

البند 6 من جدول الأعمال  
WFP/EB.2/2017/6-A  
تقارير التقييم  
للنظر

التوزيع: عام  
التاريخ: 2 أكتوبر/تشرين الأول 2017  
اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

## تقرير موجز عن تقييم الحافظة القطرية لجنوب السودان (2011-2016)

### موجز تنفيذي

يغطي تقييم الحافظة القطرية هذا الاستراتيجية القطرية للفترة 2014-2017 وجميع عمليات البرنامج والمناطق الجغرافية المستهدفة في جنوب السودان خلال الفترة 2011-2016. وتولى التقييم تقدير ما يلي: مواعمة البرنامج وتموضعه الاستراتيجي؛ والعوامل التي تؤثر على صنع قراره الاستراتيجي وجودته؛ وأداء ونواتج الحافظة ككل. وأجرى مكتب التقييم المستقل في البرنامج، إلى جانب فريق تقييم خارجي، التقييم من نوفمبر/تشرين الثاني 2016 إلى أبريل/نيسان 2017.

وحصل جنوب السودان على استقلاله في عام 2011، وهو بلد منخفض الدخل<sup>(1)</sup> يعتمد اعتمادا كبيرا على المعونة الخارجية، ويعيش 51 في المائة من سكانه تحت خط الفقر<sup>(2)</sup> وأدت النزاعات، وعدم اليقين السياسي، والقيود على الوصول إلى المواقع، والأساس المؤسسي الهش إلى تقييد كبير للانتعاش الاقتصادي الذي بدأ بعد عام 2011. وأعلن جنوب السودان على أنه حالة طوارئ من المستوى 3 في فبراير/شباط 2014<sup>(3)</sup>. ولا يزال حوالي 4.8 مليون شخص - 40 في المائة من السكان - عند مستويات طارئة أو حرجة من حيث انعدام الأمن الغذائي. وفي أوائل عام 2017، كان جنوب السودان يعاني من عجز هيكلي كبير ومتنامٍ - يقدر بنحو 500 000 طن<sup>(4)</sup> - ويرجع انخفاض الإنتاج إلى تزايد انعدام الأمن.

وخلص التقييم إلى الأهمية الكبيرة لنواتج الحافظة، واتساقها مع الاحتياجات والسياسات الوطنية وفعاليتها. وساعد البرنامج في المتوسط 2.9 مليون شخص في السنة في بيئة صعبة ومعقدة. وأظهر التقييم قدرة البرنامج على ما يلي: العمل في مجالي الطوارئ والتنمية؛

(1) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. 2015. تقرير التنمية البشرية الوطنية في جنوب السودان.

(2) [http://www.ss.undp.org/content/south\\_sudan/en/home/countryinfo.html](http://www.ss.undp.org/content/south_sudan/en/home/countryinfo.html)

(3) ألغت الأمم المتحدة تصنيف الحالة في جنوب السودان على أنها من المستوى 3، في حين استمر البرنامج في النظر إليها كحالة طوارئ مؤسسية من المستوى المذكور.

(4) البرنامج/منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة. 2016. بعثة تقييم المحاصيل والأمن الغذائي في جنوب السودان.

\* وفقاً لسياسة التقييم (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1)، وتوخياً لاحترام سلامة واستقلال استنتاجات التقييم، فإن بعض العبارات الواردة في هذا التقرير قد لا تندرج ضمن المصطلحات الجاري استخدامها في البرنامج؛ ويرجى توجيه أية استفسارات بهذا الشأن إلى مديرة التقييم في البرنامج.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة  
D. Habtemariam  
مديرة شعبة التقييم  
هاتف: 066513-3169

السيدة  
A. Cook  
مديرة التقييم  
هاتف: 066513-2030

والانتقال بشكل مناسب من الاستجابة للاحتياجات في حالات الطوارئ إلى المواءمة مع جدول أعمال بناء الدولة؛ والعودة إلى الاستجابة لحالة طوارئ حادة واسعة النطاق. ومع ذلك، لم تتكيف الاستراتيجية والحفاظة بشكل كاف مع التحديات والفرص الناشئة عن أزمة حادة متعددة السنوات. فعلى مستوى الحصائل، ساهمت المساعدة الغذائية العامة، بما في ذلك التحويلات القائمة على النقد وأنشطة التغذية، في منع حدوث انخفاضات سريعة في الأمن الغذائي. وارتبطت التغذية المدرسية، التي استفاد منها 300 000 طالب في السنة، بتحسين معدلات الالتحاق والاستبقاء بالمدارس. واستفاد البرنامج من مجالات ميزته النسبية، مستغلا قدرته التي لا تضاهى على الوصول إلى نطاق واسع بالاشتراك مع شركائه. وأظهر البرنامج وعيا جيدا بالتكاليف، وقدم مجموعة من الابتكارات لتقليلها.

غير أنه لم يكن من الممكن التنبؤ بتوزيعات الأغذية نتيجة مشاكل الإدارة اللاحقة لخطوط الإمداد. فكثيرا ما فرضت الحكومة والمعارضة قيودا على الوصول إلى المواقع، وهو ما يخالف مبادئ الحماية والإنسانية. ومع ذلك، خدم البرنامج المستفيدين على أساس الحاجة في المناطق التي تسيطر عليها الحكومة والمعارضة. وكانت أنشطة الشراء من أجل التقدم وخبرة المكتب القطري في بناء القدرة على الصمود محدودة بينما كان رصد الحصائل ضعيفا. وباستثناء أنشطة توزيع الأغذية العام والتغذية، تم تحديد فرص لبناء الاتساق والترابط من خلال الاستفادة من أوجه التآزر الداخلية ولكنها لم تتحقق إلى حد كبير. وكانت استدامة الطرق الفرعية وجودة أنشطة المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول محدودة. وفي حين ساهم البرنامج في بناء القدرات الوطنية للرصد والتحليل في عدد من الوزارات النظيرة، فقد تباطأت هذه الأنشطة بشكل كبير منذ عام 2014.

وأوصى التقييم بأن يقوم البرنامج بما يلي: (1) وضع رؤية استراتيجية وتصميم استراتيجية متوسطة الأجل للاستجابة للأزمة الحادة متعددة السنوات (يوفر إعداد الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة في إطار خارطة الطريق المتكاملة فرصة جيدة للقيام بذلك في عام 2017)؛ (2) تعظيم أوجه التآزر بين الأنشطة الإنسانية والإنمائية عن طريق وضع استراتيجية لمعالجة المعوقات الأساسية التي تواجه التحويلات القائمة على النقد، ودعم نشر المبادئ التوجيهية المتعلقة بالتغذية ومبادرة بوما الصحية لعام 2015، بالشراكة مع الجهات الفاعلة الأخرى، وتحسين النهج المشترك بين الوكالات بشأن القدرة على الصمود وتعزيز التغذية المدرسية بطريقة استراتيجية؛ (3) مواصلة زيادة الكفاءة، بافتراض نهج متعدد السنوات للاستجابة لحالات الطوارئ من خلال استثمارات مسبقة لتحسين البنية التحتية للنقل، ووضع استراتيجية لتحديد المستفيدين رقميا، وإدخال استرداد التكاليف في مجموعة اللوجستيات وتعزيز إدارة خطوط إمداد الأغذية؛ (4) الابتكار لتحسين جودة البرامج من خلال استثمارات في تقييمات الأغذية والتغذية (بما في ذلك في المناطق الحضرية)، وتعزيز نهج توسيع نطاق التغذية، وتحديث مؤشرات الحصائل والأثر للمساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول والعمليات الخاصة، واستحداث ترتيبات ميدانية متعددة السنوات؛ (5) ضمان توافر موظفين ملائمين في الوقت المناسب في المكاتب القطرية عن طريق التكليف بإجراء استعراض لملاك الموظفين بما يتماشى مع الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الجديدة، وزيادة قدرة المكتب القطري من حيث الموارد البشرية وتعديل عملية إعادة التعيين المؤسسي لضمان أن يخدم جميع الموظفين في المناطق الشاقة.

## مشروع القرار\*

يحيط المجلس علما بالوثيقة "تقرير موجز عن تقييم الحفاظة القطرية لجنوب السودان (2011-2016)" (WFP/EB.2/2017/6-A) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.2/2017/6-A/Add.1)، ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات، 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- شمل تقييم الحافظة القطرية هذا الاستراتيجية القطرية للبرنامج للفترة 2014-2017 وحافطة عملياته في جنوب السودان خلال الفترة 2011-2016. وتولى التقييم تقدير ما يلي: المواءمة الاستراتيجية للبرنامج وتموضعه؛ والعوامل التي تؤثر على صنع القرار الاستراتيجي في البرنامج وجودته؛ وأداء ونتائج الحافظة. وقد أجرى التقييم مكتب التقييم المستقل للبرنامج، بالتعاون مع فريق تقييم خارجي، واضطلع بالعمل الميداني في يناير/كانون الثاني وفبراير/شباط 2017. وقام الفريق بتعزيز البيانات المتاحة واستعراضات الوثائق عن طريق إجراء مقابلات شبه منظمة مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك ممثلو الجهات المانحة والمستفيدين.
- 2- ولم يجر أي تقييم سابق لحافظة البرنامج في جنوب السودان. وقد تم توقيت تقييم الحافظة القطرية لتوفير أدلة للاسترشاد بها في التوجه الاستراتيجي للمكتب القطري وفي تصميم خطته الاستراتيجية القطرية المؤقتة للفترة 2018-2020.

## السياق

- 3- حصل جنوب السودان على استقلاله في عام 2011 بعد أكثر من 50 عاما من النزاع. وتوفر خطة تنمية جنوب السودان<sup>(5)</sup> الإطار الرئيسي للسياسات لتوجيه التنمية في البلد. وكان عدم الاستقرار السياسي، والنزاعات القبلية، والاعتماد المفرط على إنتاج النفط، وضعف البنية التحتية وشبكة الطرق، وارتفاع التكاليف اللوجستية، والاعتماد على الواردات، وانخفاض مستويات التعليم، من بين القيود الهيكلية على التنمية الاقتصادية. ولم تُدفع أجور موظفي الخدمة العامة إلا بصورة متقطعة، وكانت هناك أموال شحيحة لتغطية نفقات التشغيل الأساسية. وقد أدى ذلك إلى تقييد الملكية الوطنية والشرابات وقدرة الحكومة على تخطيط المبادرات الإنسانية والإنمائية وتنفيذها والحفاظ عليها.

الجدول 1: المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية لجنوب السودان

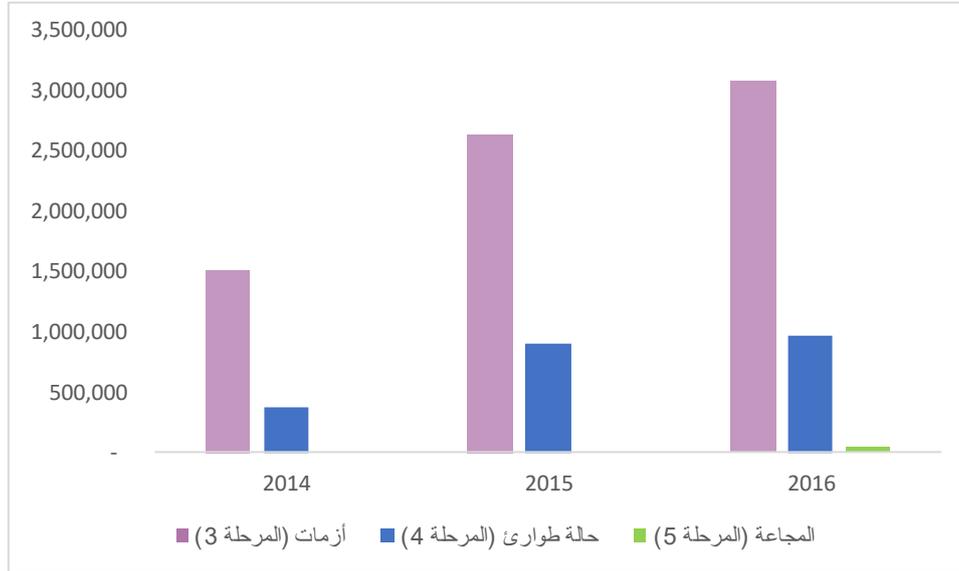
السنة	المؤشر	القيمة
2015	السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر	50.60 في المائة
2016	التضخم الكلي	836 في المائة
2016	حصة الزراعة من الناتج المحلي الإجمالي	15 في المائة
2016	حصة الزراعة في القوة العاملة	78 في المائة
2016	الأراضي الصالحة للزراعة	4 في المائة
2017	العجز الغذائي	500 000 طن متري
2016	السكان المستفيدين من مرافق الصرف الصحي الأساسية	41 في المائة
2016	صافي معدل الالتحاق بالتعليم الابتدائي	44 في المائة
2017	الأشخاص المشردون داخليا	1 880 000
2017	اللاجئون	1 770 000
2010	معدل التقدم الوطني	31 في المائة
2016	معدل سوء التغذية الحاد	15.2 في المائة
2015	معدل وفيات الأمهات (على أساس عدد المواليد الأحياء) <sup>(6)</sup>	789 100 000

<sup>(5)</sup> حكومة جنوب السودان. 2011. خطة تنمية جنوب السودان (2011-2013): تحقيق الحرية والمساواة والعدل والسلام والازدهار للجميع.

<sup>(6)</sup> [http://www.who.int/gho/maternal\\_health/countries/ssd.pdf](http://www.who.int/gho/maternal_health/countries/ssd.pdf)

4- وزاد عدد الأشخاص الذين يقدر أنهم يعانون من انعدام الأمن الغذائي الشديد، كما يقاس بمراحل التصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي 3 و4 و5،<sup>(7)</sup> من 3.5 مليون إلى 4 ملايين بين عامي 2014 و2016.

**الشكل 1: انعدام الأمن الغذائي في الماضي في جنوب السودان (2014-2016)**  
مراحل التصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي 3 و4 و5 (مليون نسمة)



5- والتفاوتات بين الجنسين صارخة في جنوب السودان، كما تقاس بمجموعة من المؤشرات المتعلقة بالاقتصاد والصحة ومحو الأمية وملكية الأصول؛<sup>(8)</sup> وينتشر العنف الجنساني في صفوف أكثر من 50 في المائة من النساء في الفئة العمرية 15-24 سنة.

الجدول 2: أوجه عدم المساواة بين الجنسين في جنوب السودان		
المؤشر	القيمة	
الأسر التي تعيش تحت خط الفقر	الأسر التي تتزورها امرأة	الأسر التي يتزورها رجل
	57 في المائة	48 في المائة
معدل الإلمام بالكتابة والقراءة بين السكان البالغين	السكان من الإناث	السكان من الذكور
	16 في المائة	40 في المائة

6- وفي فترة ما بعد الاستقلال مباشرة، حصل جنوب السودان على مساعدة إنمائية كبيرة. ولكن مع تدهور الأمن والحوكمة، توقفت المساعدة الإنمائية الرسمية تقريبا في عام 2014. ومع ذلك، استمرت تدفقات كبيرة من المساعدة الإنسانية ووصلت إلى ذروتها البالغة أكثر من ملياري دولار أمريكي في عام 2014،<sup>(9)</sup> وكانت الجهات المانحة الرئيسية هي الولايات المتحدة الأمريكية (34 في المائة) والمملكة المتحدة (12 في المائة) والجماعة الأوروبية (11 في المائة).

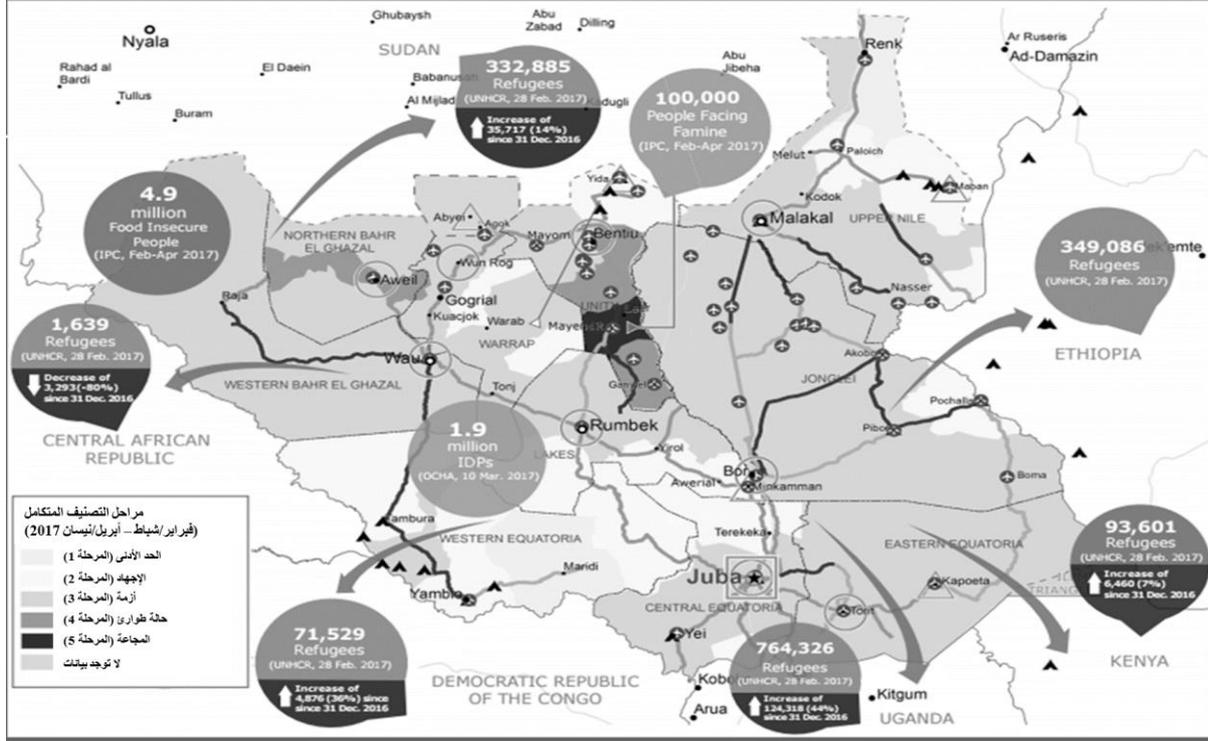
(7) المرحلة 3 - أزمة، المرحلة 4 - حالة طوارئ؛ المرحلة 5 - مجاعة.

(8) التقييم شامل للمساواة بين الجنسين في جنوب السودان، أبريل/نيسان 2012.

(9) البيانات الكاملة لعام 2016 غير متاحة حتى الآن.

## حافطة البرنامج

الشكل 2: خريطة عمليات البرنامج في جنوب السودان  
(فبراير/شباط - أبريل/نيسان 2017)



7- وبعد الاستقلال، وضع البرنامج استراتيجية قطرية تتألف من أربع ركائز من أجل: (1) تلبية الاحتياجات الغذائية الطارئة للفئات الضعيفة؛ (2) بناء قدرة المجتمعات المحلية على الصمود وتعزيز سبل العيش؛ (3) تعزيز الوصول إلى الأسواق وسلاسل القيمة الغذائية؛ (4) تعزيز إمكانية الحصول على الخدمات الأساسية دعماً للتغذية الجيدة والتعلم. وتضمنت الاستراتيجية القطرية أيضاً نهجا شاملا لتعزيز القدرات المؤسسية الحكومية.

8- وشملت فترة التقييم (2011-2016) ثلاث عمليات طوارئ، وعملية واحدة ممتدة للإغاثة والإنعاش، و14 عملية خاصة، وعمليات طوارئ للاستجابة العاجلة (انظر الشكل 2). وفي حين بلغ إجمالي التمويل المطلوب أكثر من 3.8 مليار دولار أمريكي،<sup>(10)</sup> لم يتم الحصول إلا على 2.6 مليار دولار أمريكي - أي 65 في المائة من الاحتياجات. وتراوح التمويل حسب العمليات ما بين 20 في المائة و112 في المائة من المبلغ المطلوب.

9- وتشمل المكونات المواضيعية الرئيسية لعملية الطوارئ والعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش في حافطة البرنامج ما يلي:

- ◀ الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها الذي يشمل مساعدة للعائدين والأشخاص المشردين داخليا<sup>(11)</sup> واللاجئين، من خلال المساعدة الغذائية العامة والتحويلات القائمة على النقد. وكانت المساعدة الغذائية العامة أكبر مكون، حيث شملت 64 في المائة من جميع المستفيدين.
- ◀ الصحة والتغذية الذي يتضمن برامج التغذية التكميلية الموجهة وبرامج التغذية التكميلية الشاملة للمجتمعات المضيفة والأشخاص المشردين داخليا واللاجئين، ويشكل 22 في المائة من المستفيدين.
- ◀ الأمن الغذائي وسبل العيش والقدرة على الصمود الذي يغطي التغذية المدرسية (9 في المائة) والمساعدة الغذائية مقابل

<sup>(10)</sup> كان 19 في المائة من هذا التمويل للعمليات الخاصة.

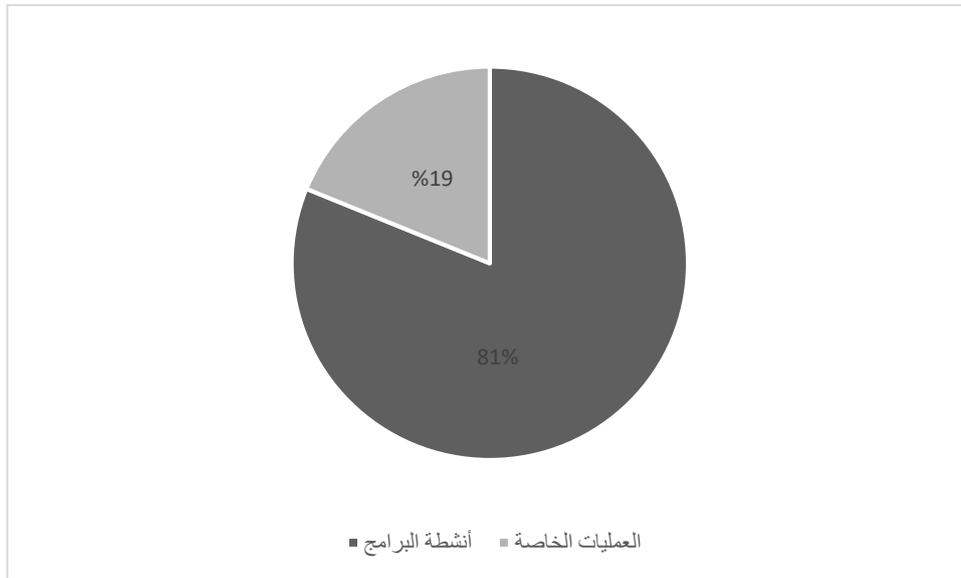
<sup>(11)</sup> بمن فيهم الأشخاص المشردون داخليا في مخيمات حماية المدنيين.

إنشاء الأصول (2 في المائة) - حيث شكلت أنشطة الغذاء مقابل التدريب والشراء من أجل التقدم أقل من 0.5 في المائة. < تنمية قدرات المؤسسات الحكومية المتعلقة بالإنداز المبكر، وتقييم الأمن الغذائي، ووضع السياسات المتعلقة بالتغذية والصحة.

10- وقامت العمليات الخاصة، التي تشكل 19 في المائة من مجموع التمويل المطلوب والبالغ 3.8 مليار دولار، بتمويل الخدمات المشتركة لدعم العمليات الإنسانية بما في ذلك عمليات المجموعات، وخدمات النقل الجوي من خلال خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية، ودعم التنمية الزراعية (مثل الطرق الفرعية، وإنشاء احتياطي استراتيجي للحبوب).

الشكل 3: نسبة الموارد المخصصة للبرمجة مقابل العمليات الخاصة

(2017-2014)



الشكل 4: نظرة عامة على حافظلة البرنامج في جنوب السودان (2011-2016)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الأحداث ذات الصلة بجنوب السودان	<p>1972-1955 الحرب الأهلية السودانية الأولى</p> <p>2005-1983 الحرب الأهلية السودانية الثانية</p> <p>2005 تطبيق السلام الشامل</p> <p>المرجع بين الحركة الشعبية لتحرير السودان والحكومة السودانية</p> <p>يناير/كانون الثاني 2011 استفتاء الاستقلال</p> <p>يونيو/تموز 2011 إعلان الاستقلال وإنشاء بعثة الأمم المتحدة</p> <p>يونيو/تموز 2011 حكومة جنوب السودان تعتمد خطة تنمية جنوب السودان (2011-2016)</p>		<p>ديسمبر/كانون الأول 2013 بداية الحرب الأهلية في جنوب السودان</p> <p>23 ديسمبر/كانون الأول 2013 المدير التنفيذي للبرنامج يعلن حالة طوارئ من المستوى 3 في جنوب السودان</p>	<p>11 فبراير/شباط 2014 مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية يعلن حالة طوارئ من المستوى 3 في جنوب السودان</p> <p>أبريل/نيسان 2014 منسقة بنين</p>	<p>الحرب الأهلية في جنوب السودان</p> <p>أغسطس/آب 2015 التوقيع على اتفاق السلام في نينوييا</p>	<p>يونيو/تموز 2016 الدلاع الشكايات الجديدة في جوبا</p> <p>سبتمبر/أيلول 2011 تعدد بعثة الأمم المتحدة حتى ديسمبر/كانون الأول 2017</p>
المراحل الرئيسية للبرنامج		بناء الدولة		الاستجابة لحالات الطوارئ في بدايتها	الاستجابة للأزمة الممتدة	
المستفيدون من البرنامج والكثبان المزروعة بالقمح الشري		<p>الأغذية المزروعة بالقمح الشري (بالطن المترى) - المستفيدين القمحيون - المستفيدين وفقا للخطة</p>				
عمليات البرنامج في جنوب السودان		<p><b>العملية الخاصة 200379:</b> شق الطرق القروية دعما لعمليات البرنامج في جنوب السودان (متذ مارس/آذار 2011)</p> <p><b>العملية الخاصة 200267:</b> زيادة الوجوديات دعما للاحتياطي الاستراتيجي من الحبوب في جنوب السودان (من يوليو/تموز 2011 إلى يوليو/تموز 2014)</p> <p><b>عملية الطوارئ 200338:</b> المساعدة الغذائية للسكان المحرومين من الأمن الغذائي والمتأثرين بالزراع في جنوب السودان</p> <p><b>العملية الخاصة 200341:</b> تقديم خدمات النقل الجوي للمساعدة الإنسانية في جمهورية جنوب السودان (منذ سبتمبر/أيلول 2011)</p> <p><b>العملية الخاصة 200361:</b> أنشطة مجموعة الوجوديات دعما لمجتمع العمل الإنساني في جنوب السودان</p> <p><b>العملية الخاصة 200399:</b> مجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ - توفير خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دعما لمجتمع العمل الإنساني في جنوب السودان (متذ مارس/آذار 2012)</p> <p><b>العملية الخاصة 200426:</b> زيادة مجموعة الأمن الغذائي استجابة للحالة الإنسانية المستمرة في جنوب السودان (منذ نوفمبر/تشرين الثاني 2012)</p>	<p><b>العملية الخاصة 200572:</b> المساعدة الغذائية والتخوية للإغاثة والتمتع، ودعم الانتقال وتعزيز الفدرات ضمانا لحلول مستدامة لمشكلة الجوع</p> <p><b>العملية الخاصة 200775:</b> تعزيز تنسيق مجموعة الأمن الغذائي استجابة للحالة الإنسانية في جنوب السودان</p> <p><b>العملية الخاصة 200634:</b> توفير الخدمات الجوية الإنسانية في جمهورية جنوب السودان</p> <p><b>العملية الخاصة 200791:</b> توفير خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الطارئة المنقذة للحياة دعما لمجتمع العمل الإنساني في جمهورية جنوب السودان لتكمينه من مساعدة المحتاجين.</p> <p><b>العملية الخاصة 200786:</b> توفير الخدمات الجوية الإنسانية في جمهورية جنوب السودان</p> <p><b>العملية الخاصة 200931:</b> مجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ - أنشطة ودعم دعما لمجتمع العمل الإنساني في جنوب السودان</p>	<p><b>عملية الطوارئ 200659:</b> عملية طوارئ استجابة للزراع في جنوب السودان (حتى سبتمبر/أيلول 2015)</p> <p><b>عملية الطوارئ 200859:</b> عملية طوارئ استجابة للزراع في جنوب السودان (اعتبار من أكتوبر/تشرين الأول 2015)</p> <p><b>201007:</b> المساعدة إلى الأشخاص المتأثرين بالقتال في جنوب أفريقيا (من يناير/كانون الثاني إلى مارس/آذار 2014)</p>	<p><b>العملية الخاصة 200931:</b> مجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ - أنشطة ودعم دعما لمجتمع العمل الإنساني في جنوب السودان</p> <p><b>عملية الطوارئ 200931:</b> مجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ - أنشطة ودعم دعما لمجتمع العمل الإنساني في جنوب السودان</p> <p><b>العملية الخاصة 200426:</b> زيادة مجموعة الأمن الغذائي استجابة للحالة الإنسانية المستمرة في جنوب السودان (منذ نوفمبر/تشرين الثاني 2012)</p>	
سياسات وخطط وتقييم البرنامج ذات الصلة		<p>الخطة الاستراتيجية للبرنامج 2014-2017 - إطار لجهود البرنامج نحو القضاء على الجوع في العالم. أعد تأكيد تركيز البرنامج على المساعدة الغذائية</p> <p>إرشادات برنامجية للتغذية معقبات إنشاء الأصول</p> <p>الموافقة على الخطة الاستراتيجية الجديدة للبرنامج (2017-2021)</p> <p>المشروع التجريبي للتغذية من أجل التقدم</p>				

## نتائج التقييم

## مواعمة الاستراتيجية القطرية للبرنامج وحافظته وتموضعه الاستراتيجي

- 11- يبين الشكل 4 المراحل الرئيسية الثلاث لتطور حافظة البرنامج. ففي البداية، أعيدت مواعمة الحافظة في مرحلة ما بعد الاستقلال لدعم أهداف بناء الدولة. وقد سعت العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش التي انطلقت عام 2014 إلى إدراج حلول مستدامة إلى جانب المساعدة الغذائية العامة تمثيلاً مع الركائز 2 و3 و4 من الاستراتيجية القطرية.<sup>(12)</sup>
- 12- وأدى استئناف الأعمال القتالية واسعة النطاق في ديسمبر/كانون الأول 2013 إلى زيادة كبيرة في عدد حالات الطوارئ، وأعاد البرنامج توجيهه لحافظته بسرعة وبشكل مناسب. وزاد عدد الذين يحصلون على المساعدة الغذائية العامة من 883 000 في عام 2012 إلى أكثر من 2.1 مليون في عام 2014.

الجدول 2: أعداد الأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي الشديد ويحصلون على المساعدة الغذائية العامة حسب السنة			
السنة	مراحل التصنيف المتكامل 3 و4 و5	مرحلتا التصنيف المتكامل 4 و5	المساعدة الغذائية العامة
2014	3 525 283	1 123 446	2 155 700
2015	3 808 000	911 000	1 822 067
2016	4 093 000	1 013 000	2 266 445

- 13- واكتسب تكييف التغذية في الحافظة وإدخال آليات الاستجابة السريعة المتحركة أهمية في تحسين الوصول إلى المناطق المتأثرة بالنزاع. ووسع البرنامج نطاق دعمه للخدمات المشتركة، بما في ذلك توفير الخدمات الجوية من خلال خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية والدعم لمجموعات اللوجستيات، والاتصالات في حالات الطوارئ، والأمن الغذائي، وسبل العيش. كما واصل البرنامج عمله بشأن إعادة التأهيل والإنعاش في المناطق التي لا تشهد نزاعات.

الجدول 3: العمليات الجوية للبرنامج/خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية		
السنة	عدد الركاب الذين تم نقلهم	البضائع (بالطن المتري) التي تم نقلها/إسقاطها جوا
2011	11 698	456
2012	88 224	396
2013	83 841	255
2014	68 286	58 774
2015	84 841	61 651
2016	78 064	68 771

المصدر: وحدة الطيران في البرنامج

- 14- وأصبحت الأزمة الحادة ممتدة، وانتشر انعدام الأمن والنزاع. وظل عدد الأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي يزداد سنوياً، ويحتاج أكثر من نصف السكان إلى مساعدة إنسانية منذ عام 2014. وازداد ضعف الحوكمة التي يقوضها بالفعل النزاع بشكل خطير بسبب انهيار التمويل وتعليق التمويل الإنمائي من الجهات المانحة. غير أن استراتيجية البرنامج وحافظته لم تتكيفاً تماماً مع التحديات والفرص الناجمة عن الأزمة الحادة متعددة السنوات.

- 15- وتبين أن استراتيجية البرنامج متسقة عموماً مع السياسات التقنيّة الوطنية المحدودة ذات الصلة، وهو ما يرضي الجهتين النظيرتين الرئيسيتين للبرنامج، وهما وزارة الشؤون الإنسانية وإدارة الكوارث وهيئة الإغاثة وإعادة التأهيل في جنوب السودان. وأشار الموظفون المعنيون في الوزارات الشريكة الأخرى المسؤولة عن التغذية والصحة والزراعة والتعليم والنقل أيضاً إلى

<sup>(12)</sup> البرنامج. 2013. وثيقة مشروع العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 200572.

هذه الموامة القوية. والتزم المكتب القطري بتعهداته المتعلقة بمبدأي الحماية والإنسانية وحافظ في الوقت نفسه على انخراطه مع الحكومة.

16- ووفرت خطة تنمية جنوب السودان نقطة مرجعية مشتركة لاستراتيجية البرنامج القطرية وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، اللذين ضمنا درجة عالية من الاتساق على مستوى وكالات الأمم المتحدة. وتعاون البرنامج بنشاط في وضع إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، الذي استخدم كوسيلة لأغراض الاتصال ولكنه لم يحفز البرمجة المشتركة أو تعبئة الموارد بشكل مشترك.<sup>(13)</sup> وكان البرنامج جهة فاعلة نشطة في صياغة خطط الاستجابة الإنسانية؛ غير أن هذه الخطط ووفرت خططا تمويلية بدلا من أطر استراتيجية. ولدى تقييم الاستجابة الإنسانية الجماعية في جنوب السودان، خلص التقييم الإنساني المشترك بين الوكالات<sup>(14)</sup> إلى ما يلي: (1) أن التخطيط الاستراتيجي كان غير كاف، وكان إدراج آراء السكان المتضررين محدودا؛ (2) أن استخدامه في إدارة دورة البرنامج كان ضئيلا حيث لم يتم تحديد الحصائل أو قياسها. وقد أدت مجموعتنا التغذوية والاتصالات في حالات الطوارئ دورا هاما في وضع الاستراتيجية المشتركة بين الوكالات. وعمل البرنامج على نحو ثنائي مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى لوضع نهج استراتيجية مشتركة، لا سيما بشأن التغذية وبناء القدرة على الصمود. وركزت جهات فاعلة أخرى مثل مجموعة اللوجستيات على التنسيق التكتيكي والتشغيلي قصير المدى.

17- وحددت الاستراتيجية القطرية المجالات ذات الميزة النسبية واستفادت منها، بما في ذلك قدرة البرنامج التي لا تضاهى على الوصول إلى نطاق واسع بالاشتراك مع شركائه. وهيمنت على الاستراتيجية المساعدة الغذائية العامة، التي استكملها علاج سوء التغذية المعتدل. وارتكزت القدرة على الاستجابة في حالات الطوارئ على القدرة اللوجستية متعددة الوسائط للبرنامج، وعمليات قوية للتفاوض بشأن الوصول الآمن، وشبكة وطنية من المكاتب الفرعية والأفرقة الميدانية المزودة بعدد كاف من الموظفين. وكانت الخدمات اللوجستية المشتركة التي استضافها المكتب القطري ذات أهمية بالغة للنجاح الشامل للعمليات الإنسانية، حيث وفرت خدمات تسليم مرنة وحيادية تدعمها مفاوضات قوية بشأن الوصول الآمن. ويسعى المكتب القطري إلى الاستفادة من خبرة البرنامج المؤسسية الكبيرة في تصميم وتنفيذ أنشطة الغذاء مقابل إنشاء الأصول.

18- غير أنه كان من الصعب إظهار ميزة نسبية واضحة في بعض المجالات: فعلى مستوى المنظمة، كان لدى البرنامج مهارات محدودة ولم تكن قدراته في مجال بناء الطرق والإجراءات الإدارية موجهة نحو إدارة مشروعات البنية التحتية الكبيرة. كما كانت لدى المكتب القطري خبرة محدودة في بناء قدرة على الصمود متعددة القطاعات على المدى الطويل.

19- وعلى الرغم من السياق الصعب، تمكن البرنامج من الحفاظ على احترام ولايته ومبادئه الإنسانية. ولم ينظر أصحاب المصلحة المطلعون إلى القيود الحكومية على أنها منهجية، واستطاع البرنامج خدمة المستفيدين على أساس الحاجة في المناطق التي تسيطر عليها الحكومة والمعارضة. وقد ساعد تجنب الاستخدام الروتيني للقوة من أجل الحماية على المحافظة على حياد البرنامج.

20- ومع ذلك، كثيرا ما فرضت الحكومة والمعارضة قيودا على الوصول، بما في ذلك رفض الحكومة المتكرر لمنح البرنامج صلاحية تسليم المساعدة إلى المستفيدين خارج بلدة او.

21- وكانت مخاطر أن تؤدي الاستجابة الإنسانية إلى تأجج النزاع كبيرة نظرا لحجم المساعدة الغذائية التي يقدمها البرنامج في اقتصاد جنوب السودان. وكانت هذه المخاطر مرتفعة بشكل خاص في الحالات التي وقعت فيها الموارد الإنسانية خارج سيطرة البرنامج المباشرة (على سبيل المثال من خلال فرض رسوم على شركات النقل المتعاقد معها). غير أنه لم يتم العثور على أي دليل يفيد بأن البرنامج سمح للسلطات أو الميليشيات بالتلاعب في استخدام موارده.

#### عوامل صنع القرار الاستراتيجي وجودته

22- قاد المكتب القطري أو دعم مجموعة من الدراسات الغذائية والتغذوية لتيسير وضع الاستراتيجية وصنع القرار، بما في ذلك نظام رصد الأمن الغذائي والتغذية المشترك بين الوكالات، والتصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي، وتقييمات السوق،

<sup>(13)</sup> R. Chawara and P. Ajang, 2015. Evaluation of the UNDAF for South Sudan (2012–2016)

<sup>(14)</sup> التقييم الإنساني المشترك بين الوكالات لجنوب السودان، 2015.

- وتحليلات سبل عيش اللاجئين، والدراسات المخصصة لأسباب انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية (مثل التحليل السببي المتكامل للأمن الغذائي والتغذوي).<sup>(15)</sup> غير أن فهم الدوافع الكامنة وراء نقص التغذية في جنوب السودان ما زال ضعيفاً.
- 23- وكان لبيانات الرصد تأثير محدود على صنع القرار الاستراتيجي، وهو ما يعود في جانب منه إلى أن انعدام الأمن أدى إلى الحد من قدرة البرنامج على جمع بيانات رصد موثوقة ومتسقة. وفي عام 2015، أصبح الإبلاغ أكثر انتظاماً وتوحيداً، وتم تعميم الرصد والتقييم. غير أن الإرشادات المتعلقة برصد أنشطة بناء القدرة على الصمود والعمليات الخاصة ظلت غير كافية.
- 24- واسترشادا بالسياسات الوطنية وسياسات البرنامج، وضع المكتب القطري استراتيجيية جنسانية (2015-2020) تحدد أهدافاً للتعيين والتدريب والبرمجة والإبلاغ عن الاعتبارات الجنسانية. وأدمج تحليل قوي لقضايا الحماية في عملية صنع القرار الاستراتيجي من أجل تقليل مخاطر تعريض النساء المستفيدات للعنف الجنساني إلى أدنى حد، ووضعت استراتيجيية للحماية.
- 25- وساهم البرنامج في بناء القدرات الوطنية للرصد والتحليل في مجموعة من الوزارات النظيرة، على الرغم من أن هذا العمل تباطأ بشكل كبير بعد عام 2014. وشملت المبادرات ذات الصلة إقامة شراكات مع الحكومة بشأن وضع نظم للرصد (بما في ذلك نظام رصد الأمن الغذائي والتغذية المشترك بين الوكالات والتصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي) وتحليل سياق القدرة على الصمود وتقييم الأمن الغذائي والتغذية في المناطق الحضرية في جوبا. ونشرت تقارير البرنامج الإعلامية وتقاريره بشأن التحليلات والرصد على نطاق واسع بين الجمهور الوطني لبناء توافق في الآراء بشأن الاحتياجات والاستجابات.
- 26- وحدد التقييم مجموعة معقدة من دوافع الخيارات الاستراتيجية. ووفرت ولاية البرنامج واستراتيجييته وسياساته نقطة انطلاق، إلى جانب تحليل للاحتياجات الإنسانية والإنمائية، والقدرات والأولويات الوطنية، وتأملات عن المزايا النسبية للبرنامج نفسه. ولم يكن توافر الموارد عائقاً رئيسياً: فقد أدى الإعلان عن حالة طوارئ من المستوى 3 إلى رفع مستوى الاستجابة وكان له أثر إيجابي على جمع الأموال.<sup>(16)</sup> غير أن هناك أنشطة تقيدت مثل أنشطة مجموعة الأمن الغذائي وسبل العيش ومشروع الطرق الفرعية بسبب نقص الأموال في أوقات محددة. وقد أثرت القيود اللاحقة لخطوط الإمداد والعوائق اللوجستية التي تؤثر على عمليات الإسقاط الجوي وممرات النقل البري تأثيراً سلبياً على حجم التوزيعات العينية.
- 27- وأدى النقص في عدد الموظفين إلى الحد بشكل كبير من قدرة البرنامج على صنع القرار الاستراتيجي. وثبتت صعوبة ملء الوظائف الهامة من خلال إعادة التعيين، بما في ذلك المناصب القيادية في البرامج والعمليات اللوجستية وتحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، واعتمد البرنامج بشكل بالغ على الموظفين العاملين بعقود قصيرة المدة. وفي حين أن قائمة المستوى 3 ساعدت على ملء عدة وظائف بصورة مؤقتة، فإنها لم تعمل بشكل جيد لبعض الوظائف اللوجستية والتغذوية المحددة.
- 28- وحدد المكتب القطري المخاطر الحاسمة التي تواجه الأداء واقتراح مجموعة شاملة من تدابير التخفيف بما يتماشى مع الإجراءات التنظيمية. غير أنه كان هناك نقص في الرصد مقابل خطة التخفيف. ووضعت تقييمات إضافية للمخاطر القطرية وتدابير التخفيف لدعم صنع القرار التشغيلي الروتيني. وتم الحفاظ على التوازن بين إدارة المخاطر وضمان إجراء التعديلات اللازمة ومدى تقبل المخاطرة لتيسير المرونة التشغيلية.

### أداء حافظة البرنامج ونتائجها

- 29- استندت عملية توجيه المساعدة الغذائية وتحديد أولوياتها إلى تحليلات التصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي ونظام رصد الأمن الغذائي والتغذية المشترك بين الوكالات وشدة انعدام الأمن الغذائي. وكان الهدف من ذلك هو ضمان توافق آراء الوكالات المتعددة بشأن الاحتياجات، والقيادة الحكومية، وتنسيق التخطيط مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى. ومع ذلك، أدت التحديات الكبيرة في جمع البيانات الموثوقة إلى هامش خطأ كبير في حسابات التصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي.<sup>(17)</sup> ويسعى البرنامج إلى تقديم توزيعات شهرية إلى المستفيدين في مخيمات حماية المدنيين ومخيمات الأشخاص المشردين داخلياً، وإعطاء

<sup>(15)</sup> التحليل السببي المتكامل للأمن الغذائي والتغذوي، يونيو/حزيران 2016.

<sup>(16)</sup> لاحظ التقييم الإنساني المشترك بين الوكالات لجنوب السودان لعام 2015 أيضاً هذا الأثر.

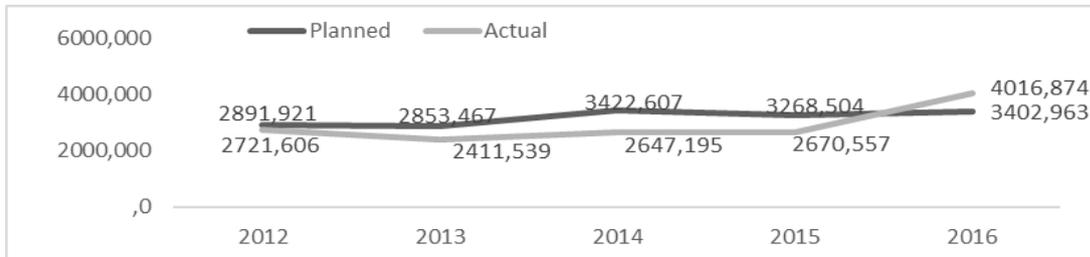
<sup>(17)</sup> مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، 2016. نظرة عامة على الاحتياجات الإنسانية. ولوحظ ذلك أيضاً في تقرير التقييم الإنساني المشترك بين الوكالات لجنوب السودان.

الأولوية للتوزيع على السكان الريفيين في دورات مدتها 60 أو 90 يوماً وفقاً لحالة انعدام الأمن الغذائي. غير أن بيانات البرنامج التي أُتيحت لفريق التقييم لم تسمح بإجراء تحقق مستقل من إنجازات هذه الخطة.

30- وتم تحديد أعداد المستفيدين من أنشطة التغذية بالاشتراك مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) استناداً إلى بيانات استقصاءات الرصد والتقدير الموحدتين لحالات الإغاثة والانتقال، ونتائج التصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي. وجرى الاستهداف في أنشطة الغذاء مقابل إنشاء الأصول على أساس جغرافي باستخدام بيانات نظام رصد الأمن الغذائي والتغذية المشترك بين الوكالات والتصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي، واستند استهداف الأسر إلى الاستقصاءات المجتمعية التي أجراها شريك متعاون ومشاورات مع قادة المجتمعات المحلية.

31- وكان الأداء مقابل أهداف النواتج فعالاً بوجه عام. وساعد البرنامج 2.9 مليون شخص في المتوسط في السنة (انظر الشكل 5) - 91 في المائة من المستفيدين المستهدفين. وشكلت المساعدة الغذائية العامة والتحويلات القائمة على النقد أكثر من 64 في المائة من المستفيدين، وحصل 22 في المائة منهم على تغذية تكميلية، و9 في المائة على تغذية مدرسية، والنسبة الباقية على مساعدة من خلال الغذاء مقابل إنشاء الأصول، والغذاء مقابل التدريب، والشراء من أجل التقدم.

الشكل 5: المستفيدون الذين حصلوا على مساعدة حسب السنة (2012-2016)

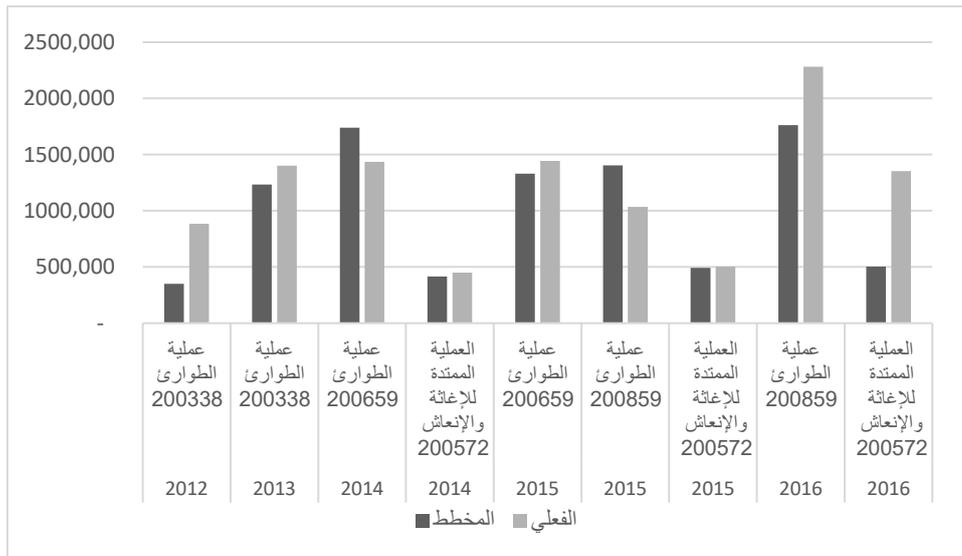


المصدر: التقارير الموحدة عن المشروعات 2011-2016

32- وبلغ معدل وصول المساعدة الغذائية العامة في إطار عمليات الطوارئ الثلاث والعملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 117 في المائة في المتوسط من المستفيدين المستضعفين المستهدفين (انظر الشكل 6)، ولكن انخفضت النسبة المئوية من الكميات المستهدفة من الأغذية المسلمة من 80 في المائة تقريباً في عام 2012 إلى أقل من 45 في المائة في عام 2016.<sup>(18)</sup> وكان لإدخال آلية الاستجابة السريعة المتنقلة دور مهم في توسيع نطاق عمليات الطوارئ في المناطق التي سحبت منها المنظمات غير الحكومية الشريكة وجودها بسبب انعدام الأمن. غير أن شكاوى المستفيدين والشركاء أظهرت أنه لم يكن من الممكن التنبؤ بتوزيعات الأغذية بسبب مشاكل في الحفاظ على خطوط إمداد موثوقة من الأغذية ولم تُسَلَّم السلال الغذائية الكاملة باستمرار.

(18) التقرير الموحد عن المشروعات 2012-2016.

الشكل 6: عدد المستفيدين من المساعدة الغذائية العامة (الفعلي والمخطط) حسب العملية

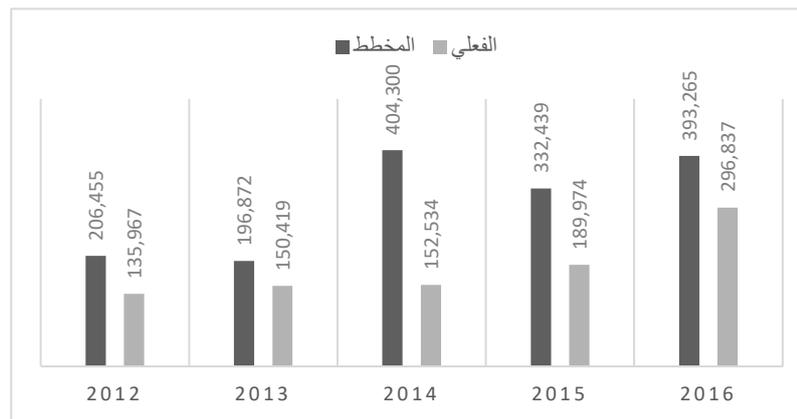


المصدر: التقارير الموحدة عن المشروعات 2011-2016

33- وضمن المساعدة الغذائية العامة، كان استخدام التحويلات القائمة على النقد يشكل تحديا نظرا لانتشار انعدام الأمن، وضعف الأسواق، وقلة عدد مقدمي الخدمات المالية، والتضخم المفرط. ونتيجة لذلك، وصلت التحويلات القائمة على النقد في عمليات الطوارئ والعملية الممتدة للإغاثة والإنعاش إلى 70 في المائة و20 في المائة في المتوسط من النسب المستهدفة على التوالي. وظل المستفيدون من التحويلات القائمة على النقد جزءا صغيرا من إجمالي عدد الحالات: لم يحصل سوى 152 671 مستفيدا على تحويلات قائمة على النقد في عام 2016.

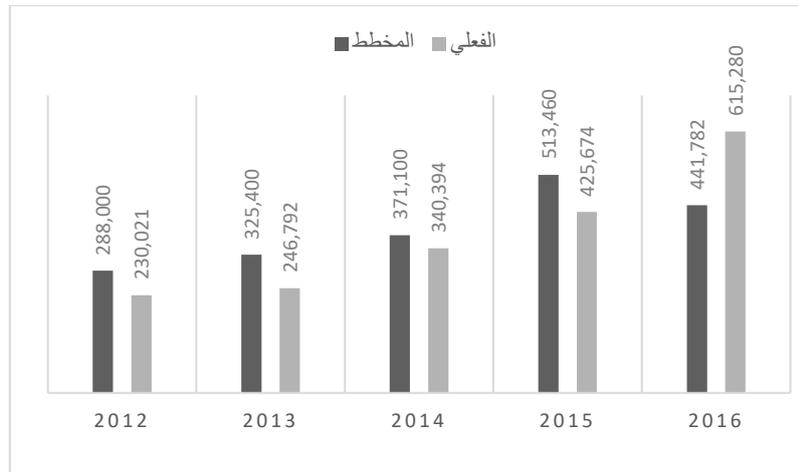
34- وازداد باطراد العدد الإجمالي للأطفال المشمولين ببرنامج التغذية التكميلية الموجهة وبرنامج التغذية التكميلية الشاملة التابعين للبرنامج (انظر الشكلين 7 و8). وكان توسيع نطاق برنامج التغذية التكميلية الموجهة بطيئا في عام 2014 نظرا لأنه تطلب التعاون مع شركاء إضافيين؛ في حين كان توسيع نطاق تغطية برنامج التغذية التكميلية الشاملة مباشرا.

الشكل 7: برنامج التغذية التكميلية الموجهة الذي ينفذه البرنامج في جنوب السودان، 6 أشهر-59 شهرا، المخطط مقابل الفعلي



المصدر: التقارير الموحدة عن المشروعات 2011-2016

الشكل 8: برنامج التغذية التكميلية الشاملة الذي ينفذه البرنامج في جنوب السودان، 6 أشهر-23 شهرا و6 أشهر-35 شهرا، و6 أشهر-59 شهرا



المصدر: التقارير الموحدة عن المشروعات 2011-2016

- 35- وفي المتوسط، وصل الغذاء مقابل إنشاء الأصول إلى أكثر من 80 000 مستفيد سنويا - حيث تراوحت النسب بين 49 في المائة و129 في المائة من الأهداف السنوية. وكانت القيود على التمويل وانقطاعات خطوط الإمداد وانعدام الأمن هي الأسباب الرئيسية لانخفاض الإنجاز في هذا المجال. وحيثما كانت هناك منافسة على الموارد المحدودة، أعطيت الأولوية للتدخلات المنقذة للحياة.
- 36- ولم يتم بناء إلا ربع الطرق الفرعية المخطط لها والبالغ طولها 800 كم. وأسهمت عمليات الاختيار المطولة، والقيود الأمنية، وعدم وجود مهندسين في البرنامج، والإجراءات غير المعدلة بشكل مناسب في مجال المشتريات، في حدوث تأخيرات. ومع ذلك، أفادت التقارير بأن جودة الطرق المكتملة مرتفعة.
- 37- ودعمت أنشطة الشراء من أجل التقدم 136 من مجموعات المزارعين وتم شراء 462 طنا متريا من الأغذية في إطارها من هذه المجموعات. وشكلت هذه الكمية أقل من 10 في المائة من جميع الأغذية التي اشترها البرنامج محليا وأقل من 1 في المائة من الاحتياجات الغذائية للبرنامج في جنوب السودان. وعلى الرغم من بناء 12 مستودعا للتخزين، فقد استخدمت مجموعات المزارعين أقل من 10 في المائة من هذه السعة.
- 38- ووصل برنامج التغذية المدرسية إلى ما متوسطه 300 000 طفل سنويا - أي 20 في المائة من جميع أطفال المدارس الابتدائية تقريبا. وكانت نسبة 44 في المائة من هؤلاء الأطفال من الفتيات (بلغ معدل الالتحاق بالمدارس الابتدائية الوطنية 39 في المائة).<sup>(19)</sup> ووفقا للتقارير، أعيد إصلاح نحو 900 من الصفوف المدرسية، ولكن لم تكن هناك أي أدلة على وجود تحسينات ذات صلة في المرافق الصحية المدرسية أو الحدائق المدرسية أو تركيب مواقد فعالة من حيث استهلاك الوقود.
- 39- وتم تقدير حصائل الأداء مقابل الأهداف الأربعة للاستراتيجية القطرية.
- 40- ويمكن أن يرجع للمساعدة الغذائية العامة في حالة الطوارئ، المصحوبة بتوسيع نطاق برنامج التغذية التكميلية الشاملة الفضل جزئيا في منع مواصلة تدهور حالة انعدام الأمن الغذائي الشديد ووصولها إلى مجاعة واسعة النطاق. وكانت الخدمات المشتركة مكونا حاسما في فعالية البرنامج في حالات الطوارئ. وكانت الحصائل التغذوية - كما تقاس بمعدل الانتعاش - جيدة. وقد عرقل السياق نشر التحويلات القائمة على النقد في جنوب السودان. غير أنه في الحالات التي أدخلت فيها هذه الطريقة كجزء لا يتجزأ من الاستجابة الطارئة، فإنها اتسمت بفعالية أكبر من حيث التكلفة، وبإمكانية التنبؤ بها وبحسن التوقيت مقارنة بالتحويلات العينية،<sup>(20)</sup> وكان لها فوائد ثانوية محتملة على الاقتصاد المحلي.

<sup>(19)</sup> تقييم مجموعة التعليم، جنوب السودان، 2016.

<sup>(20)</sup> بالإضافة إلى ذلك فإن فعالية التكلفة للتحويلات النقدية بالمقارنة مع التحويلات العينية (قيمة أوميغا) أخذت بالتحسن خلال الفترة القصيرة (سبتمبر/أيلول 2015 - مارس/أذار 2016) التي توافرت البيانات عنها (تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها في البرنامج، مارس/أذار 2016).

- 41- وكانت النتائج مختلطة بشأن بناء سبل العيش والقدرة على الصمود. ففي حين أعرب المستفيدون عن تقديرهم للأصول التي بنيت من خلال الغذاء مقابل إنشاء الأصول مثل السدود والطرق الفرعية والتدريب، فقد كانت جودة طرق الدرجة الثالثة محدودة. وظلت معظم أنشطة الغذاء مقابل إنشاء الأصول قصيرة الأجل، ولم تكن هناك إلا أدلة قليلة على وجود طبقات تكاملية للإجراءات المتعددة القطاعات على مدى فترة مستدامة لبناء القدرة على الصمود أمام الصدمات التي تؤثر على الأمن الغذائي. وكانت التأخيرات في أنشطة الغذاء مقابل إنشاء الأصول ناتجة عن التأخر في توقيع الاتفاقات على المستوى الميداني مع أكثر من 80 شريكا متعاوننا.
- 42- وكان التقدم المحرز في تعزيز الوصول إلى الأسواق وسلاسل القيمة محدودا. فلم تكن هناك أدلة كمية وتشير الأدلة المتفرقة إلى أن الطرق الفرعية لم تحقق سوى نتائج إيجابية قليلة على الإنتاج الزراعي. وكانت حصائل برنامج الشراء من أجل التقدم متواضعة وكانت استدامتها غير مؤكدة.
- 43- وساهم البرنامج بشكل كبير في تعزيز فرص الحصول على الخدمات الأساسية دعما للتعليم. وعلى الرغم من التقلبات في معدلات الالتحاق والاستبقاء المرتبطة بوضع انعدام الأمن المتغير، فقد أظهر برنامج التغذية المدرسية مرارا وتكرارا نتائج إيجابية، لا سيما فيما يتعلق بمعدلات الاستبقاء (99 في المائة في عام 2013 و92 في المائة في عام 2014 و89 في المائة في عام 2015 و78 في المائة في عام 2016). وساهم البرنامج أيضا في تحقيق التكافؤ بين الجنسين، ويرجع ذلك في جزء منه إلى مبادرة الحوافز للفتيات. غير أن الفعالية الكلية للتغذية المدرسية كانت تعتمد على مجموعة من التدخلات التكميلية، وعلى إطار استراتيجي قوي مشترك بين الوكالات لم يكن موجودا.
- 44- وتحققت أوجه التآزر ضمن حافظة البرنامج بإدماج أنشطة المساعدة الغذائية العامة والأنشطة التغذوية. ولكن كانت هناك فرص ضائعة لإدماج التغذية في الغذاء مقابل إنشاء الأصول والغذاء من أجل التعليم، وتآزر تشغيلي ضعيف بين أنشطة الغذاء مقابل إنشاء الأصول، والطرق الفرعية، والشراء من أجل التقدم.
- 45- وأقيمت أوجه تآزر تشغيلية مع مجموعة واسعة من وكالات الأمم المتحدة، بما في ذلك التعاون مع اليونيسف (من خلال بعثات آلية الاستجابة السريعة المتكاملة)، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (بشأن العمليات المتعلقة باللاجئين)، والمنظمة الدولية للهجرة (كشريك تشغيلي في مجال اللوجستيات ونظم التسجيل البيومتري) ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (بشأن مجموعة الأمن الغذائي، وتقييمات الأمن الغذائي، وبناء القدرة على الصمود). غير أنه كان يمكن للمكتب القطري أن يتعاون مع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع من أجل الاستفادة من ميزته النسبية كمنفذ متخصص لمشروعات البنية التحتية.
- 46- ولم تكن النتائج المتعلقة باستدامة الأصول التي أنشئت من خلال الطرق الفرعية حاسمة. فقد افترضت خطط الصيانة مسؤولية الحكومة عن الصيانة على المدى الطويل؛ غير أن مصداقية الحكومة محدودة في السياق المالي الحالي. وفي ظل الظروف الراهنة، تواجه قدرة المجتمعات المحلية على صيانة الأصول المبنية من خلال الغذاء مقابل إنشاء الأصول مخاطر أيضا.
- 47- ونظرا للقدرة الحكومية المقيدة بشدة، لا توجد إلا آفاق فورية قليلة لتسليم المسؤولية عن الخدمات التي يقودها البرنامج إلى المؤسسات الوطنية. وقد تحقق تقدم محدود ولكن هام في الاستعانة بالقطاع الخاص للحفاظ على الخدمات - مثل الانتقال من خدمة البيانات المجانية إلى نموذج تقاسم التكاليف لخدمات الإنترنت من خلال مجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ.
- 48- ومن حيث الكفاءة، كانت اللوجستيات هي المحرك الرئيسي للتكاليف. فقد شكلت مكونات النقل البري والتخزين والمناولة في عملية الطوارئ والعملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 55 في المائة من مجموع التكاليف التشغيلية خلال الفترة 2013-2016.<sup>(21)</sup> وكانت تكاليف اللوجستيات خاضعة للاستخدام المكثف للنقل الجوي وضعف شبكة الطرق الرئيسية. وبالنسبة للطريق من جوبا إلى بنتيو، كانت التكلفة حوالي 350 دولارا أمريكيا للطن المترى لحمولة قدرها 40 طنا متريا<sup>(22)</sup> - أي أكثر من ضعف الرسم

(21) ترتفع هذه النسبة إلى 58 في المائة إذا أدرجت فيها تكاليف النقل الخارجية.

(22) تقييم سوق النقل وتقييم القدرات اللوجستية في جنوب السودان (2015).

المفروض<sup>(23)</sup> في البلدان المجاورة لقطع مسافة مماثلة. واستكشف البرنامج خيارات لخفض تكاليف النقل، مثل: زيادة استخدام الطائرات الأرخص ذات الأجنحة الثابتة؛ ونقل البضائع مسبقاً إلى الموقع عن طريق البر خلال موسم الجفاف؛ وفتح ممرات جديدة للنقل البري من السودان؛ وتعظيم استخدام التحويلات القائمة على النقد.

49- وأتاح إدخال نظم التسجيل البيومترى - بما في ذلك نظام العمليات النقدية (سكوب) التابع للبرنامج، والمنصة الرقمية لإدارة المستفيدين والتحويلات في البرنامج - إمكانية تحقيق مكاسب كبيرة من حيث التكلفة من خلال سجلات أكثر دقة للمستفيدين. وقُدرت تكلفة التسجيل باستخدام نظام سكوب بمبلغ 5 دولارات أمريكية لكل أسرة،<sup>(24)</sup> وهو ما يقارن بتكلفة خطأ الإدماج المحتمل لدعم أسرة في عملية طوارئ لسنة واحدة والبالغة 1 000 دولار أمريكي.<sup>(25)</sup>

50- إلا أن سوء التخطيط والتنسيق بين المستخدمين ساهم في حالات الاستخدام غير الكفاء للخدمات اللوجستية المشتركة المجانية للمستخدم. ونظراً لعدم وجود حافز مالي للمنظمات للتخطيط بفعالية، لم تُستخدم الطائرات والأصول الأخرى بكفاءة أو لم يتم نشرها بعد مهلة قصيرة جداً.<sup>(26)</sup>

51- وخفض مرفق الإدارة الشاملة للسلع متوسط المهلة الزمنية اللازمة لتسليم الأغذية من 120 يوماً إلى 53 يوماً؛ إلا أن الانقطاعات المتكررة لخطوط الإمداد أدت إلى ضعف الموثوقية ورداءة توقيت تسليمات الأغذية. وأدت خطط توفير الموارد من جانب الجهات المانحة والقيود الأخرى إلى تدفقات متفاوتة للأغذية. وقسّمت المسؤولية عن سلسلة الإمداد بين عدة وظائف إدارية كانت تعاني من نقص في عدد الموظفين.

52- وواجه المكتب القطري تحديات في تحقيق الحد الأدنى من متطلبات الرصد والإبلاغ المؤسسية، وكانت مؤشرات الحصائل المتعلقة برصد القدرة على الصمود والعمليات الخاصة ضعيفة. وتم تصحيح أوجه الضعف في نظام الرصد والتقييم في المكتب القطري جزئياً منذ عام 2015. غير أن القيود المستمرة التي تواجه الوصول قيدت جزئياً قدرة المكتب القطري على جمع بيانات كافية عن الحصائل.

## الاستنتاجات

53- تطلب تقييم أداء البرنامج اعترافاً واضحاً بسياق التشغيل الصعب للغاية والمعقد والمتطور باستمرار في جنوب السودان. وشمل ذلك احتياجات إنسانية كبيرة، وقدرات هشة في مجال الحوكمة، وبنية تحتية بدائية، وانعدام أمن شديد، مما أثر على وصول المساعدة الإنسانية ورفاهية المجتمعات المحلية وموظفي البرنامج.

54- وكانت حافظة البرنامج ذات صلة وثيقة: فقد أظهرت القدرة على العمل في كل من مجالي الطوارئ والتنمية، وانتقلت بشكل مناسب من الاستجابة للاحتياجات في حالات الطوارئ إلى المواءمة مع جدول أعمال بناء الدولة - والعودة إلى الاستجابة - في حالة أزمة حادة واسعة النطاق. وكان من التحديات الرئيسية تموضع البرنامج لضمان الترابط - أي الحاجة إلى ضمان تنفيذ أنشطة الطوارئ قصيرة الأجل مع مراعاة التنمية الأطول أجلاً والمشاكل المترابطة.

55- وساعد وضع الاستراتيجية القطرية على دفع عملية إعادة توجيه استراتيجية تدعم البلد الجديد ومؤسساته، ولكن طغمت الأحداث بسرعة على ذلك. ولم يكن المكتب القطري استباقياً في تصميم نهج استراتيجي منقح وشامل للاستجابة في السياق الناشئ لأزمة حادة متعددة السنوات. وقد تفاقم الوضع بسبب مزيج من العوامل، بما في ذلك تأخيرات مستمرة في تعيين الموظفين الحرجين، مما قوض قدرة المكتب القطري على التخطيط الاستراتيجي والبرمجة.

56- وكفل البرنامج الاتساق الاستراتيجي مع الحكومة وشركاء التنمية الآخرين. وسعت عمليات إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وإطار التعاون المؤقت إلى تحقيق الاتساق بين وكالات الأمم المتحدة؛ غير أنها استُخدمت للإبلاغ الموحد وليس للعمل

(23) الأسعار مماثلة في جمهورية الكونغو الديمقراطية.

(24) تقدير قدمه المكتب القطري للبرنامج.

(25) قدمت عملية الطوارئ الدعم إلى 253 903 أسرة بتكلفة إجمالية قدرها 250 490 565 دولاراً أمريكياً.

(26) استناداً إلى معلومات تم تجميعها من موظفي مجموعة اللوجستيات.

المنسق بين الوكالات. ويتطلب تعقيد وحجم هذه الأزمة الحادة المتعددة السنوات قيادة أقوى من جانب الأمم المتحدة لحفز استجابة منسقة مشتركة بين الوكالات. وحددت فرص للاستفادة من أوجه التأثير الداخلية، ولكنها لم تتحقق إلى حد بعيد. وكانت هناك أوجه تآزر خارجية قوية مع العديد من وكالات الأمم المتحدة الأخرى التي استفادت من موارد تكميلية لتلبية مجموعة من احتياجات المستفيدين. ويمثل هذا سبيلا هاما للتطوير نظرا لأن البرمجة في البرنامج تحتاج إلى تحقيق التوازن بين الحاجة إلى أوجه تآزر داخلية بين العمليات على مستوى الأسر والمخاطر المعاكسة المتمثلة في تركيز الموارد على عدد محدود من المستفيدين.

57- وكانت مهارات التقييم والتحليل في البرنامج مفيدة للغاية في تحديد أولويات الاستهداف في البرامج، وصنع القرار بما في ذلك إدماج الحماية والتحليلات الجنسانية. غير أن التحليلات الأعمق لأسباب انعدام الأمن الغذائي والتغذوي كان يمكن أن تحسن تصميم البرامج.

58- وكانت المساعدة الغذائية الطارئة التي يقدمها البرنامج فعالة. وقدم البرنامج جميع المساعدة الغذائية في البلد تقريبا وتمكن من توسيع نطاق عمله بسرعة استجابة للاحتياجات. وأتاحت آلية الاستجابة السريعة للبرنامج الوصول إلى المستفيدين في مواقع غير آمنة للغاية في غياب الشركاء المتعاونين. وعلى الرغم من ذلك، أدى السياق إلى زيادة صعوبة توسيع نطاق التحويلات القائمة على النقد ولم يحقق بناء الطرق الفرعية الأهداف الموضوعية. وكانت هناك مشاركة جيدة من النساء في أنشطة البرنامج واهتمام كبير بالوقاية من مخاطر نقص الحماية.

59- وعلى مستوى الحصائل، ساعدت المساعدة الغذائية العامة، بما في ذلك التحويلات القائمة على النقد والأنشطة التغذوية، على منع حدوث تراجع حاد في الأمن الغذائي. وكانت التغذية المدرسية مرتبطة بتحسين معدلات الالتحاق والاستبقاء. غير أن تدخلات سبل العيش كان يمكن أن تستفيد من نهج أكثر قابلية للتنبؤ وأكثر استدامة بدلا من الاتفاقات السنوية مع الشركاء المتعاونين.

60- وأحرز تقدم جدير بالثناء في المساهمة في وضع السياسات الوطنية والقدرات التقنية من خلال إقامة شراكات مع مجموعة واسعة من الوزارات. غير أن النجاح قوضه تدهور السياق. وكان ظهور النهج البديلة للاستدامة - بما في ذلك بناء القدرات في القطاع الخاص - بطيئا.

61- وكانت تكاليف اللوجستيات للتسليمات العينية بالغة الأهمية لكفاءة التكلفة الإجمالية. وأظهر البرنامج وعيا كبيرا بالحاجة إلى إدارة التكاليف وأدخل مجموعة من الابتكارات لتقليلها إلى أدنى حد. وبالنظر إلى آفاق انخفاض الموارد وزيادة الاحتياجات، لا تزال هناك حاجة إلى مزيد من تدابير توفير التكاليف.

## التوصيات

الرقم	المسألة	الأساس المنطقي	التوصية	المسؤولية والتوقيت
1	التوجه الاستراتيجي	يتعين تحديث الاستراتيجية القطرية لجنوب السودان وتحقيق التوافق بينها وبين السياق القطري المتغير. وينبغي أن توجه الاستراتيجية الجديدة البرنامج للاستجابة لأزمة حادة متعددة السنوات، مع المرونة للتكيف مع الاحتياجات المتغيرة بسرعة.	1- ينبغي أن يقوم البرنامج بما يلي: (أ) وضع إطار استراتيجي للاستجابة لاحتياجات جنوب السودان كأزمة حادة متعددة السنوات تقر بالقدرة المحدودة للحكومة على قيادة العملية؛ (ب) الدعوة في منظومة الأمم المتحدة لوضع إطار استراتيجي مشترك بين الوكالات ونهج مشترك متعدد السنوات للاستجابة للأزمة الحادة المتعددة السنوات. وتتيج خارطة الطريق المتكاملة فرصة لمعالجة هذه المسألة في عام 2017.	المكتب القطري بدعم من المكتب الإقليمي والمقر: 2017-2018.
2	أوجه التآزر الإنسانية - الإنمائية	في حين يقر البرنامج بأولوية المساعدة المنقذة للحياة، فإنه ينبغي أن يتموضع لضمان تنفيذ الأنشطة ذات الطبيعة الطارئة قصيرة الأجل بطريقة تراعي التنمية الأطول أجلا والمشاكل المترابطة.	2- ينبغي أن يقوم البرنامج بتحسين أوجه التآزر بين الأنشطة الإنسانية والإنمائية عن طريق: (أ) وضع استراتيجية لمعالجة القيود الأساسية التي تعترض توسيع نطاق استخدام التحويلات القائمة على النقد (بما في ذلك تعزيز سلاسل الإمداد، والدعوة للتجارة عبر الحدود، وتحسين البنية التحتية المالية والنقلية) والتي تتيح تقديم المزيد من المساعدات الطارئة المتمسمة بحسن التوقيت والمردودية إلى جانب ما تخلفه من آثار طويلة الأجل على تعزيز النفاذ السوقي وإتاحة الأسواق للإنتاج المحلي؛ (ب) الحفاظ على الهدف طويل الأجل المتمثل في المساهمة في خطة الحكومة لتنمية قطاع الصحة، بما في ذلك تنمية القدرات وأشكال الدعم الأخرى لنشر المبادئ التوجيهية للإدارة المجتمعية لسوء التغذية الحاد على المستوى الوطني ومستوى الولايات والمقاطعات؛ وأنشطة الدعوة والدعم لتفعيل مبادرة بوما الصحية التي أطلقت في عام 2015 بالتعاون الوثيق مع اليونيسف، ومنظمة الصحة العالمية، والشركاء الآخرين في "التغذية في الصحة" في جنوب السودان؛ (ج) إقامة شراكات مع الوكالات الأخرى لتنشيط وتنقيح نهج مشترك بين الوكالات لبناء القدرة على الصمود بتميز عن أنشطة الغذاء مقابل إنشاء الأصول، ويحدد طبقات التدخلات متعددة السنوات من مختلف الوكالات للتكرار والنشر بصورة تدريجية حسبما تسمح الظروف؛ (د) تعزيز التغذية المدرسية استراتيجيا - ضمن نهج منسق مشترك بين الوكالات - للمساهمة في كسر حلقة الحرب والعنف في جنوب السودان عن طريق إنشاء "مناطق أمنة" للحماية وتوفير منصة للتدخلات متعددة القطاعات التي تشمل أهداف الصحة والتغذية وسبل العيش.	المكتب القطري بدعم من المكتب الإقليمي والمقر: 2017-2018.
3	الكفاءة	السياق الحالي في جنوب السودان يجعل تسليم الإغاثة مكلفا، ومن الصعب ضمان التسليمات في الوقت المناسب. والتحديات الأساسية الأولية هي القيود التي تواجه نقل الأغذية إلى المستفيدين بطريقة اقتصادية وإدارة خطوط إمداد الأغذية.	3- على البرنامج أن يواصل تحقيق كفاءة التكلفة باتباع نهج متعدد السنوات للاستجابة لحالات الطوارئ. (أ) ينبغي أن يعمل البرنامج مع الوكالات الأخرى بما فيها مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لتحديد الفرص التي يمكن أن تؤدي فيها الاستثمارات الموجهة التي توظفها الجهات المانحة في البنية التحتية للنقل إلى تحقيق وفورات في التكاليف متعددة السنوات بالنسبة لتكاليف اللوجستيات بما في ذلك تحليلات التكاليف والفوائد المتعلقة بالإصلاحات الاستراتيجية للطرق	المكتب القطري بدعم من المكتب الإقليمي والمقر: 2017-2018.

المسؤولية والتوقيت	التوصية	الأساس المنطقي	المسألة	الرقم
	<p>الرئيسية للسماح بالوصول في موسم الأمطار وتحسين النقل النهري، والاستثمار في صيانة مهابط الطائرات الاستراتيجية للسماح بزيادة استخدام الطائرات ذات الأجنحة الثابتة.</p> <p>(ب) على أساس نتائج تحليل التكاليف والفوائد، وضع استراتيجية مشتركة بشأن الدعوة موجهة إلى الجهات المانحة وذات صلة بالاستثمار الاستراتيجي المحدود في البنية التحتية.</p> <p>(ج) بالتعاون مع الشركاء (بما في ذلك المنظمة الدولية للهجرة ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين)، وضع استراتيجية لتزويد جميع مواطني جنوب السودان بهوية رقمية تتضمن اتفاقاً للتشغيل البيئي وتبادل البيانات بين النظم.</p> <p>(د) النظر في إدخال عنصر لاسترداد التكاليف بشكل روتيني في مجموعة اللوجستيات لتشجيع التخطيط المستقبلي الأفضل والاستخدام الأكثر كفاءة للموارد.</p> <p>(هـ) تعزيز إدارة خطوط إمداد الأغذية من خلال:</p> <p>(1) تشكيل فريق عامل معني بسلسلة الإمداد المتكاملة لتحديد المتطلبات والموارد وتحديد أولويات الخطط التشغيلية.</p> <p>(2) تعزيز موظفي فريق الميزانية والبرمجة، وذلك في جزء منه لزيادة التواصل مع الجهات المانحة بشأن شحنات الأغذية.</p> <p>(3) في ضوء أهمية المرفق العالمي لإدارة السلع الأساسية لجنوب السودان، يني استكشاف الفرص المتاحة لمواصلة تعزيز مساهمته للاستجابة في جنوب السودان.</p>			
المكتب القطري بدعم من المكتب الإقليمي والمقر: 2017-2018.	<p>(أ) ينبغي أن يواصل البرنامج الاستثمار في التقييمات والتحليلات المتعلقة بالأغذية والتغذية عن طريق:</p> <p>(1) مواصلة صياغة منهجية البرنامج للتقييم المنتظم للحالة التغذوية بين الفئات الرئيسية المستهدفة من التغذية، بما في ذلك إدماج مؤشرات التقدم وتلخيص النتائج مع نظم استقصاءات الرصد والتقدير الموحدين لحالات الإغاثة والانتقال، وآليات الإشراف الأخرى ذات الصلة؛</p> <p>(2) الإشراف على الأمن الغذائي في المناطق الحضرية؛</p> <p>(3) مواصلة الاستثمار في الأسباب الرئيسية الكامنة وراء نقص التغذية في جنوب السودان بالتعاون الوثيق/الشراكة الوثيقة مع الوكالات الأخرى المعنية بالأمن الغذائي والتغذية، مع التركيز بشكل خاص على المنطقة الأكثر استقراراً من البلد.</p> <p>(ب) بدء البرمجة المراعية للتغذية وزيادتها بما يتماشى مع نهج تعزيز التغذية ضمن الحافظة الكلية للبرنامج في جنوب السودان، من خلال برامج النقد مقابل إنشاء الأصول والغذاء مقابل التعليم بصفة خاصة، ولكن أيضاً من خلال توزيعات الأغذية العامة، مثل التركيز على الحد من التقدم بالتزامن مع برنامج التغذية التكميلية الموجهة وبرنامج التغذية التكميلية الشاملة.</p> <p>(ج) على المستوى المؤسسي، استعراض المؤشرات المستخدمة لرصد القدرة على الصمود والعمليات الخاصة على مستوى الحصائل والأثر.</p> <p>(د) إبرام اتفاقات على المستوى الميداني مع الشركاء المتعاونين - ويمكن أن تحدد هذه الاتفاقات أطراً استراتيجية متعددة السنوات مع اتفاقات سنوية للميزانية.</p>	<p>لا تزال قيود البيانات والتحليل تعيق قدرة المكتب القطري على استخلاص استنتاجات قائمة على الأدلة بشأن النهج البرمجية الأكثر كفاءة وفعالية التي يتعين اعتمادها.</p> <p>وتم تحديد فرص للاستفادة من أوجه التآزر الداخلية بين الأنشطة، ولكنها لم تتحقق إلى حد كبير.</p> <p>ولا تيسر الاتفاقات على المستوى الميداني مع الشركاء المتعاونين البرمجة المستدامة مع المستفيدين.</p>	جودة البرامج	4

المسؤولية والتوقيت	التوصية	الأساس المنطقي	المسألة	الرقم
المكتب القطري بدعم من المكتب الإقليمي والمقر: 2016-2018.	<p>(أ) ينبغي أن يطلب المكتب القطري للبرنامج إجراء استعراض للموظفين وأن ينشره، استناداً إلى عدد الموظفين المطلوبين لتحقيق الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة.</p> <p>(ب) ينبغي زيادة قدرة فريق الموارد البشرية في المكتب القطري على توفير القدرات اللازمة لدعم تعيين الموظفين المؤهلين ذوي الخبرة المناسبة في الوقت المناسب - بما في ذلك تحديد الموظفين المناسبين وتشجيعهم على تقديم طلبات لشغل وظائف رئيسية على سبيل إعادة التعيين.</p> <p>(ج) ينبغي أن ينظر المقر في تعيين موظفين متنقلين لحالات الطوارئ يكونون متاحين للنشر الفوري من خلال قائمة حالات الطوارئ من المستوى 3.</p> <p>(د) مع التسليم بالتدابير التي اتخذها مقر البرنامج لتحسين عملية إعادة التعيين، فإن على الإدارة المعنية في المقر أن تنظر في إدخال مزيد من التغييرات على عملية إعادة التعيين لضمان أن يخدم جميع الموظفين في مراكز عمل شاقة.</p>	<p>أدت حالات التأخيرات المستمرة في تعيين الموظفين الرئيسيين إلى تقويض قدرة المكتب القطري، بما في ذلك قدرته على التخطيط الاستراتيجي. واعتمد البرنامج بشكل بالغ على الموظفين المعيّنين بعقود قصيرة المدة</p>	الموارد البشرية	5