

روما، 26-28 فبراير/شباط 2018

البند 5 من جدول الأعمال
WFP/EB.1/2018/5-B
تقارير التقييم

التوزيع: عام
التاريخ: 26 يناير/كانون الثاني 2018
اللغة الأصلية: الإنكليزية

للنظر

تتاح وثائق المجلس التنفيذي على موقع البرنامج على الإنترنت (<http://executiveboard.wfp.org>).

تقرير موجز عن تقييم الحافظة القطرية لكمبوديا (2011-2017)

موجز تنفيذي

يغطي تقييم حافظة البرنامج القطرية لكمبوديا الفترة من عام 2011 إلى عام 2017، وسوف يوفر المعلومات لعملية صياغة الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة. وتناول التقييم توافر المكتب القطري وتموضعه الاستراتيجي، وقراراته الاستراتيجية، وأداء أنشطة الحافظة ونتائجها.

وتمكنت كمبوديا بفضل نموها اقتصادي القوي من بلوغ مركز البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا في عام 2016. وتراجع التمويل المقدم من المانحين نتيجة لذلك على الرغم من أن 14 في المائة من السكان لا يزالون يعيشون في فقر، ويعاني 32 في المائة من الأطفال دون الخامسة يعانون من التقزم. ولا تزال فرص العمل محدودة، وهناك هجرة كبيرة عبر الحدود، ولا سيما بين النساء. ويتعرض البلد بشدة للخدمات الطبيعية.

وفي الفترة 2011-2017، تألفت تدخلات البرنامج من برنامج قطري وعمليات للطوارئ ونشاط لصندوق استئماني من أجل إقامة منتدى للاستجابة الإنسانية، وبحث ثنائي بشأن تقوية الأرز. ودعم البرنامج القطري الوجبات المدرسية بما في ذلك المنح الدراسية النقدية والغذائية والوجبات الغذائية المدرسية المعتمدة على المنتجات المحلية والتغذية والأصول الإنتاجية وسُبل كسب العيش وتنمية القدرات. وتُعطى عمليات البرنامج الأولوية للمجتمعات المحلية في حوض نهر تونلي ساب في الأثناء الوسطى من البلد العرضة للفيضانات.

وعلى الرغم من عدم وجود استراتيجية قطرية، اتسمت الحافظة ببعدها الاستراتيجي الكبير، وهي تدعم قطاعات التنمية ذات الأولوية للحكومة. وعلى الرغم من صعوبات التمويل والبيئة السياسية، اتسمت تدخلات المكتب القطري بفعاليتها وكفاءتها، وتواءمت مع التوجيهات المؤسسية وامتثلت للمعايير الإنمائية والإنسانية الدولية.

وفقاً لسياسة التقييم (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1)، وتوحيلاً لاحترام سلامة واستقلال استنتاجات التقييم، فإن بعض العبارات الواردة في هذا التقرير قد لا تندرج ضمن المصطلحات الجاري استخدامها في البرنامج؛ ويرجى توجيه أية استفسارات بهذا الشأن إلى مديرة التقييم في البرنامج.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيد D. Fernández Gabaldón
موظف التقييم
هاتف: 066513-6407

السيدة A. Cook
مديرة التقييم
هاتف: 066513-2030

ووصلت عمليات المكتب القطري إلى 67 في المائة من العدد المقرر للمستفيدين في الفترة 2011-2016، لكن انخفاض الموارد أدى إلى تخفيض تدريجي في أعداد المستفيدين. وتحققت أهداف المساواة بين الجنسين، إلا أن الإصرار على التقيّد بالأدوار التقليدية وضعف الوعي العام بقضايا الجنسين يعيق تقدّمها. وانتهى التنفيذ المباشر لمكوّن التغذية في عام 2014 بسبب نقص التمويل والتغيرات التي طرأت على أولويات الحكومة، ولكن المكتب القطري أجرى بعد ذلك استثمارات استراتيجية في بحوث التغذية وصياغة السياسات والمساعدة التقنية. وتقلّصت المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول بسبب قيود الموارد. وتمضي الحكومة ببطء نحو الإمساك بزمّام ملكية برنامج الوجبات المدرسية على الرغم من عدم رصدها بنداً كبيراً لدعم ذلك في الميزانية. وتحققت تقريباً جميع الحصائل المستهدفة المتعلقة بالوجبات المدرسية أو تم تجاوزها.

وتُسنّد الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية الحالية إلى المكتب القطري دوراً حيال تنمية القدرات وتقديم المساعدة التقنية. ويناسب هذا الدور "القيادي" الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة، ولكن سيتعيّن على المكتب الإقليمي والمقر مساعدة موظفي المكتب القطري في التحول من الأدوار التشغيلية إلى أدوار تقنية وترشيد قوة العمل.

وفيما يلي التوصيات الست المنبثقة عن التقييم: تنظيم حلقة عمل توضيحية لفهم نتائج التقييمات والدراسات العديدة وتوحيدها من أجل دمجها في استعراض استراتيجي وخطة استراتيجية قطرية؛ إعداد منتجات إعلامية واستراتيجيات لإدارة المعرفة تشمل إسهامات تقنية ومالية من المكتب القطري؛ تعزيز دعم عملية اللامركزية عن طريق النظر في مختلف نماذج تعزيز القدرات على المستوى دون الوطني؛ ترشيد قدرات موظفي المكاتب القطرية وضمان بلوغها المستوى الأمثل المناسب لدورها المؤسسي الجديد؛ تحديد الحجم الأمثل للحفاظ بما يناسب قدرات المكتب القطري وتوقعات الموارد؛ تحديد الدعم المطلوب من المقر والمكتب الإقليمي من أجل تحقيق التحول البرامجي والمؤسسي في المكتب القطري.

ويرد في ملحق هذا التقرير جدول يلخص حافظة البرنامج في كمبوديا.

مشروع القرار *

يحيط المجلس علماً بالوثيقة "تقرير موجز عن تقييم الحافظة القطرية لكمبوديا (2011-2017)" (WFP/EB.1/2018/5-B)، ورد الإدارة عليه الوارد في الوثيقة WFP/EB.1/2018/5-B/Add.1، ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات الواردة في التقرير، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

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

مقدمة

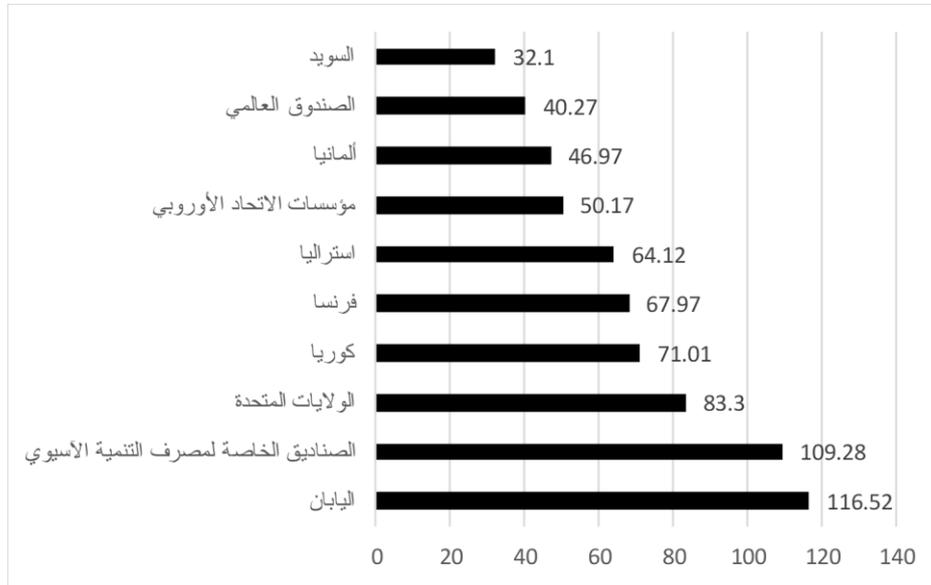
سمات التقييم

1- يُغطي تقييم الحافظة القطرية ست سنوات من عمليات البرنامج في كمبوديا بدءاً من يوليو/تموز 2011 حتى يوليو/تموز 2017، وسوف يثري عملية صياغة خطة استراتيجية قطرية جديدة. وقَّيم فريق التقييم المستقل توافم البرنامج وتموضعه الاستراتيجي في كمبوديا وجودة عمليات صنع قراراته الاستراتيجية، بما يشمل العوامل التي أخذت في الاعتبار، وأداء أنشطة الحافظة ونتائجها. وشملت الأعمال الميدانية إجراء زيارات إلى مواقع المشروعات ومقابلات ومناقشات جماعية مركزة مع أكثر من 400 من أصحاب المصلحة.

السياق

2- في أعقاب الحرب الأهلية التي دارت رحاها خلال الفترة من عام 1975 حتى عام 1982، شهدت كمبوديا تدفقات منتظمة من التمويل الخارجي تجاوزت فيها المساعدة الإنمائية الرسمية 677 مليون دولار أمريكي في عام 2015⁽¹⁾ (الشكل 1).

الشكل 1: الجهات المانحة الأولى للمساعدة الإنمائية الرسمية الإجمالية، 2014-2015 (بملايين الدولارات الأمريكية)



3- وفي عام 2016، رفع البنك الدولي كمبوديا إلى مركز البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا. وأدى ذلك إلى انخفاض المعونة الإنمائية، ومن المرجح أن يفضي إلى تخفيضات في المساعدة الإنمائية الرسمية⁽²⁾ وعلى الرغم من النمو الاقتصادي، يُشجّع نقص فرص العمل وانخفاض الأجور على الهجرة الدولية⁽³⁾، بينما تُساهم زيادة الطلب الدولي على التصنيع والعمال المحليين في "تأنيث" الهجرة من خلال زيادة أعداد النساء المهاجرات. ويعيش 14 في المائة من سكان البلد دون خط الفقر الوطني⁽⁴⁾.

(1) منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. 2017. خرائط المعونة في لمحة واحدة (Aid at a glance charts).

<http://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-data/aid-at-a-glance.htm>

(2) المجلس الكمبودي لإعادة الإعمار والتنمية، ومجلس تنمية كمبوديا. 2017. تقييم التمويل الإنمائي لكمبوديا (Cambodia development finance assessment).

http://www.cdc-crdp.gov.kh/cdc/twg_network/twg_network_february_2017/documents/session_7_dfa.pdf

(3) منظمة العمل الدولية. 2013. هجرة العمالة عبر الحدود في كمبوديا: الاعتبارات المتعلقة بسياسة التشغيل الوطنية (Cross-border labour migration in Cambodia: Considerations for the national employment policy).

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-.bangkok/documents/publication/wcms_228484.pdf

(4) مصرف التنمية الآسيوي. 2017. الإحصاءات الأساسية لعام 2017 (Basic statistics 2017).

- 4- وتسعى الحكومة إلى وضع سياسة للمركزية وعدم تمرکز السلطة بغرض تشجيع التنمية الديمقراطية وبناء قدرة منظمات الحكم المحلي.
- 5- وازدادت فرص حصول الأطفال على التعليم في السنوات الأخيرة، وكان من نتيجة ذلك أن أصبح معدل الالتحاق الصافي في التعليم الابتدائي 97 في المائة في عام 2015. وهناك تكافؤ بين الجنسين في معدلات الالتحاق، سواء في المدارس الابتدائية أو الثانوية،⁽⁵⁾ ولكن الأسر الريفية الفقيرة والأقليات الإثنية والأطفال ذوي الإعاقات يحرمون على الأرجح أكثر من غيرهم من التعليم الابتدائي.⁽⁶⁾
- 6- وفي ظل ازدياد الدخل خلال العقد الأخيرين، ازداد عدد الأسر التي تستطيع تحمل تكاليف الغذاء الكافي. غير أن التعداد الزراعي لعام 2013 يشير إلى أن 16 في المائة من الأسر تعرضت لانعدام في الأمن الغذائي ونقص الأغذية خلال الأشهر الاثني عشر السابقة، وأن 80 في المائة من الأسر الزراعية عانت من انعدام الأمن الغذائي وحالات نقص الأغذية جراء انخفاض غلات المحاصيل. وفي عام 2014، بلغ عدد الأطفال المصابين بالتقزم نحو 32 في المائة من الأطفال دون سن الخامسة.⁽⁷⁾ ويعرض الجدول 1 بيانات إضافية عن التغذية. ويبلغ معدل انتشار نقص التغذية 14 في المائة (2014-2016)، وتبلغ معدلات فقر الدم بين الأمهات والأطفال مستويات مرتفعة.⁽⁸⁾ وفي أعقاب تراجع معدلات انتشار فيروس نقص المناعة البشرية منذ عام 1998⁽⁹⁾ بلغ معدل الإصابات الجديدة 0.05 بين كل 1 000 شخص في عام 2015.⁽¹⁰⁾

الجدول 1: مؤشرات التغذية			
المخاطر	معدل الانتشار (بالنسبة المئوية)	مؤشر التغذية	الفئة المعرضة للمخاطر
وفيات الرضع والأمهات	53	فقر الدم	الحوامل
الوفاة	10	انخفاض الوزن مقابل الطول (الهزال)	الأطفال دون الخامسة
الوفاة	24	انخفاض الوزن مقابل العمر (نقص التغذية)	الأطفال دون الخامسة
انخفاض النمو، والنماء، والإنتاجية	32.4	انخفاض الوزن مقابل العمر (التقزم)	الأطفال دون الخامسة
الوفاة والاعتلال	67.5	نقص الزنك	الأطفال دون الخامسة
انخفاض النمو، والنماء، والإنتاجية	12.8	نقص اليود	الأطفال دون الخامسة
	7	نقص الحديد	الأطفال دون الخامسة
القوة، والقدرة على التحمل، والإنتاجية	2.9	نقص الحديد: النساء والبنات	64-15 عاما
	1.1	نقص الحديد: الرجال والأولاد	64-15 عاما

المصادر: Moench-Pfanner, R. et al. 2016. العبء الاقتصادي لسوء التغذية في النساء الحوامل والأطفال دون الخامسة في كمبوديا. المغذيات، 8 (5): 292. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4882705/>

<https://www.adb.org/publications/basic-statistics-2017>

⁽⁵⁾ وزارة التعليم الشباب والرياضة. 2015.

⁽⁶⁾ منظمة الأمم المتحدة للطفولة. 2014. التعليم الجيد للجميع. البرنامج القطري لمنظمة اليونيسيف 2016-2018. *Inclusive quality education.* https://www.unicef.org/cambodia/Country_Kit_Education_Final_A4.pdf. (UNICEF country programme 2016-2018)

⁽⁷⁾ مصرف التنمية الآسيوي. 2017. الإحصاءات الأساسية لعام 2017. <https://www.adb.org/publications/basic-statistics-2017>.

⁽⁸⁾ المعهد الكمبودي لبحوث التنمية. 2014. كمبوديا: استعراض استراتيجي لقضايا الأمن الغذائي والتغذوي في بلد ناشئ متوسط الدخل (2014-2018). (Cambodia: Strategic review of food and nutrition security issues for an emerging middle income country (2014-2018)).

⁽⁹⁾ برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز والسلطة الوطنية المعنية بالإيدز. 2015. التقرير المرحلي القطري لكمبوديا. رصد التقدم المحرز في تنفيذ الإعلان السياسي للأمم المتحدة بشأن فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز لعام 2011. (Cambodia country progress report. Monitoring progress towards the 2011 UN Political Declaration on HIV and AIDS)

<https://www.medbox.org/cambodia/cambodia-country-progress-report-monitoring-progress-towards-the-2011-un-political-declaration-on-hiv-and-aids/preview?q=>

⁽¹⁰⁾ مصرف التنمية الآسيوي. 2017. الإحصاءات الأساسية لعام 2017. <https://www.adb.org/publications/basic-statistics-2017>.

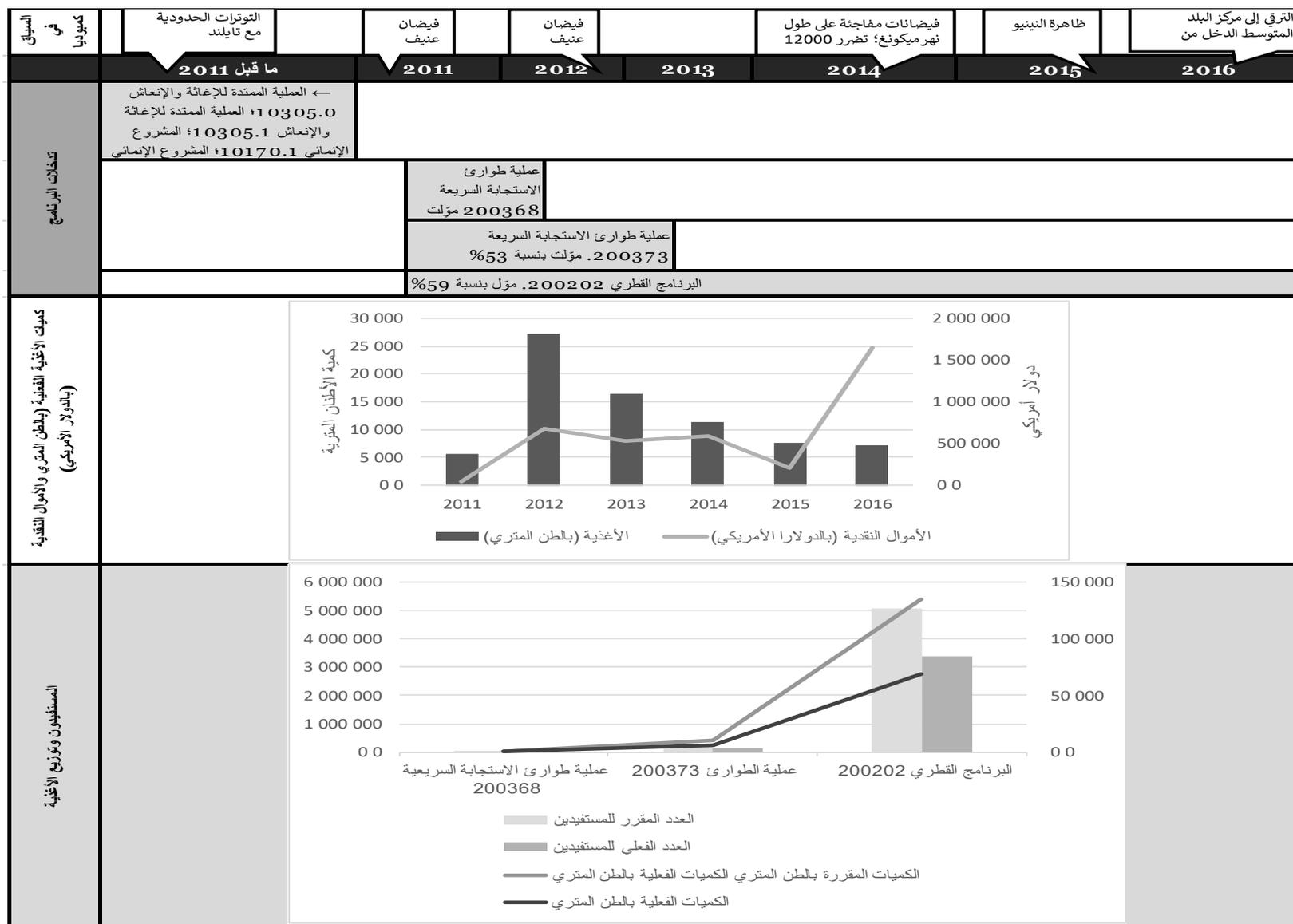
7- وتعرض كمبوديا بشدة للصدمات الطبيعية، حيث تجتاحها الفيضانات الموسمية وموجات الجفاف بانتظام كل سنة تقريباً منذ عام 1991. ومن المتوقع أن تتفاقم آثار الجفاف في ظل تسارع وتيرة تغيّر المناخ. وتبلغ معدلات التعرض للمخاطر أعلى مستوى لها بين السكان الريفيين المعتمدين على الزراعة والموارد الطبيعية.⁽¹¹⁾

حافطة البرنامج

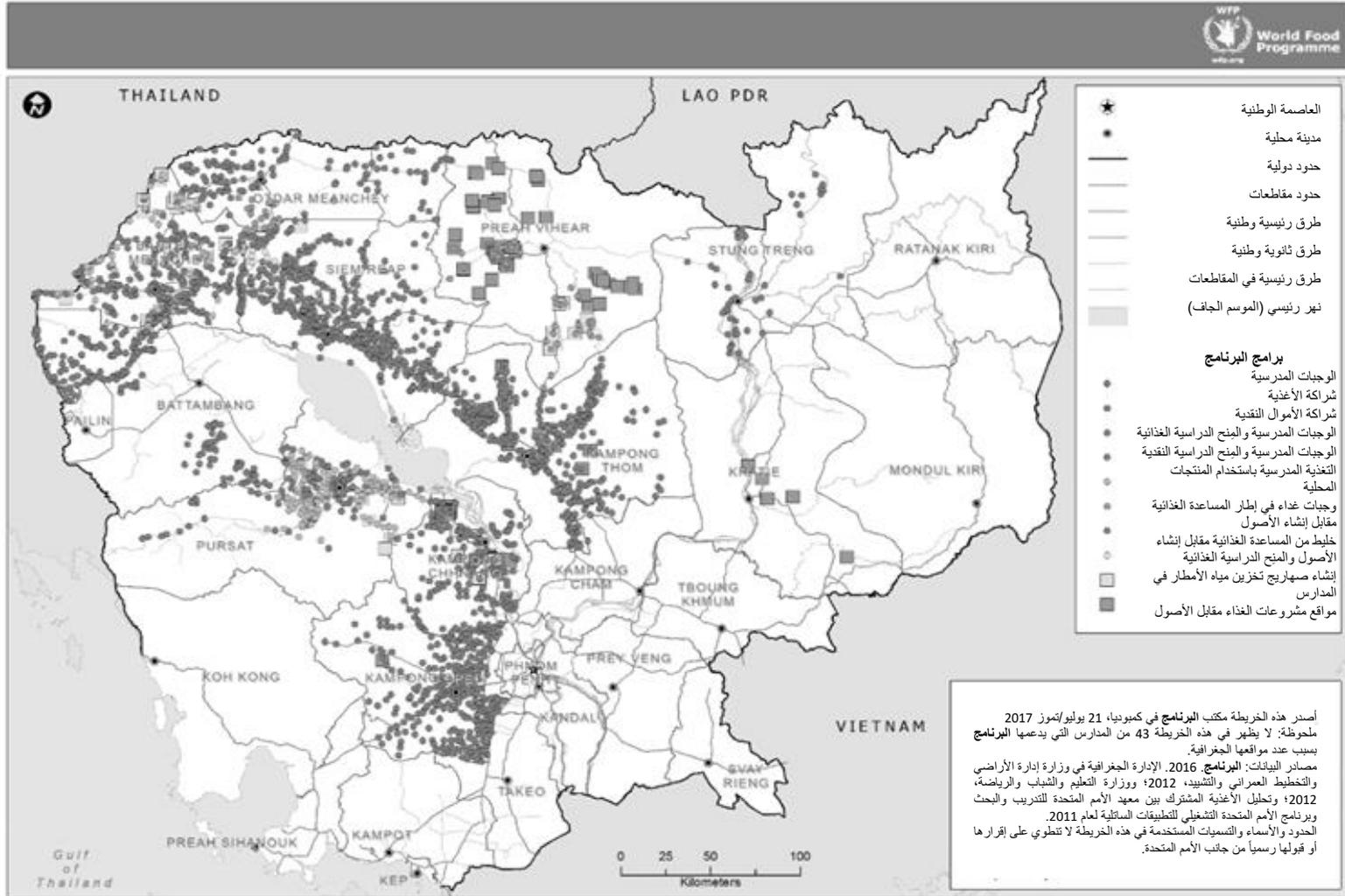
8- تشمل الحافطة عمليات في إطار الخطط الاستراتيجية للبرنامج للفترة 2008-2013، والفترة 2014-2017: البرنامج القطري؛ وعملية طوارئ للاستجابة العاجلة؛ وعملية طوارئ؛ ونشاط لصندوق استئماني؛ وعملية ثنائية بالاشتراك مع برنامج التكنولوجيا الملائمة في مجال الصحة لتوفير المساعدة التقنية. ويعرض الشكل 2 النسب المئوية للتمويل المقرر الذي تلقتة بالفعل تدخلات الحافطة إلى جانب الأحداث الوطنية الرئيسية. ويبين الشكل 3 مناطق برامج البرنامج في الفترة 2016-2017.

⁽¹¹⁾ المعهد الكمبودي لبحوث التنمية. 2014. كمبوديا: استعراض استراتيجي لقضايا الأمن الغذائي والتغذوي في بلد ناشئ متوسط الدخل (2014-2018).

الشكل 2: سياق حافظلة البرنامج في كمبوديا



الشكل 3: المناطق المستهدفة في برامج البرنامج في كمبوديا، 2016-2017



- 9- وشمل البرنامج القطري وجبات مدرسية، وتغذية، وأصولاً إنتاجية، ودعماً لسبل كسب العيش. وأنهت تدريجياً أنشطة التغذية – توزيع الأغذية المقواة المستوردة على الحوامل والمرضعات والأطفال دون الخامسة – في منتصف عام 2014 بسبب قيود الموارد وتوجيه الحكومة أولوياتها إلى معالجة سوء التغذية الحاد الشديد.
- 10- وقدم مكتب الولايات المتحدة للمساعدة الخارجية في حالات الكوارث منحة بمبلغ 967 000 دولار أمريكي إلى البرنامج كأموال استثنائية لأنشطة التنسيق وإدارة المعلومات في منتدى الاستجابة الإنسانية في الفترة 2013-2017.
- 11- وبلغت الميزانية المقررة لجميع عمليات الحافظة في الفترة 2011-2016 ما قيمته 203 757 000 دولار أمريكي⁽¹²⁾ خصص معظمها – 191 532 000 دولار أمريكي – للبرنامج القطري حتى نهاية يونيو/حزيران 2016. وبلغت ميزانية البرنامج القطري التي أنفقت حتى ديسمبر/كانون الأول 2016 ما قيمته 89 227 000 دولار أمريكي. ويبين الشكل 2 النسب المئوية للتمويل المقدم إلى مختلف العمليات.

نتائج التقييم

مواومة الحافظة والتموضع الاستراتيجي

- 12- المواومة مع السياسات الحكومية. تواءمت تدخلات حافظة البرنامج مع الاحتياجات الوطنية المحددة في الخطط الاستراتيجية للحكومة وسياساتها. وفيما يتعلق بجهود كمبوديا صوب تحقيق الهدف الإنمائي الثالث للألفية، وهو "تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة"، عزز البرنامج إدماج المرأة في أنشطة الحافظة على الرغم من أن وثيقة مشاريع البرنامج القطري لا تتناول بالوصف نهج البرنامج إزاء القضايا الجنسانية.
- 13- العمليات الحكومية. يرتبط المكتب القطري بعلاقات شراكة قوية مع وزارة التعليم والشباب والرياضة، ووزارة الزراعة والحراجة ومصايد الأسماك، ووزارة التنمية الريفية، واللجنة الوطنية لإدارة الكوارث، والمجلس الوطني للتنمية الديمقراطية، ووزارة التخطيط، ووزارة الصحة، ومجلس التنمية الزراعية والريفية، واللجان الوطنية، والإدارات على مستوى الأقاليم والمقاطعات والكمونات. ويشارك المكتب القطري في المحافل الوطنية الرئيسية لصنع القرار، بما فيها مجلس التنمية الزراعية والريفية والأفرقة العاملة التقنية المتعددة⁽¹³⁾ التي تدعم تنفيذ الاستراتيجيات القطاعية.
- 14- الملكية الحكومية. وقّعت الحكومة في عام 2015 خارطة طريق برنامج الوجبات المدرسية التي تشمل إجراءات من أجل تقديم وجبات مدرسية منتجة محلياً كنموذج محتمل لبرنامج وطني للوجبات المدرسية. وأدمج تماماً المشروع التجريبي للنقد مقابل دعم الأصول الإنتاجية وسبل كسب العيش في نظم الحوكمة على المستوى دون الوطني، ونفذ ذلك البرنامج التجريبي من خلال السلطات المحلية. وتعاون البرنامج مع وزارة التخطيط في تطوير وتحسين سبل وصول أصحاب المصلحة إلى نظام إدارة البيانات في برنامج تحديد الأسر الفقيرة عن طريق ربط قاعدة البيانات بالمنصات الإلكترونية من أجل جمع البيانات ودعم اتخاذ القرار، مثل منصة نظم المعلومات الآنية.
- 15- الأمم المتحدة والشركاء الآخرون. تواءمت الحافظة استراتيجياً مع أهداف إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، ولكنها لم تكن متوائمة بشكل كامل مع هدف تحدي القضاء على الجوع المتمثل في إرساء نظم أغذية مستدامة، وهو ما يتطلب إعطاء الأولوية للسلع المنتجة بطريقة مستدامة في قرارات الاستعانة بالمصادر. وتواءمت الحافظة مع الأهداف الاستراتيجية لمبادرة تعزيز التغذية وأهداف عام 2025 بشأن تغذية الأمهات والرضع وصغار الأطفال، والهدف 2 للتنمية المستدامة.

⁽¹²⁾ يشير هذا الرقم إلى الميزانيات الموجهة للبرنامج القطري 200202 و عملية الطوارئ 200373 و عملية الطوارئ للاستجابة العاجلة 2002368. ويبلغ مجموع الميزانية، بما فيها الأموال الاستثنائية والعملية الثانية 204 160 000 دولار أمريكي.

⁽¹³⁾ Ballard, B.M. 2015. *Technical working group performance review*. http://www.cdc-crdb.gov.kh/cdc/documents/TWG_Performance_Report_FINAL.pdf; Cambodian Rehabilitation and Development Board and Council for the Development of Cambodia. 2017. *Government-development partner Joint technical working groups list*. http://www.cdc-crdb.gov.kh/cdc/joint_TWG/joint_TWG.htm

- 16- **الاستراتيجية المؤسسية للبرنامج.** ساهمت الحافظة في الهدفين الاستراتيجيين 3 و4 المحددين في الخطين الاستراتيجيين للبرنامج للفترة 2008-2013 و2014-2017، وتماثلت مع السياسات المؤسسية الأساسية. ويعكف المكتب القطري على تغيير نهجه من التنفيذ المباشر لبرامج المساعدة الغذائية نحو تنمية قدرات الشركاء الوطنيين وأصحاب المصلحة المحليين في إنشاء البرامج وإدارتها على نحو مستقل. ويتفق ذلك مع سياسة البرنامج لتنمية القدرات لعام 2004 وتحديثها لعام 2009.
- 17- ولم تكن لدى البرنامج استراتيجية قطرية للفترة المشمولة بالتقييم، غير أنه تبين لفريق التقييم أن الحافظة القطرية كانت متكاملة مع الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية لعام 2018 من حيث مواعيد أنشطة البرنامج مع دورة إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وخطة التنمية الاستراتيجية الوطنية (2014-2018). وتُعتبر الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية عن الجهود الجارية لإرساء الملكية الوطنية – وبخاصة ملكية الوجبات المدرسية وأنشطة الإغاثة – وتُسند إلى المكتب القطري دوراً في تنمية القدرات وتقديم المساعدة التقنية، وتركز على إيجاد أدلة تثري الخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2019-2023.
- 18- **مبادئ التعاون الإنمائي والإنساني والدولي.** اتسقت الحافظة مع مبدأ الإنسانية⁽¹⁴⁾ وذلك من خلال عمليات الطوارئ واستثماراتها في منتدى الاستجابة الإنسانية واستراتيجية المكتب القطري لاستهداف المستفيدين. وعلى الرغم من أن عدم كفاية الموارد أدى إلى مقايضات في الاستهداف الجغرافي، ظل استهداف المستفيدين متسقاً مع هذا المبدأ ولم يكن يُميز على أساس الأصل العرقي أو الطبقة أو المعتقد الديني أو الرأي السياسي. وكانت الحافظة أيضاً متسقة مع مبدأ تعزيز الاعتماد على الذات، ويتجسد ذلك في تحوّل البرنامج من التنفيذ إلى التمكين من إيجاد حلول طويلة الأجل للأمن الغذائي مملوكة وطنياً، كما تتسق الحافظة مع المبادئ الإنسانية للحياد وعدم التحيز والاستقلال التشغيلي. واستند اختيار المكتب القطري للشركاء واتخاذ القرارات التشغيلية إلى الأدلة ولم يتأثر بجدول أعمال أصحاب المصلحة. وأظهر المكتب القطري مستوى مُرضياً من المساءلة أمام الشركاء والمستفيدين من خلال آليات إبداء ردود الأفعال الرسمية وغير الرسمية.

عوامل صنع القرار الاستراتيجي وجودته

- 19- **توليد المعلومات التحليلية واستخدامها.** تعاون المكتب القطري عن كثب مع الحكومة في عديد من التقييمات والدراسات لإثراء السياسة الحكومية، وتخطيط مكونات الحافظة القطرية وأهدافها وتصميمها وتنفيذها. وحفّز الاستعراض الاستراتيجي الوطني لعام 2014 تركيز المكتب القطري المتراد على الأدلة وعزّزته الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية. ومن أمثلة توليد الأدلة واستخدامها تعاون البرنامج مع برنامج التكنولوجيا الملائمة في مجال الصحة الذي دعم إدخال الأرز المقوى في برنامج الوجبات المدرسية في عام 2016، وتقييم أُجري في عام 2016 للمرافق المدرسية، وتحسين قاعدة بيانات متعلقة بالصمود بعد النينيو (2015-2016).⁽¹⁵⁾ وفي عام 2014، رسم البرنامج خارطة القطاع المالي لتحديد قدرته على دعم طرائق التحويلات القائمة على النقد في إطار البرنامج القطري وتوصل إلى نتائج كان لها أثر في دعم الحوار مع الحكومة حول استخدام التحويلات القائمة على النقد في المساعدة الاجتماعية.
- 20- **وضع استراتيجيات للاستجابة.** وُضعت استراتيجيات للاستجابة على أساس الأدلة المتاحة من خلال التشاور مع أصحاب المصلحة، ويدعمها أصحاب المصلحة في الحكومة والمجتمع المدني. وفي إطار مكثّن التعليم، وفر التقييم الذي أجراه البرنامج معلومات يسرت نقل المسؤولية عن إدارة المنح النقدية، بينما أسفر استعراض للتغذية عن تحول المكتب القطري من تنفيذ الأنشطة تنفيذياً مباشراً إلى التنسيق والتوجيه التقني لبرامج التغذية الوطنية. وساعدت عملية الموحدة لسبل العيش من أجل تحليل القدرة على الصمود التي أُجريت في عام 2014 على تحول المكتب القطري في عام 2015 نحو التعاون على النطاق الأصغر

(14) ينص هذا المبدأ على أنه "يجب التخفيف من المعاناة البشرية أينما وجدت. والغرض من العمل الإنساني هو حماية الحياة والصحة وضمان احترام البشر". Buchanan-Smith, M., T. Beck and D. Podems. 2017. إرشادات من أجل تقييم المبادئ الإنسانية (Guidance for evaluating humanitarian principles). مسودة للمناقشة في الاجتماع المشترك بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والفريق المختص بالتقييم الإنساني.

(15) البرنامج. 2017. البرنامج القطري لكمبوديا (2011-2018). التقرير الموحد عن المشروعات لعام 2016. (Country programme Cambodia). Standard project report 2016 ((2011–2018)).

مع منظمات المجتمع المدني، وكان الدافع وراء ذلك أيضاً هو الحاجة إلى موازنة أنشطة المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول مع الهدف 3 لاستراتيجية الحماية الاجتماعية الوطنية وبالتالي تعظيم آثار وفوائد النموذج التقليدي لهذه الأنشطة.

21- وعقب موافقة وزارة التعليم والشباب والرياضة على خارطة طريق الوجبات المدرسية في عام 2015، تسارعت وتيرة التقدم المحرز في نقل المسؤولية عن برنامج الوجبات المدرسية. وتؤيد الحكومة استراتيجيات المكتب القطري بشأن نقل المسؤولية، غير أن الدعم المقدم من خلال الميزانية والاستثمار في القدرات على المستوى دون الوطني من أجل مواصلة الوجبات المدرسية لا يزال في حاجة إلى تعزيز.

22- الأولويات البرامجية للبرنامج ونموذج عمله. على الرغم من قيود الموارد، تمكّن المكتب القطري من الحفاظ على تركيزه على مجالات التدخل الرئيسية. وفي حين أن أولويات المكتب القطري واضحة، لا يزال نموذج العمل الأمثل لمعالجة تلك الأولويات غير واضح. ويتوقف كثير منها على تنقيحات سياسة الحكومة ومخصصات الميزانية في الفترة 2017-2018.

23- ويسعى البرنامج إلى زيادة عمله كشريك استراتيجي من خلال تعزيز إدارة المعلومات من أجل صنع القرار الوطني بوسائل تشمل زيادة التعاون التقني مع المكاتب الحكومية اللامركزية والكمونات⁽¹⁶⁾. وتُشكّل هذه الأدوار تحدياً للنموذج التشغيلي التقليدي للمكتب القطري الذي يركز على التنفيذ المباشر.

أداء الحافظة ونتائجها

24- الاستهداف. أعطيت الأولوية أثناء الاستهداف للمجتمعات المحلية في حوض نهر تولني ساب، وهو أكثر مناطق البلد عرضة للفيضانات. ولم يكن البرنامج يغطي المنطقة الشمالية الشرقية التي تنتم أيضاً بارتفاع معدلات الفقر وسوء التغذية. واستند البرنامج في تبريره ذلك القرار إلى قيود التمويل وإيلانه الأولوية لإثبات تحقيق نتائج تشجع الملكية الحكومية والانتقال. وكان استهداف المقاطعات ملائماً لموارد المكتب القطري والاحتياجات القطرية⁽¹⁷⁾. وكان استهداف المستفيدين ملائماً ووصل إلى الأشخاص والأسر الأشد ضعفاً.

25- المستفيدين الذين تم الوصول إليهم. يبين الجدول 2 أعداد المستفيدين في 31 ديسمبر/كانون الأول 2016، حيث وصلت العمليات إلى 67 في المائة من العدد الإجمالي المقرر للمستفيدين. وأدى نقص الموارد إلى عدم تجاوز عملية الطوارئ والبرنامج القطري هذا الرقم⁽¹⁸⁾. ووصلت الحافظة إلى أعداد متوازنة من الذكور والإناث (الشكل 4).

الجدول 2: الأعداد المقررة مقابل الأعداد الفعلية للمستفيدين حسب العملية، 2011-2016

الأعداد الفعلية كنسبة مئوية من الأعداد المقررة	الأعداد الفعلية			الأعداد المقررة			العملية
	المجموع	النساء والبنات	الرجال والأولاد	المجموع	النساء والبنات	الرجال والأولاد	
66.9	3 384 331	1 715 998	1 668 333	5 056 530	2 482 112	2 574 418	البرنامج القطري 200202
91.6	54 930	28 014	26 916	60 000	30 600	29 400	عملية طوارئ الاستجابة السريعة 200368
67.8	141 475	71 297	70 178	208 665	105 833	102 832	عملية الطوارئ 200373
67.2	3 580 736	1 815 309	1 765 427	5 325 195	2 618 545	2 706 650	المجموع

(16) البرنامج. الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية لكمبوديا (2018).

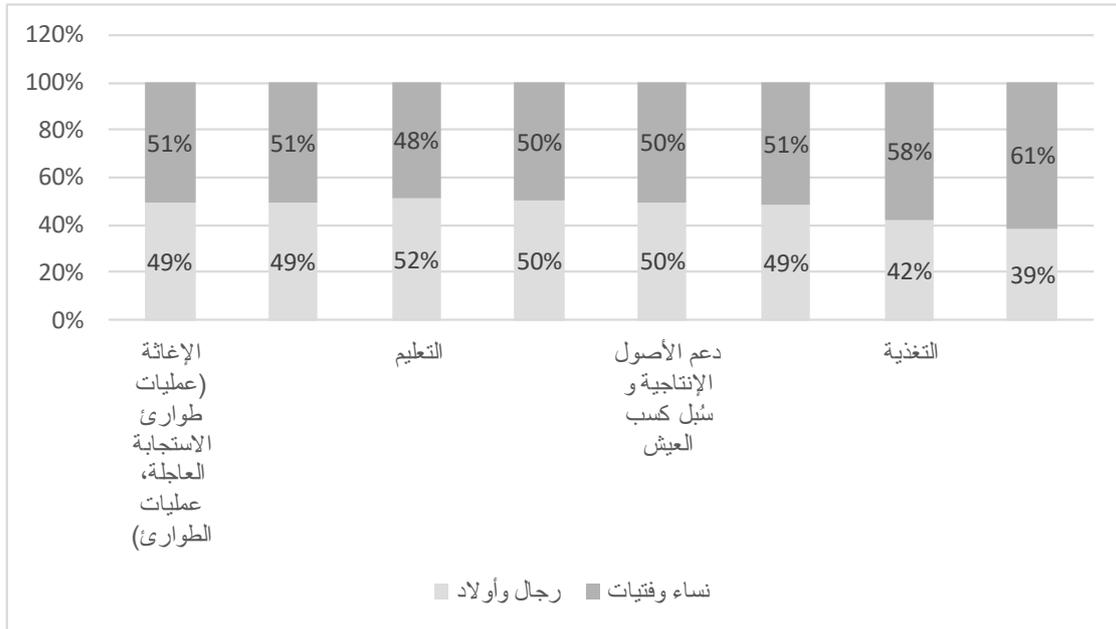
https://docs.wfp.org/api/documents/012de5aba3d74cc29c24036271c6106b/download/?_ga=2.177072620.892560489.1514295136.95136-99698773.1514295136.

(17) توجيه الحافظة وفقاً لأولويات المقاطعات في خارطة طريق المسار السريع لتحسين التغذية (2014-2020) ونتائج تقدير الفقر وسوء التغذية في مناطق صغيرة في كمبوديا والاستراتيجية الوطنية للأمن الغذائي والتغذية.

(18) البرنامج. 2013. التقرير الموحد عن عملية الطوارئ 200373، 2012. انظر أيضاً التقرير الموحد عن البرنامج القطري 200202 (2011-2016).

المصادر: التقارير المؤخدة عن البرنامج القطري 200202 (2016)، وعملية الطوارئ 200373 (2013) وعملية طوارئ الاستجابة العاجلة 200368 (2012). ولم تُعدّل أرقام البرنامج القطري لمراعاة التداخل من سنة إلى أخرى.

الشكل 4: نسب المستفيدين حسب الجنس والنشاط، 2011-2016



المصادر: التقارير المؤخدة عن البرنامج القطري 200202 (2016)، وعملية الطوارئ 200373 (2013)، وعملية طوارئ الاستجابة العاجلة 200368 (2012).

26- *التوزيع العام*. يعرض الجدول 3 توزيعات الأغذية والتحويلات القائمة على النقد حسب العملية. ويبين الشكلان 5 و6 التوزيعات السنوية على مستوى المحافظة. وتوضح عدة عوامل أسباب عدم الوفاء بأهداف توزيعات الأغذية في عام 2011: قيود الموارد؛ وتأخر بدء السنة الدراسية في المناطق المتأثرة بالفيضانات؛ والقدرة المحدودة على التوزيع في بعض المناطق؛ والاستهداف الجغرافي لبرنامج صحة وتغذية الأم والطفل⁽¹⁹⁾. ولم تشر التقارير إلا إلى حالة رئيسية واحدة من حالات خسائر ما بعد التسليم وهي فقد 80 طناً مترياً من السلع في عام 2013 بسبب عدم صحة تاريخ انتهاء الصلاحية⁽²⁰⁾.

الجدول 3: توزيعات الأغذية والتحويلات القائمة على النقد المقررة والفعلية حسب العملية

العملية	المقايير المقررة		المقايير الفعلية		المقايير الفعلية كنسبة مئوية من المقررة
	الأغذية (بالبطن المترية)	التحويلات القائمة على النقد (بالدولار الأمريكي)	الأغذية (بالبطن المترية)	التحويلات القائمة على النقد (بالدولار الأمريكي)	
البرنامج القطري 200202	134 690	4 428 794	69 159	3 202 460	72.3
عملية طوارئ الاستجابة العاجلة 200368	600	لا توجد أي أموال نقدية	549	لا توجد أي أموال نقدية	91.5
عملية الطوارئ 200373	10 552	699 930	5 991	50 747.01	72.1
المجموع	145 842	5 128 724	75 699	3 253 207.01	72.2

المصادر: التقارير المؤخدة عن البرنامج القطري 200202 (2016)، وعملية الطوارئ 200373 (2012) وعملية طوارئ الاستجابة العاجلة 200368 (2012).

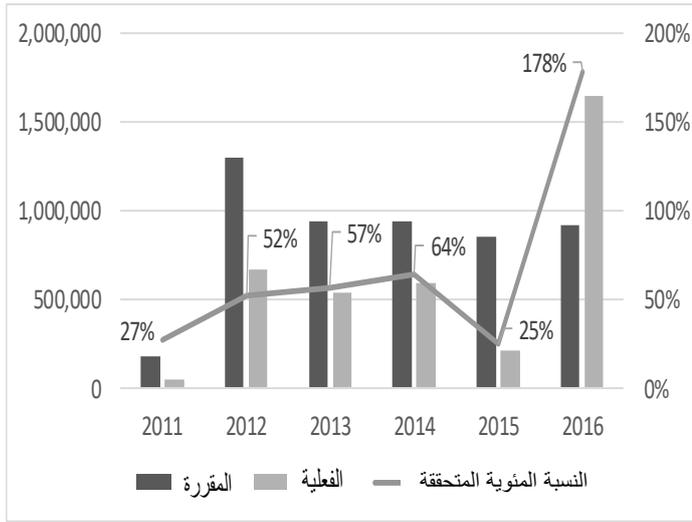
(19) البرنامج. 2012. التقرير المؤخد عن المشروع لعام 2012. البرنامج القطري لكمبوديا (2016-2011). <http://cn.wfp.org/sites/default/files/zh-hans/file/spr-2012-cambodia.pdf>

(20) خليط الذرة بالصويا، والسكر، ومستحضر SuperCereal Plus. التقرير المؤخد عن البرنامج القطري 200202 (2013).

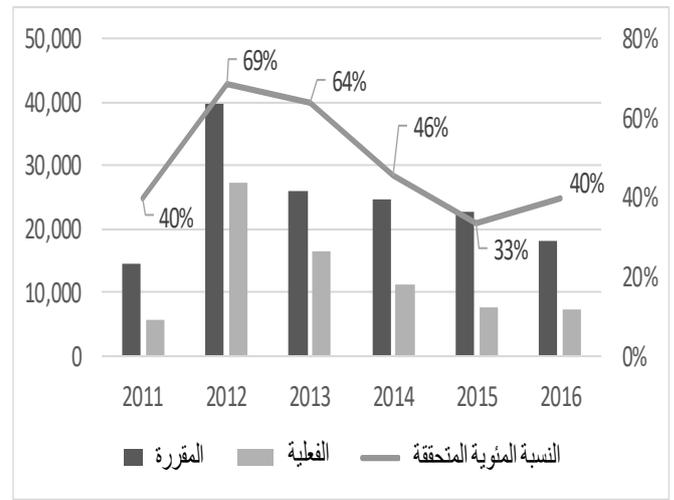
27- وكانت توزيعات التحويلات القائمة على النقد في عام 2011 منخفضة بسبب تأخر بدء البرنامج التجريبي للمِنح النقدية.⁽²¹⁾ وخلال الفترة من عام 2012 إلى عام 2015، وُزِع عدد أقل من التحويلات القائمة على النقد مقارنة بالعدد المقرر بسبب قيود الموارد والتوسع في تنفيذ مكوّن التعليم في مناطق جديدة، والبرنامج التجريبي للدعم النقدي لسُبل كسب العيش.⁽²²⁾ ونجم تخفيض توزيعات التحويلات القائمة على النقد في عام 2015 عن قيود الموارد في مكوّن التعليم (في الفترتين 2014/2013 و2015/2014) وتسليم المسؤولية عن 2102 من المدارس إلى الحكومة.⁽²³⁾ وعقب زيادة توفر الموارد لبرمجة التحويلات القائمة على النقد، أُعطيت الأولوية للمِنح النقدية على الحصص الغذائية المنزلية وفقاً لبرنامج المِنح النقدية الذي أطلقته الحكومة، بينما اتسع توفير الوجبات المدرسية المعتمدة على المنتجات المحلية من مدرستين تجريبيتين في عام 2015 إلى 59 مدرسة في عام 2016.⁽²⁴⁾

الشكل 6: توزيعات التحويلات القائمة على النقد حسب السنة (بالدولار

الأمريكي)



الشكل 5: توزيعات الأغذية حسب السنة



المصادر: التقارير الموّحدة عن البرنامج القطري 200202 (2011-2016)، وعمليات طوارئ الاستجابة العاجلة 200368 (2011-2012)، وعمليات الطوارئ 200373 (2011-2012).

28- الإغاثة – الهدف الاستراتيجي 1. استجابات عملية طوارئ الاستجابة العاجلة 200368 وعمليات الطوارئ 200373 لفيضانات عام 2011. وتولى المكتب القطري أيضاً إدارة تمويل منتدى الاستجابة الإنسانية ودعم تطوير منصة لمعلومات الطوارئ باستخدام منصة نُظِم المعلومات الأنبية لتعزيز إدارة المعرفة ودعم قرارات الاستجابة للطوارئ.⁽²⁵⁾

29- وانخفض عدد المستفيدين من عملية طوارئ الاستجابة العاجلة انخفاضاً طفيفاً عن العدد المقرر بسبب تقلب الأسعار في الأسواق. وتعدّ الوفاء بالعدد المقرر للمستفيدين وكميات السلع وتوزيعات التحويلات القائمة على النقد في عملية الطوارئ بسبب القدرات المحدودة بين الشركاء ونقص الموارد. وكان تقييم حصائل عملية طوارئ الاستجابة العاجلة وفعالية منتدى الاستجابة الإنسانية ومنصة نُظِم المعلومات الأنبية محدوداً بسبب عدم تحديد مؤشرات. ولم يكن ممكناً إجراء تحليل لنتائج عملية الطوارئ نظراً لعدم وجود قيم مستهدفة وقيم لخطوط الأساس.

30- التعليم – الهدف الاستراتيجي 4. قدّم البرنامج منحا دراسية في شكل حصص غذائية شهرية من النقد أو حصص غذائية منزلية ووجبة إفطار ساخنة يومية للبنات والأولاد الضعفاء الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي في 2281 مدرسة ابتدائية في عشر

(21) التقرير الموّحد عن البرنامج القطري 200202 (2011).

(22) التقارير الموّحدة عن البرنامج القطري 200202 (2012-2014).

(23) التقرير الموّحد عن البرنامج القطري 200202 (2015).

(24) التقرير الموّحد عن البرنامج القطري 200202 (2016).

(25) البرنامج. 2016. صحيفة وقائع.

- مقاطعات حيث يُقدّم التعليم قبل الابتدائي في 783 من المدارس.⁽²⁶⁾ وتبلغ المِنحة الدراسية النقدية المقدّمة من الحكومة 6 دولارات أمريكية شهرياً ويُحدّد ذلك المعيار الذي سار عليه البرنامج في المنح الدراسية الغذائية والنقدية.⁽²⁷⁾ وبلغت الحصّة الغذائية المنزلية 10 كيلو غرامات من الأرز ولتراً واحداً من الزيت اعتباراً من نوفمبر/تشرين الثاني 2016.
- 31- ويُنفذ حالياً في 84 مدرسة في 4 مقاطعات برنامج الوجبات الغذائية المدرسية المنتجة محلياً الذي بدأ تجريبه في عام 2015. ويستخدم هذا البرنامج سلعاً محلية طازجة ويشكّل نموذجاً لدعم تحول برنامج الوجبات المدرسية إلى الملكية الوطنية وتوفير وجبات غذائية مدرسية أكثر تنوعاً في الوقت نفسه.
- 32- وتحققت تقريباً أهداف حصائل التعليم في المدارس التي يساعدها البرنامج أو تم تجاوز تلك الأهداف. وبلغت معدلات استبقاء التلاميذ في المدارس في عام 2016 ما نسبته 97 في المائة للبنات و96 في المائة للأولاد مقارنة بقيم خط الأساس لعام 2014، وهي 88 في المائة للبنات و85 في المائة للأولاد. وتجاوزت معدلات الانتقال إلى الصفوف الأعلى التي بلغت 88 في المائة إجمالاً و88 في المائة للبنات في عام 2013 قيم خط الأساس التي بلغت 86 في المائة إجمالاً و88 في المائة للبنات.⁽²⁸⁾
- 33- وتحققت أهداف مشروعات المساعدة التقنية والتدريب للموظفين الحكوميين بنسبة 100 في المائة، واستناداً من هذه المشروعات 98 في المائة من الأعداد المقررة للموظفات و75 في المائة من الموظفين.⁽²⁹⁾
- 34- *التغذية وفيروس نقص المناعة البشرية – الهدف الاستراتيجي 4*. تمثلت أنشطة التغذية الرئيسية في التغذية التكميلية لدعم الإدارة المجتمعية لسوء التغذية الحاد وصحة وتغذية الأم والطفل. واستخدم البرنامج التحويلات الغذائية لتحسين الأمن الغذائي لدى الأسر المتأثرة بفيروس نقص المناعة البشرية.
- 35- ووصل مكون التغذية الذي توقف في عام 2014، إلى 92 في المائة من العدد المقرر للمستفيدين؛ وحقق برنامج صحة وتغذية الأم والطفل 100 في المائة من التغطية المقررة في شهوره الستة الأخيرة. ولم يجمع المكتب القطري بيانات عن مؤشرات الحصائل المتعلقة بالتغذية منذ عام 2008 حتى عام 2013. وازدادت تغطية الإدارة المجتمعية لسوء التغذية الحاد في الفترة من عام 2011 إلى عام 2014، ولكنها ظلت منخفضة بسبب ضعف القدرات في المراكز الصحية الريفية.
- 36- وتحققت تقريباً أهداف مساعدة المرضى الذين كانوا يعالجون بعقاقير مضادة لفيروسات النسخ العكسي أو تم تجاوز تلك الأهداف، حيث وصلت المساعدة إلى 83 في المائة من العدد المقرر للمستفيدين في عام 2011، و122 في المائة في عام 2012. وتحققت أهداف أنشطة التغذية وتوزيعات الحصص الغذائية في السنتين 2012 و2013.⁽³⁰⁾
- 37- *دعم الأصول الإنتاجية وسبل كسب العيش – الهدف الاستراتيجي 3*. استخدم البرنامج تحويلات الأغذية والتحويلات القائمة على النقد في أنشطة المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول في حالات نقص الأغذية. وشملت الأنشطة إنشاء أو إعادة تأهيل الأصول من أجل تحسين سبل كسب العيش، والحد من الكوارث والتخفيف منها، وإدارة الموارد الطبيعية، والتكثيف مع تغيير المناخ، وتوفير الأرز لمصارف الأرز المجتمعية. وانخفض عدد المستفيدين عن العدد المقرر بسبب قيود الموارد ونزوح أعداد كبيرة من مناطق المشروعات.⁽³¹⁾
- 38- وأنشئت أصول أو أُعيد تأهيلها في 56 كميونة داخل 18 منطقة في 6 مقاطعات. واستوفت الأصول معايير الحكومة والبرنامج وأجريت لها عموماً صيانة جيدة. وارتفع رقم الأصول المجتمعية عن المستوى المستهدف، حيث وصل إلى 87 في المائة في

(26) التقرير الموحد عن البرنامج القطري 200202 (2016).

(27) الوثيقة WFP/EB.1/2011/7/3. صحّح المكتب القطري هذا الرقم؛ والذي كان في السابق 5 دولارات أمريكية لكل شهر من أشهر الدراسة.

(28) التقارير الموحدة عن البرنامج القطري 200202 (2011، 2016).

(29) التقارير الموحدة عن البرنامج القطري 200202 (2014-2016).

(30) التقارير الموحدة عن البرنامج القطري 200202 (2011-2013).

(31) التقرير الموحد عن البرنامج القطري 200202 (2012)، وأكد المكتب القطري هذه الأرقام في مقابلة أجريت معه في 7 يوليو/تموز 2017.

- عام 2016 مقابل 80 في المائة⁽³²⁾ وتحسّنت درجة مؤشر استراتيجيّة التصدي منذ عام 2015. وتحسّنت أيضاً درجات التنوع الغذائي واستهلاك الأغذية، ولكن إسناد التحسن إلى أنشطة البرنامج غير واضح لأن البرنامج لم يكن يوزع أساساً سوى الأرز.
- 39- *المساواة بين الجنسين*. تبين مؤشرات حصائل البرنامج القطري زيادة في نسبة الأسر التي تتمتع فيها النساء بسلطة اتخاذ قرارات استخدام النقد والأغذية الموزّعة ضمن إطار مكوّن التعليم، وازدادت تلك النسبة من 68 في المائة من الأسر في عام 2014 إلى 83 في المائة في عام 2016 مقابل نسبة مستهدفة بلغت 85 في المائة. وفي إطار مكوّن الأصول الإنتاجية ودعم سُبل كسب العيش، ظلت نسبة النساء ثابتة عند 76 في المائة مقابل نسبة مستهدفة بلغت 90 في المائة. وفي إطار نشاط التغذية، تحققت المستويات المستهدفة لنسبة الأسر التي تتخذ فيها النساء قرارات بشأن استخدام الأموال النقدية والأغذية في عام 2014 فقط حيث توقف النشاط بعدها.
- 40- وحققت الحافظة القطرية أهداف المساواة بين الجنسين في نسب مشاركة الرجال والنساء في أنشطة كل هدف استراتيجي. ومما أعاق المساواة بين الجنسين استمرار الأدوار التقليدية وانخفاض مستوى الوعي العام بالقضايا الجنسانية.
- 41- *الحماية والمساءلة*. تبين مؤشرات حصائل الحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين تحقيق إنجازات إيجابية في مكوّن التعليم. ويؤكد تقرير رصد ما بعد التوزيع لعام 2016 أن المستفيدين كانوا على وعي بعمليات الاستهداف والأهلية والاختيار. واقتربت قيم المؤشرات من المستويات المستهدفة.
- 42- *الشراكات*. كشفت مؤشرات الحصائل في جميع المكونات عن تحقيق إنجازات قوية في أعداد المنظمات الشريكة التي شاركت في العمل وأنشطة المشروعات المنفذة بالتعاون مع الشركاء. ولم تتحقق المستويات المستهدفة للأموال التكميلية المقمّمة من الشركاء إلى المشروعات إلا في مكوّن دعم الأصول الإنتاجية وسُبل كسب العيش، وهو ما يُعبّر عن اتجاه فرص التمويل عموماً إلى التراجع في كمبوديا.
- 43- *العوامل (الداخلية) المؤثرة على النتائج*. ظل الحصول على التمويل الكافي يُشكّل تحدياً مستمراً للمكتب القطري، وأدى ذلك إلى تخفيض تدريجي في الأعداد الفعلية للمستفيدين في إطار الهدف الاستراتيجي 3 المتعلق بدعم الأصول الإنتاجية وسُبل كسب العيش، وفي الهدف الاستراتيجي 4 المتعلق بالتعليم. ولم تُسجّل أي تأخيرات كبيرة أو أي حالات انقطاع في عمليات تسليم الأغذية والتحويلات القائمة على النقد، وهو ما يُعبّر عن قوة الإدارة والقدرات اللوجستية في المكتب القطري، وهي تستند إلى فهم شامل للصورة العامة للوجستيات في كمبوديا.
- 44- وساعدت التحويلات القائمة على النقد على تخفيض تكاليف مرتبطة بالوجستيات اللازمة لعمليات تسليم الأغذية، وتحسين كفاءة البرامج في إطار الهدفين الاستراتيجيين 3 و4.
- 45- وساهمت ثقافة التعلم وقدرة المكتب القطري وموظفيه على التكيف في الأداء الجيد للحافظة. غير أن التوصيفات الوظيفية الحالية لا تُعبّر تماماً عن أدوار موظفي المكتب القطري ومسؤولياتهم المتطورة.
- 46- وقوبلت وظيفة الرصد والتقييم بتحديات التمويل المحدود وارتفاع معدل تبدل الموظفين، ولا سيما في الفترة 2011-2012 التي لم تُجمع فيها بيانات عن الحصائل. وتحسّنت الأوضاع بعد إضافة خبير في مجال الرصد والتقييم اعتباراً من عام 2013 فما بعده. ويتبيّن من استعراض النظم والوظائف الحالية أن بيانات الرصد باتت موثوقة ويمكن الوصول إليها بسهولة، وأن تطوير منصة نُظم المعلومات الآنية قد عزّز القدرة التحليلية وهو ما تؤكده مدخلات المكتب القطري الاستراتيجي والتشغيلية في منتدى الاستجابة الإنسانية والتخطيط للاستعداد على المستوى الوطني.
- 47- *العوامل (الخارجية) المؤثرة على النتائج*. في ظل تطبيق اللامركزية والقضاء على تمرکز السلطات، تمضي عملية نقل المسؤوليات من الوكالات الوطنية إلى المقاطعات والمناطق والكمونات بسرعة تفوق قدرة عمليات تنمية القدرات على التعامل معها.

(32) استناداً إلى مؤشرات الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2014-2017).

48- ولم تُقدّم أي بلاغات عن حدوث أي مشاكل أمنية عطّلت تقديم المساعدة الغذائية والنقدية فيما بين عامي 2011 و2016. وتشير تقارير رصد ما بعد التوزيع إلى أن نقاط التوزيع كانت مأمونة، ولم تُقدّم سوى بلاغات متفرقة عن وقوع حوادث تمس السلامة أثناء سفر النساء والرجال إلى المواقع وعودتهم منها في عام 2016. وتسببت الكوارث الطبيعية في بعض التأخيرات في توزيعات الأغذية وتغييرات في المخصصات المرصودة لمكوّن التعليم ومكوّن دعم الأصول الإنتاجية وسُبل الكسب العيش في الفترة من عام 2011 إلى عام 2013.

التقييم العام

الأهمية والاتساق الملازمة

- 49- أتاح تعزيز قاعدة الأدلة وتحليل استراتيجيات الاستجابة للاحتياجات والموارد القطرية المتغيرة للمكتب القطري إثبات إدارته التكوينية وتحديد أنشطة الوجبات المدرسية والتغذية والمساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول والاستعداد للكوارث ذات الصلة بالاحتياجات القطرية وفي حدود قدراته المالية والتقنية.
- 50- وتواءمت الحافظة تماماً مع إطار السياسات الحالي في كمبوديا وألوياتها الإنمائية. وأقام البرنامج علاقة شراكة وتعاون قوية مع أصحاب المصلحة الحكوميين ودعم رؤية الحكومة بشأن إصلاح الإدارة العامة. وبشارك البرنامج في العمليات الحكومية ذات الصلة بحافظته، ولكن دعم تنفيذ السياسات الحكومية سيتطلب زيادة التركيز على الدعم على المستوى دون الوطني. وكان الدعم من خلال الميزانية لأنشطة المكتب القطري من أجل نقل المسؤولية محدوداً.
- 51- وكان سعي البرنامج إلى تكوين علاقات تآزر من خلال الشراكات ملائماً وأسفر عن نتائج إيجابية. وتحسّنت البنية الأساسية للمدارس وأدخل الأرز المقوى. وفي إطار مكوّن التغذية، دعمت التآزر الإنتاجية تحديد أولويات التغذية الوطنية وإجراءات دعم سياسة الحكومة وبرامجها.
- 52- وعبّرت الحافظة القطرية بشكل مناسب عن التزام البرنامج بالمبادئ الإنسانية الأساسية. وأكثر ما يتصل بذلك هو مشاركة البرنامج في إطلاق منتدى الاستجابة الإنسانية في عام 2011 ورئاسته فريق الأمم المتحدة لإدارة الكوارث. والتزمت أهداف المكتب القطري أيضاً بالمبادئ المؤسسية للبرنامج من أجل العمل الإنساني الفعال.⁽³³⁾ وكان تصميم الحافظة وتنفيذها مناسبين لاحتياجات مجموعات المستفيدين المستهدفين. وركّز الاستهداف الجغرافي بدرجات مناسبة على المناطق الأكثر تأثراً بانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية والكوارث. وتجسّد الاستهداف المناسب للمستفيدين في استخدام نظام تحديد الأسر الفقيرة.

الكفاءة

- 53- اتسمت عمليات البرنامج بالكفاءة في ظل بيئة العمل المعقدة. وكانت أنشطة المكتب القطري ونواتج ذات جودة تقنية عالية بشكل عام وملائمة استراتيجياً للسياق القطري المتغيّر ودور البرنامج في كمبوديا. وأجري استهداف المستفيدين بكفاءة بالاشتراك مع وزارة التخطيط، وشمل مساعدة تقنية من المكتب القطري إلى الوزارة والإسهام في وضع أطلس تحديد الأسر الفقيرة.
- 54- التعليم. استندت قرار عدم توسيع نطاق أنشطة التعليم لتشمل مناطق جديدة إلى أدلة قوية. وفي ظل تناقص الموارد، من المناسب للبرنامج نقل المسؤولية تدريجياً عن برنامج الوجبات المدرسية والمنح النقدية. غير أن القيود المفروضة على قدرات الحكومة تعرقل هذه العملية، وينبغي مراعاتها في خارطة طريق محدّثة لنقل المسؤولية عن برنامج الوجبات المدرسية.
- 55- التغذية. استندت مبررات قرار إنهاء التنفيذ المباشر لأنشطة التغذية تدريجياً إلى الكفاءة والاستدامة، ذلك أن الظروف لم تكن مواتية لإجراء أي استثمارات أخرى في تقديم خدمات التغذية مباشرة. ومن الملائم في هذه المرحلة تحوّل البرنامج إلى نهج أقل كثافة في استخدام الموارد بما يشمل التنسيق الوطني ووضع إرشادات تقنية خاصة بكل سياق.
- 56- دعم الأصول الإنتاجية وسُبل كسب العيش. تحول البرنامج من النهج التقليدي القائم على تقديم الأغذية/النقد مقابل العمل نحو برنامج لدعم الأصول الإنتاجية وسُبل كسب العيش في إطار نشاط المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول الذي يدعم أنشطة

⁽³³⁾ البرنامج. 2004. المبادئ الإنسانية. الوثيقة WFP/EB.A/2004/5-C.

أكثر توجهاً نحو بناء القدرة على الصمود، وهو ما يشكل استخداماً استراتيجياً للموارد المحدودة. ورأى المكتب القطري والحكومة أن إدخال التحويلات القائمة على النقد سيكون أكثر فعالية من توزيعات الأغذية على الرغم من عدم إجراء أي تحليل للتكاليف. وتوقفت التحويلات القائمة على النقد منذ ذلك الحين بسبب قيود الموارد. ويعتمد المكتب القطري حالياً على مساهمة عينية في شكل أرز مقدّم من الحكومة، وليس له بالتالي أي خيار في تحديد طريقة التحويل الأكثر كفاءة في أنشطة إنشاء الأصول الإنتاجية ودعم سبل كسب العيش.

الفعالية

- 57- *التعليم*. من المسلّم به أن برنامج الوجبات المدرسية يمثل شبكة أمان اجتماعي فعالة على الرغم من عدم الوصول إلى العدد المقرر للمستفيدين بسبب قيود التمويل. وتُبين التقييمات أن الأطفال في المدارس التي يساعدها البرنامج أفضل حالاً من أقرانهم في المدارس التي لا يغطيها البرنامج. وتوفّر الوجبات المدرسية المنتجة محلياً فرصة جيدة لتوسيع الروابط مع الموردين المحليين ولتنوع الوجبات المدرسية.
- 58- *التغذية*. تأثرت فعالية برنامج التغذية بالتحديات التي فرضتها قيود التمويل وانخفاض القدرة الحكومية على المستوى المحلي، واتجاه الحكومة إلى إعطاء الأولوية لمعالجة سوء التغذية الحاد الشديد. وربما أدى إنهاء البرنامج تدريجياً في عام 2014 إلى عدم تلبية الاحتياجات المطلوبة لعلاج سوء التغذية الحاد المعتدل وفيروس نقص المناعة البشرية والسل في حالات نقص الخدمات الحكومية. ويشعر البرنامج والشركاء والموظفون الحكوميون بالقلق حيال هذه الفجوة، غير أن الإنهاء التدريجي له ما يبرره، إذ لا تزال الظروف غير مواتية لزيادة الاستثمار في تقديم الخدمات التغذوية بصورة مباشرة.
- 59- *دعم الأصول الإنتاجية وسبل كسب العيش*. حسّنت هذه الأنشطة الوصول إلى البنية الأساسية والخدمات، وزادت الإنتاجية الزراعية وفلّصت المديونية، ولكنها لم تكن مرتبطة ارتباطاً كافياً باستثمارات الحكومة في الأصول⁽³⁴⁾ ودفعت دراسات المكتب القطري بشأن تغيير المناخ البرنامج إلى إيجاد دور جديد في بناء قدرة سبل كسب العيش على الصمود بالتعاون مع المنظمات غير الحكومية وسائر الجهات الشريكة المتخصصة في برمجة سبل كسب العيش. وسوف يُمكن التدريب الإضافي ومعاونة موظفي المكاتب القطرية على تحسين تطبيق الإرشادات المؤسسية المتعلقة بأنشطة المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول.
- 60- *المساواة بين الجنسين*. نُفذت أنشطة المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول المنفذة في إطار مكوّن دعم الأصول الإنتاجية وسبل كسب العيش لتيسير تعزيز مشاركة النساء وتقلدهن أدواراً قيادية. وساعد دعم المرضى المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز ومستشاري التغذية للمصابين بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز كلا الجنسين في هذه الفئة الشديدة الضعف. واستهدفت تدخلات معالجة سوء التغذية الحاد المعتدل الحوامل والمرضعات الضعيفات، والأطفال دون الثانية، والأطفال دون الخامسة. وساند برنامج الوجبات المدرسية تحسين حصول البنات والأولاد من الأسر الفقيرة على التعليم، وساعد النساء على إدارة المنح النقدية والغذائية على الرغم من أن مشاركة المرأة في اللجان المدرسية كانت متواضعة.

الأثر والاستدامة

- 61- *الأثر والاستدامة*. تؤكد المقابلات التي أجريت مع النظراء الحكوميين أهمية الدعم التقني المقدم من البرنامج إلى الحكومة في وضع خطط واستراتيجيات تدعم الحد من الفقر، والتغذية، والقدرة على الصمود، وتعزيز القدرات على دعم الملكية الوطنية وإدارة الأنشطة.
- 62- *الإغاثة*. حسّن البرنامج القدرة على الاستجابة للكوارث على المستوى الوطني بعد إطلاقه منتدى الاستجابة الإنسانية المرتبط بأداة منصة نُظمت المعلومات الأنوية. وعلى الرغم من أن هذا المنتدى يعتمد مالياً على البرنامج، تشير النتائج إلى تحسن قدرات التخطيط بين أصحاب المصلحة في مختلف القطاعات، وتعزيز الاتساق مع الحكومة، التي شرعت في أنشطة للاستعداد والاستجابة.

(34) التقرير الموحد عن البرنامج القطري 200202 (2014).

- 63- *التعليم*. استطاع البرنامج أن يكفل استدامة برنامج الوجبات المدرسية من خلال صياغة خارطة الطريق، ونقل المسؤولية عن المنح الدراسية الغذائية والنقدية إلى الحكومة، وبناء القدرات على كافة المستويات. وينطوي نموذج الوجبات المدرسية المنتجة محلياً على إمكانات قوية لاستدامة برنامج الوجبات المدرسية من خلال الإدارة المحلية والصلات بالمنتجين المحليين. غير أن هناك مخاوف بشأن تولي القدرات اللامركزية المسؤولية عن أنشطة الوجبات المدرسية وبشأن الاستدامة المالية في ظل الأولويات المتنافسة لتعزيز نظام التعليم.
- 64- *التغذية*. في مواجهة قيود الموارد، أعاد المكتب القطري صياغة دوره في التغذية من تقديم الخدمات بصورة مباشرة والتحول إلى تعزيز القدرات والتنسيق.
- 65- وبدأت المراحل الأولى لنشاط تقوية الأرز الذي يضطلع به البرنامج. وسوف يتطلب ضمان الاستدامة تعبئة الدعم المالي والتشغيلي من الشركاء الحكوميين والشركاء في القطاع الخاص.
- 66- دعم الأصول الإنتاجية وسبل كسب العيش. يتكئف البرنامج مع تغير دور أنشطة المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول في كمبوديا. ويستخدم المكتب القطري الموارد المحدودة استخداماً استراتيجياً لتعزيز قاعدة أدلة أنشطة المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول وإثبات القيمة المضافة لتصميم أنشطة بناء القدرة على الصمود المتعددة المستويات. ويُقدّم البرنامج دعماً فعالاً على المستوى المحلي، ولكن دعم تحسين برمجة أنشطة بناء القدرة على الصمود على النطاق المطلوب يتطلب موارد إضافية.
- 67- ويعرض الجدول 4 توصيات تشغيلية لعام 2018 وتوصيات استراتيجية بشأن الخطة الاستراتيجية القطرية.

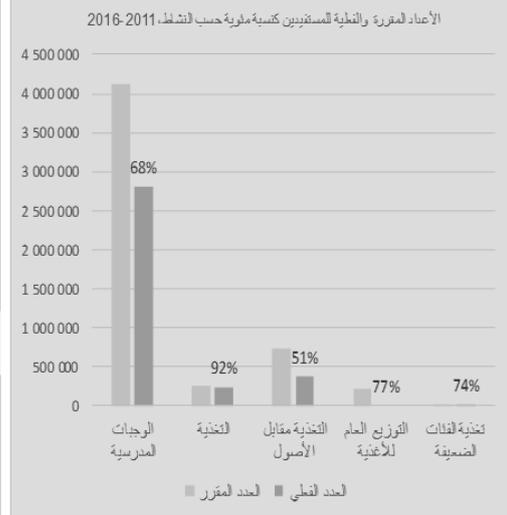
الجدول 4: التوصيات			
الرقم	التوصية	الأساس المنطقي	التوقيت والوحدات المسؤولة
التوصيات التشغيلية لعام 2018			
1	تنظيم حلقة عمل توضيحية داخلية لتوحيد نتائج التقييمات والدراسات العديدة التي أجريت حتى الآن. وينبغي أن يشكل ذلك جزءاً من الاستعراض الاستراتيجي/عملية الخطة الاستراتيجية القطرية وسوف يتطلب مشاركة استراتيجية مع أصحاب المصلحة والشركاء.	يلزم توافق مؤسسي أقوى في الآراء لتوجيه المكتب القطري نحو الاضطلاع بدور أكثر تحديداً. وبدون هوية واضحة مستندة إلى أدوار ومسؤوليات محددة، سيكون من الصعب على البرنامج الحفاظ على شراكات منتجة في المدى الأبعد.	2018 الرؤساء في المكتب القطري بدعم من المكتب الإقليمي والمقر.
2	تطوير منتجات إعلامية واستراتيجيات لإدارة المعرفة تُعزز المساهمات التقنية والمالية المقدّمة من البرنامج في كمبوديا.	استثمر البرنامج وقتاً وموارد في عمليات جمع وتحليل بيانات على درجة كبيرة من الأهمية الاستراتيجية، وهو ما يوفر إسهاماً قيماً في المعرفة والتعلم. وكثير من هذه النتائج لم يوثق على النحو السليم أو لم يُعرض بطريقة جذابة للجمهور الخارجي غير التقني، بما في ذلك الممثلين الحكوميين والمانحين والشركاء الثنائيين.	2018 الرؤساء في المكتب القطري بدعم من المكتب الإقليمي والمقر.
توصيات استراتيجية من أجل الخطة الاستراتيجية القطرية			
3	تعزيز دعم البرنامج للامركزية وعدم تمركز السلطة عن طريق فحص مجموعة متنوعة من النماذج لتعزيز القدرات الإدارية والتشغيلية على المستوى دون الوطني.	تتعلق عملية الانتقال الرئيسية التي يشارك فيها البرنامج حالياً ببرنامج الوجبات المدرسية، ولكن التوصية بتطبيق أيضاً على دعم الأصول الإنتاجية وسبل كسب العيش. وتقع بالفعل على المكاتب الحكومية المحلية المسؤولة عن مواصلة النشاطين أعباء ثقيلة نتيجة لأنشطة تطبيق اللامركزية والافتقار إلى الموظفين والقدرات المؤسسية اللازمة لضمان استمرارية أداء جميع جوانب دعم الأصول الإنتاجية وسبل كسب العيش وبرامج الوجبات المدرسية.	2018-2019 الرؤساء في المكتب القطري بدعم من المكتب الإقليمي.
4	ترشيد قدرة موظفي المكتب القطري وضمان ملائمة حجمها للدور المؤسسي الجديد للبرنامج في الدعم التقني وليس في الدعم التشغيلي بوسائل تشمل تخطيط قوة العمل.	تشكل الأدوار الجديدة للموظفين كمستشارين تقنيين وكنعاصر تمكين للقدرات تحدياً للنموذج التشغيلي للمكتب القطري. فقد اتسعت مسؤوليات الموظفين بما يتجاوز التوصيفات الوظيفية الحالية في الوقت الذي لا يزال فيه تعزيز القدرات من أجل الأدوار الجديدة غير كافٍ. ولا توجد لدى البرنامج إرشادات مؤسسية واضحة أو دعم تدريبي للأدوار الجديدة التي يجب أن يؤديها الموظفون. ويجب تقوية ثقافة التعلم في المكتب القطري من أجل تعزيز استمرار الإدارة التكيفية في بيئة استراتيجية وتشغيلية متغيرة.	2018-2019 الرؤساء في المكتب القطري بدعم من المكتب الإقليمي.
5	تحديد المستوى الأمثل لتركيز الحافظة بما يناسب قدرة المكتب القطري وتوقعات الموارد. وينبغي أن تشمل الحافظة محوراً يركز على الوظائف الأساسية في المكتب القطري لدعم تطوير مجموعة من الخدمات.	يدعم البرنامج حالياً أنواعاً شديدة التنوع من الأنشطة. والغرض من الترشيد هو تحديد موقع استراتيجي للبرنامج ليس فقط من حيث أولويات البرنامج، بل وكذلك من حيث أهميته في البيئة الإنسانية والإنمائية الحالية في كمبوديا.	2018-2019 الرؤساء في المكتب القطري بدعم من المكتب الإقليمي.
6	تحديد الدعم المطلوب من المقر ومن المكتب الإقليمي لعملية انتقال المكتب القطري، والدعم الذي يمكن تعينته مباشرة عن طريق المكتب القطري؛ ويمكن أن يشمل ذلك دعماً برامجياً ومؤسسياً على السواء.	يحتاج المكتب القطري بشدة إلى التشاور مع المقر والمكتب الإقليمي بشأن الدعم المحدد الذي يحتاج إليه من أجل تكيف دوره تدريجياً في كمبوديا. وأثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية، ينبغي أن يبادر المكتب القطري إلى إجراء مشاورات مع المقر والمكتب الإقليمي حول الأدوات والمسارات التي يمكن استخدامها لدعم الانتقال إلى الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة.	2018-2019 الرؤساء في المكتب القطري وبدعم من المقر والمكتب الإقليمي.

الملحق

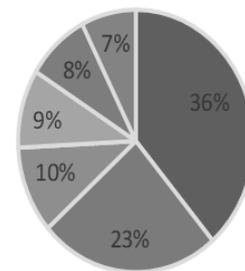
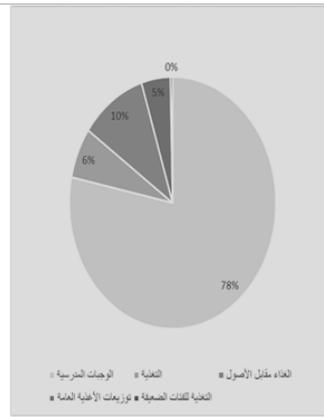
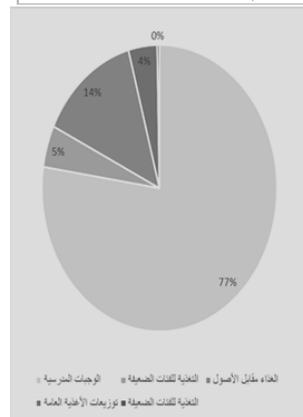
الجدول الزمني لحافظة البرنامج ومستويات تمويلها في كينيا، يوليو/تموز 2011-2016							
العملية	الإطار الزمني	2011	2012	2013	2014	2015	2016
200202 البرنامج القطري	1 يوليو/تموز 2011-31 ديسمبر/كانون الأول 2018	المطلوب: 191 531 887 دولاراً المستلم: 113 191 751 دولاراً					
200373 عملية الطوارئ	15 نوفمبر/تشرين الثاني 2011 - 14 نوفمبر/تشرين الثاني 2012	المطلوب: 11 725 152 دولاراً أمريكياً المستلم: 6 266 567 دولاراً أمريكياً التمويل: 53%					
عملية طوارئ الاستجابة العاجلة 200368	12 أكتوبر/تشرين الأول 2011-ديسمبر/كانون الأول 2011	المطلوب: 500 000 دولار أمريكي المستلم: 467 290 دولاراً أمريكياً					
أموال من خارج الميزانية							
أموال استعمانية	يوليو/تموز 2013-مايو/أيار 2014	المطلوب: 192 308 دولارات أمريكية المستلم: 192 308 دولارات					
عملية ثنائية	1 نوفمبر/تشرين الثاني 2012-31 يوليو/تموز 2014	المطلوب: 210 496 دولاراً أمريكياً المستلم: 210 496 دولاراً أمريكياً التمويل: 100%					
نفقات مباشرة (بملايين الدولارات الأمريكية)		13 258 178	25 925 719	13 837 881	14 695 187	10 784 336	10 052 070
الأغذية المؤقتة (بالطن المتري)		5 698	27 326	16 549	11 285	7 600	7 241
مجموع عدد المستفيدين (فعلي)		510 260	804 581	685 162	575 791	375 728	607 133
النسبة المئوية للعدد الفساء المستفيدين (فعلي)		51.5%	50.6%	50.4%	50.2%	49.8%	51.6%

	تغذية تكاملية	تغذية	توزيعات عامة للأغذية	تغذية الفئات الضعيفة	الغذاء مقابل الأصول
البرنامج القطري 200202	X	X	X	X	X
عملية طوارئ الاستجابة العاجلة 200368			X		
عملية الطوارئ 200373			X	X	X

المصدر: التقارير المؤخذة عن المشروعات. التغذية تشمل برامج الإدارة المجتمعية لسوء التغذية الحاد وصحة الأم والطفل، وقد أنهيت تلك البرامج تدريجياً في عام 2004. وتشمل مكونات التغذية التكاملية وتغذية الفئات الضعيفة والغذاء مقابل الأصول تحفلات النقد والفسلام.



الجهات المانحة الخمس الأولى (+ كينيا)



- 1 الولايات المتحدة الأمريكية
2 الجهات المانحة المتعددة الأطراف
3 استراليا
4 الجهات المانحة الخاصة
5 اليابان
6 كينيا