



البند 6 من جدول الأعمال

التوزيع: عام

WFP/EB.2/2020/6-C\*

التاريخ: 2 أكتوبر/تشرين الأول 2020

تقارير التقييم

اللغة الأصلية: الإنكليزية

للنظر

\* أعد إصدارها لأسباب فنية باللغة العربية فقط

في 5 نوفمبر/تشرين الثاني 2020

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

## تقرير موجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لإندونيسيا (2017-2020)

### موجز تنفيذي

أجري هذا التقييم للخطة الاستراتيجية القطرية لإندونيسيا بين يونيو/حزيران 2019 ومايو/أيار 2020. ولتقييم الاستمرارية الاستراتيجية والتشغيلية، يغطي هذا التقييم أنشطة برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) المنفذة من يناير/كانون الثاني 2016 إلى يونيو/حزيران 2019. ويتبع التقييم نهجا تشاوريا يركز على الاستخدام، لتحقيق غرضين مزدوجين هما المساءلة والتعلم لإرشاد إعداد الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة لإندونيسيا.

وإندونيسيا بلد متوسط الدخل قائم على تسلسل هرمي تشريعي معقد وبيئة سياسات وطنية قوية فيما يتعلق بالتنمية والمساعدة الاجتماعية والصحة. وأدى النمو الاقتصادي السريع إلى زيادة التفاوتات والفجوات الجغرافية في الأمن الغذائي والتغذية. كما يواجه البلد كوارث طبيعية متكررة. وقد تحول البرنامج من المساعدة الغذائية المباشرة إلى نهج تعزيز القدرات القطرية في عام 2016.

وخلص التقييم إلى أن الخطة الاستراتيجية القطرية حققت نتائج إيجابية على الرغم من أنها نفذت لبضع سنوات فقط وبموارد محدودة وواجهت تحديات أخرى في التنفيذ.

ويتسق تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية مع السياسات الوطنية وخطط التنمية وكذلك مع أطر الأمم المتحدة. وتتناول الخطة الاستراتيجية القطرية احتياجات السكان الضعفاء والاعتبارات الجنسانية والمتعلقة بالحماية ضمن معايير النهج المعتمد لتعزيز القدرات.

وينظر أصحاب المصلحة الخارجيون، بما في ذلك الحكومة، إلى البرنامج كمنظمة تمتلك الخبرة التقنية اللازمة للاستجابة لحالات الطوارئ، وجمع وتحليل بيانات الأمن الغذائي والتغذية ولديها علاقات تقنية أفضل من العلاقات الاستراتيجية الرفيعة المستوى. وكانت

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

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة M. Honjo

السيدة A. Cook

موظفة التقييم

مديرة التقييم

هاتف: 066513-2234

هاتف: 066513-2030

أكبر المساهمات في تعزيز القدرات في المجالات الفردية والمؤسسية وفي "المسارين" المتمثلين في تصميم برامج أصحاب المصلحة، والإيصال، والرصد والتقييم، والفعالية المؤسسية. وتتواءم مساهمات البرنامج مع التحسينات الكبيرة التي أُدخلت على المستوى الوطني، على الرغم من أن هذه المساهمات غير قابلة للقياس كمياً.

وفي الوقت نفسه، لم يتم بشكل كامل تحديد تبعات تركيز الخطة الاستراتيجية القطرية على تعزيز القدرات حصراً قبل تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية. وتسلط تجربة تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية الضوء على العناصر التي ينبغي تعديلها لتعزيز إمكانات هذا النوع من النهج، بما في ذلك التمويل، والمواءمة مع النظم الحكومية، وهيكل الموظفين وقدراتهم، وتنفيذ الأنشطة خارج إطار المشروعات، والاتفاقات الرسمية مع المؤسسات الحكومية ذات الصلة، ونظام الإبلاغ المطلوب للتعبير عن المكاسب الناتجة عن الانخراط في تعزيز القدرات القطرية.

وستكون هناك حاجة خاصة إلى أن تحدد الخطة الاستراتيجية القطرية التالية ما الذي يتعين تغييره لتيسير الخطاب الفعال للسياسات الوطنية.

ويقدم التقييم سبع توصيات للبرنامج في إندونيسيا هي: إحداث تحول استراتيجي في التوجه، استناداً إلى نجاح أنشطته؛ وإجراء تحليل منهجي ومتعمق للشراكة؛ والنظر في إجراء تعديلات تنظيمية لتيسير الانخراط في مننديات السياسات؛ وتفعيل الدروس المستفادة مع الكيانات الحكومية ذات الصلة؛ وتجربة التعديلات المقترحة على نظم الرصد والتقييم والإبلاغ؛ وتعزيز أدوار البرنامج التنظيمية والتنسيقية المحتملة؛ وتحديد إجراءات لتأمين التمويل الحكومي.

## مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالتقرير الموجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لإندونيسيا (2017-2020) (WFP/EB.2/2020/6-C) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.2/2020/6-C/Add.1)، ويحث على اتخاذ المزيد 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- أُجري تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لإندونيسيا في الفترة بين يونيو/حزيران 2019 ومايو/أيار 2020. وبغية تقييم الاستمرارية الاستراتيجية والتشغيلية، يغطي التقييم أنشطة البرنامج المنفذة من يناير/كانون الثاني 2016 إلى يونيو/حزيران 2019، بتقييم كل من البرنامج القطري السابق لإندونيسيا (2016) والخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2017-2020. ومن خلال أربعة أسئلة رئيسية، يقوم بتقييم الوضع الاستراتيجي للبرنامج وإلى أي مدى نفذ البرنامج التحول الاستراتيجي المتوقع في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية؛ ومساهمة الخطة الاستراتيجية القطرية في الحاصلات الاستراتيجية؛ ومدى كفاءة تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية؛ والعوامل التي توضح أداء البرنامج. ويأتي هذا بعد تقييم للحفاظ القطرية أنجز في عام 2014.
- 2- وتم تحديد توقيت التقييم لتقديم أدلة ودروس لإرشاد وضع الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة للبرنامج في إندونيسيا. والمستخدمون الرئيسيون لهذا التقييم هم المكتب القطري للبرنامج في إندونيسيا، والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ، والشعب التقنية في مقر البرنامج، وحكومة إندونيسيا وشركاء آخرون.
- 3- وأجرى فريق خارجي مستقل التقييم باستخدام طرائق مختلطة، استنادا إلى بيانات الرصد، واستعراض الوثائق والمقابلات شبه المنظمة مع أكثر من 200 من أصحاب المصلحة على المستويين الوطني والمحلي. وتم جمع البيانات وتحليلها والتحقق منها بعناية لضمان صحة النتائج والانتباه للسرية والاعتبارات الجنسانية والأخلاقية. وشهد التقييم بعض القيود في تقييم حواصل أنشطة تعزيز القدرات في البرنامج بسبب الفجوات<sup>(1)</sup> في المؤشرات والبيانات وارتفاع معدل دوران أصحاب المصلحة.

## السياق

- 4- يبلغ عدد سكان إندونيسيا، التي تعتبر أكبر بلد جزري في العالم، 263 مليون نسمة، وهي معرضة لكارث طبيعية متكررة مثل الزلازل الأخيرة في لومبوك وسولاويزي (2018) وتسونامي مضيق سوندا (2018). وصُنفت إندونيسيا كبلد متوسط الدخل منذ عام 2010، على الرغم من أن الوتيرة السريعة للنمو الاقتصادي أدت إلى زيادة عدم المساواة واستمرار التفاوتات الجغرافية في الدخل والأمن الغذائي والتعليم والمساواة بين الجنسين، حيث يعيش 25.9 مليون شخص تحت خط الفقر (25 دولارا أمريكيا للفرد في الشهر)<sup>(2)</sup>.

الجدول 1: المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية	
إجمالي عدد السكان (1)	263 مليونا
العمر المتوقع عند الولادة (2)	69.4 سنة
نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي (1)	3 892 دولارا أمريكيا
درجة دليل التنمية البشرية (2)	0.707
مستوى الفقر*	9.74 في المائة
مؤشر عدم المساواة بين الجنسين (2)	0.451
معدل انتشار التقزم بين الأطفال دون سن الخامسة <sup>(3)</sup>	30.8 في المائة (2017)
معامل جيني بشأن الدخل (2)	38.1 (2017)

\* معدل الفقر الإجمالي في إندونيسيا (2018) قدره 9.82 (الفصل الأول) و9.66 (الفصل الثاني). المكتب المركزي للإحصاء (2018): <https://www.bps.go.id/dynamictable/2016/08/18/1219/persentase-penduduk-miskin-menurut-provinsi-2007---2018.htm> (المصادر: 1) مؤشرات التنمية العالمية للبنك الدولي؛ 2) تقرير التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي - 2019. بيانات عام 2018 ما لم يُذكر خلاف ذلك.

<sup>(1)</sup> هذا يشمل مؤشرات تعزيز القدرات المؤسسية ولا يشمل مؤشرات للحاصلات في الإطار المنطقي للخطة الاستراتيجية القطرية ومؤشرات تغيير السياسات لتتبع الأدلة على تغييرات السياسات المستوحاة من الخطة الاستراتيجية القطرية أو درجة التأثير على السياسات.

<sup>(2)</sup> البنك الدولي. 2018. الملامح القطرية: <https://www.worldbank.org/en/country/indonesia/overview>.

<sup>(3)</sup> شراكة الأمم المتحدة من أجل إطار التنمية، التقرير السنوي لعام 2018،

[https://www.un.or.id/component/bdthemes\\_shortcode/?view=download&id=d171b369612cf3efbe9f5367bda75e](https://www.un.or.id/component/bdthemes_shortcode/?view=download&id=d171b369612cf3efbe9f5367bda75e)

- 5- وتواجه إندونيسيا تحديات تتعلق بالأمن الغذائي والتغذية، حيث تحتل المرتبة 70 من بين 119 بلدا في مؤشر الجوع العالمي لعام 2019. وبينما تحسن توافر الغذاء، فإن الوصول إليه واستخدامه لا يزالان يمثلان إشكالية. وتشير التقديرات إلى أن 20.2 مليون شخص كانوا يعانون من نقص التغذية في عام 2017،<sup>(4)</sup> وإلى ارتفاع مستويات التقزم بين الأطفال دون سن الخامسة وزيادة انتشار السمنة بين البالغين. ويبدو أن الأسباب الجذرية لأنماط التغذية هذه هي نقص المعرفة بالأغذية المغذية والعادات الغذائية السيئة.<sup>(5)</sup> كما ارتبطت المستويات المنخفضة للإلمام بالقراءة والكتابة بين النساء بممارسات تغذية الأطفال الرديئة.<sup>(6)</sup>
- 6- ولدى حكومة إندونيسيا بيئة سياسات وطنية قوية فيما يتعلق بالتنمية والمساعدة الاجتماعية والصحة. ومع ذلك، لم تترجم جميع السياسات إلى إجراءات على المستوى المحلي؛ فقد أعاقها التسلسل الهرمي التشريعي المعقد في البلد وعملية اللامركزية التي بدأت في عام 2000 لنقل مجموعة كبيرة من المسؤوليات، بما في ذلك المسؤولية عن مخصصات الميزانية، إلى الجهات<sup>(7)</sup> والمناطق.<sup>(8)</sup>
- 7- وترشد خطة التنمية الوطنية المتوسطة الأجل للفترة 2015-2019 (RPJMN) التزام الحكومة بتحقيق أهداف التنمية المستدامة،<sup>(9)</sup> بهدف تحسين نوعية الحياة ومعالجة عدم المساواة من خلال التنمية المجتمعية؛ وزيادة استحقاقات الرعاية الاجتماعية وتضييق فجوات الدخل؛ وتعزيز إنتاجية الطبقات الاقتصادية المتوسطة والدنيا والحد من الفقر؛ وزيادة التنمية بدون تدهور البيئة.
- 8- ويتمشى إطار شراكة الأمم المتحدة من أجل التنمية لإندونيسيا مع أهداف خطة التنمية الوطنية المتوسطة الأجل، ويوضح دعم الأمم المتحدة للحكومة فيما يتعلق بالحد من الفقر، والتنمية المستدامة المنصفة، وسبل العيش والعمل اللائق؛ والحصول المنصف على الخدمات الاجتماعية والحماية الاجتماعية؛ والاستدامة البيئية وتعزيز القدرة على الصمود أمام الصدمات؛ وتحسين الحوكمة والوصول المنصف إلى العدالة.<sup>(10)</sup>

### الخطة الاستراتيجية القطرية للبرنامج

- 9- كانت الخطة الاستراتيجية القطرية لإندونيسيا للفترة 2017-2020 واحدة من أولى الخطط الاستراتيجية القطرية الرائدة في البرنامج. وكان هدفها يتمثل في مواصلة التحول المبكر من المساعدة الغذائية المباشرة إلى تعزيز القدرات القطرية، مع التركيز على ثلاث حصائل استراتيجية: (1) تخفيض انعدام الأمن الغذائي الشديد؛ (2) تحسين الأنماط الغذائية؛ (3) الارتقاء بالقدرة اللوجستية الوطنية. وشملت مجالات التركيز الرئيسية تقديم المشورة بشأن السياسات، وتنمية القدرات التقنية، وتقاسم المعرفة لدعم خطة التنمية الحكومية (الشكلان 1 و2).

(4) منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وغيرها، 2018، حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم.

<http://www.fao.org/state-of-food-security-nutrition/2018/en/>

(5) دراسة تكلفة النظام الغذائي لعام 2017 برعاية البرنامج ووزارة التخطيط الإنمائي الوطني.

(6) المرجع نفسه.

(7) الجهة هي وحدة إدارية دون مستوى المقاطعة.

(8) <https://www.adb.org/publications/government-decentralization-program-indonesia>

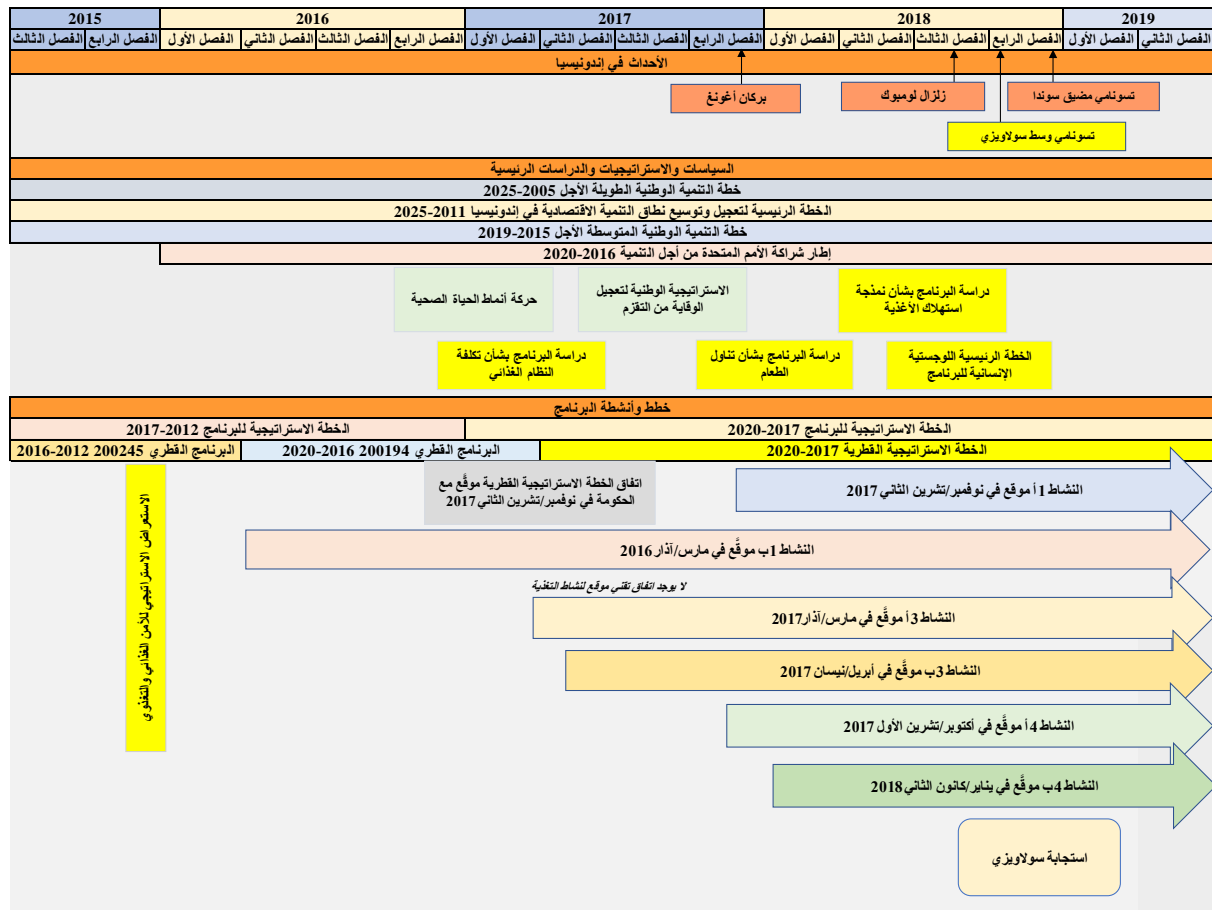
(9) اللائحة الرئاسية رقم 59/2017.

(10) إطار شراكة الأمم المتحدة من أجل التنمية 2016-2020.

الشكل 1: خطة الاستراتيجية القطرية 2020-2017	
الهدف الاستراتيجي 1 (هدف التنمية المستدامة 2)	
دعم البلدان في القضاء على الجوع	
الهدف الاستراتيجي 1	الهدف الاستراتيجي 2
القضاء على الجوع عن طريق حماية إمكانية الحصول على الغذاء	تحسين التغذية
النتيجة الاستراتيجية 1 (غاية التنمية المستدامة 1-2)	النتيجة الاستراتيجية 2 (غاية التنمية المستدامة 2-2)
تمتع كل فرد بإمكانية الحصول على الغذاء	ألا يعاني أحد من سوء التغذية
الحصيلة الاستراتيجية 1: تخفيض انعدام الأمن الغذائي الشديد بنسبة 1 في المائة سنويا، مع إعطاء الأولوية للسكان والمناطق الأكثر ضعفا باستخدام نهج قائم على الأدلة	الحصيلة الاستراتيجية 2: زيادة نسبة المستهلكين الإندونيسيين الذين يعتمدون أطعمة أكثر توازنا، بما يمكن إندونيسيا من بلوغ المستوى المستهدف لنمطها الغذائي الوطني المنشود، وهو 92.5 بحلول عام 2019
الناتج 1-1: تعزيز نُظم جمع البيانات عن الأمن الغذائي والتغذية وتحليلها على المستويين الوطني ودون الوطني	الناتج 2-1: القيام بحملات مُصمَّمة خصيصا للترويج للأطعمة المتوازنة لدى السكان المستهدفين
النشاط 1: دعم الحكومة في جمع بيانات عن الأمن الغذائي والتغذية وتحليلها من أجل وضع سياسات وبرامج مُثلى	النشاط 2: الترويج للأطعمة المتوازنة لمعالجة نقص التغذية وفرط الوزن
النشاط 4: تعزيز الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها على المستويين الوطني ودون الوطني من خلال إنشاء شبكة متكاملة من المراكز اللوجستية	النشاط 3: تحسين كفاءة البرامج الوطنية للوجبات المدرسية والحماية الاجتماعية وأثرها التغذوي

المصدر: الخطة الاستراتيجية القطرية لإندونيسيا في البرنامج (2020-2017).

## الشكل 2: نظرة عامة على البرنامج القطري والخطة الاستراتيجية القطرية للبرنامج من يناير/كانون الثاني 2016 إلى منتصف عام 2019



10- وبميزانية مقررة قدرها 13 مليون دولار أمريكي، تم تمويل الخطة الاستراتيجية القطرية بنسبة 54 في المائة فقط من إجمالي الاحتياجات (الجدول 2). وجاء معظم التمويل المقدم للخطة الاستراتيجية القطرية حتى الآن من جهات مانحة خاصة، والولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا، يليها صندوق الأمم المتحدة المركزي لمواجهة الطوارئ.

الجدول 2: المساعدة المقدمة من البرنامج في الفترة 2012-2018					
البرنامج	الإطار الزمني	عدد المستفيدين المباشرين	الأموال المطلوبة (مليون دولار أمريكي)	الأموال المستلمة (مليون دولار أمريكي)	النسبة الممولة
البرنامج القطري 200945	2016-2012	417 000	41.9	16.3	39
البرنامج القطري 200914	2020-2016	غير متاح	14.8	1.4	9
الخطة الاستراتيجية القطرية 2017-2020	2020-2017	غير متاح	13.0	7.0	54

المصدر: وثائق البرنامج القطري والخطة الاستراتيجية القطرية، والنظرة العامة على التمويل في البرنامج في 9 أبريل/نيسان 2019.

## نتائج التقييم

إلى أي مدى يستند الموقف الاستراتيجي للبرنامج ودوره ومساهمته المحددة إلى الأولويات القطرية واحتياجات الناس فضلا عن نقاط قوة البرنامج؟

### الصلة بالسياسات الوطنية

11- تتواءم الخطة الاستراتيجية القطرية مع خطة التنمية الوطنية المتوسطة الأجل والسياسات الوطنية المتعلقة بالأمن الغذائي والتغذية، فضلا عن إطار شراكة الأمم المتحدة من أجل التنمية وأهداف التنمية المستدامة ذات الصلة.

### تلبية احتياجات الضعفاء

12- تتناول جميع الأنشطة الواردة في الخطة الاستراتيجية القطرية احتياجات الأشخاص الضعفاء ضمن معايير خطة استراتيجية قطرية تركز على تعزيز القدرات. واستخدم البرنامج والحكومة تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها لتحسين استهداف البرامج الحكومية لأكثر الأشخاص ضعفا. وساهم البرنامج بشكل غير مباشر في دعم السكان الضعفاء في حالات الطوارئ من خلال دعمه التقني للوكالة الوطنية لإدارة الكوارث ومساهمته في تصميم مراكز اللوجستيات.

### التكيف بمرور الوقت

13- تتسم الخطة الاستراتيجية القطرية بالوجهة، كما أنها تطورت بطريقة إيجابية عموما للتكيف مع الأولويات الحكومية الناشئة، في حين حققت الأنشطة الفردية درجات متفاوتة من النجاح. وكان الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها هو النشاط الأكثر نجاحا من حيث التكيف، ويليه تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، في حين لم يجر تعديل أنشطة الوجبات المدرسية والتغذية مع تغيير أولويات الحكومة بنفس القدر المتوقع.

14- وعلى الرغم من ذلك، كان تأثير البرنامج على الخطاب الوطني ووضع السياسات محدودا بسبب الوضع الاستراتيجي الأولي للبرنامج. ويتطلب أي نهج لتعزيز القدرات في إندونيسيا فهما عميقا للهيكلة التشريعي للحكومة وموظفين محنكين سياسيا في المكتب القطري يتمتعون بمهارات الاتصال التي تسمح لهم بالانخراط مع الحكومة بفعالية. وكانت هذه المتطلبات غير موجودة، وتأثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية بالهيج المستخدمة في برمجة المساعدة الغذائية المباشرة. وقال موظفو البرنامج إنهم كانوا يأملون في أن تكون هناك فرص أكثر لمناقشة الآثار المترتبة على نهج الخطة الاستراتيجية القطرية في مرحلة التصميم كفريق.

15- ولم تُستغل بشكل كامل إمكانية المساهمة في المناقشات على مستوى السياسات بشأن الأمن الغذائي والتغذية. فقد أعاقت القيود التي تعاني منها البيات إدارة المعرفة في البرنامج، مثل التقارير السنوية والأطر المنطقية، الإبلاغ بدقة عن الإنجازات المتعلقة بالمنتجات التحليلية ومنتجات الاتصالات، وكذلك في الخطاب، وبناء العلاقات مع الشركاء الحكوميين.

### الميزة النسبية

16- أقر المستجيبون من كل من البرنامج والحكومة بقدرة البرنامج على القيام بدور تنسيقي وتنظيمي بين الوزارات الحكومية والشركاء بوصفها ميزته النسبية الأساسية، ولكن لم يعكس التوضع الاستراتيجي الأولي للخطة الاستراتيجية القطرية ذلك صراحة.

### المواءمة مع شراكات الأمم المتحدة

17- على الرغم من أن نقطة الاتصال الرئيسية للبرنامج هي الحكومة، فقد أقام شراكات مع هيئات الأمم المتحدة، بما في ذلك منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة بشأن أطلس الأمن الغذائي والهشاشة (FSVA) ونشرات الأمن الغذائي. وأعيد تنشيط مجموعة اللوجستيات المتعلقة بالاستعداد للطوارئ والاستجابة لها خلال استجابة سولاويزي ولا يزال البرنامج يقود المجموعة.

ما مدى وجودة المساهمة المحددة للبرنامج في الحصائل الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية في إندونيسيا؟

### النواتج

18- كانت منتجات تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها من أكثر الإنجازات التي حظيت بتقدير أصحاب المصلحة الحكوميين. وترى الحكومة أن دراسة البرنامج بشأن نمذجة استهلاك الأغذية<sup>(11)</sup> تقدم مدخلات مهمة للخطة الحكومية الجديدة. وكان أطلس الأمن الغذائي والهشاشة ومنصة تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها لحالات الطوارئ الإقليمية (VAMPIRE) مصدرين مهمين للبيانات لتعزيز صنع القرار بشأن الاستهداف، بما في ذلك نشر البرنامج الوطني للوجبات المدرسية والتعليمات الرئاسية بشأن الأمن الغذائي والتغذية.

19- وخلال فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية، تحولت أنشطة تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها من انخراط دون وطني مباشر إلى دعم النظم على المستوى الوطني. وعلى الرغم من بعض التحديات في إدارة العلاقات الاستراتيجية مع الوزارات التنفيذية، فإن هناك إجماعاً قوياً بين المستجيبين الحكوميين على أن عمل البرنامج في مجال تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها كان ذا صلة، ومن المتوقع استمرار انخراطه الاستراتيجي في وضع السياسات عالية المستوى. ويعد التكيف مع تغير المناخ والتنبؤ بالكوارث البيئية موضوعاً ناشئاً هاماً للغاية أثارته كل من الحكومة وأصحاب المصلحة في البرنامج.

20- ولم تنفذ حملة مقررّة بشأن الرسائل التغذوية بسبب نقص الموارد، في حين قُدمت بعض المساعدة المتعلقة بالتغذية إلى الحكومة تحت مظلة الحماية الاجتماعية.

21- وقدم البرنامج دعماً تقنياً إلى وزارة التعليم والثقافة للبرنامج الوطني للوجبات المدرسية (SMP – Progas)، الذي توسع من أربع مناطق في عام 2016 إلى 64 منطقة في عام 2018. واستثمر البرنامج قدراً كبيراً من الموارد البشرية والمالية في البرنامج، مما أدى إلى حماس كبير من جانب المدارس للبرنامج وتبنيه. غير أن التغييرات في الهيكل الحكومي أدت إلى نقص الدعم المقدم إلى هذا البرنامج وتخفيض ميزانيته بنسبة 50 في المائة في عام 2019. وفي النهاية، تم تنفيذ البرنامج الوطني للوجبات المدرسية في أقل من 15 في المائة من جميع مناطق البلد، وخصصت خمس مناطق فقط ميزانيات محلية لدعم البرنامج.

22- وتم تعليق العديد من أنشطة الحماية الاجتماعية التكيفية بسبب قيود التمويل. ومن بين الأنشطة التي نُفذت، كانت دراسة تكلفة النظم الغذائية في عام 2017 واحدة من أكثر دراسات البرنامج التي حظيت بالتقدير وهي مثال جيد على الطريقة التي يمكن أن تساهم بها الدراسات التقنية طويلة المدى في تشكيل سياسة الحكومة في مجال الحماية الاجتماعية. ومن الناحية الأخرى، فعلى

(11) البرنامج، ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، وحكومة أستراليا، ووزارة تخطيط التنمية الوطنية في إندونيسيا. 2018. نمذجة مستقبل استهلاك الأغذية في إندونيسيا. <https://www.wfp.org/publications/2018-modeling-future-indonesia-food-consumption>.

الرغم من استثمارات البرنامج في وحدات التدريب على الحماية الاجتماعية الحكومية، فُقدت الخبرة التقنية بسبب دوران الموظفين الحكوميين. ويوضح ذلك القدرة المحدودة لمنتج تقني واحد على إحداث تغيير في ميدان السياسات.

- 23- ويواصل البرنامج بناء شراكات استراتيجية مع وزارة الشؤون الاجتماعية والاستثمار فيها، بما في ذلك مشاركته في الأفرقة العاملة التقنية المعنية بالنقد/القسائم على المستوى الوطني. وهناك إمكانات واضحة للبرنامج للمساهمة في تطبيق القسائم الإلكترونية في برامج المساعدة الاجتماعية الوطنية وفي الاستجابات لحالات الطوارئ التي تقودها الحكومة.
- 24- وشهدت أنشطة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها أكبر توسع خلال دورة الخطة الاستراتيجية القطرية الحالية، وذلك من التركيز على إنشاء ستة مراكز لوجستية فقط إلى الانخراط النشط في العديد من حالات الطوارئ الأصغر حجماً. وشكلت استجابة سولاويزي نقطة تحول إيجابية في دور البرنامج؛ وعلى الرغم من أن ذلك استغرق بعض الوقت، فقد أصبح البرنامج الوكالة الرائدة لتنسيق اللوجستيات الدولية، وتُنسق الاستجابة الشاملة بواسطة مركز تنسيق المساعدة الإنسانية لإدارة الكوارث التابع لرابطة أمم جنوب شرق آسيا. وكان رأي جميع أصحاب المصلحة إيجابياً بشكل موحّد فيما يتعلق بدور البرنامج في الاستجابة. وهناك توقع أن تستمر مجموعة اللوجستيات، التي يؤدي فيها البرنامج دوراً رائداً، في سد الفجوات في النظام الوطني للاستجابة لحالات الطوارئ.

#### المساهمة في تحقيق نتائج رفيعة المستوى

- 25- **الحوصل الاستراتيجية:** أحرز تقدم كبير نحو الحد من انعدام الأمن الغذائي وبعض التحسينات في مجال التغذية، كما يتضح من المؤشرات البديلة للحوصل الاستراتيجية التي وضعها فريق التقييم (انظر الجدول 3).<sup>(12)</sup> غير أنه لا يمكن تقييم درجة تأثير البرنامج على المؤشرات على المستوى الوطني، ويمكن أن تختلف المساهمات المحتملة حسب النشاط على النحو المبين أدناه.

الجدول 3: المؤشرات البديلة للحوصل الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية			
مؤشرات الحاصل	2016	2018	التغيير
الحصيلة الاستراتيجية 1: نسبة السكان المصنفين على أنهم يعانون من انعدام الأمن الغذائي	12.7	8.2	-4.5 نقطة مئوية
الحصيلة الاستراتيجية 2: أنماط النظم الغذائية المرغوبة	88	90.7	+2.7 نقطة مئوية
الحصيلة الاستراتيجية 3: (ضمني) إنشاء ستة مراكز لوجستية	0	0	0

المصدر: تقرير إطار شراكة الأمم المتحدة من أجل التنمية لعام 2019.

- 26- **تعزيز القدرات:** في المسارات الخمسة لتعزيز القدرات القطرية (الجدول 4)، تقع أكبر مساهمات الخطة الاستراتيجية القطرية لتعزيز القدرات في المجالات الفردية والمؤسسية وفي مساري تصميم برامج أصحاب المصلحة وإنجازها ورصدها وتقييمها، والفعالية المؤسسية. وكانت المساهمات في مجال البيئة التمكينية ومسارات السياسات والتشريعات والتخطيط الاستراتيجي والتمويل أقل أهمية.

(12) نظراً لأن المكتب القطري لم يبلغ عن مؤشرات على مستوى الحاصل قبل تقريره السنوي لعام 2019، ولأغراض تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية، وضع فريق التقييم مؤشرات بديلة استناداً إلى بيان حواصل الخطة الاستراتيجية القطرية ومؤشرات إطار شراكة الأمم المتحدة من أجل التنمية "النسبة المئوية للسكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي" و"النمط الغذائي المرغوب فيه". انظر أيضاً الحاشيتين 1 و16.



الجدول 4: موجز نوعي لمساهمات إطار تعزيز القدرات القطرية في مجال القدرات					
النشاط 4: الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها	النشاط 3 ب: الحماية الاجتماعية	النشاط 3 أ: برنامج الوجبات المدرسية	النشاط 2: التغذية	النشاط 1: تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها	
					المسارات الخمسة
					السياسات والتشريعات
					الفعالية المؤسسية والمساءلة
					التخطيط الاستراتيجي والتمويل
					تصميم برامج أصحاب المصلحة والتقييم والرصد والتقييم
					انخراط المجتمعات المحلية والمجتمع المدني والقطاع الخاص
					ثلاثة مجالات
					الفردى
					التنظيمي (العمليات والهياكل والإجراءات)
					البيئة التمكينية (السياسات وتدابير الموارد)

تظليل داكن = موازنة كبيرة؛ تظليل فاتح = موازنة إلى حد ما؛ أبيض = أدنى حد من الموازنة.

- 27- **أهداف التنمية المستدامة:** تطور الأداء الوطني مقابل مؤشرات التنمية المستدامة 2 تطورا إيجابيا منذ بدء تنفيذ البرنامج القطري والخطة الاستراتيجية القطرية.<sup>(13)</sup> ومن المحتمل أن يكون البرنامج قد ساهم بشكل كبير من خلال أنشطة تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها والاستعداد للطوارئ والاستجابة لها في النتيجة الاستراتيجية 1 – غاية التنمية المستدامة 2-1 وبدرجة أقل في النتيجة الاستراتيجية 2 – غاية التنمية المستدامة 2-2 من خلال التغذية والحماية الاجتماعية وبرنامج الوجبات المدرسية.
- 28- ويعتبر حجم برمجة البرنامج في إندونيسيا صغيرا إلى حد ما مقارنة بحجم البلد وقدرة الحكومة، وهناك العديد من الجهات الفاعلة الأخرى التي تساهم في التقدم الذي يحققه البلد. وما يمكن استنتاجه هو أن مساهمات البرنامج متنسقة وإيجابية، حتى لو لم تكن قابلة للقياس كميا. ومن الناحية النوعية، يرى أصحاب المصلحة أن البرنامج يساهم بشكل أكبر في الأمن الغذائي والاستعداد للطوارئ منه في التغذية.

#### الاعتبارات الجنسانية

- 29- أدرج المكتب القطري الاعتبارات الجنسانية في أنشطته لتعزيز القدرات القطرية، ولكنها لم تكن من النقاط ذات الأولوية في الخطة الاستراتيجية القطرية. وعلى الرغم من أنه لا يوجد مؤشر خاص بالاعتبارات الجنسانية في الإطار المنطقي للخطة الاستراتيجية القطرية، فقد تضمن كل نشاط فردي بعض عناصر تعميم الاعتبارات الجنسانية، بما في ذلك تصنيف البيانات حسب نوع الجنس في منصات تجميع البيانات الحكومية، والدعوة إلى إشراك رابات رعاية المرأة على المستوى المحلي في البرنامج الوطني للوجبات المدرسية؛ ودمج الاعتبارات الجنسانية ومراعاتها في دراسة وزارة الشؤون الاجتماعية بشأن اللجان القروية القادرة على الصمود؛ والتخطيط لتوظيف متطوعات للاستجابة لحالات الطوارئ التي تديرها الحكومة.

#### الحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين

- 30- وتم النظر في اعتبارات الحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين أيضا في إطار نهج لتعزيز القدرات القطرية، على الرغم من أنها أقل أهمية مما هي عليه في برامج المساعدة الغذائية المباشرة. وعناصر الحماية أكثر وضوحا في الدعم المقدم من خلال برنامج الوجبات المدرسية وبرنامج الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها الذي تضمن التفاعل مع مجموعات سكانية متضررة محددة. وكانت المدارس على علم بألية الشكاوى، ونظم البرنامج تدريبا على العنف الجنساني في حالات الطوارئ ومنع

<sup>(13)</sup> <https://sustainabledevelopment.un.org/memberstates/indonesia>

الاستغلال والاعتداء الجنسيين خلال استجابة سولاويزي. وأعربت الجهات الفاعلة دون الوطنية عن تقديرها للدعم الذي يقدمه البرنامج في إدماج قضايا المساواة والحماية في تنسيق اللوجستيات وإدارة توزيع المساعدة.

#### الاستدامة

31- أظهرت البرامج الحكومية التي يدعمها البرنامج إمكانات للاستدامة في مجالات تنمية القدرات التقنية، وتطوير النظم ووضع إطار السياسات، والتكامل الاستراتيجي. وربما لم تكن المكونات المحددة في البرامج التي يدعمها البرنامج مثل التغذية المدرسية وحملة التغذية تتمتع بملكية كافية أو تحظى بدعم على مستوى مناسب من الحكومة لتكون مستدامة. ويترتب على ذلك آثار بالنسبة لتدبير الموارد نظرا لأن الملكية ترتبط بمخصصات الميزانية داخل الوزارات. وأدى دوران موظفي البرنامج والموظفين الحكوميين إلى تحديات أكبر للاستدامة وأثر سلبا على القدرة على الانخراط في خطاب سياسات مستدام.

32- وشكلت عملية لامركزية النظم الحكومية تحديا شاملا من حيث تخصيص الميزانيات المحلية وتسلسل آثار تعزيز القدرات الوطنية إلى أصحاب المصلحة على الصعيد دون الوطني. وتعتبر مشاركة وزارة الداخلية بالغة الأهمية لتحقيق البرامج المستدامة المتعددة القطاعات على المستويات دون الوطنية ولكنها كانت غائبة إلى حد كبير في اتفاقات البرنامج.

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

33- واجه التقييم بعض التحديات في تقييم كفاءة الموارد نظرا لطبيعة الخطة الاستراتيجية القطرية (تعزيز القدرات البحث) والقيود التي واجهت جمع البيانات.

#### حسن التوقيت والاستجابة

34- جاء الانتهاء من الأنشطة المقررة في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية في الوقت المناسب. وفي الوقت نفسه، حظيت استجابة البرنامج للفرص الناشئة بقبول جيد بشكل عام ولكنها كانت بطيئة في بعض الأحيان، حيث استغرقت أحيانا ما يصل إلى عامين من طلب الحكومة الأولي حتى تقديم المساعدة التقنية.

35- وكان تحقيق المزامنة بين توقيت خطط البرنامج وخطط النظراء الحكوميين يمثل تحديا. فعلى سبيل المثال، تم الانتهاء من إعداد الخطط الحكومية والميزانية لعام 2019 بحلول مارس/آذار 2018، بينما انتهى البرنامج من وضع خطته المقابلة في يناير/كانون الثاني 2019. وقد أثر عدم المواءمة هذا في التخطيط على الكفاءة وعرض البرنامج لمخاطر محتملة للسمعة. ورأت الحكومة أن طلبات البرنامج تأتي متأخرة في جدولها التخطيطي، بينما رأى البرنامج أن طلبات الحكومة تأتي في كثير من الأحيان في وقت يفنق فيه البرنامج إلى التمويل اللازم للاستجابة.

#### كفاءة الموارد والتدابير البديلة

36- يمكن اعتبار جدوى تكاليف نُهج تعزيز القدرات أكثر فعالية من حيث عدد المستفيدين غير المباشرين الذين تم الوصول إليهم من خلال البرامج الحكومية. وعلى الرغم من عدم وجود دليل ملموس خلال التقييم لتقدير الجدوى العامة لتكاليف تقديم المساعدة، فإن آلية ميزانية الخطة الاستراتيجية القطرية تتيح تحقيق جدوى تكاليف جيدة نسبيا كما تتيح المرونة والوضوح للتنبؤ، ولكن كان هناك استثناءان هامان: صعوبة نقل بنود الميزانية بين الأنشطة المختلفة وتخصيص التمويل على مستوى النشاط، ولا سيما لبرامج الوجبات المدرسية والاستجابة لحالة الطوارئ في سولاويزي، مما حد من المرونة في الاستجابة للطلبات الناشئة أو التحولات في السياق.

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

#### استخدام الأداة الموجودة

37- استرشدت الخطة الاستراتيجية القطرية باستعراض استراتيجي أجري في عام 2015، وأدمجت معظم توصيات الاستعراض في تصميمها. وتغير التحول إلى التكيف مع تغير المناخ إلى تركيز أكثر عمومية على الأمن الغذائي بسبب القدرة المحدودة في

المكتب القطري في ذلك الوقت. كما أشار المكتب القطري في مرحلة تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية إلى أدلة أخرى مثل تقييم حافظة البرنامج القطرية لإندونيسيا لعام 2014، وموجز تحليل الفقر في إندونيسيا لعام 2015، ونهج النظم لتحليل تحسين نتائج التعليم.

#### تعبئة الموارد

- 38- على الرغم من تمويل الخطة الاستراتيجية القطرية بنسبة 54 في المائة إجمالاً،<sup>(14)</sup> فإن مستوى التمويل لأنشطة تعزيز القدرات في الخطة الاستراتيجية القطرية هو أقرب إلى 35 في المائة إذا استُبعدت أموال الاستجابة في سولاويزي من الدخل الإجمالي.<sup>(15)</sup> وعلى الرغم من الجهود المكثفة التي يبذلها المكتب القطري، فإن التمويل المتوقع من الحكومة لم يتحقق حتى الآن وخفضت الجهات المانحة الثنائية الأساسية دعمها بشكل كبير.
- 39- ومن أجل التكيف مع هذا النقص في التمويل، قام المكتب القطري بتعديل اتجاه البرمجة؛ وألغى وظائف البرنامج العليا؛ وأبقى موظفي البرنامج الوطنيين على أساس عقود خدمة قصيرة الأجل. وأثرت عملية إعادة هيكلة الموظفين على معنويات الموظفين وربما يكون نقص الاستثمار في تدريب الموظفين قد أثر أيضاً على قدرة البرنامج على الانخراط في حوار على مستوى السياسات مع الحكومة.
- 40- وستكون سبل الحصول على تمويل حكومي ذات أهمية استراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية القادمة. ولا تتناسب الآليات المؤسسية الحالية للبرنامج ومصالح الجهات المانحة الحالية بشكل جيد مع الخطة الاستراتيجية القطرية، التي تركز بصيغتها الحالية على تعزيز القدرات القطرية.

#### الشراكات والتنسيق

- 41- أقام البرنامج عدداً كبيراً من العلاقات المتنوعة مع كيانات حكومية متعددة (الجدول 5). ومع ذلك، هناك تنسيق محدود نسبياً بين الأنشطة وميل إلى تقسيم العمل بين الإدارات بدلاً من السعي إلى إقامة وصلات استراتيجية عبر أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية لبناء أوجه تآزر. كما خلص أصحاب المصلحة الحكوميون إلى أن الممارسة الحالية للبرنامج المتمثلة في توقيع الاتفاقات مع الوزارات التنفيذية الفردية ليست فعالة بالمستوى الأمثل، مما حد من قدرة البرنامج على تيسير إقامة روابط استراتيجية بين الوزارات التنفيذية.

(14) وضع موارد الخطة الاستراتيجية القطرية في 9 يونيو/حزيران 2019.

(15) مساهمة التوزيع والإحصاءات المنتبأ بها، 23 يونيو/حزيران 2019.

الجدول 5: الشراكات مع الحكومة حسب النشاط (على المستوى الوطني فقط)				
النشاط 4: الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها	النشاط 3: الحماية الاجتماعية	النشاط 2: التغذية	النشاط 1: تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها	الكيان
				وزارة تخطيط التنمية الوطنية
				وزارة تنسيق التنمية البشرية والشؤون الثقافية
				مكتب الرئيس
				وزارة الزراعة
				وزارة التعليم والثقافة
				وزارة الصحة
				وزارة الشؤون الاجتماعية
				وكالة الأرصاد الجوية والمناخ والشؤون الجيوفيزيائية
				وكالة الأمن الغذائي
				المجلس الوطني لإدارة الكوارث

المظلة = نعم؛ غير المظلة = لا.

- 42- ويرى المستجيبون الحكوميون أن البرنامج لديه حالياً أفضل العلاقات على المستويين التقني والتشغيلي. وفي الوقت نفسه، يتوقع كبار المسؤولين الحكوميين أن يؤدي البرنامج دوراً أكبر وأكثر استراتيجية في الخطاب الوطني بشأن السياسات، ولكن الغلبة الحالية للموارد القائمة على المشروعات والافتقار النسبي للتمويل الأكثر مرونة يحدان من قدرة المكتب القطري على القيام بذلك.
- 43- ونجحت الشراكات التي أُقيمت مع القطاع الخاص في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية. والأمثلة الجيدة للشراكات التقنية والمالية مع شركة كارغيل التي لوحظت فيما يتعلق ببرمجة برنامج الوجبات المدرسية بالإضافة إلى مجموعة من الشراكات مع القطاع الخاص في استجابة سولاويزي تمثل إمكانية لمواصلة توسيع النطاق في دورة الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة.
- 44- وتسلط الخطة الاستراتيجية القطرية في إندونيسيا التي تركز على تعزيز القدرات الضوء على الحاجة إلى امتلاك الموظفين على جميع المستويات المهارات اللازمة للمشاركة في خطاب السياسات ومجالات التنمية والاتصال الاستراتيجي. وتمثل هذه المسائل شرطاً مسبقاً لبناء شراكات استراتيجية وتتطلب الاستثمار في التطوير المهني للموظفين، ولا سيما الموظفون الوطنيون. غير أن هناك نقصاً في الموارد المؤسسية اللازمة لتحسين قدرات الموظفين.

#### العوامل الإضافية التي يتعين النظر فيها

- 45- توجد في إندونيسيا حالياً عمليات تخطيط استراتيجي موازية متعددة بالإضافة إلى عملية تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية للبرنامج، حيث يتعين على البرنامج أن يستثمر موارده المحدودة من الموظفين. وفي حين أن الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة متزامنة مع دورة إطار الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة، فإن توقيت تصميمها لا يزال غير متزامن مع عملية إعداد خطة التنمية الوطنية المتوسطة الأجل القادمة والخطط الاستراتيجية للجهات المانحة، مما يمكن أن يؤثر على التمويل في المستقبل. ولذلك ينبغي أن يخطط البرنامج بعمق في حوار مع الوكالات الحكومية وهي تضع أطرها.

#### الاستنتاجات

- 46- حققت الخطة الاستراتيجية القطرية نتائج إيجابية على الرغم من أنها تُنفذ منذ بضعة سنوات فحسب بموارد محدودة ومواجهتها لتحديات في التنفيذ.

- 47- وتتسق الخطة الاستراتيجية القطرية مع سياسات حكومة إندونيسيا وأطر الأمم المتحدة والأولويات الاستراتيجية للبرنامج ويمكن أن تسهم في تشكيل اتجاه سياسات الحكومة. وتعتبر الأنشطة المنفصلة للخطة الاستراتيجية القطرية استجابات مناسبة لاحتياجات الفقراء وأكثر الناس ضعفا في إندونيسيا.
- 48- واتسم الموقف الاستراتيجي للبرنامج بالمرونة من حيث الاستجابة للطلبات المخصصة وإجراء التعديلات اللازمة. فخلال تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية، أضيفت العديد من الأنشطة الجديدة تحت مظلة الخطة الاستراتيجية القطرية، وكل منها بالعلاقات الخاصة بها. وبشكل فردي، كانت كل مبادرة جديدة مناسبة وذات صلة. وبشكل جماعي، أدت الطائفة الواسعة من العلاقات المخصصة عبر مجموعة من المواضيع والوزارات إلى تشييت الطاقة واستثمار الموارد، مما أدى إلى تحديات لاحقة في الجهود التي بذلها البرنامج ليكون له دور في وضع السياسات. ومن خلال إقامة صلات استراتيجية رفيعة المستوى، سيعزز البرنامج التحليل الاستراتيجي الذي سيجعله أقرب إلى تحقيق الالتزام بالقضاء على الجوع.
- 49- وينظر أصحاب المصلحة الخارجيون، بما في ذلك الحكومة، إلى البرنامج كمنظمة لديها خبرة تقنية في الاستجابة لحالات الطوارئ والأمن الغذائي والتغذية. وبالتالي، هناك إمكانية في أن يخرط البرنامج بشكل كلي مع قطاعات متعددة في مجالات الخبرة هذه. وتشير التغييرات في وجهات نظر وعلاقات البرنامج بعد التنسيق المباشر لاستجابة سولاويزي إلى أنه ربما لا يزال هناك دور لانخراط البرنامج المباشر في مجالات تقع خارج نطاق الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها، حيثما كان ذلك مناسباً، حتى لو لم تركز الخطة القطرية الاستراتيجية إلا على تعزيز قدرات الحكومة.
- 50- وساهم البرنامج في تحقيق حصائل رفيعة المستوى، وتهتم الحكومة باستمرار الدعم الذي يقدمه البرنامج. واستناداً إلى خبرته التقنية المعترف بها، وفي حال توافر قدر كاف من التمويل والموظفين، يمكن أن يعظّم البرنامج ميزته النسبية من خلال جلب المعرفة الدولية والقيام بدور تنسيقي وتنظيمي.
- 51- ولا تزال الاعتبارات الجنسانية واعتبارات الحماية ذات صلة بالخطة الاستراتيجية القطرية من خلال نهجها الخاص بتعزيز القدرات. وكانت مساهمة البرنامج الأولية في هذه المسائل هي زيادة دقة التوعية ودعمها نحو الاعتبارات الجنسانية والفئات السكانية الضعيفة أثناء جمع البيانات وتحليلها والاستجابة وتنفيذ الأنشطة الحكومية.
- 52- وتعتمد استدامة دعم البرنامج إلى حد كبير على الإدارة والالتزام الحكوميين. ومن المرجح أن تستمر النظم والبرامج الحكومية التي استفادت من دعم البرنامج، بينما سيظل معدل دوران الموظفين الحكوميين المرتفع ولا مركزية النظم الحكومية كتهديدين محتملين للاستدامة.
- 53- ومن الصعب تقييم جدوى تكاليف الخطة الاستراتيجية القطرية نظراً لأنها تركز على تعزيز القدرات القطرية. وفي حين تتواءم الخطة الاستراتيجية القطرية مع إطار شراكة الأمم المتحدة من أجل التنمية وإطار الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة، فقد حال عدم المزامنة مع خطط عمل الحكومة ومواعيد إعداد الميزانيات دون أن يؤثر البرنامج على السياسات الوطنية والوزارية أو الاندماج في التخطيط الرسمي، وهو أمر ضروري لمواءمة تنفيذ الأنشطة ودعم تقاسم التكاليف.
- 54- ولم يتم بشكل كامل قبل التصميم تحديد تبعات هذا النوع من الخطط الاستراتيجية القطرية التي تركز على تعزيز القدرات القطرية، والتي كانت جديدة نسبياً على البرنامج والحكومة. وسيُعين تعديل عناصر مثل توصيفات الموظفين وقدراتهم، والتمويل المرن، والمواءمة مع النظم الحكومية وترتيب الاتفاقات لزيادة إمكانات هذا النوع من النهج إلى أقصى حد.
- 55- وأسفر نقص التمويل عن تدابير متعددة لتسوية التكاليف أثرت على هيكل التوظيف وتركيز البرامج. وأثر ذلك بدوره على قدرة البرنامج على توسيع نطاق الخبرة المتعلقة بالشؤون التقنية والاتصالات الرفيعة المستوى المطلوبة للانخراط في مجال السياسات. وقد يحتاج البرنامج إلى وضع نهج مختلف للتمويل غير مرتبط بأنشطة محددة من أجل القيام بدور متعدد الوظائف لتعزيز القدرات القطرية.
- 56- ويتطلب نهج تعزيز القدرات القطرية في الخطة الاستراتيجية القطرية في إندونيسيا خبرة تتجاوز الخبرة التقنية في مجال معين. وهذا يشمل حنكة سياسية كبيرة وخبرة في مجال الاتصالات عبر جميع مستويات الموظفين، إلى جانب الحساسية للعمليات

والبروتوكولات الحكومية. ولا يمتلك المكتب القطري حتى الآن قدرة كافية من الموارد البشرية للانخراط في وضع السياسات أو إعداد الخطابات، ولا توجد آليات مؤسسية أو موارد كافية متاحة لدعمه.

57- كما أن تعدد عمليات التخطيط والافتقار إلى نظم إدارة المعرفة المؤسسية من أجل الحصول على الاستثمار والجهد اللازم لتقديم مدخلات في مجال السياسات وبناء العلاقات الاستراتيجية،<sup>(16)</sup> قيد قدرة المكتب القطري على تنفيذ أنشطة التفكير المستند إلى الأدلة بشأن الحصائل الاستراتيجية أو الانخراط في التنسيق الاستراتيجي بين القطاعات مقابل أهداف التنمية المستدامة الرفيعة المستوى، مما حد من ظهورها في ساحة السياسات.

58- وستكون هناك حاجة خاصة في الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة إلى إجراء التعديلات المطلوبة للانخراط بفعالية في الخطاب الوطني للسياسات، والحفاظ على القدرة على الاستجابة بمرونة للطلبات الناشئة وتحقيق مواعيد أفضل بين نظم البرنامج والجدول الزمنية لأعماله وتوقيتها وتلك الخاصة بالحكومة.

59- ويرى فريق التقييم أن هناك إمكانات كبيرة لعدم استخدام التعلّم المكتسب من تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية في إندونيسيا من قبل المكتب القطري في إندونيسيا وحكومة إندونيسيا فحسب، بل أيضا لإرشاد الأطر المؤسسية العالمية والنظم الإدارية والنهج الاستراتيجية لتعزيز قدرات البرنامج من أجل زيادة إمكاناته إلى أقصى حد لتنفيذ نهج الخطة الاستراتيجية القطرية التي تركز على تعزيز القدرات في البلدان المتوسطة الدخل.

## التوصيات

60- ينطوي الجزء الأكبر من التوصيات على تعزيز مكوثي بناء العلاقات والاتصال في الخطة الاستراتيجية القطرية التي تركز على تعزيز القدرات القطرية في إندونيسيا. وفي حين تركز العديد من هذه التوصيات على إدارة وتشغيل الخطة الاستراتيجية القطرية نفسها، فإن هناك اعتبارات إضافية تتعلق بالعمليات أو الهياكل المؤسسية، بعضها على مستوى الأمم المتحدة ككل في بلد ما. وتقع هذه العوامل المؤسسية خارج نطاق اختصاص التقييم ولكن يؤمل أن تتمكن من المساهمة في التقييمات والتعلّم في المستقبل.

(16) تجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة جديدة من مؤشرات التتبع المؤسسية التي يجري تطويرها للخطة الاستراتيجية القطرية التي تركز على تعزيز القدرات القطرية، ولكنها لم تكن مستخدمة خلال الفترة قيد الاستعراض.

الموعد	الأولوية	الجهة المعنية	نوعها	التوصية	
في غضون 12 شهرا	مرتفعة	المكتب القطري، بدعم من المقر (شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية (PRO)؛ وشعبة البحث والتقدير والرصد (RAM)؛ ووحدة برامج الحد من مخاطر الكوارث والمناخ (OSZIR)؛ ودائرة المساعدة التقنية وتعزيز القدرات القطرية (OSZI)؛ وشعبة عمليات الطوارئ (EME)؛ والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ	استراتيجية	<p><b>التوجه الاستراتيجي:</b> في إطار تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية، ينبغي أن يستند البرنامج إلى النجاحات وأن ينظر في وضع التوجهات الاستراتيجية التالية:</p> <p>(1) مواصلة التأكيد على دعم تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها (VAM) من خلال تحسينات منصة رصد تحليل هشاشة الأوضاع لأثر الأحداث الإقليمية ((VAMPIRE) وأطلس الأمن الغذائي وهشاشة الأوضاع (FSVA)؛</p> <p>(2) توسيع نطاق الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها إلى ما يتجاوز اللوجستيات وسلسلة الإمداد لتشمل مجالات مثل القدرة على الصمود في القرى ولجان الكوارث وبرامج الحماية الاجتماعية في حالات الطوارئ وتقييمات حالات الطوارئ؛</p> <p>(3) إعطاء الأولوية لهدف متعدد القطاعات يستهدف حالات الجفاف البطيئة الظهور والتكيف مع تغير المناخ، والذي يمكن أن يشمل التنبؤ بالأمن الغذائي، والتنبؤ بالمشردين داخليا، والبرمجة الاجتماعية للمشردين داخليا، والبرمجة الاجتماعية في حالات الطوارئ؛</p> <p>(4) القيام، بالتعاون مع الحكومة، باستكشاف الأساليب الممكنة والمناسبة للانخراط المباشر في المجالات التي يمكن أن يستفيد فيها البرنامج من ميزاته النسبية التقنية لدعم الحكومة.</p>	1

الموعد	الأولوية	الجهة المعنية	نوعها	التوصية	
في غضون 12 شهرا	مرتفعة	المكتب القطري، بدعم من المقر (شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية (PRO)؛ ودائرة المساعدة التقنية وتعزيز القدرات القطرية (OSZI)؛ والمكتب الإقليمي	استراتيجية	<p><b>الشراكة/الانخراط:</b> في إطار تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة، ينبغي أن يجري البرنامج تحليلا واستعراضا منهجيين ومتعمقين لشبكة علاقاته الحالية مع الوزارات والوكالات الشريكة، بما في ذلك:</p> <p>(1) تحديد ورسم خرائط مجموعات المصالح ومواقفها وحلفائها وممثليها في الوزارات والوكالات المستهدفة؛</p> <p>(2) تقييم جودة الأبعاد التقنية والتشغيلية والاستراتيجية للعلاقات؛</p> <p>(3) تحليل للشبكة لتحديد نقاط التقاطع والتعاون؛</p> <p>(4) تحليل الفجوات لتحديد الوزارات والوكالات والمصالح الجديدة التي ليست حتى الآن جزءا من علاقات البرنامج ولكن ينبغي أن تكون كذلك؛</p> <p>(5) تحليل متعمق لفجوات السياسات والإصلاحات المطلوبة من قبل الحكومة لتحقيق هدف التنمية المستدامة 2.</p>	2
في غضون 18 شهرا	مرتفعة	المكتب القطري، بدعم من المقر (شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية (PRO)؛ ودائرة المساعدة التقنية وتعزيز القدرات القطرية (OSZI)؛ وشعبة الموارد البشرية والمكتب الإقليمي)	تشغيلية	<p><b>الانخراط المباشر:</b> ينبغي أن ينظر البرنامج في إجراء تعديلات مكتبية وتنظيمية إضافية في الموارد البشرية لتعزيز إمكاناته للانخراط وتقديم مدخلات في مجال السياسات. وتحقيقا لهذه الغاية ينبغي أن يقوم بما يلي من بين أمور أخرى:</p> <p>(1) إجراء تحليل متعمق للقدرات الداخلية للمكتب القطري لتحديد المهارات والقابليات الحالية للأدوار اللازمة للخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة وإنشاء دور استشاري الاتصالات الرفيع المستوى المعني بالمدخلات في مجال السياسات في المكتب القطري؛</p> <p>(2) النظر في توصيفات الموظفين على أساس الاختصاصات الحالية لتعزيز القدرات القطرية والتأكد من امتلاك الموظفين في تلك المناصب للمهارات المناسبة لتقديم مدخلات في مجال السياسات وحنكة في مجال التواصل بشأن السياسات؛</p> <p>(3) إعادة تدريب جميع الموظفين على المهارات اللازمة لبناء العلاقات في مدخلات السياسات؛</p> <p>(4) تعيين عدد متزايد من خبراء التواصل والتحليل في مجال السياسات واستبقائهم؛</p> <p>(5) تطوير مجموعات التعلّم الأفقي بين الأقران بشأن تعزيز القدرات القطرية؛</p> <p>(6) إقامة شراكات مع أكاديميين ذوي معرفة عالية ويحظون باحترام كبير لمساعدة البرنامج على تحسين موقعه في الدفاع في مجال الدعوة إلى وضع السياسات وإصلاحها؛</p>	3



الموعد	الأولوية	الجهة المعنية	نوعها	التوصية	
				7) تقوية قدرة المكتب الإقليمي على تعزيز القدرات القطرية والتواصل بشأن تقديم مدخلات في مجال السياسات من خلال تحديد شخص مرجعي لدعم البرمجة والتحليل المرتبطين بالساحة التشريعية الوطنية أو السياسات والتنفيذ أو التواصل الاستراتيجي في منتديات السياسات.	
في غضون 6 أشهر - 12 شهرا	مرتفعة	المكتب القطري، بدعم من المقر (شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية (PRO)، ودائرة المساعدة التقنية وتعزيز القدرات القطرية (OSZI))؛ والمكتب الإقليمي	تشغيلية	<p>4) <b>الاتفاقات القانونية:</b> ينبغي أن يتشاور البرنامج مع الكيانات الحكومية ذات الصلة بشأن تفعيل الدروس المستفادة من الخطة الاستراتيجية القطرية التي ستساعده في الانخراط بشكل أفضل مع الحكومة، بما في ذلك:</p> <p>1) استكشاف فرص توقيع اتفاقات تقنية مع الحكومة (ProDocs) على مستوى وزارة تخطيط التنمية الوطنية، وخاصة للأنشطة المتعددة القطاعات؛</p> <p>2) إقامة علاقات واتفاقات مع وزارة الداخلية لجميع الأنشطة - بما في ذلك إدراج الوزارة في الاتفاقات التقنية الموقعة مع وزارة تخطيط التنمية الوطنية لتعزيز الآثار التعاقبية من المستوى الوطني إلى المستوى دون الوطني؛</p> <p>3) تنظيم عملية تعاون حكومية بشأن تحديد التحديات التي تواجه مزامنة خطط العمل، ووضع الميزانيات ونظم وعمليات تدبير الموارد للسماح بدمج أفضل.</p>	

الموعد	الأولوية	الجهة المعنية	نوعها	التوصية	
في غضون 18 شهرا	متوسطة	المكتب القطري، بالتعاون مع المكتب الإقليمي والمقر (شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية (PRO)، وشعبة البحث والتقدير والرصد (RAM)، ودائرة المساعدة التقنية وتعزيز القدرات القطرية (OSZI)؛ وشعبة التخطيط والأداء المؤسسيين (CPP))	تشغيلية	<p><b>عمليات الإبلاغ والرصد والتقييم الداخلية:</b> ينبغي أن ينظر البرنامج في إجراء تعديلات تجريبية على نظم وأدوات الإبلاغ والرصد والتقييم من أجل تسجيل التقدم المحرز نحو تحقيق الحصائل الاستراتيجية طويلة الأجل بصورة أفضل. وتتضمن الخطوات الرئيسية ما يلي:</p> <p>(1) استعراض وثائق القوالب القائمة؛</p> <p>(2) إجراء مشاورات ومناقشات مع موظفي البرنامج، بما في ذلك القيادة السابقة، لتحديد الفجوات في عمليات الإبلاغ الحالية، والمجالات التي يتم فيها تخصيص الموارد من الموظفين بشكل متكرر وكيفية تشجيع التكيف والاستجابة المرنة للاحتياجات الطارئة؛</p> <p>(3) تجريب مؤشرات تعزيز القدرات التي وضعها المقر مؤخرا؛</p> <p>(4) تخصيص عملية للاستعراض والتعديل بعد عام واحد من التجريب – ربما من خلال تقييم لامركزي أو في إطار عملية استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية القطرية (خلال السنة الثالثة من الخطة الاستراتيجية القطرية التي تبلغ مدتها خمس سنوات).</p>	5
في غضون 39 شهرا	متوسطة	المكتب القطري، بدعم من المكتب الإقليمي	تشغيلية	<p><b>التسيق والتنظيم:</b> استنادا إلى المزايا النسبية للبرنامج، ينبغي للمكتب القطري، أثناء تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة، أن يقوم، بدعم من المكتب الإقليمي، بإنشاء آليات أو ترتيبات تعزز الأدوار التنظيمية والتنسيقية المحتملة للبرنامج، بالاستفادة من المعارف والخبرات العالمية الحالية التي يمتلكها البرنامج من أجل إرشاد تعزيز القدرات الوطنية، بما في ذلك:</p> <p>(1) زيادة المشاركة في الأفرقة العاملة والمجموعات وتنظيم اجتماعاتها؛</p> <p>(2) إنشاء أفرقة عاملة أفقية بين الأقران في البرنامج (التوصية 3(5)) والتعاقد مع موظفين رفيعي المستوى واستبقائهم (التوصية 3(1)).</p>	6

الموعد	الأولوية	الجهة المعنية	نوعها	التوصية	
في غضون 12 شهرا	منخفضة	المكتب القطري، بدعم من المقر (شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية (PRO)، ودائرة المساعدة التقنية وتعزيز القدرات القطرية (OSZI)، وشعبة الشراكات مع القطاع العام وتدابير الموارد (PPR)، وشعبة التخطيط والأداء المؤسسيين (CPP)، والمكتب الإقليمي).	تشغيلية	<p>7</p> <p><b>تعينة الموارد:</b></p> <p>(أ) نظرا لأهمية التمويل الحكومي لعمل الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة في البلد، وبغية إرشاد الدورة القادمة للخطة الاستراتيجية القطرية، ينبغي أن يحدد البرنامج بروتوكولات توجيهية لتأمين التمويل الحكومي ضمن خطة استراتيجية قطرية تركز على تعزيز القدرات القطرية كجزء من استراتيجية أوسع نطاقا لتعينة الموارد تشمل تمويلا تقليديا وتمويلا من القطاع الخاص.</p> <p>(ب) لدعم هذا النهج والتركيز على التمويل الحكومي، ينبغي أن يضع مقر البرنامج عملية بشأن الدروس المستفادة، بما في ذلك:</p> <p>1) دمج استعراض الدروس المستفادة من بلدان متعددة لتجارب البرنامج مع التمويل الحكومي، بما في ذلك تحليل متعمق لهياكل السياسات وأطر الميزنة وآليات التوقيت التي قد تشكل حواجز أمام التنفيذ؛</p> <p>2) تنظيم تبادلات بين الأقران لموظفي البرنامج من المكاتب القطرية لتعزيز القدرات المماثلة من أجل التعلّم الأفقي؛</p> <p>3) عقد مشاورات مع أصحاب المصلحة الحكوميين مع بلدان متعددة، حيثما أمكن، لتقييم التحديات والفرص المتعلقة بهذا النوع من علاقات البرنامج.</p>	
في غضون 27 شهرا		المقر (شعبة الشراكات الاستراتيجية (STR))			
		المقر (إدارة الشراكات والدعوة (PA) – شعبة الشراكات الاستراتيجية (STR) وشعبة الشراكات مع القطاع العام وتدابير الموارد (PPR)، بدعم من شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية (PRO)، ودائرة المساعدة التقنية وتعزيز القدرات القطرية (OSZI)، وشعبة التخطيط والأداء المؤسسيين (CPP)).			