



البند 5 من جدول الأعمال  
WFP/EB.1/2024/5-A/1  
تقارير التقييم  
للموافقة

التوزيع: عام  
التاريخ: 7 ديسمبر/كانون الأول 2023  
اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

## تقرير موجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لبوتان (2019-2023)

### موجز تنفيذي

أجري تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لبوتان للفترة 2019-2023 ما بين أبريل/نيسان وديسمبر/كانون الأول 2022 لتحقيق أغراض المساءلة وتوليد معلومات للاسترشاد بها في إعداد الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة.

وبوتان بلد صغير منخفض الدخل يبلغ عدد سكانه 650 118 نسمة، 24 في المائة منهم تحت سن 15 سنة. وتدعم الزراعة أكثر من نصف السكان، ولكن لا تزيد الأراضي الصالحة للزراعة عن 3 في المائة فقط من المساحة البلد، وهي معرضة بشدة للآثار السلبية لتغير المناخ. وقبل تفشي جائحة مرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19)، أحرز تقدم كبير في الحد من الفقر من خلال النمو الاقتصادي القوي واستثمارات القطاع الاجتماعي. غير أن معدلات الفقر ارتفعت في عام 2022.

وفي إطار التحول في التركيز إلى تعزيز القدرات، تضمنت الخطة الاستراتيجية القطرية حصيلتين استراتيجيتين تشملان دعم البرنامج الوطني للتغذية المدرسية والتغذية والاستعداد لحالات الطوارئ. ومع ذلك، إعتباراً من عام 2020، تم توسيع نطاق الدعم الذي يهدف إلى ربط المزارعين المحليين بخطط الوجبات المدرسية ليشمل تطوير سلاسل القيمة، وكان ذلك في جزء منه استجابة للجائحة، وشمل إدراج الكثير من الأنشطة الفرعية التي لم تكن متوخاة في الأصل في الخطة الاستراتيجية القطرية.

وفقاً لسياسة التقييم في البرنامج (2022) (WFP/EB.1/2022/4-C)، وتوخياً لاحترام سلامة واستقلال استنتاجات التقييم، فإن عملية تحرير هذا التقرير كانت محدودة وبالتالي فإن بعض العبارات الواردة فيه قد لا تتسق اتساقاً تاماً مع ما يعتمد عليه البرنامج من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويرجى تقديم أي طلبات للتوضيح إلى مديرة التقييم.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة C. Perch  
موظفة التقييم  
بريد إلكتروني: [catrina.perch@wfp.org](mailto:catrina.perch@wfp.org)

السيدة A.-C. Luzot  
مديرة التقييم  
بريد إلكتروني: [anneclaire.luzot@wfp.org](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

وخلص التقييم إلى أن أداء مكتب البرنامج في بوتان كان جيدا مقابل الحصائل المتوقعة، بما في ذلك في مجالات التغذية المدرسية، والتنوع الغذائي، ودعم المزارعين المحليين. وتبين أيضا أن المكتب القطري شجع على اتباع نهج متكامل إزاء التغذية وتقديم الدعم على مستوى السياسات، على الرغم من أن مجال العمل هذا كان لا يزال في المراحل الأولى وقت إجراء التقييم. ولا تزال هناك بعض التحديات في إدارة مخاطر الكوارث، حيث كانت الجهود مجزأة ولم تتلق تمويلا كافيا أو لم تُعتمد بشكل كاف. ويساهم البرنامج في تحقيق المساواة بين الجنسين في مجالات التغذية المدرسية والزراعة ولكن لا تزال الآثار التحويلية بالنسبة للمرأة غير واضحة حتى الآن. وقد حظيت الاستدامة البيئية بقدر كبير من الاهتمام، ويرجع ذلك جزئيا إلى وضعها كأولوية وطنية.

واعتبرت معظم أنشطة تعزيز القدرات مستدامة، على الرغم من أن آفاق أنشطة إدارة مخاطر الكوارث كانت ضعيفة. واعتمد البرنامج تدابير لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة في اقتناء المدخلات، بما في ذلك بعض النهج المبتكرة مع الكيانات الحكومية، غير أن وفورات الحجم التي تحققت في بعض السنوات كانت منخفضة نسبيا.

ولم يؤد التحول إلى نموذج الخطة الاستراتيجية القطرية إلى تعزيز تعبئة الموارد بشكل كبير، حيث أعاقت أنشطة برامج التخصيص الكبير على مستوى النشاط، ولم تسمح المؤشرات الموسمية دائما بتحديد السياق بالشكل المناسب.

وتوسعت الشراكات مع الإدارات الحكومية النظرية في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية وأثبتت فعاليتها وأهميتها، في حين كان التعاون مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى يتألف أساسا من الدعوة المشتركة ودعم السياسات، وتحققت بعض النتائج الجيدة من خلال التعاون مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ومع ذلك، كان دعم البرنامج للحكومة يقدم غالبا من دون مشاركة الوكالات الأخرى. وقدم التقييم أربع توصيات: (1) ضمان التركيز الاستراتيجي الأمثل والمواءمة مع الأولويات الوطنية وأهداف التنمية المستدامة؛ (2) تعزيز التنسيق مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى؛ (3) تعزيز الإدارة لتحقيق نتائج التنمية؛ (4) تحسين تعبئة الموارد.

### مشروع القرار\*

يحيط المجلس علما بالتقرير الموجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لبوتان (2019-2023) (WFP/EB.1/2024/5-A/1)، ورد الإدارة (WFP/EB.1/2024/5-A/1/Add.1) ويشجع على اتخاذ المزيد من الإجراءات بشأن التوصيات الواردة في التقرير، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

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

## مقدمة

## سمات التقييم

- 1- أُجري تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لبوتان للفترة 2019-2023 ما بين أبريل/نيسان وديسمبر/كانون الأول 2022 وغطى تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية من يناير/كانون الثاني 2019 حتى يوليو/تموز 2022، وكذلك مرحلة تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة في عام 2018.
- 2- وأجرى فريق خارجي مستقل التقييم باستخدام أساليب مختلطة وبالاعتماد على بيانات الرصد واستعراضات الوثائق وأكثر من 60 مقابلة، إلى جانب الملاحظات الميدانية ومناقشات مجموعات التركيز مع أفراد المجتمعات المحلية. ونوقشت النتائج والاستنتاجات والتوصيات مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في حلقتي عمل عبر الإنترنت عقدتا في أكتوبر/تشرين الأول ونوفمبر/تشرين الثاني 2022.
- 3- والمستخدمون الرئيسيون لتقييم الخطة الاستراتيجية القطرية هم المكتب القطري للبرنامج في بوتان، والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ، والوحدات التقنية في مقر البرنامج، وحكومة بوتان الملكية، فضلا عن كيانات الأمم المتحدة الأخرى، ومنظمات المجتمع المدني، وشركاء المعرفة والوكالات المانحة.

## السياق

- 4- بوتان بلد غير ساحلي يبلغ عدد سكانه أكثر من 650118 نسمة<sup>1</sup>، ونحو 24 في المائة منهم تحت سن 15 سنة<sup>2</sup> ويعيش حوالي 43 في المائة من السكان في المناطق الحضرية<sup>3</sup>.
- 5- وقد أدى النمو الاقتصادي القوي واستثمارات القطاع الاجتماعي في بوتان إلى انخفاض معدلات الفقر من 23 في المائة في عام 2007 إلى 8 في المائة في عام 2017. غير أن معدل الفقر ارتفع في عام 2022 إلى 12.4 في المائة<sup>4</sup> نتيجة إغلاق الحدود بسبب جائحة مرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19)، والتي كانت لها عواقب سلبية كبيرة على الاقتصاد، وخاصة قطاع السياحة. ومن المتوقع أن تتخرج بوتان وتصل إلى مرتبة البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا بحلول أواخر عام 2023<sup>5</sup>.
- 6- وتعاني بوتان من عجز غذائي وتعتمد بشكل كبير على واردات الأغذية من البلدان المجاورة<sup>6</sup>، وفي حين تدعم الزراعة الأمن الغذائي وسبل كسب العيش لأكثر من نصف السكان، فإن 3 في المائة فقط من إجمالي مساحة الأراضي تُستخدم لهذا الغرض<sup>7</sup>. والبلاد معرض بشدة للآثار السلبية لتغير المناخ، ومن المتوقع أن ترتفع درجات الحرارة في منطقة الهيمالايا ثلاث مرات أكثر من المتوسط العالمي<sup>8</sup>.
- 7- وتواجه بوتان العبء الثلاثي لسوء التغذية – حيث تعاني من نقص التغذية ونقص المغذيات الدقيقة وفرط التغذية معا - واستمرار ارتفاع معدلات التقزم بين الأطفال.
- 8- وصافي معدل الالتحاق بالمدارس الابتدائية مرتفع، إذ يبلغ 93.5 في المائة، ولا توجد فوارق كبيرة بين الجنسين<sup>9</sup>.

1 المكتب الوطني للإحصاء التابع لحكومة بوتان الملكية. 2022. *تقرير استقصاء مستويات المعيشة في بوتان*.

2 صندوق الأمم المتحدة للسكان. 2022. *لوحة المعلومات السكانية العالمية – بوتان* (تم الاطلاع عليه في نوفمبر/تشرين الثاني 2022).

3 البنك الدولي. 2021. *البيانات المقترحة للبنك الدولي* (تم الاطلاع عليه في نوفمبر/تشرين الثاني 2022).

4 المكتب الوطني للإحصاء التابع لحكومة بوتان الملكية. 2022. *تقرير تحليل الفقر* (تم الاطلاع عليه في نوفمبر/تشرين الثاني 2022).

5 حكومة بوتان الملكية. 2021. *الخطة الخمسية الثانية عشرة (2018 – 2023)*. تقرير استعراض منتصف المدة.

6 منظومة الأمم المتحدة في بوتان. 2018. *التحليل القطري المشترك (بوتان)*.

7 لجنة إجمالي السعادة الوطنية التابعة لحكومة بوتان الملكية. 2021. *التحولات من أجل التنمية المستدامة في القرن الحادي والعشرين – تقرير الاستعراض الوطني*

*الطوعي الثاني لبوتان بشأن تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام 2030*.

8 المرجع نفسه.

9 المرجع نفسه.

الجدول 1: المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية			
العام	القيمة	المؤشر	
2022	650 118	مجموع السكان (1)	
2020	72	العمر المتوقع عند الولادة (بالسنوات) (2)	
2020	19.2	الزراعة والحراجه وصيد الأسماك (المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي) (نسبة مئوية) (3)	
2015	8	النسبة المئوية للأسر التي تفيد بأنها تعاني من استهلاك "ضعيف" أو "حدّي" من حيث استهلاك الأغذية (نسبة مئوية) (4)	
2015	21.2	إنتشار التقرم (المعتدل والشديد) بين الأطفال دون سن الخامسة (نسبة مئوية) (5)	
2021	0.42	الترتيب وفقا لمؤشر عدم المساواة بين الجنسين (6)	
2021	93.5	صافي معدل الالتحاق بالمدارس الابتدائية (نسبة مئوية) (7)	

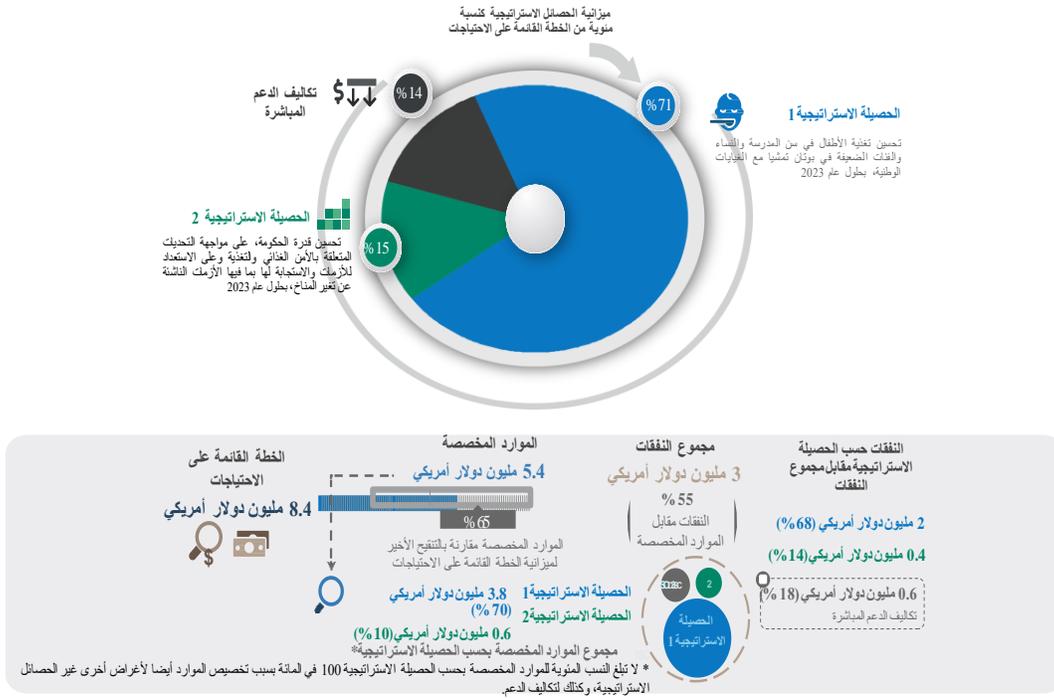
المصادر: (1) المكتب الوطني للإحصاء التابع لحكومة بوتان الملكية، 2022، وتقرير استقصاء مستويات المعيشة في بوتان؛ (2، 3) البنك الدولي، 2021. البيانات المفتوحة للبنك الدولي؛ (4، 5) وزارة الصحة التابعة لحكومة بوتان الملكية، 2015. الاستقصاء الوطني للتغذية في بوتان؛ (6) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2022. تقرير التنمية البشرية 2021-2022: أوقات تنسم بعدم اليقين، وحياة غير مستقرة: تشكيل مستقبلنا في عالم متغير؛ (7) وزارة التعليم في حكومة بوتان الملكية - شعبة السياسات والتخطيط، 2021. إحصاءات التعليم السنوية 2021.

### الخطة الاستراتيجية القطرية

- 9- كان محور التركيز الرئيسي للبرنامج في بوتان، حتى نهاية عام 2018، دعم البرنامج الوطني للتغذية المدرسية والتغذية. وكانت الخطة الاستراتيجية القطرية الانتقالية المؤقتة للفترة من يناير/كانون الثاني إلى ديسمبر/كانون الأول 2018 إلى حد كبير استمرارا للمشروعات السابقة، حيث دعمت الحكومة في تنفيذها للبرنامج الوطني للتغذية المدرسية والتغذية. ومع ذلك، كان أحد التغييرات الاستراتيجية الرئيسية هو قرار الإلغاء التدريجي للمساعدات العينية للبرنامج الوطني للتغذية المدرسية والتغذية بحلول نهاية عام 2018. وأدخلت الخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2019-2023 تحولا إلى تعزيز القدرات وحدها، مع حصيلتين استراتيجيتين تركزان على دعم البرنامج الوطني للتغذية المدرسية والتغذية، من ناحية، وتدابير الاستعداد لحالات الطوارئ من الناحية الأخرى.
- 10- وشمل النشاط 1 في إطار الحصيلة الاستراتيجية 1 تعزيز القدرات الرامية إلى ضمان حصول الأطفال على وجبات عالية الجودة في المدرسة، مصحوبة بمجموعة متكاملة أوسع من الخدمات الصحية والتغذية. وبالتوازي مع ذلك، شارك البرنامج في مبادرات ربطت المزارعين المحليين بالمدارس من أجل تزويد أطفال المدارس بوجبات مصنوعة بمواد غذائية طازجة منتجة محليا وتوليد دخل للمزارعين المحليين. واعتبارا من عام 2020 فصاعدا، تم توسيع الدعم المقدم للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة جغرافيا وتطور إلى دعم لتطوير سلسلة القيمة الزراعية، وإدخال الكثير من الأنشطة الفرعية التي لم تكن في الأصل مدرجة في الخطة الاستراتيجية القطرية، وذلك في جزء منه استجابة لآثار جائحة كوفيد-19.
- 11- وشمل النشاط 2 في إطار الحصيلة الاستراتيجية نفسها تقديم المساعدة التقنية على مستوى السياسات لضمان جودة وسلامة الأغذية المقواة.
- 12- ويغطي النشاط 3 في إطار الحصيلة الاستراتيجية 2 الاستعداد لحالات الطوارئ وإدارة الكوارث والتنسيق، إلى جانب توفير الدعم التقني والتدريب والبنية التحتية اللازمة لتحضير للبيانات.

13 - وبلغت الميزانية الإجمالية للخطة الاستراتيجية القطرية 8.4 مليون دولار أمريكي، باستثناء تكاليف الدعم غير المباشرة. وبحلول أغسطس/آب 2022، تم تدبير الموارد لنسبة 65 في المائة من الخطة القائمة على الاحتياجات (5.4 مليون دولار أمريكي). وبلغت المساهمات المخصصة 4.2 مليون دولار أمريكي وخصصت أساسا على مستوى الأنشطة. وبلغ إجمالي النفقات 2.99 مليون دولار أمريكي (36 في المائة من الخطة القائمة على الاحتياجات و55 في المائة من إجمالي الموارد المخصصة). وكانت جمهورية كوريا وكندا الجهتين المانحتين الرئيسيتين، ووردت مخصصات أصغر حجما من مصادر البرنامج الداخلية، ومن مزيج من الجهات المانحة الثنائية والخاصة وحكومة بوتان الملكية.

### الشكل 1: الحصائل الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية لبوتان (2019-2023) وميزانيتها وتمويلها ونفقاتها



المصدر: تقرير عام عن موارد ميزانية الحافظة القطرية. وخصصت الخطة القائمة على الاحتياجات للدورة الكاملة للخطة الاستراتيجية القطرية الموارد حتى ديسمبر/كانون الأول 2022 والنفقات حتى أغسطس/آب 2022. وتم استبعاد تكاليف الدعم غير المباشرة.

14 - لم يتم استهداف أي مستفيدين مباشرين لتلقي المساعدات الغذائية أو التحويلات القائمة على النقد في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية. وخطط المكتب القطري لمساعدة 000 مزارع من أصحاب الحيازات الصغيرة من خلال تدخلات تعزيز القدرات خلال فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية بأكملها. وقد وصل البرنامج إلى 20 في المائة من هؤلاء المزارعين في عام 2020، و77 في المائة في عام 2021، و84 في المائة في الفترة من يناير/كانون الثاني إلى يونيو/حزيران 2022.

## الشكل 2: المستفيدون الفعليون مقابل المستفيدين المقررين بحسب الجنس (2020- يوليو/تموز 2022)



المصدر: التقريران القطريان السنويان لعامي 2020 و 2021 وبيانات المكتب القطري لعام 2022.

### نتائج التقييم

إلى أي مدى تعتمد الخطة الاستراتيجية القطرية على الأدلة وتتميز بتركيز استراتيجي لتلبية احتياجات الفئات الأكثر ضعفاً؟  
المواءمة مع الأولويات الوطنية وأهميتها للاحتياجات

- 15 - تستند الاختيارات التي يقوم عليها تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية إلى الدراسات المتعلقة بالتغذية التي أجراها الشركاء الدوليون، مثل منظمة الصحة العالمية والبنك الدولي، والتقييمات المحددة التي أجراها البرنامج، بما في ذلك بشأن الروابط بين الزراعة والمدارس، وتنسق معها. وكانت الخطة الاستراتيجية القطرية متوائمة تماماً مع مجالات النتائج الرئيسية الوطنية المختارة في إطار خطة التنمية الخمسية الثانية عشرة لبوتان (2018-2023)، وكذلك مع وثائق السياسة العامة الرئيسية مثل سياسة الأمن الغذائي والتغذوي لمملكة بوتان 2014<sup>10</sup> التي شددت على الحاجة إلى التحول في التركيز من الغذاء إلى التغذية. وتم ضمان مواءمة أنشطة إدارة مخاطر الكوارث من خلال المشاركة في الفريق العامل الوطني المعني بالاستعداد اللوجستي ودعم الحكومة في إعداد "خارطة طريق" وطنية للوجستيات في حالات الطوارئ. وشرعت مجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ أيضاً في وضع خارطة طريق، ولكن يتعين إعادة النظر فيها في ضوء أولويات الحكومة المتغيرة خلال جائحة كوفيد-19.
- 16 - وتم ضمان المواءمة بشأن المسائل الجنسانية من خلال الروابط مع خطة العمل الوطنية للمساواة بين الجنسين 2008-2013<sup>11</sup> والسياسة الوطنية للمساواة بين الجنسين لعام 2020.<sup>12</sup>
- 17 - وفي حين أن الخطة الاستراتيجية القطرية لم تتضمن استهداف المساعدات العينية، فإن أنشطة المساعدة التقنية كانت تهدف إلى المساعدة في تحسين قدرة الحكومة على تلبية احتياجات الفئات الأكثر ضعفاً في بوتان.

### الاتساق الداخلي

- 18 - تتناسب الخطة الاستراتيجية القطرية مع أولويات الخطة الاستراتيجية للبرنامج للفترة 2017-2021 وتعكس الكثير من المزايا النسبية المذكورة فيها. وفي حين قدم خط رؤيتها لمحة عامة واضحة عن الحصيلتين الاستراتيجيتين، فإن هيكلها الرأسي، إلى جانب عدم وجود نظرية كاملة للتغيير، أدى إلى تصميم "منعزل" وانطوى تنفيذها على روابط متداخلة محدودة بين الحصيلتين. وتجري محاولة لتحسين الروابط المتبادلة عن طريق إدخال أنشطة سلسلة القيمة الزراعية القادرة على الصمود في مواجهة المناخ والتي تربط التغذية المدرسية بأعمال الاستعداد للكوارث.

<sup>10</sup> حكومة بوتان الملكية، 2014. سياسة الأمن الغذائي والتغذوي لمملكة بوتان، 2014.

<sup>11</sup> اللجنة الوطنية المعنية بالمرأة والطفل التابعة لحكومة بوتان الملكية، 2008. خطة العمل الوطنية للمساواة بين الجنسين 2008-2013.

<sup>12</sup> اللجنة الوطنية المعنية بالمرأة والطفل التابعة لحكومة بوتان الملكية، 2020. السياسة الوطنية للمساواة بين الجنسين.

## الاتساق الخارجي

19 - ساهم البرنامج، من خلال الخطة الاستراتيجية القطرية، في تنفيذ إطار شراكة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة لبوتان للفترة 2019-2023. ورغم التموذج الاستراتيجي الجيد في مجالات التغذية المدرسية وتقوية الأرز، فقد كان هناك بعض التداخل مع الوكالات الأخرى في قطاع إدارة مخاطر الكوارث. وعمل البرنامج مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مجال الدعوة المشتركة ووضع السياسات، ومع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية بشأن الأنشطة المتعلقة بالزراعة. وتم تنفيذ الأنشطة الأخرى في معظمها لتوفير دعم أحادي الجانب إلى الحكومة.

### التكيف مع الاحتياجات المتغيرة

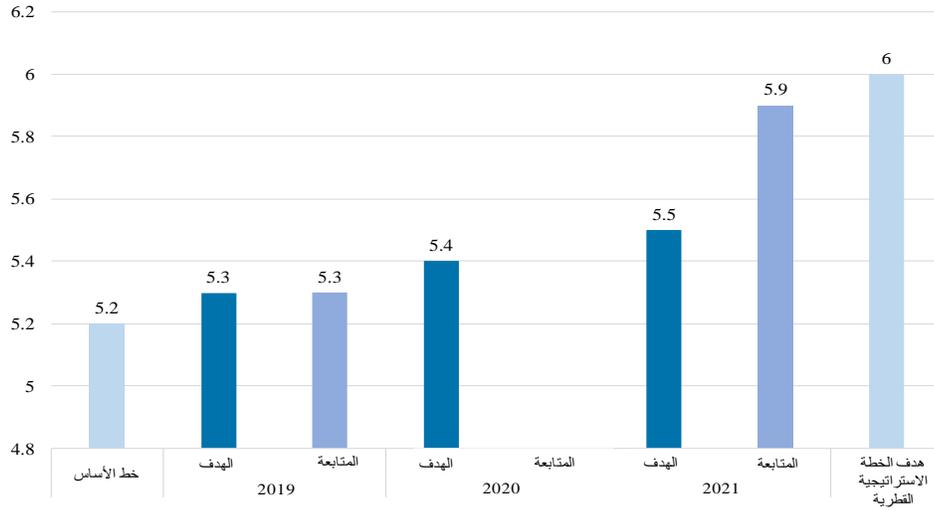
20 - تموضع مكتب البرنامج في بوتان كوكالة دعم رئيسية وواصل العمل مع مرور الوقت مع كيانات القطاع العام الرئيسية. وظل ذا صلة استراتيجية بالبرنامج الوطني للتغذية المدرسية والتغذية، حتى بعد انتقال هذا البرنامج بنجاح إلى برنامج تديره الحكومة بالكامل. وسمح له التركيز على الزراعة بالاستجابة للسياق المتغير ودعم هدف الحكومة المتمثل في الاكتفاء الذاتي الغذائي، والذي تم تحديده كأولوية استجابة لاجحة كوفيد-19.

ما هو مدى ونوعية المساهمة المحددة للبرنامج في الحصائل الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية في بوتان؟

### الحصيلة الاستراتيجية 1

- 21 - كان تعزيز قدرات الحكومة الأكثر فعالية في مجالات التغذية المدرسية وتقوية الأرز، حيث أسفر دعم البرنامج عن إنشاء نظم قوية تديرها بفعالية وزارة التعليم ومؤسسة الأغذية المحدودة في بوتان. وقد تحقق ذلك من خلال مزيج من الدعم لعمليات صنع السياسات والتنسيق، وأنشطة بناء النظم، وتدريب الموظفين، وتحسين البنية التحتية المدرسية مثل المطابخ ومرافق التخزين.
- 22 - وعلى مستوى السياسات، دعم البرنامج صياغة الاستراتيجية الوطنية للتغذية المدرسية والتغذية للفترة 2019-2030، والاستراتيجية وخطة العمل الوطنية للتغذية للفترة 2021-2025، ومعايير حبات الأرز المقواة، واستراتيجية الموارد الطبيعية المتجددة لعام 2040. كما تم تقديم الدعم إلى وزارة الزراعة والثروة الحيوانية لتعزيز القدرات في مجال صنع السياسات ونظم التسويق الزراعي.
- 23 - وهناك بعض الأدلة على حدوث تحسن في إمكانية الحصول على الوجبات المدرسية وفي جودتها التغذوية. وأدت جهود الدعوة التي قام بها البرنامج إلى زيادة البديل الشهري المخصص للوجبات المدرسية بنسبة 50 في المائة، والذي يظل مع ذلك غير كاف لضمان تغذية متوازنة بسبب التضخم.
- 24 - وأطلق البرنامج أيضا منصة "مخطط قائمة الوجبات المدرسية المعزز" على الإنترنت، وهي منصة مصممة للمساعدة في إعداد وجبات فعالة من حيث التكلفة باستخدام أغذية مغذية من مصادر محلية. وأظهرت النتائج الأولية انخفاض التكاليف بنسبة 20 في المائة وزيادة استهلاك أطفال المدارس من المنتجات المحلية الطازجة بنسبة 60 في المائة. ومع ذلك، هناك حاجة إلى مزيد من العمل لتصميم حصص غذائية لتلبية احتياجات الأطفال بحسب العمر والجنس. كما يشكل شراء بعض المنتجات الحيوانية، مثل اللحوم ومنتجات الألبان والبيض، تحديا بسبب التقلبات الموسمية في توافرها.
- 25 - وقد تحسن التنوع الغذائي للأطفال في المدارس الداخلية تحسنا كبيرا، حيث اقترب بالفعل بحلول نهاية عام 2021 من الوصول إلى القيم المستهدفة المحددة لنهاية عام 2023. وتحتوي جميع الوجبات المدرسية على الأرز المقوى.

### الشكل 3: برنامج الوجبات المدرسية - التنوع الغذائي



المصدر: التقارير القطرية السنوية للفترة 2019-2021. ولم يتم جمع بيانات التنوع الغذائي للوجبات المدرسية في عام 2020، حيث ظلت غالبية المدارس مغلقة طوال العام.

- 26- وتحسنت الروابط بين المزارعين والمدارس، ولكن لا تزال هناك بعض الفجوات. وارتفعت نسبة الأغذية القابلة للتلف في الوجبات المدرسية التي ينتجها المزارعون المحليون من 36 في المائة في عام 2019 إلى 64 في المائة في عام 2021.<sup>13</sup> ولكن، تعطل الاستخدام الكامل لمنصة مخطط قائمة الوجبات المدرسية المعزز بسبب عدم توافر الخضروات المطلوبة، ويرجع ذلك جزئياً إلى أن المزارعين اختاروا زراعة محاصيل مختلفة أو بيعها في السوق بأسعار أكثر جاذبية.<sup>14</sup> وفي بعض الحالات، أدى ذلك إلى قيام المدارس باستبدال بعض الخضروات وربما تقليل القيمة الغذائية للوجبات.
- 27- ولا تزال مبادرات البرنامج الرامية إلى تعزيز نهج متكامل إزاء التغذية، مثلاً عن طريق دعم الاستراتيجية الوطنية لرسائل التغيير الاجتماعي والسلوكي والمشروعات الرائدة بشأن نشر رسائل التغذية، في مراحلها الأولية ولكنها تسير على المسار الصحيح.
- 28- وأدخل البرنامج منصات مختلفة لرصد البرنامج الوطني للتغذية المدرسية والتغذية، مما تسبب في بعض الارتباك. وفي عام 2020، تم استبدال منصة البرنامج النقالة لجمع البيانات وتحليلها التي تم إنشاؤها في عام 2019 بمنصة نقالة لتحليل البيانات وتم استبدالها منذ ذلك الحين بنظام معلومات إدارة التعليم لوزارة التعليم. وفي حين رأى المستخدمون أن هذا النظام الأخير مفيد، فإن هناك فجوات في التنفيذ على مستوى المدارس، وغالباً ما لا يتم تحديث البيانات بسبب ضيق الوقت والمشاكل المتعلقة بالاتصال وتكنولوجيا المعلومات، ولا سيما في المدارس الريفية. وبالنسبة لدعم الزراعة، يعتمد البرنامج على البيانات المجمعة من خلال نظم الرصد التابعة للشركاء الحكوميين؛ وتعتبر هذه البيانات كافية عموماً.
- 29- وفي ما يتعلق بتقوية الأرز، يعتمد البرنامج نهجاً موجهاً نحو النظم لتيسير إضفاء الطابع المؤسسي على الأحكام التنظيمية والتقنية والأحكام المتعلقة بالبنية التحتية المستدامة من أجل ضمان أن يكون الأرز المقوى الذي يتم تسليمه إلى المدارس وإدخاله في سلسلة الإمداد آمناً. وعلى وجه التحديد، قدم البرنامج المساعدة التقنية والمالية إلى شركة الأغذية المحدودة في بوتان لإنشاء مصنع متكامل لتقوية الأرز؛ ودعم لتعزيز قدرات المكتب المعني بالمعايير في بوتان، بما في ذلك مشورة في مجال السياسات بشأن قانون الأغذية المعدل ولوضع معايير تقوية الأرز؛ وهيئة تنظيم الزراعة والأغذية في بوتان لضمان الرصد التنظيمي للأرز المقوى.

<sup>13</sup> البرنامج، 2022. التقرير القطري السنوي لعام 2021: بوتان.

<sup>14</sup> مقابلات مع أصحاب المصلحة.

## الحصيلة الاستراتيجية 2

- 30- ركز التنفيذ في إطار الحصيلة الاستراتيجية 2 على الدعم التقني والتدريب على استخدام أدوات ودراسات تقييم آثار الكوارث، وهي النواتج الرئيسية. ونتيجة لتحديات التمويل، كانت معظم الأنشطة عبارة عن أجزاء منفصلة من العمل تم الاضطلاع بها لدعم دائرة إدارة الكوارث، وكانت هناك حاجة إلى أعمال متابعة لزيادة التكامل واستخدام الأدوات والدراسات. وأعرب الشركاء عن تقديرهم لدعم نهج التقييم السريع الذي يستغرق 72 ساعة، والذي يُستخدم لتقدير الآثار المحتملة لكارثة ما وتمكين الاستجابة في غضون 72 ساعة. ومع ذلك، لوحظ أيضا أن منتجات النماذج الأولية بحاجة إلى التخصيص بما يناسب السياق المحلي. وفي بعض الحالات، كان الاستيعاب بطيئا بسبب تغير أولويات الحكومة، وإخفاق البرنامج في التعامل مع أصحاب المصلحة المناسبين منذ البداية، مثلا لتقييمات أثر الزلازل، وعدم الوضوح بشأن تحديد النطاق وأدوار ومسؤوليات الجهات الفاعلة الحكومية، مثلا عند دراسة آثار الفيضانات الناتجة عن ذوبان البحيرات الجليدية.
- 31- ويسر البرنامج التنسيق المنتظم بين الشركاء بوصفه قائد مجموعة اللوجستيات في حالات الطوارئ وحلقة عمل الاتصالات في حالات الطوارئ. واستجابة لطلبات الحكومة، تم توفير عناصر مختلفة من البنية التحتية والمعدات لاستخدامها في الاستجابة الوطنية لجائحة كوفيد-19. كما دعم البرنامج صياغة خارطة طريق لإدارة مخاطر الكوارث للفترة 2022-2026، ولكن لم تتم الموافقة على الوثيقة حتى الآن؛ كما أن إقرار خارطة طريق وطنية لإدارة مخاطر الكوارث وزيادة التزام الحكومة بتوفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذها أمران حاسمان لدمج عمل البرنامج في النظم الحكومية.

## المساهمة في تحقيق الأهداف الشاملة

### المساواة بين الجنسين

- 32- يعمل البرنامج على تعزيز المساواة بين الجنسين كهدف شامل من خلال مبادراته المتعلقة بالتغذية المدرسية وسلاسل القيمة الزراعية. وكان التقدم المحرز في إدراج الاعتبارات الجنسانية في أعمال إدارة الكوارث محدودا.
- 33- ويساهم البرنامج في الجهود الرامية إلى التصدي للتحديات التغذوية التي تواجهها غالبية الأطفال في سن الدراسة بطريقة تراعي الاعتبارات الجنسانية، وتحققت نتائج أفضل للبنات مقارنة بالأولاد<sup>15</sup>. ومع ذلك، تعتمد بدلات برنامج الوجبات المدرسية وتخطيط الوجبات على معدلات ثابتة، بغض النظر عن الفئة العمرية أو الاحتياجات الغذائية المتعلقة بالجنس.
- 34- وكان ثلثا المزارعين المشاركين في أنشطة تنمية سلسلة القيمة الزراعية من النساء، وهو ما يتماشى مع الأنماط الديمغرافية الريفية. ولأحد التقييم أن زيادة الإنتاج الزراعي للمزارعات أدت إلى تنوع الأنماط الغذائية للأسر وزيادة الدخل الناتج عن بيع فائض الإنتاج. غير أنه لم يكن هناك أي دليل على أي آثار تحويلية أوسع نطاقا - أو غيرها من التأثيرات المتباينة في المساواة بين الجنسين - بالنسبة للنساء. وربما يرجع ذلك إلى أن تحقق مثل هذه التأثيرات يستغرق وقتا طويلا. ويعمل البرنامج والصندوق الدولي للتنمية الزراعية معا على مبادرات مستقبلية لزيادة الفرص المتاحة للمزارعات في سلاسل القيمة الزراعية إلى أقصى حد، من خلال أنشطة مثل التدريب على تطوير الأعمال، والتدريب على القيادة، وخطط مطابقة المنح، وتقنيات خلق فرص العمل، إلى جانب الجهود المبذولة لتقليل أعباء العمل على النساء.

### البيئة

- 35- إن بوتان هي البلد الوحيد المحايد كربونيا في العالم، وتحثل الاستدامة البيئية مكانة عالية في جدول الأعمال الوطني. وبناء على ذلك، تحثل الاستدامة البيئية مكانة عالية في الخطة الاستراتيجية القطرية وتشير التقييمات إلى أن معظم الأنشطة ساهمت بشكل كاف في التكيف مع تغير المناخ. وتشمل الأمثلة ربط المزارعين المحليين بالمدارس لتجنب شراء الوجبات المدرسية مركزيا؛ وتحديد أقصر طرق إمداد لتوصيل الأغذية الجافة إلى المدارس؛ وتزويد المزارعين بالتكنولوجيات الخضراء، مثل الصوبات الزراعية المنخفضة التكلفة ومعدات تجميع مياه الأمطار.

<sup>15</sup> وزارة التعليم التابعة لحكومة بوتان الملكية - شعبة السياسات والتخطيط. 2021. *إحصاءات التعليم السنوية 2021*.

## الإستدامة

36- تعتبر إنجازات البرنامج في مجال تعزيز القدرات القطرية في مجالات التغذية المدرسية وتقوية الأرز والزراعة مستدامة في معظمها وهي وثيقة الصلة بالسياسات الوطنية ومدمجة بقوة في المؤسسات الحكومية. وأفاق استدامة أنشطة إدارة مخاطر الكوارث أضعف، على الرغم من مواءمتها الأولية مع الخطط الحكومية. وبما أن معظم الأعمال المتعلقة برسائل التغيير الاجتماعي والسلوكي لا تزال في مراحلها الأولى، فإن استدامتها ستعتمد على كيفية تطبيق النتائج والدروس المستخلصة في مجالي الدعوة ودعم السياسات، وإلى أي مدى ستبناها الحكومة وتدمجها في النظم الوطنية، وخاصة في قطاعي التعليم والصحة.

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

## حسن التوقيت

37- على الرغم من التأخيرات التي سببتها جائحة كوفيد-19، تم تنفيذ معظم نواتج الخطة الاستراتيجية القطرية في الوقت المحدد، وإن كان ذلك مع بعض الاختلافات بين الأنشطة. وفي عام 2021، استؤنف تنفيذ معظم الأنشطة التي تم إيقافها أو تقليصها بعد ظهور الجائحة. غير أن بعض الأنشطة، بما في ذلك دعم تقوية الأرز وإدارة مخاطر الكوارث، لم تحقق مستويات النواتج المقررة بسبب الصعوبات المرتبطة بالحصول على التمويل وإعادة ترتيب الأولويات من جانب الحكومة. ورأى أصحاب المصلحة أن النواتج التي تحققت كانت بالجودة المتوقعة.

## التغطية

38- عمل البرنامج مع جميع مؤسسات القطاع العام ذات الصلة، على النحو المنشود في الأصل، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة. واتخذ النظراء الحكوميون القرارات المتعلقة باختيار المستفيدين النهائيين من البرنامج الوطني للتغذية غير الغذائية، وتأثير محدود عموماً من جانب البرنامج. ووصل البرنامج إلى نسبة كبيرة من جميع أطفال المدارس (64.5 في المائة). ويدعو البرنامج واليونيسف أيضاً إلى إدراج المؤسسات الرهيبانية في البرنامج من أجل تحسين تغطيته للأسر الأكثر حرماناً. ومع ذلك، لم يركز البرنامج حتى الآن على الدعوة في ما يتعلق بإدراج الإعاقة في برنامج الوجبات المدرسية.

39- وفي ما يتعلق بأنشطته الزراعية، ركز البرنامج على المزارعين في خمس مقاطعات لم تغطها بالفعل الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها. ويمثل المزارعون أصحاب الحيازات الصغيرة المستهدفون البالغ عددهم 9 000 ما يقدر بنحو 5.7 في المائة من جميع الأشخاص العاملين في الزراعة، وهو ما يماثل التغطية المقررة لمبادرات الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها (يستهدف الصندوق الدولي للتنمية الزراعية 4.5 في المائة وتستهدف منظمة الأغذية والزراعة 8.5 في المائة). واختار موظفو الإرشاد الزراعي المزارعين، بالتنسيق مع المكاتب الإقليمية والمحلية، ولم تتم استشارتهم بشأن معايير الاستهداف. ونظراً للقيود التي تواجه التمويل، أثبت التقسيم الجغرافي أنه فعال وعادل بالنسبة للسكان المستهدفين ولكنه لا يحقق أقصى قدر من التأثير بين الوكالات. وفي مجالي الزراعة وإدارة مخاطر الكوارث، ساعد البرنامج على تعزيز قدرة الحكومة على توليد البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات أكثر استنارة بشأن استهداف المستفيدين. ومع ذلك، لم يجر حتى الآن الانتهاء من إعداد البيانات والأدوات والنهج الأساسية أو تطبيقها في الممارسة العملية.

## كفاءة التكلفة وفعالية التكلفة

40- كان توجيه دعم البرنامج من خلال الهياكل الإدارية على المستويين الوطني والمحلي فعالاً من حيث التكلفة. وكان التركيز القوي للخطة الاستراتيجية القطرية على تعزيز القدرات القطرية يعني أن البرنامج اشترى عدداً قليلاً جداً من السلع المادية مباشرة. ومع ذلك، اعتمد المكتب القطري مجموعة من التدابير والنظم القياسية والمبتكرة لتحقيق أقصى الفوائد الاقتصادية الناجمة عن الحصول على مدخلات لأنشطة تعزيز القدرات القطرية، وكذلك للتدخلات التي ينفذها النظراء الوطنيون والمحليون. وعلى سبيل المثال، سعى البرنامج إلى تعزيز فعالية التكلفة من خلال التماس الدعم من مكتب البرنامج في دبي لتقليل تكاليف المعاملات المرتبطة بشراء وحدات تخزين متنقلة، ومن شعبة الهندسة التابع للبرنامج في روما لتقليل تكلفة إعادة تصميم المطابخ المدرسية ومرافق التخزين.

كما ساعد توفير أماكن للتدريب والإقامة من خلال الشركاء الحكوميين والمشتريات المحلية من المدخلات والمعدات الزراعية على خفض التكاليف.

41- ويقارن الجدول 2 تكاليف الدعم المباشرة السنوية – وهي مؤشر بديل للتكاليف الثابتة المتعلقة بالتنفيذ، والمرتبطة إلى حد كبير بتكاليف الموظفين – بإجمالي التكاليف المباشرة (مجموع تكاليف الدعم المباشرة وإجمالي تكاليف التشغيل المباشرة). وكانت النسبة أعلى من المتوقع في عام 2019، بما يعكس تكاليف نشر النهج الجديد لتعزيز القدرات في البلد. وتحسنت النسبة في عام 2020، ولكنها تراجعت مرة أخرى في عام 2021، بسبب محدودية التمويل. وسيحتاج المكتب القطري إلى تمويل إضافي لاستعادة التوازن.

الجدول 2: تكاليف الدعم المباشرة وإجمالي التكاليف المباشرة، بحسب السنة والنشاط (بالدولار الأمريكي، المقررة مقابل الفعلية)										
السنة	تكاليف الدعم المباشرة كنسبة من إجمالي التكاليف المباشرة		تكاليف الدعم المباشرة (بالدولار الأمريكي)		إجمالي التكاليف المباشرة (بالدولار الأمريكي)					
	المقررة	الفعلية	المقررة	الفعلية	النشاط 1		النشاط 2		النشاط 3	
	المقررة	الفعلية	المقررة	الفعلية	المقررة	الفعلية	المقررة	الفعلية	المقررة	الفعلية
2019	9.43	16.11	194 767	84 001	1 227 507	312 942	341 233	42 275	301 972	82 165
2020	8.39	3.96	152 983	60 727	1 124 134	1 197 993	263 121	141 166	282 260	134 865
2021	14.06	42.66	229 112	160 436	1 043 794	191 462	130 028	68	226 634	24 114

المصدر: التقارير القطرية السنوية للخطة الاستراتيجية القطرية لبوتان للفترة 2019-2021 (البيانات مستخرجة في 23 مايو/أيار 2022). وتمثل الأرقام "المقررة" تلك الواردة في الخطة القائمة على الاحتياجات.

ما هي العوامل التي تفسر أداء البرنامج ومدى تحقيقه للتحويل الاستراتيجي المتوقع في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية؟

#### تعبئة الموارد

42- لم يحقق التحويل إلى نموذج الخطط الاستراتيجية القطرية الأثر المقصود على تعبئة الموارد، حيث ظل التمويل مخصصا بشكل كبير على مستوى النشاط، وكان هناك تباين كبير في مدى كفاية الموارد الواردة. وقد ثبت أن ذلك يشكل تحديا بالنسبة للتخطيط على المدى المتوسط. ويشكل الحصول على التمويل اللازم لتعزيز القدرات تحديا خاصا للمكتب القطري. وعلى الصعيد الخارجي، هناك اهتمام محدود من جانب الجهات المانحة بسبب التخرج الوشيك لبوتان ووصولها إلى وضع البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، وعدم وجود حضور فعلي للجهات المانحة الثنائية في البلد. وفي وقت إجراء التقييم، كان يجري إعداد استراتيجية متكاملة لتعبئة الموارد من أجل عملية أكثر استراتيجية وفعالية وكفاءة لجمع الأموال.

#### الرصد والإبلاغ

43- ثبت أن نظم الرصد والإبلاغ القائمة على التوجيهات المؤسسية ذات فائدة محدودة في عملية صنع القرار من جانب المكتب القطري في بوتان. ويبسر استخدام مؤشرات الأداء المؤسسي التجميع والمقارنة مع النتائج المحققة في البلدان الأخرى، ولكنه لم يوفر معلومات أكثر تفصيلا ومحددة السياق عن أداء البرامج على أرض الواقع. وفي الوقت نفسه، لا يجري إدراج مؤشرات النواتج والحصائل في سلسلة نتائج شاملة واضحة، وهناك فجوات في البيانات، مثلا لمؤشر نهج النظم لتحسين نتائج التعليم المستخدم لتقييم القدرة الوطنية في مجال التغذية المدرسية (بسبب عدم وجود تمويل) ومؤشر القدرة على الاستعداد لحالات الطوارئ في ما يتعلق بالقدرة الوطنية على الاستعداد لحالات الطوارئ (بسبب عدم الاهتمام من جانب أصحاب المصلحة الوطنيين). وأضيفت المؤشرات ذات الصلة القائمة على التوجيه المؤسسي إلى الإطار المنطقي للخطة الاستراتيجية القطرية من أجل التركيز الموسع على الزراعة في الفترة الأخيرة، ولكن تعتمد نظم الرصد على المصادر الحكومية وهناك فجوات في العمل المشترك مع الحكومة بشأن رصد العمليات.

#### الشراكات

44- كانت الشراكات مع الإدارات الحكومية النظرية، والتي توسعت بشكل كبير في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية، فعالة وذات صلة. ومن الأمثلة على ذلك الشراكة الطويلة الأجل مع وزارة التعليم وشركة بوتان المحدودة للأغذية في مجال التغذية المدرسية، والتعاون مع وزارة الزراعة ودائرة تعاونيات الزراعة والتسويق في الحافظة الزراعية. ولا يزال التفاعل قائما مع دائرة إدارة الكوارث

والجهات الفاعلة الأخرى، بيد أن معظم الأنشطة كانت حتى الآن منفذة لمرة واحدة. وهناك حاجة إلى إعادة العمل مع الشركاء الوطنيين في مجال تقوية الأرز والاتصالات في حالات الطوارئ، نظرا للتغيرات في أولويات الحكومة.

45- وإجمالاً، قُدم معظم الدعم إلى الحكومة من دون مشاركة كيانات أخرى تابعة للأمم المتحدة. وتآلف التعاون مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى أساساً من الدعوة المشتركة ودعم وضع السياسات، وتحققت بعض النتائج الجيدة من خلال التعاون مع اليونيسف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بشأن استراتيجية وخطة عمل الوطنية بشأن التغذية للفترة 2021-2025 وفي الاستجابة لجائحة كوفيد-19. ولم يتمكن البرنامج من بناء علاقات عمل وثيقة مع منظمة الأغذية والزراعة بسبب صغر حجم المكتب القطري لمنظمة الأغذية والزراعة، ولكن أدى التعاون مع منظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية إلى مشاركة وزارة الزراعة والثروة الحيوانية في مؤتمر قمة الأمم المتحدة بشأن النظم الغذائية لعام 2021. وقام البرنامج والصندوق الدولي للتنمية الزراعية بشكل مشترك بتعبئة موارد المشروع لعمل زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، وهو ما يمثل خطوة إيجابية نحو ضمان التآزر بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها بحيث تُكمل بعضها البعض في نهج للنظم الغذائية عبر المناطق الجغرافية.

46- وتشمل الخطة الاستراتيجية القطرية بالفعل بعض التعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، حيث تربط الوكالات الحكومية بنظيراتها في الهند وبعض الشركات الدولية في قطاع الأغذية الزراعية، ولكن كان دور البرنامج محدوداً إلى حد ما.

### الموارد البشرية

47- زادت القوة العاملة للبرنامج في بوتان من 8 موظفين في عام 2018 إلى 20 موظفاً في عام 2022، تماشياً مع حفاظة البرنامج الأخذة في التوسع. وتعد قدرة الموارد البشرية كافية في معظمها لتقديم الدعم المقرر إلى البرنامج الوطني للتغذية المدرسية والتغذية وتفعيل الأعمال اللوجستية وأعمال سلسلة الإمداد. وتتماشى الخبرة في مجال الزراعة مع الدور المتوسع للبرنامج، ولكن عدد الموظفين غير كافٍ للحفاظ الموسعة مؤخرًا. ويبدل توظيف المزيد من الموظفين على المدى الطويل لتنفيذ مبادرات تعزيز القدرات، على الرغم من المفاضلات المتعلقة بالكفاءة التي يستلزمها ذلك، على التزام البرنامج باتباع نهج متوسط الأجل.

### الاستنتاجات

48- الإنجازات. كان أداء البرنامج جيداً في تحقيق الحصائل المقررة لجميع مجالات العمل الثلاثة.

49- وأسفرت الجهود المبذولة في مجالات التغذية المدرسية وتقوية الأرز عن إنشاء نظم قوية مملوكة بالكامل لأصحاب المصلحة الوطنيين، مما ساهم في تحسين الجودة التغذوية للوجبات المدرسية. ويسير العمل على دعم رسائل التغيير الاجتماعي والسلوكي بشأن التغذية على المسار الصحيح ولكنه في مراحله الأولية فقط. وقد عاد العمل المتعلق بسلسلة القيمة الزراعية بفائدة على المزارعين والتعاونيات، وأدت المساعدة التي قدمها البرنامج إلى دمج تدابير مفيدة لتعزيز القدرات القطرية في مجال تصميم السياسات ورصدها. واعتبرت الدعوة المشتركة التي قامت بها الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها ناجحة في إشراك أصحاب المصلحة المحليين وبدء تحولات في السياسات نحو نهج للنظم الغذائية. وكانت طبيعة المساهمات في إدارة مخاطر الكوارث أكثر تشنناً، ولكن من المرجح أن تؤدي النواتج التي تحققت إلى تعزيز القدرات الوطنية. وقد مكنت قدرة البرنامج الداخلية في ما يتعلق بنظم البيانات إلى توليد بيانات موثوقة بشكل منهجي، ولكن لا تزال الجهود مستمرة وهناك مجال لمواصلة تصميم الأدوات والنهج بما يناسب السياق القطري المحلي.

50- وقد ساهمت الخطة الاستراتيجية القطرية في تعميم الاعتبارات البيئية في الحفاظة بأكملها، ولا سيما في عمل البرنامج في مجال الزراعة وإدارة مخاطر الكوارث. وفي حين كان تعميم مراعاة المنظور الجنساني والإدماج الاجتماعي متبايناً بين الأنشطة، فإن الدعم المقدم للتغذية المدرسية والزراعة يساهم في تحقيق المساواة بين الجنسين والإدماج الاجتماعي للمستفيدين. ومع ذلك، لم يتم حتى الآن تحديد التأثيرات الأوسع التي تحدث تحولاً جنسانياً. وهناك حاجة إلى تكريس اهتمام أكبر لإدماج الإعاقة في برنامج الوجبات المدرسية. وكان التركيز على دمج مبادئ الإعاقة والمنظور الجنساني والإدماج الاجتماعي في مجال عمل إدارة مخاطر الكوارث محدوداً. ويشير التركيز على تعزيز القدرات القطرية إلى أن معظم النتائج المحققة مستدامة ولكنها تعتمد على تحديد الحكومة للأولويات وتوافر الموارد والقدرات الخاصة بكل قطاع.

- 51- التركيز الاستراتيجي والمواءمة. تتواءم الخطة الاستراتيجية القطرية بشكل مناسب مع الأولويات الواردة في الخطة الخمسية الثانية عشرة لبوتان (2018-2023) والسياسات القطاعية ذات الصلة. وفي حين أن التغذية المدرسية لا تزال تعتبر المساهمة الرئيسية للبرنامج في تلبية احتياجات البلد ذات الأولوية، فإن البرنامج قد استجاب بنجاح لطلب تقديم الدعم لتنمية سلسلة القيمة الزراعية عندما أثرت كأولوية وطنية. ومع ذلك، فإن المشاركة في مجال عمل إدارة مخاطر الكوارث لم تكن مؤثرة بالقدر المأمول، وذلك لأن الأولويات الحكومية الأخرى كانت لها الأسبقية في السنوات الأخيرة. ومع ذلك، فقد ساعدت جائحة كوفيد-19 في تموضع البرنامج بوصفه المورد الرئيسي للوجستيات في حالات الطوارئ وأثارت الاهتمام بدوره المحتمل باعتباره المزود الرئيسي للدعم في مجال الزراعة من منظور إدارة مخاطر الكوارث.
- 52- الاتساق الخارجي. إجمالاً، هناك تعاون جيد بين البرنامج وكيانات الأمم المتحدة الأخرى، على الرغم من أن معظم الأنشطة تنفذ من جانب واحد على أساس تقسيم العمل بين الوكالات مما يزيد من أوجه التكامل إلى أقصى حد ولكنه يقلل أوجه التآزر.
- 53- الاتساق الداخلي و رصد الأداء. أدى عدم وجود نظرية تغيير إلى انفصال بين الحصائل الاستراتيجية ولم تتحقق محاولات التكامل بشكل كامل. ولا يجري إدراج النواتج والحصائل في سلسلة نتائج شاملة وواضحة، وهناك فجوات في الرصد، ولا سيما في ما يتعلق بالبيانات الخاصة بالمؤشرات ذات الصلة بتعزيز القدرات. وعلاوة على ذلك، فإن المؤشرات المؤسسية، على الرغم من كونها موحدة ومدروسة جيداً، لم تثبت دائماً صلتها بالسياق وتفتقر إلى سرد مصاحب لها. والتقارير السنوية محدودة ولا توجد نظم قائمة لتوطيد الأداء وتوثيقه.
- 54- تكاليف المعاملات والموارد البشرية. كان توجيه المساعدات من خلال الهيئات الحكومية فعالاً من حيث التكلفة وساعد في تعزيز - وإلى حد ما تطوير - الهياكل الإدارية الوطنية والمحلية. وقد نجح البرنامج والحكومة في التعاون والابتكار لتحقيق أقصى قدر من الوفورات عند اقتناء المدخلات. وأدى تعيين موظفين لفترات طويلة إلى تكبد نفقات إضافية ولكنه مهم للاستمرارية.
- 55- تدبير الموارد المالية. لم يحقق التحول إلى نموذج الخطة الاستراتيجية القطرية الأثر المنشود حتى الآن من حيث تعبئة الموارد والتمويل محدود ومخصص بشكل كبير على مستوى النشاط، وهو تحد من المرجح أن يتزايد مع اقتراب بوتان من وضع البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا قرب نهاية عام 2023.

## التوصيات

الموعد النهائي للإبجاز	الأولوية	الكيانات المساهمة الأخرى	مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة	نوع التوصية	التوصيات والتوصيات الفرعية	
<b>1</b>						
<b>التركيز الاستراتيجي الأمثل والمواءمة المثلى مع الأولويات الوطنية وأهداف التنمية المستدامة</b>						
ديسمبر/كانون الأول 2023، كجزء من مرحلة تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة	عالية	المكتب الإقليمي؛ والمقر	المدير القطري مع الفريق التقني	إستراتيجية	<p>ينبغي أن تستند الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة إلى القدرات الداخلية للبرنامج ومزاياه التنافسية وأن تتواءم مع الأولويات والقدرات الحكومية المتغيرة. وينبغي النظر في المسائل الرئيسية التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ينبغي أن يركز مكتب البرنامج في بوتان على خدمات مختارة مهمة في تلبية احتياجات السكان وتتوافق مع أولويات الحكومة (مع الأخذ في الاعتبار الإصلاحات الحكومية الجارية، والقدرة الاستيعابية، والخطة الخمسية القادمة).</li> <li>• ينبغي أن يحقق مكتب البرنامج في بوتان توازناً بين توطيد عمله وتوسيع نطاق الخطة الاستراتيجية القطرية من حيث القطاعات التي تتناولها. ويبدو من المنطقي اتخاذ الخطوات التالية لدعم التغذية المدرسية (بما في ذلك توسيع نطاقها لتشمل المدارس الرهبانية) ورسائل التغيير الاجتماعي والسلوكي بشأن النظم الغذائية الصحية (وهو مجال عمل ذو أولوية واضحة).</li> <li>• ينبغي زيادة الدعم المقدم للزراعة في إطار نهج للنظم الغذائية، استناداً إلى عرض القيمة الذي وضع في إطار التقييم اللامركزي.</li> <li>• يتعين أن يكون الدعم المستقبلي لإدارة مخاطر الكوارث أقل تجزئة، وأن يجمع بين دور في الدعوة والتنسيق بين الشركاء ومجالات مختارة من دعم تعزيز القدرات القطرية، بما يتماشى مع أولويات الحكومة.</li> </ul>	1-1
ديسمبر/كانون الأول 2023، كجزء من مرحلة تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة	عالية	المكتب الإقليمي والمقر، بحسب الاقتضاء	المدير القطري مع الفريق التقني	إستراتيجية	<p><b>وضع نظرية تغيير جنبا إلى جنب مع خطروية الخطة الاستراتيجية القطرية.</b></p> <p>أثبت مكتب البرنامج في بوتان أن لديه القدرة على تحقيق النتائج من حيث كمية الدعم الذي يقدمه وتوقيته وجودته. ويتمثل التحدي الذي يتعين مواجهته في الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة في التحول إلى حافطة أكثر تكاملاً وتحقيق أقصى قدر من الوفورات داخل الحافطة، وكذلك في ما يتعلق بالتوظيف في المكتب القطري (أنظر التوصية 4). ولاعتماد خطة استراتيجية قطرية أكثر تكاملاً، ينبغي أن يضع مكتب البرنامج في بوتان نظرية تغيير من أجل تحديد الروابط المشتركة بين القطاعات بشكل أفضل (الروابط بين حصائل الخطة الاستراتيجية القطرية وأوجه التأثير) وتوفير نظرة ثاقبة للحصائل والنواتج على مستوى المؤسسات والأفراد/الأسر.</p>	2-1

التوصيات والتوصيات الفرعية	نوع التوصية	مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية	الموعد النهائي للإبجاز
ويجب أن تحدد نظرية التغيير أيضا الافتراضات والمخاطر الرئيسية، ولا سيما في ما يتعلق بالإصلاحات الجارية في القطاع العام. ويُقترح أيضا إعداد قائمة سنوية لاستعراض التقدم المحرز في تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية استنادا إلى نظرية التغيير وخط الرؤية.					
3-1 <b>البناء على الأدلة الموجودة وسد فجوات الأدلة، مع مراعاة ما يلي:</b> ينبغي أن يستثمر مكتب البرنامج في بوتان في مجموعة من دراسات تقييم الاحتياجات لسد فجوات الأدلة، مع إيلاء الاهتمام لتوليد بيانات أساسية عن القدرات المؤسسية والفجوات، بما في ذلك في ما يتعلق بالتحديات على مستوى المدارس والمناطق في ما يخص إدماج نظام الرصد القائم على جمع البيانات التشغيلية باستخدام الأجهزة المحمولة للبرنامج الوطني للتغذية المدرسية والتغذية في نظام معلومات إدارة التعليم، وتحديد احتياجات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في ما يتعلق بتوسيع نطاق رسائل التغيير الاجتماعي والسلوكي بشأن التغذية من خلال المدارس. ينبغي إجراء دراسة بشأن أفضل السبل لإدماج (لمواصلة إدماج) المنظور الجنساني والإعاقة عبر الحافظة. ينبغي أن تشير الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة إلى أنه سيتم سد الفجوات الرئيسية في الأدلة بالتعاون مع الوكالات الحكومية النظيرة ذات الصلة.	إستراتيجية وتشغيلية	المدير القطري مع الفريق التقني	المكتب الإقليمي؛ والمقر؛ والحكومة؛ وكالات الأمم المتحدة الأخرى؛ والمجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية في بوتان	عالية	يوليو/تموز 2023، كجزء من مرحلة تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة، وأثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة
<b>تحقيق تنسيق أفضل مع كيانات وعمليات الأمم المتحدة الأخرى</b>					
2 <b>وضع استراتيجية شراكة ليكون موضع مكتب البرنامج في بوتان أكثر وضوحا في ما يتعلق بكيانات الأمم المتحدة الأخرى.</b> وضع استراتيجية شراكة، مع التركيز على تعظيم أوجه التكامل مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى - سواء بالنسبة للعمل البرامجي، بما يتماشى مع نتائج عملية التحليل القطري المشترك الجارية وإطار شراكة الأمم المتحدة القادم للتنمية المستدامة، أو بالنسبة للجوانب التشغيلية، كجزء من نشر استراتيجية الأمم المتحدة بشأن تسيير الأعمال - ومع مقامي الخدمات (المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية والأوساط الأكاديمية والجهات الفاعلة في القطاع الخاص). وعلى وجه الخصوص، ينبغي أن يقوم البرنامج بما يلي: ● إلتماس المزيد من التعاون مع اليونيسف في مجال رسائل التغيير الاجتماعي والسلوكي بشأن التغذية - لضمان أن تكون الرسائل الموجهة للمجموعات الرئيسية المستهدفة بالتغذية متسقة عبر دورة الحياة، مع التركيز على البنات والأولاد المراهقين بوصفهم أهل المستقبل - وعلى المدارس الشاملة للأشخاص ذوي الإعاقة.	إستراتيجية	المدير القطري مع الفريق التقني	المكتب الإقليمي؛ والمقر؛ والحكومة؛ وكالات الأمم المتحدة الأخرى؛ والمجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية في بوتان؛ والمؤسسات الأكاديمية؛ والجهات الفاعلة في القطاع الخاص	عالية	طوال عام 2023، كجزء من مرحلة تصميم الخطة الاستراتيجية الجديدة

التوصيات والتوصيات الفرعية	نوع التوصية	مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية	الموعد النهائي للإنجاز
<ul style="list-style-type: none"> <li>الدعوة إلى وضع نهج مشترك للوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها لتعزيز القدرات القطرية ومواصلة استكشاف فرص تعبئة الموارد المشتركة.</li> <li>استكشاف فرص تنفيذ الأنشطة المشتركة في مجال الدعوة بشأن إدارة مخاطر الكوارث مع شركاء مختارين، بما في ذلك برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.</li> </ul>					
2-2	تشغيلية	المدير القطري مع الفريق التقني	الحكومة؛ ووكالات الأمم المتحدة الأخرى؛ المدني والمنظمات غير الحكومية في بوتان	عالية	جاري التنفيذ
<b>3 تعزيز إدارة النتائج الإنمائية والإبلاغ والمساءلة وزيادة المرونة في التخطيط للبيئة التشغيلية الدينامية والاستجابة لها</b>					
1-3	تشغيلية	المدير القطري مع الفريق التقني	المكتب الإقليمي؛ والمقر، بحسب الاقتضاء	عالية	طوال عام 2023، كجزء من مرحلة تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة
2-3	تشغيلية	المدير القطري؛ وموظف الرصد والتقييم؛ وموظف البرامج؛ وموظف الاتصالات والدعوة	المكتب الإقليمي؛ والمقر، بحسب الاقتضاء	عالية	من التقرير القطري السنوي لعام 2022 فصاعداً

التوصيات والتوصيات الفرعية	نوع التوصية	مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية	الموعد النهائي للإجاز
التقارير القطرية السنوية مصحوبة بتقرير سنوي أكثر تفصيلاً، أو مجموعة من التقارير، لكل مجال من مجالات العمل لدعم الدعوة الخارجية وتلبية المتطلبات الداخلية.					
<b>4 تعزيز تعبئة الموارد</b>					
1-4	<b>تعزيز وتوزيع استراتيجية تعبئة الموارد</b>	إستراتيجية	المدير القطري؛ وموظف مساعد للميزانية والبرامج؛ وموظف برامج	المكتب الإقليمي؛ والمقر	عالية
	<p>ينبغي أن تتضمن الاستراتيجية القوية لتعبئة الموارد تعاوناً وثيقاً مع الحكومة والشركاء الآخرين في الأنشطة المشتركة وينبغي أن تنظر إلى ما هو أبعد من الوكالات المانحة الثنائية التقليدية لاستكشاف خيارات للوصول إلى مصادر التمويل غير التقليدية والأقل تنافسية. ويمكن أن تشمل هذه الخيارات ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (المزيد من) التعاون التقني؛</li> <li>• صناديق المسؤولية الاجتماعية للشركات؛</li> <li>• المزيد من العمل مع المؤسسات المالية الدولية و/أو الجهود الرامية إلى تعزيز روابط السوق مع كيانات القطاع الخاص - وخاصة في الهند أو بلدان أخرى في آسيا - للمشاركة إما مع مكتب البرنامج في بوتان أو مباشرة مع الوكالات الحكومية.</li> </ul> <p>بدلاً من السعي إلى جني ثمار الفرص المخصصة، ينبغي أن تستند هذه الترتيبات إلى قرارات واضحة تتعلق بالتموضع الاستراتيجي للبرنامج في بوتان.</p>				ديسمبر/كانون الأول 2022