

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 25-28/5/2015

تقارير التقييم

البند 7 من جدول الأعمال

للنظر

تقرير التقييم السنوي لعام 2014



Distribution: GENERAL
WFP/EB.A/2015/7-A
27 April 2015
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 بالموظفين المذكورين أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس التنفيذي بفترة كافية.

السيدة H. Wedgwood

مديرة

مكتب التقييم

رقم الهاتف: 066513-2030

تقديم

يعرض تقرير التقييم السنوي هذا الرسائل والتوصيات الرئيسية والنتائج المجمعّة من التقييمات التي أنجزها مكتب التقييم خلال عام 2014 (الجزء الأول). وغطت التقييمات مجموعة كبيرة من أعمال البرنامج على مستوى الحوافظ القطرية والمستوى التشغيلي، وشملت أول مجموعة من تقييمات العمليات المنفردة في إطار السلسلة الجديدة.

ونُظر في إدارة الابتكار بوصفها سمة رئيسية من سمات انتقال البرنامج من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية في تقييمين من التقييمات المعقدة. ووفقاً للسياق الداخلي لعمل البرنامج في عام 2014، يُعرض تقييمان استراتيجيان يفحصان دور البرنامج في المنظومة الإنسانية الدولية ومساهمته فيها كجزء من سلسلة التقييمات الجارية لمكتب التقييم بشأن التأهب للطوارئ والاستجابة لها في البرنامج.

ويعرض الجزء الثاني معلومات عن أداء مكتب التقييم على أساس الخطة، والتقدم المحرز منذ أنجز فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم ولجنة المساعدة الإنمائية استعراض الأقران لوظيفة التقييم في البرنامج في منتصف عام 2014. ويختتم التقرير بالمجالات الرئيسية للتنمية في السنوات القادمة المتفق عليها في استجابة الإدارة لاستعراض الأقران، وانعكاساتها على اختصاصات مكتب التقييم وأولويات وظيفة التقييم ككل.

H. Wedgwood، مديرة مكتب التقييم، برنامج الأغذية العالمي

مارس/أذار 2015

موجز تنفيذي

تشير التقييمات المجمعّة في تقرير التقييم السنوي لهذا العام عدة مسائل استراتيجية تتعلق بعملية التعزيز التنظيمي الجارية في البرنامج لدعم الانتقال من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية، والمراحل الأولى من تنفيذ الخطة الاستراتيجية 2014-2017. وتتعكس هذه المسائل في الرسائل والتوصيات الرئيسية التالية وتتناول باستفاضة في قسم النتائج في الجزء الأول من هذا التقرير. ويتضمن الجزء الثاني معلومات عن أداء مكتب التقييم في عام 2014.

الرسائل الرئيسية

هناك وعي متزايد وعمل يستهدف الانتقال "من دور المنقذ إلى الممكن" المشار إليه في الخطة الاستراتيجية للبرنامج. وفي حين تؤكد التقييمات هذا الانتقال باعتباره انتقالاً مهماً وملائماً للاتجاهات طويلة الأجل في السياق الخارجي لعمل البرنامج، فإن الدرس الرئيسي من تقييمات عام 2014 هو أن الانتقال من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية لا يزال "عملاً جارياً" على أرض الواقع. وينسم التغيير بالحجم والعمق المستهدفين بالصعوبة، ويستغرق وقتاً أطول من المتوقع، ويتطلب تعزيز وظائف الدعم في سائر أنحاء البرنامج. ويحتاج البرنامج إلى مواصلة تعديل أدواته وخدماته، واستراتيجياته بشأن التمويل والتوظيف، وممارساته بشأن القياس والإبلاغ. وحتى في الحالات التي أعطيت فيها الأولوية لهذه التعديلات لعدة سنوات، بما في ذلك في إطار المبادرات الرئيسية مثل الشراء من أجل التقدم وتعميم استخدام النقد والقسائم، فقد أكدت التقييمات أنه لا تزال هناك تحديات وثغرات. ويتطلب تمكين المكاتب القطرية من أجل إكمال عملية الانتقال والمحافظة على استدامتها التزاماً، وتوجيهها مركزياً، وقيادة شاملة للوظائف، ونشراً منتظماً ودعمًا للتعليم.

وعززت التقييمات التي جرت في البلدان المتوسطة الدخل في عام 2014 الدروس المبلغ عنها في تقرير التقييم السنوي لعام 2013 حيث توصلت إلى أنه يمكن للبرنامج تقديم مساهمات مهمة في السياقات الدينامية التي يؤدي فيها عدم التساوي في الفرص إلى حالة ضعف في كثير من الأحيان. غير أنه لتحقيق ذلك، يتعين على البرنامج أن يركزه على تعزيز السياسات والنظم الوطنية وتنمية القدرات والعمل في شراكات. وتردد ذكر الحاجة إلى مزيد من الوضوح والتوجيه فيما يتعلق باستراتيجية تنمية القدرات وبقياس نتائج أنشطة تنمية القدرات في عدة تقييمات أخرى.

وتمثل متطلبات الأدلة اللازمة لتحديد نتائج المساعدة الغذائية تحدياً لنظم الرصد القائمة في البرنامج ولقدرته. وفي حين تحسنت البيانات المتعلقة بالنتائج، فلا تزال القياسات والتحليلات على مستوى الحصائل غير كافية. وتعتبر التحديات التي تواجه تحديد كفاءة البرنامج وفعاليته وميزته النسبية تحديات كبيرة للغاية في المجالات الجديدة نسبياً من خطته الاستراتيجية والتشغيلية، كما هو الحال مثلاً في إقامة روابط مستدامة بين المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة والأسواق، وفي العمل المتعلق بالقدرة على الصمود، والتغذية، وتنمية القدرات. وتفيد هذه التحديات، مقترنة بسلسلة النتائج في تصميمات المشاريع، من قدرة البرنامج على إدارة النتائج بناءً على تحليل لما يصلح وما لا يصلح. ويضعف هذا التقييم الجهود المبذولة لكفالة حصول الأشخاص الذين يقدم لهم البرنامج خدماته في المستقبل على أقصى فوائد من التعلم المستمد من ابتكارات اليوم. وخلصت التقييمات أيضاً إلى بعض الأدلة على ضعف الإبلاغ، حيث تحققت الحصائل دون تسجيلها بالشكل المناسب.

وعلى الرغم من استخدام نظام مؤشر المساواة بين الجنسين، وترداد النتائج المبلغ عنها في التقييم السنوي للعام الماضي، فقد خلصت تقييمات عام 2014 إلى أن الاعتبارات الجنسانية لم تدرج بالكامل في تصميم عمليات البرنامج أو رصد الحصائل. وأكدت تقييمات كثيرة لعام 2014 أن هناك مجالاً لزيادة تحقيق نتائج إيجابية في عدد من مجالات الحصائل، بما فيها الاعتبارات الجنسانية؛ غير أن هناك حاجة إلى مواصلة تطوير نظم الرصد، والقدرات، والثقافة ذات الصلة بالمنظور الجنساني.

وتؤكد تقييمات عام 2014 المنجزة في إطار السلسلة الجارية لأعمال البرنامج الأساسية المتعلقة بالتأهب للطوارئ والاستجابة لها دور البرنامج بوصفه مساهماً مهماً في المنظومة الإنسانية الدولية. وعلاوة على إضافة قيمة لاستجابته الخاصة من خلال استخدام الصناديق المجمع، فقد قدم البرنامج أيضاً فوائد واضحة للشركاء من خلال قيادته للمجموعات واشتراكه في قيادتها. غير أنه في حين أكدت التقييمات أن الاستثمار في التنسيق يحقق فوائد للاستجابة الإنسانية الشاملة، فقد تبين أن التزام البرنامج بدوره القيادي في التنسيق وتوفيره الموارد اللازمة له قد اتسم بالتباين؛ وفي حين اشترك البرنامج في عمليات التخطيط والنداءات المنسقة، فلم يؤد ذلك إلى التنسيق المستهدف من عملية الإصلاح الإنسانية.

التوصيات الشاملة

بناء على النتائج والتوصيات والموضوعات المشتركة المستخلصة من التقييمات التي أنجزها مكتب التقييم في عام 2014، تم توجيه أربع توصيات بالغة الأهمية إلى الإدارة العليا لمعالجة المسائل النظامية التي تجلت بطرائق كثيرة عبر وظائف البرنامج خلال الفترات التي تغطيها التقييمات. والهدف من التوصيات دعم البرنامج في عمله الرامي إلى التحسين المستمر، وزيادة الآثار على الأشخاص الذين يقدم لهم خدماته، وتعزيز المساءلة عن النتائج.

(1) إعادة تأكيد التزام البرنامج بدوره القيادي في التنسيق بين الوكالات في مجال الاستجابة الإنسانية، وضمان الدعم المستمر للتنسيق على المستوى القطري، عن طريق توضيح التوازن المتوقع بين تنفيذ البرنامج لعملياته ومشاركته في العمل مع الوكالات للموظفين؛ وتوفير موارد كافية لدور البرنامج في مجال التنسيق؛ وتقديم ما يكفي من إرشاد، ودعم، وتوجيه لمن يتم نشرهم للقيام بأدوار التنسيق.

(2) زيادة الدعم المقدم لاستخدام المكاتب القطرية لتهج وأساليب المساعدة الغذائية وذلك من خلال: (1) تعزيز الإدارة والتنسيق عبر جميع الوحدات الوظيفية، وتحسين النظم والعمليات المتكاملة للتغلب على التحديات والاختناقات الناتجة عن زيادة الطلب على الخدمات وتعقيدها؛ (2) كفاءة التحديث والنشر اللذين يتسمان بحسن التوقيت والانتظام للتوجيه البرنامجي اللازم؛ (3) متابعة الاستراتيجيات المالية واستراتيجيات الموارد البشرية لتوفير المجموعة الأوسع للقدرات والمهارات اللازمة.

(3) تحسين المساءلة في البرنامج وتعزيز قدرة المكاتب القطرية على الإدارة من أجل النتائج عن طريق تحديد الحواجز التي تعترض القياس المنتظم لحصائل المساعدة الغذائية المقدمة من البرنامج والتغلب عليها، والمساهمة في تحسين حياة النساء، والرجال، والفتيات، والفتيان الذين يصل إليهم. وتشير الأدلة الناتجة عن هذه التقييمات إلى أن ذلك سيتطلب: (1) توفير إرشاد أفضل عن استراتيجيات الاستهداف وتحديد الأولويات في التخطيط التشغيلي؛ (2) متابعة الالتزامات لتوفير إرشاد شامل بشأن حصر المستفيدين، والرصد، والاستعراض والتقييم اللامركزي؛ (3) الإبلاغ عن احتياجات وتوقعات الأدلة في مرحلة تصميم المشروعات، بما في ذلك الاحتياجات المحددة للمشاريع التجريبية؛ (4) كفاءة توفير الموارد والقدرات التقنية الكافية للرصد والتقييم.

(4) مع الاستمرار في وضع احتياجات أشد الناس ضعفا في الاعتبار، زيادة تركيز الاستراتيجية القطرية للبرنامج وتصميم برامج بشأن المواعمة مع النظم والاستراتيجيات الوطنية/المحلية لتنمية القدرات وبشأن المشورة السياسية، بما في ذلك عن طريق تحديد الموارد البشرية والمالية المناسبة للمشاركة الطويلة الأجل المطلوبة والقابلة للتنبؤ. وينبغي دعم هذا العمل بتوعية أكثر وضوحا بالنهج الاستراتيجي للبرنامج، وخاصة في البلدان المتوسطة الدخل ونظم الإرشاد والقياس ذات الصلة استنادا إلى التجارب والتقييمات والدروس المستفادة من السنوات الأخيرة.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالوثيقة المعنونة "تقرير التقييم السنوي لعام 2014" (WFP/EB.A/2015/7-A) ورد الإدارة الوارد في الوثيقة WFP/EB.A/2015/7-A/add.1 ويشجع على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

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

الجزء الأول- نتائج التقييم

1-1 مقدمة

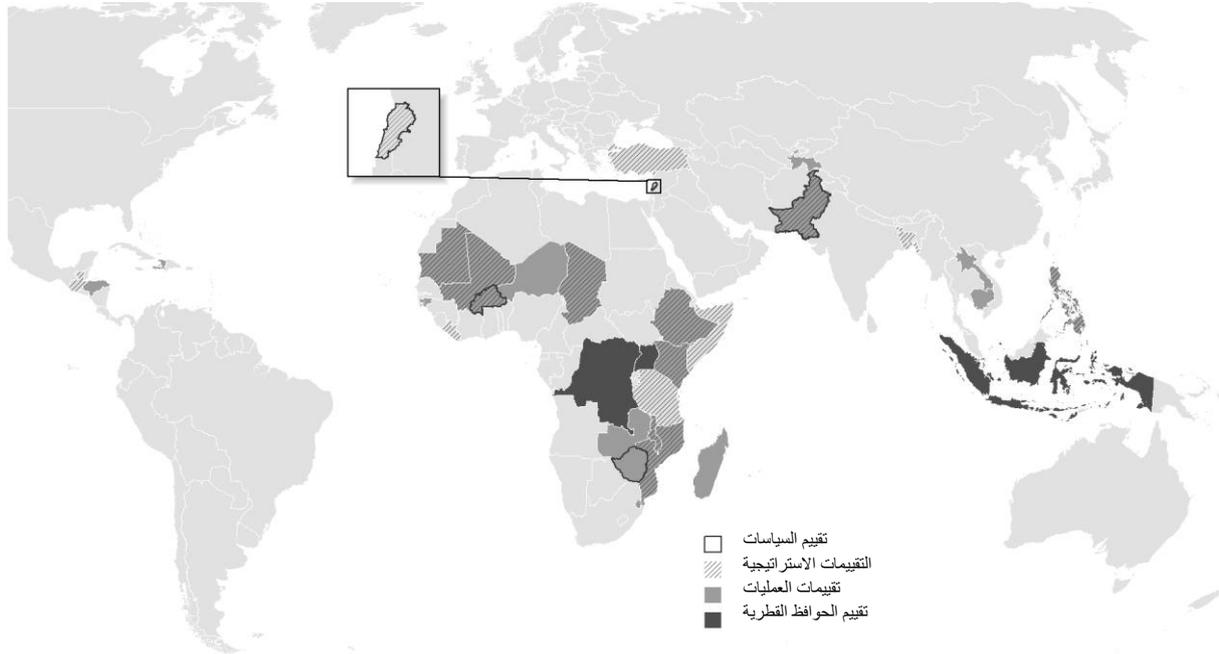
- 1- تشكل التقييمات المستقلة جزءاً من إطار المساءلة في البرنامج وتساهم في التعلم والتعزيز على المستوى التنظيمي. ويوضح الموجز التنفيذي لهذا التقرير السنوي الرسائل والتوصيات الرئيسية المستخلصة من ملخصات التقييم والتقارير المجمعة المعروضة في الأقسام التالية.
- 2- ويضطلع البرنامج بأنواع مختلفة من التقييمات لكفالة التغطية الكافية لسياساته، واستراتيجياته، وعملياته. وفي عام 2014، أنجز مكتب التقييم 27 تقييماً شملت تقييمات للسياسات، وتقييمات استراتيجية وتقييمات للحواظ القطرية والعمليات المنفردة، على النحو الموضح في الجدول 1 والشكل 1. ويتناول الجزء الثاني من هذا التقرير تغطية هذا الموضوع بمزيد من الاستفاضة.

الجدول 1: التقييمات المنجزة في عام 2014*		
الفترة المرجعية	الموضوع	النوع
2014-2009	التقييم المشترك بين منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي لتنسيق مجموعة الأمن الغذائي في العمل الإنساني	استراتيجي
2013-2009	تقييم استخدام البرنامج للصناديق المجمعة في مجال الاستعداد للحالات الإنسانية والاستجابة لها	
2013-2008	التقييم الاستراتيجي لمبادرة البرنامج التجريبية للشراء من أجل التقدم	
2014-2008	تقييم سياسة النقد والقوائم في البرنامج	سياساتي
2013-2009	جمهورية الكونغو الديمقراطية	الحواظ القطرية
2013-2009	أوغندا	
2013-2009	إندونيسيا	
	البرنامج القطري لبوركينا فاسو 200163 (2011-2015) - تقييم منتصف المدة	العمليات
	البرنامج القطري لكمبوديا 200202 (2011-2016) - تقييم منتصف المدة	
	العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش - تشاد 200289 (2012-2014)	
	العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش - إثيوبيا 200290 (2012-2015)	
	العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش - غينيا-بيساو 200526 (2013-2015)	
	المشروعات الإنمائية - هايتي 200150 (2012-2014)	
	البرنامج القطري لهندوراس 200240 (2012-2016) - تقييم منتصف المدة	
	العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش - كينيا 200174 (2011-2014)	
	البرنامج القطري لجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية 200242 (2012-2015) - تقييم منتصف المدة	
	العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش - مدغشقر 200065 (2010-2014)	
	البرنامج القطري لملاوي 200287 (2012-2016) - تقييم منتصف المدة	
	عملية طوارئ في مالي 200525 (2013-2014)	
	العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش - موزامبيق 200355 (2012-2014)	
	العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش - باكستان 200250 (2013-2015)	
	العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش - الفلبين 200296 (2012-2014)	
	المشروعات الإنمائية - سوازيلند 200422 و 200508 (2013-2014)	
	العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش - طاجيكستان 200122 (2010-2014)	
	عملية طوارئ في غرب أفريقيا (مالي، وموريتانيا، وبوركينا فاسو، والنيجر) 200438 (2012-2014)	

الجدول 1: التقييمات المنجزة في عام 2014*		
النوع	الموضوع	الفترة المرجعية
	البرنامج القطري لزامبيا 200157 (2011-2015) تقييم منتصف المدة	
	العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش - زيمبابوي 200453 (2013-2015)	

ترد تقييمات العمليات المظللة في وثيقة "تقرير تجميعي عن تقييمات العمليات (يوليو/تموز 2013 - يوليو/تموز 2014)" المقدمة إلى المجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2014.⁽¹⁾
المصدر: قاعدة بيانات مكتب التقييم.

الشكل 1: التقييمات حسب النوع، 2014



تشمل البيانات جميع البلدان التي تمت زيارتها أثناء التقييمات.
المصدر: قاعدة بيانات مكتب التقييم.

- 3- وتعتبر تقييمات السياسات عنصراً رئيسياً في إطار سياسات البرنامج يتم فيها تقييم السياسات بعد أربع إلى ست سنوات من الموافقة عليها لتقييم جودتها، وتنفيذها، ونتائجها. وفي عام 2014، أنجز تقييم سياسة النقد والقوائم في البرنامج التي بدأ تنفيذها في عام 2009، وقدم أدلة وتوصيات بشأن واحدة من الابتكارات الرئيسية في انتقال البرنامج من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية من خلال زيادة نطاق طرائق التحويل.
- 4- وتجري التقييمات الاستراتيجية تقيماً للموضوعات والبرامج والخطط والمبادرات العالمية أو المؤسسية المختارة لأهميتها في التوجيه الاستراتيجي للبرنامج وإدارته. وفي عام 2014، استمرت سلسلة التقييمات الاستراتيجية للتأهب للطوارئ والاستجابة لها في البرنامج بإكمال تقييمات مجموعة الأمن الغذائي، التي نُفذت بالاشتراك مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، وتقييم استخدام البرنامج للصاديق المجمعة. وفي عام 2014 أيضاً، أنجز التقييم النهائي لمبادرة الشراء من أجل التقدم - وهي أكبر مبادرة تجريبية للبرنامج على الإطلاق، وكانت قد بدأت في إطار الخطة الاستراتيجية السابقة للمساعدة في ربط المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة بالأسواق الزراعية.

⁽¹⁾ WFP/EB.2/2014/6-E.

- 5- وأجريت تقييمات للحوافز القطرية في جمهورية الكونغو الديمقراطية، وإندونيسيا، وأوغندا في عام 2014. ومنذ بداية هذه التقييمات في عام 2009، تم تنفيذ 20 تقييما لحوافز قطرية بالإضافة إلى تقييم واحد لحافزة إقليمية في أمريكا الوسطى. وتجري تقييمات الحوافز القطرية تقييما للوضع الاستراتيجي لكل عمل المكتب القطري، وأدائه، ونتائجه لمدة تمتد من أربع إلى ست سنوات، أي لـ "الحافزة". وكان المكتب القطري في أوغندا هو أول مكتب قطري للبرنامج يعد استراتيجية رسمية لتنفيذ الانتقال الوارد في الخطة الاستراتيجية 2008-2013 من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية؛ وتغطي استراتيجية إندونيسيا الفترة 2011-2015 في حين تغطي استراتيجية جمهورية الكونغو الديمقراطية الفترة 2013-2017.
- 6- ويعتبر هذا أول تقرير تقييم سنوي يشمل جميعا لنتائج السنة الأولى من تنفيذ السلسلة الجديدة من تقييمات العمليات المنفردة التي بدأت في منتصف عام 2013.⁽²⁾ ويُنظر في هذه التقييمات مع تقييمات البرامج القطرية، وهي توفر المزيد من الرؤى عن مدى ملائمة العمليات المنفردة وأدائها ونتائجها.

1-2 تقييمات الحوافز والعمليات القطرية

المحتوى والسياق

- 7- شملت تقييمات البرامج القطرية الثلاثة والاثنا عشر تقييما للعمليات المجمع في هذا القسم جميع أنواع الأنشطة تقريبا التي يشارك فيها البرنامج في مجموعة من السياقات البيئية، والسياسية، والاقتصادية.

الشكل 2: الخصائص السياقية

تقييمات العمليات											تقييمات البرامج القطرية			
طاجيكستان	سوزيلاند	عملية إقليمية ممتدة للإغاثة والإنعاش (بوركينافاسو، مالي، موريتانيا، النيجر)	الفلبين	موزامبيق	مدغشقر	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية	كينيا	إثيوبيا	تشاد	كمبوديا	بوركينافاسو	أوغندا	إندونيسيا	جمهورية الكونغو الديمقراطية
														متأثرة بالكوارث الطبيعية المتكررة
														دول هشة
														مكاتب قطرية صغيرة
														بلدان متوسطة الدخل
جزئي														

تُصنف إدارة البرنامج أحجام المكاتب القطرية. المصادر: تقارير تقييم البرامج القطرية وتقارير تقييم العمليات؛ وإدارة تسيير العمليات في البرنامج؛ والبنك الدولي؛ ولجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي لعام 2014 عن الدول الهشة.

المواءمة والتموضع الاستراتيجي

- 8- كان العمل الذي جرى تقييمه متوائما عموما بشكل جيد مع احتياجات العمل الإنساني واحتياجات العمل المتعلق بالأمن الغذائي وأطر وأهداف سياسات الحكومات المضيفة. وخلصت تقييمات البرامج القطرية إلى أن المواءمة مع الخطة

(2) لأسباب فنية، أدرجت في تقرير التقييم السنوي هذا 12 تقييما فقط للعمليات التي أنجزت قبل يوليو/تموز 2014. وسوف يشمل تقرير التقييم السنوي لعام 2015 جميعا لنتائج التي تم التوصل إليها من تقييمات العمليات الثماني التي أنجزت في وقت لاحق في عام 2014 (انظر الجدول 1).

الاستراتيجية للبرنامج كانت جيدة؛ ولاحظت تقييمات العمليات أن المؤشرات على مستوى الحاصلات في العمليات المنفردة لم تعكس دائما بدقة إطار النتائج الاستراتيجية للبرنامج لعام 2012.⁽³⁾ وتبين في بلدان عديدة أن المواءمة مع المبادئ والممارسات الدولية المتعلقة بالاستجابة الإنسانية، ودعم الأشخاص المتضررين من الصراع في الدول الهشة كانت جيدة. غير أنه تبين أيضا أنه قد جرى الإخلال بالمبادئ في حالات قليلة.

9- وعلى الرغم من أن تقييمات البرامج القطرية خلصت إلى أن التنسيق الاستراتيجي والشراكة الاستراتيجية مع الوكالات الأخرى، بما في ذلك الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها، كان ضعيفا ويفتقر إلى التأزر، فقد كانت الشراكات التشغيلية قوية بشكل عام. وتم تحديد شراكات واعدة مع القطاع الخاص في الحواظ القطرية لإندونيسيا وأوغندا وبعض العمليات التي جرى تقييمها⁽⁴⁾ – ولكن كانت هناك عقبات وتأخيرات كثيرة في هذا المجال الناشئ في البرنامج⁽⁵⁾.

10- وبشكل عام، فإنه في حين كانت الجوانب الأكثر استراتيجية في انتقال البرنامج من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية تتطور بشكل مرضٍ، فلم تعكس العمليات المنفردة الانتقال دائما بنفس الجودة. وكما ذكر في تقييم البرنامج القطري لأوغندا فإن "التنفيذ لم يكن دائما على نفس مستوى الاستراتيجية فيما يتعلق بالاتساق". وعلى العكس، ففي حين كانت للبرنامج شراكات تشغيلية فعالة، فإن أكثر العناصر صعوبة في الانتقال الاستراتيجي – وهو العمل في تأزر مع الوكالات الأخرى على المستوى القطري – لم يتحقق حتى الآن.

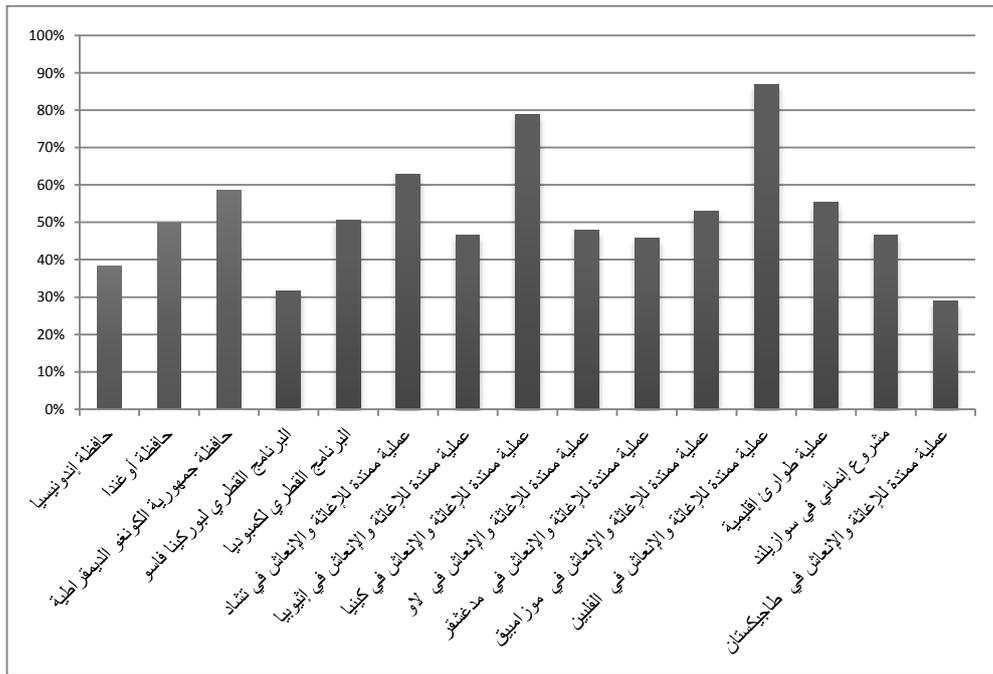
الاختيارات الاستراتيجية والتصميم

11- كان تصميم الحافظة القطرية والعملية في معظم الحالات مدعوما بعمل تحليلي. واستفادت إندونيسيا وأوغندا بصفة خاصة من التفكير المبتكر والمكثف أثناء إعداد استراتيجياتهما القطرية. غير أن التخطيط في العديد من البلدان لم يتوقع مناخات التمويل المتغيرة لبرامج البرنامج المتطورة ويتكيف معها. وحظي إعداد استراتيجية قطرية مؤخرا في جمهورية الكونغو الديمقراطية بترحيب واسع، علماً بأن التوضع الاستراتيجي للبرنامج عانى من الافتقار إلى هذه الاستراتيجية في الماضي. وغالبا ما كانت حالات نقص التمويل المهمة تستلزم تعديلات وتخفيضات مخصصة وغير مرضية. وخلص تقييم البرنامج القطري لإندونيسيا إلى أن المكتب القطري اضطر إلى أن يعمل بطريقة "ما دون البقاء" في معظم المدة التي جرى استعراضها.

(3) تم تعديل إطار النتائج الاستراتيجية لعام 2012 أثناء فترة تنفيذه.

(4) كمبوديا، ومدغشقر، والفلبين.

(5) مثلا في بوركينافاسو، وتشاد، وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية.

الشكل 3: النسب المئوية من الميزانيات الإجمالية الممولة⁽⁶⁾

المصادر: تقارير تقييم البرامج القطرية وتقييم العمليات.

12- وأجرى البرنامج اختيارات استراتيجية جيدة وهو يوسع من نطاق خياراته للاستجابة وطرائق التحويل. غير أن 9 من 12 تقييما للعمليات وتقييم البرنامج القطري لجمهورية الكونغو الديمقراطية أثارت مسائل تتعلق بالاستهداف، بما في ذلك تحقيق التوازن بين عمق التغطية واتساعها. وظل تناول المسألة الجنسانية في تصميم العمليات وتنفيذها غير كافٍ بشكل عام. وحتى على الورق، لم تكن المواءمة مع السياسة الجنسانية للبرنامج مرضية، على الرغم من إحراز تقدم جيد في العمليات المنفردة في كمبوديا، وكينيا، وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، وسوزيلندا.

13- وأوضح التقدم في تحسين الرصد والتقييم عدم اكتمال الانتقال الاستراتيجي من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية. وظل قياس البيانات والإبلاغ عنها أقوى على مستوى النتائج مقارنة بمستوى الحصائل. ويعزى ذلك في الغالب إلى نقاط الضعف في نظم الرصد الميدانية والدعم غير الكافي من التوجيه المؤسسي. ونتجت عن ذلك قياسات غير وافية للفعالية الشاملة والإبلاغ عنها ومسائل أساسية مثل الاعتبارات الجنسانية. وبعبارة أخرى، وجد البرنامج أن من الأسهل له تتبع ما كان يفعله لا ما كان يحققه.

الأداء والنتائج

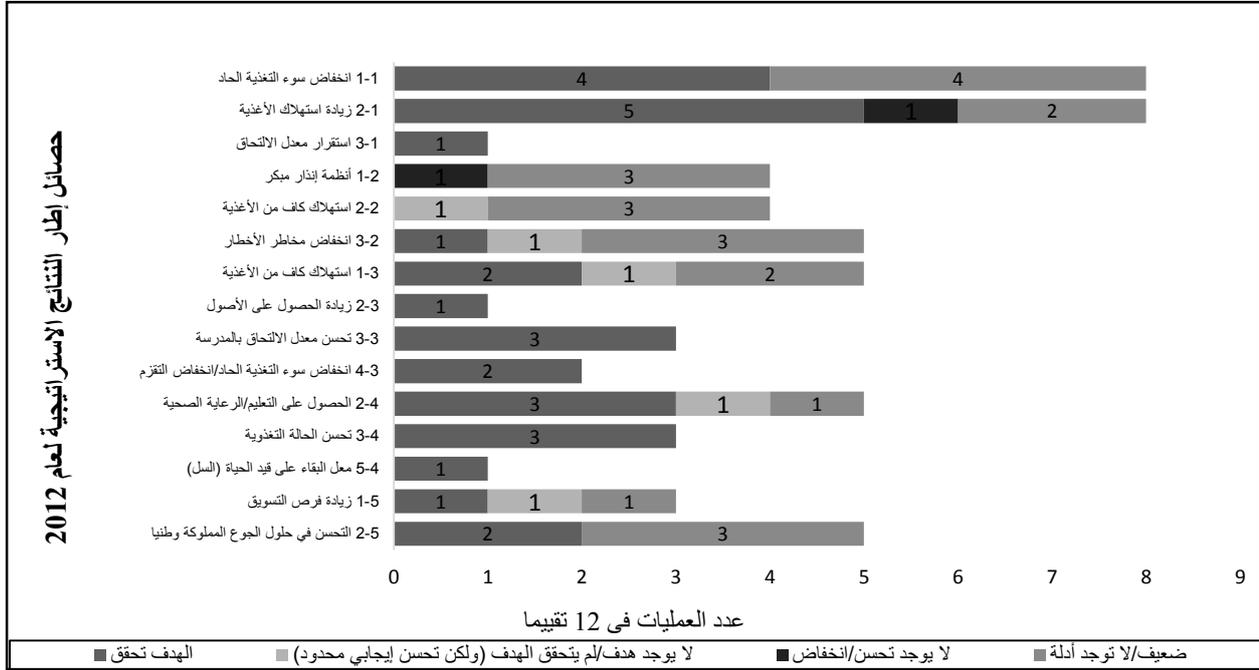
14- يشير الشكل 4 إلى المساهمات المقدمة على المستوى التشغيلي من 12 عملية تم تقييمها في عام 2014 لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبرنامج، استنادا إلى إطار النتائج الاستراتيجية لعام 2012.⁽⁷⁾ ولا عجب فقد كانت أكبر الأدلة على

(6) التمويل الإجمالي الذي تم تلقيه، كنسبة مئوية من الميزانية الكلية. وكان يجب أن تنتهي جميع العمليات المنفردة التي جرى تقييمها في عام 2014، باستثناء بور كينا فاسو، وإثيوبيا، وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية (2015) وكمبوديا (2016)، التي قد يتم تلقي تمويل إضافي لها.

(7) الخطة الاستراتيجية للبرنامج 2008-2013 وإطار النتائج الاستراتيجية لعام 2012.

تحقيق نتائج إيجابية في إطار الهدف الاستراتيجي 1؛ وكانت الأدلة في إطار الهدف الاستراتيجي 2 شحيحة للغاية؛ وكانت الأدلة محدودة في إطار الهدف الاستراتيجي 5. وكان ضعف الإبلاغ وضعف التمثيل مشكلتين رئيسيتين.⁽⁸⁾

الشكل 4: أداء حصائل العمليات على أساس إطار النتائج الاستراتيجية لعام 2012



المصدر: "تقرير تجميعي عن تقييمات العمليات (يوليو/تموز 2013 – يوليو/تموز 2014)".

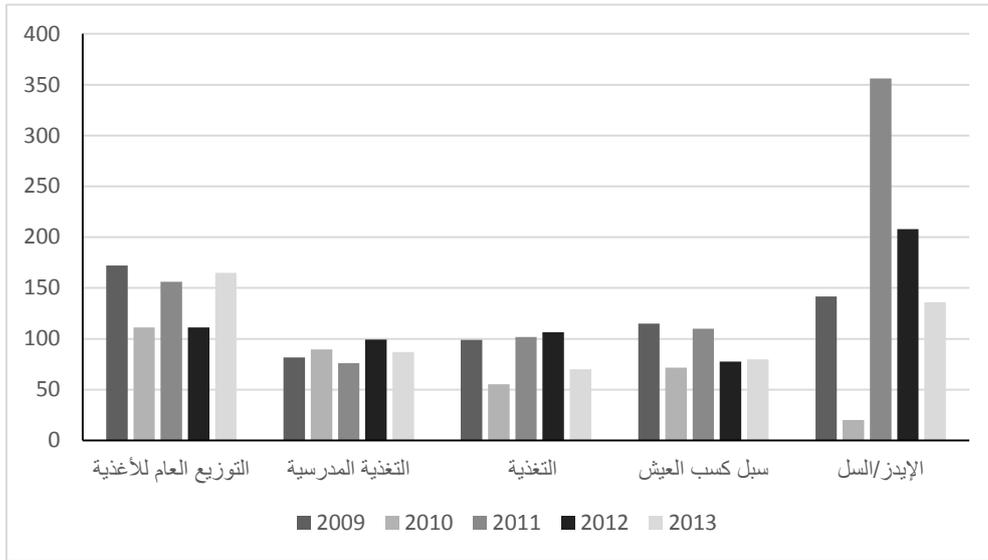
15- وعبر الحواظ والعمليات القطرية المنفردة التي جرى تقييمها في عام 2014، ظل التنفيذ مرضيا بشكل عام، ولكن ليس بشكل شامل في أنشطة البرنامج الثابتة: التوزيع العام للأغذية، والتغذية المدرسية، والغذاء مقابل إنشاء الأصول. وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، وصل البرنامج إلى أعداد كبيرة من المستفيدين، وفقا لقياسات نظم الرصد المؤسسية.⁽⁹⁾ غير أنه على الرغم من بقاء أعداد المستفيدين مرتفعة عادة أو حتى تجاوزها للأهداف (الشكلان 5 و6)، فقد انخفضت التحويلات إلى المستفيدين في حالات كثيرة – من حيث عدد المرات، أو الاستحقاقات، أو الاثنين معا – بسبب انقطاع الإمدادات، و/أو القيود التشغيلية، و/أو حالات نقص التمويل. وبالتالي عانت كفاءة وفعالية التوزيع العام للأغذية كثيرا من الضعف. وشملت حالات القصور التي تم تحديدها في مجال الغذاء مقابل إنشاء الأصول النهج قصيرة الأجل، وضعف التصميم التقني، وضعف الإنشاء، والمتابعة غير الكافية.⁽¹⁰⁾

⁽⁸⁾ يشير ضعف الإبلاغ إلى النتائج المدرجة في نظام الإبلاغ المؤسسي للبرنامج التي لم تكشف التحقيقات بشأنها إلا عن أدلة محدودة فحسب. ويشير ضعف التمثيل إلى النتائج غير المدرجة في نظام الإبلاغ المؤسسي للبرنامج، مع عثور التقييمات على أدلة بشأنها.

⁽⁹⁾ يجري حاليا استعراض منهجية البرنامج لقياس أعداد المستفيدين.

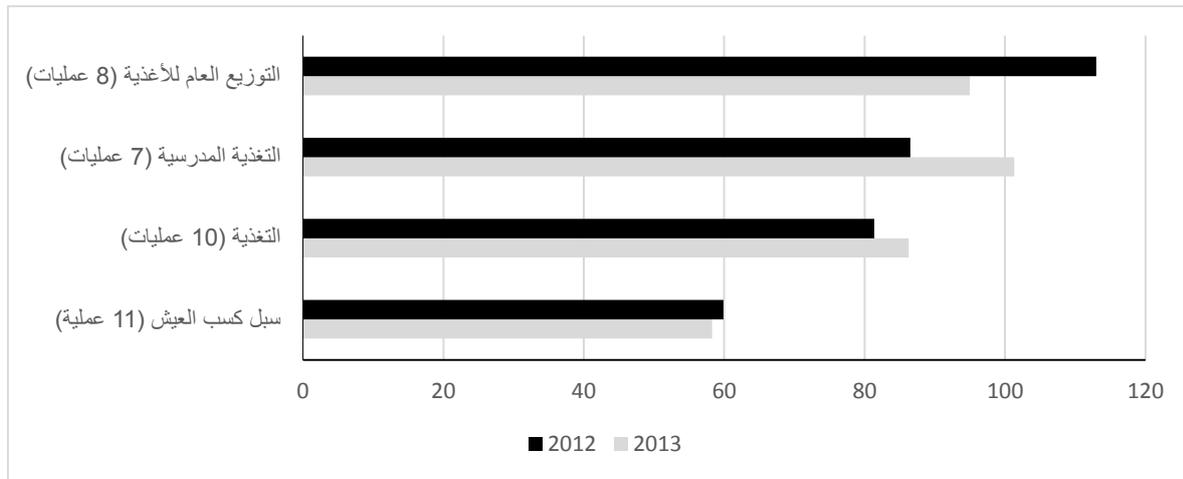
⁽¹⁰⁾ أثناء الفترة الواسعة الفاصلة بين العمل الميداني المتعلقة بالتقييم وتقرير التقييم السنوي، تم توزيع توجيه جديد في عام 2014، وتحليل للسباق في 12 بلدا.

الشكل 5: المستفيدون الذين تم الوصول إليهم كنسب مئوية من الأهداف
(تقييمات البرامج القطرية في عام 2014)



المصدر: تقارير تقييم البرامج القطرية ونظام داکوتا (Dacota).⁽¹¹⁾

الشكل 6: المستفيدون الذين تم الوصول إليهم كنسبة مئوية من أهداف 2012 و2013
(تقييمات العمليات في عام 2014)



المصدر: تقرير تجميعي عن تقييمات العمليات (يوليو/تموز 2013 – يوليو/تموز 2014).

-16

ومن بين النهج الأحدث، أكدت نتائج التقييمات أهمية وملاءمة النقد والقسائم، حيث خلصت تقييمات العمليات إلى أنه يحظى بشعبية بين المستفيدين. وقدرت جميع تقييمات البرامج القطرية وخمسة تقييمات للعمليات أن استخدام القدرة الشرائية للبرنامج لربط المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة بالأسواق له أثر إيجابي إلى حد كبير من حيث زيادة مبيعات منظمات المزارعين. وكان دعم الزراعة والسوق جزءاً رئيسياً من الحافظة القطرية لأوغندا واتسم بأهمية بالغة في وضع معايير السوق. غير أن تقييم البرنامج القطري لأوغندا والتقييم النهائي للمبادرة التجريبية للشراء من أجل التقدم أشارا إلى الحاجة إلى مزيد من الاهتمام بالاختلافات داخل مجموعات المستفيدين إذا كان الهدف هو تحقيق فائدة للمزارعين أصحاب

⁽¹¹⁾ في الفترة 2010-2013، نفذت الأنشطة المتعلقة بفيروس نقص المناعة المكتسب/السل في جمهورية الكونغو الديمقراطية فقط. وكانت فترة الذروة في عام 2011 قد حدثت مع التغيير في المنظمة الشريكة للبرنامج.

الحيازات الصغيرة. وكان الشراء من أجل التقدم المشروع الإنمائي الوحيد في الحافظة القطرية لجمهورية الكونغو الديمقراطية. وحظي استخدام الأغذية المحلية في الوجبات المدرسية - رغم أنه لم يكن من مشاريع الشراء من أجل التقدم - باستقبال حماسي في إندونيسيا.

17- وتزايدت أهمية أنشطة التغذية كجزء من عمل البرنامج⁽¹²⁾ ولكنها حققت نتائج مختلطة، وأعاقتها صعوبات تشغيلية والرصد غير الكافي للنتائج. وشملت الإنجازات الملحوظة في العمليات المنفردة انخفاض انتشار فقر الدم، ومعدلات الشفاء الجيدة في علاج سوء التغذية الحاد المعتدل، وارتفاع معدلات البقاء على قيد الحياة للأشخاص الذين يتناولون العلاج بمضادات الفيروسات الرجعية، وزيادة الوعي التغذوي وسلوك المحافظة على الصحة. وكان هناك تقدم جيد في إعداد السياسات في إندونيسيا والفلبين، ولكن الأنشطة المتعلقة بصحة الأم والطفل والتغذية في أوغندا قُدرت بأنها "غير حسنة التوقيت، ولا يمكن التنبؤ بها، وغير مستدامة". وفي حالات أخرى أدى انعدام الأنشطة التكميلية إلى تقييد تحقيق النتائج.

18- وأُننت تقييمات عديدة على الأداء اللوجستي وأُقرت بالتحديات السياقية والتشغيلية التي تواجه الكفاءة وفقا لولاية البرنامج. غير أن جميع تقارير البرامج القطرية ومعظم تقييمات العمليات انتقدت برغم ذلك عدم اهتمام البرنامج بالكفاءة و/أو عدم كفاية الرصد.

19- وخلص نحو نصف التقييمات إلى وجود أدلة على التأثير على السياسة الوطنية، ولكن استمر البرنامج في مواجهة تحديات في هذه المجالات الرئيسية. وعكس الأداء في تنمية القدرات الوطنية تطور خبرة البرنامج التشغيلية وقدرته في هذا المجال. وفي حين كانت تنمية القدرات الوطنية موضوعا أساسيا في حافظة إندونيسيا، فقد كان الهدف في أوغندا يتركز أساسا على بناء القدرة على تنفيذ أنشطة البرنامج. وأُدرجت تنمية القدرات الوطنية في تصميم العديد من العمليات، ولكن الاستراتيجيات لم تحظ دائما بدراسة شاملة. وعلى الرغم من تغطية تنمية القدرات الوطنية في تسعة تقييمات للعمليات، فإن نظم الرصد المؤسسي في البرنامج لا تيسر تقديرها على مستوى الحاصل وكانت الأدلة على النتائج محدودة⁽¹³⁾ وأُجرت جميع تقييمات البرامج القطرية و 11 من تقييمات العمليات تقييما للتدريب الذي تباينت جودته واعتُبر أحيانا بشكل خاطئ معادلا لتنمية القدرات.

20- وتعتبر أعمال المناصرة الرامية إلى تحسين سياسة المساعدة الغذائية على المستوى الوطني، وإلى استخدام الحكومات المضيفة لنُهج وطرائق فعالة، استراتيجية أساسية للبرنامج وهو يسعى إلى تعزيز قدرة البلدان على القضاء على الجوع. وعلى الرغم من إدراج المناصرة في تصميم بعض الاستراتيجيات والبرامج القطرية، فقد غابت في كثير من العمليات التي جرى تقييمها. غير أن تقييمات العمليات في كمبوديا، وتشاد، والفلبين، وسوازيلند، وطاجيكستان أُننت على جهود المناصرة.

21- وفي إندونيسيا وكمبوديا، ارتبطت التنمية المؤسسية صراحة باستراتيجيات تسليم المسؤولية والخروج، ولكن كان النظر في هذه الاستراتيجيات في مراحلها الأولية أو منعها تماما في معظم الحالات، وكان يقيد في كثير من الأحيان عدم الاستعداد لدى الحكومات أو الشركاء الآخرين⁽¹⁴⁾. وانتقد تقييم البرنامج القطري لإندونيسيا طريقة تنفيذ نهج "إعداد النماذج الأولية" لاستخدامه التدريجي من قبل الحكومة وتوسيع النطاق؛ وخلصت تقييمات في أماكن أخرى إلى أن أسس تسليم المسؤولية للحكومة كانت ضعيفة.

(12) في التقييمات الاتية عشر للعمليات، وصلت أنشطة التغذية إلى أكبر عدد من المستفيدين بعد التوزيع العام للأغذية.

(13) قد يتحسن هذا بعد نشر أداة الرصد والتقييم للمكاتب القطرية.

(14) كمبوديا ومدغشقر وموزامبيق.

22- وفي حين تأكدت فعالية بعض الأنشطة،⁽¹⁵⁾ فقد كانت دقة كثافة الأدلة على الفعالية بشكل عام ضعيفة بسبب عدم كفاية القياس والتحليل على مستوى الحصائل. ومن المؤكد حدوث آثار قصيرة الأجل على سوء التغذية وفي بعض مجالات السياسات والمجالات المؤسسية في بعض الحالات. وكان البرنامج قد عزز نهجه المتعلق بالتأهب، والقدرة على الصمود، والاستدامة في بلدان كثيرة؛ غير أنه كان من الصعب تمييز الأثر الطويل الأجل من الأدلة المتاحة، على الرغم من تحديده في بعض الأنشطة.⁽¹⁶⁾

الدروس المستفادة من تقييمات البرامج القطرية وتقييمات العمليات

23- كان الدرس الرئيسي المستفاد من تقييمات البرامج القطرية وتقييمات العمليات في عام 2014 هو أن الانتقال الاستراتيجي للبرنامج من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية لا يزال عملاً جارياً. كما أنه يتطلب التزاماً مستمراً على جميع مستويات البرنامج لتجنب إعادة تسمية المعونة الغذائية فقط لتصبح مساعدة غذائية، بدون تحويل مناسب لطابع العمليات. ومن الواضح أن كتابة استراتيجية جديدة أسهل من تنفيذها من خلال التغيير التشغيلي، وهناك وعي متزايد في البرنامج بالانتقال المتزايد المقصود "من دور المنفذ إلى الممكن" في السياقات الملائمة. ورغم ذلك، لم يحقق البرنامج تقدماً فيما يتعلق بالتعديلات اللازمة في التمويل والإبلاغ، وكثيراً ما يعاني من عجز الميزانية الذي يستلزم تنازلات تشغيلية ويقلل الكفاءة.

24- ولم تدمج الاعتبارات الجنسانية حتى الآن بشكل كامل في عمليات البرنامج. وتشمل الدروس المتعلقة بالشؤون الجنسانية الحاجة إلى تصميم برامج تراعي الاعتبارات الجنسانية تستند إلى بيانات مصنفة وتحليل، بما في ذلك للفئات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة. ويمكن أن تؤدي التقييمات إلى مساهمات رئيسية في تعزيز مساءلة البرنامج بشأن الاعتبارات الجنسانية، ولكنها تتطلب بارامترات وتوقعات واضحة بشأن تحليل الاعتبارات الجنسانية والإبلاغ عنها.

25- ولم يستجب البرنامج حتى الآن بالشكل المناسب للدعوات الواردة في كثير من التقييمات بشأن وجود رصد وإبلاغ أكثر شمولاً وفائدة، وخاصة على مستوى الحصائل. وفي حين تغير شكل التقارير الموحدة للمشاريع تدريجياً كل سنة على مدار السنوات الأخيرة، فإنها لا تساعد حتى الآن على الإبلاغ عن المجموعة الكاملة من الأدوات والخدمات المستخدمة لتقديم المساعدة الغذائية، وخاصة تنمية القدرات ومناصرة السياسات. وهناك أيضاً مجال للبرنامج للإبلاغ بدرجة أكبر عن الحصائل الإيجابية التي يحققها ويستطيع أن يحددها بالفعل. وخلص التقرير التجميعي لتقييمات العمليات إلى أنه: "يبدو ... أن نتائج البرنامج على مستوى الحصائل لم يبلغ عنها على نحو كاف... وتبين من جميع [تقييمات العمليات] تقريباً وجود نتائج إيجابية لم تسجلها النظم الحالية". وشملت الأمثلة زيادة تنوع الوجبات في طاجيكستان، وتحسن الوضع الاقتصادي للنساء في كمبوديا، ومزيديا من نظم الإنذار المبكر في الفلبين.

(15) بما في ذلك التغذية والتغذية المدرسية في جمهورية الكونغو الديمقراطية والتغذية المدرسية في أوغندا.
(16) التغذية المدرسية في كمبوديا وسوازيلند؛ والغذاء مقابل إنشاء الأصول في جمهورية الكونغو الديمقراطية وطاجيكستان.

26- وعززت التقييمات التي أجريت في البلدان المتوسطة الدخل في عام 2014 الدروس المبلغ عنها في تقرير التقييم السنوي لعام 2013. ولا يزال الجوع وسوء التغذية – بما فيه فرط التغذية – والضعف أمام الكوارث الطبيعية قائما في كثير من البلدان المتوسطة الدخل، حيث يمكن أن تخفي البيانات المتعلقة بمتوسط الدخل القومي مستويات ملموسة من انعدام المساواة والفقر. ولذلك فإن هناك أدوارا كبيرة للبرنامج في هذه البلدان، ولكن عليه تعديل استراتيجياته بشأن التدخل والتمويل والتوظيف وزيادة تركيزه على السياسات وتنمية القدرات والشراكات – ليس فقط مع الحكومات المضيفة والوكالات الأخرى التابعة للأمم المتحدة ولكن أيضا مع المجتمع المدني والقطاع الخاص.

1-3 التآهب للطوارئ والاستجابة لها في البرنامج: نتائج تقييمات مجموعة الأمن الغذائي العالمي واستخدام البرنامج للصناديق المجمع

27- يمثل التآهب للطوارئ والاستجابة لها العمل الرئيسي للبرنامج. وشكّلت الاستجابات للطوارئ والأزمات الممتدة 78 في المائة على الأقل من النفقات المباشرة للبرنامج في السنوات الأربع الأخيرة.⁽¹⁷⁾ كما يعد البرنامج أيضا أحد الأركان المهمة في المنظومة الإنسانية الدولية حيث نفذ برنامج إصلاحات العمل الإنساني لعام 2005 وبرنامج التحول لعام 2011، وقاد مجموعتي اللوجستيات واتصالات الطوارئ، واشترك في قيادة مجموعة الأمن الغذائي العالمي مع منظمة الأغذية والزراعة. والبرنامج هو أكبر جهة منفردة تتلقى التمويل الإنساني المبلغ عنه⁽¹⁸⁾ والصناديق المجمع.

28- وفي عام 2014، أنجز تقييمان في إطار سلسلة تقييمات مكتب التقييم بشأن لتآهب للطوارئ والاستجابة لها: إحداهما لمجموعة الأمن الغذائي العالمي (2009 – 2014)، ونفذت بالاشتراك مع منظمة الأغذية والزراعة؛ والأخرى لاستخدام البرنامج للصناديق المجمع (2009 – 2013). وترد في هذا القسم ملخصات قصيرة لنتائج التقييمات والموضوعات المشتركة، ريثما يُعد تقرير مُجمّع للسلسلة بأكملها في عام 2015.

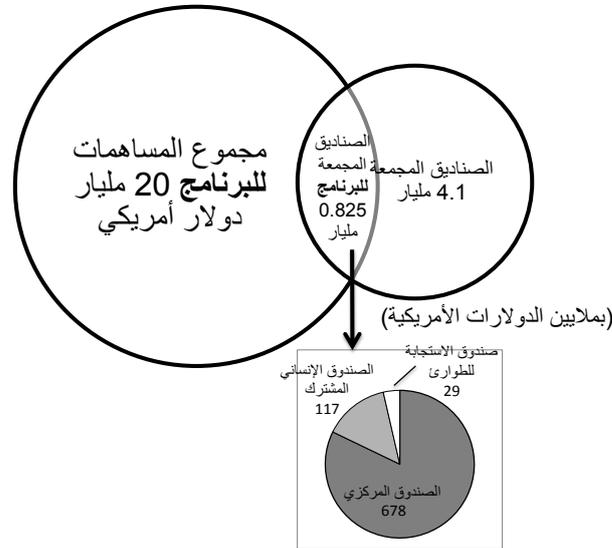
استخدام البرنامج للصناديق المجمع

29- نظر هذا التقييم في استخدام صندوق الأمم المتحدة المركزي المتجدد للطوارئ والصناديق القطرية المشتركة للاستجابة للحالات الإنسانية والطوارئ. وتلقى البرنامج 825 مليون دولار أمريكي من الصناديق المجمع بين عامي 2009 و2013 – أي حوالى 4 في المائة من مجموع المساهمات المقدمة من الجهات المانحة.

(17) "تقرير الأداء السنوي لعام 2013" (WFP/EB.A/2014/4*).

(18) ما بين 22 و31.9 في المائة من جملة التمويل الإنساني في الفترة 2011 – 2014، وفقا لدائرة المتابعة المالية بمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية.

الشكل 7: الصناديق المجمعّة بالنسبة إلى مجموع مساهمات البرنامج،
2009 – 2013 (دولار أمريكي)



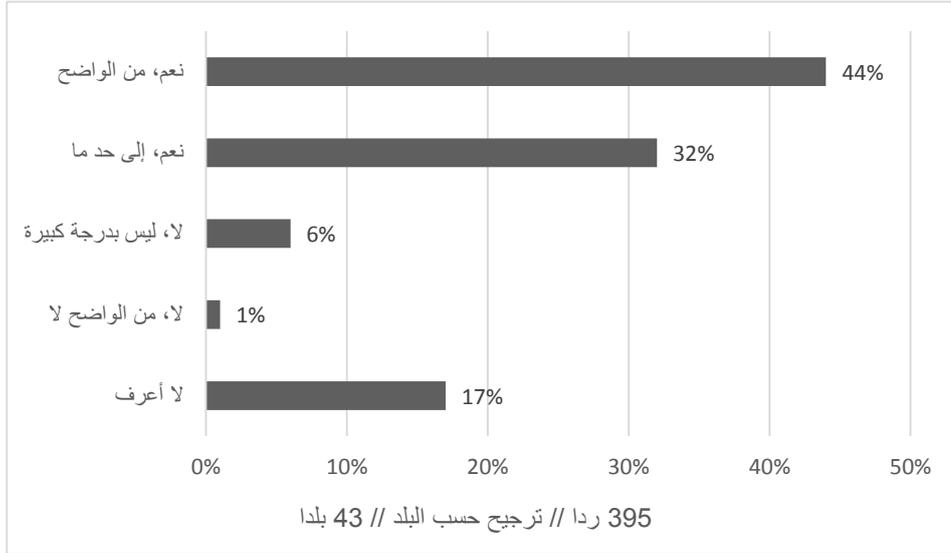
- 30- وإجمالاً، خلص التقييم إلى أن الصناديق المجمعّة تقدم مساهمة إيجابية لعمليات البرنامج. وتمثلت قيمتها المضافة الرئيسية في حسن توقيتها نسبياً، وإمكانية التنبؤ بها، بالإضافة التي كانت تمثلها بالنسبة لمصادر التمويل الأخرى. وأشار التقييم إلى أن طرائق الصناديق المجمعّة تتلاءم بشكل جيد مع دعم الاستجابات المتعلقة بإنقاذ الأرواح، ولكن كانت أهميتها محدودة فيما يتعلق بتمويل التدخلات المتعلقة بالتأهب، أو بناء القدرة على الصمود، أو المساعدة الاجتماعية.
- 31- وتبين أن نافذة الاستجابة السريعة بصندوق الأمم المتحدة المركزي المتجدد للطوارئ ذات فعالية في تيسير الاستجابة السريعة للطوارئ المفاجئة. وقد ساعدت في دفع عمليات البرنامج بسرعة وحفّزت المساهمات المتعددة الأطراف الموجهة. وعلى الرغم من التباين الشديد في حسن التوقيت بين المكاتب القطرية البالغ عددها 62 مكتباً التي تحصل على الصناديق المجمعّة، فقد كانت هذه الموارد في المتوسط من أول الموارد المقدمة من الجهات المانحة التي تتوفر للبرنامج.
- 32- غير أن الوصول إلى نافذة صندوق الأمم المتحدة المركزي المتجدد للطوارئ التي تعاني من نقص التمويل كان يتسم بعدم إمكانية التنبؤ به وعدم كفايته لمستوى احتياجات البرنامج. ولم يكن هناك اتساق في فهم ما تعنيه أزمة نقصها التمويل على امتداد البرنامج، حيث تراوحت من الحالات التي كان التمويل فيها يتسم بمجرد التفاوت والبطء، إلى الأزمات التي تجتذب دعماً محدوداً من الجهات المانحة.
- 33- وتستكمل الصناديق المجمعّة التمويل بالسلف الداخلية، وكلاهما بالغ الأهمية لقدرة البرنامج على الاستجابة بسرعة. كما تعزز هذه الصناديق المجمعّة السلف الداخلية عن طريق تدوير حساب الاستجابة العاجلة وتوفير ضمان لصرف تمويل رأس المال العامل. ومن السمات المهمة للصناديق المجمعّة هي أنها تتسم بقدر أكبر من المرونة بالمقارنة مع العديد من مصادر التمويل الأخرى فيما يتعلق بالسماح بسداد القروض الداخلية.
- 34- وقدمت الصناديق المجمعّة القطرية مساهمات أصغر حجماً ولكنها كانت ذات أهمية استراتيجية في تمويل مجموعة من الخدمات المشتركة التي ينفذها البرنامج، بما فيها خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية، والخدمات اللوجيستية المشتركة وخطوط الإمداد، ومحاور التشغيل المشتركة. وأسهمت الصناديق المجمعّة في المتوسط بنسبة 16 في المائة من تمويل العمليات الخاصة.

- 35- ويبدو أن الصناديق المجمعّة قد نتج عنها موارد إضافية للبرنامج، حيث زادت القنوات الأخرى للتبرعات المتعددة الأطراف جنباً إلى جنب مع استحداثها.
- 36- وشجعت عمليات الصناديق المجمعّة البرنامج على المشاركة في إعداد الاستراتيجيات المنسقة وآليات تقييم المشاريع. غير أن ذلك لم يؤد إلى وضع برامج متكاملة مبتكرة أو المزيد من التعاون الشامل بين القطاعات. فقد كانت الميزة النسبية للصناديق المجمعّة محدودة فيما يتعلق بتمويل تكاليف تنسيق المجموعات، حيث كان دورها مُكمّلاً على أحسن تقدير. وكان أثر الصناديق المجمعّة الملحوظ ضئيلاً على علاقات البرنامج بالشركاء المتعاونين. وبشكل عام، فقد عملت الصناديق المجمعّة كأفضل ما يمكن في تعزيز هياكل التنسيق الفعالة، وليس في التغلب على التحديات المتمثلة في ضعف النظم أو غيابها.
- 37- ولا يزال التوفيق بين العمليات كبيرة الحجم التي ينفذها البرنامج ونموذج الصناديق المجمعّة لتمويل المشاريع يمثل تحدياً. وأدى تخصيص الصناديق المجمعّة لأنشطة محددة في عمليات البرنامج إلى إضافة تكاليف المعاملات، وتقييد المرونة، ولم يسهم كثيراً في تحسين جودة الاستجابة. وكانت هناك صعوبة في التوفيق بين الطلب على التقارير المصنفة عن استخدام الصناديق المجمعّة ونظم الإبلاغ عن العمليات المتبعة في البرنامج ولم يحقق قيمة مضافة كبيرة. ولاحظ التقييم أيضاً عدم كفاية رصد إسهام الصناديق المجمعّة في تحقيق الهدفين الأكبر المتمثلين في تحسين توقيت استجابة إضفاء الطابع المؤسسي على الإصلاحات الإنسانية.
- 38- وأوصى التقييم بإبقاء تركيز الصناديق المجمعّة على إنقاذ الأرواح وزيادة هذا التركيز؛ والحد من تخصيص مَنح الصناديق المجمعّة؛ وتحسين استهداف مَنح صندوق الأمم المتحدة المركزي المتجدد للطوارئ المقدمة من نافذة الحالات الطارئة التي ينقصها التمويل؛ وزيادة القدرة على استخدام الصناديق المجمعّة كضمان لصرف السلف الداخلية؛ وتوضيح إسهام الصناديق المجمعّة في دعم الخدمات المشتركة في حالات الطوارئ؛ وتقوية الالتزام بمسؤوليات التنسيق في البرنامج والوفاء بها؛ وتوضيح المسؤوليات فيما يتعلق بالحصول على الصناديق المجمعّة، ورصدها، والإبلاغ عنها.

مجموعة الأمن الغذائي العالمي

- 39- خلص التقييم إلى أن تنسيق الأمن الغذائي، بشكل عام، كان له أثر إيجابي على المنظمات المشاركة. وفي حين تباين الأداء بين البلدان، فإن آليات التنسيق التي جرى تقييمها قدمت إسهامات إيجابية متسقة من خلال إقامة الشبكات والمساعدة في بناء الثقة؛ والحد من ازدواجية التغطية؛ وتعزيز الإبلاغ؛ وفي بعض الحالات، وضع المعايير ونشرها. وعن طريق المساعدة في تجنب الازدواجية وتمكين المنظمات الإنسانية من إعادة توجيه الموارد، كان لتنسيق الأمن الغذائي أثر إيجابي على الخدمات المقدمة.
- 40- وانعكس التأييد العام لمجموعة الأمن الغذائي العالمي أيضاً في حقيقة أنه في الحالات التي استخدمت فيها في البداية عمليات تنسيق بديلة يقودها المجتمع الدولي، كانت المنظمات الإنسانية تبادر بالدعوة إلى إنشاء مجموعات أو نظم شبيهة بالمجموعات أو إلى استحداثها. وكما يتضح من الشكل 8، خلصت دراسة استقصائية بين أعضاء المجموعات إلى أن الاستثمارات في تنسيق الأمن الغذائي كان يُنظر إليها بشكل عام على أنها مفيدة.

الشكل 8: تصورات الاستثمار في تنسيق الأمن الغذائي



المصدر: تقرير التقييم المشترك لتنسيق مجموعة الأمن الغذائي (19).

41- غير أن تنسيق الأمن الغذائي لم يستخدم كامل إمكاناته في دعم العمليات. فمعظم الآليات القطرية لم تلب بالشكل الكافي الاحتياجات التشغيلية لأعضائها، وخاصة في تنسيق تقييمات الاحتياجات، وتحديد الثغرات وسدّها في عمليات الاستجابة، واستخدام المعلومات للاسترشاد بها في العمليات، والتعلم من أفضل الممارسات وتعزيز التخطيط في حالات الطوارئ والتأهب لها. وخلص التقييم إلى أن نقاط الضعف هذه تتصل بإيلاء الأولوية لمطالب العمليات على مستوى النظام على حساب المطالب التشغيلية. وعلى سبيل المثال، فإن صياغة مشاريع النداءات الموحدة أو خطط الاستجابة الاستراتيجية حفزت الإدماج، ولكن من أجريت معهم مقابلات تساءلوا عما إذا كان الوقت الذي استغرقته هذه العملية يستحق ذلك، حيث كان تأثير الوثائق على قراراتهم التشغيلية ضئيلاً.

42- وكانت فوائد تنسيق الأمن الغذائي محدودة أيضاً نتيجة عدم مشاركة الجهات الفاعلة المحلية أو غير التقليدية في المجموعات. وعلى سبيل المثال، في الحالات التي قدمت فيها الجهات المانحة غير التقليدية استثمارات كبيرة، وأدت المنظمات المحلية دوراً رئيسياً، لم تستطع المجموعات التخلص من ازدواجية. وبالإضافة إلى ذلك، كان التزام الوكالات الرئيسية بدعم تنسيق الأمن الغذائي في بلدان مختلفة وقدرتها على ذلك غير متسق. وحيثما كانت المجموعات تفتقر إلى التمويل المخصص، فإنها كانت تكافح في معظم الأحيان لتأدية الوظائف الأساسية. ولم تُعط معظم آليات تنسيق الأمن الغذائي التي جرى تقييمها اهتماماً كبيراً للتأهب وافترقت إلى استراتيجيات الخروج والانتقال. ولذلك كان إسهامها ضئيلاً في بناء القدرات الوطنية وإقامة الروابط مع الجهات الفاعلة الإنمائية.

43- وأوصى التقييم بالمناصرة مع اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات للحد من مطالب العمليات على مستوى المنظومة؛ ومواصلة توضيح الأدوار والمسؤوليات في هيكل التنسيق؛ وتحسين التزام الجهات المانحة بتنسيق الأمن الغذائي. وكانت هناك توصيات أخرى ذات صلة بدور البرنامج ومسؤولياته بوصفه قائداً للمجموعات، بما في ذلك تعزيز الالتزام بدعم تنسيق الأمن الغذائي وضمان توافر القدرات ذات الصلة به؛ وكفالة نشر موظفي التنسيق ذوي الخبرة؛ وتركيز أنشطة المجموعات على الخدمات ذات الصلة بالعمليات؛ وتعزيز المشاركة في إدارة التأهب، والانتقال، والخروج، بما في ذلك من خلال زيادة مشاركة الجهات الفاعلة الوطنية والمحلية وغير التقليدية المعنية بالمجال الإنساني.

(19) "تقرير موجز عن التقييم المشترك بين منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي لتنسيق مجموعة الأمن الغذائي في العمل الإنساني (2009-2014)" (WFP/EB.2/2014/6-A).

الدروس الناشئة عن التأهب للطوارئ والاستجابة لها في البرنامج

- 44- أشارت الموضوعات المشتركة التي جرى تحديدها من التقييمين إلى نقاط القوة والتحديات النظمية الأوسع نطاقاً التالية. وسوف يستعرض تجميع سلسلة التقييمات الكاملة المتعلقة بالتأهب للكوارث والاستجابة لها هذه النقاط والتحديات في ضوء التقييمات التي لم تستكمل بعد:
- (1) ساعدت الابتكارات المهمة المستحدثة من خلال عملية الإصلاح العمل الإنساني في تحسين التنسيق، مما عاد بفائدة على الاستجابة عموماً. واستخدم البرنامج الصناديق المجمع على نحو فعال للوفاء بمتطلبات تمويل محددة، وقدم فوائد واضحة للشركاء من خلال أدواره في قيادة المجموعات والاشتراك في قيادتها.
 - (2) تهدد مطالب العمليات على مستوى المنظومة والمطالب المتعلقة بالإبلاغ المقدمة من الجهات المانحة بمزاومة الأنشطة الأخرى ذات الصلة الأكبر من الناحية التشغيلية، مثل تقييمات الاحتياجات المنسقة، وتحديد الثغرات، والرصد والتعلم.
 - (3) لا يزال توفر الموارد الكافية لتنسيق المجموعات يمثل تحدياً. وفي الوقت الراهن، لا يوجد اتساق في التزام الوكالات الرئيسية والدعم المالي من الصناديق المجمع.
 - (4) يشير النظامان اللذان جرى تحليلهما في التقييمات إلى عدم كفاية التركيز على التأهب، والقدرة على الصمود والانتقال إلى ما بعد الاستجابة للطوارئ، التي تكون فيها مشاركة المؤسسات الوطنية ضرورية. وفي حين لا يُنظر إلى الصناديق المجمع على أنها ميزة نسبية في هذه المجالات، فإن على المجموعات و/أو وكالاتها الرئيسية أن تقوم بأدوار أكبر.
 - (5) زاد الإدماج الرسمي للاعتبارات الجنسانية من خلال تعزيز الامتثال لمؤشر المساواة بين الجنسين للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات وتعيين المزيد من منسقي الشؤون الجنسانية في المجموعات. غير أنه لم يتم الإبلاغ عن أي تأثير كبير لذلك على العمليات.

1-4 الابتكارات في المساعدة الغذائية: نتائج تقييمات سياسة النقد والقوائم في البرنامج والمبادرة التجريبية للشراء من أجل التقدم

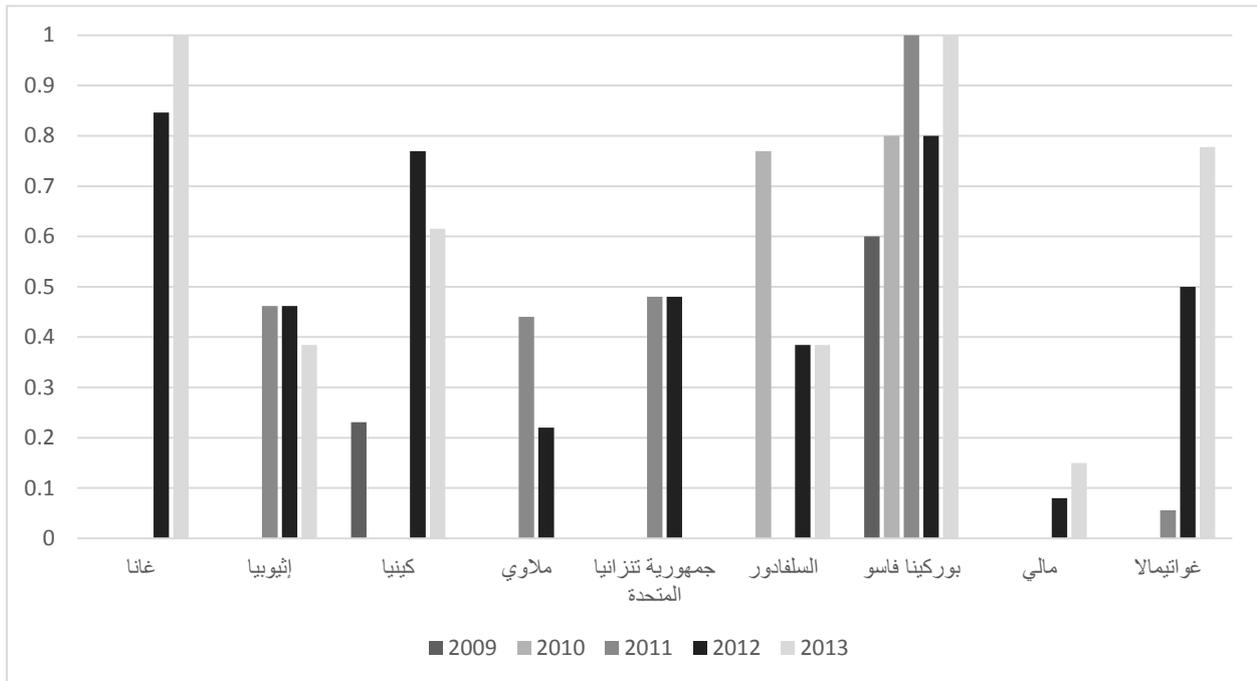
- 45- أجرى اثنان من التقييمات العالمية المنجزة في عام 2014 تقييماً للابتكارات الرئيسية في انتقال البرنامج من المعونة الغذائية إلى المساعدة الإنسانية.

التقييم النهائي للمبادرة التجريبية للشراء من أجل التقدم

- 46- بدأت مبادرة الشراء من أجل التقدم كمبادرة تجريبية مدتها خمس سنوات تغطي عشرة بلدان ذات أهداف مشتركة، غير أنها سرعان ما امتدت لتشمل عشرة بلدان أخرى، لتصبح أكبر صندوق استثماري في البرنامج وأكبر مبادرة تجريبية رسمية حتى اليوم. وكان الهدف من المبادرة التجريبية يتمثل في تطوير واختبار طرائق للاستفادة من القدرة الشرائية للبرنامج لتشجيع زيادة الإنتاج صغير النطاق وتيسير مشاركة أصحاب الحيازات الصغيرة في السوق، لتزويد بذلك دخول وسبل كسب عيش المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، الذين كان الكثير منهم من النساء.
- 47- وخلص التقييم إلى أن الشراء من أجل التقدم ذو أهمية كبيرة للبرنامج، والخطة الدولية للأمن الغذائي والحد من الفقر من خلال الزراعة، وأهداف السياسات الوطنية للبلدان الشريكة. وحقق الشراء من أجل التقدم بعض التحسينات القابلة للقياس في قدرة منظمات المزارعين وكان له فوائد كبيرة في تحسين نظرة الحكومات المضيفة إلى البرنامج كشريك في

التنمية. وساعد في زيادة التزام البرنامج بدعم منظمات المزارعين والإنتاج صغير النطاق، وأدى إلى مستويات كبيرة من التوريد من منظمات المزارعين من خلال نُهْجُ الشراء من أجل التقدم. ولوحظت زيادة مبيعات منظمات المزارعين في كل البلدان تقريبا التي توافرت بشأنها بيانات (الشكل 9). واستفاد الشراء من أجل التقدم من دعم البرنامج على أعلى مستوى، ومن وضع نظم وعمليات مؤقتة لتيسير التنفيذ.

الشكل 9: المبيعات للبرنامج (كنسبة مئوية من منظمات المزارعين التي شملتها الدراسة الاستقصائية عند خط الأساس)



المصادر: تجميع تقارير التقييم النهائية للشراء من أجل التقدم من التقارير المتاحة عن متابعة الشراء من أجل التقدم.

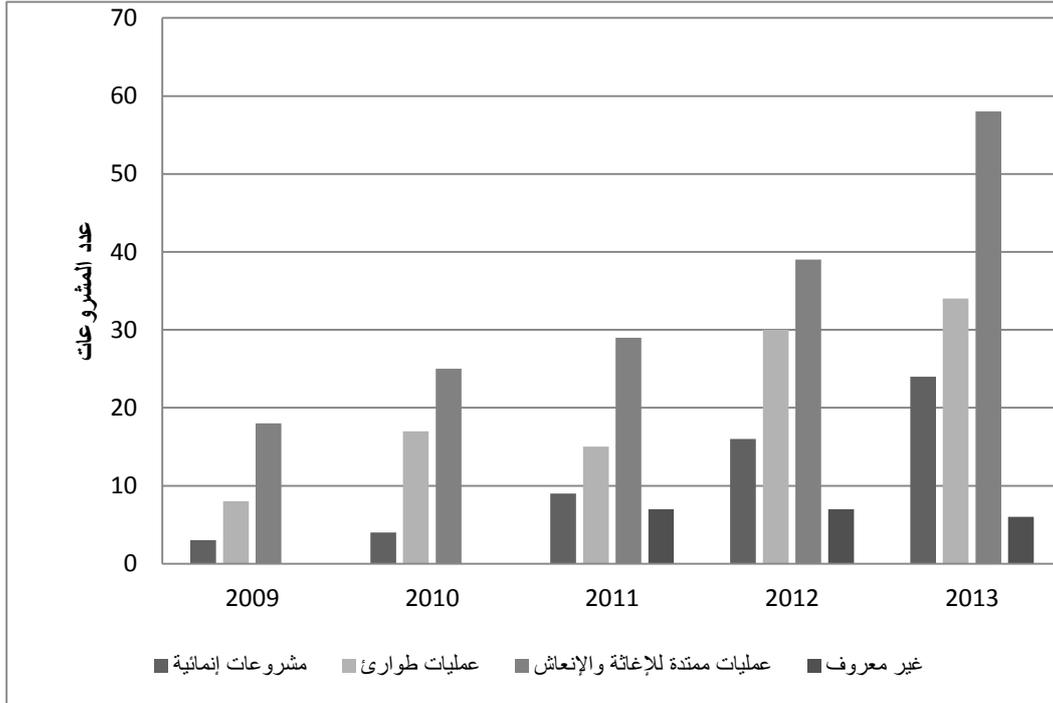
48- غير أن التقييم خلص إلى اهتمام غير كاف في مرحلة التصميم بالترقية في مجموعات المستفيدين من المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، أو توضيح نظرية التغيير والافتراضات الكامنة وراءها. وعلى مستوى المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، وفي البلدان الثلاثة التي أجري فيها تقييم الأثر، هناك أدلة على زيادة الإنتاج نتيجة الشراء من أجل التقدم في السلفادور ولكن ليس في إثيوبيا ولا جمهورية تنزانيا المتحدة. وكان تحسين القدرات أقل من المتوقع واستغرق تحقيقه وقتاً أطول من المنتظر، ويرجع بعض السبب في ذلك إلى انخفاض القدرات الأساسية لمنظمات المزارعين عما كان متصوراً. وكان يمكن الحد من التوتر بين أدوار مبادرة الشراء من أجل التقدم كمبادرة تجريبية للتعليم وأداة لتحقيق نتائج إنمائية وذلك من خلال المزيد من المراعاة للاحتياجات من الأدلة اللازمة للتعليم في مرحلة تصميم البرامج.

تقييم سياسة البرنامج للنقد والقسائم لعام 2008

49- بدأ استخدام الابتكارات في طرائق التحويل في البرنامج بأمر توجيهي صدر في عام 2007 يسمح بتنفيذ مشاريع للنقد والقسائم لا تزيد قيمتها عن 3 ملايين دولار أمريكي ووضع متطلبات للرصد والتقييم. وكانت سياسة النقد والقسائم التالية في عام 2008 تفتقر إلى خطة تنفيذ واضحة أو نظرية للتغيير، تاركة للمكاتب القطرية مهمة الابتكار والتعلم في إطار بارامترات واسعة. واستُبعدت متطلبات التجريب في عام 2011، وعُمِّت شروط مشاريع النقد والقسائم قبل وضع نظم وقدرات وأدوات لدعم استخدامها.

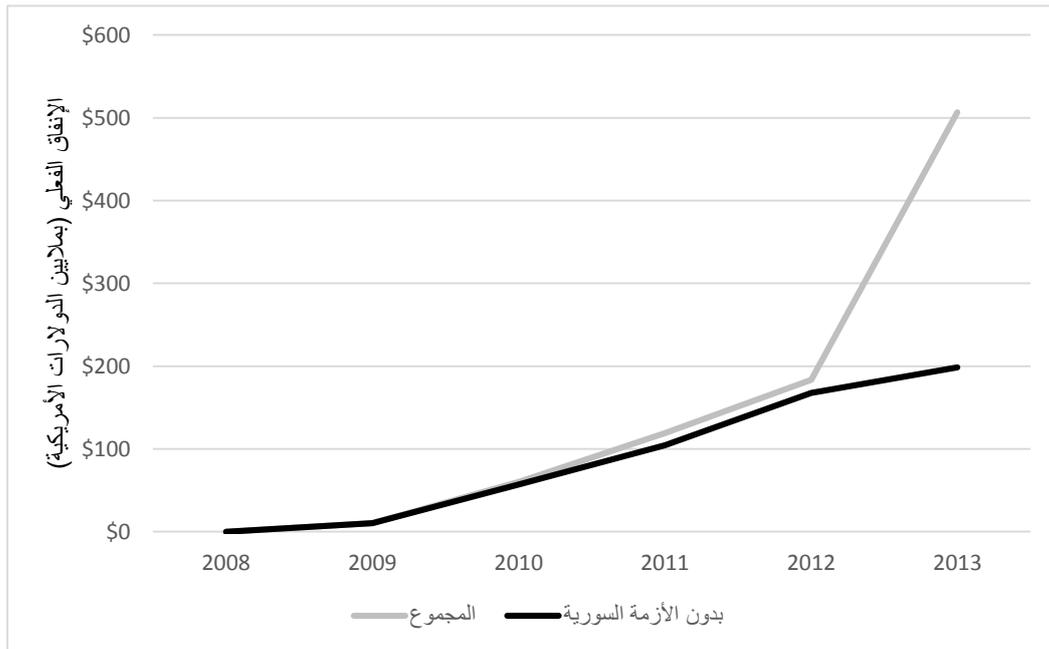
50- وتبيّن أن هذه السياسة ذات أهمية كبيرة، حسبما انعكس في الزيادة السريعة في مشاريع البرنامج التي تستخدم تحويلات النقد والقسائم، والتي زادت مصروفاتها من الصفر فعلياً في عام 2008 إلى ما مجموعه 507 ملايين دولار أمريكي تقريباً في 52 بلداً في عام 2013 (الشكلان 10 و11). ويبيّن الشكل 10 أن سياسة النقد والقسائم طبقت في جميع فئات البرامج، ولكن أساساً في العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش وعمليات الطوارئ.

الشكل 10: مشاريع النقد والقسائم بحسب نوع البرنامج



المصدر: نظام ونجز.

الشكل 11: النمو في مشاريع النقد والقسائم، بحسب المصروفات الفعلية



المصدر: نظام ونجز.

- 51- وخلص التقييم إلى أنه على الرغم من أن سياسة النقد والقوائم لا تمثل أفضل ممارسة للبرنامج في الوقت الراهن فيما يتعلق بالسياسات، فقد حققت الغرض منها من حيث وضع الأساس للتفويض باستخدام النقد والقوائم داخل البرنامج. ودعمت التوجيهات، والإرشادات، والأدوات اللاحقة تنفيذ سياسة النقد والقوائم، غير أنها تحتاج إلى التحديث المستمر والنشر على نحو أكثر فعالية.
- 52- ولم يتم قياس الحصائل المنشودة من السياسة – وهي تمكين المستفيدين، وتحسين سبل العيش، وتحقيق استراتيجيات تكيف أفضل – بشكل منتظم، كما أن غياب التصنيف حسب طريقة التحويل في النظام المؤسسي للرصد جعل من المستحيل عزو النتائج والحصائل المحققة إلى سياسة النقد والقوائم.
- 53- وكانت مكاسب الكفاءة التي تحققت من سياسة النقد والقوائم أقل من المتوقع بسبب التأخيرات الكبيرة في التنفيذ والمرونة التي كانت أقل من المستهدف لتغيير الطرائق داخل المشاريع؛ كما كانت هناك أدلة سرديّة على أن تكاليف المعاملات التي يتحملها المستفيدون لم تنخفض. وفي حين نمت قدرة البرنامج على تنفيذ النقد والقوائم، وأدت الأهداف غير الرسمية لزيادة استخدام النقد والقوائم إلى تغييرات في دعم أساليب العمل في المقر، فلا تزال هناك بعض التحديات والعقبات القائمة، بما في ذلك تلبية الطلب المتزايد على الدعم والإرشاد بشأن تقييم واختيار الشركاء من تجار التجزئة ومن القطاع المالي، وتعديل عمليات الموافقة على مقدمي الخدمات وعقود التوريد. وعرقلت الصلاحيات المحدودة لوحدة المقر الرئيسية التحسن الشامل للوظائف والتغلب على مثل هذه الاختناقات.

دروس في إدارة الابتكار

- 54- برزت دروس مشتركة عديدة من تقييمات هذين الابتكارين المهمين، وخاصة فيما يتعلق بإدارة التغيير، يتردد فيها ما جاء في نتائج تقارير التقييم السنوية السابقة:
- 1) في السياقات العالمية كان للنقد والقوائم والشراء من أجل التقدم أهمية كبيرة في انتقال البرنامج من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية:
- ◀ كان الشراء من أجل التقدم ولا يزال متوائماً بشكل جيد مع أهداف الحكومات الوطنية والشركاء ومع ولاية البرنامج، وخطته الاستراتيجية، وسياساته. وبالمثل، تبين أن مشاريع النقد والقوائم كانت تزداد أهمية بالنسبة للاتجاهات الخارجية ومجال أنواع مشاريع البرنامج.
 - ◀ غير أنه في حين أن التقييمين لاحظا تقدماً واضحاً، فإنهما خلصا أيضاً إلى أن التغيير بالحجم والعمق المستهدفين كان صعباً، ويستغرق وقتاً أطول من المتوقع، ويحتاج إلى تغييرات معقدة في جميع الوظائف الداعمة في كل أنحاء البرنامج.
- 2) ويمكن أن يكون ابتكار اللامركزية فعالاً ولكنه يتطلب أيضاً إرشاداً، ودعماً، وقيادة مركزية:
- ◀ نفذ عدد قليل من المكاتب القطرية مشاريع تجريبية للنقد والقوائم قبل عام 2008، ولكن الشرعية والإرشاد اللذين وفرتهما السياسة، والتوجيهات، والأدوات أدت إلى زيادة مطردة في استخدام النقد والقوائم. وفيما يتعلق بالمشروع التجريبي للشراء من أجل التقدم، فعلى الرغم من أن كل مكتب قطري صمم خطته الخاصة للتنفيذ، فلقد كان للتمويل المخصص والإرشاد والدعم على المستوى المركزي أهمية بالغة.
 - ◀ أبرز تقييم الشراء من أجل التقدم أهمية وجود تصميم مركزي وافتراضات واضحة في المبادرات التجريبية تدعم الاختبار الصارم لما يصلح، والاسترشاد بها في عملية التعميم، مع الأخذ في الاعتبار التنوع بين البلدان. وأكد تقييم

سياسة النقد والقوائم أهمية إعداد تدابير أفضل للأداء والكفاءة وبناء القدرات في المكاتب القطرية، والحاجة إلى قيادة قوية لعمليات التغيير وهياكل للإدارة في شكل مصفوفات في المقر.

◀ تكرر هذه النتائج ما ورد في تجميع عام 2012 للتقييمات الاستراتيجية بشأن الانتقال من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية، الذي لاحظ الحاجة إلى "قيادة وإدارة للمبادرة، ووضوح الأهداف، وإعداد و/أو تكييف نظم الدعم اللازمة وقدرات الموظفين".

(3) وتواجه نظم الرصد والتقييم والقدرات القائمة في البرنامج تحدياً يتمثل في متطلبات الأدلة اللازمة لتحديد الابتكارات الناجحة. غير أنه لكفالة اتخاذ قرارات التعميم الملائمة، وإدارة المخاطر، وحماية الفعالية في المستقبل، يتعين اختبار النهج والافتراضات التجريبية من خلال توليد أدلة موثوقة:

◀ حدّ عدم وجود نظرية واضحة للتغيير، ومؤشرات مشتركة، واحتياجات التقييم بشأن مشاريع النقد والقوائم التجريبية من القدرة على إثبات أو تفنيد الافتراضات، ومقارنة النتائج، وتحليل ما يصلح، وخاصة بين طرائق التحويل المختلفة. وفي عام 2014، كانت نهج تبادل الدروس المتعلقة باستخدام النقد والقوائم بين البلدان والممارسات الجيدة المتعلقة بذلك لا تزال تفتقر إلى الكفاءة.

◀ خلص تقييم الشراء من أجل التقدم إلى وجود قيود على الأدلة المتوفرة لاختبار النهج والافتراضات التجريبية. ونتجت هذه القيود عن عدم اكتمال نظرية التغيير والتحديد غير الواضح للأدلة اللازمة لإجراء اختبارات موثوقة ومقارنة العناصر والآثار الرئيسية للمشروع التجريبي. كما أن التوسع السريع في المشروع التجريبي، واختلاف التصميمات وترتيبات التنفيذ والدعم المقدم من الجهات المانحة المختلفة، زاد من عدم القدرة على المقارنة. وأوصى التقييم بإعداد إرشاد لتصميم المشاريع التجريبية في المستقبل بهدف تحسين التعلم وتحديد الإمكانيات، والشروط، والمتطلبات اللازمة للتعميم.

(4) تمثل القيود التي تعاني منها نظم الرصد والتقييم والإبلاغ المالي عقبات أمام قياس الكفاءة والتكاليف والفعالية والحصائل طويلة الأجل، بما في ذلك الآثار على المساواة بين الجنسين:

◀ شكّل تقييم الكفاءة والفعالية والآثار عناصر مهمة في التقييم، غير أن النتائج كانت محدودة نتيجة أوجه القصور في البيانات والنظم.

◀ لاحظ تقييم مشاريع النقد والقوائم أن دعم استمرار فعالية البرنامج وقدرته التنافسية سيتطلب أدلة أقوى بشأن كفاءة التكاليف وجدوى التكاليف مصنفة بحسب طريقة التحويل؛ ويمكن الاسترشاد بذلك في عملية اختيار الطريقة والدرجة والأشكال الملائمة للاشتراط فيما يتعلق بولاية البرنامج. وبالإضافة إلى ذلك، تم رصد آثار النقد والقوائم على سبل العيش والاختيارات والتمكين.

◀ بذلت جهود كبيرة لتوليد أدلة موثوقة لآثار الشراء من أجل التقدم على الزيادات المستدامة في دخول المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة. غير أنه لم يتيسر تطبيق نهج الرصد والتقييم هذا باستمرار في البلدان التجريبية العشرين نظراً لانخفاض قدرات الرصد والتقييم والسياقات المختلفة للغاية وطريقة تنفيذ الشراء من أجل التقدم في كل بلد.

◀ لم تدمج الأهداف والآثار الجنسانية بشكل جيد في البداية في تصميم مشاريع الشراء من أجل التقدم، ولم تُقس بشكل متسق في مشاريع النقد والقوائم؛ ولا يمكن إثبات النتائج باستخدام نظم القياس الحالية. غير أن رصد أعداد الأعضاء والقادة من النساء في منظمات المزارعين في مشاريع الشراء من أجل التقدم قد تحسّن أثناء التنفيذ؛ ويسعى مشروع توجيهات النقد والقوائم إلى تحسين الاعتبارات الجنسانية.

(5) وتعتبر النظم عالية الجودة لنشر التوجيهات والتعلم أساسية لتعميم الابتكار والمحافظة على ثبات الجودة:

- ◀ تبين أن نظم البرنامج الخاصة بنشر سياسات وتوجيهات النقد والقسائم والتوعية بها مجزأة وغير منسقة ودون المستوى الأمثل، حيث تبُلِّغ المكاتب القطرية عن مستويات شديدة التباين للوعي بالتوجيهات السياساتية والأدوات المهمة، على الرغم من أن هناك عملاً جارياً الآن في هذا الصدد.
- ◀ لا يزال يتعين تحديد ونشر نماذج وتوجيهات واضحة بشأن أفضل الممارسات في مختلف السياقات – وهي خطوة أولى تعتبر أساسية لتعميم الشراء من أجل التقدم.

(6) وتعتبر الإدارة القوية للتغيرات اللازمة لدعم النظم أساسية لتعميم النهج الجديدة على نحو فعال في المساعدة الغذائية:

- ◀ أكد التقييمان أن الشراء من أجل التقدم والنقد والقسائم أسهما في التقدم العام الذي أحرزه البرنامج في الانتقال إلى المساعدة الغذائية، وانعكس الدعم والالتزام المقدمان من إدارة البرنامج في الخطط الاستراتيجية وإعداد عمليات مؤسسية.
- ◀ غير أن التقييمين خلصا إلى أن الانتقال يستحدث طلبات جديدة في الوظائف المؤسسية بما في ذلك مشورة متعلقة بالبرامج، والتوريد، واللوجستيات، وموارد قانونية ومالية وبشرية. كما خلص التقييمان أيضاً إلى وجود ثغرات في الإدارة الشاملة للوظائف للتحويل اللازم للوظائف والنظم، وعدم وجود الموظفين والقدرات الكافية والملائمة للتعميم بالقدر الكافي.

الجزء الثاني: وظيفة التقييم في البرنامج

2-1 استعراض الأقران لعام 2014 لوظيفة التقييم في البرنامج

- 55- عُرض على المجلس التنفيذي للبرنامج في منتصف عام 2014 استعراض الأقران لوظيفة التقييم في البرنامج الذي أجراه فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم ولجنة المساعدة الإنمائية ووفر تقييماً خارجياً لوظيفة التقييم الشاملة في البرنامج وسياساته ومنتجاته. ووفقاً للقواعد والمعايير الدولية لاستقلالية التقييم ومصداقيته واستخدامه، جاء الاستعراض في التوقيت المناسب للمساهمة في العملية المستمرة لتعزيز التنظيمي للبرنامج؛ وحددت استجابة الإدارة الاتجاه الاستراتيجي المتفق عليه والأولويات لتطويره في المستقبل.
- 56- وأكد استعراض الأقران إحراز تقدم كبير منذ استعراض عام 2007 الذي أسفر عن سياسة التقييم الحالية في البرنامج. وأعطى استعراض الأقران درجة عالية لسياسة التقييم المركزية، بدعم من التقييم الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة، مما وضع المكتب في مرتبة رفيعة وفقاً لوظائف التقييم في الأمم المتحدة. وعلى الرغم من أنه ليس مستقلاً تماماً في الهيكل التنظيمي للبرنامج، فإن هناك أحكاماً قوية وفعالة لحماية استقلالية التقييم؛ وهناك نية⁽²⁰⁾ جيدة في نظام اختيار الموضوعات للتقييم ولوحظ أن التقييمات تتمتع بمصداقية عالية، حيث يحترم البرنامج نتائجها ويستجيب لها.
- 57- غير أنه تبين أن مكتب التقييم يواجه نقصاً في القدرات تحول دون تنفيذ جميع الوظائف المتوقع أن يؤديها لأغراض المساءلة والتعلم. وفي حين أن انتقال مكتب التقييم في السنوات الأخيرة إلى تقييم سياسات البرنامج، واستراتيجياته، وحوافظه القطرية، وآثاره كان ملائماً، فقد تراجعت تغطية التقييم على المستوى التشغيلي إلى درجة الضعف. وخلص استعراض الأقران إلى أن موارد التقييم اللامركزي وتوجيهه ودعمه كانت غير كافية.
- 58- وتحسنت تغطية التقييم نتيجة تخصيص موارد في الآونة الأخيرة لسلسلة من تقييمات العمليات التي أدارها مكتب التقييم بصفة مؤقتة، وإدخال البرنامج لتقييمات عمليات الطوارئ من المستوى الثالث وتغطية عمل البرنامج وحده، أو من خلال التقييمات الإنسانية المشتركة بين الوكالات التي تغطي الاستجابة الجماعية. غير أن هناك حاجة إلى مزيد من العمل لتعزيز ثقافة الأدلة والتقييم في البرنامج، وتحسين استخدام التقييمات في البرامج والاستراتيجيات ومساعدة وظيفة التقييم اللامركزية على الازدهار. فهذه المجالات تتصل بنموذج الإدارة اللامركزية في البرنامج، وتمثل المساءلة عن النتائج جزءاً مهماً من عملية تعزيز التنظيمي، وزيادة الاعتراف بالحاجة إلى أدلة لضمان استمرار الفعالية والقدرة التنافسية في ساحة تمويل مزدحمة.
- 59- وتلزم استجابة الإدارة للبرنامج بتطوير وظيفة التقييم فيه بشكل كبير، بما في ذلك تنقيح وتحديث سياسة التقييم لعام 2008؛ وصياغة ميثاق يتضمن ولاية مكتب التقييم ودوره المعزز ومسؤولياته المتعاضمة، بما في ذلك الإبلاغ عن وظيفة التقييم اللامركزية والإشراف عليها؛ واستراتيجية لتقييم تنفيذ السياسة في سائر أنحاء البرنامج؛ وإعداد إطار للتقييمات اللامركزية التي تقودها المطالب، بما في ذلك القواعد، والمعايير، والتوجيهات، والمشورة التقنية، وتقييم الجودة، ومؤشرات الأداء الرئيسية، ونظم معلومات الإدارة؛ والتغلب على العقبات التي تواجه توفير الموارد لإجراء التقييم المناسب على المستوى التشغيلي.

(20) "النية" تعني نية مؤسسية واضحة لتخطيط واستخدام التقييم بحيث يمكن الاسترشاد به في صنع القرار وتحسين الأداء.

60- ويجري الوفاء بهذه الالتزامات: إذ يتم إعداد سياسة منقحة، وقد أعاد مكتب التقييم تنظيم خطة عمله وإدارته الداخلية في أواخر عام 2014 لدعم تنفيذ ولايته الممتدة، بما في ذلك دوره الإشرافي والتمكيني في التقييم اللامركزي، ودعمه للتعلم من التقييمات واستخدامها. وبدأ إعداد الإطار التمكيني للتقييم اللامركزي الذي تقوده المطالب بتطبيق نهج مرحلي دقيق يعترف بقيود الموارد والحاجة إلى إكمال استراتيجية الرصد المنقحة للبرنامج والتوجيهات بشأن الاستعراضات بوصفها فئة مختلفة عن التقييمات. كما تعاون مكتب التقييم مع شعبة إدارة ورصد الأداء لتحديد الاختصاصات المطلوبة وإعداد بطاقات وصف لوظائف الرصد والتقييم باعتبارها وظائف حاسمة للمهام في استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج لعام 2014.

2-2 أداء مكتب التقييم على أساس خطة عمله لعام 2014

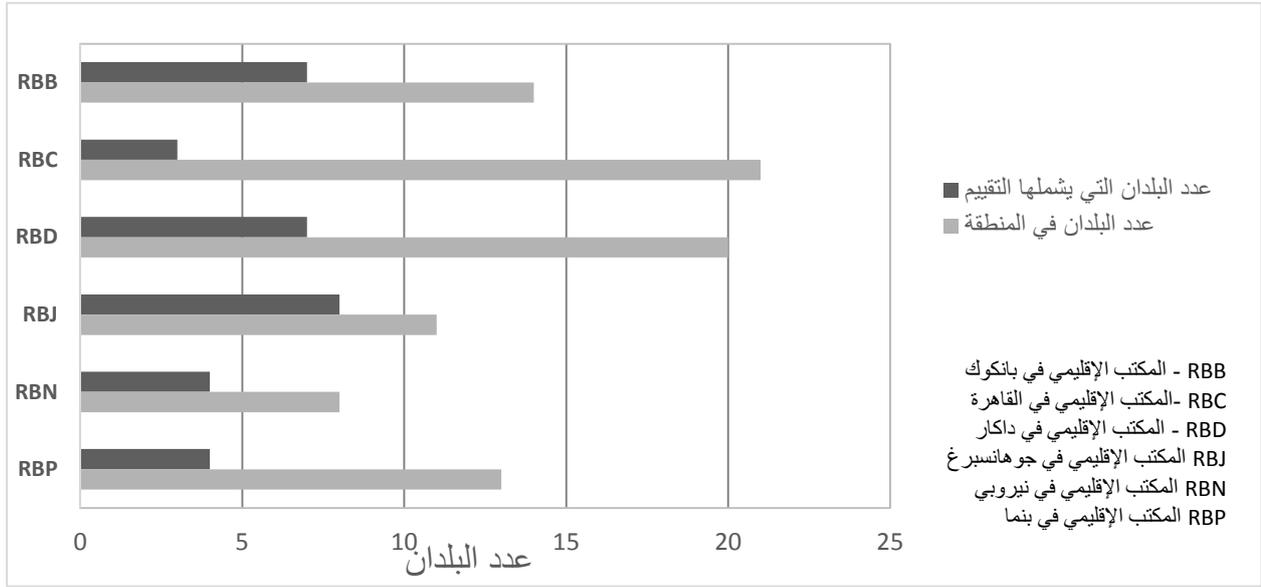
61- يقدم هذا القسم معلومات عن أداء مكتب التقييم على أساس خطة إدارة البرنامج للفترة 2014 – 2016. وهو يلخص الأداء في: (1) تنفيذ وتغطية البرامج المقررة للتقييمات المعقدة والسلسلة الجديدة لتقييمات العمليات؛ (2) المشاركة في نظام التقييم الدولي؛ (3) نشر التقييمات واستخدامها. ويُختتم الإبلاغ عن نتائج الإدارة في مكتب التقييم بتقرير عن استخدام الموارد البشرية والمالية في السنة.

تنفيذ التقييم وتغطيته

62- عزز برنامج تقييمات عام 2014 الذي أنجزه مكتب التقييم التقدم الكبير في تغطية التقييمات الذي بدأ في عام 2013. وقدم تمويل دعم البرامج والإدارة لغير الموظفين البالغ 3 ملايين دولار أمريكي – وهو نفس المبلغ المخصص في عام 2013 – دعماً لمواصلة تنفيذ التقييمات المعقدة الراسخة للعديد من العمليات والسياسات والاستراتيجيات المتعددة. وتوسعت سلسلة تقييمات العمليات التي بدأت في عام 2013، ويديرها مؤقتاً مكتب التقييم وتمول إلى حد كبير من مصادر المشاريع الفردية. ويوضح الجدول 2 معدلات التنفيذ على أساس الخطة.

63- وغطت تقييمات مكتب التقييم المنجزة في عام 2014 ثلاثة وثلاثين بلداً، وهو ما يمثل زيادة كبيرة عن العاملين السابقين حين بلغ هذا العدد 20 بلداً في عام 2013 و21 بلداً في عام 2012، ويرجع ذلك بشكل كامل إلى الزيادة في تقييمات العمليات، التي حققت بذلك إحدى أهدافها. ويبين الشكل 12 التغطية الجغرافية الفعلية في عام 2014. ولم يُقصد أن تكون التغطية موزعة بالتساوي على جميع الأقاليم في أي سنة واحدة، نظراً لتعقيد معايير الاختيار لأنواع التقييمات المختلفة.

الشكل 12: تغطية تقييمات مكتب التقييم المنجزة، بحسب أقاليم البرنامج، 2014



"عدد البلدان التي يشملها التقييم" يتضمن البلدان التي نُفذت بشأنها دراسات نظرية وزيارات قطرية. "عدد البلدان في الإقليم" يشمل البلدان التي نُفذت فيها عملية واحدة للبرنامج على الأقل.

المصادر: قاعدة بيانات مكتب التقييم وبرنامج عمل 2014.

64- وتبدأ تقييمات كثيرة في عام وتنتهي في العام التالي؛ ولذلك يجمع الجدول 2، الذي يوضح الأداء على أساس الخطة، نقاط "بدء" (21) و"انتهاء" (22) التقييمات بشكل منفصل.

الجدول 2: تنفيذ خطة عمل التقييم، 2014*							
مجموع التقييمات	تقييمات العمليات المنفردة (مؤقتة)	المجموع الفرعي للتقييمات (البرنامج الأساسي)	استجابة البرنامج للطوارئ الإنسانية من المستوى الثالث	التقييمات العالمية (السياسات والاستراتيجية)	تقييمات الأثر	تقييمات الحوافز القطرية	
20	11	9	0	5	0	4	التقييمات المقرر الانتهاء منها في 2014
27	20	7	0	4	0	3	التقييمات الفعلية المنجزة في 2014
% 135	% 182	% 78	-	% 80	-	% 75	معدل الانتهاء
32	24	8	0	4	0	4	التقييمات المقرر البدء فيها في 2014
1	-	1	1	-	-	-	التقييمات الفعلية غير المقررة التي بدأت
24	15	9	1	4	0	4	مجموع التقييمات الفعلية التي بدأت
% 75	% 63	% 113	% 100	% 100	-	% 100	معدل البدء

* وفقا لخطة إدارة البرنامج للفترة (2014 – 2016)، المرفق السابع من الوثيقة WFP/EB.2/2013/5-A/1.

(21) عند بداية صرف الميزانية.

(22) عند اعتماد مدير مكتب التقييم لتقرير التقييم النهائي. وتعرض التقارير المعتمدة في نهاية السنة التقويمية عادة على أول اجتماع للمجلس في العام التالي.

- 65- وفي عام 2014، بلغ المعدل العام لإنجاز التقييمات الفردية ضمن خطة عمل التقييم في البرنامج 135 في المائة⁽²³⁾ بإكمال 27 تقييما بالفعل مقابل 20 تقييما مقررا. وترد في الجدول 1 في الجزء الأول من هذا التقرير التقييمات المنجزة، بما فيها تقييم واحد مشترك مع منظمة الأغذية والزراعة. وبالإضافة إلى ذلك، أُنجزت ثلاثة تقارير تجميعية حسبما كان مقررا. وقد نتج هذا الإنجاز الزائد مقارنة بالخطة نتيجة تجاوز تقييمات العمليات المنجزة في عام 2014 ما كان مقررا. وانتهت التقييمات التي بدأت في أواخر عام 2013 وعددها 11 تقييما في عام 2014 كما كان مقررا؛ وانتهت 9 من التقييمات التي بدأت في عام 2014 وعددها 15 تقييما، بحلول نهاية العام، مما يثبت الرغبة في عمليات قصيرة لتقييمات العمليات. وبلغ معدل الانتهاء من التقييمات المعقدة – المتعلقة بالسياسات أو الاستراتيجيات أو حافظة مكونة من عمليات متعددة - 78 في المائة: إذ من بين التقييمات التسعة المقررة، انتهت 7 تقييمات. وأعيدت جدولة تاريخ الانتهاء من تقييمين ليكون عام 2015 بعد تأجيل برنامج تعزيز التأهب والاستجابة في البرنامج ليتفق مع اتخاذ القرار المتعلق بتمديد البرنامج؛ وتقييم البرنامج القطري لجمهورية تنزانيا المتحدة لمراعاة المبادرات الجديدة الحساسة من حيث الوقت في خطة عمل مكتب التقييم لعام 2014، دون المساس بحسن توقيت اتخاذ القرار في المكتب القطري.
- 66- وفي عام 2014، بلغ المعدل العام لبدء التقييمات 75 في المائة⁽²⁴⁾ ومرة أخرى، كان الانحراف عن الخطة يرجع إلى سلسلة تقييمات العمليات، التي يديرها مؤقتا مكتب التقييم؛ وأدت النتائج المستخلصة من استعراض الأقران الذي أجراه فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم ولجنة المساعدة الإنمائية بشأن نهج التقييم اللامركزي واستعراض لكفاية التغطية إلى خفض عدد تقييمات العمليات المقرر البدء فيها في عام 2014، من 24 إلى 16 تقييما. وأكد المجلس هذا القرار في مشاوره غير رسمية جرت في سبتمبر/أيلول 2014؛ وقبل نهاية عام 2014، كان 15 تقييما للعمليات قد بدأ.
- 67- وبلغ معدل البدء في العمليات المعقدة 113 في المائة⁽²⁵⁾ ويرجع هذا الإنجاز الزائد إلى بدء تقييم غير مقرر لاستجابة البرنامج الإقليمية لعملية طوارئ من المستوى الثالث ناتجة عن الأزمة السورية. وسوف يستكمل مكتب التقييم هذه العملية في عام 2015.
- 68- وكما يتضح من الشكل 13، فإن تقييمات العمليات المنجزة في عام 2014 تعكس بشكل واسع التوزيع الجغرافي لعمليات البرنامج ونسب فئات البرامج المختلفة: استبعدت العمليات الخاصة نظرا لتغطيتها مؤخرا في التقييمات المشتركة لمجموعتي اللوجستيات العالمية والأمن الغذائي العالمي و/أو آليات المساءلة الأخرى؛ وكان تمثيل عمليات الطوارئ منخفضا نظرا لقصّر مدتها والترتيبات الجديدة المتعلقة بعمليات الطوارئ من المستوى الثالث (التي يرد وصفها في القسم التالي).

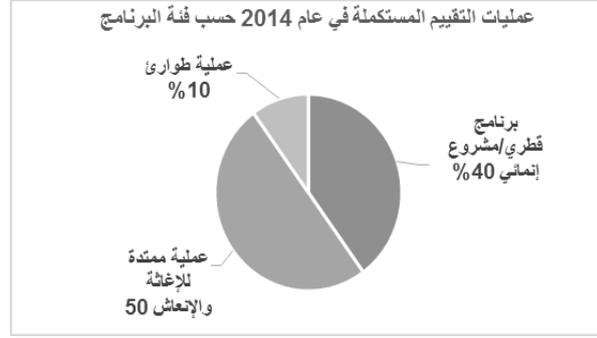
(23) مقارنة بنسبة 100 في المائة في عام 2013.

(24) مقارنة بنسبة 83 في المائة في عام 2013.

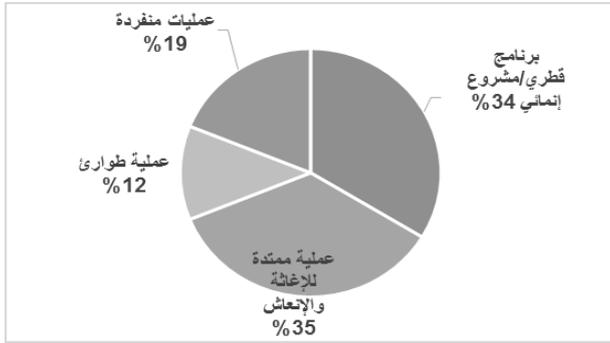
(25) مقارنة بنسبة 82 في المائة في عام 2013.

الشكل 13: تقييمات العمليات المنجزة وعمليات البرنامج بحسب فئة البرنامج والإقليم، 2014

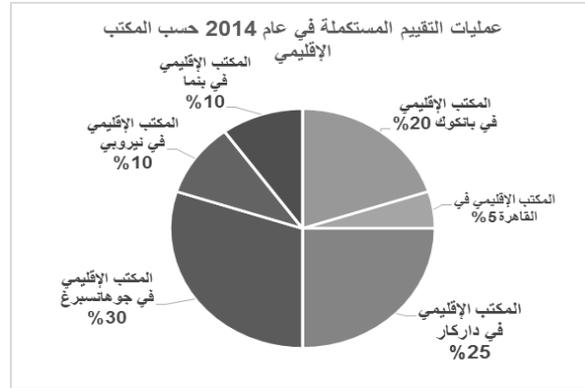
أ- تقييمات العمليات بحسب فئة البرنامج



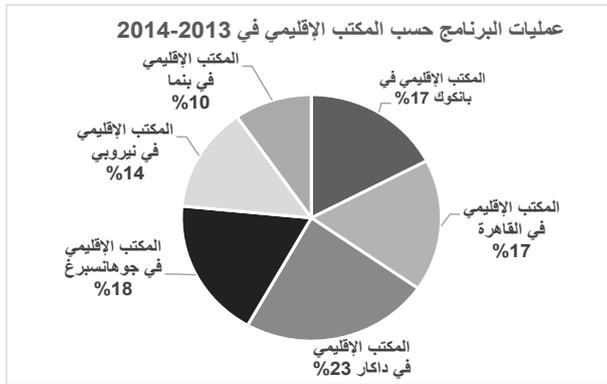
ب- عمليات البرنامج بحسب فئة البرنامج



ج- تقييمات العمليات بحسب المكتب الإقليمي



د - عمليات البرنامج بحسب المكتب الإقليمي



تم حساب تغطية البرنامج من حيث عدد العمليات.

والبيانات لا تغطي إلا 20 تقييما للعمليات المنجزة في عام 2014 ومعروضة في الجدول 1، ولا تشمل عمليات الطوارئ من المستوى 3. المصادر: قاعدة البيانات الداخلية لمكتب التقييم وبرنامج عمل البرنامج في فبراير/شباط 2015.

المشاركة في نظام التقييم الدولي

-69

تم تأجيل التقييم المقرر للخطة الاستراتيجية للبرنامج إلى عام 2015 لمراعاة التعديلات المحتملة المقرر إجراؤها على الخطة الاستراتيجية في ضوء أهداف التنمية المستدامة وتحدي القضاء على الجوع. وجرى الاستفادة من استعراض وظيفة التقييم اللامركزية للبرنامج التي أضيفت في إطار استعراض أساليب العمل ومولتها صناديق خاصة، في استعراض الأقران الذي نفذه فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم/لجنة المساعدة الإنمائية. وبالإضافة إلى استعراض داخلي بشأن "إثبات المفهوم" للسنة الأولى من نموذج الإدارة الذي أسند إلى جهات خارج البرنامج لتقييم العمليات، فإن هذا الاستعراض يوفر أساسا قويا للبدء في وضع معايير وإرشادات وتنمية القدرات، في الشهور الأخيرة من عام 2014، للوصول إلى وظيفة تقييم لامركزية في البرنامج يقودها الطلب، بما يتماشى مع استجابة الإدارة لاستعراض الأقران. وسيضمن العمل المشترك بين الشعب الربط بين وظيفة التقييم اللامركزية وتحسينات إطار تقييم الأداء الأوسع نطاقا في البرنامج والاستثمارات في نظم الرصد والقدرات.

70- وحرر مكتب التقييم الموارد اللازمة للمشاركة في ثلاثة تقييمات مشتركة للعمل الإنساني المشترك بين الوكالات في الاستجابات لحالات الطوارئ من المستوى الثالث في الفلبين وجنوب السودان وجمهورية أفريقيا الوسطى⁽²⁶⁾، وذلك من خلال تقليل عدد التقييمات المعقدة المقررة لعمل البرنامج فقط (الموصوفة في الفقرة 59). ويعد هذا النوع الجديد من التقييم، والمشار إليه في خطة عمل مكتب التقييم، جزءاً من دورة البرنامج الإنساني للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات في برنامج التحول. ومن خلال تقييم الاستجابة السورية للبرنامج التي أدارها مكتب التقييم، فقد كان أربع من أصل خمس حالات طوارئ من المستوى الثالث قيد التقييم، وهو ما يشكل تقدماً في تركيز وظيفة التقييم في البرنامج على الجزء الأكبر من سياق تشغيله وبرنامج عمله بما يحقق الوفاء بالغرض. وقد شارك مكتب التقييم في أربع عمليات تقييم مشتركة، بما فيها التقييم المشترك بين منظمة الأغذية والزراعة والبرنامج لمجموعة الأمن الغذائي العالمي.

71- وتهدف تقييمات العمل الإنساني المشترك بين الوكالات إلى إقامة شراكات للتقييم وتحليلات مشتركة للاستجابات الإنسانية المنسقة كجزء من برنامج التحول. وفي الوقت نفسه، تكون تكاليف التقييم والعبء على منفيذ البرامج أقل من أن تقوم كل وكالة على حدة بتقييم الاستجابات الخاصة بها. وبنبغي التآني في المفاضلة بين التركيز على الاستجابات المنسقة مع تقييم العمل الإنساني المشترك بين الوكالات، وبين توفير تقييم متعمق للاستجابة الفردية للبرنامج مثل الاستجابة السورية.

72- وبنفس الروح التي قامت بها شراكات تحسين الجودة وتقاسم التكاليف، تم التفاوض بشأن علاقة تعاونية جديدة مع المبادرة الدولية لتقييم الأثر لإجراء سلسلة من أربعة تقييمات للأثر بشأن سوء التغذية الحاد المعتدل في السياقات الإنسانية من المقرر الانتهاء منها في عام 2017.

73- ويدعم اشترك البرنامج في العمل مع الشبكات الدولية مصداقية وظيفية التقييم في البرنامج. وقد شمل هذا الاشترك في العمل في عام 2014 أدواراً قيادية ومساهمات في عمل فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وشبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء في مجال العمل الإنساني، ومجموعة تقييم العمل الإنساني للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، وخطة العمل بشأن الشؤون الجنسانية على نطاق منظومة الأمم المتحدة، والجمعيات والمؤتمرات الأكاديمية والمهنية الأوسع نطاقاً. وأقر بسمعة البرنامج في التقييمات من خلال دعوات لتنظيم جلسات حول تقييم العمل الإنساني في الاجتماع السنوي لشبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء في مجال العمل الإنساني ومؤتمر جمعية التقييم الأوروبية الذي يُعقد كل عامين.

الاستفادة من التقييم واستخدامه

74- أشار استعراض الأقران إلى أنه في حين أن تقييمات مكتب التقييم مستقلة وذات مصداقية عالية للغاية، فمن الممكن إجراء تحسينات لزيادة فائدتها وأثرها على إداء البرنامج.

75- ووفقاً لذلك، عزز مكتب التقييم في عام 2014 مدخلاته في تخطيط مشاريع وسياسات البرنامج. وتم تقديم ملخصات الأدلة والتوصيات الناتجة عن التقييمات ذات الصلة لنسبة 89 في المائة من وثائق المشاريع والاستراتيجيات القطرية التي جرى استعراضها في إطار عملية استعراض البرنامج الاستراتيجي الجديد للبرنامج. وقد شارك مكتب التقييم في فرق المهام الإدارية المعنية بإدارة الأداء، واضطلع بدور المراقب في المجموعة الاستشارية المعنية ببرامج وسياسات البرنامج، وكان نشطاً في جهود البرنامج المختلفة المتعلقة بإدارة المعرفة في عام 2014.

(26) يدير مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية تقييمات العمل الإنساني المشترك بين الوكالات وهي غير مدرجة في الجدول 2. وقد اكتمل تقييم العمل الإنساني المشترك بين الوكالات في الفلبين بينما لا يزال مستمراً في جنوب السودان وفي مراحل التحضير في جمهورية أفريقيا الوسطى.

- 76- ودمج مكتب التقييم إشراك أصحاب المصلحة وفرص التعلم في عملية التقييم كلما أمكن. وفيما يتعلق بسلسلة التقييم الاستراتيجية للفترة 2014-2015، فقد تم إشراك أصحاب المصلحة بصفة منتظمة من خلال حلقات عمل أو حلقات دراسية أثناء تقييمات مجموعة الأمن الغذائي العالمي والصناديق المجمع، وبشأن التقييمات الجارية لبرنامج تحسين التأهب للطوارئ والاستجابة لها، ولا سيما استجابة البرنامج للأزمة السورية.
- 77- ولتيسير عملية التعلم من الابتكارات، قامت حلقة عمل رئيسية بشأن التقييم النهائي لمبادرة الشراء من أجل التقدم التجريبية بجمع الوكالات التي تتخذ روما مقرا لها، وزملاء البرنامج وأعضاء الفريق الاستشاري التقني الخارجي التجريبي؛ وتم عقد حلقتين دراسيتين أيضا بشأن تقييم سياسة النقد والقوائم.
- 78- ويدعم مكتب التقييم، من خلال مشاركته في اللجنة التوجيهية لتقييم العمل الإنساني المشترك بين الوكالات، مبادرة منسقة متعددة الوكالات عن المساءلة وتعلم الدروس فيما يتعلق بالاستجابة للأزمة السورية.⁽²⁷⁾ وتشمل المبادرة ثلاثة منتجات رئيسية: بوابة ومستودع للتقييم والتعلم، تديرهما أمانة شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء في مجال العمل الإنساني؛ وتحليل للسياسات المشتركة؛ وإطار تقييم مشترك يتم استخدامه لرسم خرائط عمل التقييم بشأن الاستجابة للأزمة السورية كأساس لتقرير تجميعي مشترك بين الوكالات يصدر في أواخر عام 2015.
- 79- وتوفر تجميعات التقييمات فرصا كبيرة للتعلم والاستخدام. ففي عام 2014، قدم التجميع السنوي الأول لسلسلة تقييم العمليات تقريرا عن نتائج اثني عشر تقييما للعمليات. ونظم مكتب التقييم أيضا حلقة عمل لمناقشة نتائج واستنتاجات تجميع سلسلة تقييم أثر الغذاء مقابل إنشاء أصول، باستخدام نموذج افتراضي سمح بمشاركة واسعة من جانب البلدان والمكاتب الإقليمية والمقار.
- 80- ويُعد الحوار مع الإدارة التنفيذية عاملا هاما في تعزيز استخدام التقييمات، وقد بذل مكتب التقييم جهودا كبيرة في هذا المجال في عام 2014. وتُقدّم صحائف الوقائع الإقليمية إلى المديرين الإقليميين لإبلاغهم بالتقييمات الجارية والمقررة في مناطقهم. وتم إطلاع المديرين التنفيذيين على التقييمات الاستراتيجية بشكل منتظم. وقدم مكتب التقييم أيضا مدخلات من التقييمات المؤخرة المتعلقة بالشرائط للاسترشاد بها في إعداد استراتيجية الشراكة في البرنامج.
- 81- وأعدت ملخصات تقييم لكل تقارير تقييمات عام 2014. وتم إعداد ملخص خاص لتقييمات مكتب التقييم المتعلقة بالتأهب لحالات الطوارئ والاستجابة لها، وقدم مكتب التقييم مساعدة إلى مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية لإعداد موجز عن تقييمات العمل الإنساني المشترك بين الوكالات. وأعدت ثلاث دراسات حالة قصيرة لمطبوع صادر عن فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم بشأن استخدام التقييم في منظومة الأمم المتحدة كجزء من السنة الدولية للتقييم في عام 2015. خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة
- 82- ويمكن الاطلاع على جميع التقييمات مكتب التقييم والمنتجات المتصلة بها الصادرة عن مكتب التقييم على الموقع الشبكي الخارجي للبرنامج وعلى شبكته الداخلية. وفي عام 2014، زاد عدد الزيارات إلى موقع مكتب التقييم على الشبكة الداخلية بنسبة 65 في المائة مقارنة بعام 2013، ولكنها لا تزال تشكل نسبة ضئيلة جدا فحسب من إجمالي استخدام هذه الشبكة في البرنامج. وانخفض عدد الزيارات إلى الموقع الشبكي الخارجي بنسبة 40 في المائة. وتأخرت بعض التطورات المقررة لإتاحة الوصول إلى المواقع الشبكية وإدارة المعرفة بسبب بطء غير عادي في عمليات ملء الشواغر، وهو ما كان خارجا عن سيطرة مكتب التقييم.

⁽²⁷⁾ <http://www.syrialearning.org>

تحسين نظام ضمان جودة التقييم

83- أدت الإجراءات التي أُخذت في عام 2014 لتحسين تحليل الاعتبارات الجنسانية في التقييمات إلى تحقيق تصنيف أعلى من التقدير المستقل للتقييمات؛ ومن خلال وضع تدابير محدثة لضمان الجودة والتطوير المهني، تحقق هدف خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة. وفي نظام ضمان جودة التقييم الخاص بمكتب التقييم، تم تحديث الإرشادات التقنية المتعلقة بتحليل الكفاءة في التقييمات والإرشادات المتعلقة بتخطيط الاتصالات ذات الصلة بالتقييم.

الموارد اللازمة للتقييم

↔ الموارد المالية

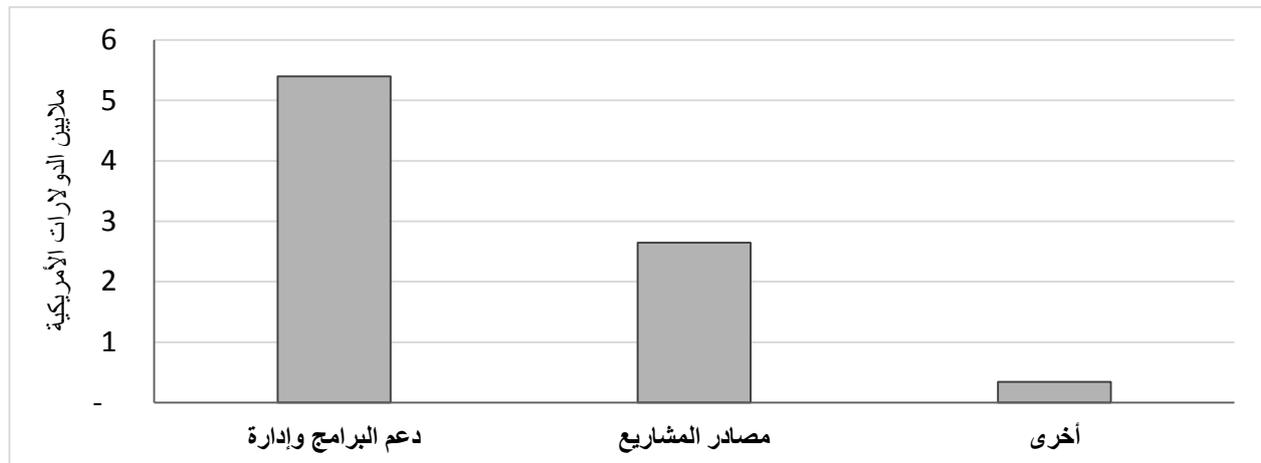
84- يقدم هذا القسم معلومات عن الموارد المتاحة لمكتب التقييم فحسب. وكما أوصى استعراض الأقران الذي أجراه فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم/لجنة المساعدة الإنمائية، سيتمتد نظام إدارة المعلومات في البرنامج على مدار السنوات القادمة من أجل إعداد تقرير تجميعي عن الموارد المخصصة لوظيفة التقييم في البرنامج ككل.

85- وبلغ المجموع الكلي لميزانية التقييم 8.39 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل زيادة نسبتها 10 في المائة عن عام 2013، ويعزى ذلك أساساً إلى الزيادة في تقييم العمليات. ويمثل هذا المجموع 0.19 في المائة من مجموع إيرادات البرنامج المقدر من المساهمات. وبلغ معدل نفقات مكتب التقييم 98 في المائة من جميع الأموال المطلوب إنفاقها خلال السنة.

86- وكما هو موضح في الشكل 14، خصصت خطة الإدارة لعام 2014 في البرنامج مبلغ 5.39 مليون دولار أمريكي من ميزانية دعم البرامج والإدارة لبرنامج عمل التقييمات الأساسية؛ ومبلغ 2.39 مليون دولار أمريكي للموظفين و3 ملايين دولار أمريكي للنفقات غير المتعلقة بالموظفين. ويمثل هذا المبلغ زيادة قدرها 2 في المائة عن عام 2013، ترجع حصراً للزيادة في تكاليف الموظفين الثابتين، وتمثل 0.12 في المائة من مجموع إيرادات البرنامج المتوقعة من المساهمات لعام 2014. وتم تخصيص أموال إضافية يبلغ مجموعها 345 500 دولار أمريكي لمكتب التقييم لتقدير التقييمات على أساس معايير خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة وبدء وضع معايير وإرشادات لتقييمات واستعراضات البرنامج اللامركزية في إطار عملية استعراض أساليب العمل الجارية في عام 2015.

87- وزاد الحساب الخاص الذي تُمول منه تقييمات العمليات - أساساً من مصادر المشاريع - من مليوني دولار أمريكي في عام 2013 إلى 2.65 مليون دولار أمريكي.

الشكل 14: مصادر ميزانية مكتب التقييم، 2014



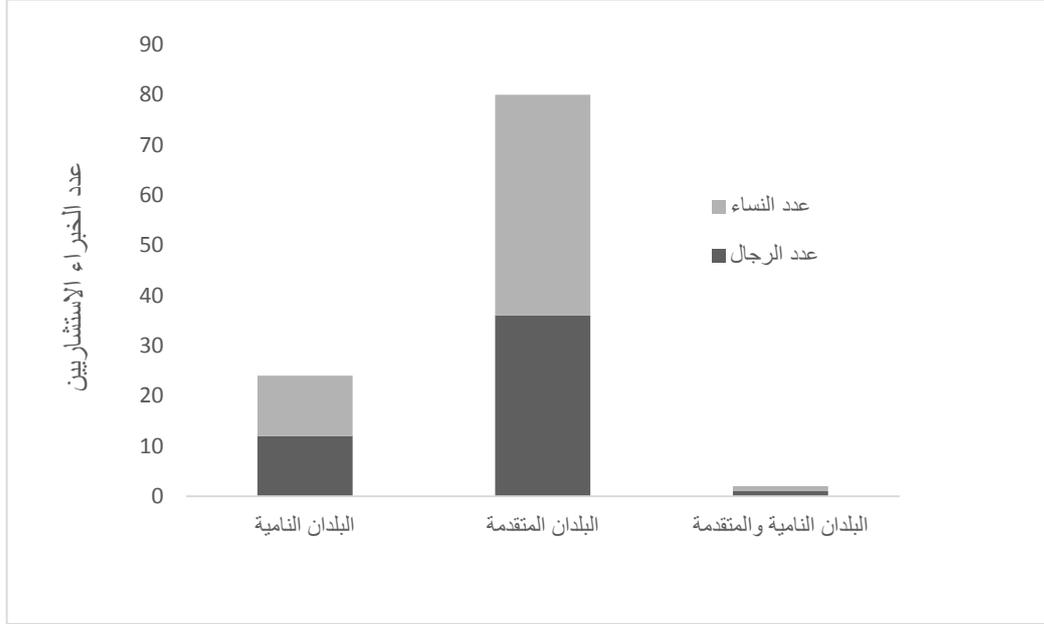
← الموارد البشرية

- 88- ظل عدد ملاك موظفي مكتب التقييم ثابتاً عند مدير واحد، وتسعة موظفين فنيين، وثلاثة موظفين من فئة الخدمات العامة. وتحققت تحسينات إضافية على مستوى التوزيع الجغرافي والتنوع الجنساني، على الرغم من أنه لا يزال هناك تفاوت بين الجنسين لصالح المرأة. وتمت المحافظة على التوازن بنسبة 50:50 بين موظفي البرنامج العاملين بالتناوب والخبراء المتعاقد معهم من الخارج على النحو المتوخى في سياسة التقييم في البرنامج.
- 89- وخلال السنة، بلغت نسبة شغل الوظائف 81 في المائة بسبب بطء عمليات ملء الشواغر في فئة الخدمات العامة ووظيفة واحدة من الفئة الفنية. وبلغ معدل دوران الموظفين الفنيين في هذه السنة 33 في المائة.
- 90- وقضى الموظفون في عام 2014 ما مجموعه 65 يوم عمل على التطوير المهني، أي ما يزيد قليلاً عن الهدف البالغة نسبته 3 في المائة من وقت العمل. وبالإضافة إلى ذلك، حضر موظفون يعملون لمدة قصيرة وموظف آخر مبتدئ من الفئة الفنية البرنامج الأوروبي للتدريب على التقييم الإنمائي، وشارك جميع الموظفين في تدريب مشترك للوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها بشأن تقييم العمل في المجالين الجنساني والإنساني. وتم الاحتفاظ بمجموعات الموظفين لمواصلة التعلم مع الأقران.
- 91- وأبقى مكتب التقييم على 12 اتفاقاً طويل الأجل مع شركات استشارية ومعاهد بحوث تقدم خدمات تقييم عالية الجودة في المجالات التقنية والمناطق الجغرافية المطلوبة لبرنامج التقييمات المعقدة، وعلى سبعة اتفاقات طويلة الأجل تقدم خدمات لتقييمات العمليات⁽²⁸⁾. وفي عام 2014، عُين 100 في المائة من أعضاء فرق التقييم لإجراء تقييمات معقدة وتقييمات للعمليات من خلال اتفاقات طويلة الأجل.
- 92- وبالنسبة لجميع التقييمات التي يديرها مكتب التقييم، عُين ما مجموعه 106 من الخبراء الاستشاريين. أما بالنسبة للتقييمات المعقدة، فقد تم تعيين 41 في المائة من الخبراء الاستشاريين لأول مرة للإتيان بخبرة جديدة تستكمل خبرة الخبراء الاستشاريين ذوي التجربة السابقة مع مكتب التقييم. وكان متوسط حجم فريق التقييمات المعقدة أكبر من متوسط حجم فريق تقييمات العمليات، حيث بلغ 4.8 استشاري (مرتفعاً من 4.1 في عام 2013) و3.8 على التوالي.

(28) لدى ثلاث منظمات اتفاقات طويلة الأجل لكلا النوعين من الخدمات.

93- وكما هو موضح في الشكل 15، كانت نسبة 46 في المائة من الخبراء الاستشاريين الذين تم التعاقد معهم من الرجال و54 في المائة من النساء، ولكن انخفضت نسبة المهنيين من البلدان النامية إلى 25 في المائة. ولا تشمل هذه الأرقام أفراد فرق البحث المحلية الذين يُعينهم المتعاقد الرئيسي مع البرنامج بعقود فرعية داخل البلد المعني. ويمكن أيضاً تفسير هذا الانخفاض جزئياً بزيادة نسبة التقييمات العالمية مقارنة بالتقييمات القطرية التي تم إجراؤها عام 2014 مقارنة بعام 2013. بيد أن هذا المؤشر سيحظى باهتمام إدارة مكتب التقييم عام 2015.

الشكل 15: تشكيل فرق التقييم للتقييمات المعقدة وتقييمات العمليات



3-2 آفاق التقييم

94- تشكل المتابعة المستمرة لاستعراض الأقران الأفاق الرئيسية لعمل التقييم خلال 2015. وهذا يشمل العمل على تطوير وظيفة التقييم في البرنامج بما يتجاوز مكتب التقييم، ولكن ينبغي في الوقت نفسه المحافظة على الجودة العالية للتقييمات المركزية التي يقودها مكتب التقييم. وتعكس خطة العمل المتفق عليها لعام 2015 هذه الأولويات المزدوجة. ومع ذلك، فإن المبالغ الواردة من استثمار دعم البرامج والإدارة لا تكفي لتعيين الموظفين في مكتب التقييم أو المكاتب الإقليمية كما هو متوخى في "النموذج 2" من استعراض الأقران للجمع بين وظيفة التقييم المركزية واللامركزية.

95- وسيتم تخفيض عدد التقييمات المركزية المقرر الانتهاء منها إلى حد ما وذلك لإتاحة الوقت من أجل: (1) إعداد السياسة المعدلة، وميثاق التقييم الجديد، واستراتيجية التقييم؛ (2) البدء في إعداد وظيفة الإبلاغ الأوسع نطاقاً في مكتب التقييم؛ (3) تصميم البيئة المواتية للتقييم اللامركزي. وسيتم وضع نظام لإدارة المعلومات والإبلاغ ليشمل كل تقييمات البرنامج بما فيها التقييمات التي تتم إدارتها من خارج مكتب التقييم. وبالإضافة إلى ذلك، سيتم إجراء تعديلات بسيطة في دعم مكتب التقييم للتعلم من التقييمات واستخدامها، بما في ذلك من خلال مواصلة المشاركة في عملية استعراض البرنامج الاستراتيجي في البرنامج؛ وإجراء تحسينات على نظم المعلومات للاتصال والحوار بشأن التقييمات؛ والمساهمة في الشبكات و فرق مهام إدارة البرامج بشأن القضايا ذات الصلة بالتقييم.

96- وفي إطار التحضير للقمّة العالمية للإنسانية، سيعرض مكتب التقييم الدروس المستفادة والخبرات المكتسبة من التعاون مع شركائه في التقييم الإنساني والتقييم المشترك بين الوكالات. وسيساعد في زيادة الوعي بالتقييمات وكفاءتها في السياقات الإنسانية. وسيواصل موظفو مكتب التقييم المشاركة بانتظام في عمل فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم بما في ذلك مواصلة عمل مدير مكتب التقييم كأحد النواب الأربعة للرئيس. وسيواصل المكتب أيضا تعزيز التعاون مع الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها في مجال التقييم، وخاصة في ضوء السنة الدولية للتقييم في عام 2015، وانعكاسات الأهداف المرتقبة للتنمية المستدامة التي تتعلق بالأمن الغذائي والتغذوي على التقييم.