

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الأولى

روما، 2015/2/10-9

## تقارير التقييم

البند 5 من جدول الأعمال

تقرير موجز عن تقييم سياسة النقد والقوائم  
في البرنامج (2014-2008)

للنظر



Distribution: GENERAL

**WFP/EB.1/2015/5-A**

9 January 2015

ORIGINAL: ENGLISH

## مذكرة للمجلس التنفيذي

### هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للنظر

تدعو الأمانة أعضاء المجلس التنفيذي 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 بفترة كافية.

مديرة مكتب التقييم: السيدة H. Wedgwood هاتف: 066513-2030

موظفة التقييم: السيدة P. Hougesen هاتف: 066513-3751

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

## موجز تنفيذي

طلب مكتب التقييم إجراء هذا التقييم لسياسة النقد والقوائم في البرنامج لعام 2008 وذلك عملاً بمتطلبات تقضي بتقييم السياسات خلال فترة تتراوح بين أربع وست سنوات من الموافقة عليها. وهو يقدر جودة السياسة والنتائج التي تمخضت عنها وتنفيذها.

ولهذا التقييم أهميته الاستراتيجية في هذا الوقت نظراً لعملية الانتقال الجارية في البرنامج من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية؛ وعزم المؤسسة على مواصلة توسيع نطاق القدرات في مجال النقد والقوائم واستخدامهما؛ والبيئة الخارجية السريعة التغير والمتمثلة في ابتكارات طرائق التحويل، والمشروعية، والمساعدة المستندة إلى السوق.

وقد وجد التقييم أن السياسة، مع أنها لا تمثل أفضل الممارسات التي يأخذ بها البرنامج حالياً في مجال السياسات، أدت الغرض الموكل إليها بإقامتها الأساس اللازم للإذن باستخدام تحويلات النقد والقوائم في حدود ولاية البرنامج. وحظي تنفيذ النقد والقوائم بدعم من التوجيهات والإرشادات والأدوات اللاحقة، غير أنه يتعين تحديث ذلك كله ونشره بصورة أكثر فعالية.

وخلال الفترة 2008-2013، ازداد تنفيذ النقد والقوائم بشكل مضطرب؛ وبحلول عام 2013 بلغ مجموع الإنفاق الفعلي على أنشطتهما المنفذة في 52 بلداً 507 ملايين دولار أمريكي. على أن النتائج المقصودة من السياسة – من قبيل تمكين المستفيدين وتحسين سبل العيش واستحداث استراتيجيات أفضل للتكيف – لم تخضع للقياس بصورة منهجية، كما أن الافتقار إلى التصنيف حسب الطرائق على مستوى المشروعات في نظام الرصد المؤسسي يجعل من المستحيل ردّ إنجاز الحصائل أو النواتج المؤسسية إلى طريقة ما، سواء كانت النقد أو القوائم أو الأغذية العينية. ومع ذلك، فإن المستجيبين لاستقصاء التقييم بيّنوا أن هناك تصوراً عاماً مفاده أن تحويلات النقد والقوائم تسهم بالفعل في تلك الحصائل.

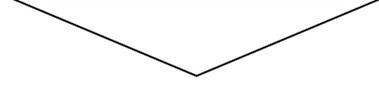
ويكمن في جوهر مناقشة الحصائل مفهوم المشروعية، حيث أن إنجاز الحصائل المقصودة لدى المستفيدين يختلف حسب الطريقة التي يتم اختيارها والمشروعية المرتبطة بها. ووجد التقييم أن 70 في المائة من مشروعات النقد والقوائم، في عام 2013، استخدمت القوائم، وهي أصلاً أكثر مشروعية من النقد، كما أن بعض المكاتب القطرية تعتقد أن الإدارة تفضل القوائم. ويؤدي مزيج مختلف مستويات المشروعية ونتائجها والافتقار إلى الأدلة حول الحصائل حسب الطرائق المستخدمة، إلى آثار تتعلق بفعالية البرنامج وقدرته على المنافسة.

وهناك حصائل أخرى لهذه السياسة تتصل بمكتسبات الكفاءة من قبيل كفاءة العمليات وكفاءة التكاليف وتكاليف معاملات المستفيدين والمرونة وحسن التوقيت. وهنا أيضاً، كان الافتقار إلى بيانات منهجية داخل البرنامج يحدّ من التحليل؛ غير أن معلومات الاستقصاء والمقابلات مع مقدمي معلومات أساسيين بينت أن أساليب العمل تمخض عن نتائج متباينة، حيث كان هناك بعض نقاط الاختناق التي تسببت بتأخيرات كبيرة. وتوحي الأدلة غير المتواترة أن تكاليف معاملات المستفيدين لم تنخفض بالضرورة وأن المرونة في اختيار الطريقة لم تطبق في إحدى دراسات الحالات.

ويوصي التقييم بأن يقوم البرنامج بسرعة بتحديث الكتيبات والإرشادات وتعميمها، وليس بتحديث السياسة نفسها. إضافة لذلك، ينبغي على البرنامج أن ينشئ نظاماً متيناً للرصد والتقييم لأغراض تحويلات النقد والقوائم وأن يوضح خيار استخدام آليات التمويل بالسلف بغية الحد من تأخيرات التنفيذ ولا سيما في سياقات الطوارئ. وأخيراً، يوصي التقييم بأن يستثمر البرنامج في

تنمية القدرات وتحديد قيادة تحويلات النقد والقسائم وتمكينها، وبأن يبني الأدلة لتوضيح الموقف إزاء المشروطة فيما يتعلق بالمساعدة الغذائية.

## مشروع القرار\*



يحيط المجلس علماً بالوثيقة "تقرير موجز عن تقييم سياسة النقد والقسائم في البرنامج (2008-2014)" (WFP/EB.1/2015/5-A)، ورد الإدارة عليه الوارد في الوثيقة WFP/EB.1/2015/5-A/Add.1، ويحث 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.

## المقدمة وسمات التقييم

- 1- وافق المجلس على سياسة "القسائم والتحويلات النقدية كوسائل لتقديم المساعدات الغذائية: الفرص والتحديات" في أكتوبر/تشرين الأول 2008.<sup>(1)</sup> ومنذ ذلك الحين توسع البرنامج كثيراً في استخدامه لتحويلات النقد والقسائم. وعملاً بمتطلبات البرنامج التي تقضي بتقييم السياسات خلال فترة تتراوح بين أربع وست سنوات من الموافقة عليها، فإن هذا التقييم الذي طلبه مكتب التقييم، يعطي تقديراً يستند إلى الأدلة لجودة السياسة ونتائجها المقصودة وغير المقصودة خلال الفترة 2008-2014.<sup>(2)</sup>
- 2- وجرى جمع البيانات خلال الفترة بين أبريل/نيسان وسبتمبر/أيلول 2014 وذلك على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية من خلال ما يلي:
- ◀ أربع دراسات حالة – بوركينا فاسو ولبنان وباكستان وزمبابوي؛
  - ◀ أربع دراسات مكتبية – إكوادور وإثيوبيا والنيجر وسري لانكا؛
  - ◀ مقابلات مع موظفي مقر البرنامج وموظفي مكاتبه الإقليمية؛
  - ◀ استقصاء عالمي شمل المكاتب القطرية (بلغ معدل الردود 92 في المائة)؛
  - ◀ تحليل مقارنة للمنظمات: منظمة العمل لمكافحة الجوع؛ والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر، ومجلس اللاجئين النرويجي، وأوكسفام - المملكة المتحدة، والمنظمة الدولية لإنقاذ الطفولة، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين؛
  - ◀ استعراض وثائقي للسجلات والميزانيات والتقييمات والدراسات الداخلية والخارجية.
- 3- وشملت القيود الافتقار إلى نظرية للتغيير تتعلق بالسياسة، ومحدودية البيانات في نظم البرنامج للرصد والإبلاغ عن طرائق النقد والقسائم، وقلة عدد أصحاب المصلحة ممن لديهم ذاكرة واضحة عن المراحل الأولى من وضع السياسة وتنفيذها.

## السياق

### الاتجاهات العالمية

- 4- منذ أواسط التسعينيات من القرن الماضي طرأت زيادة كبيرة في الاستخدام العالمي لتحويلات النقد والقسائم لتقديم المساعدة والدعم للسكان المتأثرين بالنزاعات والكوارث. كما نما إلى حد كبير استخدام هذه التحويلات في البرامج الوطنية للحماية الاجتماعية لأغراض التصدي للفقر المزمن والدوري والموسمي. وتتمثل أنواع التحويلات الأكثر شيوعاً بين الوكالات الإنسانية فيما يلي:
- (أ) التحويلات النقدية غير المشروطة؛
- (ب) التحويلات النقدية المشروطة (بما فيها النقد مقابل العمل أو مقابل إنشاء الأصول)؛

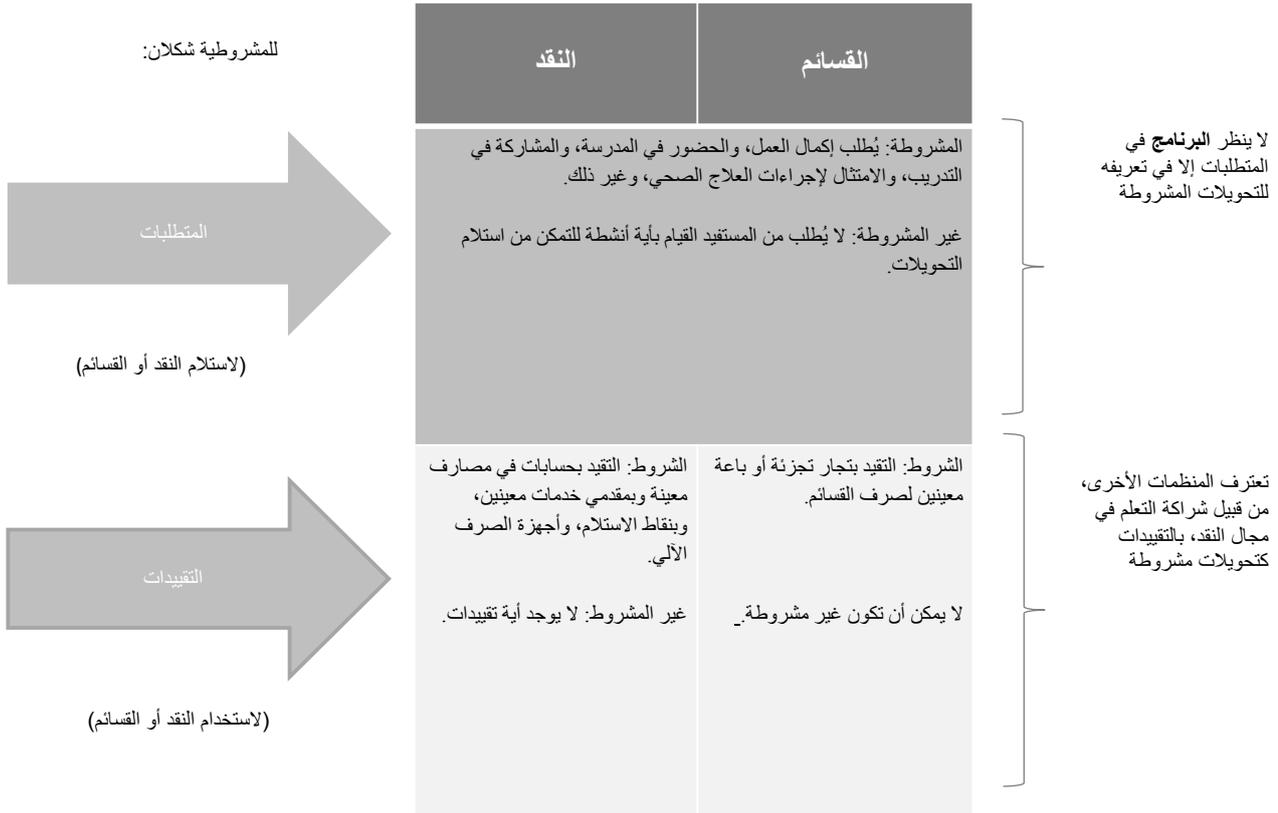
<sup>(1)</sup> WFP/EB.2/2008/4-B

<sup>(2)</sup> تغطي المعلومات الكمية الفترة 2008-2013.

## ج) تحويلات القسائم.

- 5- ويختلف تعريف المشروطة في أوساط الممارسين، على النحو المبين في الشكل 1. فالمديرية العامة للمعونة الإنسانية والحماية المدنية تقتصر في تعريفها للمشروطة على المتطلبات<sup>(3)</sup> وفي المقابل، فإن "شراكة التعلم في مجال التحويلات النقدية" تعرّف المشروطة ضمن نوعين اثنين: الشروط الخاصة بالتأهيل (المتطلبات) والشروط الخاصة بالاستخدام (التقييدات)<sup>(4)</sup>.

## الشكل 1- أشكال المشروطة



## سياسة النقد والقسائم في البرنامج لعام 2008 وتنفيذها

- 6- نفذ البرنامج تدخلات النقد والقسائم لفترة تزيد على العقد. وفي عام 2007، نشر البرنامج توجيهاً يتضمن إجراءات مؤقتة لإنشاء المشروعات التجريبية المتعلقة بالنقد والقسائم والموافقة عليها (بقيمة لا تزيد على 3 ملايين دولار أمريكي)، وبذلك بدأ العمل بمتطلبات متزايدة (تتجاوز الأغذية العينية) للتقدير والتحليل وللرصد والتقييم والموافقة.
- 7- واستندت سياسة النقد والقسائم لعام 2008 إلى إطار عام 2007 دون أن تعدل المتطلبات الخاصة بالمشروعات التجريبية. وعرضت السياسة المبرر المنطقي لإدخال النقد والقسائم في مشروعات البرنامج وبرامجه وبيّنت الميزات المقارنة المتصلة بذلك. كما سلطت الضوء على الفرص والتحديات وفسرت الآثار المحتمل أن تترتب بالنسبة للبرمجة وتنمية القدرات والشراكات. وتوقعت الحصائل والآثار على مستوى المستفيدين وعلى المستوى القطري وكذلك بالنسبة للبرنامج كمنظمة. وفي حين أن السياسة لا تتضمن خطة عمل أو استراتيجية للتنفيذ، فإنها تلقت دعماً عريضاً في خطتي

(3) المديرية العامة للمعونة الإنسانية والحماية المدنية، 2013، النقد والقسائم: زيادة الكفاءة والفعالية في جميع القطاعات. وثيقة موضوعات سياساتية رقم 3. متاحة في:

[http://ec.europa.eu/echo/files/policies/sectoral/them\\_policy\\_doc\\_cashandvouchers\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/echo/files/policies/sectoral/them_policy_doc_cashandvouchers_en.pdf)

(4) شراكة التعلم في مجال النقد، 2011. مسرد مصطلحات تحويلات النقد والقسائم. متاح في:

[http://www.cashlearning.org/downloads/resources/tools/calp\\_ctp\\_glossary-4-april-2011.pdf](http://www.cashlearning.org/downloads/resources/tools/calp_ctp_glossary-4-april-2011.pdf)

البرنامج الاستراتيجيتين للفترتين 2013-2008 و2014-2017 باعتبارها عنصراً أساسياً في عملية الانتقال من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية.

- 8- وخلال الفترة بين عامي 2007 و2011، جرى تنفيذ مشروعات النقد والقوائم على أساس تجريبي. وفي عام 2010، وضعت مبادرة "النقد من أجل التغيير" بهدف تدعيم جهود تنفيذ السياسة فيما يتعلق بالتعلم والقيادة والتنسيق بين وظائف البرنامج. بعد ذلك بقليل، أنهيت الفترة التجريبية وتم تطبيع إجراءات الموافقة والميزانية المتعلقة بمشروعات النقد والقوائم.
- 9- وتشمل أطر السياسة عموماً وظائف تأسيسية ومعيارية ولوائحية وتوجيهية وداعمة للتنفيذ. وكما يبين الشكل 2، هناك مجموعة واسعة من التوجيهات والإرشادات والأدوات المؤسسية وضعت لتنفيذ سياسة النقد والقوائم.

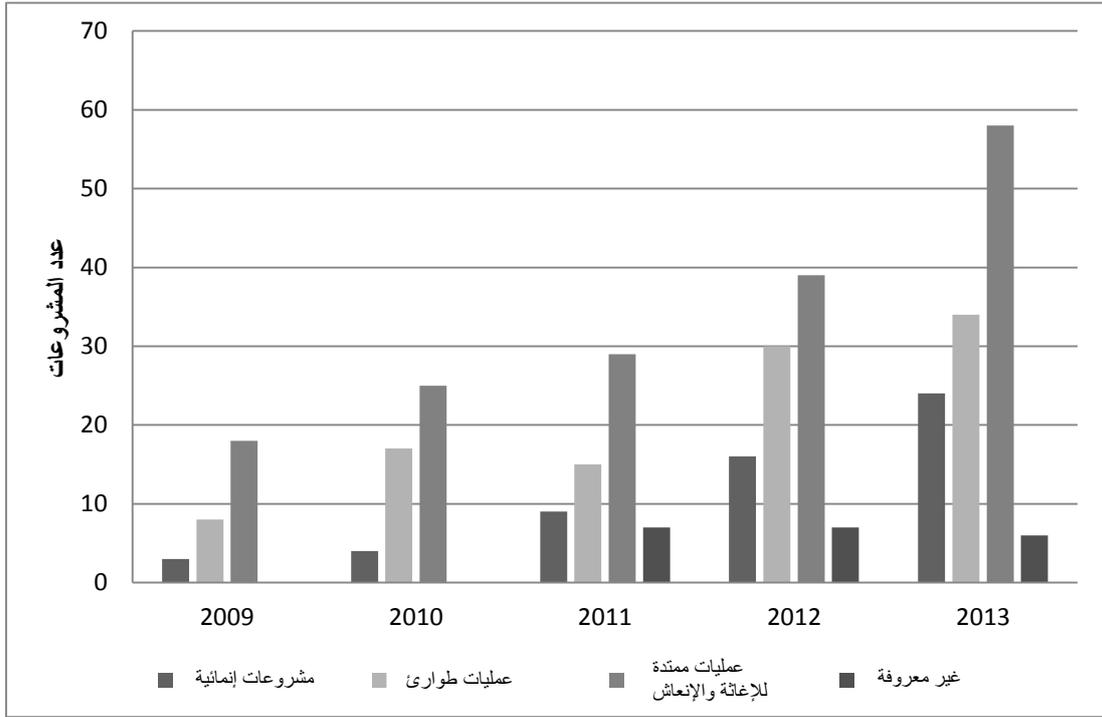
## الشكل 2: إطار تنفيذ سياسة النقد والقوائم في البرنامج



10- ويبدو التوجه العام نحو استخدام النقد والقسائم واضحاً. فخلال الفترة 2008-2013، ازداد تنفيذهما بشكل مضطرد؛ وبحلول عام 2013 بلغ مجموع الإنفاق الفعلي على أنشطتهما المنفذة في 52 بلداً 507 ملايين دولار أمريكي.

11- وكما يبين الشكل 3، نما استخدام النقد والقسائم في جميع أنواع برامج البرنامج. كما نما استخدامهما في سياقات الطوارئ نمواً كبيراً مع أن السياسة لاحظت أن استخدام النقد والقسائم مناسب أكثر في غير سياقات الطوارئ.

الشكل 3: مشروعات النقد والقسائم حسب أنواع البرامج



المصدر: شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات (WINGS).

## النتائج

12- عملت سياسة النقد والقسائم وتوجيهاتها وأدواتها على توسيع طرائق المشروعات المتاحة أمام البرنامج بغية تحسين تلبية احتياجات المستفيدين والمتطلبات السياقية. ووفقاً لوثيقة السياسة ولمقدمي المعلومات الأساسيين، كان المقصود من السياسة أن تبدأ عملية تغيير وأن ترافقها تنمية القدرات بحيث يتمكن البرنامج من استخدام النقد والقسائم لتحقيق مزيد من الفعالية والكفاءة ولمسايرة الاتجاهات في مجتمع المعونة الدولي.

13- ويظهر من استعراض الوثائق ومن تأكيدات أصحاب المصلحة أن نظرية التغيير في سياسة النقد والقسائم كان لها الهدف السياساتي التالي: "استخدام النقد والقسائم يمكّن البرنامج من الاستجابة بمرونة أكبر وبشكل أنسب للاحتياجات المحددة بالسياق." وشملت الحصائل المقصودة ما يلي:

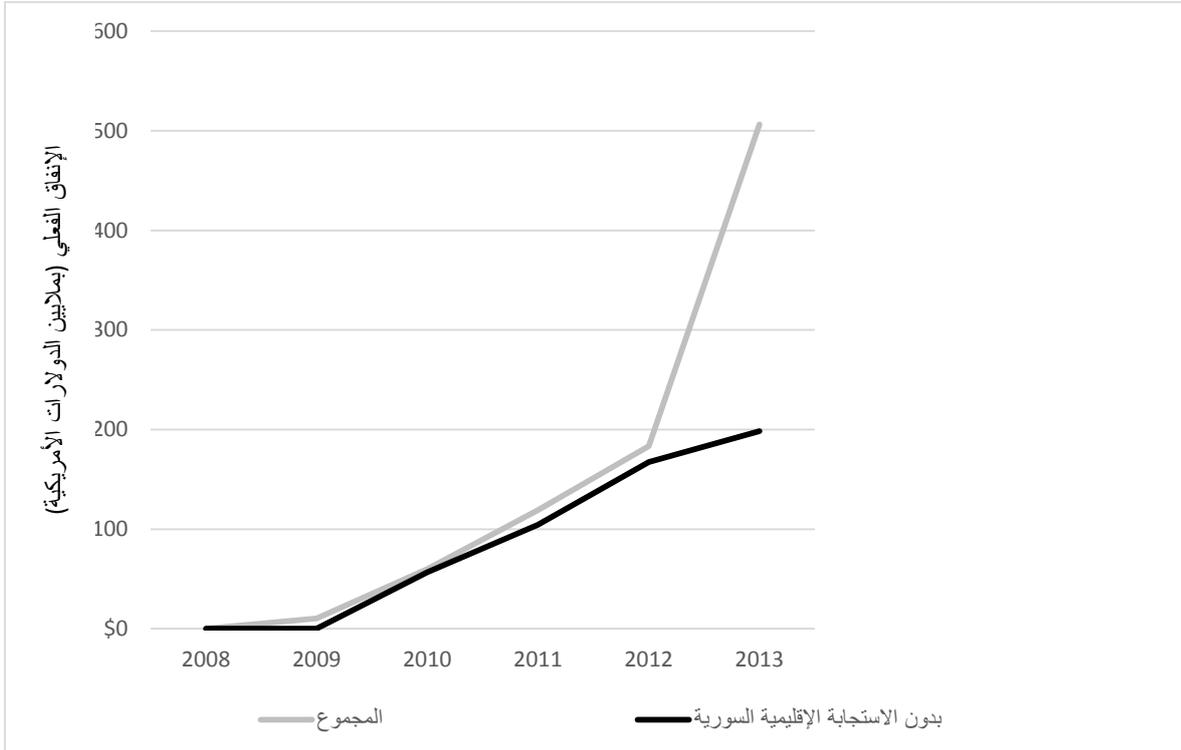
- ◀ تمكين المستفيدين من القيام بخيار ومن ترتيب أولويات الاحتياجات؛
- ◀ تحقيق اندماج أكبر مع المخططات الوطنية للحماية الاجتماعية؛
- ◀ زيادة الاستجابة والمرونة إزاء الاحتياجات المحددة بالسياق؛

- ◀ زيادة الحضور في المدرسة وفي البرامج الصحية وتحسين الوضع التغذوي؛
- ◀ تعزيز قدرة الناس على إدارة المخاطر؛
- ◀ تحسين سبل العيش وتوليد الدخل.

## جودة السياسة

- 14- جرى تقدير جودة السياسة استناداً إلى مقارنة نظرية التغيير وتوجيهات سياسة النقد والقوائم وإرشاداتها وأدواتها (انظر الشكل 2) بالخطوط التوجيهية المماثلة لدى منظمات إنسانية خارجية، وبالأهمية الداخلية والتماسك الداخلي، ووضوح التركيز على احتياجات المستفيدين، وعكسها لمصالح الشركاء.
- 15- ووجد التقييم أن نظام البرنامج المعياري الخاص بالنقد والقوائم كان قد وضع قبل برامج المنظمات المقارنة واتسم بمزيد من الشمول بالمقارنة بها. وقد دعم النظام استخدام البرنامج للنقد والقوائم. والبرنامج هو المنظمة الوحيدة التي خضعت للدراسة ولديها سياسة رسمية في مجال النقد والقوائم.
- 16- وكانت أهمية السياسة في البداية عالية وأدت دورها في إقامة أساس يستند إليه في الإذن باستخدام النقد والقوائم ضمن ولاية البرنامج. على أن السياسة نفسها لم تتضمن أهدافاً وأولويات وتدابير ملموسة متوائمة مع سياسة التغيير وكانت أشبه بورقة مناقشة سياساتية. وفي حين أن معايير السياسة وممارستها لم تحدد في البرنامج، فإن استعراض السياسات الأخرى يبين أن كثيراً من تلك السياسات يتضمن أطراً واضحة للنتائج تحدد الحصائل المتوقعة بالنسبة للمستفيدين. وتبقى التوجيهات والإرشادات والأدوات اللاحقة على درجة من الأهمية غير أنها بحاجة إلى تعميمها بصورة أكثر منهجية وإلى تحديثها باستمرار.
- 17- وتحدد السياسة فوائد يمكن أن تتحقق من المرونة والاستجابة الملائمة لاحتياجات المانحين، بما في ذلك الاعتبارات الجنسانية واعتبارات الحماية، غير أنها تستخدم لغة غامضة في وصف الحصائل. ولم يجد التقييم أن التوجيهات والإرشادات والأدوات اللاحقة تقدم ضماناً كافياً بأن تصميم المشروعات سيؤدي إلى الفوائد المقترحة. وتتضمن مسودة تحديث دليل النقد والقوائم لعام 2009 قديراً من التفاصيل أكبر بكثير فيما يتعلق بتصميم تدخلات النقد والقوائم بحيث يمكنها أن تعالج الاحتياجات المتعلقة بالمساواة بين الجنسين والحماية، غير أن هذا التحديث لم يستكمل بعد.
- 18- وتنعكس الأهمية المتواصلة لإطار السياسة في نمو استخدام النقد والقوائم في مشروعات البرنامج. وفي حين أن الاستجابة الإقليمية السورية تغطي نسبة كبيرة من النمو الذي طرأ مؤخراً على استخدام النقد والقوائم – 66 في المائة من مجموع الإنفاق الخاص بالنقد والقوائم في عام 2013 – فإن النمو العام كان كبيراً حتى بدون تلك العمليات: بلغت نسبة النمو 1.819 في المائة بين عامي 2009 و2013، على النحو المبين في الشكل 4.

الشكل 4: نمو مشروعات النقد والقسائم (بملايين الدولارات الأمريكية)



المصدر: شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات (WINGS).

19- ولا يوجد لدى البرنامج نظام يضمن فعالية تعميم السياسات والاتساق فيما بينها. وفيما يتعلق بسياسة النقد والقسائم وتوجيهاتها، كان التعميم متجزئاً وغير متسق ودون المطلوب. وأكدت نتائج الاستقصاء ودراسات الحالة والمقابلات أن جهود التعميم لم تؤدِ إلى استخدام واسع لتوجيهات السياسة وأدواتها الأساسية، إلا فيما يتعلق بدليل النقد والقسائم ابتداء من عام 2009 والتوجيه المشترك بشأن العمليات والإجراءات المالية الخاصة بالنقد والقسائم ابتداء من عام 2013 (الجدول 1).

الجدول 1: إبلاغ المكاتب القطرية عن الاستخدام المنتظم لتوجيهات وأدوات النقد والقسائم (بالنسبة المئوية)	
43	2009 – الإجراءات المحاسبية
73	2009 – دليل النقد والقسائم
61	2011 – توجيه إدارة تسيير العمليات – برمجة النقد والقسائم
61	2012 – مبادرة النقد من أجل التغيير – نماذج التوزيع
31	2012 – أداة أوميغا لفعالية التكلفة
27	2013 – مجموعة أدوات للوجستيات النقد والقسائم
76	2013 – التوجيه المشترك بشأن العمليات والإجراءات المالية الخاصة بالنقد والقسائم
4	خلاف ما ورد أعلاه

المصدر: الاستقصاء الخاص بالتقييم

20- على أن السياسة لم تتوقع إلا جزئياً التغييرات الهامة التي ستطرأ على طبيعة شراكات البرنامج نتيجة لتنفيذ النقد والقوائم. ويلعب مقدمو الخدمات المالية وتجار التجزئة دوراً شديداً أهمية في تنفيذ هذه التحويلات، كما أن دور الشركاء المتعاونين في الانتقال من توريد المساعدة الغذائية إلى مشاركة أكثر محدودية في التسجيل والرصد. غير أن تبعات هذه ترتيبات الشراكات الجديدة هذه لم تخضع حتى الآن للمعالجة الكاملة في توجيهات وأدوات النقد والقوائم.

## نتائج السياسة

21- جرى تقدير نتائج السياسة من حيث فعالية وكفاءة تحقيق النتائج.

## ← الفعالية

22- جرى تقدير فعالية جهود البرنامج في تحقيق النتائج التشغيلية والمؤسسية التي توختها السياسة، وذلك استناداً إلى ما يلي: (1) المواءمة مع السياسات الوطنية؛ (2) رصد النتائج وقياسها؛ (3) تحقيق الحصائل المقصودة؛ (4) الآثار بالنسبة للمستفيدين؛ (5) كفاية تنمية القدرات على مستوى المنظمة؛ (6) كفاية الشراكات.

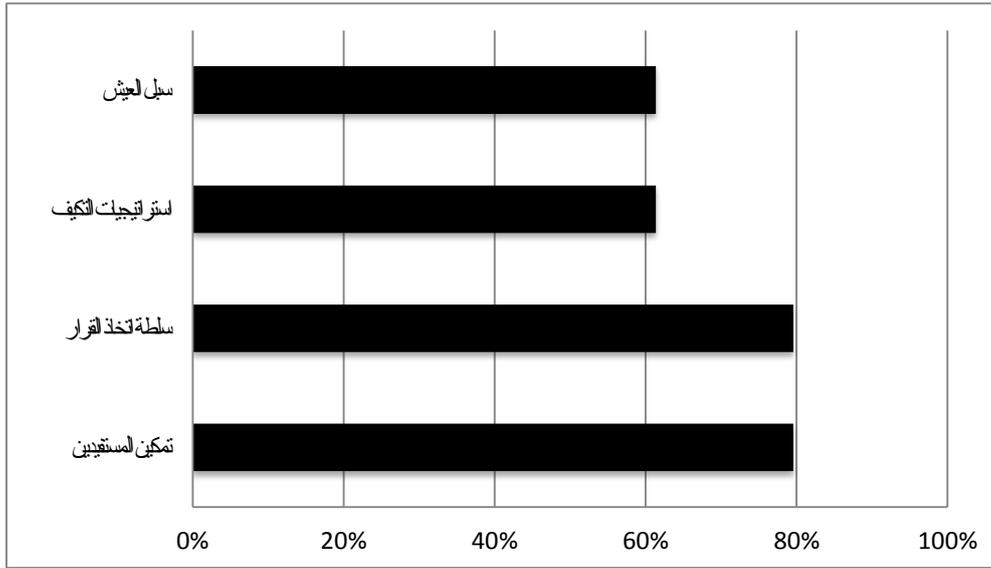
23- المواءمة مع السياسات الوطنية. يشرك البرنامج الحكومات في مشروعات النقد والقوائم وهو متوائم عموماً، وإن بصورة غير نشطة، مع النظم الوطنية للحماية الاجتماعية. وتبين دراسات الحالة أن البرنامج مطلع عموماً على النظم الوطنية للحماية الاجتماعية غير أنه لم يعمل في كثير من الأحيان مع لضمان التكامل أو الاندماج، مما يعود إلى اختلاف الأهداف، والاستهداف، وقيمة التحويلات، ومدتها. ولا يوجد إلا القليل من الأدلة على تسليم المسؤولية أو تنمية القدرات المستدامة نظراً لقصر أجل تصميم مشروعات البرنامج.

24- رصد النتائج وقياسها. تقوم المكاتب القطرية برصد الحصائل المؤسسية والإبلاغ عنها، غير أن البيانات غير مصنفة حسب طرائق التحويل أو الأنشطة. ونظراً لأن كثيراً من مشروعات البرنامج تضم عدداً من الأنشطة و/أو الطرائق، فإن من غير الممكن عزل نتائج تحويلات النقد والقوائم عن النتائج المتأتية عن تحويلات الأغذية العينية أو غير ذلك من الأنشطة. وهناك كمية كبيرة من البيانات التي يتم جمعها فيما يتعلق بمشروعات النقد والقوائم، غير أنها غير متسقة ولا يجري استخدامها أو تحليلها بأي شكل منهجي.

25- ولا يوجد قياس متسق لآثار النقد والقوائم المتعلقة بالمساواة بين الجنسين والحماية، ولا يمكن إثبات الآثار الموضوعية استناداً إلى النظم المعمول بها. وتبين المقابلات والملاحظات أن آثار الحماية مرتبطة بتصميم المشروعات وبالسياق وليس بطرائق التحويل. ولا ترصد الآثار المتعلقة بالمساواة بين الجنسين إلا على مستوى أساسي جداً – من ذلك مثلاً ما إذا كانت النساء يحصلن على التحويل أو يستخدمنه – ولم يُعثر على أية آليات فعالة لرصد الأعباء والعنف والمركز الاجتماعي.

26- تحقيق الحصائل المقصودة. تحقق مشروعات النقد والقوائم إلى حد كبير الحصائل المدرجة في إطار النتائج الاستراتيجية، غير أن الحصائل المذكورة في السياسة لا تخضع للرصد نظراً لعدم ارتباطها بنظام الرصد المؤسسي. والواقع أن حصائل السياسة يمكن أن تكون غير واقعية، فهي محدودة بقضايا تصميم المشروعات من قبيل محدودية قيم التحويلات، وقصر مدة المشروعات، والافتقار إلى الارتباط بالمساعدة التكميلية. إضافة لذلك، يمكن لدرجة المشروعية التي يطبقها البرنامج، وهي مرتبطة بتركيزه على المساعدة الغذائية، أن تحدّ من المكتسبات في مجال سبل عيش المستفيدين وخياراتهم وتمكينهم. ويبين الشكل 5 ردود المكاتب القطرية المتعلقة بتحقيق الحصائل المقصودة من السياسة؛ غير أنه نظراً لتركيز الرصد على الأمن الغذائي، لا تتوفر الأدلة على تحقيق الحصائل الأعم المقصودة من السياسة.

الشكل 5: الإبلاغ عن تحقيق حصائل السياسة المتوقعة (بالنسبة المئوية)

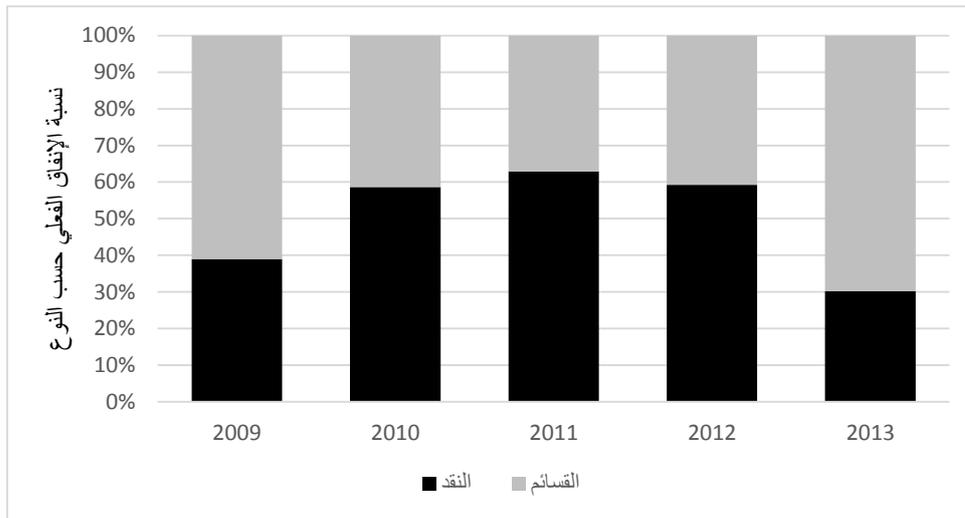


المصدر: الاستقصاء الخاص بالتقييم.

-27

الآثار بالنسبة للمستفيدين. وجد التقييم أن حصائل سياسة النقد والقوائم المتصلة بالوضع التغذوي والمساواة بين الجنسين تعتمد على عناصر تصميم البرامج – من قبيل التنوع والقيمة الغذائية في السلة الغذائية ورصد وضع المرأة في الأسرة – أكثر من اعتمادها على استخدام النقد والقوائم المقارنة مع استخدام تحويلات الأغذية العينية. كما وجد التقييم أن الحصائل الأخرى للسياسة أكثر اعتماداً على نموذج التوزيع الذي يتم اختياره وعلى ما يرتبط به من درجة المشروطة. إن تمكين السكان المحرومين من الأمن الغذائي من الاختيار ومن ترتيب أولويات احتياجاتهم يعتبر أقل ترجيحاً في حال التحويلات المشروطة منه في حال التحويلات النقدية غير المشروطة. وبالفعل فإن سلسلة من تقييمات الأثر التي أجراها مؤخراً المعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية وجدت أن أكثر ما يرضي المستفيدين هو النقد. على أن كثيراً من مقدمي المعلومات الأساسيين لاحظوا أن قيادة البرنامج تفضل استخدام القوائم المشروطة. ويوحى الشكل 6 بأن هناك تراجعاً في الأونة الأخيرة في استخدام النقد بالمقارنة باستخدام القوائم.

الشكل 6: استخدام طرائق التحويل حسب السنة



المصدر: شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات (WINGS).

28- *تنمية القدرات*. أنشأ البرنامج قدرات داخلية كبيرة غير أن القدرات في ميدان الموارد البشرية تخلفت عن ذلك - وخصوصاً المهارات في التحليل السوقي والاقتصادي، والنظم المالية، وإدارة المعلومات. كما أن نظم التدريب الرسمي وتنمية المؤهلات غير متوفرة بعد، مع أن العمل يجري حالياً على إنشاء برنامج مؤسسي للتدريب على النقد والقوائم. وعلى الرغم من الثغرات في المهارات، لم يجد التقييم أية جهود منهجية لتوظيف خبراء خارجيين في مجال النقد والقوائم مع أن بعض المكاتب القطرية قامت بذلك على أساس فردي.

29- *الشراكات مع الشركاء المتعاونين*. جرى تكييف الشراكات مع الشركاء المتعاونين بنجاح في معظم الحالات غير أن الشراكات المؤسسية العالمية لم تثبت فعاليتها، كما أن البرنامج لا يزال يواجه صعوبات في ترتيبات التنفيذ مع مقدمي الخدمات المالية وتجار ومحلات التجزئة. وذكر موظفو البرنامج مراراً أن الشراكة المؤسسية العالمية مع ماستر كاردي لا تتصف بالفعالية نظراً لعدم الوضوح في اقتراح القيمة والأدوار والمسؤوليات وطرائق التعامل. وتسعى مذكرة أصدرها المدير التنفيذي في منتصف عام 2014 إلى معالجة هذه المسائل بعرض قواعد التعامل فيما يتعلق بهذه الشراكة.

### ← الفعالية

30- تمشياً مع نظرية التغيير وتوجيهات وإرشادات السياسة، أجرى التقييم تقديراً للكفاءة من حيث ما يلي: (1) أساليب العمل؛ (2) قياس الكفاءة؛ (3) تكاليف معاملات المستفيدين؛ (4) مرونة المشروعات؛ (5) حسن التوقيت.

31- *أساليب العمل*. كان لأساليب العمل وللتوجيهات آثار متباينة على الكفاءة، فقد وجدت بعض الاختناقات التي تسببت بالتأخير؛ غير أن المكاتب القطرية، مع الخبرة، أصبحت أكثر كفاءة في تنفيذ النقد والقوائم. وأفاد 68 في المائة من المكاتب القطرية بأن المشروعات المتعلقة بالنقد والقوائم بدأت في وقت متأخر عن المخطط له بسبب جملة من التأخيرات في العمليات والقيود التمويلية.

32- ووجد التقييم أن تجهيز اتفاقات مقدمي الخدمات والشركاء تسبب في تأخيرات كبيرة في أساليب العمل؛ فقد أشير إلى تأخيرات تصل إلى ستة أشهر في إبرام العقود مع مقدمي الخدمات المالية. وعزي ذلك إلى القدرات المتوفرة لدى وحدات المقر المكلفة باستعراض هذه الاتفاقات والموافقة عليها، بالإضافة إلى صميم العمليات وإلى التوجيهات التي لم تواكب التطور السريع في برامج النقد والقوائم في البرنامج.

33- *قياس الكفاءة*. لم تخضع كفاءة التكاليف وفعاليتها في برامج النقد والقوائم لقياس منهجي مع أن تقييمات الأثر التي أجراها المعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية أظهرت أن النقد والقوائم أكثر كفاءة من الأغذية العينية. ويضر الافتقار إلى قياس منهجي لكفاءة التكاليف وفعاليتها بمصداقية عمليات النقد والقوائم من حيث اختيار طرائق التحويلات، ويضعف موقع البرنامج عند تحليل اتجاهات أداء العمليات والتدليل على وجوب الحصول على الدعم من المانحين.

34- ولم تميز التدابير اللاحقة الخاصة بكفاءة التكلفة الفعلية (قيمة ألفا<sup>(5)</sup>)، المطلوبة من جميع مشروعات البرنامج، بين طرائق التحويلات حتى عام 2014. وستميز الإجراءات الجديدة بين النقد والقوائم والأغذية العينية غير أنها لن تعزل النقد عن القوائم على الرغم من هيكل التكلفة المتباين أصلاً بينهما.

(5) قيمة ألفا: تقيس كفاءة التكلفة بمقارنة سعر الأسواق المحلية لسلة معينة مع تكلفتها عندما تقدم كأغذية عينية.

- 35- أما التدبير المسبق الخاص بفعالية التكلفة المتوقعة (قيمة أوميغا<sup>(6)</sup>) فقد صمم في البرنامج لتقدير تكاليف الطرائق المقارنة فيما يتعلق بدرجة القيمة التغذوية. غير أنه تعرض لانتقادات موظفي المكاتب القطرية بسبب تعقيده واعتماده على مجموعة واسعة من الافتراضات. وذكر 34 في المائة من المكاتب القطرية أنه لا تتوفر لديها أية أدلة على فعالية التكلفة المتوقعة المسبقة في حين أن 40 في المائة من المكاتب القطرية لم تذكر في ردودها على الاستقصاء أية أدلة أو ثغرات كبرى في فعالية التكلفة المتوقعة المسبقة.
- 36- *تكاليف معاملات المستفيدين*. لم تخضع للقياس المنهجي تكاليف معاملات المستفيدين، غير أن هناك أدلة متفرقة توحى بأن طرائق النقد والقسائم لا تقلل بالضرورة من تكاليف المستفيدين هذه. وتؤكد ذلك تقييمات المعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية. ويمكن أن ينكبد المستفيدون تكاليف معاملات أعلى، وخصوصاً من حيث تكاليف النقل، نظراً للحاجة إلى السفر للوصول إلى نقاط التسجيل أو تجار التجزئة أو مقدمي الخدمات المالية. وذكر 37 في المائة من المكاتب القطرية أنها لم تجمع أية أدلة على انخفاض تكاليف المعاملات، أو لم تجمع إلا ما قلّ من تلك الأدلة.
- 37- *مرونة المشروعات*. ذكر 59 في المائة من المكاتب القطرية التي ردت على الاستقصاء أن القدرة على استخدام تحويلات النقد والقسائم أدت إلى تحسين ملاءمة هذه البرامج ومرورتها. وتتوخى السياسة تبادلاً بين الطرائق رهناً بالظروف المتغيرة. غير أن دراسات الحالة التي أجريت في سياق التقييم لم تُظهر هذا التبديل إلا في مشروع واحد خلال دورة المشروع استناداً إلى توفر الأغذية في الأسواق موسمياً. ولاحظت المكاتب القطرية أن من الصعوبة بمكان تبديل الطرائق رهناً بتغير الظروف وذلك بسبب قيود التمويل والتخطيط. وذكر 21 في المائة من المكاتب القطرية أنها لم تجر إطلاقاً أية تقديرات لملاءمة الطرائق أثناء التنفيذ.
- 38- *حسن التوقيت*. كانت فوائد النقد والقسائم من حيث حسن التوقيت متباينة رهناً بالسياق وبكفاءة أساليب العمل. إضافة لذلك، أظهرت المقابلات مع مقدمي المعلومات الأساسيين أن غير الواضح لدى كثير من المكاتب القطرية ما إذا كان من الممكن استخدام آليات التمويل بالسلف لأغراض النقد والقسائم كما في حال المساعدة العينية، الأمر الذي يعني أن هذه المكاتب القطرية تضيّع الفرص المتاحة للحد من التأخيرات. وتتمتع الجهود الأخيرة التي قام بها المقر وبعض المكاتب الإقليمية لإنشاء موافقات واتفاقات طارئة معجلة، بإمكانية تسريع التنفيذ.

## العوامل التفسيرية

- 39- جرى تقدير العوامل التي تؤثر على التنفيذ والنتائج من خلال النظر في العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.

## ← العوامل الداخلية

- 40- تحسنت قدرة المنظمة على تنفيذ النقد والقسائم غير أن الافتقار إلى الإذن لدى دائرة النقد من أجل التغيير لاتخاذ قرارات تؤثر على الوحدات الأخرى وغياب الرقابة الفعالة على عملية التغيير أديا إلى إعاقة التحسينات. وفي حين أن الوحدة نجحت إلى حد كبير في وضع توجيهاً عمليات النقد والقسائم، فإنها لم تكن في موقع يمكنها من حل مشاكل نقاط الاختناق في سير العمل.

(6) قيمة أوميغا: تقيس فعالية التكاليف في سلال الأغذية المختلفة الموردة عن طريق مختلف طرائق التحويلات، وذلك بتقدير التكلفة الكاملة لتوريد القيمة التغذوية المحددة باستخدام طريقة ما أو مجموعة ما من الطرائق ثم مقارنتها بالخيارات.

- 41- ويمكن أن يؤدي عدم وجود برنامج لتنمية المؤهلات وتنوع طرائق تعيين الموظفين لأداء وظائف النقد والقوائم، إلى إعاقة التنفيذ في المستقبل. وتمكن النهج المؤسسية الحالية المتعلقة بالتعلم وإدارة المعرفة من استخدام طرائق غير متسقة على الرغم من توفر خبرة كبيرة ومنتامية لدى البرنامج في مجال النقد والقوائم.
- 42- وقد نما الدعم الذي تقدمه القيادة المؤسسية للنقد والقوائم، كما أن الأهداف غير الرسمية لانتقال البرنامج إلى مزيد من استخدام النقد والقوائم أدت إلى الدفع قدماً بالتغيير. غير أن تاريخ البرنامج وهيكله لا يزالان يتحديان مساعي التغيير نظراً لأن أساليب العمل مصممة استناداً إلى هياكل الإدارات والوظائف الحالية، الأمر الذي أسهم في تحقيق المقبولية داخل البرنامج ولكنه أدى أيضاً إلى تباطؤ محسوس في بعض الوحدات في التكيف مع زيادة الطلب، بما في ذلك، مثلاً، التقدير الجديد لتجار التجزئة والدور الذي تقوم به شعبة اللوجستيات في الاختيار، وتقدير القطاع المالي والدور الذي تقوم به شعبة المالية والخزانة، وزيادة عدد العقود التي ينبغي أن يستعرضها مكتب الشؤون القانونية.

### ↩ العوامل الخارجية

- 43- تحسنت البيئة التمكينية الخارجية للنقد والقوائم، وحشد البرنامج موارد إضافية لأنشطة النقد والقوائم. غير أن التنفيذ يتعرض للإعاقة من جانب المانحين الذين يعارضون استخدام النقد والقوائم، ومن جانب القيود التمويلية، والافتقار إلى آليات التمويل بالسلف لأغراض النقد والقوائم. وقد اقترنت زيادة الدعم التمكيني للنقد والقوائم بزيادة في المنافسة. ومن الممكن أن يتعرض البرنامج إلى صعوبات في المستقبل إذا لم يتمكن من تعقب تكاليف النقد والقوائم وأثارها بدقة وإذا لم يدلل على كفاءة التكاليف وفعاليتها على أساس مقارن.
- 44- ولعبت مواقف المانحين دوراً هاماً في تشكيل نهج البرنامج وممارسته فيما يتعلق بالنقد والقوائم. فالتحديات أمام الحصول على تمويل طويل الأجل يمكن التنبؤ به تؤثر على مشروعات النقد والقوائم وخاصة عن استهداف حصائل طويلة الأجل. فالتباين في المواقف والمواقع بين المانحين الأساسيين بالنسبة للمشروطة إزاء ولاية البرنامج المتعلقة بتقديم المساعدة الغذائية، يفرض هو أيضاً تحديات أمام المكاتب القطرية. ويزداد الأمر صعوبة أمام البرنامج في مناقشة هذه الأمور مع المانحين، بسبب عدم توفر الأدلة القاطعة حول الحصائل وبسبب التصورات حول النواقص.

### الاستنتاجات

- 45- حددت سياسة النقد والقوائم آثاراً إيجابية هامة تترتب على توسيع نطاق استخدام النقد والقوائم في برامج البرنامج، كما عملت على زيادة مرونة البرنامج في الاستجابة بالصورة الملائمة على الاحتياجات المحددة بالسياق. ويبين هذا التقييم أن تنفيذ البرنامج للسياسة أدى إلى تقدم باتجاه هذا الهدف العام.
- 46- واتسمت السياسة بالفعالية من حيث الإذن باستخدام النقد والقوائم لتحسين تلبية الاحتياجات المحددة بالسياق. غير أن نظم تعميم السياسة توجيهاتها وإيصالها إلى المعنيين بها ليست كافية لتقديم الدعم الكامل لاحتياجات إدارة التغيير التي توختها السياسة. وتتعلق الاحتياجات الأساسية في المستقبل بالتركيز على قدرات التنفيذ وأدواته وليس على وثائق السياسة.
- 47- ويتصف كل من قياس الروابط بين المدخلات والأنشطة والنواتج والحصائل، والتدليل على كفاءة التكلفة في كل من الطرائق، بأهمية كبرى بالنسبة لقدرة البرنامج على المنافسة. على أن الثغرات في نظم الرصد والنظم المالية تحد حالياً من

قدرة البرنامج على تحليل فعالية النقد والقسائم وكفاءة تكاليفها وعلى الإبلاغ عن ذلك. كما تعيق هذه القيود قدرة البرنامج على قياس الفعالية النسبية لكل من الطرائق في سياقات عمليات التنمية والإغاثة الممتدة وحالات الطوارئ.

48- كما أن بعض الحصائل المقصودة من السياسة لا تتصف بالواقعية نظراً لتصميم مشروعات البرنامج ودرجة المشروعية، وهما أمران مرتبطان بولايته في مجال المساعدة الغذائية. ويحدّ كل من قصر المدة وقيمة التحويلات المنخفضة وزيادة التحويلات المشروطة، من تحقيق الحصائل المتعلقة بتحسين سبل العيش وتحسين استراتيجيات الصمود وزيادة سلطة اتخاذ القرار وزيادة الخيارات وتمكين المستفيدين.

49- وفي البداية، تعرضت التغييرات التي تتوخى السياسة إحداثها للإعاقة بسبب الانتقال إلى خطة للتنفيذ وإلى عدم وجود قيادة مكلفة متعددة التخصصات، غير أن إنشاء دائرة النقد من أجل التغيير عام 2010 حسّن من التنفيذ. وفي حين أن قدرات العمليات المؤسسية زادت إلى حد كبير فقد استمر وجود الثغرات في الموارد البشرية وفي قدرات وظيفية محددة. وتكيف شركاء البرنامج التقليديون مع العمل مع النقد والقسائم، مع أن الشراكات العالمية الجديدة لم تثبت بعد فعاليتها في دعم المكاتب القطرية في تنفيذ النقد والقسائم. ولا تزال التحديات تكثف ترتيبات التنفيذ التي يأخذ بها البرنامج مع مقدمي الخدمات المالية وتجار ومحلات التجزئة، وهي تحديات تتطلب مزيداً من الدعم من المقر على أساس التعلم من الخبرات القطرية المختلفة.

50- ولقي استخدام النقد والقسائم الدعم من جانب الاستثمارات الكبيرة في تطوير الأدوات والتوجيهات والدعم القيادي ومبادرات التغيير التنظيمي الشاملة. غير أنه لا يزال هناك لثغرات تشمل ما يلي: القيادة الفعالة العالية المستوى لمبادرة إدارة التغيير المعقدة المتعلقة بالنقد والقسائم إلى جانب مبادرات التغيير الرئيسية الأخرى، وحل المشاكل والتخلص من الاختناقات في سير العمل.

51- تحققت جزئياً مكتسبات الكفاءة المتوقعة، في مجالات من قبيل كفاءة العمليات، وتكاليف معاملات المستفيدين، ومرونة المشروعات، وحسن التوقيت. وأدى الافتقار إلى الجمع المنهجي للبيانات إلى الحد من التحليل، غير أن معلومات الاستقصاء والمقابلات مع مقدمي المعلومات الأساسيين أظهرت أن غياب الوضوح حول استخدام آليات التمويل بالسلف، والاختناقات في سير العمل، أديا إلى تأخيرات كبيرة. وتوحي الأدلة المتفرقة بأن تكاليف معاملات المستفيدين لم تنخفض بالضرورة. وبالطبع فقد زادت المرونة في اختيار الطرائق، غير أنه لم يعثر إلا على مشروع واحد تمكن من الانتقال من طريقة إلى أخرى على أساس توفر الأغذية في الأسواق. أما تحسينات التوقيت فقد كانت متباينة رهناً بالسياق وبكفاءة أساليب العمل، غير أن من شأن تفعيل الاستعداد بالنقد والقسائم لحالات الطوارئ يمكن أن يعجل من التنفيذ في المستقبل أثناء الأزمات.

52- ولم تخضع كفاءة التكاليف وفعاليتها في استخدام البرنامج للنقد والقسائم للقياس بصورة فعالة. ومن الممكن أن يتعرض البرنامج إلى صعوبات في المستقبل إذا لم يتمكن من تعقب تكاليف النقد والقسائم وأثارها بدقة وإذا لم يدلل على كفاءة التكاليف وفعاليتها على أساس مقارن.

53- وشهدت البيئة التمكينية الخارجية تحسناً، غير أن التعارض بين مواقف المانحين حول استخدام النقد والقسائم والمشروعية التي يفرضونها يشكل تحدياً كبيراً أمام البرنامج. وكان لتباين مستويات المشروعية ونتائجها ولغياب الأدلة على الحصائل حسب كل طريقة، أثارها على قدرة البرنامج على المنافسة في بيئة خارجية تتصف بسرعة الابتكار وباستخدام التحويلات غير المشروطة.

## التوصيات

المسألة	المبرر المنطقي	التوصية	التدابير المحددة وإطارها الزمني	المسؤولية المقترحة
1	السياسة	خلص التقييم إلى أن تحديث سياسة النقد والقوائم لعام 2008 نفسها ليس من مصلحة البرنامج الفضلى. وتشمل مخاطر تحديث السياسة صرف الانتباه على التركيز على تنمية القدرات والتنفيذ، بينما يمكن للتوجيهات والإرشادات أن تفي بالحاجة. كما أن حصيلة تحديث السياسة ليست مؤكدة نظراً لتباين وجهات النظر حول المشروعية وولاية البرنامج. ولا يمكن لسياسة جديدة على نفس الدرجة من الغموض أن تعالج أوجه الضعف في السياسة الحالية.	عدم تحديث سياسة النقد والقوائم لعام 2008 في الوقت الحالي.	المجلس التنفيذي ومكتب المدير التنفيذي
2	التوجيه والتواصل	يقدر موظفو البرنامج التوجيهات والإرشادات والأدوات الخاصة بالنقد والقوائم ويستخدمونها، غير أنهم يذكرون الحاجة إلى مزيد من التحديثات الأفضل توقيتاً وإلى أدوات أفضل تساعدهم على تصميم تدخلات النقد والقوائم وتنفيذها.	مواصلة الاستثمار في إطار سياسة النقد والقوائم – التوجيهات والإرشادات والأدوات – مع التشديد على إبلاغ توجيهات التنفيذ العملي التي توضح الحصائل المتوقعة وتبين المؤشرات ومعايير القياس. ويضع هذا سياسة النقد والقوائم ضمن سياق الانتقال إلى المساعدة الغذائية ويبنى بصورة متواصلة على الدروس الداخلية والخارجية المستفادة.	شعبة السياسات والبرامج والابتكار، وشعبة المشتريات، وشعبة المالية والخزانة
			القيام بصورة عاجلة باستكمال وإصدار تحديث عام 2009 لدليل النقد والقوائم – على الفور. توضيح الإطار المؤسسي للنتائج المتوقعة من النقد والقوائم وحصائلها – سنة واحدة. التوزيع المنهجي لسياسة النقد والقوائم وتوجيهاتها – 3-4 أشهر. توزيع ملخص واضح للسياسة وإجراءاتها ذات الصلة على الشركاء – 6-8 أشهر. إضافة توجيه خاص بالتفاوض مع مقدمي الخدمات المالية وتجارة التجزئة إلى دليل النقد والقوائم والتدريبات – 6-8 أشهر.	



المسألة	المبرر المنطقي	التوصية	التدابير المحددة وإطارها الزمني	المسؤولية المقترحة
			ضمان المزيد من التقاسم النشط والمشاركة النشطة في مجتمع الممارسين – 6 أشهر إلى سنة واحدة.	
3	تعميم النقد والقوائم في سياسات البرنامج وأساليب عمله	تحديث جميع السياسات الأخرى القطاعية والمواضيعية لإدراج الدروس المستفادة من النقد والقوائم فيها وإعادة تشكيل أساليب العمل بحيث تتساوى متطلبات جميع الطرائق.	إدماج الدروس المستفادة من النقد والقوائم في السياسات الأخرى، وذلك عند القيام بتنقيح تلك السياسات. توضيح معنى التغيير إلى "المساعدة الغذائية" ونشر ذلك على الموظفين – من سنة واحدة إلى سنتين. إعادة تشكيل أساليب عمل النقد والقوائم باعتبارها أساليب "طريقة المساعدة الغذائية" وتتطلب نفس التحليل الصارم الذي تتطلبه المساعدة الغذائية العينية – 6 أشهر إلى سنة واحدة. تجميع الدروس المستفادة المتعلقة بالانتقال بين الطرائق؛ تعديل العملية والتوجيهات بحيث تدعم هذا الخيار – من سنة واحدة إلى سنتين.	مكتب المدير التنفيذي، وشعبة السياسات والبرامج والابتكار، وشعبة اللوجستيات
4	القيادة وإدارة التغيير	يتطلب التعاون بين الإدارات وبين الشعب قيادة مكرسة لديها المسؤوليات والسلطة اللازمة لقيادة عمليات التغيير ورصد التقدم ومعالجة الاختناقات الناشئة عن مسائل تتعلق بالقدرات أو الموارد أو الثقافة المؤسسية.	تحديد وتمكين قيادة واضحة لإدارة التغيير يشترك بها أفراد من الشعب المختلفة لأغراض النقد والقوائم بغية تخطيط ورصد تنمية القدرات ومعالجة الاختناقات وترتيب أولويات التغيير.	مكتب المدير التنفيذي، وشعبة السياسات والبرامج والابتكار
			التكليف بالمسؤوليات والمساعدة على مستوى المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية لقيادة عمليات التغيير وهيكل إدارته التي يشترك بها أفراد من الشعب المختلفة لأغراض النقد والقوائم – على الفور. وضع الإطار الزمني والمعايير والعمليات للرصد ولمعالجة الاختناقات – 3-6 أشهر. ضمان تحسين إدارة اتساق السياسة وأولويات التغيير – 6 أشهر إلى سنة واحدة.	

المسألة	المبرر المنطقي	التوصية	التدابير المحددة وإطارها الزمني	المسؤولية المقترحة
5	تنمية القدرات	يتطلب الدفع قديماً بنمو استخدام البرنامج لطرائق النقد والقوائم وجودتها، استثماراً خاصاً يضمن توفر المهارات والمعارف والموارد بصورة كافية.	الاستثمار في التنمية الاستراتيجية للقدرات على المستوى المؤسسي ومستوى العاملين بغية الحفاظ على المكتسبات في القدرات الخاصة بالنقد والقوائم وزيادتها.	شعبة السياسات والبرامج والابتكار، وشعبة الموارد البشرية، ونائب المدير التنفيذي ومدير الإدارة العامة، ومكتب المدير التنفيذي
			وضع خطة عمل، وتوزيعها، تشمل جميع تدابير تنمية القدرات الخاصة بالنقد والقوائم واللازمة خلال فترة السنة القادمة إلى السنتين القادمتين – على الفور.	
			الاستثمار في تنمية مؤهلات الموارد البشرية وتعيين موظفين لضمان توفر المهارات والخبرات اللازمة – على الفور وعلى أساس مستمر.	
			تخصيص ما يكفي من موارد الميزانية وتنمية قدرات الوحدات الوظيفية استناداً إلى الأدوار والمتطلبات المستكملة الخاصة بالنقد والقوائم – 6 أشهر إلى سنة واحدة.	
			تعديل هيكل المنظمة لمواءمة الاستراتيجية في المقر وفي المكاتب القطرية بغية تحسين انعكاس نهج المساعدة الغذائية في المستقبل – من سنة واحدة إلى سنتين.	
			تعديل التمويل والمهارات والنهج بغية دعم تنمية القدرات والحماية الاجتماعية على المستوى الوطني إذا اعتُبر ذلك ممكناً بالنسبة للبرنامج – من سنتين إلى ثلاث سنوات.	
6	آليات التمويل	تعززت منذ زمن طويل قدرات البرنامج في مجال الاستجابة لحالات الطوارئ بآليات التمويل بالسلف فيما يتعلق بالمساعدة الغذائية العينية. ومع تحول النقد والقوائم إلى طرائق متزايدة الأهمية في الاستجابة لحالات الطوارئ، يمكن استخدام آليات مماثلة للتمويل بالسلف لضمان استمرار فعالية البرنامج وحسن توقيت أنشطته لتلبية احتياجات السكان المتأثرين بحالات الطوارئ.	إنشاء آلية للتمويل بالسلف لأغراض عمليات النقد والقوائم – أو توضيح أهلية مشروعات النقد والقوائم لاستخدام الآليات الحالية – وذلك لتمكين الاستجابة السريعة وسد الثغرات في التمويل لمنع انقطاع المساعدات الشديدة الأهمية.	إدارة تسيير الموارد والمساءلة
			وضع مذكرة مفاهيم تعرض نطاق ومعايير آلية تمويل النقد والقوائم بالسلف – 6 أشهر إلى سنة واحدة.	
			تحديد المانحين المستعدين للمساهمة في صندوق متجدد للاستجابة بالنقد والقوائم في حالات الطوارئ – من سنة واحدة إلى سنتين.	
			وضع وتوزيع الإجراءات والتوجيهات الناظمة لاستخدام الصندوق وطرق وصول المكاتب القطرية إليه – من سنة واحدة إلى سنتين.	

المسألة	المبرر المنطقي	التوصية	التدابير المحددة وإطارها الزمني	المسؤولية المقترحة	
7	القياس	يتطلب الرصد المنهجي لأداء النقد والقوائم والتعلم من التجربة إطاراً أشد متانة للمساءلة في البرنامج ككل يمكن من التحسين المستمر مع الوقت. ومن الممكن أن يتعرض البرنامج إلى صعوبات في المستقبل إذا لم يتمكن من تعقب تكاليف النقد والقوائم وأثارها بدقة وإذا لم يدلل على كفاءة التكاليف وفعاليتها على أساس مقارن.	وضع برامج متينة للرصد والتقييم وللمساءلة المالية بحيث يمكن تعقب التكاليف المحددة لأنشطة النقد والقوائم ومدخلاتها ونواتجها وحاصلاتها وأثارها ضمن إطار يبسر المقارنة بين جميع الطرائق مع الوقت وفيما بين البلدان وبين أنواع المشروعات والأنشطة.	إعداد ما يلزم من المؤشرات والتحليلات وأساليب الإبلاغ والتقييم - سنة واحدة. بناء الأدلة اللازمة لتوضيح وتعزيز الموقف إزاء المشروعية فيما يتعلق بولاية المساعدة الغذائية - البدء فوراً ثم المتابعة المستمرة. إقامة شراكات على المستوى القطري مع المؤسسات الأكاديمية والبحثية بغية تدعيم القدرات على الرصد والتقييم وكذلك على تحليل الأسواق - سنة واحدة ثم على أساس مستمر. تحديد الطرق اللازمة للقياس المنهجي المقارن لآثار الطرائق المختلفة على المساواة بين الجنسين وديناميات الحماية- سنة واحدة ثم على أساس مستمر. القيام بصورة منهجية بقياس تكاليف المعاملات وتعديل تصميم المشروعات لتغطية هذه التكاليف - 6 أشهر ثم على أساس مستمر. فصل التعقب المالي للنقد عن تعقب القوائم واشتراط إجراء تحليل لاحق لفعالية التكاليف الفعلية وكفاءتها - 6 أشهر إلى سنة واحدة.	شعبة إدارة ورصد الأداء، وشعبة السياسات والبرامج والابتكار
8	الأدوات والنهج	مع النمو في استخدام البرنامج لطرائق النقد والقوائم من حيث المشروعات ومن حيث عدد المستفيدين الذين يتم الوصول إليهم، هناك حاجة إلى دعم تنفيذ المشروعات بفعالية وكفاءة.	مواصلة تطوير أدوات النقد والقوائم ونظم الدعم الشديدة الأهمية لدى البرنامج بغية تحسين تمكين تنفيذ المشروعات بفعالية وكفاءة.	شعبة المشترية، وشعبة السياسات والبرامج والابتكار، وشعبة تكنولوجيا المعلومات، وشعبة الاستعداد للطوارئ،	

المسألة	المبرر المنطقي	التوصية	التدابير المحددة وإطارها الزمني	المسؤولية المقترحة
			استكمال وضع إجراءات التشغيل الموحدة في حالات الطوارئ والاتفاقات المسبقة في البلدان المعرضة للمخاطر – من سنة واحدة إلى سنتين.	وشعبة اللوجستيات، وشعبة المالية والخزانة
9	الشراكات	يعتمد البرنامج على شبكته لتنفيذ المساعدة الغذائية بصورة فعالة، غير أنه بحاجة إلى تحسين العمل مع الشركاء التقليديين والجدد وتحديد النهج التكميلية الأفضل لتحقيق أثر كبير، بما في ذلك إمكانية دور البرنامج كمقدم للخدمات للأخرين.	تعزيز النهج الحالية إزاء الشراكات وإقامة شراكات جديدة لدعم تنفيذ البرنامج لسياسة النقد والقوائم لعام 2008.	وشعبة السياسات والبرامج والابتكار، وشعبة الشراكات مع القطاع الخاص، ومكتب الشراكات مع المنظمات غير الحكومية
			إعادة تقدير معايير اختيار الشركاء فيما يتعلق بمشروعات النقد والقوائم وتشجيع الانفتاح على شركاء غير تقليديين – سنة واحدة ثم على أساس مستمر.	
			تحديد الطرق اللازمة لتحسين إدراج الشركاء المتعاونين وغيرهم من الشركاء في مرحلة تصميم المشروع – سنة واحدة ثم على أساس مستمر.	
			القيام عن كثب برصد خبرات البرنامج الجديدة في البلدان التي يقدم فيها برنامج النقد والقوائم للجهات الفاعلة الأخرى، ووضع استراتيجية وخطط مؤسسية واضحة لتوجيه أدوار مقدمي الخدمات والترتيبات الخاصة بهم – من سنة واحدة إلى سنتين.	
			استعراض اقتراح القيمة النسبية للشراكات القطاعية المؤسسية الحالية والمقبلة – سنة واحدة.	
			العمل مع الشركاء المتعاونين على تحسين تصميم المشروعات لمعالجة الشواغل المتعلقة بالمساواة بين الجنسين والحماية، مع تحديد آليات الرصد والتعديل – 6 أشهر ثم على أساس مستمر.	