



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

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 26 – 30 يونيو/حزيران 2023

البند 7 من جدول الأعمال
WFP/EB.A/2023/7-E/1
تقارير التقييم
للنظر فيها

التوزيع: عام
التاريخ: 12 مايو/أيار 2023
اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

تقرير موجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لمصر (2018-2023)

موجز تنفيذي

يغطي تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لمصر للفترة من يوليو/تموز 2018 إلى ديسمبر/كانون الأول 2023 والخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية للفترة من يناير/كانون الثاني إلى يونيو/حزيران 2018 استراتيجية البرنامج وتدخلاته وأنظمتها في إطار هاتين الخطتين. وباتباع نهج تشاوري يركز على الاستخدام، يحقق التقييم الغرض المزدوج المبتغى منه والمتمثل في المساءلة والتعلم واستئعين به في إعداد خطة استراتيجية قطرية جديدة.

وتبيّن للتقييم أن الخطة الاستراتيجية القطرية تتناسب مع أطر الحكومة المصرية وسياساتها واستراتيجياتها وأنها تتواءم مع رؤية مصر لعام 2030. وُحددت أهداف معظم الأنشطة تحديداً سليماً واستئعين في ذلك بالنظم الحكومية لأن معظم أنشطة البرنامج مضمنة في هياكل الحماية الاجتماعية الوطنية.

وفي إطار الحصيلة الاستراتيجية 1- التغذية المدرسية، نجحت التغذية المدرسية والحصص الغذائية المنزلية والتحويلات المشروطة القائمة على النقد في الاستجابة لجوانب انعدام الأمن الغذائي والضعف وقصور التعليم. وبذل البرنامج جهوداً واضحة لزيادة مشاركة المرأة واستئعان في ذلك ببرنامج قروض صغيرة وبأموال استهلاكية وحلقات عمل لتنمية الأعمال التجارية. وأسفرت الأنشطة المدرجة في إطار الحصيلة الاستراتيجية 2 عن تعزيز الأمن الغذائي وزيادة الرضاغة الطبيعية وعن نظم غذائية مغذية بدرجة أكبر. وفي إطار الحصيلة الاستراتيجية 3، أتاح العمل الذي اضطلع به البرنامج في نطاق برنامج الألف يوم الأولى معرفة بالغة الأهمية عن التغذية وذلك بفضل رسائل التغيير الاجتماعي والسلوكي والجهود التي بذلها البرنامج للتواصل مع الحكومة في مضمار السياسات. وازدادت قدرة المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة على الصمود في إطار الحصيلة الاستراتيجية 4، وإن كانت النتائج المحققة بين البدو أقل مما كان متوقفاً. ويؤمل أن يجعل الدعم المقدم إلى الشراكات الوطنية والتعاون بين بلدان الجنوب ومركز الأقصر للتكنولوجيا والابتكار في إطار الحصيلة الاستراتيجية 5 صورة البرنامج أكثر بروزاً.

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

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة H. Khaira
موظف التقييم

بريد إلكتروني: hansdeep.khaira@wfp.org

السيدة A.-C. Luzot
مديرة التقييم بالإنابة

بريد إلكتروني: anneclaire.luzot@wfp.org

واستجاب البرنامج استجابة فعالة لشواغل الحماية التي تنتاب المستفيدين. وكان المستفيدون بوجه عام على علم تام بألية البرنامج للشكاوى والتعقيبات. وركز البرنامج على دعم المرأة من خلال أنشطة شتى، وإن كانت الدراية التقنية المحدودة الطابع قد أوهنت قدرته على تعميم المنظور الجنساني.

وقُدِّم الدعم في الميقات المحدد له بوجه عام، بيد أن قصور التمويل المتاح حال دون تقديم الدعم في أوانه في بعض الحالات. وأثر التمويل سلبا أيضا في الوصول إلى المستفيدين، فاقسم أداء البرنامج بالتفاوت بين الحصائل الاستراتيجية. وربما تعزى بعض حالات التأخير إلى استخدام البرنامج أنظمة الشراء الحكومية.

وفي إطار الخطة الاستراتيجية القطرية، تمكّن البرنامج من إبداء قدر كبير من المرونة والقدرة على الاستجابة للظروف المتغيرة والتصدي للصدّات. وأقام البرنامج شراكات متينة مع الحكومة واضطلع بأنشطة مشتركة مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى، وإن لم تُعْتَمَد كل الفرص المتاحة للتعاون في الأجل الطويل.

وبوجه عام، يمضي البرنامج قدما كما ينبغي له صوب تحقيق نتائج الخطة الاستراتيجية القطرية، خلا بعض الحالات الاستثنائية. بيد أن اتباع نهج مجزأ حياّل تحديد ماهية تدخلاته وانجازها قد يحد من أدائه العام.

ودعم البرنامج الحكومة في تصديها لتحديات ملحة عديدة من بينها تغذية الأطفال والأمهات وأمن اللاجئين الغذائي وتغير المناخ. وسعت الحكومة مع البرنامج لإيجاد وسائل تمويل مبتكرة، مثل مبادلة الديون.

وأثبت العمل الذي اضطلع به البرنامج في مجتمعات محلية قدم فيها أنواعا شتى من الدعم أن التصدي للتحديات بطريقة متعددة الأوجه يحقق نتائج تفوق مجموع الأجزاء المكونة لهذه الأنواع من الدعم.

وشكّل استخدام النظم الوطنية القائمة في تحديد المستفيدين عنصرا مهما في استدامة نتائج أنشطة البرنامج في الأجل الطويل. بيد أن المكتب القطري لم يستخدم كفاءة البرنامج في تحديد أشد فئات السكان والمجتمعات المحلية ضعفا استخداما كاملا لجعل النظم الحكومية لاختيار المستفيدين أكثر متانة وقوة.

وأعاق قصور الموارد البشرية والمالية قدرة المكتب القطري على رصد الأنشطة واستخدام بيانات الرصد وتعميم المنظور الجنساني بفعالية.

ونجح البرنامج في دعم الحكومة في رقمنة النظم الرامية إلى تحسين الأمن الغذائي وأدى دورا هاما في تعزيز القدرات القطرية.

ويقدم التقييم خمس توصيات للبرنامج، ثلاث منها استراتيجية واثنان تشغيليتان. وتتمثل التوصيات في أن البرنامج ينبغي أن يستعرض تدخلاته من المنظورين الاستراتيجي والتشغيلي بغية تبسيط عددها وتوحيدها ودعم الحكومة في صقل آلياتها لتحديد المستفيدين وفي سد أي ثغرات يتم تحديدها واستعراض شراكاته (ومن بينها شراكاته مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى والقطاع الخاص) لتقييم إمكاناتها الاستراتيجية في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة والتحقق من أن لديه القدرة الكافية لرصد التدخلات التي يدعمها ومتابعتها بفعالية، بوسائل من بينها قياس ما يُحرز من تقدم في دعمه لتعزيز القدرات القطرية قياسا متنسقا والتأكد من أن لديه القدرة على تعميم المنظور الجنساني في ما يدعمه من أنشطة.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علما بالتقرير الموجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لمصر (2018-2023) (WFP/EB.A/2023/7-E/1) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.A/2023/7-E/Add.1) ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات الواردة في التقرير، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

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

مقدمة

سمات التقييم

- 1- تم توقيت تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية على نحو يتيح أدلة ودروس يُسترشد بها في إعداد خطة البرنامج الاستراتيجية القطرية المقبلة لمصر.
- 2- ويغطي التقييم جميع الأنشطة المنفذة بين يناير/كانون الثاني 2018 وأذار/مارس 2022 في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية التي تشمل الفترة من يناير/كانون الثاني إلى يونيو/حزيران 2018 والخطة الاستراتيجية القطرية للفترة من يوليو/تموز 2018 إلى ديسمبر/كانون الأول 2023. وهو يقيّم التوضع الاستراتيجي للبرنامج ومدى قيامه بإحداث التحولات المتوقعة في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية وفعاليتها في المساهمة في الحصائل الاستراتيجية والكفاءة التي نُفذت بها الخطة الاستراتيجية القطرية ومدى ملاءمة طرائق التشغيل المستخدمة للتصدي لجائحة فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19) والعوامل التي تفسر أداء البرنامج.
- 3- وأجرى التقييم فريق تقييم مستقل وأُتبع فيه نهج مختلط الأساليب: استُكملت البيانات النوعية المستمدة من مقدمي المعلومات الرئيسيين ببيانات ثانوية كمية. وجمعت البيانات من خلال دراسة استقصائية إلكترونية ومجموعة من المقابلات عن بعد والمقابلات المباشرة أُجريت مع أشخاص بلغ مجموعهم 391 شخصاً من بينهم 300 مستفيد و91 من أصحاب المصلحة الآخرين؛ وشملت هذه الفئة الأخيرة موظفين من مقر البرنامج والمكتب الإقليمي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية والمكتب القطري والحكومة والجهات المانحة وكيانات الأمم المتحدة الأخرى والشركاء المتعاونين من المنظمات غير الحكومية. وخففت المنهجية أوجه القصور التي تشوب إمكانية التقييم بتثليث المعلومات.
- 4- وأدرجت المسائل الجنسانية والإدماج الاجتماعي على نحو تام في النهج المنهجي المتبع في التقييم. وطُبقت معايير أخلاقية لصون كرامة الأفراد المشاركين في التقييم والحفاظ على سريتهم.

السياق

- 5- في عام 2022 قُدِّر عدد سكان مصر بنحو 108.8 مليون نسمة. وفي عام 2019،¹ كانت درجة هذا البلد على مؤشر التنمية البشرية 0.707 (بزيادة قدرها 29 في المائة عن عام 1990)، مما جعله يحتل المرتبة 116 من بين 189 بلداً.² وخلال الفترة بين عامي 1990 و2019، زاد متوسط العمر المتوقع عند الولادة بمقدار 7.4 سنوات وارتفع متوسط سنوات الدراسة بمقدار 3.9 سنوات وزادت سنوات الدراسة المتوقعة بمقدار 3.5 سنوات.³ وانخفضت معدلات الفقر إلى 29.7 في المائة في الفترة 2019-2020، من 32.5 في المائة في الفترة 2017-2018.⁴ ومع ذلك، يتعرض 6.1 في المائة من السكان للفقر المتعدد الأبعاد ويعاني 0.6 في المائة من فقر مدقع متعدد الأبعاد.⁵ وانخفضت البطالة بين الشباب بشكل مطرد من 34.7 في المائة في عام 2015 إلى 21 في المائة في عام 2019 ولكنها ارتفعت إلى 34.1 في المائة بين عامي 2019 و2021.⁶ وفي عام 2021، احتلت مصر المرتبة 129 من بين 146 بلداً في المؤشر العالمي للفجوة بين الجنسين، وهو أعلى تصنيف سجلته البلاد في السنوات العشر الماضية.⁷

¹ Countrymeters. 2022. تعداد مصر.

² برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. 2020. تقرير التنمية البشرية لعام 2020. أفق جديد: التنمية البشرية والأثر ووبوسين.

³ البنك الدولي. 2022. العمر المتوقع عند الولادة، المجموع (بالسنوات) - جمهورية مصر العربية.

⁴ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية في مصر 2021.

⁵ المرجع نفسه.

⁶ البنك الدولي. 2022. بطالة إجمالي الشباب % من إجمالي القوة العاملة من الشريحة 15-24 عاما (تقدير منظمة العمل الدولية) - جمهورية مصر العربية.

⁷ المنتدى الاقتصادي العالمي. 2022. التقرير العالمي للفجوة بين الجنسين لعام 2022.

- 6- وارتفعت نسبة الأشخاص الذين يعانون من نقص التغذية من 4.4 في المائة في عام 2015 إلى 5.1 في المائة في عام 2020،⁸ بيد أن انتشار انعدام الأمن الغذائي الحاد انخفض من 8.7 في المائة في عام 2016 إلى 7.1 في المائة في عام 2020.⁹ وبين عامي 2014 و2021، انخفض انتشار التقزم بين الأطفال دون سن الخامسة من 21.4 إلى 12.8 في المائة والهزال من 8 إلى 3 في المائة، بينما زاد فقر الدم من 27.2 إلى 43 في المائة.¹⁰
- 7- ويوفر قطاع الزراعة سبل كسب العيش لنسبة 57 في المائة من السكان.¹¹ وتتعرض المجتمعات الزراعية في صعيد مصر، ولا سيما المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، لانعدام الأمن الغذائي وندرة المياه وتقلب المناخ وسبل العيش غير المستدامة.¹² ومصر معرضة بشدة للمخاطر الطبيعية ولآثار تغير المناخ.¹³ وصنف المؤشر العالمي لمخاطر المناخ لعام 2021 مصر في المرتبة 120 من بين 180 بلدا.¹⁴

الجدول 1- المؤشرات الاجتماعية الاقتصادية			
السنة	القيمة	المؤشر	
2022	108.8	مجموع السكان (بالملايين) (1)	
2019	0.707	مؤشر التنمية البشرية (الدرجة) (2)	
2021	3.3 في المائة	نمو الناتج المحلي الإجمالي (3)	
2017	32	معامل جيني (3)	
2019	21 في المائة	البطالة بين الشباب (النسبة المئوية من مجموع القوة العاملة 15-24 سنة من العمر) (3)	
2020	72 سنة	العمر المتوقع عند الولادة (3)	
2022	57	مؤشر الجوع العالمي (درجة) (4)	
2021	12.8	انتشار التقزم بين الأطفال دون سن خمس سنوات (5)	
2021	120	الدرجة على مؤشر مخاطر المناخ (6)	

المصادر: (1) Countrymeters، 2022، تعداد مصر. (2) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2021، تقرير التنمية البشرية في مصر 2021. (3) البنك الدولي، 2022، جمهورية مصر العربية. (4) مؤشر الجوع العالمي، 2022، مصر. (5) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2022. المسح الصحي للأسرة المصرية لعام 2021. (6) منظمة GermanWatch، 2021، مؤشر مخاطر المناخ العالمي 2021.

⁸ قاعدة البيانات الإحصائية الموضوعية لمنظمة الأغذية والزراعة، 2022، معدل انتشار نقص التغذية (% من تعداد السكان) - مصر.

⁹ البنك الدولي، 2022، انتشار انعدام الأمن الغذائي المعتدل أو الشديد بين مجموع السكان (نسبة) - جمهورية مصر العربية.

¹⁰ الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2022، المسح الصحي للأسرة المصرية لعام 2021.

¹¹ الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، 2022، الصفحة القطرية لمصر.

¹² المجلة الدولية للاقتصاد الغذائي والزراعي، 2020، التقدير الاقتصادي الاجتماعي لتقييم إمكانات تنمية المجتمع الريفي في صعيد مصر.

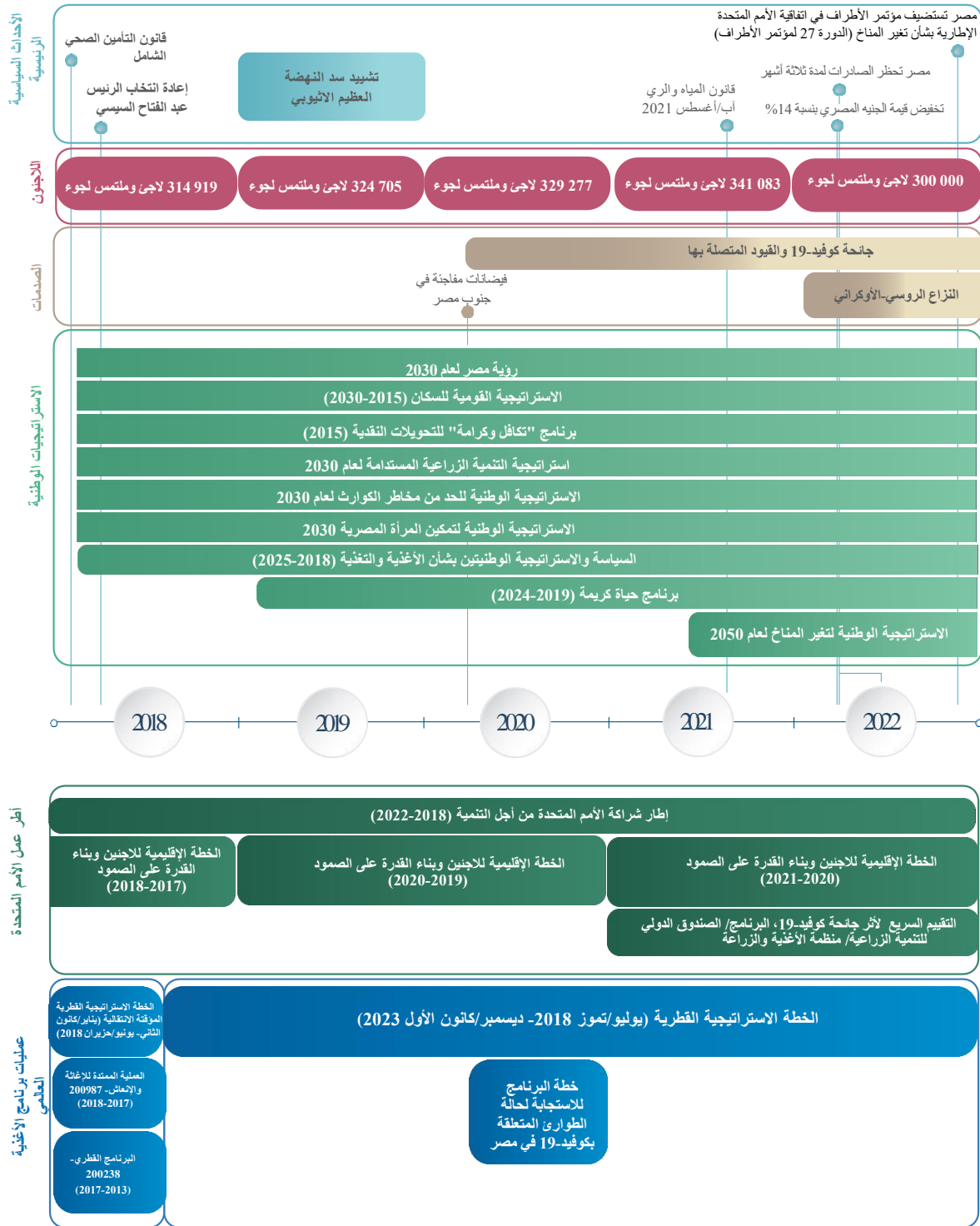
¹³ البنك الدولي، 2021، الموجز القطري لمخاطر المناخ: مصر.

¹⁴ منظمة GermanWatch، 2021، مؤشر مخاطر المناخ العالمي 2021.

خطة البرنامج الاستراتيجية القطرية لمصر

8- يقدم البرنامج الدعم في مصر منذ عام 1968. وعلى نحو ما ورد أعلاه، غطت الخطة الاستراتيجية المؤقتة الانتقالية الأشهر الستة الأولى من عام 2018 وأعقبها خطة استراتيجية قطرية تغطي الفترة من منتصف عام 2018 إلى نهاية عام 2023. وتهدف الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية إلى دعم التحول في تركيز البرنامج نحو تعزيز القدرات الوطنية لمعالجة الأسباب الجذرية لانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية وتعزيز القدرة على الصمود بين السكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية وهي تشمل التصدي للضعف والصدمات العامة. وأضافت الخطة الاستراتيجية القطرية التركيز على التعاون فيما بين بلدان الجنوب والدعم التكنولوجي. ويبين الشكل 1 الأحداث الرئيسية التي تؤثر في السياق القطري وأطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وتدخلات البرنامج.

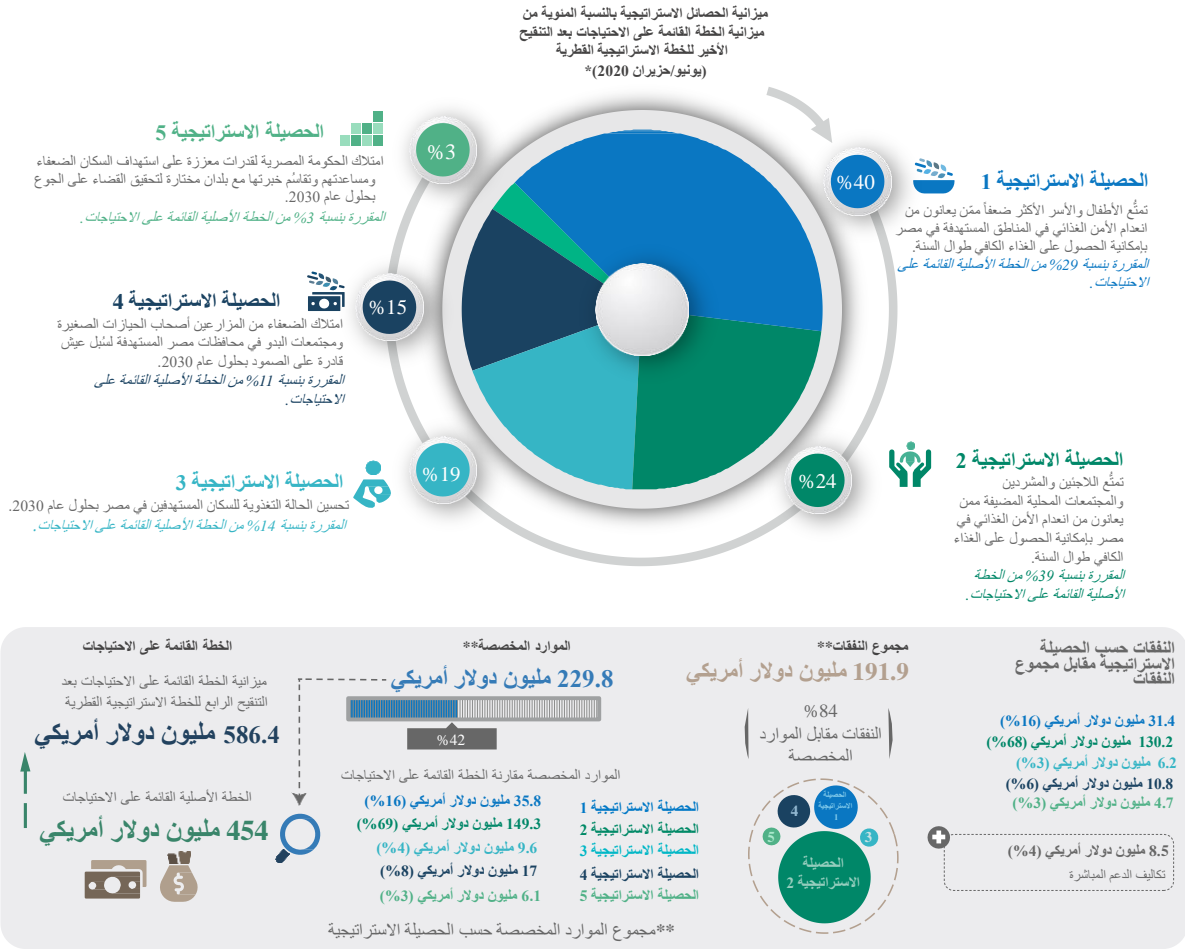
الشكل 1: السياق القطري ولمحة تشغيلية عامة عن البرنامج في مصر



المصدر: مكتب التقييم استنادا إلى التقرير الكامل عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية الموقفة الانتقالية والخطة الاستراتيجية القطرية.

9- بلغت تكلفة الخطة الأصلية القائمة على الاحتياجات للخطة القطرية الاستراتيجية 454 مليون دولار أمريكي (الشكل 2). وبحلول نيسان/ أبريل 2022، ارتفع هذا المبلغ إلى 586.4 مليون دولار أمريكي، وهو مبلغ يعبر عن أربع مراجعات للخطة الاستراتيجية القطرية. وبلغ الإنفاق الفعلي، كنسبة مئوية من الموارد المخصصة، 84 في المائة لكل الأنشطة والحاصلات الاستراتيجية.

الشكل 2: لمحة عامة عن موارد الخطة الاستراتيجية القطرية لمصر، 2018-2023

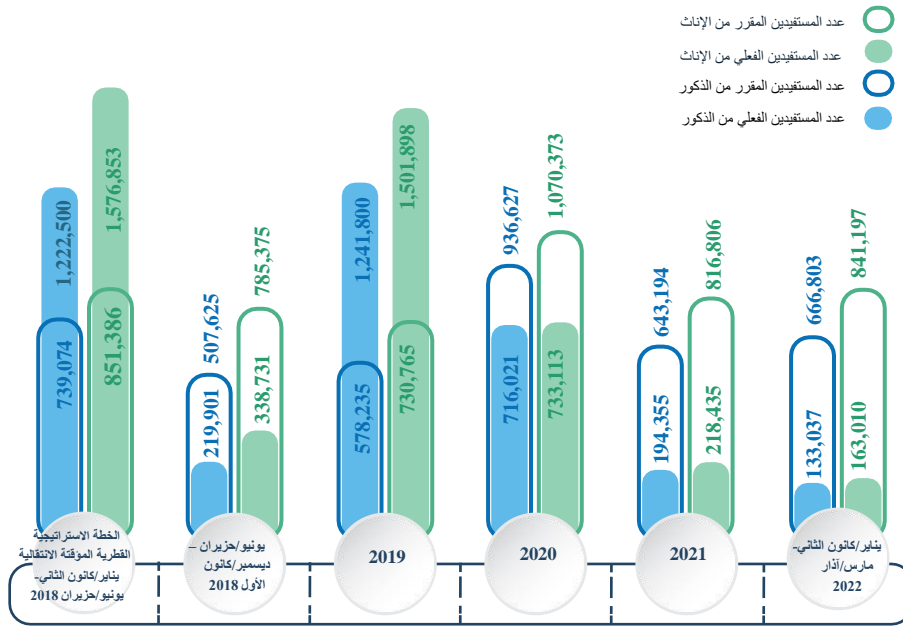


- *حسبت النسب المئوية لميزانية الخطة القائمة على الاحتياجات حسب الحصيلة الاستراتيجية على المستوى مجموع تكاليف الدعم المباشر بما في ذلك تكاليف الدعم المباشر (16.3 مليون دولار أمريكي) وباستثناء تكاليف الدعم غير المباشر.
- **لا تشمل بيانات الموارد والنفقات المخصصة تكاليف الدعم غير المباشرة لأن البيانات استخرجت في منتصف السنة.

المصدر: تقرير عن اللوحة العامة لموارد ميزانية الحافظة القطرية، بيانات مستخرجة في 7 أبريل/نيسان 2022 (غير متاح شبكياً).

10- يقدم البرنامج أنواعاً مختلفة من الدعم في جميع محافظات مصر البالغ عددها 27 محافظة ويقترن ذلك بتنفيذ برنامج واحد فقط على الصعيد الوطني (برنامج التغذية). وكان الهدف من الخطة الاستراتيجية القطرية في البداية الوصول إلى 1 473 000 مستفيد وُعِدَ هذا العدد ليصبح 2 111 000 مستفيد. في النصف الثاني من عام 2018 (الأشهر الستة الأولى من تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية). وطوال الفترة من يناير/كانون الثاني 2020 وحتى الربع الأول من عام 2022، كان عدد المستفيدين الذين تم الوصول إليهم أقل باستمرار مما كان مقرراً. ولم يتجاوز عدد المستفيدين الذين تم الوصول إليهم العدد المقرر منهم إلا في عام 2019 فحسب.

الشكل 3: المستفيدون من الخطة الاستراتيجية القطرية (المقرون والفعليون) حسب السنة ونوع الجنس، 2018-2022



مصادر: التقارير القطرية السنوية: الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية لعام 2018، الخطة الاستراتيجية القطرية للأعوام 2018، 2019، 2020 و 2021. البيانات الفعلية للربع الأول من عام 2022 المقدمة من المكتب القطري.

نتائج التقييم

إلى أي مدى يستند التموضع البرنامج الاستراتيجي ودوره ومساهماته المحددة إلى الأولويات القطرية واحتياجات السكان ومواطن قوة البرنامج؟

الأهمية بالنسبة للسياسات والخطط والاستراتيجيات الوطنية

11- تتناسب الخطة الاستراتيجية القطرية مع الأطر والسياسات والاستراتيجيات الحكومية وتتسق مع رؤية مصر لعام 2030. وتمت مواءمة الحصائل الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية مع مختلف البرامج الوطنية، ومن بينها برامج الحماية الاجتماعية مثل التكافل والكرامة وبرنامج الألف يوم الأولى وحياء كريمة. ويجسد التزام مصر الدستوري بالتغذية الأهداف الواردة تفصيلها في الحصيلتين الاستراتيجيتين 2 (الجوع) و4 (التعليم). ومن خلال إتاحة التحويلات الغذائية والتحويلات القائمة على النقد ومجموعة من أنشطة التوعية، عززت الحصائل الاستراتيجية 1 و2 و3 و5 أهداف السياسة الوطنية للغذاء والتغذية في مصر لعام 2017. وتهدف الحصيلة الاستراتيجية 4 إلى دعم استراتيجية الزراعة المستدامة في البلاد لعام 2017.

12- واستعانت جميع الأنشطة بالنظم الحكومية لاستهداف المستفيدين، باستثناء أنشطة اللاجئين والمشردين. وكان هذا النهج سديدا لأن معظم أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية مضمنة في هياكل الحماية الاجتماعية الحكومية. ومن ناحية أخرى، لا يوجد دليل على أن البرنامج اعتمد قوائم المستفيدين الواردة من الحكومة أو أجرى رسدا بعد التوزيع للتحقق من الوصول فعلا إلى أشد الأشخاص ضعفا. وتشوب استهداف الشباب والأشخاص ذوي الإعاقة بعض الثغرات. وفي مجتمعات البدو، تولى قادة المجتمع المحلي تحديد المستفيدين باستخدام معاييرهم الخاصة، بيد أنه لا يوجد دليل واضح يؤكد أن أشد الأسر المعيشية ضعفا قد استُهدفت أيضا.

13- وتظل الخطة الاستراتيجية القطرية متناسبة مع ظروف البلد ومع الفئات المستهدفة المقصودة خلال الفترة المشمولة بالتقييم. وأتاح اتساع نطاق الأنشطة ومجموعة واسعة من الأنشطة الفرعية المرونة اللازمة للاستجابة لما يحدث من تغيرات، لا سيما في عدد اللاجئين وتغطيتهم والصدمات المتعلقة بشكل رئيسي بكوفيد-19. وفي عملية التصدي لجائحة كوفيد-19، حدث تحول من الدعم المشروط إلى الدعم غير المشروط في إطار الحصيلة الاستراتيجية 1 (التغذية المدرسية) والحصيلتين الاستراتيجيتين 2 و3 (تقديم المشورة التغذوية للحوامل والمرضعات من النساء والبنات) للتمكن من مواصلة تقديم الدعم أثناء الجائحة مع

السعي في الوقت ذاته إلى الحد من العدوى المحتملة وتخفيض معدلات الإصابة بإغلاق المدارس. وعلاوة على ذلك، أُضيف النشاط 9 الذي وسَّع نطاق تقديم المساعدة الغذائية ليشمل السكان المتضررين من الأزمة أثناء الأزمة وفي أعقابها.

14- وتتسق الخطة الاستراتيجية القطرية بشكل جيد مع إطار شراكة الأمم المتحدة من أجل التنمية للفترة 2018-2022. وعقد البرنامج شراكات مهمة مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (المفوضية). وكان التعاون مع كيانات أخرى، مثل منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة ومنظمة العمل الدولية وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة)، أكثر ارتجالاً ومن ثم ذا طابع استراتيجي أقل. واستخدم البرنامج ميزته النسبية في مجال الأمن الغذائي ومعرفة العميقة بالبلد وعلاقاته الوطيدة مع الوكالات الحكومية وأقام أيضاً شراكة مع الجهات الفاعلة في القطاع الخاص (على سبيل المثال، بشأن الرسائل التغذوية مع شركة كارفور) والمنظمات غير الحكومية.

تنفيذ النواتج والمساهمة في تحقيق الحصائل الاستراتيجية

15- **الحصيلة الاستراتيجية 1: تمتع الأطفال والأسر الأكثر ضعفاً ممن يعانون من انعدام الأمن الغذائي في المناطق المستهدفة في مصر بإمكانية الحصول على الغذاء الكافي طوال السنة.** حقق برنامج التغذية المدرسية والحصص الغذائية المنزلية والتحويلات المشروطة القائمة على النقد نجاحاً ودعمت هذه الأنشطة تحقيق الحصيلة الاستراتيجية 1. ودعمت التغذية المدرسية الحصائل الإيجابية المحققة في المواظبة على الدراسة والاستبقاء في المدارس. ومكّنت الحصص الغذائية المنزلية والتحويلات القائمة على النقد الأسر المعيشية من التكيف بشكل أفضل مع الظروف التي فرضتها جائحة كوفيد-19. وساعدت جهود البرنامج لزيادة مشاركة المرأة من خلال برنامج القروض الصغيرة والأموال الاستهلاكية وحلقات العمل لتطوير الأعمال التجارية بعض النساء على زيادة دخلهن، رغم التأثير السلبي الناشئ عن هذه الجائحة الذي جعل سداد القروض أكثر صعوبة. وعزز البرنامج الوعي بالمساواة بين الجنسين في المدارس وأكسب المحامين القدرة على تقديم الدعم لضحايا العنف الجنساني. ومع ذلك، لا يوجد دليل واضح على ما حقته أنشطة، مثل القروض الصغيرة والمراكز المجتمعية وتنمية قدرات الشباب، أو ما ستحققه، من نجاح في تحقيق الحصائل الاستراتيجية. وفي بعض الحالات، لوحظ افتقار مماثل إلى الوضوح بشأن الأنشطة التكميلية التي ينبغي تنفيذها حتى تحقق مشاركة البرنامج النتائج المرجوة منها في مجالات مثل دعم البنية التحتية للمدارس وتدريب المعلمين الحكوميين

16- **الحصيلة الاستراتيجية 2: تمتع اللاجئين والمشردين والمجتمعات المحلية المضيفة ممن يعانون من انعدام الأمن الغذائي في مصر بإمكانية الحصول على الغذاء الكافي طوال السنة.** أدى التوزيع العام للأغذية باستخدام القوائم النقدية إلى تحسين حالة المستفيدين التغذوية، وإن كان الحد الأقصى الذي يقصر التحويلات القائمة على النقد على خمسة أفراد لكل أسرة معيشية قد قلل من فعالية التوزيع. وساهمت رسائل التغيير الاجتماعي والسلوكي في تحسين التغذية، وإن كان ينبغي، في بعض الحالات، توسيع نطاق الاستهداف ليشمل جميع أفراد الأسرة المعيشية الذين يشاركون في اتخاذ قرارات التغذية عوضاً عن قصرها على الحوامل والمرضعات فحسب. ولم يُقَمِّم البرنامج بانتظام الحصائل المحققة في بناء القدرة على الصمود ودمج اللاجئين في المجتمعات المضيفة، وإن كان معظم المشاركين في أنشطة بناء القدرة على الصمود قد أكملوا بنجاح التدريب على سبل كسب العيش ونلقوا مساعدة شهرية للأسر المعيشية من شأنها أن تحسّن مستوى تغذيتهم. وعلى الرغم من انعدام تقييم منهجي، يرى المستفيدون أن المساعدة الغذائية المقدمة في إطار التصدي لجائحة كوفيد-19 تمثل مساهمة إيجابية في أمنهم الغذائي والتغذوي.

17- **الحصيلة الاستراتيجية 3: تحسين الحالة التغذوية للسكان المستهدفين في مصر بحلول عام 2030.** دعمت المساعدة التي قدمها البرنامج عدداً من برامج واستراتيجيات ومبادرات الحماية الاجتماعية الوطنية الهامة وقامت بدور رئيسي في برنامج الألف يوم الأولى الحكومي بإعداد مواد المشورة التغذوية ورسائل التغذية المبنوثة من خلال منصات وسائل التواصل الاجتماعي وتعزيز الحوار بشأن السياسات بوسائل من بينها، على سبيل المثال، تنظيم مؤتمرات وزارية رفيعة المستوى. وأدى هذا البرنامج إلى تحسين حالة المستفيدين التغذوية. وأصبح البرنامج الشريك الاستراتيجي للبرامج الوطنية الرئيسية، بما في ذلك المبادرة الرئاسية المسماة "100 مليون حياة صحية"، التي يجري في إطارها الكشف عن فقر الدم والسمنة والتقرم، والاستراتيجية الوطنية وخطة العمل للتغذية وبرنامج الحماية الاجتماعية المسمى حياة كريمة الذي أعد البرنامج لأجله عنصر التغذية. بيد أن جائحة كوفيد-19 أثرت تأثيراً سلبياً شديداً في حصائل بعض الأنشطة، مثل إعداد المناهج ورسائل التغيير الاجتماعي والسلوكي في إطار برنامج الألف يوم الأولى.

18- **الخصيلة الاستراتيجية 4: امتلاك الضعفاء من المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة ومجتمعات البدو في محافظات مصر المستهدفة لسبل عيش قادرة على الصمود بحلول عام 2030.** أظهر الدعم المقدم إلى المجتمعات المحلية في صعيد مصر للتكيف مع تغير المناخ والصدمات - من خلال تعزيز القدرات (فيما يتعلق، على سبيل المثال، بتحسين قنوات الري واستخدام الري بالطاقة الشمسية)، وتوزيع الدخل بتقديم قروض عينية من الحيوانات والتقدم التكنولوجي والممارسات المتبعة في تجهيز المنتجات الزراعية - مؤشرات واضحة على تحسين القدرة على الصمود على المدى الطويل. وعاد الدعم الذي يقدمه البرنامج للمجتمعات الريفية من خلال المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول بالفائدة على إنشاء البنية التحتية (مثل آليات الري) وأدى إلى زيادة الإنتاج. ومع ذلك، افتقر الدعم إلى عناصر رئيسية كان من شأنها أن تمكن من بناء القدرة على الصمود؛ فعلى سبيل المثال، لم يتمكن المزارعون من الاستفادة من نظم الري لانعدام نظام مستدام لتلبية الاحتياجات الموسمية المتكررة من البذور والشتلات دون دعم مستمر من البرنامج أو غيره من الجهات الفاعلة.

19- **الخصيلة الاستراتيجية 5: امتلاك الحكومة المصرية لقدرات معززة على استهداف السكان الضعفاء ومساعدتهم وتقاسم خبرتها مع بلدان مختارة لتحقيق القضاء على الجوع بحلول عام 2030.** أدى الدعم الذي قدمه البرنامج لإنشاء منصة جغرافية مكانية إلى تعزيز قدرة الموظفين الحكوميين على إجراء تحليل جغرافي للبيانات الإحصائية المتعلقة بالحماية الاجتماعية بغية الاسترشاد بها في صنع السياسات. كما ساعدت هذه المنصة الحكومة على رصد سلسلة إمداد القمح. وهناك أنشطة أخرى تدرج في إطار الخصيلة الاستراتيجية 5، مثل الشراكات وإنشاء مركز الأقرص لتبادل المعارف والابتكار، لديها القدرة على المساهمة بفعالية في تبادل المعارف والابتكار، وإن كان تقييم تأثيرها يستلزم مزيداً من الوقت.

المساهمة في تحقيق الأهداف الشاملة

20- **المبادئ الإنسانية والحماية والمساواة أمام السكان المتضررين.** عالج البرنامج معظم شواغل الحماية التي تنتاب المستفيدين، وإن كانت هناك مخاوف من أن تكون عمليات تأمين الاستحقاقات (التحويلات القائمة على النقد أو القسائم) مرهقة للمستفيدين ومن ألا تكون كرامتهم قد صيغت باستمرار. وكانت النتائج مختلطة بشأن إتاحة المعلومات للمستفيدين والتشاور معهم في مرحلة تصميم البرامج، فالمشاورات حددت محور تركيز الدعم (على سبيل المثال، من هم أفراد المجتمع المحلي الذين ينبغي أن يستفيدوا وسبل تحقيق ذلك) ولكنها لم تساهم في تعديل نوع الدعم المقدم أو جعله شاملاً (على سبيل المثال، اقتران التدريب على تطوير الأعمال التجارية بالفروض الصغيرة). وبشكل عام، كان المستفيدون على دراية جيدة بألية الشكاوى والتعقيبات في البرنامج كما يتضح من ازدياد عدد المكالمات طوال سنوات تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية.

21- **المساواة بين الجنسين.** شارك المكتب القطري في برنامج التحول الجنساني التابع للبرنامج مشاركة أدت إلى زيادة التركيز على دعم المرأة الذي اتخذ شكل التحويلات القائمة على النقد وتعزيز القدرات لتمكين المرأة من استكمال دخلها. وبالإضافة إلى ذلك، أدرجت رسائل التحول في المنظور الجنساني في العمل المضطلع به. بيد أن القدرات الجنسانية الداخلية المحدودة قد تضعف قدرة المكتب على تعميم مراعاة المنظور الجنساني وتحقيق النتائج المرجوة على نحو فعال. وتدعم خطة عمل المساواة بين الجنسين العناصر الجنسانية الداخلية والبرامجية على حد سواء. واستعرضت هذه الخطة دورياً لتقييم التقدم المحرز. وحافظ المكتب القطري على توازن جيد بين الجنسين في ملاك الموظفين وتشغل المرأة نسبة عالية من الأدوار العليا.

22- **البيئة.** على الرغم من أن البرنامج لم يجمع البيانات المتعلقة بمؤشرات الموحد بشأن تغير المناخ، فقد أخذت الجهود المبذولة لمعالجة الشواغل المناخية في الحسبان، ولا سيما في إطار الخصيلة الاستراتيجية 4 حيث دعمت أنشطة البرنامج ممارسات الري المراعية للمناخ وخيارات الأسر المعيشية بشأن المحاصيل والحيوانات الداجنة وممارسات إدارة الحصاد، ولا سيما في صعيد مصر. وسترکز المرحلة الثانية من هذه الأنشطة على تعزيز الفوائد البيئية والاجتماعية الإيجابية في إطار جميع الأنشطة مع تجنب المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية الضارة. وبالإضافة إلى ذلك، تهدف أنشطة تعزيز القدرات القطرية (الخصيلة الاستراتيجية 5) إلى معالجة القضايا البيئية، وعلى وجه التحديد بزيادة القدرة على الصمود وتعزيز استجابة الحكومة باستخدام المنصات الرقمية وتبادل المعارف.

استدامة الإنجازات

23- كانت أنشطة بناء المعارف (مثل رسائل التغيير الاجتماعي والسلوكي وأنشطة زيادة محو الأمية) التي نمكّن المستفيدين من الاستفادة من المعارف المكتسبة دون دعم إضافي هي الأنشطة الأكثر استدامة. وتباينت استدامة الأنشطة الأخرى، ولا سيما الأنشطة التي تشمل إتاحة الأصول الملموسة. فعلى سبيل المثال، من المرجح أن يكون توفير القروض الصغيرة وتوزيع الحيوانات المجترّة الصغيرة أكثر استدامة من توزيع البذور المقدمّة بدون أسمدة. وتفاوتت استدامة أنشطة تنمية القدرات المؤسسية تبعاً لقدرة الحكومة على تخصيص الموارد اللازمة لمواصلة الاستيعاب. واندراج دعم اللاجئين وطالبي اللجوء في فئة الاستجابة لحالات الطوارئ، ومن ثم كان المقصود منه أن يكون قصير الأجل ولم يتوقع أن يكون مستداماً.

الروابط الاستراتيجية بين العمل الإنساني والتنمية والسلام

24- لا تحدد الخطة الاستراتيجية القطرية السبل التي اتبعتها البرنامج لإقامة الروابط الاستراتيجية في محور العمل الإنساني والتنمية والسلام ولم يُطبّق مفهوم عنصر السلام بشكل صريح. ومع ذلك، فإن لبعض أعمال البرنامج القدرة على المساهمة في هذا المحور. فعلى سبيل المثال، تهدف مشاركة البرنامج مع المجتمعات المضيفة في إطار "برنامج اللاجئين الموحد" إلى دعم إدماج اللاجئين وطالبي اللجوء في المجتمعات المحلية وتوطيد عرى التماسك الاجتماعي. ولجهود البرنامج لدعم توظيف الشباب القدرة على تمكين هذا المحور بتوفير الفرص الاقتصادية للشباب والمساعدة في منع نشوب النزاع الاجتماعي.

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

حسن توقيت التسليم

25- قُدِّم الدعم بوجه عام في الوقت المناسب وأحس المستفيدون أنهم يتلقون الاستحقاقات في أوانها المتوقع. وإن أثرت قلة من التحديات سلباً في حسن التوقيت. فأولاً، أعاق مدى توافر الموارد تقديم الخدمات، خاصة وأن الخطة القائمة على الاحتياجات لم تُموّل إلا بنسبة 51 في المائة بحلول نهاية عام 2021. وثانياً، تسببت العمليات الإدارية الحكومية في بعض حالات التأخير، مثل اختيار المستفيدين والأذون المطلوبة للوصول إلى بعض مجموعات المستفيدين. وثالثاً، اقتضت القيود المتعلقة بكوفيد-19 إيقاف بعض الأنشطة تماماً (على سبيل المثال، توفير رسائل التغيير الاجتماعي والسلوكي في المرافق الصحية والتغذية المدرسية) أو الاستعاضة عنها بأنشطة أخرى، وهو أمر تطلب تعديلات تشغيلية استغرقت وقتاً طويلاً.

التغطية

26- شملت نظم الاستهداف التي استندت إلى نُظْم تحديد الهوية لدى الحكومة ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين أشد الأفراد والأسر المعيشية والمجتمعات المحلية ضعفاً، على الرغم من تجاهل بعض المجموعات، مثل الأشخاص ذوي الإعاقة. وفي حين تفاوت الأداء بين الحصائل الاستراتيجية، أدى التمويل دوراً حيوياً في تحديد مدى الوصول إلى المستفيدين. وأدت بعض العوامل الأخرى، بما في ذلك طلبات الحكومة بأن يغطي الدعم الذي يقدمه البرنامج للتغذية المدرسية جميع المدارس في البلد بالإضافة إلى المدارس المجتمعية المقررة، إلى توسيع نطاق الوصول إلى المستفيدين ولم يتم تسجيل بعض المستفيدين المحتملين لعدم تحديث قواعد البيانات الحكومية. وبشكل عام، تسببت التأخيرات في فترة ما بعد الجائحة في انخفاض مدى توزيع الأغذية، بينما كان مدى تغطية عمليات توزيع التحويلات القائمة على النقد في إطار الحصيلة الاستراتيجية 2 مرضياً. وبوجه عام، حققت الأنشطة المضطلع بها لدعم التصدي لتغير المناخ (الحصيلة الاستراتيجية 4) أهداف التغطية المقررة لها. ومع ذلك، لا تزال الحاجة ملحة إلى تقديم الدعم باستمرار، مثل توفير الشتلات بعد فترة الخطة الاستراتيجية القطرية، في المجتمعات البدوية التي لم يعد الدعم يقدم فيها بسبب نقص التمويل (بخلاف الدعم المتعلق بكوفيد-19).

فعالية التكلفة

27- تأثرت فعالية التكلفة ببعض المتطلبات الوطنية، فعلى سبيل المثال، قد يؤثر الاستخدام المطلوب لآليات الشراء الحكومية بعض الشيء في التكلفة بسبب اختيار الموردين. بيد أن معدلات الكفاءة (التكلفة إلى التحويل) كانت في حدود المعايير الدولية في حالة

برامج التحويلات القائمة على النقد.¹⁵ وشملت التحديات التي تكثفت تكلفة الدعم المباشر الزيادات في أسعار السلع الأساسية أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية وارتفاع أسعار الوقود التي زادت التكاليف التشغيلية وخفضت مستويات التمويل، فقلَّ حجم العمليات.

الجدول 2: معدل التكلفة إلى التحويل المقرر لأنشطة التحويلات القائمة على النقد				
النشاط 4	النشاط 9	النشاط 3	النشاط 2	
72 112 107	26 519 969	177 849 359	7 350 539	قيمة التحويلات القائمة على النقد (دولار أمريكي)
84 088 315	30 148 478	208 528 478	8 813 417	مجموع التكاليف (دولار أمريكي)
85.76	87.96	85.29	83.40	معدل التكلفة-التحويل (85.5% من المعيار الدولي)

المصدر: ميزانية الحافظة القطرية حسب التفتيح الرابع لميزانية الخطة الاستراتيجية القطرية

تدابير كفاءة التكاليف البديلة

28- شملت الجهود المبذولة لزيادة كفاءة تكاليف الأنشطة الرقمنة، مثل تعزيز التحقق من هوية المستفيدين وتكنولوجيا التحقق من هوية المستفيدين لتحقيق الفائدة القصوى من وقت التشغيل والحد من مخاطر التدليس. وبالإضافة إلى ذلك، أنشئت منصة تسويق على الإنترنت لربات الأعمال التجارية وحدث تحول من العمليات الورقية إلى العمليات المجرأة عبر الإنترنت، حيثما أمكن ذلك. ويعزى التحول من التحويلات الغذائية إلى التحويلات القائمة على النقد في المقام الأول إلى القيود التي فرضتها جائحة كوفيد-19 لا إلى أسباب تتعلق بكفاءة التكلفة في العمليات. وحدثت تفاوتات في تكاليف توزيع الأغذية في المحافظات في جميع أنحاء مصر. وعلى الرغم من وجود بيانات سابقة عن هذه التكاليف، فإنها لم تُستخدم في تحديد اختيار طريقة التحويل أو أكثر الوسائل فعالية لتوصيل الغذاء أو انجاز التحويلات القائمة على النقد.

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

استخدام الأدلة الموجودة

29- استُمدت الأدلة اللازمة للاسترشاد بها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية من ثلاثة أنواع رئيسية من الأنشطة هي: الدراسات والتقييمات المحددة الأهداف التي يُبتغى منها توفير المعلومات لمجالات عمل محددة والتقييمات المخصصة في الوقت الحقيقي التي يجريها موظفو المكتب القطري والرصد والتقييم المنهجين اللذان يجريان باستخدام أدوات البرنامج المحكمة ومؤشراته الموحدة. وفي حين استُعين بالممارستين الأوليين على أرض الواقع، حد الافتقار إلى العدد الكافي من موظفي الرصد من قدرة البرنامج على تقييم جميع أنشطته باستمرار. زد على ذلك أن فريق التقييم لم يتقيد باستخدام المؤشرات المؤسسية لتوجيه عملية اتخاذ القرارات في البرنامج رغم أن هذه المؤشرات قد جُمعت.

تعبئة الموارد

30- واجه البرنامج تحديات في تأمين التمويل واعتمد اعتمادا شديدا على قلة قليلة المانحين، مما يجعله عرضة للتغيرات التي تحدث في سياسات هؤلاء المانحين. وتشير الدلائل أيضا إلى وجود قدر من الاجتهاد في التمويل. ومُولت الخطة الاستراتيجية القطرية بنسبة 56.28 في المائة فقط وقت إجراء التقييم وتم تخصيص أكثر من 62 في المائة من الموارد المتاحة لأنشطة بعينها وخصّصت غالبية التمويل للاستجابة للأزمات، وهو أمر أعاق عمليات البرنامج إعاقه شديدة. وللتصدي لهذا التحدي، ركز

¹⁵ المديرية العامة للحماية المدنية وعمليات المعونة الإنسانية الأوروبية. 2022. صحيفة وقائع التحويلات النقدية.

البرنامج على تنويع قاعدة مانحيه، بسبل من بينها إشراك القطاع الخاص والحصول على الدعم من الحكومة من خلال برامج مبادلة الديون وبرنامج مع البنك المركزي المصري.

الشراكات

31- عُقدت شراكة البرنامج الرئيسية في مصر مع الحكومة وأدى البرنامج فيها دورا هاما بحسبانه شريكا استراتيجيا ومصمما للبرامج ومنفذا لها. ووطد البرنامج عرى التعاون مع مختلف كيانات الأمم المتحدة الأخرى، ومن بينها مفضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين واليونسيف وهيئة الأمم المتحدة للمرأة. وأسفرت اتفاقات التعاون هذه عن نتائج إيجابية بوجه عام، بيد أنها كانت موجهة لأنشطة محددة ولم يغتنم البرنامج جميع فرص التعاون في الطويل الأجل. وكانت الشراكات مع منظمات المجتمع المدني محدودة وتشغيلية إلى حد كبير، رغم أن البرنامج يتوقع أن تؤدي هذه المنظمات دورا هاما في استدامة نتائج أنشطته. وكانت جميع الشراكات متسقة بشكل عام مع أهداف الخطة الاستراتيجية القطرية.

المرونة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية

32- عندما واجه البرنامج ظروفًا وصدمات متغيرة، تمكّن من ممارسة قدر كبير من المرونة والاستجابة؛ وتحقق ذلك بفضل مجموعة واسعة من مجالات الدعم المندرجة في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية. فعلى سبيل المثال، تمكن البرنامج، كجزء من التغييرات التي أدخلت على نهجه حيال العمل مع اللاجئين، من توسيع نطاق أنشطته لتشمل قاعدة أوسع من المستفيدين. وفي مضمار التصدي لكوفيد-19، تمكن البرنامج من التحول من المساعدات الغذائية إلى التحويلات القائمة على النقد ومن إعادة تخصيص ما تبقى لديه من البسكويت العالي الطاقة إلى دور الأيتام عندما أغلقت المدارس وتوسيع حافظة أنشطته لتشمل مستفيدين آخرين، بإضافة النشاط 9، على سبيل المثال.

عوامل أخرى تفسر أداء البرنامج وتحوله الاستراتيجي

33- توخت الخطة الاستراتيجية القطرية إحداث تحولين استراتيجيين هما التركيز على الابتكار وتعزيز القدرات القطرية. وأعد البرنامج مجموعة من الحلول الرقمية المبتكرة وركز على تعزيز القدرات القطرية. وإجمالاً، أحرز البرنامج تقدماً أولياً في الاضطلاع بدور مساعد فيما يتعلق بالنظم الحكومية، بيد أن الطابع المرتجل لتلك الجهود وانعدام التزامات موثوقة من الجهات المانحة حدا من الأداء وفرص الاستدامة. وعلى الرغم من هذه التحديات، ساهم الدعم المقدم من البرنامج، بما في ذلك دعمه للحلول الرقمية وتعزيز القدرات القطرية، في جهود الحكومة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. غير أن الثغرات التي تشوب نظام الرصد والتقييم تجعل تقييم مدى التحول الاستراتيجي الذي أنجزه المكتب القطري أمراً عسيراً.

الاستنتاجات

34- البرنامج ماضٍ كما ينبغي له في تحقيق النتائج المقررة للخطة الاستراتيجية القطرية، وإن اقترن ذلك ببعض الاستثناءات. وفي إطار الحصيلة الاستراتيجية 1 (التغذية المدرسية)، نجحت الحصص الغذائية المنزلية والتحويلات المشروطة القائمة على النقد في الحد من انعدام الأمن الغذائي والضعف والفجوات التعليمية. وبذل البرنامج جهوداً واضحة لزيادة مشاركة المرأة استعان فيها ببرنامج القروض الصغيرة والأموال الاستهلاكية وحلقات العمل المتعلقة بتنمية الأعمال التجارية. وأدت الأنشطة المضطلع بها في إطار الحصيلة الاستراتيجية 2 إلى تعزيز الأمن الغذائي وزيادة مستوى الرضاغة الطبيعية واتباع المستفيدين نظاماً غذائياً أكثر تغذية. وأتاح العمل الذي اضطلع به البرنامج بشأن برنامج الألف يوم الأولى في إطار الحصيلة الاستراتيجية 3 معرفة حاسمة في مجال التغذية بفضل رسائل التغيير الاجتماعي والسلوكي وجهود المشاركة في السياسات مع الحكومة. وازدادت قدرة المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة على الصمود في إطار الحصيلة الاستراتيجية 4، وإن كانت النتائج المحققة بين البدو أقل مما كان متوقعا. وجعل الدعم المقدم للشراكات الوطنية وللتعاون فيما بين بلدان الجنوب ومركز الأقصر في إطار الحصيلة الاستراتيجية 5 صورة البرنامج أكثر بروزاً.

35- وينذر النهج المجزأ المتبع في صياغة تدخلات الخطة الاستراتيجية القطرية وتنفيذها بالحد من أداء الخطة العام: فقد دعمت بعض الأنشطة والأنشطة الفرعية بوضوح تحقيق الحصائل الاستراتيجية في حين بدأ بعضها الآخر مرتجلاً في تنفيذه وواسع

النطاق بشكل مفرط، على نحو ما يتبين من انعدام أنشطة تكميلية لازمة لتحقيق النتائج المرجوة (انظر الفقرة 15). وأعرب المانحون عن تفضيلهم لتدخلات بعينها استنادا إلى احتياجاتهم الخاصة أو تقييمهم لإمكانية استدامة تلك التدخلات. وبالإضافة إلى ذلك، تُظهر بعض التدخلات التي تشكل جزءا من البرامج الحكومية الرئيسية إمكانات أكبر للاستدامة، بينما يشير البعض الآخر إلى إمكانات أقل بسبب القيود المفروضة على التصميم. ولو أُتبع نهج كلي في اختيار التدخلات لأمكن التركيز على عدد أقل منها وأكثر اتساقا.

36- وقدم البرنامج الدعم للحكومة في تصديها للعديد من التحديات الملحة. وعلى وجه الخصوص، كان عمل البرنامج ملحوظا في قطاعات تغذية الأطفال والأمهات والأمن الغذائي للاجئين والتصدي لتغير المناخ وإدراج التكنولوجيا والابتكار. وعملت الحكومة حتى الآن مع البرنامج لإيجاد طرائق تمويل مبتكرة، مثل مبادلة الديون، وإن كانت درجة تخصيص الحكومة للموارد اللازمة لضمان استدامة الفوائد أقل وضوحا.

37- واتسق عمل البرنامج تمام الاتساق مع إطار الأمم المتحدة للشراكة من أجل التنمية وانخرط البرنامج في جهود مشتركة مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى، غير أنه لم يغتنم الفرص الطويلة الأجل. وأظهر العمل الذي اضطلع به البرنامج في المجتمعات المحلية التي قُدمت فيها أشكال متعددة من الدعم أن التصدي للتحديات بطريقة متعددة الأوجه يمكن أن يحقق نتائج أكبر من مجموع الأجزاء المكونة لهذه الأشكال. وفي الوقت نفسه، أظهر البرنامج قدرة على التصدي لحالات الطوارئ والتكيف مع الاحتياجات المتغيرة، على سبيل المثال في التصدي لجائحة كوفيد-19.

38- وشكّل استخدام النظم الوطنية القائمة لتحديد المستفيدين عنصرا هاما في تحقيق استدامة نتائج أنشطة البرنامج في الأجل الطويل. غير أن هذا الاستخدام أسفر أيضا عن بعض الثغرات في الاستهداف؛ فعلى سبيل المثال، لم تُستهدف بشكل مستمر بعض أشد الفئات السكانية ضعفا، مثل الأشخاص ذوي الإعاقة، ولم تُستخدم كفاءة البرنامج في تحديد أشد الأشخاص والأسر المعيشية والمجتمعات المحلية ضعفا لجعل نظم الاختيار الحكومية أكثر قوة ومثانة.

39- وأعاق الافتقار إلى الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات المناسبة قدرة المكتب القطري على رصد الأنشطة واستخدام بيانات الرصد وتعميم مراعاة المنظور الجنساني على نحو فعال وحال دون إدراج جميع جوانب المساءلة أمام السكان المتضررين في التنفيذ بشكل ناجح. وجمعت بيانات الرصد المؤسسي، بيد أنها لم تُستخدم دائما ولم يتوفر عدد كاف من موظفي الرصد والتقييم لدعم جميع الأنشطة التشغيلية بفعالية.

40- ونجح البرنامج في دعم الحكومة في رقمنة النظم بغية تحسين الأمن الغذائي وأدى دورا هاما في دعم تعزيز القدرات القطرية على نطاق أوسع بآتاحة التدريب وإسداء المشورة التقنية. ومع ذلك، لم يتم إجراء تقييم للفجوة في القدرات. ولو حدث ذلك، لأمكن تسليم تلك الأدوات الرقمية بشكل تام أو تحسين الاستهداف ذي الصلة بأنشطة القدرات القطرية الأخرى خلال مرحلة تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية.

التوصيات

#	التوصية	نوع التوصية	مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة	الكيانات الأخرى المساهمة	الأولوية	المواعيد النهائية للإنجاز
1	ينبغي للبرنامج أن يستعرض التدخلات التي يشارك فيها، بما في ذلك أنشطة تعزيز القدرات، من المنظورين الاستراتيجي والتشغيلي بهدف تبسيط وتوحيد عدد التدخلات المدرجة في الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة مع ضمان المواءمة مع احتياجات الحكومة وأولوياتها.					
1-1	ينبغي للبرنامج أن يشارك في أنشطة تعزيز القدرات التي تستند إلى تقييم محكم للثغرات في القدرات يحدد بوضوح النواتج والحصائل ومؤشرات التقدم. وينبغي تنسيق هذه الأنشطة تنسيقاً واضحاً مع الأنشطة الأخرى ومواءمتها مع التوصيات الفرعية التالية.	استراتيجية	المكتب القطري	المكتب الإقليمي وشعب المقر بما في ذلك شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية وإدارة وضع البرامج والسياسات ومكتب الشؤون الجنسانية وفريق تعزيز القدرات	عالية	2023
2-1	ينبغي للبرنامج تحديد التدخلات التي يتمتع فيها بقدرة فريدة (ميزة نسبية) في السياق المصري. وفي إطار هذه المجموعة من التدخلات، ينبغي للبرنامج أن يحدد ويضع أولويات التدخلات التي توجد لها بيئة تمكينية مواتية ويمكن تنفيذها بشكل واقعي ضمن الإطار الزمني للخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة.					
3-1	ينبغي للبرنامج صياغة نظرية واضحة وشاملة للتغيير تحدد كيف يمكن للتدخلات المختلفة مجتمعة المساهمة في تحقيق حصائل الخطة الاستراتيجية القطرية.					
2	ينبغي للبرنامج أن يدعم الحكومة في مواصلة صقل آلياتها لتحديد المستفيدين وأن يتشاور مع الحكومة عند تحديد الثغرات، بما في ذلك ما يتعلق بالفئات الضعيفة المعروفة مثل الأشخاص ذوي الإعاقة.					
1-2	يمكن أن تشمل الإجراءات المتخذة لتنفيذ هذه التوصية استعراضاً دورياً لعينة من المستفيدين من فرادى الأنشطة واستعراضاً لآليات نقل البيانات بين المكاتب الحكومية حتى يتسنى نقل البيانات بدقة واكتمال. وستعتمد أدوات كل تقييم على الأداة الحكومية المستخدمة، ولكن ينبغي للبرنامج أن يحرص على استكشاف مدى استيفاء المستفيدين المستهدفين يستوفون معايير الأهلية الأساسية ومدى تضمين جميع المستفيدين على قدم المساواة في البرامج. ويمكن أن يكون هذا النوع من العمليات مفيداً في تعزيز النظم القائمة إن تم تحديد الثغرات وسيضمن ذلك أيضاً أن يتمكن البرنامج من تحقيق هدفه المتمثل في استهداف أشد الفئات ضعفاً.	تشغيلية	المكتب القطري	المكتب الإقليمي	عالية	2023-2038
3	ينبغي للبرنامج أن يستعرض شراكاته (بما في ذلك شراكاته مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى وكيانات القطاع الخاص) لمعرفة إمكاناتها الاستراتيجية في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة والسعي إلى توسيع نطاق المشاركة بهدف تحقيق النتائج المتوقعة بشكل جماعي.					
1-3	ينبغي للبرنامج أن يشارك على نحو أوثق مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى وأن يكون له هدف استراتيجي بدرجة أكبر وأن يحدد في مرحلة التصميم المجالات التي يمكن أن تحقق فيها البرمجة المشتركة المنفعة المتبادلة. ويمكن أن تشمل هذه المجالات في الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة البرمجة الجنسانية مع هيئة الأمم المتحدة للمرأة وتغيير المناخ والزراعة والأمن الغذائي والأنشطة البديلة المدرة للدخل مع منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة العمل الدولية وتحسين التعليم والتغذية مع اليونيسف.	استراتيجية	المكتب القطري	إدارة الشراكات والدعوة في المقر	عالية	2023

#	التوصية	نوع التوصية	مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة	الكيانات الأخرى المساهمة	الأولوية	المواعيد النهائية للإنجاز
2-3	ينبغي للبرنامج أن يعزز المشاركة مع القطاع الخاص في الشراكات التقنية في برامج مختارة، مع التركيز بوجه خاص على تقوية الأغذية وبناء القدرة على الصمود أمام تغير المناخ. وينبغي أن يكون الهدف العام هو الحصول على تمويل مرن متعدد السنوات من الجهات المانحة					
3-3	ينبغي للمكتب القطري أن يقيم خطته لجمع الأموال والدعوة بغية توسيع مصادر التمويل وزيادة تسخير التمويل المحلي. وقد يستتبع ذلك تحديد آليات تمويل جديدة بدعم من المقر والعمل مع الحكومة على توسيع نطاق استخدام الأدوات التي ثبتت قيمتها، مثل مبادلة الديون.					
4-3	ينبغي للبرنامج أن يسهم في المشاركة بين الحكومة وشركائها الآخرين وأن يسترشد بها بتسخير البيانات والتحليلات وغيرها من الأدوات وإجراء الحوار، ومن ثم المساعدة، عند الاقتضاء، في تنفيذ المشاريع التي تقودها الحكومة وتمولها الجهات المانحة.					
4	بالنسبة للخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة، ينبغي للبرنامج أن يحرص على أن تكون لديه القدرة على رصد التدخلات التي يدعمها ومتابعتها بفعالية، بوسائل من بينها القياس المتسق للتقدم المحرز في دعمه لتعزيز القدرات القطرية.					
1-4	استنادا إلى التدخلات التي سيضطلع بها في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة، ينبغي للبرنامج أن يكفل توفير المستوى المناسب من القدرة الداخلية على الرصد. وسيكفل ذلك أيضا أن تكون لديه القدرة على تنفيذ التوصية 2.	استراتيجية	المكتب القطري	شعبة البحوث والتقدير والرصد في المقر	عالية	2023
2-4	ينبغي، حينما أمكن ذلك، وضع مؤشرات محددة لرصد التقدم المحرز في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية، بما في ذلك في مجالات مثل المشاركة في السياسات والمساواة بين الجنسين وتعزيز القدرات.					
3-4	ينبغي للبرنامج أن يكفل وجود حلقات التعقيبات حتى يتسنى إعادة إدخال بيانات الرصد في عملية اتخاذ القرارات البرمجية وأن تكون تعديلات البرمجة قائمة على الأدلة.					
5	يجب على البرنامج التأكد من أن لديه القدرة والدراية لتعميم مراعاة المنظور الجنساني في التدخلات التي يدعمها البرنامج					
1-5	ينبغي للبرنامج أن يقيم مستوى القدرة الجنسانية اللازمة لتعميم مراعاة المنظور الجنساني بفعالية في التدخلات بطريقة تدعم النتائج التحويلية الجنسانية. ويجب على البرنامج أن يحرص على أن تكون لديه على جميع المستويات القدرة على إجراء تحليل وتصميم جنسائين محكمين.	تشغيلية	المكتب القطري	مكتب الشؤون الجنسانية في المقر	متوسطة	2023
2-5	ينبغي للبرنامج أن يحرص على أن يسترشد بتصميم الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة بتحليل سليم للجوانب الجنسانية في السياق المصري وأن تتضمن عمليات تصميم البرامج أهدافا وغايات جنسانية مناسبة.					