

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 7-11/6/2010

## تقارير التقييم

البند 7 من جدول الأعمال

## تقرير التقييم السنوي 2009

مقدمة للمجلس للنظر



Distribution: GENERAL  
**WFP/EB.A/2010/7-A**  
11 May 2010  
ORIGINAL: ENGLISH

## مذكرة للمجلس التنفيذي

هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للنظر

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين قد تكون لديهم أسئلة فنية تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورين أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس التنفيذي بفترة كافية.

رقم الهاتف: 066513-2030

السيدة: C. Heider

مدير مكتب التقييم:

يمكنكم الاتصال بالسيدة I. Carpitella، المساعد الإداري لوحدة خدمات المؤتمرات، إن كانت لديكم أسئلة تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي وذلك على الهاتف رقم: (066513-2645).

## ملخص

### نتائج التقييم

يتضمن التقرير تحليلاً لتسعة عشر تقييماً: 3 تقييمات استراتيجية، و 7 تقييمين لحافظتين قطريتين، و 14 تقييماً لعمليات منها أربعة أجرتها مكاتب قطرية.

وتبين من التقييمات أن عمل البرنامج يتمشى تماماً مع السياسات الحكومية، واستراتيجيات البرنامج واحتياجات السكان، ولكن هناك الكثير مما ينبغي عمله لكفالة أن البرنامج في وضع استراتيجي يمكنه من أن يضمن أكبر قدر من الفعالية والكفاءة للمساعدة التي يقدمها. وازدادت صعوبة إجراء خيارات استراتيجية بسبب انعدام الاستراتيجيات القطرية، وتعقد تصميم البرامج بما يتضمنه من أنشطة عديدة ومتنوعة، وعدم تكامل الأنشطة في العمليات القطرية ومبادرات المنظمة. ويضاف إلى ذلك عدم تخصيص موارد كافية للقدرة التحليلية المطلوبة لدعم اتخاذ القرارات والإجراءات.

وأثبتت التقييمات قدرة البرنامج الشديدة على التوسع والاستجابة بسرعة للمطالب المتغيرة في حالات الطوارئ، ولكنها أوضحت أيضاً وجود تحديات في الحالات التي يتطلب فيها السياق المتغير تقليصاً للأنشطة وتحولاً في دور البرنامج واستخدام استراتيجيات مختلفة للاستجابة أثناء انتقال الأشخاص والمجتمعات المحلية والبلدان من الطوارئ إلى الإنعاش.

وترى التقييمات أن أداء البرنامج كان جيداً في التوزيع العام للأغذية لتلبية احتياجات السكان في أوقات الأزمات، وفي قطاع التعليم حيث قدمت التغذية المدرسية في كثير من الحالات حافزاً إضافياً لتحسين حصائل التعليم (زيادة معدل الالتحاق والمواظبة وانخفاض معدلات التسرب). وكشفت البرامج التغذوية عن نتائج إيجابية، ولكن لوحظ في التقييمات أيضاً أن المؤشرات تأثرت بعوامل أخرى بالإضافة إلى الأغذية الموزعة من البرنامج، وهو ما يزيد من صعوبة تحقيق الحصائل أو المحافظة عليها. وكانت برامج الغذاء مقابل الأصول أضعف البرامج وإن كانت قد أظهرت بعض الحصائل الإيجابية.

وكثيراً ما بينت التقييمات أن أوجه النقص في تنفيذ البرامج ونتائجها يمكن إرجاعها إلى قضايا الموارد ونموذج التمويل. وتحققت إنجازات في المقر بفضل المساهمات من خارج الميزانية لتحسين التخطيط لحالات الطوارئ أو تقديرات الاحتياجات، ولكن لم تتوافر الموارد دائماً للقيام بالأنشطة الضرورية. وعلى المستوى القطري لا يتيح النموذج القائم على الكمية موارد لدعم الاستراتيجيات القطرية أو تصميم البرامج بالعمل التحليلي اللازم، ويشجع على استخدام كميات كبيرة في تدابير الاستجابة، ويؤدي إلى أن يكون تصميم البرامج مفرطاً في التفاؤل بينما لا يمكن بلوغ مستويات التمويل. وتعذر أحياناً تحقيق الكفاءة والتعلم في العمليات بسبب التعاقد مع العاملين الذين كانوا يعملون في عمليات بعينها.

وتبين أن شراكات البرنامج كانت قوية عموماً. وأبرزت التقييمات أهمية العمل في شراكة، وهو ما كان أسهل مع وكالات الأمم المتحدة على الصعيد القطري، وكان أقوى مع الشركاء الحكوميين وشركاء المنظمات غير الحكومية في مجال تسليم المساعدة. ولم تكن قدرات الشركاء قوية في جميع الحالات – وهو ما يتوقف على مدى صعوبة تضاريس الأرض التي يعمل فيها البرنامج – وأثر ذلك على تنفيذ البرامج ورصدها.

## التقييم في البرنامج

أنجز مكتب التقييم خلال الفترة 2008-2009 أكثر من 75 في المائة من خطة عمله. وكانت أوجه النقص ترجع بدرجة كبيرة إلى التأخير الناجم عن نقص دوران الموظفين والتمويل في عام 2007 وهو ما كان له أثره الذي امتد إلى عام 2008. ومن حيث الموارد البشرية، تم الحفاظ على مستويات التوظيف ولكن عدد موظفي التقييم الفنيين ازداد. وكانت هناك استثمارات أخرى لضمان جودة التقييم وتقاسم الدروس وتنمية المهارات.

### مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالوثيقة المعنونة "تقرير التقييم السنوي 2009" (WFP/EB.A/2010/7-A) واستجابة الإدارة بالوثيقة (WFP/EB.A/2010/7-A/Add.1) ويشجع على مواصلة تنفيذ التوصيات، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس في المناقشة التي دارت أثناء المشاورة السنوية بشأن التقييم وفي دورته السنوية.

\* هذا مشروع قرار، وللإطلاع على القرار النهائي الذي اعتمده المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة.

## مقدمة

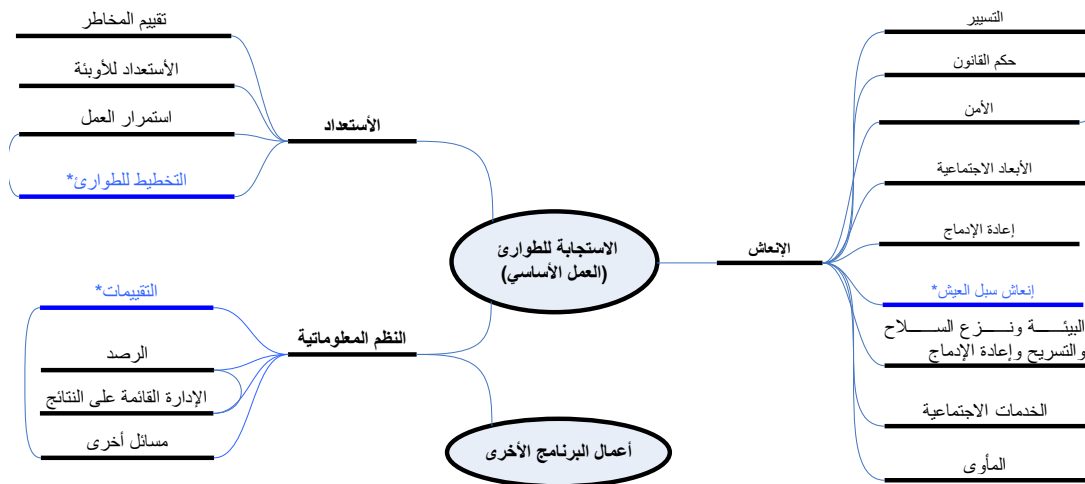
- 1- هذا هو تقرير التقييم السنوي الثاني الذي سيعرض كوثيقة رسمية على المجلس التنفيذي. وقد تضمن تقرير التقييم السنوي لعام 2008 خلاصة جامعة للقضايا المستخلصة من تقييمات السياسات التي أجراها مكتب التقييم في السنتين الماضيتين. وقد أثارت هذه التوصيات مناقشات بين المجلس وكبار الموظفين في البرنامج، وهو ما أدى بدوره إلى عملية محسنة لرسم السياسات.
- 2- ويقع التقرير في جزأين رئيسيين. وتتضمن "نتائج التقييم" عرضاً تجميعياً لعمليات التقييم التي أجريت في 2009 بما في ذلك الاستنتاجات والتوصيات العامة بناء على ذلك الأساس. ويتضمن "التقييم في البرنامج" نظرة عامة على الجهود المبذولة من أجل التحسين المتواصل لنظام التقييم في البرنامج.

## نتائج التقييم

### التقييمات الاستراتيجية

- 3- ركزت التقييمات الاستراتيجية التي أجراها مكتب التقييم خلال فترة السنتين 2008-2009 على "الجانب الأمامي" من عمل البرنامج - أي الاستعداد لحالات الطوارئ ونظم المعلومات التي تكفل استجابات برنامجية كافية واستعداد البرنامج للمساعدة على النحو الصحيح والمساعدة الخاصة بالإنعاش التي تضمن زيادة مرونة السكان في مواجهة الصدمات المقبلة عن طريق تطوير سبل العيش. وتركزت التقييمات على هذه الأبعاد بينما ناقش المجلس التنفيذي والإدارة العليا إلى أي حد ينبغي للبرنامج إدراج أنشطة تتجاوز عمله الأساسي في الاستجابة لحالات الطوارئ. ويعرض الشكل 1 نظرة إجمالية مبسطة على الروابط بين عمل الاستعداد، ونظم المعلومات، والمساعدة الخاصة بالإنعاش. وهو يتضمن فيما يتعلق بجانب الإنعاش تعريفاً للإنعاش أعم بكثير مما ينطبق على المساعدة المقدمة من البرنامج.

### الشكل 1: عرض مجمل "من الاستعداد إلى الإنعاش"



- 4- وكانت التقييمات الاستراتيجية الثلاثة التي أجراها مكتب التقييم في فترة السنتين 2008-2009 هي: "التقييم الاستراتيجي للتخطيط الاحترازي في البرنامج للفترة 2008-2002" (WFP/EB.2/2009/6-A)؛ و"التقييم المواضيعي المشترك بين منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي لدعم نظم معلومات الأمن الغذائي"

(WFP/EB.1/2010/7-B)؛ و"التقييم الاستراتيجي لفاعلية تدخلات البرنامج في مجال استعادة سبل المعيشة" (EB.A/2009/7-B). وظلت المجالات التي تغطيها هذه التقييمات باللون الأزرق والمشار إليها بعلامة (\*) في الشكل 1. وركزت التقييمات على مجموعة صغيرة من الأنشطة التي تندرج تحت الاستعداد وتدخل في نطاق عمل البرنامج. وغطى تقييم نظم المعلومات بوصفه تقييماً مشتركاً مع منظمة الأغذية والزراعة تقديرات الاحتياجات التي تتجاوز استجابات البرنامج في حالات الطوارئ. ويركز تقرير التقييم السنوي على القضايا ذات الصلة بالنموذج المبين في الشكل 1 ولا يشمل جميع نتائج التقييمات.

5- **الأساس المنطقي.** مبررات العمل في جميع المجالات الثلاثة – التخطيط لحالات الطوارئ، ونظم المعلومات، واستعادة سبل العيش – هي تمكين البرنامج من تحسين استجابته للأزمات وتمكين السكان من زيادة مرونتهم في مواجهة الصدمات. وفي حالة التخطيط للطوارئ ونظم المعلومات، كانت الدوافع وراء تحسين قدرات البرنامج هي المبادرات التي اتخذتها الجهات المانحة منذ عشر سنوات تقريباً. وكان العمل في مجال التخطيط للطوارئ يشكل جزءاً من مبادرة أكبر لدعم التحول نحو التفكير الاستباقي بينما كان العمل في مجال نظم المعلومات مدفوعاً بضرورة تحسين مصداقية تقديرات الاحتياجات.

◀ وجد التقييم أن **التخطيط للطوارئ** معروف كمفهوم نظري وكممارسة عملية رغم كثرة تفسيراته في البرنامج. كما أشار التقييم إلى إشكالية تحديد ما إذا كان التخطيط للطوارئ إلزامياً وهو ما قد يؤدي إلى اعتباره مجرد اقتضاء بيروقراطي، أم اختياريًا، وهو ما قد يعني عدم تنفيذه. وفي كلتا الحالتين فإن الأساس المنطقي للتخطيط للطوارئ، وهو حسن الاستعداد في حالة حدوث طارئ، لن يكون قد روعي بشكل جيد.

◀ يستند المبرر لتحسين نظم المعلومات في البرنامج على الحاجة إلى اتخاذ قرارات أفضل بشأن كيفية تمويل المتطلبات وكيفية برمجة استخدام الأموال. ووجد التقييم أن عمل البرنامج في هذا المجال مهم بالنسبة لعمليات اتخاذ القرارات داخل البرنامج وخارجه. وكان من المفهوم تماماً أن المعلومات تجمع لدعم عملية اتخاذ القرارات، ولكن كيفية استخدام تلك المعلومات لم تكن مفهومة بالقدر الكافي. وهو ما كان يرجع في جانب منه إلى عدم التفرقة تماماً بين مستعملي المعلومات الداخليين والخارجيين واحتياجاتهم المتنوعة.

◀ بين تقييم تدخلات استعادة سبل العيش أن البرنامج كانت لديه سياسات سليمة، ولكنه كان في الواقع يعطي الأولوية لأعمال الإغاثة، وأما العمل المهم لاستعادة سبل العيش من أجل زيادة مرونة السكان في مواجهة الصدمات المقبلة فلم يكن ينفذ على الوجه الأكمل. ولم تثبت أي من دراسات الحالات القطرية وضع استراتيجيات للإنعاش كان من الممكن أن توضح كيفية تحقيق هدف الإنعاش، كما كان متوقفاً في وثيقة سياسات البرنامج المعنونة "الانتقال من الأزمة إلى الإنعاش"<sup>(1)</sup>

6- **تحقيق التكامل بين الأجزاء.** يبدو من المفيد لإقامة علاقات تآزر إيجابية بين التخطيط لحالات الطوارئ، ونظم المعلومات، وعمل الإنعاش بالنسبة للاستجابات لحالات الطوارئ أن تكون هناك درجة معينة من التكامل بين شتى الأجزاء. وقد لوحظ في التقييمات عدد من المجالات التي يمكن فيها تحقيق تكامل أفضل. ويترتب على التجزؤ في هذه المجالات المختلفة أن العناصر المنبثقة عن عملية التخطيط وتقديرات الاحتياجات لا يؤخذ بها عند التحضير لحالة من حالات الطوارئ أو عند الاستجابة لها، وأن الاستجابات المخططة لاحتياجات الإنعاش ليست كافية.

◀ وتبين من تقييم **التخطيط للطوارئ** أن مختلف تدابير الاستعداد لم تكن مندمجة تماماً في نسيج النظام العام. ولكن التقييم لاحظ كثرة متطلبات الاستعداد – تخطيط استمرارية العمل، وتحليل المخاطر، والتخطيط للطوارئ، والتخطيط

(1) WFP/EB.A/98/4-A

للأوبئة - بطريقة تبعث على الالتباس، مما حمل موارد المكاتب القطرية أكثر مما تحتمل ولم يفض إلى أي استعداد شامل. ولم تكن هناك أي صلة بين التخطيط لحالات الطوارئ والتخطيط العادي مثل إعداد خطط العمل السنوية.

◀ بين تقييم **نظم المعلومات** أن البرنامج كان لديه نظام متكامل لمنتجات مختلفة من المعلومات لأغراض مختلفة. إلا أن عددا من أصحاب المصلحة دعا إلى وضع نظم للمعلومات وإجراء تحليلات تضم مجموعات مختلفة من البيانات بحيث يؤدي ذلك إلى بلورة فهم شامل ومتعمق وأكثر فائدة لمسائل الأمن. وتبين للتقييم أن منتجات البرنامج في مجال المعلومات تستخدم استخداما جيدا، وإن كان من الممكن تحسين الصلة بين التحليلات والبرمجة وقرارات التمويل.

◀ تبين من تقييم **أنشطة إنعاش سبل العيش** أن تقديرات الاحتياجات تراعي بالفعل نماذج لسبل العيش من أجل تحليل قضايا الإنعاش، ولكن هذه المعلومات لا يستفاد بها في تصميم البرامج. وتبين بصفة خاصة أن التدابير التي تدخل في تصميمات المشروعات غير كافية لتحقيق إنعاش سبل العيش، فهي تركز على تقديم الغذاء مقابل العمل بدلا من أن تصمم لدعم إيجاد سبل للعيش. وحتى لو كانت مبادرات الغذاء مقابل العمل تنفذ كاملة وبجاح، فإنها قد لا تحقق أهدافها الخاصة بسبل العيش.

-7

**الاستجابة للاحتياجات (المتغيرة).** حللت التقييمات مدى استفادة البرنامج من عمله في هذه المجالات الثلاثة لكي يصبح أكثر قدرة على الوفاء بالمتطلبات. ويعني الربط بين التخطيط لحالات الطوارئ ونظم المعلومات وإنعاش سبل العيش وبين الاستجابات للطوارئ أن هذه الأنشطة تتأهب لسياقات متغيرة بسرعة أو تنفذ فيها. ولذلك فإن التكيف وسرعة الاستجابة ينطويان على أهمية حيوية.

◀ خلص التقييم إلى أن **التخطيط للطوارئ** زاد من الاستعداد في عدد من الحالات وإن كانت الأدلة غير كافية لإثبات تحسن الاستجابات نتيجة لذلك. ولكنه أكد بالفعل أن قدرة الأفرقة القطرية على الاستجابة تعتمد على طريقة الاضطلاع بالتخطيط لحالات الطوارئ: فإذا نفذ كعملية يقوم بها الفريق مع الشركاء، أدى إلى تحسن الشراكات والفهم للسياريوهات المحتملة وأعد بذلك الأفراد والأفرقة للاستجابة على نحو أفضل عند وقوع حالة طوارئ. أما عندما ينفذ التخطيط لحالات الطوارئ لا شيء إلا لوضع خطة، فإنه يكون أقل فعالية لأن الشبكات اللازمة لم تكن قد أنشئت ولم يحدث تغيير في المنحى الفكري.

◀ تتضح استجابة **نظم المعلومات** للاحتياجات في قدرتها على أن تصدر بسرعة تحليلات دقيقة بدرجة معقولة لدعم عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب. وتبين من التقييم أن تقديرات الأمن الغذائي في حالات الطوارئ تُجرى في الوقت المناسب وتساعد قرارات الاستجابة. بيد أن نظم المعلومات القائمة لا تستطيع التنبؤ بأحداث غير متوقعة لم تكن معروفة.

◀ تتجسد الاستجابة أثناء فترة الإنعاش في القدرة على التواء مع الاحتياجات المتغيرة بمضي الزمن لأن الاحتياجات تتغير نظرا لأن الأفراد والأسر والمجتمعات المحلية تمر بعملية إنعاش. ووجد التقييم أن المساعدة المتعلقة **بإستعادة سبل العيش** أقل استجابة لمثل تلك الاحتياجات المتغيرة، وهو ما يرجع في جانب منه إلى ثغرات النظام فيما يتعلق برصد الاحتياجات المتغيرة، ويرجع في جانب آخر إلى المدخلات المتاحة للبرنامج (ولا سيما الغذاء مقابل العمل)، وفي جانب ثالث إلى انخفاض معدل تنفيذ أنشطة الغذاء مقابل العمل.

-8

**النتائج.** لم تتمكن التقييمات من إقامة صلة واضحة بين هذه المجالات الثلاثة وبين الاستجابات في حالات الطوارئ. ومن الصعب إثبات أن التخطيط لحالات الطوارئ يؤدي إلى تحسين الاستجابات في حالات الطوارئ، وذلك بسبب تعدد العوامل المؤثرة على الاستجابة لحالات الطوارئ. ولا توجد براهين مقنعة بوجود صلة سببية أو محتملة بين أنشطة تحسين الاستعداد للاستجابة وبين الاستجابة الفعلية.

- 9- وكان تقييم نظم المعلومات يرمي إلى فهم ما إذا كانت القرارات مدعومة بالمعلومات على نحو أفضل، وانتهت إلى أن المعلومات كانت تستخدم دون تقييم ما إذا كانت القرارات أكثر ملاءمة. ولكن التقييمات خلصت بالفعل إلى أن الاستثمارات في الاستعداد والمعلومات على حد سواء كانت ضرورية لأن انعدام أي منهما أدى على وجه التأكيد إلى ضعف الاستجابات لحالات الطوارئ.
- 10- كما وجدت التقييمات عوامل كانت تحت سيطرة البرنامج وإن حدث من أثر ما يلي: (1) التخطيط لحالات الطوارئ ونظم المعلومات على الاستجابات لحالات الطوارئ؛ (2) أنشطة إنعاش سبل العيش على مرونة السكان في التكيف. وأظهرت هذه العوامل وجود فجوة في مواصلة العمل حتى النهاية. وذلك أن متطلبات الاستعداد المحددة في التخطيط لحالات الطوارئ لم تلب، أو أن البيانات والتحليلات لم تستخدم على نحو متسق في عملية اتخاذ القرارات، أو أن تنفيذ أنشطة سبل العيش تعاني من ضعف التمويل، ولذلك خفضت العمليات وتشتت الموارد.

### تقييمات الحوافظ القطرية

- 11- أدخل مكتب التقييم عمليات تقييم الحوافظ القطرية في فترة السنتين 2008-2009. وأوضحت خطة الإدارة (2008-2009)<sup>(2)</sup> أن هذه التقييمات ستدعم بالمعلومات القرارات التي يتخذها المديرين القطريين والإقليميون وستغطي جميع الأنشطة والعمليات خلال إطار زمني معين. وترمي تقييمات الحوافظ القطرية إلى تحليل الاتساق الداخلي في جميع جوانب عمل البرنامج بما في ذلك الاختيارات الاستراتيجية وعلاقات التآزر بين العمليات في داخل البلد من البلدان، وتقييم أداء ونتائج العمليات.
- 12- وتتناول تقييمات الحوافظ القطرية التي اكتملت في 2009 حافظتي البرنامج في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية وملاوي. وغطى كلا التحليلين العمليات المنفذة خلال الفترة 2000-2008، وهي ملخصة في الجدول 1. وترد التفاصيل في الجدولين ألف- 1.2 وألف- 2.2 في الملحق الثاني.

الجدول 1: الحوافظ القطرية 2000-2008 بحسب نوع البرنامج		
ملاوي	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية	
2	-	الحوافظ القطرية
2	4	المشروعات الإنمائية
6	2	عمليات الطوارئ
3	2	العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش
-	-	العمليات الخاصة
13	8	المجموع

- 13- وتتناول تقييمات الحوافظ القطرية المسائل الثلاث التالية المعروضة في الأقسام الواردة أدناه:
- ◀ هل نوائم البرنامج مع الاستراتيجيات الحكومية والشركاء واتخذ لنفسه موقعا استراتيجيا في ذلك السياق؟
  - ◀ ما هي العوامل التي وجهت الاختيارات في الحافظة الحالية، وكيف ينبغي إدارة العوامل، إذا حدث ذلك أصلا؟
  - ◀ كيف كان أداء حافظة البرنامج ككل وما هي النتائج التي أدت إليها؟

(2) WFP/EB.2/2007/5-A/1



## ↩ المواءمة وتحديد المواقع

14- **المواءمة والتنسيق مع الحكومات.** وجد كلا التقييمين أن البرنامج متوائم بشكل جيد مع الخطط والنظم الحكومية. وعمل البرنامج تماما في سياق النظم القائمة ودعم الحكومتين في تحقيق أهدافهما. وكانت هذه المواءمة ملحوظة في المشاركة في العمليات التي تقومها الحكومة مثل الموائد المستديرة المعنية بتنسيق المعونة في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية أو الهياكل الحكومية للاستجابة لحالات الطوارئ في ملاوي. وعمل البرنامج من خلال المؤسسات الحكومية القائمة مع تقديم دعم قوي في الوقت نفسه عن طريق نظامه الخاص بالمكاتب الفرعية في كل من البلدين. كما واءم البرنامج برامجه مع السياسات والاستراتيجيات الحكومية التي تضمنت أطرا كانت من الاتساع بما يكفي لتسهيل المواءمة. وأسهم في تقوية سياسات الحكومات والأطر المؤسسية في مجالات ذات أهمية بالنسبة لولايتيه، وهو ما هيا السياق اللازم للمواءمة. غير أن المواءمة لم تضمن اتخاذ وضع استراتيجي في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية مثلا حيث لم تحقق تماما الفرص اللازمة لاستخدام المساعدة المقدمة من البرنامج على نحو استراتيجي.

15- **الاستجابة للاحتياجات المتغيرة.** أكدت تقييمات الحوافز القطرية من جديد قدرة البرنامج على الاستجابة بسرعة لحالات الطوارئ عن طريق التوسع – إلى حد كبير في حالة ملاوي – والاستجابة للاحتياجات كلما نشأت. إلا أن تقييم الحافزة القطرية في ملاوي أبرز صعوبة تعديل الأدوار في الاتجاه العكسي. فقد وجد البرنامج عندما انتقل البلد من أسلوب الطوارئ إلى أسلوب الإنعاش من الصعب تعديل دوره في مرحلة الانتقال بعد حالة الطوارئ على ضوء تغير توقعات الحكومة والشركاء. وكان من شأن هذه الاحتياجات المتغيرة بدرجة كبيرة أن تتطلب إعادة التفكير في الدور والبرنامج في سياق مختلف تماما. ولم تكن هذه القدرة على تغيير المواقع متاحة للبرنامج القطري.

16- **المواءمة والتنسيق مع الشركاء البرنامج.** في كلا البلدين جزء من فريق الأمم المتحدة القطري، وشارك في إعداد إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. لذلك كانت عمليات البرنامج متصلة في هذه الأطر، وهو ما يتيح منصة للتعاون. وبالإضافة إلى هذه المواءمة في وثائق التخطيط، لوحظت في التقييمات أمثلة على علاقات التآزر الإيجابية في تقديم المساعدة. وكان من بين هذه الحالات قطاع التربية في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية حيث أدخلت التغذية المدرسية في المدارس التي كانت تتلقى المساعدة أيضا من مصرف التنمية الآسيوي ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة. غير أن مواءمة التخطيط لا تضمن تنسيق تقديم المساعدة ميدانياً.

17- **المواءمة مع سياسات البرنامج واستراتيجياته.** أظهر كلا التقييمين أن الحوافز في كل من البلدين كانت متوائمة مع أولويات البرنامج. وكانت أهداف العمليات متفقة مع أهداف البرنامج الاستراتيجية لضمان المواءمة الكاملة داخل البرنامج. إلا أنه تبين، في حالة جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية على الأقل، أن هذا التركيز على أولويات البرنامج يعني توجيه انتباه أقل إلى ما يلي: (1) الأهداف الخاصة بكل بلد التي كان البرنامج يسعى إلى تحقيقها؛ (2) الأهداف الحكومية التي كانت العمليات ترمي إلى المساهمة فيها؛ (3) البحث عن علاقات التآزر بين العمليات.

## ↩ الاختيارات الاستراتيجية

18- **الأسس التحليلية.** أجرى البرنامج في كلا البلدين أعمالا تحليلية لدعم الاختيارات البرنامجية بالمعلومات، وأكدت التقييمات من جديد قدرة البرنامج الكبيرة على إجراء التحليلات المتعلقة بالأمن الغذائي في حالات الطوارئ (ملاوي) وفي السياقات التي تنعم بقدر أكبر من الاستقرار (جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية). واتسمت الوثائق بوجودها الكبيرة وتضمنت نظرات ثاقبة قيمة عن الأمن الغذائي وهشاشة الأوضاع. واستخدمت المكاتب القطرية الأعمال التحليلية القائمة

التي أجراها الغير، وهي طريقة تتميز بالكفاءة في تزويد البرمجة بما يدعمها من المعلومات. بيد أن نوعية التحليل الداعم لقرارات البرمجة كانت:

- ← متنوعة وليست متينة في جميع الحالات؛
- ← تعتمد على الخبرة الخارجية؛
- ← ليست متوائمة دائماً مع السياقات المختلفة؛
- ← تقتصر إلى الاتساق بمضي الزمن.

19- يضاف إلى ذلك أن تحليلات هشاشة الأوضاع لم تسفر تلقائياً عن قرارات برنامجية.

20- وذلك أن تقييم حافظة ملاوي بصفة خاصة أشار إلى أن المكتب القطري كان من الممكن أن يفيد من قدرات تحليلية أقوى، وبخاصة خلال فترة الانتقال من الطوارئ إلى الإنعاش.

21- **التصورات.** صورة البرنامج كما تُرى في كلا البلدين هي صورة لوكالة قادرة على الاستجابة بسرعة في حالات الطوارئ. وفي جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية لاقى البرنامج أيضاً التقدير كشریک في البرمجة الموجهة إلى التنمية، في حين أن وضع المكتب القطري في ملاوي كان ينطوي على تحديات، حيث أثارت الحكومة والجهات المانحة تساؤلات خطيرة بشأن استمرار دور البرنامج في البلد حالما يعقب حالة الطوارئ مرحلة إنعاش. وصدرت عن الحكومة إشارات شتى كانت تنتقد دور البرنامج في المعونة الغذائية من ناحية وتطلب في نفس الوقت دعم البرنامج في وضع تدابير للحماية الاجتماعية، وكانت تتطلب من البرنامج إيجاد دور جديد له في عملية الإنعاش والانتقال من وكالة للمعونة الغذائية إلى وكالة للمساعدة الغذائية. ووجد البرنامج نفسه داخل ما يشبه الدائرة المفرغة بين إنقاص قدراته وزيادة تشكك الجهات المانحة حول مصداقيته في الإنعاش والتنمية. ولم يبدأ البرنامج في تحديد دور جديد لنفسه في بيئة الإنعاش إلا في عام 2008.

22- **نموذج التمويل.** ترتبت على نموذج التمويل القائم على الكمية نتائج بالنسبة لحواظ البلدين. ففي الجانب الإيجابي مكن النموذج البرنامج من توسيع نطاق عملياته في ملاوي عندما تطلب الأمر ذلك. وترتب على هذا تخطيط لأنشطة البرامج يتجه من القاعدة إلى القمة ويتميز بالبراغماتية الشديدة بناء على معرفة ما يمكن عمله وتمويله. غير أن النموذج لا يتضمن توفير الموارد اللازمة لإجراء التحليلات اللازمة لدعم اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على المعرفة على المستوى القطري، على الأقل في حالة هذين البلدين اللذين لم يكن للبرنامج فيهما إلا حافظة صغيرة أو متوسطة. ويتضمن النموذج حوافز للبحث عن حلول تقوم على الكمية لأن الحلول الأخرى – حتى ولو كان لها نفس الأهمية – لا تولد الموارد اللازمة لتنفيذها. كما أن النموذج يقتضي ربط كل النفقات مباشرة بالعمليات التي أسهم فيها بالأموال. ويعني هذا الترتيب أن كل عملية تنفذ بمعزل عن العمليات الأخرى. وبذلك تضيق فرص قيمة لإقامة علاقات تآزر بين أنشطة البرامج أو التعلم من عملية إلى أخرى.

## ← أداء الحواظ ونتائجها

23- **الكفاءة.** لوحظ في كلا البلدين أن التقييمات تتضمن مشكلات تتعلق بتعطل الإمدادات والتسليم في المواعيد المناسبة. وفي حالة ملاوي تمت مواجهة هذه المشكلات بإتباع إدارة مرنة للموارد عبر بلدان الجنوب الأفريقي المتأثرة بالجفاف والمتلقية للمساعدة من خلال خطة إقليمية ممتدة للإغاثة والإنعاش. أما في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، فقد كان توقيت تسليم الأغذية متغيراً، وهو ما أثر على الكفاءة والفعالية. ولم يكن نظام الرصد قادراً بحكم تصميمه على تتبع التوقيت وتنبيه المكتب إلى المشكلات. وشملت عوامل التأخير عدم انتظام التدفقات المالية، وفرص الوصول المحدودة إلى

آليات التمويل المرحلية في جانب المدخلات، وفترات انتظار لإزالة الألغام الأرضية التي لم تنفجر، والتفتيش على مشروعات الغذاء مقابل العمل بعد اكتمالها.

24- وثمة عامل آخر أثر على كفاءة البرامج في ملاوي وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، وهو الكثافة السكانية في المناطق المستهدفة وأعداد المستفيدين المرتبطة بها. وفي ملاوي قرر المكتب القطري (قبل وصول فريق التقييم) إعادة تركيز برامجه التغذوية على عدد أقل من المناطق الجغرافية التي تُنتقى على أساس الاحتياج، وذلك لضمان مزيد من الكفاءة. وفي جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية ترجع المشكلة إلى إمكانية الوصول إلى مجموعات صغيرة من السكان في مناطق نائية، حيث يقترن انخفاض عدد المستفيدين بارتفاع تكاليف النقل، وهي ظروف يصعب في ظلها تحقيق تقديم المساعدة بكفاءة.

25- **الفعالية.** حققت كلتا الحافظتين التي تم تقييمهما حصائل مهمة بالنسبة للمجموعات السكانية المستهدفة، وإن كان من الصعب أحياناً إجراء تقييم كامل للحصائل بسبب مواطن الضعف في عملية الرصد.

◀ **التوزيع العام للأغذية.** استخلص تقييم الحافظة القطرية لملاوي أن البرنامج قدم المساعدة الغذائية بفعالية أثناء أزمته الجفاف في 2002/2001 و2006/2005، وأعاد تأكيد مزية البرنامج النسبية القوية في هذه الحالات. وفي جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية كان لأنشطة الغذاء مقابل الإغاثة مزيج من الإنجازات المتفاوتة في بلوغ أهدافها، وبخاصة عندما أثر توقيت التسليم على مدى تلبية المتطلبات القصيرة الأجل.

◀ **الغذاء مقابل التعليم.** لوحظت في التقييمين في كلا البلدين اتجاهات إيجابية في مؤشرات أداء التعليم (الالتحاق، والمواظبة، والتسرب، والمعدلات). وفي ملاوي كانت المؤشرات الإيجابية تعزى بوضوح إلى التغذية المدرسية حيث كان أداء المدارس التي خلت من التغذية أقل جودة. وفي جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية أدخلت التغذية المدرسية بالتوازي مع مساعدات أخرى لقطاع التعليم (البنية الأساسية، وإعداد المعلمين، والمواد، ومجموعات التدخلات الأساسية). وكان اجتماع هذه المساعدات هو السبب في زيادة معدلات الالتحاق. كما أن هناك عاملاً آخر أدى دوراً هاماً، وهو أن قدرة المعلمين على التحدث باللغة المحلية والاندماج في المجتمع المحلي كان لهما أثر كبير على الأداء التعليمي وملكية برنامج التغذية المدرسية في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية.

◀ **البرامج التغذوية.** وجد التقييم في ملاوي أن البرنامج قدم مساهمة كبيرة لعلاج سوء التغذية الحاد المعتدل وأسهم بالتالي في الوقاية من سوء التغذية الحاد الشديد ومعدلات الوفيات المفرطة في المناطق المستهدفة. ويرجع هذا النجاح في جانب منه إلى التكامل التام بين مساعدات الطوارئ المقدمة من البرنامج والأولويات والبرامج الحكومية. وفي جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية لم تشمل الحافظة إلا تدخلات تغذوية صغيرة عند إجراء التقييم الذي كان من السابق لأوانه أن يقيم الحصائل.

◀ **الغذاء مقابل الأصول.** تبين من تقييمي الحافظتين القطريتين أن هذا النشاط البرنامجي أدى إلى تكوين أصول قيمة في كلا البلدين، رغم أن الفعالية كانت تتوقف على مدى مساهمة المجتمعات المحلية نفسها في تصميم هذه البرامج ثم في تنفيذها في ظل الملكية الكاملة. كذلك كانت الحصائل أفضل عند تنفيذ البرامج بالتعاون مع شركاء أسهموا بالإشراف التقني ومدخلات غير غذائية. ووجد تقييم الحافظة القطرية لملاوي - مثله مثل التقييم الاستراتيجي بشأن إنعاش سبل العيش - أن هذا النشاط البرنامجي ناقص التمويل في حين أنه كان يتوقف في حالة جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية على فئة البرنامج. فقد مولت العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش تمويلًا حسنًا بينما خفض المشروع الإنمائي أنشطته بالتدرج.

## تقييمات العمليات

26- يتناول هذا القسم من تقرير التقييم السنوي نتائج التقييمات من حيث تصميم البرامج وتنفيذها ونتائجها. وقد أشار عدد كبير من تقارير التقييم إلى صعوبة قيام أفرقة التقييم بتقييم حصائل البرامج ونتائجها بسبب مواطن الضعف في الأطر المنطقية ورصد البرامج. وتعالج هذه القضايا بالتفصيل في الفقرتين 33 و40 أدناه.

### ← عرض مجمل

27- يتناول تقرير التقييم السنوي 14 تقييماً للعمليات، ويمثل ذلك زيادة كبيرة بالنسبة للتقارير الأربعة التي شملها تقرير التقييم السنوي لسنة 2008. يضاف إلى ذلك أن مجموعة سنة 2009 تتضمن 4 تقارير لا مركزية<sup>(3)</sup> بالإضافة إلى 10 تقييمات كلف بإجرائها مكتب التقييم. واستخدمت جميع أفرقة التقييم نظام البرنامج لضمان جودة التقييم من أجل التقارير قيد النظر، وهو ما أدى فيما يبدو إلى تغطية منهجية لقضايا البرامج في الإطار العام لمعايير التقييم.

28- ولم تكن التقييمات ممثلة لجميع عمليات البرنامج الجاري تنفيذها. وكان عدد التقييمات صغيراً بحيث لا يقدم عينة ممثلة من الناحية الإحصائية<sup>(4)</sup>، فلم يقيم إلا 6.5 في المائة من العمليات الجاري تنفيذها. يضاف إلى ذلك أن الجدول 3 يبين أن الخطط الممتدة للإغاثة والإنعاش ممثلة أكثر مما ينبغي إلى حد كبير وأن عمليات الطوارئ ممثلة أقل مما ينبغي، وهو ما يرجع إلى قصر أجل عمليات الطوارئ مما يجعل من الصعب برمجة وإجراء التقييمات المعيارية. كما أن مجموعة تقييمات عام 2010 لا تشمل أي عمليات خاصة.

الجدول 2: العمليات بحسب الفئة					
تقييمات العمليات			العمليات النشطة في 2008		
العمليات المقيمة (النسبة المئوية)	التوزيع على الفئات (النسبة المئوية)	العدد	التوزيع على الفئات (النسبة المئوية)	العدد	
10	22	3	15	31	البرامج القطرية
5	7	1	10	22	المشروعات الإنمائية
2	7	1	22	48	عمليات الطوارئ
13	64	9	32	69	العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش
-	-	-	21	44	العمليات الخاصة
7	100	14	100	214	المجموع

المصدر: التقرير السنوي للبرنامج لعام 2009

29- وشملت جميع العمليات تقريباً مكونات الغذاء مقابل التعليم ومكونات تغذوية. وكان الغذاء مقابل العمل مدرجاً في 10 عمليات من بين 14 عملية بينما شكل التوزيع العام للأغذية جزءاً من سبع عمليات من العمليات التي جرى تقييمها. ويتضمن الجدول 3 أدناه عرضاً مجملاً للمكونات بحسب العملية بما في ذلك فئة البلد والبرنامج. ويرد مزيد من التفاصيل عن كل عملية في الملحق الثالث.

<sup>(3)</sup> التقييمات اللامركزية تكلف بإجرائها المكاتب القطرية أو المكاتب الإقليمية باستخدام نماذج نظام ضمان جودة التقييم ومذكرات وإرشادات تقنية تحت إشراف مكتب التقييم وبدعم منه حسب الاقتضاء.

<sup>(4)</sup> يتطلب الأمر ما لا يقل عن 30 تقييماً للعمليات لكي تقدم عينة سليمة إحصائياً يمكن أن تستخلص منها دروس تمثل الحفاظة ككل.

الجدول 3: الأنشطة الرئيسية للبرامج					
الأنشطة الرئيسية للبرامج				الفئة	البلد
التغذية	التوزيع العام للأغذية*	الغذاء مقابل العمل/الغذاء مقابل الأصول	الغذاء مقابل التعليم		
<b>تقييمات مكتب التقييم</b>					
x	x	x	x	عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش	أفغانستان
x	x	x	x	برنامج قطري	بنغلادش
x				عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش	بوركينافاسو
x	x	x	x	عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش	كوت ديفوار
x	x	x	x	عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش	جمهورية الكونغو الديمقراطية
		x	x	برنامج قطري	إثيوبيا
x				عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش	غواتيمالا
x	x	x	x	عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش	ليبيريا
			x	برنامج قطري	موزامبيق
x		x	x	عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش	جمهورية الكونغو
<b>التقييمات اللامركزية</b>					
x		x	x	عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش	غينيا
			x	مشروع إنمائي	ليسوتو
x	x	x	x	عملية طوارئ	الفلبين
x		x	x	عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش	سيراليون

\* يشمل توزيع الغذاء على المجموعات الضعيفة

### ← تصميم العمليات

30- **الملاءمة والاستهداف.** كانت برامج البرنامج بصفة عامة ملائمة لاحتياجات السكان وسليمة التوجيه في الحالات التي كانت تعتمد فيها على آخر تقديرات الاحتياجات والتحليل الكافي للبرمجة في السياقات المتغيرة.

← في بوركينافاسو تعاون البرنامج في وضع أهداف العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش بمساهمة من الوزارات وفريق الأمم المتحدة القطري والمنظمات غير الحكومية، واستناد في ذلك من نتائج إحدى بعثات التقدير المتعددة الوكالات التي أوفدت في عام 2006 وتناولت تفاقم معدلات نقص التغذية وانعدام الأمن الغذائي الريفي.

← في العمليتين الممتدتين للإغاثة والإنعاش لجمهورية الكونغو الديمقراطية وليبيريا، وجدت التقييمات أن الأنشطة البرنامجية كانت في حاجة أن تعديل لمراعاة تقديرات الاحتياجات التي كانت قد أجريت مؤخرا. وكان ينبغي للعمليتين الممتدتين للإغاثة والإنعاش في ليبيريا وسيراليون التجاوب أكثر مع السياقات الانتقالية الناجمة عن التحول من الإنعاش إلى التنمية. وفي تقييم سيراليون (اللامركزي) كان الانتقال من الإغاثة إلى الإنعاش يقتضي النظر في ربط أنشطة الغذاء مقابل العمل بمبادرات التنمية الزراعية الجارية.

← كشف التقييمان المتعلقان بسيراليون وجمهورية الكونغو الديمقراطية عن الحاجة إلى تحسين تحليل البرنامج للواقع الثقافي والاجتماعي والاقتصادي للسكان المستهدفين. ويرتبط ذلك في سيراليون بقضايا مثل العادات الغذائية، وشبكات الأمان التقليدية، وأهمية دعم إصلاح الأصول. وفي جمهورية الكونغو الديمقراطية لم تحلل العملية الممتدة

للإغاثة والإنعاش ظاهرة السكان "المتنقلين" كما ينبغي، وأدى ذلك إلى شيء من الالتباس فيما يتعلق بالمستفيدين المزدوجين.<sup>(5)</sup>

**31- ملاءمة الغذاء مقابل للتعليم.** كانت أنشطة الغذاء مقابل التعليم تقيم في كثير من الأحيان باعتبارها استجابات ملائمة بالنسبة لظروف البلد. ولكن من المهم ملاحظة أن قيمة الغذاء مقابل التعليم في سياقات محددة وضعت موضع الشك في ثلاثة تقييمات. فقد تبين مثلاً في موزامبيق عدم التمييز بوضوح بين الأهداف التعليمية وأهداف الغذاء مقابل التعليم فيما يتعلق بانعدام الأمن الغذائي/نقص التغذية، وأفضى ذلك إلى أنشطة على النطاق القطري أخلت بالكفاءة والفعالية. وفي ليبيريا أثرت شكوك حول التغذية المدرسية لأنها لم تعالج الاحتياجات الغذائية الخطيرة للسكان دون سن الخامسة، وأغلقت المدارس عندما بلغ موسم الجوع ذروته في الفترة من يوليو/تموز إلى سبتمبر/أيلول. وتشكك المقيمون في تجربة الغذاء المطهي في أفغانستان بسبب عدم التشاور أو افتقارها إلى مبررات.

**32- التمايز بين الجنسين.** هناك أدلة مستقاة من التقييمات العمليات على أن البرنامج يدرج تحليل تمايز الجنسين في استجاباته. ففي بنغلادش يهتم البرنامج على وجه الخصوص بتطبيق الالتزامات المعززة تجاه النساء. وفي إثيوبيا تبين أن البرنامج القطري يركز بقوة على زيادة مشاركة النساء على جميع المستويات بوصفهن مستفيدات ومشاركات في تخطيط التنمية، والتنفيذ، والإدارة. وفي أفغانستان، انعكس الالتزام بالمساواة بين الجنسين بصورة مباشرة في تصميم كثير من أنشطة المشروعات المنفذة في إطار البرنامج، بما في ذلك تعهد شركاء التعاون بضمنان مشاركة النساء على مستويات اتخاذ القرارات، وزيادة مراقبة النساء على الأغذية وجمع وتحليل البيانات المصنفة بحسب نوع الجنس. وفي العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في ليبيريا، تبين لفريق التقييم أنه قد بذلت جهود مضيئة لمعالجة قضايا الجنسين كجزء من تصميم وتنفيذ الأنشطة، وكذلك من خلال طريقة عمل البرنامج ودعمه القوي لمبادرات التصدي لقضايا الاستغلال والانتهاك الجنسين. على أن هذه الصورة الإيجابية تقابلها إلى حد ما صورة سلبية، حيث كشفت بعض التقييمات عن ضعف في هذا المجال، كما كشفت عن أن بعض البرامج تسوي ببساطة بين "تمايز الجنسين" وأنشطة النساء.

**33- المواءمة مع السياسات والاستراتيجيات.** تبين من جميع التقييمات أن عمليات البرنامج كانت متوائمة مع أطر المساعدة الإنمائية في البلد وفي الإقليم في بعض الأحيان. كذلك تبين أن جميع العمليات متوائمة مع الخطة الاستراتيجية الجديدة للبرنامج وخطته الاستراتيجية السابقة نظراً لأن جميع تصميمات العمليات عدلت بحيث تتضمن إطار النتائج الجديد. وكانت هذه المواءمة العامة مع السياسات الخارجية والداخلية ضرورية للبرمجة الجيدة، ولكنها لم تؤد تلقائياً إلى برمجة عالية الجودة. ومن السهل نسبياً - كما وجد على ضوء تقييمات الحوافز القطرية- المواءمة مع الأطر الداخلية والخارجية، ولكن من الأصعب اتخاذ خيارات تسفر عن أكثر البرامج فعالية وكفاءة.

**34- تصميم البرامج وعلاقات التآزر.** تبين من التقييمات<sup>(6)</sup> وجود مجال كبير للتحسين في تصميم البرامج. فالعمليات تحتوي على عدد كبير من أنشطة البرامج غير المترابطة بالقدر الكافي ومجزأة ومشتتة على نحو مفرط ومسرفة في الطموح. ولم تحدد الأهداف بوضوح، وكثيراً ما كانت الأسس المنطقية التي تستند إليها أنشطة البرامج غير مشروحة في وثائق التصميم. وترتبط هذه القضايا ارتباطاً وثيقاً بصعوبات في الأطر المنطقية من بينها عدم الاتساق بين الحصائل والنواتج والأهداف؛ وعدم ملاءمة المؤشرات؛ والافتقار إلى أهداف محددة. وتؤثر أوجه الضعف هذه على نوعية نظم الرصد التي كانت ضعيفة بصفة عامة (انظر أيضاً الفقرة 40).

<sup>(5)</sup> يعيش "المتنقلون" في مخيمات لأسباب أمنية ولكنهم يعودون إلى مواطنهم ما إن يتمكنوا من رعاية أراضيهم بحيث يحصلون على حقوقهم في الزراعة بالمشاركة، لأنهم يخشون فقدان حقولهم.  
<sup>(6)</sup> تركز تقييمات العمليات على كل عملية على حدة، وهو ما أدى إلى عدم فهم علاقات التآزر بين العمليات ووضع العملية في سياق واسع. ويعالج مكتب التقييم هذه المشكلة عن طريق توجيه مزيد من الاهتمام إلى تقييمات البرامج القطرية التي تهدف تحديداً إلى فهم علاقات التآزر بين أنشطة البرامج والعمليات.

35- **التعلم من البرامج السابقة.** هناك تنوع كبير في إدراج الدروس المستفادة من البرامج السابقة في الأنشطة الحالية. ففي أفغانستان لاحظ التقييم أن نتائج التقييمات السابقة روعيت في تصميم برامج العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش وأوقفت بعض المشروعات مثل أنشطة المخازن نتيجة لذلك، بينما انصب التركيز على ضرورة تحسين الروابط بين التقييم والبرمجة والرصد، لا سيما في حالة رصد الحصائل. إلا أن التوصيات المنبثقة عن التقييمات والدراسات المهمة السابقة في موزامبيق لم توضع في الاعتبار بما فيه الكفاية كوسيلة لتحسين برنامج التغذية المدرسية، وهو ما أدى إلى الاستمرار في اتباع نهج مشتت عالي التكاليف وغير مستدام. وأظهر عدد من البرامج أمثلة لتصميم مبتكر للبرامج.

### ← التنفيذ التشغيلي

36- **الاستهداف.** يبدو بصفة عامة أن البرامج توجه طبقاً لاستقصاءات أو بعثات تقييم منظمة، على الرغم من أن بعض البرامج كما جاء في الفقرة 29 كانت بطيئة في تحديث تقييماتها لمراعاة السياقات المتغيرة. ولوحظ أن الاستهداف كان مرضياً، لا سيما في العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في أفغانستان والبرنامج القطري لبنغلادش والعملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في بوركينا فاسو. واستخدمت في كل حالة معايير دقيقة لانتقاء المجموعات المستهدفة. ولوحظ في تقييمين اثنين أن معايير الاستهداف في الأمثلة التي حققت مستويات أقل من النجاح كانت غير واضحة أو لم تستجب لمؤشرات هشاشة الأوضاع.

37- **عدد المستفيدين.** شكك عدد من التقييمات (أفغانستان وبنغلاديش وكوت ديفوار وجمهورية الكونغو الديمقراطية وليبيريا وسيراليون) في دقة أعداد المستفيدين وطرق حسابها. وكشفت التقييمات عموماً عن أهمية التوفيق بين اتساق أعداد المستفيدين المبلغ عنها مع الأعداد المستهدفة المتوقعة وعدم حصولها في كثير من الأحيان إلا على 50 في المائة من كمية الأغذية المقررة في الأصل. وكان هذا الوضع يعني أن المستفيدين تلقوا حصصاً أصغر (في كل توزيع أو في مجموع التوزيعات على مدار السنة) من الحصص التي كانت مقررة أصلاً، وفي كثير من الأحيان خلال فترات أقصر مما كان متوقفاً في الأصل. وكان المستفيد الذي يتلقى حصة واحدة في السنة يحتسب على قدم المساواة مع المستفيد الذي يتلقى حصصاً يومية طيلة السنة. ومن الصعب تحديد الإنجازات على هذا الأساس.

38- **الشراكات.** ترسم تقارير التقييمات صورة إيجابية بصفة عامة لشراكات البرنامج مع الحكومات والمنظمات غير الحكومية وأصحاب المصلحة. وكثيراً ما تكون هذه الشراكات علاقات ثقة وطيدة أثرت بشكل إيجابي على أداء البرنامج. وأكد عدد من التقييمات أن قدرة البرنامج على إنجاز البرامج ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتوافر الشركاء وقدرتهم. وتؤثر نوعية الشراكات على فعالية وكفاءة إنجاز برامج البرنامج. ومن الممكن استخدام المزايا النسبية لثقافات الشركاء التنظيمية بفعالية عند عملها على نحو جيد من أجل تعزيز ملكية الأنشطة على المستوى المحلي. غير أن الشراكات تصاب أيضاً بالضعف بسبب عدم قدرة الوكالات على اجتذاب تمويل كاف يمكنها من القيام بدورها المنشود والوفاء بما قطعته على نفسها من التزامات. وفي بعض الحالات كان التعاون ضعيفاً بين وكالات الأمم المتحدة. وشككت بعض الوكالات الشريكة، لا سيما المنظمات غير الحكومية، من وجود إجراءات شاقة وطويلة للاتفاق على التعاون في البرامج، وبصفة خاصة في مجال الغذاء مقابل العمل من أجل التنمية الريفية.

39- **مستويات الموارد.** لوحظت في معظم التقييمات أوجه نقص كبيرة في التمويل في جزء على الأقل من فترة تنفيذ العمليات. وكانت الاستثناءات هي برامج مثل التغذية المدرسية في ليسوتو والبرنامج القطري لموزامبيق، في حين أن العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في أفغانستان انتقلت من مرحلة كانت تعاني فيها نقصاً شديداً في التمويل إلى مرحلة أخرى كانت تمول فيها بنسبة 82 في المائة. واستخدمت المكاتب القطرية نهجاً لإدارة ذلك النقص، بما في ذلك استخدام حساب الاستجابة العاجلة، وتقاسم اللوجستيات مع برامج أخرى للبرنامج، وزيادة المشتريات المحلية، والتحول عن



الموظفين الدوليين إلى متطوعي الأمم المتحدة. ويتجسد تأثير نقص الموارد في انقطاع الإمدادات، وتعديل الحصص، وخفض أنشطة البرامج، وتقليص أعداد الموظفين.

**40- اللوجستيات.** تؤكد تقييمات سنة 2009 بصفة عامة سمعة البرنامج بالنسبة للخبرة والإنجازات في مجال اللوجستيات التي تنشر في ظروف قاسية. ولا غرابة في أن عددا من البرامج واجهت تحديات لوجستية هائلة. وفي بعض البلدان ظلت الصعوبات القائمة منذ زمن بعيد بغير حل. فقد وجد تقييم العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في جمهورية الكونغو مشكلات متكررة تتعلق بصعوبات النقل وتعطل الإمدادات، وتتطلب من البرنامج توجيه عناية خاصة إلى مشكلات اللوجستيات التي توجد منذ استئنافه عملياته. وفي إثيوبيا استمرت لمدة طويلة مشكلات نقل الأغذية من مستودعات البرنامج الإقليمية إلى مواقع المدارس بواسطة شركات النقل المحلية التي تعاقبت معها الحكومة وكان لا بد من إيجاد حل نهائي لها. وفي موزامبيق كانت الترتيبات اللوجستية للبرنامج القطري معقدة وكثيفة العمالة ومرتفعة التكاليف. وقد أثار استهداف المدارس المستفيدة على نطاق القطر مشكلات لوجستية خطيرة حيث كانت نقاط التسليم متناثرة على مسافات بعيدة لتسليم كميات صغيرة من الأغذية. وكان لذلك آثار سلبية على كفاءة العملية.

**41- الرصد.** ما زالت هناك، كما جاء في تقارير التقييم السنوية السابقة، مشاكل في الرصد. وتبين للمقيمين أن المخرجات يتم رصدها وأما الحصائل فقلما يتم الإبلاغ عنها. ولا تصب معلومات الرصد عموماً في عملية صنع القرار ولا تشكل الأساس لإدارة المشكلات وتصحيحها بفعالية بمجرد ظهورها. ولم تصمم النظم لتلبية احتياجات محددة في مجال المعلومات، وهو ما يظهر أيضاً إلى حد ما في سوء تصميم البرامج (انظر الفقرة 33). ولا يجري في كثير من الأحيان جمع البيانات الأساسية، وإذا جمعت فإنها لا تختزن بطرق تسمح بإجراء استقصاءات يعتمد عليها للمتابعة. وفي بعض الحالات تولد نظم الرصد المتنوعة بيانات كثيرة يتعذر عندئذ التوفيق بينها وتكشف عن تضارب، فضلاً عن أنها باهظة التكاليف بالنسبة للبرنامج. وفي مقابل ذلك تتسم معظم نظم الرصد بالضعف بسبب نقص في الموارد المخصصة للرصد. وتثير تضاريس الأرض الصعبة التي يعمل فيها البرنامج مشكلات إضافية مع الاعتماد الشديد على الشركاء في جمع البيانات ورصدها.

**42- التعلم أثناء التنفيذ.** ألقى المقيمون الضوء على بعض الحالات التي عانت فيها برامج البرنامج من صعوبات متكررة على مدى فترة طويلة من الزمن. وبدا أن المعلومات المنبثقة عن عمليات سابقة للرصد والاستعراض والتقييم لم تؤد إلى خطوات فعالة لحل هذه المشكلات. ومثال ذلك أن برنامج إدارة الموارد البيئية للمتكمين من التحول نحو سبل أكثر استدامة للعيش في إطار البرنامج القطري لإثيوبيا كان يعاني من مشكلات بلا حل في مجال تسليم الأغذية وشرائها وتجهيز مدفوعاتها إلى شركاء البرنامج. وكان من المعتقد أن هذا ناتج عن انهماك المديرين في البرنامج في إدارة عناصر أخرى في البرامج الذي ينفذها البرنامج في البلد. وفي حالات أخرى مثل ليبيريا وجد التقييم أن المكتب القطري أظهر قدرة كبيرة على التكيف مع الظروف المتغيرة والتعلم من التجربة.

## ← النتائج التشغيلية

**43- الفعالية.** بالرغم من الصعوبات التي صادفتها أفرقة التقييم عند تقييم الحصائل والمشكلات العديدة التي تمر بها برامج شتى، فقد وجدت التقييمات حصائل إيجابية في كثير من الحالات.

← **التوزيع العام للأغذية.** تضمنت الحصائل المتوقعة من هذا النشاط البرنامجي مساعدة المتضررين الأفراد والأسر في أثناء الصدمات على معالجة حالات النقص العاجلة في الأغذية. وكان الهدف من البرامج هو الحد من مخاطر الجوع ونقص التغذية، واستراتيجيات المواجهة السلبية. وكانت بعض العمليات ترمي إلى معالجة استهلاك الغذاء المحسن



بما في ذلك التنوع الغذائي، أو تثبيت مؤشرات التغذية في سياقات الطوارئ كما هو الحال في جمهورية الكونغو الديمقراطية. ولاحظت التقييمات أن البرامج حققت عموماً حصائل إيجابية ووفرت في بعض الحالات شبكات أمان مؤقتة إيجابية لتلبية احتياجات السكان الضعفاء.

◀ **الغذاء مقابل التعليم.** كشفت برامج التغذية المدرسية عموماً عن مستوى طيب من الأداء في تحسين معدلات الالتحاق، وزيادة المواظبة، وسد الفجوة بين الجنسين، ولكن لوحظ في التقييمات أن بيانات أداء التعليم تخضع لكثير من العوامل التي تتجاوز نطاق التغذية المدرسية. وذلك أن فعالية التغذية المدرسية تتأثر بعوامل خارجية. ومثال ذلك أن معدلات الالتحاق في بيئة ينعدم فيها الأمن والاستقرار مثل جمهورية الكونغو الديمقراطية لم تزد زيادة كبيرة، ولكن معدلات المواظبة كانت مرتفعة وتكافؤ الجنسين كان جيداً. ولوحظ في التقييم المتعلق بموزامبيق أن الوجبات المدرسية حققت أفضل النتائج في السياقات التي كانت فيها معدلات الالتحاق منخفضة، وذلك لأنها كانت حافزاً شديداً للقوة في تلك الظروف. ولكن "الأثر المغناطيسي" للتغذية المدرسية - أي اجتذاب الأطفال إلى المدارس - أدى في عدد من الحالات إلى الضغط على نظام التعليم.

◀ **برامج التغذية.** استهدفت العمليات تحقيق عدد من الحصائل ومن بينها الحد من مستويات التقزم والهزال، وتحسين معدلات الإنعاش والوزن عند الولادة، وضمان التقيد بالعلاج في حالة السل و/أو فيروس نقص المناعة البشرية. وبين عدد كبير من التقييمات أن هذه البرامج كانت فعالة في تحقيق أهدافها وأنه قد لوحظت اتجاهات إيجابية بالقياس إلى مؤشرات الأداء. ولكن التقييمات أكدت أيضاً في كثير من الحالات انعدام البيانات ذات الصلة والعوامل المتعددة التي تؤثر على الحصائل. وتضمنت العوامل الخارجية المؤثرة على الحصائل نظم سبل العيش والاقتصاد التي تحدد ما إذا كان السكان يتغذون وكيف يفعلون ذلك؛ والعوامل والتقاليد الاجتماعية التي تحدد ما إذا كانت ممارسات الغذاء المحسنة (التغذية، والطهي، والمعرفة المتصلة بالتغذية) مقبولة ومستوعبة؛ وظروف المعيشة (بما فيها توافر مياه الشرب). وفي نطاق البرامج كانت العوامل التي لها دور تتضمن حجم الحصة - الذي لم يكن كما ذكر أعلاه كبيراً طبقاً لما كان مقرراً في الأصل في جميع الحالات - وتقاسم الحصص، وهما كلاهما يؤثران على الاستهلاك الفعلي ومن ثم على القيمة التغذوية التي يتلقاها كل مستفيد.

◀ **الغذاء مقابل الأصول.** قيست حصائل هذه المكونات بمعاييرين: (1) توفير الغذاء في أوقات الحاجة؛ (2) الأصول التي تكونت. وأفادت أربعة تقييمات (أفغانستان وبنغلادش وكوت ديفوار وإثيوبيا) بوجود نتائج إيجابية في كلا الجانبين رغم أنه لوحظ في بعض هذه التقييمات وفي غيرها أن اختصار هذا المكون ونقص الموارد كانا عاملين رئيسيين حداً من تحقيق الأهداف المنصوص عليها.

44- الآثار. لا يتوافر لتقييمات العمليات من الوقت والموارد ما يكفي للاضطلاع بجمع معمم للبيانات لإثبات التأثير. ومع ذلك فقد احتوت التقييمات على عدد من الآثار التي لاحظها أصحاب المصلحة. وكان كثير من هذه الآثار يتعلق بالتصورات المتغيرة وعمليات التسهيل التي تتجاوز العملية أو النشاط البرنامجي موضوع الاهتمام المباشر. ومثال ذلك أن البرنامج كان له دور في:

- ◀ إعادة إنعاش نظام التعليم في المناطق الريفية من ليبيريا وتشجيع عودة السكان المشردين وإعادة توطينهم؛
- ◀ تحقيق تفهم أفضل في إثيوبيا للصلة بين الجوع وقدرة الأطفال على التعلم؛
- ◀ توليد عائدات اجتماعية في بنغلادش حيث عززت النساء المهارات والمعرفة والحراك وزيادة الرأسمال الاجتماعي عن طريق دعم المجموعات وزيادة الثقة؛
- ◀ سبيراليون، في مساعدة "الحبل الضائع" على استعادة "قيمتها" الاجتماعية والاقتصادية بالنسبة للمجتمع المحلي؛

- ← الفلبين، حيث رُئي أن عملية الطوارئ وكون البرنامج جزءاً من الحضور الأجنبي يدعمان على نحو غير مباشر عملية السلام طبقاً للمستفيدين الذين أجريت معهم مقابلات؛
- ← بوركينافاسو، حيث أسهمت العملية في تعزيز تبادل للأفكار والتجارب لقي تقدير أصحاب المصلحة المحليين.

45- الاستدامة. وجدت تقارير التقييمات مزيجاً من النتائج المتباينة من حيث آفاق استدامة البرامج. وأجري عدد من التقييمات الإيجابية حيث أدمجت برامج البرنامج في البرامج الحكومية وعلى المستوى المحلي حيث كان من المرجح أن تحمي الملكية المحلية الأصول وتحافظ عليها. وقد تظهر هذه الملكية على المستوى الوطني - في كوت ديفوار وليبيريا على سبيل المثال - حيث أدرجت التغذية المدرسية في نظام التعليم الوطني، أو على المستويات المحلية كما حدث في إثيوبيا حيث أكد التقييم على أهمية تقوية قدرة المجموعات المحلية على مواصلة إدارة العمليات الأساسية بعد انتهاء دعم البرنامج. وكانت الاستدامة وتسليم المسؤولية أقل احتمالاً في الحالات التي لم تبدل فيها أو لم تنجح جهود لتنمية القدرات. وعزى عدم النجاح لانعدام أي استراتيجيات واضحة لتنمية القدرات، ونقص الموارد المناسبة لتنمية القدرات، وعدم كفاية القدرات في المكاتب القطرية. يضاف إلى ذلك أن استدامة التغذية المدرسية في موزامبيق تأثر بارتفاع تكاليف النموذج الحالي، وهو ما يجعل من الصعب إدماجه في نظام التعليم الوطني أو تكراره على نطاق واسع. وكانت استدامة الأصول الناتجة عن برنامج الغذاء مقابل الأصول تعتمد إلى حد بعيد على الملكية المحلية.

## الاستنتاجات والتوصيات

### ← النتائج المشتركة

46- خلصت التقييمات إلى أن عمل البرنامج متواءم تماماً مع السياسات الحكومية، واستراتيجيات البرنامج، واحتياجات السكان. وكان الاستهداف جيداً بدرجة معقولة، وبخاصة عندما كان يستند إلى آخر تقديرات الاحتياجات وتحليلات البرامج. ووجدت التقييمات أن من السهل نسبياً مواءمة البرامج مع استراتيجيات وأولويات البرنامج والاستراتيجيات والأولويات الخارجية. ولكن كان من الأصعب بالنسبة للبرنامج أن يكون في وضع استراتيجي يمكنه من ضمان أعلى درجة من الفعالية والكفاءة في تقديم مساعده. وأدى اقتران انعدام الاستراتيجية القطرية، والتعقيد في تصميم البرنامج الذي يحتوي على عدد كبير من الأنشطة المنوعة، وقلة تكامل الأنشطة داخل العمليات على المستوى القطري والمبادرات المؤسسية، إلى زيادة صعوبة إجراء خيارات استراتيجية. يضاف إلى ذلك أن الموارد المخصصة للقدرة التحليلية اللازمة لدعم عملية صنع القرار والأنشطة لم تكن كافية.

47- وأثبتت التقييمات قدرة البرنامج الشديدة على التوسع والاستجابة بسرعة للمطالب المتغيرة في حالة الطوارئ. إلا أنها كشفت أيضاً عن تحديات عندما تطلب السياق المتغير تقليصاً في الأنشطة، وتحولاً في دور البرنامج، واتباع استراتيجيات مختلفة في الاستجابة أثناء انتقال السكان والمجتمعات المحلية والبلدان من الطوارئ إلى الإنعاش.

48- ووجدت التقييمات أن أداء البرنامج كان جيداً في مجال التوزيع العام للأغذية - من أجل تلبية احتياجات السكان في أوقات الأزمات- وفي قطاع التعليم حيث وفرت التغذية المدرسية في كثير من الأحيان حافزاً قوياً لتحسين حصائل التعليم (زيادة الالتحاق والمواظبة وانخفاض معدل التسرب). وحققت برامج التغذية نتائج إيجابية، ولكن التقييمات لاحظت أيضاً أن المؤشرات تأثرت بعوامل أخرى كثيرة غير عمليات توزيع الأغذية من قبل البرنامج، وهو ما يزيد من صعوبة تحقيق الحصائل أو الحفاظ عليها. وكانت برامج الغذاء مقابل العمل هي الأضعف وإن أظهرت بعض النتائج الإيجابية.

49- ومع ذلك فقد كان هناك تحديان أثرا على الإبلاغ عن الحصائل، وهما: (1) أن الأسلوب المتبع حالياً في حساب أعداد المستفيدين لا يظهر كمية أو تواتر الحصص التي يتلقاها المستفيد وقد يكون مضللاً نتيجة لذلك؛ (2) أن

نظم الرصد ما زالت ضعيفة بدرجة كبيرة ولا تولد بيانات عن الحصائل بطريقة منظمة. ولذلك فإن البرنامج تضع عليه فرص للتعلم من أداء عملياته وإجراء التعديلات اللازمة لزيادة الفعالية حيثما أمكن.

50- وتبين للتقييمات في كثير من الأحيان أن العيوب في تنفيذ البرامج وفي النتائج يمكن إرجاعها في كثير من الأحيان إلى قضايا الموارد ونموذج التمويل. ففي المقر تحققت إنجازات بفضل مساهمات من خارج الميزانية لتحسين التخطيط للطوارئ أو تقدير الاحتياجات، ولكن الموارد لم تكن متاحة دائماً لتنفيذ الأنشطة اللازمة. وعلى المستوى القطري لا يتيح العمل بنموذج للتمويل على أساس كمية الموارد اللازمة لدعم الاستراتيجيات القطرية أو تصميم البرامج بالأعمال التحليلية اللازمة، ويوجد حوافز لإعداد استجابات بكميات مرتفعة، ويجعل تصميمات البرامج مسرفة في التفاؤل في وقت لا يمكن فيه بلوغ مستويات التمويل. ولم يكن من المضمون دائماً تحقيق الكفاءة والتعلم بين عملية وأخرى لأن الناس كانوا يستأجرون ويعملون في عمليات محددة.

51- تبين أن شراكات البرنامج قوية بصفة عامة. وأبرزت التقييمات أهمية العمل في شراكة، وهو عمل كان سهلاً مع الأمم المتحدة على المستوى الوطني، وكان أقوى مع الشركاء الحكوميين والمنظمات غير الحكومية في مجال تقديم المساعدة. ولم تكن قدرات الشركاء قوية في جميع الحالات - وهو ما يتوقف على صعوبة تضاريس الأرض التي يعمل في ظلها البرنامج - وأثر هذا على إنجاز البرامج والرصد.

## ← التوصيات

52- التوصية 1: ينبغي للإدارة العليا في البرنامج والمجلس النظر في النتائج المترتبة على نموذج التمويل الحالي الموضحة في هذا التقرير عند مناقشة نموذج جديد، وهو أمر ستكون له عواقب بالنسبة للطرق التي يمكن للبرنامج الإسهام بها استراتيجياً وفعاليتها وكفاءة في بلدانه الشريكة ورصد ما يحققه من نتائج.

53- التوصية 2: ينبغي للبرنامج أن يعمل على كفاءة تقليل تعقد عملياته (بحيث تشمل عدداً أقل من أنشطة البرامج)، وبناء علاقات تآزر متينة بين الأنشطة البرنامجية في نطاق العملية الواحدة وبين العمليات على المستوى القطري.

54- التوصية 3: ينبغي للبرنامج أن يسعى إلى تحويل قدرته القوية على التكيف مع السياقات المتغيرة في حالات الطوارئ إلى حالات الانتقال إلى الإنعاش أو التنمية. وتتطلب هذه القدرة أكثر من مجرد الاختصار بمعنى تقليص البرامج، فهي تتطلب إعادة التفكير في أهدافها وأسلوبها في تقديم المساعدة.

55- التوصية 4: ينبغي للبرنامج الاستثمار في تحسين نظم الرصد. وينبغي تصميم هذه النظم على أساس احتياجات متخذي القرارات إلى المعلومات على المستويات المختلفة وربطها بوضوح بعملية اتخاذ القرارات وأنشطة المتابعة.

## التقييم في البرنامج

56- يتضمن هذا القسم من تقرير التقييم السنوي عرضاً مجملاً لأعمال التقييم المنفذة بالمقارنة مع الخطط الأصلية بما في ذلك الموارد البشرية والمالية المتاحة؛ وعمل مكتب التقييم من أجل تعزيز قدرات التحليل في البرنامج؛ والتعاون مع شبكات التقييم؛ وأفاق مكتب التقييم في الفترة 2010-2011.

## أنشطة التقييم في عام 2009

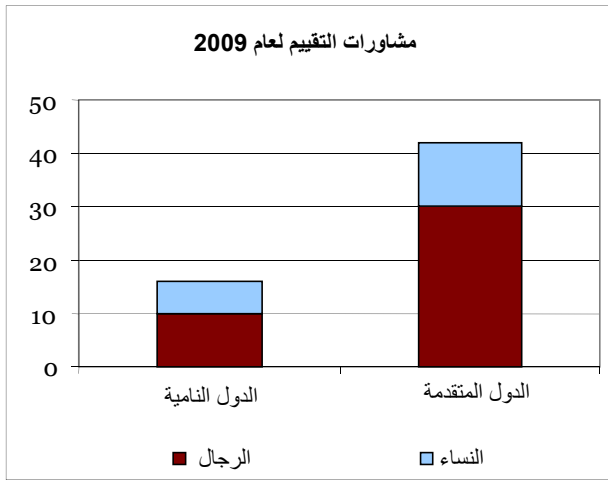
- 57- إنجازات خطة العمل. تعرض برنامج عمل التقييم خلال فترة السنتين لتحول كبير عن طريق إدخال تقييمات الحوافز القطرية والآثار التي لم تجر من قبل في البرنامج. وتسد هذه التقييمات فجوات هامة في المعلومات اللازمة لفهم دور البرنامج ومساهماته في البلدان من ناحية، وتأثير المساعدة المقدمة من البرنامج من ناحية أخرى.
- 58- وعانت خطة عمل التقييم للفترة 2008-2009<sup>(7)</sup> من بعض جوانب القصور وبخاصة في توقيت إنجاز التقييمات. وتحسن الأداء فيما بين 2008 - حيث لم ينجز غير تقييمين للعمليات،<sup>(8)</sup> وبين 2009 حيث أنجزت عشرة تقييمات من هذا النوع. وعلى وجه الإجمال أنجز ما بين 75 و100 في المائة من خطة عمل مكتب التقييم. ولوحظ أكبر وجه من وجوه النقص في مجال التقييمات اللامركزية التي لا توجد لها موارد بشرية أو مالية مخصصة، فالتقييمات تتنافس مع متطلبات وأولويات أخرى للمكاتب القطرية. وكان من المقرر إجراء ما مجموعه 14 تقييما في فترة السنتين ولم ينجز منها سوى خمسة، وكانت هناك ثمانية تقييمات مستمرة في نهاية 2009. ويتضمن الملحق الرابع ملخصا لتنفيذ خطة العمل.
- 59- الموارد البشرية. في 2009 عين مكتب التقييم خبيرا خارجيا للتقييم وانضم إلى الفريق في أبريل/نيسان 2009. وأدى هذا التعيين إلى تحسين نسبة موظفي التقييم الفنيين المعينين في الخارج إلى موظفي التقييم الفنيين العاملين في البرنامج بالتناوب من 6:2 إلى 5:3. وعينت خبيرة أخرى للتقييم في ديسمبر/كانون الأول 2009. وعند وصولها في 2010 سيحقق مكتب التقييم لأول مرة توازنا بين موظفي البرنامج العاملين بالتناوب وبين خبراء التقييم المعينين من الخارج (4:4) حسب ما كان متوقعا في سياسة التقييم. وخلال السنة شهد مكتب التقييم تحولا في النسبة بين الجنسين عندما نقل موظفان وحلت محلها موظفتين. وبحلول نهاية 2009 كانت أغلبية الموظفين في مكتب التقييم من النساء في كل من فئتي الموظفين الفنيين وموظفي الدعم. وظلت نسبة موظفي مكتب التقييم إلى إجمالي موظفي البرنامج على حالها في عام 2009 كما كانت عليه في عام 2008، أي 0.08 في المائة. ويتضمن الجدول 4 أدناه العدد الإجمالي للموظفين.

<sup>(7)</sup> خطة البرنامج للإدارة للفترة 2008-2009، الوثيقة WFP/EB.2/2007/5-A/1

<sup>(8)</sup> تقرير التقييم السنوي لعام 2008، الوثيقة WFP/EB.A/2009/7-A

الجدول 4: الموظفون في مكتب التقييم في عام 2009			
المجموع	خبراء التقييم المعينون في الخارج	موظفو البرنامج العاملون بالتناوب	
1	1		مدير (مد- 2)
3	1	2	كبار موظفي التقييم (م- 5)
4	1	3	موظفو التقييم (م- 4)
3		3	موظفو الخدمة العامة (خ ع-6 ، خ ع-3)
11	3	8	المجموع

60- وقام مكتب التقييم في عام 2009 باستخدام 58 خبيراً استشارياً لإجراء 15 تقييماً وإعداد تقرير التقييم السنوي بحيث كان المتوسط 4 خبراء استشاريين لكل تقييم. وكان 28 خبيراً استشارياً من بلدان نامية و72 خبيراً استشارياً من بلدان متقدمة. وكان التوزيع بين الجنسين في حالة الخبراء الاستشاريين 69 في المائة من الرجال و31 في المائة من النساء.



61- الموارد المالية. كما جاء أعلاه فإن التقييمات

يجريها في الغالب خبراء استشاريين يعينون من الخارج، ولذلك فإنهم يتطلبون مخصصات مالية كبيرة من ميزانية غير الموظفين. وقد خصصت خطة الإدارة 1.4 مليون دولار أمريكي من ميزانية دعم البرامج والإدارة لتكاليف غير الموظفين بما في ذلك إدارة المكاتب وغير ذلك. وبالنسبة لسنة 2009، تلقى مكتب التقييم مبلغاً إضافياً قيمته 380 450 دولاراً أمريكياً. وتمول ميزانية غير الموظفين إدارة الحافظة القطرية الاستراتيجية، وتقييمات الأثر والعمليات التي يديرها مكتب التقييم، وتكاليف المكاتب. وكانت النسبة المالية

لنفقات التقييم (مكتب التقييم فقط) لإجمالي ميزانية البرنامج 0.06 في المائة. ولم تخصص اعتمادات منفصلة في الميزانية للتقييمات اللامركزية. يضاف إلى ذلك أن مكتب التقييم تلقى مساهمتين من حكومتي ألمانيا والسويد من أجل برنامجها الخاص بالتدريب على التقييمات اللامركزية.

### ← الأنشطة الرامية إلى تقوية قدرات التقييم

62- المشاورة السنوية بشأن التقييم. في 2009 ترأس رئيس المجلس لأول مرة مشاورة المجلس بشأن التقييم. وتفيد المشاورة أعضاء البرنامج عن طريق إرشادهم فيما يتعلق بأولويات التقييم ومناقشة نتائج تقرير التقييم السنوي.

63- نظام ضمان جودة التقييم. وضعت مسودة نظام ضمان جودة تقييمات الحوافز القطرية في 2009 بناء على التجربة المستفادة من التقييمين الأولين للحوافز القطرية اللذين بدأ في 2008. وتتضمن المواد إرشادات كاملة بشأن عملية التقييم ونواتج شتى متوقعة خلال السنة بالإضافة إلى معايير الجودة المرتبطة بذلك. كما نفذت أعمال من أجل إعداد نفس المجموعة من الوثائق لتقييمات الآثار ووضعت في صيغتها النهائية في أوائل 2010. يضاف إلى ذلك أنه جرى، بعد استخدام نظام ضمان جودة التقييم في تقييمات العمليات، استعراض التجربة وأجريت التنقيحات اللازمة لنموذج التقارير. واختبرت هذه التغييرات في تقييم بدأ في أواخر 2009 وستطبق على جميع تقييمات العمليات التي تجرى بداية من 2010

فما بعدها. وهناك مجالان يتطلبان مزيداً من الانتباه بناء على التحليلات التي أجريت من أجل تقرير التقييم السنوي الحالي، وهما: (1) مساءلة المستفيدين التي تلقى كثيراً من الانتباه في عالم الشؤون الإنسانية الواسع في السنوات الأخيرة وينصب عليها تركيز العمل في مبادرات مثل مشروع المساءلة الإنسانية؛ (2) الحاجة إلى مزيد من الاستخدام المنظم للمعايير البرنامجية سواء أكانت داخلية أم خارجية – مثل معايير "سفير" الدنيا للاستجابة للكوارث.

**64- دعم مكتب التقييم للتقييمات اللامركزية.** قدم مكتب التقييم، بمساعدة منحتين من حكومتي ألمانيا والسويد، لعشرين موظفاً في البرنامج التدريب على مهارات التقييم الأساسية باستخدام معايير نظام ضمان جودة التقييم. ونظمت دورة التدريب على مرحلتين، وكانت تلك طريقة مفيدة لتجديد ألفة المشاركين المكتسبة خلال مرحلة التدريب الأولى وتعميق المعرفة والفهم. واقتصر هذا التدريب على موظفي التقييمات اللامركزية، ومما أدى إلى الحد من معدل المشاركة الفعلية بسبب نقص التمويل لهذا النوع من التدريب (انظر الفقرة 60). والطلب على التقييم العام مرتفع، ولكن من المستبعد أن يكون فعالاً ما لم يقترن بتدريب فعلي على إدارة التقييم.

**65- مهارات موظفي مكتب التقييم وتنمية المعرفة.** نظم مكتب التقييم خلال 2009 دورة تدريب تقييمية على الآثار لجميع الموظفين الفنيين في المكتب. ونظمت الدورة لشحن المهارات استعداداً لزيادة عدد تقييمات الآثار التي سيجريها المكتب في 2010-2011.

**66- سد ثغرة التعلم.** بدأ مكتب التقييم العمل من أجل مبادرة ترمي إلى وضع مواد تعليمية مشكلة حسب الحاجة ستسهل الوصول إلى الدروس المستفادة من التقييمات لأصحاب المصلحة داخل البرنامج وخارجه. وحددت النماذج الأصلية المحتملة بناء على احتياجات المتلقين المستهدفين من المعلومات. وقد وُضع النموذج الأصلي الأول – الدروس العشرة الأولى – عن موضوعين (الاستهداف والنقد والقوائم)، وسيجري اختبارها في أوائل 2010 قبل توسيع نطاق السلسلة إلى مواضيع أخرى. وستوضع نماذج أصلية أخرى مثل الموجزات الخاصة بكل بلد وتختبر في عام 2010.

**67- الحلول القائمة على شبكة الويب.** كلف مكتب التقييم موظفاً فنياً في مجال الويب بتحليل موقع المكتب على الشبكة wfp.org واقتراح تحسينات على مضمونه وهيكله بغية تسهيل الوصول إلى معلومات التقييم للمتلقين داخل البرنامج وخارجه. وتم تحليل الموقع الحالي على الويب والتوصيات المتعلقة بذلك في نهاية 2009 وسيُنظر في تنفيذها في 2010.

### التعاون مع شبكات التقييم

**68- واصل مكتب التقييم نشاطه في فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم عن طريق المشاركة النشطة في أفرقة المهام المعنية بآثار التقييم، وتنمية قدرات التقييم، ومعايير الجودة في مجال التقييم.** وهو أيضاً جزء من أفرقة العمل المشتركة بين الوكالات المعنية بآثار التقييمات الإنسانية والتقييمات المشتركة بين الوكالات في الوقت الحقيقي التي نوقشت في مجال شبكة التعلم الإيجابي من أجل المساءلة والأداء. كما أن المكتب عضو في الأفرقة الإدارية للمرحلة الثانية من تقييم المجموعات، وتقييم آثار الصندوق الإنساني المشترك، وتقييم الجهات المانحة المتعددة في جنوب السودان.

### آفاق المستقبل للفترة 2010-2011

**69- لن يجري مكتب التقييم أي تقييمات جديدة للعمليات في فترة السنتين 2010-2011، باستثناء تقييمين جرى ترحيلهما من خطة عمل عام 2009.** وأسباب هذا التغيير عديدة: مرونة عمليات البرنامج (هناك تنقيحات عديدة أثناء التنفيذ) واقتصارها على آفاق زمنية قصيرة. ولذلك كانت تقييمات الحوافز القطرية في وضع يمكنها من تتبع تكيف العمليات (عند انتقال المكونات من عملية إلى أخرى) ومواصلة أنشطة البرامج التي قد تنفذ على مدى فترات طويلة، حتى لو كان لكل

عملية فترة زمنية قصيرة. يضاف إلى ذلك أن التكاليف النسبية لإجراء تقييم واحد للعمليات ليست في صالحها إذا ما قورن بتكاليف تقييمات الحوافظ القطرية. يضاف إلى كل ذلك أخيراً أن الموارد المتاحة لم تكن كافية لإجراء تقييمات العمليات بالعدد الذي كان لازماً لممارسة المساءلة بالنسبة للعمليات ككل أو لاستخلاص دروس قابلة للنقل.

70- وسيركز مكتب التقييم بدلاً من ذلك على التقييمات المعقدة. ويبدو أن من شأن هذا النهج أن يولد معلومات أهم وأنفع لجميع أصحاب المصلحة المعنيين. وسيواصل المكتب في فترة السنتين 2010-2011 استخدام نهجه المتبع في إجراء التقييمات الاستراتيجية رامياً إلى تنفيذ أربعة منها خلال فترة السنتين. وسيزاد عدد تقييمات الحوافظ القطرية والآثار بناء على التجربة المكتسبة في 2008-2009. بالإضافة إلى ذلك فقد تلقى المكتب طلباً (من الوحدة المسؤولة) بإجراء تقييم لبرنامج "الشراء من أجل التقدم"، وسياسات البرنامج للتغذية المدرسية (بطلب من المجلس)، وأن يقيم بالاشتراك مع منظمة الأغذية والزراعة الدعم المقدم منها ومن البرنامج في مجال الزراعة والأسواق إلى شركاء في أوغندا (تقييم مشترك اقترحتة المكاتب القطرية).

71- ويقوم مكتب التقييم، بغية دعم الانتقال إلى هذه التقييمات المعقدة، باتخاذ تدابير لزيادة قدرة الموظفين عن طريق تكوين أفرقة داخلية للتركيز تعزز تبادل المعارف والمهارات بين موظفي المكتب، وإجراء مناقشات مع الشعب الفنية في البرنامج. ومن خلال هذه العملية يجري وضع متطلبات معيارية للإبلاغ بما في ذلك مؤشرات ومعايير (مثل مشروع "سفير") للمقارنة، وذلك استجابة للضعف المشار إليه في الفقرة 62. يضاف إلى ذلك أن هذه الأفرقة ستحدد الاحتياجات التدريبية التي ستلبي بتنظيم التدريب لجميع موظفي التقييم لضمان وجود فهم مشترك ونهج مشتركة. وسيواصل المكتب أيضاً العمل فيما يتعلق بمبادرات مثل إقفال حلقة التعلم وتحسين موقعها الداخلي والخارجي على شبكة الويب بغية تسهيل الوصول إلى الدروس المستفادة من التقييمات.

## الملحق الأول

### التقييمات المنجزة في عام 2009

#### ← التقييمات الاستراتيجية

التقييم الاستراتيجي للتخطيط الاحترافي في البرنامج (2002-2008)

التقييم المواضيعي المشترك بين منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي لدعم نظم معلومات الأمن الغذائي

التقييم الاستراتيجي لفاعلية تدخلات البرنامج في مجال استعادة سبل المعيشة

#### ← تقييمات الحوافز القطرية

الحافزة القطرية لجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية

الحافزة القطرية لملاوي

#### ← تقييمات العمليات

- 1- العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش لأفغانستان 104270
- 2- البرنامج القطري لبنغلادش 104100 (2007-2010)
- 3- العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش لبوركينا فاسو 105410
- 4- العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش لكوت ديفوار 106720
- 5- العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش لجمهورية الكونغو الديمقراطية 106080
- 6- العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش لجمهورية الكونغو 103121
- 7- البرنامج القطري لإثيوبيا 104300 (2007-2011)
- 8- العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش لغواتيمالا 104570
- 9- العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش للبيرو 104540
- 10- البرنامج القطري لموزامبيق 104460 (2007-2009)

#### ← التقييمات اللامركزية

- 11- العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش لغينيا 105530
- 12- المشروع الإنمائي ليسوتو 105820
- 13- عملية الطوارئ للفلبين 104890
- 14- العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش لسيراليون 105540



## الملحق الثاني

## الاستعراض الإجمالي للحافظة

الجدول ألف - ثانيا- 1: جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية- أنواع الأنشطة بحسب كل عملية، 2008-2000 (الأطنان المترية من الغذاء طبقا لوثائق التصميم)						
التغذية المدرسية	الغذاء مقابل العمل	الغذاء مقابل الإغاثة	المجموع	الإنجاز	الموافقة	فئة العملية ورقمها
	6 634		6 634	2003	2001	المشروع الإنمائي 587400
		6 960	6 960	2003	2000	عملية الطوارئ 63110
6 850			6 850	2005	2002	المشروع الإنمائي 100780
	11 855		11 855	2009	2004	المشروع الإنمائي 103060
	10 000		10 000	2007	2004	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 103190
26 854			26 854	2010	2005	المشروع الإنمائي 100781
	7 605	6 836	14 441	2009	2007	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 105660
		581	581	2008	2008	عملية الطوارئ 107700
33 704	29 460	21 011	84 175			المجموع

المصدر: البرنامج القطري لجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية ووثائق المشروعات

الجدول ألف - ثانياً - 2: ملاوي - أنواع الأنشطة بحسب كل عملية، 2008-2000 (طن متري من الغذاء بحسب وثائق التصميم)							
التغذية المدرسية	التغذية <sup>(1)</sup>	التوزيع العام للغذاء/ توزيع الغذاء الموجه	الغذاء مقابل الأصول/الغذاء مقابل العمل	المجموع	الإنجاز	الموافقة	فئة العملية ورقمها
14 918	18 231		18 406	51 555	2001	1998	البرنامج القطري 100140
25 000	34 000		19 000	78 000	2006	2001	البرنامج القطري 101060
		8 822		8 822	2001	2001	عملية الطوارئ 100560
		1 635		1 635	2002	2002	عملية الطوارئ 101520
		11 375		11 375	2002	2002	عملية الطوارئ 101530
لا يوجد تقسيم بحسب الأنشطة <sup>(ب)</sup>				264 501	2003	2002	عملية الطوارئ 102000
	1 626	52 800		54 426	2002	2002	عملية الطوارئ 102010
8 851	14 064		13 781	36 696	2002	2002	عملية الطوارئ 102900
		3 946	550	4 496	2005	2004	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 103090
لا يوجد تقسيم بحسب الأنشطة <sup>(ج)</sup>				161 306	2007	2004	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 103100
ليس على أساس الكمية ولكن تنمية للقدرات					2006	2004	المشروع الإنمائي 103940
70 104				70 104	2011	2007	المشروع الإنمائي 105810
لا يوجد تقسيم بحسب الأنشطة <sup>(د)</sup>				214 679	2010	2007	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 105860
				957 595			المجموع

المصدر: وثائق مشروعات البرنامج

ملاحظات:

(1) تشمل برامج التغذية: التغذية التكميلية والعلاجية، الأنشطة المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشرية والإيدز، وصحة وتغذية الأم والطفل.

(ب) شملت عملية الطوارئ 102000: التوزيع العام للغذاء، برامج التغذية (العلاجية والتكميلية) والتغذية المدرسية.

(ج) شملت عملية الطوارئ 103100: الغذاء مقابل العمل، توزيع الأغذية الموجه، وبرامج التغذية (تغذية الأم والطفل، ودعم الأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية، والتغذية في مراكز تنمية الطفولة المبكرة).

(د) شملت العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 105860: الغذاء مقابل الأصول، والتوزيع العام للغذاء، وبرامج التغذية (العلاجية والتكميلية، ودعم الأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية)، والتغذية المدرسية.

## الملحق الثالث

كشف بالعمليات التي تم تقييمها في 2009							
البلد/ العملية	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء (المقرر/المعدل)	الأنشطة الرئيسية	المستفيدون (وفقاً للخطة/أثناء التقييم)	الأطنان المترية (وفقاً للخطة/أثناء التقييم)	دولار أمريكي (وفقاً للخطة/أثناء التقييم)	عمليات البرنامج الأخرى الجاري تنفيذها
<b>تقييمات مكتب التقييم للعمليات</b>							
أفغانستان العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 104270 "الإغاثة وإعادة التأهيل فيما بعد النزاعات"	1 يناير/كانون الثاني 2006	31 ديسمبر/كانون الأول 2008-2009	التوزيع العام للغذاء، الغذاء مقابل العمل، الغذاء مقابل التدريب، الغذاء مقابل التعليم، التغذية/الصحة	15 163 1556 / 597 000 /	520 180 / 1 010 260 متاح	360 208 291 / 847 800 856	خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية
بنغلادش البرنامج القطري 104 100 (2010-2007)	1 يناير/كانون الثاني 2007	31 ديسمبر/كانون الأول 2010	الغذاء مقابل التعليم، التوزيع العام للغذاء، الغذاء مقابل العمل التغذية/ الصحة	8 910 000 / متاح	565 081 غير متاح	66 866 850 / متاح	عملية الطوارئ 107150 المساعدة الغذائية للسكان المتأثرين بالأعاصير في جنوب بنغلادش العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 100453 تقديم المساعدة للاجئين من ميانمار
بوركينافاسو العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 105410 "التصدي لنقص التغذية المتزايد في الأقاليم التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي"	1 يناير/كانون الثاني 2007	31 ديسمبر/كانون الأول 2008-2009	التغذية/الصحة الأمن الغذائي	668 500 / 832 600	24 211 / 30 147	18 337 142 / 28 560 891	البرنامج القطري 2010-2006 عملية الطوارئ 107730



### كشف بالعمليات التي تم تقييمها في 2009

البلد/ العملية	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء (المقرر/المعدل)	الأنشطة الرئيسية	المستفيدون (وفقا للخطة/أثناء التقييم)	الأطنان المترية (وفقا للخطة/أثناء التقييم)	دولار أمريكي (وفقا للخطة/أثناء التقييم)	عمليات البرنامج الأخرى الجاري تنفيذها
جمهورية الكونغو العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 103121 "تقديم المساعدة للسكان المتأثرين بالنزاعات والفقير"	1 يناير/كانون الثاني 2007	31 مايو/أيار 2009	الغذاء مقابل التعليم، الغذاء مقابل العمل، التوزيع العام للغذاء، الصحة	/162 300 غير متاح	غير متاح	10 400 000 / غير متاح	-
كوت ديفوار العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 106720 مساعدة المتضررين من الأزمة الممتدة في كوت ديفوار	1 يوليو/تموز 2007	31 ديسمبر/كانون الأول 2008- 31 أغسطس/آب 2009	التوزيع العام للغذاء، الغذاء مقابل التعليم، الغذاء مقابل العمل، الغذاء مقابل التدريب، التغذية/الصحة	/981 000 1 302 865	47 256/ 1 302 865	41 239 517/ 79 658 506	العملية الخاصة 107200 إصلاح الطرق والجسور الريفية في كوت ديفوار العملية الخاصة 100613 خدمة المسافرين الجوية الإقليمية
جمهورية الكونغو الديمقراطية العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 106080 "المعونة الغذائية الموجهة لضحايا النزاع المسلح وغيرهم من المجموعات الضعيفة"	1 يوليو/تموز 2007	31 ديسمبر/كانون الأول 2009	التغذية/الصحة، الغذاء مقابل التعليم، الغذاء مقابل الأصول، التوزيع العام للغذاء	3 400 000/ 6 594 690	210 084/ 376 153	230 874 212/ 499 681 226	العملية الخاصة 105560 "عملية تقديم الدعم لمجموعة اللوجستيات المشتركة بين الوكالات" العملية الخاصة 107440 "خدمة النقل الجوي" العملية الخاصة 107180 "تطوير مجموعة الاتصالات الإقليمية في حالات الطوارئ" عملية الطوارئ 10824.0 "عملية الطوارئ في أويلي العليا بداية من أبريل/نيسان 2009



## كشف بالعمليات التي تم تقييمها في 2009

البلد/ العملية	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء (المقرر/المعدل)	الأنشطة الرئيسية	المستفيدون (وفقا للخطة/أثناء التقييم)	الأطنان المترية (وفقا للخطة/أثناء التقييم)	دولار أمريكي (وفقا للخطة/أثناء التقييم)	عمليات البرنامج الأخرى الجاري تنفيذها
إثيوبيا البرنامج القطري 104300 (2011-2007)	1 يناير/كانون الثاني 2007	31 ديسمبر/كانون الأول 2011	الغذاء مقابل التعليم، الغذاء مقابل العمل	1 048 000/ 1 048 000	230 163/ 230 163	115 755 992/ 166 399 253	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 106650 "التصدي للأزمات الإنسانية وتعزيز مرونة التكيف مع انعدام الأمن الغذائي" العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 101273 "المساعدة الغذائية للاجئين السودانيين والصوماليين والإريتريين" العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 103620 "التمكين من حماية السبل المعيشية وتعزيزها"
غواتيمالا العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 104570 "الإنعاش والوقاية من سوء التغذية لصالح الفئات الضعيفة"	ديسمبر/كانون الأول 2005	نوفمبر/تشرين الثاني 2008- ديسمبر/كانون الأول 2009	التغذية/الصحة	/425 572 غير متاح	28 857/ غير متاح	27 445 337/ 30 476 376	



### كشف بالعمليات التي تم تقييمها في 2009

البلد/ العملية	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء (المقرر/المعدل)	الأنشطة الرئيسية	المستفيدون (وفقا للخطة/أثناء التقييم)	الأطنان المترية (وفقا للخطة/أثناء التقييم)	دولار أمريكي (وفقا للخطة/أثناء التقييم)	عمليات البرنامج الأخرى الجاري تنفيذها
ليبيريا العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 104540 "المساعدة الغذائية للإغاثة والإنعاش في مرحلة ما بعد الصراع لليبيريا"	1 يوليو/تموز 2007	30 يونيو/حزيران 2009	الغذاء مقابل التعليم، التغذية، الغذاء مقابل العمل، التوزيع العام للأغذية، بناء القدرات		53 632 / غير متاح	50 600 000/ 75 400 000	نقطة التوزيع 107330 " الدعم التعليم"
موزامبيق البرنامج القطري 104460 (2009-2007)	1 يناير/كانون الثاني 2007	31 ديسمبر/كانون الأول 2009	الغذاء مقابل التعليم، التغذية	381 400/ 316 500	66 684/ 58 407	41 955 863/ 44 309 737	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 106000 "تقديم الدعم الغذائي من أجل حماية أرواح أكثر الناس ضعفاً في موزامبيق والنهوض بسبل معيشتهم" العملية الخاصة 107630 "تقديم دعم مشترك لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمبادرة "توحيد الأداء في موزامبيق"
<b>تقييمات العمليات اللامركزية</b>							
غينيا العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 105530 "التحول في مرحلة ما بعد النزاعات في منطقة الغابات في غينيا"	1 يوليو/تموز 2007	30 يونيو/حزيران 31-2009 ديسمبر/كانون الأول 2009	الغذاء مقابل العمل، الغذاء مقابل التعليم، الغذاء مقابل التدريب، التغذية/ الصحة	396 400 / 923 198	27 589 / 47 331	24 446 388/ 50 958 683	البرنامج القطري (2007-2011) العملية الخاصة "خدمة المسافرين الجوية في غرب أفريقيا" العملية الخاصة "نشر مجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ"



## كشف بالعمليات التي تم تقييمها في 2009

البلد/ العملية	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء (المقرر/المعدل)	الأنشطة الرئيسية	المستفيدون (وفقا للخطة/أثناء التقييم)	الأطنان المترية (وفقا للخطة/أثناء التقييم)	دولار أمريكي (وفقا للخطة/أثناء التقييم)	عمليات البرنامج الأخرى الجاري تنفيذها
ليسوتو المشروع الإنمائي 105820 "دعم توفير التعليم الابتدائي"	1 يناير/كانون الثاني 2008	31 ديسمبر/كانون الأول 2010	الغذاء مقابل التعليم	80 000/ 50 000	66 669/ 66 669	4 674 623/ 5 036 095	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 105990 "الحماية الاجتماعية والمساعدة الغذائية للمجموعات الضعيفة"
الفلبين عملية الطوارئ 104890/1 "الدعم الفوري للسكان المتأثرين بالنزاع في مندانو، الفلبين"	يونيو/حزيران 2006	ديسمبر/كانون الأول 2009	التوزيع العام للغذاء، الغذاء مقابل التعليم، الغذاء مقابل العمل، الغذاء مقابل التدريب، التغذية/ الصحة	1 100 000 / 2 890 694	- / 76 758 غير متاح	/ 55 465 213 غير متاح	
سيراليون العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 105540 "المساعدة الغذائية للاجئين والعائدين- المناطق المتأخرة في سيراليون"	1 يوليو/تموز 2007	30 يونيو/حزيران 31-2009 ديسمبر/كانون الأول 3009	الغذاء مقابل العمل، الغذاء مقابل التعليم، التغذية/الصحة، بناء القدرات	533 000/ 667 890	31 906/ 42 242	12 869 282/ 25 420 905	البرنامج القطري 2008/105840- 2010 العملية الخاصة - "العمليات الجوية"



## الملحق الرابع

تنفيذ خطة العمل								
الإجاز		التقييمات التي أجريت بالفعل في الفترة 2008-2009 (حتى نهاية ديسمبر/كانون الأول 2009)					متوقع في خطة البرنامج للإدارة لفترة السنتين (2009-2008)	نوع التقييم
النسبة المئوية المنجزة والجارى تنفيذها وفقا للخطة	النسبة المئوية مما أنجز خلال الخطة	المجموع	تم الغاؤه	أجل إلى فترة السنتين القادمة	قيد التنفيذ	اكتمل		
75	75	4	1			3	4	استراتيجي
100	67	3			1	2	3	حافطة قطرية
		1			1		0	أثار
90	60	20		2	6	12	20	عمليات
33	13	14		1	8	5	40	لامركزي



## الملحق الخامس

### موظفو مكتب التقييم (في 31 ديسمبر/كانون الأول 2009)

السيدة Caroline HEIDER، المدير

السيدة Sally BURROWS، كبير موظفي التقييم (منذ أبريل/نيسان 2009)

السيدة Marian READ، كبير موظفي التقييم (منذ سبتمبر/أيلول 2009)

السيدة Claire CONAN، كبير موظفي تقييم

السيد Michel DENIS، موظف تقييم

السيدة Maureen FORSYTHE، موظف تقييم

السيدة Anne-Claire LUZOT، موظف تقييم

السيدة Sofia AKEMI-MARCHI، خبير بحوث مؤقت

السيدة Cinzia CRUCIANI، متدربة

السيدة Rosa NETTI، مساعد البرمجة

السيدة Eliana ZUPPINI، كبير مساعدي الموظفين

السيدة Jane DONOHOE، كاتب إداري