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

المجلس التنفيذي
الدورة العادية الثانية
روما، 17 – 21 نوفمبر/تشرين الثاني 2025

التوزيع: عام
التاريخ: 11 سبتمبر/أيلول 2025
اللغة الأصلية: الإنكليزية

البند 6 من جدول الأعمال
WFP/EB.2/2025/6-C/10
وظائف الرقابة
لاتّخاذ قرار

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

تقرير موجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لأوغندا (2018–2025)

موجز تنفيذي

أُجري تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لبرنامج الأغذية العالمي **(البرنامج)** في أوغندا للفترة 2018-2025 في الفترة بين نوفمبر/تشرين الثاني 2023 ونوفمبر/تشرين الثاني 2024، بهدف تحقيق الغرض المزدوج المتمثل في المساءلة والتعلم. واستخدم التقييم نهجا مختلط الأساليب قائما على النظرية لتقييم التموضع الاستراتيجي **للبرنامج**، ومساهماته في الحصائل الاستراتيجية، وكفاءته في التنفيذ، واستدامة نتائج الخطة الاستراتيجية القطرية، والعوامل التي تفسر أداء **البرنامج**.

وأوغندا من البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، ويبلغ عدد سكانها 45.9 مليون نسمة[1] وتستضيف 1.7 مليون لاجئ وطالب لجوء[2] معظمهم من جنوب السودان وجمهورية الكونغو الديمقراطية.[3] ويقدر معدل انتشار انعدام الأمن الغذائي المعتدل أو الحاد بين السكان في الفترة 2021-2023 بنسبة 71.2 في المائة، في ما يقدر انعدام الأمن الغذائي الحاد بنسبة 23 في المائة للفترة نفسها.[4]

وتهدف الخطة الاستراتيجية القطرية **للبرنامج** في أوغندا إلى الحفاظ على قدرة **البرنامج** على الاستجابة في حالات الطوارئ ودعم الحكومة في الاستعداد للكوارث وفي استضافة الأعداد المتزايدة من اللاجئين. وتضمنت الخطة ستة حصائل استراتيجية، ركزت حصيلتان منها على الاستجابة للأزمات في ما تناولت الحصائل الأخرى جوانب متعلقة ببناء القدرة على الصمود إلى جانب سوء التغذية وبعض الأسباب الجذرية لانعدام الأمن الغذائي.

[1] مكتب الإحصاء الأوغندي. 2024. *التعداد الوطني للسكان والمساكن 2024.*

[2] مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين ومكتب رئيس وزراء أوغندا. 2024. بوابة الاستجابة الشاملة للاجئين في أوغندا.

[3] **البرنامج**. 2023. *تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية **للبرنامج** في أوغندا 2018-2025: ملخص الاختصاصات.*

[4] منظمة الأغذية والزراعة في الأمم المتحدة وآخرون. 2024. *حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم 2024 – التمويل من أجل القضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية بجميع أشكاله.*

*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 **البرنامج** من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويُرجى توجيه أية استفسارات بهذا الشأن إلى مديرة التقييم*

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة A.-C Luzot
مديرة التقييم
بريد إلكتروني: anneclaire.luzot@wfp.org

السيد W. Kaikai
موظف التقييم
بريد إلكتروني: wilson.kaikai@wfp.org

وتستند الخطة الاستراتيجية القطرية إلى الأدلة وهي متوائمة مع الأولويات الوطنية ومتكيّفة مع الظروف المتطورة. ويعكس تصميمها وتنفيذها المزايا النسبية التقليدية **للبرنامج** في مجال الاستجابة لحالات الطوارئ ولوجستيات الطوارئ، والأمن الغذائي والتغذية، ولكن التكامل بين الحصائل الاستراتيجية والأنشطة كان مجزأ خلال الفترة قيد الاستعراض.

وأعاقت طرائق التمويل المستخدمة ونقص التمويل والزيادات في احتياجات اللاجئين وغيرهم من الفئات الضعيفة قدرة **البرنامج** على تحسين الحصائل في مجال الأمن الغذائي والتغذية والحفاظ عليها.

وأظهر **البرنامج** فعاليته وإمكانية والاستدامة في ما يتعلق بتعزيز القدرات الوطنية والمحلية ذات الصلة بنظم الحماية الاجتماعية المستجيبة للصدمات. ومع ذلك، لا يزال **البرنامج** يتعلم كيف يمكن أن يكون عاملا تمكينيا للأنشطة والبرامج، فضلا عن كونه منفذا لأنشطته الخاصة.

وبذل **البرنامج** جهودا لمعالجة المسائل الشاملة مثل تلك المتصلة بالجوانب الجنسانية والبيئة والمساءلة أمام الأشخاص المتضررين، غير أن هناك حاجة إلى نهج أكثر انتظاما.

وأسفر التقييم عن ست توصيات تهدف إلى تعزيز قدرة **البرنامج** على تصميم وتنفيذ خطته الاستراتيجية القطرية المقبلة لأوغندا. ومن الناحية الاستراتيجية، يتعين على **البرنامج** تعزيز التكامل والاتساق البرامجي في جميع الأنشطة؛ وتحديد وتعزيز دوره بوضوح كعامل تمكيني للقدرات والنظم الحكومية المستدامة؛ ووضع نهج أكثر استراتيجية واستدامة إزاء الشراكات؛ وتعزيز قيادته الفكرية ودوره التحفيزي في تحويل النظم الغذائية. ومن الناحية التشغيلية، يتعين على **البرنامج** تحسين تصميم واستدامة تدخلات بناء القدرة على الصمود والاعتماد على الذات؛ وتعزيز النهوض بالأولويات الشاملة.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علما بالتقرير الموجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لأوغندا (2018-2025)، (WFP/ EB.2/2025/6-C/10) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.2/2025/6-C/10/Add.1).

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

مقدمة

سمات التقييم

1- أُجري تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية **للبرنامج** في أوغندا للفترة 2018-2025 بين نوفمبر/تشرين الثاني 2023 ونوفمبر/تشرين الثاني 2024. وغطى التقييم عمليات **البرنامج** في أوغندا من عام 2017 إلى منتصف عام 2024 حيث تمثل الغرض الرئيسي منه في توفير أدلة التقييم للمساءلة المؤسسية عن نتائج الخطة الاستراتيجية القطرية، والتعلم بغية إرشاد عملية وضع خطة استراتيجية قطرية جديدة. ونظر التقييم في عمليات عام 2017 لدراسة كيف تم وضع الخطة الاستراتيجية القطرية بما في ذلك العوامل المحرّكة وراء تصميمها وتركيزها والتحولات التي طرأت عليها مقارنة **بالبرنامج** القطري السابق.

2- وتناول التقييم التموضع الاستراتيجي **للبرنامج**، ومساهماته في الحصائل الاستراتيجية، وكفاءته في التنفيذ، واستدامة نتائج الخطة الاستراتيجية القطرية، والعوامل التي تفسر الإداء في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية، باستخدام نهج مختلط الأساليب الأولية والثانوية قائم على النظرية، فضلا عن البيانات النوعية والكمية. وتتكون أساليب جمع البيانات من استعراض الوثائق و224 مقابلة مع المخبرين الرئيسيين، و45 مناقشة من مناقشات مجموعات التركيز، والملاحظة المباشرة.

3- وعُقدت حلقات عمل ومناقشات مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين لضمان الملكية والفهم لديهم بشأن نتائج التقييم، والاستنتاجات والتوصيات التي تمخض عنها.

4- والمستخدمون الرئيسيون للتقييم الذين تم استهدافهم هم مكتب **البرنامج** الإقليمي في أوغندا وأصحاب المصلحة الخارجيون والداخليون.

السياق

5- تعاني أوغندا من معدلات مرتفعة من الفقر وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية والأمية. ويعيش حوالي 42 في المائة من السكان تحت خط الفقر الدولي الذي يبلغ 2.15 دولار أمريكي في اليوم[5] ويعيش 20.3 في المائة تحت خط الفقر الوطني البالغ دولار أمريكي واحد في اليوم.[6] ويقدر انتشار انعدام الأمن الغذائي المعتدل أو الحاد بين السكان بنسبة 71.2 في المائة ويقدر انعدام الأمن الغذائي الحاد بنسبة 23 في المائة للفترة 2021-2023.[7] ويتركز أعلى معدل لسوء التغذية وانعدام الأمن الغذائي في المناطق الشرقية والشمالية.[8] كما تعاني كاراموجا من أعلى معدلات سوء التغذية لدى الأطفال في أوغندا؛ ويعاني 41.1 في المائة من الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 0-59 شهرا من التقزم، و11.9 في المائة من الهزال.[9] [10]

6- ويستضيف البلد 278 702 1 لاجئا وطالب لجوء،[11] 85 في المائة منهم من جنوب السودان وجمهورية الكونغو الديمقراطية، و79 في المائة منهم من النساء والأطفال.[12]

---

[5] البنك الدولي. 2022. *تقييم الفقر في أوغندا: تعزيز القدرة على الصمود لتسريع الحد من الفقر*.

[6] مكتب الإحصاء الأوغندي. 2023. *الإطار الوطني للمؤشرات القياسية– المستوى 1 2023*. البيانات من عامي 2020 و2021.

[7] منظمة الأغذية والزراعة وآخرون. 2024. *حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم 2024 – التمويل من أجل القضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية بجميع أشكاله*.

[8] التصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي. 2024. *أوغندا: حالة انعدام الأمن الغذائي الحاد في الفترة مارس/آذار – يوليو/تموز 2024 والتوقعات للفترة أغسطس/آب 2024 – فبراير/شباط 2025 – تحليل جزئي في كاراموجا*.

[9] بالمقارنة مع المتوسط الوطني البالغ 24.4 في حالة التقزم و3.2 في حالة الهزال.

[10] مكتب الإحصاء الأوغندي. 2023. *تقرير الاستقصاء الديمغرافي والصحي 2022*.

[11] مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين ومكتب رئيس وزراء أوغندا. 2024. البوابة الشاملة للاستجابة للاجئين في أوغندا.

[12] *المرجع نفسه*.

7- وقد حققت أوغندا، أو هي في طريقها إلى تحقيق، 26 في المائة من أهداف التنمية المستدامة الخاصة بها؛ وأحرزت تقدما محدودا في 54 في المائة وتراجعت في 19 في المائة.[13] [14] ولا تزال هناك تحديات رئيسية متعلقة بتحقيق هدف التنمية المستدامة 2 المتعلق بالقضاء التام على الجوع، وهدف التنمية المستدامة 17 المتعلق بعقد الشراكات لتحقيق الأهداف، حيث شهدت درجات كلا الهدفين إما جمودا أو زيادة بأقل من نصف المعدل المطلوب.

لمحة عامة عن الخطة الاستراتيجية القطرية

8- يتواجد **البرنامج** في أوغندا منذ عام 1964. وقد سبقت الخطة الاستراتيجية القطرية الأولى للبلد، التي تغطي الفترة 2018–2025، كل من البرنامج القطري **للبرنامج** للفترة 2016–2020، وعملية طوارئ أُطلقت في يوليو/تموز 2016، وعملية إغاثة وإنعاش ممتدة للفترة 2016–2018.[15]

9- تركز الخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2018-2025 على منطقة كاراموجا والمناطق التي تستضيف اللاجئين في غرب النيل والمناطق الواقعة في جنوب غرب أوغندا، بما في ذلك أنكول وبونيورو وتورو. وقد نفذ المكتب القطري الاستراتيجية القطرية في سياق أدوات السياسة الوطنية القائمة، بما في ذلك خطة التنمية الوطنية الثالثة لأوغندا،[16] ونموذج تنمية الدوائر، وإطار تمكين السكان المضيفين، والإطار الشامل للاستجابة للاجئين، وخطة الاستجابة للاجئين، ورؤية أوغندا لعام 2040.

[13] تقرير التنمية المستدامة. 2023. أفريقيا جنوب الصحراء: أوغندا. البيانات مستمدة من Sachs, J.D وآخرين. 2023. *تنفيذ مبادرة تحفيز أهداف التنمية المستدامة، تقرير التنمية المستدامة لعام 2023*.

[14] وفقا للاستعراضات الوطنية الطوعية للسنوات 2016 و2020 و2024.

[15] تجدر الملاحظة أنه تم إدماج عمليات الطوارئ والعملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في هذه الخطة الاستراتيجية القطرية.

[16] للسنوات المالية 2021/2020 - 2025/2024.

الشكل 1: الخطة القائمة على الاحتياجات للخطة الاستراتيجية القطرية لأوغندا بعد التنقيح الثامن للميزانية، أكتوبر/تشرين الأول 2023 (باستثناء تكاليف الدعم المباشرة وتكاليف الدعم غير المباشرة)



* يتم حساب جميع النسب المئوية باستثناء تكاليف الدعم المباشرة وتكاليف الدعم غير المباشرة. ولا يصل مجموع النسب المئوية للموارد المخصصة بحسب الحصيلة الاستراتيجية إلى 100 في المائة لأنه لم يتم تخصيص الموارد إلى حصيلة استراتيجية بعينها.

10- وتتكوّن الخطة الاستراتيجية القطرية الأصلية لأوغندا، التي تغطي الفترة 2018–2022، من عشرة أنشطة ضمن ست حصائل استراتيجية. وتهدف الخطة الاستراتيجية القطرية إلى الحفاظ على قدرة **البرنامج** على الاستجابة في حالات الطوارئ ودعم الحكومة في الاستعداد للكوارث واستضافة الأعداد المتزايدة من اللاجئين، حيث ركزت اثنتان من الحصائل الاستراتيجية على الاستجابة للأزمات. وركزت الحصائل الاستراتيجية الأخرى على جوانب بناء القدرة على الصمود وسوء التغذية، حيث عالجت بعض الأسباب الجذرية لانعدام الأمن الغذائي. وخضعت الخطة الاستراتيجية القطرية لثمانية تنقيحات بين عامي 2018 و2023. ولم تُحدث التنقيحات تغييرات في التوجه الاستراتيجي للخطة الاستراتيجية القطرية، ولكنها أحدثت تغييرات في مدة الأنشطة ونطاقها وتركيزها، فضلا عن أعداد المستفيدين وتكاليف التنفيذ.

11- وتشمل التحولات الاستراتيجية الرئيسية بموجب الخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2018-2025 انتقال مكافحة الجوع في البلد إلى الملكية الوطنية من خلال تبادل التحليلات والأدلة وتقديم المساعدة التقنية؛ وتعزيز الانتقال من تقديم المساعدة الغذائية إلى دعم الاعتماد على الذات في المناطق المضيفة للاجئين؛ استخدام التحويلات القائمة على النقد حيثما تكون الأسواق عاملة؛

واستحداث البرمجة المراعية أو المستجيبة للتغذية وفيروس نقص المناعة البشرية والمنظور الجنساني؛ والعمل مع منظمات القطاع الخاص لمعالجة الأسباب الجذرية لسوء التغذية.

12- وبلغت التكلفة المتوقعة الأولية[17] للخطة الاستراتيجية القطرية 1.24 مليار دولار أمريكي واستهدفت 3.34 مليون مستفيد. وفي أعقاب تنقيحات الخطة الاستراتيجية القطرية التي أُجريت في الفترة ما بين 2018 و2023، ارتفعت التكلفة التقديرية إلى 1.99 مليار دولار أمريكي وانخفض عدد المستفيدين المستهدفين إلى 2.85 مليون مستفيد. وبشكل عام، تم تدبير موارد لنسبة 71 في المائة من الخطة التراكمية القائمة على الاحتياجات للفترة 2018-2023، وكانت هناك تفاوتات في مستوى الموارد بين الحصائل الاستراتيجية والأنشطة.

13- وشكّلت مساهمات الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية أكثر من ثلث المساهمات في الخطة القائمة على الاحتياجات، تلاهما الاتحاد الأوروبي وألمانيا والسويد وجمهورية كوريا. وساهمت كل من الجهات المانحة الثنائية والجهات المانحة من القطاع الخاص بأقل من 1 في المائة.[18] تذبذبت المساهمات المخصصة بين عامي 2018 و2023، حيث ارتفعت من 78.9 مليون دولار أمريكي في عام 2017 إلى أعلى مستوى بلغ 194.8 مليون دولار أمريكي في عام 2019، ثم انخفضت إلى 48.7 مليون دولار أمريكي في عام 2023.[19]

الاستنتاجات والنتائج الرئيسية للتقييم

كانت الخطة الاستراتيجية القطرية قائمة على الأدلة ومتوائمة مع الأولويات الوطنية وجرى تكييفها مع السياقات المتطورة. ومع ذلك، ظل التكامل على نطاق الحصائل الاستراتيجية والأنشطة مجزأ.

المواءمة الاستراتيجية والاتساق

14- استرشد التصميم الأولي والتنقيحات اللاحقة للخطة الاستراتيجية القطرية[20] بالأدلة المتاحة، بما في ذلك استعراض استراتيجي للتقدم المحرز في تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 لعام 2017،[21] وتحليلات هشاشة الأوضاع، وتحليلات سلسلة القيمة، وتقارير رصد الأسواق، والدراسات الأساسية، وتقييمات الحماية والمسائل الجنسانية. ومع ذلك، افتقرت قاعدة أدلة الخطة الاستراتيجية القطرية إلى التحليلات اللازمة للاسترشاد بها في وضع نهج أكثر استجابة في ما يتصل بالإدماج الاجتماعي.

15- وتتواءم الخطة الاستراتيجية القطرية مع إطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة في أوغندا، والذي نفذ **البرنامج** في إطاره أنشطة ذات صلة، وقاد الركيزة 2 بشأن الرخاء المشترك في بيئة سليمة؛[22] [23] وشارك في أفرقة العمل التابعة لفريق الأمم المتحدة القطري والمساهمة فيها؛ وأقام ارتباطات استراتيجية وتقنية مع الشركاء الآخرين في الأمم المتحدة. كما كانت الخطة الاستراتيجية القطرية متوائمة بشكل جيد مع الأولويات الوطنية ودون الوطنية، على النحو المبين في خطط التنمية الوطنية وأطر الاستجابة للاجئين، ومع السياسات الإنمائية على مستوى الضواحي، ومع خطط الاستجابة في حالات الطوارئ والاستجابة الإنسانية.

---

[17] بالاستناد إلى خطتها الأصلية القائمة على الاحتياجات.

[18] حالة موارد ميزانية الحافظة القطرية في 8 أبريل/نيسان 2024.

[19] FACTory إحصاءات المساهمات والتوقعات في 8 أبريل/نيسان 2024.

[20] أدت تنقيحات الخطة الاستراتيجية القطرية إلى إحداث تحول في التحويلات القائمة على النقد، وتوسيع نطاق نهج النظم الغذائية، وطرح نموذج الاعتماد على الذات في ما يتعلق بالاستجابة للاجئين.

[21] حكومة أوغندا. 2017. *نحو القضاء التام على الجوع: استعراض استراتيجي لهدف التنمية المستدامة 2 في أوغندا*. (الصفحة 16).

[22] بشأن الرخاء المشترك في بيئة صحية والمساهمة في مجموعة نتائج الركيزة المتعلقة بالموارد الطبيعية، والبيئة، وتغير المناخ.

[23] الأمم المتحدة في أوغندا. 2024. *إطار الأمم المتحدة للتعاون للفترة 2021-2025، دليل الإدارة*.

16- وبمرور الوقت، أظهر **البرنامج** تحولا نحو الاستهداف القائم على الأدلة ومواطن الضعف في برنامج المساعدة الغذائية العامة المقدمة للاجئين، وبرنامج NutriCash،[24] والاستجابات في موسم الجدب، وأنشطة الوجبات المدرسية. ومع ذلك، كان هناك بعض التباين في اتساق ودقة الاستهداف بين البرامج المختلفة، على سبيل المثال، كانت معايير اختيار المستفيدين في أنشطة إنشاء الأصول وسبل كسب العيش ودعم الزراعة والأسواق أقل وضوحا مما في البرامج الأخرى.

17- وعلى الرغم من الجهود التي بذلها **البرنامج** لزيادة أوجه التآزر بين مسارات العمل، ظل التكامل بين الحصائل الاستراتيجية والأنشطة مجزأ. فعلى سبيل المثال، لم تكن هناك روابط مقصودة بين الاستجابة للأزمات (الحصيلة الاستراتيجية 1)، ودعم الحكومة في الاستعداد للكوارث (الحصيلة الاستراتيجية 5)، وسلاسل الإمداد واللوجستيات (الحصيلة الاستراتيجية 6). ومع ذلك، بذل **البرنامج** مؤخرا جهودا لتعزيز الاتساق، بما في ذلك وضع نهج للاستجابة للأزمات، وتنقيح الخطة الاستراتيجية القطرية في عامي 2021 و2023 للتأكيد على النظم الغذائية والتدخلات المراعية للتغذية، ووضع استراتيجية متكاملة للتغذية في عام 2024.

18- ويعكس تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية وتنفيذها المزايا النسبية التقليدية **للبرنامج** في الاستجابة لحالات الطوارئ ولوجستيات الطوارئ والأمن الغذائي والتغذية. وشكل الدعم المقدم إلى النظم الوطنية للحماية الاجتماعية مجال عمل جديدا **للبرنامج** حيث استفاد من خبراته في مسائل من قبيل نظم معلومات المستفيدين ليضع نفسه في مكانة الشريك المفضل للحكومة والجهات الفاعلة الأخرى في هذا المجال.

19- وكيّف **البرنامج** عملياته استجابة لحوادث توزيع الأغذية وسلامتها، مثل التسمم الغذائي وحالات الوفيات ذات الصلة في مخيم كاراموجا وبالابيك للاجئين بسبب تلوث خليط الذرة والصويا المقوى المستخدم في برامج التغذية التي يدعمها **البرنامج**، والصدمات، ووصول أعداد كبيرة من اللاجئين، والتغيرات في بيئة الموارد. فعلى سبيل المثال، أدخل **البرنامج** نظام تسجيل بيومتري للمساعدة الغذائية العامة للاجئين؛ وعدّل حصص المساعدة الغذائية العامة ومدد فترة التغذية الشاملة للاجئين؛ وقدم دعما إضافيا للحكومة في حالات الطوارئ الصحية العامة مثل جائحة مرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19) ومرض فيروس إيبولا. ولم تؤثر معظم هذه التعديلات على التركيز الأصلي للخطة الاستراتيجية القطرية.

الفعالية والاستدامة

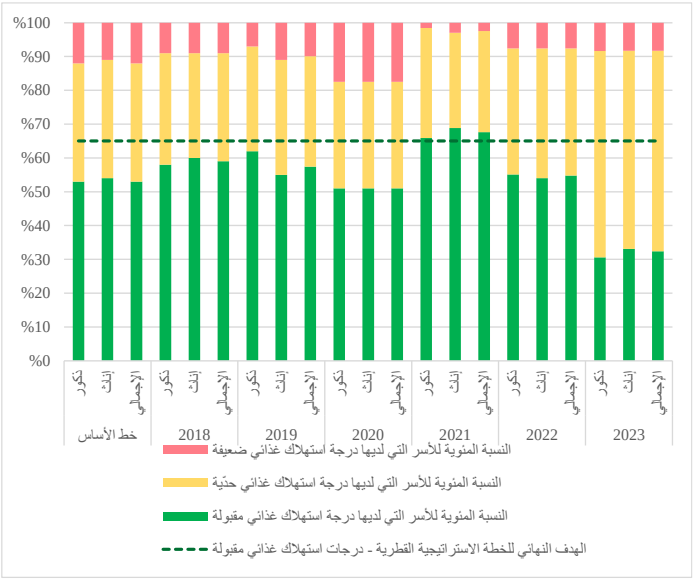
أعاقت نُظم التمويل المستخدمة، وحالات نقص التمويل، والزيادة في احتياجات اللاجئين وغيرهم من الأشخاص الضعفاء قدرة **البرنامج** على تحقيق حصائل محسنة في مجال الأمن الغذائي والتغذية والحفاظ عليها.

20- قدم **البرنامج** مساعدة غذائية وتغذوية مباشرة وغير مباشرة (عبر البرامج الحكومية) للاجئين، ولكن حصائل الأمن الغذائي والتغذية – مثل الوصول إلى الغذاء، واستراتيجيات التكيّف المعتمدة – بين اللاجئين في منطقتي غرب النيل والمنطقة الجنوبية الغربية، تراجعت بين عامي 2018-2023 – ويعزى ذلك، في جزء كبير منه، إلى عوامل خارجية مثل كوفيد-19، وتقلب أسعار الأغذية، وانخفاض الحصص الغذائية بسبب قيود التمويل.[25] (الحصيلة الاستراتيجية 1).

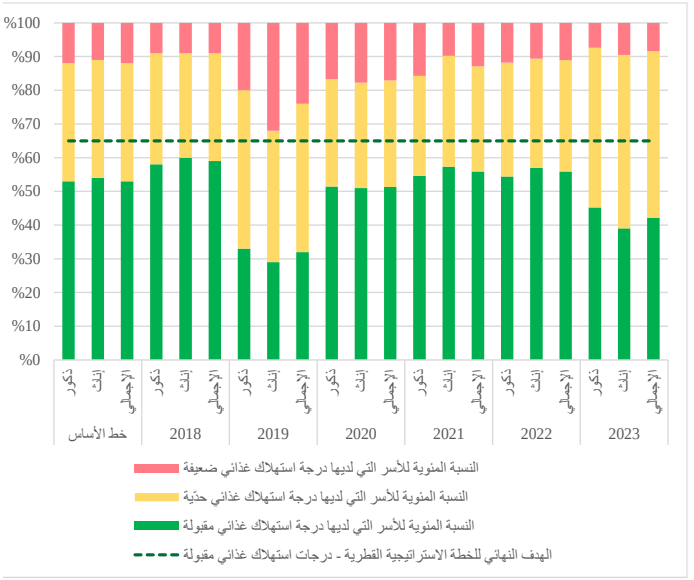
[24] NutriCash هو برنامج تُقدّم من خلاله المساعدة الغذائية والتغذوية إلى اللاجئين والمجتمعات المحلية المضيفة عن طريق التحويلات النقدية.

[25] تم الحصول على بيانات رصد الحصائل من أداة المكاتب القطرية للإدارة الفعالة (COMET)، ما لم يُذكر خلاف ذلك. وحتى كتابة تقرير التقييم، لم يكن لدى أداة المكاتب القطرية للإدارة الفعالة بيانات عام 2024. **البرنامج**. 2024. *رصد ما بعد التقييم للمساعدة الغذائية العامة – نتائج الجولة الثالثة لجمع البيانات: أبريل/نيسان 2024*. (وثيقة داخلية).

الشكل 2 درجات الاستهلاك الغذائي لدى اللاجئين، منطقة غرب النيل



الشكل 3 درجات الاستهلاك الغذائي لدى اللاجئين، المنطقة الجنوبية الغربية



المصدر: CM-R010b_Outcome Indicators UG01 2018 – 2023

21- وساهمت استجابات **البرنامج** لموسم الجدب في كاراموجا في إحداث تحسينات في حصائل الأمن الغذائي والتغذية - مثل درجات استهلاك الأغذية، واستراتيجيات التصدي القائمة على الاستهلاك وسبل كسب العيش[26] - في أوساط الأسر الضعيفة المدعومة. ومع ذلك، لا يزال السياق العام لانعدام الأمن الغذائي في كاراموجا محفوفا بالمخاطر (الحصيلة الاستراتيجية 1).

22- أحدث تحول **البرنامج** إلى التحويلات القائمة على النقد آثارا إيجابية، مباشرة وغير مباشرة، على اللاجئين والمجتمعات المضيفة، بما في ذلك زيادة الدخل وفرص سبل كسب العيش ومرونة الإنفاق على المواد الغذائية وغير الغذائية مثل الأغراض الطبية والتعليمية.[27] [28] وبالإضافة إلى ذلك، تحسنت حصائل الأمن الغذائي بالنسبة للمستفيدين الذين تلقوا تحويلات قائمة على النقد مقارنة بمن تلقوا الأغذية العينية فقط (الحصيلة الاستراتيجية 1).

23- وقدمت إلى النساء والأطفال الضعفاء في كاراموجا أغذية متخصصة مغذية لعلاج سوء التغذية الحاد المعتدل. ومع ذلك، انخفض معدل التعافي بعد علاج سوء التغذية الحاد المعتدل بين عامي 2018 و2023، وارتفعت معدلات عدم الاستجابة والتخلف عن السداد بسبب القيود المتعلقة بجائحة كوفيد-19، وزيادة حدة عمليات سرقة الماشية وانعدام الأمن في الفترة من 2021 إلى 2023، والفيضانات في عام 2021،[29] وضعف ممارسات رعاية الأطفال، وسوء استخدام الحصص الغذائية بسبب بيعها وتقاسمها، وعدم كفاية المدخول الغذائي بسبب استنفاد مخزونات الأغذية لدى الأسر وزيادة أسعار السوق[30] (الحصيلة الاستراتيجية 3).

24- وساهمت تدخلات **البرنامج** المراعية للتغذية، مثل برنامج NutriCash ورسائل التغيير الاجتماعي والسلوكي في تحسين المعرفة والممارسات في ما يتعلق بالتنوع الغذائي، وزراعة الحدائق في ساحات المنازل، والدرايةالمالية، ولا سيّما في أوساط

[26] بيانات مستمدة من وثائق داخلية: التقريران القطريان السنويان **للبرنامج** لعامي 2019 و2020؛ والتقريران عن استجابة **البرنامج** لموسم الجدب في كاراموجا لعامي 2022 و2023.

[27] **البرنامج**. 2024. *مسودة النسخة الأولى: التقييم اللامركزي لتعزيز الاعتماد على الذات من خلال تدخلات سبل كسب العيش وإنشاء الأصول والقدرة على الصمود في أوغندا للفترة 2020-2023* (غير منشور).

[28] **البرنامج**. 2023. *الفوائد المباشرة وغير المباشرة للمساعدة الغذائية والنقدية في أوغندا*. (غير منشور).

[29] التقارير القطرية السنوية **للبرنامج** عن أوغندا للسنوات 2021 و2022 و2023.

[30] Andre Foods International. 2023. *التقرير المرحلي الشهري لبرنامج التغذية التكميلية المجتمعية، يونيو/حزيران 2023* (غير منشور). وتم الإبلاغ عن مشاركة خليط الذرة والصويا ++ في بعض مناقشات مجموعات التركيز.

اللاجئات والمجتمعات المضيفة في منطقة غرب النيل والمناطق الجنوبية الغربية والمجموعات السكانية المتضررة في كاراموجا. كما عززت الوجبات المدرسية التغذية والتنوع الغذائي حيث استفاد الآباء من معرفة أبنائهم بزراعة الحدائق والتنوع الغذائي التي اكتسبوها من خلال أندية المزارعين الشباب في المدارس[31] (الحصائل الاستراتيجية 1 و2 و3 و5).

25- وساهم توفير **البرنامج** للوجبات المدرسية في زيادة معدلات الالتحاق والمواظبة بين الأطفال في سن الدراسة في المدارس التي يساعدها **البرنامج**. ومع ذلك، انخفضت معدلات الاستبقاء في المدارس بسبب العوامل الاجتماعية والثقافية. وبالإضافة إلى ذلك، واجهت المدارس والمتعلمون الذين يدعمهم **البرنامج** تحديات بسبب انخفاض حجم الوجبات وعددها وزيادة الأطفال المؤهلين لمبادرات تنمية الطفولة الذين يرتادون المدرسة من أجل تناول الطعام (الحصيلة الاستراتيجية 2).

الجدول 1 مؤشرات حصائل التعليم في المدارس التي يساعدها البرنامج (بالنسبة المئوية)

مؤشرات الحصيلة	2018			2023		
	أولاد	بنات	الإجمالي	أولاد	بنات	الإجمالي
الزيادة السنوية في معدل الالتحاق بالمدارس	8	5	7	21	27	24
معدل المواظبة السنوي	64	63	63	72	72	72
معدل الاستبقاء السنوي	72	87	78	73	71	72

المصدر: التقريران القطريان السنويان لأوغندا للعامين 2018 و2023 الصادران عن **البرنامج**.

26- وكانت تدخلات إنشاء الأصول وسبل كسب العيش صغيرة النطاق وقصيرة الأجل. وقد أحدثت آثارا إيجابية في سد فجوات الاستهلاك للمستفيدين الحاصلين على الدعم، غير أنه لا توجد إلا أدلة أقل على مساهماتها في تحسين وتنويع دخل النساء والرجال. وفي المنطقة الجنوبية الغربية، تحسنت درجات استهلاك الغذاء لدى المستفيدين المستهدفين بين عامي 2021 و2023 (الحصيلة الاستراتيجية 2).

بدأ المكتب القطري **للبرنامج** في أوغندا في استكشاف نهج النظم الغذائية، ولكن هناك إمكانية لزيادة الفعالية من خلال تعزيز المشاركة المتعددة القطاعات، والحلول المبتكرة، والشراكات الاستراتيجية التي دعم تطوير نظم السوق.

27- وساهم التدريب والدعم التقني في الموقع الذي قدمه **البرنامج** في تحسين معرفة المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة وممارساتهم في ما يتعلق بالإدارة ما بعد الحصاد وجمعيات الادخار والقروض القروية. انخفض معدل الفاقد بعد الحصاد من 17.9 في المائة في عام 2018 إلى 12.1 في المائة في عام 2023.[32] ومع ذلك، لا يزال المزارعون أصحاب الحيازات الصغيرة يواجهون تحديات في إمكانية الوصول إلى الأسواق (الحصيلة الاستراتيجية 4).

28- بدأ الشراء المحلي للأغذية في إطار برنامج التغذية المدرسية بالمنتجات المحلية يجلب منافع اقتصادية للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة ومنظمات المزارعين في منطقة كاراموجا. ومنذ عام 2019، استثمر **البرنامج** 2.5 مليون دولار أمريكي في شراء 505 3 أطنان مترية من الأغذية من المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة في كاراموجا،[33] مما أدى إلى تحسين القدرات المؤسسية وقدرات الإمدادات الغذائية لمنظمات المزارعين[34] (الحصيلة الاستراتيجية 4).

[31] تلقت بعض أندية المزارعين الشباب والحدائق المدرسية الدعم من الشركاء الإنمائيين **للبرنامج**.

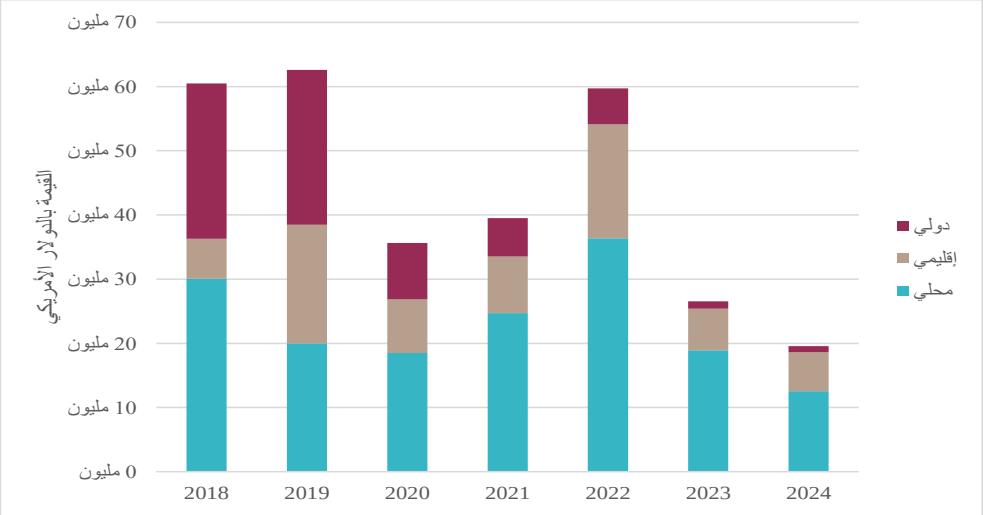
[32] CM-R010b_مؤشرات الحصائل UG01 2023

[33] **البرنامج**. 2024. *يونيو/حزيران 2024 خطة تنفيذ سياسة المشتريات الغذائية المحلية والإقليمية في أوغندا (النسخة النهائية)* (غير منشورة).

[34] *المرجع نفسه*.

29- واشترى **البرنامج** 400 621 طن متري من الأغذية عبر مرفق الإدارة الشاملة للسلع، حيث ازدادت المشتريات من الموردين المحليين والإقليميين. أصبح **البرنامج**، بفضل مشترياته من الأغذية لصالح أوغندا، أكبر مشترٍ للأغذية في شرق أفريقيا من حيث الحجم، غير أن عمليات الشراء المحلية لا تزال تواجه تحديات، مثل إمكانية التتبع (الحصيلة الاستراتيجية 6).

الشكل 4: مشتريات المكتب القطري من الأغذية بحسب المصدر، 2018–2024*



* بيانات عام 2024 تغطي الفترة من يناير/كانون الثاني إلى مايو/أيار.

المصدر: بيانات عن مشتريات الأغذية التي أجريت بواسطة حكومة أوغندا والمكتب الإقليمي لشرق أفريقيا في الفترة 2018–2024.

30- وقدم **البرنامج** مساهمات محدودة في الروابط مع السوق للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة الذين يتلقون الدعم، ولم يحقق الدعم المقدم منه تحسينات واسعة النطاق في قدرات الجهات الفاعلة في القطاع الخاص في ما يتعلق باعتماد نماذج الأعمال المناصرة للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، أو الزراعة المستدامة، أو توفير الأغذية الآمنة والمغذية (الحصيلة الاستراتيجية 4).

أظهر **البرنامج** إمكانية تحقيق الفعالية والاستدامة في ما يتعلق بتعزيز القدرات الوطنية والمحلية ذات الصلة بنظم الحماية الاجتماعية المستجيبة للصدمات. ومع ذلك، لا يزال **البرنامج** يتعلم كيف يمكن أن يكون عاملا تمكينيا وجهة منفذة في الوقت نفسه.

31- ساهم **البرنامج** في تعزيز التعاون بين الجهات الفاعلة الوطنية ودون الوطنية بشأن الحماية الاجتماعية وتخطيط أنشطة بناء القدرة على الصمود. فعلى المستوى الوطني، ساعد **البرنامج** في تعزيز نظم الحماية الاجتماعية الوطنية من خلال دعم وزارة الشؤون الجنسانية والعمل والتنمية الاجتماعية من أجل تعزيز نظام بطاقات الهوية الوطنية، وإنشاء السجل الوطني الموحد. وعلى مستوى المقاطعات، دعم **البرنامج** بدء العمل بالدليل الرقمي للقرى الصادر عن وزارة الحكم المحلي؛ وإنشاء لجان تنسيق الحماية الاجتماعية في المقاطعات؛ ووضع خطط الاستثمار في الحماية الاجتماعية في المقاطعات؛ ووضع خطط طوارئ على مستوى المقاطعات للاستعداد للكوارث في تسع مقاطعات (الحصيلة الاستراتيجية 5).

32- ومن المرجح أن تستمر التأثيرات الإيجابية لتدخلات **البرنامج** في مجال تعزيز قدرات نظم الحماية الاجتماعية والاستجابة للصدمات، كما يتضح من زيادة الملكية لتلك النظم من قبل الجهات الفاعلة الاجتماعية الوطنية ودون الوطنية؛ حيث تتضمن الاستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية للفترة 2023–2028 الحماية الاجتماعية المستجيبة للصدمات، وبرامج الوجبات المدرسية، وتوفير الحماية الاجتماعية للاجئين، وجميعها مجالات كانت غائبة عن خطة الحكومة. ويتمثل الاستثناء في آليات تنسيق الحماية الاجتماعية اللامركزية التي لا تزال تعتمد على التمويل الخارجي (الحصيلة الاستراتيجية 5).

33- ومع ذلك، هناك فجوات في استدامة بعض المبادرات، بما في ذلك أنشطة دعم الأسواق الزراعية في كاراموجا وبرامج الوجبات المدرسية؛ فقد دعم **البرنامج** حكومة أوغندا في الانضمام إلى التحالف العالمي للوجبات المدرسية في عام 2022، ولكن لدى **البرنامج** والحكومة رؤى مختلفة بشأن برامج الوجبات المدرسية، وطبيعة وتطور الشراكة بين **البرنامج** ووزارة التعليم والرياضة، ومدى اعتبار توفير الوجبات المدرسية في كاراموجا من خلال نموذج التغذية المدرسية بالمنتجات المحلية— الذي يعتمد على التمويل الخارجي ويكون **البرنامج** هو المنفذ الوحيد[35]—نموذجا تجريبيا صالحا للتطبيق على مستوى البلد ككل (الحصيلتان الاستراتيجيتان 2 و4).

34- وقد اعترفت نُهج البرمجة التي يتبعها **البرنامج** بالتعايش بين اللاجئين والمجتمعات المضيفة ودعمته. ففي عام 2023، صمّم المكتب القطري نموذجا للاعتماد على الذات يقدم حزمة دعم شاملة تُمكّن اللاجئين والمجتمعات المحلية المضيفة من الانتقال من الاعتماد على المساعدة الإنسانية إلى تلبية احتياجاتهم الأساسية بأنفسهم. ويعتمد النموذج على التوسع الذي تقوده الحكومة لنظام الحماية الاجتماعية الشامل للاجئين أثناء تحولهم نحو الاعتماد على الذات تماشيا مع نهج محور العمل الإنساني والتنمية (الحصائل الاستراتيجية 1 و2 و4 و5).

35- قدمت خدمات **البرنامج** المشتركة بين الوكالات والمقدمة عند الطلب دعما تشغيليا ذا قيمة للشركاء. استخدمت كيانات الأمم المتحدة الشريكة والمنظمات غير الحكومية مرافق النقل والتخزين الخاصة **بالبرنامج** للاستجابة لحالات الطوارئ[36] على أساس استرداد التكاليف، في حين استخدمتها الحكومة الوطنية مجانا. قدم المكتب القطري خدمات حاسمة لممرات العمل الإنساني الإقليمية، مثل النقل والمناولة والتخزين والتخليص الجمركي للمواد الغذائية وغير الغذائية إلى منطقة شرق أفريقيا، بما في ذلك عمليات **البرنامج** في البلدان المجاورة (الحصيلة الاستراتيجية 6).

في حين بذل **البرنامج** جهودا في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية من أجل معالجة المسائل الشاملة من قبيل المسائل الجنسانية والبيئة والمساءلة أمام الأشخاص المتضررين، فإن هناك حاجة إلى اتباع نهج أكثر انتظاما.

36- كانت أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية في معظمها مراعية **للمنظور الجنساني** وعززت المشاركة المتساوية ودور المرأة في صنع القرار، ولكنها نادرا ما عالجت العلاقات الاجتماعية بطريقة تعالج الأسباب الجذرية لأوجه عدم المساواة بين الجنسين. وساهم **البرنامج** في حدوث تحول في الديناميات الجنسانية في صنع القرار، حيث أبلغ عدد متزايد من أسر اللاجئين عن اتخاذ قرارات مشتركة بين النساء والرجال. وتم تمكين النساء من خلال تعزيز المعرفة المتعلقة بالزراعة والدراية المالية وتعزيز القدرة على صنع القرارات.

37- وواصل **البرنامج** اعتماد آلية التعقيبات المجتمعية، غير أن تغطيتها للمواقع الجغرافية وأنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية كانت متفاوتة، كما أدى بطء تسوية القضايا إلى تقويض ثقة المستفيدين فيها. وفي عام 2023، عزّز **البرنامج** استراتيجيته بشأن المشاركة المجتمعية من أجل تحسين **المساءلة أمام الأشخاص المتضررين** من خلال إنشاء خط هاتفي للمساعدة ومكتب للمساعدة لإنشاء آلية أكثر شمولا للمشاركة والتعقيبات المجتمعية.[37]

38- وأتيحت للأشخاص المتضررين إمكانية الوصول الآمن للمساعدة والخدمات، من دون أي حواجز. ومع ذلك، أدت التغييرات في طريقة التحويل وخفض الحصص الغذائية وتحديد الأولويات إلى زيادة مخاطر **الحماية** بالنسبة للأشخاص المتضررين. وشهد عام 2024 ازديادا في النزاع والانقسامات الأسرية وتخلي أرباب الأسر عن أسرهم نتيجة لخفض الحصص الغذائية. وأدت عملية تحديد الأولويات إلى خفض عدد الأشخاص الذين يتلقون المساعدة من **البرنامج** ما نتج عنه زيادة شواغل المجتمعات المحلية بشأن الجريمة والسرقة والعنف الجنسي والجنساني وعمالة الأطفال والمقايضة بالجنس وحالات حمل المراهقات.

[35] جمهورية أوغندا، وزارة التعليم والرياضة. 2021. *تقرير نهج النظم لتحسين نتائج التعليم بشأن التغذية المدرسية والصحة والتغذية في أوغندا*، الصفحة 22 (غير متاح على الإنترنت).

[36] على غرار ما حدث في أثناء جائحة كوفيد-19.

[37] في عام 2023، تم إدماج آلية التعقيبات المجتمعية مع تعزيز دور المشاركة المجتمعية للمكتب القطري كجزء من فريق البحث والتقدير والرصد.

39- وتناولت الخطة الاستراتيجية القطرية الصدمات المتعلقة **بالبيئة والمناخ** في بعض أنشطة **البرنامج**. فعلى سبيل المثال، عزز مشروع العمل المناصر للقدرة على الصمود النظم المستجيبة للصدمات والإنذار المبكر والإجراءات الاستباقية في كاراموجا، ودعم **البرنامج** المستفيدين في جهودهم لاعتماد ممارسات سبل كسب عيش مراعية للبيئة. وتشمل التدابير الأخرى التي اتخذها **البرنامج** فحص المخاطر البيئية والاجتماعية في الاتفاقات الميدانية ومذكرات التفاهم والعقود. ومع ذلك، لم يتتبع **البرنامج** أو يقيّم بشكل منهجي نتائج جهوده في مجال الاستدامة البيئية.

40- والتزم **البرنامج بالمبادئ الإنسانية** ووظف قدراته التشغيلية لتلبية الاحتياجات العاجلة للأشخاص وحماية قدرة الأفراد والمجتمعات المحلية على العيش في أمان وبكرامة. والتزم **البرنامج** بمبدأ الحياد وأعطى الأولوية للأشخاص الأكثر احتياجا للأمن الغذائي من خلال تدخلات استهدفت النساء الأوغنديات واللاجئات. ومع ذلك، فإن قدرة **البرنامج** على الالتزام التام بمبدأ الإنسانية كانت محدودة بسبب الظروف التي شملت أزمة ممتدة تميزت بتزايد الاحتياجات ومحدودية الموارد.[38]

الكفاءة

تم تنفيذ معظم أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية في الوقت المناسب، وكانت نفقاتها متماشية مع الأهداف السنوية. ومع ذلك كان هناك تأخير في تنفيذ بعض الأنشطة.

41- نُفذت معظم أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية في الوقت المناسب، ولكن أنشطة برنامج NutriCash والوجبات المدرسية وإنشاء الأصول وأنشطة سبل كسب العيش واجهت بعض المسائل في التوقيت المناسب. فقد واجه المستفيدون من برنامج NutriCash تأخيرات في استلام التحويلات، وغالبا ما كان ذلك بسبب التحديات التشغيلية المتعلقة باستخدام الوكلاء المصرفيين. وتأثرت أنشطة إنشاء الأصول وأنشطة سبل كسب العيش بالتأخير في تسليم البذور، ولا سيّما بعد موسم الأمطار، وعمليات الشراء المطولة التي يقوم بها **البرنامج** لشراء منتجات المستفيدين. وتسببت هذه التأخيرات في تلف المنتجات وفقدانها وتدني جودة الأغذية.

42- وكانت نفقات على معظم أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية متماشية مع الأهداف السنوية. وبحلول يوليو/تموز 2024، كان قد تم إنفاق ما لا يقل عن 89 في المائة من الموارد المخصصة للفترة 2018-2024 لخمسة من أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية التسعة؛ أما بالنسبة للأنشطة المتبقية، فقد أدت التأخيرات التي نوقشت في الفقرة السابقة إلى انخفاض معدلات الإنفاق. وبرجع السبب وراء انخفاض معدلات الإنفاق على النشاطين 8 و9 إلى الجدول الزمني المرن لتعزيز القدرات المؤسسية في إطار برنامج الحماية الاجتماعية المراعية للأطفال ومشروع تعزيز النظم المستجيبة للصدمات في كاراموجا، وإلى بطء تنفيذ الأنشطة المقررة من قبل الوزارات والإدارات والوكالات الحكومية.

ساهم الانتقال إلى التحويلات القائمة على النقد في تخفيضات في التكاليف وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

43- أدى الانتقال إلى التحويلات القائمة على النقد إلى تعزيز كفاءة التكاليف في ما يتعلق بالاستجابة للاجئين، على الرغم من الصعوبات التشغيلية المتعلقة باستخدام الوكلاء المصرفيين والمعاملات المالية عن طريق الهاتف المحمول. وقد أدى استخدام التحويلات القائمة على النقد إلى خفض تكاليف التحويل لكل مستفيد مقارنة بالمساعدات العينية. على سبيل المثال، كان متوسط تكلفة التحويل لكل مستفيد في 11 شهرا من عام 2023 أقل من متوسط تكلفة تحويل المساعدة الغذائية العينية. كما عززت التحويلات القائمة على النقد الكفاءة التشغيلية **للبرنامج** في تقديم المساعدة الغذائية وتقليل الوقت الذي يقضيه المستفيدون في نقاط توزيع الأغذية، وبالتالي الحد من تعرضهم للإصابة بكوفيد-19.

44- وبدأ العمل في سوق التجزئة الذي ابتدأ في عامي 2023 و2024 في توفير خيارات لتنمية السوق ووسائل أكثر كفاءة من حيث التكلفة لتقديم المساعدة في مستوطنات اللاجئين. وساعدت المشاركة في أنشطة **البرنامج** تجار التجزئة على الاتصال بالمصارف

[38] **البرنامج**. 2023. *آثار تكلفة التقاعس عن العمل على المساعدة الغذائية التي يقدمها **البرنامج** في أوغندا (2021 و2022)*.

والخدمات المالية عن طريق الهاتف المحمول، مما عزز الشمول الرقمي وفرص العمل، مثل تجار الجملة، مما أدى إلى تحسين الأسواق في المقاطعات التي تستضيف اللاجئين.

45- وظلت خسائر **البرنامج** في مرحلة ما بعد التسليم أقل بكثير من نسبة 2 في المائة المستهدفة في الفترة من عام 2020 إلى يوليو/تموز 2024، باستثناء ديسمبر/كانون الأول 2020. ومع ذلك، فإن انقطاعات خطوط الإمداد، التي استمرت حتى عام 2023، تفاقمت بشكل أكبر في بعض الأحيان بفعل نقص التمويل. وفي حين تم التخفيف من أثر بعض الانقطاعات من خلال زيادة النقد، فإن بعضها الآخر أدى إلى تخفيضات في حصص المساعدة الغذائية العامة، مما خلّف آثارا سلبية على حصائل الأمن الغذائي والتغذوي، والتماسك الاجتماعي في المجتمعات المحلية، والعلاقات الأسرية، والعنف الجنساني.

العوامل الداخلية والخارجية ذات الأهمية الحاسمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية ونتائجها

تأثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية بالانخفاض الحاد لمساهمات الجهات المانحة في عامي 2022 و2023 والاعتماد على التمويل القصير الأجل.

46- كانت جميع الحصائل الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية، باستثناء الحصيلتين الاستراتيجيتين 4 و5، تعاني من نقص الموارد مقارنة بالخطة القائمة على الاحتياجات، حيث تلقت أقل من 60 في المائة من الأموال المخطط لها في وقت بلغت فيه نسبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية 82 في المائة. وأمام هذا الوضع، اختار **البرنامج** تقليص الحصص بدلا من أعداد المستفيدين، مما يعني أن المستفيدين تلقوا مساعدات غذائية غير كافية وقُلصت الأنشطة البرامجية. وقد أثرت عدة عوامل في توفر الموارد الكافية، من بينها عدم اليقين في توقيت تأكيد التمويل للحصيلة الاستراتيجية 1، وتغير أولويات الجهات المانحة التقليدية. مثّل التمويل المتعدد السنوات 7.9 في المائة فقط من المساهمات خلال الفترة من 2018 إلى 2024، وخصصت غالبية هذه الأموال لتعزيز القدرات والعمل في مجال الحماية الاجتماعية.

47- وأدى إدخال جهات مانحة غير تقليدية جديدة، مثل مؤسسة Mastercard وNovo Nordisk إلى تعزيز نُهج مبتكرة بما في ذلك تلك التي أسفرت عن توفير فرص جديدة لتوظيف الشباب، ونظم غذائية أكثر استدامة لدعم برنامج التغذية المدرسية بالمنتجات المحلية.

48- وقد خصصت غالبية مساهمات الجهات المانحة - 81.9 في المائة - على مستوى النشاط طوال فترة الخطة الاستراتيجية القطرية. وقد شكل تخصيص المساهمات تحديات أمام تدرج الأنشطة بين الحصائل الاستراتيجية لأن الجداول الزمنية للتنفيذ والأولويات الجغرافية تباينت بين الحصائل.

أقام **البرنامج** شراكات استراتيجية مع الوزارات والإدارات والوكالات الحكومية ومع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، ولكن المشاركة مع القطاع الخاص كانت محدودة.

49- أقام **البرنامج** شراكات استراتيجية مع الوزارات والإدارات والوكالات الحكومية الرئيسية، مما أسهم في تحسين قدرات الجهات الفاعلة الوطنية ودون الوطنية في ما يتعلق بالحماية الاجتماعية والنظم المستجيبة للصدمات والتخطيط المجتمعي لأنشطة القدرة على الصمود. واتسمت الشراكات مع الوزارات الرئيسية بالمشاركة المتعددة المستويات، وشروط المشاركة الواضحة في المواءمة مع النظم الحكومية واستخدامها، وإعارة الموظفين لأغراض التنسيق التقني. ومع ذلك، كانت العلاقات مع الوزارات الأخرى ذات الصلة قائمة إلى حد كبير على الأنشطة وذات طبيعة مخصصة، مما أعاق إمكانية تحقيق نتائج أوسع نطاقا.

50- اعتمد **البرنامج** نهجا جديدا للشراكة طويلة الأجل مع المنظمات غير الحكومية لتيسير تنمية القدرات المحلية. وقد أتاح ذلك للشركاء المتعاونين التخطيط بأفق زمني أطول والحصول على موظفين أكثر استقرارا خلال فترة الخطة الاستراتيجية القطرية؛ ومع ذلك، ظهرت تحديات في العمل مع نظم **البرنامج** ومتطلباته المؤسسية، خاصة بالنسبة للمنظمات غير الحكومية المحلية.

51- ولم يستعن **البرنامج** بالشركاء من القطاع الخاص لتعزيز الأداء في السنوات الأولى من الخطة الاستراتيجية القطرية. ومع ذلك، تشير التحولات الأخيرة **للبرنامج** نحو مشاركة أكثر استراتيجية مع القطاع الخاص تبشر بتحسين الدعم لتطوير وتحويل النظم الغذائية، بما في ذلك من خلال التعاون في مجال التحويلات القائمة على النقد، وتوظيف الشباب[39] والمشتريات المحلية.

52- وكانت علاقات **البرنامج** على المستويين الاستراتيجي والتقني مع الشركاء في الأمم المتحدة ذات أهمية حاسمة لدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية. وكان لمعظم هذه الشراكات شروط واضحة للمشاركة، وعكست الاعتراف بالميزة النسبية لكل شريك. ومع ذلك، وُجدت بعض الفجوات؛ فعلى سبيل المثال، لدى **البرنامج** مذكرة تفاهم مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، ولكن التعاون ظل في المقام الأول على المستوى التقني.

أعاق الهيكل التنظيمي للمكتب القطري والفجوات في قدراته في مجال الموارد البشرية تكامل البرامج وتنفيذها.

53- على الرغم من عمليات إعادة المواءمة التنظيمية، لم تكن قدرات الموارد البشرية للمكتب القطري متوائمة تماما مع المتطلبات الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية خلال الفترة قيد الاستعراض. وشملت الفجوات في القدرات والمهارات التي أثرت على تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية عدم كفاية الخبرة في مجال المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛ وعدم تقييم مهارات الموظفين اللازمة للتحول نحو تعزيز القدرات؛ ومحدودية الموظفين العاملين في أنشطة التغذية المدرسية بالمنتجات المحلية. وبالإضافة إلى ذلك، أعاق الهيكل التنظيمي للمكتب القطري اتباع نهج برنامجي متكامل، مما أدى إلى استمرار "عزلة" الأنشطة.

كان استخدام معلومات الرصد لإرشاد قرارات الإدارة القائمة على الأدلة محدودا بسبب عدم صحة بعض المؤشرات، وعدم كفاية الموظفين، ومحدودية القدرة على إدارة المعرفة.

54- على الرغم من أن **البرنامج** عزز وظائف الرصد والتقييم، فإنه غالبا ما لا يتم تحليل الثروة من البيانات المُولّدة واستخدامها في دعم أداء الخطة الاستراتيجية القطرية بسبب محدودية الموارد البشرية والقدرة على إدارة المعرفة. ولم تيسر مؤشرات الرصد المؤسسي تتبع جميع تأثيرات الخطة الاستراتيجية القطرية، بما في ذلك تلك المتعلقة بالتحولات الاستراتيجية نحو نظم غذائية وتعزيز القدرات.

التوصيات

55- يقدم هذا التقييم أربع توصيات استراتيجية وتوصيتين تشغيليتين.

[39] بتمويل من مؤسسة Mastercard.

التوصيات والتوصيات الفرعية	نوع التوصية	المكاتب والشعب المسؤولة في البرنامج	الكيانات الأخرى المساهمة	الأولوية	الموعد النهائي للإنجاز
التوصية 1: تعزيز تكامل البرامج واتساقها بين الأنشطة من أجل زيادة التآزر والفعالية إلى أقصى حد.	استراتيجية	إدارة المكتب القطري		عالية	ديسمبر/كانون الأول 2025
1-1 وضع نظرية تغيير شاملة للخطة الاستراتيجية القطرية ترتبط بنظريات التغيير "المتداخلة" لأنشطة كاراموجا والاستجابة للاجئين، تعكس السياقات والاحتياجات المختلفة؛ واستعراض وتحديث نظرية التغيير أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية.		وحدة البحث والتقدير والرصد في المكتب القطري	وحدة البرامج ووحدة سلسلة الإمداد في المكتب القطري	عالية	مارس/آذار 2025
2-1 اعتماد نهج أكثر تكاملا لتخطيط الأنشطة وتنفيذها بما في ذلك من خلال تكامل سلاسل الإمداد والبرامج والتكامل المواضيعي، على سبيل المثال. ومن الأمثلة الأخرى تكامل الأنشطة في إطار مفهومي الاعتماد على الذات والحماية الاجتماعية.		وحدة البرامج في المكتب القطري	وحدة الموارد البشرية في المكتب القطري (بالنظر إلى ضرورة مراعاة الاعتبارات المتعلقة بالقوة العاملة)، ووحدة سلسلة الإمداد في المكتب القطري.	عالية	نوفمبر/تشرين الثاني 2025
3-1 وضع خطة للرصد والتقييم أو البحث والتقدير والرصد خاصة بالمكتب القطري تدمج الرصد والتقييم عبر الأنشطة المختلفة، تعطي الأولوية لتحديد الأساليب وأشكال التقارير والتصورات والتوقيتات التي تيسر استخدام البيانات في صنع القرار والدعوة، وتحدد إطار إدارة المعرفة، بما في ذلك إجراءات جمع وتبادل التعلم عبر الأنشطة.		وحدة البحث والتقدير والرصد في المكتب القطري	إدارة المكتب القطري ووحدة البرامج ووحدة سلسلة الإمداد في المكتب القطري	متوسطة	يناير/كانون الثاني 2026
التوصية 2: تحديد وتعزيز دور البرنامج بوضوح كعامل تمكين للقدرات والنظم الحكومية المستدامة، ولا سيّما في مجاليْ الاعتماد على الذات والحماية الاجتماعية - بما في ذلك نظم الوجبات المدرسية والنظم المستجيبة للصدمات - والتغذية وتحويل النظم الغذائية.	استراتيجية	إدارة المكتب القطري	مكتب شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي الإقليمي، وشعب المقر ووحدات سلسلة الإمداد، والتغذية، ودعم الأسواق الزراعية، والحماية الاجتماعية، والموارد البشرية في المكتب القطري	عالية	نوفمبر/تشرين الثاني 2025 (للتحديد) ونهاية الخطة الاستراتيجية القطرية (للتعزيز)
1-2 وضع استراتيجيات انتقالية شاملة لكل مجال من مجالات البرامج الرئيسية تتضمن معالم واضحة وجداول زمنية لنقل الملكية إلى الحكومة؛ والتزامات الحكومة بتوفير الموارد، بما في ذلك رصد مخصصات مكرسة لهذا الغرض في الميزانية؛ وخطط تعزيز القدرات على الصعيدين الوطني ودون الوطني؛ ومؤشرات قابلة للقياس لرصد التقدم المحرز نحو الانتقال الكامل؛ واستراتيجيات خروج واضحة مرتبطة بتحقيق المعايير المرتبطة بالقدرات.		وحدة البرامج في المكتب القطري، ومديرو الحصائل الاستراتيجية في المكتب القطري	وحدة الحماية الاجتماعية في المكتب القطري (التي تشمل التغذية المدرسية)، والوحدات الأخرى.	عالية	مارس/آذار 2026

التوصيات والتوصيات الفرعية	نوع التوصية	المكاتب والشعب المسؤولة في البرنامج	الكيانات الأخرى المساهمة	الأولوية	الموعد النهائي للإنجاز
2-2 تعزيز النظم والقدرات التشغيلية الحكومية من خلال: دعم قدرات جمع البيانات وتحليلها واستخدامها؛ وبناء القدرات التقنية لقياس الاعتماد على الذات؛ واستكشاف استخدام النهج المنسق للتحويلات النقدية في برامج الحماية الاجتماعية، بما في ذلك الوجبات المدرسية، على مستوى المقاطعات.		وحدة البرامج في المكتب القطري، ومديرو الحصائل الاستراتيجية في المكتب القطري	وحدة التمويل في المكتب القطري والمقر (يتطلب المزيد من الوضوح للتوجيهات المؤسسية في ما يتعلق بالنهج المنسق للتحويلات النقدية)	عالية	نهاية الخطة الاستراتيجية القطرية
3-2 إنشاء إطار واضح لدور **البرنامج** في الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها يوضّح الأدوار والمسؤوليات الداخلية في ما يتعلق بالدعم المقدم لنظم الحماية الاجتماعية الحكومية المستجيبة للصدمات، والاستعداد التشغيلي؛ ويشمل خططا ملموسة لتسليم المهام مع زيادة القدرات الحكومية؛ ويحدد العوامل التي تحفز تقديم خدمات **البرنامج** في حالات الطوارئ؛ ويحدد مسؤوليات **البرنامج** بصفته الملاذ الأخير لتقديم الخدمات اللوجستية.		وحدة البرامج في المكتب القطري، ومديرو الحصائل الاستراتيجية في المكتب القطري	وحدة سلسلة الإمداد ووحدة البرامج في المكتب القطري	عالية	نوفمبر/تشرين الثاني 2025
التوصية 3: وضع نهج أكثر استراتيجية واستدامة للشراكات، ولا سيّما مع الوزارات الحكومية وكيانات القطاع الخاص والمنظمات المحلية	استراتيجية	إدارة المكتب القطري		عالية	يناير/كانون الثاني 2026
3-1 يتعين على المكتب القطري إعطاء الأولوية وإقامة شراكات تتسم بالمزيد من الطابع الرسمي والاستراتيجي مع الوزارات الحكومية الرئيسية بخلاف مكتب رئيس الوزراء ووزارة الشؤون الجنسانية والعمل والتنمية الاجتماعية بما في ذلك، على سبيل المثال، شراكة منقحة مع وزارة التعليم والرياضة توضح أدوار ومسؤوليات الحكومة و**البرنامج** والجهات الفاعلة في المدارس.		وحدة البرامج في المكتب القطري	وحدة الشراكات في المكتب القطري	عالية	يناير/كانون الثاني 2026
3-2 وضع خطة عمل واضحة ومزودة بالموارد للعمل مع المنظمات غير الحكومية المحلية وبناء قدراتها كشركاء استراتيجيين وشركاء في الدعوة والتنفيذ.		وحدة البرامج في المكتب القطري	وحدة الشركاء التشغيليين في المقر	متوسطة	نوفمبر/تشرين الثاني 2025
3-3 وضع خطة عمل واضحة ومزودة بالموارد للعمل مع الجهات الفاعلة في القطاع الخاص وبناء قدراتها في مجال تحويل النظم الغذائية.		وحدة الشراكات في المكتب القطري	وحدة سلسلة الإمداد، ووحدة البرامج في المكتب القطري	متوسطة	نوفمبر/تشرين الثاني 2025
التوصية 4: تحسين تصميم واستدامة تدخلات بناء القدرة على الصمود والاعتماد على الذات لدى اللاجئين والأشخاص الضعفاء.	تشغيلية	وحدة البرامج في المكتب القطري	وحدة البحث والتقدير والرصد في المكتب القطري	عالية	يناير/كانون الثاني 2026
4-1 صقل وتوسيع نطاق نموذج الاعتماد على الذات إذا لزم الأمر، كاستراتيجية رئيسية لخطة "تغيير الحياة"، بحيث يتم دمج دعم الزراعة والأسواق، وإنشاء الأصول وسبل كسب العيش، والأنشطة المراعية للتغذية، وتنمية أسواق البيع بالتجزئة، والأنشطة الأخرى في مجتمعات اللاجئين والمجتمعات المضيفة ابتداء		وحدة البرامج في المكتب القطري	وحدة البحث والتقدير والرصد، ووحدة سلسلة الإمداد في المكتب القطري	عالية	يناير/كانون الثاني 2026

التوصيات والتوصيات الفرعية	نوع التوصية	المكاتب والشعب المسؤولة في البرنامج	الكيانات الأخرى المساهمة	الأولوية	الموعد النهائي للإنجاز
من مرحلة التصميم والمقترح. ويمكن أن تشمل التحسينات مواءمة معايير الاستهداف مع نظم الحماية الاجتماعية الحكومية؛ وتحديد مؤشرات محددة للحصائل ونظم الرصد ذات الصلة بالاستناد إلى مؤشر الاعتماد على الذات؛ ووضع معايير قائمة على الأدلة للتوسع الجغرافي؛ وإعادة النظر في معايير الدخول والتخرج للأسر المشاركة.					
2-4 تعزيز تصميم تدخلات إنشاء الأصول وسبل كسب العيش من خلال أطر زمنية ممتدة تتواءم مع معالم واقعية للاعتماد على الذات؛ وحزم الأنشطة التكميلية المصممة خصيصا بالاستناد إلى قدرات الأُسر؛ ومواصلة إدماج الخدمات المالية الرقمية والتدريب على الدراية المالية؛ ومسارات التقدم من أنشطة سبل كسب العيش الأساسية إلى المتقدمة؛ وإجراء تقييمات منهجية للأسواق وإقامة روابط مع أنشطة تنمية أسواق البيع بالتجزئة لضمان ملاءمة التدخلات؛ والرصد المنهجي لحصائل تنويع الدخل.		وحدة البرامج في المكتب القطري	وحدة البحث والتقدير والرصد، ووحدة الشراكات، وسلسلة الإمداد في المكتب القطري	عالية	يناير/كانون الثاني 2026
3-4 تعزيز الدعم المقدم إلى مجموعات المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة من خلال التركيز على إضافة القيمة؛ والوصول إلى الأسواق؛ وتحديد أهداف واضحة لزيادة المشاركة في السوق والدخل؛ وتعزيز الشراكات مع وزارة التجارة والصناعة والتعاونيات، والجهات الفعالة في القطاع الخاص.		وحدة البرامج في المكتب القطري	وحدة سلسلة الإمداد في المكتب القطري	عالية	يناير/كانون الثاني 2026
التوصية 5: تعزيز النهوض بالأولويات الشاملة من خلال وضع نُهج منتظمة للاستجابة للمنظور الجنساني، والاستدامة البيئية، والمساءلة أمام الأشخاص المتضررين في جميع أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية.	تشغيلية	وحدة البرامج في المكتب القطري	وحدة البحث والتقدير والرصد في المكتب القطري	عالية	يناير/كانون الثاني 2026
1-5 تنفيذ نهج مستجيب للمنظور الجنساني من خلال تخصيص ميزانيات مكرسة مناسبة للتدخلات الخاصة بالمنظور الجنساني؛ ووضع مؤشرات واضحة مستجيبة للمنظور الجنساني لكل مجال من مجالات البرامج؛ ووضع خطط عمل جنسانية ذات أنشطة محددة وتتضمن المعالم والأهداف والخبرات التقنية اللازمة بما في ذلك للشركاء، واستراتيجيات الدعوة للتأثير على البيئة التمكينية؛ وتطوير نظام إدارة المعرفة الجنسانية بحيث يرصد الممارسات الجيدة ويشاركها، ويُوثق الأدلة على التغييرات المستجيبة للمنظور الجنساني، ويُرشد التعديلات البرامجية.		وحدة البرامج في المكتب القطري	وحدة الشؤون الجنسانية والحماية، ووحدة البحث والتقدير والرصد، ووحدة إدارة المعرفة في المكتب القطري	عالية	يناير/كانون الثاني 2026
2-5 تعزيز الاستدامة البيئية لبرامج **البرنامج** من خلال إجراء تقييمات منهجية للأثر البيئي لجميع الأنشطة؛ ووضع خطط للتخفيف من حدة الأثر البيئي تقوم على أنشطة محددة؛ وإدماج الحلول القائمة على الطبيعة في البرمجة ورسم خرائط الفرص في جميع الأنشطة.		وحدة البرامج في المكتب القطري	وحدة البحث والتقدير والرصد ووحدة سلسلة الإمداد في المكتب القطري	عالية	يناير/كانون الثاني 2026

التوصيات والتوصيات الفرعية	نوع التوصية	المكاتب والشعب المسؤولة في البرنامج	الكيانات الأخرى المساهمة	الأولوية	الموعد النهائي للإنجاز
3-5 مواصلة تعزيز المساءلة من خلال آلية تعقيبات مجتمعية قوية ومشاركة مجدية في جميع الأنشطة والمواقع، وخصوصا الأنشطة غير المتعلقة بالمساعدة الغذائية العامة.		وحدة البرامج في المكتب القطري	وحدة البحث والتقدير والرصد ووحدة الشؤون الجنسانية والحماية في المكتب القطري	عالية	يناير/كانون الثاني 2026
التوصية 6: تعزيز الريادة الفكرية للبرنامج ودوره المحفِّز في تحويل النظم الغذائية من خلال المشاركة المتعددة القطاعات والحلول المبتكرة.	استراتيجية	وحدة البرامج في المكتب القطري	وحدة الشراكات ووحدة سلسلة الإمداد في المكتب القطري والمكتب الإقليمي	متوسطة	يونيو/حزيران 2028
1-6 توسيع نطاق الشراكات المبتكرة مع القطاع الخاص والحلول القائمة على السوق من أجل التصدي لتحديات الأمن الغذائي والتغذية. ويمكن أن يشمل ذلك وضع استراتيجية منظمة لمشاركة القطاع الخاص؛ وإنشاء آليات تمويل مبتكرة تستفيد من استثمارات القطاع الخاص وتدعم حلول السوق القابلة للتوسيع؛ ووضع تدخلات محددة في سلسلة القيمة من أجل معالجة أوجه القصور الرئيسية في السوق.		وحدة البرامج في المكتب القطري	وحدة الشراكات ووحدة سلسلة الإمداد في المكتب القطري والمكتب الإقليمي	متوسطة	يونيو/حزيران 2027
2-6 تعزيز وتوسيع نطاق المشاركة الاستراتيجية مع الوزارات ذات الصلة والشركاء في الأمم المتحدة ولا سيّما منظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والأوساط الأكاديمية، والمنظمات المحلية، وغيرها من أجل تعزيز نهج متكامل لتحويل النظم الغذائية. ويمكن أن يشمل ذلك مواصلة تعزيز آليات التنسيق الرسمية وأفرقة العمل المواضيعية؛ ومواصلة وتوسيع نطاق المبادرات المشتركة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى ولا سيّما منظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والأوساط الأكاديمية والمنظمات المحلية؛ وتتبع التقدم الجماعي والفجوات في التنسيق.		وحدة البرامج في المكتب القطري	وحدة سلسلة الإمداد ووحدة الشراكات في المكتب القطري	متوسطة	يونيو/حزيران 2027
3-6 بناء قاعدة أدلة لتحويل النظم الغذائية، بما في ذلك من خلال تعزيز قدرات الحكومة في مجال جمع البيانات وتحليلها وصنع السياسات القائمة على الأدلة واعتماد وظيفة أقوى لإدارة المعرفة وتبادلها.		وحدة البرامج في المكتب القطري	وحدة البحث والتقدير والرصد ووحدة الاتصالات في المكتب القطري	متوسطة	نوفمبر/تشرين الثاني 2026