

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 4-8/6/2012

تقارير التقييم

البند 7 من جدول الأعمال

تقرير التقييم السنوي لعام 2011

لنظر



Distribution: GENERAL

WFP/EB.A/2012/7-A

7 May 2012

ORIGINAL: ENGLISH

مذكرة للمجلس التنفيذي

هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للنظر

ندعو 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 S. Burrows رقم الهاتف: 066513-2519

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

تقديم

يركز تقرير التقييم السنوي لهذا العام على الدروس التي نشأت عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية للبرنامج 2008-2013 حتى الآن. وهو يركز بدرجة كبيرة على التعلم من مؤشرات التقدم حتى الآن في التنفيذ والأداء لتوجيه التعديلات الضرورية وتقديم الأدلة لإعداد الخطة الاستراتيجية القادمة.

فقد جرت أربعة تقييمات استراتيجية قدرت التقدم المحرز في أبعاد معينة لتحول البرنامج من وكالة للمعونة الغذائية إلى وكالة للمساعدة الغذائية. فتناولت أدوار البرنامج في الحماية الاجتماعية وشبكات الأمان، وفي التصدي للجوع على المدى الطويل، وعمل البرنامج في شراكات، ومواءمة المكاتب القطرية مع التغيير.

وكان هناك تقييمان في منتصف المدة لمبادرتين رائدتين – مبادرة الشراء من أجل التقدم، ومشروع دعم السوق الزراعية في أوغندا – وقدم هذان التقييمان دروساً عن استخدام "بصمة" مشتريات البرنامج لتحقيق في الإنمائية. ويقدم تقييم السياسات دروساً عن تحول هذا النشاط الدائم ليشمل أهدافاً أوسع في الخطة الاستراتيجية. ويعتمد هذا التقييم على أدلة من سلسلة تضم خمسة تقييمات لأثر التغذية المدرسية، استكمل ثلاثة منها في عام 2011.

وتوفر تقييمات الحوافز القطرية الأربعة دروساً تتعلق بتنفيذ الخطة الاستراتيجية من منظور قطري.

وتقدم التقييمات التي أجريت في عام 2011 مجتمعة أفكاراً هامة عن الأداء على أساس الأهداف الاستراتيجية الخمسة والتقييم المحرز في عمليات التحول الرئيسية التي تنطوي عليها الخطة الاستراتيجية: من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية؛ ومن التخطيط حسب المشروع إلى نهج استراتيجي بدرجة أكبر؛ ومن تنفيذ العمليات إلى تمكين ملكية الحكومة وقدرتها ومساءلتها؛ ومن الشراكات من أجل التنفيذ إلى شراكات استراتيجية مع أهداف مشتركة.

ويعكس عمل مكتب التقييم وأنواع التقييمات التي أجريت عمليات التحول هذه. وقد استكمل المكتب انتقاله إلى تقييمات أعلى مستوى واستراتيجية بدرجة أكبر، واستهل مزيداً من التقييمات المشتركة مع شركاء استراتيجيين.

وبالنسبة للمستقبل، سيواصل مكتب التقييم تحسين ملاءمة التقييمات وجودتها واستخدامها، وسيسهم في تعزيز نهج البرنامج لاستخدام الأدلة في السياسات، والتخطيط، والتنفيذ.

Helen Wedgwood

مديرة مكتب التقييم

برنامج الأغذية العالمي

ملخص

يركز تقرير التقييم السنوي لهذا العام على التعلم من تنفيذ الخطة الاستراتيجية للفترة 2008-2013. ومن بين التقييمات التي استكملت في عام 2011 والبالغ عددها 16 تقييما، كان هناك 15 تقييما رفيع المستوى، وهي إما تقييمات عالمية في نطاقها أو تشمل عمليات متعددة في بلد واحد. وإلى جانب تحديد علاقات التآزر فيما بين التقييمات، فإن التركيز على التقييمات الرفيعة المستوى ينطوي على قيمة مضافة أكبر للبرنامج بموارده المحدودة، عن طريق تقديم الأدلة لكي تستنير بها القرارات على المستوى الاستراتيجي.

وينظم تقرير هذا العام وفقا للمواضيع التي تم تقييمها: التحول الاستراتيجي من المعونة الغذائية إلى المساندة الغذائية؛ والتغذية المدرسية؛ ودعم البرنامج لأصحاب الحيازات الزراعية الصغيرة والأسواق؛ والحوافز القطرية الخاصة بالبرنامج؛ والمساعدة الغذائية في حالات اللاجئين الممتدة، بالمشاركة مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين؛ وعمليات الطوارئ في النيجر.

وقد أظهرت التقييمات الاستراتيجية الأربعة للأبعاد المختلفة للانتقال من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية عناصر مشتركة بصورة ملفتة في تحليلها، برغم اهتماماتها المختلفة: دور البرنامج في الحماية الاجتماعية وشبكة الأمان؛ ودوره في إنهاء الجوع على المدى الطويل؛ وعمل البرنامج في شراكات؛ ومواءمة المكاتب القطرية مع التغيير. ووجدت هذه التقييمات معا أن التغييرات التي أسهلت في إطار عملية الانتقال هذه قادرة على تعزيز فعالية البرنامج في التصدي للأبعاد المعقدة للجوع في سياقات متنوعة. وقد أجرى البرنامج مواءمات وابتكارات هامة في كل من الأبعاد التي تمت تغطيتها، خاصة على المستوى القطري، مع بعض النتائج المباشرة. ووجدت تقييمات الحوافز القطرية أيضا نتائج مباشرة، خاصة عند توسيع وتعميق مشاركة البرنامج مع الحكومات الوطنية وفي استخدام أدوات أخرى بخلاف المعونة الغذائية.

غير أنه في منتصف الطريق عبر دورة الخطة الاستراتيجية، كان الدعم التنظيمي لعملية الانتقال ضعيفا، بما في ذلك قيادة المبادرة، ووضوح الأهداف والأولويات؛ ومواءمة النظم الداعمة، والاجراءات، والتوجيه، وقدرة الموظفين، والرصد والتقييم، وكانت آليات التمويل بطيئة. كما أن الاستثمار في إدارة عملية التغيير لا يساير الاحتياجات حتى الآن، وسيتوقف على ذلك ضمان أقصى فعالية في المستقبل.

وكان هناك دعم لهذه الاستنتاجات من خلال النتائج التي انبثقت من تقييمات الحوافز القطرية وتقييم سياسة التغذية المدرسية لعام 2009. وتبين أن هذه السياسة جاءت في حينها، وأنها تتواءم بصورة جيدة مع النقاش الدولي، وأنها تستند إلى الأدلة، وأنها مبتكرة. وهناك دليل على كل من الفوائد العديدة من التغذية المدرسية التي يتوخاها، ولكن هذه الفوائد ليست حتمية. وقد تكون هناك مبادلات فيما بينها، كما يتضح من سلسلة تقييمات الأثر للتغذية المدرسية التي استكملت في عام 2011. وهناك حاجة إلى مزيد من تحليل فعالية التكلفة عند تصميم البرامج وتقرير ما إذا كانت التغذية المدرسية هي الوسيلة الأفضل لتحقيق حصائل معينة. وقد تبين أن الاستهداف وكفاية الحصص وتواترها من المتغيرات الأساسية التي تؤثر على فعالية التغذية المدرسية كأداة لشبكة الأمان؛ وينطبق نفس الشيء على أنشطة أخرى في تقييمات الحوافز القطرية. وتبين مرارا أن تحليل الأمن الغذائي الذي يجريه البرنامج يعد رصيذا رئيسيا بالنسبة لمنظمات كثيرة، ولكنه يحتاج إلى مزيد من التحسين والاستخدام الأكثر تنظيما لزيادة فعاليته.

وكانت تقييمات الحوافز القطرية وعملية الطوارئ في النيجر عام 2010 دليلاً على قوة البرنامج المستمرة في الاستجابة لحالات الطوارئ في السياقات المختلفة - الهدف الاستراتيجي 1. وهي تقدم أيضاً أفكاراً عن امكانيات وتحديات التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الأخرى في سياقات الطوارئ.

ووجدت تقييمات منتصف المدة للمبادرة الرائدة الخاصة بالشراء من أجل التقدم وبرنامج دعم السوق الزراعية في أوغندا درجة عالية من الملاءمة والابتكار، مع تحقيق إنجازات هامة حتى الآن. ومن الضروري مواصلة اختبار الطرائق المختلفة، والتوصل إلى أدلة عن أنسب نقاط الدخول على امتداد سلسلة القيمة، مع مراعاة فعالية التكلفة، والأثر، والاستدامة. وينبغي مواصلة نظام الرصد والتقييم لبلوغ الحد الأقصى من التعلم على هذا المستوى.

وتنطوي التقييمات التي أجريت في عام 2011 على أربعة دروس رئيسية للبرنامج، مع التوصيات المصاحبة لها: (1) استثمار المزيد في إدارة التغييرات التي تتطلبها الخطة الاستراتيجية للفترة 2008-2013 في طرق عمل البرنامج؛ (2) ومواصلة تعزيز علاقات التآزر البرنامجية الخارجية والداخلية؛ (3) ومتابعة استراتيجية الرصد والتقييم الذاتي؛ (4) وتعزيز التعلم من ثقافة البرنامج وهي "ما يمكن عمله".

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالوثيقة "تقرير التقييم السنوي لعام 2011" (WFP/EB.A/2012/7-A) ورد الإدارة عليه الوارد في الوثيقة WFP/EB.A/2012/7-A/Add.1 ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن متابعة التوصيات، مع مراعاة الاعتبارات المثارة من المجلس أثناء مداولاته.

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

1 - المقدمة

- 1- يصادف عام 2011 نهاية فترة السنتين 2010-2011، وتغيير مدير مكتب التقييم. وهذا التقرير⁽¹⁾، مثل تقرير عام 2010، يقع في جزأين رئيسيين. فبعد هذه المقدمة، يحلل القسم 2 النتائج والدروس المستفادة من التقييمات التي استكملت في عام 2011، وينتهي بتوصيات لكي تنتظر فيها الإدارة العليا للبرنامج. ويستعرض القسم 3 أنشطة مكتب التقييم لمواصلة تحسين نوعية وفائدة تقييمات البرنامج، وآفاق المستقبل.
- 2- ويُعرض القسم 2 هذا العام حسب الموضوع، وليس حسب نوع التقييم، ليعكس برنامج عمل التقييم عام 2011. ويقدم الجدول 1-1 قائمة بالتقييمات التي استكملها مكتب التقييم في عام 2011 والبالغ عددها 16 تقييماً. ويبين الجدول 2-1 المواضيع التي شملها التقييم.

الجدول 1-1: التقييمات التي استكملت في عام 2011، حسب النوع	
التقييمات العامة	تقييمات الحوافظ القطرية
التقييم الاستراتيجي لدور البرنامج في الحماية الاجتماعية وشبكات الأمان	حافضة البرنامج في هايتي
دور البرنامج في إنهاء الجوع الطويل الأجل: تقييم استراتيجي	حافضة البرنامج في كينيا
من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية - العمل في شراكة: تقييم استراتيجي	حافضة البرنامج في رواندا
كيف تتواءم المكاتب القطرية للبرنامج مع التغيير: تقييم استراتيجي	حافضة البرنامج في اليمن
تقييم منتصف المدة لمبادرة الشراء من أجل التقدم 2008-2013	تقييمات الأثر
دعم البرنامج للزراعة والسوق في أوغندا 2009-2014: تقييم استراتيجي (منتصف المدة)	تقييم أثر التغذية المدرسية في بنغلاديش
سياسة التغذية المدرسية للبرنامج: تقييم السياسات	تقييم أثر التغذية المدرسية في كوت ديفوار
تقييمات العمليات	تقييم أثر التغذية المدرسية في غامبيا
عملية الطوارئ في النيجر 200170	تقييم مشترك بين البرنامج ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. مساهمة المساعدة الغذائية في إيجاد حلول دائمة لحالات اللاجئين الممتدة: إثيوبيا

(1) أعدت هذا التقرير السيدة Sally Burrows، كبيرة موظفي التقييم والموظفة المسؤولة في الفترة من 1 أكتوبر/تشرين الأول 2011 إلى 8 كانون الثاني/يناير 2012، مع السيدة Helen Wedgwood، مديرة مكتب التقييم في الفترة من 9 يناير/كانون الثاني 2012. وكانت هناك مساهمات من جانب الخبراء الاستشاريين Everett Ressler، و Terrence Jantzi، و John Markie، وكذلك من جانب Claire Conan، موظفة التقييم، و Cinzia Cruciani، المحللة الاستشارية الحديثة بمكتب التقييم.

الجدول 1-2: المواضيع والتقييمات المقابلة المستكملة	
الموضوع	عدد ونوع التقييمات عام 2011
التغذية المدرسية	3 تقييمات الأثر 1 تقييم السياسات (عام)
البرنامج في الأسواق الزراعية	2 تقييمات استراتيجية (عام)
من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية	4 تقييمات استراتيجية (عام)
الوضع الاستراتيجي للحواظ القطرية	4 تقييمات حواظ قطرية
المساعدة الغذائية في حالات اللاجئين الممتدة	1 تقييم الأثر، بالمشاركة مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين
العمليات الفردية - عمليات الطوارئ	1 تقييم العمليات

1-1- استراتيجيات التقييم

- 3- **القيمة المضافة عن طريق علاقات التأزر بين التقييمات.** في عام 2011، أدى نوعان من التأزر إلى زيادة عمق واتساع أفكار التقييم: التأزر بين أربعة تقييمات استراتيجية مترابطة للتحويل من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية (الجدول 1-2)؛ والتأزر من خمسة تقييمات لأثر التغذية المدرسية، والتي قدمت دليلاً هاماً متعمقاً للتقييم العام الأوسع لسياسة التغذية المدرسية للبرنامج (الجدول 1-2) واستُخدمت داخل البلد لتزويد الاستراتيجيات الوطنية بالمعلومات عن التغذية المدرسية.
- 4- ومواصلة للبحث عن علاقات التأزر بين التقييمات، بدأ مكتب التقييم سلسلة من أربعة تقييمات لأثر مساهمة المساعدة الغذائية في إيجاد حلول دائمة لحالات اللاجئين الممتدة. وتطبق هذه التقييمات التي أجريت بالاشتراك مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين منهجية واحدة، طوعت لتلائم السياق حسب الضرورة، والتوصل إلى نتائج قابلة للمقارنة يمكن تحليلها لتقديم المزيد من الأفكار عن نقاط القوة ونقاط الضعف المشتركة في المجالات البرنامجية وأدلة لوضع السياسات.⁽²⁾ وستستكمل هذه السلسلة في عام 2012.
- 5- **التركيز على التقييمات الرفيعة المستوى.** أكمل مكتب التقييم تحوله نحو التركيز على التقييمات الرفيعة المستوى: التقييمات العامة - التقييمات الاستراتيجية وتقييمات السياسات؛ وتقييمات الحواظ القطرية؛ وسلسلة تقييمات الأثر. وتعد عملية الطوارئ في النيجر التقييم الوحيد الذي أجراه المكتب لعملية منفردة في عام 2011. ونظراً للموارد المحدودة، فإن هذا النهج يبشر بمزيد من القيمة المضافة للبرنامج عن طريق تقديم أدلة توفر معلومات للقرارات الاستراتيجية المتعلقة بالسياسات أو الاستراتيجيات القطرية أو الاستراتيجيات العامة. ويغطي كل تقييم لحاظة قطرية وتقييم للأثر عمليات عديدة، وتوفر تقييمات الأثر تقديراً متعمقاً للحصائل، والأثر، والتأثيرات غير المقصودة أكثر مما توفره تقييمات العمليات المنفردة. ويقدم القسمان الفرعيان 1-3 و 3-6 مزيداً من المعلومات عن التبرير المنطقي لتخطيط التقييم.
- 6- وتعكس تغطية التقييم في عام 2011 هذا التركيز. وقد شملت التغطية الجغرافية عدداً من البلدان⁽³⁾ أكثر من المعتاد وكانت موزعة بصورة متساوية على نطاق جميع البلدان التي ينشط فيها البرنامج (الشكلان 1-1 و 1-2). ويُعزى هذا

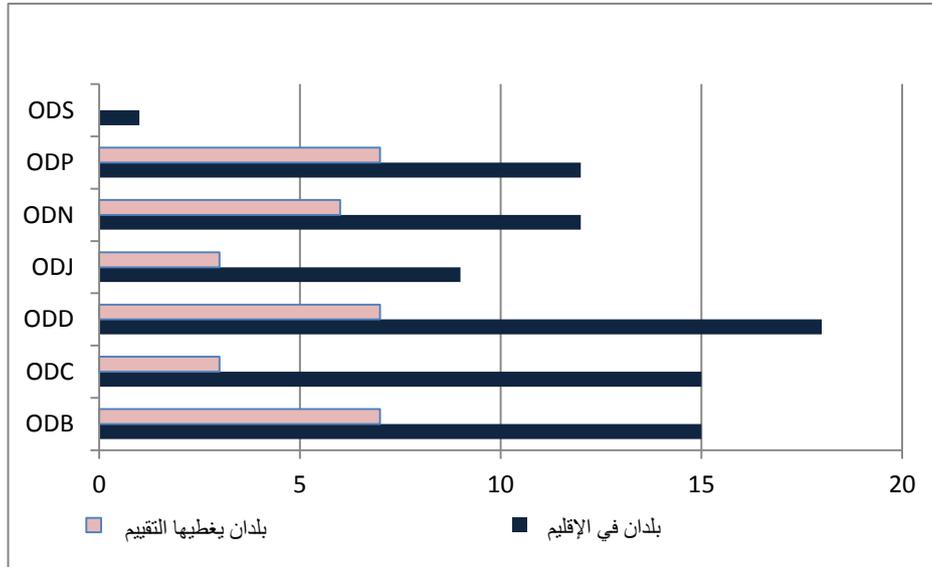
(2) السلسلة الإضافية مخططة للفترة من 2012 إلى 2014 في برنامج متداول.

(3) هذا يشير إلى بلدان أجرى فيها تقييم واحد على الأقل، ولا يغطي بالضرورة جميع العمليات في ذلك البلد.

التركيز بدرجة كبيرة إلى أن الأرقام تتضمن بلدانا شملتها دراسات الحالة المتعددة الأقطار⁽⁴⁾ والتي أجرتها التقييمات العامة (والدرجة في الجدول 1-1). وفي عام 2011، كانت هناك تقييمات أكثر من المعتاد: سبعة تقييمات⁽⁵⁾ مقارنة بسبعة في المجموع الكلي على مدى السنوات الأربع السابقة.

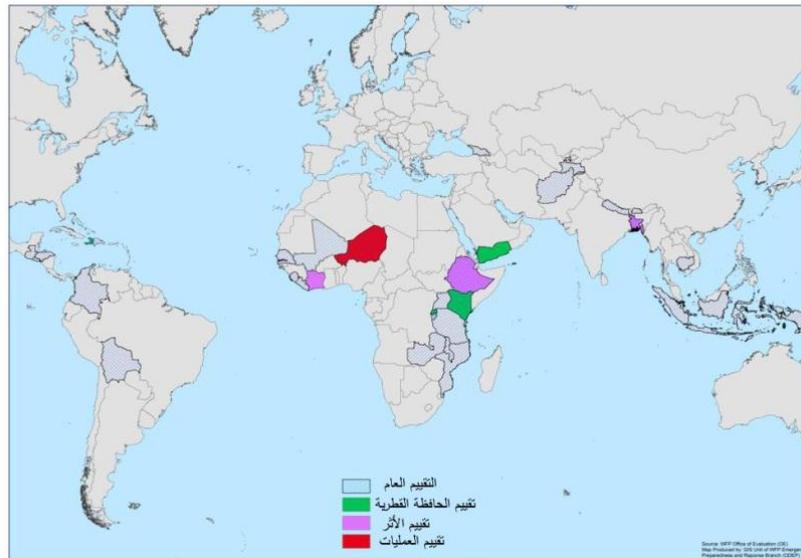
-7 وكما كان الحال في السنوات السابقة، ينبغي ألا تعتبر نتائج التقييمات ممثلة لجميع عمليات البرنامج.

الشكل 1-1: تغطية التقييم، حسب إقليم البرنامج



ODS	المكتب الإقليمي في السودان	ODPC	المكتب الإقليمي في بنما
ODN	المكتب الإقليمي في نيروبي	ODJ	المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ
ODD	المكتب الإقليمي في داكار	ODC	المكتب الإقليمي في القاهرة
ODB	المكتب الإقليمي في بانكوك		

الشكل 2-1: التوزيع العالمي للتقييمات، 2011



(4) كان تعمق دراسات الحالة هذه متفاوتا بين التقييمات.

(5) تم إقرار أربعة تقييمات استراتيجية في خطة عمل التقييم للفترة 2010-2011؛ واستهل المجلس التنفيذي تقييما عاما خامسا - سياسة التغذية المدرسية - في نوفمبر/تشرين الثاني 2009؛ وطلبت الإدارة تقييمين آخرين عن البرنامج في الأسواق الزراعية.

2- نتائج التقييم

8- يُحلل هذا القسم نتائج هامة استخلصت من مجموعة التقييمات المبينة في الجدول 1-2 ويسلط الضوء على أفكار هامة وعلى تعلم البرنامج من كل مجموعة. وقد جمعت أربعة دروس رئيسية من جميع التقييمات والتوصيات المقابلة لها في نهاية هذا القسم (القسم الفرعي 2-7).

2-1- من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية

9- يحلل هذا القسم الفرعي الرسائل المشتركة التي انبثقت من أربعة تقييمات استراتيجية⁽⁶⁾ تهدف إلى توفير معلومات لانتقال البرنامج من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية، وتمثل صلب الخطة الاستراتيجية للفترة 2008-2013. وقد أجريت هذه التقييمات خلال الفترة التي تشملها الخطة الاستراتيجية، وكان الغرض منها تقديم معلومات موقوتة وذات صلة عن التقدم المحرز في الأبعاد الأربعة لهذا الانتقال. وهي لا تمثل تقييما للخطة الاستراتيجية ذاتها.⁽⁷⁾

10- وقد زارت فرق التقييم 16 بلدا وحللت ثلاثة أخرى عن طريق الاستعراضات المكتتبية، بما في ذلك إجراء لقاءات هاتفية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في البلد.⁽⁸⁾ وقد استكمل هذا باستعراض لوثائق البرنامج، واستعراض أوسع للمؤلفات المواضيعية، ولقاءات مع أصحاب المصلحة الخارجيين على المستوى العالمي، ولقاءات للموظفين في المكاتب الإقليمية وفي مقر البرنامج.⁽⁹⁾

11- وقد أذنت الخطة الاستراتيجية 2008-2013 للبرنامج بأن يختار بين أكثر من طريقة للكيفية التي يلبي بها الاحتياجات. وقد أظهر البرنامج مرارا قدرته على الاستجابة لحالات الطوارئ بسرعة وهمة. وتتوقع الخطة الاستراتيجية إظهار همة مماثلة في تطويع البرامج لتلائم حالات الإنعاش والتنمية، حيث أنها تتناوب في دورات مع حالات الطوارئ. ولهذا وجهت التقييمات اهتماما كبيرا، وإن لم يكن حصريا، إلى سياقات ما بعد الأزمة والسياقات غير المرتبطة بحالات الطوارئ.

12- ومع أن هذه التقييمات قد أجرتها أربعة فرق مستقلة مختلفة، إلا أنه كانت هناك بعض أوجه التشابه الملفتة في نتائجها واستنتاجاتها، خاصة فيما يتعلق بالمسائل النظامية التي يستطيع البرنامج التصدي لها. ويجري تسليط الضوء على هذه "الرسائل الرئيسية" في الفقرات التالية لتحقيق التعلم الأمثل بينما يعد البرنامج خطته الاستراتيجية التالية. وهذا يستكمل ولكن يحل محل التعلم الأكثر فائدة من نتائج التقييمات الفردية المتعلقة بمجالات موضوعية منفصلة لكل تقييم على حدة.

13- **الرسالة 1: يعد التحول من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية وثيق الصلة، وموضع ترحيب على نطاق واسع وكثير المطالب.** يعد التحول من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية الذي تنصوره الخطة الاستراتيجية وثيق الصلة بالتغييرات الجارية في السياق الخارجي الذي يعمل فيه البرنامج، خاصة وأن منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

(6) "دور البرنامج في الحماية الاجتماعية وشبكات الأمان"، و"دور البرنامج في إنهاء الجوع الطويل الأجل"، و"من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية - العمل في شراكة"، و"تقييم كيف تواءمت المكاتب القطرية مع التغيير". ويشار إلى هذه التقييمات هنا على أنها تقييمات للحماية الاجتماعية، والجوع الطويل الأجل، والشراكات، إلى جانب تقييم التغيير.

(7) هذا سيحتاج إلى أن يكون أوسع في نطاقه واستخدام أساليب مختلفة.

(8) في أفريقيا - بروندي، واثيوبيا، وكينيا، والنيجر، والسنغال، وسيراليون، وجمهورية تنزانيا المتحدة، وأوغندا، وزامبيا، وفي آسيا - بنغلاديش، وكمبوديا، واندونيسيا، وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، ونيبال؛ وفي أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي - دولة بوليفيا المتعددة القوميات، وكولومبيا، وهايتي، وغواتيمالا؛ وفي رابطة الدول المستقلة - جورجيا.

(9) شاركت أربعة مكاتب قطرية في أكثر من تقييم استراتيجي واحد.

(المنظمة) تقدر أن قرابة مليار شخص يصنفون على أنهم من الجوعى. ووجدت التقييمات اتفاقاً واسع النطاق بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين على حد سواء على الحاجة إلى التعديلات التي أجراها البرنامج، خاصة في سياقات ما بعد الأزمة/غير المرتبطة بالطوارئ. كما أن الأدوات المعتمدة حديثاً ومبادئ التشغيل لتنفيذ هذا التحول في البرنامج تحظى بتأييد واسع.

14- وفي الوقت نفسه، فإن هذا التحول له مطالب كثيرة كما أن التغييرات المرتبطة به لها آثار تنظيمية هامة. ورأى تقييم التغيير أن العملية الحالية ربما تعد التحول الاستراتيجي الأكثر موضوعية منذ تأسيس البرنامج، إلا أنه يؤثر بالفعل على كل جانب من جوانب نهج البرنامج وعملياته.

15- **الرسالة 2: التغيير الواسع والإيجابي هو الآن قيد التنفيذ.** ووجدت جميع التقييمات عملية تغيير وابتكار واسعة على جميع مستويات البرنامج. ووجدت التقييمات كل في مجال تركيزها مواءمات وابتكارات إيجابية نحو إتجاه استراتيجي جديد. وهذه تشمل أشكالاً جديدة من المشاركة الاستراتيجية وكذلك تعديلات على التدخلات "التقليدية"، تشمل:

أ) تعاوناً واسعاً مع مجموعة أوسع من الكيانات الحكومية بما في ذلك مزيد من الإدماج في البرامج القائمة للحماية الاجتماعية ومزيد من التنسيق مع برامج حكومية جارية أخرى؛

ب) استخداماً متزايداً للمعونة غير الغذائية في الطرائق التشغيلية، بما في ذلك مبادرات لتحسين الإنتاج المحلي والمشتريات المحلية، واستخدام القسائم والمبالغ النقدية؛

ج) إعادة تشكيل طبيعة وجودة علاقات الشراكة الخاصة بالبرنامج، لتلبية الاحتياجات الجديدة والاعتماد على النتيجة الأساسية بأن البرنامج يعتبر فوق كل هذا شريكاً جيداً. وفي الوقت نفسه، يحافظ البرنامج على أدائه القوي في الاستعداد لحالات الطوارئ والتصدي لها – بصورة فردية أو كشريك على حد سواء – خاصة في اللوجيستيات؛

د) مشاركة متزايدة في مجالات غير تشغيلية من قبيل وضع السياسات، والدعوة، والمشاركة في هيئات التنسيق المشتركة بين الوكالات؛

هـ) بدء نهج استراتيجي بدرجة أكبر لتخطيط البرامج عن طريق الاستراتيجيات القطرية.

16- **الرسالة 3: لتحسين الفعالية، تحتاج عملية التغيير هذه إلى قيادة، وتوجيه، ودعم بصورة أكبر.** خلص كل من التقييمات الأربعة إلى أن فعالية البرنامج في المجالات التي تم تقييمها كانت ضعيفة بدرجة تقتضي اتخاذ تدابير تصحيحية ملموسة. وكان هناك توافق ملفت في الآراء على القضايا والعوامل الكامنة التي تؤثر في نقاط الضعف هذه. ووجدت التقييمات جميعها أن المعوقات الرئيسية لتحسين فعالية الانتقال من المعونة الغذائية للمساعدة الغذائية هي معوقات داخلية – في إطار الرقابة التي يمارسها البرنامج – وتتعلق إلى حد كبير بالطريقة التي يتعامل بها البرنامج لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

17- وقد اقتصر إدارة الخطة الاستراتيجية على تقديم التوجيه الاستراتيجي العام، مع إعطاء المكاتب القطرية سلطة التكيف والابتكار، بينما تطور نظم وهياكل الدعم بصورة تدريجية. وهذا لم يوفر القيادة أو التوجيه أو الدعم على نحو كاف.

18- **الرسالة 4: يؤدي عدم الوضوح فيما يتعلق بمفاهيم وأولويات البرنامج إلى تفسيرات متعددة وعدم يقين بين أصحاب المصلحة الخارجيين فيما يتعلق بوضع البرنامج.** أفادت جميع التقييمات عن عدم وجود وضوح مفاهيمي لتعزيز طرق العمل الجديدة، مما أدى إلى تفسيرات مختلفة للمفاهيم الأساسية بدءاً من "المساعدة الغذائية" ذاتها إلى "شبكات الأمان" و"الشراكة". ووجد كل تقييم نواحي غموض وعدم يقين بين أصحاب المصلحة – داخل البرنامج وخارجه – من

حيث ما يعنيه التحول إلى المساعدة الغذائية، خاصة فيما يتعلق بما ينبغي أن يفعله البرنامج وكيف ينبغي القيام بهذه الوظائف.

19- ويلزم مزيد من الوضوح بشأن الإطار المفاهيمي، وتحديد أولويات البرنامج، والمبادئ التشغيلية، فالوضوح المفاهيمي يحدد واجهة البرنامج ووضع الأولويات، وقرارات الاستثمار المتعلقة بالنظم وكفاءات الموظفين، وفي نهاية المطاف أداء البرنامج ومصداقيته. وكل هذا بدوره يحرك القدرة على إقامة شراكات استراتيجية واجتذاب التمويل.

20- وضوح الإطار المفاهيمي. أكدت جميع التقييمات الأربعة أهمية إيجاد فهم متعمق لطائفة من المفاهيم والنظريات الجديدة، من بينها نهج الحماية الاجتماعية، وطبيعة الجوع الطويل الأجل، ومبادئ الشراكة.

21- أولويات البرنامج. وبدون وضوح مفاهيمي، لا يكون هناك إطار مفصل بوضوح لتحديد أولويات متنسقة للبرنامج، أو فهم كاف لدور البرنامج ووضعه في النظام الأكبر. ووجدت التقييمات أن تحديد أولويات البرنامج يقوم من الناحية البراغمية على مجموعة من المبادئ التشغيلية التي تشمل ضمان نهج قائم على الاحتياجات، وتحسين القدرة الوطنية، وتعزيز ملكية الحكومة، وإعطائها دوراً أكبر في مجال السياسات والدعم، وتشجيع المشاركة التشاركية الواسعة، وضمان التوافق العام مع أولويات الحكومة، والاتساق مع الاستراتيجيات العامة للأمم المتحدة.

22- وتشمل المبادئ الأخرى ضرورة وجود مشاركات طويلة الأجل تعتمد على تمويل يمكن التنبؤ به، للانتقال من شراكة لتحقيق أغراض تشغيلية إلى علاقات تشاركية استراتيجية بدرجة أكبر، وللحفاظ على درجة عالية من المرونة في استجابة البرنامج للتحويلات في المواقف.

23- ومع أن هذه المبادئ التشغيلية لها قيمتها ومستمدة من الخطة الاستراتيجية، إلا أنها لا تكفي لضمان الاتساق. وعلى وجه الخصوص، كثيراً ما تم تفسير النهج القائم على الاحتياجات على أنه "سد للثغرات" ولا يركز على أهداف محددة. فهو يشكل قاعدة أضعف من أن تستند إليها العمليات والقدرة التنظيمية. وقد أدى في بعض الحالات إلى مجموعة من التدخلات التي تقدم بعض الإسهامات المحددة، وتتسق مع أولويات الحكومة، ولكنها تفتقر إلى الاتساق المفاهيمي وتحديد الأولويات، مما يؤدي إلى غموض دور البرنامج. فالتغييرات التي أجريت كانت تحركها عوامل من خارج البرنامج، وكانت تشكل ردود أفعال إلى حد كبير بدلاً من أن تكون استباقية.

24- الرسالة 5: يلزم أن يكون الوضوح على نطاق واسع. إن عدم الوضوح يمنع البرنامج من أن يبلغ "خط المواجهة" داخل البلد كيف أن طرق عمله الجديدة تنبع من تفويضه، وكيف يتصور أدواره ومسؤولياته فيما يتعلق باللاعبين الآخرين في النظام الأكبر. وعدم وجود اتصالات واضحة يغذي فكرة مشتركة لدى أصحاب المصلحة الخارجيين عن الانتقال إلى التركيز، كما يغذي الشواغل الخاصة بالازدواجية والمخاوف من "تضخم مهمة البعثة".

25- الرسالة 6: تأتي التغييرات في نظم وعمليات البرنامج الداخلية متخلفة وراء الاحتياجات الناشئة عن طرق العمل الجديدة. وهذا ينطبق بشكل خاص على التمويل، والتخطيط، والرصد والتقييم، والاستهداف وتقدير الاحتياجات، ودعم التعلم – إدارة المعرفة – وإقامة الشراكات.

26- التمويل: تعد العمليات غير الملائمة المتاحة للبرنامج من أجل الحصول على تمويل متعدد السنوات ويمكن التنبؤ به بمثابة حاجز تشغيلي كبير، بسبب سلسلة من الآثار غير المرغوبة بالنسبة للبرمجة الموسعة في مجال المساعدة الغذائية. وعلاوة على ذلك، فإن تداول الأطر المالية الجديدة لم يصل إلى المستوى القطري، مما أضر تنمية القدرات.

- 27- *التخطيط، والرصد والتقييم.* لاحظ جميع التقييمات الأربعة أن النظم القائمة للتخطيط والرصد والتقييم موجهة بدرجة كبيرة إلى نهج المعونة الغذائية والمشروعات، بدلا من أن تكون موجهة إلى مزيد من نهج البرامج الاستراتيجية. وأشار تقييمان إلى قدرة نهج التخطيط الاستراتيجي القطري الجديد، ولكن هذا النهج ليس مرتبطا ارتباطا كاملا حتى الآن بالعمليات كما لم يصل بعد إلى غاية قدرته من حيث جودة العملية. وتحتاج نظم الرصد والتقييم الذاتي إلى قدر كبير من إعادة التصميم، خاصة لتشمل الرصد على مستوى الحصائل لكي يسمح بالتقييم اللاحق للحصائل والأثر.
- 28- *الاستهداف وتقدير الاحتياجات.* تتطلب البرمجة الأكثر تعقيدا التي تتطوي عليها طرق العمل الجديدة هذه استهدافا أكثر تعقيدا، وتحديد الأولويات/تقدير الاحتياجات. وقد تم الاعتراف مرارا بالدراية الفنية للبرنامج في تحليل هشاشة الأوضاع ورسم الخرائط باعتبارها مصدر قوة أساسيا، وميزة نسبية، ومساهمة إيجابية في الشراكات. وتعد مواصلة تطوير هذه الدراية الفنية أساسية لدعم الانتقال إلى المساعدة الغذائية، ويمكن أن توفر أساسا واسعا لتخطيط استراتيجيات قطرية.
- 29- *دعم المقر والمكاتب الإقليمية والتعلم.* وجدت التقييمات أن هناك حاجة قوية إلى التوجيه إلى إيجاد حلول استباقية للمشاكل الاستباقية من أجل مساعدة الموظفين والشركاء وهم يتعاملون مع الابتكار والسياق المتغير، باستخدام عمليات التبادل فيما بين النظراء لتشجيع التعلم العملي. ورأت ثلاثة من التقييمات الأربعة أن هناك حاجة لتحسين الهياكل التنظيمية في المقر.
- 30- *البيات إقامة الشراكات.* تشير كثير من مذكرات التفاهم القائمة مع وكالات شقيقة أو حكومات إلى تاريخ سابق للتحويل في نهج البرمجة وتستند إلى افتراضات لا تتعلق بأنشطة المساعدة الغذائية. ولم يتم بعد تطوير نماذج مذكرات التفاهم لتلائم إقامة شراكات استراتيجية.
- 31- *الرسالة 7: لدى البرنامج موظفون مؤهلون، ولكن يلزم استثمار لضمان الدراية الفنية الضرورية ومجموعات المهارات اللازمة لتنفيذ نهج المساعدة الغذائية بالكامل داخل البرنامج وبين الشركاء.* وجدت التقييمات الأربعة جميعها موظفين ملتزمين وعاملين ومتحمسين لتلبية الاحتياجات وإجراء التحسين التنظيمي. ويُنظر إلى الموظفين على أن لديهم قدرات قوية لحل المشاكل، ومرونة، واهتماما قويا بمعرفة مدلولات الخطة الاستراتيجية. وتشمل الأرصد الأخرى معرفة تشغيلية واسعة بالعناصر الفاعلة والديناميات الاجتماعية والسياسية في الميدان. وتسمح قدرة الموظفين الإبداعية بأن تكون هناك استجابات مبتكرة للبيئة المتغيرة، وغالبا برغم عدم كفاية التوجيه والدعم من جانب البرنامج.
- 32- *غير أن التقييمات الأربعة أشارت إلى مسائل مختلفة تتعلق بالموارد البشرية، مما أدى إلى ضرورة الحسم في تطوير عمليات التعيين، والترقي، وتنمية القدرة والدراية الفنية في قطاعات جديدة ومجموعات مهارات من أجل الأدوار الجديدة المطلوبة في نهج المساعدة الغذائية. ويلزم أن يكون هناك فصل واضح ينبغي من خلاله تنمية القدرات والكفاءات بين موظفي البرنامج، والتي تم اكتسابها أو طُورت لدى الشركاء.*
- 33- *وتشمل مجموعة المهارات المطلوبة وقدرات الموظفين الدراية الفنية في قطاعات جديدة مثل التغذية، والحماية الاجتماعية، والجوع الطويل الأجل؛ والدراية الفنية في إقامة الشراكات، بما في ذلك المهارات والمبادئ؛ والمهارات في تقرير السياسات، والدعوة، وتنمية القدرات – للتمكين وليس للعمل؛ ورصد الخبرة، مثلا في البحوث، والتحليل في ميادين جديدة، وقياس التقدم نحو بلوغ أهداف جديدة.*
- 34- *والاستنتاج الذي خرجت به التقييمات الأربعة جميعها هو أن التغييرات التي استهلكت في إطار التحول الاستراتيجي من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية قادرة على تحسين فعالية البرنامج في مواجهة أبعاد الجوع المعقدة في مختلف*

السياقات، بما في ذلك حالات الطوارئ السريعة وذات البدايات البطيئة، والإنعاش، والتنمية الأكثر استقراراً. وكان لعمليات التكيف والابتكارات الهامة على خط المواجهة بعض النتائج المباشرة.

35- غير أنه في منتصف دورة الخطة الاستراتيجية، كان الدعم التنظيمي لعملية الانتقال ضعيفاً، بما في ذلك في مجالات القيادة، ووضوح الأهداف والأولويات، وتطوير النظم الداعمة. ويعد تطويع النظم والاجراءات والتوجيه وقدرة الموظفين بطيئة ومتخلفة عن سرعة التغيير في الميدان. ولم يصل الاستثمار في قيادة وإدارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية حتى الآن إلى المستوى الذي يتطلبه نطاق التغيير المتوقع. وسيتوقف تعظيم أثر البرنامج على بذل جهود تنظيمية متضافرة لمواجهة هذا الوضع.

2-2- التغذية المدرسية

36- يتناول هذا القسم الفرعي مجموعة تقييمات التغذية المدرسية التي استكملت في عام 2011. فقد استكملت ثلاثة تقييمات لأثر التغذية المدرسية في غامبيا، وكوت ديفوار، وبنغلاديش، ليصل المجموع إلى خمسة تقييمات. وقد قدمت هذه السلسلة أدلة قوية لتضافر إلى تقييمات السياسات العامة الواسعة لسياسة التغذية المدرسية عام 2009، والتي استهلها المجلس التنفيذي عند إقرار هذه السياسات.

← تقييمات الأثر

37- لتعظيم التعلم من أجل المستقبل، غطى كل تقييم من تقييمات الأثر التي أجراها مكتب التقييم عمليات التغذية المدرسية على مدى عدة سنوات. وقدرة النتائج على أساس ثلاثة أهداف قطاعية رئيسية في التغذية المدرسية لعام 2009. غير أن معظم العمليات كانت قد صُممت عندما كانت التغذية المدرسية قاصرة على الأهداف التعليمية. ولهذا فحيثما توجد مساهمات في الأهداف الجديدة للتغذية و/أو تحويل القيمة، فإنها تشكل أثراً إيجابية غير مقصودة.

38- **حصائل التعليم.** شوهدت في بنغلاديش وغامبيا حصائل إيجابية تمثلت في الالتحاق والمواظبة. غير أن فرقة التقييم في غامبيا لم تتمكن من تأكيد إلى أي مدى ساهمت التغذية المدرسية – إن كانت قد ساهمت على الإطلاق – في تحسين الالتحاق مقارنة بالمبادرات الأخرى في قطاع التعليم خلال نفس الفترة. واعتبرت البيانات الخاصة بالمواظبة غير موثوق بها لكي تستخلص منها أي استنتاجات. وفي كوت ديفوار، لم يكن هناك فرق كبير بين المدارس التي تقدم وجبات مدرسية وتلك التي لا تقدم هذه الوجبات. وخلص التقييم إلى أن السبب في هذا هو أنه أثناء سنوات عدم الاستقرار في كوت ديفوار، كانت الوجبات الغذائية تقدم خلال أيام قليلة للغاية بحيث لا يكون لها أي أثر، مع أنه تم الوصول إلى أعداد كبيرة من الأطفال.

39- وكما في عام 2010، وجدت جميع تقييمات الأثر أن جودة التعليم، مقترنة بالضغط الاقتصادي، تعد عاملاً رئيسياً يؤثر على الحصائل التعليمية الطويلة الأجل وعلى قرار الأسرة بأن ترسل أو لا ترسل أطفالها إلى المدرسة. وتستطيع التغذية المدرسية أن تسهم في الأثر التعليمي – ولكنها لا تكفي في حد ذاتها لضمان هذا الأثر.

40- **التغذية.** كانت هناك أدلة واضحة على أن التغذية المدرسية ساهمت في تلبية احتياجات التغذية اليومية في بنغلاديش، وغامبيا. وهذا مهم بشكل خاص في بنغلاديش، حيث أنه من المعروف أن أطعمة الأطفال في سن المدرسة تفتقر إلى المغذيات الرئيسية والمغذيات الدقيقة. غير أنه لم تكن هناك بيانات كافية لأي من التقييمات من أجل قياس حصائل التغذية.

- 41- **تحويل القيمة.** أدخلت سياسة التغذية المدرسية لعام 2009 "تحويل القيمة للأسر" كهدف، واعتبرته المساهمة الرئيسية للتغذية المدرسية في شبكات الأمان والحماية الاجتماعية. وتتراوح التغذية المدرسية ما بين وجبات خفيفة في المدرسة، كما في بنغلاديش، إلى وجبات منزلية. ومع أن تحويل القيمة "لم يكن مقصوداً" في الفترة قيد الاستعراض، إلا أنه وجدت تحويلات إيجابية للقيمة في بنغلاديش وغامبيا تمثل 4 في المائة و 9.6 في المائة على الترتيب من دخل الأسرة بالنسبة للأكثر معاناة من هشاشة الأوضاع، وحققت أيضاً وفورات غذائية في المنزل. وفي كوت ديفوار، كانت الأدلة ضعيفة. وعلى مستوى قرار الأسرة، ينبغي موازنة تحويل القيمة الإيجابي هذا على أساس تكاليف الانتظام في المدرسة، والذي ينطوي في غامبيا وكوت ديفوار على مساهمات نقدية للوجبة، وفي كوت ديفوار ينطوي على تكلفة الفرصة البديلة لعدم توافر الأطفال للعمل. وبالنسبة للأسر الأكثر معاناة من هشاشة الأوضاع، كان تحويل القيمة مساوياً تقريباً لتكاليف الانتظام في المدرسة.
- 42- ويعد الاستهداف وكفاية وتواتر الحصص من المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على فعالية التغذية المدرسية كأداة لشبكة الأمان. ولاحظت التقييمات الثلاثة جميعها أن التغذية المدرسية لم تكن متاحة أثناء موسم الشح عندما وصل انعدام الأمن الغذائي والجوع إلى أعلى مستوياته، لأنه يتصادف مع العطلات المدرسية. وقد ترتبت على ذلك آثار عميقة بالنسبة لتحقيق الأهداف الأوسع في إطار السياسات الجديدة.

← تقييم السياسات

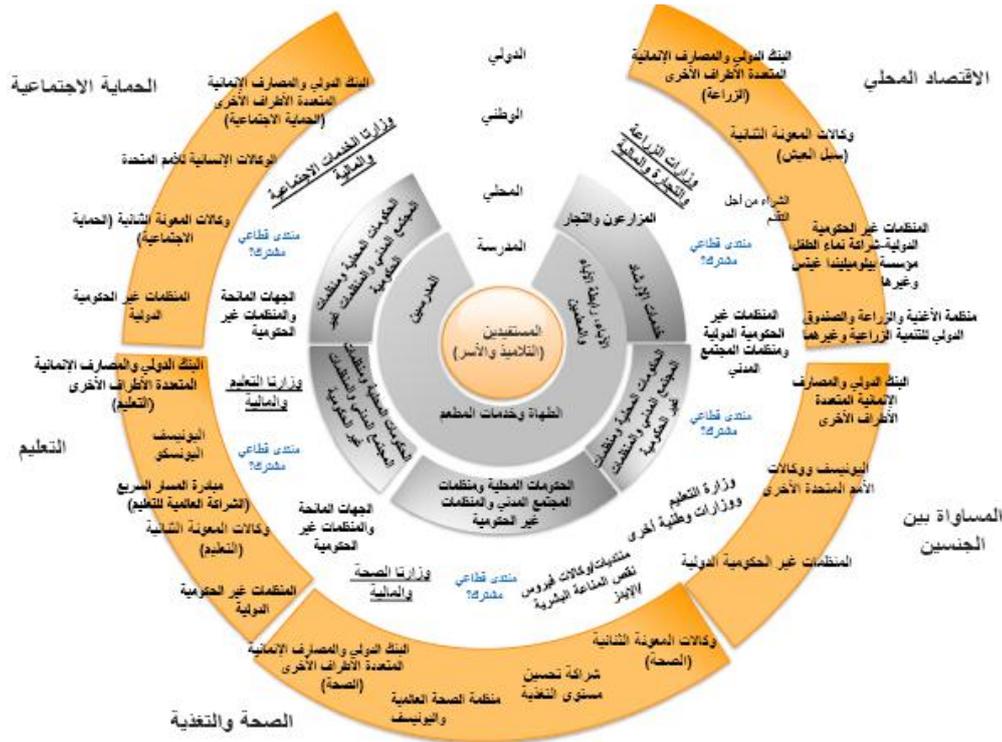
- 43- قدمت تقييمات الأثر أدلة لتقييم السياسات الخاصة بسياسة التغذية المدرسية لعام 2009، والتي استكملت أيضاً في عام 2011.⁽¹⁰⁾ وكان التقييم مطلوباً من أجل: (1) تقدير جودة السياسات؛ (2) وتقدير نتائج السياسات وأنشطة تنفيذها؛ (3) وتحديد أسباب النتائج، لاستخلاص دروس من أجل المستقبل. ووجه التقييم اهتماماً قوياً إلى التعلم لأن هذا كان يُعد أحد السياسات الأولى التي وُضعت في إطار الخطة الاستراتيجية للفترة 2008-2013. ولأن التقييم أُجرى في غضون 18 شهراً من إقرار السياسات، وهو موعد مبكر بحيث لا يمكن توقع حصائل من العمليات.
- 44- وتتطوي السياسات على نقاط قوة هامة. فهي تستجيب للسياق الدولي والنفاس العام، بما في ذلك بشأن فعالية المعونة، وتتواءم بصورة كاملة مع خطة البرنامج الاستراتيجية للفترة 2008-2013 ومع سياسات أخرى. وقد جاء تقديم هذه السياسات في الوقت المناسب كما صيغت بوضوح وبطريقة مقنعة، مستعينة بأموال من الأدلة التي نُشرت وقت صياغتها، والتي أوضحت أن التغذية المدرسية يمكن أن تسهم في حصائل عديدة خاصة بالتعليم، والتغذية، والاقتصاد الزراعي، والحماية الاجتماعية. وتسهم هذه السياسة في رأي شامل عن التغذية المدرسية كأداة للحماية الاجتماعية، والحاجة إلى نظم مستدامة تديرها الحكومة، وإمكانيات ربط التغذية المدرسية بالتنمية الزراعية. وتُعد المعايير الثمانية لجودة التغذية المدرسية⁽¹¹⁾ ابتكاراً هاماً يستحق الثناء.
- 45- غير أن هذه السياسات تنطوي أيضاً على نقاط ضعف هامة. فهي تفرق بصورة غير كافية بين الحالة العامة للتغذية المدرسية والدور الخاص للبرنامج: ما الذي سيفعله البرنامج بصورة مختلفة؟ كما أن معالجتها للحماية الاجتماعية ضيقة للغاية: ويعد نهج الحماية الاجتماعية أكثر راديكالية مما تعترف به السياسات كما أن التغذية المدرسية تنطوي على نقاط ضعف ونقاط قوة كأداة للحماية الاجتماعية. وينبغي أن تركز السياسات على ضرورة تركيز كل حالة على مجموعة فرعية

(10) كانت نتائج تقييمات الأثر متنوعة ولكنها كانت متسقة - وقد أدار مكتب التقييم خمسة من هذه التقييمات، وأجرى البنك الدولي ثلاثة منها، وأجرت المكاتب القطرية التابعة للبرنامج تقييمين. ويرد تجميع لهذه النتائج على شكل ملحق لتقرير التقييم.

(11) المعايير الثمانية هي: استراتيجية للاستدامة؛ والمعاملة السليمة مع أطر السياسات الرسمية؛ والتمويل الثابت وإعداد الميزانيات؛ والتصميم الجيد للبرامج على أساس الاحتياجات وبما يحقق فعالية التكلفة؛ والترتيبات المؤسسية والتنفيذية القوية؛ والإنتاج المحلي والاستعانة بالمصادر المحلية؛ والشراكات القوية والتنسيق بين القطاعات؛ والمشاركة والملكية المجتمعية القوية.

من الأهداف المحتملة المتعددة. والمنافع المتعددة ليست حتمية – كما يتضح من تقييم أثر عمليات البرنامج – ويمكن أن تكون هناك عمليات مبادلة، خاصة بين التسليم المستدام، والتغطية العامة، واستهداف الأكثر هشاشة، كجزء من الحماية الاجتماعية. وعلى هذا الأساس، لم توجه هذه السياسات اهتماما كافيا لفعالية التكلفة كمعيار عند تصميم برامج التغذية المدرسية وتحديد ما إذا كانت التغذية المدرسية تعد أفضل وسيلة لتحقيق حصائل معينة.

الشكل 2-1 الحصائل المتعددة، وأصحاب المصلحة المتعددون



المصدر: S.Lister et al 2011

46- وعموما فإن الحصائل المتعددة تعقد مهام البرنامج وأدواره وعلاقاته، خاصة على المستوى القطري. ومع أن السياسات تستند إلى أدلة قوية، إلا أنها تفرط في تبسيط وتأكيد الدعوة بدلا من التوجيه المتوازن. وتعد السياسات وثيقة الصلة وتعتبر عنها حافظة البرنامج وأنشطته بطرق هامة: فكان هناك عمل مبرر بشأن المبادئ التوجيهية البرنامجية وبشأن دعم البرنامج للنظم الوطنية الناشئة؛ وهناك شراكات جديدة قوية مع وكالات متعددة الأطراف وحكومات وطنية. وتقر السياسات كثيرا من الممارسات الجيدة والمبادرات التي تتبعها المكاتب القطرية بالفعل، وتتضمن مبادئ – مثل الملكية الحكومية – تعد بالفعل جوانب مألوفة في الاستراتيجية العامة للبرنامج. وهكذا تقوم المكاتب القطرية في الغالب بتنفيذ عناصر هامة من هذه السياسات، ولكنها لم تقدم التزاما واعيا بالتنفيذ الكامل وتهمل عناصر هامة أخرى مثل معايير الجودة الثمانية، التي لا تستخدم حتى الآن بصورة منهجية لرصد برامج التغذية المدرسية والإبلاغ عنها.

47- وتعتمد استدامة نهج البرنامج على تنفيذ البرنامج للتغييرات الجذرية بطريقة تشغيله التي تعنيها هذه السياسات، خاصة عن طريق اسداء مشورة فنية مستمرة ومعقدة، وإعادة توجيه النهج، واستخدام معايير الجودة الثمانية. وسيطلب هذا

تغييرات كبيرة في النظم العامة للبرنامج، والحوافز، والإجراءات وتطوير نماذج جديدة للمهارات والتمويل. وفي حين توجد بعض هذه التغييرات إلا أنه لا يزال يلزم عمل الكثير.

2-3- دعم البرنامج لأصحاب الحيازات الزراعية الصغيرة والأسواق

48- يحلل هذا القسم الفرعي النتائج والدروس الرئيسية المستخلصة من تقييمات منتصف المدة لبرنامجين جديدين للبرنامج صُمما لتجربة استخدامهما في مشتريات المعونة الغذائية من أجل زيادة دخول أصحاب الحيازات الزراعية الصغيرة.⁽¹²⁾ ويُعد هذا الهدف الإنمائي أحد سمات البرنامج الأكثر تميزا وابتكارا وينطوي على أهمية رئيسية بالنسبة للمنظمة.

← البرامج

49- الغرض من مبادرة الشراء من أجل التقدم التي تستغرق خمس سنوات، والتي استُهلّت في عام 2008، هو تجربة أنشطة مبتكرة تستخدم منهاج الطلب الخاص بالبرنامج لتشجيع التنمية الزراعية والسوقية بطرق تحقق أقصى المنافع للمزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة وذوى الدخل المنخفض، وخاصة النساء، والتعلم من هذه الأنشطة. وتهدف المبادرة إلى توليد دخل سنوي إضافي يبلغ 50 دولارا للفرد لنحو 500 000 من أصحاب الحيازات الصغيرة.

50- وتنفذ هذه المبادرة في 21 بلدا.⁽¹³⁾ منها 15 في أفريقيا، و4 في أمريكا الوسطى و2 في آسيا. وتعد تجربة المبادرة في أوغندا جزءا فرعيا داعما من مشروع أوسع لدعم الزراعة والأسواق، وهذه بمثابة ركيزة لاستراتيجية البرنامج القطرية في أوغندا.

51- وكان هدف مشروع دعم الزراعة والأسواق وقت إجراء التقييمات هو أن يبيع المزارعون والتجار ما قيمته 100 مليون دولار من الأغذية المنتجة محليا للبرنامج سنويا. ويهدف هذا المشروع إلى تحسين المناولة بعد الحصاد، وزيادة المشتريات المحلية وتنويعها – وهي أيضا من أهداف المبادرة – ولكنه يركز أيضا على تنمية البنية الأساسية السوقية، وخاصة من أجل نظام التسليم في المخازن.

52- وتتعلق احتياجات التمويل في مبادرة الشراء من أجل التقدم بالمساعدة الفنية، مع منح من الشراكات لجانب العرض؛ وفي مشروع دعم الزراعة والأسواق، تحتاج تنمية البنية الأساسية أيضا إلى التمويل. ولا تدرج في التقييم الأموال الإضافية المتلقاة من مشتريات الأغذية. ووقت إجراء التقييم، كانت المبادرة قد تلقت 140 مليون دولار من تسع جهات مانحة خاصة وثنائية ومتعددة الأطراف. وبلغت المساهمات في مشروع دعم الزراعة والأسواق 14 مليون دولار، من تكلفة تقديرية للمشروع تبلغ 101 مليون دولار.

← ملاتمة البرنامج وتصميمه

53- تبين أن هدف تحسين الأثر الإنمائي لمشتريات البرنامج على أصحاب الحيازات الصغيرة والأسواق – باعتبار البرنامج أكبر جهة مشتريّة للمعونة الغذائية – وثيق الصلة بدرجة عالية بالمناقشات الجارية عن التنمية، وملاتم للسياسات الوطنية وأهداف البرنامج الاستراتيجية. وتساعد طبيعة المبادرة المتعددة الأوجه على تعايش واختبار نماذج مختلفة. ويتمثل أحد الوجوه الأساسية الأربعة للمبادرة في البحوث، وهو أمر غير عادي بالنسبة للبرنامج. ووجد التقييم موارد كافية

(12) أُجريت تغييرات على المشروعات منذ إجراء التقييمات. ويناقش هذا التقرير الوضع وقت إجراء التقييمات.

(13) عشرون بلدا وقت إجراء التقييمات.

للرصد والتقييم تسهل حلقة التعلم وإجراء مقارنات بين البلدان. غير أن المبادرة بحاجة إلى اعتماد نهج بحثي أكثر تتبعاً، واختبار واستعراض الافتراضات التي يستند إليها منطق التدخل، وتغيير جوانب التصميم أثناء مواصلة التنفيذ.

54- وحددت التقييمات على وجه الخصوص أربعة افتراضات لا يؤخذ بها في التصميم العام للبرامج ولا تصلح بالضرورة لجميع السياقات، وتجدر مواصلة اختبارها. وهذه الافتراضات هي أنه يمكن تمكين المرأة عن طريق المشاركة في منظمات المزارعين؛ وأن إنتاج الحبوب قادر على انتشال صغار المزارعين من الفقر، وخاصة النساء؛ وأن الأسواق يصعب الوصول إليها، وتفتقر إلى الكفاءة، وتستغل صغار المزارعين؛ وأن العمل الجماعي عن طريق منظمات المزارعين فعال في مواجهة فشل الأسواق.

55- وكان تصميم المشروعات أكثر تشدداً بالنسبة للتجارب على المستوى القطري منه على المستوى العالمي، خاصة في أمريكا اللاتينية. وقد وجه مزيد من الاهتمام إلى تحليل المشاكل والمخاطر التي تواجه صغار المزارعين - وخاصة النساء، في سلسلة القيمة وللتعامل مع الافتراضات الكامنة.

56- وقد استند تصميم مشروع دعم الزراعة والأسواق بشكل خاص إلى تحليل جيد لهذه المسائل. وسلم بأن الأسواق في أوغندا ليست استغلالية بشكل عام، ولكنها تفتقر إلى الكفاءة بسبب قيود تنظيمية، وقيود الحجم، والبنية الأساسية. غير أن التقييم وجد أن التدخل لم يُنفذ بصورة متسقة بدءاً من النهج المفاهيمي إلى التنفيذ والرصد والتقييم. وتبين أن مشروع دعم الزراعة والأسواق مشروع ابتكاري يغطي طائفة متنوعة وواسعة بشكل غير عادي من الأنشطة على امتداد سلسلة الأسواق، ولكن يُخشى أن يصبح مجموعة متباينة من العناصر المختلفة التي لا يدعم بعضها بعضاً، إذا ظلت القرارات غير مدعومة بما يكفي من أدلة الرصد والتقييم.

← الكفاءة

57- تسير مبادرة الشراء من أجل التقدم في طريقها لتحقيق أهدافها من الشراء. فقد تم وقت إجراء التقييم التعاقد على 160 000 طن من الأغذية - كلها تقريباً من الحبوب ومعظمها من الذرة. وتم تسليم أكثر من ثلاثة أرباع الأغذية المتعاقد عليها مع صغار المزارعين طبقاً للمواعيد والأسعار والجودة المنصوص عليها، وهذا يُعد إنجازاً هاماً.

58- ولم تتسبب حالات التقصير بشكل خطير في عرقلة تقديم الأغذية للمستفيدين من البرنامج، واتخذت خطوات لتبسيط هذه العمليات. غير أن معدلات التقصير كانت عالية وقت إعداد التقييمات، فبلغت 24 في المائة بالنسبة للمبادرة بشكل عام و29 في المائة في أوغندا. ويتضح من الأدلة أن هذا كان يُعزى إلى مسائل الجودة وإلى عمليات البيع الجانبية من جانب المزارعين. وهو ما يشير إلى: (1) أن الافتراضات المتعلقة بمزايا السوق والعمل الجماعي قد لا تصلح دائماً؛ (2) وأن أسعار البرنامج ليست مغرية دائماً للمزارعين، نظراً للتكاليف الإضافية المترتبة عن التعاون مع البرنامج مقارنة بالتجار - متطلبات الجودة، والمفاوضات المطولة حول الأسعار، وتأخر المدفوعات. ووجد تقييم أوغندا أن تأخر المدفوعات يمكن أن يضعف الثقة إذا كان السوق منتعشة عندما تكون أسعار التجار وقت السداد أعلى من أسعار البرنامج؛ والعكس صحيح إذا كانت السوق غير منتعشة.

59- وتلتزم المبادرة بمبادئ الشراء الخاصة بالبرنامج، مما يضمن قدرة مشتريات المبادرة على المنافسة مع تكاليف الأغذية المستوردة والمحلية. غير أنه عند إضافة تكاليف الاستثمارات الخاصة بجانب العرض، تبين أن مشتريات المبادرة تفتقر إلى فعالية التكلفة بشكل عام مقارنة بالمشتريات المحلية. فوجد تقييم مشروع دعم الزراعة والأسواق أن هذه المسألة فيما يبدو ترجع بدرجة كبيرة إلى انخفاض الحجم. وتفاوتت كفاءة التكلفة بين طرائق المبادرة إلى حد كبير، مع أدلة تفيد بأن

التكاليف ترتفع عند الشراء عن طريق منظمات المزارعين الضعيفة، وتتنخفض عند الشراء عن طريق منظمات المزارعين القوية، وتتنخفض بدرجة أكبر عن طريق المؤسسات السوقية مثل عمليات تبادل السلع ونظام التسليم في المخازن.

↔ الفعالية: تنمية صغار المزارعين

- 60- اجتذبت المبادرة بنجاح آلاف كثيرة من صغار المزارعين، ولكن من الصعب توضيح أثر المشروعات على صغار المزارعين في هذه المرحلة من التجربة. ففي المقام الأول، لم يتم رصد الأسعار - أو حتى تجميعها - بصورة روتينية عند بوابة المزرعة في بعض التجارب. ثانياً كان تعقب وحصر المستفيدين الذين يبيعون للبرنامج عن طريق المؤسسات السوقية يمثل مشكلة. ويبدو حتى الآن أن زيادة الدخل كانت غير ملموسة بالنسبة لصغار المزارعين، ولكن التقييم تشكك في صحة هذا المؤشر ولاحظ بعض الآثار الإيجابية على الإنتاجية وإدارة منظمات المزارعين.
- 61- وغالبية المستفيدين من المبادرة هم من بين صغار المزارعين الفقراء الأكثر إنتاجية. وتتواءم هذه النتيجة مع أنماط الثورة الخضراء في أفريقيا، والتي تبين أن أصول هذه المجموعة ورأسمالها الاجتماعي والبشري يمكنها من الاستجابة بسرعة أكبر للعمليات الإنمائية.
- 62- وقد تحقق تقدم كبير في التحاق المرأة بمنظمات المزارعين وكان هناك قدر من النجاح في زيادة المشاركة الرسمية للمرأة في مجال الإدارة. غير أنه تبين أن المرأة ليست في أغلب الأحوال مسؤولة عن زراعة وتسويق حبوب الأسرة، وأن عضويتها في منظمة للمزارعين لا تتطوي بالضرورة على أي قوة داخل هذه المنظمة. وكانت هناك أدلة واضحة على أن المرأة هي المستفيدة من جانب صغير نسبياً من المبيعات. ويلزم إجراء المزيد من الاختبار للافتراضات البرنامجية المتعلقة بالمزايا التي تعود على المرأة، كما يلزم تنقيح الأهداف.⁽¹⁴⁾

↔ الفعالية: تنمية السوق

- 63- تقع مبادرة الشراء من أجل التقدم في منتصف المسافة بين نهجين مختلفين لتنمية السوق: (1) توفير مدخلات مدعومة وخدمات وبنية أساسية بشكل مباشر؛ (2) ودعم التغييرات المستدامة للأسواق التي تحقق فوائد مباشرة وغير مباشرة للأكثر فقراً.
- 64- وقد تم التعاقد على قرابة ثلثي مشتريات المبادرة مع منظمات للمزارعين. وبرغم الإطار الزمني القصير للتنفيذ، وجد التقييم بوادر نجاح مبكرة في تنمية قدرة منظمات المزارعين، وخاصة عن طريق تعزيز إدارتها. ففي أوغندا، قُدم دعم كبير لتحسين مناولة منظمات المزارعين للحبوب بعد الحصاد. وتحظى جهود تنمية قدرة منظمات المزارعين بالقبول لدى المستفيدين، على الرغم من وجود تساؤلات خطيرة حول استدامة الكثير من هذه المنظمات.
- 65- وقد تم التعاقد على أكثر من ربع المشتريات عن طريق مؤسسات سوقية جديدة. وسلط تقييم المبادرة الضوء على أهمية تبادل السلع في مشتريات المبادرة في كل من أوغندا، وزامبيا، ومالاوي، وإثيوبيا، وكانت مرونة الشراء من التجار موضع ترحيب.
- 66- ففي أوغندا، يساند مشروع دعم الزراعة والأسواق بوضوح تطوير نظام التسليم في المخازن، الذي تنظمه غرفة تبادل السلع في أوغندا. فيقوم البائعون بإيداع السلع في أحد المخازن نظير إيصال يمكن استخدامه في الحصول على قرض، ويمكنهم أن يختاروا متى يبيعون منتجاتهم. ومع أن انجازات غرفة تبادل السلع في أوغندا/نظام التسليم في المخازن

(14) الدراسة الجنسانية لمعهد دراسات التنمية، وهي دراسة لم تكن قد أجريت وقت إجراء التقييم، وينبغي أن تثري هذه الخيارات الاستراتيجية.

لا يمكن أن تُعزى إلى مساندة مشروع دعم الزراعة والأسواق وحده، إلا أن الطلب من جانب البرنامج كان محركاً قوياً. فقد ساعدت مشتريات البرنامج على تنمية السوق عن طريق توسيع الطلب على الحبوب الجيدة. غير أنه لكي يكون نظام التسليم في المخازن مستداماً من الناحية المالية، فيجب أن يصل إلى قطاع أكبر، ورأى التقييم أن مساهمة مشروع دعم الزراعة والأسواق في نظام أوغندا لتسويق الحبوب يمكن أن تزداد عن طريق اعتماد نظام التسليم في المخازن بصورة تدريجية ومتوقعة من أجل المشتريات الرئيسية مع رصد إدارة المخازن المرخصة التابعة لغرفة تبادل السلع في أوغندا.

67- وتتوقع خطة دعم الزراعة والأسواق، وليست الميزانية المتاحة حالياً، استثماراً كبيراً في البنية الأساسية السوقية: نقاط تجميع، وطرق فرعية، ومخازن. ولم تكن هناك مشاورات كافية مع التجار لتعظيم هذه الاستثمارات. وما لم يتسن زيادة الأحجام بسرعة، فستطرح تساؤلات حول الاستدامة.

68- وكان هناك ما يدل على أن وجود سوق مضمونة يحسن فرص حصول صغار المزارعين على قروض تجارية، كما في كينيا وأوغندا، ولكن القدرة الكاملة – وخاصة ترتيبات البيع الأجل – لم تتحقق دائماً. وكما هو الحال بالنسبة لنقاط الضعف في أسواق الائتمانات الرسمية، ليست هناك ثقة في مزايا وضمانات المبيعات الأجلة، ويلزم بناء هذه الثقة بين المقرضين والمنتجين.

← الشراكات

69- دعم مبادرة الشراء من أجل التقدم مع شبكة تضم 250 منظمة شريكة ذات قدرات وخبرات متباينة في مجالي الإنتاج والتسويق. وتبين أنه كان من الممكن توجيه مزيد من الاهتمام إلى الدعم الفني، بخلاف شراكات التنفيذ، وإلى إشراك القطاع التجاري. ويمكن لوكالات الأمم المتحدة التي تتخذ من روما مقراً لها أن تستخدم فرص العمل معاً التي تتيحها المبادرة بصورة كاملة، والتي تدخل ضمن نطاق ولاياتها. وقد استخلص أيضاً أنه يلزم المزيد من الواقعية بشأن قدرة المؤسسات الحكومية المحدودة جداً على الدعم في أغلب الأحيان.

← الاستدامة

70- رحب تقييم مبادرة الشراء من أجل التقدم باستخدام المبادرة في تعزيز قدرة التسويق التجاري بما يتجاوز احتياجات الشراء الخاصة بالبرنامج – نظراً لأن هذه الاحتياجات تتأرجح في بعض البلدان، كما في أمريكا الوسطى – كما رحب باتساعها لتشمل أشكالاً أخرى من الدعم تتجاوز التقديم المباشر للمعونة الغذائية.

71- ومن المحتمل أن تكون بعض الروابط المباشرة "من الطراز القديم" بمنظمات المزارعين الضعيفة نسبياً أقل فعالية من حيث التكلفة وذات أثر واستدامة أقل من العمل مع حلول تعتمد بدرجة أكبر على السوق وتحفز الجهات الفاعلة في الأسواق المحلية. غير أن المؤسسات السوقية الجديدة تتطلب بيئة سياسية إيجابية كما أن مزاياها لم تتأكد بعد، ولذا ينبغي أن يقتصر استخدام المبادرة على تجارب قليلة.

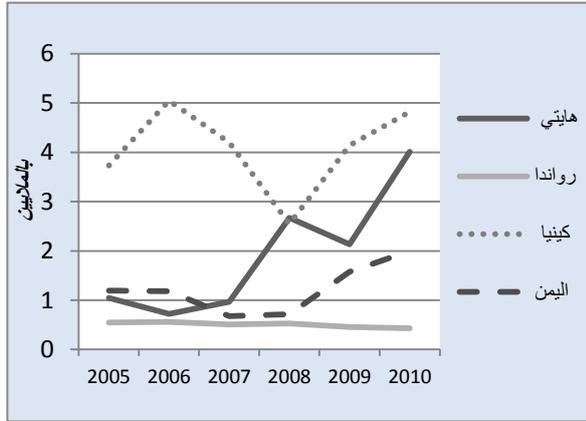
72- وخلصت التقييمات إلى أنه من الضروري الحفاظ على تنوع الطرائق، وهي الحصول على أدلة عن أنسب نقطة دخول بالنسبة للبرنامج على امتداد سلسلة القيمة بدءاً من بوابة المزرعة حتى التجار والمؤسسات السوقية، استناداً إلى فعالية كل منها من حيث التكلفة، وأثرها، واستدامتها. وسيكون التعلم من الدراسات المقارنة التي تعتمد على نتائج نظم الرصد والتقييم مهماً للغاية في هذا الشأن. وانفقت التقييمات على أنه لتقديم إجابات على أسئلة البحوث التي أثارها التجربة، فإنه يلزم موازنة استخدام موارد الرصد والتقييم من جديد لزيادة الاستثمارات في تحليل أعمق وأكثر تفاعلاً لما يعمل وما لا يعمل، مع جمع بيانات أقل وأكثر تركيزاً.

4-2 تقييمات الحوافظ القطرية

- 73- أجريت أربعة تقييمات في هايتي، وكينيا، ورواندا، واليمن ليصل العدد الكلي لتقييمات الحوافظ القطرية التي استكملت منذ بدء العمل بهذا النوع من التقييم إلى تسعة تقييمات. وتصمم تقييمات الحوافظ القطرية لاستخدامها في وضع استراتيجيات قطرية تتعلق بأهداف خطة البرنامج الاستراتيجية للفترة 2008-2013. ولهذا فإنها تشمل جميع العمليات التي يضطلع بها البرنامج في بلد معين خلال فترة تبلغ 5 أو 6 سنوات، وتتناول هذه التقييمات ثلاث أسئلة رئيسية، وهي:
- ◀ كيف يضع البرنامج نفسه في وضع جيد من الناحية الاستراتيجية ويتواءم مع استراتيجيات الحكومات والشركاء؟
 - ◀ كيف يقرر البرنامج خياراته، وما مدى استراتيجيته هذه الخيارات؟
 - ◀ كيف عملت الحافظة وماذا كانت نتائجها؟

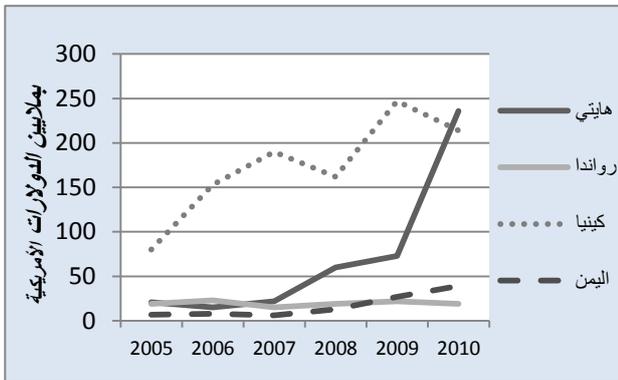
- 74- وقد أجريت جميع تقييمات الحوافظ القطرية الأربعة في أقل البلدان نموا التي تحتل مرتبة منخفضة في دليل التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وتختلف البلدان كثيرا من حيث حجم السكان وحافطة البرنامج، وكانت كينيا هي الأكبر في هاتين الناحيتين. وكان لدى هذه البلدان أيضا أنماط مختلفة من المساعدة، حيث تنتقل هايتي من المساعدة الإنمائية إلى حالة الطوارئ ذات البداية المفاجئة - فيضانات وزلازل؛ ويعاني اليمن من الاضطراب المسلح وتزايد عدد اللاجئين الصوماليين - فقد انتقل البرنامج من 95 في المائة من المساعدة الإنمائية في عام 2006 إلى 85 في المائة إلى المساعدة الإنسانية في عام 2010؛ وتواجه كينيا حالات طوارئ متكررة ذات بدايات منخفضة - حالات الجفاف.

الشكل 2-2 المستفيدون الفعليون

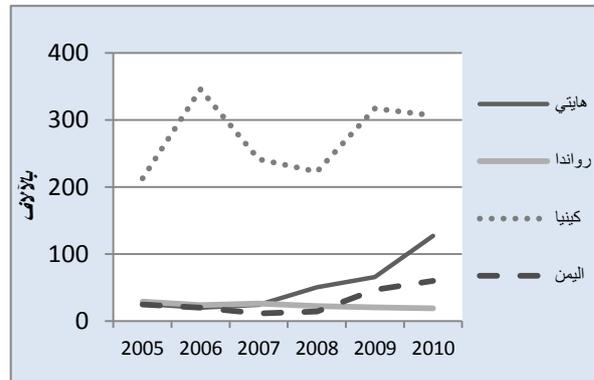


الجدول 1-2: المؤشرات الوطنية الرئيسية				
هايتي	كينيا	رواندا	اليمن	
مجموع السكان بالملايين (بيانات الأمم المتحدة، 2010)				
10.0	40.5	10.6	24.1	
الترتيب في دليل التنمية البشرية من بين 169 بلدا، 2010				
145	128	152	133	
السكان الذين يعانون من نقص التغذية (المنظمة، 2006-2008)				
57%	33%	32%	30%	

الشكل 4-2 المصروفات المباشرة



الشكل 3-2 الأغذية الموزعة (طن متري)



المواءمة والتموضع الاستراتيجي

- 75- **المواءمة مع الخطة الاستراتيجية للبرنامج.** تبين أن جميع تدخلات الحوافظ القطرية كانت متوافقة بدرجة جيدة مع خطة البرنامج الاستراتيجية للفترة 2008-2013. ونظرا لأن معظم التمويل كان متوافرا من أجل التصدي لحالات الطوارئ والتأهيل الفوري، توضح التقييمات كيف تحققت الأهداف الاستراتيجية من 2 إلى 5⁽¹⁵⁾ بصورة أساسية في عمليات الطوارئ والإنعاش. وأظهرت المكاتب القطرية مرونة كبيرة وتفكيراً استراتيجياً في هذا الصدد، خاصة بالنسبة للحافظة الأكبر في كينيا، حيث كان 13 في المائة فقط من تمويل الحافظة متوفراً للتنمية. غير أن حافظة كينيا كانت كبيرة بما يكفي لدعم وحدة تابعة للمكتب القطري لتجربة مبادرات جديدة. وتقدم هذه الوحدة مثالا طيباً على كيفية تطبيق أهداف البرنامج الاستراتيجية على المستوى القطري في موقف يتسم بالتحدي. وفي كينيا، أوضح البرنامج كيف يمكنه أن يعمل من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأجل مع انقاذ الأرواح أثناء عمليات الطوارئ والإنعاش.
- 76- غير أن التقييم وجد في هايتي أنه كان هناك قدر غير كاف من التوجيه المؤسسي والمدخلات للانتقال من حالة الطوارئ إلى ما بعد حالة الطوارئ، ثم العودة إلى حالة الطوارئ، نظراً لأن إجراءات الطوارئ والتنمية الاستراتيجية الطويلة الأجل تتطلب مجموعة من المهارات المختلفة على مستوى الإدارة في البلد. وقد ترتبت على ذلك آثار مربكة بالنسبة لبرنامج وصل إلى أفضل حالاته عندما استجاب بسرعة لاحتياجات المساعدة الغذائية واللوجستية في حالة الطوارئ، مما تسبب في الوصول إلى قرابة نصف عدد المستفيدين منذ عام 2005.
- 77- **المواءمة والتنسيق مع الحكومات.** تبين أن المواءمة العامة لبرامج البرنامج مع الأهداف والاستراتيجيات الحكومية كانت جيدة كما جاء في تقرير التقييم السنوي لعام 2010. وكان دور البرنامج له قيمته في اللجان الحكومية. ففي رواندا، أدى التغيير من برنامج إقليمي إلى برنامج وطني لمواجهة عدم الاستقرار الأخير في المنطقة إلى تحسين التوافق مع الأولويات الوطنية للحكومة. وحيثما كانت قدرة الحكومة ضعيفة في مجال السياسات والتخطيط والتنفيذ، كانت الوكالات الإنمائية الإنسانية تتقدم لسد الثغرات، مع تعزيز قدرة الحكومة على تحمل مسؤولياتها. وكان هذا هو الحال أيضاً في هايتي أحياناً، حيث وجد التقييم أن حوار البرنامج مع الحكومة وأنشطة الدعوة كان من الممكن أن تكون أكثر استباقية.
- 78- وفي كينيا ورواندا، احتاج البرنامج إلى تحسين تنسيقه مع الأجهزة اللامركزية للتخطيط وصنع القرار، وتعزيز قدرة المحليات على استخدام بيانات الأمن الغذائي، والتخطيط، وتحمل المسؤولية في حالات الطوارئ وإعادة التأهيل.
- 79- ويمكن أن ينشأ تضارب بين التفويض الإنساني الفوري للبرنامج وأولويات الحكومة. وكان هذا هو الحال إلى حد ما في اليمن حيث ركزت الحكومة وبعض الوكالات الإنمائية على التنمية والصمود في حالات الطوارئ – بدلاً من التركيز على التدخلات القصيرة الأجل، مثل نهج التغلب على انعدام الأمن الغذائي. وكانت الحكومة وبعض الجهات المانحة تحبذ أيضاً شبكات الأمان النقدية وتنمية الأصول، ولكن البرنامج رأى أن ذلك ينطوي على خطورة عالية في هذه المرحلة وليس من المحتمل أن يخدم المستفيدين، بسبب عدم وجود أغذية في الأسواق المحلية. وفي رواندا، لم تنجح تعبئة البرنامج للموارد من أجل التنمية في تحقيق الأهداف، وكان هذا أمراً مخيباً للأمل نظراً للموارد التي كانت متاحة في حالة الطوارئ والإنعاش. وقد ساهمت سياسة نشر أنشطة البرنامج على نطاق الدولة بأكملها في عدم الكفاءة اللوجستية، ولكن علاقات

(15) الهدف الاستراتيجي 2 – منع الجوع الحاد والاستمرار في تدابير الاستعداد للكوارث والتخفيف من حدتها؛ والهدف الاستراتيجي 3 – استعادة الحياة وسبل كسب العيش وإعادة بنائها في حالات ما بعد الصراع أو حالات ما بعد الكوارث أو حالات الانتقال؛ والهدف الاستراتيجي 4 – تخفيض الجوع المزمن ونقص التغذية؛ والهدف الاستراتيجي 5 – تعزيز قدرات البلدان على الحد من الجوع، بما في ذلك من خلال استراتيجيات تسليم المسؤولية والمشتريات المحلية.

التآزر مع البرامج الوطنية سهلت استهداف التغذية بين عدد قليل من المتلقين للتغذية المدرسية والمستفيدين من البرامج الوطنية الخاصة بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز.

80- المواءمة والتنسيق مع الشركاء. تبين أن التنسيق مع الشركاء كان جيدا بشكل عام كما في تقييمات عام 2010. واعتُبرت قيادة البرنامج إيجابية بشكل خاص في مجال الأمن الغذائي، واللوجيستيات، والاتصالات. وكانت برامج البرنامج قد أدمجت بصورة جيدة وبشكل عام في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية والنداءات الموحدة، وكان البرنامج لاعبا قويا في مبادرة الأمم المتحدة الرائدة الخاصة بتوحيد الأداء في روندا. أما في اليمن، فقد كان التعاون لا يذكر على مستوى العمل في الوكالات الدولية الأخرى، حتى عندما كانت تتقاسم حيز المكاتب. وخلصت جميع التقييمات إلى أن الأمر يحتاج إلى عمل مشترك بدرجة أكبر في المسائل الفنية التي يمكن أن يستفيد فيها البرنامج من خبرة وكالات أخرى.

81- اتساق برامج البرنامج والآثار بالنسبة للتواصل مع الحكومة والبرامج الدولية. تفاوتت الاستنتاجات والتوصيات بشأن اتساق برامج البرنامج. ففي هايتي، وكما جاء في تقييمات عام 2010، تبين أن برامج البرنامج بحاجة إلى مزيد من التنسيق والترابط الداخليين. وأكدت التقييمات الأخرى في المقام الأول الحاجة إلى اختيار أكثر اتساقا لمواقع المشروعات من أجل تحسين الكفاءة اللوجيستية. ففي كينيا ورواندا، ركزت التقييمات على علاقات البرنامج مع البرامج الوطنية أكثر من تركيزها على اتساق برامج البرنامج أو المواءمة مع الشركاء الدوليين؛ وأشار تقييم رواندا بشكل خاص إلى إعلان باريس وخطة عمل أكرأ.

← تقرير الخيارات الاستراتيجية

82- التحليل والتخطيط. وجدت جميع التقييمات أن تحليلات البرنامج للأمن الغذائي كانت قيمة للغاية بالنسبة لكل من البرنامج وصنع القرار التشغيلي، ليس فقط من أجل البرنامج ولكن أيضا من أجل الحكومة والشركاء الدوليين والوطنيين الآخرين.

83- ففي حالات الموارد المحدودة والحاجة الرئيسية، كانت هناك مبادلات صعبة، كتلك التي بين الهدف التغذوي للبرنامج والأهداف التعليمية من التغذية المدرسية في كينيا؛ وفي بعض الحالات، وفرت الأغذية حافزا للتعليم ولكنها لم تلب الحاجة التغذوية الحادة. وكانت هذه مشكلة أيضا في رواندا حيث تجاوز دعم التغذية المدرسية بدرجة كبيرة الدعم المقدم لمزيد من التدخلات التغذوية المباشرة.

84- وأشار إلى أن الانتشار والتشتت الجغرافي لأنشطة البرنامج كان أحد العوامل التي أثرت على النتائج والحاصل في عام 2010. وقد أبرزت تقييمات الحوافز القطرية عام 2011 الآثار اللوجيستية لذلك. وكان يتعين تقرير خيارات صعبة فيما يتعلق بمجتمعات محلية معزولة في هايتي (انظر الفقرة 85)؛ وفي كينيا ورواندا، خلصت التقييمات إلى أنه لم يوجه اهتمام كاف للآثار اللوجيستية لتخطيط مشروعات في حافظة البرنامج بصورة منفصلة وفي كثير من المواقع الصغيرة.

85- الخيارات التشغيلية. وجد تقييم هايتي أن التوصيات التي أسفرت عنها تحليلات حالة الأغذية لم تكن مثالية دائما، نظرا لأن المجتمعات الأشد احتياجا كانت في الغالب المجتمعات التي يصعب الوصول إليها، وبالتالي، كان الوصول إليها مكلفا من الناحية اللوجيستية. وقد تقرررت خيارات صعبة بشكل صحيح لتلبية احتياجات أكبر عدد ممكن من السكان المعرضين للخطر.

- 86- وفي هايتي أيضا، تبين أن النظم والتوجيهات المؤسسية لم تكن كافية لدعم عمليات مثل النقد مقابل العمل في الحالات التي قامت فيها المكاتب الميدانية - وليس المكتب القطري - بعمليات يومية.
- 87- وقد أعرب جميع الشركاء في هايتي عن تقديرهم للعمل الاستباقي الذي قامت به مجموعة اللوجيستيات التي يقودها البرنامج، ولكن لوحظ أنه كان في استطاعة البرنامج استخدام الفرص بدرجة أكبر لربط العمليات اللوجيستية مع عمليات الوكالات الأخرى. وقد قيل إن ربط عمليات النقل الخاصة بالبرنامج مع عمليات وكالة الإغاثة الوطنية الرئيسية كان مثالا لأفضل الممارسات في اليمن.
- 88- **توافر التمويل.** تبين أن نجاح البرنامج الأكبر في تعبئة التمويل من أجل حالات الطوارئ منه من أجل التنمية قد أثر في القرارات البرنامجية في جميع البلدان الأربعة. فقد نجح البرنامج بشكل خاص في تعبئة تمويل طارئ من مصادر القطاع الخاص استجابة لزلزال هايتي، حيث كان يمثل 20 في المائة من تمويل البرنامج للإغاثة.
- 89- وكانت عمليات التوقف بسبب نقص التمويل تمثل مشكلة في جميع البلدان، مما تسبب في تعريض سمعة البرنامج للخطر، وفقدان ثقة المستفيدين في برامج مثل التغذية المدرسية والتغذية الصحية، وفي آثار تغذوية خطيرة. وكانت حالات النقص تمثل مشكلة خاصة في التدخلات الإنمائية، ولكنها أصبحت مشكلة أيضا في حالات الطوارئ المتكررة ذات البدايات البطيئة، على نحو ما حدث في كينيا. وخلصت التقييمات إلى جانباً من الحل كان يتمثل في الاستهداف الأضيق لتركيز الموارد المتاحة على الأكثر احتياجا. وكانت تقييمات كينيا وهايتي إيجابية أيضا بالنسبة للاستخدام المرن للأموال الاحتياطية والتفاسم العادل للأموال المتاحة فيما بين المشروعات لتلبية الاحتياجات. وفي رواندا، خلص التقييم إلى أن التمويل المتعدد السنوات من شأنه التصدي لهذه المشكلة، كما حدث بالنسبة للتغذية المدرسية.
- 90- **الرصد والتقييم.** أصبحت الحاجة إلى تعزيز تقدير الحصائل من النتائج المتكررة لتقييمات الحوافز القطرية. فقد تبين أن الحالة كانت غير مرضية في جميع البلدان الأربعة، مع أنه كان هناك فيما يبدو استخدام لبيانات الرصد لصالح قرارات الإدارة في كينيا أكثر منه في أي مكان آخر. واعترفت التقييمات أيضا، على سبيل المثال في هايتي، بأن تحسين الرصد والتقييم لا يتوقف على البرنامج فحسب، وإنما يتوقف أيضا على قدرة شركاء التنفيذ. ولوحظ أن بعض الوكالات الرئيسية الأخرى العاملة في هايتي كانت لديها نظم توفر بيانات أفضل عن الحصائل. وكان من الممكن أن يحقق هذا ميزة نسبية للوكالات مع الجهات المانحة.
- 91- وسُلط الضوء في هايتي على عدم كفاية رصد تكاليف التنفيذ. فالنظام المحاسبي للبرنامج لا يسهل حتى الآن التحديد الواضح لتكاليف الأنشطة التي لا تدخل فيها المعونة الغذائية، كما أن قدرة الإدارة محدودة بالنسبة لتحليل التكاليف.

← أداء ونتائج الحافظة

- 92- **بلوغ الأهداف وتحقيق الأثر.** كان من الصعب على التقييمات تقدير الحصائل والآثار واستدامتها بسبب ضعف بيانات الرصد على مستوى الحصائل، مع استخدام منهجية التقييم. ولعل أنه قد تم توثيق قدر كبير من الأفكار والبيانات غير المؤكدة، كما استخدمت دراسات تحليلية حيثما توفرت.
- 93- **الإغاثة.** وجدت التقييمات أن أداء البرنامج كان جيدا في حالة الطوارئ. ومن الواضح أن تدخلات الطوارئ في هايتي وكينيا أنقذت كثيرا من الأرواح. واعتبر تقييم هايتي سرعة الاستجابة للعواصف والفيضانات في عام 2008 والزلازل عام 2010 قصة نجاح رئيسية. ومن أن البرنامج فقد موظفين له في الزلازل، إلا أنه نفذ برنامجا للطوارئ أكبر عشرين مرة من الحافظة السابقة. ووثقت التقييمات أمثلة أخرى للنجاح:

◀ ففي كينيا، أدى التدخل المبكر في حالة الطوارئ ذات البداية البطيئة إلى الحد من تطور سوء التغذية الحاد.
 ◀ تولى البرنامج مفاوضات الأمم المتحدة مع الجماعات المسلحة في شمال اليمن، وأظهر حياده في إقامة ممرات آمنة وتقديم الإغاثة.

94- استخدام النقد، والقسائم، والغذاء من أجل إنشاء الأصول. يعد الغذاء من أجل إنشاء الأصول أحد السمات المستقرة في برامج البرنامج وأصبح استخدامه في حالات الطوارئ أكثر انتشاراً. وفيما يتعلق بتوسيع هذه الطريقة لتشمل النقد والقسائم، وجدت التقييمات ما يلي:

◀ بدأت تجربة النقد مقابل إنشاء الأصول في كينيا عام 2010، حيث تبين أن برامج الغذاء والنقد مقابل الأصول تعمل بصورة مفيدة، مع أنه كان هناك تركيز كبير على أصول إنتاج المحاصيل في المناطق الريفية بصورة أساسية. وتبين أن مثل هذه البرامج أقل تعرضاً للتدخل السياسي من التوزيع العام للأغذية، ويمكن أن تؤدي إلى استهداف أفضل، نظراً لأن أولئك الذين يحتاجون إلى الغذاء/النقد يختارون العمل – على افتراض أنهم قادرين على ذلك، وليس هذا هو الحال دائماً بالنسبة للأشد احتياجاً. كذلك كان الغذاء والنقد مقابل إنشاء الأصول يمثلان نحو ربع برنامج توزيع الأغذية الموجه في هايتي.

◀ وتبين أن استخدام القسائم أو البطاقات الذكية في كينيا ملائم بشكل خاص بالنسبة للرعويين، نظراً لأنه لا يقيدهم بمكان واحد. وكانت هناك أدلة غير مؤكدة على أن المبالغ النقدية والقسائم ساعدت التجار على تطوير أعمالهم وتحسين فرص حصولهم على القروض. وكان المستفيدون يرحبون بالنقد والقسائم، ولكن البرنامج وافق على أنه يمكن العودة إلى تقديم الأغذية إذا كانت أسعار الأغذية في الأسواق معرضة للتضخم. وفي اليمن، اعتبر البرنامج استخدام القسائم سابقاً لأوانه، واعتبر الأسواق متخلفة في المناطق المتضررة من حالة الطوارئ.

◀ وفي كينيا، تؤكد أنه على الرغم من أن الأغذية والنقد مقابل إنشاء الأصول يتطلبان تدخلات تقنية ورصد أكبر مما يتطلبه التوزيع العام للأغذية، إلا أن التكلفة كانت تبررها النتائج، بما في ذلك المساهمة في الإدارة المستدامة للزراعة والموارد الطبيعية في المناطق المعرضة للجفاف. وقد تكرر هذا في رواندا، حيث بدأ في السنوات الأولى أن الغذاء مقابل إنشاء الأصول ساهم بصورة مستدامة في مكافحة تآكل التربة عن طريق إنشاء المصاطب، وأفاد فريق التقييم بأن تأهيل الأراضي ساعد على تحسين سبل كسب العيش.

95- التغذية والصحة والتعليم. يتصدى البرنامج من خلال الهدف الاستراتيجي 4 للعمل في مجال التعليم، وصحة الأم والطفل، والتغذية، واحتياجات أولئك المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز والأوبئة الأخرى. وتمثل التغذية المدرسية أكثر من ثلث توزيع الأغذية الموجه في هايتي. وكانت هناك أدلة في كينيا على تحقيق نجاح كبير في زيادة معدلات المواظبة عن طريق التغذية المدرسية. غير أنه عندما أدت قيود الموارد إلى عدم الاستمرار في تقديم الغذاء للأطفال المتضررين من حالات الطوارئ – لمكافحة أضرار سوء التغذية الحاد – انخفضت معدلات المواظبة وكان هذا يمثل أيضاً خطراً على سمعة البرنامج والحكومة.

96- وتبين أن التغذية التكميلية لمساعدة المرضى المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز في كينيا ورواندا قد عانت من عدم وضوح البرامج، وتشتت المواقع، وعدم المواظبة مع أنشطة البرنامج الأخرى، مما زاد من التكاليف اللوجيستية. وذكرت أيضاً مشاكل مماثلة تتعلق بانتشار المستفيدين على مسافات متباعدة وتشتت الأنشطة، وكذلك بالنسبة لأنشطة صحة الأم والطفل والتغذية. وفي رواندا، كان هناك دليل على أن التغذية التكميلية لسوء التغذية الإكلينيكي للأطفال والأمهات قد حققت فائدتها، ولكن التغذية التكميلية للمصابين بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز لم تحقق نجاحاً كحافز للالتزام بالعلاج بمضادات الفيروسات الرجعية.

- 97- **تنمية القدرات**. عمل البرنامج في جميع البلدان الأربعة مع موظفي الخدمة المدنية الوطنية وإلى حد مع منظمات غير حكومية شريكة لإنشاء قدرة وطنية على إصدار بيانات عن الأمن الغذائي والتغذية وتحليلها وإبلاغها فيما يتعلق بالسكان الذين يعانون هشاشة العظام. وكان هذا التحليل يتمحور بشكل متزايد حول مبادئ الأمن الغذائي والتغذوي، بما في ذلك الاستدامة والتوافر والحصول. ففي كينيا، كان البرنامج حاسماً في تنمية القدرة على إجراء أول على استقصاء شامل عن خط الأساس للأمن الغذائي والتغذية في الحضر. وتبين في جميع البلدان الأربعة أن موظفي الخدمة المدنية الوطنية لم تتوفر لديهم بعد القدرة على إجراء كل العمل التقييمي، ولكن نتائج التقييم كانت تستخدم لغرض صنع القرار التشغيلي الوطني المستقل، خاصة في كينيا ورواندا.
- 98- وتبين أن البرنامج كان في وضع أفضل للتأثير على البرنامج الوطني الخاص بالجوع والتنمية في كينيا. وقام البرنامج بدور رئيسي في الدعوة لوضع سياسة كينيا الوطنية لإدارة الكوارث (2009) وخطة وطنية لإدارة الكوارث ومساندتهما. وحظيت مساهمة البرنامج في الاستراتيجية الوطنية للأمن الغذائي بالاعتراف على نطاق واسع.
- 99- ورأت جميع التقييمات أنه ينبغي للبرنامج توجيه مزيد من الاهتمام إلى تنمية القدرات، وأشار تقييم كينيا وتقييم روندا على وجه الخصوص إلى عدم وجود أموال منفصلة لهذا الغرض. ويلزم المزيد من التعاون مع وكالات أخرى في مجال تنمية القدرات المؤسسية، وهناك بعض الحاجة إلى أن يقوم البرنامج بتوسيع قدرته الفنية الخاصة، خاصة في التغذية. ومن المرجح أن الحجم الأكبر لحافطة البرنامج في كينيا وتمويلها المستمر قد ساعدا على توجيه مزيد من الاهتمام إلى بناء القدرات والمدخلات السياسية.
- 100- **الاستدامة**. حيثما يُنظر إلى الحصائل وآثارها على أنها مستدامة، لأن الحكومة تتولى دور البرنامج بصورة تدريجية، تبين أن النتائج كانت مرتبطة بالقدرات العامة للحكومة. وكانت هذه القدرات قوية نسبياً لاتخاذ قرارات سياسية في كينيا ورواندا، وكانت ضعيفة بشكل خاص في هايتي بعد الزلازل الذي دمر الإدارات الحكومية. وكان هناك تقدم في تسليم التغذية المدرسية للسلطات الوطنية في كينيا ورواندا، وتقديم الدعم لصحة الأم والطفل والتغذية في رواندا. ومع أن الوكالات الحكومية بدأت في إدارة تنفيذ البرامج، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى دعم الجهات المانحة.
- 101- فقد شوهدت النتائج الأكثر استدامة في برامج الأصول حيثما أدركت المجتمعات قيمة الأصول المنشأة، مثل إقامة المصاطب في رواندا. وهذا يؤكد الحاجة إلى المشاركة المجتمعية في برامج الأصول، وربما في تجربتها. غير أن تقييم كينيا انتقد التركيز على الأصول من أجل الزراعة في المناطق الريفية، على الرغم من المناقشات المستفيضة التي أجريت مع المجتمعات المحلية. وكان من الممكن أن تترك التحويلات النقدية والقسائم في كينيا أثراً مستداماً بصورة منتظمة على تقديم الخدمات من جانب التجار وعلى استخدام مصادر البروتين المنتجة محلياً كبديل للحبوب التي يقدمها البرنامج.
- 102- وعلى العكس من ذلك، ليس هناك احتمال بوجود عمليات مستدامة للاجئين في كينيا أو اليمن نظراً لأن التشريع الوطني لا يسمح للاجئين بالعمل أو الزراعة. وكان من الممكن أن تترتب على هذا آثار بيئية أيضاً حيث يقوم اللاجئون بجمع حطب الوقود وخلافه ولكن لا يمكنهم القيام بأي أنشطة تاهيلية.

5-2 تقييمات الأثر المشتركة: المساعدة الغذائية في حالات اللاجئين الممتدة

- 103- استكمل مكتب التقييم في عام 2011 التقييم الأول في سلسلة تقييمات الأثر الأربعة عن مساهمة المساعدة الغذائية في إيجاد حلول دائمة في حالات اللاجئين الممتدة. وسيقدم كل تقييم دليلاً على القيام بعمليات محسنة في البلد المعني؛ وستقدم التقييمات معاً قاعدة أدلة لوضع استراتيجيات جديدة. ولأول مرة، يجري مكتب التقييم تقييمات للأثر بصورة مشتركة مع

مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين؛ ويتولى البرنامج إدارة التقييم، وقدم 90 في المائة من الموارد، ولكن يوجد صنع قرار مشترك. وهذه السلسلة الخاصة بالمساعدة الغذائية تستكمل دراسات مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين عن جوانب أخرى لحالات اللاجئين الممتدة.

104- وقد أجرى أول تقييم في هذه السلسلة في إثيوبيا قبل الأزمة الأخيرة مباشرة في القرن الأفريقي. وكانت النتائج الرئيسية تفيد بأن معظم الآثار القصيرة الأجل قد تحققت - إنقاذ الأرواح، والتخفيف من وطأة الجوع، وتحسين الأمن والحماية الأساسية - كما تحقق نصف الحصائل المتوسطة الأجل تقريبا، مثل تحسن معدلات التغذية بين الأطفال والمرضعات. غير أن البرامج لم تحقق معا الآثار الأطول أجلا المرغوبة والمطلوبة من الناحية النظرية، والخاصة بفرص كسب العيش المحسنة، وإنشاء الأصول. وخلص التقييم إلى أنه بدون استثمار واسع النطاق في برمجة سبل العيش، فإن مفوضية شؤون اللاجئين والبرنامج سيعملان ببساطة على استدامة انعدام الأمن الغذائي المزمن على أمل إعادة توطيد اللاجئين عاجلا وليس آجلا.

105- وسيقدم تقرير التقييم السنوي لعام 2012 مزيدا من التفاصيل عندما تستكمل هذه السلسلة. ونظرا لعدم الاستقرار في اليمن، حيث كان من المقرر إجراء تقييم في عام 2011، بدأ في عام 2011 التقييم في رواندا - والذي كان مقررا في عام 2012 - ووافقت مفوضية شؤون اللاجئين والبرنامج على أن تحل بنغلاديش محل اليمن. وستكون تشاد البلد الرابع في هذه السلسلة.

6-2 تقييمات العمليات (أو العمليات المنفردة)⁽¹⁶⁾

106- تمشيا مع التركيز على التقييمات الرفيعة المستوى التي أقرها المجلس التنفيذي، أجرى مكتب التقييم تقييما لعملية واحدة فقط، وهي عملية الطوارئ 200170 في النيجر. وكان المكتب الإقليمي قد طلب هذه العملية بهدف معلن وهو توضيح الاختلافات بين تصدي البرنامج للأزمة في عام 2010 وتصديه في عام 2005، والذي وُجه إليه كثير من النقد.

107- وقد أظهرت عملية الطوارئ عام 2010 في النيجر مرة أخرى قدرة البرنامج على التصدي بسرعة ومرونة لحالات الطوارئ. وتبين أن التصدي كان ملائما ووثيق الصلة، وأنه أنقذ الأرواح. غير أن العملية وصلت إلى 74 في المائة من المستفيدين المقررين، الأمر الذي أدى إلى تخفيض الحصص وتقاسمها. وفي هذه الظروف، تبين أن الهدف الثانوي الخاص بتحسين الحالة التغذوية كان مفرطا في التفاؤل. وعموما، قرر البرنامج خيارات استراتيجية ومتسقة وموجهة مثل قرار تقديم التغذية التكميلية الشاملة. وكان تصدي البرنامج يتواءم بصورة جيدة مع إجراءات الحكومة والشركاء الآخرين، بما في ذلك وكالات الأمم المتحدة. وقد أديرت عمليات الطوارئ بصورة جيدة وبكفاءة - خاصة فيما يتعلق باللوجيستيات والمشتريات - مع وجود شركاء متعاونين والتزام من جانب كبار الموظفين.

108- وكان هناك مجال لتحسين الاستهداف، نظرا لوجود ثغرات في إطار الرصد والمتابعة، وفي وضع نهج أكثر اتساقا للبرامج القائمة على المبالغ النقدية. ولم يتقدم هذا التدخل إلى المدى المأمول نظرا لعدم كفاية الخبرة وانخفاض الحافز، مع وجود أرصدة غذائية في المخازن.

(16) في السنوات السابقة، غطى هذا القسم أيضا تقييمات العمليات اللا مركزية التي كانت تديرها المكاتب القطرية أو المكاتب الإقليمية مع ضمان الجودة من مكتب التقييم. غير أنه في خطة العمل التي أقرها المجلس التنفيذي للفترة 2010-2011، لم تكن هناك موارد كافية تمكن مكتب التقييم من توفير ضمان الجودة للتقييمات اللامركزية في عام 2011، ولذلك لم تدرج نتائجها في هذا التقرير (انظر القسمين 1-3 و 6-3).

7-2 الاستنتاجات والتوصيات

- 109- تقدم التقييمات التي استكملت في عام 2011 أفكارا هامة للبرنامج في منتصف دورة الخطة الاستراتيجية. وتطرح التقييمات دروسا رئيسية واضحة للبرنامج ككل تتعلق بالخطة الاستراتيجية. وتتناول هذه الدروس مختلف أنواع المحاور المواضيعية للتقييمات⁽¹⁷⁾ ويجري عرضها في الفقرات التالية مع التوصيات المقابلة لها. وهي لا تحل محل التوصيات المنبثقة عن التقييمات الفردية، ولكنها تستكملها. وهي في الغالب توصيات فنية بدرجة أكبر و/أو تخص بلدا أو نشاطا معيناً ولكنها تستكملها.
- 110- استثمار المزيد في إدارة التغيير. تعد التغييرات التي طرأت على طرق عمل البرنامج والتي تقتضيها الخطة الاستراتيجية للفترة 2008-2013 وثيقة الصلة وملائمة، ولكن لها مطالبها، كما أنها معقدة أيضاً. ومرة أخرى، أظهر البرنامج قدرته على التكيف والتصدي لحالات الطوارئ وتحقيق الهدف الاستراتيجي 1.⁽¹⁸⁾ وهناك أيضاً أمثلة جيدة عن البرامج التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الأخرى في سياقات الطوارئ. وقد قدم البرنامج أمثلة مبتكرة لقدرته على تطوير البرامج لتلائم السياقات المتغيرة في عملية الانتقال إلى الإنعاش و/أو التنمية – حيث ينصب التركيز بدرجة أكبر على هذه الأهداف الأخرى – ولكن هذه الجهود كانت أقل اتساقاً، كما كانت تفاعلية أكثر منها استباقية.
- 111- وقد بدأ العمل الهام بتقديم التوجيهات الخاصة بالسياسات والبرامج لتوسيع دور البرنامج في المجالات المتخصصة ذات الصلة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية الأخرى. ولكن مع وجود أصحاب مصلحة/فاعلين متعددين والتمويل الناقص في هذه السياقات، يجب على البرنامج أن يدرك جيداً نقاط قوته وقيمه المضافة، وميزاته النسبية، وأن يتمكن من تعزيزها. وهو بحاجة إلى إيجاد دورة حميدة حيث يمكن للبرامج المحددة بشكل جيد اجتذاب الشركاء والتمويل، وتنفيذها بكل الخبرة والمهارات اللازمة، وتحقيق النتائج على النحو المطلوب.

التوصية 1: لإيجاد حلقة حميدة تقوم فيها البرامج المحددة جيداً والتي تشمل طرق العمل الجديدة باجتذاب الشركاء والتمويل، وتنفذ بكل الخبرة والمهارات الضرورية، وتحقق النتائج على المستوى المطلوب، فإن الأمر يحتاج إلى إدارة مباشرة بدرجة أكبر للتغييرات التي تتوقعها الخطة الاستراتيجية، إلى جانب استثمارات أكبر دعماً لخط المواجهة، لضمان نجاح التغييرات. وهناك حاجة إلى استعراض داخلي لطرق تعزيز الهياكل والعمليات التي تدعم التغيير، مع توجيه اهتمام خاص إلى:

- توضيح/وضع الأطر المفاهيمية مع تزايد دور البرنامج في مجالات متخصصة لم ترسخ فيها أقدامه بعد، مثل الحماية الاجتماعية، والتغذية، وإدراج الجوع الطويل الأجل والقصير الأجل؛
- توضيح الميزة النسبية للبرنامج، وأدواره، ومسؤولياته مقارنة بالمزايا النسبية للفاعلين الآخرين، من أجل وضع البارامترات وتحديد الشركاء الملائمة؛
- تطوير قوة العمل اللازمة – الخبرة والمهارات – خاصة من أجل التغذية؛
- تمكين نظم الدعم، مثل عمليات التكيف مع الاستهداف وتحليل الاحتياجات، وتوجيه البرنامج، والتخطيط، والرصد والتقييم؛
- وضع نظام يضمن تمويلاً متعدد السنوات ويمكن التنبؤ به بدرجة أكبر لدعم نوع الأنشطة المضطلع بها في نهج المساعدة الغذائية.

وينبغي أن يكون النهج عملية براغماتية وقادرة على حل المشاكل مع مشاركة واسعة تستكملها قيادة قوية (انظر "تقييم التغيير").

(17) بينما قد تُقتبس لغة من أحد التقييمات، إلا أن كل درس تعززه نتائج من تقييمات أخرى.
(18) الهدف الاستراتيجي 1 – إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ.

112- مواصلة تحسين علاقات التآزر. كانت تحسين علاقات التآزر البرنامجية أحد توصيات تقرير التقييم السنوي لعام 2010. ولا تزال هناك حاجة لمواصلة تحسين التنسيق مع الفاعلين/الشركاء الآخرين، وزيادة علاقات التآزر بين عمليات البرنامج في بلد ما – بما في ذلك بين الأنشطة في إطار برنامج معين – وتركيز البرامج بصورة أكثر وثوقاً؛ وعلى سبيل المثال، تعد التغطية الوطنية المتقطعة في التغذية المدرسية أقل فعالية من التغطية المتسقة للأكثر احتياجاً. وهذا مهم بشكل خاص في أوقات الموارد المحدودة.

التوصية 2: لتحسين علاقات التآزر البرنامجية أثناء تخطيط البرامج وإقرارها وتنفيذها، ينبغي توجيه الاهتمام إلى: (1) ضمان الاتساق مع الفاعلين الآخرين في النظم الأكبر التي يدخل فيها البرنامج؛ (2) وتعزيز الروابط الرأسية بين الاستراتيجيات القطرية وتصميم العملية وتنفيذها؛ وإيجاد علاقات تآزر أفقية بين العمليات/البرامج داخل بلد ما.

113- متابعة استراتيجية الرصد والتقييم الذاتي. ما زالت نظم الرصد والتقييم لا تلبي الاحتياجات التنظيمية. وعلى وجه الخصوص، لا يستطيع البرنامج حتى الآن تحديد النتائج على مستوى الحصائل وقيمتها المضافة في المجالات الأساسية. وهذا أمر حاسم بشكل خاص للأسباب التالية: (1) تقدم هذه الاستراتيجية الدليل لتقرير السياسات عن كيفية تحقيق الأهداف مع وجود قائمة متزايدة من الخيارات في مجموعة ممارسات البرنامج؛ (2) وبمجرد تقرير هذه الخيارات، فإنها تتيح للبرنامج التأكد مما إذا كان يمضي في الطريق وأين يلزم إجراء تعديلات – في المدى القصير وال المدى المتوسط – في بيانات متغيرة بدرجة عالية؛ (3) وهي توفر قاعدة للأدلة إما إذا كان يجري تحقيق النتائج في المدى الأطول.

التوصية 3: تدرك الإدارة العليا جيداً احتياجات الرصد والتقييم وتنعكس بشكل واضح في استراتيجية الرصد والتقييم الذاتي. ويجب على البرنامج ضمان توفير الموارد للاستراتيجية وتنفيذها بطرق تدعم التغييرات التي تنطوي عليها الخطة الاستراتيجية، عن طريق تبسيط نظم الرصد والتقييم وتنمية القدرات على مستوى الميدان، خاصة بالنسبة للتقييم الذاتي والتقييم اللامركزي (انظر التوصية 1).

114- تعزيز التعلم في ثقافة البرنامج عما "يمكن عمله". تساهم ثقافة البرنامج عما يمكن عمله وموظفوها الملتمزمون بدرجة عالية في الابتكار. فقد وجدت جميع التقييمات التي أجريت في عام 2012 دليلاً على ذلك بدرجة أكبر أو أقل. غير أنه حتى في العمل التجريبي – مثل التجارب القطرية لنهج التغذية المدرسية ومبادرة الشراء من أجل التقدم، وعمل مشروع دعم الزراعة والأسواق في أوغندا – ووجه اهتمام أقل من المتوقع إلى تقرير خيارات استراتيجية فيما يتعلق بالبيانات المراد جمعها وتحليلها وتوثيقها وكيفية إدراج الدروس للتعلم من النتائج.

التوصية 4: لتعزيز التعلم الإيجابي من ثقافة البرنامج الإيجابية عما يمكن عمله، ينبغي أن توجه البرامج الرائدة مزيداً من الاهتمام إلى:

- تحديد ما هي الأسئلة الاستراتيجية التي يلزم الإجابة عليها وتركيز جمع البيانات/المعلومات تبعاً لذلك؛
- تحليل وإدارة هذه المعلومات حتى يتسنى الاستفادة منها في صنع القرارات الشفافة وتبادل النظراء؛
- وضع السياسات واتخاذ القرارات التشغيلية على أساس تقدير دقيق ومتوازن لجميع الأدلة المتاحة؛
- توجيه اهتمام أكبر إلى تحليل التكاليف وفعالية التكلفة؛
- تعديل الإجراءات الداخلية لدعم العمل في مجالات الابتكار الناشئة عن الخطة الاستراتيجية.

3- التقييم في البرنامج

- 115- يتضمن هذا القسم عرضاً مجملًا لأعمال التقييم المنفذة بالمقارنة مع الخطط الأصلية. ويوضح أيضا: (1) مساهمات مكتب التقييم في تحسين التعلم من التقييمات؛ (2) ومواصلة العمل لتحسين نوعية التقييمات ضمانا لمصداقيتها وفائدتها؛ (3) والمشاركة في شبكات التقييم؛ (4) والموارد البشرية والمالية.

1-3- أنشطة التقييم في عام 2011

- 116- أشار القسم 1 من تقرير التقييم السنوي هذا إلى تغييرين رئيسيين في استراتيجية التقييم المنفذة في عام 2011: (1) إضافة قيمة عن طريق إيجاد علاقات تآزر بين التقييمات؛ (2) والتحول من تقييمات العمليات المنفردة إلى تقييمات أرفع مستوى تغطي عدة بلدان و/أو عمليات في تقييم واحد.
- 117- وقد صُممت هذه التغييرات لتقديم أفكار مستقلة خاصة بالتقييم وأدلة للاستعانة بها في القرارات الاستراتيجية على المستويات القطرية والإقليمية والمؤسسية، من أجل دعم انتقال البرنامج من مشروع إلى نهج أكثر استراتيجية، على النحو الذي تتوقعه الخطة الاستراتيجية للفترة 2008-2013. وتعمل هذه التغييرات أيضا على تعظيم عمق واتساع التقييمات مع استخدام الموارد المحدودة.
- 118- ومع أن مكتب التقييم ليس مسؤولا عن ضمان إجراء تقييمات العمليات اللامركزية التي تديرها المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية، إلا أن الأرقام التي يتلقاها مكتب التقييم من المكاتب الإقليمية تفيد بأن عددا أقل من هذه التقييمات قد أُجريت في عام 2011. والمعروف أن ثلاثة تقييمات فقط⁽¹⁹⁾ قد استكملت في عام 2011، مقابل ثمانية تقييمات في عام 2010، ولكن ربما كانت هناك تقييمات أخرى استهلتها المكاتب القطرية ولم يتم إبلاغها للمكاتب الإقليمية. وهذا يقل كثيرا عن الرقم المستهدف، وهو 30 تقييما من تقييمات العمليات سنويا، والذي حددته سياسات التقييم عام 2008 لضمان وجود عينة تمثيلية بدرجة كافية يمكن أن تستخلص منها الاستنتاجات لحافظة البرنامج العامة.
- 119- **تنفيذ برنامج العمل.** مع نهاية عام 2011، استكمل مكتب التقييم 95 في المائة من برنامج عمل التقييمات للفترة 2010-2011، بما في ذلك الإضافات التي أجريت في عام 2011 على البرنامج الأصلي الذي أقره المجلس التنفيذي. وقد تحقق ذلك على الرغم من البداية البطيئة لبرنامج العمل في الفترة 2010-2011 (انظر تقرير التقييم السنوي لعام 2010)، وحالات التوقف بسبب انعدام الأمن في اليمن والصومال مما اقتضى إعادة جدولة التقييمات، فضلا عن مغادرة مدير مكتب التقييم في سبتمبر/أيلول 2011.
- 120- والتقييمات الإضافية التي استكملت إما أنها قد استهلّت من جانب المجلس التنفيذي أو طلبتها إدارة البرنامج في المقر أو المكاتب الإقليمية. ويوضح الجدول 3-1 تفاصيل حالة تنفيذ برنامج العمل الحالي حتى نهاية عام 2011.
- 121- **التقييم والإدارة القائمة على النتائج.** تمشيا مع الإطار المؤسسي للبرنامج والخاص بنتائج الإدارة، واصل مكتب التقييم رصد أدائه على أساس أهداف البرنامج ومؤشراته التي وضعت في عام 2010. ويتناول هذا القسم من تقرير التقييم السنوي كثيرا من هذه المؤشرات.

(19) دولة بوليفيا المتعددة القوميات، والهند، وساو تومي وبرينسيبي. وتشمل الأرقام التي أبلغت التقييمات المستكملة فقط - مع تقرير ختامي - ولا تشمل الاستعراضات أو الاستقصاءات الأخرى.

الجدول 3-1: حالة تنفيذ برنامج العمل لعام 2011					
مجموع التقييمات	تقييمات العمليات	تقييمات الأثر	تقييمات الحوافظ القطرية	التقييمات العامة*	
18	-	6	8	4	متوقعة في خطة إدارة البرنامج (2010-2011)
4	1	-	-	3	طلبات إضافية في عام 2011
22	1	6	8	7	مجموع برنامج العمل الفعلي للفترة 2010-2011
5	-	2	3	-	استكمل خلال عام 2010
16	1	4	4	7	استكمل خلال عام 2011
21	1	6	7	7	مجموع المستكمل في الفترة 2010-2011
%95	%100	%100	%88	%100	معدل استكمال الخطة للفترة 2010-2011
	-	2	1	1	الجاري من البرنامج الفعلي عام 2012

* تشمل التقييمات العامة التقييمات الاستراتيجية والسياسية.

2-3 أنشطة لتحسين التعلم من التقييم

122- المشاورات بشأن التقييم مع أعضاء المجلس التنفيذي. تعد المشاورات السنوية بشأن التقييم فرصة لأعضاء البرنامج لتقديم التوجيه بشأن الأولويات بالنسبة للتقييم ومناقشة نتائج تقرير التقييم السنوي. وبناء على طلب المجلس التنفيذي، نظمت أمانة البرنامج في عام 2011 مائدة مستديرة غير رسمية للتشاور قبل كل دورة من دورات المجلس، مما أتاح إجراء مناقشة أكثر تفصيلاً لتقارير التقييم التي عُرضت رسمياً على الدورة. ويبدو أن هذا قد أثرى التفاعل بين المجلس التنفيذي والإدارة فيما يتعلق بالمسائل التي أثارها تقارير التقييم، وأتاح أيضاً إجراء مناقشة مختصرة وأكثر تركيزاً للتقييمات أثناء دورات المجلس الرسمية.

123- استكمال حلقة التعلم. أحرز عمل مكتب التقييم تقدماً في هذا المجال. والهدف من ذلك هو زيادة فرص الحصول على الأدلة ذات الصلة في الوقت المناسب من التقييمات الخاصة بسياسات وعمليات البرنامج واستخدام هذه الأدلة. ويتحقق ذلك عن طريق: (1) منتجات إعلامية مصممة لجمهور معين؛ (2) وتقديم معلومات ودروس من التقييمات لعمليات صنع القرار الاستراتيجي؛ (3) ومناسبات التعلم بعد التقييم.

124- المنتجات الإعلامية العادية. تم إعداد درسين من "الدروس العشرة الأولى": أحدهما عن العلاقات الجنسانية والآخر عن شبكات الأمان. وتم إصدار عرض تجميعي قطري للتقييم، وهو يقدم دروساً من تقييمات سابقة لها صلة بإعداد استراتيجية قطرية. وقد أعدت لقاءات إحاطة خاصة بالتقييم، أو يجري إعدادها، لجميع تقارير التقييم التي استكملت في عام 2011.

125- تدخلات لعمليات صنع القرار الاستراتيجي، سواء كانت عادية أو لمرة واحدة. قام مكتب التقييم في عام 2011 بتجميع تدخلاته للعمليات العادية لإعداد استراتيجيات وسياسات قطرية جديدة. والمكتب، على سبيل المثال، يشغل وضع المراقب في لجنة استعراض الاستراتيجية، ويسلط الضوء على الدروس المستخلصة من التقييمات ذات الصلة بالاستراتيجيات القطرية، ويشارك في لجنة السياسات. وفي ديسمبر/كانون الأول، قدم مكتب التقييم دروساً من تقييمات لها

صلة باستعراض تخطيط قوة العمل المؤسسية لمرة واحدة، وأعد مدخلات لاستعراض منتصف المدة الخاص بالخطة الاستراتيجية (في عام 2012).

- 126- ومن الناحية التنظيمية، وبعد إقرار المجلس التنفيذي لدورة تنفيذ سياسات البرنامج في يونيو/حزيران 2011، يجري الآن تخطيط التقييمات السياسية لإدراجها في دورة التخطيط والرصد والتقييم للسياسات الجديدة والقائمة، ويجري بالفعل توقيت تقييمات الحوافز القطرية بحيث تقدم الأدلة اللازمة لإعداد استراتيجيات البرنامج القطرية.
- 127- *مناسبات التعلم*. قدم مكتب التقييم دروساً من تقييمات الأثر لمشاورة بشأن التغذية المدرسية نظمتها دائرة التغذية المدرسية في مارس/آذار، وإلى إجتماع فني دولي معني بالتغذية المدرسية المنتجة محلياً، نظمتها الشراكة من أجل نماء الطفل في سبتمبر/أيلول. وتضمنت المناسبات الأخرى حلقة دراسية وقت الغداء عن الشراكات لموظفي البرنامج، تولاها خبير معروف من فرقة التقييم عن هذا الموضوع. وشارك الموظفون الميدانيون عن طريق الربط الهاتفي.
- 128- *تطوير الموقع الشبكي*. تمثياً مع سياسات التقييم والممارسة الجيدة، يمكن النفاذ إلى جميع تقييمات مكتب التقييم في مكتبة التقييم على الموقع الشبكي الرسمي للبرنامج. ويقدم موقع التقييم أيضاً معلومات عن أهداف مكتب التقييم وبرنامج العمل، وأنواع التقييم التي يضطلع بها البرنامج، والأدوات التي يستخدمها. وفي أوائل عام 2011، أطلق مكتب التقييم موقعاً على شبكة الإنترنت الخاصة بالبرنامج، حيث تتاح مجموعة متنوعة من المنتجات لإستخلاص الدروس من تقييمات موجهة لجماهير معينة.

3-3 التحسن المستمر لجودة التقييم

- 129- *عمليات التقييم*. نظم مكتب التقييم لأول مرة في عام 2011 حلقتي عمل للتعلم بالمشاركة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في البرنامج لمناقشة نتائج تقييمين ومناقشة التوصيات في إحدى حلقتي العمل. وقد ذهبت حلقتا العمل هاتان إلى ما هو أعمق من استخلاص المعلومات المعتادة في نهاية التقييم وإبداء التعليقات على مشاريع التقارير. وأتاحت حلقتا العمل لفريق التقييم ضمان وصول تلك الرسائل التي كانت تود توصيلها، لتعميق فهم الديناميات وراء نتائج التقييم، وتنقيح التوصيات. وقد أتاح هذا للمشاركين تدخل نتائج التقييم. وعمل مكتب التقييم أيضاً كمورد للمعلومات أثناء مناقشات الإدارة العليا لرود الإدارة على التقييمات الاستراتيجية.
- 130- وقدم مكتب التقييم مدخلات لاستراتيجية الرصد والتقييم الذاتي التي أعدت في عام 2011، وبدأ في تحديث أدوات التقييم الذاتي تمثياً مع هذه الاستراتيجية.
- 131- *تنمية مهارات ومعارف موظفي مكتب التقييم*. احتفظ مكتب التقييم بتنظيم مجموعات موظفيه على شكل فرق تركيز حول أنواع التقييم التي يجري تنفيذها. وهذه الفرق في الواقع هي جماعات من الممارسين تسهل التطوير غير الرسمي والرسمي لمهارات ومعارف الموظفين الفنيين في مكتب التقييم. وتختار المواضيع استجابة لاحتياجات الموظفين وتشمل ممارسات التبادل، ووضع نظريات للتغيير في المواضيع التي يجري تقييمها، وتصميم أدوات لدعم الاستخدام المنهجي لمعايير البرنامج والمعايير الدولية على حد سواء. وقد قضى الموظفون ما مجموعه 37 يوم/فرد - أو 1.5 في المائة من وقت عمل الموظفين - في التدريب الرسمي عام 2011، بما في ذلك حضور اثنين من الموظفين أسبوعاً تدريبياً مع البرنامج الدولي للتدريب على تقييم التنمية. وانخفض التقييم الرسمي عندما نقص عدد موظفي مكتب التقييم في الربع الأخير من العام. غير أن بعض الموظفين شاركوا من مكاتبهم في "حلقات دراسية شبكية" نظمتها شبكات من فنيي التقييم عن مواضيع التقييم الفني.

132- **نظام ضمان جودة التقييم.** واصل مكتب التقييم استخدام مواد نظام ضمان جودة التقييم والتي كانت متاحة بشكل عام. وساعدت المتطلبات المعيارية على تحسين جودة تقارير التقييم، بينما أن العملية التعاونية المستخدمة لإعداد المواد زادت من فهم وتطبيق هذه المعايير. وفي عام 2011، توسع مكتب التقييم في استخدام خبراء استعراض خارجيين لتلك التقييمات التي تحظى على وجه الخصوص بقدر كبير من اهتمام أصحاب المصلحة، وذات المنظورات المتنوعة. وفرقة الاستعراض هذه منفصلة عن الخبراء الاستشاريين المستقلين الذين يجرون التقييمات، ويوفرون أبعاداً إضافية لضمان جودة المنهجية و/أو المضمون.

133- وقد بدأ العمل لإعداد مواد التوجيه الخاصة بالتقييم الذاتي تمثيلاً مع الاستراتيجية المؤسسية للرصد والتقييم الذاتي. وسيستمر هذا في عام 2012.

134- وتشمل تقييمات الأثر التي يضطلع بها مكتب التقييم توجيه اهتمام كبير إلى منظورات المستفيدين – وهم الأشخاص الذين يسعى البرنامج إلى تحسين حياتهم بصورة دائمة ولموسة. وهذه خطوة هامة نحو المزيد من المساءلة تجاه المستفيدين، مع أنه لا تزال لدى مكتب التقييم قدرة محدودة فقط لتزويد المستفيدين بتعليقات على نتائج التقييم. وكان مكتب التقييم يسعى لإجراء تحسينات في هذا المجال لبعض الوقت، بينما يدرك أن أهم حلقات المساءلة تكمن في تنفيذ العمليات.

4-3 التعاون مع شبكات التقييم

135- واصل مكتب التقييم مشاركته في الفريق العامل المشترك بين الوكالات الذي عقده مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية لتحسين التقييم في الوقت الحقيقي. واستكمل مكتب التقييم أيضاً عمله بشأن الفريق الاستشاري للتقييم الذي تولاه مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية والخاص بصندوق الأمم المتحدة المركزي لمواجهة الطوارئ.

136- وواصل مكتب التقييم نشاطه في فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، فشارك في فرقة المهام المعنية بتقييم الأثر، وفرقة المهام المعنية بالتقييم المشترك التابعين لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وفي مجموعة العمل المشتركة بين الوكالات والمعنية بالتقييمات المشتركة للأثر الإنساني بقيادة مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية.

137- وقد أختير مكتب التنسيق لعرض خبرته في تقييم الأثر على تبادل ممارسات التقييم لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم عام 2011، وبدأ عمله في اللجنة المنظمة للتبادل عام 2012، والمقرر أن تعقد في روما. وحضر المكتب المؤتمر السنوي لمنظومة شبكات تقييم الأثر، وعمل على تعميق الحوار مع المبادرة الدولية لتقييم الأثر.

5-3 موارد التقييم البشرية والمالية

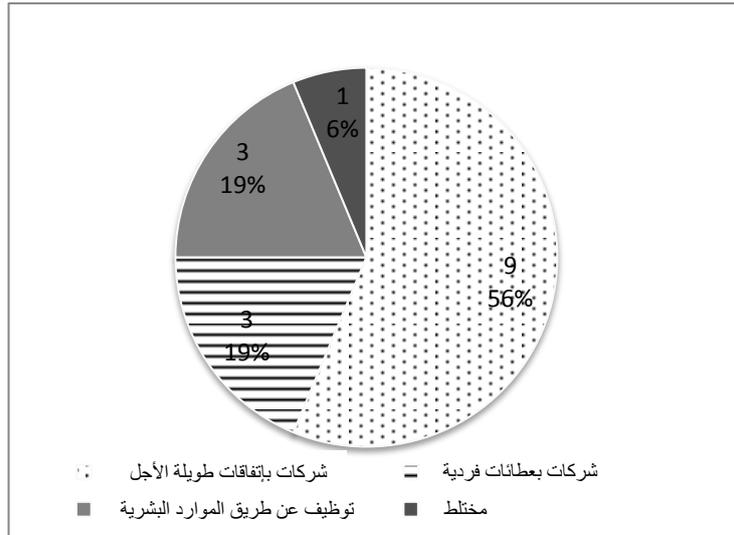
138- **الموارد البشرية.** ظل مكتب التقييم محتفظاً بهيكلة الوظيفي الكامل حتى مغادرة مديره في نهاية سبتمبر/أيلول، كما حافظ على التوازن بين موظفي البرنامج العاملين بالتناوب وبين خبراء التقييم المعينين من الخارج (بنسبة 4 إلى 4)، حسبما كان متوقفاً في سياسات التقييم. وخلال العام، وصل معدل شغل وظائف المكتب إلى 95 في المائة بالنسبة للوظائف الفنية.⁽²⁰⁾ ولم يتغير العدد الإجمالي للموظفين، ولكن مكتب التقييم ظل يعين خبراء استشاريين حديثين كمساعدين لبحوث التقييم، مما أتاح دعماً قيماً لفرق التقييم. وتم ترفيع وظيفة من الرتبة خ ع-3 إلى الرتبة خ ع-5 بدءاً من 1 يناير/كانون الثاني 2012. ويقدم الجدول 3-2 تفاصيل عن حالة الموظفين، كما يتضمن الملحق 4 قائمة كاملة بالموظفين، من بينهم الخبراء الاستشاريون الحديثون.

(20) حسب المعدل على أساس المجموعة الكاملة من الموظفين خلال عام، ناقصاً عدد شهور الموظفين المفقودة عند شغور أحد المناصب.

الجدول 2-3: موظفو مكتب التقييم في عام 2011			
المجموع	خبراء التقييم المعينون من الخارج	موظفو البرنامج العاملون بالتناوب	
1	1		مدير (مد-2)
3	2	1	موظف التقييم الأقدم (ف-5)
4	1	3	موظفو التقييم (ف-4)
3		3	موظفو الخدمة العامة (خ-ع-6 و خ-ع-3)
11	4	7	المجموع

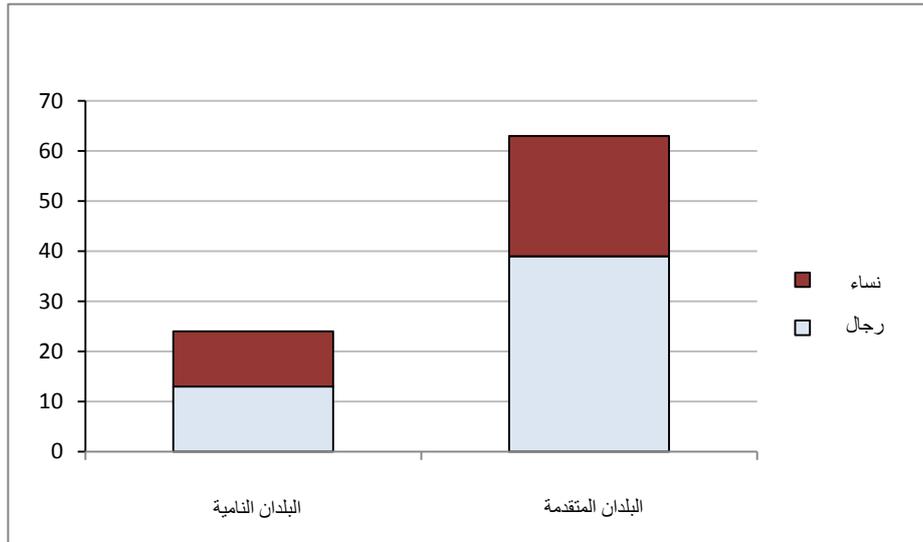
139- وقد استعان مكتب التقييم في عام 2011 على نطاق واسع بخمس شركات استشارية عقد معها اتفاقات طويلة الأجل في عام 2010. وقد وفر أسلوب التعيين 44 خبيراً استشارياً مستقلاً لفرق تقييم أجرت 56 في المائة من التقييمات التي استكملت في عام 2011 (الشكل 1-3)؛ وأتاح 33 من هؤلاء الخبراء الاستشاريين اتصالات جديدة لمكتب التقييم، بتقديم خبرات متخصصة جديدة. وتضمنت أساليب التعيين الأخرى التعاقد مع أفراد من قائمة موضوعة وعن طريق الإعلان، واستخدام العطاءات التنافسية لتحديد الشركات الملائمة لإجراء تقييمات متخصصة من الناحية الفنية.

الشكل 1-3: موظفو التقييم، حسب نوع التعيين



140- واستخدم مكتب التقييم ما مجموعه 87 خبيراً استشارياً لإجراء 16 تقييماً واستكمال نواتج حلقة التعلم في عام 2011. وشارك عشرة خبراء استشاريين في أكثر من تقييم واحد. وكان متوسط حجم الفريق خمسة خبراء استشاريين لكل تقييم: وجاء 28 في المائة من الخبراء الاستشاريين من بلدان نامية و72 في المائة من بلدان متقدمة، مقابل 25 في المائة و75 في المائة على التوالي في عام 2010؛ بينما كان 60 في المائة من الرجال و40 في المائة من النساء، وهو ما يمثل زيادة بنسبة 5 في المائة في عدد النساء مقارنة بعام 2010.

الشكل 2-3: تشكيل فرق التقييم



141- وبناء على التجربة الإيجابية مع الشركات التي عُقدت معها اتفاقات طويلة الأجل، استهل مكتب التقييم عطاء تنافسيا في أواخر عام 2011 لتوسيع قاعدة الشركات التي تعمل باتفاقات طويلة الأجل، وضمان الحصول على خبرة فنية عالية الجودة في المجالات المتخصصة المطلوبة للتقييمات المقررة للفترة 2012-2014.

142- **الموارد المالية.** خصصت خطة الإدارة للفترة 2010-2011 ما مجموعه 9.6 مليون دولار أمريكي لتكاليف الموظفين وغير الموظفين الخاصة بالتقييم – وهو ما يمثل زيادة قدرها 1.4 مليون دولار أمريكي عن فترة السنتين 2008-2009. وكانت موارد غير الموظفين وقدرها 2.81 مليون دولار أمريكي لعام 2011 مخصصة لتنفيذ تقييمات وأنشطة أخرى مثل مبادرة استكمال حلقة التعلم. وظل معدل الموارد المالية للتقييمات إلى مجموع تكاليف البرنامج بنسبة 0.14 في المائة ولا يزال أقل من المعدل في كثير من وكالات الأمم المتحدة الأخرى.

143- وعلاوة على ذلك، جمع مكتب التقييم 186 425 دولارا أمريكيا على شكل إيرادات من خارج الميزانية للتقييمات المشتركة: 50 000 دولار أمريكي من مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين من أجل سلسلة تقييمات الأثر المشتركة بين البرنامج والمفوضية عن مساهمة المساعدة الغذائية في إيجاد حلول دائمة لحالات اللاجئين الممتدة؛ و136 425 دولارا أمريكيا من حكومة هولندا للتقييم المشترك لمجموعة اللوجيستيات العالمية، والتي سيتناولها التقرير في عام 2012.

3-6 أفاق المستقبل

144- لم يف البرنامج بعد بالتزامات سياسات التقييم لعام 2008 فيما يتعلق بتغطية تقييمات العمليات على أساس محدد زمنيا من أجل صنع القرار على مستوى المشروعات. وتقضي السياسات بإجراء 30 تقييما من تقييمات العمليات على الأقل سنويا من جانب مكتب التقييم أو من جانب الوحدات اللامركزية مع ضمان الجودة من جانب مكتب التقييم. ولا يوجد حاليا لدى مكتب التقييم الهيكل ولا الموارد لتحقيق هذا الهدف، وقد حول اهتمامه – بموافقة المجلس التنفيذي - إلى تقييمات أكثر تعقيدا وهي التقييمات السياسية، والاستراتيجية، وتقييمات الأثر، وتقييمات الحوافظ. ويقول مكتب التقييم إن هذا الهدف الذي حددته السياسات لتقييمات العمليات لم يعد ملائما، نظرا للتنوع المتزايد داخل حافظة عمليات البرنامج في إطار الخطة الاستراتيجية.

145- وحيث أنه ليس من الممكن أو من المرغوب تقييم كل شيء، فإن مكتب التقييم سيستعرض خلال عام 2012 تغطية التقييم وسيعمل مع إدارة العمليات وغيرها لوضع نهج للتقييم على مستوى المشروعات يساير الاستراتيجية الجديدة للرصد والتقييم الذاتي، ووضع نهج أوسع لإدارة المخاطر المؤسسية، وأن يتولى مكتب التقييم دور وضع المعايير وتنمية القدرة على التقييم. وسيشمل وضع النهج الجديد استطلاع الفرص للحصول على تمويل ملائم من خارج الميزانية وتجربة آليات مبتكرة.

146- وسيستعرض مكتب التقييم في سعيه لإجراء تحسين مستمر في جودة التقييم الاحتياجات المختلفة التي حُددت بالفعل لتحديث نظام ضمان جودة التقييم: وهي الكفاءة، والقيمة مقابل المال، والاهتمام بالقضايا الجنسانية والبيئة، والمساءلة أمام المستفيدين. ومن المقرر إدخال تنقيحات بصورة منتظمة.

147- وسيواصل مكتب التقييم دوره الاستباقي في استكمال حلقة التعلم، مركزا اهتمامه، كما فعل من قبل، على تقديم الأدلة لعمليات محددة لصنع القرار على المستويات القطرية والإقليمية والمؤسسية. وسيواصل مكتب التقييم البحث عن علاقات التآزر بين العمليات والمنتجات لتعظيم فرص التعلم، بما في ذلك عن طريق عمليات تجميع لنتائج التقييم والدروس.

الملحق الأول

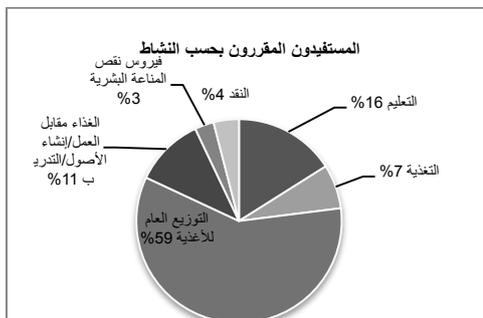
صحيفة وقائع الحوافظ القطرية

هاي تي (2005-2010)

الجدول الزمني ومستوى التمويل والمستفيدين حسب النشاط وتوزيع الأغذية						
العنوان	2005	2006	2007	2008	2009	2010
المشروع الإنمائي 10217 البرامج القطرية	المتطلبات: 37.0 دولار أمريكي - المساهمات: 30.9 دولار أمريكي					
العملية الممتدة للإغاثة والإعناش 10382	المتطلبات: 43.8 دولار أمريكي - المساهمات: 32.3 دولار أمريكي					
المشروع الإنمائي 10386	تخفيض هشاشة الأوضاع عن طريق تنفيذ نشاط بيئي تكثيف المعاملة على المستوى القطري			المتطلبات: 9.2 دولار أمريكي - المساهمات: 7.1 دولار أمريكي		
العملية الممتدة للإغاثة والإعناش 10674	المساعدة الغذائية لإغاثة وحماية الجماعات التي تعاني هشاشة الأوضاع ومعرضة لإعدام الأمن الغذائي			المتطلبات: 154.7 دولار أمريكي المساهمات: 132.5 دولار أمريكي		
العملية الممتدة للإغاثة والإعناش 10844	المساعدة الغذائية للجماعات التي تعاني هشاشة الأوضاع والمعرضة للصلصات المتكررة	مفتاح مستوى التمويل				المتطلبات: 147.7 دولار أمريكي المساهمات: 28.5 دولار أمريكي
عملية الطوارئ 10785	المساعدة الغذائية للسكان والمتضررين من الفيضانات في هاي تي	أقل من 75%		المتطلبات: 0.5 دولار أمريكي المساهمات: 0.3 دولار أمريكي		2011
عملية الطوارئ 10781	المساعدة الغذائية للسكان والمتضررين من الفيضانات في هاي تي	بين 50 و 75%		المتطلبات: 31.6 دولار أمريكي المساهمات: 22.3 دولار أمريكي		
عملية الطوارئ 200107	عملية الطوارئ - الاستجابة العاجلة	أقل من 50%				المتطلبات: 0.5 دولار أمريكي المساهمات: 0.5 دولار أمريكي
عملية الطوارئ 200110	المساعدة الغذائية لسكان المتضررين من الزلازل في هاي تي	لا ينطبق				المتطلبات: 475.3 دولار أمريكي المساهمات: 373.5 دولار أمريكي
العملية الخاصة 10449	شبكة التصدي للطوارئ في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي			المتطلبات: 2.9 دولار أمريكي - المساهمات: 2.0 دولار أمريكي		
العملية الخاصة 10779	عملية جوية استجابة للفيضانات في هاي تي			المتطلبات: 0.8 دولار أمريكي المساهمات: 7.1 دولار أمريكي		
العملية الخاصة 10780	زيادة الوجيبيات والتنسيق دعماً للجماعة الإنسانية في هاي تي			المتطلبات: 10.8 دولار أمريكي المساهمات: 8.0 دولار أمريكي		
العملية الخاصة 200108	زيادة الوجيبيات والاتصالات والتنسيق لعمليات الإغاثة استجابة للزلازل في هاي تي			المتطلبات: 10.8 دولار أمريكي المساهمات: 8.0 دولار أمريكي		
العملية الخاصة 200109	تقديم خدمات جوية إنسانية استجابة للضحايا المتضررين أثناء الزلازل في هاي تي			المتطلبات: 31.7 دولار أمريكي المساهمات: 17.8 دولار أمريكي		
المستفيدين (العقولون)	933 043 1	763 718	021 965	324 671 2	597 130 2	907 012 4
الأغذية الموزعة (طن متري)	729 25	118 20	131 24	349 50	835 65	199 127
التكاليف المباشرة لهي تي * (مليون دولار)	21	15	22	60	73	29
النسبة المئوية للنفقات: هاي تي مقابل العالم	0.7	0.6	0.8	1.7	1.8	1

المصدر: أفر المصادر: التقارير الموحدة بشأن المشروعات؛ حالة الموارد (5 يوليو/تموز 2010 لمشروعات الجارية)؛ تقرير الأداء السنوي لعام 2010.

* يسلطه: نفقات برامج والإدارة لعامي 2008 و 2009 وفقاً للمعيار المحاسبي الدولية للقطاع العام، ولا تلتزم بقيمة المنطقة عام 2007 وما قبله المعيار المحاسبي لمنظمة الأمم المتحدة.



المصدر: إدارة العلاقات الخارجية، برنامج الأغذية العالمي، شعبة العلاقات مع الحكومات المانحة.
قائمة صحيفة الوقائع هذه في نفس وقت التقييم

الأنشطة حسب العمليات ونسبة المستفيدين حسب النشاط	التعليم	التغذية	التوزيع العام للأغذية	الغذاء مقابل العمل/الأصول/التدريب	فيرويس نقص المناعة البشرية	النقد
المشروع الإنمائي 10217	X	X				
العملية الممتدة للإغاثة والإعناش 10382		X	X		X	
المشروع الإنمائي 10386	X					
العملية الممتدة للإغاثة والإعناش 10674	X	X	X		X	
العملية الممتدة للإغاثة والإعناش 10844	X	X	X		X	
عملية الطوارئ 10785		X				
عملية الطوارئ 10781	X	X	X		X	
عملية الطوارئ 200107			X			
عملية الطوارئ 200110			X			X

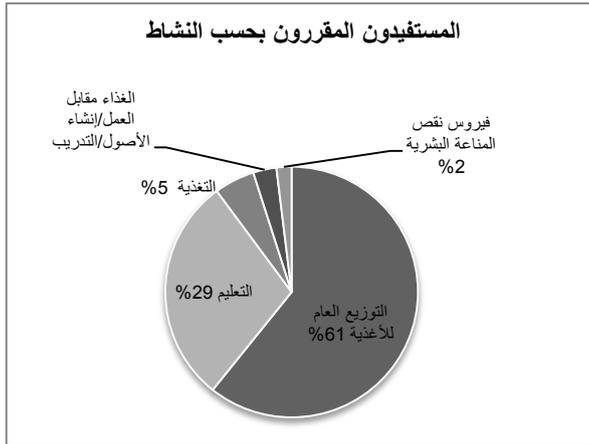
المصدر: تطبيق الاتصالات في جميع البيئات (Dacota) (أبريل/نيسان 2011)

المانحون: الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، ومانحون من القطاع الخاص، وإسبانيا، والمفوضية الأوروبية
الشركاء: حكومة هاي تي، و 73 منظمة غير حكومية محلية و 23 منظمة غير حكومية عالمية

كينيا (2006-2010)

الجدول الزمني ومستوى التمويل والمستفيدين حسب النشاط وتوزيع الأغذية						
العنونة	2006	2007	2008	2009	2010	2011
المشروع الإنمائي 102640	2004	المتطلبات: 103.0 دولار أمريكي - المساهمات: 82.2 دولار أمريكي				
البرنامج القطري المشروع الإنمائي 106680				المتطلبات: 113.1 دولار أمريكي المساهمات: 58.4 دولار أمريكي (يوليو/تموز 2010)		2012
العملية الممتدة للإغاثة والإعاش 102581		المتطلبات: 75.2 دولار أمريكي المساهمات: 53.4 دولار أمريكي				
العملية الممتدة للإغاثة والإعاش 102582			المتطلبات: 129.4 دولار أمريكي المساهمات: 103.1 دولار أمريكي			
العملية الممتدة للإغاثة والإعاش 102583					المتطلبات: 180.6 دولار أمريكي المساهمات: 92.0 دولار أمريكي (يوليو/تموز 2010)	2011
العملية الممتدة للإغاثة والإعاش 106660				المتطلبات: 474.3 دولار أمريكي المساهمات: 290.9 دولار أمريكي (يوليو/تموز 2010)		2012
عملية الطوارئ 103740	2004	المتطلبات: 375.9 دولار أمريكي المساهمات: 360.3 دولار أمريكي				
عملية الطوارئ 107450			المتطلبات: 132.2 دولار أمريكي المساهمات: 123.4 دولار أمريكي			
العملية الخاصة 105690		المتطلبات: 16.6 دولار أمريكي المساهمات: 10.4 دولار أمريكي				
الشراء من أجل التقدم شراء تجريبي لمشروع تقدمي					المساهمات: 1.8 دولار أمريكي	2014
المستفيدين (الفعليون)	5 046 438	4 201 169	2 546 435	4 141 267	4 819 991	
الأغذية الموزعة (طن متري)	345 638	241 580	223 116	317 028	835 306	
التفتتات المباشرة: كينيا* (دولار أمريكي)*	153	190	162	247	214.00	
النسبة المئوية للتفتتات: كينيا مقابل العالم	11.0%	4.5%	3.7%	7.3%	5%	

المصدر: آخر المصادر: التقرير الموحد بشأن المشروعات؛ حالة الموارد (5 يوليو/تموز 2010 لمشروعات الجارية)؛ تقرير الأداء السنوي لعام 2010. * استثناء: نفقات دعم البرامج والإدارة لعامي 2008 و 2009 وقد تم تمويلها من قبل الحكومة الكينية. * لا تقارن القيمة المضافة لعام 2007 وما قبله مع السنة الممولة العادية لخطوة الأمامية.



المصدر: إدارة العلاقات الخارجية، برنامج الأغذية العالمي، شعبة العلاقات مع الحكومات المانحة.

قدمة صحيفة الوقائع هذه في نفس وقت التقييم

العمليات	الأنشطة حسب العمليات ونسبة المستفيدين حسب النشاط				
	التعليم	التغذية	التوزيع العام للأغذية	الغذاء مقابل العمل/الأصول/التدريب	فيروس نقص المناعة
المشروع الإنمائي 102640	X	X	X	X	X
المشروع الإنمائي 106680		X			X
العملية الممتدة للإغاثة والإعاش 102581	X	X	X		
العملية الممتدة للإغاثة والإعاش 102582	X	X	X	X	
العملية الممتدة للإغاثة والإعاش 102583	X	X	X	X	X
العملية الممتدة للإغاثة والإعاش 106660	X	X	X	X	X
عملية الطوارئ 103740	X	X	X	X	
عملية الطوارئ 107450	X	X	X	X	
النسبة المئوية للمستفيدين المقررين	61	29	5	3	2
النسبة المئوية للمستفيدين الفعليين	60	33	4	2	1

المصدر: تطبيق الاتصالات في جميع البيانات (Dacota) (أبريل/نيسان 2011)

أكبر خمسة مانحين: الولايات المتحدة الأمريكية، وإدارة المعونة الإنسانية بالمفوضية الأوروبية، والمملكة المتحدة، والوكالة اليابانية للتعاون الدولي، والبنك الدولي
الشركاء: حكومة كينيا، و 60 منظمة غير حكومية

رواندا (2006-2010)

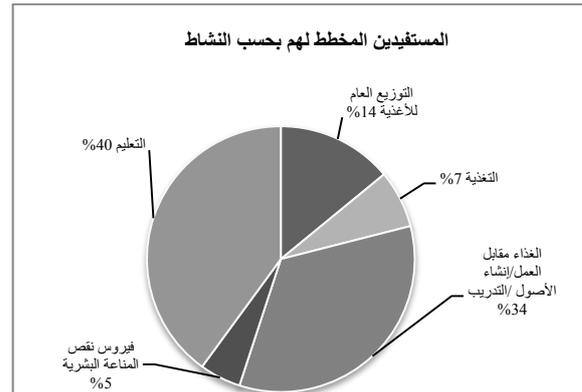
الجدول الزمني ومستوى التمويل والمستفيدين حسب النشاط وتوزيع الأغذية						
العينة	العنوان	2006	2007	2008	2009	2010
المشروع الإنمائي 10156	البرنامج القطري	المتطلبات: 47.5 دولار أمريكي - المساهمات: 26.4 دولار أمريكي				
المشروع الإنمائي 10677	المساعدة الغذائية للتعليم	2003		المتطلبات: 41.3 دولار أمريكي - المساهمات: 37.4 دولار أمريكي		
العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش (إقليمي) 10062.2	المعونة الغذائية للإغاثة والإنعاش (منطقة البحيرات الكبرى)	المتطلبات: 33.6 دولار أمريكي المساهمات: 14.0 دولار أمريكي				2012
العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 10531	المساعدة للاجئين وعملية إنعاش للاكثر تضررا	مفتاح مستوى التمويل أقل من 75% بين 50 و 75% أقل من 50% لا ينطبق		المتطلبات: 54.0 دولار أمريكي - المساهمات: 35.3 دولار أمريكي		2011
العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 200030	المساعدة للاجئين، والإنعاش لدعم المجتمعات المضيفة والأكثر تضررا					المتطلبات: 36.6 دولار أمريكي المساهمات: 13.6 دولار أمريكي
المتقيدون (الفعليون)		638 556	740 509	215 582	717 453	000 529
الأغذية الموزعة (طن متري)		910 23	078 26	332 22	488 20	18 803
النقثات المباشرة: رواندا* (مليون دولار)*		23	15	19	22	19
النسبة المئوية: رواندا مقابل العالم		0.8	0.6	0.5	0.6	0.4

المصدر: آخر المصادر: التقارير الموحدة من المشروعات؛ حالة الموارد (5 يوليه/تموز 2010 للمشروعات الجارية)؛ تقرير الأداء السنوي لعام 2010. ملاحظات: نقثات مع الرصيد الإلزامي لعامي 2008 و 2009 وفقا لمعيار المحاسبة الدولية لقطاع العبد، ولا تقارن بالهبة المنقذة لعام 2007 وما قبله. النسبة المئوية للمعيار المحاسبي لمنظومة الأمم المتحدة.

الأنشطة حسب العمليات ونسبة المستفيدين حسب النشاط					
العمليات	التوزيع العام للأغذية	التغذية	الغذاء مقابل العمل/الأصول/التدريب	فيروس نقص المناعة البشرية	التعليم
المشروع الإنمائي 10156				X	X
المشروع الإنمائي 10677					X
العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش (إقليمي) 10062.2	X	X	X	X	
العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 10531	X	X	X	X	
العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 200030	X	X	X	X	
النسبة المئوية للمستفيدين المقيدين	14%	7%	34%	5%	40%
النسبة المئوية للمستفيدين الفعليين	9%	9%	25%	7%	50%

المصدر: تطبيق الاتصالات في جميع البيانات Dacota (أبريل/نيسان 2011)

أكبر خمسة مانحين: الولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، ومانحون من القطاع الخاص، والمملكة العربية السعودية، وإيطاليا
الشركاء: حكومة رواندا، و 22 منظمة غير حكومية و 16 وكالة دولية

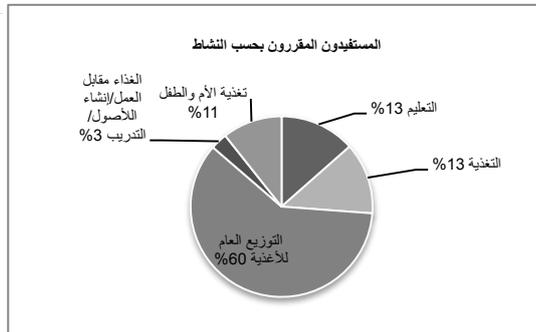


المصدر: إدارة العلاقات الخارجية، برنامج الأغذية العالمي، شعبية العلاقات مع الحكومات المانحة. قدمة صحفية الوقائع هذه في نفس وقت التقييم

اليمن (2010-2005)

الجدول الزمني ومستوى التمويل والمستفيدون حسب النشاط وتوزيع الأغذية						العنوان	العمليّة
2010	2009	2008	2007	2006	2005		
				المتطلبات: 45.4 دولار أمريكي المساهمات: 33.6 دولار أمريكي		البرنامج القطري - اليمن (2002-2007)	المشروع الإيماني 101370
						البرنامج القطري - اليمن (2007-2011)	المشروع الإيماني 104350
						المساعدة الغذائية للاجئين	العمليّة الممتدة للإغاثة والإعاش 102320
						المساعدة الغذائية للاجئين الصوماليين في اليمن	العمليّة الممتدة للإغاثة والإعاش 102321
						المساعدة الغذائية للاجئين الصوماليين في اليمن	العمليّة الممتدة للإغاثة والإعاش 200044
				US\$0.5 US\$0.4		المساعدة للمشردين داخليا في محافظة صنعاء	عمليّة الطوارئ 106750
						المساعدة الإنسانية للمشردين داخليا في محافظة صنعاء	عمليّة الطوارئ 106840
						الاستجابة الفورية لعمليّة طوارئ لدعم السكان المتضررين من الفيضانات	عمليّة الطوارئ 107940
						المساعدة الغذائية للسكان المتضررين من الفيضانات في شرق اليمن	عمليّة الطوارئ 108060
						الدعم الغذائي للموجه للجماعات المعرّضة والمتضررة من ارتفاع أسعار الأغذية	عمليّة الطوارئ 107670
						المساعدة الغذائية للأشخاص المتضررين من النزاع في شمال اليمن	عمليّة الطوارئ 200039
						تتضمن مجموعة خدمة النقل الجوي والأوجيبيتيك دعماً للاستجابة الإنسانية في صنعاء	العمليّة الخاصة 200130
							المستفيدون (الفعليون)
429 998 1	509 576 1	598 715	420 676	681 183 1	060 196 1		
							الأغذية الموزعة (طن متري)
979 59	419 46	455 14	410 11	781 19	689 24		
							النظف المباشرة: اليمن* (مليون دولار)
39	27	13	6	8	8		
							النسبة المئوية للمستفيدين: اليمن مقابل العالم
1	0.7	0.4	0.2	0.3	0.3		

المصدر: أحر المصنوع: تقارير الوحدة من المشروعات؛ حالة المواد (5 يوليو/تموز 2010 للمشروعات الجارية)؛ تقرير الأداء السنوي لعام 2010...
* بلسنا: نفقات دعم البرامج والإدارة لعامي 2008 و 2009 وفقا للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، ولا تفرق بالقيمة المتوقعة لعام 2007 وما قبله المتسدة للمعايير المحاسبية لمنظمة الأمم المتحدة.



العمليّة	التعليم	التغذية	التوزيع العام للأغذية	التغذية	التغذية	التغذية	التغذية	التغذية	التغذية
عمليّة الطوارئ 108060			X						
عمليّة الطوارئ 107940			X						
عمليّة الطوارئ 107670			X	X					
عمليّة الطوارئ 106840			X	X					
عمليّة الطوارئ 106750			X						
المشروع الإيماني 104350	X	X							
العمليّة الممتدة للإغاثة والإعاش 102321	X	X	X						
العمليّة الممتدة للإغاثة والإعاش 102320	X	X	X						
المشروع الإيماني 101370	X	X	X						
عمليّة الطوارئ 200039			X	X					
العمليّة الممتدة للإغاثة والإعاش 200044	X	X	X	X					
النسبة المئوية للمستفيدين المعقرون	13	13	60	0	2	0	11	3	11

المصدر: تحقيق الأبحاث مع البيانات Decoto (أبريل/نيسان 2011)

المصدر: إدارة العلاقات الخارجية، برنامج الأغذية العالمي،
شعبة العلاقات مع الحكومات المانحة.
قائمة صحيفة الوقائع هذه في نفس وقت التقييم

أكبر خمسة مانحين: الولايات المتحدة الأمريكية، وألمانيا، والمملكة المتحدة، وصندوق الأمم المتحدة المركزي لمواجهة الطوارئ.

الشركاء: حكومة اليمن، وتسع منظمات غير حكومية وسبع وكالات دولية

الملحق الثاني

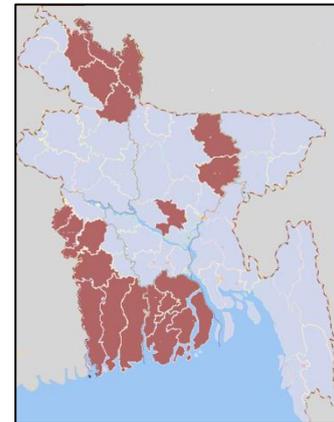
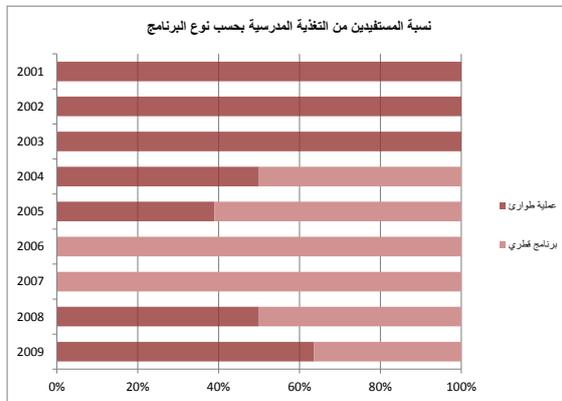
صحيفة وقائع تقييمات الأثر

بنغلاديش

عمليات البرنامج التي تحتوي على مكون للتغذية المدرسية (2001-2009)

المشروع	الإطار الزمني	العنوان	الميزانية المعتمدة*	مجموع المبالغ المتلقاة*	النسبة المئوية لتمويل
عملية الطوارئ 63170	فبراير/شباط 2001-نوفمبر/تشرين الثاني 2003	المساعدة للسكان المتضررين من الفيضانات في جنوب غرب بنغلاديش	40.1	22.6	56
البرنامج القطري 100590	يناير/كانون الثاني 2001-ديسمبر/كانون الأول 2006	البرنامج القطري - بنغلاديش	209.9	165.1	79
عملية الطوارئ 103800	أغسطس/آب 2004-نوفمبر/تشرين الثاني 2005	تقديم المساعدة للسكان المتضررين من الفيضانات في بنغلاديش	73.7	32.2	44
عملية الطوارئ 107150	نوفمبر/تشرين الثاني 2007-فبراير/شباط 2009	المساعدة الغذائية للسكان المتضررين من الإعصار في جنوب بنغلاديش	78.9	69.1	88
البرنامج القطري 104100	يناير/كانون الثاني 2007-ديسمبر/كانون الأول 2011	البرنامج القطري - بنغلاديش 2007-2011	378.5	229.9	61
عملية الطوارئ 107880	نوفمبر/تشرين الأول 2008-يوليو/تموز 2010	شبكة أمان خاصة بالطوارئ للجماعات المعرضة والمتضررة من ارتفاع أسعار الأغذية والكوارث الطبيعية في بنغلاديش	182.1	55.2	30.0

التغطية الجغرافية للبرامج التي تحتوي على تغذية مدرسية 2009-2000



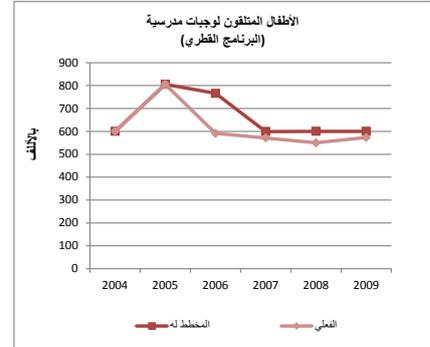
المانحون: أستراليا، وبنغلاديش، وكندا، والمفوضية الأوروبية، وألمانيا، واليابان، وهولندا، والمملكة المتحدة، والصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ، والولايات المتحدة الأمريكية

الشركاء: وكالات الأمم المتحدة: اليونيسيف، ومنظمة الصحة العالمية، ومنظمة الأغذية والزراعة، واليونيسكو

وكالات حكومة بنغلاديش: وزارة التعليم الابتدائي والجامعي، المديرية العامة للتعليم الابتدائي، وزارة الصحة ورفاهية الأسرة، وزارة الزراعة

المنظمات غير الحكومية: محلية ودولية

أصحاب المصلحة: برنامج الأغذية العالمي، المديرية العامة للتعليم الابتدائي، وزارة التعليم الابتدائي والجامعي، وزارة الصحة ورفاهية الأسرة، المانحون، المنظمات غير الحكومية الشريكة، وكالات الأمم المتحدة، مدراء المدارس والمدرسون، لجان إدارة المدارس، تلاميذ المدارس، المستفيدون وغير المستفيدين، مكاتب التعليم على مستوى المقاطعات والمقاطعات الفرعية. شركاء تصنيع البسكويت.

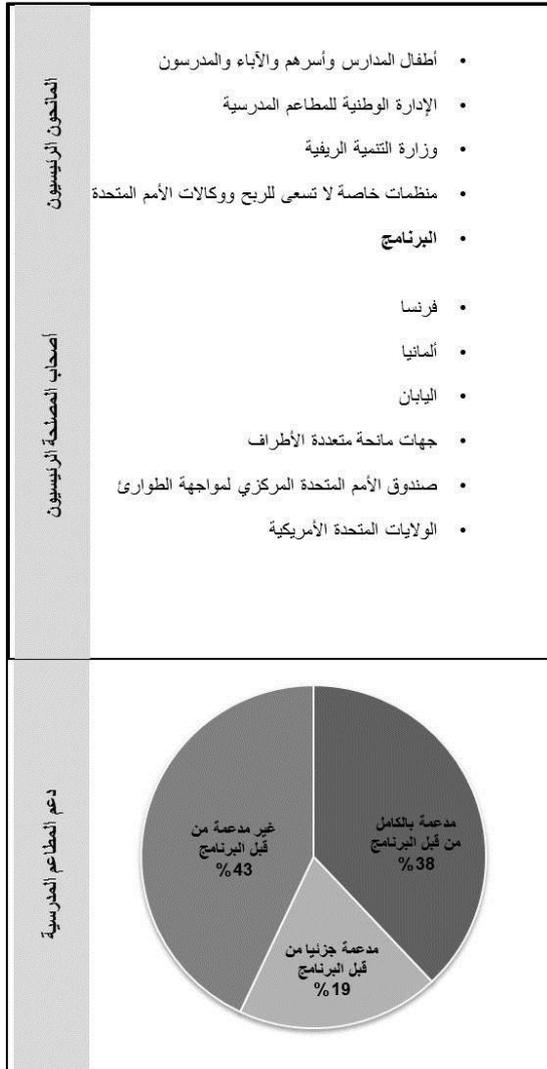


المصادر: الشكل 1 (وثيقة المشروع، التقرير الموحد لشرح المشروعات، SPR، Coates J., & Hassan, Z. 2002; Surch. 2007) (التقرير الموحد بشأن المشروعات). المانحون والشركاء الرئيسيون (وحدة المنظمات الحكومية العلاقات مع المانحين للبرنامج). * لا يغطي التقييم العمليات التي تدعم اللاجئين من مياه النهر (العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 10045.1/2/3/4). صدرت صحيفة الوقائع هذه وقت إجراء التقييم.

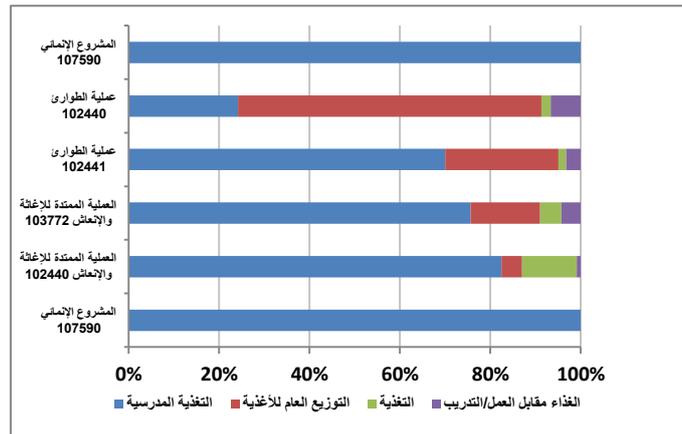
كوت ديفوار

عمليات البرنامج التي تحتوي على مكون التغذية المدرسية، 1999-2009

نوع العملية	الإطار الزمني	العنوان	الميزانية المعتمدة	النسبة المئوية من المبالغ المتلقاة
المشروع الإنمائي 33582	أكتوبر/تشرين الأول 1999-مارس/آذار 2004	تقديم الدعم للبرنامج المجتمعي	836 610 5	88
عملية الطوارئ 102440	نوفمبر/تشرين الثاني 2002-يناير/كانون الثاني 2004	الصراع المدني في كوت ديفوار وأثاره الإقليمية	969 894 6	69
عملية الطوارئ الإقليمية 02441	يوليه/تموز 2003-فبراير/شباط 2005	المساعدة الغذائية الموجهة للسكان المتضررين من أزمة كوت ديفوار	653 378 43	81
العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش الإقليمية 103720	مارس/آذار 2005-يوليه/تموز 2007	أزمة كوت ديفوار والأثر الإقليمي	413 630 69	87
العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 106720	أغسطس/آب 2007-يونيه/حزيران 2010	تقديم المساعدة للسكان المتضررين من الأزمة الممتدة في كوت ديفوار	798 407 78	60
المشروع الإنمائي 107590	يناير/كانون الثاني 2009-ديسمبر/كانون الأول 2013	تقديم الدعم للتغذية المدرسية المستدامة	439 617 11	19



الأنشطة الرئيسية بحسب النشاط



توزيع برامج التغذية المدرسية التي يدعمها البرنامج وحكومة كوت ديفوار



المصدر: وثائق المشروعات، التقارير الموحدة عن المشروعات، شعبة العلاقات مع الحكومات المانحة، تقارير التقييم. قدمت صحيفة الوقائع هذه في نفس وقت التقييم

غامبيا

عمليات البرنامج التي تحتوي على مكون التغذية المدرسية، 2010-2001

نوع المشروع	العنوان	الإطار الزمني	الميزانية المعتمدة	التمويل المتلقى
المشروع الإنمائي 59321	مشروع التغذية المدرسية المجتمعية في غامبيا	أكتوبر/تشرين الأول 1999-ديسمبر/كانون الأول 2004	10 155 058	79
المشروع الإنمائي 103110	دعم التعليم الأساسي في المناطق الريفية المعرضة	أكتوبر/تشرين الأول 2004-يوليه/تموز 2007	8 295 922	76
المشروع الإنمائي 105480	دعم التعليم الأساسي في المناطق الريفية المعرضة	أغسطس/آب 2007-يوليه/تموز 2011	13 635 330	46

المصدر: وثائق المشروعات وتقارير المشروعات المعيارية

المانحون والشركاء والمجتمعات المتعاونة

المانحون: الولايات المتحدة الأمريكية، إيطاليا، جزر فارو، مانحون من القطاع الخاص.

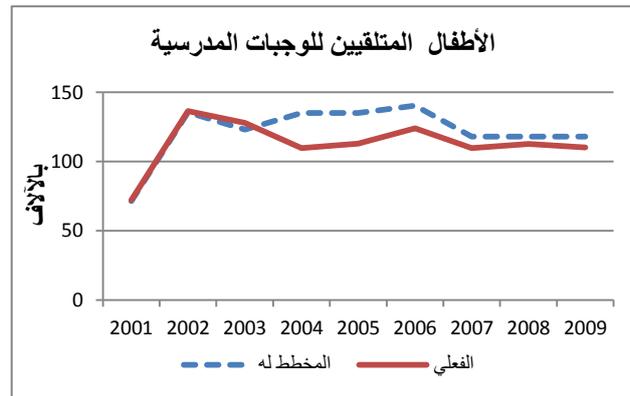
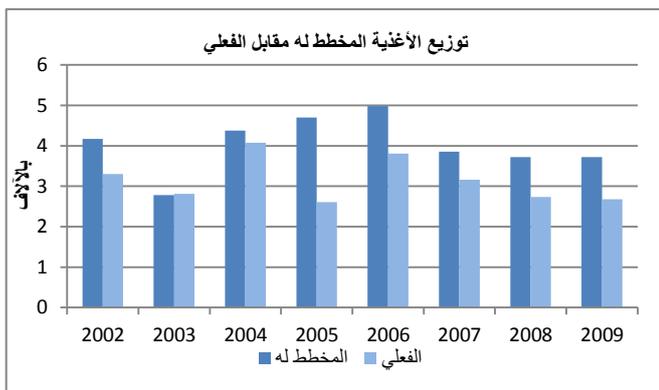
الشركاء:

- الإدارة العامة للتعليم الأساسي والثانوي
- المنظمات الدولية غير الحكومية: المستقبل في أيدينا، صندوق الأطفال المسيحيين/الولايات المتحدة الأمريكية، دائرة الإغاثة الكاثوليكية
- المنظمات غير الحكومية المحلية: رابطة غامبيا للأغذية والتغذية، Nova Scotia Gambia، Action Aid The Gambia، Association، وكالة التغذية الوطنية

المجتمعات المتعاونة:

رابطة الآباء والمدرسين، ولجنة التنمية الريفية، ومجموعات المزارعات

المصدر: المنظمات غير الحكومية



المصدر: وثائق المشروعات، التقارير الموحدة عن المشروعات، شعبية العلاقات مع الحكومات المانحة، تقارير التقييم. قدمت صحيفة الوقائع هذه في نفس وقت التقييم

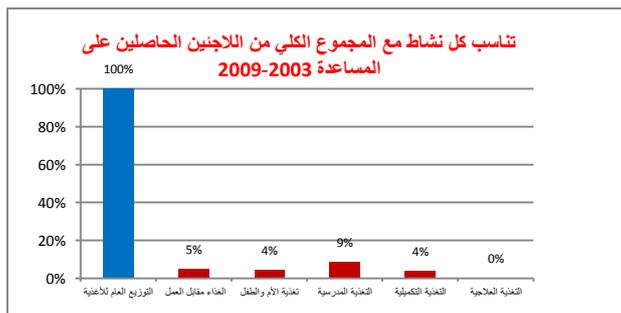
إثيوبيا

تقييم أثر مساهمة المساعدة الغذائية في إيجاد حلول دائمة لحالات اللاجئين الممتدة



العملية	العنوان	الإطار الزمني	مجموع التكاليف التي يتحملها البرنامج	النسبة المئوية للمبالغ الممولة
العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 101270	المساعدة الغذائية للاجئين في اثيوبيا لإعادة توطين اللاجئين	يوليه/تموز 2002-ديسمبر/كانون الأول 2004	41 245 423	61
العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 101271	المساعدة الغذائية للاجئين الصوماليين والسودانيين والإريتريين	يناير/كانون الثاني 2005-ديسمبر/كانون الأول 2006	27 490 764	76
العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 101272	المساعدة الغذائية للاجئين الصوماليين والسودانيين والإريتريين	يناير/كانون الثاني 2007-ديسمبر/كانون الأول 2008	42 970 156	61
الاستجابة العاجلة لعملية الطوارئ 108190	الاستجابة لتدفق اللاجئين الصوماليين	فبراير/شباط 2009-أبريل/نيسان 2009	266 056	51
العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 101273	المساعدة الغذائية للاجئين الصوماليين والسودانيين والإريتريين	يناير/كانون الثاني 2009-ديسمبر/كانون الأول 2011	94 511 370	49

المصدر: التقارير الموحدة عن المشروعات وأحدث معلومات حالة الموارد.



العملية	فئات الأنشطة				
	التغذية التكميلية	التغذية العلاجية	التغذية المدرسية للأغذية	التوزيع العام للتغذية	المشاركون في صحة الأم والطفل/الأغذية والتغذية
العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 061800	X	X	X	X	X
العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 101270	X	X	X	X	X
العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 101271	X	X	X	X	X
العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 101272	X	X	X	X	X
العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 101273	X	X	X	X	X

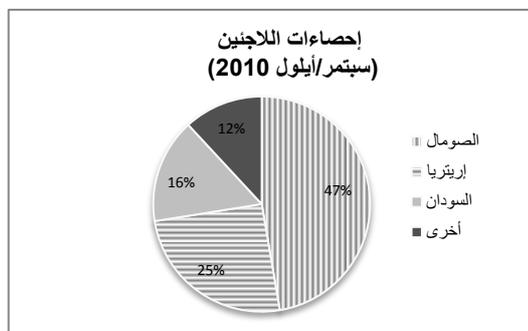
المصدر: التقارير الموحدة عن المشروعات في البرنامج.

العمليات حسب النشاط

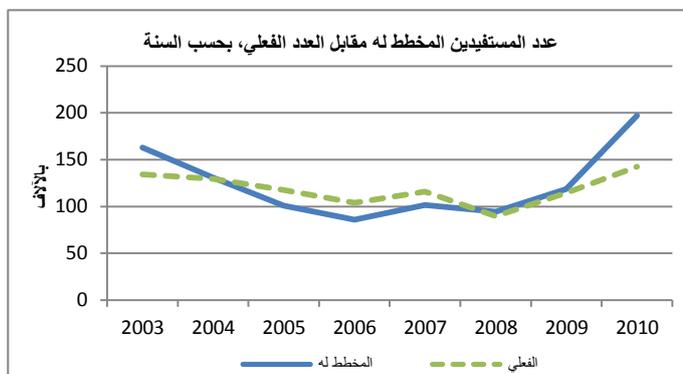
المانحون: الولايات المتحدة الأمريكية، وصندوق الأمم المتحدة المركزي لمواجهة الطوارئ، وفنلندا، وكندا، وفرنسا، و 17 مانحا آخرين.

الشركاء: ARRA، ولجنة الإنقاذ الدولية، والمجلس الدانمركي للاجئين، والاتحاد العالمي للوثري، Zoa Refugee Care Netherlands، Zusta Oust Asia Refugee Care، OASIS، الكنيسة الأرثوذكسية الإثيوبية، لجنة المعونة الإنمائية والمشاركة بين الكنائس، الأمل للقرن الإفريقي

المصدر: شعبة العلاقات مع الحكومات المانحة، إدارة العلاقات الخارجية. وحدة المنظمات غير الحكومية، تقرير التقييم.



المصدر: التقارير الموحدة عن المشروعات في البرنامج.



المصدر: التقارير الموحدة عن المشروعات في البرنامج. لا يشمل أرقام عملية الطوارئ - الاستجابة العاجلة 108190. قدمت صحيفة الوقائع هذه في نفس وقت التقييم.

الملحق الثالث

صحيفة وقائع تقييم العمليات

النيجر أرقام عمليات الطوارئ 200170

اسم العملية		إنقاذ الأرواح وتحسين التغذية في النيجر	
رقم العملية		200170	
تواريخ هامة			
تاريخ البدء المتوقع		1 أغسطس/أب 2010	
الموافقة		19 يولييه/تموز 2010	
تاريخ البدء الفعلي		1 أغسطس/أب 2010	
تاريخ الإقفال الحالي		30 يونيه/حزيران 2011	
التواريخ التي غطاها التقييم		1 أغسطس/أب-31 ديسمبر/كانون الأول 2010	
عدد التفتيحات		1 = تنقيح الميزانية الأولى: التغييرات في الإطار الزمني (+ ستة أشهر)، النشاط (النقد مقابل العمل/التحليلات النقدية) والميزانية (+ 65 مليون دولار)	
الغرض		إنقاذ الأرواح وتحسين التغذية في النيجر	
الاهداف (قبل تنقيح الميزانية الأول)		1- تخفيض مستوى سوء التغذية الحاد بين الأطفال دون سن الخامسة 2- الاستهلاك الغذائي المحسن أثناء فترة المساعدة للأسر المستهدفة والأسر المتضررة من الأزمة 3- تحسين الاستهلاك الغذائي بين الأسر المستهدفة في أولام (منطقة التجربة) عن طريق التحليلات النقدية	
الخصائص العامة		المستفيدون	
الموافقة على الأرقام الأولية		7 886 655	
الأرقام وقت التقييم (تنقيح الميزانية الأول)		10 246 420	
الأنشطة (قبل تنقيح الميزانية الأول)		المستفيدون	
التغذية التكميلية الشاملة لمن تتراوح أعمارهم بين ستة أشهر و 23 شهرا		924 982	
حصص الوقاية (للأسرة)		6 474 876	
التغذية التكميلية (الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ستة أشهر و 59 شهرا)		455 625	
التغذية التكميلية (الحوامل والمرضعات)		105 000	
حصص مقدمي الرعاية		27 630	
التوزيع العام للأغذية الموجهة*		1 000 000	
النقد مقابل العمل		38 500	
الشركاء الرئيسيون			
الحكومة		الهيئة الوطنية لمنع الأزمات الغذائية وإدارتها، وسبع لجان إقليمية لمنع الأزمات الغذائية وإدارتها، خلية الأزمات الغذائية، مركز المعلومات والاتصالات، نظام الإنذار المبكر، المعهد الوطني للإحصاء، الإدارة الوطنية	
المنظمات غير الحكومية		منظمة Plan، كير، كاريتاس، أطباء بلا حدود (بلجيكا، سويسرا، فرنسا)، خدمات الإغاثة الكاثوليكية، منظمة العمل لمكافحة الجوع، مؤسسة هيلين كيلر الدولية، المنظمة الدولية للإغاثة والتنمية، الإغاثة الإسلامية سويسرا، أوكسفام، المنظمة الدولية للرؤية العالمية	
الشركاء الثانويون		نظام الإنذار المبكر بالمجاعة	
متعدو الأطراف		اليونيسيف، والمنظمة، ومنظمة الصحة العالمية، واللجنة الدائمة المشتركة لمكافحة الجفاف في منطقة السهل	
المانحون الرئيسيون		الولايات المتحدة الأمريكية، والاتحاد الأوروبي، وصندوق الأمم المتحدة المركزي لمواجهة الطوارئ، والمملكة المتحدة، والنرويج، وإسبانيا، وكندا، وفرنسا	
عمليات البرنامج الأخرى الجارية		العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 106110، والبرنامج القطري/المشروع الإنمائي 106140، والعملية الخاصة 107340، والعملية الخاصة 200124	

الملحق الرابع

موظفي مكتب التقييم

(حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2011)

- السيدة Caroline HEIDER، المديرية (حتى 30 سبتمبر/أيلول 2011)
- السيدة Sally BURROWS، كبيرة موظفي التقييم والموظفة المسؤولة (من أكتوبر/تشرين الأول 2011)
- السيدة Marian READ، كبيرة موظفي التقييم
- السيدة Jamie WATTS، كبيرة موظفي التقييم
- السيدة Claire CONAN، موظفة تقييم (في إجازة خاصة بدون مرتب من 14 نوفمبر/تشرين الثاني 2011)
- السيد Michel DENIS، موظف تقييم
- السيدة Diane PRIOUX DE BAUDIMONT، موظفة تقييم
- السيد Ross SMITH، موظف تقييم
- السيدة Cinzia CRUCIANI، محللة تقييم
- السيد Jan MICHIELS، خبير استشاري (من 26 أكتوبر/تشرين الأول 2011)
- السيدة Stefania SPOTO، محللة تقييم (من 2 نوفمبر/تشرين الثاني 2010 إلى 30 أبريل/نيسان 2011)
- السيدة Federica ZELADA، محللة تقييم
- السيدة Rosa NETTI، مساعدة برنامج
- السيدة Eliana ZUPPINI، مساعدة أدم لشؤون الموظفين
- السيدة Jane DONOHOE، كاتبة إدارية (حتى 7 نوفمبر/تشرين الثاني 2011)