



World Food Programme  
Programme Alimentaire Mondial  
Programa Mundial de Alimentos  
برنامج الأغذية العالمي

## المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 13 - 16 نوفمبر/تشرين الثاني 2023

التوزيع: عام

التاريخ: 26 سبتمبر/أيلول 2023

اللغة الأصلية: الإنكليزية

البند 6 من جدول الأعمال

WFP/EB.2/2023/6-A/8

تقارير التقييم

للنظر

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

## تقرير موجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لناميبيا (2017-2023)

### موجز تنفيذي

أجري تقييم للخطة الاستراتيجية القطرية لناميبيا للفترة 2017-2023 في عام 2022 لخدمة الغرض المزدوج المتمثل في المساءلة والتعلم وإرشاد تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة لناميبيا. وبغية مواءمة الخطة الحالية مع تمديد إطار شراكة الأمم المتحدة المعلن في يناير/كانون الثاني 2023، مدد برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) الخطة الاستراتيجية القطرية حتى نوفمبر/تشرين الثاني 2024.

وقد صُممت الخطة الاستراتيجية القطرية لتعزيز قدرة الحكومة في ما يتعلق بأطر السياسات الوطنية ورصد البرامج الاجتماعية وتقييمها، والتنسيق بين أصحاب المصلحة في مجال الأمن الغذائي والتغذية. وخلص التقييم إلى أن الخطة كانت ذات صلة بالأولويات الحكومية ومتوائمة معها؛ كما تم تكييفها لمعالجة التغيرات السياقية والاحتياجات الوطنية وتيسير التفكير الاستراتيجي بشأن الشراكات وفرص التمويل في بيئة تمويل مليئة بالتحديات. وجرى أيضا تجريب عدد من مبادرات النظم الغذائية في إطار الخطة.

وخلص التقييم إلى أن استجابة البرنامج للصدمات الخارجية كانت فعالة في الغالب. وعلى الرغم من التأخير والنقص الكبيرين في التمويل، فقد قدم البرنامج مساهمة كبيرة في أطر السياسات المتعلقة بشبكات الأمان الاجتماعي والأمن الغذائي والتغذوي. كما ساعد البرنامج في بناء القدرات الوطنية وتطوير أدوات ونهج جديدة في مجالات إدارة مخاطر الكوارث وشبكات الأمان الاجتماعي، ولكن الجهود المماثلة في مجال التغذية المدرسية لم تكن فعالة، ولم تحقق المشروعات التجريبية المتعلقة بالنظم الغذائية نتائج حتى الآن. وقد أعطيت الأولوية للمساكن الإنسانية في بعض المجالات، ولكن الأولويات المتنافسة والقدرات الداخلية المحدودة أعاقت تعميم المنظور الإنساني بشكل شامل. وتعد إمكانية الاستدامة عالية بالنسبة لأنشطة تعزيز القدرات على مستوى السياسات والمستوى المؤسسي ولكنها أكثر هشاشة على مستوى الأنشطة.

وفقا لسياسة التقييم في البرنامج (2022) (WFP/EB.1/2022/4-C)، وتوخيا لاحترام سلامة استنتاجات التقييم واستقلالها، فإن عملية تحرير هذا التقرير كانت محدودة وبالتالي فإن بعض العبارات الواردة فيه قد لا تتسق اتساقا تاما مع ما يعتمده برنامج الأغذية العالمي من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويُرجى توجيه أية استفسارات بهذا الشأن إلى مديرة التقييم.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة P. Hougesen

موظفة التقييم

بريد إلكتروني: [pernille.hougesen@wfp.org](mailto:pernille.hougesen@wfp.org)

السيدة A.-C. Luzot

مديرة التقييم

بريد إلكتروني: [anneclaire.luzot@wfp.org](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

وبالإضافة إلى العوامل الخارجة عن إرادة البرنامج، تأثر الأداء بعوامل داخلية منها محدودية الموارد المالية والبشرية والفجوات في تصميم التدخلات، والرصد والتقييم، وإدارة المعرفة.

وقدم التقييم أربع توصيات هي: تعزيز التخطيط الاستراتيجي وتصميم الأنشطة وتنفيذ المشروعات؛ وتعزيز إدارة المعرفة ونظم الرصد والتقييم واستخدامها في تحسين تصميم الأنشطة وصلتها بأهداف تعزيز القدرات القطرية؛ ومواصلة بناء الشراكات بشكل استراتيجي لتعظيم مساهمتها في تحقيق الغايات الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية؛ وتحسين دمج المسائل الشاملة في تصميم التدخلات وتخطيطها وتنفيذها.

### مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالتقرير الموجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لناميبيا (2017-2023) (WFP/EB.2/2023/6-A/8) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.2/2023/6-A/8/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.

## المقدمة

### سمات التقييم

- 1- أجرى مكتب التقييم التابع للبرنامج تقييماً للخطة الاستراتيجية القطرية لناميبيا للفترة 2017-2023. وقد كان للتقييم غرض مزدوج يتمثل في المساءلة والتعلم، ومن المتوقع أن يدعم تصميم الجيل الثاني من الخطة الاستراتيجية القطرية لناميبيا المقرر تقديمها لموافقة المجلس التنفيذي عليها في الدورة العادية الثانية لعام 2024. ويعطي التقييم لأصحاب المصلحة في البرنامج تقديراً مستقلاً لأداء المنظمة والفرص المتاحة أمامها والتحديات التي تعترضها، ويقدم توصيات تهدف إلى تحسين عمل البرنامج في ناميبيا.
- 2- والمستخدمون الرئيسيون للتقييم هم المجلس التنفيذي، والمكتب القطري لناميبيا، والمكتب الإقليمي للجنوب الأفريقي، ومختلف شعب مقر البرنامج في روما، وحكومة ناميبيا، والوكالات المانحة، والمستفيدون من المشروعات، وشركاء البرنامج الآخرون مثل المنظمات غير الحكومية والعاملون في القطاع الخاص والأوساط الأكاديمية.
- 3- وقد اعتمد التقييم نهجاً مختلطاً للأساليب قائماً على النظرية، يستند إلى بيانات الرصد، واستعراض للأدبيات، والمقابلات شبه المنظمة، ومناقشات مجموعات التركيز مع المستفيدين. وأدخلت المسائل الجنسانية وغيرها من المسائل الشاملة في تصميم التقييم. وأولى اهتمام خاص لوضع منهجية لتقييم تعزيز القدرات القطرية الذي يعتبر هدفاً أساسياً للخطة الاستراتيجية القطرية.

### السياق

- 4- تقع ناميبيا على ساحل المحيط الأطلسي في جنوب غرب أفريقيا، وهي البلد الأكثر جفافاً في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى. ويعد سكان قدره 3.2 مليون نسمة<sup>1</sup>، وينمو بنسبة 1.4 في المائة سنوياً<sup>2</sup>، تحتل ناميبيا المرتبة الثانية لناعية قلة كثافة السكان في العالم حيث لا تزيد كثافة سكانها عن ثلاثة أشخاص لكل كيلومتر مربع<sup>3</sup>.
- 5- وفي عام 2021، بلغ الناتج المحلي الإجمالي لناميبيا 12.24 مليار دولار أمريكي، وبلغ نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي 4 729 دولاراً أمريكياً<sup>4</sup> وتُصنف ناميبيا على أنها من البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا. ووفقاً لوكالة الإحصاء الوطنية، يبلغ معامل جيني 0.576، مما يجعل ناميبيا أحد أكثر البلدان معاناة من عدم المساواة في العالم. وخلصت دراسة أجريت عام 2021 عن الفقر المتعدد الأبعاد إلى أن 43.3 في المائة من السكان يعانون من الفقر المتعدد الأبعاد، وترتفع معدلات الفقر في المناطق الريفية (59.3 في المائة) وبين الأسر التي ترأسها نساء (46 في المائة)<sup>5</sup>.
- 6- وتحتل ناميبيا المرتبة 78 من أصل 121 بلداً على مؤشر الجوع العالمي لعام 2022، بدرجة 18.7 مما يشير إلى مستوى من الجوع يعتبر "معتدلاً"<sup>6</sup> وتشير أحدث البيانات المتاحة (2013) إلى ارتفاع معدل انتشار التقرن (22.7 في المائة) والهزال (5.3 في المائة)<sup>7</sup>. وتُعد محدودية الإنتاج الزراعي والضعف الشديد أمام الصدمات وتغير المناخ من بين دوافع انعدام الأمن الغذائي.

<sup>1</sup> وكالة إحصاءات ناميبيا. 2017، الاستقصاء الديمغرافي بين التعدادات في ناميبيا 2016.

<sup>2</sup> البنك الدولي. 2022 النمو السكاني السنوي (كنسبة مئوية سنوية) – ناميبيا.

<sup>3</sup> البنك الدولي. 2021، الكثافة السكانية (عدد السكان في كل كيلومتر مربع من المساحة البرية) – ناميبيا.

<sup>4</sup> بنك ناميبيا. 2022. تحديث الأفاق الاقتصادية، فبراير/شباط 2022.

<sup>5</sup> وكالة إحصاءات ناميبيا. 2021، تقرير مؤشر الفقر المتعدد الأبعاد في ناميبيا 2021.

<sup>6</sup> مؤشر الجوع العالمي. 2022، الصفحة القطرية لناميبيا.

<sup>7</sup> البنك الدولي، الصفحة القطرية لناميبيا.

الجدول 1: المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية			
العام	القيمة	المؤشر	
2016	2.3	مجموع السكان (مليون) (1)	
2016	52.1	سكان الريف (النسبة المئوية من إجمالي السكان) (1)	
2019	63.7	متوسط العمر المتوقع عند الولادة (بالسنوات) (2)	
2019	42.7	معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة (لكل 1 000 مولود) (2)	
2016	0.576	تفاوت الدخل: معامل جيني (3)	
2021	43.3	السكان الذين يعيشون في فقر متعدد الأبعاد (كنسبة مئوية) (4)	
2022	المرتبة 78 من أصل 121 بلدا الدرجة 18.7	مؤشر الجوع العالمي (المرتبة والدرجة) (5)	
2013	22.7	انتشار التقرم المتوسط والشديد (كنسبة مئوية من الأطفال دون سن الخامسة) (2)	
2013	7.1	الوزن بالنسبة للعمر (الهزال - المتوسط والشديد)، (كنسبة مئوية من الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 0 و5 سنوات) (2)	
2020	11.6	إجمالي انتشار فيروس نقص المناعة البشرية (كنسبة مئوية من السكان الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و49 عاما) (6)	
2022	المرتبة 8 من أصل 145 بلدا	مؤشر الفجوة العالمية بين الجنسين (الرتبة) (7)	
2021	6.4	القيمة المضافة للزراعة والغابات وصيد الأسماك (كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي) (8)	

المصادر: (1) وكالة إحصاءات ناميبيا. 2017. *تقرير الاستقصاء الديمغرافي بين التعدادات في ناميبيا لعام 2016*؛ (2) البنك الدولي. *الصفحة القطرية لناميبيا*؛ (3) وكالة إحصاءات ناميبيا. 2016. *استقصاء دخل ونفقات الأسرة في ناميبيا 2016/2015 مؤشرات الفقر الرئيسية*؛ (4) وكالة إحصاءات ناميبيا. 2021. *تقرير مؤشر الفقر المتعدد الأبعاد في ناميبيا لعام 2021*؛ (5) مؤشر الجوع العالمي. 2022. *الصفحة القطرية لناميبيا*؛ (6) صحائف الحقائق القطرية لبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية والإيدز. ناميبيا 2022؛ (7) المنتدى الاقتصادي العالمي. 2022. *تقرير الفجوة العالمية بين الجنسين 2022*؛ (8) تحديثات للأفاق الاقتصادية صادرة عن بنك ناميبيا المركزي.

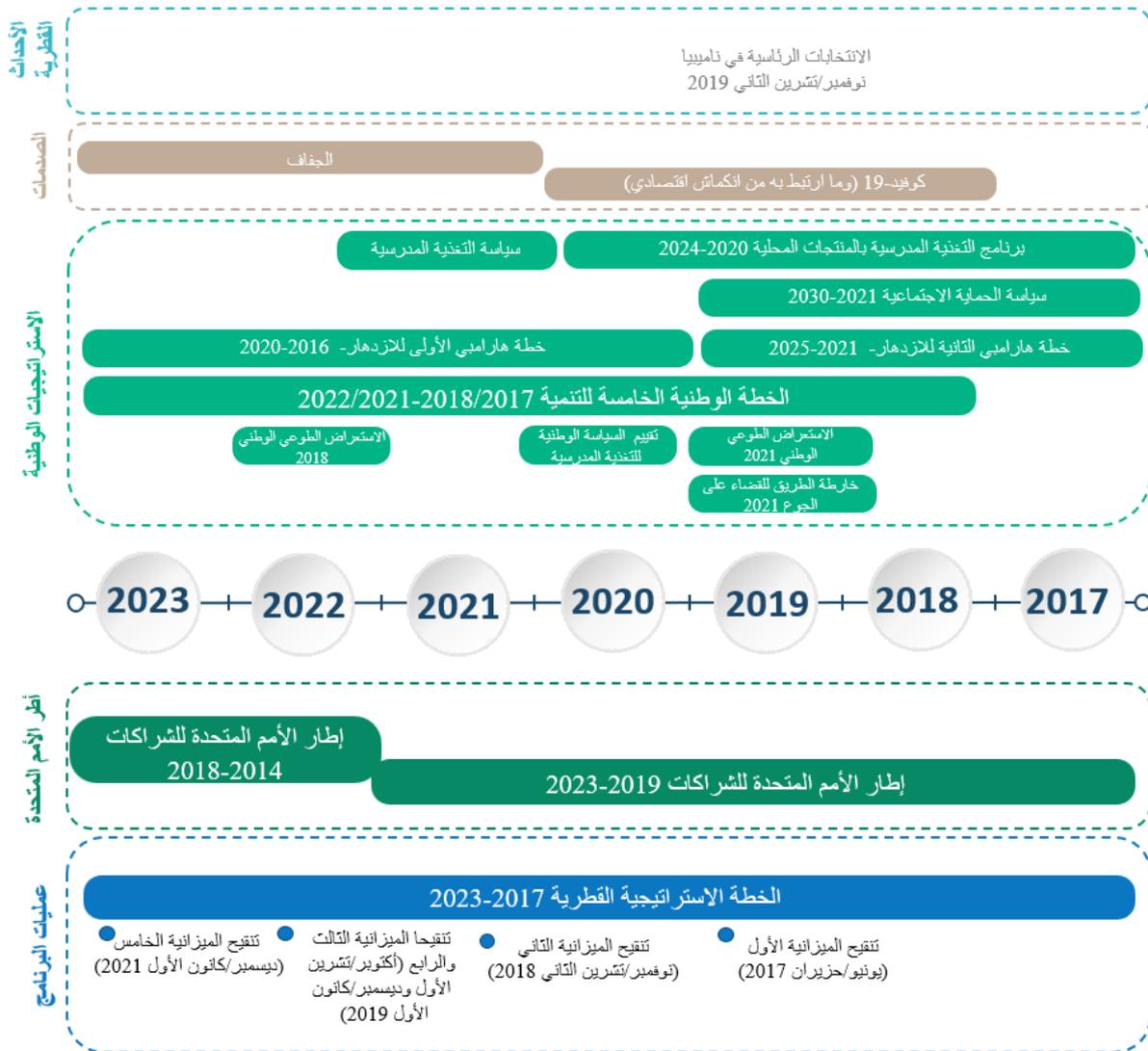
### الخطة الاستراتيجية القطرية للبرنامج

- 7- يتواجد البرنامج في ناميبيا منذ عام 1990. وقد بدأت عملية تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية الجاري تقييمها في عام 2016، مما يجعل ناميبيا واحدا من أوائل البلدان التي انخرطت في عملية التخطيط القطري الشاملة، بما في ذلك إعداد استعراض استراتيجي لأنشطة القضاء التام على الجوع.<sup>8</sup> وبدعم من البرنامج، قادت الحكومة هذه العملية على أعلى مستوى.
- 8- وكانت الخطة الاستراتيجية القطرية الأولى لناميبيا تغطي الفترة من عام 2017 إلى عام 2022 ووافق عليها المجلس في يونيو/حزيران 2017. وقد صُممت الخطة للمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2 و4 و17 و النتائج الاستراتيجية للبرنامج 1 (الحصول على الغذاء)، و4 (النظم الغذائية المستدامة)، و5 (تعزيز القدرات ) و6 (الشراكات العالمية). وتضمنت الخطة الاستراتيجية القطرية الأصلية حصيلتين استراتيجيتين وأربعة أنشطة ركزت على تعزيز القدرات القطرية وإنشاء الأدلة في مجال الأمن الغذائي والتغذية. وفي ديسمبر/كانون الأول 2021، وسَّع التنقيح الخامس للميزانية نطاق الخطة الاستراتيجية القطرية بحيث أصبحت تشمل خمس حصائل استراتيجية وثمانية أنشطة: ستة أنشطة بشأن تعزيز القدرات، ونشاط واحد بشأن الاستجابة المباشرة لحالات الطوارئ في ظروف الجفاف الشديد ومرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19)، ونشاط واحد بشأن دعم تطوير النظم الغذائية. ومُدد الإطار الزمني للخطة الاستراتيجية القطرية حتى ديسمبر/كانون الأول 2023.<sup>9</sup> وحكومة ناميبيا هي الشريك الرئيسي للبرنامج في تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية. ويبين الشكل 1 تطور الخطة الاستراتيجية القطرية بالإضافة إلى التغييرات الخارجية الرئيسية الجارية.

<sup>8</sup> البرنامج. 2018. *التقييم الاستراتيجي للخطة الاستراتيجية القطرية التجريبية للبرنامج*. تقرير التقييم .

<sup>9</sup> بموجب التنقيح السادس للخطة الاستراتيجية القطرية، مُددت فترة الخطة حتى ديسمبر/كانون الأول 2024 لجعلها تتماشى مع إطار الأمم المتحدة للشراكات، وزيدت الميزانية إلى 51 187 510 دولارات أمريكية.

## الشكل 1: تطور الخطة الاستراتيجية القطرية والتغيرات في البيئة الخارجية، 2017-2023



### لمحة عامة مالية

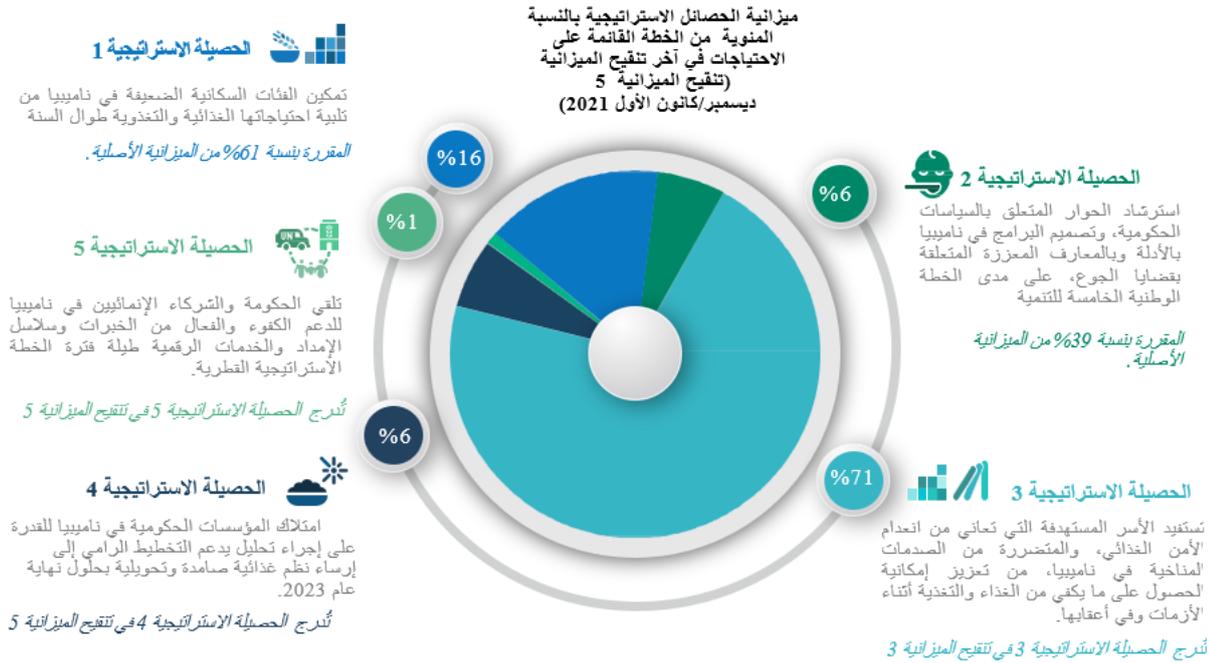
9- تمت الموافقة على الخطة الاستراتيجية القطرية في الأصل مقترنة بخطة قائمة على الاحتياجات قيمتها 6 ملايين دولار أمريكي. وفي عام 2019، جرى توسيع نطاق هذه الخطة لتصل قيمتها إلى 23.8 مليون دولار أمريكي، وأدرجت فيها الحصيلة الاستراتيجية 3 والنشاط 5 استجابة لحالة الجفاف التي أصابت البلاد. وفي ديسمبر/كانون الأول 2021، رُفعت قيمة الخطة القائمة على الاحتياجات إلى 45.9 مليون دولار أمريكي<sup>10</sup>، وأدخلت حصيلتان استراتيجيتان جديدتان، 4 و 5، وثلاثة أنشطة جديدة، 6 و 7 و 8، وهي تركز على التغذية والنظم الغذائية وتدخلات سلسلة الإمداد وتوفير الخدمات الرقمية. وبدأ تنفيذ النشاطين 6 و 7 في عام 2022؛ وفي وقت التقييم، لم يكن تنفيذ النشاط 8 قد بدأ. وحتى أكتوبر/تشرين الأول 2022، حُصص 22.3 مليون دولار أمريكي (أي 49 في المائة من الخطة القائمة على الاحتياجات) للخطة الاستراتيجية القطرية<sup>11</sup>، وبلغت نسبة إجمالي الإنفاق من تلك الموارد المخصصة 87 في المائة (الشكل 2).

<sup>10</sup> هناك نتائج سادس للميزانية وافق عليه المدير الإقليمي في يونيو/حزيران 2023. وهو غير مدرج في نطاق هذا التقييم.

<sup>11</sup> المكتب القطري للبرنامج في ناميبيا. 2022. حالة موارد الخطة الاستراتيجية القطرية لناميبيا 2023-2017، 27 يونيو/حزيران 2022 (وثيقة داخلية).

## الشكل 2: الحصائل الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية لناميبيا (2017-2023)

### وميزانيتها وتمويلها ونفقاتها



### الخطة القائمة على الاحتياجات

الخطة الأصلية القائمة على الاحتياجات **6 مليون دولار أمريكي** >>> التنقيح الأخير لميزانية الخطة القائمة على الاحتياجات **45.9 مليون دولار أمريكي**



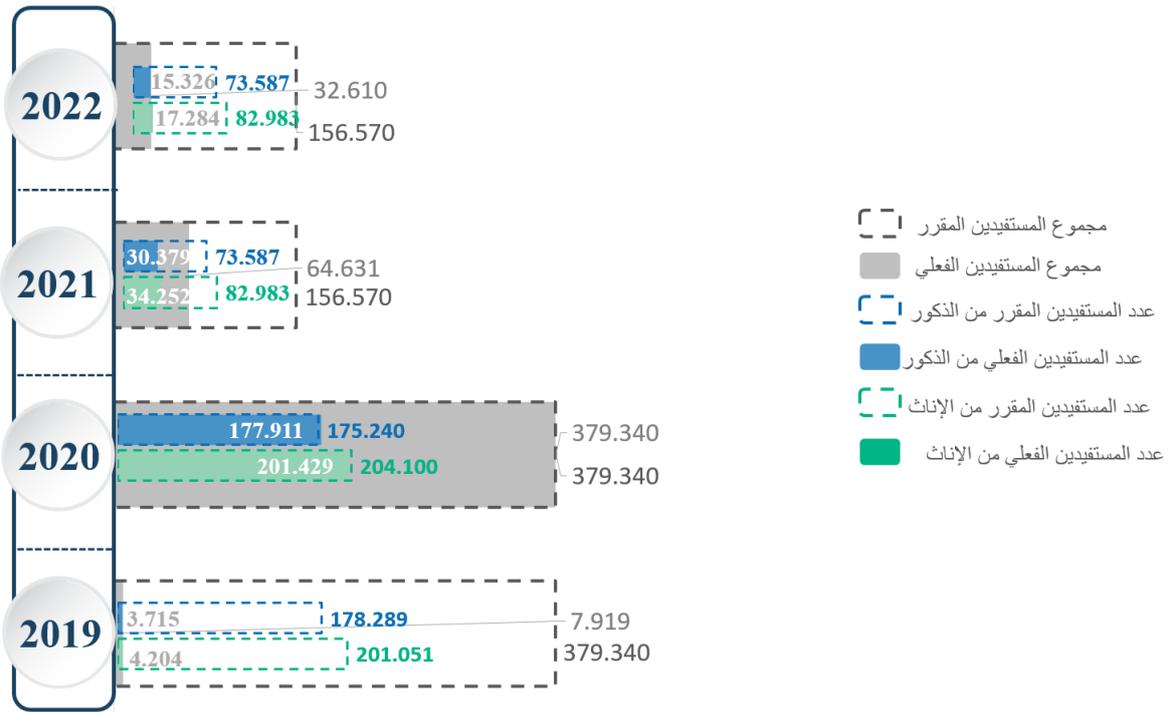
\* لا تبلغ النسب المئوية للموارد المخصصة بحسب الحصيلة الاستراتيجية 100 في المائة بسبب تخصيص الموارد والإنفاق منها أيضا لأغراض أخرى غير الحصائل الاستراتيجية

المصادر: التنقيح الخامس للخطة الاستراتيجية القطرية لناميبيا (2017-2022) والزيادة المقابلة في الميزانية، ولمحة عامة عن موارد ميزانية الحافظة القطرية (مستخرجة في 31 أكتوبر/تشرين الأول 2022؛ وثيقة داخلية).

### لمحة عامة عن المستفيدين

10- لم يُخطط للتوزيع على المستفيدين المباشرين إلا اعتباراً من عام 2019 فصاعداً. وقد كانت أعداد المستفيدين المباشرين الذين تم الوصول إليهم بتوزيعات الأغذية العينية أو التحويلات القائمة على النقد متباينة إلى حد كبير (الشكل 3)؛ ففي عام 2019، لم يصل البرنامج إلا إلى 7 919 مستفيداً (منهم 4 204 نساء)، أو 2.1 في المائة من العدد المقرر؛ وفي عام 2020، وصل عددهم إلى 379 340 مستفيداً (منهم 201 429 امرأة)؛ وفي عام 2021، تحول البرنامج إلى تقديم التحويلات القائمة على النقد ووصل إلى 64 631 مستفيداً (منهم 34 252 امرأة)؛ وفي عام 2022، وصل إلى 32 610 مستفيدين (منهم 17 284 امرأة). وتوضح الفقرة 26 هذا التقلب.

الشكل 3: المستفيدون الفعليون مقابل المستفيدين المقررين، بحسب الجنس، للفترة 2019-2022\*



المصدر: التقارير القطرية السنوية للأعوام 2019 و2020 و2021 و2022.

\* لم يكن هناك أي مستفيدين مباشرين في عامي 2017 و2018.

## نتائج التقييم

إلى أي مدى تعتمد الخطة الاستراتيجية القطرية على الأدلة وتركز بشكل استراتيجي على تلبية احتياجات الفئات الأكثر ضعفاً؟

**الصلة بالاحتياجات والمواءمة مع الأولويات الوطنية وإطار الأمم المتحدة للشراكات استناداً إلى المزايا النسبية**

11- صُممت الخطة الاستراتيجية القطرية بالاستناد إلى الاستعراض الاستراتيجي للقضاء التام على الجوع في ناميبيا - وهي عملية تشاركية تقودها الحكومة بدعم تقني من البرنامج وبالتعاون مع خطة التنمية الوطنية الخامسة لناميبيا<sup>12</sup> وقد استخدم الاستعراض الأدلة والبيانات المتاحة من أجل ضمان صلة الخطة الاستراتيجية القطرية بالأولويات الوطنية. وحددت الخطة الفجوات المؤسسية في ما يتعلق بأطر السياسات، والقدرات، والرصد والتقييم، والبرامج الاجتماعية المجزأة، وضعف التنسيق في مجال الأمن الغذائي والتغذية. وبناء على ذلك، حددت الخطة الاستراتيجية القطرية تدخلات "المراحل الأولية" التي تهدف إلى تعزيز القدرات الحكومية.

12- والخطة الاستراتيجية القطرية متوائمة بشكل جيد مع أولويات الحكومة في جهودها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في المجالات التي يتمتع البرنامج بميزة نسبية مثل التغذية المدرسية، وإدارة مخاطر الكوارث، والأمن الغذائي والتغذية، والحماية الاجتماعية. ويساهم البرنامج في حصائل إطار الأمم المتحدة للشراكات في تلك المجالات، وقد تعززت مواءمة الخطة الاستراتيجية القطرية مع هذا الإطار من خلال مشاركة البرنامج في فريق الأمم المتحدة القطري.

## تموضع استراتيجي متكيف مع الظروف

13- يتمتع البرنامج بموضع استراتيجي جيد يمكنه من المساهمة في السياسات الجديدة في مجالات مثل الحماية الاجتماعية والتغذية والأمن الغذائي وإدارة مخاطر الكوارث. وقد عدل موضعه الاستراتيجي وبرامجه على نحو مناسب استجابة للتغيرات في

<sup>12</sup> حكومة ناميبيا، 2017. خطة التنمية الوطنية الخامسة: العمل معاً نحو تحقيق الأزدهار 2017/2018-2021-2022.

البيئة التشغيلية والصدمات الخارجية، بما في ذلك احتياجات المساعدة الغذائية الناشئة عن حالات الجفاف وجائحة كوفيد-19. وفي عام 2021، قدم البرنامج الدعم التقني للسياسة الوطنية الحكومية المنقحة للأمن الغذائي والتغذوي.<sup>13</sup> وبناء على طلب الحكومة، كيف البرنامج نهجه إزاء تعزيز القدرات الوطنية بالابتعاد عن العمل السياساتي في "المراحل الأولية" والانتقال إلى مزيد من تدخلات "المراحل النهائية" من قبيل تجريب المشروعات الإرشادية للنظام الغذائي ورقمنة نظم الحماية الاجتماعية الوطنية.<sup>14</sup>

### الاتساق الداخلي

14- وفر التصميم الأولي للخطة الاستراتيجية القطرية هيكلًا متسقًا لتدخلات البرنامج في ناميبيا ووضوحًا بشأن أهداف البرنامج الاستراتيجية وأنشطته وشركائه. وأدت الحصائل والأنشطة الجديدة التي أدخلت خلال تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية استجابة للظروف المتغيرة والأولويات الحكومية المتطورة إلى فقدان بعض الاتساق الداخلي بين التدخلات، مما أدى إلى الحد من حجم النتائج. ولم تُستغل بشكل مستمر فرص خلق أوجه التآزر. وإلى جانب النهج التجريبي في التعامل مع النظم الغذائية، والذي انطوى على الكثير من التدخلات المستقلة وشارك فيه شركاء مختلفون، أدى فقدان الاتساق هذا إلى زيادة التجزئة واتباع نهج أكثر انعزالية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية مع مرور الوقت.

### ما هو مدى وجودة مساهمة البرنامج في الحصائل الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية في ناميبيا؟

15- وُضع نهج منهجي محدد لهذا التقييم يمكن من إجراء تحليل متسق لمساهمات البرنامج في تعزيز القدرات القطرية عبر الحصائل والأنشطة الاستراتيجية، مع استيعاب جهود البرنامج في أربعة مجالات مواضيعية شاملة هي: دعم شبكات الأمان الاجتماعي؛ والتغذية المدرسية؛ وإدارة مخاطر الكوارث؛ والنظم الغذائية. وبناء على ذلك، فإن هيكل الرد على سؤال التقييم هذا يُنظم حول هذه المجالات الأربعة بدلا من الحصائل الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية.

### شبكات الأمان الاجتماعي

16- ساهم البرنامج في بناء القدرات الحكومية ووضع إطار سياساتي لشبكات الأمان الاجتماعي من خلال العمل في إطار الحصائلتين الاستراتيجيتين 1 و 3. ودعم البرنامج السياسات والاستراتيجيات الحكومية من خلال توفير المدخلات التقنية وتوليد الأدلة. كما أجرى البرنامج مشروعات تجريبية لإظهار نهج أو أدوات محددة لإدارة برامج الحماية الاجتماعية. ومع أن بعض هذه المشروعات التجريبية لم يحقق الأهداف المتوقعة، إلا أنها شجعت الحكومة على وضع حلول محلية بمساعدة البرنامج. على سبيل المثال، ساعد تجريب منصة البرنامج الرقمية لإدارة معلومات المستفيدين والتحويلات في التصدي لتحديات تسجيل المشاركين في برامج شبكات الأمان الاجتماعي. وطلبت الحكومة بعد ذلك دعم البرنامج في بناء نظام مماثل ولكنه مملوك وطنيا، وقد كان العمل جاريا على وضعه في إطار الحصيلة الاستراتيجية 5 في عام 2022 وقت إجراء التقييم.

### التغذية المدرسية

17- منذ بداية تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية، عمل البرنامج، في إطار الحصيلة الاستراتيجية 1، على تقوية بيئة السياسات، وتعزيز إدارة المعلومات، وتوليد الأدلة للبرنامج الوطني للتغذية المدرسية. وفي يوليو/تموز 2021، أُطلق برنامج تجريبي للتغذية المدرسية بالمنتجات المحلية بدعم من البرنامج. ويجري تنفيذ هذا البرنامج التجريبي في 29 مدرسة وسبع مناطق، ويضم 13 915 من المتعلمين وتموله بشكل أساسي وزارة التعليم والفنون والثقافة. وتُنقش حاليا مسألة توسيع نطاقه ليشمل عددا مماثلا من المدارس الإضافية. وقد خلص التقييم إلى أن جميع موظفي المدارس والمسؤولين الإقليميين تقريبا يرون أن التغذية المدرسية بالمنتجات المحلية مفيدة للمدارس وللمجتمعات المحلية. على أن الاستفادة المالية للبرنامج التجريبي وقابليته للتوسع تشكلان تحديا بسبب قيود ميزانية الحكومة وقدراتها على التنفيذ. ولم تُحلل هذه التحديات بشكل شامل في مرحلة

<sup>13</sup> حكومة ناميبيا. 2021. السياسة الوطنية المنقحة للأمن الغذائي والتغذوي.

<sup>14</sup> المكتب القطري للبرنامج في ناميبيا. 2021. إطار القضاء على الجوع (وثيقة داخلية).

تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية، وبالتالي قوضت فعالية مشاركة البرنامج في البرامج التجريبية للتغذية المدرسية بالمنتجات المحلية وقدرتها على الاستمرار.

### الأمن الغذائي والتغذية والنظم الغذائية

18- في إطار الحصيلة الاستراتيجية 2، ساعد البرنامج الحكومة على وضع إطار سياساتي قوي للأمن الغذائي والتغذية. وكان للبرنامج أيضا دور فعال في دمج نهج النظم الغذائية في السياسات الحكومية، ولكن دعمه للحكومة في استعراض ومعالجة عناصر النظم الغذائية الوطنية التي تعرقل ربط المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة بالأسواق المستدامة كان أقل متانة. وبدأ تجريب مشروعات النظام الغذائي في إطار الحصيلة الاستراتيجية 4 في عام 2022، ومن السابق لأوانه توقع النتائج. ومع ذلك، حدد التقييم عددا من نقاط الضعف في التصميم يُحتمل أن تعرقل الفعالية، ومنها على سبيل المثال عدم كفاية هيكل الحكومة والفجوات في ضمان الجودة.

### إدارة مخاطر الكوارث والاستجابة للصدمة

19- كانت استجابة البرنامج للصدمة الخارجية (الجفاف وجائحة كوفيد-19) في إطار الحصيلة الاستراتيجية 3 فعالة في معظمها. وعلى سبيل المثال، تشير بيانات الرصد إلى أن المجموعات السكانية التي يدعمها البرنامج، تحصل بعد عمليات التوزيع على درجات في استهلاك الأغذية أعلى بكثير من القيمة والأهداف المحددة كخط أساس. وبالإضافة إلى ذلك، إنخفاض كثيرا عدد الأسر التي حصلت على درجات متدنية في استهلاك الأغذية مقارنة بخط الأساس، مع أن ذلك لا يمكن أن يعزى إلى البرنامج وحده.<sup>15</sup> وقد قدم البرنامج مساهمة كبيرة في إدارة مخاطر الكوارث من خلال دعمه لوضع إطار وطني لإدارة مخاطر الكوارث وما يتصل به من خطة عمل واستراتيجية للتوعية والاتصال. على أن هذه الوثائق لم تُعتمد بسبب الأولويات السياسية المتنافسة. وكان البرنامج فعالا في بناء القدرات الحكومية في الأبعاد المتعلقة بسلسلة الإمداد للاستجابة للصدمة وفي تقييم ورصد الضعف في سياق نظم الإنذار المبكر في إطار الحصيلتين الاستراتيجيتين 4 و5.

### الأهداف الشاملة

#### الاعتبارات الجنسانية

20- عمل البرنامج مع الحكومة على تعميم المنظور الجنساني في سياسة الأمن الغذائي والتغذوي، التي تتضمن استراتيجية لمعالجة عدم المساواة في الحصول على الغذاء والتغذية. كما شجع البرنامج مشاركة المرأة في صنع القرار. غير أن الأولويات المتنافسة والقدرات الداخلية المحدودة أعاقت تعميم المنظور الجنساني بشكل منهجي.

#### الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسين

21- وتشمل تحديات الحماية<sup>16</sup> المسافة إلى نقاط التوزيع، وتكاليف النقل، وتهديدات السلامة البدنية، وسرقة ما بعد التوزيع. ومع أنه تم إنشاء نقاط توزيع إضافية، لم يتوفر أمام البرنامج إلا مجال محدود لمعالجة مسائل الحماية وذلك بسبب عدم كفاية جمع البيانات. وعمل البرنامج أيضا مع صندوق الأمم المتحدة للسكان لتدريب الشركاء المحليين في مجال الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسين.

<sup>15</sup> البرنامج. 2021. التقرير القطري السنوي لناميبيا 2021، الصفحة 19؛ البرنامج. 2022. تقرير رصد ما بعد التوزيع، مناطق كونين وأوهانجوبينا وأوموساتي، فبراير/شباط 2022 (وثيقة داخلية).

<sup>16</sup> المرجع نفسه. مقابلات مع المستفيدين.

### المساءلة أمام السكان المتضررين

22- خلص التقييم إلى وجود فجوات في المساءلة أمام السكان المتضررين، منها على سبيل المثال عدم وجود آلية لتقديم الشكاوى تتيح للمستفيدين الاتصال بالبرنامج مباشرة أثناء عمليات التوزيع. كما أن المستفيدين لم يتلقوا معلومات كافية عن المساعدة. وفي وقت التقييم، لم يكن قد أخذ بعد بالمشورة التقنية التي قدمها المكتب الإقليمي بشأن إنشاء منصات للتواصل.<sup>17</sup>

### الاعتبارات البيئية

23- بينما كانت الاستدامة البيئية أحد الاعتبارات في العمل على إدارة مخاطر الكوارث، فقد خلص التقييم إلى أن البرنامج لم يدمج الجوانب البيئية بشكل متسق في التصميم العام للتدخلات وتنفيذها.

### محور العمل الإنساني والتنمية

24- ساهم البرنامج في العمل في محور العمل الإنساني والتنمية من خلال دعم تعزيز القدرات القطرية الحكومية في مجال نظم الإنذار المبكر ومن خلال المشروعات التي تعالج مسائل المناخ والطاقة والمياه والغذاء ("محور المناخ والمياه والطاقة والغذاء"). ويمكن لمثل هذه المشروعات أن تساعد في بناء القدرة على الصمود والتخفيف من حدة الأزمات المستقبلية، ولكن تخطيط البرنامج لم يدمج بشكل متسق العمل الإنساني والتعاون الإنمائي الطويل الأجل. كما أن عنصر السلام في هذا المحور لا يتصف بأهمية كبيرة في سياق ناميبيا.

### استدامة التدخلات

25- إن احتمالات استدامة أنشطة المراحل الأولية الخاصة بتعزيز القدرات القطرية مرتفعة على مستوى السياسات والمستوى المؤسسي، ولكنها تعتمد بطبيعتها على عوامل خارجية مثل التمويل الحكومي والأولويات الحكومية. على أن احتمالات استدامة أنشطة المراحل النهائية ظن بما في ذلك المشروعات التجريبية مع المستفيدين المباشرين، محدودة في بعض الحالات بسبب أوجه الضعف في التصميم والفجوات في توليد الأدلة وفي استراتيجيات تسليم المسؤولية.

إلى أي مدى استخدم البرنامج موارده بكفاءة في المساهمة في تحقيق نواتج الخطة الاستراتيجية القطرية وحصائلها الاستراتيجية؟

### التوقيت المناسب

26- شهدت معظم عمليات الاستجابة لحالات الطوارئ والتوزيع وبعض مشروعات النظام الغذائي تأخيرات، مما أدى إلى انخفاض كفاءة المساعدة. ففي عام 2019، على سبيل المثال، أدى مزيج من تأخر التمويل ومحدودية قدرة البرنامج على الاستجابة وعمليات الشراء المطولة بسبب جائحة كوفيد-19 إلى تأخير لمدة خمسة أشهر، وبالتالي إلى عدم تقديم المساعدة للأشخاص المتضررين من الجفاف خلال موسم الجذب (أنظر التباين بين أعداد المستفيدين المقررين وأعداد المستفيدين الفعليين في عام 2019 في الشكل 3 أعلاه). وفي أماكن أخرى، تسبب نقص التمويل والقيود المتعلقة بكوفيد-19 والانتقال إلى التحويلات القائمة على النقد في عام 2021 في تأخيرات أيضا.

### الاستهداف والتغطية

27- لم يوثق استهداف وتغطية أنشطة البرنامج بشكل جيد، ولكن البيانات المتاحة أشارت إلى أن استهداف المواقع والمجموعات الضعيفة كان مناسباً. ومع ذلك، فقد أعدت الحكومة قوائم للمستفيدين وتضمنت في بعض الحالات أخطاء في الاستبعاد أو الإدراج، وقد خفف البرنامج جزئياً منها من خلال عملية التحقق التي قام بها.

<sup>17</sup> المكتب الإقليمي للجنوب الأفريقي، 2021، الدعم التقني الخاص بالبرامج وسلاسل الإمداد باستخدام التحويلات القائمة على النقد في المكتب القطري في ناميبيا. تقرير سبتمبر/أيلول 2021 (غير متاح على الإنترنت).

### كفاءة التكاليف

28- على الرغم من محدودية البيانات، يبدو أن التحويلات القائمة على النقد طريقة أكثر كفاءة من توزيعات الأغذية في ناميبيا (أنظر الجدول 2). ويعزى ارتفاع تكلفة التحويلات القائمة على النقد في عام 2021 مقارنة بعام 2022 إلى التأخير والآثار المترتبة على تكلفة إدخال نُظْم جديدة. وفي حين أن حجم تدخلات البرنامج وتشنتها الجغرافي قد ساهما في زيادة تكاليف التنفيذ والمعاملات مع مرور الوقت، فإن البرنامج لم يجمع بيانات كافية تمكنه من تقييم كفاءة تكلفة مختلف طرائق التحويل أو إثباتها بشكل تام.

الجدول 2: مقارنة توزيع الأغذية العينية وتكاليف التحويلات القائمة على النقد، بما في ذلك تكاليف التوزيع					
النشاط 5	2019	2020	2021	2022	المجموع
قيمة الأغذية (بالدولار الأمريكي)	668 682	6 795 648	-	*-	7 464 330
تكاليف الأغذية (بالدولار الأمريكي)	77 280	2 229 444	178 404	49 044	2 534 172
تكاليف/قيمة الأغذية (نسبية مئوية)	12	33	-	-	34
قيمة التحويلات القائمة على النقد (بالدولار الأمريكي)	-	-	527 416	577 972	1 105 388
تكاليف التحويلات القائمة على النقد (بالدولار الأمريكي)	-	-	241 489	38 676	280 165
تكاليف/قيمة التحويلات القائمة على النقد (نسبية مئوية)			46	7	25

المصدر: خطط ميزانية الحافظة القطرية مقابل التقرير الفعلي الصادر في 31 أكتوبر/تشرين الأول 2022 (مجموعة بيانات داخلية).

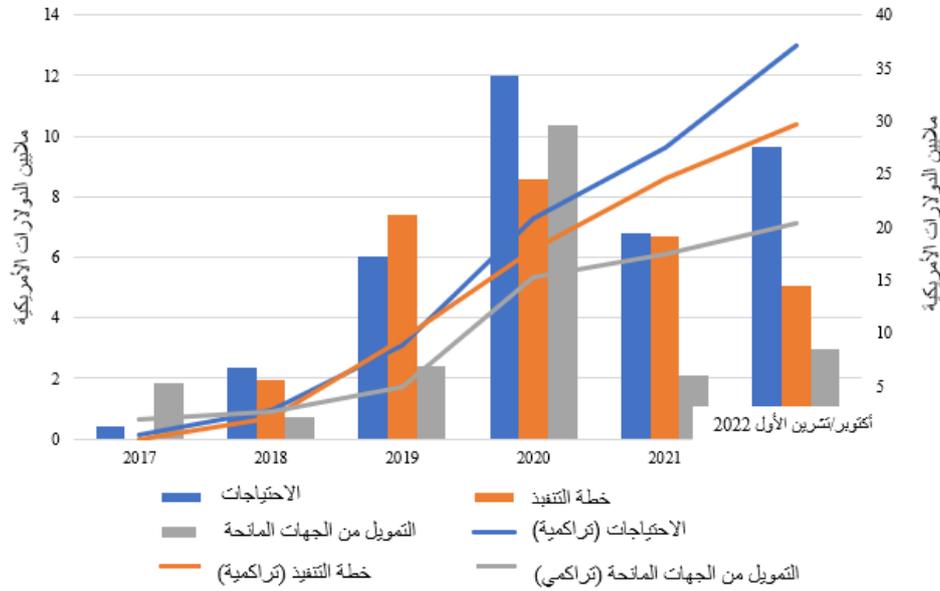
\* تشمل قيمة الأغذية تكاليف نقل الأغذية إلى نقاط التوزيع. وقد استُخدمت التوزيعات النقدية وفي عامي 2021 و 2022 فقط.

ما هي العوامل وراء أداء البرنامج وإلى مدى استطاع البرنامج تحقيق التحول الاستراتيجي المتوخى في الخطة الاستراتيجية القطرية؟

### التمويل

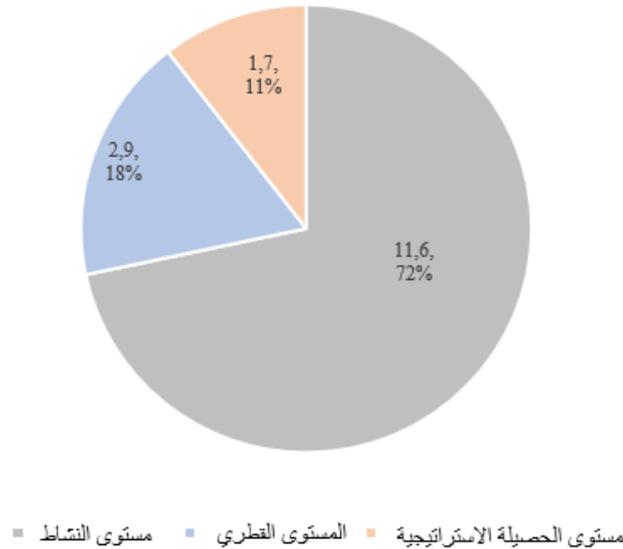
29- تم تمويل الخطة الاستراتيجية القطرية بنسبة 49 في المائة في المتوسط، وذلك في أكتوبر/تشرين الأول 2022. ومع ذلك، فقد جرى توزيع التمويل بشكل غير متساوٍ على مدار مدة الخطة الاستراتيجية القطرية، فقد مُوِّل عام 2020 بالكامل تقريباً لأغراض استجابتي الجفاف وكوفيد-19، في حين تلقت السنوات المتبقية تمويلاً أقل (أنظر الشكل 4). وقد سعى البرنامج إلى إيجاد فرص للتمويل، ولكن لم يكن من الممكن توقع تدبير الموارد وقد حُصصت المساهمات بشكل كبير (72 في المائة على مستوى الأنشطة) ووُزعت بشكل غير متساوٍ بين الحصائل الاستراتيجية والأنشطة، مع أن ذلك تمّ بما يتماشى مع الاحتياجات (الشكل 5). وقد نجح البرنامج في التصدي لبعض هذه التحديات، حيث نفذ مشروعات متنسقة بتمويل من مصادر مختلفة. ويجري العمل أيضاً على استكشاف شراكات جديدة حققت بعض النجاح في تعبئة الموارد الحكومية.

الشكل 4: تدفقات التمويل والخطط القائمة على الاحتياجات وخطط التنفيذ، من عام 2017 إلى أكتوبر/تشرين الأول 2022 (بملايين الدولارات الأمريكية)\*



المصادر: خطة ميزانية الحافظة القطرية مقابل التنفيذ الفعلي. استُخرجت البيانات في 31 أكتوبر/تشرين الأول 2022 (مصدر داخلي).  
\* الأرقام لا تشمل تكاليف الدعم غير المباشرة.

الشكل 5: تخصيص المساهمات في الخطة الاستراتيجية القطرية (بملايين الدولارات الأمريكية)



المصادر: إحصاءات توقعات التوزيعات والمساهمات لناميبيا 2017-2023، استُخرجت البيانات في 31 أكتوبر/تشرين الأول 2022 (مصدر داخلي).

#### الرصد

30- لا تقدم نظم الرصد والتقييم سوى صورة جزئية لنتائج الخطة الاستراتيجية القطرية، ويرجع ذلك جزئياً إلى أوجه الضعف في المؤشرات المؤسسية، كما هو الحال في أنشطة تعزيز القدرات القطرية. وقد كان التعلم من تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية أمراً صعباً بسبب عدم اتساق عمليات رصد التدخلات وتقييمها، مع الانتقال إلى خطوط أساس وإلى إطار شامل للرصد. ولم

تحظ إدارة المعرفة وجمع البيانات وتحليلها في ما يتعلق بالمسائل الشاملة باهتمام كاف من المكتب القطري. ويعيق الافتقار إلى الرصد والإبلاغ عن المشروعات والتجريبية والتوضيحية التعلم من النتائج ويُضعف عملية صنع القرار بخصوص إمكانية توسيع نطاق هذه المشروعات.

### الشراكات

31- مع وجود تركيز سائد على تعزيز القدرات القطرية، أعطت الخطة الاستراتيجية القطرية الأصلية الأولوية لمجموعة من الشراكات الحكومية الرفيعة المستوى مثل الشراكة مع مكتب رئيس الوزراء؛ ووزارة المساواة بين الجنسين والقضاء على الفقر والرعاية الاجتماعية؛ ووزارة التعليم والفنون والثقافة. كما كان البرنامج مشاركا نشطا في فريق الأمم المتحدة القطري. ومنذ عام 2021، نجحت المنظمة في إقامة الكثير من الشراكات الاستراتيجية والتشغيلية الجديدة، ولا سيما مع الحكومة والقطاع الخاص في ما يتعلق بالنظم الغذائية، ولكن بعضها حديث جدا بحيث لا يمكن بعد إظهار النتائج. وقد ساعدت الاتصالات الخارجية الناجحة على رفع مكانة البرنامج في ناميبيا، ولكن كثرة عدد الشركاء تولد عبء عمل كبيراً على المكتب القطري بسبب ما يلزم من وقت وموارد لإدارة الشراكات.

### قدرات الموارد البشرية

32- في حين أن عدد الموظفين ارتفع خلال فترة الخطة الاستراتيجية القطرية وأن التوازن الجنساني شهد تحسناً، فإن كثرة العقود القصيرة الأجل وارتفاع معدل دوران الموظفين - نتيجة لقيود التمويل - أعاق تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية. ولم تكن التوصيفات التقنية اللازمة لتنفيذ أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية متوافرة دائماً، وكانت القدرة على إدارة المسائل الجنسانية وغيرها من المسائل الشاملة غير كافية. وفي وقت التقييم، كان المكتب القطري قد شرع في استعراض هيكله التوظيفي.

### العوامل التي تفسر التقدم نحو التحول الاستراتيجي

33- خلال فترة التقييم، كان التحول الاستراتيجي للبرنامج نحو تعزيز القدرات دعماً للشركاء الحكوميين مفيداً بعوامل داخلية، بما في ذلك عدم وجود عرض واضح لكيفية مساهمة مختلف الأنشطة في تحقيق الأهداف الأوسع نطاقاً؛ وعدم اتساق الاهتمام بعدد من عناصر التصميم والتنفيذ والرصد؛ وعدم وجود اتساق بين توصيفات الوظائف والمهارات واحتياجات التدخل. كما أن العوامل الخارجية، بما فيها قيود التمويل وفرض قيود قصوى مؤخراً على الإنفاق العام وعلى التوظيف، أعاق أيضاً التحول المقصود.

### الاستنتاجات

34- خلص التقييم إلى أن الخطة الاستراتيجية القطرية ظلت بشكل عام ذات صلة باحتياجات شعب ناميبيا ومتوائمة مع أولويات الحكومة طوال الفترة قيد الاستعراض. كما يسرت الخطة التفكير الاستراتيجي بشأن الشراكات وفرص التمويل في بيئة تمويل مليئة بالتحديات. وحققت الخطة بعض الفوائد الكبيرة للحكومة، وفي نهاية المطاف للسكان المتضررين، من خلال بناء القدرات الحكومية وتجريب الأدوات والنهج المبتكرة في ما يتعلق بوضع أطر سياسات الأمن الغذائي والتغذية وشبكات الأمان الاجتماعي وإدارة مخاطر الكوارث. وكان للبرنامج أيضاً دور فعال في دمج نهج النظم الغذائية في السياسات الحكومية.

35- وكانت استجابة البرنامج للصددمات الخارجية، بما في ذلك الجفاف وكوفيد-19، متوائمة مع الاحتياجات وكانت فعالة في معظمها، مما أدى إلى تحسين استهلاك الأغذية لدى الأشخاص المتضررين والمجتمعات المحلية المتضررة وإلى الاستفادة الاستراتيجية من عمليات الاستجابة لبناء قدرات سلاسل الإمداد الوطنية. كما قدم البرنامج مساهمة كبيرة في وضع إطار السياسات لشبكات الأمان الاجتماعي. ومع ذلك، فإن أنشطة التغذية المدرسية بالمنتجات المحلية والمشروعات التجريبية للنظام الغذائي التي تسعى إلى ربط المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة بالأسواق المستدامة لا تزال تنتظر تحقيق النتائج.

- وكان توقيت التنفيذ متفاوتا، حيث أدى التأخير في بعض الحالات إلى الحد من أهمية المساعدة وفائدتها. وقد أدخل المكتب القطري نهجا للتنفيذ أكثر فعالية من حيث التكلفة، غير أن مكاسب كفاءة التكلفة لا يُمكن إثباتها نظرا لعدم كفاية جمع البيانات.
- 36- وبالإضافة إلى العوامل الخارجية الخارجة عن إرادة البرنامج، تأثر الأداء بمجموعة من العوامل الداخلية المتعلقة بمحدودية الموارد المالية والبشرية، وتصميم التدخلات، والرصد والتقييم، وإدارة المعرفة، مما أضرّ بتحقيق الحصائل المتوقعة. وقد تحلى البرنامج بالمرونة والاستجابة لتغير الظروف، على سبيل المثال من خلال توسيع نطاق الاستجابة المباشرة للاحتياجات الإنسانية الناشئة وتوفيرها والانتقال إلى مجال النظم الغذائية بناء على طلب الحكومة، وهو ما تطلب قدرا كبيرا من السرعة في الاستجابة. على أن التحول الاستراتيجي للبرنامج من تقديم المساعدة الغذائية المباشرة إلى تعزيز قدرات الشركاء الحكوميين تعرض للعرقله بسبب محدودية تمويله وموارده البشرية والقيود من حيث الموارد الوطنية المالية والبشرية.
- 37- وأعطى البرنامج الأولوية للاعتبارات الجنسانية، وعزز مشاركة المرأة في المشروعات ومجموعات صنع القرار، ولكن تعميم مراعاة المنظور الجنساني لم يتحقق بشكل كامل في حافظة الخطة الاستراتيجية القطرية. أما المسائل الشاملة الأخرى، مثل الحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين، فقد حظيت باهتمام أقل. وتلقى المكتب القطري الدعم من المكتب الإقليمي، ولكن هذا الدعم لم يكن كافيا لضمان تعميم المسائل الشاملة خلال فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية. وساهم البرنامج في العمل على محور العمل الإنساني والتنمية من خلال تعزيز القدرات في مجال نظم الإنذار المبكر والمشاركة في العمل على محور المناخ والمياه والطاقة والغذاء، غير أن تخطيطه لم يدمج بشكل متنسق العمل الإنساني مع التعاون الإنمائي الطويل الأجل.
- 38- وقد أدرك المكتب القطري أهمية الشراكات الجديدة ونجح في تنويع عدد الشركاء وفئاتهم خلال تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية، ولا سيما منذ عام 2021. وهو يستكشف أيضا أنواعا مبتكرة من الشراكات، مثل الشراكات مع القطاع الخاص. ودعم التواصل القوي هذه العملية وساعد في وضع البرنامج كشريك مهم في مجالات مثل النظم الغذائية. وفي حين أن العمل بشأن الشراكات كان يسترشد بالخطة الاستراتيجية القطرية والتفكير الاستراتيجي في ما يتعلق ببعض أصحاب المصلحة، مثل أصحاب المصلحة في القطاع الخاص، فإن البرنامج لم يجسد بعد هذا التفكير في استراتيجية للشراكات لديها أهداف واضحة وقابلة للقياس. وتطلب تنسيق الشراكات وإدارتها استثمارات كبيرة من حيث وقت موظفي البرنامج وجهدهم، مما أدى إلى الضغط على الموارد البشرية.
- 39- وأدت أوجه الضعف في الرصد والتقييم وإدارة المعرفة إلى الحد من قدرة البرنامج على الإبلاغ عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية والتعلم منه. وعلى وجه الخصوص، لا تعكس المؤشرات المؤسسية الحالية نتائج الحصائل في ما يتعلق بتعزيز القدرات القطرية، مما يعوق الرصد والتقييم والتعلم بشكل فعال في هذا المجال. كما أدت الأولويات المتنافسة والقيود المالية التي يواجهها المكتب القطري إلى توتر بين الاستجابات لمجموعة متزايدة من الاحتياجات - العاجلة في كثير من الأحيان - وبين القيام باستثمارات كبيرة في قدرات الرصد والتقييم. علاوة على ذلك، لم تكن نظم إدارة المعرفة كافية في الحفاظ على الأدلة وتخزينها بحيث يمكن استخدامها في تصميم التدخلات المستقبلية.
- 40- وفي حين أن البرنامج استخدم الأدلة لإرشاد تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية وتدخلاتها في ناميبيا، لم يتمكن دائما من رسم معالم التآزر بين التدخلات أو شرح كيفية مساهمة التدخلات بشكل جماعي في تحقيق الأهداف الأوسع، بما في ذلك عند العمل مع الشركاء في مجالات مثل تعزيز القدرات القطرية. علاوة على ذلك، هناك حالات تأثر فيها أداء البرنامج في مجال تعزيز القدرات القطرية، وهو مجال يُعتبر محور التركيز الرئيسي للخطة، بسبب محدودية تقييم الفجوات في القدرات لتوجيه تصميم تدخلات البرنامج.

## التوصيات

- 41- تشير التوصيات التشغيلية إلى جوانب يتعين إدماجها في عمليات البرنامج الروتينية. وتشير التوصيات الاستراتيجية إلى الجوانب الأعلى مستوى في عمل البرنامج والتي تتعلق في كثير من الأحيان بالتخطيط.

رقم التوصية	التوصية	نوع التوصية	مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة	الكيانات الأخرى المساهمة	الأولوية	المواعيد النهائية للإنجاز
1	تعزيز التخطيط الاستراتيجي وتصميم الأنشطة وتنفيذ المشروعات.	تشغيلية	المكتب القطري	المكتب الإقليمي (وحدة البرامج)		
1-1	إجراء تقييم لاحتياجات القدرات في المجالات الرئيسية من تعزيز القدرات القطرية لتحديد الفجوات الموجودة والاختناقات المحتملة التي ينبغي أخذها في الاعتبار أثناء تصميم المشروعات أو استهدافها أثناء التنفيذ.	تشغيلية	المكتب القطري		عالية	يناير/كانون الثاني 2024
2-1	في ضوء تحديات التمويل والقدرات، ينبغي للمكتب القطري أن يكون انتقائياً وأن ينسق بشكل وثيق مع الشركاء عند الانخراط في تدخلات تعزيز القدرات القطرية. ومن شأن ذلك أن يساعد في إدارة أثر قيود التمويل.	إستراتيجية	المكتب القطري		عالية	يناير/كانون الثاني 2024
3-1	كجزء من تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة، ينبغي تطوير منطق التدخل لمختلف مجالات تعزيز القدرات القطرية، مع توضيح الأهداف الرئيسية وكيفية مساهمة التدخلات - فردياً أو جماعياً - في تحقيق تلك الأهداف. ويمكن استخدام خرائط تعزيز القدرات القطرية المستخدمة في هذا التقييم كنموذج (أدرجت هذه الخرائط في الملحق السادس لتقرير التقييم الكامل).	تشغيلية	المكتب القطري		متوسطة	فبراير/شباط 2024
4-1	بغية تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة، ينبغي استكشاف الخيارات المتاحة لتطوير هيكل أبسط للخطة الاستراتيجية القطرية يحتوي على عدد أقل من الأنشطة، ويوفر المزيد من المرونة في التنفيذ، ويبسط الإدارة والإبلاغ، ويزيد من الاتساق الداخلي، ويقال من التشتت الجغرافي. ويمكن استكشاف خيار وضع حصيلة استراتيجية "خاملة" بشأن الاستجابة لحالات الطوارئ كوسيلة لتبسيط تعديلات الخطة الاستراتيجية القطرية في حال حدوث صدمات غير متوقعة.	إستراتيجية	المكتب القطري	المكتب الإقليمي	متوسطة	مارس/أذار 2024
5-1	في ضوء التحديات التي تواجه تمويل الوظائف الأساسية، ينبغي للبرنامج أن يستكشف الخيارات للتعامل مع القيود المتعلقة بالقدرات في مجال الموارد البشرية في ناميبيا، بالتشاور مع المكتب الإقليمي والمقر. ومن المرجح أن تؤثر هذه المشكلة أيضاً على المكاتب القطرية الأخرى التي تركز على تعزيز القدرات القطرية في بيئات مماثلة. وعلى سبيل المثال، ينبغي استكشاف اتفاقات تقاسم التكاليف مع المكاتب القطرية الأخرى في المنطقة، وطرق تحقيق قدر أكبر من الوصول إلى القدرات داخل البرنامج من خلال مراكز التميز أو الهياكل والإدارات الأخرى.	تشغيلية	المكتب القطري	المكتب الإقليمي والمقر	عالية	مارس/أذار 2024
2	تعزيز إدارة المعرفة ونظم الرصد والتقييم والتأكد من أن الأدلة التي تولدها هذه النظم تساهم في تحسين تصميم الأنشطة في المستقبل وتيسر الروابط مع أهداف تعزيز القدرات القطرية.	تشغيلية	المكتب القطري	المقر والمكتب الإقليمي		يناير/كانون الثاني 2024
1-2	زيادة توليد الأدلة وتحسين فعاليتها من خلال دمج خطة الرصد والتقييم في كل تدخل في مرحلة التصميم، وربطها بمؤشرات من إطار النتائج المؤسسية حيثما أمكن ذلك. وينبغي أن تشير الخطة إلى الأدلة التي يجب جمعها وأن تحدد من يقوم بجمعها وكم مرة ولأي غرض.	تشغيلية	المكتب القطري		عالية	فبراير/شباط 2024

رقم التوصية	التوصية	نوع التوصية	مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة	الكيانات الأخرى المساهمة	الأولوية	المواعيد النهائية للإنجاز
2-2	وضع إجراءات تشغيل موحدة لإدارة المعرفة تشير إلى الوثائق التي سيتم إعدادها خلال دورة المشروع (المقترحات والتقارير والرصد وما إلى ذلك) وكيفية تخزين تلك الوثائق. وعلى مستوى النشاط، ينبغي أن تكون الإجراءات التشغيلية الموحدة جزءاً من خطة الرصد والتقييم الموصوفة في إطار التوصية الفرعية 1-2.	تشغيلية	المكتب القطري		متوسطة	يناير/كانون الثاني 2024
3-2	تعزيز إطار رصد تعزيز القدرات القطرية من خلال استكشاف الفرص المتاحة في إطار النتائج المؤسسية الجديد والبدء في استكشاف المؤشرات المحددة القطرية، بالاستفادة من تجارب البلدان الأخرى مع مراعاة الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة. وهذه مهمة كبيرة لا يمكن للمكتب القطري أن يضطلع بها بمفرده وتتطلب دعماً من مكاتب البرنامج الأخرى.	تشغيلية	المكتب القطري	المقر والمكتب الإقليمي	عالية	مارس/أذار 2024
4-2	إستكشاف الخيارات المتاحة لزيادة الكفاءة في الرصد والتقييم. وفي غضون ذلك، ينبغي زيادة كفاءة تنفيذ الأنشطة المشتتة جغرافياً من خلال اتباع نهج بديلة مثل بعثات الرصد والإشراف المشتركة أو زيادة الاعتماد على الرصد المجتمعي.	تشغيلية	المكتب القطري	المكتب الإقليمي	متوسطة	مايو/أيار 2024
5-2	في ضوء التركيز السائد على تعزيز القدرات القطرية في ناميبيا، وسياق المكتب القطري وحجمه، ينبغي للمكتب القطري، بالتشاور مع المكتب الإقليمي والمقر، أن يستكشف المفاضلات بين التقارير المؤسسية المقدمة إلى المقر والقيمة المضافة التي تحققها، والموارد المتاحة لإجراء تحليل أكثر تفصيلاً للدلة على المستوى القطري.	إستراتيجية	المكتب القطري	المقر والمكتب الإقليمي		مايو/أيار 2024
3	مواصلة بناء الشراكات بشكل استراتيجي لزيادة مساهماتها إلى أقصى حد في الخطة الاستراتيجية القطرية والأهداف الاستراتيجية الأوسع.	إستراتيجية وتشغيلية	المكتب القطري	المكتب الإقليمي والمقر (إدارة الشراكات والدعوة)		يناير/كانون الثاني 2024
1-3	وضع وتنفيذ خطة عمل للشراكات لبناء ورصد وإدارة الشراكات الاستراتيجية المتعلقة بأهداف تعبئة الموارد. وينبغي أن تسترشد كل شراكة بمساهماتها المقصودة في الخطة الاستراتيجية القطرية، وبمجموعة واضحة من الأهداف والإجراءات والنتائج المتوقعة، وبوصف واضح للمخاطر المحتملة وتدابير التخفيف.	إستراتيجية وتشغيلية	المكتب القطري	المكتب الإقليمي والمقر (إدارة الشراكات والدعوة)	عالية	فبراير/شباط 2024
2-3	تحسين خطة المكتب القطري للعمل مع القطاع الخاص من خلال توضيح مختلف نماذج هذا العمل وما يجب على كل طرف أن يقدمه وأن يستفيد منه. وينبغي أن يعتمد هذا العمل على تحليل الشراكات الجارية والمقررة. ويمكن دمج هذه التوصية الفرعية مع التوصية الفرعية 1-2.	إستراتيجية	المكتب القطري	المكتب الإقليمي والمقر (إدارة الشراكات والدعوة)	متوسطة	مارس/أذار 2024
3-3	إعتماد إستراتيجية أكثر طموحاً وأطول أجلاً لتعبئة الموارد للمساعدة في إدارة قيود التمويل وعدم توفر التمويل المرن. وينبغي أن تتضمن الاستراتيجية تخصيص وقت لدى الموظفين لتحديد الأولويات وتوجيه العمل مع الجهات المانحة والشركاء الحكوميين والقطاع الخاص. ويمكن دمج هذه التوصية الفرعية مع التوصية الفرعية 1-2.	تشغيلية	المكتب القطري	المكتب الإقليمي	عالية	فبراير/شباط 2024
4	تحسين دمج المسائل الشاملة في تصميم التدخلات وتخطيطها وتنفيذها.	تشغيلية	المكتب القطري	المكتب الإقليمي	متوسطة	أبريل/نيسان 2024

رقم التوصية	التوصية	نوع التوصية	مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة	الكيانات الأخرى المساهمة	الأولوية	المواعيد النهائية للإنجاز
1-4	تخصيص وقت لدى الموظفين لتعيين جهة اتصال رفيعة المستوى من ذوي الخبرة تعنى بالمسائل الشاملة، ووضع اختصاصات هذه الجهة.	تشغيلية	المكتب القطري		متوسطة	مارس/أذار 2024
2-4	القيام مع المكتب الإقليمي باستكشاف الفرص داخل البرنامج لبناء القدرات من خلال المشاركة في الأفرقة العاملة والمبادرات الإقليمية والعالمية. وينبغي أن يأتي تنفيذ هذه التوصية الفرعية بعد تنفيذ التوصية الفرعية 1-3.		المكتب القطري	المكتب الإقليمي	عالية	فبراير/شباط 2024
3-4	تيسير تعميم المسائل الشاملة في تصميم التدخلات من خلال إدراجها النتائج المتوقعة لكل مسألة من المسائل الشاملة ذات الصلة	تشغيلية	المكتب القطري		متوسطة	مايو/أيار 2024