



البند 7 من جدول الأعمال  
WFP/EB.A/2019/7-C  
تقارير التقييم  
للنظر

التوزيع: عام  
التاريخ: 9 مايو/أيار 2019  
اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

## التقرير التجميعي لتقييمات حوافظ البرنامج القطرية في أفريقيا (2016-2018)

### موجز تنفيذي

تواجه أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى تحديات معقدة، من بينها الدورات المتكررة من النزاعات، وانعدام الاستقرار السياسي، والصدمات الناشئة عن تغير المناخ. ويتعرض سكان هذه المنطقة بشدة للفقر والجوع والتشرد.

ويُجمَع هذا التقرير نتائج ثماني تقييمات لحوافظ البرنامج القطرية تركز على الساحل والقرن الأفريقي، أُجريت بين عامي 2016 و2018. ويُبْتَغى من هذا التقرير استخلاص الدروس من التقييمات؛ وتقييم أداء البرنامج والنتائج التي حققها؛ وتوسيع قاعدة الأدلة بشأن المساعدة التي يقدمها البرنامج في الأوضاع الهشة المتضررة من النزاعات.

وشملت الحوافظ التي جرى تقييمها 68 عملية منفصلة تفوق متطلباتها الموحدة 12.7 مليار دولار أمريكي واستهدفت زهاء 100 مليون من المستفيدين. ويتبين من الأدلة أن قدرات البرنامج المتخصصة لبت احتياجات يصعب التنبؤ بها إلى حد كبير خلال الفترة المشمولة بالتقييم. ودعمت مواطن القوة المتمثلة في التكيف وتوسيع النطاق بسرعة، والقدرة على الاستجابة للطوارئ، والتحليل العالي الجودة للأمن الغذائي والتغذية؛ والعلاقات القائمة على الالتزام مع الشركاء الوطنيين تقديم المساعدة الغذائية على نطاق واسع. وكان للبرنامج دور رئيسي في الحؤول دون حدوث مجاعات في إثيوبيا، والصومال، وجنوب السودان.

وفي الحالات التي أتاح فيها التمويل والظروف ذلك، شملت أنشطة البرنامج نطاق العمل الإنساني والإنمائي برمته، وإن أضعفت الأنشطة المنقذة للأرواح في بعض الأحيان الجدوى الاستراتيجية في مجالات أخرى. ولا تزال الإسهامات في بناء السلام في إطار علاقة الترابط الثلاثي أخذة في الظهور وثمة مجال لتطبيق منظور القدرة على الصمود أثناء العمل على الوقاية من انعدام الأمن الغذائي والتغذوي والحد منه. وقد حظي البرنامج بالإشادة لكونه جهة فاعلة محايدة ونزيهة في حالات النزاع حيث تتقيد المساعدة إلى حد بعيد بالمبادئ الإنسانية الدولية، رغم التحديات على الصعيد المحلي.

وفقا لسياسة التقييم (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1) (2016-2021)، وتوخيا لاحترام سلامة واستقلال استنتاجات التقييم، فإن عملية تحرير هذا التقرير كانت محدودة وبالتالي فإن بعض العبارات الواردة فيه قد لا تتسق اتساقا تاما مع ما يعتمد عليه البرنامج من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويرجى توجيه أية استفسارات بهذا الشأن إلى مديرة التقييم.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة D. Habtemariam  
موظف التقييم  
هاتف: 066513-3169

السيدة A. Cook  
مديرة التقييم  
هاتف: 066513-2030

وأعاق الانحدار السريع إلى حالات الطوارئ والثغرات في استمرارية القيادة التخطيط الاستراتيجي الفعال رغم أن تنفيذ سياسة البرنامج لعام 2016 بشأن الخطط الاستراتيجية القطرية يوحى بحدوث تحسن في المستقبل. وتعزز الأداء بفعل المستوى العالي من تحمل المخاطر، والرغبة في الابتكار، واتباع نهج مرن. وكان تقييم المخاطر والحد منها غير منتظمين في بعض الأوقات، ولم تكن استراتيجيات الخروج موجودة على نحو مطرد. واقتصرت النهج المتبعة حيال المساواة بين الجنسين على شمول النساء عوضاً عن دعم التغيير التحولي، ولم يتم تحقيق الالتزامات نحو المساواة أمام السكان المتضررين على النحو الملائم.

وكان البرنامج شريكاً قيادياً وفاعلاً للحكومات المضيفة رغم أن بعض الفرص لتعزيز التأزر مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى لم تُغتتم أو واجهتها عقبات عملية. وكان التواصل مع المانحين غير كافٍ و/أو افتقر إلى الاتساق.

وواجه البرنامج اختيارات صعبة في أوضاع متقلبة، ولا سيما عند الموازنة بين انقاذ الأرواح واحتياجات التنمية الجارية. وتشير الدروس المستخلصة من هذا التقرير التجميعي إلى أن التخطيط والإعداد المرنين المسبقين، والأسس المنطقية الواضحة للقرارات وزيادة التمويل المتعدد السنوات ستساعد البرنامج في توطيد الصلات الاستراتيجية والتشغيلية في علاقة الترابط الثلاثي الأطراف بأسرها. ولدعم هذا التحول، يقدم التقرير ست توصيات. فلتعزيز التخطيط الاستراتيجي، ينبغي للبرنامج أن يزيد إتاحة واستخدام التوجيهات بشأن تصميم الخطط الاستراتيجية القطرية؛ وتوطيد قاعدته المالية والمتعلقة بالشراكة من أجل التنمية وبناء السلام؛ ومعالجة ترتيبات التوظيف والتسيير في الأوضاع الهشة والأزمات الممتدة. ولتعزيز التحسين التشغيلي، ينبغي أن يعد البرنامج خططا تشغيلية إقليمية لتدابير التنمية وبناء السلام، مشفوعة بتطبيق منظور التحول الجنساني؛ وتعميم التقييد بالمبادئ الإنسانية الدولية على الصعيد المحلي؛ وزيادة التقييد بالالتزامات المساواة أمام السكان المتضررين.

## مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالتقرير التجميعي لتقييمات حوافز البرنامج القطرية في أفريقيا (2016-2018) (WFP/EB.A/2019/7-C) ورد الإدارة عليه الوارد في الوثيقة WFP/EB.A/2019/7-C/Add.1 ويحث على اتخاذ المزيد من الإجراءات بشأن التوصيات، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس خلال مناقشته.

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

## مقدمة

## 1-1 المعلومات الأساسية والغرض

- 1- تواجه أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى تحديات معقدة ومتشابكة، من بينها دورات النزاع الممتدة، وانعدام الاستقرار السياسي، والصدمات الناشئة عن تغير المناخ. ويتعرض سكان هذه المنطقة بشدة للفقر والجوع والتشرد.
- 2- يحظى نهج "علاقة الترابط الثلاثي" لتلبية الاحتياجات الإنسانية والإنمائية وبناء السلام الذي تشكل في ضوء خطة التنمية المستدامة لعام 2030، وخطة الحفاظ على السلام،<sup>(1)</sup> وخطة العمل من أجل الإنسانية<sup>(2)</sup> بزخم على الصعيد الدولي. وتبرز خطة البرنامج الاستراتيجية (2017-2021) تحولاً من "إنقاذ الأرواح" إلى "تغيير حياة الناس"، بالتركيز على أفقر السكان وأكثرهم تهميشاً.<sup>(3)</sup>
- 3- ويجمع هذا التقرير نتائج ثماني تقييمات للحواظ القطرية للبرنامج في أفريقيا تركز على منطقة الساحل والقرن الأفريقي. ويُبتغى من هذا التقرير استخلاص الدروس من التقييمات؛ وتقييم أداء البرنامج والنتائج التي حققتها؛ والإسهام في قاعدة الأدلة بشأن المساعدة التي يقدمها البرنامج في الأوضاع الهشة والمتضررة من النزاعات.

## 2-1 السياق

- 4- يُقِيم تقييم الحافظة القطرية التموضع الاستراتيجي، واتخاذ القرارات، وأداء ونتائج جميع أعمال البرنامج في بلد بعينه. وأجريت التقييمات الثمانية للحواظ القطرية، والمضمنة في هذا التقرير التجميعي، بين عامي 2016 و2018 في بروندي، والكاميرون، وجمهورية أفريقيا الوسطى، وإثيوبيا، ومالي، وموريتانيا والصومال، وجنوب السودان (الشكل 1)

الشكل 1: السمات الرئيسية

جنوب السودان (2016-2011)	الصومال (2017-2012)	موريتانيا (2015-2011)	مالي (2017-2013)	إثيوبيا (2017-2012)	جمهورية أفريقيا الوسطى (2017-2012)	الكاميرون (2017-2012)	بروندي (2015-2011)	تقييم الحواظ القطرية
دخل منخفض	دخل منخفض	دخل متوسط من الشريحة الدنيا	دخل منخفض	دخل منخفض	دخل منخفض	دخل متوسط من الشريحة الدنيا	دخل منخفض	حالة الدخل
67 في المائة	30-25 في المائة	30-25 في المائة	25-20 في المائة	35-30 في المائة	50 في المائة	25-20 في المائة	35-30 في المائة	انعدام الأمن الغذائي
31-58 في المائة	23-5 في المائة	23-5 في المائة	23-5 في المائة	58-31 في المائة	58-31 في المائة	58-31 في المائة	58-31 في المائة	التقزم
16.7-10 في المائة	16.7-10 في المائة	16.7-10 في المائة	16.7-10 في المائة	10 في المائة	16.7-10 في المائة	10 في المائة	10 في المائة	الهزال
غير متاح	غير متاح	147	157	121	156	141	114	تصنيف مؤشر عدم المساواة بين الجنسين (بيانات عام 2017)

- 5- والبلدان الثمانية معرضة للمخاطر بدرجة عالية وهي تتسم بالتقلب الشديد (الشكل 2). وهي تشمل خمس حالات طوارئ مؤسسية قطرية مخصصة من المستوى 2 أو 3<sup>(4)</sup> وحالات طوارئ مؤسسية إقليمية من المستوى 2 أو 3<sup>(5)</sup> وتتضمن التحديات على نطاق المنطقة النزاعات والظواهر المتعلقة بالمناخ مثل الجفاف.

(1) Stimson Center. 2018. *The UN's new "Sustaining Peace" Agenda: A Policy Breakthrough in the Making*. <https://reliefweb.int/report/world/un-s-new-sustaining-peace-agenda-policy-breakthrough-making>

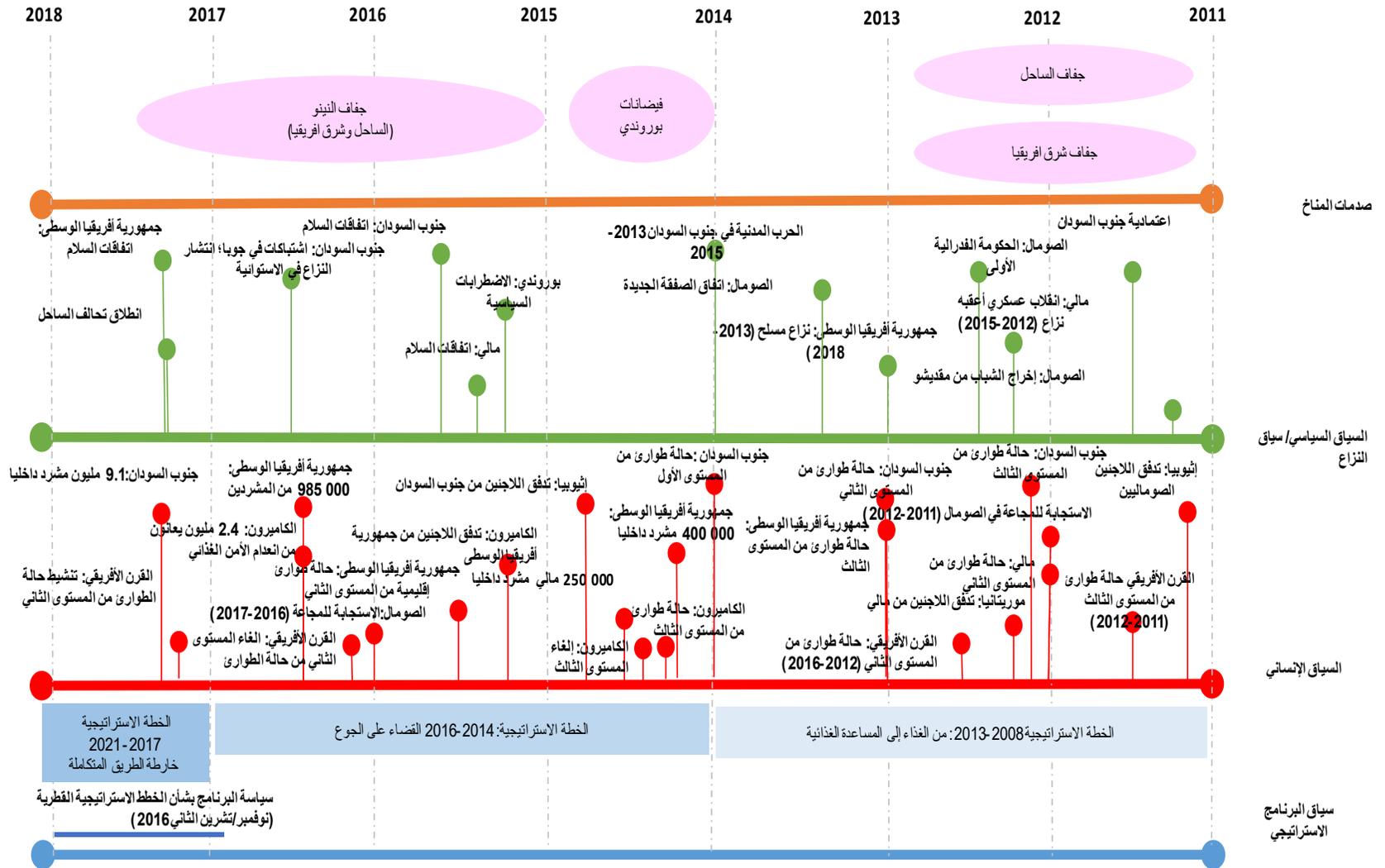
(2) Agenda for Humanity. 2016. Webpage on Agenda for Humanity. <https://www.agendaforhumanity.org/agendaforhumanity>.

(3) WFP. 2017. *WFP Strategic Plan (2017-2021)*. <https://www.wfp.org/content/wfp-strategic-plan-2017-2021>

(4) الكاميرون، وجمهورية أفريقيا الوسطى، ومالي، والصومال، وجنوب السودان.

(5) تؤثر منطقة الساحل، بما فيها مالي، وموريتانيا، والقرن الأفريقي، في إثيوبيا، والصومال.

## الشكل 2: الجدول الزمني للأحداث الرئيسية



6- ويعرض الشكل 3 المزيد من التفاصيل عن السياقات القطرية.

مستويات الفقر العالية	سنة بلدان منخفضة الدخل ويندرج بلدان (الكاميرون وموريتانيا) في فئة البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا. (6) وتأتي أربعة بلدان (7) بين أدنى 20 بلداً في مؤشر التنمية البشرية لعام 2017 وتندرج ثلاثة بلدان (8) في الربع الأدنى. (9)
الضعف أمام تغير المناخ	تؤدي التغيرات المناخية – ولا سيما تذبذب هطول الأمطار، ومفرونة بنمو السكان، والهجرة وتدهور الأراضي إلى زيادة التصحر. (10) وتحدث موجات متكررة من الجفاف في المنطقة بأسرها.
انعدام الأمن الغذائي	يتراوح انتشار انعدام الأمن الغذائي بين 20 و25 في المائة من مجموع السكان في مالي، وموريتانيا والصومال؛ و30 و35 في المائة في بروندي، والكاميرون، وإثيوبيا؛ و50 في المائة في جمهورية أفريقيا الوسطى؛ و67 في المائة في جنوب السودان.
التغذية	تراوح معدل التقزم بين 31 و58 في المائة في بعض المناطق في بروندي، والكاميرون، وجمهورية أفريقيا الوسطى، وإثيوبيا، وجنوب السودان وبين 5 و23 في المائة في مالي، وموريتانيا، والصومال. وتعادل معدلات الهزال 10 في المائة أو أقل في بروندي، والكاميرون، وإثيوبيا وأكثر من 10 في المائة (مع تباينات تتراوح بين 10 و16.7 في المائة) في جمهورية أفريقيا الوسطى، ومالي، وموريتانيا، والصومال، وجنوب السودان. (11)
النزاعات وعدم الاستقرار	شهدت جميع البلدان ما عدا موريتانيا نزاعات أو اضطرابات مدنية بين عامي 2011 و2017. وشهدت بروندي، وجمهورية أفريقيا الوسطى، ومالي، وجنوب السودان، والصومال نزاعات واسعة النطاق أدت إلى نزوح السكان بشكل جماعي وأحدثت اضطراباً في الخدمات. واندلعت في المنطقة الصومالية من إثيوبيا وأقصى شمال الكاميرون نزاعات محلية. واستضافت جمهورية أفريقيا الوسطى، ومالي، والصومال وجنوب السودان قوات الأمم المتحدة والاتحاد الأفريقي لحفظ السلام والاستقرار.
اللاجئون/المشردون داخلياً	استضافت جميع البلدان باستثناء مالي لاجئين فارين من النزاعات الإقليمية؛ ويوجد فيها جميعاً مشردون داخليون، ما عدا موريتانيا.
المساواة بين الجنسين	تندرج أربعة بلدان (12) في عداد أدنى 20 بلداً في مؤشر عدم المساواة بين الجنسين (2018)؛ وتندرج بروندي وإثيوبيا في الخمس الأدنى. وتشمل التحديات الجنسانية الحواجز الثقافية أمام المرأة؛ والزواج المبكر؛ والعنف الجنساني.
الحماية	شملت تحديات الحماية الناشئة عن النزاعات انعدام الأمن المادي؛ وقتل المدنيين واختطافهم؛ وعمل الأطفال؛ والتعذيب وغيره من ضروب سوء معاملة المدنيين والاعتصاب كسلاح من أسلحة الحرب.
وصول المساعدات الإنسانية	واجهت جميع البلدان ما عدا بروندي تحديات رئيسية بشأن وصول المساعدات الإنسانية وهجمات على العاملين في المجال الإنساني، وعمليات اختطاف لهم، وسرقة الإمدادات الإنسانية.

### 3-1 حوافظ البرنامج

7- تشمل الحوافظ الثمانية التي جرى تقييمها 68 عملية منفصلة تفوق متطلباتها المجمعة 12.7 مليار دولار أمريكي واستهدفت زهاء 100 مليون من المستفيدين. ويورد الملحق الأول تفاصيل محتوياتها. وتنقسم الحوافظ السمات التالية:

- ◀ تشمل سلسلة من الاستجابة للطوارئ إلى الإنعاش والتنمية وتمثل عمليات الطوارئ مكوناً رئيسياً من مكوناتها.
- ◀ تُؤدِّد المساعدة الغذائية العامة، وأنشطة التغذية، والتغذية المدرسية، والمساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول، والمساعدة الغذائية مقابل التدريب في جميع البلدان الثمانية، واضطُّع بأنشطة القدرة على الصمود في ستة بلدان، وأعمال الحد من مخاطر الكوارث في خمسة بلدان.
- ◀ تضمنت جميع الحوافظ تعزيز القدرات وغيرها من أشكال المساعدة التقنية واستخدمت جميعها وسائل مختلطة (التحويلات القائمة على النقد والتحويلات العينية)

(6) <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.CD?locations=XM-XD-XT-XN>

(7) بروندي، وجمهورية أفريقيا الوسطى، ومالي، وجنوب السودان.

(8) الكاميرون، وإثيوبيا، وموريتانيا.

(9) <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI>. لا يوجد مقياس متاح للصومال.

(10) المصادر: <https://www.un.org/africarenewal/magazine/december-2013/sahel-one-region-many-crises>. وتقييمات الحوافظ القطرية.

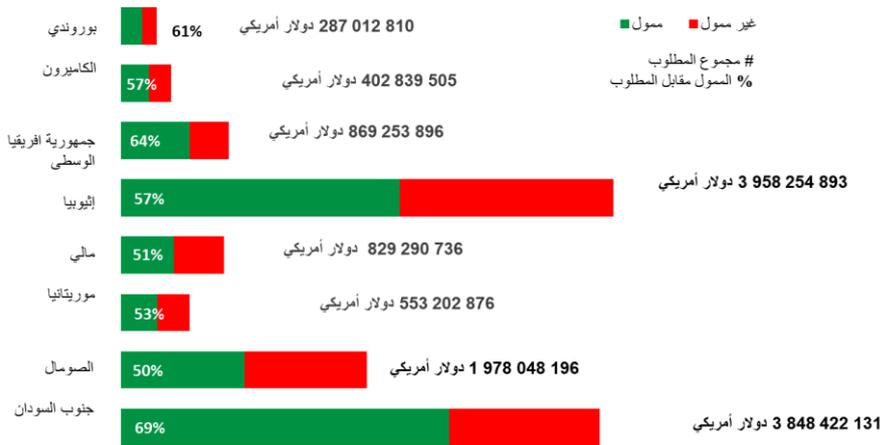
(11) المصدر: تقييمات الحوافظ القطرية.

(12) الكاميرون، وجمهورية أفريقيا الوسطى، ومالي، وموريتانيا.

- ← استُهدف اللاجئين و/أو المشردون داخليا في جميع البلدان الثمانية.
- ← قدمت خمسة وأربعون عملية خاصة الخدمات اللوجستية والاتصالات السلوكية واللاسلكية في سبعة من البلدان الثمانية،<sup>(13)</sup> بما في ذلك الخدمات المشتركة للمجتمع الإنساني.

8- وواجهت جميع الحوافز الثمانية قصورا في التمويل (الشكل 4). وفي المتوسط، وقَّرت البرنامج 59 في المائة من التمويل المطلوب. وشملت العوائق إرهاق الجهات المانحة؛ وإبراز الأزمات بشكل ضعيف، وتعليق التمويل بسبب الأوضاع السياسية غير المواتية أو انعدام الاستقرار المؤسسي. وفي أربعة بلدان، رُئي أن أهداف التمويل الذي يقدمه البرنامج مفرطة في الطموح.

#### الشكل 4: توافر التمويل



المصدر: بيانات مستمدة من تقييمات حوافز البرنامج القطرية

#### 4-1 المنهجية

- 9- استخلص هذا التجميع البيانات واستخدم بانتظام رموزا منظمة عبر برمجيات Atlas-ti. وقورنت البيانات بعدة وسائل من خلال التحليل النوعي للتقارير واستُكملت بإجراء مقابلات مع موظفي مكاتب البرنامج القطرية والإقليمية وفي المقر. وتحقق من النتائج فريق مرجعي داخلي يتألف من موظفي البرامج من المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر بوسائل من بينها حلقة عمل عُقدت في فبراير/شباط 2019.
- 10- وتشمل أوجه النقص التي تشوب التقرير اعتماده على دراسات محتوياته باعتبارها نتائج صحيحة وموثوق بها، والثغرات في البيانات، ولا سيما على صعيد الحصيلة، مما أعاق عملية التجميع. واستُخلصت بيانات النتائج من مصادر البرنامج الداخلية التي تم تنليتها بالتقييمات. وتعتبر نتائج هذا التجميع عن الحوافز الثمانية التي تم تقييمها؛ وهي لا تمثل حافزة البرنامج العالمية بأكملها.

(13) جميع البلدان ما عدا بوروندي.

## -2 النتائج

## 1-2 المواعمة والتموضع الاستراتيجي

- 11- **الملاءمة للاحتياجات:** صُممت جميع الحوافظ القطرية الثمانية على نحو يتلاءم مع الظروف القطرية السائدة وقت التصميم. ففي سياق ظروف الاستقرار، كما هو الحال في بوروندي، والكاميرون، ومالي، وموريتانيا، ركزت الحوافظ على التنمية؛ وفي جمهورية أفريقيا الوسطى، وإثيوبيا، جُمع بين أنشطة الطوارئ والتنمية؛ وفي الصومال، وجنوب السودان، ركزت التصاميم بشكل أساسي على الطوارئ. وكانت الأنشطة الفردية ملائمة إلى حد كبير لاحتياجات المستفيدين، ما عدا بعض أنشطة القدرة على الصمود (انظر الفقرة 43). بيد أن احتياجات بعض المشردين داخليا لم تلب في إثيوبيا والصومال.<sup>(14)</sup>
- 12- **التكيف مع التقلبات:** جعل اندلاع النزاعات، والحرب الأهلية والكوارث الطبيعية الاحتياجات الإنسانية تتقلب تقريبا شديدا في جميع البلدان الثمانية. وسارع البرنامج إلى إعادة توجيه عملياته للتصدي للظروف الطارئة، فشرع في استجابات رئيسية للجفاف في إثيوبيا في 2015-2016 وفي الصومال في عام 2017، واندلاع الحرب الأهلية على نطاق البلد في جمهورية أفريقيا الوسطى في عام 2013. وفي الكاميرون، حوّل البرنامج حافظة صغيرة تركز على التنمية إلى استجابة رئيسية للطوارئ إثر تدفق اللاجئين بشكل جماعي في عام 2014.
- 13- **إعطاء الأولوية لأنشطة إنقاذ الأرواح:** أولى البرنامج الأولوية، وهو يواجه ظروف طوارئ حادة وقصورا في التمويل، لعمليات إنقاذ الأرواح في جميع البلدان الثمانية. بيد أن وقف الأنشطة التي تركز على التنمية نال في بعض الأحيان من الجدوى الاستراتيجية للبرنامج، مخلا بالاستمرارية مع المجتمعات المحلية، وتاركا بعض الاحتياجات دون تلبية. ففي الكاميرون، على سبيل المثال، توقفت الوجبات المدرسية، ومصارف الحبوب المجتمعية، والدعم التغذوي عندما اندلعت حالة الطوارئ في عام 2014.
- 14- **الثغرات الاستراتيجية:** شابت التخطيط الاستراتيجي ثغرات أو جوانب ضعف في ست حوافظ. فعلى سبيل المثال، افتقرت الكاميرون، وجمهورية أفريقيا الوسطى، وإثيوبيا، والصومال إلى استراتيجيات جامعة لعدة سنوات. وفي الوقت ذاته، تجاوزت الأحداث الاستراتيجية في مالي وموريتانيا (تدفق اللاجئين واندلاع النزاع، على التوالي). وفي جنوب السودان، لم يكيف البرنامج بشكل استباقي نهجه الاستراتيجي ليتناسب مع أزمة حادة متعددة السنوات. بيد أن إدراك البرنامج "البعيد النظر والواقعي" للنزاع المحتمل اندلاعه في بوروندي دعم الحشد السريع لمواجهة الطوارئ عندما حدثت الاضطرابات السياسية.
- 15- **التحول إلى الخطط الاستراتيجية القطرية:** بين عامي 2018 و2019، نفذت جميع مكاتب البرنامج القطرية سياسة البرنامج لعام 2016 بشأن الخطط الاستراتيجية القطرية. ونُفذت خطة استراتيجية قطرية في الكاميرون، بينما أعدت في البلدان الأخرى خطط استراتيجية قطرية مؤقتة لمدة عام، أو خطط استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية (الشكل 5).

(14) احتياجات المشردين داخليا الذين شردهم النزاع في إثيوبيا والمشردين داخليا في المناطق الحضرية والمراهقات في الصومال في أعقاب الجفاف.

## الشكل 5: تحولات التخطيط الاستراتيجي القطري

2018	2019	الخطة الاستراتيجية القطرية
موريتانيا	الكاميرون	الخطة الاستراتيجية القطرية
إثيوبيا، الصومال	بوروندي، جمهورية أفريقيا الوسطى، جنوب السودان	الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة
	مالي، موريتانيا	الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية

## تخطيط الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية

- حدد موقف البرنامج ودوره واسهامه المحدد
- حدد الحصائل والنواتج والأنشطة
- حدد الموارد والدعم التقني والتوجيهات.

- 16- وكانت جميع الخطط الاستراتيجية القطرية<sup>(15)</sup> في الكاميرون، وجمهورية أفريقيا الوسطى، ومالي التي كانت قائمة وقت التقييم ملائمة للاحتياجات وأكسبت التخطيط في البرنامج في جميع البلدان الثلاثة مزيدا من الاتساق الاستراتيجي وزادت الرؤية وضوحا. ففي جمهورية أفريقيا الوسطى مثلا، ساعدت الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة في إعادة معايرة التوازن بين الاستجابة للطوارئ والانتعاش المبكر على الصعيد الوطني.
- 17- **الاتساق مع الأولويات الوطنية:** تمت موازنة الحوافظ في الغالب الأعم مع السياسات والأولويات الوطنية، رغم حدوث بعض الثغرات على مستوى الأنشطة في الكاميرون والصومال<sup>(16)</sup>، وتُقدت أنشطة التغذية والتغذية المدرسية في أربعة بلدان مباشرة عبر البرامج الوطنية. ويسرت الخطط الاستراتيجية القطرية الموازنة الاستراتيجية، بما في ذلك الإنعاش وبناء السلام في الكاميرون، وجمهورية أفريقيا الوسطى، ومالي. وواجهت الحوافظ في الكاميرون، وإثيوبيا، وموريتانيا تحديات في تحقيق التوازن بين أولويات الاستهداف على الصعيد الوطني ولدى البرنامج، مما استدعى إجراء مفاوضات واعتماد حلول وسط.
- 18- **الاتساق مع أطر الأمم المتحدة:** في جميع البلدان الثمانية، اتسقت الحوافظ مع أطر الأمم المتحدة، ومن بينها أطر الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وخطط الاستجابة الإنسانية، أو ما يعادلها. وكان البرنامج شريكا نشطا في إعداد هذه الأطر في جميع البلدان. وساعد إعداد الخطة الاستراتيجية القطرية أيضا في تحديد دور البرنامج في استجابة الأمم المتحدة الأعم في الكاميرون، وجمهورية أفريقيا الوسطى، ومالي.
- 19- **تأثير أولويات المانحين في الخيارات:** في جميع البلدان الثمانية، شكلت أفضليات المانحين بشأن اختيار الأنشطة، وطرائق الاستهداف والتحويل خيارات البرنامج الاستراتيجية. وتضخم نفوذ فرادى المانحين بسبب ضيق قاعدة المانحين في بوروندي، وجمهورية أفريقيا الوسطى، ومالي. وفي خمسة بلدان على الأقل، تبيّنت صعوبة التوفيق بين مواقف المانحين المتباينة بشأن طرائق التحويلات والقدرة على الصمود.

(15) تشمل الإشارات المرجعية إلى الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة والخطط الاستراتيجية المؤقتة الانتقالية.

(16) تمثلت في وقف الدعم لمصارف الجيوب المجتمعية ذات الأولوية الوطنية في الكاميرون والتناسب المحدود بين الاستراتيجيات الحكومية لبناء القدرة على الصمود وأنشطة البرنامج في الصومال.

- 20- **مراعاة المنظور الجنساني بشكل محدود في التصميم:** افترقت سبع حوافظ<sup>(17)</sup> للتحليل الجنساني الملائم للاسترشاد به في التصميم. بيد أن التحليل الجنساني أُجري في أعقاب تنفيذ السياسة الجنسانية للفترة 2015-2020 في إثيوبيا والصومال، وعُزز تعميم المنظور الجنساني في خمس حوافظ. وبوجه عام، ظلت التصميمات تركز على "شمول النساء" عوضاً عن التغيير التحويلي، مثل زيادة مشاركة النساء في اتخاذ القرارات وإدارة الموارد أو تولي القيادة. ووُجّهت الأهداف نحو "المشاركة المتساوية" على نحو يتسق مع المؤشرات المؤسسية للبرنامج، رغم أن تقييمات الحوافظ في الكاميرون وجمهورية أفريقيا الوسطى انتقدت أوجه القصور في المؤشرات. وأعدت المكاتب القطرية في إثيوبيا، والصومال، وجنوب السودان استراتيجيات جنسانية مخصصة.
- 21- **تحليل الحماية المحدود:** استخدم البرنامج البيانات المتاحة لكفالة تصميم البرامج المراعية للحماية في مالي، والصومال، وجنوب السودان، ولكنه أضعاف فرصاً لتطبيق المعلومات المتاحة و/أو افترقت إلى المشاركة الملائمة بشأن هذه المسألة مع أصحاب المصلحة الوطنيين في الكاميرون، وجمهورية أفريقيا الوسطى، والصومال.
- 22- **الاتساق الداخلي المتباين:** عزز تصميم الحوافظ في جمهورية أفريقيا الوسطى، وإثيوبيا، ومالي، أوجه التآزر الداخلي القوي، ولكن أضعفت فرصاً في أماكن أخرى. ودعم إعداد الخطة الاستراتيجية القطرية في الكاميرون وجمهورية أفريقيا الوسطى أيضاً اتباع نهج أكثر تكاملاً.
- 2-2 اتخاذ القرارات الاستراتيجية والخيارات**
- 23- **العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات:** فضلاً عن ظروف التشغيل والتمويل، استرشدت اختيارات البرنامج الاستراتيجية بالعوامل التالية: المشاورات مع أصحاب المصلحة الوطنيين؛ والاستعانة بالتعلم والأدلة؛ وتقييم المخاطر وتخفيف حدتها، والموارد البشرية.
- 24- **التشاور مع أصحاب المصلحة الوطنيين:** أجرى البرنامج مشاورات واسعة النطاق مع أصحاب المصلحة الوطنيين لإعداد الاستراتيجيات والخطط في ستة بلدان على سبيل المثال من خلال حوار استمر عاماً مع الشركاء في جنوب السودان. ودعمت عمليات إعداد الخطة الاستراتيجية القطرية المشاورات في الكاميرون، وجمهورية أفريقيا الوسطى، ومالي، بما في ذلك استعراض القضاء على الجوع لعام 2017 في الكاميرون.
- 25- **استخدام التعلم والأدلة:** طبقت المكاتب القطرية الثمانية تحليل الأمن الغذائي والتغذية للاستعانة به في الخيارات الاستراتيجية. بيد أن تحليل النزاع والهشاشة أو القدرات لم يُجر أو يطبق بالقدر الكافي وشابت بعض التصميمات ثغرات في المعلومات، على سبيل المثال عن مسببات الأمن الغذائي ونقص التغذية (مالي وموريتانيا) وحالة التغذية (جمهورية أفريقيا الوسطى وإثيوبيا). ولم تطبق نتائج التقييمات والاستعراضات بالقدر الكافي للاسترشاد بها في التصميم إلا في بوروندي، والكاميرون، والصومال.
- 26- **تقييم المخاطر وتخفيف وطأتها:** تضمنت الحوافظ في الكاميرون والصومال إجراءات شاملة لإدارة المخاطر وتخفيف وطأتها. غير أن الحوافظ الأخرى شابتها ثغرات مثل التحليل القاصر في بعض المجالات الرئيسية (جمهورية أفريقيا الوسطى، ومالي، وموريتانيا) وثغرات في خطط الرصد مقابل خطط تخفيف الأثر (جنوب السودان). وفي الصومال، اعتمد البرنامج نهجاً مراعيًا للمخاطر يعمل بموجبه فقط في المناطق التي يمكنه مادياً أن يرصد العمليات فيها، بينما مكن المستوى العالي من تحمل المخاطر في جنوب السودان البرنامج من الوصول حتى إلى المناطق المحفوفة بتحديات أمنية.
- 27- **الافتقار إلى الاستمرارية في التوظيف:** في خمسة بلدان، أضعفت الثغرات في التسيير واستمرارية الموظفين جودة التخطيط الاستراتيجي في البرنامج. وارتبط ذلك بالثغرات في التخطيط الاستراتيجي (انظر الفقرة 14) وعرض سمعة البرنامج ومكانته للخطر، على سبيل المثال في إثيوبيا.

### 3-2 العمل في إطار الشراكات

- 28- **النهج نحو الشراكة:** اعتمد تدريجياً في جميع المكاتب القطرية الثمانية التركيز على العمل من خلال الشراكات المندرجة في إطار سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية لعام 2016. وأشاد الشركاء بما يتمتع به البرنامج من قدرات تقنية قوية وقدرات متينة

(17) جميع البلدان ما عدا جنوب السودان.

على التكيف، وبشفافية البرنامج وانفتاحه ومشاركته بشكل استباقي مع الشركاء. غير أن سمعة البرنامج بصفته منظمة تركز أساسا على الطوارئ حدثت من مشاركته المحتملة في المبادرات الإنمائية في الكاميرون وإثيوبيا.

29- **نظام المجموعة وفرق العمل:** تولى البرنامج قيادة مجموعات اللوجستيات والاتصالات السلوكية واللاسلكية في حالات الطوارئ وشارك في قيادة مجموعة الأمن الغذائي أو فرق العمل في سبعة بلدان.<sup>(18)</sup> وشارك البرنامج أيضا في مجموعات أو فرق عمل بشأن الحماية، والتعليم، والتغذية، والعنف الجنساني، وتنسيق المخيمات وإدارتها. ورئي أن قيادته للمجموعات أو مشاركته في قيادتها كانت كفؤة وفعالة وإن لم تخل من بعض أوجه القصور في التنسيق الاستراتيجي والتشغيلي في جمهورية أفريقيا الوسطى، والصومال، وجنوب السودان.

30- **الشراكات مع الحكومات الوطنية:** كان البرنامج شريكا قياديا ومؤثرا للحكومات المضيفة رغم البيئات المؤسسية المحفوفة بالتحديات. وتباينت الأدوار حسب الظروف: ففي إثيوبيا، قدم البرنامج الشراكة الاستراتيجية للبرامج الموجهة وطنيا؛ وفي جمهورية أفريقيا الوسطى، ومالي، والصومال اضطلع البرنامج أيضا بدور مقدم الخدمات في الحالات التي كانت فيها الحكومة غائبة بشكل مؤقت أو ضعيفة. وبوجه عام، أحسنت معالجة أوجه التوتر والمعاوضات بين الأولويات الوطنية وأولويات البرنامج دون المساس بالعلاقات.

31- **التنسيق مع الأمم المتحدة والوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها:** شمل التنسيق على صعيد التشغيل مع وكالات الأمم المتحدة ومن بينها الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقرا لها التقديرات المشتركة للاحتياجات، واستقصاءات الأمن الغذائي، وتقاسم البيانات (على سبيل المثال، عن حالة تسجيل اللاجئين) والتنفيذ المشترك للتغذية المدرسية، وبرمجة إنشاء الأصول/ القدرة على الصمود والحماية من سوء التغذية، فضلا عن مبادرة "رينتش"<sup>(19)</sup>. غير أن العقبات العملية ومن بينها دورة البرمجة المتباينة، والقدرات من الموارد ومصادر التمويل أعاقت جوانب التأزر المخطط لها في ستة بلدان. ولم يتحقق التنسيق الأمثل بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها في الكاميرون، وإثيوبيا، والصومال، وجنوب السودان، وشملت التحديات القيود المالية والوجود الميداني المحدود لكالات البرنامج الشقيقة.

32- **الشراكات مع المانحين:** رغم التحديات التي اكتنفت التوفيق بين أولويات المانحين المتباينة (انظر الفقرة 19)، أقام البرنامج بوجه عام شراكات قطرية وطيدة مع المانحين. وتوطدت عرى العلاقات بفضل المشاورات المستفيضة بشأن التخطيط الاستراتيجي (انظر الفقرة 24). بيد أن ثغرات الاتصال في الكاميرون، وإثيوبيا، وموريتانيا، أوجدت انطبعا بمحدودية شفافية البرنامج أو تبادل المعلومات معه. وبرزت هذه الصعوبة أيضا في الحالات التي لم يكن فيها للمانحين وجود مادي في البلد أثناء فترات الأزمات، كما هو الحال في جمهورية أفريقيا الوسطى ومالي.

33- **العلاقات مع الشركاء المتعاونين:** كانت العلاقات مع الشركاء المتعاونين وطيدة وعادت بفائدة متبادلة في جميع البلدان الثمانية. وشملت التحديات فترات الشركاء المتعاونين المحدودة في جميع البلدان والحجم الضخم من الاتفاقات الميدانية/القصيرة المدة في موريتانيا.

(18) لا ينطبق ذلك على بوروندي. وفي إثيوبيا، تم تنشيط مجموعة اللوجستيات لدعم الاستجابة الحكومية للطوارئ للتصدي لأزمة غذائية وشبكة، وليس لتوفير التنسيق المباشر للوجستيات للوكالات الإنسانية الأخرى. وفي موريتانيا، ركزت مجموعة اللوجستيات على تقديم المعلومات بيد أنها لم تتضمن أي من خدمات البرنامج اللوجستية لوكالات الأمم المتحدة أو المنظمات غير الحكومية.

(19) مبادرة القضاء على الجوع ونقص التغذية لدى الأطفال..

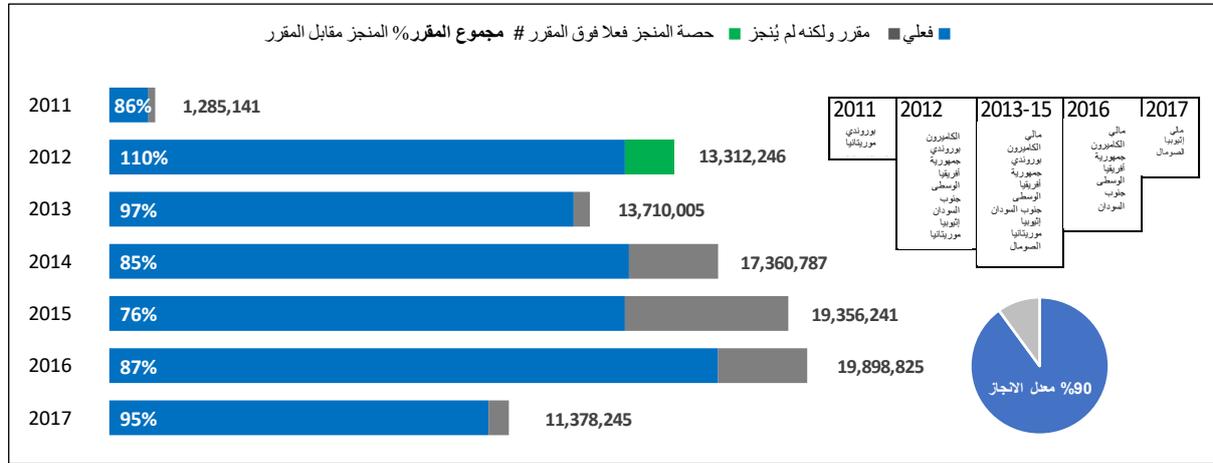
## 4-2 الأداء والنتائج

- 34- **الاستهداف الجغرافي:** واجهت ست من التقييمات تحديات في مضمار الاستهداف الجغرافي. وشملت هذه التحديات الاختلافات بين الأولويات الوطنية وأولويات البرنامج (انظر الفقرة 17)؛ والثغرات في المعلومات الناشئة عن أوجه القصور في الحصول عليها، ولا سيما في البلدان المتضررة من النزاع؛ وضعف جوانب التأزر على الصعيد الداخلي؛ والنهج غير المتسقة التي استخدمتها وكالات الأمم المتحدة.
- 35- وكان **استهداف المستفيدين** فعالا بوجه عام في ستة بلدان ولكن شابهته بعض أشكال الضعف على صعيد الأنشطة. وشملت هذه الأشكال ترتيب الأولويات بشكل غير كاف بالنسبة للسكان الضعفاء في مضمار التغذية والتغذية المدرسية في بوروندي، وجمهورية أفريقيا الوسطى، والصومال؛ والمقاومة غير المنتظمة الناشئة عن الضغط السياسي المحلي في موريتانيا؛ واختلاف النهج التي استخدمتها وكالات الأمم المتحدة في جمهورية أفريقيا الوسطى ومالي. وعالج نظام البرنامج لتسجيل المستفيدين المسمى سكوب أوجه الضعف في استهداف اللاجئين/المشردين داخليا في خمسة بلدان ابتداء من عام 2016 فصاعدا، مما أدى إلى تحسين الدقة وتقليل أخطاء الإدراج والاستبعاد.
- 36- عانى **الرصد** من العراقيل المتعلقة بتوافر البيانات وجودتها وموثوقيتها، ولا سيما على صعيد الحصائل. غير أن تحسينات حدثت بعد عام 2014 عندما أصبحت أدوات وتوجيهات مؤسسية جديدة متاحة لدعم تنفيذ إطار البرنامج للنتائج الاستراتيجية (2014-2017).

## 1-4-2 نواتج الحوافظ

- 37- وصل البرنامج في المتوسط إلى 90 في المائة من المستفيدين المستهدفين في جميع الحوافظ الثمانية بين عامي 2011 و2017 (الشكل 6). وتفاوت العدد المزمع تفاوتاً شديداً في جميع البلدان.

الشكل 6: المستفيدون المقرر عليهم مقابل المستفيدين الفعليين لكل سنة



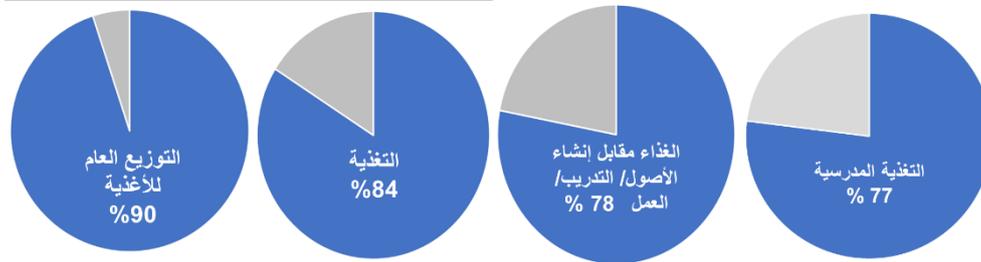
المصدر: بيانات التقارير الموحدة عن المشروعات (20).

- 38- وبوجه عام، حقق البرنامج مستوياته المستهدفة في الغالب للمساعدة الغذائية العامة. ووصل إلى 84 في المائة من المستفيدين المعتمدين لأنشطة التغذية، تستأثر أنشطة الغذاء مقابل الأصول/الغذاء مقابل التدريب بنسبة 78 في المائة منهم وأنشطة التغذية المدرسية بنسبة 77 في المائة (الشكل 7).

(20) يستخدم الشكل 6 بيانات التقارير الموحدة عن المشروعات التي ينتجها مكتب التقييم لبيان مجموع المستفيدين من كل سنة في كل البلدان الثمانية. ويقادى ذلك احتمال الع المزدوج عند تجميع سنوات عديدة. وتعتمد النسبة العامة المحققة على قسمة مجموع المستفيدين الفعليين على مجموع جميع المستفيدين المعتمدين (في جميع البلدان الثمانية من 2011-2017).

### الشكل 7: النسبة المئوية للمنجز مقابل المقرر حسب النشاط (2011-2017، ثمانية بلدان)

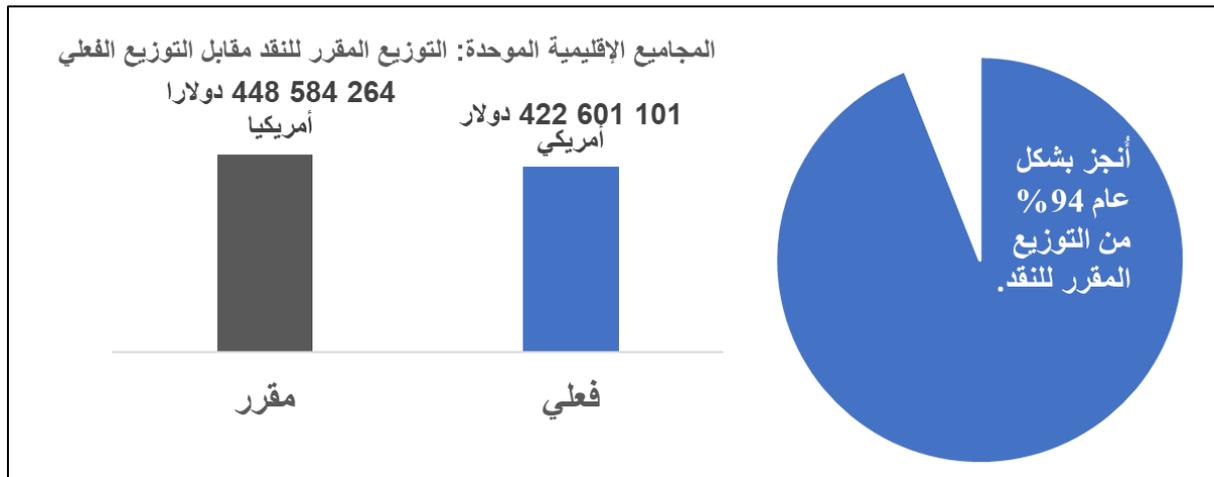
الشكل 7: النسبة المئوية العامة للمنجز مقابل المقرر حسب النشاط (2011-2017، ثمانية بلدان)



المصدر: بيانات مستمدة من تقييمات حوافز البرنامج القطرية<sup>(21)</sup>

39- تسليم كمية من الأغذية أقل من الكمية المعتمت تقديمها: أنجز، بوجه عام، 94 في المائة، أو ما يفوق 442 مليون دولار أمريكي، من التحويلات القائمة على النقد المعتمتة (الشكل 8). وأنجز زهاء 59 في المائة من توزيع الأغذية المعتمت (أكثر من 4 مليون طن) (الشكل 9). ويعني هذا النقص تخفيض أيام الاستهلاك وأحجام الغذاء المقدمة للمستفيدين، ولا سيما لأنشطة الإنعاش المبكر وسبل كسب العيش عندما اقتضت الضرورة إيلاء الأولوية لأنشطة انقاذ الأرواح (انظر الفقرة 12).

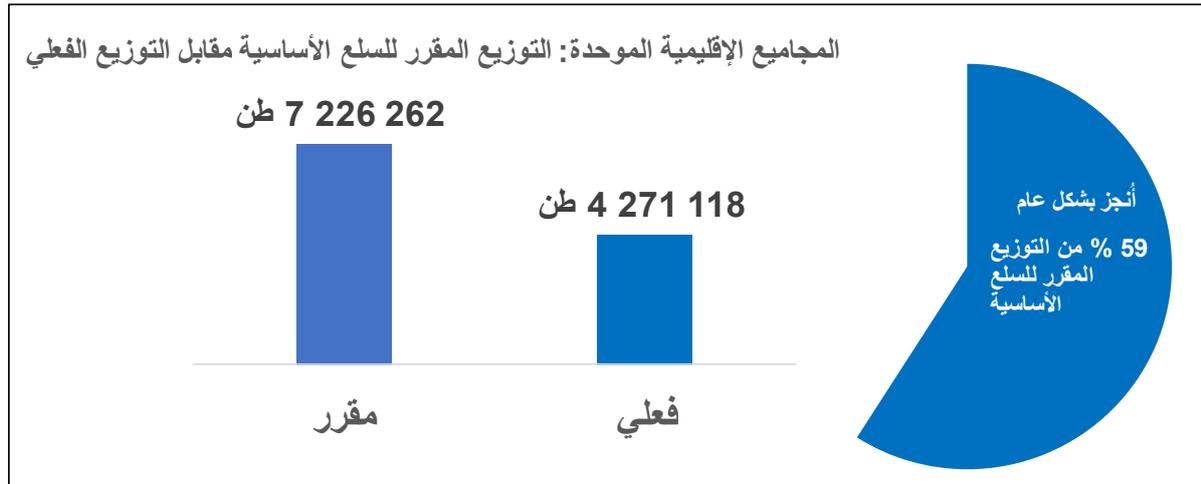
### الشكل 8: المقارنة بين التوزيع المقرر والفعلي للتحويلات القائمة على النقد (دولار أمريكي)



المصدر: بيانات مستمدة من تقييمات حوافز البرنامج القطرية

<sup>(21)</sup> يستخدم الشكل 7 بيانات مستمدة من تقييمات حوافز البرنامج القطرية لبيان نسبة المستفيدين المعتمتمين والفعالين في جميع البلدان الثمانية خلال الفترة 2017-2011 لكل من فئات الأنشطة الرئيسية الأربع؛ وهذه الفئات لا يستبعد بعضها بعضاً وهي ليست شاملة.

الشكل 9: مقارنة بين الأطنان المترية المقررة والفعلية من الأغذية الموزعة (طن متري)



المصدر: بيانات مستمدة من تقييمات حوافز البرنامج القطرية

40- **طرائق التحويل:** زاد استخدام التحويلات القائمة على النقد زيادة ملموسة مع مرور الزمن، من مجموع إجمالي معتزم يبلغ 6.4 مليون دولار أمريكي في عام 2012 إلى 79.6 مليون في عام 2016. ومقارنة مع التسليمات العينية وحدها، اقترنت التحويلات القائمة على النقد بازدياد الأمن الغذائي والتغذوي في ستة بلدان. فعلى سبيل المثال، كان الاستهلاك الغذائي ودرجات التنوع الغذائي لدى المستفيدين في جمهورية أفريقيا الوسطى وجنوب السودان الذين تلقوا قسائم أفضل من الذين تلقوا الغذاء فقط. وكانت معدلات سوء التغذية أقل ودرجات التنوع الغذائي أعلى بين المستفيدين المقيمين في مخيمات الذين تلقوا مزيجاً من الغذاء والنقد في إثيوبيا منها بين الذين تلقوا الغذاء فقط. وكان النقد في الحالات التي أمكن فيها استخدامه خيار المستفيدين المفضل في ستة بلدان؛ لأنه زاد قدرتهم على شراء الأغذية الطازجة؛ وأتاح مزيداً من التنوع الغذائي؛ وعزز قدرتهم على اتخاذ القرارات بشأن الغذاء.

#### 2-4-2 الحاصلات

41- مع مراعاة العقبات المتعلقة بالبيانات (انظر الفقرة 36)، يبيّن الشكل 10 أداء البرنامج، مقيماً بعشر مؤشرات للحاصلات<sup>(22)</sup> توافرت البيانات عنها في جميع الحوافز الثمانية للفترة 2014-2017.<sup>(23)</sup> وفي أغلب البلدان، حقق البرنامج أهدافه المتعلقة بمؤشرات سوء التغذية، أو كاد (الإنعاش، الوفيات، معدلات التخلف وعدم الاستجابة) ومؤشرات الالتحاق. وتفاوت أداء البرنامج عند قياسه بأهداف التنوع الغذائي، والأصول المجتمعية ودرجات مؤشر استراتيجيات التصدي؛ وتبين أن أهداف درجات الاستهلاك الغذائي كانت أصعب الأهداف تحقيقاً.

(22) درجات الاستهلاك الغذائي (مقبول) درجات التنوع الغذائي (متوسط)، ومؤشر استراتيجيات التصدي، ودرجات الأصول المجتمعية، ومعدل التعافي، ومعدل التخلف، ومعدل عدم الاستجابة، ومعدل الوفيات، ومعدل الالتحاق، ومعدل الاستبقاء.

(23) استخدمت منهجية تحليل وتيرة التقدم مقابل مؤشرات العينات لكل سنة. وعليه لا يشير رمز أخضر لدرجات التنوع الغذائي في عام 2014 متوسط قيمة درجات التنوع الغذائي لجميع عمليات التي قيست فيها درجات التنوع الغذائي في جميع الحوافز الثمانية. وعوضاً عن ذلك، يعني ذلك أن البرنامج حقق أهداف درجات التنوع الغذائي بدرجة أكثر تواتراً من عام 2014.

الشكل 10: الحصائل المحققة

جنوب السودان	الصومال	موريتانيا	مالي	إثيوبيا	جمهورية أفريقيا الوسطى	الكاميرون	بوروندي	
●	غير متاح	●	●	●	●	●	●	درجات الاستهلاك الغذائي
●							●	درجات التنوع الغذائي
●	●			●			●	مؤشر استراتيجيات التصدي
					غير متاح			درجات الأصول المجتمعية
		غير متاح				●		معدل التعافي
								معدل الوفيات
						●		معدل التخلف
								معدل عدم الاستجابة
●				غير متاح			غير متاح	معدل الالتحاق
			●	غير متاح				معدل الاستبقاء

المفتاح

في نطاق 10 % من الهدف المحدد لنهاية المشروع	في نطاق 90-50 % من الهدف المحدد لنهاية المشروع	أقل من 50 % من الهدف المحدد لنهاية المشروع
---	--	--

42- **درء الكوارث:** غير أن هذه النتائج على صعيد المجاميع تُخفي مساهمات رئيسية في درء الكوارث. فعلى سبيل المثال، كان لدور البرنامج في الاستجابة الإنسانية للجفاف في إثيوبيا ضلع في الحؤول دون وقوع كارثة واسعة النطاق في 2015-2016، بينما أعانت المساعدة الغذائية التي قدمها البرنامج في الصومال وجنوب السودان على اتقاء المجاعة في مرات عديدة بين عامي 2014 و2017.

43- **أنشطة القدرة على الصمود:** استخدم البرنامج أنشطة الغذاء مقابل إنشاء الأصول والغذاء مقابل التدريب لاتقاء انعدام الأمن الغذائي والتغذوي والحد منه في جميع البلدان الثمانية. ومنذ عام 2015، اضطلع بأنشطة "الاتقاء والحد" هذه تحت شعار العريض للقدرة على الصمود<sup>(24)</sup> وشابت التصميم بعض جوانب الضعف في أربعة بلدان ولم تكن استدامة الأصول أكيدة في خمسة بلدان. بيد أن التنفيذ التدريجي لسياسة البرنامج لبناء القدرة على الصمود من أجل الأمن الغذائي والتغذية لعام 2015 يبشر حدوث تحسن في المستقبل.

44- **التغذية:** تشير بيانات الحصائل الواردة في الشكل 10 إلى أن مساعدة البرنامج كان لها ضلع في تحسين وضع المستفيدين التغذوي وإن حُدَّت العقبات المالية عدد المستفيدين الذين تم الوصول إليهم. غير أن معدلات سوء التغذية المزمن لم تُخفَّض إلا في الكاميرون. وأشارت التقييمات إلى أن ثمة مجال لتحسين الاستهداف والتأزر مع وكالات الأمم المتحدة والحكومات حتى تتسنى معالجة سوء التغذية الحاد المعتدل بشكل منتظم والسعي للوقاية من سوء التغذية المزمن باتخاذ تدابير مثل زيادة إدراج النهج المراعية للتغذية في قطاعات أخرى. وأبرزت بعض التقييمات الفرص المتاحة لربط أنشطة التغذية بشكل أكثر إحكاما بشبكات الأمان الوطنية الناشئة.

WFP. 2015. Policy on Building Resilience for Food Security and Nutrition (WFP/EB.A/2015/5-C).<sup>(24)</sup>  
<https://www.wfp.org/content/policy-building-resilience-food-security-and-nutrition>

45- **تعزيز القدرات:** أثناء فترات الاستقرار، ساعد البرنامج في بناء القدرات الوطنية من أجل رصد الأمن الغذائي والتغذية، والانداز المبكر والاستعداد؛ وإدارة سلسلة الإمداد واللوجستيات. وعاق انعدام الاستقرار السياسي أو النزاع التنفيذ في أربعة بلدان. بينما حدث قصور في التصميم والتنفيذ في خمسة بلدان وشمل ذلك النطاق المحدود للأنشطة، والنهج المجزأة؛ والموارد المالية أو البشرية غير الكافية؛ وضعف التكامل مع نوايا الشركاء.

46- **شبكات الحماية الاجتماعية/الأمان الاجتماعي:** تضمنت ست حوافز أنشطة تهدف إلى تيسير إنشاء أو تنفيذ نظم وطنية للحماية الاجتماعية أو الأمان الاجتماعي. وتفاوتت مشاركة البرنامج حسب درجة نضج النظم الوطنية، وتراوحت بين المساعدة في إنشاء أطر السياسات للنظم الوليدة (في الصومال) وتقديم الخدمات التقنية للنظم الأكثر رسوخا (في بوروندي ومالي). ورئي أن الأنشطة كانت فعالة إلى حد كبير.

## 5-2 الاستخدام الاستراتيجي للمزايا النسبية

47- **الميزات النسبية:** للمساعدة في تحقيق النتائج، عزز البرنامج مزاياه النسبية في تحليل الأمن الغذائي والتغذوي؛ واللوجستيات، والخفة والقدرة على العمل في نطاق واسع؛ والمعرفة الميدانية؛ والابتكار؛ والدعوة الإنسانية.

48- **تحليل الأمن الغذائي والتغذوي:** في جميع البلدان الثمانية، تمكّن البرنامج، بفضل التحليل العالي الجودة للأمن الغذائي والتغذوي الذي أجراه حتى في ظروف اكتنفها تحديات جسيمة، من أن يتنبأ مكانا مركزيا في الاستجابة الإنسانية الجماعية. بيد أن تقييمات أربع حوافز قطرية أشارت إلى ضرورة فهم أسباب سوء التغذية الهيكلية على نحو أفضل.

49- **خفة الحركة والنطاق:** حظيت قدرة البرنامج على التكيف، بما في ذلك قدرته على تنفيذ استجابات الطوارئ الرئيسية بسرعة حيثما دعت الحاجة إليها بقدر كبير من الإشادة. فعلى سبيل المثال، وسّع البرنامج نطاق الدعم في جنوب السودان من 883 000 مستفيدا في عام 2012 ليشمل أكثر من 2.1 مليون في عام 2014. وفي إثيوبيا، حشد البرنامج قواه في الفترة 2015-2016 لتقديم الخدمات لأكثر من 10 ملايين شخص من المحتاجين. وفي الصومال، وسّع البرنامج في عام 2017 نطاق المساعدة من 400 000 مستفيد إلى 2.5 مليون مستفيد في غضون أربعة أشهر. وفي ستة بلدان، تحول البرنامج بسرعة من طرائق تحويل إلى أخرى.

50- **اللوجستيات والخدمات المشتركة:** حظيت قدرة البرنامج في مضمار اللوجستيات بإشادة عالمية لدعمها الاستجابات الإنسانية الجماعية، ولا سيما في أوقات الأزمات الحادة مثلما حدث في جمهورية أفريقيا الوسطى وجنوب السودان. وكان للخدمات المشتركة المقدمة عبر عمليات خاصة دور رئيسي أيضا وشملت خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية التي يديرها البرنامج وأتاحت وصول المجتمع الإنساني إلى مناطق نائية وغير آمنة في الكاميرون وجمهورية أفريقيا الوسطى وجنوب السودان.

51- **المعرفة الميدانية المستفيضة:** أُشيد بمعرفة البرنامج الميدانية التي تدعمها شبكته الواسعة من الشركاء لمساعدتها في تقديم المساعدة المناسبة والملائمة. فعلى سبيل المثال، ساعدت معرفة البرنامج العميقة بحالة الجوع والتغذية وبالسياق السياسي والاجتماعي والاقتصادي في بوروندي في تشكيل الاستجابة الإنسانية الجماعية.

52- **الابتكار:** تحققت نتائج إيجابية من تجريب الابتكار باستخدام التكنولوجيا في كثير من الأحيان. وشملت الأمثلة تجريب نهج جديدة للبرمجة أو لطرائق التحويل، مثل المشروع التجريبي للأغذية المدرسية المنتجة محليا في إثيوبيا الذي كان له تأثير في برنامج الحكومة للتغذية المدرسية الطارئة؛ واستخدام التكنولوجيا لتقييم الأمن الغذائي ورصده واستخدام النظم البيومترية لتسجيل المستفيدين.<sup>(25)</sup>

53- **الدعوة الإنسانية:** نجحت دعوة البرنامج الإنسانية في لفت الانتباه لحالات الطوارئ وحشد الدعم الخارجي في الكاميرون، وجمهورية أفريقيا الوسطى، ومالي، والصومال، وجنوب السودان. وساعدت أيضا في تأمين وصول المساعدات الإنسانية في سياقات حققت تحديات أمنية وأقنعت السلطات المحلية بتطبيق طرائق تحويل، أو اتباع نهج برمجية محددة.

(25) الصومال، والكاميرون، وإثيوبيا، وموريتانيا، وجنوب السودان.

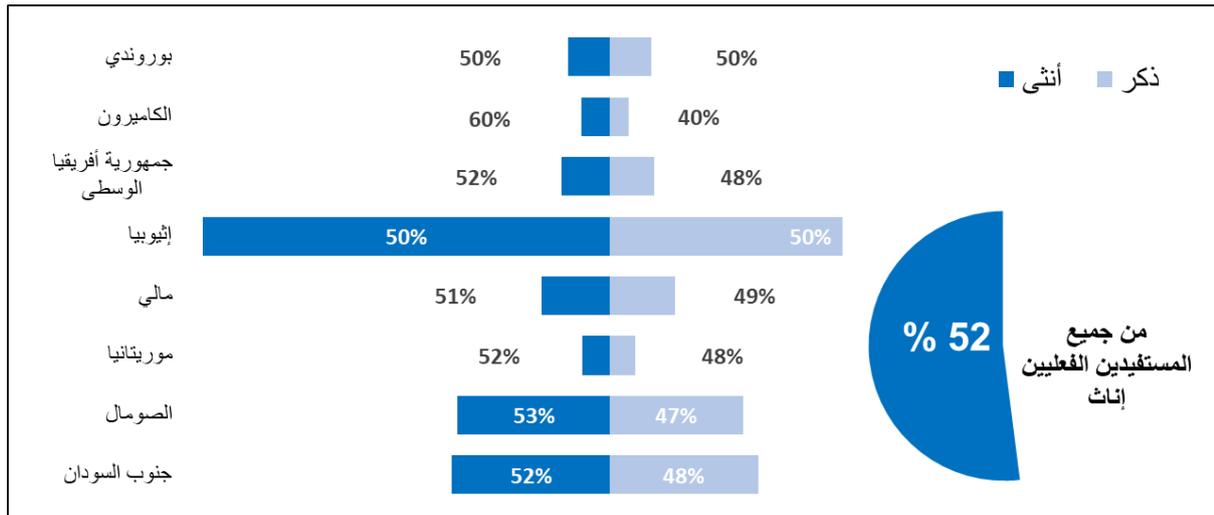
## 6-2 المبادئ الإنسانية وإتاحة وصول المساعدة الإنسانية وعلاقة الترابط الثلاثي

- 54- **المبادئ الإنسانية الدولية:** رغم التعقيدات التي تنسم بها ظروف النزاع،<sup>(26)</sup> التزمت مساعدة البرنامج إلى حد بعيد بالمبادئ الإنسانية الدولية في جميع البلدان الثمانية. وكان حياذ البرنامج ونزاهته محل إشادة شديدة، فعلى سبيل المثال، اعتبر البرنامج واليونيسف "حاميان للمبادئ الإنسانية" في سياق "تلاشت فيه الخطوط الفاصلة" بين المصالح الإنسانية والسياسية والعسكرية. وفي مالي، حظي نهج البرنامج المحايد باحترام جميع أطراف النزاع.
- 55- وشملت التحديات العجز عن معالجة مبدأ الإنسانية الإنساني بشكل شامل بسبب العقبات المتعلقة بالموارد (جميع البلدان)؛ وصعوبة تفسير المبادئ وتطبيقها على الصعيد المحلي في موريتانيا، وبوروندي، وجنوب السودان؛ والتعقيدات المتعلقة بتحقيق الاستقلال التشغيلي الكامل في الحالات التي تعاون فيها البرنامج تعاوناً وثيقاً مع حكومات بوروندي، وإثيوبيا، وجنوب السودان.
- 56- **وصول المساعدة الإنسانية:** واجهت وصول المساعدة الإنسانية عقبات في جميع البلدان، ما عدا بوروندي وموريتانيا. وساعد التزام البرنامج جانب الحياذ (انظر الفقرة 54) مشاركته في مفاوضات إتاحة الوصول في إثيوبيا، ومالي، والصومال، وجنوب السودان، وساعد وكلاء الأطراف الثالثة أو خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية في إيصال الإمدادات؛ وأجري الرصد بالاستعانة بوسائل نقالة أو أطراف ثالثة.
- 57- **دعم بناء السلام وعلاقة الترابط الثلاثي:** رغم أن مفهوم "علاقة الترابط الثلاثي" وجد قبولاً بعد أن اكتملت أغلب التقييمات، أبرزت خمس تقييمات الحوافظ القطرية مساهمات البرنامج في بناء السلام. في بوروندي، ومالي، وجنوب السودان، عمل البرنامج في نطاق الأطر الوطنية لاتفاق السلام، رغم أنه لم يغتنم فرص السلام بشكل منتظم في جمهورية أفريقيا الوسطى، ومالي. وفي إثيوبيا، شارك البرنامج في برنامج مخصص للسلام والتنمية.

## 7-2 المساواة بين الجنسين والحماية، والمساءلة أمام المجموعات السكانية المتضررة

- 58- **الاعتبارات الجنسانية:** تمكنت جميع الحوافظ الثمانية من "الوصول إلى النساء" بصفتهم مستفيدات من حيث التوزيع العادل، وتمثل المرأة في المتوسط 52 في المائة من المستفيدين في الحوافظ الثمانية (الشكل 11). بيد أنه لم تتحقق أو يسع لتحقيق سوى عدد ضئيل من التغييرات التحويلية (الإطار 1) رغم تنفيذ سياسة البرنامج للمساواة بين الجنسين (2015-2020).

الشكل 11: المستفيدون حسب الجنس والبلد (2011-2017)



المصدر: بيانات مستمدة من تقييمات حوافظ البرنامج القطرية

### الإطار 1: النتائج المحققة في المساواة بين الجنسين

- ازدياد التحاق البنات بالمدارس والمواظبة على الدراسة (بوروندي، إثيوبيا، مالي، وجنوب السودان)
- تحسُّن الحصول على الخدمات الصحية للمرأة (مالي)
- ازدياد تمثيل المرأة في لجان إدارة الأغذية مقابل إنشاء الأصول
- ازدياد الاستقلال المالي (مالي)

### الثغرات في النتائج

- كانت النتائج التحويلية قليلة في جميع الحواظ في مجالات قيادة المرأة واتخاذ القرارات والتحكم في الموارد

59- **الحماية:** اعتمدت جميع الحواظ الثمانية نهجا استباقية حيال الحماية، رغم أن القاعدة التحليلية لم تكن منتظمة (انظر الفقرة 20). وتفيد ست حواظ بسياسة البرنامج للحماية الإنسانية لعام 2012. وشملت التدابير إعداد استراتيجيات مخصصة للحماية وإدراج الحماية في صلب استراتيجيات المساواة بين الجنسين؛ واستخدام موظفين مكرسين للحماية؛ وإثارة مسائل الحماية مع الحكومات؛ واستحداث بيانات الحماية وتطبيقها في تصميم البرامج وتنفيذها.

60- **المساءلة أمام السكان المتضررين:** كان الاهتمام بالمساءلة أمام السكان المتضررين ضئيلا في الحواظ. وفي إثيوبيا وحدها كان المستفيدون على علم بمعايير الاستهداف، وإجراءات الشكوى والاستحقاقات؛ وافترقت البلدان الأخرى لهذا الوعي. ونُفذت آليات الشكوى والتعقيب في بوروندي، والكاميرون، وجمهورية أفريقيا الوسطى، ومالي، والصومال، وإن لم يتسن تقييم فعاليتها في بوروندي ومالي.<sup>(27)</sup>

### 8-2 الكفاءة

61- **الجدول الزمني وفعالية التكاليف:** كان أداء الحواظ في بوروندي، وإثيوبيا، ومالي، والصومال فعالا بوجه عام، مع مراعاة العقبات السياقية، من حيث الآتي:

(1) *التوقيت المناسب:* في بوروندي، وإثيوبيا والصومال، قدم البرنامج المساعدة في الوقت المناسب في غالب الأحيان، ولم تحدث سوى حالات انقطاع قليلة أو محدودة في خطوط الإمداد. وتعزى حالات التأخير في البلدان الأخرى إلى قصور التمويل أو تعذر التنبؤ به؛ وعمليات نزوح السكان بشكل متواتر؛ وعقبات الوصول، وجوانب الضعف في البنية التحتية.

(2) *كفاءة التكاليف:* لم يتمكن أي تقييم للحفاظ القطرية من الإفادة عن كفاءة التكاليف الشاملة للحفاظ أو فعاليتها.<sup>(28)</sup> بيد أن جميع الحواظ الثمانية تمكنت من تخفيض التكاليف بوسائل من بينها إعادة الاستهداف باستخدام معايير الهشاشة؛ وتغيير طرائق التحويل (ولا سيما الانتقال من التحويلات العينية إلى النقد) أو أنواع السلع الأساسية؛ و/أو تغيير طرائق الشراء.

62- ولوحظت العوامل التالية المحركة للكفاءة:

- (1) استخدام التسجيل البيومتري للمستفيدين الذي خفَّض أخطاء/ الإدراج/ الاستبعاد وقلل من الازدواجية؛
- (2) استخدام طرائق التحويلات النقدية التي خفضت التكاليف وعززت التوقيت المناسب؛
- (3) ضمان الاستعداد الذي ييسر الاستجابة للطوارئ في الوقت المناسب؛
- (4) تفعيل الاستجابة الذي مكن من تعبئة الموارد اللازمة من أجل حالات الطوارئ الواسعة النطاق (المستوى 3)؛

(27) لا يوجد أي نظام في موريتانيا (رغم أنه كان مقرا).

(28) يشير تقييم حواظ جمهورية أفريقيا الوسطى، والكاميرون، ومالي، والصومال إلى تحليل كفاءة/فعالية التكاليف ولكن فقط من حيث اختبار طرائق التحويلات المتعلقة بالمساعدة الغذائية العامة (التحويلات القائمة على النقد أو العينية). أما الحواظ الأربعة الأخرى، فلا تقدم إفادات واقية عن كفاءة التكاليف أو فعاليتها.

- (5) تدابير إدارة سلسلة الإمداد التي تشمل اتفاقات تقاسم التكاليف في جميع المكاتب القطرية والتخزين المسبق للحد من استخدام طائرات نقل البضائع. وقصّر النظام العالمي لإدارة السلع أوقات الانتظار بنسبة 74 في المائة في إثيوبيا، و62 في المائة في الصومال، و54 في المائة في جنوب السودان؛
- (6) إعادة تأهيل البنية الأساسية وتطويرها وشمل ذلك إعادة تأهيل مهابط الطائرات في جنوب السودان؛ وتحسين بنية الموانئ التحتية في الصومال؛ وإعادة تأهيل المستودعات في إثيوبيا، وإنشاء مركز للوجستيات الإنسانية والتخزين في جيبوتي لتقديم خدماته لإثيوبيا ومنطقة القرن الأفريقي الأعم.

## 9-2 الاستدامة

- 63- كانت فرص الاستدامة محدودة في بيئات التشغيل المتقلبة. غير أن البرنامج ربط أنشطة الطوارئ بالانتقال، والانعاش، والتنمية في خمسة بلدان مستعينا في ذلك على سبيل المثال بنهج "المسار المزدوج" للاستجابة للطوارئ والتنمية في مالي والصومال.
- 64- وأعدت استراتيجيات التسليم للشركاء الوطنيين في أربعة بلدان ولكن صُعّب تنفيذها بسبب العودة المفاجئة إلى ظروف الطوارئ (الكاميرون)؛ وقدرات الحكومة أو مشاركتها المحدودة (مالي وموريتانيا)؛ و/أو التمويل المحدود (مالي).
- 65- وافترقت أربع من الحوافظ إلى استراتيجيات الخروج الملائمة. وعندما توقفت الأنشطة دون انذار بسبب النزاع أو ثغرات التمويل، كما حدث في بوروندي، والصومال، وجنوب السودان، كان أمام المستفيدين وقت قصير للبحث عن وسائل بديلة للدعم.

## ثالثا- توصيات تقييمات الحوافظ القطرية وردود الإدارة

- 66- تضمنت تقييمات الحوافظ القطرية توصيات بلغ مجموعها 60 توصية، ووافقت إدارة البرنامج على 54 توصية منها وأبدت موافقة جزئية على التوصيات الست المتبقية. وأعدت التوصيات عبر عملية تشاركية مع مكاتب البرنامج القطرية، والمقر، والمكاتب الإقليمية.
- 67- وترد في الملحق الثاني قائمة بأكثر التوصيات تواترا. وأبرزت جميع تقييمات الحوافظ القطرية أهمية التخطيط الاستراتيجي والشراكات، وتحليل الأمن الغذائي؛ والتغذية؛ والرصد والتقييم باعتبارها مجالات بحاجة إلى تحسين. وشُرِع في تنفيذ التوصيات المتفق عليها أو يُعكف على المضي قدما في تنفيذها في جميع البلدان وقت كتابة هذا التقرير، وأثرت التوصيات المتعلقة بالتنفيذ في إعداد الخطط الاستراتيجية القطرية. بيد أن الحيز التشغيلي المحدود في بعض البلدان أعاق التنفيذ الكامل. وفي البلدان الأخرى، مثل الصومال، رُئي أن التوصيات مفرطة في التفاؤل في ضوء الظروف السائدة في البلد.
- 68- وفي الحالات التي أُعدت فيها الخطط الاستراتيجية القطرية أثناء تقييمات الحوافظ القطرية أو بعدها، استعان البرنامج بالدروس والأدلة المستخلصة من تقييمات الحوافظ القطرية الثمانية في تخطيطه الاستراتيجي. وتجسدت جميع توصيات التقييم المستمدة من تقييمات الحوافظ القطرية الثمانية في أهداف استراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية و/أو عُمِّمت في جميع النوايا الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية برمتها (الملحق الثالث).

## 4- الاستنتاجات

- 69- يخلص هذا التجميع إلى أن حوافظ البرنامج في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى واجهت تحديات مع مرور الوقت. وسعت إلى تلبية احتياجات حادة وبصعب التنبؤ بها وتكيفت في الوقت نفسه مع التغيير المؤسسي وهي تواجه دورات متكررة من الجوع والهشاشة.
- 70- وبيّنت تقييمات الحوافظ القطرية كيفية تطبيق قدرات البرنامج المتخصصة وأصوله التقنية لمعالجة آثار الحرب، وانعدام الاستقرار السياسي وتغير المناخ في الأمن الغذائي والتغذوي. وتتمثل مواطن قوة البرنامج في التكيف بسرعة وتوسيع النطاق؛ والقدرة الكبيرة على الاستجابة في حالات الطوارئ؛ والقدرات التقنية في تحليل الأمن الغذائي والتغذية؛ وثبت أن العلاقات القائمة على الالتزام مع الشركاء الوطنيين تمثل أصولا قيمة أقل ما يقال عنها إنها دعمت درء المجاعة في إثيوبيا والصومال.

- 71- وفي الحالات التي أتاحت فيها الظروف والتمويل ذلك، شملت أنشطة البرنامج متسلسلة الأعمال الإنسانية-التنمية. وتمت إلى حد بعيد تلبية أهداف التسليم وإن كانت معظم الإنجازات تعزى للاستجابة للطوارئ لا للتنمية. وتعزز الأداء بفضل القدرة العالية على تحمل المخاطر في كثير من المجالات، جنباً إلى جنب مع الابتكار والنهج المرن. وفي بيئات التشغيل المعقدة، التزمت المساعدة إلى حد بعيد بالمبادئ الإنسانية الدولية؛ ويحظى البرنامج بالاحترام على الصعيد القطري بصفته جهة فاعلة محايدة ونزيهة، رغم بعض التحديات على الصعيد المحلي. وساعدت الدعوة الإنسانية الفعالة في التمكن من الوصول إلى المناطق غير الآمنة.
- 72- غير أن الثغرات وأوجه الضعف الاستراتيجية تفاقمت في بعض البلدان بسبب الثغرات في استمرارية الموظفين والإدارة. وأصبحت الاستراتيجية بالية في بعض الأحيان عند اندلاع الأزمات. ويؤمل في أن يودي تنفيذ سياسة البرنامج لعام 2016 بشأن الخطط الاستراتيجية القطرية إلى تحسينات في هذا المجال على نحو يدعم التوضع الاستراتيجي بشكل أكثر وضوحاً ويعزز اتباع نهج أكثر اتساقاً. وساعد التشاور الواسع النطاق أيضاً في تحديد المساهمات التشغيلية في الاستجابة الجماعية. ومع ذلك، يشدد التجميع على أهمية إيجاد قاعدة تحليلية سليمة، جنباً إلى جنب مع تدابير الاستعداد، وفسح المجال للمرونة وتقييم المخاطر وتخفيف حدتها بانتظام.
- 73- وأولي اهتمام محدود لعلاقة الترابط الثلاثي بين العمل الإنساني والإنمائي وبناء السلام ولكن كانت هناك مساهمات ناشئة. وسيساعد التركيز على القدرة على الصمود في تحقيق المزيد من التقدم، ولكنه يتطلب رؤية وشراكات طويلة الأجل، ونهجاً تقنية ملائمة واهتماماً صريحاً ببناء السلام.
- 74- ويعمل البرنامج بشكل عام بطريقة جيدة في إطار الشراكات، ولا سيما مع الحكومات المضيفة، وإن وجدت بعض العقبات العملية بشأن التنسيق التشغيلي مع وكالات الأمم المتحدة الشريكة، كما أن البرنامج لم يتواصل بانتظام مع المانحين. ويمثل التوفيق بين أولويات المانحين في جميع مجالات التشغيل تحدياً مستمراً يستدعي الدعوة الواضحة والأسس المنطقية والتواصل.
- 75- وضُمّنت الحماية بشكل جيد في الحوافز، رغم التحليل المحدود في مرحلة التصميم. ولم تكن المساواة أمام السكان المتضررين منتظمة في أحسن الأحوال، مما فاقم المشكلات في استراتيجيات الخروج الضعيفة أو غير الملائمة. وفي بعض الحالات، جعل إيقاف الأنشطة فجأة دون إنذار المستفيدين عرضة لضاقة.
- 76- وظلت نُهج المساواة بين الجنسين تركز على "شمول النساء" واسترشدت بمؤشرات مؤسسية محدودة. ولأن التغييرات التحويلية التي سعي إلى تحقيقها أو تحققت فعلاً كانت قليلة، لم يتضح بعد التزام البرنامج "بتغيير السرعة" على النحو الذي دعت إليه سياسته للمساواة بين الجنسين وخطة عمل المساواة بين الجنسين المقترنة بها.
- 77- وفي الختام، واجه البرنامج بعض المعضلات الرئيسية في ظروف متقلبة. وعند مواجهة احتياجات الطوارئ، أعطى البرنامج، بحكم الضرورة وبتشجيع من مساهمات المانحين، الأولوية لإنقاذ الأرواح على أنشطة دعم الإنعاش والانتقال. بيد أن ذلك كان له تبعاته من حيث التأثير في استمرارية الأنشطة والتزامات البرنامج حيال العلاقات والمجتمعات المحلية وإحداث تغيير في حياة السكان، وحد من المكاسب الإنسانية والإنمائية المحتملة. ولا تخضع هذه الخيارات لسلطة البرنامج بشكل تام، غير أن التخطيط والاستعداد السليمين، والأسس المنطقية الواضحة لاتخاذ القرارات، والدعوة للتمويل المتعدد السنوات تمثل عوامل أساسية إن أُريد لعمل البرنامج أن يقيم روابط في كامل علاقة الترابط الثلاثي وإعطاء الأولوية للوقاية والاستعداد في المستقبل.

## 5- الدروس

- 78- استُخلصت الدروس السبع التالية من تقييمات الحوافز القطرية الثمانية:
- 79- **تدعم القاعدة التحليلية المتينة الجدوى الاستراتيجية:** يدعم التخطيط المرن المستند إلى قاعدة تحليلية شاملة الجدوى الاستراتيجية المستمرة. ويشمل ذلك النزاعات، والقدرات، والمساواة بين الجنسين، والاقتصاد السياسي، والحماية، وتحليل المخاطر، فضلاً عن تحليل الأسباب الجذرية للفقر والهشاشة. وتدعم المرونة المتأصلة الاستعداد الفعال وقدرات الاستجابة الفعالة.

- 80- **تتيح القدرة على الصمود الفرصة للتخطيط المتكامل:** لأن كانت نُهج القدرة على الصمود جديدة شيئا ما في الحواظ الثمانية، فإن طبيعتها العامة والنظرية والمتوسطة الأجل تجعلها مجدية في علاقة الترابط الثلاثي بأكملها وفي الاستعداد والوقاية. وهذه النُهج بحاجة إلى أن تعد بشكل يتناسب مع الظروف التي سَتستخدم فيها ومع نهج الأجل المتوسط للشراكات وتوفير الموارد.
- 81- **يستدعي تعزيز القدرات التخطيط والالتزام في الأجل الطويل:** وعلى الشاكلة نفسها، لا تحقق أنشطة التدريب القصيرة الأجل لوحدها النتائج بشكل تام في الحالات التي تكون فيها القدرات المؤسسية محدودة. وثمة حاجة إلى نهج للنُظم يُجرى فيه تحليل القدرات من منظور حسن التسيير والاقتصاد السياسي وتُحدد ومداخل واضحة موجهة نحو الشراكات المتوسطة الأجل.
- 82- **يستدعي التقيد بالمبادئ الإنسانية الدولية التكيف مع السياق:** لأن التزمت المساعدة التي يقدمها البرنامج بوجه عام بالمبادئ الإنسانية الدولية، فإن السياقات المتضررة من النزاعات متباينة وهي تُحدث احتياجات خاصة. ويسهل تفسير المبادئ الإنسانية الدولية وفق السياق المحلي تنفيذها، ولا سيما بالنسبة للشركاء المتعاونين.
- 83- **تستدعي الحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين اهتماما مستداما:** لأن كانت الأطر المؤسسية الواضحة تعود بالفائدة على الحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين، فإن التنفيذ الفعلي قد يكون محفوفًا بالتحديات، ولا سيما في ظروف الطوارئ؛ وتشمل المكونات الرئيسية نهجا توجيهيا؛ واهتماما مستداما من الإدارة؛ وتعقيبات مستمدة من الرصد إلى البرمجة. وتتيح الخطط الاستراتيجية القطرية مداخل قيمة للتعميم.
- 84- **تستدعي المساواة بين الجنسين نهجا تحويليا:** لا يمكن تحقيق المساواة بين الجنسين بمجرد "تقديم الخدمات للمرأة" أو باستهداف " أعداد متساوية" في نماذج البرامج المعيارية. وثمة حاجة إلى نُهج مخصصة تستند إلى تحليل وتدارك أوجه عدم المساواة الهيكلية. وينبغي أن تدعم أطر المساواة المتينة استهداف مكاسب المساواة بين الجنسين التحويلية وتتبعها.
- 85- **يعود الاستثمار في الابتكار بفوائد:** أثبتت الابتكارات المستخدمة في الحواظ القطرية المقيّمة التي تستند أساسا إلى التكنولوجيا قيمتها في تعزيز الكفاءة والفعالية وسمعة البرنامج. وتستند هذه الابتكارات إلى مبدأ التحسين المستمر وروح المبادرة، ومن شأنها أن تظل تحقق فوائد، إن هي حظيت بالدعم.

## الشكل 12: أمثلة للدروس المستخلصة حسب البلدان

بوروندي	أدى التخطيط الاستراتيجي المرن خلال وقت الاستقرار إلى دعم الاستجابة للأزمة في وقت لاحق
الكاميرون	عبرت خطة الاستجابة الإنسانية للفترة 2017-2020 عن زيادة الاهتمام بالقدرة على الصمود والهشاشة
إثيوبيا	تحسن توقع الصدمات من خلال الاستثمار في نظم الإنذار المبكر وملاحم مخاطر الكوارث على المستوى المحلي؛ وتحسين المساواة أمام السكان المتأثرين عن طريق وضع لاقطات تبين الاستحقاقات في مواقع التوزيع وإعلام المستفيدين باستحققاتهم في اجتماعات التوزيع الشهرية
مالي	زيادة الاهتمام بالمنظور الجنساني من خلال تركيز على تمكين المرأة في جميع الأنشطة ذات الصلة، بما في ذلك اتخاذ القرارات في الأسرة وتولي القيادة في لجان إدارة الأغذية
موريتانيا	دعم الابتكار من خلال التحويلات النقدية عن طريق الصيرفة الهاتفية، واختبار الوسائل البديلة
الصومال	تحقيق النزاهة والاستقلال التشغيلي، مثلا من خلال نهج محايد بقوة حيال التخطيط والتوزيع
جنوب السودان	دعم بناء القدرة على الصمود من خلال إجراء تحليل لسباق القدرة على الصمود للمساعدة في تحسين الاستهداف على مناطق الأزمات المتكررة

## 6- توصيات التقرير التجميعي

86- تهدف الست توصيات التالية إلى دعم البرنامج وهو يواصل تحوله الاستراتيجي في إطار عملية الخطة الاستراتيجية القطرية. وتستند التوصيات إلى شرطين هما:

- ◀ تفترض توصيات التجميع أن توصيات فرادى الحوافز القطرية، والتقييمات السياسية والاستراتيجية قد نُفذت التنفيذ التام. وتبرز التوصيات المعروضة هنا مسائل إضافية أو محددة ناشئة من التحليل على مستوى المجاميع.
- ◀ رغم أن التوصيات 4-6 بشأن تحسين التشغيل موجهة إلى المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، فإنها تشجع تجميع الدروس المستخلصة واستخدامها في تحسين البرنامج كمنظمة بوجه أعم.

الرقم	التوصية	توصيات التقييم الاستراتيجي/ تقييم السياسات ذات الصلة	المسؤول	التوقيت
<b>المجال 1: التخطيط الاستراتيجي</b>				
1-	تحسين إتاحة واستخدام التوجيهات لدعم تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية (1) تقديم توجيهات واضحة ومحددة (ولا سيما في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية وتوجيهات الاستعراض الاستراتيجي الوطني للقضاء على الجوع) لضمان أن تشمل الخطة الاستراتيجية ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ اتباع نهج مراعية للنزاعات (بما في ذلك تحليل النزاع/الهشاشة، ونهج عدم الإضرار وبناء السلام، حيثما كانت ملائمة؛</li> <li>◀ تقديم الدعم للابتكار (يشمل ذلك بناء قاعدة الأدلة؛ ونهج الاختبار/التجريب؛ ورصد النتائج والإبلاغ عنها)؛</li> <li>◀ تحديد المخاطر والحد منها في تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية في مجالات المخاطر السياسية، والاستراتيجية، والناشئة عن النزاعات.</li> </ul> (2) في الفرصة القادمة السانحة (صياغة الخطة الاستراتيجية القطرية/استعراض منتصف المدة) والتحقق من تناول هذه المجالات بشكل كامل وصريح.	توصيات التقييم الاستراتيجي/ تقييم السياسات ذات الصلة	المقر: شعبة السياسات والبرامج، وشعبة الاستعداد للطوارئ ودعم الاستجابة لها، وشعبة إدارة المخاطر المؤسسية  المكاتب القطرية بدعم من المكتب الإقليمي في داكار/ المكتب الإقليمي في نيروبي	بحلول الفصل الرابع من عام 2019  2019-2021: حسب الجولة التالية من استعراضات الخطط الاستراتيجية القطرية و/أو استعراضات منتصف المدة
2-	تعزيز القاعدة المالية وقاعدة الشراكات لجوانب التنمية وبناء السلام من القضاء على الجوع (1) إعداد استراتيجيات للشراكات الإقليمية المتوسطة الأجل تحدد بشكل بَيّن ميزة البرنامج النسبية والمساهمات المعترمة في التنمية الجماعية وعناصر بناء السلام في القضاء على الجوع. (2) إعداد استراتيجية لجمع الأموال لتعزيز التمويل في الأجل المتوسط والطويل أنشطة التنمية وبناء السلام، على أن تشمل ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ أهداف واضحة ومحددة زمنيا من أجل تمويل أكثر مرونة وأسهل توقعاً لأنشطة التنمية وبناء السلام في السياق؛</li> <li>◀ استراتيجيات الاتصال لإبلاغ المجتمعات المحلية بالتكلفة والضرر المحتمل أن ينشأ عن إيقاف أنشطة التنمية وبناء السلام الجارية لمعالجة الاستجابة للطوارئ.</li> </ul>	التوصية 5، التقييم الاستراتيجي للخطط الاستراتيجية القطرية النموذجية: "السعي لتنازل العقبات أمام التمويل المرن الذي يمكن التنبؤ به"  التوصية 3(2)، التقييم الاستراتيجي لدعم البرنامج من أجل تعزيز القدرة على الصمود: "إعداد استراتيجية لجمع الأموال من أجل التمويل الطويل الأجل لمبادرات تعزيز القدرة على الصمود، بوسائل من بينها نوافذ التمويل المواضيعية (مثل القدرة على مواجهة آثار تغير المناخ) وإشراك القطاع الخاص (بشأن أدوات التأمين مثلا)".	المكتب الإقليمي في داكار/المكتب الإقليمي في نيروبي مع مشاركة المكاتب القطرية المعنية  المكتب الإقليمي في داكار/المكتب الإقليمي في نيروبي مع مشاركة المكاتب القطرية المعنية، بدعم من إدارة الشراكات والحوكمة في المقر	بحلول الفصل الأول من عام 2020  بحلول الفصل الأول من عام 2020

الرقم	التوصية	توصيات التقييم الاستراتيجي/ تقييم السياسات ذات الصلة	المسؤول	التوقيت
3-	<b>معالجة ترتيبات التوظيف والإدارة في الأوضاع الهشة والأزمات الممتدة</b> (1) دراسة الحوافز للتحقق من تلقى مراكز العمل التي يصعب ملء الوظائف فيها المساعدة في لملء المناصب الإدارية والوظائف الرئيسية وضمان الاستمرارية بعدئذ (مع مراعاة مسائل التنوع و خطة عمل المؤسسة للمساواة بين الجنسين). (2) بناء المهارات أو تعزيزها لأوضاع الهشاشة والأزمات الممتدة، ويشمل ذلك المهارات ذات الصلة بالتهج المراجعة للنزاعات، وبناء السلام، والوعي السياسي، والابتكار، والمساواة بين الجنسين، والحماية، والمبادئ الإنسانية الدولية، والمساءلة أمام السكان المتضررين. (3) بناء أو تعزيز قدرات الموظفين على المشاركة في حوار السياسات مع السلطات المحلية والوطنية في المجالات الرئيسية، ويشمل ذلك إعداد أطر السياسات والاستراتيجيات في الحالات التي تتعدم فيها أو تنسم بالضعف.		شعبة الموارد البشرية المكتب الإقليمي في داكار/المكتب الإقليمي في نيروبي	بحلول الفصل الأول من عام 2020 (بغية الاتساق مع توقيت إعادة انتداب الموظفين)
<b>المجال 2: تحسين التشغيل</b>				
4-	<b>إعداد خطط تشغيلية إقليمية لتدابير التنمية وبناء القدرات اللازمة للحد من انعدام الأمن الغذائي والتغذوي، باعتماد منظور للتحويل الجنساني</b> (1) في إطار فرصة التمويل المتعدد السنوات التي نتيجها الخطط الاستراتيجية القطرية، واستنادا إلى تفصي الأسباب الجذرية والقدرات الوطنية، تحديد تدابير التنمية وبناء القدرات المتوسطة الأجل على الصعيد الإقليمي التي يلزم اتخاذها لدرء انعدام الأمن الغذائي والتغذوي والحد منه، مع التركيز على تقوية النظم حيثما أمكن ذلك. (2) اعتماد نهج التحويل الجنساني في تحقيق الحصائل الاستراتيجية المقررة بالاستعانة بما يلي: ◀ استخدام الأدوات المتاحة لاعتماد نهج التحويل الجنساني في إطار برجة التنمية وبناء السلام ومتابعة التنفيذ؛ ◀ وضع المساواة بين الجنسين في صلب خطط العمل السنوية للمكاتب القطرية؛ ◀ تتبع التقدم المحرز من خلال الرصد المراعي للاعتبارات الجنسانية.	التوصية 1 (4) و(5)، التقييم الاستراتيجي لمساهمة البرنامج في تعزيز القدرة على الصمود: "تحديد النهج لتعزيز القدرة على الصمود في الأزمات الممتدة وحالات النزاع" "تحديد النهج لتعزيز القدرة على الصمود في السياقات المتضررة من الصدمات المناخية المكررة والمتفاقمة."	المكتب الإقليمي في داكار/المكتب الإقليمي في نيروبي مع مشاركة المكاتب القطرية المعنية والدعم من شعبة التعاون مع الحكومات في المقر ومكتب الشؤون الجنسانية	بحلول الفصل الرابع من عام 2019
5-	<b>إرساء التقيد الموضوعي بالمبادئ الإنسانية الدولية ولا سيما في حالات الطوارئ المعقدة والأزمات الممتدة</b> (1) تعزيز كفاءات الموظفين بشأن المبادئ الإنسانية ووصول المساعدات الإنسانية، ولا سيما في حالات الطوارئ المعقدة، بوسائل من بينها إعداد وحدات التدريب المناسبة للاحتياجات. (2) الحرص على إدراج المبادئ الإنسانية في المشاركة مع الشركاء المتعاونين والتجاربيين، ويشمل ذلك عمليات الاختبار، والاتفاقات الميدانية، والتقييمات، والتخطيط والاتصالات. (3) ينبغ أن تُبلِّغ المكاتب القطرية مكاتبها الإقليمية عن تنفيذ التوصيات.	التوصيتان 3 و4 تقييم سياسات البرنامج بشأن المبادئ الإنسانية ووصول المساعدات الإنسانية في السياقات الإنسانية: "تعزيز كفاءات الموظفين بشكل ملموس بشأن المبادئ الإنسانية ووصول المساعدات الإنسانية، ولا سيما في حالات الطوارئ المعقدة." " إعطاء مزيد من الأولوية للمبادئ الإنسانية في جميع عناصر المشاركة من الشركاء المتعاونين."	المكاتب القطرية، بدعم من المكتب الإقليمي في داكار/المكتب الإقليمي في نيروبي ووحدة الأزمات الإنسانية وحالات الانتقال في المقر	بحلول الفصل الثاني من عام 2020

الرقم	التوصية	توصيات التقييم الاستراتيجي/ تقييم السياسات ذات الصلة	المسؤول	التوقيت
-6	تحسين التقيد بالتزامات المساءلة أمام السكان المتضررين (1) الحرص على نشر أدوات البرنامج وتوجيهاته بشأن المساءلة أمام السكان المتضررين في جميع المكاتب القطرية، (2) تنفيذ آليات التعقيب والشكوى المنتظمة، بما في ذلك التواصل المتبادل مع مختلف مجموعات المستفيدين للتحقق من فهم مصالحهم ومن تلقيهم المعلومات عن استحقاقاتهم، (3) تحديد ونشر معايير المساءلة أمام السكان المتضررين بوضوح المتوقع أن يقيّد بها الشركاء المتعاونون وإبرازها في الاتفاقات الميدانية.	التوصية 6، تقييم سياسة البرنامج للحماية "بحلول نهاية عام 2019، ينبغي أن تعدّ شعبة البرامج والسياسات استراتيجية جديدة للمشاركة مع الفئات المتضررة تستند إلى آليات المعلومات المرندة المجتمعية المعززة"، التوصية 4 (4) تقييم سياسات البرنامج بشأن المبادئ الإنسانية ووصول المساعدات الإنسانية في السياقات الإنسانية: " تحديد معايير المساءلة أمام السكان المتضررين المتوقعة من الشركاء بشكل أفضل".	المكاتب القطرية بدعم من المكتب الإقليمي في داكار/المكتب الإقليمي في نيروبي وشعبة السياسات والبرامج والابتكار	بحلول الفصل الرابع من عام 2019

## الملحق الأول: السياقات القطرية

الحافظة القطرية حسب الخصائص

يعرض الجدول 1 السمات الرئيسية للبلدان التي قُيِّمت برامجها

اللاجئون والمشرودون داخليا	المساعدة التقنية	الشراء المحلي	طرائق التحويل		الأنشطة				العمليات				المستفيدون		التمويل		فترة تقييم الحافظة القطرية	البلدان
			التقيد/القسام	المساعدة العينية	التغذية	المساعدات الغذائية العامة	التغذية التكميلية	المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول/التدريب	العمليات الخاصة	المشروعات الإجمالية والبرامج القطرية	العمليات الممتدة للإغاثة والإعاش	عمليات الطوارئ	النسبة المئوية من الأعداد المقررة التي تم الوصول إليها	العدد الإجمالي المقرر للحافظة (بالملايين) خلال الفترة	النسبة المئوية العمولة	قيمة الحافظة (بالملايين الدولارات الأمريكية)		
X	X	X	X	X	X	X	X	X		1	2	1	86	4.3	61	287	2015-2011	بوروندي
X	X	X	X	X	X	X	X	X	2	2	2	5	77	4.5	57	402.8	2017-2012	الكاميرون
X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	1	1	5	98	5.5	64	869.3	2017-2012	جمهورية أفريقيا الوسطى
X	X	X	X	X	X	X	X	X	4	1	4	1	75	48.6	57	3 958.3	2017-2012	إثيوبيا
X	X	X	X	X	X	X	X	X	5	1	1	1	82	7.7	51	829.3	2017-2013	مالي
X	X		X	X	X	X	X	X	3	2	2	5	79	2.7	53	553.2	2015-2011	موريتانيا
X	X	X	X	X	X	X	X	X			2	1	136	10	50	1 978	2017-2012	الصومال
X	X	X	X	X	X	X	X	X			1	3	99	16.5	69	3 848.4	2011-2016	جنوب السودان
8	8	7	8	8	8	8	8	8	23	8	15	22		99.8	59	1 2726.3		المجموع

المصدر: تقارير تقييم الحوافز القطرية الصادرة عن مكتب التقييم.

ملاحظة: أرقام المستفيدين تراكمية؛ وهي تمثل مجموع المستفيدين سنويا طوال فترة التقييم بأكملها وقد تشمل الغد المزدوج، على سبيل المثال بحسب الشخص الذي يتلقى المساعدة العينية والنقدية مرتين.

## الملحق الثاني

## توصيات تقييم الحوافز القطرية وردود الإدارة

الموضوعات	التواتر	البلدان	المجالات المحددة	الواردة في أهداف ومقاصد الخطة الاستراتيجية القطرية
التخطيط الاستراتيجي/الشراكات	8	الجميع	تعزيز التخطيط الاستراتيجي، بما في ذلك الإسهامات في علاقة الترابط الثلاثي، من منظور الشراكة	8
تحليل الأمن الغذائي	8	الجميع	تعزيز تحليل وضع / الأسباب الجذرية للأمن الغذائي/التغذوي	8
التغذية	8	الجميع	تطبيق النهج المراعية للتغذية؛ بناء/تحسين الشراكات مثلًا مع حركة تعزيز التغذية وكالات الأمم المتحدة والحكومات	8
الرصد والتقييم	8	الجميع	تحسين رصد الحاصل؛ تعزيز الرصد من قِبل أطراف ثالثة	8
تنمية القدرات	7	الجميع عدا مالي	تقصي ثغرات القدرات المؤسسية؛ تعميم تعزيز القدرات في البرمجة	7
المساواة بين الجنسين	7	الجميع عدا جنوب السودان	تكثيف تعميم المنظور الجنساني، على سبيل المثال من خلال وضع استراتيجيات/خطط عمل جنسانية	7
سلسلة العمل الإنساني-الإنمائي	6	بوروندي، والكاميرون، وإثيوبيا، ومالي، والصومال، وجنوب السودان	اعتماد استجابات إنسانية وإنمائية متكاملة تشمل قدرات الاستجابة للطوارئ جنبا إلى جنب مع بناء القدرة على الصمود في الأجل الطويل	6

الملحق الثالث

رسم هو الحد توصيات لجميع التقييمات الحوادث النظرية، وتوصيات تقدم الحوادث النظرية												
توصيات تجميع تقييم الحوادث النظرية	التوصية 1 التخطيط الاستراتيجي	التوصية 1-2 وضع استراتيجيات شراكة متوسطة لأجل من أجل	التوصية 2-3 توسيع القدرات المتضافة للتدريب على مجالات التنمية وبناء السلام وإصلاح الشركاء المرتبطين بجمع لأموال	التوصية 3 إعطاء الأولوية لإعادة الاستجابة لاجتراء والتوظيف في السياقات الهشة/الأزمات الممتدة	التوصية 4 وضع خطط تنفيذية بتقييمية لتعزيز التركيز على إجراءات التنمية وبناء السلام اللازمة للحد منعدام الأمن الغذائي والتغذي من خلال منظور يُحدث تحولاً	التوصية 5 إضفاء الطابع المنهجي على الأثر الوطني تحسين الأزمات بالحد من الإصابات الأولية، وخاصة في حالات الطوارئ، وحشد الأزمات الوطنية	التوصية 6 تحسين الأزمات بإزم المساعدة أمام السكان المتضررين					
التوصية	العواصم الاستراتيجية (التوصية 1)	الفترة على الصمود (التوصية 7)	تعلمة الموارد (التوصية 8)	الاستهداف والتكامل (التوصية 2)	التغذية (التوصية 5)	التغذية الجنسانية (التوصية 6)	المساواة بين الجنسين (التوصية 3)	الحماية الاجتماعية، والمساواة الإنسانية وبمدى الحماية (التوصية 4)	لا	لا	لا	لا
موريتانيا	تتعلق في الحصيلة الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية النظرية (مؤقتة (مع/لا))	لا	لا	لا	نعم	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا
التوصية	التغذية (التوصية 1)	التحولات القائمة على النقد (التوصية 2)	التواصل (التوصية 6)	الاستهداف (التوصية 4)	القدرات الوطنية (التوصية 7)	المساواة بين الجنسين (التوصية 5)	المساواة بين الجنسين (التوصية 3)	لا	لا	لا	لا	لا
كاميرون	تتعلق في الحصيلة الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية النظرية (مؤقتة (مع/لا))	نعم	لا	لا	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا	لا	لا
التوصية	الرصد والمعلومات (التوصية 3)	بناء السلام (التوصية 1)	التدريب (التوصية 2)	العودة البشرية (التوصية 7)	التغذية (التوصية 5)	التحويلات القائمة على النقد (التوصية 6)	المساواة بين الجنسين (التوصية 4)	المساواة بين الجنسين (التوصية 3)	لا	لا	لا	لا
جمهورية أفريقيا الوسطى	تتعلق في الحصيلة الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية النظرية (مؤقتة (مع/لا))	لا	لا	لا	نعم	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا
التوصية	التركيز الاستراتيجي (التوصية 2)	التركيز الاستراتيجي (التوصية 2)	التوظيف والاستعمارية (التوصية 1)	القدرة على الصمود (التوصية 3)	الرصد والتقييم والتعليم (التوصية 4)	التغذية (التوصية 5)	المساواة بين الجنسين (التوصية 6)	المساواة بين الجنسين (التوصية 3)	لا	لا	لا	لا
غينيا	تتعلق في الحصيلة الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية النظرية (مؤقتة (مع/لا))	لا	لا	نعم	لا	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا	لا
التوصية	الاستهداف والأسباب الكامنة وراء انعدام الأمن الغذائي (التوصية 1)	التغذية المدرسية والتغذية (التوصية 3)	التغذية المدرسية والتغذية (التوصية 3)	التغطية الجغرافية (التوصية 2)	إزالة العوائق في الطرق (التوصية 4)	تعزيز المساعدة الغذائية من أجل إنشاء الأمول (التوصية 5)	تعزيز المساعدة الغذائية من أجل إنشاء الأمول (التوصية 5)	وضع استراتيجية لتعديم قضايا الجنسانية (التوصية 6)	أية تقديم التقييمات بشأن الحماية ووصول المساعدة الإنسانية (التوصية 7)	لا	لا	لا
مالي	تتعلق في الحصيلة الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية النظرية (مؤقتة (مع/لا))	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	لا	لا	نعم	لا	لا	لا
التوصية	تعزيز أوجه التآزر مع نظم الحماية الاجتماعية الوطنية (التوصية 1)	تعزيز أوجه التآزر مع تعزيز التنسيق من أجل التغذية (التوصية 3)	العودة البشرية (التوصية 7)	تعزيز القدرات (التوصية 2)	تعزيز القدرات (التوصية 2)	تعزيز القدرات (التوصية 2)	عدم الحكومة من أجل التغذية لدرسية (التوصية 5)	الاستهداف الجغرافي (التوصية 6)	لا	لا	لا	لا
موريتانيا	تتعلق في الحصيلة الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية النظرية (مؤقتة (مع/لا))	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا
التوصية	شبكة الأمان الوطنية (التوصية 1)	شبكة الأمان الوطنية (التوصية 1)	شبكة الأمان الوطنية (التوصية 1)	استراتيجية الشرايين داخليا (التوصية 2)	سبل كسب عيش (التوصية 3)	الاستهداف (التوصية 5)	بناء القدرات (التوصية 6)	التغذية والصحة (التوصية 7)	فوجبات مدرسية (التوصية 8)	المنظور الجنساني والحماية (التوصية 4)	لا	لا
المسؤول	تتعلق في الحصيلة الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية النظرية (مؤقتة (مع/لا))	نعم	لا	لا	نعم	لا	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا
التوصية	الترجمة الاستراتيجية (التوصية 1)	رابطة مزدوجة التآزر (التوصية 2)	الكفاءة (التوصية 3)	العودة البشرية (التوصية 5)	جودة البرامج (التوصية 4)	جودة البرامج (التوصية 4)	جودة البرامج (التوصية 4)	جودة البرامج (التوصية 4)	جودة البرامج (التوصية 4)	جودة البرامج (التوصية 4)	جودة البرامج (التوصية 4)	جودة البرامج (التوصية 4)
جنوب السودان	تتعلق في الحصيلة الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية النظرية (مؤقتة (مع/لا))	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا