



البند 6 من جدول الأعمال
WFP/EB.2/2023/6-A/3
تقارير التقييم
للنظر

التوزيع: عام
التاريخ: 25 سبتمبر/أيلول 2023
اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

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

موجز تنفيذي

يغطي تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لكمبوديا للفترة 2019-2023 استراتيجية برنامج الأغذية العالمي (البرنامج)، وتدخلاته ونظمه المدرجة في إطار الخطة. ويخدم التقييم الغرض المزوج المتمثل في المساءلة والتعلم، وذلك من خلال اتباع نهج استشاري يركز على الاستخدام.

ويبلغ عدد سكان كمبوديا 16.7 مليون نسمة، وتحتل المرتبة 69 على مؤشر الجوع العالمي لعام 2021 وهي معرضة بشدة لتغير المناخ. ويؤثر التقرم والهزال على الأطفال دون سن الخامسة، وقد أدت جائحة فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19) وأزمة الأسعار في عام 2022 إلى تفاقم الفقر وانعدام الأمن الغذائي.

ووضعت الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية لكمبوديا في عام 2017 لمواءمة مساعدة البرنامج مع دورة التخطيط الحكومية للفترة 2014-2018 وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية للفترة 2016-2018. وفي البداية، كانت الخطة المؤقتة الانتقالية ترمي إلى ترشيح حجم برنامج البرنامج ونطاقه في البلاد من أجل تسهيل الانتقال التدريجي للمنظمة من التنفيذ المباشر للأنشطة. وقد صُممت الخطة الاستراتيجية القطرية لمواصلة تحول البرنامج نحو تعزيز القدرات الوطنية وبناء نماذج برامج قابلة لتوسيع النطاق. وفُذت الخطة خلال فترة مليئة بالتحديات ومتسمة بكوارجت طبيعية وتأثيرات جائحة كوفيد-19.

وخلص التقييم إلى أن كلتا الخطتين تتماشيان مع الأولويات الوطنية وخطة التنمية المستدامة لعام 2030، مما يضع البرنامج كشريك استراتيجي للحكومة في ما يتعلق بأولويات القطاعات ذات الصلة بالأمن الغذائي والتغذية والتعليم والحد من مخاطر الكوارث.

وساعدت تدخلات البرنامج في مجال التغذية المدرسية على تحسين الحاصلات التعليمية، وزيادة معدل الاستبقاء في المدارس، وخفض معدلات التسرب منها. ومع ذلك، حالت جائحة كوفيد-19 دون تحقيق غايات الأمن الغذائي للأسر. وساعد البرنامج أيضا في وضع نظم

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

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة R. Desole
موظفة التقييم

بريد إلكتروني: ramona.desole@wfp.org

السيدة A. Luzot
مديرة التقييم

بريد إلكتروني: anneclaire.luzot@wfp.org

غذائية قادرة على الصمود وتحسين إدارة مخاطر الكوارث، على الرغم من عدم تحقيق غايات تحسين القدرة على التصدي بالكامل. وساعد البرنامج في تعزيز قدرة المؤسسات الكمبودية على التخفيف من المخاطر وتنسيق الاستعداد للصدمة، وتموضع كشرية رئيسي للحكومة في بناء إطار للحماية الاجتماعية المستجيب للصدمة في كمبوديا. وكانت مساهمات البرنامج في الأمن الغذائي والتغذية أوسع بكثير مما كان متوقعا، ولكن لم يتم تسجيلها دائما من خلال المؤشرات المؤسسية. ولبي البرنامج طلب الشركاء في ما يتعلق بخدمات سلسلة الإمداد، ودعمت تدخلاته للاستجابة لحالات الطوارئ الاستجابات الوطنية للجائحة والفيضانات في عام 2020.

وأظهر البرنامج مرونة وقدرة على الاستجابة، إذ قدم استجابة في الوقت المناسب للأشخاص الأكثر ضعفا خلال فيضانات عام 2020 وأزمة جائحة كوفيد-19. وعلى الرغم من إيلاء اهتمام متزايد للمسائل الشاملة، مثل المنظور الجنساني، والإدماج، والحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسين، والمساءلة أمام السكان المتضررين، فإن مساهمة البرنامج في تحقيق الأهداف في تلك المجالات كانت محدودة. وتحسنت أوجه التآزر والتنسيق بين الحصائل الاستراتيجية أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية، ولكن توجد فرص لتحقيق أقصى قدر من الفعالية عبر العمل الإنمائي والإنساني، ولا سيما في ما يتعلق بمبادرات الحماية الاجتماعية المستجيب للصدمة والقدرة على الصمود وتغير المناخ.

وأظهر البرنامج كفاءة في تنفيذ تدخلات الخطة الاستراتيجية القطرية، إذ قدم مساعده بشكل عام في الوقت المناسب، وذلك بدعم من التحول التدريجي من تقديم الأغذية العينية إلى استخدام التحويلات القائمة على النقد. ولم يكن هناك إطار قياس مفيد لجهود تعزيز القدرات، مما أعاق رؤية النتائج على مستوى الحصائل، وفائدة الرصد والتقييم عبر الحصائل الاستراتيجية للخطة. وقد تم القيام باستثمارات حديثة في مجال التعميم المنهجي لتوليد الأدلة واستخدامها في جميع أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية.

وخلص التقييم إلى أن الخطة توفر إطارا استراتيجيا مناسباً للمجالات التي يدعمها البرنامج في كمبوديا، ولكن هيكلها المنعزل أعاق التداخل بين الحصائل الاستراتيجية. وقد عزز البرنامج بشكل كبير شراكاته مع نظرائه الحكوميين وهو في موضع جيد لضمان استدامة النتائج، ولا سيما الانتقال إلى برنامج للتغذية المدرسية بالمنتجات المحلية مملوكا للحكومة. واستنادا إلى التقدم الحالي، هناك فرصة أمام البرنامج لإعادة النظر في نهجه تجاه المنظور الجنساني، والإدماج، ومنع الاستغلال والانتهاك الجنسين، والمساءلة أمام السكان المتضررين من خلال اعتماد تكامل أكثر تطورا لهذه العناصر في البرمجة المستقبلية وفي الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة.

ويقدم التقييم خمس توصيات إلى البرنامج، اثنتان منها استراتيجية وثلاث تشغيلية: تحسين التركيز الاستراتيجي للخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة بطريقة أكثر شمولية؛ وبناء نظم وهيكل قائمة على الأدلة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية؛ ووضع استراتيجية شراكة شاملة؛ وبناء إطار مفاهيمي شامل لتقديم الدعم إلى الحكومة؛ وتعزيز المسائل الشاملة وتعميمها.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علما بالتقرير الموجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لكمبوديا (2019-2023) (WFP/EB.2/2023/6-A/3) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.2/2023/6-A/3/Add.1) ويحث على اتخاذ مزيد 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- تم تحديد توقيت تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لتوفير أدلة ودروس يمكن الاسترشاد بها في إعداد الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة لكمبوديا.
- 2- وشمل التقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لكمبوديا للفترة 2019-2023 والخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية لعام 2018 وتم إجراؤه في الفترة ما بين مايو/أيار 2022 وأبريل/نيسان 2023 - وقد أخذ التوقيت في الاعتبار تنقيح الخطة الاستراتيجية القطرية وميزانيتها. وغطى التقييم أنشطة البرنامج من عام 2018 إلى سبتمبر/أيلول 2022، وقّيم جودة عملية تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية، والتقدم المحرز نحو التغييرات الاستراتيجية المخطط لها. والمستخدمون الرئيسيون للخطة هم المكتب القطري للبرنامج في كمبوديا وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، بما في ذلك المستفيدين.
- 3- واعتمد التقييم نهجا نظريا ومختلط الأساليب، يعتمد على بيانات الرصد، واستعراض الأدبيات، والمقابلات شبه المنظمة، ومناقشات مجموعات التركيز - بما في ذلك مع المستفيدين - ومعاينات للموقع. وتم تطبيق النهج المراعي للمنظور الجنساني طوال العملية. وتم إجراء التقييم من خلال نهج مختلط، بسبب جائحة فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19)، وقد أجريت المرحلة الأولية بالكامل عن بعد بينما تم جمع البيانات من خلال مهمة ميدانية داخل البلد. وتمت مناقشة النتائج والاستنتاجات ومشاريع التوصيات مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين خلال حلقتي عمل قطريتين في يناير/كانون الثاني 2023.

السياق

- 4- كمبوديا بلد من البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، يبلغ عدد سكانها 16.7 مليون نسمة¹ (انظر الجدول 1). وهي تحتل المرتبة 144 من بين 189 بلدا على مؤشر التنمية البشرية،² وتهدف إلى الوصول إلى فئة البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا بحلول عام 2030. وكان التقدم المحرز حتى الآن مدفوعا بشكل أساسي بالزراعة، وصادرات الملابس، والسياحة، وتحرير الأسواق، والاستثمارات الأجنبية المباشرة، وذلك بشكل رئيسي من الصين. وأثرت جائحة كوفيد-19 بشكل كبير على كمبوديا، إذ تسببت في انكماش الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 3.1 في المائة في عام 2020، وهو أول اتجاه سالب منذ عام 1980. وبالإضافة إلى ذلك، أثر إغلاق المدارس على تعليم 3.2 مليون طفل.
- 5- وعلى الرغم من أن كمبوديا خفضت معدل الفقر لديها إلى النصف تقريبا من 34 في المائة في عام 2009 إلى 18 في المائة في عام 2019،³ في الفترة 2019-2020، كان 17.8 في المائة من السكان يعيشون تحت خط الفقر الوطني، وكان معدل الفقر في المناطق الريفية - حيث يعيش 75 في المائة من السكان تحت خط الفقر الوطني - أعلى بخمس مرات مقارنة بالمعدل الخاص ببوم بنه. وتحتل كمبوديا اليوم المرتبة 69 من بين 116 بلدا على مؤشر الجوع العالمي لعام 2021،⁴ وبينما انخفض معدل انتشار نقص التغذية بشكل حاد في السنوات العشرين الماضية، فإن 22 في المائة من الأطفال دون سن الخامسة يعانون من النقرم و يبلغ معدل الهزال 10 في المائة.

¹ البنك الدولي. 2022. مؤشرات التنمية العالمية لبنك البيانات. (تم الاطلاع عليه في 16 سبتمبر/أيلول 2023).

² برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. 2020. تقرير التنمية البشرية لعام 2020. الحدود التالية: التنمية البشرية والأنثروبوسين. مذكورة إحاطة للبلدان الواردة في تقرير التنمية البشرية لعام 2020. كمبوديا.

³ حكومة كمبوديا. وزارة التخطيط. 2021. الفقر في كمبوديا. تحديد خط الفقر الجديد. قد تكون المقارنة مع البيانات السابقة محدودة بسبب إدخال منهجية جديدة لحساب خط الفقر.

⁴ مؤشر الجوع العالمي. كمبوديا

- 6- ويواجه شعب كمبوديا مشكلات تتعلق بتوافر الأغذية المغذية المتنوعة والقدرة على تحمل تكاليفها، مما يسهم في انعدام الأمن الغذائي،⁵ بينما أدت أزمة الأسعار في عام 2022 إلى تفاقم التحديات أمام القدرة على تحمل تكاليف الأغذية، والتي كان لها آثار كبيرة على الأغذية والوقود والأسمدة المستوردة.
- 7- وكمبوديا هي إحدى بلدان جنوب شرق آسيا الأكثر تعرضاً لتغير المناخ، إذ تعاني من تأخير أو قصر الرياح الموسمية وعدم انتظام هطول الأمطار مما يؤدي إلى كوارث طبيعية، مثل حالات الجفاف والفيضانات والأعاصير الموسمية.

| الجدول 1: المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية | | | |
|---|-----------------|--|--|
| العام | القيمة | المؤشر | |
| 2020 | 16.7 | مجموع السكان (بالملايين) (1) | |
| 2021 | 75 | نسبة السكان في المناطق الريفية (النسبة المئوية) (1) | |
| 2021 | 29 | نسبة السكان دون سن 15 عاماً (النسبة المئوية) (1) | |
| 2020 | 20.7 | نسبة الزراعة من الناتج المحلي الإجمالي (النسبة المئوية) (2) | |
| 2020 | 144 من 189 | مؤشر التنمية البشرية (المرتبة) (3) | |
| 2019 | 17.8 | نسبة عدد الفقراء مقارنة بخط الفقر الوطني (النسبة المئوية من السكان) (2) | |
| 2021 | 17 69 من 116 | مؤشر الجوع العالمي (الدرجة والمرتبة) (4) | |
| 2022 | 22 | إنتشار التقزم المعتدل والشديد (النسبة المئوية للأطفال دون سن الخامسة) (5) | |
| 2020 | 117 من 162 | مؤشر عدم المساواة بين الجنسين (المرتبة) (3) | |
| 2022 | 11.1 | إجمالي الإنفاق الحكومي على التعليم (النسبة المئوية من الإنفاق الحكومي) (6) | |

المصادر: (1) البنك الدولي، 2020. إجمالي عدد السكان - كمبوديا؛ (2) مصرف التنمية الآسيوي، 2023. بيانات الفقر: كمبوديا؛ (3) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بيانات التنمية البشرية؛ (4) مؤشر الجوع العالمي، كمبوديا؛ (5) مكتب الإحصاء الوطني ووزارة الصحة و ICF، 2022. المسح الديمغرافي والصحي لكمبوديا للفترة 2021-2022. تقرير المؤشرات الرئيسية؛ (6) الشراكة العالمية من أجل التعليم، 2022. إطار نتائج الشراكة العالمية من أجل التعليم لعام 2025 الخاص بكمبوديا.

الخطة الاستراتيجية القطرية للبرنامج

- 8- للبرنامج حضور في كمبوديا منذ عام 1979. وقد تم وضع الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية لكمبوديا في عام 2017 لمواصلة مساعدة البرنامج مع دورة التخطيط الحكومية للفترة 2014-2018 وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية للفترة 2016-2018. وتم تنفيذها كوصلة قصيرة بين البرنامج القطري لكمبوديا للفترة 2011-2018 والخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2019-2023، مما سمح بمواصلة الأنشطة أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية القطرية. وتهدف الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية إلى ترشيح حجم برنامج البرنامج ونطاقه في كمبوديا، بما يتماشى مع الانتقال التدريجي للمنظمة من التنفيذ المباشر للأنشطة.

⁵ التصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي، 2012. الإصدار 2.0 من النظام المتكامل لتصنيف مراحل الأمن الغذائي لكمبوديا. لمحة عامة على حالة انعدام الأمن الغذائي الحاد.

12- إعادة توجيه الخطة الاستراتيجية القطرية: بالنظر إلى السياق المتغير والأولويات الحكومية الناشئة في كمبوديا في الفترة من 2019 إلى 2021، أعاد المكتب القطري توجيه الخطة الاستراتيجية القطرية على أساس ثلاث ركائز (انظر الشكل 2) بهدف توفير المزيد من التماسك عبر الحصائل الاستراتيجية: الحماية الاجتماعية، والإدارة المتكاملة للمخاطر، والأمن الغذائي والتغذية.

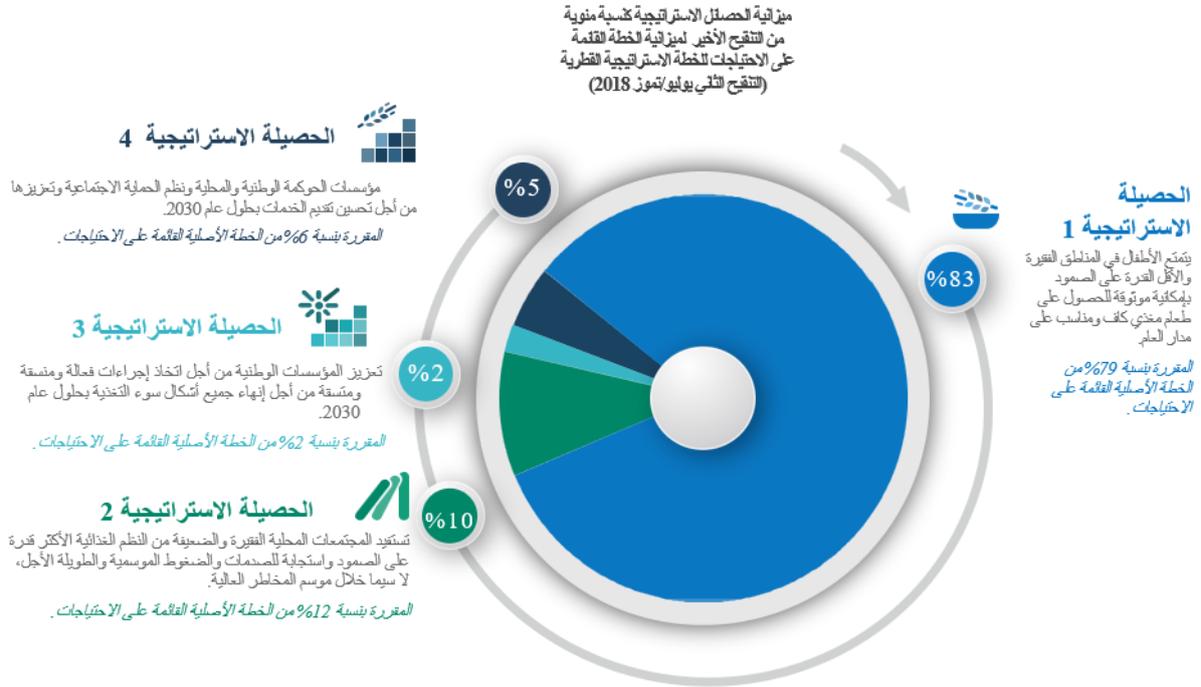
الشكل 2: هيكل الخطة الاستراتيجية القطرية بحسب الركائز



13- لمحة عامة مالية: كما هو مبين في الشكل 3، كانت الميزانية الإجمالية للخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية لعام 2018 قدرها 18 319 500 دولار أمريكي وكان الهدف هو الوصول إلى 544 950 مستفيدا مباشرة بالأغذية والتحويلات القائمة على النقد خلال مدة 12 شهرا. وكانت الميزانية الأصلية للخطة الاستراتيجية القطرية قدرها 50.241 مليون دولار أمريكي على مدى أربع سنوات للوصول إلى 424 640 مستفيدا مباشرة بالأغذية والتحويلات القائمة على النقد؛ وبحلول ديسمبر/كانون الأول 2022، وبعد خمس تنقيحات للخطة الاستراتيجية القطرية، تمت زيادة الميزانية وعدد المستفيدين المباشرين إلى 87 921 370 دولارا أمريكيا و701 930 مستفيدا.

الشكل 3: لمحة مالية عامة عن الفترة 2018-2022

الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية (يناير/كانون الثاني - ديسمبر/كانون الأول 2018)



الشكل 4: عدد المستفيدين الفعليين والمخطط له بحسب الجنس، 2018-2021



المصدر: البيانات من نظام أداة المكاتب القطرية للإدارة الفعالة (كوميت) التابع للبرنامج، تم الاطلاع عليها في 16 مايو/أيار 2022.

نتائج التقييم

إلى أي مدى يستند التموذج الاستراتيجي للبرنامج ودوره ومساهمته المحددة إلى الأولويات القطرية واحتياجات السكان، وجوانب قوة البرنامج؟

الملائمة والمواءمة

15- كانت الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية والخطة الاستراتيجية القطرية وثيقتي الصلة بالأولويات الوطنية لكمبوديا ومتوافقة معها في ما يتعلق بالأمن الغذائي والتغذية والتعليم والحد من مخاطر الكوارث، وأطرها الاستراتيجية والبرامجية في تلك المجالات. وكانت الخطتان متسقتين مع الأولويات والغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة، ولا سيما تلك الواردة في إطار هدي التنمية المستدامة 2 و17.

16- ويعتبر البرنامج شريكا استراتيجيا للحكومة وهو جهة فاعلة رئيسية في أنشطة الأمن الغذائي والتغذية والحماية الاجتماعية وبناء القدرة على الصمود. وقد أظهر البرنامج قدرة ومرونة في التكيف مع الظروف المحلية المتبدلة والاحتياجات المتغيرة مع مرور الوقت، وذلك على سبيل المثال من خلال التكيف لتلبية احتياجات حالات الطوارئ أثناء الفيضانات والجائحة، بما في ذلك عن طريق التحول إلى الحصص الغذائية المنزلية لأنشطة التغذية المدرسية. وكانت جائحة كوفيد-19 دافعا للتفكير وإعادة التوجيه، مما أدى إلى سرد أكثر وضوحا للخطة الاستراتيجية القطرية بشكل عام.

تلبية احتياجات الفئات الأشد ضعفا

- 17- استخدم تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية الأدلة المتاحة وقت صياغة الخطة للتأكيد على احتياجات الأشخاص الأكثر ضعفا في كمبوديا، بما في ذلك الأطفال في المناطق المعرضة للخطر والأشخاص الأكثر تعرضا للصدمات المرتبطة بالمناخ. وقد استند التصميم إلى الميزة النسبية التاريخية التي يتمتع بها البرنامج في كمبوديا بفضل ولايته.
- 18- وقد وفر برنامج التغذية المدرسية استمرارية لبرنامج البرنامج في كمبوديا منذ عام 1999. وقد طبق الاستهداف الجغرافي لضمان تلبية الاحتياجات، ولكن الظروف المتغيرة أثارت تساؤلات بشأن ما إذا كان يتم استهداف المناطق الأكثر ضعفا، ودفعت البرنامج وشركاءه إلى النظر في توسيع البرنامج. وعلى الرغم من عدم التخطيط لذلك في الخطة الاستراتيجية القطرية، فقد قدم البرنامج أيضا استجابة قيمة ومحددة السياق لفيضانات 2020 والآثار الاجتماعية والاقتصادية لكوفيد-19 من خلال توفير الأغذية والتحويلات القائمة على النقد للسكان المتضررين من الأزمة.
- 19- ومع ابتعاد شركاء الأمم المتحدة عن التنفيذ المباشر للأنشطة، فإن الطلب على خدمات سلسلة الإمداد التابعة للبرنامج أصبح محدودا، ومن غير المتوقع أن تستمر الزيادة المؤقتة في هذه الخدمات التي حدثت خلال جائحة كوفيد-19.
- 20- وتعتبر المساعدة التقنية التي يقدمها البرنامج في مجال التغذية وثيقة الصلة بالاحتياجات في كمبوديا، ولكن هذه الأهمية تكون أكبر عندما تُستخدم المساعدة التقنية كطريقة للعمل عبر الحاصلات الاستراتيجية وليس كنشاط محدد.

الاتساق والمواءمة مع إطار الأمم المتحدة للتعاون

- 21- تتسم تدخلات البرنامج بمواءمة وتماسك جديدين مع أطر الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية في المجالات حيث يتمتع البرنامج بمزايا نسبية وهي الأمن الغذائي والتغذية والحماية الاجتماعية المستجيبة للصدمات. وقد أدت الميزة النسبية التي يتمتع بها البرنامج المتعلقة بالتصدي لتغير المناخ، والتي تطورت من خلال خبرته الطويلة في العمل على مستوى المجتمع المحلي، إلى إضافة قيمة إلى منظومة الأمم المتحدة ووضعت البرنامج في موقع يؤهله للاضطلاع بدور قيادي في المستقبل في هذا المجال.
- 22- ويقود البرنامج منذ عام 2011، منتدى الاستجابة الإنسانية⁷ في كمبوديا الذي أنشئ لتعزيز التنسيق بين شركاء التنمية في الاستجابة للكوارث الطبيعية.

ما مدى وجودة مساهمات البرنامج المحددة في الحاصلات الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية لكمبوديا؟

تحقيق النواتج والمساهمة في الحاصلات

- 23- بشكل عام، حققت الخطة الاستراتيجية القطرية معظم غايات النواتج، لكن التقدم نحو غايات الحاصلات كان متفاوتا عبر الحاصلات الاستراتيجية (أنظر الجدول 1). ولم يكن تصميم المؤشرات المؤسسية كافيا لتوضيح نتائج تعزيز قدرات البلدان، الأمر الذي أعاق تحليل الفعالية وتطلب تقييما نوعيا إضافيا.
- 24- وتم استخدام إطار الخطة الاستراتيجية القطرية حول الركائز الثلاث للحماية الاجتماعية، والإدارة المتكاملة للمخاطر، والأمن الغذائي والتغذية (أنظر الفقرة 12) لتحليل الأداء مقابل الحاصلات الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية.⁸

⁷ يتشارك في رئاسة المنتدى البرنامج ومنظمة غير الحكومية هي DanChurchAid (DCA).

⁸ يتناول هذا القسم فحص مساهمات أنشطة البرنامج ونواتجه في الحاصلات المتوقعة للخطة الاستراتيجية القطرية، وبدرجة أقل، الخطة الاستراتيجية المؤقتة الانتقالية التي تتوفر بشأنها بيانات عن الحصيلتين الاستراتيجيتين 1 و2 فقط، وليس عن الحصيلتين 3 و4.

| الجدول 2: التقدم المحرز نحو تحقيق نواتج وحاصلات الخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2019-2023 (النسبة المئوية) | | | | | | | |
|---|--------|---------|--------|---------|--------|----------------------|---------------------------|
| 2021 | | 2020 | | 2019 | | الحصيلة الاستراتيجية | |
| الحصيلة | الناتج | الحصيلة | الناتج | الحصيلة | الناتج | | |
| 18 | 36 | 47 | 50 | 100 | 88 | 1 | الحماية الاجتماعية |
| 82 | 41 | 53 | 32 | | 12 | | |
| | 23 | | 18 | | | | |
| 80 | 100 | 100 | 67 | - | - | 6 | |
| 20 | | | 33 | | | | |
| 100 | 60 | 100 | 100 | 100 | 33 | 2 | الإدارة المتكاملة للمخاطر |
| | 40 | | | | 67 | | |
| 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 40 | 3 | |
| | | | | | 60 | | |
| 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 5 | |
| 100 | 57 | 100 | 86 | 100 | 43 | 4 | |
| | %29 | | %14 | | %57 | | |
| | %14 | | | | | | |

المصدر: معلومات من التقارير القطرية السنوية لكمبوديا للأعوام 2019 و2020 و2021. اللون الأخضر = النسبة المئوية للمؤشرات ذات معدلات إنجاز تبلغ 90 في المائة أو أكثر؛ اللون الأصفر = النسبة المئوية للمؤشرات التي تتراوح معدلات الإنجاز فيها بين 50 و90 في المائة؛ اللون البرتقالي = النسبة المئوية للمؤشرات التي تقل معدلات الإنجاز فيها عن 50 في المائة.

25- الحماية الاجتماعية: تم تنفيذ برنامج التغذية المدرسية الطويل الأمد بنجاح، ووفرت عملية إضافة عنصر استجابة مدروس لحالات الطوارئ كجزء من الخطة الاستراتيجية القطرية أساساً قويا للبرنامج باعتباره شريكاً للحكومة في مجال الحماية الاجتماعية:

في إطار الحصيلة الاستراتيجية 1، يتم الاعتراف ببرنامج التغذية المدرسية باعتباره آلية هامة للحماية الاجتماعية، إذ يعزز الحصائل التعليمية. وقد ساهم في ارتفاع معدلات الاستبقاء وانخفاض معدلات التسرب في المدارس التي تتلقى المساعدة، ولكن جائحة كوفيد-19 حالت دون تحقيق غايات الأمن الغذائي الأسري. ويعتبر الانتقال المخطط إلى برنامج التغذية المدرسية بالمنتجات المحلية الذي تديره الحكومة بالكامل من الممارسات الجيدة. وكان الدعم التقني الذي يقدمه البرنامج للحكومة المركزية فعالاً في تهيئة الظروف اللازمة لوضع برنامج وطني فعال للتغذية المدرسية، ولكن لا تزال هناك فجوات في القدرات على جميع المستويات.

تمت إضافة الحصيلة الاستراتيجية 6 من خلال التنقيح الثالث للخطة الاستراتيجية القطرية كندخل متعلق بالاستجابة لحالات الطوارئ يهدف إلى استكمال استجابة الحكومة لفيضانات أكتوبر/تشرين الأول 2020 ودعم الاستجابة الوطنية لجائحة كوفيد-19. وعلى الرغم من التنفيذ غير المتكافئ، ومع التأخير في تنفيذ التحويلات القائمة على النقد بسبب الجوانب التقنية لأليات التحويل المستخدمة،⁹ تم تحقيق غايات الحصائل على نطاق

⁹ تتعلق التحديات بالآلية التقنية المستخدمة في تقديم التحويلات القائمة على النقد، والتي لم تتماش مع طريقة التحويل المستخدمة في برنامج تحديد الأسر الفقيرة IDPoor الذي وضعته وزارة التخطيط. وقد أدى ذلك إلى حدوث ارتباك في صفوف المستفيدين: إذ قام البرنامج بتوزيع التحويلات القائمة على النقد عبر الهاتف المتنقل، مما أدى إلى اضطراب بعض المستفيدين إلى تغيير شبكة هواتفهم، في حين لم يتمكن آخرون من الوصول إلى التحويلات القائمة على النقد لأنه لم يكن لديهم هواتف تعمل أو تم تزويدهم برموز غير صالحة.

واسع بسبب التحويلات الفعالة للأغذية في عام 2020 والجهود المبذولة لحل التحديات ذات الصلة بالتحويلات القائمة على النقد في عام 2021. وقد زودت التجربة المتعلقة بتلك التحديات البرنامج بالدروس المستخلصة التي سترشد عملية تنفيذ خطط الحماية الاجتماعية المستقبلية المستجيبة للصدمات.

26- *الإدارة المتكاملة للمخاطر*: على الرغم من التنفيذ الفعال للأنشطة التكميلية لتعزيز القدرة على الصمود على المستويين دون الوطني والوطني، فإن المؤشرات المؤسسية لا تُعبر بشكل كامل عن نتائج تعزيز قدرات البلدان. وفي أعقاب جائحة كوفيد-19، إستفاد المكتب القطري للبرنامج في كمبوديا من التركيز الوطني الجديد على الحماية الاجتماعية المستجيبة للصدمات، وتموضع كشریک رائد في هذا المجال:

◀ في إطار الحصيلة الاستراتيجية 2، دعم البرنامج وضع نظم غذائية قادرة على الصمود من خلال سلسلة من المشروعات الفرعية التي تركز على إدارة مخاطر الكوارث. وشملت هذه المشروعات دعم الوكالات الوطنية في تعزيز الحد من مخاطر الكوارث وتعزيز التكيف المحلي مع تغير المناخ، وإنشاء الأصول المجتمعية باستخدام التكنولوجيا الذكية مناخياً، وبالتالي الحد من الاضطرابات المرتبطة بالأحوال الجوية في الأسواق والتعليم والرعاية الصحية. وساهمت الأنشطة أيضاً في دمج اعتبارات تغير المناخ والأمن الغذائي والتغذية في عمليات التخطيط على مستوى المجتمعات المحلية. ومع ذلك، لم يتم تحقيق الغايات المتعلقة بتحسين قدرات التكيف، مما يشير إلى القيود المتعلقة بمساهمة البرنامج في تغيير وضع بعض الأشخاص الأكثر ضعفاً في غضون فترة زمنية قصيرة.

◀ في إطار الحصيلة الاستراتيجية 3، كان أداء البرنامج جيداً، إذ عزز قدرة المؤسسات الوطنية ودون الوطنية على التخفيف من المخاطر وقيادة جهود الاستعداد والاستجابة المنسقة للصدمات. فعلى سبيل المثال، ساعد البرنامج في وضع خطط وطنية وإقليمية للحد من مخاطر الكوارث ونظم لرصد أثرها في الوقت الفعلي. وتموضع البرنامج كالشريك الحكومي الرئيسي في بناء إطار للحماية الاجتماعية المستجيبة للصدمات.

◀ في إطار الحصيلة الاستراتيجية 5، وعلى الرغم من تلبية طلب الشركاء على خدمات سلسلة الإمداد المتسمة بجودة عالية، وخاصة المستودعات، بشكل مستمر، لم يكن هناك تحليل شامل للطلب على هذه الخدمات.

27- *الأمن الغذائي والتغذية*: يعتبر البرنامج جهة فاعلة رئيسية في مجال الأمن الغذائي والتغذية في كمبوديا، إذ يقدم مساهمات فريدة تعتمد على ميزته النسبية. وحقق البرنامج النتائج بفعالية، ولكن المؤشرات المطبقة لا تُعبر بشكل كامل عن نطاق دوره وعمقه في هذا المجال:

◀ لا تُعبر الحصيلة الاستراتيجية 4 بشكل كاف عن مختلف الأنشطة والمساهمات التي قدمها البرنامج في هذا المجال، والتي كانت أوسع بكثير مما كان متوقفاً في تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية. وبشكل عام، كان العمل في إطار هذه الحصيلة الاستراتيجية فعالاً للغاية. وقد عزز البرنامج قدرات الحكومة والجهات الفاعلة الأخرى في مجال الأمن الغذائي والتغذية في كمبوديا، وساعد في صياغة الاستراتيجية الوطنية الثانية بشأن الأمن الغذائي والتغذية للفترة 2019-2023، ونجح في تعزيز الأمن الغذائي والتغذية على أعلى المستويات السياسية. وساهم أيضاً في إجراء أبحاث وتحليلات مهمة بشأن هذه المسألة.

المساهمة في تحقيق الأهداف الشاملة

28- واجه التقييم الكامل لتعزيز القدرات القطرية في كمبوديا صعوبات بسبب محدودية الأدلة المتوفرة لقياس المساهمات في التغييرات الطويلة الأمد. ويجري الآن توفير أدوات ومؤشرات مؤسسية شاملة جديدة واختبارها، بما في ذلك في كمبوديا.

29- ولم يتم دمج مسائل المنظور الجنساني وغيرها من مسائل الإدماج، مثل الإعاقة، بشكل كاف في تنفيذ البرامج. وكان الافتقار إلى وجود مؤشرات واضحة وطموحة (تحويلية) للمنظور الجنساني في الخطة الاستراتيجية القطرية، واستراتيجية واضحة للمنظور الجنساني، وموظفين متخصصين في مجال الجنسانية، بمثابة عائق رئيسي. ولم تظهر بعد نتائج الزيادة الأخيرة في جهود البرنامج واستثماراته في برامج البحث والتدريب المتعلقة بالمنظور الجنساني. ولم يتم النظر في مسائل الحماية على

المستوى الأساسي إلا في مرحلة تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية، ولم يتم تناولها بشكل منهجي أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية.

30- ومنذ بدء تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية، لم تتم المساواة عن الأنشطة أمام السكان المتضررين ضمن إطار شامل للمساواة أمام السكان المتضررين، ولكن البرنامج أولى مؤخرًا اهتمامًا متزايدًا لهذا المجال، إذ يتشاور بانتظام مع المستفيدين وقام بتعزيز آلية التعقيبات أثناء جائحة كوفيد-19 وبعدها. وقد تم اتخاذ بعض التدابير الأساسية لمعالجة مسألة منع الاستغلال والانتهاك الجنسيين، ولكن التحول إلى المزيد من الطرائق في المراحل الأولية يعني عدم الوضوح بشأن أهمية تلك التدابير في السياق الذي يركز إلى حد كبير على التنمية. وتم دمج الشواغل البيئية في تدخلات الخطة الاستراتيجية القطرية، ولكن لم يكن هناك إطار بيئي شامل في الخطة.

31- والتزمت تدخلات البرنامج في مجال الاستجابة لحالات الطوارئ بالمبادئ الإنسانية، وتماشت مع مبادئ الإنسانية والنزاهة والاستقلال. ولا ينطبق الحياد في كمبوديا.

آفاق الاستدامة

32- تعتبر آفاق استدامة التغذية المدرسية واعدة، وذلك في ظل اتباع نهج مدروس جيداً للانتقال إلى ملكية الحكومة. ومع ذلك، ستطلب الاستدامة، المشاركة المستمرة وتحليل الوضع المتغير والتحديات والفرص الناشئة. وتشمل المخاطر الجدول الزمني المحتمل المتسارع وحاجة أصحاب المصلحة إلى قبول التطور المحتمل للنموذج الحالي، ولكن تعالج استراتيجية الانتقال المشتركة التي تم إقرارها مؤخرًا تلك المخاطر وتسمح بمستوى قوي من الثقة في عملية الانتقال.

33- وفي مجالات أخرى، تم تحقيق مكاسب مستدامة، مثل إطلاق الاستراتيجية الوطنية الثانية للأمن الغذائي والتغذية للفترة 2019-2023 وتفعيلها، ولكن لا يوجد دليل على وجود التزام مالي أو مؤسسي حالي أو مستقبلي تجاه هذه الهياكل والسياسات، كما لا يوجد دليل على قدرة الحكومة على تنفيذها.

محور العمل الإنساني والتنمية

34- تشير الخطة الاستراتيجية القطرية إلى المحور المزدوج (العمل الإنساني - التنمية)¹⁰ ولا تتضمن الخطة استراتيجية محددة لتفعيل الروابط بين مجالات أنشطة العمل الإنساني والتنمية، ولكن نهج الركائز الثلاث يُعبّر عن الجهود المبذولة في هذا الاتجاه.

35- وفي كمبوديا، تموضع البرنامج في المحور المزدوج من خلال عمله في مجال الحماية الاجتماعية المستجيبة للصدمات. ويمكن استكشاف المزيد من أوجه التآزر المحتملة، مثل ربط الحماية الاجتماعية المستجيبة للصدمات بالتغذية المدرسية والتدخلات ذات التوجه الإنساني، وتطوير روابط أقوى بين أنشطة العمل الإنساني وأنشطة بناء القدرة على الصمود.

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

التوقيت المناسب

36- في كمبوديا، تمكن البرنامج من تكييف برنامج التغذية المدرسية بسرعة مع الظروف المتغيرة وواصل تنفيذه في الوقت المناسب. ومع ذلك، فقد شهد بعض التأخير في التسليم المقرر لبرنامج التغذية المدرسية بالمنتجات المحلية المملوكة للحكومة بسبب جائحة كوفيد-19. واستجاب البرنامج بسرعة للظروف غير المتوقعة في عام 2020، إذ قام بتفعيل التدخل الطارئ استجابة للفيضانات والجائحة، ولكن التحديات التقنية تسببت في تأخير تقديم المساعدة في مجال التحويلات القائمة على النقد.

37- وبشكل عام، خلص التقييم إلى أن معظم أنشطة تعزيز القدرات القطرية ودعم السياسات التي ينفذها البرنامج قد تم تنفيذها ضمن الأطر الزمنية المبرمج لها، مع بعض التأخير بسبب القيود المرتبطة بجائحة كوفيد-19 والمتعلقة بالسفر والاجتماعات

¹⁰ مسألة بناء السلام ليست مسألة ذات أهمية أساسية في كمبوديا.

والتباعد الاجتماعي، والوقت اللازم لإرساء أساس متين لتنفيذ البرنامج خلال السنة الأولى من تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية.

ملاءمة التغطية والاستهداف

38- كان الاستهداف الجغرافي لتدخلات الخطة الاستراتيجية القطرية مناسباً، مع التركيز على الأطفال في المناطق المعرضة للهشاشة والمتضررين من جائحة كوفيد-19. وكان معظم المستفيدين من الأطفال في سن الدراسة بسبب التركيز على التغذية المدرسية. وقد دفعت التغييرات في المشهد المعرض للهشاشة إلى النظر في توسيع نطاق البرنامج. والتطوير الأخير لمنصة تحديد الأسر الفقيرة عند الطلب (أنظر الحاشية 9)، والذي بدأ اعتباراً من عام 2020 فصاعداً، يسهل استهداف أكثر فعالية للفئات الأكثر ضعفاً عند دمجها مع البيانات الجغرافية بشأن الكوارث.

كفاءة التكلفة

39- أظهر البرنامج كفاءة من حيث التكلفة في تنفيذه لنتائج الخطة الاستراتيجية القطرية، وساهم التحول من تقديم الأغذية العينية إلى استخدام التحويلات القائمة على النقد في تسهيل هذه العملية. وكانت التكاليف لكل مستفيد أعلى بالنسبة لتوزيع الأغذية العينية مقارنة بالتحويلات القائمة على النقد بسبب المتطلبات الإضافية المرتبطة بشراء الأغذية ونقلها وتخزينها وتوزيعها.

40- وشملت التدابير الرامية إلى إبقاء التكاليف تحت السيطرة الرصد المستمر بما في ذلك من خلال دراسات أسعار السوق. ولم تكن هناك بيانات كافية لتقييم كفاءة تكاليف أنشطة تعزيز القدرات.

ما هي العوامل التي تفسر أداء البرنامج ومدى تحقيقه للتحول الاستراتيجي المتوخى بموجب الخطة الاستراتيجية القطرية؟

كفاية الموارد وإمكانية توقعها ومرونتها

41- تمكن المكتب القطري من زيادة تعبئة الموارد بمرور الوقت، مع زيادة الميزانية الأولية بنسبة 75 في المائة، لتصل إلى 87 مليون دولار أمريكي، بحلول ديسمبر/كانون الأول 2022 (أنظر الفقرة 11). وبشكل عام، تم تمويل 108 في المائة من الخطة التراكمية القائمة على الاحتياجات بحلول ديسمبر/كانون الأول 2022، ولكن تم تخصيص معظم الموارد على مستوى النشاط، مما يحد من المرونة. وقد ساعد التمويل المتعدد السنوات على زيادة القدرة على توقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية.

إستخدام البيانات والإدارة القائمة على النتائج

42- إستترشدت الخطة الاستراتيجية القطرية بمختلف التقييمات وتحليلات السياق، بما في ذلك استعراض منتصف المدة والاستعراض الاستراتيجي للاستراتيجية الوطنية للأمن الغذائي والتغذية للفترة 2014-2018.

43- وتم تتبع معظم المؤشرات ذات الصلة ومواءمتها مع الحد الأدنى من المتطلبات المؤسسية، ولكن الرصد والإبلاغ ركزا بشكل رئيسي على أنشطة التغذية المدرسية، ولم يكن هناك إطار قياس مفيد لتعزيز القدرات. وأدى ذلك إلى إعاقة فائدة الرصد في عملية توجيه اتخاذ قرارات الإدارة في إطار جميع الحصائل الاستراتيجية. ومع ذلك، قام المكتب القطري، منذ عام 2021، باستثمارات كبيرة في معمارية الأدلة، إذ قام بتعميم توليد الأدلة واستخدامها بشكل منهجي في إطار جميع أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية.

الشراكات

44- أتاحت مرونة المكتب القطري واستجابته للأولويات المتبدلة الحفاظ على شراكات فعالة وتطويرها. وفي مرحلة التصميم، تم اتخاذ قرار واعٍ لوضع اتفاقات شراكة استراتيجية مع مختلف الكيانات الحكومية، الأمر الذي أتى بثماره وأثر بشكل إيجابي على الأداء والنتائج في جميع الأنشطة. وحققت الخطة الاستراتيجية القطرية النتائج المرجوة منها في ما يتعلق بالشراكات مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى، بما في ذلك الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها، وتمت تنمية الشراكات مع المجتمع المدني والقطاع الخاص.

هيكل المكتب القطري ومهارات الموظفين

- 45- كان هيكل التوظيف في المكتب القطري ومستوى قدرات الموارد البشرية وقت تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية متوافقين مع عملية إعادة التنظيم المؤسسي. وعلى الرغم من تماشي المكتب القطري مع المستوى المقرر للموارد، فقد كان متحفظاً في تحديد مستوى التوظيف لديه، مما أعاق التنفيذ الفعال لنتائج الخطة الاستراتيجية القطرية. وقد ساهم هيكل التوظيف "المسطح" في التصميم "المنعزل" للخطة الاستراتيجية القطرية، وأعاق الجهود المبذولة لمعالجة بعض المسائل الشاملة.
- 46- وفي الفترة الممتدة بين عامي 2021 و2022، تمت إعادة تشكيل المكتب القطري بشكل أكبر، مع زيادة حجمه وتعزيز الاتساق والتنسيق بين المجالات الرئيسية. وكان هذا الأمر يرمي إلى دعم التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية القطرية. ومع ذلك، وعلى الرغم من التحول إلى تركيز على "المراحل الأولية" الذي يتطلب مجموعات مختلفة من مهارات الموظفين، فإن البرنامج العام لا يزال يركز بشكل كبير على التغذية المدرسية من حيث التوظيف والقدرة التشغيلية.

الاستنتاجات

- 47- خلص التقييم إلى أن التوجه الاستراتيجي للبرنامج في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية كان مناسباً ومتوائماً بشكل جيد مع أولويات التنمية الوطنية في كمبوديا، ويبقى كذلك في ضوء حالة الاقتصاد الكلي في كمبوديا والتحديات الاجتماعية والاقتصادية. وتتماشى الخطة الاستراتيجية القطرية أيضاً مع ولاية البرنامج، ولا سيما في مواصلة برنامج التغذية المدرسية الناجح، وفي عمله بشأن تغيير المناخ وبناء القدرة على الصمود مع الحكومة والجهات الفاعلة الأخرى.
- 48- وفي حين أن تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية قدم إطاراً ملائماً في ما يتعلق بمضمونها، إلا أنه لم يكن مثالياً في ما يتعلق بهيكلها. وقد أعاقت الطبيعة المنعزلة للخطة الإثراء المتبادل بين جميع الحصائل الاستراتيجية، وافقرت إلى نظرة عامة بشأن كيفية ربط الأنشطة عبر حافظة الخطة الاستراتيجية القطرية لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة في استخدام وقت الموظفين أثناء التنفيذ وفي شراكات البرنامج في كمبوديا. وتمثل إعادة توجيه الخطة الاستراتيجية القطرية في إطار الركائز الثلاث، وإعادة تشكيل هيكل التوظيف المكتب القطري، خطوة أولية في إطار معالجة هذه المسائل.
- 49- وواصل برنامج التغذية المدرسية الطويل الأمد والقيم اكتساب الزخم، وتمكن البرنامج من إظهار القدرة على التكيف، على سبيل المثال خلال حالات الطوارئ الناجمة عن الفيضانات وجائحة كوفيد-19. وساهم الجمع بين هذه التدخلات أيضاً في زيادة ترسيخ دور البرنامج باعتباره شريكاً رائداً في مجال الحماية الاجتماعية المستجيبة للصدمات في كمبوديا، مما أتاح فرصة جيدة لتسهيل الروابط الاستراتيجية في عمل البرنامج المتعلق بمحور العمل الإنساني والتنمية.
- 50- وعمل البرنامج بفعالية على توفير أنشطة تكميلية لتعزيز القدرة على الصمود على مستوى المجتمعات المحلية والمستوى الوطني. وأدى التحول إلى المزيد من الدعم في "المراحل الأولية"، والوقت اللازم لوضع أسس متينة لتنفيذ البرنامج في السنة الأولى من تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية، والقيود الخارجية إلى تنفيذ أبطأ مما كان مخططاً له لبعض أنشطة تعزيز القدرات. ومع ذلك، ظل البرنامج ينفذ تدريجياً أنشطة الحد من مخاطر الكوارث مع التركيز بقوة على مسائل تغيير المناخ وزيادة فعاليته ومصداقيته في هذا المجال.
- 51- وقد تجاوز عمل البرنامج في مجال الأمن الغذائي والتغذية في كمبوديا، على النحو المبين في الركيزة الثالثة للخطة الاستراتيجية القطرية، تصميمه الأصلي ووضعه في موقع استراتيجي قوي. ولكن الأمن الغذائي والتغذية مجال يوفّر فرصة أخرى لتعظيم الروابط بين التدخلات التغذوية المستقلة وتعميم التغذية وتفاعلها مع جميع المجالات الأخرى.
- 52- وقد عزز البرنامج بشكل كبير شراكاته مع نظرائه الحكوميين في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية وموضعه جيد مع مختلف الجهات الفاعلة الأخرى لضمان استدامة النتائج. وقد أقام علاقات قوية مع الشركاء على مختلف المستويات، ولكن في حين أثرت تلك الشراكات بشكل إيجابي على الأداء، فقد تطورت أيضاً عضوية في إطار الحصائل الاستراتيجية المختلفة وليس كجزء من استراتيجية شراكة شاملة. وتسمح إعادة صياغة الحافظة في إطار الركائز الثلاث باتباع نهج أكثر شمولية تجاه الشراكات، بما في ذلك مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها والقطاع الخاص.

53- ويسلط التقييم الضوء على التحديات المتمثلة في تحويل تركيز البرنامج بشكل كبير إلى نهج "المراحل الأولية" لدعم النظم الحكومية في كامل الحافظة، ولا سيما عندما يستند هذا التحول جزئياً إلى التوجه المؤسسي بدلاً من ملاءمته للسياق القطري. وفي حين كان التحول ناجحاً لناحية التغذية المدرسية وانتفاع البرنامج من خبرته الطويلة في هذا المجال في كمبوديا، فإن العمل في إطار الحصائل الاستراتيجية الأخرى المتسمة بأنها في "المراحل الأولية" بالكامل واجه تحديات، ولم يُترجم عمل البرنامج على تعزيز القدرات القطرية، على الرغم من استناده إلى تقديرات للاحتياجات القطرية، حتى الآن إلى نتائج قابلة للقياس على مستوى الحصائل. كما أدى الافتقار إلى مؤشرات مؤسسية ذات معنى لقياس التغيير المؤسسي المستدام إلى الحد من وضوح الإنجازات.

54- وكانت الخطة الاستراتيجية القطرية ضعيفة في دمج المسائل الشاملة في تصميم التدخلات وتنفيذها، ولا سيما مسائل المنظور الجنساني، والإدماج الاجتماعي، والمساءلة أمام السكان المتضررين، ومنع الاستغلال والانتهاك الجنسيين. وعلى الرغم من بعض التحسينات في الأونة الأخيرة، لم يتم بعد دمج المساواة بين الجنسين بشكل كافٍ على مستوى البرامج والتنفيذ، ولا تزال قدرات الموظفين في هذا المجال محدودة. ويفتقر البرنامج أيضاً إلى أهداف ومؤشرات واضحة لضمان إمكانية إدماج الاعتبارات الجنسانية بشكل جيد في الأنشطة في إطار كل حصيلة استراتيجية. وفي ما يتعلق بالمساءلة أمام السكان المتضررين، لم يتم التعبير عن آليات الشكاوى والتعقيبات بشكل كافٍ كمجال تركيز متمم بالأولوية في تصميم أو تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية. ولم يتم تحديد أهمية منع الاستغلال والانتهاك الجنسيين في كمبوديا بشكل واضح.

55- ويخلص التقييم إلى أن الزيادة الأخيرة في قدرات الموظفين، بما في ذلك المهارات الخاصة بالمنظور الجنساني، والشمول والمساءلة، تمثل فرصة للبرنامج لإعادة التفكير - ضمن معايير التركيز والتوجيه المؤسسي - في نهجه تجاه المنظور الجنساني، والشمول، ومنع الاستغلال والانتهاك الجنسيين والمساءلة أمام السكان المتضررين من أجل اعتماد دمج أكثر تطوراً لهذه العناصر في البرمجة المستقبلية والخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة.

التوصيات

56- قدم التقييم خمس توصيات لتشكيل الاتجاه الاستراتيجي والتشغيلي للخطة الاستراتيجية القطرية القادمة لكمبوديا. والتوصيات موجهة بشكل أساسي إلى المكتب القطري، ولكنها تدعو أيضاً إلى تقديم مساهمات من شعب المقر والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ.

التوصيات

| رقم التوصية | التوصية | نوع التوصية | مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة | الكيانات الأخرى المساهمة | الأولوية | المواعيد النهائية للإنجاز |
|-------------|--|-------------|------------------------------|--|----------|---|
| 1 | الصياغة الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة: ينبغي للبرنامج تحسين التركيز الاستراتيجي للخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة من أجل تعزيز تكامل الأنشطة الشاملة، وتعظيم الفعالية عبر مجالي التنمية والعمل الإنساني، وربط الحماية الاجتماعية المستجيبة للخدمات بالتكيف مع تغير المناخ، ووضع تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية على أساس المزايا النسبية للبرنامج. | إستراتيجية | المكتب القطري | المكتب الإقليمي ووحدة إدارة دورات البرامج في المقر | عالية | عند تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة - نوفمبر/تشرين الثاني 2023 |
| 1-1 | ينبغي للبرنامج أن ينظر في صياغة الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة بطريقة أكثر شمولية، مع تجميع المزيد من الأنشطة في إطار الحصائل الاستراتيجية التي لها سرد شامل داخل كل حصيلة استراتيجية وفي ما بين الحصائل الاستراتيجية. وفي حين أن برنامج التغذية المدرسية سيظل عنصرا ماليا وتشغيليا كبيرا في البرنامج الشامل، فإنه ينبغي للبرنامج أن يضمن وضع التغذية المدرسية ضمن إطار أوسع للحماية الاجتماعية، وربط تعزيز القدرات القطرية بالاستراتيجية الانتقالية للبرنامج الحكومي للتغذية المدرسية بالمنتجات المحلية من أجل دعم الاتساق عبر المحافظة. | | الإدارة العليا للمكتب القطري | | | عند تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة - نوفمبر/تشرين الثاني 2023 |
| 2-1 | ينبغي أن يتضمن إطار الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة تركيزا محددًا وبارزا على الحماية الاجتماعية المستجيبة للخدمات، وربطها بالتكيف مع تغير المناخ كجزء من الأمن الغذائي والقدرة على الصمود في مجال التغذية، والبناء على أنشطة البرنامج وتوجهاته الحالية. | | الإدارة العليا للمكتب القطري | | | عند تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة - نوفمبر/تشرين الثاني 2023 |
| 3-1 | ينبغي للإطار الجديد أن يدمج اعتبارات المنظور الجنساني والشمول والحماية في جميع الحصائل الاستراتيجية (أنظر التوصية 5). | | الإدارة العليا للمكتب القطري | | | عند تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة - نوفمبر/تشرين الثاني 2023 |
| 4-1 | بناء على الهيكل الوظيفي الحالي للمكاتب القطرية، ينبغي للبرنامج أن يحدد أوجه التآزر الداخلي بين جميع الحصائل الاستراتيجية ومختلف الأنشطة ويعززها، مع ملاحظة أن التغيير في الهيكل يمثل خطوة أولى مفيدة في هذا الصدد، ولكن إحداث التغيير في طرق العمل يستغرق وقتا وليس بالضرورة تلقائيا. وينبغي للمكتب القطري أن ينظر في ما هو ضروري، بما في ذلك الاتصالات وفرص التعاون بين الأفرقة، والتأكد من أنه بحلول وقت بدء تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية التالية، ستكون هناك روابط حقيقية أكثر بين مجالات العمل المختلفة، مدعومة ومضمنة في هيكل التوظيف الجديد. | | الإدارة العليا للمكتب القطري | | | نوفمبر/تشرين الثاني 2023 |

| رقم التوصية | التوصية | نوع التوصية | مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة | الكيانات الأخرى المساهمة | الأولوية | المواعيد النهائية للإنجاز |
|-------------|--|-------------|--|--|----------|--|
| 2 | تفعيل الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة: ينبغي للبرنامج، بدعم من أساس قوي قائم على توليد الأدلة، أن يبني على إنجازات الخطة الاستراتيجية القطرية الحالية من خلال الاستفادة من الروابط المحددة حديثاً عبر الركائز الثلاث، وينبغي أن يركز على بناء نظم وهياكل قائمة على الأدلة لإرشاد تنفيذ الاستراتيجية القطرية الجديدة وإدارتها في الوقت المناسب. | تشغيلية | المكتب القطري | المكتب الإقليمي والمقر | متوسطة | نوفمبر/تشرين الثاني 2028 - نهاية فترة الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة |
| 1-2 | في الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة، ينبغي للبرنامج أن يبني على إعادة الهيكلة الناجحة للخطة الاستراتيجية القطرية الحالية في إطار الركائز الثلاث، مع وجود روابط واضحة بين الركائز، بما في ذلك أنشطة الحماية الاجتماعية المستجيبة للصددمات في إطار كل من ركائز الحماية الاجتماعية وإدارة المخاطر المتكاملة، والأمن الغذائي والتغذية كمفهوم شامل وركيزة قائمة بذاتها، بوصفها الولاية الأساسية للبرنامج. | | الإدارة العليا للمكتب القطري | | | عند تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة - نوفمبر/تشرين الثاني 2023 |
| 2-2 | ينبغي للبرنامج أن يعطي الأولوية لإنشاء النظم والعمليات اللازمة لضمان قدرة وحدة البحث والتقدير والرصد المنشأة حديثاً على تقديم مستويات متساوية من الدعم في إطار جميع الحصائل الاستراتيجية، وذلك من أجل توجيه عملية صنع القرار في الوقت المناسب والمساهمة في التعلم. | | الإدارة العليا للمكتب القطري، ووحدة البحث والتقدير والرصد | | | ديسمبر/كانون الأول 2023 |
| 3-2 | ينبغي للبرنامج أن يتخذ الخطوات اللازمة لضمان أن تكون جميع الأدلة الناتجة عن البحث والتقدير والرصد مراعية بشكل كامل للاعتبارات الجنسانية والشمولية والحماية، بما يتجاوز مجرد التصنيف الجنساني للبيانات وأنها توفر تحليلاً مفيداً للأبعاد المتعلقة بالمنظور الجنساني، والشمول والحماية. | | نائب المدير القطري ومنسق شؤون المساواة بين الجنسين في المكتب القطري، ووحدة البرامج، والبحث والتقدير والرصد | | | نوفمبر/تشرين الثاني 2028 - نهاية فترة الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة |
| 3 | الشراكات: ينبغي للبرنامج أن يضع استراتيجية شراكة شاملة تركز على استدامة النتائج. وينبغي أن تكون الاستراتيجية متسقة مع مختلف الشراكات التي أقامها البرنامج في كمبوديا - مع الحكومة وكيانات الأمم المتحدة الأخرى والمجتمع المدني والقطاع الخاص - وتمشيا مع التوصيتين 1 و2، ينبغي أن يسلط البرنامج الضوء بوضوح على الفرص المتعلقة بإقامة الروابط، والمواءمة عبر مختلف الحصائل والشراكات الاستراتيجية. | إستراتيجية | المكتب القطري | المكتب الإقليمي وإدارة الشراكات والدعوة في المقر | متوسطة | يونيو/حزيران 2024 |
| 1-3 | ينبغي للبرنامج أن يعتمد على علاقاته القوية الحالية مع مختلف الكيانات الحكومية لتحديد وتعظيم الروابط بين الحصائل الاستراتيجية داخل البرنامج وعلاقاته مع الشركاء الحكوميين ذوي الصلة بمجالات العمل المختلفة، بما يتماشى مع زيادة أوجه التآزر الداخلية. | | الإدارة العليا للمكتب القطري، وموظف الشراكات، ورئيس وحدة البرامج والبحث والتقدير والرصد | | | في إطار استراتيجية الشراكة الشاملة - بحلول يونيو/حزيران 2024 |

| رقم التوصية | التوصية | نوع التوصية | مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة | الكيانات الأخرى المساهمة | الأولوية | المواعيد النهائية للإنجاز |
|-------------|--|-------------|---|--|----------|--|
| 2-3 | ينبغي للبرنامج أن يعتمد على شراكاته الجيدة الحالية مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى، بما يضمن دمج الروابط ومساهمات البرنامج ومجالات القيادة في إطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة، والاستفادة من علاقة البرنامج الوثيقة مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً إلى أقصى حد. | | الإدارة العليا للمكتب القطري، وموظف الشراكات، ورئيس وحدة البرامج والبحث والتقدير والرصد | | | في إطار استراتيجية الشراكة الشاملة – بحلول يونيو/حزيران 2024 |
| 3-3 | ينبغي للبرنامج أن يعتمد على شراكاته الحالية مع المجتمع المدني والقطاع الخاص والأوساط الأكاديمية، بما يضمن - كجزء من استراتيجية الشراكة - الاعتراف بوضوح بهؤلاء الشركاء باعتبارهم جهات أساسية لتحقيق استدامة النتائج إلى جانب الحكومة. | | الإدارة العليا للمكتب القطري، وموظف الشراكات، ورئيس وحدة البرامج والبحث والتقدير والرصد | | | في إطار استراتيجية الشراكة الشاملة – بحلول يونيو/حزيران 2024 |
| 4-3 | ينبغي للبرنامج أن يستكشف توسيع قاعدة الجهات المانحة، ولا سيما بهدف تعزيز الدعم لقدرة الحكومة على تنفيذ وإدارة البرامج ذات الأولوية في إطار تمويل خطة عمل التمويل. | | الإدارة العليا للمكتب القطري، وموظف الشراكات | | | في إطار استراتيجية الشراكة الشاملة – بحلول يونيو/حزيران 2024 |
| 5-3 | ينبغي للبرنامج، في إطار استراتيجية الشراكة، أن يدرج خطة رصد واضحة تضمن رؤية النتائج من مختلف أنواع الشراكات، وأن يعزز الإدارة القوية لعملية اتخاذ القرارات، وذلك في ما يتعلق بالشراكات المستمرة والجديدة. | | الإدارة العليا للمكتب القطري، وموظف الشراكات، وفريق الرصد والتقييم | | | في إطار استراتيجية الشراكة الشاملة – بحلول يونيو/حزيران 2024 |
| 4 | دعم البرنامج للحكومة: ينبغي للبرنامج أن يضع إطاراً مفاهيمياً شاملاً لدعمه للحكومة استناداً إلى رسم خرائط للاحتياجات القائمة من القدرات الوطنية وتعزيز التنسيق بين الشركاء، وتكييف إطار السياسات المؤسسية ¹¹ ووضعه في سياقه وبما يتماشى مع التوجيهات المؤسسية المحدثة ¹² وإطار النتائج المؤسسية للفترة 2022-2025. ¹³ | تشغيلية | المكتب القطري | المكتب الإقليمي ووحدة تعزيز القدرات القطرية المقرر | عالية | نوفمبر/تشرين الثاني 2023 |
| 1-4 | ينبغي للمكتب القطري أن يضع إطاراً مفاهيمياً شاملاً لتقديم الدعم للحكومة يتماشى مع الوثائق الرئيسية المؤسسية يطبق على جميع الحصائل الاستراتيجية ذات الصلة في الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة. وينبغي استخدام الإطار لضمان أن يكون لدى جميع موظفي البرنامج فهم متنسق لعمل البرنامج في مجال دعم الحكومة على المستويين الوطني ودون الوطني. | | نائب المدير القطري ورئيس وحدة البرامج والبحث والتقدير والرصد في المكتب القطري | | | نوفمبر/تشرين الثاني 2023 |
| 2-4 | ينبغي للبرنامج أن يعتمد على احتياجات القدرات وعمليات رسم الخرائط التي تم إجراؤها للخطة الاستراتيجية القطرية الحالية، على أن يكون ذلك مع وجود عمليات مخططة أكثر منهجية وقابلة للتوقع من أجل ضمان استخدام العمليات بالكامل كدليل للتنفيذ والرصد. | | نائب المدير القطري ورئيس وحدة البرامج والبحث | | | نوفمبر/تشرين الثاني 2023 |

¹¹ البرنامج، 2022. "سياسة تعزيز القدرات القطرية المحدثة" (WFP/EB.A/2022/5-A).

¹² البرنامج، 2023. الإطار المؤسسي للبرنامج لتعزيز القدرات القطرية.

¹³ البرنامج، 2022. "إطار النتائج المؤسسية للبرنامج (2022-2025)". (WFP/EB.1/2022/4-A/Rev.1).

| رقم التوصية | التوصية | نوع التوصية | مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة | الكيانات الأخرى المساهمة | الأولوية | المواعيد النهائية للإنجاز |
|-------------|--|-------------|---|--|----------|---|
| | | | والتقدير والرصد في المكتب القطري | | | |
| 3-4 | ينبغي للمكتب القطري التأكيد من وجود أدلة موثقة من تجربة المؤشرات المؤسسية الجديدة التي تطوع المكتب القطري للمشاركة فيها مع المكتب الإقليمي. وينبغي للبرنامج أن يضمن أن التعلم من العملية التجريبية يشمل توثيق الدعم الذي تلقاه والدعم المستقبلي المطلوب من المكتب الإقليمي، والدروس المستخلصة من جميع الحصائل الاستراتيجية الأولية. | | نائب المدير القطري ورئيس وحدة البرامج والبحث والتقدير والرصد في المكتب القطري | | | نوفمبر/تشرين الثاني 2023 |
| 4-4 | ينبغي للبرنامج أن يستخدم التعلم من الاستخدام الحالي لعمليات رسم خرائط احتياجات القدرات، والتعلم من العملية التجريبية بشأن المؤشرات المؤسسية وعملية وضع خطة استراتيجية قطرية جديدة لوضع نهج شامل لبناء النظم من أجل رصد الدعم المقدم من البرنامج إلى الحكومة وتقييمه في إطار مختلف الحصائل الاستراتيجية، بما في ذلك نظريات التغيير ذات الصلة، وتقييمات الاحتياجات من القدرات، وخطط الرصد والتقييم. وينبغي أن تستند خطط الرصد والتقييم إلى عمليات الرصد في مختلف مستويات المخارج والحصائل، مثل تلك التي تقيم المعرفة قبل الاختبار وبعده، والقياسات الأكثر تطوراً (التي تم وضعها بدعم من المكتب الإقليمي والمقر) للنتائج على مستوى الحصائل. ضمن معايير الأطر المؤسسية (أنظر التوصية 4). | | نائب المدير القطري ورئيس وحدة البرامج والبحث والتقدير والرصد في المكتب القطري، بدعم من المكتب الإقليمي والمقر | | | نوفمبر/تشرين الثاني 2023 |
| 5-4 | ينبغي للمكتب القطري اتخاذ الخطوات اللازمة لضمان إدراج الاعتبارات الجنسانية والإدماج والحماية في الإطار المفاهيمي الشامل لتقديم الدعم للحكومة. | | نائب المدير القطري ومنسق الشؤون الجنسانية في المكتب القطري ووحدة البرامج والبحث والتقدير والرصد | | | نوفمبر/تشرين الثاني 2023 |
| 5 | مسائل شاملة: ينبغي أن يعزز البرنامج النهج التي تُفضي إلى تحولات في المنظور الجنساني، والإدماج والمساءلة أمام السكان المتضررين ويعممها في إطار تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة وتنفيذها قدر الإمكان، مع الحفاظ على الموازنة مع التوجهات المؤسسية. | تشغيلية | المكتب القطري | المكتب الإقليمي ووحدة الشؤون الجنسانية والبرامج في المقر | عالية | عند تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة - نوفمبر/تشرين الثاني 2023 |
| 1-5 | ينبغي أن يتأكد المكتب القطري من دمج الاعتبارات الجنسانية والشمول والإعانة بشكل كامل في تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة، إلى جانب المؤشرات المؤسسية الشاملة التي تغطي تلك الاعتبارات، بما في ذلك تلك التي تنظر إلى ما هو أبعد من الإعاقات البدنية. وينبغي أن تكون الاعتبارات: <ul style="list-style-type: none"> ◀ منطوقة على جميع الحصائل والأنشطة الاستراتيجية في الخطة الاستراتيجية القطرية. ◀ مدعومة بمؤشرات مفيدة للنواتج والحصائل. | | نائب المدير القطري وموظف الشؤون الجنسانية والإدماج في المكتب القطري ووحدة البرامج | | | عند تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة - نوفمبر/تشرين الثاني 2023 |

| رقم التوصية | التوصية | نوع التوصية | مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة | الكيانات الأخرى المساهمة | الأولوية | المواعيد النهائية للإنجاز |
|-------------|--|-------------|--|--------------------------|----------|---------------------------|
| | وينبغي أن تتم مواءمة القضايا الشاملة المدرجة في الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة مع التوجه المؤسسي للبرنامج، بما في ذلك المؤشرات المؤسسية الشاملة في إطار النتائج المؤسسية للفترة 2022-2025. | | | | | |
| 2-5 | ينبغي للمكتب القطري بدعم من المكتب الإقليمي، أن يتأكد من أن أحدث أليات الشكاوى والتعقيبات المتعلقة بالمساءلة أمام السكان المتضررين موجودة لتحقيق الحصائل الاستراتيجية بالنسبة إلى المستفيدين من المستوى الأول. | | نائب المدير القطري والموظف المعني بالمساءلة أمام السكان المتضررين ووحدة البحث والتقدير والرصد و وحدات البرامج ذات الصلة | | | نوفمبر/تشرين الثاني 2023 |