تصميم السياسات

32- عدم اتساق جودة الأدلة واستخدامها – افترق ما لا يقل عن أربع سياسات إلى قواعد أدلة كافية، مما أدى إلى ارتياب أصحاب المصلحة بشأن ثلاث منها. وشملت نقاط الضعف استخدام أدلة قديمة؛ والتجزؤ في استخدام الأدلة، إذ لم تُذكر سوى النتائج الإيجابية؛ ونقص الأدلة (مثل الأدلة المتعلقة بالتكاليف وفعالية التكاليف في سياسة التغذية المدرسية لعام 2009 وفيما يتعلق بالتغذية المفرطة في سياسة التغذية لعام 2012). ونبه التقييم الذي أُجْرِيَ في 2013 وتناول سياسة التغذية المدرسية لعام 2009 البرنامج إلى الحاجة إلى التمييز بوضوح بين العمل التحليلي وأنشطة الدعوة بشأن دور البرنامج في هذه المسألة.

33- وفي المقابل، اعتمدت سياسة الحماية الإنسانية لعام 2012 نهجا شاملا ومتدرجا في بناء الأدلة (الإطار 3):

**الإطار 3: قاعدة أدلة سياسة الحماية الإنسانية لعام 2012**

اعتمدت عملية وضع سياسة الحماية الإنسانية لعام 2012 على مشروع سابق في مجال الحماية (2005-2008) وركزت على بناء الأدلة والتعلم. وساعدت هذه العملية "العضوية" على بناء ملكية السياسة وجعل صورة الحماية "بارزة" في البرنامج، والتغلب على بعض المقاومة الداخلية الأولية.

- 34- **الأهداف والرؤية غير الواضحة والمنطق الداخلي غير المؤكد** – تضمنت سياسات فقط (سياسة التغذية لعام 2012 واستراتيجية الشراكة المؤسسية لعام 2014) رؤى وأهدافاً واضحة المعالم للاستراتيجيات والقدرات التنظيمية. وعلى النقيض من ذلك، فإن الافتقار إلى ذلك الوضوح في سبع سياسات ربما أدى إلى عرقلة التنفيذ. ولم تتضمن أي من السياسات التسع نظرية رسمية للتغيير، ولو أنه تم وضع نماذج منطقية أدنى من ذلك (17) لسياسة التغذية المدرسية لعام 2009 وسياسة الحماية الإنسانية لعام 2012. وتبيّن من ثلاثة تقييمات ضعف المنطق الداخلي، بما في ذلك استخدام افتراضات مغلوطة بشأن التغيير المؤسسي (سياسة المساواة بين الجنسين لعام 2009)؛ وعدم وجود صلات مع الأولويات المحددة (سياسة الحماية الإنسانية لعام 2012 وحصائل السياسة غير الواقعية (ورقة مناقشة سياسة النقد والقوائم لعام 2008).
- 35- **المصطلحات غير الواضحة وغير المتسقة** – تبيّن من ستة تقييمات عدم الوضوح أو عدم الاتساق في استخدام مصطلحات السياسات، مما أدى إلى الحيلولة دون بلورة رؤية مشتركة لقضايا السياسات ذات الصلة على نطاق البرنامج. من ذلك على سبيل المثال أن سياسة المساواة بين الجنسين لعام 2009 افترقت إلى تعريف واضح يحدّد "المقصود بالمنظور الجنساني" في البرنامج – بما في ذلك بيان بشأن "أهمية الاعتبارات الجنسانية" في تحقيق ولاية البرنامج.
- 36- **التركيز على البرنامج** – كشفت ثلاثة تقييمات عن أن تصميم السياسات يركز على شواغل البرنامج بدلاً من تبني قضايا أوسع. من ذلك على سبيل المثال، أن سياسة التغذية المدرسية لعام 2009 لم تأخذ في الحسبان آثار الأخذ بنهج أوسع للحماية الاجتماعية في حين أن سياسة التغذية لعام 2012 ركزت على المنتجات الغذائية وحدها بدلاً من مجموعة العوامل المطلوبة لتحسين التغذية. وساعدت سياسة الحماية الإنسانية لعام 2012 البرنامج على تحديد دوره كوكالة غير متخصصة في مجال الحماية على حساب مسائل الحماية الأوسع.
- 37- **عدم كفاية دمج المنظور الجنساني في التصميم** – أظهرت خمسة تقييمات معالجة سطحية فقط للمنظور الجنساني في محتوى السياسة. وشملت جوانب الضعف التحليل الجنساني الذي لم يكن كافياً للمساهمة بدور واقعي في دعم تصميم البرامج أو تنفيذها أو تقييمها في مجال السياسات؛ وعدم كفاية الاهتمام بتحديد الآثار والتداعيات الجنسانية وقياسها. وأظهر التقييم الذي أجري في عام 2014 لسياسة المساواة بين الجنسين لعام 2009 عن تآزرات سطحية فقط مع السياسات التي صدرت متزامنة أو في وقت لاحق (18) وعن تنوع تفسيرات المنظور الجنساني ونهجه المفاهيمية.

### تنفيذ السياسات

- 38- **النشر المحدود** – كشفت التقييمات عن محدودية أو ضحالة نشر سبع سياسات في ثلاث حالات بسبب الموارد المحدودة. ومن ذلك على سبيل المثال فإن ورقة مناقشة سياسة النقد والقوائم لعام 2008 توجهت نحو المستوى الأعلى فاستهدفت هيكل الحوكمة في البرنامج بدلاً من أن تتوجه إلى موظفي البرنامج الميدانيين والشركاء. وشكلت محدودية النشر عاملاً رئيسياً في تقييد ملكية السياسة بين الموظفين (الفقرة 45).
- 39- **عدم كفاية الموارد البشرية** – يبين الملحق أن ثمانية تقييمات كشفت عن مستويات غير كافية من الموظفين لتنفيذ السياسات في المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية:

المقر: استفادت خمس سياسات من وحدة في المقر كانت قد أنشئت لدعم التنفيذ، ولكنها افتقرت إلى القوة الكافية في حالتين وذلك بسبب انخفاض مستويات التوظيف و/أو المدة المحدودة. وافترقت أربعة من مجالات السياسات الأخرى إلى وظيفة قوية على مستوى المقر واعتمدت بالتالي على خبراء استشاريين معيّنين بعقود قصيرة الأجل لتنفيذ سياسة

(17) تشمل الفروق الرئيسية "الصورة الكبيرة" لنظرية التغيير، بما يشمل العمليات الخارجية المؤثرة على التغيير، بينما يركز النموذج المنطقي على تغيير محدّد على مستوى (تنفيذ) البرنامج، وهو ما يمثل في كثير من الأحيان عنصراً واحداً من عناصر نظرية التغيير الأوسع. انظر: Murray Brown, 2016. ما هذا الذي يسمونه "نظرية التغيير"؟ ("What is this thing called 'Theory of Change'").

<https://www.annmurraybrown.com/single-post/2016/03/09/What-is-this-thing-called-Theory-of-Change>

(18) صدرت جميع سياسات البرنامج المتعلقة بالتغذية، وفيروس نقص المناعة البشرية والإيدز، والحماية الإنسانية، وكذلك استراتيجية "المساعدة الغذائية المناصرة لأصحاب الحيازات الصغيرة: ورقة معلومات أساسية لاستراتيجية البرنامج لتحفيز قدرة أصحاب الحيازات الصغيرة على الصمود وعلى الوصول إلى الأسواق في جميع أنحاء العالم" بعد سياسة المساواة بين الجنسين لعام 2009. ووضعت في الوقت نفسه سياسة التغذية المدرسية لعام 2009.

المساواة بين الجنسين لعام 2009 وعدم التحديد الكافي للأدوار اللازمة لدعم تنفيذ تحديث سياسة تنمية القدرات لعام 2009. ومع ذلك، أدى إنشاء وحدة شبكات الأمان والحماية الاجتماعية في عام 2016 إلى إعادة تنشيط تنفيذ تحديث سياسة شبكات الأمان لعام 2012.

المكاتب الإقليمية/المكاتب القطرية: على الرغم من النتائج الإيجابية المتعلقة بالالتزام والقدرات لدى الموظفين الميدانيين في ثلاثة من تقييمات السياسات، فإن الموارد البشرية غير الكافية على المستويين القطري والإقليمي قيدت تنفيذ سبع سياسات. وتشمل التحديات أعباء العمل الكبيرة الحالية الواقعة على الموظفين؛ والاستخدام المحدود والقيود المفروضة على قدرات جهات الاتصال؛ والافتقار إلى الاستمرارية بسبب تناوب الموظفين وعمليات نشرهم؛ والاستخدام غير المستدام للخبراء الاستشاريين المعيّنين بعقود قصيرة الأجل.

40- وأظهرت ثمانية تقييمات أن مهارات الموظفين وخبراتهم غير كافية للتمكن من تنفيذ السياسات بنجاح. وأدى الاعتماد على مصادر خارجية في التنفيذ إلى تقييد تنفيذ سياسة المساواة بين الجنسين لعام 2009 وسياسة الحماية الإنسانية لعام 2012 وتحديث سياسة شبكات الأمان لعام 2012. وكان الاستثناء من ذلك هو تنفيذ ورقة مناقشة سياسة النقد والقسائم لعام 2008، التي استفادت من تطوير واستخدام منصة مؤسسية للتدريب.

41- **عدم كفاية الموارد المالية** – لم تكن الموارد المالية المخصصة كافية لدعم تنفيذ جميع السياسات العشر التي تم تقييمها على الرغم من تعمد إبقاء الطلبات عند حدودها الدنيا لتشجيع نشر استراتيجية الشراكة المؤسسية لعام 2014 وبيان سياسة المبادئ الإنسانية لعام 2004. وقيد التمويل القصير الأجل لتنفيذ 6 سياسات، ولا سيما السياسات التي تطلبت نهجا متوسط أو طويل الأجل لمعالجة قضايا السياسات.

42- وكشفت أربعة تقييمات عن إجماع المانحين عن توفير التمويل اللازم لتنفيذ السياسات، وكان من بين الأسباب وراء ذلك تشككهم في قاعدة الأدلة الأساسية (سياسة التغذية لعام 2012)؛ والقلق بشأن قدرة البرنامج على معالجة القضايا الطويلة الأجل (سياسة التغذية لعام 2012 وتحديث سياسة شبكات الأمان لعام 2012)؛ وعدم الارتياح للتقارير المؤسسية عن تنمية القدرات (تحديث سياسة تنمية القدرات لعام 2009)؛ والحساسية حيال استخدام الطرائق الجديدة (ورقة مناقشة سياسة النقد والقسائم لعام 2008).

43- وتشككت ثلاثة تقييمات، ولا سيما التقييمات التي غطت مجالات برامجية (التغذية، والتغذية المدرسية، وشبكات الأمان)، في ما إذا كانت السياسات المعنية واقعية في ضوء الموارد المالية والبشرية المطلوبة لتنفيذها.

44- **الفجوات في القيادة المؤسسية** – كشفت سبعة تقييمات عن عدم كفاية القيادة أو ضعف إمساك الإدارة العليا بزمام ملكية السياسات للتمكن من تنفيذها بنجاح. وأسفر ذلك عن آثار كبيرة شملت تقويض التغيير المؤسسي المطلوب لضمان المعالجة الملائمة لقضايا المساواة بين الجنسين والحماية الإنسانية في برامج البرنامج.

45- **انخفاض مستوى الوعي والملكية لدى الموظفين** – أدت محدودية نشر السياسات (انظر الفقرة 38) إلى أن المعرفة بها على نطاق واسع في البرنامج اقتصر على سياسة التغذية لعام 2012 وسياسة الحماية الإنسانية لعام 2012 فحسب. وانخفض بشدة مستوى الوعي بخمس سياسات مما أدى إلى "فجوة خطيرة" في حالة التغذية المدرسية. ومع ذلك، كشفت أربعة تقييمات عن ازدياد اهتمام البرنامج بمجالات السياسات التي تم تقييمها وتنامي تقديرها لتلك المجالات أثناء تنفيذ السياسات على الرغم من أن ذلك النمو لم يرتبط ارتباطا قويا بوضع السياسات أو تنفيذها. وكشفت التقييمات عن وعي داخلي أكبر بالإرشادات المرتبطة بالسياسات، مثل الإرشادات المتصلة بورقة مناقشة سياسة النقد والقسائم لعام 2008 واستراتيجية الشراكة المؤسسية لعام 2014 (انظر الفقرة 29).

46- **ضعف المساءلة المؤسسية** – كشفت جميع التقييمات التسع للسياسات عن ضعف في جوانب المساءلة المؤسسية. وشمل ذلك جوانب ضعف تقنية في أطر النتائج، وقيودا في رصد تنفيذ السياسات، وفجوات في مساءلات الإدارة ومسؤولياتها.

الضعف التقني في أطر النتائج – افترقت ست من السياسات التي تم تقييمها إلى أطر للنتائج. وفي الحالات التي وجدت فيها تلك الأطر أو في الحالات التي تحققت النتائج المرجوة ووضعت المؤشرات المطلوبة، لوحظ وجود ضعف تقني (الجدول 5).

الجدول 5: الضعف التقني في أطر النتائج	
السياسة	الضعف التقني
سياسة المساواة بين الجنسين لعام 2009	النتائج غير الطموحة نسبياً لقضية السياسة
سياسة التغذية المدرسية لعام 2009 سياسة المساواة بين الجنسين لعام 2009 تحديث سياسة تنمية القدرات لعام 2009 ورقة مناقشة سياسة النقد والقوائم لعام 2008	الضعف التقني في النواتج والحصائل
سياسة المساواة بين الجنسين لعام 2009 تحديث سياسة تنمية القدرات لعام 2009 سياسة التغذية لعام 2012 سياسة الحماية الإنسانية لعام 2012	الضعف التقني في المؤشرات

المصدر: فريق التقرير التجميعي.

◀ **القيود في رصد تنفيذ السياسات** – كشفت ستة تقييمات عن نقاط ضعف في ترتيبات الرصد والإبلاغ أدت إلى نقص الإبلاغ عن نتائج ثلاث سياسات.<sup>(19)</sup> وعلى سبيل المثال فإن أهداف الرصد في إطار سياسة المساواة بين الجنسين أقيمت مفصولة عن ترتيبات الرصد المنتظمة في البرنامج، مما أضعف المساءلة عن تنفيذ هذه السياسة على امتداد البرنامج. وأدى الافتقار إلى تمويل مكرس للرصد والتقييم في ظل سياسة التغذية لعام 2012 إلى تعذر قياس المؤشرات الجديدة على نحو كاف (انظر الفقرة 41).

◀ **الفجوات في مسؤوليات الإدارة ومساءلاتها** – كشفت خمسة تقييمات أيضاً عن نقاط ضعف في المسؤولية والمساءلة المؤسسية عن تنفيذ السياسات. وشملت القيود المخصصة الافتقار إلى أطر المساءلة على امتداد البرنامج، وعدم تخصيص المسؤوليات عن تنفيذ السياسات والنتائج، والافتقار إلى "بيت" مؤسسي للسياسات، وكذلك في حالة ورقة مناقشة سياسة النقد والقوائم لعام 2008 الافتقار في البداية (وإن عولج ذلك فيما بعد) إلى قيادة متعددة الاختصاصات.

#### فرص الشراكة الضائعة

47- كشفت ثمانية تقييمات عن إمكانية تحسين ترتيبات الشراكة لدعم تنفيذ سياسات البرنامج:

◀ أظهرت أربعة تقييمات أن البرنامج أضعاف فرصاً لتكوين شراكات محتملة أثناء إعداد السياسات أو تنفيذها. من ذلك على سبيل المثال، أن البرنامج أهمل العلاقات مع الشركاء التقليديين في الأمم المتحدة أثناء تنفيذ سياسة التغذية المدرسية لعام 2009.

◀ أظهرت أربعة تقييمات أيضاً أن البرنامج أضعاف فرصاً لتجاوز علاقات المعاملات مع الشركاء المنفذين في المنظمات غير الحكومية. ولاحظ التقييم الذي أجري في عام 2014 لسياسة المساواة بين الجنسين لعام 2009 أن ذلك أدى إلى تقييد قدرة المنظمات غير الحكومية على الضغط على البرنامج أو مساءلته بشأن القضايا الجنسانية.

◀ أظهرت ثلاثة تقييمات<sup>(20)</sup> عدم كفاية قدرة الشركاء على التنفيذ، وكشفت عن قيود في قدرة البرنامج على تعزيز قدرة الشركاء، وذلك على سبيل المثال في الإجراءات المراعية للتغذية.

48- وكشفت أربعة تقييمات – تناولت جميعاً مجالات شاملة – نقاط ضعف في تأكيد أدوار الشركاء المتعاونين في تنفيذ السياسات على الرغم من وجود معايير جزئية على الأقل في الاتفاقات على المستوى الميداني. وأشار تقييم بيان سياسة المبادئ الإنسانية وبيان سياسة وصول المساعدات الإنسانية إلى أن العقود المبرمة مع الموردين التجاريين لم تشمل معايير بشأن المبادئ الإنسانية

(19) تنمية القدرات، والشراكات المؤسسية، وشبكات الأمان.

(20) المساواة بين الجنسين، والحماية الإنسانية، والتغذية.

على غرار المنظمات غير الحكومية، وهو ما يتطلب من البرنامج تحقيق توازن معقد بين اختيار الشركاء على أساس إمكانية وصولهم إلى السكان المتضررين والتمسك بالمبادئ.

#### ما مدى تنفيذ البرنامج للإجراءات المتفق عليها في ردود الإدارة على التقييمات؟

وافقت الإدارة إجمالاً على نسبة كبيرة من توصيات التقييمات، وهناك أدلة تثبت تحقيق تقدم في تنفيذها. غير أن بيانات الإدارة الداخلية في البرنامج بشأن الإجراءات المتخذة لتنفيذ توصيات التقييم تفتقر إلى الموثوقية.

- 49- **المجالات المشتركة للتوصيات** – انبثق عن التقييمات التسعة للسياسات ما مجموعه 56 توصية (الجدول 6). وأوصت جميع التقييمات التسعة بتحسين تنفيذ السياسات وتعزيز قدرات الموظفين. وركز التنفيذ على القضايا الشاملة للبرنامج ككل في حالات كثيرة، مثل دمج قضايا السياسات في التخطيط القطري للبرنامج، وأساليب تصريف الأعمال، ووضع الاستراتيجيات المؤسسية، وتعزيز آليات التنسيق الداخلي. وطُرحت توصيات بوضع سياسات جديدة أو تحديث السياسات القائمة في أربعة من تسعة تقييمات، وإدخال تحسينات على إدارة المعرفة في سبعة تقييمات.
- 50- وبمضي تنفيذ الإجراءات المتفق عليها في إطار الاستجابة لتوصيات التقييم على قدم وساق، وإن كانت هناك مسائل مثيرة للقلق بشأن صحة البيانات. ووافقت الإدارة في ردودها على 46 توصية (أي 82 في المائة) من أصل 56 توصية، ووافقت جزئياً على 10 توصيات (أي 18 في المائة). والتزمت بما مجموعه 125 إجراء لتنفيذ التوصيات.<sup>(21)</sup>
- 51- وحتى ديسمبر/كانون الأول 2019، سجلت معلومات الإدارة الداخلية 84 إجراء من بين 125 (أي 67 في المائة) من الإجراءات باعتبارها نُفذت تماماً وفقاً للأطر الزمنية للتقييم على النحو التالي:
- التنفيذ الكامل لجميع الإجراءات الأربعة والسبعين المحددة في ردود الإدارة على التقييمات الثلاثة التي أُجريت خلال الفترة 2012-2015؛
  - التنفيذ الجزئي لثمانية إجراءات متفق عليها في ردود الإدارة على توصيات التقييم المنبثقة عن ثلاثة تقييمات أُجريت خلال الفترة 2017-2018، وأما سائر الإجراءات فهي إما نُفذت (تسعة إجراءات) أو سيبدأ تنفيذها (ثلاثة إجراءات)؛
  - لم يبدأ بعد تنفيذ جميع الإجراءات الواحد والثلاثين المتفق عليها والمنبثقة عن تقييمين تم إجراؤهما في عامي 2018 و2019.
- 52- ومع ذلك، أشار التحليل الدقيق لمعلومات الإدارة الداخلية بعد التحقق منها عن طريق المقابلات، عن بواعث قلق مهمة بشأن صحة البيانات، وتحديد مبررات حالة الإجراءات "المنفذة" في 84 من الإجراءات المنجزة. وُحِدَت ثلاث فئات رئيسية لبواعث القلق:
- وصف النظم القائمة بدلا من الإبلاغ عن الإنجاز الملموس للإجراءات المطلوبة؛
  - الإعراب عن النوايا والخطط المستقبلية بدلا من وصف الإجراءات المنجزة؛
  - الإشارة فقط إلى اتخاذ بعض الخطوات اللازمة فقط لتنفيذ التوصيات بدلا من إثبات تحقيقها تماما.

(21) في المقابلات، أعرب العديد من مصادر البيانات الرئيسية في البرنامج عن القلق تحديدا بشأن العملية الحالية المتبعة في إعداد ردود الإدارة، بما في ذلك الدور المحدود المشترك بين الوظائف في إعداد تلك الردود؛ وعدم التنسيق في عملية الإعداد، ولا سيما بشأن المواضيع الشاملة؛ والتعميم المحدود للردود بمجرد إعدادها.

- 53- ولذلك أثبتت شكاوى حول مبررات حالة الإجراءات "المنفذة"، وهو ما يُعبّر عن افتقار البرنامج لنظم فعالة للتحقق من التقارير الداخلية عن حالة تنفيذ توصيات التقييم.<sup>(22)</sup>
- 54- ومع ذلك، أتاح استعراض توصيات البرنامج الأوسع<sup>(23)</sup> والمشاورات مع موظفيه أدلة تثبت تحقيق تقدم في تنفيذ توصيات التقييم وإن كان ذلك التنفيذ جزئياً في بعض الحالات. ويتضمن الجدول 6 قائمة بأكثر التوصيات تكراراً حسب المجال وأدلة التقدم نحو تنفيذ التوصيات.

(22) حدّد استعراض الأقران الذي أجراه فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم في عام 2015 وتناول فيه وظيفة التقييم في البرنامج نقاط ضعف مرتبطة بمتابعة توصيات التقييم. ويمضي العمل حالياً تحت إشراف إدارة تسيير الموارد من أجل إنشاء منصة موحدة لتوثيق وتتبع جميع ردود الإدارة على تقارير المراجعة والتقييم وتنفيذ إجراءات المتابعة، ومن المقرر أن يدخل النظام طور التشغيل في سبتمبر/أيلول 2020.

(23) استناداً إلى قاعدة بيانات المشاورة السنوية للبرنامج بشأن التقييم؛ وردود الإدارة على التقييمات؛ والتقييمات اللاحقة؛ وتقرير صدر في عام 2019 عن حالة تنفيذ توصية التقييم (WFP/EB.A/2019/7-D).

الجدول 6: التوصيات المنبثقة عن تقييمات السياسات وحالة تنفيذ تلك التوصيات			
المواضيع	الوتيرة (العدد = 9)	مجالات التوصيات المحددة	الأدلة/أمثلة على التنفيذ
تحسين تفعيل السياسات من خلال تعميمها في البرنامج وإعداد آليات لتنفيذها	9 (جميع تقييمات السياسات)	<ul style="list-style-type: none"> <li>دمج قضية السياسة في التخطيط القطري للبرنامج</li> <li>وأساليب تصريفه للأعمال واستراتيجياته المؤسسية</li> <li>وضع خطط عمل للتنفيذ</li> <li>إعداد إرشادات وأدوات لدعم التنفيذ</li> <li>تعزيز آليات التنسيق في البرنامج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دمج مجالات السياسات في تخطيط البرامج في البرنامج (المساواة بين الجنسين؛ والنقد والقوائم؛ والحماية الإنسانية؛ والتغذية؛ والتغذية المدرسية؛ وشبكات الأمان)</li> <li>وضع إرشادات ومجموعات أدوات في مجالات التغذية المدرسية؛ والمساواة بين الجنسين؛ والحماية الإنسانية؛ والمبادئ الإنسانية ووصول المساعدات الإنسانية؛ والنقد والقوائم؛ والحماية الاجتماعية وشبكات الأمان؛ والتغذية؛ وتعزيز القدرات؛ والشراكات المؤسسية</li> <li>أمثلة:</li> <li>- تحديث دليل النقد والقوائم مرتين منذ إجراء تقييم عام 2014 (2019)</li> <li>- دمج موضوع المساواة بين الجنسين في دورة برامج البرنامج والمواد التوجيهية المتعلقة بالخطط الاستراتيجية القطرية</li> </ul>
تنمية قدرات الموظفين	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنمية الخبرة التقنية في مجال قضية السياسة من خلال التدريب</li> <li>تنمية مهارات الدعوة إلى القضية</li> <li>زيادة توافر الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التدريب وتعزيز القدرات في مجالات التغذية المدرسية؛ والمساواة بين الجنسين؛ والحماية الإنسانية؛ والمبادئ الإنسانية؛ ووصول المساعدات الإنسانية؛ والنقد والقوائم؛ والحماية الاجتماعية وشبكات الأمان؛ والتغذية؛ وتعزيز القدرات؛ والشراكات المؤسسية</li> <li>أمثلة:</li> <li>- تنظيم حلقات عمل إقليمية حول الشراكة من أجل تنمية المهارات في مجالات الشراكة والدعوة (2017)</li> <li>- وضع وحدات تعليمية لجميع الموظفين في مجال الحماية والمساواة أمام السكان المتضررين (2019)</li> <li>- وضع إرشادات بشأن البرمجة المراعية للتغذية (2018)</li> </ul>
استعراض السياسات أو تحديثها أو تنقيحها	7 <sup>(1)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع سياسة جديدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سياسة المساواة بين الجنسين (2015-2020) التي تمت الموافقة عليها في عام 2015 (WFP/EB.A/2015/5-A)</li> <li>- سياسة الحماية الإنسانية المنقحة الجاري وضعها حالياً (المشاورة الأولى للمجلس في مايو/أيار 2020)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديث السياسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديث سياسة التغذية المدرسية لعام 2013 الذي تم إعداده بناء على التقييم الذي أجري في عام 2012 لسياسة التغذية المدرسية لعام 2009</li> <li>- اتخاذ قرار بشأن إعداد استراتيجية للتغذية المدرسية قبل النظر في وضع سياسة منقحة (استراتيجية التغذية المدرسية التي أقرها فريق الإدارة التنفيذية في يناير/كانون الثاني 2020)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>تنقيح أو تحديث السياسة/تحديث السياسة في موعد لاحق</li> <li>حالما تُنفذ الإصلاحات المؤسسية الأخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الموافقة على سياسة التغذية لعام 2017 (WFP/EB.1/2017/4-C)</li> <li>- سياسة تعزيز القدرات القطرية الجاري إعدادها (مشاورة غير رسمية للمجلس في أبريل/نيسان 2020)</li> </ul>

الجدول 6: التوصيات المنبثقة عن تقييمات السياسات وحالة تنفيذ تلك التوصيات			
المواضيع	الوتيرة (العدد = 9)	مجالات التوصيات المحددة	الأدلة/أمثلة على التنفيذ
		<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ عدم تحديث السياسة أو استبدالها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ورقة مناقشة سياسة النقد والقوائم</li> <li>- شبكات الأمان</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ وضع استراتيجية تشغيلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجية الحماية الاجتماعية الجاري وضعها حالياً</li> <li>- التغذية المدرسية</li> </ul>
نشر السياسات وتعميمها والتعلم منها	7(ب)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ إجراء أنشطة للنشر</li> <li>◀ وضع استراتيجية بحوث شاملة</li> <li>◀ توليد البحوث ذات الصلة والتعلم</li> <li>◀ استخلاص الدروس الداخلية والخارجية</li> <li>◀ دمج قضية السياسة في الاتصالات الداخلية والخارجية</li> <li>◀ وضع نُظم لاستخلاص المعلومات المتعلقة بقضية السياسة والإبلاغ عنها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ وضع استراتيجيات للبحث والتعلم (النقد والقوائم؛ والتغذية المدرسية؛ والتغذية) أمثلة:</li> <li>- وضع استراتيجية بحوث شاملة وإصدار مطبوعات عن التغذية المدرسية (2017)</li> <li>- تطوير منصة تدريبية موسسية في مجال النقد والقوائم واستخدامها (2017)</li> <li>- إصدار سلسلة من الدراسات في مجال الحماية (2019)</li> <li>- العمل مع الشركاء الأكاديميين لتحسين جودة بحوث التغذية ومصداقيتها (2018)</li> </ul>
المساءلة، بما في ذلك الرصد والتقييم	6(ج)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ توضيح الأدوار والمسؤوليات في تنفيذ السياسات</li> <li>◀ وضع منصات قوية للرصد والتقييم من أجل تتبع تنفيذ السياسات ومعالجة قضاياها</li> <li>◀ تحسين/تعزيز المؤشرات المؤسسية القائمة</li> <li>◀ دعم المكاتب القطرية للبرنامج في استخدام المؤشرات المؤسسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ تفتيح المؤشرات المؤسسية وتحديثها، مع تقديم إرشادات إلى الموظفين (التغذية؛ والمساواة بين الجنسين؛ والحماية الإنسانية؛ والنقد والقوائم؛ والتغذية المدرسية)</li> <li>◀ إنشاء وحدات مسؤولة عن تنفيذ السياسات داخل المقر وتعزيز تلك الوحدات (شبكات الأمان؛ والمساواة بين الجنسين؛ وتعزيز القدرات؛ والنقد والقوائم) أمثلة:</li> <li>- تقديم إرشادات إلى المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية بشأن المنهجية المتبعة في مؤشرات التغذية ودعم النظم الوطنية لرصد التغذية (2017)</li> <li>- جمع البيانات المتعلقة بالشراقات في أداة كوميت للإدارة الداخلية في البرنامج (2018)</li> </ul>
الموارد المالية	6(د)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ تخصيص موارد مؤسسية للسياسة</li> <li>◀ إنشاء آليات تمويل داخلية مخصصة لقضية السياسة</li> <li>◀ تحسين الرصد المالي للسياسة</li> <li>◀ وضع نهج استراتيجي لتعبئة الموارد والدعوة إلى تعبئتها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ توفير الموارد لتنفيذ السياسات المتعلقة بالمساواة بين الجنسين، والتغذية المدرسية، والتغذية، والنقد والقوائم أمثلة:</li> <li>- استثمار ما يقرب من 2.7 مليون دولار أمريكي في تنفيذ ركيزة الشراكة المحددة في الخطة الاستراتيجية (2017-2021) من خلال خارطة الطريق المتكاملة (2017)</li> <li>- استثمار 3.1 مليون دولار أمريكي من ميزانية دعم البرامج والإدارة من أجل تنفيذ سياسة البرنامج بشأن المساواة بين الجنسين (2015-2020) (2017)</li> </ul>

الجدول 6: التوصيات المنبثقة عن تقييمات السياسات وحالة تنفيذ تلك التوصيات			
المواضيع	الوثيرة (العدد = 9)	مجالات التوصيات المحددة	الأدلة/أمثلة على التنفيذ
بناء الشراكات	6 <sup>(أ)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ إبرام اتفاقات شراكة مع الشركاء الخارجيين (الأمم المتحدة، والحكومات، ومنظمات المجتمع المدني، وغيرها)</li> <li>◀ التماس فرص التخطيط المشترك والبرمجة المشتركة</li> <li>◀ المشاركة في الشبكات الدولية ذات الصلة</li> <li>◀ تعميق الوعي لدى الشركاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ توليد أدلة بشأن الشراكات الاستراتيجية في مجالات المساواة بين الجنسين؛ والتغذية؛ والشراكات المؤسسية؛ والتغذية المدرسية؛ والنقد والقوائم؛ وشبكات الأمان.</li> <li>أمثلة:</li> <li>- تكوين شراكات استراتيجية وتشغيلية مع البنك الدولي في مجال التغذية المدرسية، وتوجيهها بمطبعة بحثية مشتركة (2018)</li> <li>- المشاركة في آليات التغذية العالمية؛ مثل حركة تعزيز التغذية؛ ونظام المجموعات؛ ومبادرة الجهود المتجددة لمكافحة الجوع ونقص التغذية لدى الأطفال، ولجنة الأمن الغذائي العالمي، والمنتديات الأخرى (2019)</li> </ul>

(أ) تنمية القدرات، والنقد والقوائم، والمساواة بين الجنسين، والحماية الإنسانية، والتغذية، والتغذية المدرسية، وشبكات الأمان.

(ب) تنمية القدرات، والنقد والقوائم، والمبادئ الإنسانية ووصول المساعدات الإنسانية، والحماية، والتغذية، والتغذية المدرسية، وشبكات الأمان.

(ج) تنمية القدرات، والنقد والقوائم، والشراكات المؤسسية، والمساواة بين الجنسين، والتغذية، وشبكات الأمان.

(د) النقد والقوائم، والمساواة بين الجنسين، والمبادئ الإنسانية ووصول المساعدات الإنسانية، والحماية، والتغذية، والتغذية المدرسية.

(هـ) النقد والقوائم، والشراكات المؤسسية، والمساواة بين الجنسين، والمبادئ الإنسانية ووصول المساعدات الإنسانية، والتغذية، والتغذية المدرسية.

## ما مدى تطبيق البرنامج للدروس المستفادة من تقييمات السياسات؟

على الرغم من التقدم الذي تحقق في تنفيذ توصيات التقييم، لوحظت فجوات في تطبيق الدروس المستفادة من التقييمات واستخدامها، ولا سيما في التوصيات التي دعت إلى إجراء تغييرات بنوية أو طويلة الأجل.

55- أدلة على تطبيق الدروس المستفادة والتردد بشأن التغيير البنوي – حدّد استعراض الوثائق المؤسسية للبرنامج والمقابلات مع الموظفين (انظر الفقرة 12) فجوات في التطبيق الشامل للدروس المستفادة من تقييمات السياسات واستخدام تلك الدروس. ولوحظت بصفة خاصة فجوات في الحالات التي دعت فيها التقييمات إلى إجراء تغييرات بنوية، مثل إنشاء نُظم شاملة لإدارة المعرفة وضمان توافر الموظفين المطلوبين باستمرار وتوفير موارد مالية يمكن التنبؤ بها (الجدول 7).

الجدول 7: الفجوات في تطبيق واستخدام الدروس المستفادة من تقييمات السياسات	
التعلم من تقييمات السياسات <sup>(1)</sup>	الفجوات في تطبيق الدروس المستفادة <sup>(2)</sup>
يلزم الأخذ بنهج يركز على النُظم في تنفيذ السياسات	ركزت معظم الجهود على دمج قضية السياسة في تخطيط أعمال البرنامج وتدريب الموظفين وتعزيز القدرات. وهناك أدلة أقل بشأن الجهود المبذولة لتعزيز آليات التنسيق في البرنامج، على نحو ما لوحظ في تقييمات السياسات.
ينبغي موازنة نوايا السياسة مع القدرات المؤسسية و/أو يمكن تنمية تلك القدرات.	تعلّق الجانب الأكبر من الجهود المبذولة بتدريب الموظفين، بما في ذلك تنظيم حلقات عمل وإعداد مواد تدريبية. ولا يوجد سوى القليل من الأدلة التي تثبت ازدياد توافر الموظفين في مجالات السياسات و/أو ضمان تعزيز القدرات والحفاظ عليها.
ينبغي أن تطبق بصورة متسقة تسميات السياسات وتصنيفاتها المحددة في وثيقة وضع السياسات في البرنامج.	بينما تمت الموافقة على السياسات المنقحة بشأن المساواة بين الجنسين والتغذية، فإن عدم وجود تسميات وتصنيفات واضحة للسياسات في البرنامج يعني اعتماد استراتيجيات بدلا من السياسات الرسمية في مجالات السياسات الأخرى (مثل التغذية المدرسية، وتعزيز القدرات القطرية) مما يؤدي إلى تسلسل غير واضح لعمليات تنقيح السياسات وتحديثها في المستقبل.
ينبغي بناء نُظم لإدارة المعرفة من أجل دعم دورة السياسات وإثرائها.	بُذلت جهود كبيرة لتوليد البحوث والدروس المستفادة (انظر الجدول 5) ولكن لا يوجد سوى قليل من الأدلة التي تثبت وضع نُظم عاملة لإدارة المعرفة، بما فيها نُظم تسجيل قضايا السياسات ذات الصلة والإبلاغ عنها وضمان استخلاص الدروس المستفادة واستخدامها بصورة كاملة.
يلزم توفير موارد مالية مستمرة ويمكن التنبؤ بها لدعم تنفيذ السياسات.	خُصصت موارد مالية لمجالات السياسات في مراحل زمنية معيّنة، ولكن لا توجد أي أدلة على استمرار الالتزام المالي بعد ذلك أو إنشاء آليات تمويل داخلية مخصصة لقضايا السياسات، أو تحسين الرصد المالي حسب ما أوصت به تقييمات السياسات.
يلزم دعم الإبلاغ المؤسسي من خلال نُظم مساءلة شاملة تماما.	عُدلت المؤشرات المؤسسية استجابة لتوصيات تقييمات السياسات، وتم تقديم الدعم إلى المكاتب القطرية من أجل استخدامها، ولكن لا توجد أي أدلة على توضيح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ السياسات أو إعداد منصات قوية للرصد والتقييم من أجل تتبع تنفيذ السياسات.
ينبغي للبرنامج أن يتجاوز اتفاقات الشراكة وحدها للوصول إلى التنسيق في البرمجة.	بينما أبرمت اتفاقات شراكة في مجالات السياسات، وشارك البرنامج في المنتديات الدولية ذات الصلة، لم يكن هناك كثير من الأدلة الملموسة التي تثبت ازدياد التخطيط المشترك أو البرمجة المشتركة.

المصدر: فريق التقرير التجميعي.

(1) تم تلخيصه من نتائج تقييمات السياسات والدروس المستفادة والتوصيات.

(2) تم تحديده من معلومات الإدارة الداخلية في البرنامج بشأن تنفيذ توصيات التقييمات، واستعراض الوثائق المؤسسية، والمقابلات مع الموظفين والإدارة.

- 56- وباستثناء النتائج المتعلقة بالتغذية في الخطة الاستراتيجية (2017-2021) فإن التعلم من تقييمات السياسات لا ينعكس بصورة صريحة قوية داخل الخطط الاستراتيجية للبرنامج – ولم تتضمن أي من الخطط الاستراتيجية للبرنامج خلال فترة التقييم أي إشارات صريحة إلى تقييمات السياسات. ولم تُشر الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) بصوة صريحة إلا إلى النتائج المنبثقة عن التقييم الذي أُجري في عام 2015 لسياسة التغذية لعام 2012 وتحديد الهدف الاستراتيجي 2 (تحسين التغذية) بما في ذلك الالتزام بالعمل في شراكات عالمية وقطرية من أجل التغذية، وتعزيز النهج المراعية للتغذية، وتعزيز الصلات بين التغذية والمساواة بين الجنسين.
- 57- **تعديل المؤشرات المؤسسية التي تعكس التعلم من التقييمات** – تم الدفع قداما بالتوصيات المنبثقة عن جميع التقييمات الأربعة ذات الصلة بالمؤشرات المؤسسية<sup>(24)</sup> عند وضع إطار النتائج المؤسسية (2017-2021). وتشمل الأمثلة مقياسا على مستوى الحاصلات بشأن التخطيط وتقييم التقدم المحرز في تعزيز القدرات القطرية (توصية مباشرة منبثقة عن تقييم تحديث سياسة تنمية القدرات لعام 2009)؛ ومؤشرات جديدة لرصد التخللات المراعية للتغذية (حسب ما أوصى به التقييم الذي أُجري في عام 2015 لسياسة التغذية لعام 2012)؛ وتعديل المؤشرات الجنسانية (التي اقترحتها التقييم الذي أُجري في عام 2014 لسياسة المساواة بين الجنسين لعام 2009)؛ وتنقيح المؤشرات المتعلقة بالحماية المدرجة كنتيجة مباشرة للتقييم الذي أُجري في عام 2018 لسياسة الحماية الإنسانية لعام 2012.

## الاستنتاجات

- 58- يتضح عموما من الأدلة الواردة في هذا التقرير التجميحي أن بيئة السياسات في البرنامج متشعبة ومعقدة حاليا. وحددت تقييمات السياسات التي أُجريت منذ عام 2011 مجموعة من التحديات البنوية في وظيفة السياسات في البرنامج مما أدى إلى هذه الحالة.
- 59- وكشفت التقييمات التسعة للسياسات التي جرى تحليلها في هذا التقرير التجميحي عن مجموعة متنوعة من دوافع الشروع في السياسات وتسميات السياسات غير المنهجية. ولا يوجد تصنيف واضح للسياسات لتحديد فئاتها بما يُغطي مختلف أنواع العمل القائمة. ولم تُطَبَّق تصنيفات السياسات المقدمة إلى المجلس التنفيذي وفقا للأساس المنطقي المحدد في عام 2011، واتسمت السياسات المقدمة إلى المجلس بقدر من عدم الاتساق في الرقابة والتدقيق.
- 60- وعلى الرغم من جهود ضمان الأخذ بنهج تشاورية في تصميم السياسات وزيادة ملاءمة السياسات للموظفين من خلال إصدار إرشادات تشغيلية، عانت السياسات من قيود مشتركة في جودة تصميمها. وشملت تلك القيود محدودية قواعد الأدلة أو ضعفها؛ والفجوات في المنطق الداخلي؛ والاستخدام غير المتسق أو غير الواضح للمصطلحات؛ وضعف تعميم المنظور الجنساني. وينصب التركيز على البرنامج في بعض السياسات. وبوجه عام، كان هناك عدد قليل من المعايير أو التوقعات المشتركة التي كانت مطلوبة أو التي طُبِّقت على محتوى السياسات.
- 61- وهذه الفجوات ليست مجرد عيوب تقنية، ذلك أن هذه العيوب تعقّد من أهمية السياسات ونجاح تنفيذها، ولا سيما على المستوى الميداني. وتفاقت تلك العيوب بسبب أوجه القصور التي اعترت تنفيذ السياسات، بما في ذلك النشر المحدود (مما أدى إلى تقييد وعي الموظفين الذي كان ضروريا للغاية لتحقيق الملكية في منظمة على قدر كبير من اللامركزية) والالتزام المؤسسي المحدود الذي تجسّد في عدم كفاية الموارد البشرية والمالية، وعدم اتساق القيادة من جانب الإدارة العليا، وضعف أطر المساءلة. ولم تكن الشراكات مستخدمة تماما في كل الحالات لدعم تنفيذ السياسات.
- 62- وأسفر هذا النهج غير المنظم عن تشعب وتعقد بيئة السياسات التي تجسد افتقارها إلى الاتساق والتنسيق وترتيب الأولويات في "القائمة" الخطية للسياسات المدرجة في خلاصات السياسات السنوية. ووسط هذا التشعب، تواجه السياسات الفردية صعوبات في تحديد أدوارها وتأكيد أولوياتها. ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى إيجاد فجوات في التغطية المتعلقة بالقضايا الرئيسية الشاملة، والتشوش والتضارب بين مجالات السياسات المتداخلة مفاهيميا وتشغيليا. كما يضاعف ذلك من الصعوبات التي يواجهها موظفو

(24) تنمية القدرات، والنقد والقائم، والمساواة بين الجنسين، والتغذية.

- البرنامج على أرض الواقع – وذلك مثلاً عندما يُضطرون إلى اتخاذ قرارات في بيئات عمل إنسانية معقدة<sup>(25)</sup> – ويفتقرون أيضاً إلى الإرشادات الواضحة بشأن السياسات، وهو ما يمكن أن ينطوي على تداعيات مهمة على السكان المتضررين.
- 63- وعلى الرغم من أوجه القصور التي اعترت صحة معلومات الإدارة الداخلية، هناك أدلة تثبت أن إدارة البرنامج تأخذ التوصيات المنبثقة عن تقييمات السياسات على محمل الجد وتتخذ إجراءات بشأنها، وإن لم تكن دائماً متنسقة وشاملة. وتم تناول التوصيات المتعلقة بتنقيح السياسات وتحديثها، وآليات التنفيذ، وبناء قدرات الموظفين، وتوليد البحوث، وتكوين الشراكات بدرجة ما على الأقل.
- 64- وبالمثل، وعلى الرغم من الأدلة التي تشير إلى تطبيق بعض الدروس المستفادة من تقييمات السياسات في مجالات السياسات المتخصصة، فإن إساءة المشورة بشأن المتطلبات المنهجية – مثل اعتماد نهج يركز على النظم في تنفيذ السياسات، وبناء نظم لإدارة المعرفة<sup>(26)</sup>، وضمن وجود دورات شاملة تماماً في النظم – لم ينل القدر الكافي من الاهتمام والمعالجة داخل النظام المؤسسي.
- 65- ولذلك يرى هذا التقرير التجميعي عموماً أن إرشادات البرنامج ونظمه الداخلية المتبعة في صياغة السياسات وتنفيذها يمكن أن تستفيد من الأخذ بنهج منفتح كي تدعم تماماً وضع الخطط الاستراتيجية اللاحقة والجيل الثاني من الخطط الاستراتيجية القطرية. وتهدف الدروس والتوصيات التالية إلى المساعدة على دعم تحقيق التغيير الضروري.

## الدروس الرئيسية

- 66- تبنّي الدروس الستة التالية من الأدلة الواردة أعلاه.
- 67- **مسائل التسميات** – هناك افتقار إلى الوضوح بشأن "ماهية" السياسة أو الاستراتيجية أو خطة العمل أو التحديث أو بيان السياسة، وهو ما يؤدي إلى الانحراف عن مدلولاتها؛ وتحدّد التسميات الإجراءات المتبعة، مثل التشاور والموافقة، والمحتوى، والمساءلة، والحالة الداخلية، وينطوي ذلك بالتالي على عواقب بالنسبة للبرمجة، ولا سيما على المستوى الميداني. ويوفّر وضوح التسميات للموظفين معايير واضحة كما يُشكل خط دفاع للحماية من طلبات السياسات المخصصة، حيث ترتبط التسميات بدوافع الشروع في السياسات (وتشكل جزءاً لا يتجزأ منها).
- 68- **التوافق مع القدرة الاستيعابية للبرنامج أمر أساسي** – من الصعب استخدام وتطبيق 33 سياسة منفصلة حتى في منظمة واسعة النطاق مثل البرنامج. وبالنسبة للموظفين الذين يعانون الإرهاق من العمل في بيئات صعبة على المستويين الإقليمي والقطري، تصبح القدرة الاستيعابية مقيدة أكثر. وينبغي أن يتوافق مدى واتساع سياسات البرنامج مع قدرته الاستيعابية، مع مراعاة الأعباء الكبيرة التي تقع على عاتقه بسبب استجابته لحالات الطوارئ.
- 69- **تحتاج السياسات إلى معايير وتوقعات موحدة للمحتوى** – تتباين السياسات المتعلقة بقضايا مختلفة بالضرورة في نهجها واستراتيجياتها. ومع ذلك (واعتماداً على التسمية المحددة للسياسة) يجب أن تكون هناك متطلبات دنيا موحدة لضمان جودة السياسات. وتشمل هذه المتطلبات سلامة قاعدة الأدلة، وقوة ترتيبات المساءلة، وكفاية الموارد البشرية والمالية المقدرّة والملتزم بها، وسلامة وواقعية خطة التنفيذ التي تشمل النشر.
- 70- **المساءلة في مجال السياسات هي الأساس** – سلّطت تقييمات السياسات التي تناولها هذا التقرير التجميعي الضوء بوضوح على المخاطر الناجمة عن المساءلة غير المؤكدة أو المشتتة. وبالإضافة إلى التدقيق التقني والسياسي القوي، تحتاج السياسات

(25) انظر على سبيل المثال: برنامج الأغذية العالمي. 2018. "تقرير موجز عن تقييم سياسي البرنامج بشأن المبادئ الإنسانية وسبل وصول المساعدات في الفترة 2017-2018". (WFP/EB.A/2018/7-C).

(26) لوحظ ذلك أيضاً في شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف. 2019. تقييمات شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف للفترة 2017-2018: برنامج الأغذية العالمي. <http://www.mopanonline.org/assessments/wfp2017-18/WFP%20report%20final.pdf>.

إلى نُظم مساءلة كاملة تتراوح بين قوة إسناد المسؤوليات للمديرين المتخصصين على مختلف مستويات البرنامج وما يرتبط بذلك من متطلبات الإبلاغ، والرقابة من المجلس التنفيذي.

71- يساعد اتساق السياسات على تجنب الارتباك والتضارب – يؤدي التداخل بين السياسات في أفضل الأحوال إلى إيجاد فرص، وفي أسوأ الحالات إلى الارتباك والتضارب. ولا توفّر البيانات العامة بشأن "الاتساق" مع السياسات قدراً كافياً من القوة، ولا تساعد على توضيح التسلسل الهرمي المعياري. ومن شأن الأخذ بنهج تأسيسي في تحقيق الاتساق والتنسيق ينظر إلى العلاقات التآزرية باعتبارها ليست مجرد علاقات مرغوبة، بل وكذلك تُشكل جزءاً جوهرياً من عملية صياغة السياسات وتنفيذها، أن يحد من هذه المخاطر.

72- تتطلب السياسات أكثر من مجرد وثائق قائمة بذاتها – ينبغي ألا توجد السياسات في فراغ. فهي، باعتبارها بيانات تطلعية بشأن التزام البرنامج الدائم، تتطلب قيادة مؤسسية كاملة وواضحة، وزخماً، وموارد. وهي في حاجة إلى دعم من خلال إرشادات ومتطلبات على مستوى التنفيذ، مدعومة بنظم مساءلة شاملة.

### التوصيات

73- تهدف التوصيات الست الواردة أدناه (الجدولان 8-ألف و8-باء) إلى دعم إعادة بناء بيئة سياسات مواتية داخل البرنامج. وتستفيد هذه التوصيات من وثيقة "أهم عشرة دروس مستفادة عن جودة السياسات" الصادرة عن مكتب التقييم. وجميع التوصيات مرهونة بنتائج استعراض منتصف المدة الجاري للخطة الاستراتيجية، والمشاورات غير الرسمية مع المجلس التنفيذي حول الخطة الاستراتيجية (2022-2026). وترد التوصيات في مجموعتين: تتضمن المجموعة الأولى (الواردة في الجدول 8-ألف) توصيات استراتيجية ينصب تركيزها على دورة السياسات بهدف تنفيذها بطريقة تدعم صياغة الخطة الاستراتيجية المقبلة وتطبيقها. وتتألف المجموعة الثانية (الواردة في الجدول 8-باء) من توصيات تشغيلية لاتخاذ إجراءات فورية وقصيرة الأجل.

الجدول 8-ألف: توصيات استراتيجية للمساهمة في الخطة الاستراتيجية (2022-2026) ودعمها			
التوصية	الإجراءات المحددة	التوقيت	الجهة المسؤولة
1- توضيح إجراءات دورة السياسات وتأكيداتها	<p>تحديث وثيقة صياغة السياسات لعام 2011 كي تشمل ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ مجموعة من التعريف التي تُمَيِّز بين قواعد البرنامج ولوائحه، واستراتيجياته، وسياساته، ومذكراته التوجيهية، وغيرها، وتشمل تعريف لكل بند منها؛</li> <li>◀ تصنيف واضح للسياسات يبين تسلسلها الهرمي المعياري ويفرق (كحد أدنى) بين وثائق البرامج، والوثائق المواضيعية الشاملة والمؤسسية؛</li> <li>◀ تحديث تصنيفات السياسات المقدمة إلى المجلس التنفيذي سواء للموافقة أو للنظر أو للعلم؛</li> <li>◀ وضع معايير محددة للشروع في السياسات (باعتبارها مختلفة عن أنواع الوثائق الأخرى)؛</li> <li>◀ تنقيح دورة السياسات بما يشمل خطوط المساءلة عن مختلف أنواع الوثائق (انظر التوصية 2 أدناه)؛</li> <li>◀ اشتراط أن تغطي السياسة مدة خمس سنوات يلزم حينها – بعد تقييم السياسة – الموافقة على تنقيحها أو تحديثها أو التوقف عن العمل بها (انظر التوصية 2).</li> </ul>	<p>بحلول يونيو/حزيران 2021</p>	<p>مدير شعبة السياسات والبرامج (باعتباره رئيساً لفرقة العمل المعنية بدورة السياسات) أمانة المجلس التنفيذي</p>
2- توضيح حوكمة السياسات وإجراءات المساءلة	<p>2(أ) تأكيد المسؤولية عن:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) تفعيل السياسة بشأن أي قضية معينة (بدلاً من إسناد المسؤولية للوحدات الفردية)؛</li> <li>2) ضمان اتساق السياسات من خلال إطار للسياسات (انظر التوصية 3 أدناه)؛</li> <li>3) الموافقة على الاستراتيجيات وإصدار موافقة مؤقتة على السياسات قبل موافقة المجلس التنفيذي عليها (ينطبق ذلك على جميع السياسات).</li> </ol> <p>2(ب) اشتراط التفاعل المنتظم – من خلال شعبة السياسات والبرامج وأمانة المجلس التنفيذي – مع المجلس التنفيذي بشأن الموافقات على السياسات والتحديثات عند تنفيذها.</p> <p>2(ج) تأكيد عملية وقف العمل بالسياسة.</p>	<p>بحلول فبراير/شباط 2021</p>	<p>مدير شعبة السياسات والبرامج (باعتباره رئيساً لفرقة العمل المعنية بدورة السياسات)؛ فريق الإدارة التنفيذية أمانة المجلس التنفيذي</p>

الجدول 8-ألف: توصيات استراتيجية للمساهمة في الخطة الاستراتيجية (2022-2026) ودعمها			
التوصية	الإجراءات المحددة	التوقيت	الجهة المسؤولة
3- تحديد منظومة السياسات من خلال الإطار المحدث لسياسات البرنامج، مع الأخذ بالاتساق كمبدأ رئيسي	<p>3(أ) تطبيق التصنيف داخل الوثيقة المحدثة لوضع السياسات المذكورة أعلاه، مع ترشيد خلاصة مجموعة سياسات البرنامج (بما في ذلك وقف العمل بها/دمجها عند الاقتضاء)<sup>١</sup></p> <p>3(ب) تجسيد خلاصة مجموعة السياسات المبسطة الناشئة في إطار لسياسات البرنامج متوافق مع الخطة الاستراتيجية الحالية وبحقق ما يلي:</p> <p>(1) تحديد التغطية الموضوعية للقضايا الرئيسية حسب السياسات والاستراتيجيات وغيرها؛</p> <p>(2) تحديد التقاطعات بين المواضيع (مثل التقاطعات بين التغذية المدرسية والحماية الاجتماعية وتعزيز القدرات) وسد فجوات السياسات ذات الصلة؛</p> <p>(3) تحديد التغطية (والفجوات) في المواضيع الشاملة، مثل المساواة بين الجنسين، والحماية، والمبادئ الإنسانية؛</p> <p>(4) التحديد الواضح لمجالات الاتساق الداخلي والخارجي بين السياسات.</p>	<p>بحلول يونيو/حزيران 2021</p>	<p>مدير شعبة السياسات والبرامج (باعتباره رئيساً لفرقة العمل المعنية بدورة السياسات)</p>

<sup>(١)</sup> على سبيل المثال، تدخل مجموعة مؤلفة من 20 سياسة تقريبا ضمن نطاق أطر سياسات وكالات الأمم المتحدة الأخرى.

الجدول 8-باء: التوصيات التشغيلية لاتخاذ إجراءات فورية/قصيرة الأجل			
التوصية	الإجراءات المحددة	التوقيت	الجهة المسؤولة
4- اعتماد نهج "البناء السياسات" مصحوب بمعايير واضحة للموظفين	<p>4(أ) اشتراط وضع جميع السياسات الجديدة وفقا لنهج "بناء السياسات" الذي يجمع بين قاعدة الأدلة الشاملة والتشاور مع الموظفين على المستويات كافة.</p> <p>4(ب) تضمين الوثيقة المنقحة لوضع السياسات (أو تعميم صادر عن المدير التنفيذي) متطلبات إلزامية لجميع السياسات تشمل على سبيل المثال الأساس التحليلي، والرؤية ونظرية التغيير، والوضع بالنسبة للجهات الفاعلة الأخرى، والمسؤوليات وآليات الإبلاغ، وإطار النتائج والمتطلبات المالية.</p> <p>4(ج) اشتراط إجراء استعراض من الأقران للسياسات الجديدة على يد الخبراء التقنيين وفرقة العمل المعنية بدورة السياسات.</p> <p>4(د) توضيح "حزمة إجراءات التنفيذ" الأساسية التي تتطلبها السياسات، مثل:</p> <p>1) خطة متفق عليها لنشر السياسة بما يُعبر عن مختلف مستويات التنفيذ (المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية)؛</p> <p>2) نشر الاستراتيجية وتعميمها داخليا وخارجيا؛</p> <p>3) وثائق توجيهية؛</p> <p>4) استراتيجية للتمويل والموارد البشرية؛</p> <p>5) خطة للرصد والتقييم.</p>	بحلول فبراير/شباط 2021	مدير شعبة السياسات والبرامج (باعتباره رئيسا لفرقة العمل المعنية بدورة السياسات)
5- إصلاح خلاصة السياسات الحالية	<p>استبدال خلاصة السياسات الحالية التي تقدم إلى المجلس كل سنة بتحديثات سنوية على إطار السياسات، الذي يُقدّم أيضا إلى المجلس. وينبغي أن يشمل ذلك ما يلي:</p> <p>← النظر في الجوانب النوعية لمجالات التقدم والفجوات المتبقية وغيرها، مع التركيز بصفة خاصة على القضايا المنهجية؛</p> <p>← معلومات محدّثة عن التقدم المحرز في تنفيذ توصية التقييم.</p>	بحلول نوفمبر/تشرين الثاني 2020	مدير شعبة السياسات والبرامج (باعتباره رئيسا لفرقة العمل المعنية بدورة السياسات)
6- استعراض عمليات إعداد ردود الإدارة العالية الجودة على التقييمات وضمان إجراءات متابعة توصيات التقييم	<p>6(أ) تحديد أساليب العمل المتبعة في اتخاذ الخطوات المطلوبة لإعداد ردود الإدارة على التقييمات، بما يشمل ما يلي:</p> <p>← توفير آليات للتحقق من مدى ملاءمة إجراءات المتابعة المقترحة وجدواها؛</p> <p>← ضمان المسؤوليات المشتركة بين الوظائف عن القضايا التي تتطلب تغييرا بنويا؛</p> <p>← ضمان استعراض ردود الإدارة على تقييمات السياسات الفردية للتأكد من اتساقها؛</p> <p>← تحديد الأطر الزمنية الملائمة لإعداد ردود الإدارة.</p>	بحلول يونيو/حزيران 2021	مدير شعبة التخطيط والأداء المؤسسين

الجدول 8-باء: التوصيات التشغيلية لاتخاذ إجراءات فورية/قصيرة الأجل			
التوصية	الإجراءات المحددة	التوقيت	الجهة المسؤولة
	<p>6(ب) فيما يتعلق بمتابعة الإجراءات المتفق عليها في الرد على توصيات التقييم، ومع مراعاة الالتزام الحالي بتجديد النظام المؤسسي لردود الإدارة، يتم النظر في المسائل التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>← معايير الإبلاغ عن التقدم المحرز في تنفيذ توصيات التقييم؛</li> <li>← تقديم الأدلة الداعمة والتحقق منها؛</li> <li>← استعراض رسمي من جانب فريق الإدارة التنفيذية يتناول فيه التقدم المحرز (بما يشمل نُظم التصعيد في حال عدم المعالجة الكافية للإجراءات المتفق عليها)؛</li> <li>← الإبلاغ عن التقدم المحرز، بما يشمل التقييم الكمي والتحليل النوعي للأداء والفجوات.</li> </ul>		

(١) سيجري تنقيح وثيقة "أهم عشرة دروس مستفادة عن جودة السياسات" الصادرة عن مكتب التقييم كي تشمل الدروس الجديدة المستفادة من هذا التقرير التجميعي، ويمكن استخدامها كمرجع لمتطلبات جودة السياسات.

## الملحق

## السمات الموجودة في السياسات

## المفتاح

- السمة موجودة تماما في السياسة
- السمة موجودة بصورة جزئية في السياسة
- السمة غير موجودة في السياسة أو موجودة بدرجة محدودة فقط
- فارغة: لا توجد أي أدلة

مجال السياسة وسنة الإصدار											
المجال	السمة المحددة	التغذية المدرسية	المساواة بين الجنسين	النقد والقسائم	التغذية	تنمية القدرات	الشراكات المؤسسية	الحماية الإنسانية	المبادئ الإنسانية	وصول المساعدات الإنسانية	شبكات الأمان
		2009	2008	2008	2012	2009	2014	2012	2004	2006	2012
اتساق السياسات	التعبير عن الاتجاهات والنقاشات الساندة	•••	••		•••	•••	•••	•••			•••
	الاتساق مع الخطة الاستراتيجية الجارية	•••	•	•••	•••	•••	•••	•••	•••	•••	•••
	الاتساق الداخلي مع مجالات السياسات الأخرى	•	•	••	•		•	••	••	••	•
القيادة والملكية المؤسسيات	القيادة المؤسسية الكافية وإمساك الإدارة بزمام الملكية	•••	•	•	••	•	•	•	•	•	•
	الوعي الكافي بين الموظفين وإمساكهم بزمام الملكية	•	•	•	•••	••	•	•••	••	••	•
تصميم السياسات وتنفيذها	التشاور أثناء التصميم	•••	•••	•••	•••	•	••	•••	•	•••	•
	إصدار إرشادات عالية الجودة	•••	•	•••	••	•	•••	•	•	•	•••
	وجود الأدلة واستخدامها	•	•	•	•	••		•••			•••

## مجال السياسة وسنة الإصدار

المجال	السمة المحددة	التغذية المدرسية	المساواة بين الجنسين	النقد والقسائم	التغذية	تنمية القدرات	الشراكات المؤسسية	الحماية الإنسانية	المبادئ الإنسانية	وصول المساعدات الإنسانية	شبكات الأمان
		2009	2008	2008	2012	2009	2014	2012	2004	2006	2012
	وضوح الأهداف والرؤية	•	•	•	•••	•	•••	•	•	•	•
	الوضوح والاتساق في استخدام المصطلحات	•••	•	•••	•	•	•••	•	••	•••	•
	دمج المنظور الجنساني في التصميم			•	•	•	•	•••	••	••	•
	النشر الكافي للسياسات	•	•	•	•	•	•	•••	•	•	••
	إدراج خطة عمل أو خطة تنفيذ	•••	•••	•	•	•••	•••	•••	•	•	•
	موارد بشرية كافية	•	•	•	•	•	•	•	••	••	•
	مهارات وخبرة كافية لدى الموظفين	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	موارد مالية كافية	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	وجود إطار قوي للنتائج	••	••	•	••	••	•	•	•	•	•
	نظم قوية للرصد والإبلاغ	•	•	•••	•	•	•	••	••	••	•
	تحديد مسؤوليات ومساءلات مؤسسية واضحة	•	•	•	•	••	••	••	•	•	•••
	وضع ترتيبات للشراكة من أجل دعم تنفيذ السياسات	•	•	•	•	•	•	•	•	•	••