

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 3-6/6/2013

تقارير التقييم

البند 7 من جدول الأعمال

تقرير التقييم السنوي لعام 2012

للنظر



Distribution: GENERAL
WFP/EB.A/2013/7-A*

(Arabic Only)

10 May 2013

ORIGINAL: ENGLISH

* أعيد إصدارها لأسباب تقنية

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

مذكرة للمجلس التنفيذي

هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للنظر

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

مديرة مكتب التقييم: السيدة H. Wedgwood رقم الهاتف: 066513-2030

كبيرة موظفي التقييم، مكتب التقييم: السيدة S. Burrows رقم الهاتف: 066513-2519

للاستفسار عن توفر وثائق المجلس التنفيذي، يرجى الاتصال بوحدة خدمات المؤتمرات (هاتف: 066513-2645/2558).

تقديم

يوجز تقرير التقييم السنوي استنتاجات جميع التقييمات التي أجراها مكتب التقييم في السنة الأخيرة، ويتضمن معلومات عن أداء المنظمة وخطة عمل التقييم وأنشطة التقييم ذات الصلة.

وتدخل الشراكة في صميم دور البرنامج في النظام الإنساني الدولي وتشكل محور الحوار الدولي الذي دار مؤخراً حول مواضيع شملت على سبيل المثال أهداف التنمية فيما بعد عام 2015 وجدول أعمال التحول للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات.

وتساهم الشراكة أيضاً بدور بالغ الأهمية بالنسبة للمستفيدين المقصودين من البرنامج سواء أكانوا متضررين من الأزمات الفجائية أو الأزمات البطيئة أو الأزمات الممتدة الناجمة عن عوامل السياسة أو الاقتصاد أو الحكم، أو بسبب النزاع أو الكوارث الطبيعية أو تغير المناخ.

ويضم البرنامج صوته لمبادئ الشراكة الجيدة، من قبيل المساواة، والشفافية، والنهج الموجهة نحو تحقيق النتائج، والمسؤولية، والتكامل، وهي نفس المبادئ التي تجسدها مبادئ المشاركة الدولية الجيدة في الدول والبيئات الهشة للجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

ويبرز تقرير التقييم السنوي لهذه السنة ما تم استخلاصه من استنتاجات وما تم استقراؤه من دروس من أعمال البرنامج على صعيد الشراكة ويعبر عن المكانة التي احتلتها الشراكة كموضوع مشترك في كل عمليات التقييم التي أجريت في عام 2012.

Helen Wedgwood

مديرة مكتب التقييم

برنامج الأغذية العالمي

ملخص

نتائج التقييم

توصلت كل تقارير التقييمات العشرة التي أجريت في عام 2012 إلى نتائج رئيسية متصلة بالشراكات. وتغطي هذه التقارير مجموعة واسعة من أعمال البرنامج في السياقات الهشة والسياقات المتضررة من النزاع والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الاستراتيجية 1، و3، و4. وعلاوة على ذلك، انصب التركيز في تقييم شراكة البرنامج مع القطاع الخاص واستراتيجيته لتعبئة الأموال منه على هذه السمة التي تزداد أهميتها في عمل البرنامج في سياقات الطوارئ والتنمية وتشكل محور التحول من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية.

وتمثل الشراكة لب تقييم مجموعة اللوجستيات وتقييم استراتيجية الشراكة مع القطاع الخاص، وقد خلص هذان التقييمان إلى أن البرنامج شريك مهم ويستفيد من شراكاته. على أنه بالرغم من النتائج الهامة التي تحققت فإن بلوغ أهداف على مستويات أعلى سيتطلب المزيد من الشراكات على كافة الأصعدة.

وأفضت عمليات المجموعات إلى تحسين نهج اللوجستيات وزيادة التنسيق، مما ساهم في تعزيز تنفيذ البرامج وبالتالي أثر العمليات الإنسانية على السكان المتضررين. وتبين أن عمليات المجموعة وثيقة الصلة وفعالة وتضيف قيمة للمنظمات المشاركة. وأدى الحساب الخاص للمجموعة العالمية للوجستيات وآليات التمويل بالسلف لدى البرنامج إلى تحسن كبير في دقة التوقيت واحتمال تحقيق الحصائل.

ولاقت قيادة البرنامج للمجموعة تأييداً واسعاً بالرغم من تراجع حوار السياسات والتواصل على الصعيد العالمي بمرور الوقت. ولا تفي النظم المالية ونظم الإبلاغ التي تستخدمها المجموعة بما يحتاجه الشركاء من شفافية، وهو ما أدى إلى تقييد المساءلة وتحديد معايير مرجعية وتقييم تكاليف وفوائد الخدمات المشتركة تقيماً كميّاً.

وساعد الدعم المقدم من القطاع الخاص على سد ثغرات التمويل الهامة، خاصة في نهج البرنامج الجديدة، وحددت مساهمات إيجابية كثيرة في أهداف البرنامج، خاصة علاقات الشراكة الطويلة الأجل مع الشركات في مجالات من قبيل التغذية وحالات الطوارئ الفجائية. على أن التنسيق الداخلي كان ضعيفاً، وأدى عدم وضوح الاستراتيجية وضوحاً كافياً في تمييزها بين الشراكة وجمع الأموال إلى طمس الحدود بينهما والتأثير على نتائج كل منهما.

وأكدت تقييمات الحوافظ القطرية قدرة البرنامج في مجال اللوجستيات والتنفيذ، خاصة في عمليات الإغاثة من الطوارئ الواسعة النطاق. وأشارت التقييمات إلى اتباع نهج أشمل وذات بُعد استراتيجي أعمق إزاء الشراكات بمرور الوقت، وازدياد جهود تنسيق الاستهداف، وتعزيز استخدام بيانات تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها والرصد والتقييم في الخطط والعمليات.

وشملت العوامل المقيدة للفعالية الاكتفاء بردود الأفعال إزاء المعوقات بدلاً من استباق وقوعها، وعدم وضوح الرؤية على الأجل المتوسط وعدم اتباع استراتيجية واضحة؛ وعدم كفاية تحليل الأسباب الجذرية لانعدام الأمن الغذائي؛ والاتجاه إلى التقيّد بنماذج العمل التقليدية. ويعني نقص التنسيق التشغيلي وضعف الاهتمام بالاستدامة وتنمية القدرات والملكية إهدار فرص تحقيق الفوائد التي كان يمكن أن تتمخض عن نهج يتسم بقدر أكبر من التكامل.

وتجلت بوضوح الحاجة إلى شراكات معززة في سلسلة من تقييمات الآثار المشتركة التي تناولت المساعدة الغذائية للاجئين في الأوضاع الممتدة والتي خلصت إلى أن النهج الحالي لا يفي بالغرض، ودعت التقييمات إلى تكوين شراكة استراتيجية جديدة بين الوكالات والمجتمع الدولي.

وتشمل الرسائل العامة المستخلصة نتائج التقييمات التي أجريت في عام 2012 فيما يتصل بالعمل على صعيد الشراكة ما يلي:

- ◀ ينبغي أن يحسّن البرنامج تحديد وإدارة الأدوار والمسؤوليات بين المكاتب على الأصعدة العالمية والإقليمية والقطرية.
 - ◀ ينبغي توجيه اهتمام أكبر للمساواة، والفوائد المتبادلة، والتكامل، والمزايا النسبية، والمساءلة المتبادلة في شراكات البرنامج من أجل تعظيم فوائدها المحتملة والمشاركة.
 - ◀ يحتاج عمل البرنامج مع الشركاء إلى المزيد من الشفافية على أساس بيانات عن التكاليف والفوائد يتم تتبعها ونشرها باستمرار.
 - ◀ تقتضي استراتيجية الشراكة وعملية اختيار الشركاء مزيداً من التحليل والاتساق، خاصة مع الشركاء الحكوميين.
- وانطلاقاً من التقييمات والتقارير التجميعية المحددة، طُرحت التوصيات الأربع الجامعة التالية:

- 1) تعميم فهم وتطبيق مبادئ الشراكة الجيدة بالاستناد إلى نهج شامل واستراتيجي في الشراكة بكل أنواعها.
- 2) إعادة تأكيد أهمية الاستراتيجيات القطرية وتوضيح دورها في حوكمة البرنامج، والشراكات، والأطر الاستراتيجية والتشغيلية.
- 3) الوفاء بما تم قطعه من التزامات بشأن تعزيز نظم الرصد والإبلاغ التي تمكّن البرنامج من تقاسم المعلومات والتقارير عن التخطيط والتكاليف والفوائد والنتائج والحصائل باستمرار.
- 4) ضمان تعزيز واتساق استخدام الأدوات التحليلية من أجل زيادة فعالية برامج البرنامج، بما في ذلك تحليل النزاعات والأبعاد السياسية وسبل كسب العيش والاعتبارات الجنسانية وقدرات الشركاء.

التقييم في البرنامج

انتهى مكتب التقييم تماماً من خطة عمله لعام 2012 التي شملت أربعة تقييمات مشتركة. وواصل المكتب تعزيز التعلم من التقييمات واستخدامها من خلال مساهماته في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومنتجات نشر المعلومات. واجتذبت عدة تقييمات اهتماماً كبيراً على الصعيدين الداخلي والدولي. وجرى تحديث توجيهات التقييم لتحسين الاتساق في الشفافية التحليلية والاتصال والتوصيات على وجه الخصوص؛ وأدرجت مبادئ الشراكة الدولية وعمليات تقييم إدارة المخاطر في التوجيهات المتعلقة بتقييمات الحوافز القطرية. واستهلكت في عام 2012 جهود زيادة التركيز في التقييمات على الجوانب الجنسانية والكفاءة. وواصل الموظفون مشاركتهم في نظام التقييم الدولي، لا سيما التقييمات الآنية، والاعتبارات الجنسانية في التقييم، وآلية استعراض الأقران لوظيفة التقييم.

وسوف يتناول استعراض الأقران الذي سيجريه فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم لوظيفة التقييم في البرنامج في عام 2013 ما أحرز من تقدم منذ استعراض الأقران الأخير الذي أجري في عام 2007، وسوف يقيّم المبادرات المؤسسية الأخيرة من أجل تعزيز الثقافة التنظيمية في البرنامج والبيئة المواتية والقدرة على التقييم. ويتوقع أن يقدم استعراض الأقران توصياته في عام 2014 لبلورة استراتيجية التقييم المقبلة في مكتب التقييم وفي البرنامج بشكل أعم.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالوثيقة "تقرير التقييم السنوي لعام 2012" (WFP/EB.A/2013/7-A*)، ورد الإدارة عليه الوارد في الوثيقة WFP/EB.A/2013/7-A/Add.1، ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

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

1 - مقدمة

- 1- يلخص القسم 2 بعد هذه المقدمة ما تم استخلاصه من استنتاجات من التقييمات التي أُجريت في عام 2012 ويطرح في ختامه توصيات للبرنامج. ويتناول القسم 3 أنشطة مكتب التقييم، بما فيها مشاركته في نظام التقييم الدولي، وتشجيع التعلم من التقييم والاستفادة منه، وتحسين جودة التقييم. ويتضمن التقرير في الختام عرضاً موجزاً للتطورات المقبلة.
- 2- وطبقت خطة عمل التقييم لعام 2012 استراتيجية التقييم الأخيرة للتركيز على التقييمات الاستراتيجية المعقدة وتقييمات الأثر لعمليات متعددة بهدف المساهمة في المساءلة والتعلم. وأضيفت ملخصات التقييم التجميعية إلى الاستراتيجية لتعزيز التأزر والتعلم والوحدة. ويتضمن الجدول 1 قائمة بتقارير التقييم العشرة، وهي تقييمان عامان، وثلاثة تقييمات للحواظ القطرية، وثلاثة تقييمات للأثر، وملخصان تجميعيان. ويبين الشكل 1 النطاق الجغرافي لعمليات التقييم. ويتضمن القسم 3 مزيداً من التفاصيل عن نطاق التقييم.

الجدول 1: تقارير التقييم، 2012	
الموضوع	نوع التقييم
<ul style="list-style-type: none"> - المجموعة العالمية للوجستيات - استراتيجية الشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه 	تقييمات عامة
<p>الوضع الاستراتيجي للبرنامج وأداؤه وما حققه من نتائج على المستوى القطري:</p> <ul style="list-style-type: none"> - أفغانستان - الصومال - زيمبابوي 	تقييمات الحواظ القطرية
<p>المساعدة الغذائية للاجئين في الأوضاع الممتدة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - رواندا - تشاد - بنغلاديش 	تقييمات الأثر
<ul style="list-style-type: none"> - التحول من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية - المساعدة الغذائية في حالات اللاجئين الممتدة 	تجميعية

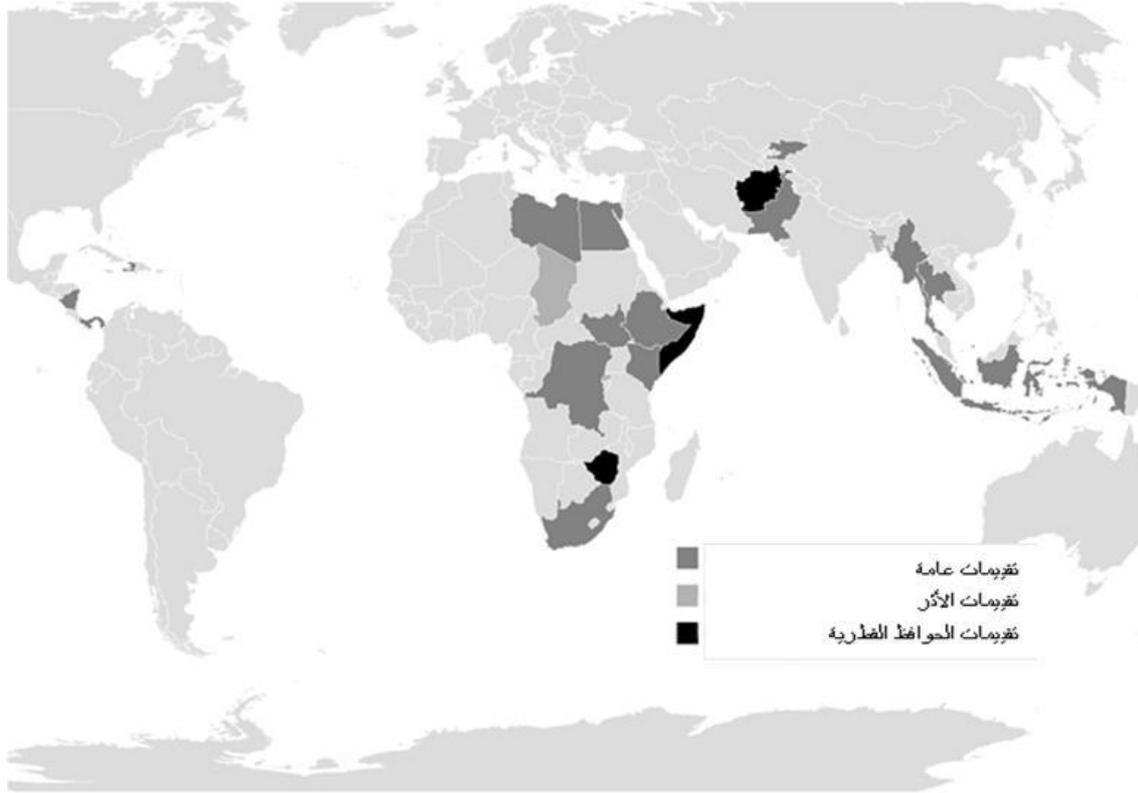
المصدر: مكتب التقييم.

- 3- وبينما لا يمكن النظر إلى النتائج باعتبارها تمثل كل عمليات البرنامج، تناولت التقييمات التي أُجريت في عام 2012 مجموعة واسعة من أعمال البرنامج في السياقات الهشة والمتأثرة بالنزاع، وهي سياقات ذات صلة خاصة بالأهداف الاستراتيجية 1، و3، و4⁽¹⁾. وعلاوة على ذلك ركز تقييم استراتيجية البرنامج بشأن الشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة

(1) الأهداف الاستراتيجية: 1 - إنقاذ الأرواح وحماية سُبل كسب العيش في حالات الطوارئ؛ 3 - استعادة الحياة وسُبل كسب العيش وإعادة بنائها في حالات ما بعد الصراع أو حالات بعد الكوارث أو حالات الانتقال؛ 4 - الحد من الجوع المزمن ونقص التغذية.

الموارد منه على هذا الجانب المتزايد الأهمية من عمل البرنامج في سياقات الطوارئ والتنمية والذي يعد محورياً في التحول من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية.

الشكل 1: عمليات التقييم حسب النوع، 2012



4- وتمثل الشراكة موضوعاً مشتركاً بين كل التقييمات. وانبثق هذا الموضوع عن التقرير التجميعي لعام 2012 الذي شمل أربعة تقييمات استراتيجية في عام 2011، وتناولت هذه التقييمات تحول البرنامج من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية. وركز تقييم مجموعة اللوجستيات، وتقييم العمل المشترك مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في أوضاع اللجوء الممتدة، على شراكات البرنامج في النظام الإنساني. وتساعد تقييمات الحوافظ القطرية الثلاثة على فهم الوضع الذي يتخذه البرنامج، خاصة فيما يتصل بزيادة أولوية مبادئ الشراكة الإنسانية الدولية وممارستها في السياقات الهشة والمتأثرة بالنزاع، مثل منتدى بوسان الرفيع المستوى بشأن فعالية المعونة، وجدول أعمال التحول للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات.

5- واستخدمت مبادئ الشراكة التي أرساها المنهاج الإنساني العالمي في عام 2007⁽²⁾ لاستخلاص الرسائل من التقييمات العامة. وأثبعت مبادئ المشاركة الدولية الجيدة في الدول والبيئات الهشة التي وضعتها لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي في تقييمي الحافظتين القطريتين لكل من أفغانستان والصومال.

(2) المنهاج الإنساني العالمي والاتفاق العالمي للأمم المتحدة. 2007. مبادئ الشراكة.

ويعرض الإطار 1 بإيجاز هاتين المجموعتين من المبادئ. وتعبّر الرسائل العامة المستخلصة في هذا التقرير عن النتائج الرئيسية والدروس والتوصيات المتصلة بالشراكات.

6- وطبقت الشراكة أيضاً على عملية التقييم، حيث أجريت أربعة تقييمات مشتركة في عام 2012، مسجلة بذلك رقماً قياسياً لمكتب التقييم. ومما يبرر الوقت الإضافي والتعقيدات الأخرى تحسن نطاق الوصول والمساءلة والتعلم المشترك والاستخدام المحتمل للتقييم في أثناء متابعته من المنظمات المعنية.

الإطار 1: مبادئ الشراكة الإنسانية

مبادئ المشاركة الدولية الجيدة في الدول والبيئات الهشة للجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي	مبادئ الشراكة التي أرساها المنهاج الإنساني العالمي
1 - الانطلاق من السياق.	المساواة
2 - عدم الإضرار.	تقتضي المساواة احتراماً متبادلاً بين أعضاء الشراكة، دونما اعتبار للحجم والقوة.
3 - التركيز على بناء الدول باعتبار ذلك هدفاً محورياً.	الشفافية
4 - إيلاء الأولوية للوقاية.	تتحقق الشفافية من خلال الحوار على قدم المساواة بين كافة الأطراف، مع التركيز على المشاورات المبكرة والتبكير بتقاسم المعلومات.
5 - الاعتراف بالصلوات بين الأمن السياسي والأهداف الإنمائية.	النهج الموجّه نحو تحقيق النتائج
6 - تعزيز عدم التمييز باعتباره أساس الشمولية والاستقرار في المجتمعات.	يجب أن ينبع العمل الإنساني الفعال من الواقع وأن يكون عملي المنحى، مع تنسيق القدرات التشغيلية على أساس تحقيق النتائج.
7 - المواءمة مع الأولويات بمختلف الطرق في شتى السياقات.	المسؤولية
8 - الاتفاق على آليات التنسيق العملية بين الجهات الفاعلة الدولية.	تلتزم المنظمات الإنسانية التزاماً أخلاقياً كل منها تجاه الأخرى من أجل إنجاز مهامها بروح من المسؤولية والنزاهة وبطريقة ملائمة متصلة بالسياق.
9 - التصرف السريع ومواصلة المشاركة بما يكفي لإتاحة فرصة للنجاح.	التكامل
10 - تلافى جيوب الإقصاء.	التنوع في المجتمع الإنساني مصدر قوة للوكالات عندما تستفيد من مزاياها النسبية ويكمل كل منها مساهمة الآخر. وتمثل القدرة المحلية مصدر قوة رئيسي ينبغي تعزيزه والاستفادة منه.
المصدر: منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. 2007. باريس.	المصدر: www.globalhumanitarianplatform.org

2 - نتائج التقييم

7- يلخص هذا القسم النتائج والرسائل الهامة المستخلصة من كل نوع من أنواع عمليات التقييم، وي طرح الاستنتاجات والتوصيات العامة المنبثقة عن كل التقييمات التي أنجزها مكتب التقييم في عام 2012.

1-2- تقييمات السياسات والاستراتيجيات العامة

8- انطلاقاً من التقييم الذي أجرته اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات الذي تناولت فيه النظام الشامل للمجموعات في عام 2010، يمثل التقييم المشترك للمجموعة العالمية للوجستيات أول تقييم لمجموعة بعينها. وركز هذا التقييم على مساهمة البرنامج في نظام اللوجستيات الإنسانية الدولية من خلال تطوير خلية ونُظْم عالمية لدعم اللوجستيات؛ وتنسيق الشراكات على الصعيدين العالمي والقطري؛ وتقديم الخدمات اللوجستية في حالات الطوارئ. واشتركت في إجراء التقييم مكاتب التقييم في كل من البرنامج ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) ووزارة الشؤون الخارجية الهولندية. وركز تقييم استراتيجية البرنامج بشأن الشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه على جهود البرنامج في تعبئة الدعم المالي وغيره من أشكال الدعم من الشركاء في القطاع الخاص من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، بما في ذلك الشراكات والكيانات غير الربحية والأفراد.

9- وأجري هذان التقييمان على نطاق عالمي. وبالإضافة إلى تحليل البيانات الثانوية واستعراض الوثائق والاستقصاءات وأكثر من 440 مقابلة، زارت أفرقة التقييم ثمانية بلدان⁽³⁾ وحلت سبعة بلدان أخرى من خلال الاستعراض المكتبي⁽⁴⁾. ومراعاة للنطاق الواسع الذي تغطيه مواضيع التقييم، استخدمت عمليات التقييم حلقات عمل تشاركية للتثبت من النتائج وصياغة التوصيات.

← التقييم المشترك للمجموعة العالمية للوجستيات

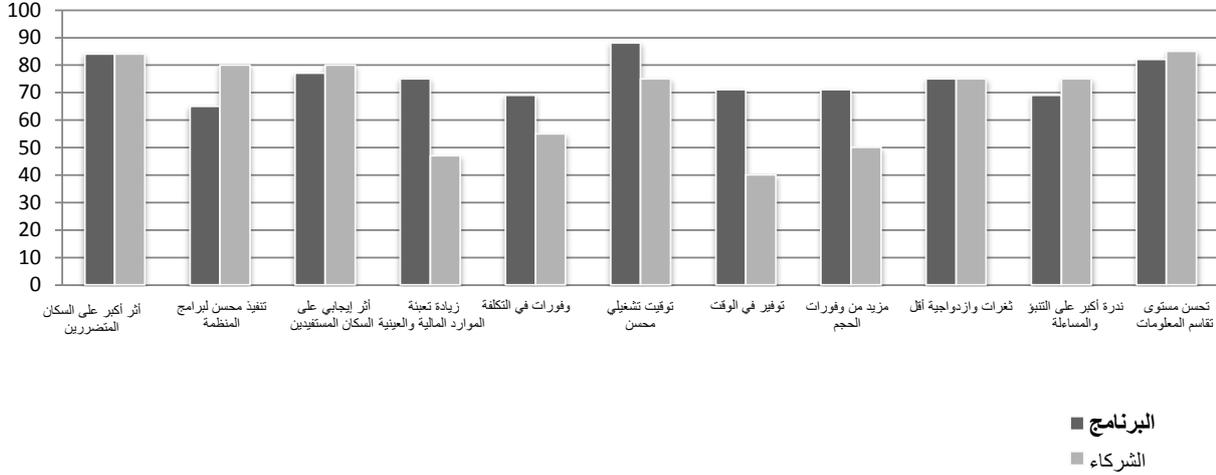
10- تناول هذا التقييم مدى الرضا العام عن منتجات المجموعة، وخدماتها، وأنشطتها، وفعاليتها، وكفاءتها، واستخدام نتائجها على المستويين العالمي والقطري.

11- ونشطت مجموعة اللوجستيات في الفترة من 2005 حتى 2011 في 42 عملية استجابة إنسانية على نطاق 29 بلداً. وكشف التقييم عن حالة من الارتياح العام إزاء عمليات التنشيط التي تمت بغرض سد ثغرات اللوجستيات على النطاق الإنساني. وتبين للتقييم أن عمليات المجموعة أفضت إلى تحسين نُهج اللوجستيات وزيادة التنسيق الذي ساهم في تعزيز تنفيذ البرامج وتقوية أثر العمليات الإنسانية بالتالي على السكان المتضررين.

12- وتبين أن عمليات المجموعة وثيقة الصلة وفعالة وتضيف قيمة للمنظمات المشاركة. وأدى الحساب الخاص للمجموعة العالمية للوجستيات وآليات التمويل بالسلف إلى تحسن كبير في دقة التوقيت واحتمال تحقيق الحصائل. ويوجز الشكل 2 تصورات أصحاب المصلحة بشأن النتائج التي تمخض عنها العمل مع المجموعة.

⁽³⁾ مصر وإثيوبيا وكينيا وجنوب السودان في أفريقيا؛ واندونيسيا وباكستان في آسيا؛ وهايتي ونيكاراغوا في أمريكا اللاتينية والكاريبي.
⁽⁴⁾ جمهورية الكونغو الديمقراطية والسنغال والسودان في أفريقيا؛ وليبيا في شمال أفريقيا؛ وبنغلاديش والهند وجمهورية قبرغيزستان في آسيا.

الشكل 2: تصورات المجيبين بشأن نتيجة العمل
في شراكة مع مجموعة اللوجستيات (النسبة المئوية للردود الإيجابية)



المصدر: التقييم المشترك للمجموعة العالمية للوجستيات.

- 13- ولبت المجموعة احتياجات الشركاء فيما يتصل بخدمات النقل والتخزين الملائم، ودحض التقييم الادعاءات التي زعمت أن البرنامج استفاد أكثر من غيره من خدمات المجموعة. ولم يكن هناك أي تصنيف للخدمات المشتركة في أثناء إجراء التقييم، وارتبطت النفقات المحددة بقدرة المجموعة على تقديم خدمات التخليص الجمركي وخدمات الشراء. على أن التحديات المتصلة بالولاية والمركز القانوني وإدارة المخاطر تسببت في تقييد قدرة المجموعة على سد تلك النفقات.
- 14- وكانت إدارة خلية الدعم ومهارات الموظفين موجهة بالدرجة الأولى نحو الدعم الميداني وفقاً لأهداف نظام المجموعة؛ على أن التقييم خلص إلى أنه كان يمكن استثمار المزيد في الإدارة على المستوى الميداني ورصد الأداء والشراكة وتطوير الأدوات والتوجيهات والنظم.
- 15- وساهم دعم المانحين بدور كبير في تمكين عمل المجموعة، وساعد قيام البرنامج بإضافة تكاليف 9.5 وظيفة إلى ميزانيته الأساسية على مواصلة دوره بالرغم من عدم الوفاء ببعض احتياجاته التمويلية على المستوى العالمي.
- 16- ولاقت قيادة البرنامج تأييداً واسعاً بالرغم من أن مشاركته في حوار السياسات العالمي وأنشطة التوعية تراجعت بمرور الوقت، ولم تسمح النظم المالية ونظم الإبلاغ في البرنامج بالشفافية المطلوبة لنيل ثقة الشركاء. وتسبب ذلك في عرقلة المساءلة وعدم وضع معايير للأداء وإجراء تقييم كمي لتكاليف وفوائد الخدمات المشتركة.
- 17- وبالرغم من أن قدرة المجموعة على التعلم والاستفادة من الدروس، لا سيما الدروس المستخلصة من العمليات على المستوى القطري، قد عرقلها عدم اتباع نهج منظمة فقد شهدت المجموعة بمرور الوقت تحسناً يعود في جانب كبير منه إلى مهارة موظفيها الأساسيين.
- 18- وأوصى التقييم بتحسين العمل الشامل للمجموعة من خلال صياغة خطة استراتيجية يتم في إطارها تحسين الهيكل التنظيمي وعمليات صنع القرار، وتعزيز إدارة الموارد البشرية في المجموعة، ونظمها المالية ونظم الإبلاغ، وتقوية التوعية بالشراكة، والسياسات العالمية، والعمل المشترك بين المجموعات.

← تقييم استراتيجية البرنامج للشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه

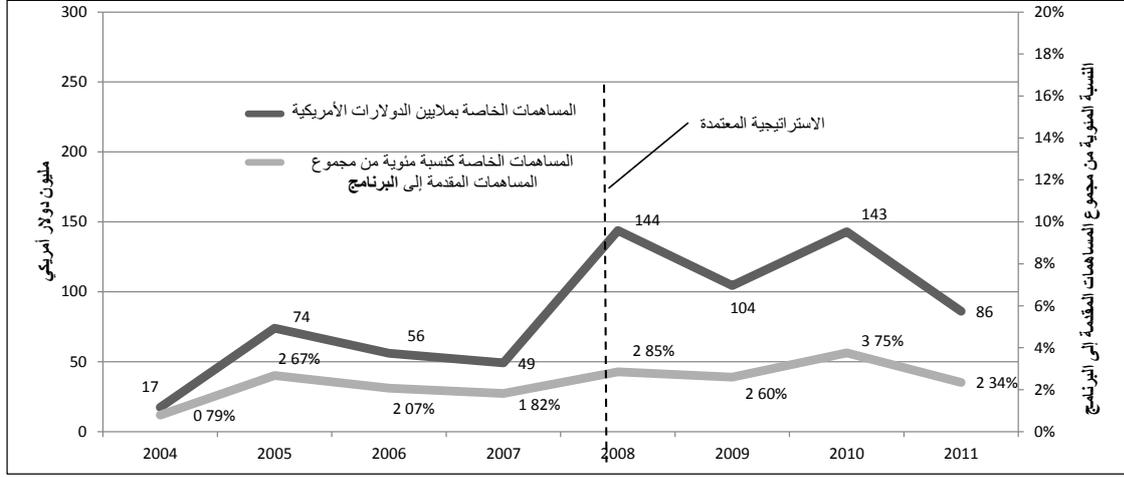
- 19- يحدّد الاتفاق العالمي للأمم المتحدة لعام 1999 إطار تعاون الأمم المتحدة مع قطاع الشركات. وكان الأمين العام قد أصدر في عام 2009⁽⁵⁾ مبادئ توجيهية أخرى تحدّد ترتيبات التعاون مع قطاع الشركات. وتشمل هذه المبادئ النهوض بأهداف الأمم المتحدة والقيم والمبادئ المشتركة؛ وتحديد المسؤوليات والأدوار بوضوح؛ والحفاظ على النزاهة والاستقلال؛ وتجنّب الامتيازات غير العادلة؛ وضمان الشفافية.
- 20- وتهدف استراتيجية عام 2008 إلى التوسع في الشراكات مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه وإنشاء نموذج للتمويل الذاتي. وفي ظل بيئة مالية محفوفة بالتحديات، خاصة فيما يتصل بالتمويل المرن والمتنّبأ به الذي تزداد الحاجة إليه من أجل تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية، تناول التقييم جودة ونتائج الاستراتيجية وكيفية تحقيق تلك النتائج والطريقة التي يمكن بها تحسين نهج البرنامج.
- 21- وأشاد التقييم بوجود استراتيجية معتمدة من المجلس كأداة إضافية لحوكمة البرنامج والمساءلة في هذا المجال الذي يزداد أهمية، ولاحظ التقييم أن معظم الوكالات المتخذة أساساً للمقارنة ليست لديها استراتيجية مماثلة. على أن عدم تمييز الاستراتيجية بوضوح بين الشراكة وتعبئة الموارد يطمس الحدود المفاهيمية والاستراتيجية بينهما ويؤثر سلباً على نتائج كل منهما. وفي حين أن الحافز وراء تعبئة الأموال والدخول في علاقات شراكة هو حافز كبير فإن ذلك يتطلب المزيد من الموارد والتوجيه. وعلاوة على ذلك فإن نموذج التمويل الذاتي ورسوم الإدارة يشجع على أن يكون لتعبئة الأموال من الشركات أولوية على الشراكة الطويلة الأجل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- 22- وساعد الدعم المقدم من القطاع الخاص على سد ثغرات التمويل الهامة، خاصة في نهج البرنامج الجديدة، حيث يدعم 35 في المائة من أموال القطاع الخاص تلك النهج مقابل 10 في المائة من إجمالي أموال البرنامج. وأظهر التقييم وجود كثير من المساهمات الإيجابية في أهداف البرنامج، وبخاصة من الشراكات الطويلة الأجل مع الشركات التي تتيح مزايا نسبية في مجالات تقنية معيّنة، مثل التغذية، وفي الحالات التي يكون فيها للشركات مرافق وسبل وصول على الأرض لا تتوافر للبرنامج، ومنها ما يتصل بحالات الطوارئ المفاجئة.
- 23- على أن رسوم الإدارة التي تفرض على موارد القطاع الخاص لا تُطبّق باتساق، وتتسبب في إحداث ارتباك بين الشركاء وداخل البرنامج. ويفتقر تنفيذ الاستراتيجية إلى التنسيق الكافي وعدم تحديد أدوار وعلاقات واضحة بين الوحدات المتخصصة والمكاتب القطرية والإقليمية وغيرها من الجهات المعنية. وأشار التقييم إلى عدم وجود تحديد واضح للأهداف والنطاق وحدود الشراكة مع الشركات في بعض الحالات، ولم توفر ترتيبات الإدارة ضمانات كافية للحماية من تضارب المصالح.
- 24- وبالرغم من إحراز تقدّم طيب في تحقيق المستويات المستهدفة للإيرادات السنوية والمساهمات العينية، تباينت النتائج العامة، وكشفت عن وجود فجوة كبيرة بين النتائج والمستويات المستهدفة لعام 2017. ولم تكن النتائج بنفس مستوى نتائج الوكالات المتخذة أساساً للمقارنة⁽⁶⁾ التي كشفت جميعاً عن زيادات في مساهمات المصادر الخاصة في الفترة من 2009 حتى 2011. ويعرض الشكل 3 التباين الشديد في اتجاهات الموارد الإجمالية التي جرت تعبئتها حيث سجلت تراجعاً خلال السنوات الأخيرة، وصاحب ذلك استمرار الفجوة بين المستوى المستهدف المحدد بنسبة 10 في المائة والمساهمات الفعلية

(5) الأمين العام للأمم المتحدة. 2009. المبادئ التوجيهية للتعاون بين الأمم المتحدة وقطاع الأعمال التجارية.

(6) مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، والمنظمات غير الحكومية الإنسانية الرئيسية، والاتفاق العالمي للأمم المتحدة.

المقدمة من القطاع الخاص إلى مجموع موارد البرنامج. وخلص التقييم إلى أن ستة من تسعة أهداف لن تتحقق على الأرجح بحلول عام 2017 إن لم تحدث تغييرات في سياسة البرنامج واستراتيجيته.

الشكل 3: اتجاهات التمويل الخاص المقدم إلى البرنامج، 2011-2004



المصدر: تقارير الأداء السنوية للبرنامج التي لا تشمل الهبات العينية الاستثنائية.

25- ولم يتم في كل الحالات قياس الموارد الكثيرة المطلوبة لتكوين ورعاية شركات مع الشركات ولم تُدرج في عمليات صنع القرار. وبالرغم من أن الشركات مع الشركات يمكن أن تُدرج مساهمات عينية كبيرة، يغلب على هذه الشركات عدم تقديم الأموال المرنة التي تزداد حاجة البرنامج إليها باعتباره وكالة معنية بالمساعدة الغذائية. ولم يتم استطلاع التمويل من المؤسسات ولا تعبئة الأموال من عامة الجمهور مقارنة بالوكالات المتخذة أساساً للمقارنة.

26- وتمثل تكاليف تعبئة الأموال التي تبلغ 6 في المائة من المبالغ التي تم جمعها نسبة ضئيلة مقارنة بالنسبة المسموح بها في الاستراتيجية، وهي 25 في المائة. ولم يُطبق البرنامج رسوم الإدارة باتساق أو بالمستوى المسموح به وهو 13 في المائة، ولم يستنفد سوى أقل من نصف القرض المتاح. وأدت هذه العوامل إلى تقييد إمكانية الاستثمار وحدت من إحراز النتائج. وتتفق كل الوكالات المتخذة أساساً للمقارنة نسبة أكبر كثيراً على تعبئة الموارد من القطاع الخاص مقارنة بالبرنامج.

27- وأوصى التقييم بصياغة استراتيجيات منفصلة وشاملة لتعبئة الموارد وتكوين الشركات؛ والتوسع في السعي إلى تكوين الشركات وتعبئة الأموال من عامة الجمهور والمؤسسات المستقلة؛ ودمج تكاليف تعبئة الموارد الخاصة في الميزانية العامة للبرنامج بدلاً من فرض رسوم إدارية منفصلة؛ وتنفيذ خطة محددة الأولويات بشأن تكوين الشركات وتعبئة الموارد؛ ودمج تعبئة الموارد من القطاع الخاص في الميزانية الإجمالية للبرنامج بدلاً من تمويلها في الأساس من رسوم الإدارة؛ وتغيير خطوط التسلسل الإداري من أجل تعزيز التنسيق الداخلي؛ وتنقيح عملية العناية الواجبة في البرنامج للتغلب على أي تضارب في المصالح وتقديم ترخيص لكل مشروع على حدة بدلاً من منح تراخيص عامة على مستوى المنظمة.

↔ الرسائل المتصلة بالشركات

28- ترتبط الرسائل التالية المستخلصة من التقييمات العامة بمبادئ الشراكة الإنسانية الدولية المنبثقة عن المنتدى الإنساني العالمي ومبادئ الاتفاق العالمي.

← التنسيق الداخلي

- 29- الرسالة 1: ينبغي أن يُحسّن البرنامج تحديد وإدارة الأدوار والمسؤوليات بين المكاتب على الأصعدة العالمية والإقليمية والقطرية. أشار تقييم استراتيجية الشراكة مع القطاع الخاص إلى عدم وضوح الأولويات والأدوار والمسؤوليات، والانفصال بين الجهود على المستوى القطري وفي المقر. وأشار تقييم المجموعة العالمية للوجستيات إلى غموض وعدم اتساق خطوط التسلسل الإداري واختيار الموظفين وتمثيلهم في الأفرقة القطرية الإنسانية والمنسقين.
- 30- الرسالة 2: مكّنت علاقات التآزر والنظم الداخلية البرنامج من أداء دوره وإن كان من الممكن تحسين التنسيق. تبين أن وجود خلية دعم المجموعة العالمية للوجستيات داخل شعبة اللوجستيات يمكّنها من استخدام البنية الأساسية والمهارات والتدريب وأدوات اللوجستيات والوصول إليها. وأدى الحساب الخاص للمجموعة العالمية للوجستيات وآليات التمويل بالسُّلف إلى زيادة كبيرة في دقة التوقيت عندما احتاجت الجهات الفاعلة الأخرى إلى معلومات ودعم يمكن التنبؤ به. على أن المواءمة والفهم والدعم في المكاتب القطرية يفرض تحديات خاصة. وتحسّن فهم المكاتب القطرية للمجموعة العالمية للوجستيات ومسؤوليات البرنامج ولكنه ظل يتسم بعدم الاتساق. وتبين أن شعبة الشراكات مع القطاع الخاص تقفّر إلى الموارد التي تمكّنها من الاشتراك مع المكاتب القطرية في جهود تعبئة الموارد ودعم تلك الجهود.

← التكامل

- 31- أشار التقييمان إلى أمثلة من الشراكات التي استفادت من المزايا النسبية للشركاء. وتتعلّق أهم النتائج بالشراكات الطويلة الأجل التي تعمل على معالجة مسائل التغذية والاستجابة للطوارئ وتتقاسم فيها الشركات أهدافاً مشتركة مع البرنامج بما يتجاوز علاقات التمويل.
- 32- الرسالة 3: المزايا النسبية للبرنامج تجعله في كثير من الأحيان شريكاً طبيعياً؛ ويتطلب تعظيم الأثر تعزيز تلك المزايا النسبية عن طريق التركيز على علاقات التكامل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. ترتبط المزايا النسبية للبرنامج بقدراته في مجال اللوجستيات، وحضوره القطري، وبنيته الأساسية، ونطاقه، ومهارات موظفيه، وثقافته الموجهة نحو تحقيق النتائج. وتدرك الشركات الشريكة بأن المزايا النسبية للبرنامج تساعد الفقراء والمصابين بسوء التغذية على الحصول على فوائد أكبر مما تحقّقه الشراكات الأخرى. على أن القطاع الخاص يسعى بصورة متزايدة إلى تكوين علاقات شراكة تتجاوز تقديم الأموال وتؤكد التكامل بين أهداف المسؤولية الاجتماعية للشركات والأهداف الأوسع لقطاع الأعمال التجارية.
- 33- الرسالة 4: ينبغي أن يحدّد البرنامج بوضوح استراتيجية الشراكة مع الحكومات الوطنية. تباينت نتائج التقييمين حول ما إذا كانت جهود البرنامج تحسن القدرات والنظم الحكومية الوطنية والملكية القطرية بما يتفق مع مبادئ فعالية المعونة والمشاركة الإنسانية الدولية. وبالرغم من وجود نماذج إيجابية، حدد التقييمان ثغرات استراتيجية في تحديد كيفية أو إمكانية مساهمة جهود البرنامج في بناء القدرات الوطنية⁽⁷⁾. ولاحظ التقييم الاستراتيجي للشراكات⁽⁸⁾ الذي أُجري في عام 2011 أن قدرة البرنامج على تلبية طلبات تنمية القدرات محدودة، ويتعدّد استيعاب تلك الطلبات في نماذج المشروعات

(7) عدم وجود استراتيجية واضحة أو اتفاق بين الأعضاء على دور المجموعة العالمية للوجستيات في بناء القدرات الوطنية ناجم في جانب منه عن غموض توجيهات اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات في هذا المضمّن.

(8) "تقرير موجز عن التقييم الاستراتيجي للتحوّل من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية: العمل في شراكة" (WFP/EB.1/2012/6-A).

القصيرة الأجل. ولاحظت سلسلة تقييمات المساعدة الغذائية المقدمة إلى السكان اللاجئين⁽⁹⁾ في عام 2012 أن الطرائق المتبعة في المشروعات القصيرة الأجل تعرقل أيضاً قدرة الشراكات على تعزيز الاعتماد على الذات.

34- ويتوقّف الارتباط بالحكومات الوطنية بدرجة كبيرة على إمكانية وقدرة الحكومات على المشاركة. وتزداد الشراكات الفعّالة وحالات نقل المسؤولية إلى الحكومات الوطنية في حالات التنمية والكوارث الطبيعية مقارنة بحالات الطوارئ المعقّدة التي تؤدي فيها تحديات القدرات والحيادية إلى تقييد النطاق.

↪ المساواة

35- الرسالة 5: زيادة الاهتمام بالمساواة والفوائد والمساءلة المشتركة مطلوبة في شراكات البرنامج لتعظيم الفوائد المحتملة والمشاركة. اتساع نطاق وحجم قدرات البرنامج يجعل منه شريكاً له جاذبيته، ولكن ذلك قد يخلق اختلالات لا بد من التعامل معها بحذر. وتتضح المساواة في أعمال تنسيق المجموعة العالمية للوجستيات، وهو ما يعبر عن استثمار البرنامج في تطوير مهارات تقديم الخدمات وممارسة تلك المهارات بين موظفي اللوجستيات لأغراض تشمل التيسير والتنسيق وإدارة العلاقات. على أن تقديم الخدمات في المجموعة العالمية للوجستيات ينجح في الأغلب إلى أن يكون علاقة بين مقدّم الخدمة والعميل أكثر من كونه علاقة شراكة.

36- وخُصّ تقييم القطاع الخاص إلى أن مفاهيم المساواة والفوائد المتبادلة ليست معروفة تماماً في البرنامج. ويركّز البرنامج في عمله مع القطاع الخاص على المساهمات المالية أكثر من تركيزه على الشراكات الكاملة. وفي حين أن تلك العلاقات تنطوي على عناصر الفائدة والمساءلة المتبادلة فإنها بحكم طبيعتها أقل تكافؤاً. وتصادف الشراكات أقل الصعوبات عندما يلمس كل الشركاء مزايا واضحة في العلاقة والأهداف والطرائق المتفق عليها. وأشار التقييمان إلى الشراكة الطويلة الأجل بين فريق الاستجابة للطوارئ في مجال اللوجستيات مع شركة يوناييتد بارسيل سيرفيس، وشركة تي إن تي، وشركة أجيليتي مايرسك، باعتبارها مثلاً تستند فيه قوة الشراكة إلى أدوار ومسؤوليات واضحة وجوانب القوة في كل شركة من الشركات المعنية.

↪ الشفافية

37- الرسالة 6: يتطلّب عمل البرنامج مع الشركاء مزيداً من الشفافية من خلال تتبع البيانات المتعلقة بالتكاليف والفوائد ونشرها باستمرار. يشير الشركاء باستمرار إلى حاجة البرنامج إلى تحسين الشفافية، مردّدين نفس ما توصل إليه التقييم الاستراتيجي الذي أُجري في عام 2011 لعمل البرنامج في مجال الشراكة⁸. ويبدو أن تصور عدم الشفافية منبعه عيوب في نظم الرصد والإبلاغ في البرنامج والطريقة التي ينقل بها بياناته عن التكاليف والفوائد إلى الشركاء. ويمكن توفّع المزيد من المتطلبات بعد انضمام البرنامج مؤخراً إلى المبادرة الدولية للشفافية في المعونة.

↪ القيم والمبادئ المشتركة/صون النزاهة والاستقلال

38- الرسالة 7: يطرح اختيار الشركاء تحديات أمام البرنامج ويقتضي مزيداً من التحليل والاتساق. تتفاوت طبيعة إدارة الشراكات تفاوتاً كبيراً في عمل البرنامج وأوصى كل تقييم بإدخال تغييرات على ممارسات البرنامج. ويستند ذلك إلى نتائج التقييمات السابقة⁸ التي ترى أن معايير الاختيار في البرنامج محدودة بما يجعلها غير كافية لتحديد الشراكات، ويؤدّي ذلك إلى عرقلة اتباع نهج ذي بُعد استراتيجي أعمق إزاء اختيار الشركاء.

⁽⁹⁾ موجز التقرير التجميعي لسلسلة التقييمات المشتركة بين مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين وبرنامج الأغذية العالمي لأثر مساهمة المساعدات الغذائية في إيجاد حلول دائمة للاجئين في الأوضاع الممتدة“ (WFP/EB.1/2013/6-C).

- 39- ولم تُطبَّق باتساق معايير العناية الواجبة في اختيار الشركاء من القطاع الخاص. واستُخدمت في العادة عمليات العناية الواجبة في الشركات مع الشركات مرة واحدة على المستوى الكلي. وأشار التقييم إلى تضارب في المصالح لأن الإدارة التي اعتمدت على إدرار الأموال باستخدام نموذج التمويل الذاتي هي التي تولت تقييم العناية الواجبة. وأوصى التقييم بأن تنقل المسؤولية عن استعراض العناية الواجبة، وأن يتم إجراء العناية الواجبة على مستوى المشروعات بدلاً من منح إجازة عامة للشركات من أجل ضمان معالجة المسائل الأخلاقية في المشروعات أو على المستوى القطري.
- 40- وتعمل المجموعة العالمية للوجستيات كشراكة مفتوحة لا يتم فيها اختيار الجهات الفاعلة التي يمكنها دخول الشراكة والخروج منها حسبما يترأى لها. وي طرح ذلك تحديات عندما تتبع الجهات الفاعلة مبادئ مختلفة أو عندما تكون قدرتها على تقديم الخدمات محدودة. ويتعذر بشكل خاص تحديد مبادئ أخلاقية مشتركة للتنسيق أو التعاون مع الجهات الفاعلة في الشركات والقوات العسكرية نظراً لتعدد السياسات والمبادئ. واقترح التقييم تكوين فريق استشاري استراتيجي ومجموعات من الشركاء المتفقيين في الرأي وتحديد مسؤوليات واضحة للشركاء.

2-2 تقييمات الأثر

- 41- أنجزت في عام 2012 سلسلة تقييمات الأثر التي تناولت مساهمة المساعدات الغذائية في إيجاد حلول دائمة للاجئين في الأوضاع الممتدة. وأجريت هذه التقييمات بالاشتراك مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين وباستخدام إطار تقييمي مشترك لتيسير تجميع النتائج. وكانت هذه السلسلة من التقييمات أول تقييمات مشتركة للأثر يجريها مكتب التقييم، وكان تقرير التقييم التجميعي هو الأول الذي يُعرض على المجلس التنفيذي للبرنامج.
- 42- ويرمي المجتمع الدولي منذ أمد بعيد إلى دعم اللاجئين في تحقيق الاعتماد على الذات والاستقلال في حياتهم. وعقب التعاون الذي استغرق مدة طويلة في تقديم المساعدة إلى اللاجئين، أبرمت بين البرنامج والمفوضية في عام 2002 مذكرة تفاهم تم تحديثها في عام 2011 لتجديد الالتزام بالتحوُّل عن نهج رعاية اللاجئين وإعالتهم نحو دعم الاعتماد على الذات والحلول الدائمة. ويعني ذلك بالنسبة للبرنامج تجاوز توزيع الأغذية العينية كي تشمل مساعداته أنشطة الغذاء مقابل العمل، وتحسين التدخلات التغذوية، والابتكار في المشتريات الغذائية، واتباع طرائق جديدة في التنفيذ، وتنمية القدرات، ودعم سُبل كسب العيش لحين التوصل إلى حلول دائمة تشمل الإدماج في المجتمع المضيف، أو إعادة التوطين، أو إعادة اللاجئين إلى أوطانهم.
- 43- وتناولت سلسلة التقييمات أربع حالات شهدت تعاوناً طويلاً الأجل بين المفوضية والبرنامج، وقُيِّمت فيها آثار ومساهمة المساعدة الغذائية على اللاجئين المقيمين في المخيمات لمدة طويلة تزيد في العادة عن 20 سنة في بنغلاديش وتشاد وإثيوبيا ورواندا.
- 44- وجمعت في كل تقييم بيانات رئيسية وحُلَّت اتجاهات مؤشرات التغذية، مثل سوء التغذية الحاد العام، وسوء التغذية الحاد الشديد، ومعدلات سوء التغذية المزمن/التقرُّم، حيثما وجدت. واستُخدمت درجة استهلاك الأغذية ودرجة التنوع الغذائي في الأسرة المعيشية ومؤشر استراتيجيات التصدي لقياس الأمن الغذائي في الأسر المعيشية.
- 45- وتناولت التقييمات الآثار مقابل النتائج المنشودة في النموذج المنطقي المستخلص من وثائق المفوضية والبرنامج. وكما جاء بإيجاز في الجدول 2 فإن هذا النموذج يفترض أن جهود الوكالتين معاً تساهم في زيادة الاعتماد على الذات في ثلاث مراحل عقب وصول اللاجئين: المرحلة القصيرة الأجل وما يصاحبها من تخفيف للجوع وزيادة استهلاك الأغذية والأمن الأساسي والحماية؛ والأجل المتوسط، وما يصاحب ذلك من تحسُّن في الحالة التغذوية والقدرة على كسب العيش؛ والمرحلة الطويلة الأجل، وما يصاحبها من اعتماد على الذات لحين التوصل إلى حلول دائمة للإدماج المحلي أو إعادة

التوطين أو الإعادة إلى الوطن. واختُبرت المجموعة ككل صحة النموذج المنطقي والنهج الشامل ومدى تأثير الاستراتيجيات وواقعتها ومصداقيتها، خاصة من منظور المستفيدين.

الجدول 2: النموذج المنطقي للمساعدة الغذائية للاجئين في الأوضاع الممتدة		
النتائج المتوقعة	المساعدة	المدة
إنقاذ الأرواح؛ وتحسّن استهلاك الأغذية؛ والسلامة والحماية. تحقيق الحد الأدنى من الاعتماد على الذات.	المساعدة على الاستجابة للطوارئ	قصيرة الأجل
تحسين السلّة الغذائية، وتحسين الحالة التغذوية (سوء التغذية الحاد والمزمن)؛ وتحسين التعليم؛ وزيادة قدرة المستفيدين على بناء سُبل كسب العيش؛ والأنشطة المدرة للدخل.	الانتقال من الاستجابة للطوارئ باستخدام التدخلات المتكاملة المتاحة/ مثل المياه، والصرف الصحي، والتعليم، والإسكان.	متوسطة الأجل
الاعتماد على الذات بين اللاجئين؛ والإدماج المحلي؛ وإعادة التوطين أو الإعادة إلى الوطن.	إتاحة تدخلات كسب العيش؛ وبناء الأصول.	طويلة الأجل

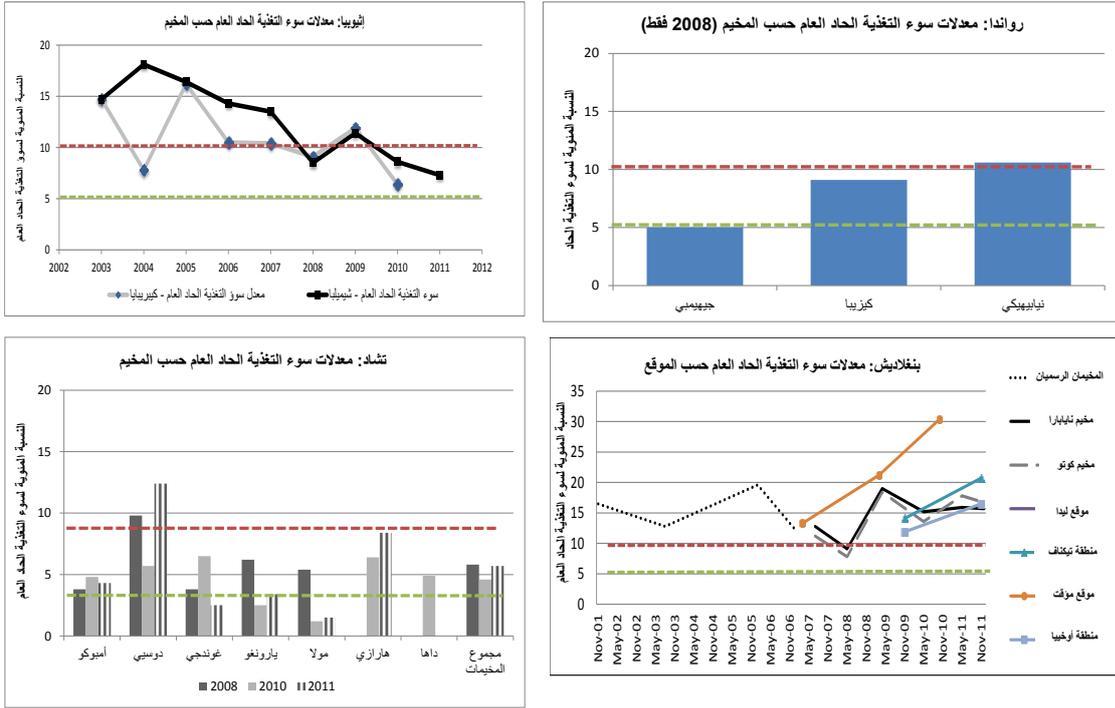
المصدر: وثائق التقييم.

← الأمن الغذائي والتغذية

46- أكدت التقييمات الأثر الإيجابي للمساعدة الغذائية على التخفيف من الجوع المباشر. وتبعث الحالة التغذوية العامة في كل الحالات على قلق بالغ، ولكن تحليل اتجاهات معدلات سوء التغذية الحاد العام لدى اللاجئين كشف عن آثار إيجابية للمساعدة الغذائية بمرور الوقت بالمقارنة مع معدلات سوء التغذية الحاد العام لدى السكان المضيفين المحليين في كل البلدان الأربعة. وكما يتبيّن من الشكل 4 فقد كانت معدلات سوء التغذية الحاد العام في تشاد داخل المخيمات مستقرة إلى حدٍ ما واقتربت من المستوى المقبول المحدد دولياً بنسبة 5 في المائة، بل وكانت في العادة أفضل من المعدلات بين السكان المحليين. وفي إثيوبيا، ظلت الاتجاهات إيجابية منذ عام 2005 باستثناء الارتفاع الكبير الذي سجلته المعدلات في عام 2009، ولكن سوء التغذية الحاد العام ظل أعلى من المستويات "المقبولة". وفي رواندا، تراوحت معدلات سوء التغذية الحاد العام في المخيمات بين 5 و 10.6 في المائة في عام 2008، وهي السنة الوحيدة التي توفرت بيانات عنها وقت إجراء التقييم.⁽¹⁰⁾ وتكشف بيانات تقييم بنغلاديش عن تدهور في الاتجاهات من "خطيرة" إلى "حرجة"، أي 15 في المائة فأكثر، بين كل اللاجئين. على أن المعدلات في مخيمات اللاجئين لم تختلف أو ربما كانت أفضل من المعدلات بين السكان المضيفين المحليين، وأفضل كثيراً منها بين لاجئي الروهينغيا غير المسجّلين الذين يعيشون في مخيمات مؤقتة والذين تزيد نسبة معدلات سوء التغذية الحاد العام بينهم، وهي 30 في المائة، بمقدار الضعف عن العتبة "الحرجة" المحددة من منظمة الصحة العالمية.

(10) سجّل تقييم الحالة التغذوية أجرته مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في عام 2012 تحسّناً في معدلات سوء التغذية الحاد العام بنسبة تراوحت بين 2 و 3 في المائة.

الشكل 4: معدلات سوء التغذية الحاد العام بين الفئات السكانية التي شملها الاستقصاء



47- وأدت معوّقات التمويل وانقطاع خطوط الإمدادات إلى تقليص بعض الحصص الغذائية إلى أقل من 2 100 سعر حراري في اليوم، وصاحب ذلك نقص في البروتين والمغذيات الدقيقة. وفي رواندا، لم يحصل اللاجئين في أي وقت من الأوقات على مجموعة الحصص الغذائية المقصودة. وفي تشاد، أدى تخفيض الحصص بمقدار النصف إلى تقليل جودة وكمية الأغذية المستهلكة، خاصة في الوقت الذي لم يقدّم فيه ما يكفي من الأنشطة التكميلية المقررة.

48- ويتجلى ضعف أثر المساعدة الغذائية على الأمن الغذائي في المدى المتوسط في الارتفاع غير المقبول في نسبة أسر اللاجئين، خاصة الأسر التي تعولها نساء، التي ظلّت تعاني انعدام الأمن الغذائي وانخفاض مستوى التنوّع الغذائي وارتفاع معدلات فقر الدم والتقرّم في كل الحالات الأربع. وباستثناء المخيمات في تشاد التي كانت تحصل على حصص كاملة، لم يحصل على درجات مقبولة في استهلاك الأغذية سوى نصف أسر اللاجئين أو ربما أقل من النصف. وأما معدلات سوء التغذية المزمن فقد بلغت أو تجاوزت في كل الحالات 30 في المائة مقارنة بعتبة الخطورة، ووصلت إلى المستوى الحرج في رواندا حيث تجاوزت 40 في المائة. على أن الحالة كانت أفضل بين اللاجئين الذين كانوا يحصلون على مساعدة غذائية مقارنة بالاجئي الروهينغا غير المسجلين في بنغلاديش والسكان المحليين في تشاد.

← الاعتماد على الذات وسبل كسب العيش

49- تبيّن للتقييمات على الأجل الأطول عدم حدوث التطور المتوقع نحو الاعتماد على الذات. وكان دعم القدرة على كسب العيش محدوداً في كل الحالات، وكانت خيارات كسب العيش محدودة بدرجة كبيرة. ولم يتمكّن اللاجئون من الوصول إلى أسواق العمالة الرسمية، باستثناء رواندا، ولم يكن في وسعهم الحصول على ما يكفي من الأراضي للزراعة، باستثناء تشاد. ولذلك كان العمل الأكثر شيوعاً بين اللاجئين هو العمل غير الرسمي في ظروف سيئة ومحفوفة بالمخاطر وما انطوى عليه ذلك من تنافس مع السكان المحليين. وفي بنغلاديش، أثر تحويل قيمة المساعدة الغذائية على خيارات النشاط الاقتصادي، مما أدى باللاجئين المسجلين إلى اكتساب مهارات أعلى وعمالة أقل خطورة من لاجئي الروهينغا غير المسجلين.

- 50- وفي ظل قلة خيارات كسب العيش، اضطر اللاجئون إلى استخدام استراتيجيات التصدي البديلة في اقتصادات أسرية تحكمها دورة التوزيع. وكانت أهم مصادر الدخل والضمانات هي الحصص الغذائية والمواد غير الغذائية التي كانت تباع وتقايض بالدرجة الأولى لتلبية الاحتياجات الأساسية وسداد تكاليف الطحن والخدمات الصحية ورسوم المدارس.
- 51- *الحماية والبعث الجنساني*. تتولى النساء عموماً إدارة الإمدادات الغذائية في الأسرة ويتحملن العبء الأكبر ومخاطر المديونية. على أن مشاركة المرأة في لجان المخيمات ظلت محدودة فيما عدا النساء في رواندا. وكانت أنشطة كسب العيش بالنسبة للنساء غير مستقرة بشكل خاص في كل الحالات الأربع كما كانت تعرّض المرأة في كثير من الأحيان للمخاطر. واعتمدت نساء وفتيات مراهقات كثيرات على أنشطة من قبيل جمع الحطب والتسوّل والخدمة المنزلية؛ وشاع بينهن البغاء لدوافع نفعية أو للبقاء على قيد الحياة.
- 52- وأشار اللاجئون عموماً إلى شعورهم بأمان أكثر داخل المخيمات، ومع ذلك فقد كانوا يبلغون عن وقوع مشاكل تتعلق بالحماية داخل المخيمات في كل الحالات الأربع. وكانت النساء أكثر عرضة للمخاطر في كل الحالات بسبب العنف المنزلي وبحثهن عن فرص لكسب العيش. وكانت الفتيات والنساء في الأسر التي تفتقر إلى الأمن الغذائي يُجبرن في بعض الأحيان على الزواج المبكر أو الزواج من شخص غير مرغوب فيه.
- 53- وأشارت التقييمات إلى تباين كبير في دعم الحماية، حيث كان يغلب على التدخلات المناهضة للعنف الجنسي والعنف القائم على نوع الجنس عدم استباق الأحداث والإخفاق في معالجة الأسباب الجذرية حسب رأي النساء والفتيات اللاجئات.

↔ العلاقات مع المجتمعات المحلية المضيفة

- 54- عرضت التقييمات صورة مختلطة للعلاقات بين اللاجئين والسكان المضيفين. ولم تكن هذه العلاقة عدائية صرفة أو متناغمة تماماً بالرغم من أنها كانت أفضل في الحالات التي وُجدت فيها وشائج ثقافية. وكان النزاع ينشأ في العادة عندما يُعتقد أن المساعدة الغذائية المقدمة إلى اللاجئين تتجاهل احتياجات السكان الفقراء المحليين و/أو عندما كان اللاجئون يتنافسون مع السكان المحليين على العمل والموارد الطبيعية الشحيحة. وكان تواصل المفوضية والبرنامج مع المجتمعات المحلية المضيفة محدوداً للغاية وأدى ذلك إلى إهدار فرص التآزر.

↔ العوامل المؤثرة على النتائج

- 55- برز عاملان مرتبطان بالسياق، هما سياسات المانحين بشأن التمويل وسياسات الحكومات المضيفة. ولا يتفق الدعم الطويل الأجل للاجئين في الأوضاع الممتدة بسهولة مع آليات التمويل التقليدية التي تفرّق بين المساعدة الإنسانية والمساعدة الإنمائية. وأسفر ذلك عن نقص خطير في التمويل وعدم كفاية دعم التقدّم نحو تحقيق الاعتماد على الذات. ومن الأساسي بلوغ آفاق الاعتماد على الذات إتاحة إمكانية التنقّل والوصول إلى أسواق العمل. ولم تسمح الحكومات المضيفة في كل البلدان الأربعة بإدماج اللاجئين رسمياً، ولم تُتَح لهم مساحات كافية من الأراضي، وفُرِضت قيود على تنقلاتهم.
- 56- وتتمثل أبرز العوامل المؤثرة على النتائج التي تدخل ضمن نطاق سيطرة البرنامج إهدار فرص تكوين علاقات تآزر مع برامج حماية سبل كسب العيش والحماية الاجتماعية بين السكان المضيفين؛ وسوء متابعة بعثات التقييم المشتركة، وضعف خطط العمل المشتركة، وعدم دقة تسجيل أسر اللاجئين وعدم التحقق من السجلات على فترات منتظمة؛ وتوزيع المواد غير الغذائية على فترات غير كافية وفي مواعيد غير مناسبة؛ وعدم كفاية رصد عمليات توزيع الأغذية.
- 57- ويستخلص عموماً من سلسلة التقييمات في أن التحول المقصود نحو الاعتماد على الذات لم يتحقق. واتسمت استجابة المجتمع الدولي للاجئين في الأزمات الممتدة بالقصور. ويلزم بذل جهود متضافرة من كل الجهات الفاعلة لحسم المسائل

التي تعرقل التقدم في هذا الاتجاه، ولا بد من دعم تلك الجهود بالإرادة السياسية والمالية لتمكين اللاجئين من المساهمة بدور مثمر في البلدان التي يعيشون فيها ولدعم إيجاد حلول دائمة أخرى على الأجل الطويل حيثما أمكن.

58- وبينما يسلم التقرير التجميعي بأن البرنامج والمفوضية لا يمكنهما التغلب على هذا القصور بمفرديهما فإنه يدعو إلى تغيير النسق المتبع وي طرح خمس توصيات: ينبغي أن يشترك البرنامج والمفوضية في صياغة استراتيجية ووضع آليات لإدارة التحول نحو الاعتماد على الذات باستخدام نهج أشمل وبتكوين شركات مناسبة على المستويين المؤسسي والقطري؛ وينبغي للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات أن تعزز هيكل المساءلة الدولية في المسؤولية المشتركة؛ وينبغي لأفرقة الأمم المتحدة القطرية أن تشجع الجهات الفاعلة المعنية بحماية سُبل كسب العيش على المشاركة وبناء الإرادة السياسية من أجل نهج جديد؛ وينبغي للمانحين التغلب على حواجز التمويل؛ وينبغي للأفرقة القطرية التابعة للبرنامج والمفوضية صياغة الاستراتيجيات المشتركة الكفيلة بدعم التحول نحو الاعتماد على الذات.

3-2 تقييمات الحوافز القطرية

59- يتركز معظم عمل البرنامج في سياقات معقدة أو هشّة أو متضررة من النزاع أو غير مستقرة. وتعتبر تقييمات الحوافز القطرية لكل من زمبابوي والصومال وأفغانستان لعام 2012⁽¹¹⁾ عن عمل الصندوق في هذه السياقات ليصل بذلك مجموع عدد التقييمات في هذه السلسلة إلى 12 تقييماً منذ بدايتها في 2008/2009. ويتناول تقييم الحافزة القطرية الوضع الاستراتيجي والخيارات، وأداء ونتائج حافزة كل عمليات وأنشطة البرنامج في بلد ما، ويدعم اتخاذ القرارات المستندة إلى الأدلة من أجل صياغة الاستراتيجيات والبرمجة في المستقبل وفقاً للخطة الاستراتيجية للبرنامج. وتغطي التقييمات الفترات 2006-2010 في زمبابوي، و 2006-2011 في الصومال، و 2010-2012 في أفغانستان.

← السياق وعمليات البرنامج

60- واجهت البلدان الثلاثة احتياجات إنسانية حادة ومتطلبات تتعلق بالأمن الغذائي. وفي زمبابوي، يعاني ما يتراوح بين 10 و 15 في المائة من الأسر انعدام الأمن الغذائي في ذروة فترات الجوع. ويبلغ معدل المساعدة الإنسانية للفرد أعلى مستوياته في الصومال وأفغانستان بعد إعلان المجاعة في ست مناطق من الصومال في عام 2011. وأثر انهيار الخدمات الأساسية في كل البلدان الثلاثة بشكل خاص على النساء والأطفال.

61- ومما فاقم الاحتياجات الإنسانية عدم الاستقرار والنزاع، وهو ما أدى إلى تقييد الحيز الإنساني وتضييق فرص وصول البرنامج إلى السكان في الأزمات. وأدت التقلبات الشديدة وتعقد الاقتصادات السياسية ودمج المعونة بجدول الأعمال السياسية إلى تعقيد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية في البرنامج. وأثر النزاع الدائر في الصومال وأفغانستان على النطاق الذي تغطيه عمليات البرنامج.

62- وكانت حوافز البرنامج في كل البلدان الثلاثة عمليات واسعة النطاق تقوم في معظمها على عمليات التوزيع العام للأغذية. من ذلك مثلاً أن عملية الطوارئ امتصت في فترة ذروتها في عام 2009 ما يقرب من 50 في المائة من ميزانية الأمم المتحدة في الصومال، ووجهت هذه الميزانية إلى نحو 50 في المائة من سكان البلد، أي أكثر من 3 ملايين نسمة. وحُصّصت معظم حافزة الصومال لأعمال الإغاثة، وحلت بعد ذلك عملية الطوارئ في عام 2009 محل العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في الفترة 2006-2008. وجمعت حافزة أفغانستان بين الإغاثة والإنعاش، وشملت مكوناً كبيراً للأغذية من أجل التعليم وعمليات طوارئ في 14 مقاطعة متضررة من الجفاف.

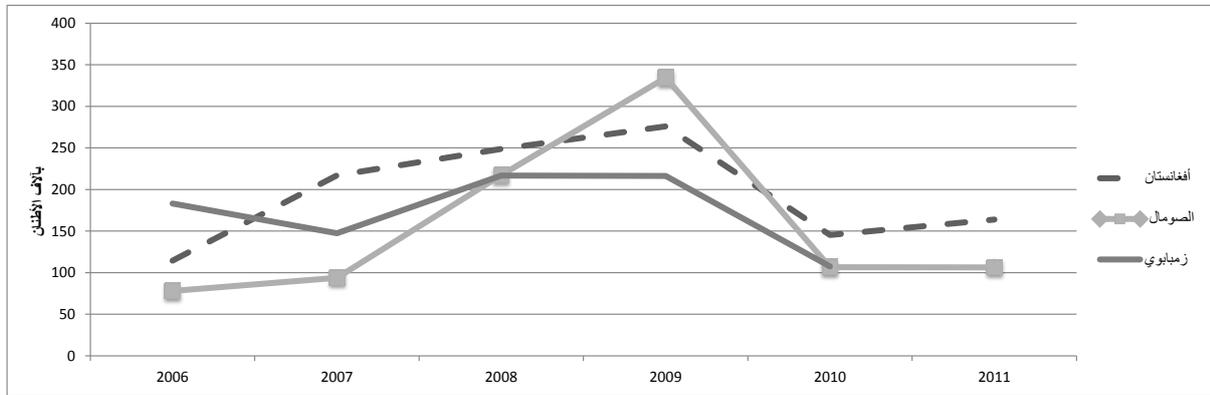
(11) تظهر كل البلدان الثلاثة في قائمة البنك الدولي المنمنقة للحالات الهشة لعام 2012.

63- ويمثل عدم الاستقرار وكثرة التقلبات سمة مميزة لعمليات البرنامج في كل البلدان الثلاثة. وغطت حافظة زمبابوي فترتين حيث تحولت من المعونة الواسعة النطاق في الفترة 2006-2008 نحو برنامج أكثر مرونة وبتابع نهج مبتكرة من مطلع عام 2009 استجابة لانتعاش الاقتصاد الكلي والاستقرار السياسي.

64- وأثرت مستويات التمويل المتقلبة تأثيراً كبيراً على نطاق التغطية في أفغانستان والصومال حيث لم تقابل الخطط مساهمات من المانحين. وفي عام 2009، كانت العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش لأفغانستان ثاني أكبر عملية نفذها البرنامج، واستأثرت هذه العملية بنسبة 9 في المائة من ميزانية البرنامج العالمية، ووجهت إلى 7.6 مليون شخص بميزانية بلغت 1.2 مليار دولار أمريكي؛ وبعد سنة من بدء تنفيذ العملية، تراجعت توزيعات الأغذية بنسبة 40 في المائة لتتخفف من أكثر من 250 إلى 150 مليون طن متري. وكما يتبين من الشكل 5، لم تصل هذه الأغذية إلا إلى 76 في المائة من العدد المقرر للمستفيدين، بعد أن انخفض التمويل إلى 45 في المائة فقط من النسبة المقررة.

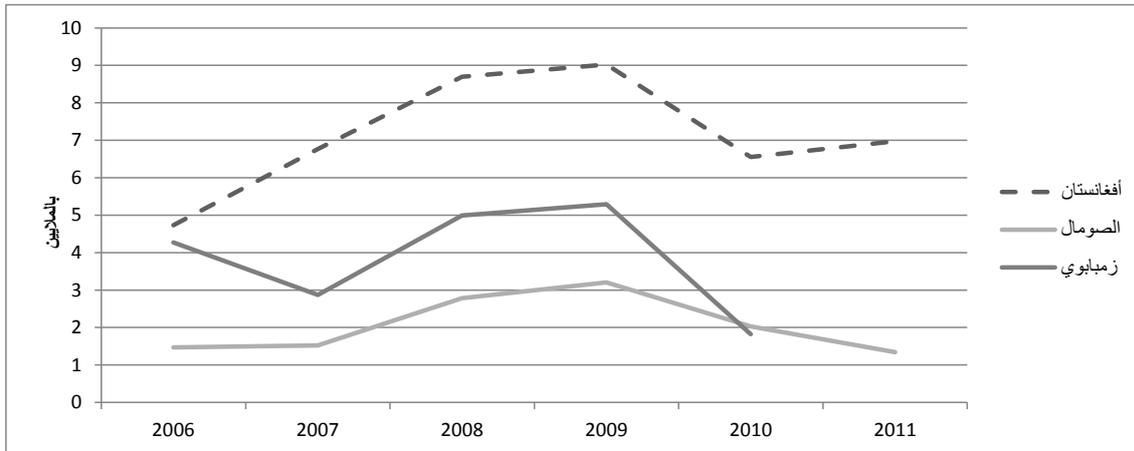
65- وكما يظهر في الشكل 5 فإن حجم العمليات قد ازداد وتناقص بنحو 300 في المائة في غضون ثلاث سنوات في الصومال. وفي كل البلدان الثلاثة، اعتمد البرنامج بشدة على قاعدة المانحين الضيقة، حيث قدمت جهة مانحة واحدة 60 في المائة من تمويل الصومال؛ وقدمت جهتان مانحتان 73 في المائة من التمويل لأفغانستان؛ وقدمت أربعة بلدان مانحة 75 في المائة من التمويل لزمبابوي. وعندما تراجعت هذه المساهمات أو باتت غير متاحة، اضطر البرنامج إلى تقليص عملياته وأثر ذلك على تغطية المستفيدين حسب ما هو مبين في الشكل 6. وتبرز هذه الظروف ما يواجهه البرنامج من صعوبات في تحديد الأولويات عندما يستمر الارتفاع في معدلات انعدام الأمن الغذائي، كما تبرز أهمية التحليل الدقيق لدعم القرارات.

الشكل 5: الأغذية الموزعة



المصادر: تقارير المشروعات الموحدة للفترة 2006-2011. وأخذت بيانات عام 2011 من تقييمي الحافظتين القطريتين لأفغانستان والصومال فقط.

الشكل 6: المستفيدون الفعليون



المصادر: تقارير المشروعات الموحدة للفترة 2006-2011. وأخذت بيانات عام 2011 من تقيمي المحافظتين القطريتين لأفغانستان والصومال فقط.

الوضع الاستراتيجي

المواءمة مع متطلبات الأمن الغذائي/الاحتياجات الإنسانية

66- تبيّن لتقييمات الحوافز القطرية في عام 2012 أن حوافز البرنامج وثيقة الصلة عموماً بالاحتياجات الإنسانية وأن الطرائق المستخدمة قد أحدثت بعض التعديلات في التغيير السياقي. وفي زيمبابوي، تحوّل البرنامج من التوزيع العام للأغذية في مرحلة مبكرة وانتقل إلى الاختبار التجريبي لطرائق جديدة في الوقت الذي بدأ فيه الانتعاش الاقتصادي. على أن البرنامج التزم في الصومال وأفغانستان ببرامج الاستجابة التقليدية في حالات الأزمات ولم يبذل جهداً كافياً في البحث عن نماذج بديلة لتحسين الملاءمة. وأشار التقييم إلى عدم إجراء تحليلات وافية للمعونة الغذائية باعتبارها وسيلة فعّالة لتلبية الاحتياجات الإنسانية لمختلف الفئات، مثل الأسر الرعوية في الصومال أو النساء الضعيفات في أفغانستان؛ وآثارها التشويهية المحتملة على الزراعة المحلية والاقتصادات الحيوانية؛ وتداعيات التحوّلات والاتجاهات السياسية.

المواءمة مع مبادئ الممارسة الدولية السليمة

67- بينما خلص تقييم الحافزة القطرية في زيمبابوي إلى أن البرنامج نجح إلى حد بعيد في الإبحار في تلك البيئة المعقّدة فقد خلص تقييمي المحافظتين القطريتين لأفغانستان والصومال إلى أن البرنامج لم ينجح تماماً في المواءمة مع مبادئ الممارسات الدولية السليمة للجهات الفاعلة الإنسانية والإنمائية في الحالات الهشّة. ولم تكن إدارة الحافزة، التي افتقرت إلى التحليل الكامل للنزاع وقت التصميم، ولا سيما في المراحل الأولى، مراعية للنزاع بدرجة كافية عند التكيّف مع بيئات العمل المتقلّبة، بما فيها الديناميات السياسية. وتعدّ أحياناً التمسك بمبدأ التجرد بسبب عدم كفاية دقة تحليلات المخاطر والنزاع وما صاحب ذلك من طمس للحدود بين الجوانب الإنسانية والجوانب السياسية. وخلصت التقييمات إلى أن الدروس قد طبّقت في كلا البلدين في فترة لاحقة من الحافزة وأدخلت تعديلات على نهج الشراكة وطرائق التشغيل بما يبشّر باتّباع نهج أكثر مراعاة لظروف النزاع.

المواءمة والشراكة مع الجهات الفاعلة الحكومية

68- تبيّن من تقييمات الحوافز القطرية الأخرى أن البرنامج واجه توتّرات في السعي إلى تحقيق المواءمة مع الجهات الفاعلة الحكومية والاستجابة في الوقت نفسه للضرورات الإنسانية. وأكدت التقييمات استمرار جهود البرنامج للتنسيق مع

الحكومات حتى في الحالات التي كانت فيها الفرص محدودة. وفي زمبابوي، أدت إصلاحات الأراضي والأوامر السياسية إلى تشريد أعداد كبيرة من سكان المناطق الحضرية. وبالرغم من أن برنامج دعم المشردين داخلياً لم يكن في البداية متوائماً مع السياسة الوطنية فقد حظيت المعالجة الحساسة باعتراف وتأييد السلطات. وساعد البرنامج على صياغة وتنفيذ سياسات وطنية هامة شملت استراتيجية التخفيف من العجز الغذائي. وفي الصومال وأفغانستان، واجهت الجهات الفاعلة الإنسانية تحديات الشراكة مع حكومات تعترض الجهات الفاعلة الوطنية الأخرى على شرعيتها. وفي كلا البلدين، سعى البرنامج إلى العمل جنباً إلى جنب مع السلطات الحكومية التي تتمتع بالمصداقية بالرغم من أن تقييم الحافظة القطرية في الصومال خلص إلى عدم المراعاة الكافية للأيديولوجيات السياسية لقوات المعارضة.

↪ الاتساق والتنسيق - دور البرنامج في الشراكة الإنسانية

69- تبيّن لتقييمي الحافظتين القطريتين في أفغانستان وزمبابوي استمرار التنسيق القوي في شراكة الأمم المتحدة على الصعيد القطري والتي أمسك فيها البرنامج بزمام قيادة مجموعة الأمن الغذائي. غير أن تقييم الصومال خلص إلى صعوبة العلاقة في المجتمع الإنساني واتجاه البرنامج إلى العمل بمفرده في النصف الأول من فترة الحافظة. وبالرغم من القيام مؤخراً باتباع نهج أشمل، فقد أثبتت التقييمات أن شراكة الأمم المتحدة والمجتمع الإنساني على النطاق الأوسع لا تزال تواجه تحديات في إدارة المجموعة المعقدة من المسؤوليات.

70- وكما جاء في تقارير التقييم السنوية السابقة، كان التنسيق التشغيلي من جانب البرنامج محدوداً ولا يزال في حاجة إلى المزيد من الشراكة على الأرض. ويُنظر إلى الشركاء المتعاونين باعتبارهم منفذين وليسوا شركاء كاملين، خاصة في المراحل الأولى، وإن كانت كل التقييمات الثلاثة قد توصلت إلى أدلة تُثبت اتباع نهج ذي بُعد استراتيجي أكبر في المراحل اللاحقة.

اتخاذ قرارات صعبة

71- غالباً ما يعمل البرنامج في سياقات مضطربة ومحفوفة بالأخطار وتتطلب اتخاذ قرارات صعبة. من ذلك مثلاً أن التقييمات تُقرّ بأن البرنامج واصل عملياته في أفغانستان والصومال بالرغم من هجمات المتمردين والانكماش السريع في الحيز الإنساني، حيث قُتل 16 من موظفي البرنامج والمتعهدين وخمسة من موظفي الشركاء أثناء أدائهم لعملهم في الصومال منذ عام 2008.

↪ إدارة المخاطر

72- وجّهت التقييمات اهتماماً كبيراً لإدارة المخاطر، وهو ما يُعبّر عن أهميتها الحاسمة بالنسبة للبرنامج وأهمية القرارات والتوجيهات المؤسسية. وتباينت نتائج التقييمات حيث أشاد تقرير تقييم الحافظة القطرية لزمبابوي باستعداد البرنامج تحمّل مخاطر محسوبة على أساس الاستخدام السليم للمعلومات من أجل إجراء التحوّلات التكتيكية الحاسمة للاستجابة للتغيرات على الأرض. وفي المقابل، أُنرّ ضعف تحليل مخاطر السياق والسمعة على فعالية البرنامج في الصومال، خاصة في أثناء الفترة الأولى التي تناولها التقييم. ولم توضع أي خطط للطوارئ بالرغم من الاتساع السريع للنطاق الذي تغطيه المعونة الغذائية المقدّمة من البرنامج إلى ما يقرب من نصف سكان الصومال والمخاطر المتصلة بالاعتماد على قاعدة ضيقة من المانحين في بيئة مسيّسة إلى حدٍ بعيد. وتبيّن أن ضعف التنسيق مع الشركاء وانسحاب البرنامج في النهاية من أنحاء من الصومال أدى إلى زيادة المخاطر التي كان يعاني منها بالفعل السكان الضعفاء.

73- وظلّ "تسرّب" السلع يمثّل أحد المسائل البارزة المثيرة للقلق في أفغانستان والصومال. وأسفرت تقارير الفساد في الصومال التي أعدها فريق الرصد التابع للأمم المتحدة عن مراجعتين خارجيتين خلصت كل منهما إلى نتائج غير مرضية. وازداد منذ ذلك الحين التركيز على رصد الامتثال وعلى الأمن في كلا البلدين. وفي أفغانستان، شملت تدابير البرنامج لإدارة وتخفيف المخاطر الشديدة في سياق العمل إنشاء سجل للمخاطر وزيادة التركيز على الامتثال الداخلي. على أن تقييم الصومال أشار إلى أنه بالرغم من الأهمية الجوهرية لنظم إدارة المخاطر القوية في الحالات المتقلبة، ينبغي ألا تؤدي تلك النظم إلى إضعاف أو صرف الاهتمام عن الأهداف الاستراتيجية للبرنامج ورصد وإدارة النتائج والحصائل.

← استخدام التحليل

74- أثنى تقييم زمبابوي على الاسترشاد بالتحليل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، واستندت حوافز البرنامج في كل البلدان الثلاثة إلى بيانات الأمن الغذائي المتاحة في نفس الوقت الذي سلّمت فيه بموثوقيتها المحدودة. وفي الصومال، حققت علاقة التعاون القائمة منذ أمد بعيد بين البرنامج ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة في مجال نظم معلومات الأمن الغذائي نجاحاً تقنياً كبيراً يقدم نموذجاً للتوافق العالمي على نظم معلومات الأمن الغذائي والتغذوي.

75- وأنتت تقييمات الحوافز القطرية على استخدام البرنامج بيانات تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها في وضع برامجه والبرامج الأخرى على النطاق الأوسع في أفغانستان وزمبابوي وفي قرارات وبرامج الحكومة والمانحين. على أن الأمر لم يكن كذلك في الصومال حيث أوصى التقييم بتفاسم المعلومات على نطاق أوسع مع المجتمع الإنساني. ويرى التقييم أن وحدات هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها غير مزودة بالعدد الكافي من الموظفين لتلبية الاحتياجات في أفغانستان والصومال.

76- وأشارت التقييمات إلى العديد من الثغرات الهامة في استخدام الأدوات التحليلية، بما فيها تحليل النزاع، وعدم الإضرار، والتحليلات السياسية والجنسانية والاجتماعية، وتحليل سبل كسب العيش، وما ترتب عن ذلك من آثار كبيرة. مثال ذلك أن التقييم ربط بين اضطراب البرنامج إلى الانسحاب من جنوب ووسط الصومال وبين عدم مراعاته رفض حركة الشباب للمعونة الغذائية. وشمل التقدّم المحرز مؤخراً تحوُّلاً من تخطيط المخصصات إلى الاستعراض الاستراتيجي وتحليل الاستجابة في الصومال؛ وزيادة الاعتراف بالاحتياجات المتنوعة على أساس تحليل سبل كسب العيش المحلية؛ والتكليف بإجراء تحليلات لتقييم الحالة السياسية في أفغانستان تقييماً أدقّ.

77- ولم يتناول تقييماً زمبابوي والصومال المسائل الجنسانية في إطار منهجي، وأشار تقييم أفغانستان إلى ضحالة وعدم منهجية جهود البرنامج في مجال المساواة بين الجنسين. وغابت الرؤية والأهداف الواضحة، والشراكات الاستراتيجية وعمليات المساواة والتدريب الداخلي. وأشار تقييم الصومال إلى منح بعض الأولوية إلى النساء في أنشطة الغذاء مقابل العمل والغذاء مقابل التدريب. ولاحظت كل تقييمات الحوافز القطرية الثلاثة استهداف النساء والأطفال في أنشطة الإغاثة وإن كان ذلك لا يعني اتباع نهج عام أو مراعاة للاعتبارات الجنسانية.

← نظم الرصد والتقييم

78- يمثّل المستوى غير المرضي لجودة نظم الرصد في البرنامج موضوعاً متكرراً في تقارير التقييم السنوية السابقة. وعبّرت تقييمات الحوافز القطرية لعام 2012 عن هذا الضعف، ولكنها لاحظت أيضاً بعض التحسينات التي تحققت مؤخراً.

- 79- وأشاد التقييم باستخدام المعلومات في زمبابوي لتصميم أنشطة النقد والقوائم التجريبية. وفي الصومال وأفغانستان، جرى مؤخراً تعزيز النظم الضعيفة خلال النصف الأول من فترتي الحافظتين باستخدام إجراءات التشغيل الموحد وترتيبات الرصد من الأطراف الأخرى في الحالات التي تعذر فيها وصول البرنامج. وبينما أثار التقييمان شواغل تتعلق بفعالية هذه الترتيبات فقد لوحظت الجهود التي بُذلت مؤخراً لتعزيزها. واستثمر المكتبان في تحسين المساءلة أمام السكان المحليين من خلال الخطوط الساخنة للمستفيدين، بالرغم من القلق الذي أثير بشأن مدى فعالية ذلك.
- 80- وركز الرصد في أغلب الأحيان على الامتثال ومستوى المدخلات والمخرجات. ولا يزال رصد وتقييم الحصائل على النحو المطلوب لتوجيه البرمجة الاستراتيجية بشكل تحدياً رئيسياً، وتباينت بشكل كبير عمليات الإبلاغ عن الحصائل في عمليات البرنامج. وطرح كل التقييمات توصيات في هذا الصدد.

الفعالية: الأداء والنتائج

- 81- على غرار السنوات السابقة لم تجد تقييمات الحوافز القطرية سوى النزر اليسير من الأدلة اللازمة لتقييم الحصائل والأثر والاستدامة على الأجل الأطول، ولكنها تمكنت من الإبلاغ عن فعالية البرنامج على الأجل الأقصر في البلدان الثلاثة.

← الإغاثة

- 82- يوجّه البرنامج معظم أنشطته، بما فيها التوزيع العام للأغذية وبعض الأنشطة التغذوية، إلى تحقيق الهدف الاستراتيجي 1. وترتبط أنشطة أخرى، مثل أنشطة دعم السكان المتأثرين بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز والسل، بالهدف الاستراتيجي 4.

◀ يمثّل التوزيع العام للأغذية على نطاق واسع أحد المكونات الرئيسية في كل الحوافز الثلاث. وأثبتت التقييمات جميعاً على قدرات البرنامج في مجال اللوجستيات ونطاق تغطيته بالرغم من أن بعض العمليات كانت تعاني نقصاً في التمويل وانقطاعاً في خطوط الإمدادات وصعوبة في الوصول إلى المستفيدين وضيّقاً في الحيز التشغيلي وبعض التسرب. وهناك اعتراف بأن توزيع الأغذية في حالات الطوارئ مسألة حاسمة في زمبابوي وأفغانستان، ولكن تقييم الحافظة القطرية في أفغانستان خلص إلى أن التوزيع العام للأغذية كان "أقل الأنشطة تأثيراً من حيث تلبية الأهداف الرئيسية". وأشار تقييم الصومال إلى أن التوزيع العام للأغذية يمثّل أكثر الأنشطة إشكالية من حيث المساءلة ومن حيث قيمته بالنسبة للمستفيدين.

◀ استهدفت العمليات التغذوية وعمليات التغذية التكميلية النساء والأطفال الصغار والأشخاص الذين يعانون السل، والأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية والإيدز. وتأثرت الفعالية بالقيود التشغيلية، ولكن أحرز تقدّم أكبر مقارنة بالسنوات السابقة، حيث تحسّن استهلاك الأغذية بين المستفيدين وانخفضت معدلات نقص التغذية الحاد. وكشف دعم مرضى السل عن آثار مشجعة للغاية، حيث أشارت تقييمات الحوافز القطرية الثلاث إلى مساهمة المساعدة الغذائية في زيادة معدلات الانتظام في زيارة العيادات الطبية وتحسين معدلات الشفاء بالرغم مما أشار إليه تقرير زمبابوي من عدم استدامة تلك التحسينات إلى ما بعد فترة أهلية المستفيدين. وقدم البرنامج أيضاً إسهامات نظرية مفيدة في مجال التغذية، وشملت تلك الإسهامات دعم صياغة سياسات وطنية جديدة للأمن الغذائي والتغذية في الصومال وأفغانستان.

← الإنعاش

-83

شملت تدخلات الإنعاش أنشطة التغذية المدرسية والغذاء مقابل الأصول والغذاء مقابل التدريب:

- ← تنوّعت برامج التغذية المدرسية في نطاقها: ففي أفغانستان، وجّه البرنامج 25 في المائة من موارد العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش إلى كل المقاطعات الأربع والثلاثين؛ وفي الصومال، لم يتجاوز نطاق التغطية 10 في المائة من المدارس الابتدائية في المناطق الشمالية؛ وفي زمبابوي، وفّرت المدارس في الأساس أماكن لتوزيع الأغذية على الفئات الضعيفة. وتختلف النتائج عن الاستنتاجات المتباينة التي كشف عنها تقرير التقييم السنوي لعام 2011 مع وجود بعض الأدلة التي تثبت ازدياد معدلات الالتحاق بالمدارس في الصومال، ولكن النتائج كانت أضعف في أفغانستان حيث كشفت دراسة مفصلة عن عدم تحقيق زيادات في معدلات الالتحاق بشكل عام. وبينما اعترفت التقييمات بالتحديات فقد حدّدت بعض المسائل المثيرة للقلق التي يمكن للبرنامج السيطرة عليها، بما في ذلك أخطاء الاستهداف، وبيانات الأداء المحدودة، وعدم وجود استراتيجيات لتنمية القدرات أو نقل المسؤولية.
- ← شكّلت برامج الغذاء مقابل الأصول مكونات صغيرة نسبياً في حافظتي الصومال وزمبابوي، ولكنها كانت أكبر فيحافظة أفغانستان. وخلصت تقييمات الحوافز القطرية إلى وجود اتجاه إيجابي في إنشاء الأصول وازدياد درجات إنشاء الأصول المجتمعية في أفغانستان. وشملت تحديات التنفيذ التي وقفت حائلاً أمام تحقيق الفعالية قدرة الشركاء المحدودة؛ واتباع نهج غير متكامل في التصميم؛ وعدم الاستمرارية من سنة إلى أخرى؛ ومسائل الاستدامة، بالرغم من الأخذ مؤخراً بنهج أكثر اتساقاً وأكثر تكاملاً في أفغانستان.
- ← وُجّهت مبادرات الغذاء مقابل التدريب في الصومال وأفغانستان بنجاح، ولكن النتائج في معدلات العمل بعد التدريب كانت متباينة. وأشار التقييمان إلى الحاجة إلى تحوّل استراتيجي في التصميم من آلية قائمة على تقديم حصص غذائية إلى المساهمة بدور أشمل وأكثر استدامة من أجل تحقيق الرفاه المجتمعي.
- ← استُخدمت التحويلات النقدية والقسائم في شرائح صغيرة للغاية من كل الحوافز الثلاث. وتباينت النتائج، وتبيّن أنها كانت أكثر نجاحاً في زمبابوي حيث وُقيت الاستحقاقات الغذائية للأسر المستفيدة طيلة فترة التقييم. وواجه البرنامج التجريبي في أفغانستان حالة من الارتباك فيما يتصل بفئات المستهدفين، ولكنه فتح آفاقاً جديدة أمام البرنامج للمشاركة في مساعدات شبكات الأمان لفقراء المناطق الحضرية. ومع ذلك فقد لاحظ التقييم أيضاً مخاطر البرمجة الناجمة عن عدم انتظام مشاركة البرنامج وارتفاع سقف التوقّعات التي قد يتعذر تحقيقها في ظل تراجع التمويل. ولم يؤيد التقييم الخاص بالصومال قرار البرنامج بعدم استخدام التحويلات النقدية مشيراً إلى عدم صحة تقدير قدرات السوق واستخدام تلك التحويلات من جانب منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة اليونيسف والمنظمات غير الحكومية.

← الكفاءة

-84

- أشارت النتائج المتعلقة بالكفاءة إلى الجهود المبذولة لتحسين الضوابط الداخلية في البرنامج والتي كان لها دور هام في الصومال وأفغانستان. وفي الصومال، استخدم البرنامج التغذية الموجّهة للفئات الضعيفة في المرحلة الأخيرة من فترة الحافظة في محاولة منه للحد من أخطاء الاستبعاد. وأثّرت حالات انقطاع خطوط الإمداد تأثيراً كبيراً على توقيت تسليم المساعدات في الصومال وأفغانستان، ولكنها لم تؤثر على عمليات التسليم في زمبابوي. وفي أفغانستان، بُدلت جهود لزيادة الإنتاج المحلي من خلال برنامج الشراء من أجل التقدّم، ولكن على نطاق محدود. ولم تكن طرائق التحويلات النقدية والقسائم كافية للتأثير في المستوى العام للكفاءة في الحافظة.

85- وتنطوي مسائل الكفاءة على تعقيدات خاصة في الأوضاع غير المستقرة والمتأثرة بالنزاع، إذ ترتفع تكاليف التسليم وتزداد مخاطر انقطاع خطوط الإمدادات وضيق خيارات شراء السلع المحلية. وفي زمبابوي، أدى الشراء الإقليمي والمحلي إلى إبقاء التكاليف المباشرة للطن المتري منخفضة نسبياً. وتكبدت الحافظتان القطريتان لأفغانستان والصومال تكاليف كبيرة في التسليم بسبب الظروف القاسية. مثال ذلك أن الحسابات التي أجراها تقييم الصومال تشير إلى أن متوسط سعر الذرة الرفيعة في 2011 في السوق المحلية بلغ 44 في المائة من التكلفة التي يتحملها البرنامج في شراء ونقل نفس الكمية.

← الاستدامة

86- تتجسد الاستدامة والملكية وتنمية القدرات الوطنية في المبادئ الدولية للممارسة الجيدة في السياقات الهشة وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالهدف الاستراتيجي 5. وبالرغم من النجاح الذي حققته مؤسسات بعينها في كل البلدان الثلاثة فقد كررت التقييمات نفس نتائج السنة السابقة فيما يتصل بعدم كفاية التركيز على تنمية القدرات والملكية والاستدامة في خطط وعمليات البرنامج. وأكد تقييم حافظتي أفغانستان والصومال الحاجة إلى رؤية واستراتيجيات متوسطة الأجل بشأن الاستدامة والملكية الوطنية لبرامج الاستجابة للأمن الغذائي؛ وأوصى تقييم الحافظة القطرية لزمبابوي البرنامج بمواصلة تسخير خبرته ودرائته ومصادقته وموقعه الاستراتيجي في وضع وتنفيذ إطار وطني للحماية الاجتماعية.

← استنتاجات تقييمات الحوافز القطرية

87- أكدت تقييمات الحوافز القطرية قدرة البرنامج القوية في مجال اللوجستيات وتوصيل المساعدات، خاصة في عمليات الإغاثة في حالات الطوارئ الواسعة النطاق. وقدمت التقييمات أيضاً أدلة تثبت الجهود الأخيرة المشجعة في استخدام التحليلات، وتحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، وبيانات الرصد والتقييم، للاسترشاد بها في التخطيط والعمليات، واستخدام البرامج التجريبية لاختبار طرائق بديلة وابتكارات المساعدة الغذائية. وأثنت كل التقييمات الثلاثة على ما بذل مؤخراً من جهود لتنسيق الاستهداف وتحليل الأمن الغذائي بالاشتراك مع الجهات الفاعلة الأخرى في البلدان الثلاثة، والأخذ بنهج شاملة وذات بعد استراتيجي إزاء الشراكة.

88- وشملت العوامل التي قيدت الفعالية عدم الأخذ بزمام المبادرة في مواجهة المعوقات التشغيلية والاكتفاء بردود الأفعال، وعدم بلورة رؤية واستراتيجية واضحة على الأجل المتوسط في اثنين من البلدان؛ وعدم كفاية تحليل النزاع والاقتصاد السياسي كأسباب جذرية لانعدام الأمن الغذائي؛ والجروح إلى التمسك بالنماذج التقليدية في التوزيع العام للأغذية. ولاحظت التقييمات عدم كفاية التنسيق التشغيلي سواءً على المستوى الداخلي أو مع الجهات الفاعلة الأخرى، وهو ما أثر على الاتساق العام للحافظة وأفضى إلى إهدار فرص مضاعفة الفوائد المحتملة التي كان يمكن أن يسفر عنها اتباع نهج متكامل. ولاحظت التقييمات أيضاً عدم التركيز على الاستدامة وتنمية القدرات والملكية.

4-2 الاستنتاجات والتوصيات العامة

89- ترتبط التقييمات التي أجريت في عام 2012 ارتباطاً كبيراً بالمكانة البارزة التي يحتلها البرنامج في جهود الاستجابة الإنسانية، ولاحظت كل التقييمات أهمية الشراكات في تحقيق أهداف البرنامج المتزايدة التعقيد.

90- والبرنامج شريك له قيمته ويستفيد من شراكاته. على أنه بالرغم من النتائج الهامة التي تحققت فإن بلوغ أهداف على مستويات أعلى والحفاظ عليها يقتضي تعزيز الشراكات على كافة المستويات. ويلزم النظر إلى الشراكات من منظور أوسع

وذي بُعد استراتيجي أعمق، على أن يظل ذلك مدعوماً بالوضوح بشأن مختلف أنواع الشراكات وما تهيئه من فرص وما تقتضيه من متطلبات.

91- وأكّدت تقييمات عام 2012 حاجة البرنامج إلى تعزيز وتنويع قاعدته التمويلية للحصول على أموال مرنة ويمكن التنبؤ بها من أجل تحقيق كل أهدافه الاستراتيجية في السياقات المتزايدة التعقيد. وسوف تدعم قاعدة التمويل المعززة تحسين إدارة المخاطر وستعزز نزاهة البرنامج الفعلية والمتصورة، خاصة في الحالات التي يُلَفّ فيها الغموض الحدود بين ما هو سياسي وما هو إنساني.

92- وبرزت بشكل خاص الحاجة إلى شراكات معززة في سلسلة التقييمات التي تناولت دور المساعدة الغذائية في إيجاد حلول دائمة للاجئين في الأوضاع الممتدة. وخلصت التقييمات إلى أن الشراكات الحالية بين المنظمات الدولية والمحلية لا تفي بالغرض وأن اللاجئين يدفعون ثمن إخفاق الوكالات في متابعة بعثات التقييم المشتركة، واستغلال فرص التآزر والشراكة التي تدعم سبل كسب العيش؛ وإخفاق الحكومات المضيفة والمانحين والمجتمع الدولي في إزالة الحواجز أمام الدعم الفعّال.

93- وتكررت في كل تقييمات عام 2012 الكثير من الرسائل المتعلقة بالشراكات والتي طُرحت في التقييمات العامة:

- ◀ ينبغي أن يحسّن البرنامج تحديد وإدارة الأدوار والمسؤوليات بين المكاتب على الأصعدة العالمية والإقليمية والقطرية.
- ◀ ينبغي توجيه اهتمام أكبر للمساواة، والفوائد المتبادلة، والتكامل، والمزايا النسبية، والمساءلة المتبادلة في شراكات البرنامج من أجل تعظيم فوائدها المحتملة والمشاركة.
- ◀ يحتاج عمل البرنامج مع الشركاء إلى المزيد من الشفافية على أساس بيانات عن التكاليف والفوائد يتم تتبعها ونشرها باستمرار.
- ◀ تقتضي استراتيجية الشراكة وعملية اختيار الشركاء مزيداً من التحليل والاتساق، خاصة بالنسبة للشراكات مع الحكومات.

التوصية 1: تعميم فهم وتطبيق مبادئ الشراكة الجيدة. وينبغي أن يستند ذلك إلى نهج شامل واستراتيجي إزاء الشراكات بكافة أنواعها، ويقتضي استثماراً وقيادة من الإدارة العليا في تحديد التوفّعات ورصد المعايير، وتنمية القدرات ووضع حوافز لتشجيع تطوير الموظفين، وتقديم التوجيه والدعم. وتستفيد هذه التوصية من التوصيات التي طُرحت في تقييمات محددة، بما فيها التقييمات العامة والاستراتيجية الداعية إلى صياغة استراتيجيات أوضح للشراكة والتمويل.

94- وكما جاء في الحوار الدولي بشأن إصلاح الشؤون الإنسانية، تؤكد تقييمات عام 2012 أن الفجوة التقليدية بين الطوارئ والتنمية لم تعد ملائمة لمعالجة التحدّيات المعقّدة التي يواجهها البرنامج. وأعدت تقييمات الحوافظ القطرية وغيرها من التقييمات تأكيد أهمية الاستراتيجيات المتوسطة والطويلة الأجل التي تعترف بديناميات الإغاثة والتنمية؛ وتضع الشراكة وتنمية القدرات والملكية والاستدامة في الصدارة؛ وتحدد نهجاً واضحاً إزاء مسائل المواءمة مع الحكومات الوطنية والجهات الفاعلة الإنسانية الدولية على أساس تحليل جوانب السياسة والنزاع وغيرها من الجوانب.

التوصية 2: إعادة تأكيد أهمية الاستراتيجيات القطرية وتوضيح دورها في حوكمة البرنامج والشراكة والأطر الاستراتيجية والتشغيلية. وينبغي أن تنتهج الاستراتيجيات القطرية نهجاً يتراوح بين متوسط وطويل الأجل ويعترف بدinamيات الإغاثة والتنمية؛ ويركّز على تنمية القدرات، والملكية والاستدامة؛ ويحدّد نهجاً واضحاً لمسائل الموازنة بين الحكومات الوطنية والجهات الفاعلة الإنسانية الدولية؛ ويسرّ تكوين شراكات أقوى وتقوم على المساواة المتبادلة وتدعم النهج الجديدة في البرنامج وتعزز التآزر على الأرض.

95- وتسلم الإدارة العليا بأهمية الشفافية والمساءلة اللتان تتسمان بأهمية محورية في التعزيز التنظيمي وعملية إدارة التغيير التي بدأت في عام 2012. وتوصلت التقييمات التي أجريت في عام 2012 إلى بعض الأدلة التي تثبت إحراز تقدّم مؤخراً في الرصد، ولكنها أشارت إلى الحاجة إلى المزيد من التحسينات، خاصة في الاتساق ورصد الحصائل، وهما مسألتان أساسيتان للإبلاغ عن النتائج وتلبية ما يحتاجه الشركاء والمشاركون في البرامج من شفافية ومساءلة.

التوصية 3: ينبغي الوفاء بالالتزام بتعزيز نظم الرصد والتقييم التي ستمكّن البرنامج من تقاسم المعلومات والإبلاغ باستمرار عن التخطيط والتكاليف والفوائد والنتائج والحصائل. وسوف يقتضي ذلك استثماراً مستمراً في تطبيق استراتيجية الرصد والتقييم لعام 2012 وإدارتها من أجل ضمان النظم الملائمة وقدرات الموظفين المطلوبة لجمع البيانات والتحليل واستخدامها في صنع القرارات على كافة المستويات. وسوف يتوقف ما سيحرز من تقدّم على وضوح المؤشرات والمقاييس وحدواها وشموليتها؛ وصلاحيّة واتساق النظم التي تناسب السياق وتفي بمتطلبات الخطة الاستراتيجية؛ وفعالية الإدارة والقيادة.

96- وأكّدت التقييمات مجدداً أهمية تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها باعتبارها تمثّل أحد جوانب قوة البرنامج، بالرغم من الإشارة إلى مسائل تتعلق بالقدرات في السياقات البالغة التعقيد، مثل أفغانستان والصومال. وسلّطت عدة تقييمات الضوء على الحاجة إلى المزيد من المشاركة في وضع نظم وطنية، خاصة نظم شبكات الأمان ودعم كسب العيش، ولاحظت التقييمات مخاطر عدم انتظام المشاركة. وخلصت التقييمات إلى تباين استخدام أدوات من قبيل تحليل النزاع والتحليل السياسي وتحليلات الشركاء وسبل كسب العيش التي تنتم بأهميتها الحيوية في البرمجة الفعّالة. وهذه الأدوات هامة بشكل خاص في الأوضاع المعقّدة والهشّة التي غالباً ما يعمل فيها البرنامج، وحاسمة في توجيه الخيارات الاستراتيجية الصعبة في البيئات السياقية والتمويلية السريعة التغيّر التي يواجهها المديرون بصورة متزايدة.

التوصية 4: ينبغي ضمان زيادة الاتساق في استخدام الأدوات التحليلية لدعم فعالية برامج البرنامج، بما في ذلك تعزيز تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، وتحليل النزاع، والتحليل السياسي، وتحليل سبل كسب العيش، والتحليل الجنساني، وتحليل قدرات الشركاء، من أجل تصميم برامج تناسب السياقات المحلية في إطار استراتيجيات أوسع على مستوى المكاتب القطرية وعلى المستوى الوطني، لا سيما في الحالات المحفوفة بمخاطر كبيرة والحالات الهشّة والمتأثرة بالنزاع.

3- التقييم في البرنامج

97- يرصد مكتب التقييم الأداء على أساس الإطار المؤسسي للبرنامج لعام 2010 بشأن نتائج الإدارة ومؤشرات الأداء. ويتناول هذا القسم من تقرير التقييم السنوي الكثير من هذه المؤشرات، ويبدأ باستعراض حالة تنفيذ برنامج عمل التقييم لعام 2012، أي أداء مكتب التقييم مقابل الخطط. ويعرض القسم بعد ذلك الأنشطة التي اضطلع بها المكتب من أجل: (1) تعزيز التعلّم من التقييم والاستفادة منه؛ (2) تحسين جودة التقييمات ووظيفة التقييم في البرنامج؛ (3) الاشتراك في نظام التقييم

الدولي. ويتناول القسم أيضاً استخدام الموارد البشرية والمالية في مكتب التقييم في عام 2012 وياقي في الختام نظرة خاطفة على آفاق المستقبل.

1-3 أنشطة التقييم في عام 2012

- 98- يعني تركيز مكتب التقييم على التقييمات المعقّدة والاستراتيجية وتقييمات الأثر التي تتناول عدة عمليات أن الكثير من التقييمات تبدأ في سنة معيّنة وتنتهي في السنة التي تليها. من ذلك مثلاً أن تقرير التقييم السنوي للسنة الأخيرة أشار إلى أنه لم يُنجز في عام 2010 سوى خمسة تقييمات كان مقرراً إجراؤها في فترة السنتين 2010-2011، وتم إنجاز كل التقييمات الواحد والعشرين بنهاية عام 2011. وتماشياً مع تحوّل البرنامج نحو دورات التخطيط السنوية فإن البيانات المتعلقة بالأداء إزاء الخطط لعام 2012 (الجدول 3) تبيّن بالتفصيل التقييمات التي بدأ إجراؤها والتقييمات التي أنجزت كل على حدة⁽¹²⁾.
- 99- وبدأ مكتب التقييم في عام 2012 إجراء 108 في المائة من التقييمات المقررة، وأنجز 100 في المائة من حالات الإنجاز المقررة. ويرجع ارتفاع معدل بدء التقييمات عن المعدل المقرر إلى اقتراح تقييم الحافظة القطرية لتيمور-ليشتي بناءً على طلب من مدير المكتب الإقليمي للتمكين من الاسترشاد بالاستنتاجات في اتخاذ قرارات البرمجة الرئيسية بحلول منتصف عام 2013.

الجدول 3: حالة تنفيذ برنامج عمل التقييم لعام 2012

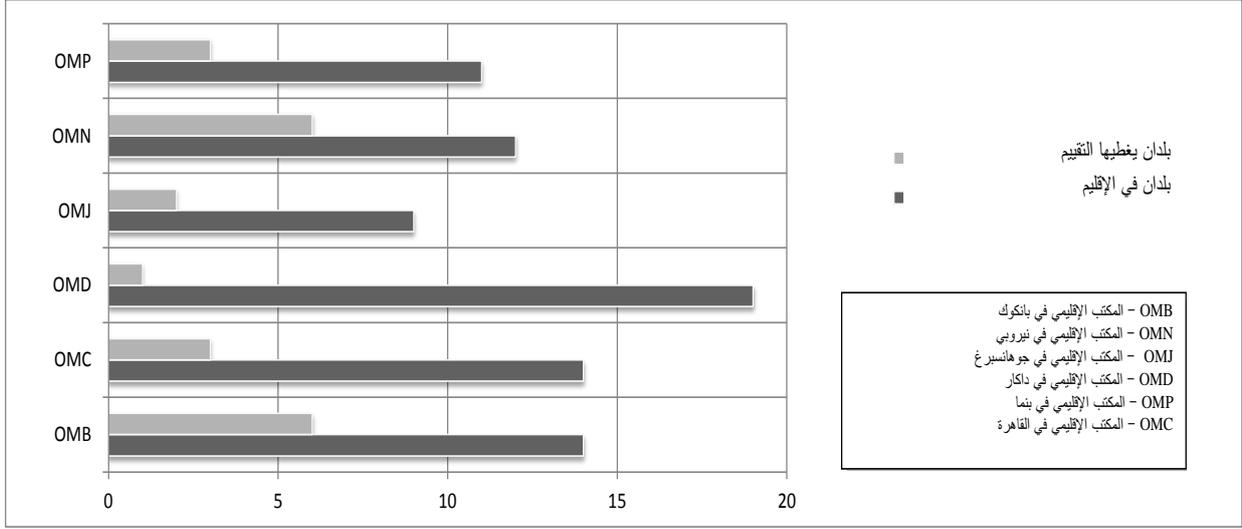
المجموع	التجميعية	العامة	الأثر	الحواظ القطرية	نوع التقييم
12	2	1	5	4	تقييمات من المقرر أن تبدأ في عام 2012
1	0	0	0	1	طلبات إضافية في عام 2012
13	2	1	5	5	تقييمات بدأت فعلياً في عام 2012
108	100	100	100	125	معدل التقييمات التي بدأت في عام 2012 (%)
10	2	2	3	3	مجموع التقييمات المقرر إنجازها في عام 2012
10	2	2	3	3	مجموع التقييمات المنجزة فعلياً في عام 2012
100	100	100	100	100	معدل الإنجاز (%)

المصدر: مكتب التقييم.

- 100- ويتفاوت عموماً النطاق الذي يغطيه التقييم تبعاً لمجموعة التقييمات التي يجريها مكتب التقييم. وتضمّنت خطة العمل لعام 2012 عدداً أكبر من تقييمات البلدان المنفردة وعداداً أقل من التقييمات العامة التي تغطي حالات قطرية متعددة أكثر من المقرر في خطة عام 2011. ويبين الشكل 7 نطاق التقييم لعام 2012 حسب الإقليم.

(12) البداية = عندما تبدأ نفقات الميزانية. ويمكن البدء في إجراء الأعمال التحضيرية التي لا تتطلب نفقات قبل هذا التاريخ. وأما الإنجاز فهو تاريخ الموافقة النهائية من مدير مكتب التقييم على تقرير التقييم. ويجوز عرض التقارير المعتمدة في نهاية السنة التقييمية على الدورة العادية الأولى للمجلس التنفيذي في السنة التالية.

الشكل 7: نطاق التقييم في عام 2012، حسب الإقليم (التقييمات المنجزة)



المصدر: مكتب التقييم.

2-3 أنشطة تعزيز التعلُّم من التقييم والاستفادة منه

المشاورات بشأن التقييم مع أعضاء المجلس التنفيذي

101- قدّم أعضاء المجلس التنفيذي في البرنامج خلال المشاورات السنوية للتقييم في مايو/أيار 2012 توجيهات بشأن أولويات التقييم، وناقش الأعضاء استنتاجات تقرير التقييم السنوي لعام 2011. وواصلت أمانة البرنامج الممارسة التي كانت قد بدأتها في عام 2010 بناءً على طلب أعضاء المجلس فيما يتصل بتنظيم مائدة مستديرة غير رسمية للتشاور قبيل انعقاد كل دورة من دورات المجلس وإجراء نقاش مفصّل حول تقارير التقييم التي توزّع عليهم. وشارك في هذه الجلسات عدد كبير من الأعضاء وعمقت التفاعل بين المجلس والإدارة ومكتب التقييم في إطار التحضير لدورات المجلس الرسمية.

استكمال دورة التعلُّم

102- يعزّز مكتب التقييم استخدام أدلة التقييم في القرارات التي تتخذها إدارة البرنامج بشأن السياسات والعمليات من خلال ما يلي: (1) المنتجات الإعلامية الموجهة إلى جماهير محدّدة؛ (2) تقديم معلومات ودروس من التقييمات لعمليات صنع القرارات الاستراتيجية؛ (3) مناسبات التعلُّم ونشر المعلومات بعد التقييم. وعمل مكتب التقييم في عام 2012، في حدود الموارد المتاحة، على زيادة هذا الاستخدام من خلال ما يلي:

(1) دمج المزيد من أحداث التعلُّم في عملية التقييم حتى يمكن لمستعملي التقييم دراسة مسودات التوصيات وإبداء آرائهم فيها قبل وضعها في صورتها النهائية؛

(2) المساهمة بصورة استباقية أو حسب الطلب في المناسبات وعمليات صنع القرار التي ينظمها الآخرون بانتظام أو لمرة واحدة؛ ويمكن الحصول على المزيد من التفاصيل في موجز التقييم المعنون الاستخدام العملي للتقييم: كيف يحقّق مكتب التقييم التعلُّم من أجل تحسين البرامج.

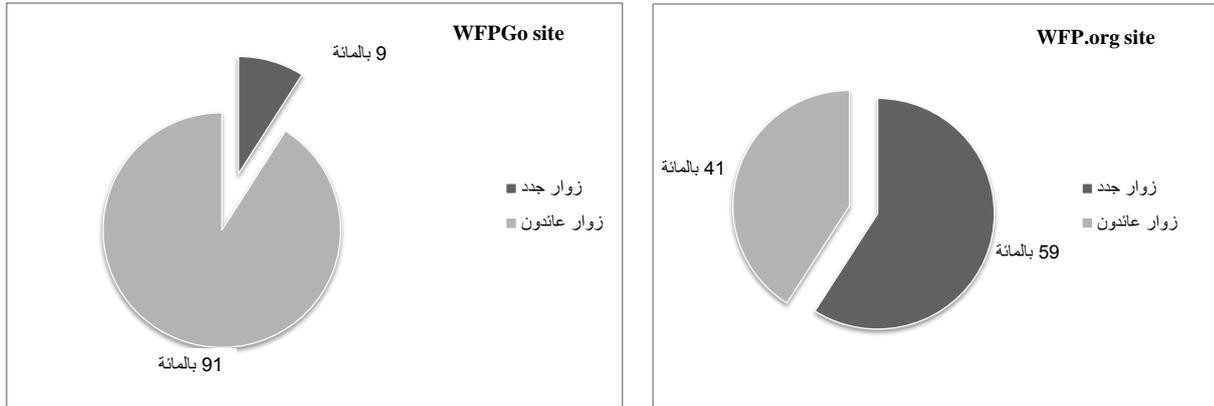
← أنشطة التعلّم في أثناء عملية التقييم

- 103- أقيمت في عام 2012 حلقات عمل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين عندما شارفت على الانتهاء عمليات التقييم الخمس، وتقييم الحافظتين القطريتين للصومال وأفغانستان؛ وتقييم استراتيجية البرنامج بشأن الشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه؛ والتقييم المشترك بين البرنامج ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين بشأن أثر المساعدة الغذائية على اللاجئين في الأوضاع الممتدة في بنغلاديش؛ والتقييم المشترك للمجموعة العالمية للوجستيات. وعززت حلقات العمل فهم نتائج التقييم والعوامل المحرّكة لها، وأوضحت رسائل التقييم، وساعدت على ضمان ملائمة التوصيات النهائية وواقعيتها وتركيزها.
- 104- *المساهمة في عمليات صنع القرارات الاستراتيجية*. عرض مكتب التقييم، عقب نشر التقييمات الاستراتيجية الأربعة المتعلقة بأبعاد تحوّل البرنامج من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية في مطلع عام 2012، تقريراً تجميعياً يتضمّن نتائج اجتماع خارجي شاركت فيه الإدارة العليا في إدارة العمليات ومديري المكاتب الإقليمية. وقُدّمت أيضاً أدلة إلى استعراض منتصف المدة المتعلق بالخطة الاستراتيجية 2008-2013، والتعزيز المؤسسي وعمليات إعادة المواءمة، وصياغة استراتيجية القطاع الخاص وتحديث سياسة التغذية المدرسية. وساهم مكتب التقييم بمدخلات في الخطة الاستراتيجية الجديدة للفترة 2014-2017، ولجنة استعراض الاستراتيجية، ولجنة السياسات.
- 105- *مناسبات التعلّم الأخرى*. عُرض تقييم المجموعة العالمية للوجستيات في اجتماع عادي للشركاء في المجموعة، وعرض على اجتماع لمانحي المجموعة العالمية للوجستيات ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية في جنيف. وبالنظر إلى أن هذا التقييم هو أول تقييم مستقل لمجموعة مفردة بالإضافة إلى أنه أيضاً تقييم مشترك فقد أثار نتائج ونهجه ومنهجيته اهتماماً كبيراً لدى الجهات الفاعلة الإنسانية والمهنيين المعنيين بالتقييم.
- 106- *المنتجات الإعلامية العادية*. أعدت موجزات لكل تقارير التقييم التي أنجزت في عام 2012. ونظراً لزيادة النُهج والتقارير التجميعية المصمّمة خصيصاً لأغراض التقييم، لم يتم إصدار "الدروس العشرة الأولى"⁽¹³⁾. وأدى بطء وتيرة صياغة الاستراتيجيات القطرية إلى تقليص الطلب على تقارير التقييم التجميعية القطرية⁽¹⁴⁾ لتكميل برنامج تقييمات الحوافز القطرية.
- 107- *تطوير الموقع الشبكي*. تمشياً مع سياسة التقييم في البرنامج، يمكن الاطلاع على جميع التقييمات التي يجريها مكتب التقييم في مكتبة التقييم على الموقع الشبكي الرسمي للبرنامج. ويقدم موقع التقييم أيضاً معلومات عن أهداف مكتب التقييم وبرنامج عمله، وأنواع التقييمات التي يجريها المكتب، والأدوات التي يستخدمها.
- 108- وتتاح للمرة الأولى إحصاءات الموقع الشبكي كما هو مبين في الشكل 8. ومما يبعث على التشجيع أن مجموع عدد الزوار المنفردين الذين يدخلون إلى موقع الشبكة الداخلية قد بلغ 3 566 زائراً، كما ازدادت نسبة الزوار الذين يعاودون زيارة البرنامج، خاصة في موقع شبكته الداخلية. على أن عدد زوّار الموقع الشبكي العام، وهو 2 300 زائر، أقل مما هو منشود.

(13) تجميع الدروس المستخلصة من عدة تقييمات حول موضوع واحد.

(14) ملخصات تجميعية تتناول الدروس المستخلصة من التقييمات السابقة التي أجريت في بلد واحد وتتصل بإعداد استراتيجية قطرية.

الشكل 8: الموقع الشبكي للتقييم، وعدد الزوّار الجُدد مقابل عدد الزوّار العائدين



3-3 تحسين جودة التقييم

109- نشرت الوكالة الكندية للتنمية الدولية في عام 2012 "استعراض الفعالية الإنسانية والإنمائية لبرنامج الأغذية العالمي (2006-2011)". ويستند هذا الاستعراض إلى محتويات 52 تقييماً نشرها البرنامج في الفترة من 2006 حتى عام 2011، وتناول الاستعراض للمرة الأولى جودة هذه القاعدة من الأدلة وخلص إلى ما يلي:

”تبيّن أن جودة عمليات التقييم الاثنيتين والخمسين في العينة كافية لإدراجها في الاستعراض. وبلغ متوسط درجة جودة جميع التقييمات 38 من الحد الأقصى المحتمل لمجموع درجات الجودة البالغ 45 [...] ولم يحصل سوى خمسة تقييمات على درجة 30 أو أقل. ومما له أهمية قصوى معيار الجودة المتصل بنتائج واستنتاجات التقييم 'الوثيق الصلة والقائم على الأدلة'. وبلغ متوسط درجة هذا المعيار في كل تقييمات العينة 3.8 من 4.“

110- وأشار الاستعراض إلى الحاجة إلى تحسينات في تغطية التقييم للكفاءة والاستدامة البيئية والاعتبارات الجنسانية. وأكّد تقييم أجري تحت رعاية خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة ضرورة تناول الاعتبارات الجنسانية، وصُنّفت تقييمات مكتب التقييم في عام 2012 بأنها ”تقترب من المتطلبات التي تقتضيها القواعد والمعايير المتصلة بالاعتبارات الجنسانية المحددة من فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم“.

111- وأجرى فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم وشبكة التقييم التابعة للجنة المساعدة الإنمائية في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي استعراض الأقران الأول لوظيفة التقييم في البرنامج في عام 2007، وأسفر ذلك الاستعراض عن صياغة سياسة التقييم الحالية. واعترافاً بالتغييرات الهامة التي طرأت على البيئة الخارجية والداخلية للبرنامج وما ينطوي عليه ذلك من آثار مباشرة على مستقبل وظيفة التقييم في البرنامج، طلبت المديرية التنفيذية بعد خمس سنوات استعراض متابعة من الأقران. وبدأت الاستعدادات في عام 2012 وسيبدأ إجراء الاستعراض في عام 2013.

112- ومن التغييرات الداخلية الهامة إطار العمل لتعزيز البرنامج الذي بادرت به المديرية التنفيذية الجديدة وتركّز فيه على تحسين أساليب العمل من أجل قياس النتائج وبناء ثقافة المساءلة؛ وإعداد الخطة الاستراتيجية الجديدة للفترة 2014-2017؛ والبدء في صياغة استراتيجية جديدة للرصد والتقييم. وتشمل التطورات التي طرأت على بيئة التقييم الخارجية منذ عام 2007 جدول أعمال التحول للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات من أجل تحسين التنسيق والمساءلة والتعلم في النظام

الإنساني؛ والنقاش الدائر حول ترتيبات التقييم على نطاق منظومة الأمم المتحدة؛ والأهداف الإنمائية الدولية لما بعد عام 2015؛ وأولويات إعلان بوسان بشأن الشراكة والمساءلة المتبادلة.

113- وسوف يركز استعراض الأقران على الجوانب الاستراتيجية وسيستعرض سياسة وترتيبات التقييم الحالية بما يكفل أن وظيفة التقييم الشاملة في البرنامج تفي بالعرض في الفترة المقبلة.

114- واستكمالاً لاستعراض الأقران وفي إطار التحضير له، أجرى مكتب التقييم استعراضاً تنظيمياً داخلياً أسفر عن تعديلات على هيكل إدارة المكتب وأدواره الوظيفية ونظم إدارة جودة التقييم.

← تنمية مهارات ومعارف موظفي مكتب التقييم

115- قضى الموظفون في عام 2012 ما مجموعه 90 يوم عمل، أي 5 في المائة من وقت العمل، في التطوير المهني بشكل عام. ويزيد ذلك كثيراً على المستوى المستهدف، وهو 2 في المائة، لتعويض انخفاض المعدلات في عام 2011. وشارك العديد من الموظفين في مؤتمرات حول التقييم و"حلقات دراسية شبكية" نظمتها شبكات من فنيي التقييم حول مواضيع التقييم التقني.

116- وعلاوة على ذلك، يحتفظ مكتب التقييم بمجموعات من الموظفين أو لجان الممارسين التي تركز على أنواع التقييم التي يجريها المكتب من أجل تيسير تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم. وتُختار المواضيع استجابة لاحتياجات الموظفين، وتشمل ممارسات التبادل، ومنهجيات وأدوات دعم الاستخدام المنهجي لمعايير البرنامج والمعايير الدولية في التقييم.

4-3 المشاركة في نظام التقييم الدولي

117- واصل مكتب التقييم شراكاته في الفريق العامل المعني بالتقييمات الآنية المشتركة بين الوكالات الذي عقد اجتماعاً دعا إليه مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية وشارك في التقييم الآني المشترك بين الوكالات بشأن أزمة القرن الأفريقي.

118- وواصل مكتب التقييم دوره النشط في فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وشارك في فرق مهام فريق تقييم الأثر، والتقييم المشترك، واستعراض الأقران، وحقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين. واختيرت مديرة مكتب التقييم نائباً لرئيس فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم وعضواً في الفريق التوجيهي المعني بإجراء تقييم مستقل لتحديد التوجه الاستراتيجي المقبل للفريق المعني بالتقييم. واشترك مكتب التقييم أيضاً في التقييم المستقل على نطاق المنظومة لمبادرة توحيد الأداء، وجرى التشاور معه في تقييم مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، واتخذ أساساً للمقارنة في تقييم مكتب التقييم في مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وأجرى هذان التقييمان مكتب التفتيش وخدمات الرقابة التابع للأمانة العامة للأمم المتحدة.

119- واختير مكتب التقييم لعرض خبرته في مناسبات شملت مؤتمرات سنوية لشبكات تقييم الأثر ورابطة التقييم الأمريكية؛ وحلقة تقييم تبادل ممارسات التقييم التي نظمتها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم؛ وحلقة دراسية حول التقييم نظمتها الوكالة الدانمركية للتنمية الدولية. وشارك مكتب التقييم في الاجتماع العام السنوي لشبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء في مجال العمل الإنساني، ومؤتمر الجمعية الأوروبية للتقييم، وندوة نظمتها منظمة الأغذية والزراعة بشأن الأمن الغذائي والتغذوي، وحلقة دراسية نظمتها الصندوق الدولي للتنمية الزراعية حول تقييم الأثر.

5-3 موارد التقييم البشرية والمالية

120- يتناول هذا القسم الموارد المتاحة لمكتب التقييم والمنفصلة عن الموارد التي قد تخصص لوظيفة التقييم في وحدات أخرى في البرنامج.

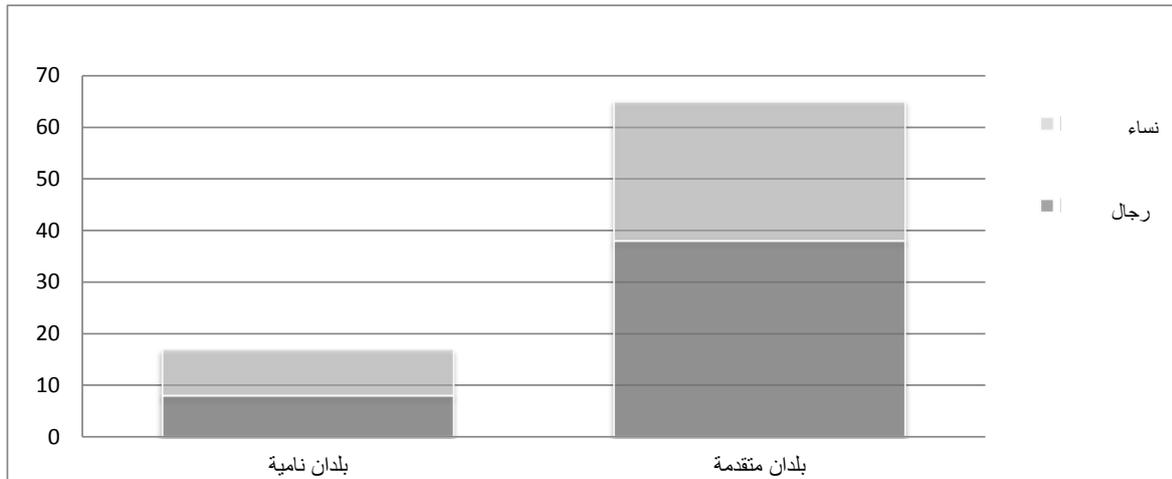
121- **الموارد البشرية.** بالرغم من ارتفاع معدل تنقلات الموظفين في عام 2012، ظل مكتب التقييم محتفظاً بهيكله الوظيفي الكامل كما حافظ على التوازن بنسبة 50:50 بين الموظفين الفنيين العاملين بالتناوب وبين خبراء التقييم المعيّنين من الخارج حسب ما قرّرت سياسة التقييم. وخلال العام، وصل معدل شغل وظائف المكتب إلى 99.5 في المائة بالنسبة للموظفين الفنيين. ولم يتغيّر العدد الإجمالي للوظائف في مكتب التقييم، باستثناء تعيين موظف فني مبتدئ لمدة سنة اعتباراً من أغسطس/آب 2012، واستمر تعيين خبراء استشاريين مبتدئين كمحلّين للتقييم. ويتضمّن الجدول 4 تفاصيل حالة التوظيف الثابتة، وترد في الملحق الثالث قائمة كاملة بالموظفين.

الجدول 4: موظفو مكتب التقييم في عام 2012				
المجموع	المعيّنون محلياً	خبراء التقييم المعينون من الخارج	موظفو البرنامج العاملون بالتناوب	
1		1		مدير (مد-2)
3		2	1	موظف تقييم أقدم (ف-5)
4		1	3	موظفو تقييم (ف-4)
3	3			موظفو خدمة عامة (خ ع-6، خ ع-5)
11	3	4	4	المجموع

122- وانطلاقاً من الخبرة الإيجابية التي اكتسبها المكتب مؤخراً من استخدام الاتفاقات طويلة الأجل للتعاقد على خبرات التقييم المتخصصة، أبرمت ستة اتفاقات في عام 2012 ليصل بذلك مجموعها إلى عشرة، ووقعت اتفاقات طويلة الأجل مع شركات استشارية تم التعاقد معها على 97 في المائة من خبراء التقييم المستقلين البالغ عددهم 70 خبيراً استشارياً تم تعيينهم في عام 2012؛ وصدرت عقود جديدة لما نسبته 76 في المائة من هؤلاء الخبراء الاستشاريين ليحصل مكتب التقييم بذلك على خبرات متخصصة جديدة؛ وشارك 11 خبيراً استشارياً في أكثر من تقييم. وشملت أساليب التعيين الأخرى التعاقد مع الأفراد. ولم تكن هناك حاجة في عام 2012 لاستخدام العطاءات التنافسية الأخرى في التعيين.

123- وبلغ متوسط حجم فريق التقييم 5.8 من الأفراد. وكما يتبيّن من الشكل 9 فقد بلغت نسبة الأعضاء الرجال في الفريق 56 في المائة بينما بلغت نسبة النساء 44 في المائة، وهو ما يمثّل زيادة بنسبة 4 في المائة في عدد الأعضاء الإناث في الفريق منذ عام 2008، وزيادة بنسبة 9 في المائة منذ عام 2010؛ وينتمي 79 في المائة من الخبراء الاستشاريين إلى بلدان متقدمة و21 في المائة إلى بلدان نامية، وهو ما يمثّل تراجعاً بنسبة 7 في المائة منذ عام 2011، وإن كانت تلك الأرقام لا تشمل فرق البحث المحلية التي تعاقد معها متعهد البرنامج الرئيسي داخل البلد واستخدمت على نطاق واسع في تقييمات الأثر. واستعان مكتب التقييم أيضاً بثمانية خبراء استشاريين معيّنين بعقود قصيرة الأجل لأداء مهام تتعلّق بتحسين جودة التقييم واستخدامه.

الشكل 9: تشكيل فرق التقييم



124- **الموارد المالية.** خصّصت خطة الإدارة لعام 2012 مبلغ 4.89 مليون دولار أمريكي لتكاليف الموظفين وغير الموظفين في مكتب التقييم. وأنفقت جميع الأموال المخصصة لتكاليف غير الموظفين، وحصل مكتب التقييم على 50 000 دولار أمريكي أخرى من مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين لاستكمال سلسلة تقييمات الأثر المشتركة بين البرنامج والمفوضية بشأن المساعدة الغذائية للاجئين في الأوضاع الممتدة.

125- وتمثل الموارد المخصصة من ميزانية دعم البرامج والإدارة في عام 2012 زيادة بنسبة 2 في المائة من مجموع الموارد (تكاليف الموظفين وغير الموظفين) مقارنة بمعدلاتها السنوية في فترة السنتين 2010-2011؛ ولكن لم تطرأ أي زيادة فعلية على موارد غير الموظفين التي تُستخدم في تنفيذ التقييمات وما يتصل بها من أنشطة، مثل تحسين الجودة واستكمال حلقة التعلم. وظلت نسبة الموارد المخصصة لمكتب التقييم مقابل مجموع تكاليف البرنامج 0.13 في المائة.

126- وحال مستوى الموارد دون الوفاء بتغطية تقييمات العمليات وإفراد تقييم منفرد لكل عملية وفقاً لسياسة التقييم لعام 2008، ولوحظت هذه الثغرة أيضاً في تقرير التقييم السنوي لعام 2011. على أنه، كما جاء في القسم المتعلق بأفاق المستقبل في تقرير التقييم السنوي لعام 2011، عمل مكتب التقييم خلال عام 2012 مع شعبة الميزانية والبرمجة وشعبة إدارة الأداء وإعداد التقارير وإدارة العمليات للاتفاق على نهج بشأن تقييمات العمليات المنفردة بما يتماشى مع التصميم التنظيمي الجديد وعملية التعزيز التنظيمي في البرنامج، واستراتيجية الرصد والتقييم الذاتي، والنهج الأوسع إزاء إدارة المخاطر في المنظمة، والدور الرائد لمكتب التقييم في وضع المعايير وتنمية القدرات في مجال التقييم.

6-3 آفاق التقييم

127- وافقت المديرية التنفيذية في أواخر عام 2012 على آلية تمويلية جديدة لإطلاق سلسلة من تقييمات العمليات المنفردة في عام 2013 بتمويل من تكاليف الدعم المباشرة. وسوف تصمّم سلسلة التقييمات بحيث تنتقل المسؤولية عنها بحلول عام 2015 إلى الوحدات المناسبة في إطار التسلسل الإداري باعتبار ذلك نظاماً لتقييم العمليات المنفردة في إطار من اللامركزية وبأقصى درجة من الكفاءة في إدارة التقييم. وستجري المواءمة بين ترتيبات نقل المسؤولية وبين البدء في التصميم التنظيمي الجديد للبرنامج واستراتيجية الرصد والتقييم الذاتي، وستراعى نتائج استعراض الأقران المشترك بين فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم ولجنة المساعدة الإنمائية الذي سيتناول وظيفة التقييم في البرنامج.

- 128- وبافتراض تدبير ما يكفي من الموارد، سيُبقى مكتب التقييم أيضاً على استراتيجية التقييم الحالية طيلة عام 2014 مركزاً على ما يلي: (1) التقييمات المعفّدة التي تتناول عدة عمليات بالاشتراك مع الشركاء عند الاقتضاء بهدف تحقيق التوازن في المسؤولية والتعلم على المستوى الاستراتيجي؛ (2) إعداد تقارير تجميعية لسلاسل التقييمات من أجل تعزيز التأزر والتعلم والوحدة؛ (3) الترويج المستمر للتعلم التنظيمي واستخدام أدلة التقييم في صنع القرار.
- 129- وتُركت توقعات التقييم بعد عام 2015 مفتوحة للسماح لمكتب التقييم بالاستجابة لاحتياجات التقييم الناشئة وما يستجد من أولويات نتيجة لما يلي: (1) الخطة الاستراتيجية الجديدة للبرنامج وما يتصل بها من تطوير تنظيمي؛ (2) استعراض الأقران لوظيفة التقييم في البرنامج خلال عام 2013 بالاشتراك بين فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم ولجنة المساعدة الإنمائية.

الملحق الأول

صحائف وقائع تقييمات الحوافز القطرية

أفغانستان (2011-2006)

الجدول الزمني ومستوى التمويل والمستفيدون حسب النشاط وتوزيع الأغذية

العملية	الاسم	الإطار الزمني	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2013	
العملية الممتدة لإغاثة والإعتاق 200063	تعزيز القدرة على الصمود والحد من المخاطر في أفغانستان	أبريل/أيار 2010 - مارس/آذار 2013							المساهمات: 1 100 364 923 دولار أمريكي المنظمات: 454 967 745 دولار أمريكي	
العملية الخاصة 200092	رفع مستوى المهارات المهنية للشركاء وولايات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية وقيادات محلية في أفغانستان	يناير/كانون الثاني 2010 - ديسمبر/كانون الأول 2011							المنظمات: 39 726 786 دولار أمريكي المساهمات: 27 844 278 دولار أمريكي	
العملية الخاصة 110708	تعزيز خدمات الاتصالات في مجال التعليم في أفغانستان (المنطقة الشمالية)	أكتوبر/تشرين الأول 2007 - مارس/آذار 2008			المنظمات: 323 212 دولار أمريكي المساهمات: 323 212 دولار أمريكي					
العملية الخاصة 105140	مددات الإمداد لتقليل الفقر في أفغانستان	أبريل/أيار 2006 - ديسمبر/كانون الأول 2009			المنظمات: 67 404 174 دولار أمريكي المساهمات: 57 624 699 دولار أمريكي					
العملية الممتدة لإغاثة والإعتاق 104270	الإغاثة وإعادة التأهيل وإعادة التوطين في جمهورية أفغانستان الإسلامية	يناير/كانون الثاني 2006 - مارس/آذار 2009			المنظمات: 877 317 083 دولار أمريكي المساهمات: 688 552 577 دولار أمريكي					
P4P	التدريب على العمل	مارس/آذار 2010 - مارس/آذار 2015							المنظمات: 31 114 170 دولار أمريكي	
الأغذية الموزعة (بالأطنان)			114 515	217 008	248 807	275 955	145 267	163 803		
التكاليف المباشرة (ملايين الدولارات الأمريكية)			94.8	133.7	204.8	206.6	168.8	194.3		
نسبة المنفعة للتكاليف المباشرة (ملايين الدولارات مقابل الملم)			4	5	6	5	4	5		
المستفيدون (العدد الفعلي)			تقريباً 2 467 675	تقريباً 2 262 834	تقريباً 3 450 009	تقريباً 3 314 867	تقريباً 4 521 773	تقريباً 4 173 494	تقريباً 4 734 855	تقريباً 4 291 055
مجموع عدد المستفيدين (العدد الفعلي بالألف)			4 730 509	6 764 876	8 695 267	9 025 910	6 556 047	6 972 839		

مفتاح رموز الجدول
أخضر من 75
بنفسج من 50 و 75
بنفسج من 50 و 75
بنفسج من 50 و 75

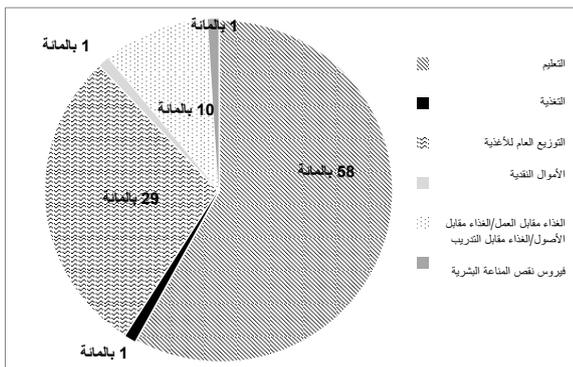
المصدر: الأغذية الموزعة (التقرير الموحد عن المشروعات)، والتكاليف المباشرة (تقرير الأداء السنوي 2010-2006)، والعدد الفعلي للمستفيدين (التقرير الموحد عن المشروعات).
المنظمات والمساهمات بملايين الدولارات الأمريكية.
مجموع التكاليف التي يتحملها البرنامج علم، المستوى العالمي (العالم).

الأنشطة حسب العملية ونسبة المستفيدين

العملية الممتدة للإغاثة والإعتاق	التعليم	التغذية	التوزيع العام للأغذية	الأموال النقدية	الغذاء مقابل العمل/الغذاء مقابل الأصول	فيروس نقص المناعة
X	X	X	X		X	X
X	X	X	X		X	X
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
1	58	1	29	1	1	1
1	55	1	26	1	16	1

المصدر: تطبيق الاتصالات في جمع البيانات Da cota.

النسبة المئوية للمستفيدين المقيمين حسب النشاط



المانحون:

الولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، والهند، والمملكة المتحدة، وأستراليا

الشركاء:

حكومة أفغانستان، وسبع وكالات دولية و 80 منظمة غير حكومية

زمبابوي (2006-2010)

الجدول الزمني ومستوى التمويل والمستفيدون حسب النشاط وتوزيع الأغذية

العملية	الاسم	الإطار الزمني	2006	2007	2008	2009	2010	
العملية الممتدة للإغاثة والإعاش 10595	الإغاثة الممتدة لمجموعات الضعيفة في زمبابوي	مايو/أيار 2008- أبريل/نيسان 2010				المتطلبات: 602.7 دولار أمريكي المساهمات: 428 دولاراً أمريكياً		
العملية الخاصة 10822	تنسيق الوجبات وتوفير القلبي القلبي، دعماً لآمنه المجتمع الإقليمي لوباء الكوليرا في زمبابوي	مارس/آذار 2009- أبريل/نيسان 2010				المتطلبات: 1 دولار أمريكي المساهمات: 0.8 دولار أمريكي		
العملية الممتدة الإقليمية 10310	المساعدات المقدمة لشبان في الجنوب الأفريقي المعرضين لانعدام الأمن الغذائي وتكاثر مرض الإيدز	يوليو/كانون الثاني 2008- يوليو/تموز 2008	المتطلبات: 830.6 دولار أمريكي. المساهمات: 2.1 دولار أمريكي (تعتبر الأرقام إلى مجموع الميزانية المخصصة للمكتب الإقليمي في جوهانسبرغ)					
الأغذية الموزعة (بالطن المترى)			183 015	147 452	216 804	216 269	107 408	
التكاليف المباشرة (ملايين الدولارات الأمريكية)			98 8	97 9	155 6	154 4	80 1	
النسبة المئوية السنوية للتكاليف المباشرة: الصومال مقابل العالم			4	4	44	39	2	
المستفيدون (العدد الفعلي)			1 368 452	1 501 750	2 394 085	2 600 877	2 540 204	2 751 888
مجموع عدد المستفيدين (العدد الفعلي بالألاف)			4 275 176	2 870 202	4 994 962	5 292 092	1 826 134	

مفتاح مستوى التمويل

أكثر من 75 بالمائة

بين 50 و 75 بالمائة

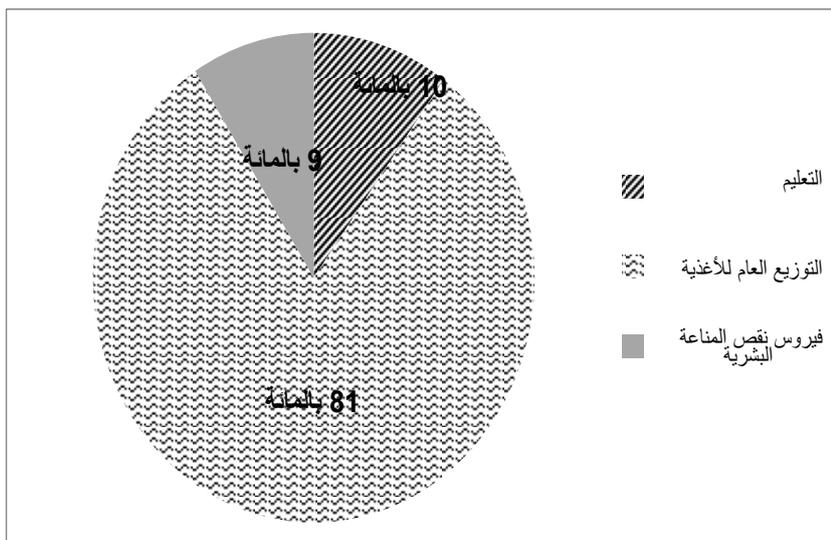
المصدر: الأغذية الموزعة (القرير المؤخذ عن المقررات)، والتكاليف المباشرة (قرير الأداء السنوية 2006-2010)، والعدد الفعلي للمستفيدين (القرير المؤخذ عن المقررات).
المتطلبات والمساهمات بملايين الدولارات الأمريكية.
مجموع التكاليف التي يتحملها البرنامج على المستوى العالمي (العالم).

الأنشطة حسب العملية ونسبة المستفيدين

النسبة المئوية للمنتفعين من العملية الممتدة للإعاش والإعاش 10595 والعملية الممتدة الإقليمية للإعاش والإعاش 10310	النسبة المئوية السنوية المقررة للمستفيدين من العملية الممتدة للإعاش والإعاش 10595 والعملية الإقليمية للإعاش والإعاش 10310	النسبة المئوية الفعلية للمستفيدين	النسبة المئوية المقررة للمستفيدين	العملية الممتدة الإقليمية للإعاش والإعاش 103310	النسبة المئوية الفعلية للمستفيدين	النسبة المئوية المقررة للمستفيدين	العملية الممتدة للإعاش والإعاش 10595	
7	9	4	9	X	9	9	x	فيروس نقص المناعة البشرية
6	1	9	16	X	4	6	x	التعليم
0	0	0	0	X	-	-	-	الغذاء مقابل العمل/الغذاء مقابل الأصول/الغذاء مقابل التدريب
87	81	87	75	X	87	85	x	التوزيع العام للأغذية
0	0	0	0	X	-	-	-	التغذية
-	-	-	-	-	0	0	x	النقد والقسم

المصدر: تطبيق الاتصالات في جميع البيانات Dacota

النسبة المئوية للمنتفعين المقررين حسب النشاط*



المانحون:

الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وأستراليا، واليابان، وهولندا، وكندا

الشركاء:

حكومة زمبابوي، و 4 وكالات دولية و 39 منظمة غير حكومية

* يدرج النقد والقسم، والغذاء مقابل العمل، والتغذية، كأنشطة بدون أرقام بسبب انخفاض العدد المطلق للمستفيدين غير المحسوبين في النسبة المئوية

الملحق الثاني

صحائف وقائع تقييمات الأثر

المساعدة الغذائية للاجئين في الأوضاع الممتدة - رواندا

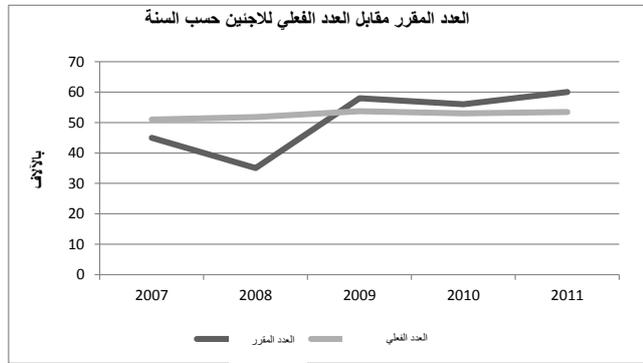
مستويات تمويل العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش طيلة مدة تنفيذ المشروع

1 حالة الموارد في 1 فبراير/شباط 2011 (العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 105310)

2 حالة الموارد في 25 يناير/كانون الثاني 2012 (العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 200030)

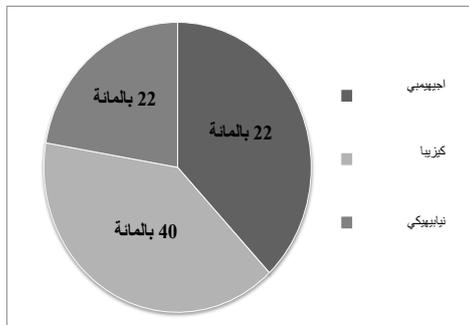
* كان من المقرر أن تبدأ العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 10531 في يناير/كانون الثاني 2007 ولكنها بدأت فعلياً في يوليو/تموز 2007. وكانت العملية الممتدة الإقليمية للإغاثة والإنعاش قد بدأت قبل ذلك في رواندا.

النوع	رقم مشروع البرنامج	اسم المشروع	الإطار الزمني	مجموع التكاليف التي يتحملها	النسبة المئوية الممولة
عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش	*10531.0	المساعدة للاجئين	يناير/كانون الثاني 2007-	154 033 547	161.9
عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش	200030	المساعدة المتقدمة	يناير/كانون الثاني 2010 -	239 143 591	264.1



المصدر:

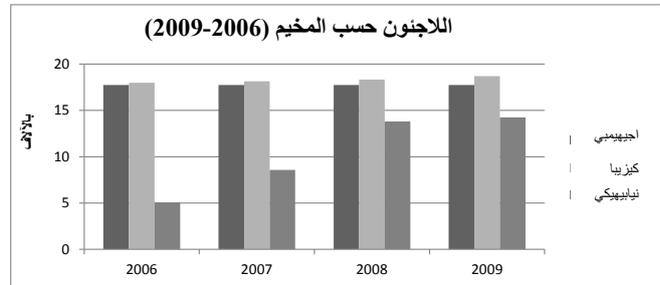
التقرير المؤرخ بشأن المشروعات (2007-2010)؛ وثيقة المشروع 200030 (العدد المقرر 2011)؛ الموجز التنفيذي (العدد الفعلي في ديسمبر/كانون الأول 2011)



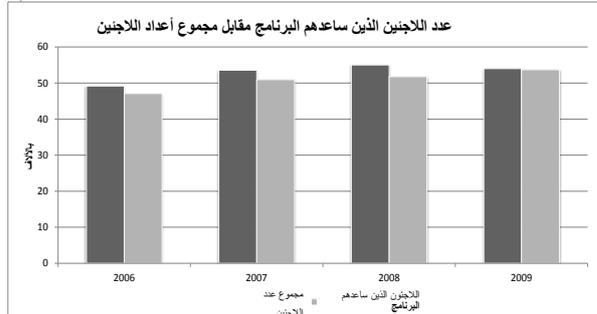
عمليات البرنامج حسب النشاط (يظهر عدد اللاجئين عندما نتاح بيانات مفصلة)

العملية	تغذية تكميلية	تغذية علاجية	توزيع عام للأغذية	غذاء مقابل العمل
العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 105310	X	X	50 981 : 2007 51 803 : 2008 53 719 : 2009	*X
العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 200030	X	**	53 004 : 2010 53 434 : 2011	***()
المتوسط			52 588	

* الغذاء مقابل العمل للسكان المضطربين.
** نُقلت المسؤولية عن أنشطة التغذية العلاجية إلى مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في نهاية عام 2008.
*** لا توجد أي أنشطة للغذاء مقابل العمل بسبب التمويل المحدود.
المصدر: التقارير المؤرخة عن مشروعات البرنامج



المصدر: الحولية الإحصائية لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين



المصدر: مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، قاعدة البيانات الإحصائية الإلكترونية عن السكان؛ عدد اللاجئين الذين ساعدتهم البرامج: التقرير المؤرخ بشأن المشروعات.

الماتحون: جهات متعددة الأطراف، والولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، وكندا، وأيرلندا، وفنلندا، وتركيا، ولكسمبرغ، وصندوق الأمم المتحدة المركزي لمواجهة الطوارئ، والأمم المتحدة، والنرويج.

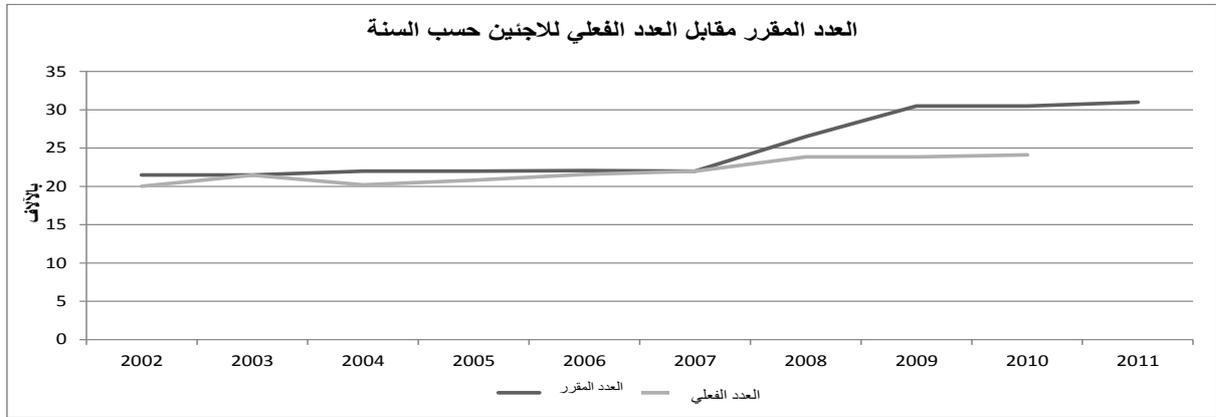
الشركاء: وكالة السبتيين الدولية للتنمية والإغاثة، ومنظمة العمل الإنساني الأفريقي، واللجنة الأمريكية للاجئين، ومنتدى المرتبات الأفريقيات، والوكالة الألمانية للتعاون التقني، والجمعية اليسوعية لخدمة اللاجئين.

المساعدة الغذائية للاجئين في الأوضاع الممتدة - بنغلاديش

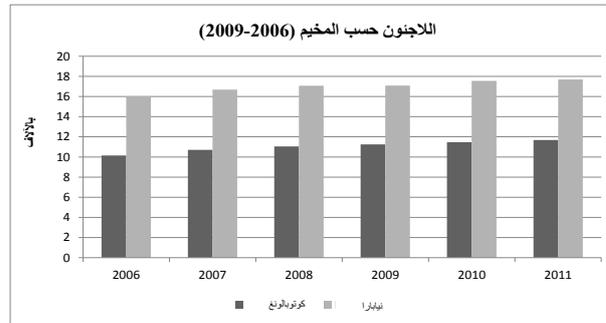
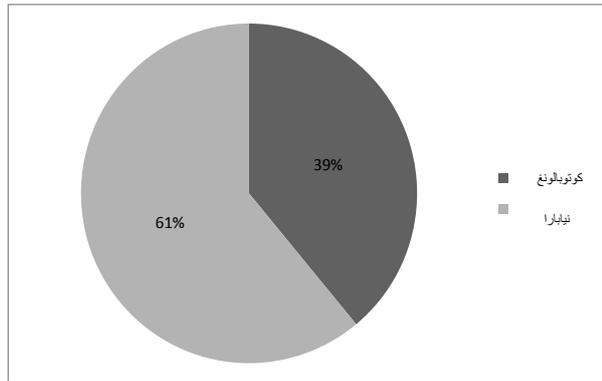
مستويات تمويل العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش طيلة مدة المشروع

النوع	رقم مشروع البرنامج	اسم المشروع	الإطار الزمني	مجموع التكاليف التي يتحملها البرنامج (بملايين الدولارات الأمريكية)	النسبة المئوية الممولة
عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش	100451	تقديم المساعدة للاجئين من ميانمار	يناير/كانون الثاني 2002- ديسمبر/كانون الأول 2003	4.4	82
عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش	100452	تقديم المساعدة للاجئين من ميانمار	يناير/كانون الثاني 2004- ديسمبر/كانون الأول 2005	4.5	84
عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش	100453	تقديم المساعدة للاجئين من ميانمار	يناير/كانون الثاني 2006- ديسمبر/كانون الأول 2008	8.4	89
عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش	100454	تقديم المساعدة للاجئين من ميانمار	يناير/كانون الثاني 2009- ديسمبر/كانون الأول 2010	9.8	59
عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش	200142	تقديم المساعدة للاجئين من ميانمار	يناير/كانون الثاني 2011- ديسمبر/كانون الأول 2012	10.8	66

* آخر تقرير موحد عن المشروعات. تنقيح الميزانية. حالة الموارد.



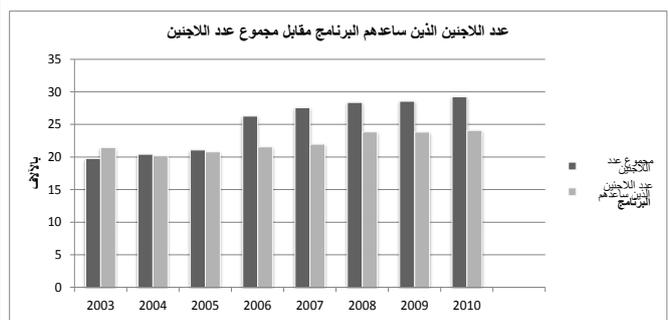
المصدر: التقرير الموحد عن المشروعات (2002-2011)



المصدر: الحولية الإحصائية لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (2006-2009)، والنظام الشبكي لمعلومات المستشفيات (2010-2011)

الماتحون: الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، وأستراليا، واليابان، وألمانيا، وآخرون.

الشركاء: وزارة الأغذية وإدارة الكوارث، ووزارة الصحة، ومنظمة اليونيسيف، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة العمل على مكافحة الجوع، وجمعية الهلال الأحمر في بنغلاديش، المنظمة الدولية للبحوث والتدريب والتنمية، ومؤسسة المساعدة التقنية، ومؤسسة كونسيبرن، والمنظمة الدولية للمعوقين، ومنظمة أطباء بلا حدود - هولندا، ومؤسسة كاريتاس، والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر والمنظمة الأسترالية للرعاية، ومنظمة SHED.



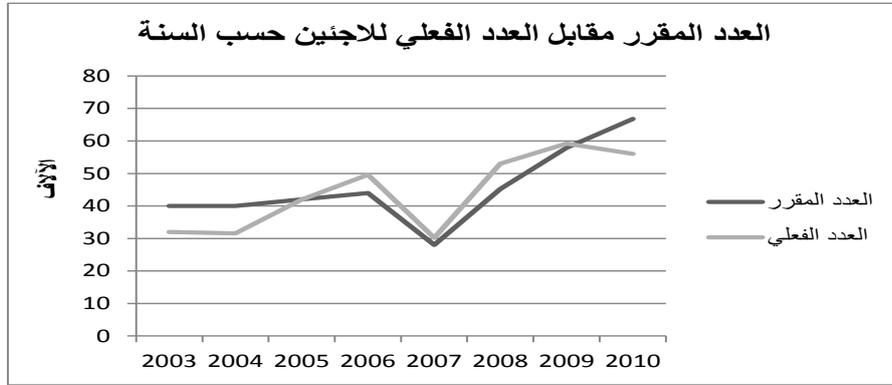
المصدر: مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، قاعدة البيانات الإحصائية الإلكترونية عن السكان، وتقرير البرنامج الموحد بشأن المشروعات.

المساعدة الغذائية للاجئين في الأوضاع الممتدة - تشاد

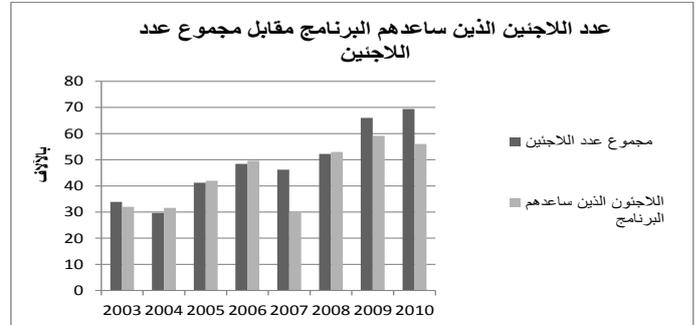
مستويات تمويل العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش طيلة مدة المشروع

النوع	رقم مشروع البرنامج	اسم المشروع	الإطار الزمني	مجموع التكاليف التي يتحملها البرنامج (بـدولار أمريكي)	النسبة المئوية الممولة
عملية طوارئ ممولة من حساب الاستجابة العاجلة	102860	المساعدة الغذائية للاجئين من جمهورية أفريقيا	يونيو/حزيران 2003 - يوليو/تموز 2003	197 436	93
عملية طوارئ ممولة من حساب الاستجابة العاجلة	102950	المساعدة الغذائية للاجئين من جمهورية أفريقيا	يوليو/تموز 2003 - مارس/آذار 2005	4 496 373	67
عملية طوارئ ممولة من حساب الاستجابة العاجلة	102951	المساعدة الغذائية للاجئين من جمهورية أفريقيا	مايو/أيار 2005 - فبراير/شباط 2006	5 665 571	54
عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش	105100	مساندة لاجئي أفريقيا الوسطى في جنوب تشاد	مارس/آذار 2006 - أبريل/نيسان 2010	36 656 975	83
عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش	200059	المساعدة المقدمة إلى اللاجئين من جمهورية أفريقيا	أبريل/نيسان 2010 - ديسمبر/كانون الأول 2011	28 958 353	85

المصدر: التقارير الموحدة عن المشروعات، حالة الموارد.



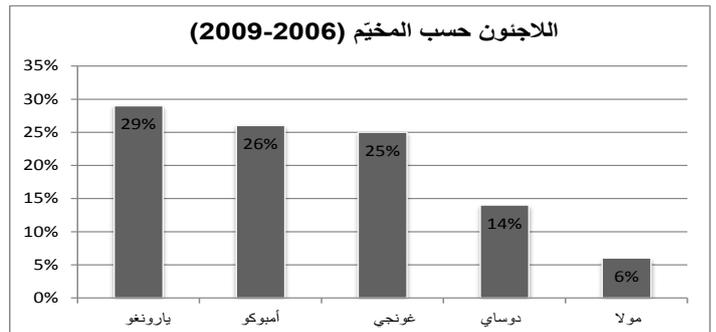
المصدر: التقرير الموحد بشأن المشروعات.



المصدر: التقرير الموحد بشأن المشروعات (2003-2010).

مجموع عدد اللاجئين: مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، قاعدة البيانات الإلكترونية عن السكان (2003-2009)

أرقام 2010: التقرير العالمي لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين لعام 2010
عدد اللاجئين الذين ساعدتهم البرنامج: التقرير الموحد بشأن المشروعات.



المصدر: الحوالية الإحصائية لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

الماتحون:

الجزائر، والدانمرك، والمفوضية الأوروبية، وفرنسا، وأيرلندا، وإيطاليا، واليابان، وهولندا، ونيجيريا، والمملكة المتحدة، وسويسرا، والأمم المتحدة (الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ)، والولايات المتحدة الأمريكية، والجهات المانحة الخاصة، والصناديق المتعددة الأطراف.

الشركاء:

منظمة التعاون الريفي في أفريقيا وأمريكا اللاتينية، وتحالف الكنائس من أجل التنمية/الاتحاد اللوثيري العالمي، ومؤسسة كونسيرن الأفريقية، وهيئة العمل الخيري والتنمية، وركز دعم التنمية الدولية، وDED، وعبود عبد الله، وID، وجوهانيتير، وKRATA/Kindamedro، وMekesna، ومنظمة التضامن، وUJAP، ومنظمة اليونيسف، وUPR/UPRM

الملحق الثالث

الهيكل الوظيفي في مكتب التقييم حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2012

(منذ 8 يناير/كانون الثاني 2012)	Helen Wedgwood	مديرة مكتب التقييم
	Jamie Watts	موظف تقييم أقدام
	Sally Burrows	موظفة تقييم أقدام
	Marian Read	موظفة تقييم أقدام
(في إجازة بدون أجر حتى 22 فبراير/شباط 2012)	Claire Conan	موظفة تقييم
	Diane Prioux de Baudimont	موظفة تقييم
(في مهمة مؤقتة من 9 يناير/كانون الثاني حتى 22 فبراير/شباط 2012)	Elise Benoit	موظفة تقييم
(موظفة في المكتب منذ 3 سبتمبر/أيلول 2012)	Michel Denis	موظف تقييم
(حتى 27 أغسطس/آب 2012)	Ross Smith	موظفة تقييم
(منذ 31 أغسطس/آب 2012)	Lorraine De Limelette	موظفة برامج (مبتدئة)
	Cinzia Cruciani	محللة تقييم
	Federica Zelada	محللة تقييم
(حتى 25 سبتمبر/أيلول 2012)	Jan Michiels	محلل تقييم
(منذ 26 نوفمبر/تشرين الثاني 2012)	Antigoni Dimitriadou	خبيرة استشارية
(منذ 1 ديسمبر/كانون الأول 2012)	Roberta Fenix	مساعدة إدارية أقدام
(حتى 31 أكتوبر/تشرين الأول 2012)	Rosa Netti	كبيرة مساعدين إداريين
(حتى 31 أغسطس/آب 2012)	Eliana Zuppini	مساعدة أقدام لشؤون الموظفين
(منذ 3 ديسمبر/كانون الأول 2012)	Luisiana Lopez	مساعدة أقدام لشؤون الموظفين
(منذ 10 سبتمبر/أيلول 2012 حتى 30 نوفمبر/تشرين الثاني 2012)	Valerie Olivier	مساعد أقدام لشؤون الموظفين (مهمة مؤقتة)
(منذ 1 مارس/آذار 2012)	Kathryn Bell-Greco	مساعدة إدارية
(منذ 1 نوفمبر/تشرين الثاني 2012)	Marta Nasisi	كاتبة إدارية