برنامج الأغذية العالمي

World Food Programme

المجلس التنفيذي
الدورة العادية الثالثة

روما، 21- 2002/10/25

تقارير التقييم

البند 6 من جدول الأعمال

تقرير موجز عن التقييم المواضيعي لنهج البرامج القطرية

A

Distribution: GENERAL
WFP/EB.3/2002/6/8
4 September 2002
ORIGINAL: ENGLISH

طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الإطلاع على وثائق المجلس التنفيذي في صفحة برنامج الأغذية العالمي في شبكة انترنت على العنوان التالي: (http://www.wfp.org/eb)

مذكرة للمجلس التنفيذي

الوثيقة المرفقة مقدمة للمجلس التنفيذي لينظر فيها

تدعو **الأمانة** أعضاء **المجلس** الذين لديهم استفسارات فنية تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورة أسماؤهم أدناه، ونرجو أن يتم الاتصال قبل ابتداء اجتماعات المجلس التنفيذي بفترة كافية.

مدير مكتب التقييم والرصد (OEDE): Mr K. Tuinenburg رقم الهاتف: 066513-2252

رئيس مكتب التقييم (OEDE): Mr J. Lefevre رقم الهاتف: 066513-2358

الرجاء الاتصال بالمشرف على وحدة التوزيع وخدمات الاجتماعات إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي أو استلامها وذلك على الهاتف رقم: (066513-2328).

ملخص

في عام 1994 استحدث **البرنامج** إطارا جديدا للسياسات أطلق عليه نهج البرامج القطرية من أجل أنشطته الإنمائية. وحل هذا النهج، في البلدان الأربعة والثلاثين التي نفذ فيها، محل نهج المشروعات فرادى الذي كان يجعل من الصعب على **البرنامج** أن يربط مساعداته بالأولويات الإنمائية والتخطيط القطري العام.

واعتمد هذا التقييم المواضيعي أساسا على تحليل 15 تقريرا كاملا وموجزا لتقييم البرامج القطرية باستخدام صلاحيات مشتركة نفذت في الفترة 2000-2001 كما عقدت لقاءات إطلاعية وتم استعراض وثائق السياسات ذات الصلة.

وينتمي معظم البرامج القطرية التي تم تقييمها إلى الجيل الأول مع وجود سوابق ترجع إلى ماقبل وضع إطار السياسات في عام 1994، كما تنطبق عليها المعايير التي استخدمت في تقدير الإنجازات التي حققها نهج البرامج القطرية. غير أن العديد من هذه الإنجازات كان يعتبر وقتيا، ومن المتوقع الوفاء بشكل أكبر بهذه المعايير في دورات البرامج الثانية واللاحقة.

وعند تنفيذ نهج البرامج القطرية كان **البرنامج** يجرى عادة تغييرات في الأنشطة السابقة حتى تكون أكثر تركيزا وتكاملا بدلا من إدخال أنشطة جديدة. وتشمل التغييرات الإيجابية المتعلقة بالبرامج القطرية تحسين التوجيه الجغرافي للأنشطة الإنمائية إلى أقاليم العجز الغذائي وتعزيز الترابط بين الأنشطة الإنمائية التي يدعمها **البرنامج** وأولويات الحكومات المضيفة.

ومن بين المزايا الأخرى لنهج البرامج القطرية تحسين تكاملها مع عمليات البرمجة المنسقة للأمم المتحدة (ومع الجهود الأوسع لتنسيق المعونات) لاسيما في إطار التقييم القطري الموحد وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، رغم أن عملية التقييم/ الإطار في حد ذاتها تختلف من حيث العمق والمنافع بين بلد وآخر.

وتعزز نهج البرامج القطرية بفضل الجهود ذات الصلة الرامية إلى تحسين فعالية البرمجة في **البرنامج**، لاسيما المبادرة الخاصة بسياسة تحفيز التنمية التي بدأ تنفيذها في مايو/أيار 1999. وأسفر ذلك عن تحسين تصميم وتنفيذ مخططات الاستراتيجية القطرية، لا سيما نتيجة للتركيز القوي على تحسين تحليل المشاكل واختيار الأنشطة المناسبة التي تدور حول الناس. وشجعت هذه السياسة أيضا على زيادة استخدام تقنيات تحليل هشاشة الأوضاع ووضع خرائطها.

غير أن تطبيق نهج البرامج القطرية يتعرقل في بعض البلدان بسبب المشاكل التي تكتنف وضع وتوفير ميزانيات كافية لتغطية تكاليف دعم البرنامج. وتشمل العراقيل الأخرى الحاجة إلى توافر المزيد من الموظفين ذوى الكفاءة والمهارات الإنمائية الأساسية، والحاجة إلى استخدام نظم فعالة للمراقبة وفقا للنتائج. ومع العمل على إزالة هذه العراقيل من المتوقع أن يسهم نهج البرامج القطرية بشكل أقوى في تحسين فعالية الدعم المقدم من **البرنامج** للبرمجة الإنمائية. غير أن بعض البلدان التي ليس لديها إلا برامج إنمائية صغيرة تعرضت لصعوبات خاصة في تنفيذ نهج البرامج القطرية، وينبغي إعادة النظر في الأساس المنطقي الذي يقوم عليه هذا النهج في بعض هذه البلدان.

مشروع القرار

أحاط **المجلس** علما بالتوصيات الواردة في تقرير التقييم (WFP/EB.3/2002/6/8)، وبالإجراءات التي اتخذتها الإدارة حتى الآن، والمبينة في وثيقة المعلومات المصاحبة (WFP/EB.3/2002/INF/18)، وشجع **المجلس** على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن هذه التوصيات، مع مراعاة الاعتبارات التي أثيرت خلال المناقشة.

الغرض من التقييم المواضيعي ونطاقه ومنهجه

1- الغرض من التقييم المواضيعي[1] لنهج البرامج القطرية في **البرنامج** هو تقديم تقرير موضوعي إلى المجلس التنفيذي بشأن التقدم المحرز في تنفيذ نهج البرامج القطرية. ويهدف التقييم أيضا إلى توفير المعلومات عن إسهام نهج البرامج القطرية في زيادة فعالية البرامج الإنمائية التي يدعمها **البرنامج**.

2- وفي عام 1994 استحدث **البرنامج** إطارا للسياسات أطلق عليه نهج البرامج القطرية الذي استهدف جملة أمور منها تحسين تخطيط تدخلات **البرنامج** الإنمائية وتناسقها مع الأولويات الإنمائية القطرية[2]. وحل النهج الجديد محل نهج المشروعات فرادى ومن ثم انطوى على بعض التغييرات الجوهرية في الطريقة التي استخدمها **البرنامج** في تخطيط وبرمجة المعونة الغذائية تأسيسا على استراتيجية تدور حول الناس وتلبي الاحتياجات الغذائية باستخدام الإطار الوطني للسياسات كمرتكز تقوم عليه مشاركة **البرنامج**. ومن المفروض أن تشكل البرامج القطرية استجابة متناسقة ومركزة للأهداف الاستراتيجية للبلد المتلقي للمعونة والتي تتسق بدورها مع الأهداف الاستراتيجية **للبرنامج** وشركائه في مجال تقديم المساعدات.

3- ويقوم التقرير على أساس عملية تقييمية بدأت في أواخر عام 1999 عندما اتخذ قرار باستخدام تقييم البرامج القطرية **للبرنامج** باعتباره العنصر الرئيسي في التقييم المواضيعي لنهج البرامج القطرية الذي ترفع تقاريره إلى المجلس التنفيذي. ونتيجة لهذا القرار وضعت الاختصاصات العامة لتقييم البرامج القطرية في مطلع عام 2000 وتم اختبارها ميدانيا أثناء إجراء تقييم الحافظة القطرية لملاوى في مارس/آذار – أبريل/ نيسان 2000.

4- وتشكل هذه الاختصاصات العامة عنصرا أساسيا في التقييم المواضيعي. وهذه الاختصاصات تكفل أن تتصدى كل عملية تالية من عمليات تقييم البرامج القطرية لنفس القضايا الرئيسية باستخدام منهجيات متسقة وإعداد التقارير في إطار هيكل موحد. ونجم عن ذلك أن عمليات التقييم التالية للبرامج القطرية أصبحت تمثل سلسلة من دراسات الحالة القطرية التي لا تفيد فقط كدراسات تقييمية في حد ذاتها وإنما أيضا كمصدر للتقييم المواضيعي.

5- وفي نهاية 2001 كانت هناك 15 عملية تقييم قطرية متاحة لاستعراضها (التقارير الكاملة والموجزة). بالإضافة إلى ذلك استخدم التقييم المواضيعي في إعداد أربعة تقارير تقييم موجزة في أواخر عام 2001 ومطلع عام 2002. وشملت عمليات التقييم عينات من ستة تجمعات من بين التجمعات الإقليمية السبعة **للبرنامج** (شرق أوروبا كانت هي الاستثناء الوحيد حيث لم يوجد برنامج قطري خاص بها)[3].

6- ولدى تنفيذ عمليات تقييم البرامج القطرية التسعة عشر قامت أفرقة التقييم باستعراض الوثائق وإجراء المقابلات وزيارة المواقع الميدانية التي تنفذ فيها طائفة واسعة من أنشطة **البرنامج** في مجال دعم التنمية. ورغم أن هذه الأفرقة لم تركز على تقدير فعالية أو أثر الأنشطة الفردية فإنها قامت بالفعل بحكم تعدد تخصصاتها، ببحث إمكانية دمج هذه الأنشطة في البرامج القطرية وصلتها بالأولويات والأهداف والاستراتيجيات المشتركة بين **البرنامج** والبلد المضيف. وإجمالا شملت عمليات تقييم البرامج القطرية 65 نشاطا إنمائيا بلغ مجموع ميزانياتها أكثر من 640 مليون دولار والتزامات بالسلع تربو على 1.6 مليون طن متري.

7- واختلف حجم البرامج القطرية من ليسوتو إلى إثيوبيا حيث تراوح بين نحو 6 ملايين دولار من الالتزامات و141 مليون دولار من الالتزامات و357 000 طن من السلع. وحصلت إثيوبيا وحدها على نحو 22 في المائة من مجموع الالتزامات المقدمة في إطار 19 برنامجا قطريا شملها التقييم. أما من حيث عدد الأنشطة الإنمائية في برنامج قطري بعينه، فقد تراوح العدد بين نشاط واحد في ليسوتو وسبعة أنشطة في ملاوي[4].

8- ومن منظور القيمة الإجمالية شملت عمليات الإغاثة نحو ثلثي عمليات وبرامج **البرنامج** في 19 بلدا أجريت بشأنها عمليات التقييم. غير أن هناك بلدين، هما إثيوبيا وكينيا، حصلا على قرابة ثلثي مجموع قيمة حافظة البلدان التسعة عشر

(1) نفذ التقييم خبير استشاري دولي في الفترة بين سبتمبر/ أيلول 2001 وفبراير/ شباط 2002 بمساعدة كبير مسؤولي التقييم في مكتب التقييم والرصد في العمل التحليلي.

(2) الوثائق المرجعية الثلاث الرئيسية بشأن نهج البرامج القطرية هي CFA 37/P/7 : (أبريل/نيسان 1994) و CFA 38/P/6 (أكتوبر/ تشرين الأول 1994) و CFA 40/8 (أكتوبر/ تشرين الأول 1995).

(3) عمليات التقييم القطرية التي شملها التقييم المواضيعي تتعلق ببوليفيا ومصر وإثيوبيا وغانا وغواتيمالا وهايتى والهند وكينيا وليسوتو ومدغشقر وملاوى ومالي وموريتانيا وموزمبيق والنيجر وباكستان والسنغال واليمن وزامبيا. وفى مطلع عام 2002 شملت البرامج القطرية المعتمدة 34 بلدا (من بين 55 بلدا **للبرنامج** فيها حضور إنمائي). وقد يصل عدد البرامج القطرية في النهاية إلى نحو 40 برنامجا.

(4) البرامج القطرية التسعة عشر التي تم تقييمها دعمت الأنشطة الإنمائية في الفئات الرئيسية التالية: التغذية المدرسية/ برامج محو الأمية (21.2 في المائة) والرعاية الصحية الأولية وتغذية الفئات الضعيفة (22.1 في المائة) وأنشطة الغذاء مقابل العمل/ الغذاء مقابل الأصول (48.2 في المائة) و ''فئات أخرى'' (8.5 في المائة).

التي خضعت للدراسة خلال الفترات المعنية. وتمثل عمليات الإغاثة في إثيوبيا وكينيا نحو 83 و94 في المائة على التوالي من عمليات **البرنامج** في البلدين[5].

9- أعدت تقييمات البرامج القطرية باستخدام منهجيات ونهج وهياكل إبلاغ موحدة لإعداد التقييم المواضيعي وشملت أكثر من نصف البرامج القطرية الجارية **للبرنامج** (19 من 34 برنامجا أجيزت حتى مطلع عام 2002) بما في ذلك العديد من البرامج الرئيسية.

10- وركزت أفرقة التقييم على الجوانب التالية في كل عملية من عمليات التقييم:

(أ) تحديد مدى تعبير البرامج القطرية عن تنفيذ نهج البرامج القطرية المبين في الوثائق المرجعية الرئيسية **للبرنامج**[6]؛

(ب) تقدير مدى إسهام نهج البرنامج القطري في زيادة فعالية البرمجة الإنمائية **للبرنامج**؛

(ج) تحديد العوامل التي عززت أو عرقلت قدرة المكاتب القطرية على تنفيذ نهج البرامج القطرية بشكل فعال؛

(د) تحديد التغييرات وتقديم توصيات بشأن هذه التغييرات التي يمكن أن تحسن قدرة **البرنامج** على تنفيذ نهج البرامج القطرية؛

(هـ) تقدير مدى فعالية نهج البرامج القطرية كوسيلة لتطبيق المبادئ المبينة في وثيقة سياسة تحفيز التنمية[7].

11- واستخدمت الأفرقة عددا من المعايير الرئيسية في تقدير مدى تنفيذ نهج البرامج القطرية في البلدان التي تجرى فيها عمليات التقييم. ويمكن تلخيص هذه المعايير فيما يلي:

(أ) مدى تغيير المشروعات التي كانت جارية قبل وضع البرنامج القطري أو تعديلها لتناسب نهج البرامج القطرية؛

(ب) مدى اشتمال مخطط الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري على تحليلات بشأن انعدام الأمن الغذائي على المستوى القطري ودون القطري ومدى قصور عملية توجيه المساعدات الإنمائية؛

(ج) مدى ما أسفر عنه مخطط الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري فيما يتعلق بوضع استراتيجية محددة من أجل تقديم المساعدة للبرامج الإنمائية التي يضطلع بها **البرنامج** في مجالات مثل اختيار الشركاء المنفذين والاستهداف الجغرافي والاستهداف القطاعي؛

(د) مقارنة مدى وجود أنشطة إنمائية محددة على مستوى البرنامج القطري بالمستوى السابق للمشروعات؛

(هـ) وجود دليل يبين أن البرنامج القطري يتسم بالخصائص الأربع المطلوبة لتحقيق التكامل والترابط والتركيز (البلورة) والمرونة.

12- وأجريت عدة مقابلات وعروض في المقر عند كل مرحلة رئيسية من عملية التقييم. وجرت مقابلات مع كبار المسؤولين في مقر **البرنامج** في ثلاث مناسبات منفصلة في فترة إعداد التقييم، أي في فبراير/ شباط 2000 أثناء إعداد مسودة الاختصاصات العامة لتقييم البرامج القطرية، وفي سبتمبر/ أيلول ونوفمبر/ تشرين الثاني 2001 أثناء تجميع نتائج التقييم التي أسفرت عنها عمليات تقييم البرامج القطرية الخمسة عشر[8].

([5]) يقول بعض المراقبين أن عمليات الطوارئ/ الإغاثة والإعمار في بعض البلدان ربما قدمت دعما متداخلا للخطط والبرامج الإنمائية (من خلال دعم الموظفين على الأقل). غير أن أربعة من البلدان التي خضعت للتقييم لم تشهد عمليات إغاثة جارية وقت إجراء التقييم. وفيما يتعلق بأحد عشر بلدا كانت عمليات الإغاثة أقل كثيرا من برامج التنمية من حيث القيمة الدولارية. وهكذا فإن تسرب الدعم من عمليات الإغاثة إلى برمجة التنمية قد يكون حدث فعلا وبخاصة فيما يتعلق بإثيوبيا وكينيا وموزامبيق وزامبيا فقط حينما تجاوزت عمليات الإغاثة 50 في المائة من قيمة العمليات إجمالا. ومن جهة أخرى يمكن لبرامج التنمية أن تكون قد دعمت عمليات الإغاثة من حيث أنها وفرت المرافق والموظفين الموجودين سلفا اللازمين لتنفيذ المراحل الأولى من عمليات الطوارئ الجديدة.

([6]) أنظر الحاشية 2.

([7]) اعتمد المجلس التنفيذي سياسة تحفيز التنمية في دورته السنوية في مايو/آيار 1999 (الوثيقة WFP/EB.A/99/4-A). وفي منتصف عام 2001 تم استعراض 85 في المائة من الحوافظ القطرية الإنمائية النشطة لضمان تطابقها مع السياسة الجديدة.

(8) أجريت المقابلات مع ممثلي مصلحة العمليات وقسم الاستراتيجية والسياسات ومكتب التقييم ومصلحة الإدارة وقسم الموارد والعلاقات الخارجية وأخصائيي وحدة تحليل هشاشة الأوضاع ووضع خرائطها وأعضاء فريق العمل المعنى بتحفيز التنمية والأخصائيين المعنيين بمجالات مثل التمايز بين الجنسين والتوريد ووضع الميزانيات. وخلال عقد اجتماعات استمرت لمدة أسبوع في نوفمبر/ تشرين الثاني 2001 قدمت معلومات عن النتائج الأولية في مقر **البرنامج**. وأجريت أيضا اتصالات هاتفية مع مستشاري البرامج الإقليمية في المكاتب اللامركزية.

عرض عام: الاستراتيجيات والأهداف على مستوى البرامج القطرية

13- من بين العلاقات الرئيسية التي أوضحتها التقييمات القطرية العلاقات القائمة بين مخطط الاستراتيجية القطرية والبرامج القطرية، لاسيما التوقيت والربط بين مخطط الاستراتيجية القطرية ووضع البرامج القطرية وإجازتها. ولاحظت أفرقة التقييم أنه من المفهوم أن وضع البرامج القطرية اتسم بقدر معقول من المرونة وأنه ينبغي تغيير البرامج القطرية لكي تعبر عن الأحوال المتغيرة في البلدان المعنية، حتى إذا كان معنى ذلك الابتعاد عن بعض جوانب مخطط الاستراتيجية القطرية.

14- ويوجد ما يفيد بأن 13 برنامجا من بين البرامج القطرية التسعة عشر التي جرى تقييمها تتضمن استراتيجيات واضحة المعالم. وركزت الاستراتيجيات الواردة فيها وفي مخططات الاستراتيجيات القطرية الخاصة بها على استهداف أكثر المجتمعات تعرضا لهشاشة الأوضاع وإلى الأقاليم التي حددت بأنها أكثر تعرضا من غيرها لانعدام الأمن الغذائي. كما ركزت على تنمية القدرات، لاسيما تنمية الموارد البشرية.

15- وافتقرت ستة برامج من البرامج القطرية التي جرى تقييمها إلى استراتيجية محددة توجهها. وتتعلق هذه البرامج بمدغشقر وملاوي ومالي والنيجر وباكستان واليمن[9]. وتحدث أبرز المشاكل المتكررة التي تواجه ربط البرامج القطرية باستراتيجية محددة عندما تمر فترة تأخير طويلة بين وضع مخطط الاستراتيجية القطرية وبين اعتماد البرنامج القطري.

16- والنقطة الأهم هي أنه عندما تكون استراتيجيات البرامج القطرية واضحة فإن الأهداف المحددة لدعم التنمية على مستوى هذه البرامج تكون متصلة عادة بالأهداف المعلنة للأنشطة الإنمائية التي يجرى دعمها في كل بلد.

تطبيق نهج البرامج القطرية

النمط الأساسي

17- بتطبيق المعايير الواردة في الفقرة 11 استطاعت أفرقة التقييم بيان أن 12 من 19 برنامجا قطريا خضع للتقييم أوفت بمتطلبات تنفيذ نهج البرامج القطرية بشكل أساسي. غير أن تقييمات ليسوتو ومدغشقر وملاوي ومالي والنيجر وباكستان واليمن خلصت إلى أن نهج البرامج القطرية المعتمد لم ينفذ في جوهره بالرغم من أن هذا الأمر يرتبط في حالة ليسوتو بإمكانات المكتب القطري وقضايا الإدارة أكثر من ارتباطه بالنهج نفسه.

18- وفيما يتعلق بالبرامج القطرية التي خلصت أفرقة التقييم بشأنها إلى أن نهج البرامج القطرية لم ينفذ فيها كان هناك اتجاه قوي نحو استمرار الأنشطة أو المشروعات التي يدعمها **البرنامج** بمعزل عن بعضها بعضا. وهذا الوضع يثير قضية مهمة تتعلق بما يمكن توقعه بشكل معقول في طريق تغيير الأنشطة أو المشروعات الإنمائية مع انتقال البرامج القطرية من دورة إلى أخرى عملا على تعزيز الصلات وتحسين التآزر العام بينها. ولوحظ في عدد كبير من عمليات التقييم، على وجه الخصوص، أن شركاء **البرنامج**، بما في ذلك وكالات الأمم المتحدة الأخرى والجهات المانحة الثنائية، لاسيما الوكالات الشريكة لدى الحكومات المضيفة، كانت مرتاحة إلى نهج مشروعات **البرنامج** وقاومت تغيير المشروعات (لاسيما إنهاء المشروعات القائمة من قبل) من أجل الاستجابة لنهج البرامج القطرية.

19- ومن جهة أخرى طرأت تحسنات كبيرة على توجيه الأنشطة الإنمائية المدعمة في البلد المعني عندما يفي توجهها بمتطلبات نهج البرامج القطرية. وكانت البرامج التي أوفت بمعايير البرامج القطرية هي المرجح أن تشمل أنشطة تتسم بالتركيز الجغرافي والقطاعي الجيد بجانب التركيز على المجموعة المستهدفة، أي أكثر الفئات ضعفا وتعرضا لانعدام الأمن الغذائي. كما أنه من الأرجح أن تتضمن بعض سمات تحسين التكامل مع إجراءات التنسيق بين الجهات المانحة وأولويات الحكومات المضيفة.

تقدير الحاجة إلى المعونة الغذائية

20- كشف تقييم البرامج القطرية عن وجود اتجاه لتعزيز تحليل مسألة الجوع وانعدام الأمن الغذائي بالرغم من أن التوسع في استخدام أساليب تحليل هشاشة الأوضاع ووضع خرائطها يسير بشكل بطيء نوعا. وتم إجراء تحليل منهجي للجوع في 14 من البلدان التسعة عشر في إطار وضع مخططات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية الخاصة بها، ولكن خمسة فقط من هذه التحليلات استخدمت بوضوح تحليل هشاشة الأوضاع ووضع خرائطها كأداة من أدوات الاستهداف. ولاحظت أفرقة التقييم أن هناك حاجة إلى تعديل فترة تحليل هشاشة الأوضاع ووضع خرائطها على المستوى القطري وتوسيع نطاق

(9) غير أن الوضع قد تحسن في عدة بلدان فيما يتعلق بهذا المجال في الجيل الثاني من البرامج القطرية مثل باكستان.

هذا التحليل ليشمل المجتمع المحلى كله، بل والأسر أيضا بقدر الإمكان، عملا على تحسين توجيه المعونات الغذائية لأغراض التنمية.

التكامل والتركيز والترابط والمرونة

21- كان من المتوقع أن يحقق نهج البرنامج القطري تحسينات في مجالات التكامل والتركيز والترابط والمرونة[10]. وإجمالا حدث في مجال التكامل والتركيز تحسن يفوق كثيرا التحسن الذي طرأ في مجال الترابط، كما أن تحقيق المرونة كثيرا ما يعتمد فيما يبدو على عوامل أخرى غير نهج البرامج القطرية.

22- يبين تقييم البرامج القطرية التسعة عشر أن البرامج التي صنفت بأنها تفي بالمعايير الأساسية لتنفيذ نهج البرامج القطرية تعتبر أكثر تكاملا مع طائفة من العمليات التي تتجاوز **البرنامج**. وكانت هذه البرامج أكثر اتساقا مع أولويات الحكومات الوطنية وأهدافها في الحد من هشاشة الأوضاع وانعدام الأمن الغذائي والجوع. كما أنها كانت عادة أكثر اتصالا مباشرة بتنسيق المعونات في إطار منظومة الأمم المتحدة والجهات المانحة الأخرى.

23- ولم تدرج تقييمات البرامج القطرية في اختصاصاتها تقدير التقدم المحرز في عملية التقييم القطري الموحد/ إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية في كل بلد من البلدان. وكانت هذه العملية لا تزال في مراحلها الأولى في بعض البلدان وكانت تعتبر أحيانا مجرد عملية شكلية. وعموما، اشتركت مكاتب **البرنامج** القطرية في هذه العملية وساعد نهج البرامج القطرية على ذلك. ومع المضي في تنسيق دورة البرمجة والتنسيق داخل وخارج منظومة الأمم المتحدة أصبحت هناك توقعات معقولة بزيادة دمج البرامج القطرية **للبرنامج** في هذه العملية مع مضى الوقت.

24- كما سلفت الإشارة فإن زيادة التأكيد على عملية الاستهداف في إطار البرامج القطرية أسفرت عن تحسن تركيز الأنشطة الإنمائية على أكثر المناطق تعرضا لهشاشة الأوضاع وانعدام الأمن الغذائي في البلدان المعنية. غير أن المجال لا يزال متسعا لتحسين الاستهداف على المستويات دون الإقليمية.

25- ويمكن القول بإن تحسين استهداف الأنشطة أو المشروعات الفردية كان يمكن تحقيقه بدون تطبيق نهج البرامج القطرية، ولكن ذلك القول يغفل الحقيقة التي تقول بإن جزءا كبيرا من الحوافظ القطرية التي جرى تقييمها يبين بعض الدلائل على وجود نهج مشترك لتوجيه الأهداف عبر أكثر من نشاط واحد.

26- كانت أفرقة التقييم تميل إلى توضيح مسألة الترابط بطريقتين. الطريقة الأولى تتعلق بمدى توافق توجهات الأنشطة الإنمائية التي يدعمها **البرنامج** مع الأنشطة والاستراتيجية الأعلى مستوى للبرامج القطرية في مجملها. وكما سلفت الإشارة تجلى هذا الجانب المتعلق بالترابط في البرامج القطرية الثلاثة عشر التي استوفت معايير نهج البرامج القطرية، فقد كانت الأهداف التي تم التعبير عنها على مستوى الأنشطة تتفق مع أهداف البرنامج القطري ومع توجهاته الاستراتيجية.

27- الجانب الثاني للترابط الذي تناولته أفرقة التقييم يتعلق بما يدل على أن الأنشطة الإنمائية التي يدعمها **البرنامج** في كل بلد قد اختيرت إما على أساس أنها تكمل بعضها بعضا، مثل التركيز على مجتمعات أو مجموعات مستهدفة مختلفة ذات احتياجات متنوعة ولكنها تتماثل من حيث انعدام أمنها الغذائي وإما أنها تقيم صلات تلاحم بين بعضها بعضا. وفى حين تحققت تحسنات في الاستهداف الجغرافي فقد لاحظت معظم عمليات التقييم أن الأمر يقتضى المزيد من العمل لتطوير صلات عبر الأنشطة المختلفة أو جعلها أكثر تكاملا مع بعضها بعضا.

---

(10) المعرفة كما يلي:
التكامل: اتساق أنشطة البرنامج الأساسية مع الأولويات الاستراتيجية المعلنة في الحكومة المعنية ووكالات الأمم المتحدة الأخرى، لاسيما فى إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية واستهداف الأنشطة لهذه الأولويات.
التركيز: توجيه المعونة الغذائية إلى أكثر الأقاليم فقرا وأكثر الأسر تعرضا لانعدام الأمن الغذائي، ويستخدم لدعم أكثر الأنشطة ملاءمة فى ظل ظروف اجتماعية اقتصادية معينة.
الترابط: درجة التكامل والصلات الداخلية بين العناصر الرئيسية للبرامج القطرية والصلات الخارجية مع الأنشطة الأخرى للحكومات ووكالات التنمية.
المرونة: مدى إمكانية تحويل الموارد بين الأنشطة في إطار البرنامج القطري وإمكانية إعادة تركيز أو إعادة توجيه النشاط فى دورة معينة من دورات البرنامج القطري.

28- وتساءل بعض مديري **البرنامج** في البلدان المشمولة بعمليات التقييم عما إذا كان من الممكن، أو حتى من المرغوب فيه، ربط الأنشطة الإنمائية الكبيرة التي يدعمها **البرنامج** ربطا فعالا بمجموعة مترابطة من الأهداف. ويمكن إدارة هذه الأهداف من جانب نظراء مختلفين وأن يتنوع أصحاب المصلحة فيها وأن تكون متباعدة جغرافيا أو مختلفة في مدتها. غير أن نهج البرامج القطرية يهدف إلى التقليل تدريجيا من هذا النوع من الانعزال حتى يمكن تنمية الصلات بين نشاط وآخر وتعزيز التلاحم بينها في إطار البرامج القطرية. وهذا الأمر له أهمية خاصة في برامج البلدان الصغيرة حيث يمكن لتركيز الأنشطة المدعمة وبلورتها وترابطها أن يقلل من أعباء التصميم والإدارة والتنفيذ والرصد الملقاة على عاتق المكاتب القطرية.

29- من السمات الرئيسية لنهج البرامج القطرية والتي ورد وصفها في الوثائق المرجعية الرغبة في توخى المزيد من المرونة في برمجة الأنشطة الإنمائية المدعمة من **البرنامج**. ولم تؤكد تقييمات البرامج القطرية بشكل عام حدوث قدر ملموس من الزيادة في مرونة البرمجة الإنمائية المدعمة من **البرنامج** نتيجة لتطبيق نهج البرامج القطرية. ولكن نتائج التقييمات الأخيرة تبين حدوث تقدم في هذا المجال أكثر إيجابية مما حدث في التقييمات التي أجريت في عامي 2000 و 2001.

30- إن مسألة المرونة هي مسألة كامنة في القضايا المتعلقة بإجراءات الميزانية وقواعدها وفى الشروط المسبقة الأخرى مثل وجود موظفين مدربين قادرين على تحمل المسؤولية بكفاءة عن المهام المتزايدة المنوطة بهم.

31- وبعبارات عامة قدمت أفرقة التقييم تعليقات إيجابية بشأن مستوى السلطات المخولة إلى المكاتب القطرية ولكنها أشارت أيضا إلى القصور في دقة فهم أي المهام مسندة أو غير مسندة إليهم. وكان الجيل الأول من مخططات الاستراتيجية القطرية والبرامج القطرية قد وضع في غياب الإرشادات التفصيلية برغم توافر وثائق السياسات الأساسية المتعلقة بها. كذلك أفاد عدد من عمليات التقييم بأن رؤية بعض المديرين لم تكن واضحة تجاه السلطة المخولة إليهم في نقل الموارد من نشاط إنمائي إلى آخر.

32- وأخيرا لوحظ أن تقدير وتخصيص تكاليف دعم البرامج قد شكلا قيدا كبيرا على مرونة البرمجة في 12 من عمليات التقييم الاثنتي عشرة. ويواجه **البرنامج** تحديا في تأمين وتخصيص موارد كافية في الميزانيات لدعم العمليات المعقدة في مجال تخطيط وتنفيذ البرامج الإنمائية. وللأسف فإن هذه العمليات لا تتصل بشكل مباشر بحجم شحنات المعونة الغذائية الذي كان يستخدم في احتساب تكاليف الدعم المباشر.

33- إن المشكلة هنا أكبر من مجرد صياغة تستخدم في تحديد التكاليف، نظرا لأنها ترتبط بمشكلة أكبر تتعلق بتأمين وتخصيص مبالغ كافية للاستثمار في المستويات المناسبة من تصميم البرامج وتنفيذها ورصدها.

الإسهام في تحسين فعالية التنمية

34- وجدت أفرقة التقييم أنه من الصعب عليها تقييم مدى إسهام نهج البرامج القطرية في تحسين فعالية أنشطة التنمية المدعمة من **البرنامج**. وقد نشأت هذه الصعوبة من أن نهج البرامج القطرية هو عنصر في طائفة من المبادرات داخل وخارج **البرنامج** تهدف إلى تحسين فعالية المعونة الغذائية كمورد إنمائي.

35- مثال ذلك أن التقييم القطري الموحد/ إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية يهدفان إلى تحسين التكامل والتنسيق للمساعدات الإنمائية على المستوى القطري. كذلك فإن وثيقة سياسة تحفيز التنمية[11] وما تلى ذلك من أعمال الفريق العامل يؤكدان الممارسات الإنمائية التي تتفق ونهج البرامج القطرية. وتهدف إجراءات **البرنامج** في مجال تطبيق اللامركزية وإنشاء المكاتب الإقليمية إلى تعزيز الصلة بين سياسات التنمية الوطنية والتخطيط في **البرنامج**.

36- وهكذا لم يتمكن المسؤولون عن التقييم من النظر في نهج البرامج القطرية بمعزل عن الجهود الجارية لتحسين التعاون الإنمائي عموما والمعونة الغذائية المقدمة من **البرنامج** خصوصا. وركزوا بدلا من ذلك على كيف يمكن النظر إلى نهج البرامج القطرية باعتباره معززا للجهود الموازية التي تبذل من أجل تحسين الأنشطة الإنمائية وكيف تسهم (أو لا تسهم) هذه الجهود في مجموعها في تحسين فعالية التنمية.

37 وأخيرا تجدر الإشارة إلى أن العديد من البرامج القطرية التي تم تقييمها كانت تمر بالمراحل الأولى من التنفيذ ولم يكن من المنتظر أن تقدم أي دليل على زيادة الفعالية. وبالرغم من هذه القيود أثبت 13 من البرامج القطرية التي تم تقييمها زيادة فعالية التنمية وإن كان الأمر يحتاج إلى مزيد من الوقت حتى تستطيع معظم البلدان أن تضع تقديرات للفعالية المعززة على المستوى القطري من منظور النتائج والأثر.

(11) طبقا لسياسة تحفيز التنمية تركز مساعدات **البرنامج** على المجال الذي تقتضي فيه مشكلات استهلاك الغذاء تقديم المعونة الغذائية. وتركز هذه السياسة على خمس أولويات لاستخدام المعونة الغذائية في أغراض التنمية. أنظر التفاصيل في الوثيقة WFP/EB.A/99/4-A.

38- وباختصار، تبين عمليات التقييم التحسنات التالية في فعالية التنمية نتيجة لتطبيق نهج البرامج القطرية:

- تحسن توجيه مساعدات **البرنامج** الإنمائية على المستوى دون القطري؛
- تدعم عمليات **البرنامج** في برمجة الأنشطة الإنمائية بما يتيح ويشجع على زيادة مشاركة الحكومات المضيفة فيها؛
- زيادة قدرة **البرنامج** على المشاركة في التقييم القطري الموحد/ إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية؛
- الربط بشكل أوضح بين كل نشاط إنمائي يدعمه **البرنامج** وأهدافه على المستوى القطري؛
- وجود إطار برنامجي يدعم سياسات تخطيط التنمية والأساليب الوارد بيانها في سياسة تحفيز التنمية؛
- وضع إطار للاستراتيجيات والغايات والأهداف التي يمكن أن تصلح كأساس لتقدير نتائج دعم **البرنامج** للتنمية على المستوى القطري.

العوامل التي تعزز أو تعرقل التنفيذ

العوامل التي تعزز نهج البرامج القطرية

39- لاحظت عمليات التقييم أن العوامل التالية تسهم في الجهود الرامية إلى تنفيذ نهج البرامج القطرية بشكل كامل:

- يجرى دمج أنشطة **البرنامج** في مبادرات الأمم المتحدة في مجال الإصلاح والتنسيق بين مبادرات الجهات المانحة، لاسيما التقييم القطري الموحد/ إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، التي تتيح الفرصة **للبرنامج** لكي يقوم بدور مهم في المناقشات ورسم السياسات المتعلقة بهشاشة الأوضاع وانعدام الأمن الغذائي على المستوى القطري؛
- يجرى بذل الجهود في **البرنامج** لترويج التنفيذ الكامل لسياسة تحفيز التنمية التي تعتبر، مثلها في ذلك مثل نهج البرامج القطرية، أن التصميم والمتأني والمتكامل للأنشطة الإنمائية التي تستخدم انعدام الأمن الغذائي كمدخل لها مسألة تستحق الأولوية؛
- تعتبر طرق وإمكانات تحليل هشاشة الأوضاع ووضع خرائطها في **البرنامج** عناصر محتملة في نهج البرامج القطرية لأنها يمكن أن تساعد في تحديد السكان المستهدفين من المساعدات التي يقدمها **البرنامج** للأنشطة الإنمائية حتى يمكن لهذه الأنشطة أن تستخدم المعونة الغذائية بشكل فعال. ويبدو أن طرق تطبيق تحليل هشاشة الأوضاع ووضع خرائطها، التي كانت تختلف في مداها ونوعيتها في الماضي، قد أخذ في التحسن. وكان تعزيز إمكانات تحليل هشاشة الأوضاع ووضع خرائطها على المستوى القطري من أهم التوصيات المشتركة بين تقييمات البرامج القطرية؛
- طبقت سياسة اللامركزية في السلطة على مستوى المكاتب القطرية والإقليمية؛
- أدت سياسة **البرنامج** في الالتزام تجاه النساء، التي بدأ تنفيذها في عام 1996، إلى تحسين تحليل الأوضاع الذي ينفذ في إطار مخطط الاستراتيجية القطرية والى تحسين إثارة الوعي بالتمايز بين الجنسين، لاسيما بين موظفي البرنامج الميدانيين[(12)]؛
- يوجد تدفق مستمر لمبادرات وبيانات السياسات ذات الصلة باستخدام المعونة الغذائية في التنمية، لاسيما أن كتيب تصميم البرامج أصبح متاحا. وفى عام 2002 سيشمل ذلك أيضا الإرشادات الجديدة للرصد والتقييم.

العوامل التي تعرقل تنفيذ نهج البرامج القطرية

40- لاحظ منفذو عمليات التقييم العراقيل التالية التي تواجه نهج البرامج القطرية:

- عدم كفاية مخصصات الميزانية المتاحة لتكاليف البنود غير الغذائية لوضع وتنفيذ البرامج القطرية؛
- القصور في فهم بعض موظفي المكاتب القطرية للمدى الذي تكون فيه مرونة الميزانية مناسبة ومسموح بها، لاسيما فيما يتعلق بإعادة تخصيص الموارد من نشاط إنمائي لآخر؛
- الحاجة إلى موظفي **البرنامج** ذوى المهارات الأساسية والخبرة في برمجة أنشطة التنمية، لاسيما في المكاتب القطرية الصغيرة، والحاجة الشديدة إلى مهارات في مجال تصميم برامج وأنشطة التنمية وتحديد النتائج والرصد والتقييم وتحليل الأوضاع المتعلقة بالجنسين وتحليل هشاشة الأوضاع ووضع خرائطها[(13)]؛

(12) لم يدخل ملخص التقرير في تفاصيل مسألة الالتزام تجاه النساء. وبحث التقييم المواضيعي المنفصل الذي عرض على نفس دورة المجلس التنفيذي هذا الموضوع بعمق واستفاد من تقارير تقييم البرامج القطرية كمواد مرجعية.

(13) لذلك عقد تدريب مكثف للموظفين، بما في ذلك التدريب على استخدام الأطر المنطقية لتخطيط وتصميم البرامج القطرية والأنشطة الجديدة.

- غياب الأهداف الواضحة وتوقعات النتائج للأنشطة الإنمائية التي يدعمها **البرنامج** والتي تم ترحيلها من دورات سابقة للبرامج/ المشروعات؛
- الافتقار إلى البيانات الأساسية في بعض الحالات وغياب النظم الكافية لرصد نتائج الأنشطة الإنمائية التي يدعمها **البرنامج**.

نهج البرامج القطرية وسياسة تحفيز التنمية

41- كلفت أفرقة التقييم في كل قطر بمهمة تقدير البرامج القطرية وأنشطتها الإنمائية الأساسية من منظور السياسات والممارسات الموصى بها والناشئة عن مبادرة **البرنامج** المتمثلة في سياسة تحفيز التنمية[14]. واستندت الأحكام أساسا على ما إذا كانت المجموعات المستهدفة وقطاعات الأنشطة المختارة لكل نشاط إنمائي تتفق أم لا مع مجالات التركيز الخمسة الواردة في بيان سياسة تحفيز التنمية.

42- كما لوحظ في التقرير الخاص بتنفيذ سياسة تحفيز التنمية- من النظرية إلى التطبيق الذي عرض على الدورة السنوية للمجلس التنفيذي في مايو/ أيار 2001 أن الوقت لا يزال مبكرا جدا لمعرفة الأثر بعيد المدى لهذه السياسة. وقد استعرضت جميع البرامج القطرية من منظور تطابقها مع سياسة تحفيز التنمية وتم تعديل الأنشطة التي لا تتفق معها أو الانتهاء منها تدريجيا. وتمت إعادة تنفيذ حافظة **البرنامج** الإنمائية باتباع ثلاثة نهج هي منهجية توجيه تحليل هشاشة الأوضاع ووضع خرائطها، والتحول نحو تنمية الأصول البشرية أكثر من المادية وتنقيح استراتيجيات المشاركة، لاسيما فيما يتعلق بالمدخلات التقنية غير الغذائية التكميلية[15].

43- ويمكن تصنيف 17 من البرامج القطرية التسعة عشر بأنها تتفق وسياسة تحفيز التنمية ومعظم الممارسات المرتبطة بها، وكان هذا التوافق كاملا بالنسبة لعدد 15 برنامجا وجزئيا لبرنامجين من حيث إن قطاعات تركيز البرامج كانت تتفق مع العديد من أهداف هذه السياسة. ولاحظ معظم تقارير التقييم مجالات كان تصميم أنشطتها الإنمائية يحتاج إلى التحسين حتى تتفق تماما مع هذه السياسة. ولاحظت تقارير التقييم على وجه الخصوص الحاجة إلى تحسين استهداف الأسر الفقيرة التي تعاني من الجوع من خلال توسيع نطاق طرق التحليل ليشمل التحليل الجزئي.

الخلاصة

44- نتائج التقييم المبينة أعلاه تؤيد الخلاصات التالية:

تطبيق نهج البرامج القطرية

- بالرغم من أن البرامج القطرية التي تم تقييمها كانت تنتمي إلى الجيل الأول فقد نفذت ثلاثة أرباعها نهج البرامج القطرية بشكل أساسي. وفيما عدا استثناءات قليلة من المتوقع للبرامج القطرية التي لم تطبق معايير تنفيذ نهج البرامج القطرية إلى تطبيق هذه المعايير في دورات البرامج المقبلة.
- كان هناك اتجاه لأن تستمر الأنشطة والمشروعات الإنمائية التي يدعمها **البرنامج** بدون تغيير يذكر من دورة إلى أخرى من دورات **البرنامج** وأن تنفذ بمعزل عن غيرها. ويتطلب الأمر إدخال المزيد من التحسينات على التماسك الداخلي للبرامج القطرية.
- من بين السمات الأساسية للتنفيذ الفعال لنهج البرامج القطرية إقامة صلة واضحة بين مخطط الاستراتيجية القطرية والبرامج القطرية ووجود أهداف للبرامج القطرية محددة بوضوح على مستوى البرامج والأنشطة. وإذا لم تتواجد هذه الأهداف سيكون من الصعب تنفيذ نهج البرامج القطرية بالكامل.
- توافق نهج البرامج القطرية مع التحسينات التي طرأت على تقدير الحاجة إلى المعونات الغذائية المقدمة من **البرنامج** لدعم البرامج الإنمائية وتحسين توجيهها إلى المستفيدين منها.
- أدى تطبيق نهج البرامج القطرية إلى زيادة توافق خطط **البرنامج** مع الأولويات الإنمائية القطرية وإلى تيسير التكامل في التنسيق مع جهود الجهات المانحة الأخرى، بما في ذلك الأمم المتحدة. وأفاد نهج البرامج القطرية أيضا في تحسين تركيز الأنشطة الإنمائية التي يدعمها **البرنامج**، لاسيما فيما يتعلق بالتركيز الجغرافي.

(14) يرجع تاريخ العديد من البرامج القطرية التي تم تقييمها إلى ما قبل السياسة التي بدأ تنفيذها في مايو/ أيار 1999.
(15) أنظر الوثيقة WFP/EB.A/2001/4-A المؤرخة 4 مايو/ أيار 2001.

- يوجد في كل من البلدان الثلاثة عشر التي تنفذ فيها برامج قطرية صلات متينة بين الأنشطة الفردية واستراتيجيات البرامج القطرية وغاياتها وأهدافها. وكان من الصعب إقامة صلات مناسبة بين الأنشطة المختلفة في بلدان معينة.
- تحسنت المرونة في تحويل الموارد بين الأنشطة، ويرجع ذلك أساسا إلى تطبيق اللامركزية في المكاتب القطرية. غير أن الأمر يتطلب عمل المزيد لزيادة إلمام الموظفين الميدانيين بجوانب المرونة المتاحة لهم.

الإسهام في فعالية التنمية

- تدعم نهج البرامج القطرية بعمليات البرمجة الجديدة في **البرنامج** وسياساتها، بما في ذلك سياسة تحفيز التنمية والبحوث التي أدت إلى وضع هذه السياسة، بجانب زيادة اللامركزية التنظيمية وتحليل هشاشة الأوضاع.
- تشمل زيادة فعالية التنمية التي نسبتها أفرقة التقييم إلى نهج البرامج القطرية تحسين إجراءات الاستهداف وتحسين مصداقية النهج البرنامجي **للبرنامج** بين الشركاء وإقامة صلات أكثر وضوحا بالأهداف الوطنية وتوفير الأساس المنطقي لتقدير نتائج دعم **البرنامج** للتنمية على المستوى الوطني.

التوصيات

45- في ضوء النتائج والخلاصات المذكورة أعلاه يوصى التقييم بما يلي:

(أ) مع استمرار **البرنامج** في تطبيق نهج البرامج القطرية في تخطيط دعمه للتنمية كقاعدة عامة ينبغي **للبرنامج** أن يحتفظ بنهج المشروعات في بلدان البرامج الصغيرة التي تجد من الصعب عليها تجميع الموارد البشرية والمالية اللازمة للتطبيق الكامل لمخطط الاستراتيجية القطرية ونهج البرامج القطرية، وقد لاتستطيع هذه البلدان أن تنفذ أكثر من مشروع أساسي واحد[16].

(ب) ينبغي للبرنامج أن ينظر في الطريقة التي يمكن بها لوثائق البرامج القطرية أن تغطي عمليات الإغاثة الممتدة والإنعاش والاستجابة للطوارئ بشكل أفضل في المستقبل حتى يمكن أن تكون هذه الوثائق أكثر شمولا لمجمل عمليات **البرنامج** في بلد ما، لاسيما عندما تشكل عمليات الإغاثة والإعمار جزءا أساسيا من العمليات الشاملة **للبرنامج**.

(ج) ينبغي تعديل الاختصاصات العامة لعمليات التقييم المقبلة حتى تتناول بشكل أفضل نواتج/ نتائج الأنشطة وأثرها والعلاقة بين البرامج القطرية وعمليات الإغاثة/ الإعمار وعمليات الطوارئ في نفس البلد وكذلك الصلات بالتقييم القطري الموحد/ إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية ووثيقة استراتيجية الحد من الفقر.

(د) ينبغي **للبرنامج** أن يعيد فحص الطرق المستخدمة في احتساب وتخصيص تكاليف الدعم المباشر للبرامج القطرية لأن العمليات المعقدة في تصميم وتنفيذ ورصد وتقييم الأنشطة والبرامج الإنمائية لاترتبط مباشرة بحجم السلع الغذائية التي تستوعبها هذه الأنشطة.

(ه) ينبغي **للبرنامج** أن يتولى تقدير المعايير المستخدمة في تعيين وتخصيص موظفي المكاتب القطرية بغرض تحديد كيف يمكن استخدام المهارات الأساسية في تخطيط وتنفيذ البرامج الإنمائية كمعايير لتعيين الموظفين. وفيما يتعلق ببرنامج توجه فيه 80 في المائة من الموارد الشاملة إلى عمليات الإغاثة قد يثار تساؤل حيوي هو كيف يمكن ضمان توافر عدد كاف من الموظفين ذوي الخبرة في مجال التنمية لدعم برمجة الأنشطة الإنمائية[17].

(و) ينبغي **للبرنامج** أن يخصص الموارد لتنظيم تدريب مستمر ومعزز لموظفي المكاتب القطرية لاكتساب المهارات الأساسية في مجال التنمية، مثل تصميم مشروعات التنمية ورصدها وتقييمها وتحليل قضايا تمايز الجنسين.

(ز) ينبغي **للبرنامج** أن يستمر في تشجيع المكاتب القطرية **للبرنامج** على المشاركة في الحوار الخاص باستراتيجيات التنمية الوطنية ووثائق استراتيجية الحد من الفقر والتقييم القطري الموحد/ إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية كوسيلة لزيادة تعزيز نهج البرامج القطرية.

(ح) تمشيا مع مسودة وثيقة سياسة الرصد والتقييم وفقا للنتائج ينبغي **للبرنامج** أن يعزز إمكانات المكاتب الإقليمية والقطرية في مجال الرصد والتقييم حتى يمكنها المشاركة في تقييم الجيل الثاني من الأنشطة والبرامج القطرية

(16) غير أنه تجدر الإشارة إلى أن التقييمات لم تكشف عن وجود علاقة مباشرة بين حجم البرنامج القطري قياسا على تكلفته بالدولار ونوعية تصميم وتنفيذ البرنامج القطري وأنشطته الأساسية.

(17) يوفر الخبراء الاستشاريون والخبراء الخارجيون المعينون لفترات قصيرة المهارات اللازمة للمكاتب القطرية في مجالات مثل تمايز الجنسين وتصميم البرامج ومراقبتها وتقييمها. ويمكن أن يشكل هؤلاء الأفراد ردا فعالا من حيث التكاليف لمسألة النقص في الموظفين والمهارات ولكن يجب إدارة عملهم بواسطة موظفين أكفاء من **البرنامج**.

وضمان أن تتضمن البرامج القطرية مؤشرات مناسبة للرصد من أجل قياس ماتتسم به من تكامل وتركيز وترابط داخلي وخارجي ومرونة.

(ط) ينبغي الاهتمام، في حدود ما تسمح به الموارد البشرية والمالية، بتوسيع نطاق المستهدفين ليشمل مستويات أكثر تحديدا مثل المستوى الأسرى.

(ي) رغم تحسن التركيز الجغرافي للأنشطة، ينبغي زيادة الاهتمام في البرامج القطرية المقبلة بتعزيز الروابط التي تربط بين مختلف الأنشطة.