



البند 7 من جدول الأعمال

WFP/EB.A/2023/7-E/2

تقارير التقييم

للنظر

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 لكينيا (2018-2023)

موجز تنفيذي

أجري تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لكينيا (2018-2023) في الفترة بين فبراير/شباط وديسمبر/كانون الأول 2022، وتمثل عرضه المزوج في المساءلة والتعلم بغية إرشاد إعداد خطة استراتيجية قطرية جديدة.

وكان الهدف من الخطة الاستراتيجية القطرية هو تسريع التحول الاستراتيجي من تقديم المساعدة المباشرة إلى تعزيز النظم الوطنية وبناء القدرة على تحقيق الأمن الغذائي والتغذية الجيدة. وشملت التوجهات الرئيسية تمكين الحكومة من اعتماد حلول لمشكلة الجوع ومن الاستثمار في هذه الحلول وإدارتها؛ والحد من تقديم مساعدات الإغاثة بصورة مباشرة، والقيام في الوقت نفسه بالاستثمار في القدرات الوطنية للاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها؛ وتوسيع نطاق تركيز النظم الغذائية؛ وزيادة الاندماج الاجتماعي والاقتصادي للاجئين والمجتمعات المضيفة؛ وتعزيز نهج التحول الجنساني؛ وتعزيز استخدام وظيفة سلاسل الإمداد في البرنامج.

وأتصف الوضع الاستراتيجي للبرنامج بالملاءمة، وقد تطور بشكل فعال متمشيا مع الأولويات الوطنية. واستخدم البرنامج موارده بكفاءة واستجاب بشكل مناسب لجائحة فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19). وقد واجه التنفيذ تحديات تتعلق بالتكامل بين البرامج والافتقار إلى استراتيجيات شاملة فيما يتعلق بتقوية النظم الغذائية وتعزيز القدرات القطرية.

وأظهر التقييم أن النهج الاستراتيجي للبرنامج في تقديم المساعدة الغذائية والتغذوية إلى السكان المتضررين من الأزمات في كينيا كان ملائما ويحظى بالتقدير. وعلى المستوى الاستراتيجي، ساعد البرنامج في وضع سياسات وتشريعات ترعى بيئة مواتية للأمن الغذائي والتغذوي. ودعم البرنامج تطوير السياسات في المجالات الرئيسية، ويُعترف به باعتباره الشريك الحكومي المفضل في الاستجابة لحالات الطوارئ. كما حظي بالتقدير ما لدى البرنامج من دراية وقدرات في مجال ربط المنتجين بالأسواق وتقييم سلاسل القيمة والتكيف مع تغير المناخ، وتوفرت بعض الأدلة على مساهمته في النتائج والفوائد المستدامة.

ومن الناحية التشغيلية، قدم البرنامج المساعدة إلى العدد المخطط له من اللاجئين، ولكنه فشل في تحقيق جميع أهدافه بسبب قيود التمويل التي تزامنت مع زيادة في الاحتياجات. وتكيف البرنامج مع هذا الوضع عن طريق خفض الحصص الغذائية، مما أدى بدوره إلى زيادة

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

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

F. Bonino السيدة

موظفة تقييم

بريد الكتروني: francesca.bonino@wfp.org

A-C. Luzot السيدة

مديرة التقييم بالنيابة

بريد الكتروني: anneclaire.luzot@wfp.org

اللجوء لاستراتيجيات التكيف السلبية ووالى ارتفاع مخاطر سوء التغذية. على أن البرنامج نجح في حشد تمويل إضافي في عام 2022، مما مكن من زيادة حجم الحصص المقدمة للاجئين.

وخلال فترة الخطة الاستراتيجية القطرية، انتقل البرنامج بشكل متزايد إلى التحويلات القائمة على النقد. وظل وصول الأسر الضعيفة إلى الغذاء مستقرًا نسبيًا على الرغم من تصاعد الأزمات بسبب جائحة كوفيد-19 والجفاف. وأحرز تقدم معتدل في زيادة فرص الحصول على أغذية مغذية بديلة، لكن تعميم التغذية ظل محدودًا.

وطوال فترة الخطة، عزز البرنامج الشراكات مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى والمنظمات غير الربحية وكيانات القطاع الخاص، مما ساهم في تحقيق النتائج المرجوة.

وعلى المستوى التنظيمي، تسببت عملية إعادة تنظيم البرامج والموظفين في أعقاب البدء بالخطة الإستراتيجية القطرية في حدوث بعض الاضطراب حيث سعى المكتب القطري إلى التوفيق بين ملفه الخاص بالتوظيف وبين المتطلبات الجديدة الناشئة عن التحول المتوقع من "إنقاذ الأرواح" إلى "تغيير الحياة". وتُفيد الدروس المستفادة من تلك التجربة في نُهج إعادة التنظيم في المستقبل. ولا يزال هناك مجال للتحسين في الحد من العمل المنغلق وتعزيز، وظائف الرصد، والتحليل، والإبلاغ.

وتتوافق الخطة الإستراتيجية القطرية بصيغتها المعتمدة مع مبادئ العمل الإنساني ومع إيلاء الاهتمام الواجب للمساءلة أمام السكان المتضررين. وهناك أدلة على إحراز تقدم في تحقيق أهداف المساواة بين الجنسين والإدماج، ولكن لا تزال هناك فجوات في ضمان وصول الفئات الضعيفة إلى المساعدة بشكل آمن وكريم.

وقد دُعيت استدامة الأنشطة بالجهود التي بذلها البرنامج لبناء القدرات وتعزيز التنظيم الذاتي على مستوى المجتمعات المحلية، إلى جانب استمرار العمل مع المستفيدين. ومع بعض الاستثناءات الملحوظة، يواجه تسليم مسؤولية الأنشطة واستدامتها تحديات بسبب محدودية القدرات والموارد الوطنية.

وأظهر التقييم أنه في حين أن الخطة الاستراتيجية القطرية مكنت من إحراز تقدم نحو التحول الاستراتيجي المقصود، فقد واجه البرنامج تحديات. وقد أخطى بالترجيح توجيه الأنشطة ومخصصات الميزانية بقوة نحو الاستجابة لحالات الطوارئ، وهناك مجال لتحسين تعميم التغذية وتعزيز التكامل البرامجي والأخذ بتوجهه استراتيجي أوضح فيما يتعلق بالنظم الغذائية.

وأقيمت شراكات قوية مع الحكومة المركزية وحكومات المقاطعات، مع اضطلاع البرنامج بدور أكبر في تعزيز النظم والقدرات الوطنية. وللمضي قدما، يتعين التفكير في انعكاسات ذلك على النهج الاستراتيجي للبرنامج في كينيا، ومتطلبات قدرات موظفيه، ودوره ككيان مستقل من كيانات الأمم المتحدة في البلد.

وأُسفر التقييم عن توصيات تدعو إلى زيادة البرنامج للاستثمار في الاعتماد على الذات والقدرة على الصمود، سواء للاجئين أو للمجتمعات المحلية الكينية؛ وإلى تعزيز التركيز على التغذية والمساواة بين الجنسين؛ وتقوية التماسك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وتكامل البرامج؛ وتعزيز القدرة على الانخراط في تحليل الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي وتوضيح المسؤوليات لتعزيز القدرات القطرية؛ وتقوية وظائف الرصد والتقييم والإبلاغ؛ وتعزيز وظيفة سلاسل الإمداد والنهج العام إزاء النظم الغذائية والقدرة على الصمود.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علما بالتقرير الموجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لكينيا (2018-2023) (WFP/EB.A/2023/7-E/2) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.A/2023/7-E/2/Add.1) ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات الواردة في التقرير، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

المقدمة

سمات التقييم

- 1- أجري تقييم للخطة الإستراتيجية القطرية لكينيا (2018-2023) خلال الفترة بين فبراير/شباط وديسمبر/كانون الأول 2022 بهدف توليد الأدلة والتعلم بغية إرشاد الخطة الإستراتيجية القطرية التالية لكينيا.
- 2- وغطى التقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية القطرية بين يناير/كانون الثاني 2018 ويونيو/حزيران 2022، وأخضع للتقييم الوضع الإستراتيجي للبرنامج، وفعاليتيه في المساهمة في الحصائل الاستراتيجية، وكفاءته، والعوامل التي تفسر أداءه.
- 3- واضطلع بالتقييم فريق خارجي مستقل مستخدماً طرائق مختلطة ومستفيداً من بيانات الرصد، واستعراضات الوثائق، والملاحظات الميدانية، وأكثر من 230 مقابلة، ومجموعات تركيز المستفيدين في بيئات مختلفة.
- 4- وراعى التقييم الاعتبارات الجنسانية والحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين والاعتبارات البيئية. وطبق معايير الأخلاقيات للحفاظ على كرامة الأشخاص المعنيين وسرية المعلومات التي يجري تفاسمها. ونوقشت نتائج التقييم الناشئة خلال حلقتي عمل لأصحاب المصلحة عقدتا في نيروبي في أكتوبر/تشرين الأول 2022.
- 5- ولم تُصادف أي قيود كبيرة أثناء التقييم، مع أنه تم تحديد فجوات في البيانات نشأت عن القيود المفروضة خلال جانحة كوفيد-19. ويشمل مستخدمو التقييم المقصودين المكتب القطري للبرنامج في كينيا، والمكتب الإقليمي لشرق أفريقيا، والشعب الفنية في المقر، والمستفيدين المستهدفين من البرامج، وحكومة كينيا، والشركاء، والمانحين.

السياق

- 6- يبلغ عدد سكان كينيا 53 مليون نسمة،¹ 35.8 في المائة منهم معرضون للفقر المتعدد الأبعاد و12.8 في المائة يعيشون في فقر شديد متعدد الأبعاد² على الرغم من النمو الاقتصادي السريع. وقد استحوذ قطاع الزراعة على 22.4 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2021 وأكثر من 54 في المائة من السكان العاملين في عام 2019.³
- 7- وكينيا بلد شديد التأثر بتغير المناخ. وقد شهدت منطقة الأراضي القاحلة وشبه القاحلة، التي تغطي 89 في المائة من البلاد، أربعة مواسم مطيرة متتالية كان فيها معدل هطول الأمطار دون المتوسط، مما أدى إلى أطول موجة جفاف منذ 40 عاماً. وفي عام 2022، ساعدت عوامل متعددة شملت الجفاف وارتفاع أسعار السلع الأساسية على الدفع بـ1.1 مليون شخص إلى المرحلة الرابعة من التصنيف المتكامل لمرحل الأمن الغذائي (وهي مرحلة حالة الطوارئ) وبـ3 ملايين شخص إلى المرحلة الثالثة منه (وهي مرحلة الأزمة).⁴
- 8- وفي عام 2021، كانت الدرجة التي حازت عليها كينيا على مؤشر التنمية البشرية 0.575، وهي أعلى من متوسط جنوب الصحراء الكبرى، على الرغم من استمرار ارتفاع مستويات عدم المساواة.⁵ واحتلت كينيا المرتبة 57 من أصل 146 بلداً في تقرير الفجوة العالمية بين الجنسين⁶ لعام 2022؛ وفي عام 2021، أعلنت الحكومة خارطة طريق لتسريع التقدم نحو المساواة بين الجنسين بحلول عام 2026.
- 9- وفي عام 2022، بلغ عدد الأشخاص المشمولين باختصاص مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في كينيا 574 000 شخص، منهم 505 000 لاجئ و69 000 طالب لجوء، معظمهم من جنوب السودان، وبوروندي، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، والصومال.⁷ ويُعتبر قانون اللاجئين لعام 2021⁸ تحولاً في السياسة من المخيمات إلى إعادة التوطين.

¹ البنك الدولي: كينيا.

² المكتب الوطني الكيني للإحصاء. 2020. التقرير الشامل عن الفقر: الأطفال والشباب والنساء والرجال وكبار السن. من المستوى الوطني إلى مستوى المقاطعة.

³ المرجع نفسه.

⁴ التصنيف المتكامل لمرحل الأمن الغذائي. 2022. كينيا: تحديث التوقعات المتعلقة بانعدام الأمن الغذائي الحاد للفترة من مارس/آذار إلى يونيو/حزيران 2022.

⁵ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. 2022. تقرير التنمية البشرية 2022/2021 - زمن غير مؤكد وحياة غير مستقرة: تشكيل مستقبلنا في عالم متغير.

⁶ المنتدى الاقتصادي العالمي. 2022. التقرير العالمي للفجوة بين الجنسين لعام 2022.

⁷ مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. 2023. بوابة البيانات التشغيلية - أوضاع اللاجئين: كينيا.

⁸ جمهورية كينيا. 2021. قانون اللاجئين لعام 2021.

10- وترتكز خطة التنمية على رؤية كينيا لعام 2030 التي تهدف إلى تحويل كينيا إلى بلد حديث التصنيع متوسط الدخل، وإلى توفير نوعية حياة عالية لجميع المواطنين في بيئة نظيفة وآمنة. ومنذ عام 2010، شكلت عملية نقل السلطات السياق الذي تعمل فيه الجهات الفاعلة الدولية والمتعددة الأطراف في البلاد.

| الجدول 1: المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية | | | |
|---|-------------------------|---|--|
| السنة | القيمة | المؤشر | |
| 2021 | 53 مليوناً | مجموع السكان (بالملايين) (1) | |
| 2021 | 152 من أصل 191 0.575 | مؤشر التنمية البشرية (الدرجة والمرتبة) (2) | |
| 2020 | 35.8 في المائة | نسبة السكان الذين يعيشون في فقر متعدد الأبعاد (نسبة مئوية) (3) | |
| 2022 | 24 في المائة | معدل انتشار سوء التغذية الحاد الوخيم (النسبة بين الأطفال دون سن الخامسة) (4) | |
| 2021 | 22.4 في المائة | نصيب الزراعة من الناتج المحلي الإجمالي (نسبة مئوية) (1) | |
| 2019 | 54 في المائة | العمالة في الزراعة (النسبة المئوية من إجمالي العمالة) (تقدير ممنهج صادر عن منظمة العمل الدولية) (1) | |
| 2022 | 504 485 | اللاجئون (5) | |
| 2022 | 69 023 | ملتمسو اللجوء (5) | |
| 2022 | 57 من أصل 186 0.729 | المؤشر العالمي للفجوة بين الجنسين (6) | |

المصادر: (1) البنك الدولي، 2022. كينيا؛ (2) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2022. تقرير التنمية البشرية 2021/2022 - زمن غير مؤكد وحياء غير مستقرة؛ تشكيل مستقبلنا في عالم متغير؛ (3) المكتب الوطني الكيني للإحصاء، 2020. التقرير الشامل عن الفقر: الأطفال والشباب والنساء والرجال وكبار السن، من المستوى الوطني إلى مستوى المقاطعة؛ (4) التصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي، 2022. كينيا: تحديث التوقعات المتعلقة بانعدام الأمن الغذائي الحاد للفترة من مارس/آذار إلى يونيو/حزيران 2022؛ (5) مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، 2023. بوابة البيانات التشغيلية - أوضاع اللاجئين: كينيا؛ (6) المنتدى الاقتصادي العالمي، 2022. التقرير العالمي للفجوة بين الجنسين لعام 2022.

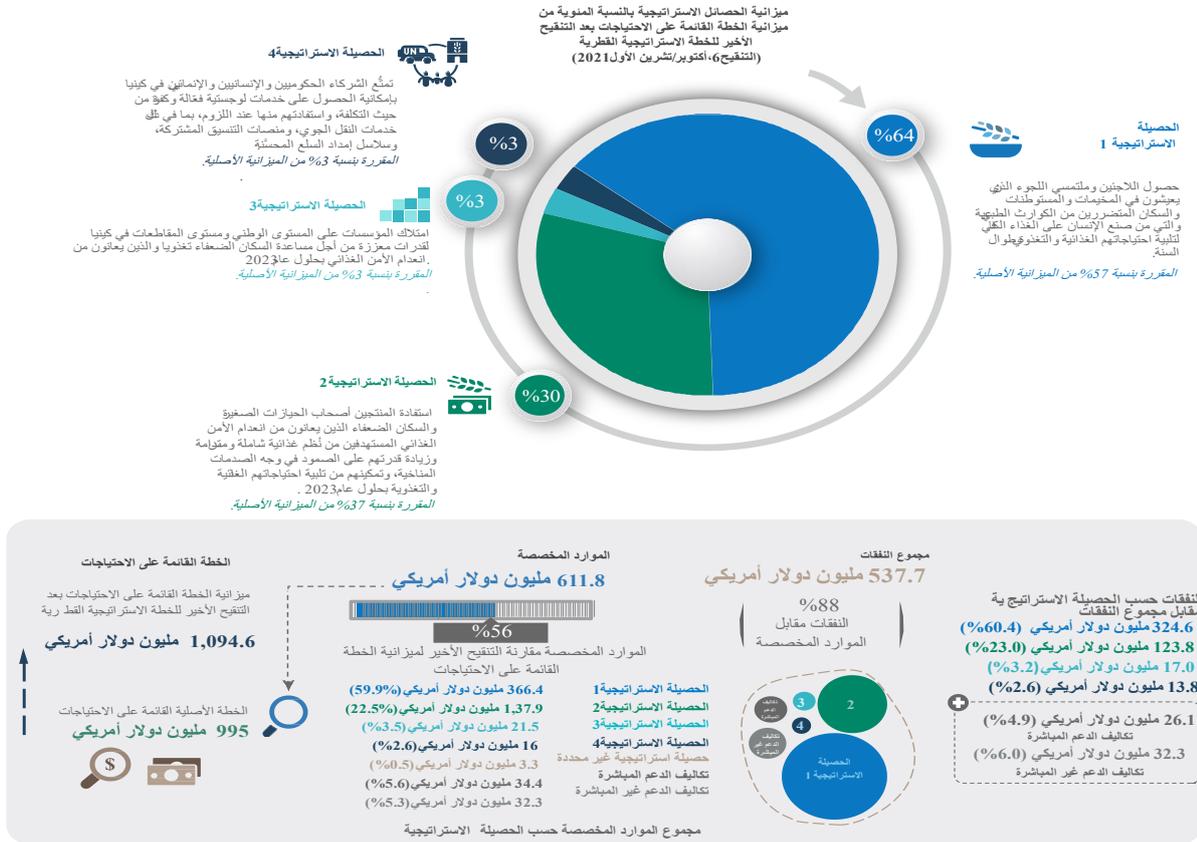
الخطة الاستراتيجية القطرية للبرنامج

11- ووفق على الخطة الاستراتيجية القطرية في يوليو/تموز 2018 بهدف تسريع التحول الاستراتيجي من تقديم المساعدة المباشرة إلى تعزيز النظم والقدرات الوطنية. ويهدف البرنامج من خلال هذه الخطة إلى تعزيز الأمن الغذائي والتغذية من خلال دعم الحكومة في تبني حلول لمشكلة الجوع والاستثمار في هذه الحلول وإدارتها؛ والحد من تقديم مساعدات الإغاثة بصورة مباشرة، والقيام في الوقت نفسه بالاستثمار في القدرات الوطنية للاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها؛ وتوسيع نطاق تركيز النظم الغذائية باستخدام سبل العيش وإنشاء الأصول لتعزيز التكيف مع تغير المناخ بالإضافة إلى أمور أخرى؛ وزيادة الاندماج الاجتماعي والاقتصادي للاجئين والمجتمعات المضيفة؛ والدعوة إلى إنشاء خدمات مالية تدعم التحويلات النقدية غير المقيدة للاجئين؛ والترويج لنهج جنساني تحويلي إزاء الأمن الغذائي والتغذية.

12- وتضمنت الخطة الاستراتيجية القطرية عشرة أنشطة في إطار الحصائل الاستراتيجية الأربع المبينة في الشكل 1، والتي تركز على الاستجابة لحالات الطوارئ باستهداف اللاجئين وغيرهم من المتضررين من الأزمات؛ ووصول أصحاب الحيازات الصغيرة إلى الأسواق وسبل العيش والقدرة على الصمود؛ وتعزيز القدرات القطرية؛ وسلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية. ويضطلع المكتب القطري بتنفيذ الخطة من خلال أربع شعب، يتواءم كل منها مع إحدى الحصائل الاستراتيجية ومع ميزانية مخصصة لها؛ وتُعطى وحدات منفصلة الموضوعات الشاملة المتعلقة بالتغذية والمساواة بين الجنسين. وتقوم الشعبتان الرائدتان المسؤولتان عن تعزيز القدرات القطرية وسلاسل الإمداد بإدارة ميزانيتين مخصصتين لأنشطتهما، ولكنهما تدعمان أيضاً الحافظة الأعم.

13- وقد خضعت الخطة الاستراتيجية القطرية لسنة 2022، ورفعت ميزانية الخطة القائمة على الاحتياجات من 995 مليون دولار أمريكي لصالح 2.5 مليون مستفيد مخطط له إلى 1 094.6 مليون دولار أمريكي لصالح 3.3 مليون مستفيد مخطط له في أكتوبر/تشرين الأول 2021. وحتى يوليو/تموز 2022، بلغ مستوى التمويل 56 بالمائة من ميزانية الخطة القائمة على الاحتياجات. والولايات المتحدة الأمريكية هي أكبر جهة مانحة، تليها جمهورية كوريا وألمانيا.

الشكل 1- الحصائل الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية لكينيا (2018-2023)، وميزانيتها وتمويلها ونفقاتها



المصادر: ميزانية الحافظة القطرية، التنقيح 6 للخطة، التحليلات المتكاملة لخارطة الطريق والتقارير القطرية السنوية.

نتائج التقييم

إلى أي مدى تستند الخطة الاستراتيجية القطرية إلى الأدلة وترتكز استراتيجيا على تلبية احتياجات الفئات الأكثر ضعفا؟

ملاءمة السياسات والأولويات الوطنية

14- استرشدت الخطة الاستراتيجية القطرية بالمشاروات المكثفة مع حكومة كينيا وحكومات المقاطعات. وهي تركز بشدة على الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة بشأن القضاء على الجوع والهدف 17 من أهداف التنمية المستدامة بشأن بناء الشراكات وتعزيز التعاون مع الكيانات الأخرى. وهي متوائمة جيدا مع جميع السياسات الوطنية الرئيسية بشأن الغذاء والتغذية، فضلا عن السياسات الأخرى ذات الصلة، ومع الأولويات المتعلقة بتعزيز النظم والمؤسسات الوطنية. والخطة تتماشى، من خلال الترويج لنهج التحول الجنساني في مجال الأمن الغذائي والتغذية، مع السياسة الوطنية بشأن المساواة بين الجنسين والتنمية، في حين أن استجابة البرنامج لكوفيد-19 متوائمة مع الاستجابة التي تقودها وزارة الصحة. وقد أيدت حكومة كينيا تصميم الخطة ونهج تنفيذها.

⁹ وقام تنقيح لاحق للميزانية (7) بزيادة الميزانية إلى 1 214 486 928 دولار أمريكي وغطى الفترة الممتدة حتى يونيو/حزيران 2023. تمت الموافقة على هذا التنقيح في أبريل/نيسان 2023 ولم يتم النظر فيه في التقييم.

تلبية احتياجات الفئات الأشد ضعفاً

- 15- صُممت أنشطة البرنامج بشكل يناسب احتياجات مختلف المستفيدين الذين يهدف إلى مساعدتهم. وقد استُرشد في إعداد الأنشطة وتنظيم الاستهداف بأدلة مسهبة تستند إلى البحث والتقييم وإلى التشاور المجتمعي الواسع النطاق. وواعم البرنامج أنشطته مع سياسة المساعدة الشاملة التي تتبعها الحكومة ومفوضية شؤون اللاجئين في خدمة اللاجئين، ومع تطبيق سجلات مشتركة للاجئين وتحديد معالمهم، مع أن بعض أصحاب المصلحة قالوا إن هناك حاجة لتقييم الضعف بين اللاجئين وإعطاء الأولوية الدعم وفقاً لذلك. علاوة على ذلك، وعلى الرغم من النهج الشامل، لا تزال هناك فجوات في خدمة كبار السن وذوي الإعاقة بين السكان اللاجئين.
- 16- وخلال جائحة كوفيد-19، وسَّع البرنامج خدمات سلاسل الإمداد واستجاب بفعالية للاحتياجات المتغيرة، بما في ذلك احتياجات الأسر الفقيرة في المناطق الحضرية في نيروبي ومومباسا.

التماسك الخارجي

- 17- تتسق الخطة الاستراتيجية القطرية بقوة مع سياسات وأولويات كيانات الأمم المتحدة الأخرى ذات الصلة، وهناك أدلة على جودة التعاون والتنسيق بين الكيانات. من ذلك مثلاً التعاون مع مفوضية شؤون اللاجئين في سياق اللاجئين، ومع منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) بشأن علاج سوء التغذية الحاد المعتدل، ومع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة بشأن الزراعة والثروة الحيوانية وإدارة الموارد الطبيعية.
- 18- كما تتسق الخطة مع إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية لكينيا للفترة 2018-2022، ولا سيما الأولوية الاستراتيجية 2 المتعلقة بمجتمع اجتماعي متماسك. والبرنامج ملتزم أيضاً بالنهوض باستراتيجية تسيير الأعمال في إطار "توحيد أداء الأمم المتحدة" ويحظى بتقدير مكتب المنسق المقيم لعمله النشط داخل فريق الأمم المتحدة القطري.

التماسك الداخلي

- 19- تعرض الخطة الاستراتيجية القطرية بالتفصيل تحولا استراتيجيا مقصودا من "تقديم" المساعدة الغذائية إلى "تمكين" النظم الوطنية والقدرة على تنفيذ حلول الأمن الغذائي والتغذية. على أن هذا القصد يظل على تباين مع ميزانية الحافظة القطرية، والتي يتجه ترجيحها بقوة نحو الاستجابة للطوارئ. فالخطة الاستراتيجية القطرية لم تحدد في مرحلة التصميم نظرية شاملة للتغيير، مع أن هناك نظريات تغيير وُضعت في وقت لاحق في سياق فرادى الحصائل الاستراتيجية المختلفة.
- 20- وقد اتسمت الخطة بقوة الروابط الداخلية، مثل دعم البرنامج الوطني للوجبات المدرسية من خلال الحصيلة الاستراتيجية 1 (التغذية المدرسية في مجتمعات اللاجئين)، والحصيلة الاستراتيجية 3 (تعزيز القدرات) والحصيلة الاستراتيجية 4 (سلاسل الإمداد)؛ غير أن توزيع المسؤولية عن سلاسل الإمداد وتعزيز قدرة النظم الغذائية عبر الحصائل الاستراتيجية أدى أيضاً إلى خلق بعض الصعوبات في مجالي الإدارة والرصد. علاوة على ذلك، فإن عدم وجود استراتيجية شاملة لتعزيز القدرات القطرية ربما أضعف أثر هذا الجانب من عمل البرنامج.

الوضع الاستراتيجي للبرنامج في سياق متطور

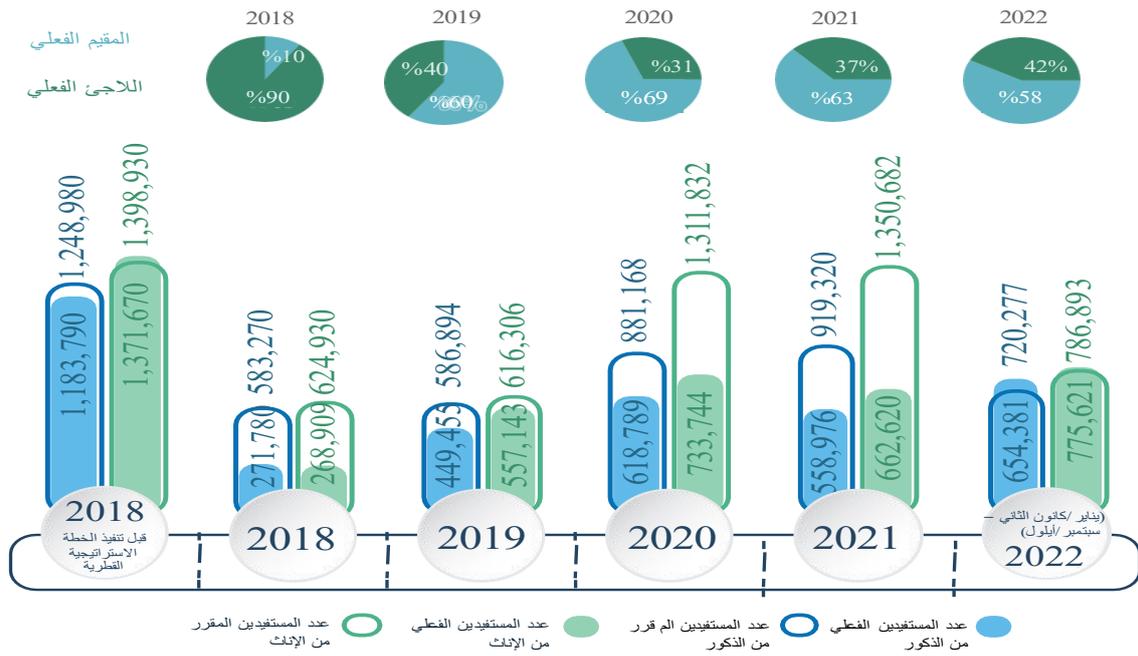
- 21- ظل البرنامج متيقظاً للأولويات الوطنية المتغيرة طوال فترة الخطة الاستراتيجية القطرية وتكيف لتلبية هذه الأولويات بحيث يظل موقعه الاستراتيجي ملائماً مع مرور الوقت. وتشمل الأمثلة على ذلك ما يلي:
- ◀ تكيف خدمات سلاسل الإمداد بشكل فعال، مثل الخدمات الجوية الإنسانية في مواجهة الصدمات لدعم الاستجابة الإنسانية التي يضطلع بها الشركاء؛
 - ◀ التكيف لتلبية الاحتياجات التي أوجدها جائحة كوفيد-19، مثل زيادة التحويلات النقدية للأسر الفقيرة في المناطق الحضرية وتعديل نظم توزيع الغذاء؛
 - ◀ التوسع في استخدام النقد كطريقة للمساعدة، سواء على سبيل الاستجابة للطوارئ أو لتلبية احتياجات اللاجئين حيثما أمكن ذلك؛
 - ◀ التكيف استجابة للتحويلات في سياسة اللاجئين، على سبيل المثال من خلال تجريب تدخلات الاعتماد على الذات؛
 - ◀ وضع استراتيجية لمشاركة الشباب تستجيب لنشر سياسة التنمية الخاصة بالشباب في كينيا لعام 2019.

ما مدى وجود مساهمة البرنامج في حصال الخطة الاستراتيجية القطرية في كينيا؟

الوصول إلى المستفيدين

- 22- نجح البرنامج في إيصال مساعدته إلى شرائح كبيرة من السكان اللاجئين. على أنه كانت هناك حاجة لتخفيضات في الحصص بسبب نقص التمويل وزيادة عدد المستفيدين. وأثرت هذه العوامل على تغطية البرنامج للسكان المستفيدين خلال عامي 2020 و2021، على النحو المبين في الشكل 2.
- 23- وبوجه عام، ثبت أن التوزيعات الغذائية العامة والتحويلات النقدية غير كافية لتلبية احتياجات المستفيدين، مما زاد من خطر أخذ المستفيدين باستراتيجيات التكيف السلبية.

الشكل 2: المستفيدين في السنة حسب الجنس وحالة الإقامة



المصدر: التقارير القطرية السنوية وبيانات المكتب القطري لعام 2022.

المساهمة في الحصائل الاستراتيجية

- 24- يقدم هذا القسم لمحة عامة عن الإنجازات الرئيسية بحسب الحصيلة الاستراتيجية.
- 25- وقد استهدفت الحصيلة الاستراتيجية 1 اللاجئين وملتمسي اللجوء والسكان المتضررين من الكوارث الطبيعية والبشرية لضمان حصولهم على الغذاء الكافي لتلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذوية.
- 26- وتشير الأدلة إلى أن البرنامج نجح، خلال الفترة الأولى من الخطة الاستراتيجية القطرية، في تحسين استهلاك الأغذية والتنوع الغذائي للاجئين وملتمسي اللجوء وللكينيين المتضررين من الكوارث الطبيعية. ولكن منذ عام 2021، تدهور الأمن الغذائي للأسر بسبب زيادة عدد المستفيدين وعدم كفاية التمويل لتقديم حصص كاملة، مما أدى إلى زيادة مخاطر سوء التغذية. وارتفع استخدام استراتيجيات مواجهة الأزمات بين السكان المستفيدين بنسبة 59 في المائة، إذ كان اللاجئون يقترضون لشراء الغذاء، وبالتالي ارتفع عبء ديونهم.
- 27- وحقق علاج سوء التغذية الحاد المعتدل نتائج إيجابية في الغالب. على أن التغطية في بعض المخيمات كانت قاصرة، واتضح أن التقدم في المقاطعات القاحلة وشبه القاحلة يمثل تحدياً بسبب ارتفاع الطلب واستمرار سوء التغذية الحاد. كما كان أداء البرنامج جيداً مقارنة بأهدافه المتعلقة بتوفير التغذية المدرسية للأطفال اللاجئين في المدارس الابتدائية، مما ساهم في تحسين معدلات الالتحاق والحضور. وعلى الرغم من محدودية حجم الأنشطة التي تهدف إلى تحسين اعتماد اللاجئين على أنفسهم والاندماج في المجتمعات المضيفة فقد أظهرت هذه الأنشطة نتائج واعدة.
- 28- وكان هناك تقدم محدود في بلوغ أهداف التواصل المتعلقة بالتغيير الاجتماعي والسلوكي، حيث أدى خفض التمويل إلى الحد من تنفيذ هذه الأنشطة ولا سيما في عام 2020، وأفاد المستفيدين أن تغيير السلوك نتيجة للأنشطة كان محدوداً.

- 29- أما الحصيصة الاستراتيجية 2 فقد استهدفت المنتجين أصحاب الحيازات الصغيرة والسكان المعرضين لانعدام الأمن الغذائي، لتمكينهم من الاستفادة من نظم غذائية أكثر استدامة وشمولاً وزيادة قدرتهم على الصمود أمام الصدمات المناخية.
- 30- وقد صُممت برامج الحصيصة الاستراتيجية 2 بشكل استراتيجي لإرساء الأساس لزيادة إنتاج المزارعين ثم ربط المنتجين بالأسواق (على سبيل المثال، من خلال تحالف "من المزرعة إلى السوق" وبإضافة القيمة من خلال ضمان جودة الأغذية). وضمن وجود حزمة دعم شاملة نجاح التنفيذ التدريجي لهذه الأنشطة.
- 31- ولوحظت تغييرات إيجابية في إنشاء الأصول المجتمعية من خلال أنشطة سبل العيش المرتبطة بالبنية التحتية للري وتحسين إنتاج المحاصيل ومردودها. كما بقي الحصول على الغذاء بالنسبة للأسر التي تعاني من انعدام الأمن مستقرًا نسبيًا على الرغم من قيود التمويل والظروف الصعبة. وأحرز أيضًا تقدم معتدل في زيادة فرص الحصول على أغذية أفضل من حيث محتواها التغذوي، وإن كان ذلك مع تباين بين مناطق سبل العيش. على أن قدرة الأسرة على الاستجابة للصدمات لم تتحسن، حيث يلجأ كثير من الأسر للاستهلاك السلبي ولاستراتيجيات سلبية لتكييف سبل العيش للتمكن من الصمود أمام الجفاف المستمر.
- 32- وقام البرنامج بدور قيادي في توفير الدراية في مجال سلاسل الإمداد لصغار المزارعين، وربطهم بمقدمي المدخلات العالية الجودة وبالمشتريين والشركات، مما أدى بدوره إلى زيادة الإنتاجية. على أن المؤشرات لم تكن متوفرة لإرشاد النهج الشامل الجديد إزاء النظم الغذائية خلال فترة الخطة الاستراتيجية القطرية، مما عرقل قدرة المكتب القطري على رصد أدائه وتعديله.
- 33- وأما الحصيصة الاستراتيجية 3 فقد ركزت على تعزيز قدرة المؤسسات والنظم الوطنية والمحلية على مساعدة السكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي ومن الضعف من الناحية التغذوية بحلول عام 2023.
- 34- واعترف بجهود المكتب القطري في مجال الشراكات وتعزيز القدرات في وضع سياسة البرنامج في مجال تعزيز القدرات القطرية. وأظهر التقييم أن شراكة البرنامج مع الحكومة - وهي شراكة تتميز بالتحليل واتخاذ القرار بصورة مشتركة - كانت القوة الرئيسية في عمل البرنامج في هذا المجال. وعلى الرغم من الصعوبات في استخدام مؤشرات البرنامج المؤسسية للحصول والنواتج كأساس لقياس التقدم في تعزيز القدرات القطرية، فقد قدم البرنامج مساهمات واضحة في النظم والسياسات الوطنية، بما في ذلك فيما يتعلق بتسليم المسؤولية. وتشمل الأمثلة على ذلك ما يلي:
- ◀ التأثير على التشريعات والسياسات في مجال التغذية وإدارة الوجبات المدرسية والاستعداد للطوارئ والاستجابة لها والحماية الاجتماعية؛
 - ◀ المساهمة في تشكيل السياسة الوطنية للحماية الاجتماعية وإنشاء سجل موحد لبيانات الحماية الاجتماعية؛
 - ◀ تسهيل الانتقال الفعال والمتسلسل لإدارة الوجبات المدرسية إلى ملكية الحكومة، وهو ما يبرزه التقييم باعتباره إنجازاً رئيسياً.
- 35- على أن التقييم حدد بعض أوجه القصور المستمرة في عمل البرنامج في مجال تعزيز القدرات القطرية، على النحو التالي:
- ◀ تحليل النظم: كان هناك غياب لتحليل شامل لقدرات الحكومة كخطوة ضرورية قبل تحديد فجوات القدرات على مستوى الوزارات.
 - ◀ النهج الاستراتيجي: أثر عدم وجود استراتيجية محددة لتعزيز القدرات القطرية على العمل المتعلق بالقدرات في جميع الحصائل الاستراتيجية.
 - ◀ الفجوة بين السياسة والتنفيذ: ينبغي إيلاء مزيد من الاهتمام لتوسيع نطاق دعم تعزيز القدرات القطرية (والرصد ذي الصلة) بحيث يتجاوز التنبؤ الأولي للسياسة أو التشريع لينتقل إلى البدء الفعلي بالتنفيذ، وهو ما يستغرق في الغالب وقتاً وتعوقه القيود السياسية أو المالية.
 - ◀ القدرات: هناك عدم توافق بين تزايد الطلب على تعزيز القدرات القطرية وقدرة البرنامج المحدودة في مجال الموارد البشرية في هذا المجال.
 - ◀ تكامل البرامج: كان التكامل محدوداً عبر المسارات البرامجية للخطة الاستراتيجية القطرية، ولم تُنشأ روابط أفضل إلا مؤخرًا.
 - ◀ الرصد والتحليل والإبلاغ: هناك تحديات في استخدام المؤشرات المؤسسية لتعزيز القدرات القطرية، لا سيما عندما ينصب التركيز على المؤسسات وعلى النظم الوطنية، ويقترن ذلك بالتحدي المتمثل في تلبية الطلب المتزايد على تحليل أكثر إقناعاً للنتائج في مجال بناء القدرات (بما في ذلك من خلال النهج النوعية).
- 36- وفيما يتعلق الحصيصة الاستراتيجية 4، فقد ركزت على الحكومة والشركاء في المجال الإنساني ومجال التنمية لضمان حصولهم على خدمات لوجستية تتمتع بالفعالية وكفاءة التكلفة وعلى سلاسل محسنة لإمداد السلع الأساسية، والتأكد من استفادتهم منها.

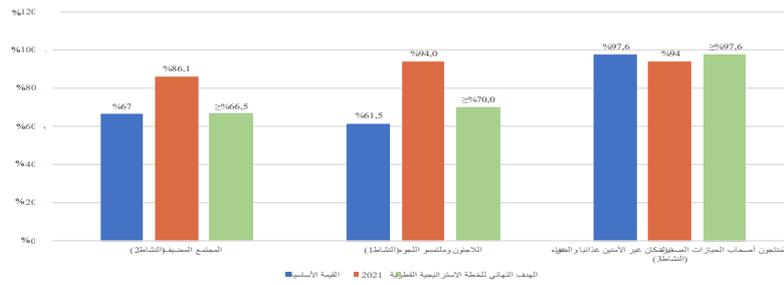
37- وعلى الرغم من التحديات خلال جائحة كوفيد-19، نُفذت خدمات توريد السلع وخدمات سلاسل الإمداد في الوقت المحدد. وارتفع حجم الأغذية التي يشتريها البرنامج محليا من صغار المزارعين، وقدم البرنامج مساهمات قيمة في تعزيز القدرة على الشراء. وحافظت عمليات البرنامج في ميناء وممر مومباسا على مستوى عالٍ من الكفاءة، وقد كانت مدعومة بعلاقة بناءة مع هيئة الموانئ الكينية. وساهم ذلك في توريد الأغذية في الوقت المناسب للأنشطة المنفذة في إطار الحصيلة الاستراتيجية 1.

المساهمة في الأهداف الشاملة

38- مبادئ العمل الإنساني وشمول الجميع. بشكل عام، نُفذت الخطة الاستراتيجية القطرية بطريقة تتفق مع مبادئ العمل الإنساني. وتمثل العنصر الأبرز في هذا المجال في جهود البرنامج للوصول إلى أكثر الفئات ضعفا وإظهار مبادئ شمول الجميع وعدم التمييز في برامجهم. وأشار التقييم إلى ضرورة استمرار الاهتمام بضمان إيلاء الاعتبار الواجب لكيفية تأثير الحواجز غير المادية (بما في ذلك الوصمة الاجتماعية) على حصول السكان الذين يصعب الوصول إليهم إلى المساعدة بكرامة، وكيفية اتباع نهج متوازن تجاه مبادئ العمل الإنساني (بما في ذلك الاستقلال)، لا سيما على ضوء شراكة البرنامج الوثيقة مع الحكومة.

39- المساهمة أمام السكان المتضررين. تبين تقارير البرنامج والأدلة المستمدة من المشاورات مع المستفيدين أن البرنامج استخدم بفعالية نظم التواصل على مستوى المجتمعات المحلية (الشكل 3) والآليات المناسبة المتعلقة بالتعليقات. وقد تم حل معظم الشكاوى بشكل مرض، واستخدم البرنامج التعليقات لإرشاد تعديلات البرامج.

الشكل 3: نسبة الأشخاص الذين يتلقون المساعدة المطلعين على البرنامج



المصدر: التقارير القطرية السنوية.

40- الحماية، بما في ذلك من العنف الجنساني. أظهر التقييم أن قضايا الحماية كان معترفا بها في سياق تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية وأن أهداف الخطة تم الوفاء بها أو تجاوزها. وبشكل عام، قام البرنامج بتكثيف تقديم المساعدة لحماية صحة المستفيدين وسلامتهم أثناء جائحة كوفيد-19 وإبلاغ المستفيدين على التغييرات. وقد أدت الجائحة إلى تقاوم العنف الجنساني، ودخل البرنامج في شراكة مع الحكومة لتعزيز الدعوة والتوعية بشأن هذه الشواغل وغيرها من الشواغل المتعلقة بالحماية، بما في ذلك في مخيمات اللاجئين.

41- المساواة بين الجنسين. على الرغم من الظروف الصعبة، أسفرت أنشطة البرنامج عن إحراز تقدم جيد بشأن مؤشرات المساواة بين الجنسين، بما يتماشى مع خطة العمل المؤسسية للمساواة بين الجنسين. وقد عمّم البرنامج المنظور الجنساني في الأنشطة والبرامج واستخدم التحليل الجنساني والتقييمات الجنسانية لإرشاد أنشطته واستهدافه. وازداد اتخاذ القرارات بصورة مشتركة فيما يتعلق باستخدام الغذاء والنقد والقوائم في الأسر المستهدفة، لكن الفوارق بين الجنسين لا تزال قائمة، إذ أن هناك حاجة إلى تغييرات اجتماعية أوسع نطاقا.

42- البيئة وتغير المناخ. نظر المكتب القطري في كل من البيئة وتغير المناخ في أنشطته، وعلى سبيل المثال من خلال الترويج للزراعة الذكية مناخيا وإدخال محاصيل مقاومة للجفاف؛ على أنه يمكن تعزيز القدرة الداخلية لإجراء تقييمات لمخاطر تغير المناخ.

43- النهج المراعية للتغذية. على الرغم من الجهود المبذولة فيما يتعلق بالنهج المراعية للتغذية والنهج المختصة بالتغذية، هناك حاجة إلى روابط أقوى وتنسيق محسن وتواصل لتغيير السلوك الاجتماعي بالتركيز على المعلومات التغذوية والتنوع الغذائي.

و تُعدُّ معظم الأنشطة الجديدة أو التي تم إطلاقها مؤخرًا في مجال التغذية، بما في ذلك إدخال المحاصيل الغنية بالمغذيات والمناولة بعد الحصاد، واعدة، ولكنها لا تزال في طور النشوء.

44- **الاستدامة والترابط الثلاثي.** كشف التقييم عن الجهود المبذولة لضمان استدامة النتائج. وعلى سبيل المثال، في إطار الحويلة الاستراتيجية 1، حاول البرنامج تعزيز استدامة البنية التحتية لتجميع المياه، بما في ذلك من خلال التدريب والتوعية وخطط العمل المجتمعية ومجموعات إدارة المستخدمين.

45- وزاد البرنامج من احتمالات استدامة حوائل الخطة الاستراتيجية القطرية من خلال بناء القدرات وتعزيز التنظيم الذاتي والاستمرار في إشراك المستفيدين. غير أن التقييم أظهر أن استدامة الهياكل التي تم إنشاؤها، وكذلك التقدم نحو الأهداف، يعتمد على الالتزام الحكومي بتقديم الموارد المالية والبشرية، وهي غالبًا محدودة. وعلى سبيل المثال، فإن حكومات المقاطعات لم تكن على استعداد لمواصلة إدارة مختبرات سلامة الأغذية وجودتها التي أنشئت مع البرنامج إلا إذا استمر البرنامج في تمويلها.

46- وأظهر التقييم أن اعتبارات الاستدامة لم تُدمج بشكل جيد في أنشطة التحويلات القائمة على النقد. وفي بعض الحالات، رأى بعض أصحاب المصلحة أن التحويلات القائمة على النقد والمساعدة الغذائية المقدمة لأنشطة إنشاء الأصول تساهم في جعل المجتمعات المحلية معتمدة على الدعم.

47- وفيما يتعلق بالترابط الثلاثي، ربط البرنامج بين العمل الإنساني والعمل الإنمائي من خلال دعم الاعتماد على الذات، والتنمية الاقتصادية المحلية، والاندماج في المجتمعات المضيفة، وإن كان ذلك على نطاق ضيق. كما يسر مساهمة متواضعة في الحفاظ على بيئة سلمية، من خلال إدخال مراعاة النزاع في تصميم التدخلات وتطبيق نهج مراعية للنزاع للحد من التوترات المحلية، مثل:

- ◀ ضمان أن يشمل الاستهداف كلا من اللاجئين والمجتمعات المضيفة؛
- ◀ ضمان الاستخدام الفعال لآليات الشكاوى والتعليقات؛
- ◀ إشراك المجموعات التوجيهية على مستوى المقاطعات في تحديد الأولويات الجغرافية للاستهداف؛
- ◀ تيسير إنشاء لجان مجتمعية تعمل كآليات لحل النزاعات.

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

حسن التوقيت

48- نفذ البرنامج نواتج الخطة الاستراتيجية القطرية في الوقت المحدد إلى حد كبير، مع أن التنفيذ تأثر بعوامل خارجة عن إرادته (بما في ذلك التعطلات التي نجمت عن كوفيد-19)، لا سيما بالنسبة للبرامج في إطار الحصيلتين الاستراتيجيتين 1 و2. وقد أنفق البرنامج عموماً 88 في المائة من إجمالي المساهمات المخصصة مع أنه كان هناك تباين كبير في الإنفاق حسب النشاط.

التغطية

49- أعاققت قيود التمويل التنفيذ الكامل المخطط له، لا سيما بالنسبة للحويلة الاستراتيجية 1، والتي تأثرت أيضاً بالزيادة في عدد الأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي ويحتاجون إلى المساعدة. واقترب البرنامج من أهدافه المخطط لها فيما يتعلق باللاجئين، لكن معدل إنجازه بالنسبة للسكان الكينيين كان منقوصاً. وقد جرى التخطيط والاستهداف المشتركين بصورة تشاركية وكانا مصممين لضمان إدراج الفئات الأكثر ضعفاً، ولكن من الممكن أن بعض السكان، مثل المتضررين من الجفاف، استبعدوا عن غير قصد من التغطية.

الكفاءة من حيث التكلفة

50- كانت المساعدة المقدمة في إطار الحويلة الاستراتيجية 1 فعالة من حيث التكلفة إلى حد كبير، وقد كان الدعم مشتركاً بين مفوضية شؤون اللاجئين والبرنامج وشركاء آخرين. واتصفت أنشطة توزيع الأغذية بالفعالية بشكل عام، مع أن توزيع الأغذية العينية تأثر بـ "إنقاص الحوصص" المتعمد في نقاط التوزيع.¹⁰ وحافظت خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي الإنساني على مستوى

¹⁰ إنقاص الحوصص هو التخفيض المتعمد لحجم حصة كل مستفيد بكمية صغيرة؛ وتُجمَع الكميات التي يُحرم منها المستفيدون وتحوَّل إلى استخدامات غير سليمة، وفي هذه الحالة إلى بيعها في الأسواق المحلية في داداب.

عالٍ من الكفاءة وتم تمويلها في المتوسط بنسبة 70 في المائة من خلال استرداد التكاليف. وتأثرت الحصيلة الاستراتيجية 3 بالتحديات في الاستخدام الفعال للموارد، بما في ذلك التأخيرات الناتجة عن كوفيد-19 والافتقار إلى التخطيط المنسق عبر البرامج. وأدت مخاطر انخفاض التمويل إلى جهود لخفض تكاليف الوحدة في العمليات.

الفعالية من حيث التكلفة

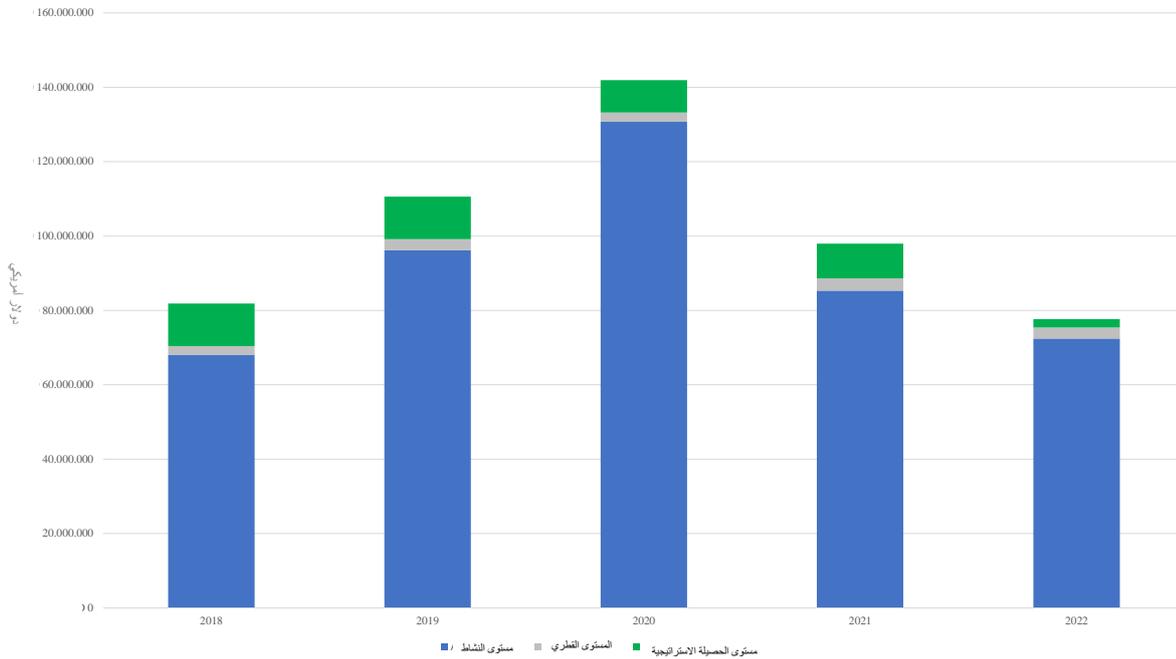
51- تعرقلت خيارات البرمجة الفعالة من حيث التكلفة، مثل التحويلات القائمة على النقد للاجئين، بسبب اللوائح التي منعت اللاجئين الذين ليس لديهم بطاقات هوية من فتح حسابات مصرفية أو هاتفية محمولة. وساعدت التدخلات الخاصة بسلاسل الإمداد بالتجزئة في زيادة القوة الشرائية للاجئين والمجتمعات المحلية الكينية ودعمت جهود التجار لخفض تكاليفهم. كما أتاح إنشاء وحدة ابتكار إقليمية - الأولى من نوعها بالنسبة للبرنامج - فرصاً لتجريب تدابير بديلة فعالة من حيث التكلفة للاستفادة من أوجه التآزر مع القطاع الخاص.

ما هي العوامل التي تفسر أداء البرنامج وإلى أي مدى حقق التحول الاستراتيجي المتوقع في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية؟

الموارد المالية

52- نجح البرنامج في حشد الموارد خلال فترة الخطة الاستراتيجية القطرية. وفي عام 2022، سمح ذلك بزيادة حجم حصص اللاجئين إلى 80 في المائة بعد أن كانت 50 في المائة في البداية.¹¹ ومع أن الهدف الذي حددته الخطة هو تأمين تمويل طويل الأجل وأقل تخصيصاً، فقد جاء الجزء الأكبر من التمويل مخصصاً على مستوى الأنشطة (الشكل 4).

الشكل 4: المساهمات الموجهة المتعددة الأطراف حسب مستوى التخصيص والسنة (حتى يونيو/حزيران 2022)



المصدر: WFP FACTory. بيانات عام 2022 مؤقتة بتاريخ 19 يونيو/حزيران 2022.

¹¹ البرنامج، 2022. الموجز القطري عن كينيا، سبتمبر/أيلول 2022.

الرصد والإبلاغ

- 53- اعترف بأن القدرة الداخلية على الرصد والتقييم (لا سيما على مستوى الحصائل الاستراتيجية) تشكل مجالا يواجه تحديا مستمرا. وقد نشأت القيود مما يلي:
- ◀ قيود كوفيد-19؛
 - ◀ عدم وجود مؤشرات مؤسسية مناسبة للنظم الغذائية؛
 - ◀ تعقيد برامج الخطة الاستراتيجية القطرية والحجم الهائل لاحتياجات جمع البيانات، مما فرض ضغوطا كبيرة على فريق الرصد والتقييم.
- 54- وكشف التقييم عن جهود جارية لتعزيز القدرات وللدخول في عمليات مشتركة للرصد والاستخدام تقارير الرصد لتوجيه القرارات، ولكن قد يكون من الضروري زيادة الاستثمار في تعزيز وظيفة الرصد.

الشراكات

- 55- أظهر التقييم أن شراكات البرنامج في كينيا كانت مفيدة في تحقيق النتائج المرجوة. وقد أدى التركيز على التحول الاستراتيجي إلى دور التمكين في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية إلى جعل البرنامج أقرب إلى مراكز صنع القرار الوطني، ليكون بالتالي جهة فاعلة في بعض جوانب الحوكمة في كينيا. كما عززت الشراكات عمل البرنامج مع حكومات المقاطعات القاحلة وشبه القاحلة.
- 56- وعزز البرنامج الشراكات مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى (لا سيما مفوضية شؤون اللاجئين واليونيسيف) ومراكز البحوث والكيانات غير الربحية وكيانات القطاع الخاص مثل مؤسسة ماستر كارد. وعلى سبيل المثال، عمل البرنامج على صياغة السياسات مع المركز الوطني لعمليات الكوارث في كينيا ولجنة إصلاح القانون الكينية.

الموارد البشرية

- 57- كانت عملية إعادة تنظيم البرامج والموظفين التي أعقبت اعتماد الخطة الاستراتيجية القطرية طويلة وصعبة. ويتطلب التحول من التسليم إلى التمكين الارتقاء بالمهارات الفنية المتخصصة. وقد استُفيد من الدروس من تلك التجربة وتستعد القيادة الحالية لطرح عملية أكثر سلاسة للخطة الاستراتيجية القطرية القادمة.

العوامل الأخرى المؤثرة على الأداء

- 58- تعرقل أداء الخطة الاستراتيجية القطرية بسبب محدودية التنسيق بين البرامج، بما في ذلك على المستوى الميداني، مع أن الجهود بُذلت مؤخرا لتحسين هذا التنسيق. وفي أعقاب إعادة تنظيم البرنامج والموظفين، يقوم البرنامج بعملية تعزيز ملاك موظفيه على مستوى المكاتب الميدانية، وزيادة تفويض عملية صنع القرار وتعديل علاقات تسلسل المسؤولية.

الاستنتاجات

- 59- أداء الخطة الاستراتيجية القطرية والتحول الاستراتيجي. أظهر التقييم بشكل عام أن الخطة كانت طموحة للغاية في رؤيتها للتحول الاستراتيجي من "التسليم" إلى "التمكين". وقد طرأ تقدم جزئي في معظم مجالات العمل، وتحقق نجاح محدود ولكنه واعد في دمج اللاجئين في المجتمعات المضيفة. وهناك حاجة إلى تركيز وتوجه استراتيجي أوضح في عمل البرنامج بشأن النظم الغذائية. وقد كانت الخطة متوائمة بشكل مناسب مع السياسات والأولويات الوطنية وملائمة لها وركزت على تلبية احتياجات الفئات الأكثر ضعفا. واستخدم البرنامج موارده بكفاءة واستجاب في الوقت المناسب لجائحة كوفيد-19 وتكيف معها. وواجه البرنامج تحديات في التكامل بين البرامج وفي الافتقار إلى استراتيجيات شاملة للنظم الغذائية وتعزيز القدرات القطرية.
- 60- المساعدة الغذائية والتغذية. كان نهج البرنامج ملائما وحظي بتقدير جيد لدى جميع أصحاب المصلحة. وخلال فترة الخطة الاستراتيجية القطرية، كان الوصول إلى المستفيدين فعالا، ولكن حجم الأغذية الموزعة انخفض بسبب قيود التمويل وتزايد الاحتياجات. وهناك حاجة إلى مزيد من تعميم التغذية وتحسين الروابط عبر أنشطة الحصائل الاستراتيجية في البرامج على مستوى المقاطعات.

- 61- **المواضيع الشاملة.** أحرز البرنامج تقدماً في تحقيق أهداف المساواة بين الجنسين والإدماج وسعى جاهداً لزيادة الوصول إلى السكان الذين يصعب الوصول إليهم. كما انعكست البيئة وتغير المناخ في برامجهم. وقد التزم بمبادئ العمل الإنساني، وقام البرنامج بدمج المساواة أمام السكان المتضررين في البرامج.
- 62- **الشراكة والحوكمة.** رعى البرنامج إقامة شراكات وثيقة وعلاقات عمل مع الحكومة المركزية وحكومات المقاطعات. وفي دوره التمكيني، ومن خلال دعمه لتعزيز النظم الوطنية والمحلية، عزز البرنامج دوره في بعض جوانب الحوكمة الكينية. وللمضي قدماً، سيكون من المهم الاعتراف بهذا التحول في نهج البرنامج ومجالات مشاركته مع مراعاة الآثار المترتبة على هذا النهج على دوره بصفته المستقلة كمنظمة تابعة للأمم المتحدة، مع العمل في الوقت نفسه على مضاعفة آفاق التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية القطرية.
- 63- **الاستدامة.** هناك أدلة على استمرار الفوائد التي يجنيها اللاجئين والمجتمعات الكينية في بعض أنشطة سبل العيش. وباستثناء برنامج إدارة الوجبات المدرسية، تعرقلت استراتيجيات الاستدامة والتسليم بسبب القيود في القدرات الوطنية والموارد.
- 64- **الموارد البشرية والفعالية التنظيمية.** وأدت عملية إعادة تنظيم الموظفين التي أعقبت اعتماد الخطة الاستراتيجية القطرية دروساً تساعد الآن في توجيه التحضير للخطة الاستراتيجية القطرية التالية. وبينما لا تزال هناك قضايا كبيرة تتعلق بالانغلاق وبالتكامل بين البرامج، فإن الجهود الجارية الآن بدأت في إحداث فرق.
- 65- **التحليل والإبلاغ.** توجد نقاط ضعف في وظائف الرصد والتحليل والإبلاغ. وهناك حاجة إلى تحسينات، لا سيما بالنسبة للأولويات الجديدة، بما في ذلك في النظم الغذائية وتعزيز القدرات، حيث يكتسي تقديم تقارير مقنعة أقوى عن تأثير برامج البرنامج أهمية أساسية.
- 66- **العلاقات مع المانحين وتوفير الموارد.** يتطلب التوجه الاستراتيجي الحالي للبرنامج في كينيا التزامات طويلة الأجل من جانب الجهات المانحة، والتي قد لا تتماشى سياساتها واستراتيجياتها بشكل كامل مع رؤية البرنامج للتحول الاستراتيجي. ومع السير قدماً، سيكون حل هذه المعضلة بمثابة اختبار لما يقوم به المكتب القطري من دعوة ولقدرته على التكيف.

التوصيات

- 67- قدم التقييم ست توصيات، خمسٌ منها استراتيجية واحدة تشغيلية.

| # | التوصية | نوع التوصية | مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة | الكيانات الأخرى المساهمة | الأولوية | المواعيد النهائية للإنتاج |
|-----|--|-------------|--|---|----------|---|
| 1 | زيادة الاستثمار في تقوية الاعتماد على الذات والقدرة على الصمود لدى اللاجئين والمجتمعات المضيفة؛ تعزيز الجهود لإشراك السكان الذين يصعب الوصول إليهم. | استراتيجية | المكتب القطري (المكتب التقني الرائد ذو الصلة)؛ نائب المدير القطري (العمليات) | تُلتمس المدخلات من النظراء الحكوميين وأعضاء مكتب الأمم المتحدة المعنيين الآخرين | عالية | يونيو/حزيران 2024 |
| 1-1 | التكليف بإجراء دراسة مستقلة لتعلم الدروس لاستعراض فعالية التدخلات المتعلقة بالاعتماد على الذات والقدرة على الصمود والنظم الغذائية في إطار الحصيلتين الإستراتيجيتين 1 و2. وينبغي التماس مدخلات وأفكار مخصصة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك حكومة مقاطعة توركانا، ومفوضية شؤون اللاجئين، وأمانة شؤون اللاجئين، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة لمجموعة البنك الدولي، ومنظمة الأغذية والزراعة، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة. | استراتيجية | المكتب القطري؛ وحدة الرصد والتقييم | | عالية | ديسمبر/كانون الأول 2023 |
| 2-1 | وضع توجيهات لبرامج الاعتماد على الذات المناسبة في مخيمات ومستوطنات اللاجئين بناء على دراسة الدروس المستفادة، من بين أمور أخرى. وينبغي التماس مدخلات وتعليقات مخصصة من منظمة العمل الدولية وأعضاء فريق الأمم المتحدة القطري الآخرين ذوي الصلة والوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها. | تشغيلية | المكتب القطري | وحدة الرصد والتقييم | متوسطة | متوسط الأجل (يونيو/حزيران 2024) |
| 3-1 | وضع توجيهات لبرامج المستقبل بشأن ملكية وتسليم أصول البنية التحتية التي يجري تطويرها أو دعمها من خلال تدخلات الاعتماد على الذات والقدرة على الصمود، بناء على دراسة الدروس المستفادة، من بين أمور أخرى. وينبغي التماس مدخلات وتعليقات مخصصة من منظمة العمل الدولية وأعضاء فريق الأمم المتحدة القطري الآخرين ذوي الصلة والوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها. | تشغيلية | المكتب القطري | وحدة الرصد والتقييم | متوسطة | متوسط الأجل (يونيو/حزيران 2024) |
| 4-1 | استخدام الدروس والتوجيهات لإرشاد وتحسين البرامج والشراكات وقدرات فريق البرنامج في المستقبل. | تشغيلية | نائب المدير القطري (العمليات) | وحدة الرصد والتقييم، وحدة العلاقات الخارجية، وحدة الشراكات | متوسطة | متوسط الأجل (يونيو/حزيران 2024) |
| 5-1 | تحديد طرق فعالة لضمان الوصول ببرامج المساعدة إلى السكان الذين يصعب الوصول إليهم، مع ضمان سلامتهم وكرامتهم. | تشغيلية | نائب المدير القطري (العمليات) | الوحدات المعنية | عالية | ديسمبر/كانون الأول 2023 |
| 2 | تعزيز مساهمة الوحدات المتخصصة في التغذية والمساواة بين الجنسين | استراتيجية | نائب المدير القطري (العمليات) | مدخل من المكتب الإقليمي؛ تُلتمس المدخلات من النظراء الحكوميين وأعضاء فريق الأمم المتحدة القطري المعنيين | متوسطة | قصير الأجل (ديسمبر/كانون الأول) لبرنامج ما بعد الخطة الاستراتيجية القطرية |
| 1-2 | اتخاذ خطوات لتحسين حصائل التغذية بالنسبة للأسر الضعيفة، وضمان التعاون الوثيق الأساسي مع الشركاء الرئيسيين مثل مفوضية شؤون اللاجئين ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة. في المناطق الجافة ذات الإمدادات الغذائية المحدودة، وعلى وجه السرعة: <ul style="list-style-type: none"> ◀ تطوير نهج بديل للتغذية. ◀ مرافقة التحويلات القائمة على النقد بجهود تُبذل لتعزيز المعرفة التغذوية. ◀ معالجة التحدي المتمثل في نقص المغذيات الدقيقة. | استراتيجية | نائب المدير القطري (العمليات) | الوحدة الرائدة في وحدة الحصيولة الاستراتيجية 2، والوحدة الرائدة المعنية بالتغذية | عالية | فبراير/شباط 2024 |

| # | التوصية | نوع التوصية | مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة | الكيانات الأخرى المساهمة | الأولوية | المواعيد النهائية للإنجاز |
|-----|--|-------------|-------------------------------|---|----------|---------------------------|
| | تعزير الأنشطة المراعية للتغذية عبر سلسلة قيمة النظام الغذائي بأكملها، والدعوة في إطار الحصيلة الاستراتيجية 2 إلى قيام حكومات مقاطعات الأراضي القاحلة وشبه القاحلة بتخصيص التمويل والموارد الأخرى لأنشطة التغذية وسلامة الأغذية وجودتها. | | | | | |
| 2-2 | تعزير تنفيذ الالتزام بالتحول الجنساني والإدماج من خلال تحسين التحليل والتصميم وتوفير الموارد. التأكد من أن الأنشطة مصممة لمعالجة الالتزامات بالتحول الجنساني، مع توفير الموارد لدعمها. وتحقيقاً لهذه الغاية، الاستثمار في تعميق وتوسيع دور التحليل الجنساني في التخطيط والرصد والتقييم والإبلاغ: التأكد من أن وحدة المساواة بين الجنسين لديها القدرة اللازمة على الإنجاز. وينبغي التماس مدخلات وتعليقات مخصصة من منظمة الأمم المتحدة للطفولة والوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها. | تشغيلية | المدير القطري | وحدة المساواة بين الجنسين؛ وحدة الرصد والتقييم؛ المكتب الإقليمي | متوسطة | فبراير/شباط 2024 |
| 3 | تعزير التماسك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وتكامل البرامج. على الرغم من التحديات، لا يوصى بالنظر في إدخال تغييرات رئيسية في الهيكل التنظيمي في هذا الوقت. وبدلاً من ذلك، يوصى بالإجراءات التالية: | استراتيجية | المكتب القطري؛ الإدارة العليا | المكتب الإقليمي | عالية | يونيو/حزيران 2024 |
| 1-3 | إعطاء الأولوية لتعزيز الروابط بين الحصائل الاستراتيجية وبين المكاتب الفرعية والمكاتب الميدانية، ووضع إجراءات تضمن مشاركة جميع العناصر التنظيمية ذات الصلة في قرارات التخطيط وتخصيص الموارد، مع الاهتمام في الوقت نفسه باليات تحسين تنسيق العمليات والتخطيط المتكامل لها على المستوى الميداني. | استراتيجية | المكتب القطري؛ الإدارة العليا | وحدة الرصد والتقييم؛ وحدة المساواة بين الجنسين؛ المكتب الإقليمي | عالية | يونيو/حزيران 2024 |
| 2-3 | ضمان تكامل أكثر فعالية للمتخصصين والوحدات المتخصصة (حالياً وحدثاً المساواة بين الجنسين والتغذية) في الهيكل التنظيمي وفي أدوار وعمليات التخطيط والتشغيل، وتوفير الموارد الكافية لدعم مشاركتهم. | تشغيلية | المكتب القطري؛ الإدارة العليا | وحدة الموارد البشرية؛ المكتب الإقليمي | عالية | يونيو/حزيران 2024 |
| 3-3 | تسمية أو تعيين مدير أول لقيادة العملية الجارية لتحسين فعالية العمليات وكفاءتها من خلال ابتكار وتكييف العمليات والإجراءات للبناء على ما ينجح. | تشغيلية | المدير القطري | وحدة الموارد البشرية | عالية | أكتوبر/تشرين الأول 2023 |
| 4-3 | وضع خطة على أساس التشاور لإدارة التغيير تراقق موازنة الموارد البشرية والتنظيمية، بما في ذلك إتاحة فرص محددة جيداً للتطوير المهني. وينبغي استكشاف إمكانية الاضطلاع بالأنشطة بالاشتراك مع أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري الآخرين. | تشغيلية | المدير القطري؛ الإدارة العليا | وحدة الموارد البشرية؛ المكتب الإقليمي | عالية | أغسطس/آب 2023 |
| 5-3 | تقوية الإدارة الوسطى: ضمان دعم جميع المديرين المتوسطين، بما في ذلك رؤساء المكاتب الميدانية، لتعزيز قدراتهم في مجال الميزنة والإدارة المالية ومسائل الموارد البشرية وفي تسهيل أعمال الرصد والتقييم والتوثيق وبرامج المساواة بين الجنسين وبرامج تعزيز القدرات القطرية. ووضع البرامج، بما في ذلك حلقات العمل والمناقشات بين الأقران، لدعم تلك الأهداف. | تشغيلية | الإدارة العليا | وحدة الموارد البشرية؛ المكتب الإقليمي | عالية | ديسمبر/كانون الأول 2023 |

| # | التوصية | نوع التوصية | مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة | الكيانات الأخرى المساهمة | الأولوية | المواعيد النهائية للإنتاج |
|-----|--|-------------|---|--|----------|--|
| 4 | تعزيز القدرة على الإخراط في الجوانب ذات الصلة بتحليل الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي، وتعزيز العناصر ذات الصلة بالحوكمة لبناء قدرات البلد، وتوضيح مسؤوليات بناء قدرات البلد في وحدة الحصيلة الاستراتيجية 3. | استراتيجية | المكتب القطري؛ المدير القطري؛ الإدارة العليا | وحدة الحصيلة الاستراتيجية 3، بمشورة من المكتب الإقليمي والمقر | عالية | سبتمبر/أيلول 2023؛ على أن التحضيرات يمكن أن يبدأ قبل ذلك |
| 1-4 | فيما يتعلق بالدور التمكيني للبرنامج، يوصى بالإجراءات التالية لدعم تعزيز النظم الوطنية والمحلية: <ul style="list-style-type: none"> تعزيز قدرة المكتب القطري في كينيا فيما يتعلق بالجوانب ذات الصلة بتحليل الحوكمة على المستوى الاستراتيجي ومستوى تخطيط الأنشطة لضمان أن البرامج والشراكات "عدم إلحاق الضرر"، ولاكتساب فهم للوضع العام لقدرات الحوكمة في كينيا. استكشاف الخيارات لبناء هذه القدرات، إما داخليا في وحدة الحصيلة الاستراتيجية 3 أو بالاشتراك مع كيانات فريق الأمم المتحدة القطري الأخرى وأو من خلال الوصول إلى الدراية الخارجية. تعزيز القدرات وتقييم الدراية المتاحة على المستويين الوطني والمحلي لفهم الآثار المترتبة على التشريعات والسياسات والاستراتيجيات الحكومية وقرارات الإنفاق على الاقتصاد السياسي والسكان المعرضين للخطر. | استراتيجية | المكتب القطري؛ المدير القطري؛ الإدارة العليا | | عالية | سبتمبر/أيلول 2023؛ على أن العمل على هذه التوصية الفرعية يمكن أن يبدأ قبل ذلك |
| 2-4 | تعزيزا للعناصر المتعلقة بالحوكمة في تعزيز القدرات القطرية، ينبغي لوحدة الحصيلة الاستراتيجية 3: <ul style="list-style-type: none"> توسيع نطاق تركيزها - بالتعاون مع وحدات الحصائل الاستراتيجية الأخرى وفريق الأمم المتحدة القطري والوكالات الشريكة التي تتخذ من روما مقرا لها - لتوفير الدعم الموجه لتعزيز قدرات الوظائف الأساسية التي تهتم ولاية البرنامج داخل الوزارات الشريكة وحكومات المقاطعات؛ مواجهة التحديات في العمليات الحكومية التي تؤثر على تنفيذ الخدمات وتعوق التنفيذ السلس وفي الوقت المناسب. | استراتيجية | المدير القطري، نائب المدير القطري (العمليات) | وحدة الحصيلة الاستراتيجية 3 | عالية | ديسمبر/كانون الأول 2023 |
| 3-4 | لزيادة التماسك التنظيمي، هناك حاجة لتوضيح تقسيم العمل على تعزيز القدرات القطرية، من خلال إعطاء وحدة الحصيلة الاستراتيجية 3 المسؤولية الكاملة عما يلي: <ul style="list-style-type: none"> التعزيز المؤسسي فيما يتعلق بتمكين النظم الحكومية الوطنية وحكومات المقاطعات (مع وحدات الحصائل الاستراتيجية الأخرى المسؤولة عن أعمال تعزيز القدرات القطرية على مستوى المقاطعات، إلى جانب المنظمات الأخرى ذات الصلة خارج الحكومة)؛ التدريب العملي للمسؤولين الحكوميين المعنيين على تنفيذ برامج معينة. | استراتيجية | المدير القطري؛ الإدارة العليا؛ وحدة الموارد البشرية | وحدة الحصيلة الاستراتيجية 3، مدير وحدة الحصائل الاستراتيجية؛ المكتب الإقليمي | عالية | سبتمبر/أيلول 2023 |
| 5 | تعزيز وظيفة الرصد والتقييم وممارسة توثيق الخبرات والنتائج لتحسين التعلم والإبلاغ. | استراتيجية | المدير القطري؛ الإدارة العليا؛ وحدة الرصد والتقييم | المكتب الإقليمي | عالية | سبتمبر/أيلول 2023 |
| 1-5 | تطوير نظم لتعزيز تحليل نظم اتخاذ القرارات الإدارية؛ وينبغي أن تستند التحليلات إلى عمل التوثيق الجديد (انظر التوصية 3-5) والاستفادة من مصادر مختلفة للمعلومات - مع مراعاة المعلومات الخاصة باتخاذ القرار. ويتطلب ذلك موارد إضافية للرصد والتقييم واستعراضا لنطاق عمل وحدة الرصد والتقييم. | استراتيجية | المدير القطري؛ الإدارة العليا؛ وحدة الرصد والتقييم | | عالية | سبتمبر/أيلول 2023 |

| # | التوصية | نوع التوصية | مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة | الكيانات الأخرى المساهمة | الأولوية | المواعيد النهائية للإنجاز |
|-----|---|-------------|--|--|----------|---|
| 2-5 | زيادة الموارد المخصصة لوحدة الرصد والتقييم ووحدة الحصيلة الاستراتيجية 3، لتوجيه ودعم تعزيز القدرات الحكومية الخاصة بالرصد والتقييم والتعلم، وخاصة على مستوى المقاطعات. وينبغي أن يجري ذلك كجزء من استراتيجية أوسع لدى المكتب القطري لتعزيز القدرات القطرية، بمشاركة قوية من وحدة المساواة بين الجنسين وبالتعاون الوثيق مع شركاء فريق الأمم المتحدة القطري. | استراتيجية | المدير القطري؛ الإدارة العليا؛ وحدة الرصد والتقييم | وحدة الحصيلة الاستراتيجية 3 | عالية | أكتوبر/تشرين الأول 2023 |
| 3-5 | تقوية ممارسات التوثيق لتحسين الإبلاغ والتعلم والدعوة: ضمان استخدام النهج النوعية لتصوير برامج البرنامج ونتائجه بطريقة أكثر إقناعاً (على سبيل المثال، من خلال توثيق السبل التي ربما ساهمت برامج البرنامج من خلالها في الحصائل والإنجازات على طريق التغيير، أو الحالات التي ووجهت فيها عوائق رئيسية اعترضت سبيل تطوير البرامج واعاقت التقدم). وينبغي أن يقود العمل موظف يعين في الفئة الفنية ويعمل بالاشتراك مع وحدة الرصد والتقييم، مع إعطاء الموظفين المؤهلين فرصة للمشاركة. | استراتيجية | المدير القطري؛ الإدارة العليا؛ وحدة الرصد والتقييم | وحدة الموارد البشرية | عالية | ديسمبر/كانون الأول 2023 فبراير/شباط 2024 |
| 6 | مواصلة تعزيز وظيفة سلاسل الإمداد في المكتب القطري، وكذلك النهج العام للنظم الغذائية والقدرة على الصمود (الحصيلة الاستراتيجية 2) من خلال الشراكات الاستراتيجية، بما في ذلك مع أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري والوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها والجهات الفاعلة الأخرى في مجال التنمية التي يمكن أن تزود الموظفين بالمهارات والخبرة المطلوبة. | تشغيلية | المدير القطري ونواب المدير القطري | مدير وحدة الحصيلة الاستراتيجية 3؛ ومدير وحدة الحصيلة الاستراتيجية 4؛ وحدة الموارد البشرية؛ المكتب الإقليمي | عالية | سبتمبر/أيلول 2023 |
| 1-6 | ينبغي دمج إستراتيجية سلاسل الإمداد الجديدة في الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة لتوضيح كيف تدعم الدراية وتساند العمل في جميع الحصائل الاستراتيجية. سيكون من الضروري اعتماد مؤشرات أداء متينة لأنشطة سلاسل الإمداد، وينبغي تقديم الدعم والتدريب لموظفي سلاسل الإمداد. | استراتيجية | المدير القطري ونواب المدير القطري | | عالية | نوفمبر/تشرين الثاني 2023 |
| 2-6 | تعزيز النهج العام للنظم الغذائية والقدرة على الصمود (الحصيلة الاستراتيجية 2) من خلال الشراكات الاستراتيجية، وبالتعاون الوثيق مع أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري والوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها، وكذلك من خلال تعزيز الدعوة لاستثمارات القطاع الخاص في العناصر الأربعة الرئيسية لنظام الغذاء في كينيا: <ul style="list-style-type: none"> ← الإنتاج ← المعالجة ← التوزيع/النقل ← الاستهلاك | تشغيلية | المدير القطري ونواب المدير القطري | وحدة الشراكات، وحدة العلاقات الخارجية | متوسطة | نوفمبر/تشرين الثاني 2023 |