برنامج الأغذية العالمي

Programme Alimentaire Mondial

World Food Programme

Programa Mundial de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 10-2014/11/13

تقارير التقييم

البند 6 من جدول الأعمال

تقرير تجميعي عن تقييمات العمليات (يوليو/تموز 2013-يوليو/تموز 2014)

للنظر

A

Distribution: GENERAL
WFP/EB.2/2014/6-E
13 October 2014
ORIGINAL: ENGLISH

طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الاطلاع على وثائق المجلس التنفيذي في صفحة برنامج الأغذية العالمي على شبكة الإنترنت على العنوان التالي: (http://executiveboard.wfp.org)

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.

مديرة مكتب التقييم:	السيدة H. Wedgwood	رقم الهاتف: 066513-2030
كبيرة موظفي التقييم، مكتب التقييم:	السيدة E. Benoit	رقم الهاتف: 066513-3802
موظفة التقييم:	السيدة G. Igweta	رقم الهاتف: 2847 -066513

للاستفسار عن توفر وثائق المجلس التنفيذي، يرجى الاتصال بوحدة خدمات المؤتمرات (هاتف: 066513-2645).

موجز تنفيذي

يتضـــمن هذا التقرير تجميعا لنتائج 12 تقييما لعمليات **للبرنـامج** أجريت بين يوليو/تموز 2013 ويوليو/تموز 2014. ونفذت العمليات في أوضِـــاع متنوعة بداية من مخيمات اللاجئين حتى الســـياقات الإنمائية. وبلغت قيمتها الإجمالية المقررة 3 مليارات دولار أمريكي، واستهدفت 14.3 مليون مستفيد في السنة؛ وكانت من أنواع ومدد وأحجام مختلفة.

وتبين من التقييمات أن عمليات **البرنامج** كانت متسقة بالفعل مع أطر السياسات الوطنية والقطاعية في ظل بعض الظروف البالغة الصـعوبة في العالم. و**البرنامج** يؤثر ويسـاعد مباشـرة في الوقت الحاضـر على صـياغة السـياسـات والاسـتراتيجيات في كثير من الأماكن، وينخرط على نحو متزايد في البرمجة المشتركة.

وقد قدم **البرنامج** مسـاعدات غذائية مهمة بصـفة عامة لمسـتفيديه بحيث تلاءمت أغلبية العمليات مع الاحتياجات الوطنية في مجال الأمن الغذائي والتغذية. غير أن نقص التمايز في تحليل وتخطيط بعض العمليات أخل بالتخطيط بالنســبة لاحتياجات المســتفيدين المحددة.

وكان توثيق النتائج غير واف، وبخاصة على مستوى الحصائل، وهو ما يرجع بصفة رئيسية إلى ضعف نظم الرصد والتقييم على المستوى الميداني. وأظهرت التقييمات بعض النتائج القيمة على مستوى الحصـائل، ولكن إنجازات **البرنامج** - وقصـور إنجازاته- في مداها الكامل لا تظهر حاليا في نظمه الخاصة بالإبلاغ.

وقد أشارت أغلبية الحصائل المبلغ عنها إلى أعداد المستفيدين الذين تم الوصول إليهم والتحويلات التي أنجزت في مقابل الخطط، ولكن هذه المقاييس تخفي فروقا واسـعة النطاق من حيث نوع المسـاعدة وجودتها ومدتها. وبناء على البيانات المتوافرة المحدودة، فقد أدى التوزيع العام للأغذية، والتغذية المدرسـية، وأنشـطة التغذية إلى نتائج حسـنة مقارنة بأهداف التغطية، مع أداء أضـعف في حالة المساعدة الغذائية من أجل إنشاء الأصول. وتبين من الشواهد أن **البرنامج** قدم لمستفيديه مساعدة غذائية أقل مما كان مقررا، وكانت لذلك آثار من بينها تعطل إمدادات الحصص ونقص الحصص. وكانت مراعاة تمايز الجنسين محدودة.

وعلى مسـتوى الحصـائل أحرز **البرنامج** معظم التقدم في إطار الهدف الاسـتراتيجي 1. ولم تتوافر بشـأن الهدفين الاسـتراتيجيين 2 و5 إلا بيانات محدودة، وكان تباين الأداء واضـحا في إطار الهدفين الاسـتراتيجيين 3 و4. وكان تقييم الكفاءة والاسـتدامة متنوعا وسطحيا؛ وفي الحالات التي كان فيها التحليل شاملا تميزت عمليتان من بين العمليات الاثنتي عشرة بالكفاءة بصفة عامة، وبدا في حالة عمليتين أن من المحتمل أن تكونا قادرتين على الاستدامة.

وكثير من العوامل الخارجية المؤثرة على النتائج هي سمات للأرضية المعقدة التي يعمل فيها **البرنامج** بما في ذلك عدم الاستقرار السـياسـي. وشـكل التمويل قيدا كبيرا. أما العوامل الداخلية فهي أعراض لمنظمة تمر بمرحلة انتقالية، فهي تحرز تقدما في إدخال التغييرات، ولكن ممارسات تصريف الأعمال ما زالت موجهة نحو حقائق خارجية ومؤسسية جديدة. وترمي الدروس المعروضة في هذا التقرير التجميعي إلى دعم **البرنامج** مع اكتسابه أكثر فأكثر سمة الوفاء بالغرض.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علما بالوثيقة المعنونة "تقرير تجميعي عن تقييمات العمليات (يوليو/تموز 2013 – يوليو/تموز 2014)" (WFP/EB.2/2014/6-E) ويشجع على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

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

مقدمة

1- يمر **البرنامج** في الوقت الحاضر بمرحلة تاريخية من التحول بوصفه الوكالة الطليعية في الأمم المتحدة في الحرب العالمية على الجوع. وقد تلقى انتقاله من منظمة للمعونة الغذائية إلى منظمة للمساعدة الغذائية دفعة من برنامج الوفاء بالغرض والخطة الاستراتيجية (2014-2017). وأصبح عمله لكي يضمن "ألا يبيت أي طفل على الطوى، وأن يكون بوسع الأشد فقرا وضعفا، وخاصة النساء والأطفال، الحصول على ما يحتاجونه من أغذية مغذية"[1] يعني إجراء إصلاحات مؤسسية كبرى.

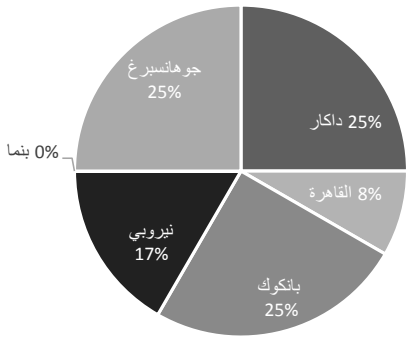
2- ويستدعي تحدي القضاء على الجوع وبرنامج التحول والخطة الإنمائية الجديدة لما بعد عام 2015 وجود أطراف فاعلة تتمتع بمزيد من الكفاءة والفعالية في مجال العمل الإنساني. و**البرنامج** يعمل في بيئة تزداد فيها المطالبة بالمساءلة عن النتائج والقيمة مقابل المال.

3- وما زال مستفيدو **البرنامج** يواجهون الفقر، والنزاع، والكوارث الطبيعية. وهم كثيرا ما يكونون جوعى وضعفاء دائما، وليس لديهم سوى قليل من الموارد، وقليل من القدرة على الاختيار، وهم في حاجة دائمة إلى المساعدة الغذائية. ونظرا لأن عمليات **البرنامج** تصمم وتنفذ في بعض مناطق العالم الأشد خطرا وإشكالا، فإنها تواجه كثيرا من التوقعات والمطالب.

4- واستجابة للتشديد المؤسسي المتجدد على توافر الشواهد والمساءلة بالنسبة للنتائج والتعزيز التنظيمي الجاري، فقد أعاد مكتب التقييم في 2013 تنشيط استخدامه لتقييم العمليات من أجل تكملة التقييمات المعقدة للسياسات، والاستراتيجيات، والحافظات القطرية، وآثار الأنشطة الأساسية. وشملت السلسلة الأولى التي أجريت كجزء من هذه المبادرة 12 تقييما استخدمت جميعها عملية وإطارا مشتركين. وطرحت ثلاثة أسئلة: 1) ما مدى ملائمة العملية؟ 2) ما هي نتائج العملية؟ 3) لماذا وكيف أحرزت العملية النتائج المشاهدة؟

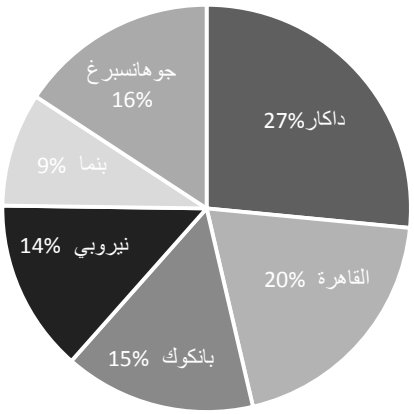
5- ويجمع هذا التقرير نتائج التقييمات الاثني عشر للعمليات. وهو يرمي إلى دعم المساءلة، والمساهمة في التعلم، ومساعدة **البرنامج** على تحقيق رسالته والمهام المنوطة به من أجل المستفيدين الذين يخدمهم. ويظهر الشكلان 1 و2 التغطية ويظهر الشكل 1 البلدان، وأنواع العمليات، والقيم، والمدد.

الشكل 1: تقييمات العمليات بحسب الأقاليم



[1] "الخطة الاستراتيجية **للبرنامج** (2014-2017)" (WFP/EB.A/2013/5-A/1)، ص 3.

الشكل 2: العمليات بحسب الأقاليم



الأسلوب

6- استخدم هذا التقرير الأساليب المعيارية الخاصة بالخلاصات التجميعية العابرة للحدود الوطنية، مع استخدام إطار تحليلي موجه نحو مسائل التقييم، واستخلاص البيانات على نحو منظم. وحددت مستويات الشواهد من حيث صلاحيتها وإمكانية التعويل عليها بناء على مقياس من 1 إلى 4، مع اقتصار التحليل على شواهد صحيحة ويمكن التعويل عليها، فلا تقل الدرجة عن 2. واستخدمت مصادر أخرى مثل التقارير الموحدة عن المشاريع من أجل التثليث حيثما كان ذلك ملائما، في حالة بيانات النتائج على سبيل المثال.

7- ومن بين أوجه القصور اعتماد تقرير التجميع على الدراسات المكونة له، ووجود بعض الثغرات في حالة الشواهد. وتنوعت نتائج الإبلاغ من تقييم إلى آخر وتعين من ثم معالجتها كل على حدة.

8- وأجريت العمليات الاثنتا عشرة في أوضاع بالغة التنوع، بداية من مخيمات اللاجئين إلى السياقات الإنمائية. وبلغ مجموع متطلباتها أكثر من 3 مليارات دولار أمريكي، واستهدفت 14.3 مليون مستفيد في السنة، وكانت من أنواع وأحجام ومدد مختلفة. وترد في الجدول 1 سماتها الرئيسية.

الجدول 1: العمليات المكونة*

البلد	اسم العملية ونوعها	المدة	القيمة (المقررة + المنقحة) (بملايين الدولارات الأمريكية)	النسبة المئوية الممولة (المجموع الكلي)	المستفيدون المستهدفون*
بوكينا فاسو	**البرنامج** القطري 200163	2011- 2015	52.4	31.7	888 000
كمبوديا	**البرنامج** القطري 200202	2011 - 2016	141.9	50.6	2 836 380
تشاد	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 200289: الدعم التغذوي الموجه للاجئين والسكان الذين يعانون هشاشة الأوضاع والمتأثرين بسوء التغذية والأزمات الغذائية المتكررة	2012 - 2014	561.6	62.9	1 630 000
إثيوبيا	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 200290: الاستجابة للأزمات الغذائية وتعزيز الصمود أمام انعدام الأمن الغذائي	2012 - 2015	1 488	46.5	4 382 000 (الحد الأقصى السنوي)
كينيا	العملية الممتدة لِلإغاثة والإنعاش 200174: تقديم المساعدة الغذائية للاجئين	2011 - 2014	436	78.7	616 000
جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية	البرنامج القطري 200242	2012 - 2015	76.8	48	894 500
مدغشقر	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 200065: الاستجابة للكوارث الطبيعية المتكررة وانعدام الأمن الغذائي الموسمي	2010 – 2014	63.6	45.7	516 000
موزامبيق	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 200355: مساعدة المجموعات الضعيفة والمتأثرة بالكوارث	2012 - 2014	30.1	53	253 000
الفلبين	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 200296: دعم العائدين والأسر الأخرى المتضررة من الصراع في ميندناو الوسطى، وتنمية القدرات الوطنية في مجال الاستعداد للكوارث والاستجابة لها	2012–2014	72.9	86.8	1 480 000
سوازيلاند	المشروعان الإنمائيان 200422 و200508: تقديم الدعم للأطفال والطلاب المتأثرين بفيروس نقص المناعة البشرية ومرض الإيدز 2013 – 2014 والمكون 1: دعم المتطوعين المجتمعيين من مقدمي الرعاية للأطفال المصابين بمرض الإيدز وفيروسه 2013 – 2014	2013 - 2014	11.9	45	250 900
طاجيكستان	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 200122: استعادة سبل العيش المستدامة من أجل السكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي	2010 – 2014	23.6	29	356 000
غرب أفريقيا (إقليمية)	عملية الطوارئ 200438: مساعدة اللاجئين والمجتمعات المحلية المضيفة المتأثرة بانعدام الأمن في مالي (مالي، موريتانيا، بوركينا فاسو، النيجر)	2012 - 2014	136.9	55.3	174 000

* تقييمات منتصف المدة لبوركينا فاسو وكمبوديا وإثيوبيا وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية؛ والتقييمات النهائية لما تبقى.

* المهام المحددة للتقييم.

النتائج

الملاءمة

⇦ الاتساق والتموضع

9- كانت جميع العمليات التي قيِّمت، حتى في ظل أصعب ظروف التشغيل، متسقة مع أطر السياسات والأهداف الوطنية والقطاعية، فيما عدا بعض الاستثناءات الصغيرة. وفي أربع حالات على الأقل[2] استجاب **البرنامج** بسرعة لتحولات السياسات الوطنية إبان وقوعها، فأعاد في بعض الأحيان توجيه برامج كبرى. ويتزايد في الوقت الحاضر التركيز على الاستعداد والاستجابة للكوارث، كما هو الحال في إثيوبيا والفلبين.

10- وفي عدة بلدان[3] يؤثر **البرنامج** مباشرة على تغير وصياغة السياسات ويدعمه عن طريق تقديم المشورة التقنية والتحليل. ومثال ذلك أن **البرنامج** دعم في كمبوديا وتشاد والفلبين وضع سياسات تغذوية/ خطوط توجيهية جديدة تعكس تزايد نفوذه والتزامه.

⇦ التآزر

11- رغم أنه قد بذلت بعض الجهود الرامية إلى استغلال علاقات التآزر مع الشركاء في مرحلة التصميم، فقد ضاعت فرص أخرى. وكانت جميع العمليات الاثنتي عشرة تتسق مع أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، وصممت تمشيا مع أنشطة الشركاء بما في ذلك وكالات الأمم المتحدة الأخرى؛ وكانت العمليات ذات المكونات المتعلقة باللاجئين[4] تسعى إلى التكامل مع شركاء مثل المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة. ويزيد **البرنامج** من اشتراكه في البرمجة المشتركة حيث تسمح الظروف كما هو الحال في كمبوديا وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية والفلبين. وكانت الفرص الضائعة المحددة في حالات ثلاث[5] ترجع عادة إلى نقص المراعاة لأوجه التكامل الممكنة، ومثال ذلك ما حدث في مجال المساعدة الغذائية من أجل إنشاء الأصول في تشاد.

⇦ صرامة التصميم

12- استندت تسع من العمليات الاثنتي عشرة[6] إلى أساس تحليلي شامل بالنسبة لتصميمها، فحُددت المواءمة وكُفل التكامل. وصممت خمس عمليات[7] في إطار الاستراتيجيات الوطنية، وطبقت تحليلات استراتيجية وطنية على العمليات في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية وموزامبيق. وأرسلت جميع عمليات اللاجئين الثلاث بعثات تقييمية لتحديد الأولويات. وكانت بعض التحليلات واسعة النطاق في موزامبيق فحللت عشر سنوات من البيانات المستقاة من لجنة تقييم الضعف من أجل أنشطة التخطيط والاستهداف.

---

(2) تشاد وإثيوبيا والفلبين وطاجيكستان.

(3) كمبوديا وتشاد وإثيوبيا والفلبين وسوازيلاند وطاجيكستان.

(4) تشاد وكينيا وموزامبيق وغرب أفريقيا.

(5) عملية الطوارئ الإقليمية، بوركينا فاسو وتشاد.

(6) الجميع فيما عدا تقييمات بوركينا فاسو ومدغشقر والفلبين التي لم تقدم شرحا.

(7) إثيوبيا وكينيا وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية وموزامبيق وسوازيلاند. لم تتضمن تقييمات إثيوبيا وكينيا وسوازيلاند شروحا، ولكن عمليات إثيوبيا وكينيا كانت تستند إلى تحليل مفصل.

⇦ *الملاءمة*

13- كانت جميع العمليات ملائمة بصفة عامة للاحتياجات الوطنية من الأمن الغذائي والتغذية. غير أن التقييمات وجدت أن نقص التمايز في التخطيط والاستهداف أخل بالتخطيط بالنسبة لاحتياجات المستفيدين المحددة. ففي تشاد ومدغشقر أخفى اتباع نهج على المستوى الإقليمي الاختلافات ضمن الإقليم والتي كانت شديدة بصفة خاصة في تشاد، وهو ما أدى إلى الحد من أهمية العمليات بالنسبة لبعض المجموعات المستهدفة. وفي إثيوبيا حيث يرتكز التخطيط الحكومي في مجال العمل الإنساني على جدول زمني موسمي للمناطق المرتفعة، لم يميز **البرنامج** بما فيه الكفاية نهجه المتبع في حالة المجموعات التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي في المناطق المنخفضة.

14- وطرحت في حالتين أسئلة فيما يتعلق بالتغطية الجغرافية. وتبين من تقييم كمبوديا أن المواءمات مع قيود الموارد، وتوافر الشركاء وعوامل أخرى نتج عنها تركيز على أفقر السكان الذين يمكن الوصول إليهم، وهو ما أدى إلى خطر استبعاد الآخرين. وفي الفلبين لوحظ في التقييم أن "المناطق النائية لم تشهد، رغم أنها مستهدفة، الفوائد الكاملة للبرنامج الذي نفذ حتى اليوم"[8].

15- وكانت الأنشطة مهمة بصفة عامة لاحتياجات المستفيدين. وشملت الاستثناءات استخدام طرائق طارئة لأنشطة التغذية في أوضاع ممتدة في الفلبين وفي خطة الطوارئ الإقليمية، ولاسيما في النيجر؛ وأنشطة المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول التي استجابت لاحتياجات المجتمع المحلي كما رأتها السلطات المحلية لا كما رأتها المجتمعات المحلية نفسها، في الفلبين؛ ونقص مراعاة المسافات الموصلة إلى نقاط التوزيع الخاصة بالمستفيدين من التغذية في كمبوديا والتحويلات النقدية في طاجيكستان وعدد من الأنشطة في الفلبين. ولوحظ في عدة تقييمات، ولا سيما في تشاد وموزامبيق والفلبين وطاجيكستان، ضرورة تحسين مراعاة تمايز الجنسين في مرحلة التصميم.

16- واعتُبرت طرائق التحويل – النقد والقسائم والأغذية – ملائمة، فقد كان المستفيدون راضين تماما عن عمليات توزيع النقد،[9] حتى في الحالات التي أدى فيها الحصول عليه إلى تحمل تكاليف، كما حدث في طاجيكستان. وكان من بين الابتكارات التي شوهدت استخدام منح دراسية نقدية في مبادرات الغذاء من أجل التعليم في كمبوديا.

النتائج

17- حالت قيود مهمة على البيانات دون الإبلاغ الشامل عن النتائج. وورد في جميع التقييمات الاثني عشر ذكر أوجه قصور–ولا سيما على مستوى الحصائل–أرجعت إلى جوانب الضعف في نظم الرصد الميداني والتقييم في تسعة تقارير [10].

⇦ *النتائج على مستوى الحصائل*

18- كانت أعداد المستفيدين وكميات الغذاء والمبالغ النقدية والقسائم الموزعة هي النتائج الرئيسية المبلغ عنها على مستوى الحصائل. ويبين الشكلان 3 و4 أعداد المستفيدين الذين تم الوصول إليهم ونسبهم المئوية في مقابل الأهداف المشتركة بين العمليات الاثنتي عشرة بالنسبة للتوزيع العام للغذاء، والتغذية المدرسية، والتغذية، وأنشطة المساعدة الغذائية مقابل إنشاء

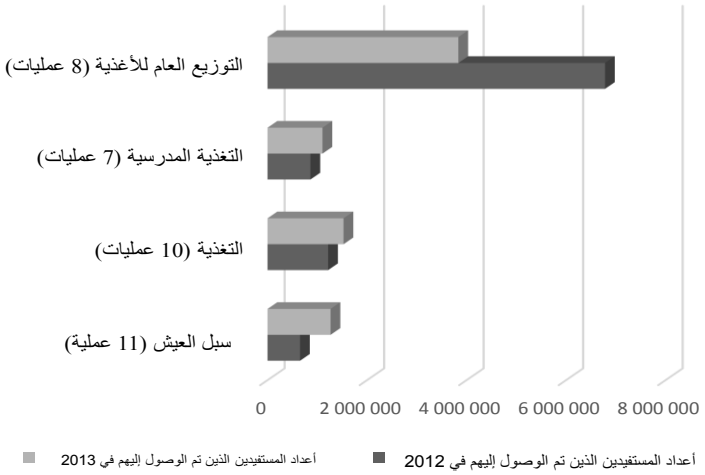
[8] تقييم عمليات الفلبين، ص 40.

[9] كما هو الحال في كينيا. وفي إثيوبيا أعرب معظم المستفيدين من الإغاثة عن تفضيلهم لخليط من الغذاء والنقد، رغم أن تجربة **البرنامج** الرائدة للنقد كانت ما تزال في مرحلة مبكرة.

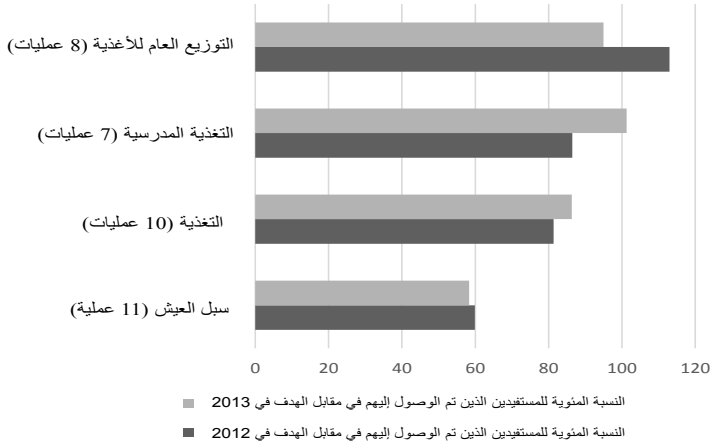
[10] بوركينا فاسو وإثيوبيا وكينيا وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية ومدغشقر والفلبين وطاجيكستان وغرب أفريقيا.

الأصـــول في 2012 و2013. أما البيانات المتعلقة بتنمية القدرات فكانت محدودة ولم تشـــمل بصـــفة عامة معلومات عن المستفيدين[11].

الشكل 3: المستفيدون الذين تم الوصول إليهم بحسب أنواع النشاط، 2012 و2013



الشكل 4: المستفيدون الذين تم الوصول إليهم كنسب مئوية من الأهداف، 2012 و2013



التوزيع العام للأغذية

19- في جميع العمليات الاثنتي عشـــرة التي قيمت وجِّهت أنشـــطة التوزيع العام للأغذية ووصـــلت إلى أكبر عدد من المستفيدين، لا سيما في عمليات الإغاثة الكبرى الأربع في تشاد وإثيوبيا وكينيا وغرب أفريقيا. وأمكن الوصول إلى النسب المئوية للمستفيدين المقررين في أنشطة التوزيع العام للأغذية، ولكن ينبغي تفسير النتائج بالرجوع إلى الاحتياجات. ومثال ذلك أن مدغشقر وطاجيكستان تواجهان كوارث طبيعية متواترة، وأن **البرنامج** حدد أهداف المستفيدين على أساس اتجاهات تاريخية؛ وفي الحالات التي لم تقع فيها كوارث، لم تتحقق الأهداف.

(11) كانت هناك بيانات متوافرة عن أعداد الدورات التدريبية المنعقدة في تشاد والفلبين، وأعداد نظم الإنذار المبكر القائمة في الفلبين، والمستفيدين المدربين في موزامبيق، والنفقات البسيطة في سوازيلاند.

20- وتبين من ستة تقييمات استخدام أغذية غير مناسبة لأفضليات الاستهلاك المحلي؛ فقد قاومت المجموعات السكانية المتأثرة في تشاد وكينيا الذرة الرفيعة، واقتضى الأمر شهورا من التدريب والتوعية من أجل مستحضر Supercereal Plus في بوركينا فاسو، وكمبوديا، وغرب أفريقيا، وأدى توفير الذرة غير المطحونة إلى تحمل المستفيدين في بوركينا فاسو وموزامبيق تكاليف الطحن. وقد تكون النتائج والأعباء المترتبة على توفير أغذية غير مألوفة ثقافيا مهمة بالنسبة **للبرنامج** وشركاء التعاون.

التغذية

21- بعد التوزيع العام للأغذية وصلت أنشطة التغذية إلى ثاني أكبر عدد من المستفيدين، فتجاوزت 2.9 مليون شخص خلال فترة التقييم، وتحقق ذلك أساسا من خلال العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في إثيوبيا. وتم الوصول إلى أكثر من 80 في المائة من المستفيدين المستهدفين في 2011 – 2013، وهو ما يدل على مستويات التمويل المرتفعة نسبيا في حالة أنشطة التغذية، ولكنها تخفي اختلافات مهمة بين نشاط وآخر وعلى مدى سنوات.

التغذية المدرسية

22- وصلت التغذية المدرسية، وهي طريقة عمل راسخة بالنسبة **للبرنامج**، إلى 2.4 مليون مستفيد خلال الفترة رغم أن عددا قليلا من العمليات تضمن التغذية المدرسية. ووصلت العمليات في بوركينا فاسو وكمبوديا وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية والفلبين إلى أكثر من 250 000 مستفيد في كل منها. وكانت الإنجازات المرتفعة نسبيا مقارنة بالأهداف تدل على نحو متناسب على ارتفاع مستويات التمويل بسبب حسن سجل **البرنامج** في مجال التغذية المدرسية، وارتفاع مستوى التغطية في بعض البلدان[12].

المساعدة الغذائية من أجل إنشاء الأصول

23- وصلت المساعدة الغذائية من أجل إنشاء الأصول إلى أكثر من مليوني مستفيد خلال الفترة. وتوزعت الأعداد على نحو متساو بين العمليات وزادت باطراد فيما بين 2011 و2013 بحيث وصلت الأنشطة في إثيوبيا والفلبين إلى أكثر من 600 000 مستفيد.[13] إلا أن هذه الإنجازات لم تكن مضاهية لمطامح **البرنامج**، وتم الوصول إلى نسب مئوية من الأهداف أقل مما تحقق في مجالات برنامجية أخرى. وأشارت تقييمات فردية مثل تلك التي أجريت في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية وموزامبيق وطاجيكستان إلى وجود قيود تمويلية كبرى مع انخفاض ثقة الجهات المانحة في قدرات **البرنامج** في مجال المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول[14]

حجم الأغذية

24- أشارت خمسة تقييمات – موزامبيق وسوازيلاند وطاجيكستان وغرب أفريقيا – إلى ارتفاع أعداد المستفيدين المستهدفين الذين تم الوصول إليهم بالمقارنة بكميات الأغذية المقررة التي وزعت. ومثال ذلك أن العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في طاجيكستان وصلت إلى 93 في المائة من المستفيدين المستهدفين، ولكنها لم توزع إلا 57.3 في المائة من كميات الأغذية المقررة. ويجري في الوقت الحاضر استعراض المنهجية المؤسسية الخاصة بحساب المستفيدين، ولكن الشواهد المستقاة من هذه العمليات الاثنتي عشرة تدل على أن **البرنامج** قدم للمستفيدين أغذية أقل مما هو مقرر. وكان من بين الآثار تعطل إمدادات الحصص ونقص الحصص كما حدث في حالة اللاجئين في موزامبيق.

[12] في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية على سبيل المثال ساعد **البرنامج** أكثر من 90 في المائة من المدارس في 30 مقاطعة في 2013.

[13] إلا أن البيانات الخاصة بإثيوبيا غير مؤكدة.

[14] كما هو واضح في وثيقة **البرنامج** لسنة 2014 المعنونة "تقرير تجميعي لسلسلة تقييمات أثر الغذاء مقابل إنشاء الأصول (2002 – 2011)" (WFP/EB.A/2014/7-B*).

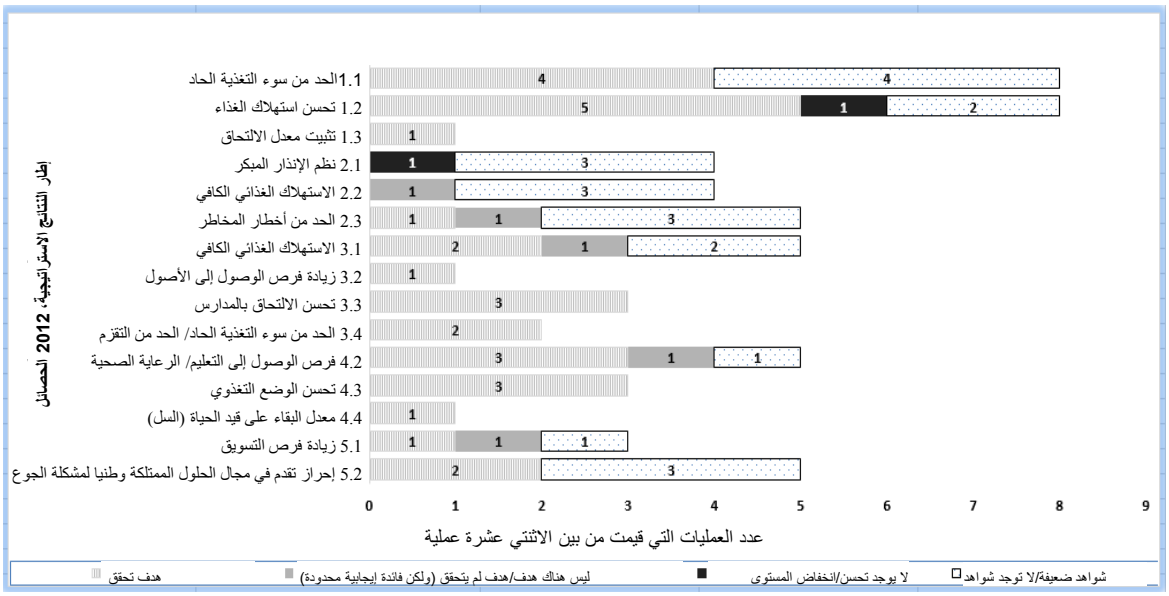
تحويلات النقد والقسائم

25- استخدمت تحويلات النقد والقسائم في سبع عمليات[15]. وصرف حوالي 12 مليون دولار أمريكي نقدا وعلى شكل قسائم خلال الفترة – أي أكثر قليلا من 61 في المائة من المبلغ المقرر[16]. وكانت النتائج إيجابية، فأبلغت التقييمات في كينيا وطاجيكستان وغرب أفريقيا عن حدوث إنفاق أسري كبير على الغذاء. وكانت أغلبية ردود الأفعال من جانب المستفيدين إيجابية كما حدث في كينيا وطاجيكستان وغرب أفريقيا.

النتائج على مستوى الحصائل

26- لم تجد جميع التقييمات الاثني عشر سوى بيانات محدودة على مستوى الحصائل، وهو ما يرجع في جزء منه إلى أن نظم الرصد والتقييم كانت ضعيفة، وفي جزء آخر إلى أن رصد الحصائل لم يكن مدمجا في التخطيط على المستوى القطري وإدارة الدورة البرنامجية[17]. ويقارن الشكل 5 الأهداف المحددة للعمليات المقيّمة عند مرحلة التخطيط مع الحصائل المحققة إزاء إطار النتائج الاستراتيجية للبرنامج لعام 2012[18].

الشكل 5: تحقيق العمليات للأهداف الاستراتيجية



27- ليس من المدهش أن أكبر الشواهد على إحراز نتائج إيجابية ورد في إطار الهدف الاستراتيجي 1؛ وكانت الشواهد في إطار الهدف الاستراتيجي 2 شحيحة بصفة خاصة؛ وكانت هناك شواهد محدودة في إطار الهدف الاستراتيجي 5. وكان قصور الإبلاغ وقصور التمثيل قضيتين رئيسيتين[19].

[15] في التوزيع العام للغذاء بالنسبة للاجئين في كينيا وطاجيكستان وغرب أفريقيا وفي مشروع رائد بدأ مؤخرا في تشاد؛ والمنح الدراسية في كمبوديا، والمساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول في كمبوديا وتشاد وإثيوبيا وطاجيكستان وغرب أفريقيا.

[16] وفقا لتقارير المشروعات الموحدة. كان المساهمان الرئيسيان هما إثيوبيا بمبلغ 6.5 مليون دولار، والفلبين بمبلغ 2.1 مليون دولار.

[17] على سبيل المثال فإن بعض العمليات لم تبلغ عن الحصائل في ظل إطار النتائج الاستراتيجية لعام 2012، وأبلغت بعضها عن أهداف استراتيجية غير مناسبة؛ وطبق بعض آخر بمؤشرات على مستوى الحصائل لم ترد في إطار النتائج الاستراتيجية. كما أن إطار النتائج الاستراتيجية خضع للتعديل خلال فترة تنفيذه.

[18] "ليس هناك هدف/هدف لم يتحقق" يعني أن التقييمات وجدت بعض التقدم لم يكن كافيا لتلبية الهدف أو أنه لم يكن هناك من هدف محدد.

[19] قصور الإبلاغ يشير إلى نتائج تظهر في نظام **البرنامج** للإبلاغ المؤسسي ولم تجد تقييمات العمليات بالنسبة لها سوى شواهد محدودة. أما قصور التمثيل فيشير إلى نتائج لا تظهر في نظام **البرنامج** للإبلاغ المؤسسي، ولكن وجدت تقييمات العمليات بالنسبة لها شواهد على الإنجاز.

قصور الإبلاغ

28- يبدو بناء على الشواهد المستقاة من الاثني عشر تقييما أن نتائج **البرنامج** على مستوى الحصائل لم يبلغ عنها على نحو كاف. وفي حين أن النتائج المبلغ عنها في التقييمات أظهرت تغيرات قيمة بالنسبة للسكان المستهدفين (الجدول 2)، فإن زيادة توافر البيانات المتينة من شأنها أن تسمح بإجراء تقييم بمزيد من الانتظام والدقة لمساهمات **البرنامج** في الحصائل المنشودة - وقصور إنجازاته.

الجدول 2: أمثلة لنتائج الحصائل بالنسبة للمستفيدين	
الهدف الاستراتيجي 1	• نقصان سوء التغذية الحاد بين الأطفال دون الخامسة – كينيا وطاجيكستان والبلدان في غرب أفريقيا • زيادة مستويات الاستهلاك الغذائي في مقابل خطوط الأساس – إثيوبيا وكينيا وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية ومدغشقر وطاجيكستان
الهدف الاستراتيجي 2	• زيادة مستويات الأصول المجتمعية عقب أنشطة المساعدة الغذائية من أجل إنشاء الأصول - كمبوديا
الهدف الاستراتيجي 3	• زيادة المواظبة في المدارس – المخيمات في بوركينا فاسو في إطار عملية الطوارئ في غرب أفريقيا وكينيا والفلبين
الهدف الاستراتيجي 4	• زيادة معدلات الالتحاق والمواظبة في المدارس التي يساعدها **البرنامج** – بوركينا فاسو وكمبوديا وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية • ارتفاع معدلات البقاء على قيد الحياة عن المتوسط الوطني بالنسبة للأطفال والراشدين المتأثرين بفيروس نقص المناعة البشرية ومرض الإيدز – بوركينا فاسو
الهدف الاستراتيجي 5	• تحسن مؤشرات القدرة الوطنية – تشاد وطاجيكستان

قصور التمثيل

29- تبين من جميع عمليات التقييم تقريبا وجود نتائج إيجابية لم تسجلها النظم الحالية. وكان من بين هذه النتائج المساهمات الممكنة في الأهداف المباشرة للأهداف الإنمائية للألفية ومشكلة القضاء على الجوع (الجدول 3)

الجدول 3: أمثلة لنتائج الحصائل غير المسجلة	
الهدف الإنمائي 1 للألفية: القضاء على الفقر المدقع والجوع	• إنشاء سبل للعيش كنتيجة مباشرة لأنشطة **البرنامج** في مجال الغذاء مقابل التدريب في أحد المخيمات في إطار العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في كينيا • زيادة التنوع الغذائي لدى المستفيدين في طاجيكستان وكمبوديا ولدى اللاجئين المستفيدين في كينيا • زيادة الإنتاج الزراعي وفرص الوصول إلى الخدمات في مشروعات المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول في كمبوديا
الهدف الإنمائي 2 للألفية: تحقيق تعميم التعليم الابتدائي	• زيادة معدلات الانتقال إلى صف دراسي أعلى عن طريق الدرجات، وبخاصة بين الفتيات، وانخفاض معدلات الإعادة نتيجة للمنح الدراسية في كمبوديا • تحسن المشاركة المجتمعية في التعليم في كمبوديا والفلبين • انخفاض التغيب من المدارس/زيادة المواظبة على الدراسة فيها في سوازيلاند
الهدف الإنمائي 3 للألفية: تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة	• تحسن الوضع الاقتصادي للنساء في كمبوديا
الهدف الإنمائي 4 للألفية: تقليل وفيات الأطفال	• تحسن الأوزان عند الولادة ونمو الأطفال في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية بفضل الأنشطة التغذوية
أهداف أخرى	• زيادة السلوك الساعي إلى الصحة في تشاد وكينيا والفلبين وطاجيكستان • إعادة بناء روابط المجتمعات المحلية ومساهماتها في بناء السلام في الفلبين من خلال أنشطة المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول • زيادة أعداد نظم الإنذار المبكر القائمة في الفلبين

30- تضرر الهدف الاستراتيجي 5 فيما يتعلق بتنمية القدرات بصفة خاصة بسبب قصور التمثيل وقصور الإبلاغ. وكانت بيانات الحصائل شحيحة، ولكن التقييمات كشفت عن كثير من النتائج القيمة بما في ذلك تحسن قدرات الحكومات المحلية على تحديد مخاطر الكوارث في إثيوبيا وتحسن القدرات الوطنية في موزامبيق.

الآثار المحدودة

31- أبلغت ستة تقييمات عن قصور إنجاز أهداف الحصائل أو عدم إنجازها، وهو ما حدث في أغلب الحالات في التغذية المدرسية وأنشطة التغذية. وتنشأ أوجه القصور هذه عند عدم دراسة الافتراضات المدرجة في سلاسل النتائج بما فيه الكفاية، ومثال ذلك افتراض أن الحصص المنزلية المخصصة للفتيات في أنشطة التغذية المدرسية كافية لمكافحة الاستبعاد القائم على نوع الجنس من التعليم[20].

علاقات التآزر والتكامل في التنفيذ

32- تبين بصفة عامة أن شراكات **البرنامج** التشغيلية متينة، وأن معظم علاقات التعاون مع وكالات الأمم المتحدة إيجابية، وهو ما يرجع أحيانا إلى نضج العلاقات بالتدريج، كما هو الحال في الفلبين وسوازيلاند. إلا أن العلاقات الإشكالية بين المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين وبين **البرنامج** أدت في خطة الطوارئ الإقليمية في غرب أفريقيا إلى تدهور ثقة الجهات المانحة.

[20] كما هو الحال في كينيا وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية.

33- وتمشيا مع تزايد نفوذ **البرنامج** في مجال السياسات، فقد تبين في التقييمات وجود شراكات قوية بصفة عامة مع الحكومات القطرية أو السلطات المحلية عندما سمحت الظروف. وفي بعض البلدان، وبخاصة البلدان متوسطة الدخل، ينتقل **البرنامج** من دور التسليم إلى دور التمكين، وهو ما حدث مثلا عند المساعدة على تحسين قاعدة الشواهد الوطنية بالنسبة للأمن الغذائي والتغذية في كمبوديا والفلبين وطاجيكستان.

34- وتنوعت العلاقات مع الجهات المانحة وشركاء التعاون واعتمدت على السياق. ففي حالات ضعف القدرات الوطنية وجدت جميع التقييمات أن **البرنامج** سعى إلى طرق أخرى للعمل مثل العمل مع السلطات المحلية أو المنظمات غير الحكومية.

علاقات التآزر الداخلية

35- تنوعت علاقات التآزر الداخلية. ففي حين أن الروابط بين الأنشطة كانت قوية في العمليتين الممتدتين للإغاثة والإنعاش في كينيا وطاجيكستان، فقد كان هناك مجال للتحسن في معظم العمليات الأخرى. وتبين من أربعة تقييمات – كمبوديا وإثيوبيا ومدغشقر والفلبين – أن مبادرات الاستعداد والاستجابة للكوارث لم تكن مدمجة تماما في الأنشطة الأخرى.

36- ويواجه **البرنامج** تحديات كبيرة في تحسين الكفاءة التكاليفية بالنظر إلى انعدام الأمن وصعوبة الوصول إلى بيئات عمله. وعلقت جميع التقييمات الاثني عشر على الكفاءة، ولكن الشواهد كانت سطحية بصفة رئيسية أو محدودة. وكانت العمليتان الممتدتان للإغاثة والإنعاش في كينيا وموزامبيق هما الوحيدتان اللتان وجد أنهما تتصفان بالكفاءة بصفة عامة، فكان التنفيذ يتم في الوقت المناسب، وكانت انقطاعات الإمداد قليلة، مع كفاءة في آليات التوزيع. وأدت آليات الاستهداف المبتكرة – البيومترية – إلى الحد من أخطاء الإدراج والاستبعاد وتوفير التكاليف في كينيا. وأبرزت التقييمات الآثار الخطيرة المترتبة على انعدام الكفاءة على المستفيدين، ومن ذلك تأخر عمليات التسليم في إثيوبيا وطاجيكستان مما يتسبب في فوات فترات ذروة الجوع.

الاستدامة

37- لم تقيم إلا عمليات جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية والفلبين بوصفها ممكنة الاستدامة. وكانت المشكلة الخارجية الرئيسية هي ضعف القدرة الوطنية، ولكن لوحظ في ثلاثة تقييمات فشل **البرنامج** في إدماج استراتيجيات الاستدامة في مرحلة التصميم[21].

العوامل

⇦ *العوامل الخارجية*

38- كانت بعض السمات الكامنة في بيئات عمل **البرنامج** بما تتسم به غالبا من تعقيد وكثرة المخاطر هي القيود الرئيسية على الكفاءة. وأدى انعدام الأمن والقلاقل السياسية إلى الحد من فرص الوصول وقلة توافر بيانات الأمن الغذائي، وزيادة تواتر حركات النزوح وقلة الحوافز بالنسبة لإعادة توطين اللاجئين في كينيا ومدغشقر والفلبين وغرب أفريقيا.

[21] بوركينا فاسو وموزامبيق وسوازيلاند.

⇦ قصور التمويل

39- كانت الأموال المحدودة هي ثاني أكبر قيد؛ فقد تراوحت أحجام التمويل بين 32 في المائة في بوركينا فاسو و79 في المائة في كينيا و87 في المائة في الفلبين. وكانت أوجه القصور واضحة بصفة خاصة في البرامج القطرية والمشروعات الإنمائية، و/أو في البلدان المقتربة من وضع الدخل المتوسط. وتعين على بعض العمليات تقليص خططها أو إلغائها. وكانت هناك شواهد تدل على التفاؤل المسرف أو الطموح المفرط في التخطيط، كما حدث في بوركينا فاسو. وكانت كثير من الأنشطة التي تتلقى تمويلا محدودا إضافات متأخرة إلى مجموعة أدوات **البرنامج** مثل أنشطة إنشاء الأصول.

⇦ العوامل الداخلية

40- أدت الجهود الرامية إلى إثبات قاعدة واضحة من الشواهد من أجل الأنشطة إلى وضع تصميمات أفضل، مع إجراء تحليل جيد لأوضاع الهشاشة ورسم خرائطها أثمر معارف مفصلة ومحدثة عن الأوضاع المحلية للأمن الغذائي[22]. وساعد الدعم المقدم من المكاتب الإقليمية ووحدات **البرنامج** الأخرى على تحسين نوعية التصميم[23]. وكانت الجهود الرامية إلى الانتقال من دور التسليم إلى تقديم دعم تشغيلي استراتيجي مثمرة في بعض الأماكن حيث ساعد **البرنامج** على بناء القدرات الوطنية وأطر استراتيجية قوية للأمن الغذائي والتغذية[24].

41- وكان من بين العوامل الكبرى المقيدة للكفاءة ضعف نظم الرصد والتقييم، فقد حد من توافر البيانات السليمة عن النتائج وقاعدة الشواهد من أجل دعم التصميمات والمواءمات. ولوحظ في تقييمين على الأقل أن هذا القيد يمكن أن يخل بثقة الجهات المانحة والحكومات المضيفة في قدرة **البرنامج** على إحراز نتائج[25].

⇦ قضايا الاستهداف

42- أثارت تسعة تقييمات قضايا تتعلق بالاستهداف[26]، وشملت مشكلات تحقيق التوازن بين اتساع التغطية وعمقها؛ وعدم التوافق بين نظم الاستهداف التي يستخدمها **البرنامج** والتي تميل عادة إلى التركيز على مستوى الأفراد مثل أنشطة التغذية وبين المعايير الثقافية السائدة التي تستلزم تقاسم الأغذية أو الفوائد المقدمة فيما بين الأسر أو على المستوى المجتمعي؛[27] وتشوه آليات الاستهداف القائمة على المجتمع المحلي بسبب ممارسات التقاسم المحلية و/أو تطبيق الانتماءات السياسية أو الأسرية على انتقاء المستفيدين[28]، وإعطاء الأولوية في أنشطة إنشاء الأصول لعنصر المصلحة وتوافر الشركاء القادرين فوق جانب الضعف والاحتياج[29]. وكان من بين الآثار المسجلة أخطاء الإدماج والاستبعاد التي أثرت على ثقة الجهات المانحة.

---

[22] تشاد وموزامبيق وطاجيكستان.

[23] كمبوديا وتشاد وكينيا وطاجيكستان.

[24] وبخاصة في كمبوديا وإثيوبيا ومدغشقر والفلبين وطاجيكستان.

[25] تشاد وموزامبيق.

[26] جميع التقييمات فيما عدا كينيا وسوازيلاند وغرب أفريقيا.

[27] بوركينا فاسو وإثيوبيا والفلبين وطاجيكستان والمساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول في موزامبيق.

[28] التغذية في تشاد وإثيوبيا؛ والتغذية المدرسية والتغذية في بوركينا فاسو؛ وتغذية المجموعات الضعيفة في طاجيكستان؛ والمساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول في موزامبيق والفلبين.

[29] بوركينا فاسو وتشاد ومدغشقر والفلبين وطاجيكستان.

⇦ أنشطة المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول

43- أثارت ثمانية تقييمات شواغل حول أنشطة المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول، وكان من بين هذه الشواغل عدم وجود مبرر واضح للتصميم في موزامبيق وكينيا؛ وخطط للتنفيذ لم تكن مواءمة مع الجدول الزمني الموسمي المحلي في إثيوبيا والفلبين، و/أو مع المتطلبات/الممارسات المحلية في طاجيكستان. وفي تشاد وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية والفلبين كانت عمليات الموافقة واتخاذ القرارات المركزية شديدة الطول، ولم تكن عمليات الموافقة على المشروعات ومراقبتها صارمة بما فيه الكفاية. وأثارت خمسة تقييمات شواغل حول ملاءمة ونوعية واستدامة الأصول التي أنشئت[30].

⇦ مراعاة تمايز الجنسين

44- رغم أن جميع التقييمات الاثني عشر أبلغت عن موضوع تمايز الجنسين، فلم تتضمن إلا ثمانية منها تحليلا قويا بما يكفي لإدراجه في هذا التقرير التجميعي[31]. ولم توجد إلا في كمبوديا وكينيا وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية وسوازيلاند عمليات تبين أنها عممت تمايز الجنسين بنجاح. أما العمليات الأخرى، فقد كان فيها جميعها مجال للتحسن، بالإضافة إلى أنه تبين من التقييم أن عمليات تشاد وموزامبيق تخلو إلى حد كبير من مراعاة تمايز الجنسين.

⇦ الاتصالات

45- أبرزت ثلاثة تقييمات على الأقل ضعف الاتصالات مع الشركاء على المستوى الوطني[32]. ورغم وجود استثناءات مثل كينيا، فإن أوجه القصور شملت عدم وجود معلومات متواترة ومحدثة بما فيه الكفاية عن تقدم **البرنامج** المحرز وقراراته في ظل ظروف سريعة التغير في الموقع.

الاستنتاجات

46- تبين من الشواهد المستقاة من العمليات الاثنتي عشرة أن **البرنامج** قدم، في ظل ظروف تشغيلية بالغة الإشكال، مساعدة غذائية مهمة بصفة عامة للمستفيدين، وإن لم يتحقق تمايز بما فيه الكفاية من حيث التخطيط والاستهداف بالنسبة لاحتياجات المستفيدين المحددة. ولم توثق النتائج بما فيه الكفاية، وبخاصة على مستوى الحصائل، وهو ما يرجع بصفة رئيسية إلى ضعف نظم الرصد والتقييم على المستوى الميداني. وكشفت التقييمات عن بعض النتائج على مستوى الحصائل، ولكن إنجازات **البرنامج** - وقصور إنجازاته – لا تظهر على النحو الكامل في نظم الإبلاغ الحالية. وكان هناك تفاوت في الكفاءة، وهو ما يرجع بصفة رئيسية لصعوبة ظروف التشغيل، وكانت الاستدامة محدودة.

47- وتدل الشواهد على أن **البرنامج** يثق في عوامل قوته التقليدية، وهو ما يظهر في قائمة عملياته، ويستخدم على نحو متزايد نهجا ابتكارية. ويبين ذلك أن **البرنامج** ينتقل بتركيزه إلى مستويات أعلى في كثير من البلدان، فيستخدم جهود الانخراط في السياسات والمساعدة التقنية من أجل التأثير على صياغة السياسات والاستراتيجيات الوطنية ودعمها. وقد أصبح تحليل **البرنامج** المفصل للأمن الغذائي والتغذية يحظى بالاعتراف على المستوى الوطني، وتساعد ردود أفعاله الحاذقة على تغيرات السياسات الوطنية على ضمان أهميته التشغيلية المتواصلة.

---

(30) تشاد وإثيوبيا وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية ومدغشقر وموزامبيق. كما لوحظت القضايا المتعلقة بنوعية واستدامة الأصول في التقرير التجميعي عن تقييمات أثر أنشطة الغذاء مقابل إنشاء الأصول (2002–2011)، (WFP/EB.A/2014/7-B).

(31) بوركينا فاسو وتشاد وإثيوبيا وكينيا وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية وموزامبيق والفلبين وسوازيلاند.

(32) تشاد وموزامبيق والفلبين.

48- غير أن الشواهد تدل أيضا على وجود حاجة إلى إحراز مزيد من التقدم في إعادة توجيه السياسات التي يتبعها **البرنامج** في تصريف الأعمال نحو الحقائق الخارجية والمؤسسية الجديدة. وبسبب زيادة العناية بالمساءلة عن النتائج ومبدأ القيمة مقابل المال فإن من المهم للغاية أن يثبت **البرنامج** مصداقيته؛ وتمثل هذه السلسلة من تقييمات العمليات خطوة كبرى في هذه العملية. بيد أن الإدارة القوية للبيانات لم تدمج تماما بعد والنتائج التي يحرزها **البرنامج** لا تسجل في بعض الأحيان على نحو منظم وواف، ولا سيما فيما يتعلق بالمساهمات في الحلول الوطنية لمشكلة الأمن الغذائي. وتتجاوز المطامح البرنامجية في بعض الحالات القدرات التقنية؛ وسلاسل النتائج بما في ذلك الافتراضات والمخاطر لم تدرس دائما دراسة تامة؛ وما زالت هناك فجوات كبرى كما هو حادث في البرمجة المراعية لتمايز الجنسين، وثمة حاجة إلى مزيد من التآزر وتحسين الاتصالات.

49- ويبدو بصفة عامة أن النتائج تعد أعراضا مميزة لمنظمة تمر بمرحلة انتقالية. وقد حدثت تحولات إيجابية في إحداث التغيير، ولكن ما زالت هناك فجوات كبرى. ورغم أن الإدارة وإعادة التوجيه الاستراتيجي تدفع هذه التغيرات، فإن ممارسات **البرنامج** في مجال تصريف الأعمال وثقافته التشغيلية تتحرك ببطء وعلى نحو غير متسق.

الدروس

50- فيما يلي موجز للدروس المستفادة[33] من هذه المجموعة من تقييمات العمليات:

51- ينبغي للاستثمارات المحسنة في إدارة الشواهد من أجل تحسين تصميم البرامج والإبلاغ عن النتائج أن توفر منصة للحوار على المستوى الوطني، وتحسن وضوح الإنجازات، وزيادة ثقة الشركاء. وتتطلب قاعدة الشواهد تلك وجود سلاسل للنتائج مستقرأة على النحو الكامل مع ما يرتبط بها من افتراضات ومخاطر؛ ومعلومات عن الرصد أكثر توافرا وعولا وصرامة وشمولا؛ وزيادة استخدام التقييمات والاستعراضات من أجل تحسين تصميم البرامج.

52- قد تكون قضايا الاستهداف معقدة؛ ويمكن لتطبيق – وإثبات – التحليل المفصل أن يساعد على التأكد من أن التخطيط والاستهداف متمايزان بما يكفي لخدمة احتياجات المستفيدين المحددة. ومن شأن قرارات الاستهداف أن تفيد من صياغة مبرراتها على نحو واضح، مع إيراد قرارات – مثل استبعاد المجتمعات المحلية الريفية النائية – مبررة ومتفق عليها جماعيا. ومن شأن التسجيل الصارم لآثار الحصائل أن يدعم تلك المناقشات بحيث يسهل التقييمات الواضحة للفعالية والكفاءة.

53- رغم أن **البرنامج** يزيد من مساهماته في مجال الصمود، فإن قدرات أنشطة المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول على إحراز النتائج لم تتحقق على النحو الكامل. وثمة حاجة إلى مواءمة التصميمات مع احتياجات المستفيدين، وبخاصة فيما يتعلق بقضايا الجنسين؛ وإلى ضمان الاستهداف الملائم؛ وإدماج المتطلبات التقنية بالنسبة لمعايير الجودة واستدامة الأصول منذ البداية؛ وإدراج ترتيبات واضحة للمراقبة لصالح الشركاء. ومن شأن تطبيق إرشادات مؤسسية جديدة وتنمية قدرات الموظفين والشركاء أن تدعم هذه الجهود. ورغم ظهور بعض الدروس المحددة في مجال الاستعداد والاستجابة للكوارث، فقد يمكن تطبيق تعلم مماثل على الاستعداد والاستجابة للكوارث كمجال متزايد الأهمية في الاثنتي عشرة عملية.

54- لم يدرج تمايز الجنسين على النحو الكامل بعد في عمليات **البرنامج**. وتشمل الدروس المتعلقة بتمايز الجنسين الحاجة إلى تصميمات مراعية لهذا التمايز بناء على توافر بيانات مصنفة وتحليل يشمل المجموعات المختلفة. ومن شأن الرصد

[33] طلبت المهام المحددة لهذا التقرير التجميعي تحديد الدروس التي تستخلص من التوصيات.

المصنف أن يدعم التخطيط والتصميم على نحو مفصل ومراع لتمايز الجنسين، وهو ما يمكّن بدوره من زيادة الاعتراف باحتياجات الجنسين المتنوعة. ويمكن للتقييمات أن تقدم مساهمات كبرى في مساءلة **البرنامج** عن تمايز الجنسين، ولكنها تتطلب بارامترات واضحة بالنسبة للتوقعات في مجال تحليل تمايز الجنسين والإبلاغ بشأنه.

55- يتزايد دور **البرنامج** فيما يتعلق بالأمن الغذائي وسياسات التغذية من حيث الحجم والنطاق مع ما يترتب على ذلك من نتائج مهمة بالنسبة لجهوده في مجال تنمية القدرات. وكما هو مبين في الخطة الاستراتيجية للسنوات 2014 – 2017 فإن تنمية القدرات تتبلور فكريا وتدرس على أفضل وجه بوصفها جزءا لا يتجزأ من تصميم البرامج، مع البحث عن الفرص حيثما كان ذلك ممكنا. وينبغي تقديم تعريف واضح لنقاط الدخول والخروج وللاستراتيجيات الملائمة منذ البداية، وذلك لدعم اتباع نهج استباقي.

56- وتؤكد الشواهد أن الاتصالات ركن أساسي في تصميم وتنفيذ العمليات الجيدة. وهي تنبه بوضوح إلى قيمة الحوار مع شركاء **البرنامج** بشأن التحديات والقرارات في أوضاع كثيرا ما تتحرك بسرعة، وكذلك إلى أهمية توضيح إنجازات **البرنامج** ونتائجه ودروسه المستفادة. وتدل كثير من الشواهد المبلغ عنها على إحراز تقدم في انتقال **البرنامج** من نهج يقوم على الأدوات إلى نهج يقوم على المشكلات. وستساعد الاتصالات الشفافة على إحداث تحول مواز في رؤية شركاء **البرنامج** – وجهاته المانحة بصفة خاصة – له بوصفه وكالة عصرية للمساعدة الغذائية تمتلك المعرفة والأدوات والقدرات من أجل مساعدة البلدان والشركاء على تلبية احتياجاتهم في مجال الأمن الغذائي ومشكلة القضاء على الجوع.