



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

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 15-18 نوفمبر/تشرين الثاني 2021

البند 6 من جدول الأعمال

WFP/EB.2/2021/6-F

تقارير التقييم

للنظر

التوزيع: عام

التاريخ: 5 أكتوبر/تشرين الأول 2021

اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

## تقرير موجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية للبنان (2018-2021)

### موجز تنفيذي

أجري تقييم للخطة الاستراتيجية القطرية للبنان في الفترة من يناير/كانون الثاني 2020 إلى أبريل/نيسان 2021. وتناول التقييم الاستمرارية الاستراتيجية والتشغيلية لأنشطة برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) في الفترة بين عامي 2016 ومنتصف عام 2020. واستخدم التقييم نهجا تشاوريا ركز فيه على الاستخدام وساعد بذلك على خدمة الغرض المزوج للمساءلة والتعلم من أجل تنوير الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة.

ولبنان بلد متوسط الدخل من الشريحة العليا مكتظ بالسكان الذين يبلغ عددهم 6.8 مليون نسمة. ويعاني البلد من أزمة لاجئين ممتدة ولديه أعلى نسبة لاجئين لكل فرد في العالم، إذ يتجاوز عدد اللاجئين فيه المليونين، معظمهم من الجمهورية العربية السورية ودولة فلسطين. ولا تزال الحماية الاجتماعية في مهدها، ويمر البلد بأزمة سياسية ومالية واقتصادية متفاقمة.

وتبين من التقييم أن البرنامج خلال الفترة المشمولة بالتقييم حقق نتائج قوية في بيئة البلد المعقدة والمحفوفة بالتحديات. واتسقت حصائله الاستراتيجية مع سياسات التنمية الوطنية وخطط الاستجابة للاجئين. وتحلى البرنامج بقوة القيادة، وأشاد به المجتمع الدولي على نطاق واسع لدوره في الاستجابة للاجئين، وتكيف أثناء ذلك من أجل تلبية الاحتياجات المتغيرة في الوقت المناسب وبطريقة فعالة.

وأحرز البرنامج تقدما في تحقيق حصائله الاستراتيجية. وتمثلت جوانب قوته في استهداف الفئات الأشد ضعفا من خلال التحويلات القائمة على النقد. وتجاوز باستمرار أهدافه بشأن الحفاظ على الأمن الغذائي، وتحسين استهلاك الأغذية، والتنوع الغذائي، والحد من اللجوء إلى استراتيجيات التصدي السلبية.

ووسّع البرنامج أنشطة بناء القدرة على الصمود من خلال تكميل التحويلات القائمة على النقد بأنشطة دعم سبل العيش. وتحققت نتائج إيجابية في دعم سبل العيش واستعادة الأصول المجتمعية. ويستكشف البرنامج إمكانية دعم سبل العيش المستدامة من خلال تحديد فرص العمل وإنشاء الأصول المرتبطة بخطة التنمية الاقتصادية التي وضعتها الحكومات المحلية.

تمشيا مع سياسة التقييم (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1)، وتوخيا لاحترام سلامة واستقلال نتائج التقييم، فإن عملية تحرير هذا التقرير كانت محدودة وبالتالي فإن بعض العبارات الواردة فيه قد لا تتسق اتساقا تاما مع ما يعتمده البرنامج من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويُرجى توجيه أية استفسارات بهذا الشأن إلى مديرة التقييم.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة D. Habtemariam  
موظف التقييم  
هاتف: 066513-3169

السيدة A. Cook  
مديرة التقييم  
هاتف: 066513-2030

وحقق البرنامج تحولاً استراتيجياً نحو تعزيز القدرات الوطنية من خلال دعم تطوير شبكات الأمان الاجتماعي، ولا سيما البرنامج الوطني للحد من الفقر. ويعتمد توسيع نطاق هذه الجهود على توافر الموارد المالية واستعداد الحكومة للالتزام بنظام شامل للحماية الاجتماعية. ولم يتحقق حتى الآن تعزيز مؤسسي على نطاق أوسع؛ ومع ذلك، يُنسق البرنامج جهوده وبرمجته المشتركة مع الجهات الفاعلة الرئيسية الأخرى.

وباتت المساواة بين الجنسين والحماية تُشكلان جزءاً من عمليات البرنامج، وإن كان هناك مجال للأخذ بنهج يفضي إلى تحول في المنظور الجنساني بشكل أكبر في البرمجة. ويتيح جمع بيانات مصنفة للبرنامج حسب نوع الجنس والعمر وتحليلها بطريقة منهجية أساساً قوياً للبرمجة الشاملة.

وخلص فريق التقييم إلى أن البرنامج لديه آليات استجابة فعالة ومتسمة بالكفاءة وأنه يتمتع بوضع جيد يمكنه من مواصلة دوره المزدوج كجهة فاعلة إنسانية وإنمائية. وتُخفف تدخلات البرنامج من الأثر الطويل الأجل الناجم عن أزمة اللاجئين الممتدة والأزمة الاقتصادية المتفاقمة على الفئات الأشد ضعفاً.

وأُسفر التقييم عن توصيتين استراتيجيتين وأربع توصيات تشغيلية تعالج القضايا الرئيسية للخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة للبنان. وتهدف التوصيتان الاستراتيجيتان إلى الاستفادة من الولاية المزدوجة للبرنامج وتعزيز فعالية عملياته من خلال مزيد من الاستراتيجيات المشتركة في تدخلاته. وتُركز التوصيات التشغيلية على إنشاء قاعدة تمويلية مرنة للأولويات الوطنية، وتعزيز الاستعداد للطوارئ، وتحسين إدارة الأداء، وضمان موارد بشرية كافية للاستجابة للتحديات المتزايدة.

### مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالتقرير الموجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية للبنان (2018-2021) (WFP/EB.2/2021/6-F) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.2/2021/6-F/Add.1)، ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات الواردة في التقرير، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

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

## المقدمة

### سمات التقييم

- 1- غطى التقييم أنشطة البرنامج في لبنان في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية للفترة من عام 2018 حتى منتصف عام 2020. وتناول أيضا العمليات التي نُفذت في إطار عملية الطوارئ الإقليمية 200433 والعملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 200987. وكان محور التركيز الاستراتيجي والغرض في هذه الدراسة هو تقييم أداء البرنامج وفرصه وتحدياته بصورة مستقلة؛ وتنوير تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة للبنان؛ وتحسين البرمجة الحالية، وتيسير المساءلة عن النتائج أمام أصحاب المصلحة في البرنامج.
- 2- وأجرى فريق التقييم المستقل استعراضا مكتوبا شاملا تناول فيه الوثائق ومجموعات البيانات الكمية. واستكمل الفريق ذلك الاستعراض بمقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين لدى 89 من أصحاب المصلحة. ونُظمت بعثة أولية داخل البلد في الفترة من 5 إلى 12 فبراير/شباط 2020. ونظرا لحالة عدم الاستقرار في البلد وقيود السفر المتعلقة بجائحة كوفيد-19، أُجريت بعثة تقييم عن بُعد في الفترة من 22 يونيو/حزيران إلى 16 يوليو/تموز 2020.

### السياق

- 3- لبنان بلد مكتظ بالسكان يعيش فيه 6.82 مليون نسمة، أكثر من 2 مليون منهم لاجئون ومهاجرون، ومعظمهم من الجمهورية العربية السورية ودولة فلسطين. ويواجه البلد أوضاعا اقتصادية صعبة فجرت اضطرابات مدنية في أكتوبر/تشرين الأول 2019. ويعاني أكثر من نصف السكان اللبنانيين<sup>(1)</sup> من الفقر، ويعيش 88 في المائة من اللاجئين السوريين على أقل من قيمة سلة الإنفاق الدنيا اللازمة للبقاء على قيد الحياة.<sup>(2)</sup> وازدادت الأوضاع سوءا بسبب جائحة كوفيد-19 والانفجارات التي وقعت في ميناء بيروت في عام 2020.
- 4- وتجاوز عبء ديون لبنان 150 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي،<sup>(3)</sup> وتخلف البلد لأول مرة عن سداد ديونه في مارس/أذار 2020.<sup>(4)</sup> وأدى الافتقار إلى التنوع الاقتصادي إلى إنشاء الجانب الأكبر من الوظائف في قطاع الاقتصاد غير الرسمي. وتُعد الزراعة قطاعا مهما للاقتصاد اللبناني، ولكن تعرضها لتغيّر المناخ وانخفاض إنتاجيتها يبعثان على القلق.
- 5- ولا تزال الحماية الاجتماعية في مهدها في لبنان الذي سُجل فيه واحد من أقل معدلات مشاركة المرأة في سوق العمل في العالم،<sup>(5)</sup> وأضرت الجائحة أيضا بظروف عمل المرأة.<sup>(6)</sup> ويتجسد الضعف المؤسسي في الصعوبة التي يواجهها البلد في إدارة التحديات الاقتصادية والسياسية. وأظهر استعراض لأهداف التنمية المستدامة في عام 2018 أنه على الرغم من تحقيق الغايات في قطاعي الصحة والتعليم الابتدائي، تباينت النتائج في مجال الحد من الفقر والاستدامة البيئية.

### الخطة الاستراتيجية القطرية

- 6- يعمل البرنامج في لبنان منذ عام 2012 لتلبية احتياجات اللاجئين السوريين. ويعرض الشكل 1 ملخصا لعمليات البرنامج في لبنان والأحداث الرئيسية التي شهدتها البلد قبل الفترة المشمولة بالتقييم وأثناءها. ويستند النهج الإقليمي للاستجابة لحالة الطوارئ

(1) البنك الدولي. 2020. تقرير مرصد الاقتصاد اللبناني. *الكساد المتعمد*.

(2) 87 دولارا أمريكيا للفرد في الشهر و435 دولارا أمريكيا للأسرة في الشهر، أي 652 694 ليرة لبنانية بسعر صرف قدره 1 500 ليرة لبنانية مقابل الدولار الأمريكي (بافتراض أسرة مكونة من خمسة أفراد). المصدر البرنامج. 2020. *Review of the Survival and Minimum Expenditure Baskets in Lebanon*.

(3) Amer Bisat, L.C. 2020. *Should Lebanon Default? Restructuring Is Inevitable: The Sooner, the Better*

(4) Reuters. 2020. *Declaring it cannot pay debts, Lebanon sets stage for default*

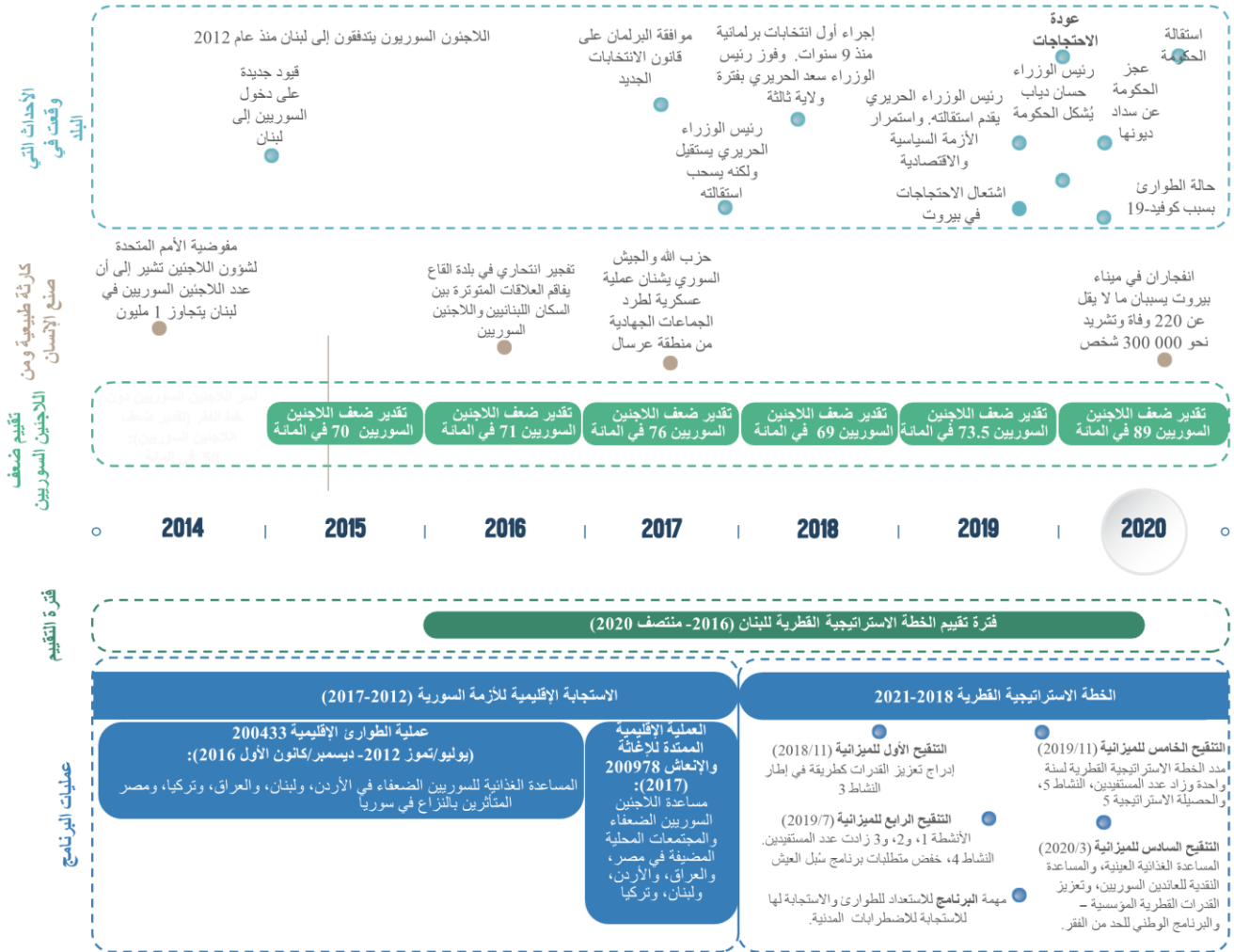
(5) المنتدى الاقتصادي العالمي. 2020. *التقرير العالمي للفجوة بين الجنسين 2020*.

(6) البرنامج. 2020. *Assessing the Impact of the Economic and COVID-19 Crises in Lebanon*.

الناجمة عن أزمة اللاجئين السوريين على وضع أول خطة استراتيجية قطرية للبنان نُفذت استجابة لحالة الطوارئ الممتدة المعقدة التي أسفرت عن أوضاع هشة.

7- وتشمل الخطة الاستراتيجية القطرية التي تغطي الفترة 2018-2021 أربع حصائل استراتيجية مرتبطة بالأزمة الإنسانية الجارية والشراكة الاستراتيجية للبرنامج مع الحكومة من أجل تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 و17 (الشكل 2). واتخذت الحماية الاجتماعية وتعزيز قدرات النظراء الحكوميين الوطنيين مكانا بارزا في الخطة الاستراتيجية القطرية. وعدل البرنامج أيضا برامجه كي تشمل مساعدات غذائية عينية كتدبير احترازي لتقديم الدعم إلى اللبنانيين الضعفاء.

### الشكل 1: السياق اللبناني وأنشطة البرنامج



## الشكل 2: الحصائل الاستراتيجية والأنشطة المحددة في الخطة الاستراتيجية القطرية<sup>(7)</sup>

<p><b>النشاط 1:</b> تحويلات الموارد غير المشروطة لدعم الحصول على الأغذية (التحويلات القائمة على النقد). ومساعدة غذائية غير مشروطة لمدة 12 شهرا كل عام عن طريق تحويلات قائمة على النقد إلى أسر اللاجئين السوريين وإلى اللاجئين الفلسطينيين النازحين من الجمهورية العربية السورية.</p> <p><b>النشاط 2:</b> أنشطة الوجبات المدرسية (النقدية والعينية). مساعدة غذائية مشروطة من أجل التعليم في شكل مبالغ نقدية للتعليم ووجبات مدرسية.</p>	<p><b>الحصيلة الاستراتيجية 1</b> – حصول اللاجئين الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي، بمن فيهم الأطفال في سن المدرسة، والمجموعات السكانية المصابة المتأثرة بالأزمة، على أغذية مغذية منقذة للأرواح وميسورة التكلفة طوال السنة.</p>
<p><b>النشاط 3:</b> أنشطة تعزيز القدرات الفردية (التحويلات القائمة على النقد). مساعدة غذائية مشروطة لدعم تدريب اللاجئين السوريين والسكان اللبنانيين الضعفاء وتعزيز سبل عيشهم وفرص دخلهم.</p> <p><b>النشاط 4:</b> أنشطة إنشاء الأصول ودعم سبل العيش (التحويلات القائمة على النقد). مساعدة غذائية مشروطة من أجل إنشاء الأصول لتعزيز التماسك الاجتماعي بين المجتمعات المحلية السورية واللبنانية وتحسين الظروف المعيشية وتوفير فرص اقتصادية محلية.</p>	<p><b>الحصيلة الاستراتيجية 2</b> – نهوض الضعفاء من النساء والرجال بين اللاجئين المستهدفين والمجتمعات المحلية اللبنانية المستهدفة بمهاراتهم وقدراتهم وفرص كسب عيشهم بشكل مستدام بحلول عام 2020.</p>
<p><b>النشاط 5:</b> تحويلات الموارد غير المشروطة لدعم الحصول على الأغذية (التحويلات القائمة على النقد). مساعدة غذائية غير مشروطة لمدة 12 شهرا كل عام عن طريق تحويلات قائمة على النقد إلى الأسر اللبنانية الضعيفة.</p>	<p><b>الحصيلة الاستراتيجية 3</b> – تمكين السكان الضعفاء في لبنان من تلبية احتياجاتهم الغذائية الأساسية طوال السنة.</p>
<p><b>النشاط 7:</b> أنشطة تعزيز القدرات المؤسسية. تعزيز استخدام منصة البرنامج النقدية لدعم المجتمع الإنساني الأوسع، وتقديم الدعم لتدعيم قدرات الوزارات الوطنية على تصميم وتنفيذ برامج فعالة ومتسمة بالكفاءة.</p>	<p><b>الحصيلة الاستراتيجية 5</b> – دعم المؤسسات الوطنية والجهات الفاعلة الإنسانية الوطنية والدولية في جهودها لتحسين فعالية وكفاءة مساعدتها.</p>

المصدر: فريق التقييم.

8- ويقدم الدعم إلى المكتب القطري في لبنان من خلال مجموعة من المانحين، من أبرزهم ألمانيا، والولايات المتحدة الأمريكية، والمفوضية الأوروبية، والمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية، وكندا، والنرويج.

### نتائج التقييم

إلى أي مدى يستند الوضع الاستراتيجي للبرنامج ودوره ومساهمته إلى الأولويات القطرية واحتياجات السكان وحقوقهم، وكذلك جوانب قوة البرنامج؟

### الملاءمة والوضع الاستراتيجي

9- يُناسب تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية الأولويات الحكومية والالتزامات الوطنية بشأن هدي التنمية المستدامة 2 و17. وساند البرنامج استراتيجي وزارة الزراعة من خلال التركيز على الأمن الغذائي والإنتاجية الزراعية في إطار الحصيلتين الاستراتيجيتين 1 و2. ودعمت الخطة الاستراتيجية القطرية تنفيذ استراتيجي التنمية الاجتماعية الوطنية عن طريق دعم البرنامج الوطني للحد من الفقر وفرص العمل الأمن من خلال الحصيلتين الاستراتيجيتين 3 و4. وساعدت الخطة الاستراتيجية القطرية الحكومة على تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 من خلال الحد من الجوع والفقر. واستُكملت التدخلات التشغيلية بتعزيز القدرات الحكومية على الرغم من أن ذلك لم يكن مستندا إلى خارطة طريق واضحة.

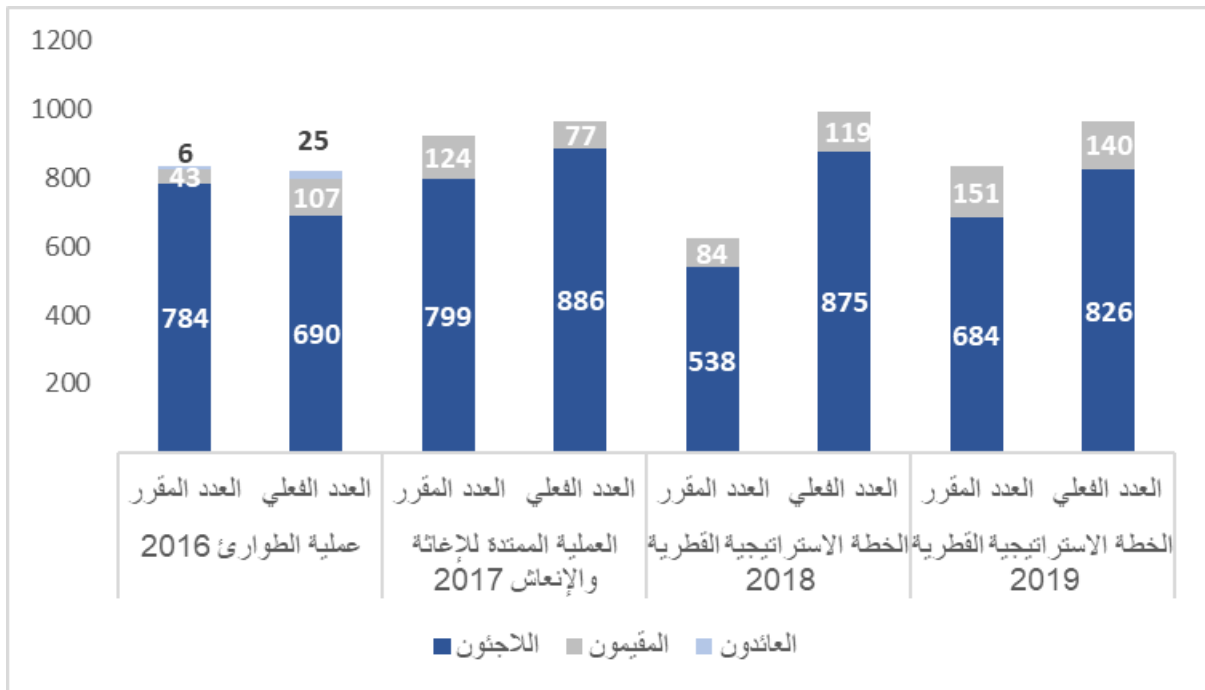
(7) في إطار التقييم الخامس للخطة الاستراتيجية القطرية، استُبدلت الحصيلة الاستراتيجية 4 بالحصيلة الاستراتيجية 5 وصاحب ذلك تحول من الاستجابة للأزمات إلى معالجة الأسباب الجذرية. واستُبدل النشاط 6 بالنشاط 7 الذي يركز على تعزيز قدرة البرنامج الوطني للحد من الفقر.

- 10- وتوافقت الخطة الاستراتيجية القطرية مع خطة لبنان للاستجابة للأزمة من خلال تقديم دعم مماثل إلى اللاجئين السوريين والأسر والمجتمعات المحلية اللبنانية الضعيفة. وحافظ البرنامج على أهميته من خلال التكيّف باستمرار مع الاحتياجات المتغيرة. واقترن تقديم المساعدة النقدية على نطاق واسع بزيادة التركيز على الحماية والقدرة على الصمود والتماسك الاجتماعي.
- 11- وكان هناك اعتراف بانعدام المساواة بين الجنسين، واستندت الخطة الاستراتيجية القطرية إلى خطة عمل البرنامج للمساواة بين الجنسين في لبنان لعام 2017. وبينما اتسمت الخطة الاستراتيجية القطرية بفهمها القوي للديناميات الجنسانية فإنها لم تكشف عن كيفية تفعيل النهج المفضية إلى تحول في المنظور الجنساني.

### تلبية احتياجات الفئات الأشد ضعفاً

- 12- عالجت الخطة الاستراتيجية القطرية جوانب الضعف في السياق المتطور لأزمة اللاجئين الممتدة. واستهدفت الفئات الضعيفة والمهمشة بالتدخلات المتعلقة بالمساعدات الغذائية ودعم سبل العيش والتغذية المدرسية. وتم اختيار اللاجئين السوريين لتزويدهم بتحويلات قائمة على النقد من خلال الاستهداف القائم على جوانب الضعف الذي اعتمد على صيغة اقتصادية ونهج "من القاعدة إلى القمة" استخدمه البرنامج ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. واعتمد تحديد السكان اللبنانيين المستفيدين من القسائم الإلكترونية المقدمة من البرنامج على عمليات الاستهداف المستخدمة في البرنامج الوطني للحد من الفقر. ويوضح الشكل 3 أن أعداد المستفيدين الذين وصل إليهم المكتب القطري باستمرار منذ عام 2017 كانت أكبر من الأعداد المقررة.

الشكل 3: أعداد المستفيدين (المقررة والفعلية)، حسب التدخل والسنة والفئة (2016-2019)<sup>(8)</sup>



المصادر: الخطة الاستراتيجية القطرية، والتقارير القطرية السنوية لعامي 2018 و2019؛ والعملية الممتدة للإغاثة والإنعاش، التقرير الموحد عن المشروعات لعام 2017؛ وعملية الطوارئ، التقرير الموحد عن المشروعات لعام 2016.

(8) نشأت الاختلافات بين الأعداد المقررة والفعلية للمستفيدين بسبب التغيرات في الموارد المالية والسياق. وبلغت الميزانيات القائمة على الاحتياجات 293 مليون دولار أمريكي لخطة الطوارئ (2012-2016)، و312 مليون دولار أمريكي للعملية الممتدة للإغاثة والإنعاش (2017)، و803 ملايين دولار أمريكي للخطة الاستراتيجية القطرية (2018-2021).

13- وركزت الخطة الاستراتيجية القطرية على المناطق الجغرافية التي سُجّلت فيها مستويات عالية من تركُّز الفقر وضعف سبل العيش بين المجتمعات المحلية اللبنانية ومجتمعات اللاجئين السوريين. وشكل تعميم المساواة بين الجنسين جزءاً لا يتجزأ من عمليات البرنامج، ولكن الخطة الاستراتيجية القطرية لم تُحدد الحواجز الجنسانية المطلوب معالجتها أو كيفية معالجتها.

#### التغطية وتوسيع النطاق

14- تمكن البرنامج من الحفاظ على عدد اللاجئين الذين وصلت إليهم التحويلات القائمة على النقد أثناء فترات ازدياد الضعف. وأجريت تعديلات في الوقت المناسب لمراعاة التدخل والعوامل الأخرى في إطار الاستجابة للأزمة الاقتصادية المتصاعدة. وأثناء أزمة جائحة كوفيد-19، وسع البرنامج دعمه للأسر اللبنانية من خلال البرنامج الوطني للحد من الفقر.

15- واستجابة للضعف المتزايد على المستوى الوطني، نقح البرنامج الحصيلة الاستراتيجية 4 وأدخل الحصيلة الاستراتيجية 5 المخصصة لبناء القدرات في مجال الحماية الاجتماعية. وساهمت الخطة الاستراتيجية القطرية في سد الفجوة، وأثّرت بصورة إيجابية على بلورة رؤية وطنية للحماية الاجتماعية أثناء أهلك الفترات.

16- ومن القيود التي واجهتها الخطة الاستراتيجية القطرية عدم احتوائها على تفاصيل بخصوص الميزة النسبية للبرنامج في الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها. ومع ذلك، يؤدي البرنامج دوراً كبيراً في الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها بالنظر إلى أن لبنان لا يزال يعاني من أوضاع هشة سياسياً واقتصادياً. وتُشكل أيضاً الكوارث الطبيعية المرتبطة بتغيُّر المناخ تهديداً.

#### الاتساق والمواءمة

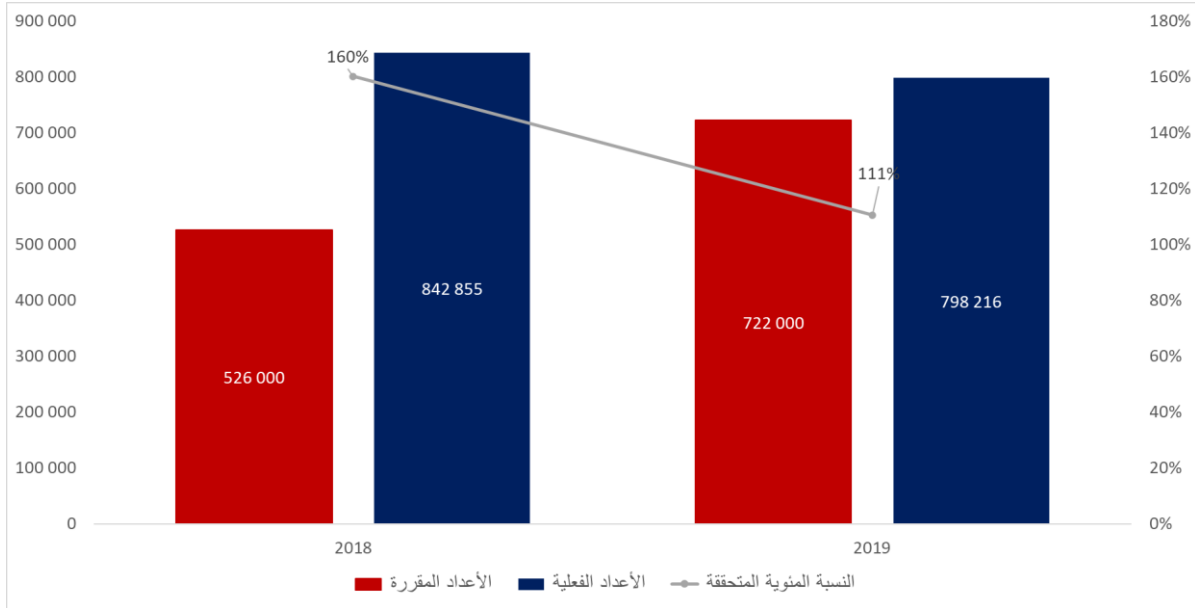
17- تتسق الخطة الاستراتيجية القطرية مع إطار الأمم المتحدة الاستراتيجي للبنان من خلال نهج "ثنائي المسار" يسعى إلى التخفيف من أثر النزاع السوري ومعالجة القيود الهيكلية التي كانت قائمة من قبل. وتتوافق الخطة الاستراتيجية القطرية بقوة على وجه الخصوص مع الأولوية الأساسية 3 للإطار الاستراتيجي فيما يتعلق بالحد من الفقر وتعزيز التنمية المستدامة على نحو يراعي حقوق الإنسان والفوارق بين الجنسين.

ما هو مدى وجودة مساهمة البرنامج المحددة في الحصائل الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية في لبنان؟

#### المساهمة في الحصائل الاستراتيجية

18- في إطار الحصيلة الاستراتيجية 1، حقق البرنامج أو تجاوز هدف المساعدة النقدية المقدمة إلى اللاجئين الذين يعيشون دون عتبة سلة الإنفاق الدنيا اللازمة للبقاء على قيد الحياة (الشكل 4)، مما ساهم في حصائل إيجابية في مجال الأمن الغذائي. وحقق برنامج التغذية المدرسية أهدافه في الوصول إلى التلاميذ اللبنانيين والسوريين الضعفاء في المدارس العامة (الجدول 1)، مما ساهم في زيادة معدلات البقاء في المدارس.

الشكل 4: الحصيلة الاستراتيجية 1 – النشاط 1: المستفيدون من تحويلات الموارد غير المشروطة لدعم حصولهم على الغذاء (النواتج المستهدفة مقابل النواتج الفعلية)



المصدر: فريق التقييم بالاستناد إلى التقارير القطرية السنوية لعامي 2018 و2019.

الجدول 1: المستفيدون من أنشطة الوجبات المدرسية، 2016-2019					
السنة الدراسية	عدد المدارس	الهدف	التلاميذ الذين تم الوصول إليهم	الأطفال اللبنازيون الذين تم الوصول إليهم أثناء فترة الدراسة الصباحية*	أطفال اللاجئين الذين تم الوصول إليهم أثناء فترة الدراسة المسائية
2017-2016	13	10 000	16 610	6 644 (50 في المائة من الأولاد و50 في المائة من البنات)	9 966 (50 في المائة من الأولاد و50 في المائة من البنات)
2018-2017	39	17 000	17 456	8 798 (45 في المائة من الأولاد و55 في المائة من البنات)	8 658 (54 في المائة من الأولاد و46 في المائة من البنات)
2019-2018	39	24 000	23 170	9 116 (53 في المائة من الأولاد و48 في المائة من البنات)	14 072 (50 في المائة من الأولاد و50 في المائة من البنات)
2020-2019	59	**36 500	34 530	الهدف 50 في المائة من الأولاد و50 في المائة من البنات	الهدف 52 في المائة من الأولاد و49 في المائة من البنات

المصدر: البرنامج، 2020. مشروع تقرير تقييم التغذية المدرسية الطارئة المقدمة من البرنامج في لبنان.

\* يُشكل الأطفال السوريون اللاجئون ما يصل إلى 30 في المائة من الأطفال الذين تم الوصول إليهم خلال الفترة الصباحية في بعض المدارس.

\*\* بما في ذلك 34 000 وجبة خفيفة معبأة مسبقاً، و2 500 وجبة خفيفة معدة في المطبخ.

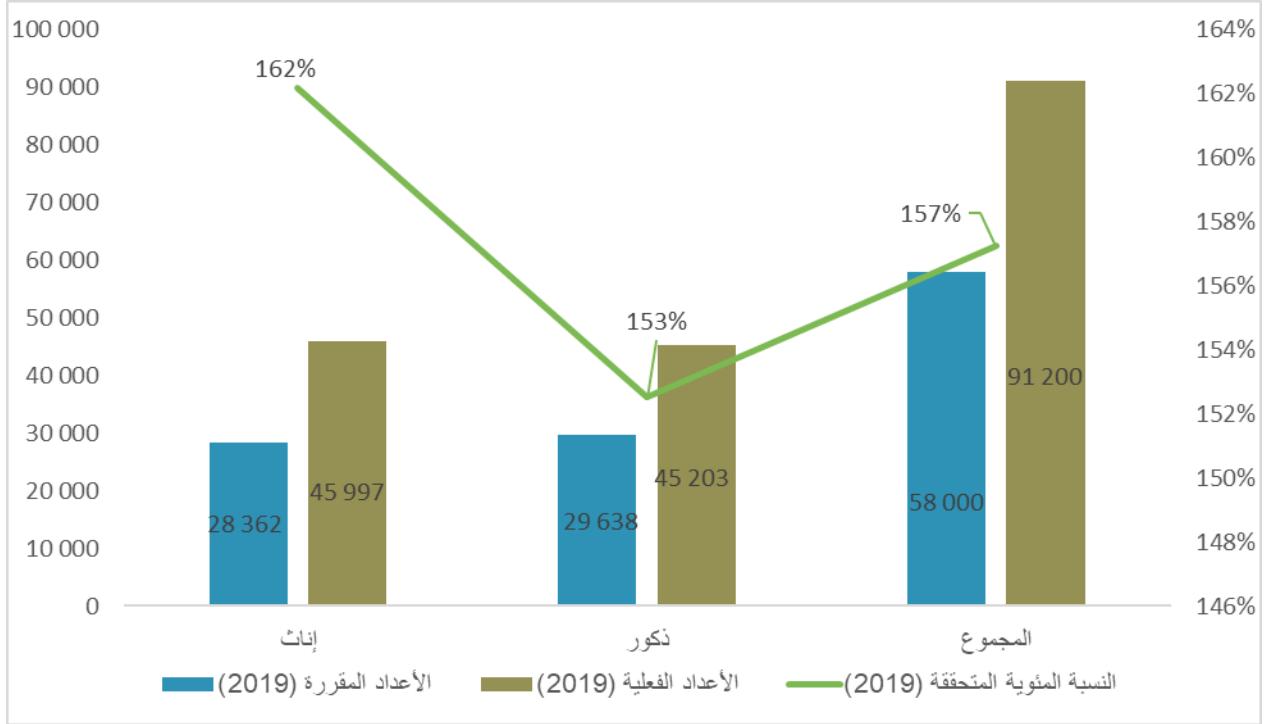
19- ودعمت الحصيلة الاستراتيجية 2 تدخلات سبل العيش باستخدام طرائق الغذاء مقابل إنشاء الأصول والغذاء مقابل التدريب، وكان لها تأثير إيجابي على الاستهلاك الغذائي الأسري وخفّضت استخدام استراتيجيات التصدي السلبية. وأسهمت الأصول المجتمعية التي تم إنشاؤها في دعم تنمية الاقتصاد المحلي. وتم تجاوز الأهداف في إطار برنامج دعم سبل العيش في عامي 2018 و2019. ونجحت الجهود المبذولة لتكثيف الأنشطة مع احتياجات النساء لتشجيعهن على المشاركة.

20- وفي إطار الحصيلة الاستراتيجية 3، قدمت المساعدة إلى السكان اللبنانيين الضعفاء غير القادرين على تلبية احتياجاتهم الغذائية الأساسية من خلال تزويدهم بقسائم إلكترونية ورّعت عليهم من خلال البرنامج الوطني للحد من الفقر. وتمكن البرنامج من



زيادة عدد المستفيدين عند الاقتضاء (الشكل 5) وساهم في تحسين الاستهلاك الغذائي والتنوع التغذوي وخفض معدلات اللجوء إلى استراتيجيات التصدي السلبية. وجرى توسيع نطاق مكوّن البطاقات الإلكترونية للأغذية المقدمة في إطار البرنامج الوطني للحد من الفقر بدعم من البرنامج.

الشكل 5: الأعداد (المقررة والفعلية) للمستفيدين الذين يتلقون تحويلات قائمة على النقد، حسب نوع الجنس (2019)



المصدر: فريق التقييم بالاستناد إلى التقارير القطرية السنوية لعام 2019.

21- وفي عام 2019، استُحدثت الحصيلة الاستراتيجية 5 لمعالجة الأسباب الجذرية الكامنة وراء تزايد الضعف من خلال دعم تطوير نظام الحماية الاجتماعية في لبنان. وساعدت مساهمات البرنامج الإيجابية على تعزيز النظم التشغيلية للبرنامج الوطني للحد من الفقر. ويلزم وضع خارطة طريق لبناء القدرات من أجل دعم البنية المؤسسية الشاملة، وينبغي وضعها بالتنسيق مع سائر الجهات الفاعلة.

#### المبادئ الإنسانية والحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين والمساواة بين الجنسين

22- ساعد البرنامج على التخفيف من حدة الجوع في الأزمة الممتدة المعقدة وتمسك بمبدأ الإنسانية في العمل الإنساني – منع المعاناة البشرية والتخفيف منها – واستطاع أن يحقق ذلك مع مراعاة مسائل الحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين. وحسنت وحدة المساواة أمام السكان المتضررين تعميم المساواة بين الجنسين والحماية في أنشطة البرنامج، وكان إنشاء الوحدة حاسماً لمعالجة شكاوى المستفيدين من خلال مركز اتصال شاركت في تشغيله مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. وسهلت آلية التعقيبات هذه حياد استجابة البرنامج وتغطيته القائمة على الاحتياجات. وتحسن نشر المعلومات على المستفيدين، وتحسنت متابعة مسائل المساواة بين الجنسين والإعاقة. ومع ذلك، تبيّن لفريق التقييم أن معايير الاستهداف في التحويلات القائمة على النقد كان يمكن توضيحها للاجئين بطريقة أفضل.

23- وتمثلت أعمال الحماية في تتبع الحالات التي بدأ التعامل معها من خلال مركز الاتصال. وعلى الرغم من اختلاف النهجين الذين استخدمهما البرنامج ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، تحقق تقدم طيب في تبسيط عمليات مركز الاتصال وتحسين الخدمات؛ ومع ذلك كان يمكن إجراء تحسينات في التعامل مع الشكاوى في الوقت المناسب وتتبع الحالات وعمليات الإحالة.

- 24- وفي تلك البيئة السياسية المعقدة، تمكّن البرنامج من موازنة استقلاله التشغيلي والعمل مع المؤسسات الحكومية ذات الصلة. وتمكن بفضل بياناته القوية وعمله المستند إلى الأدلة من أن يحافظ على حياده عن طريق اتخاذ قراراته على أساس الاحتياجات والحقوق والأولويات. ولم يحدث تمييز بين الجماعات المختلفة أو المواقع الجغرافية في تقديم المساعدة. وبالنسبة للسكان المستفيدين والشركاء المتعاونين، كان من الأفضل أن يوازن البرنامج بين الرصد عن بُعد وجمع البيانات من خلال الحضور الميداني القوي، ولا سيما في المواقع التي لا توجد فيها مكاتب فرعية ميدانية.
- 25- وأحرز المكتب القطري تقدماً كبيراً في تحقيق أهداف خطة عمل المساواة بين الجنسين لعام 2017. وامتثلت عمليات الرصد للمتطلبات المؤسسية بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وسُجّلت زيادة في أعداد المستفيدات التي باتت تعادل أعداد المستفيدين أو تزيد عليها في جميع أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية. ومع ذلك، يبدو أن التكافؤ بين الجنسين قد طغى على المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. ويعمل المكتب القطري من أجل الأخذ بنهج يفضي إلى تحول في المنظور الجنساني بشكل أكبر، مع تحديد الاحتياجات المحددة والحوافز التي تواجهها النساء والبنات والتي يتعيّن التغلب عليها من خلال تدخلات البرنامج.

### الاستدامة والترابط

- 26- من الضروري توفير تحويلات قائمة على النقد لتمكين اللاجئين من تلبية احتياجاتهم الغذائية وغيرها من الاحتياجات الأساسية. وسيوجه تعزيز القدرات الوطنية وإنشاء نظم تركز على التحويلات القائمة على النقد عملية تطوير النظام الوطني للحماية الاجتماعية. وتفتقر الحكومة حالياً إلى الإرادة السياسية والقدرة التي تمكنها من دمج اللاجئين في هذا النظام الجديد، ولذلك من المستبعد بدرجة كبيرة تكليف إدارة وطنية بتولي المسؤولية عن تقديم التحويلات القائمة على النقد إلى اللاجئين. وبهذا المعنى فإن إمكانية تحقيق الملكية الوطنية المستدامة للتحويلات القائمة على النقد المقدمة إلى اللاجئين محدودة في السياق الراهن.
- 27- ويحتاج البرنامج إلى أن يناقش مع المانحين إمكانية ضمان تمويل متعدد السنوات كنهج طويل الأجل لبناء النظم وتسليم المسؤولية عنها إلى الحكومة. ومن غير الواضح حالياً متى أو كيف ستتولى الحكومة الملكية الكاملة للنظم الحماية الاجتماعية.
- 28- وتدعم تدخلات البرنامج في مجال التغذية المدرسية الحكومة اللبنانية في وضع برنامج للتغذية المدرسية مملوك وطنياً وشامل ومستدام في إطار برامج الحماية الاجتماعية الوطنية. وتتيح البنية المؤسسية للتغذية المدرسية في لبنان ملكية وطنية قوية. ومع ذلك، لم تُترجم المرحلة التجريبية حتى الآن إلى خارطة طريق لوضع إطار واسع النطاق وقابل للاستمرار مالياً بدعم من الجهات الفاعلة الوطنية الأخرى. وسيكون من الضروري تمويل استراتيجيات تتجاوز الميزانيات الحكومية العادية لمعالجة المسائل المثيرة للقلق بشأن القدرة المالية، وخاصة في ضوء الأزمات الاقتصادية والاجتماعية الحالية.
- 29- وفيما يتعلق بأنشطة سبل العيش وبناء القدرة على الصمود، حسّن البرنامج طريقة تقييم الأنشطة التي تُساهم في زيادة فرص إدراج الدخل وتعزيز القدرة على الصمود. وكان يمكن تحسين مواءمة التدريب مع احتياجات السوق. وحيثما ارتبط التدريب باستثمارات أو مشروعات على مستوى المجتمع المحلي – مثل البنية التحتية – كانت إمكانات تهيئة فرص للعمل أكبر.
- 30- وركز البرنامج على بناء القدرة على الصمود في لبنان من خلال تعزيز حافظته لدعم سبل العيش في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية مستهدفاً اللبنانيين واللاجئين على حد سواء. ومع ذلك، من الصعب الربط بين النهج الإنسانية والإنمائية في نطاق تمنع فيها القيود القانونية اللاجئين من الوصول إلى فرص العمل أو غيرها من الفرص الاقتصادية.
- 31- وساهم عمل البرنامج في مجال بناء القدرة على الصمود في تحقيق تعايش سلمي نسبياً بين مجموعات السكان اللبنانيين واللاجئين. وكان لنطاق عمليات البرنامج – على المستويين المجتمعي والمؤسسي – تأثير إيجابي على استقرار البلد في الأوقات التي ازداد فيها انعدام الأمن الاقتصادي.

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

#### التوقيت المناسب

- 32- نُفذت الأنشطة المبيّنة في الخطة الاستراتيجية القطرية في الموعد المحدد على الرغم من الاضطرابات المدنية والأزمة المالية. وبلغت حصة مؤشرات النواتج التي حققت أهدافها 84 في المائة في عام 2018 و64 في المائة في عام 2019.<sup>(9)</sup> ولم تُسجل أي تأخيرات كبيرة في تنفيذ البرامج خلال تلك السنتين.
- 33- وكفلت التدابير الاحترازية التي اتخذها البرنامج استمرارية تقديم الخدمات أثناء الأزمة وغطت أسوأ السيناريوهات، بما في ذلك انهيار النظام المصرفي.
- 34- وتأخر تنفيذ بعض أنشطة البرنامج التي كانت تدعم الحماية الاجتماعية لأن هذا المجال لا يزال في طور النشوء؛ كما أعاق نقص الدعم المالي من المانحين إحراز تقدم.
- 35- وبينما لم تسفر نتيجات الخطة الاستراتيجية القطرية عن تأخيرات كبيرة فإن مسارات الاتصال الصعبة وعمليات الموافقة المطولة على التتحيات، وإجراءات الإدارة المالية المرهقة استهلكت وقت الموظفين وطاقاتهم على حساب الأنشطة الأخرى.
- 36- وتُشكل المساهمات المخصصة لأغراض بعينها تحدياً لأنها تحد من مرونة تخصيص التمويل الضرورية في تلك البيئة المتقلبة. وخصّصت نسبة كبيرة من المساهمات على مستوى الطرائق داخل الأنشطة، مثل المساعدة النقدية أو القسائم. وأدى ذلك إلى تحديات كبيرة أمام البرنامج عند معالجة حالات انقطاع خطوط الإمداد بالتحويلات القائمة على النقد. واستمر تقديم المساعدة الإنسانية في تلك الحالات بفضل آليات التمويل الداخلية في البرنامج.

#### ملاءمة التغطية والاستهداف

- 37- شكّل استهداف اللاجئين السوريين على أساس ضعفهم محور استراتيجية الاستهداف في البرنامج. وتم تنسيق نهج استهداف التحويلات القائمة على النقد مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. ومكّن نهج نُفذ على النطاق الوطني "من القاعدة إلى القمة" البرنامج من إعطاء الأولوية للفئة "الشديدة الضعف".
- 38- وتمثل قيود التمويل التحدي الرئيسي أمام الوصول إلى الأسر المحتاجة. ولم تتمكن تدخلات التحويلات القائمة على النقد المشتركة بين البرنامج ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين من دعم جميع الأسر الشديدة الضعف. وأدى الانكماش الاقتصادي الذي تعرض له البلد منذ عام 2019 إلى مفاومة هذه الأوضاع، وازدادت نسبة اللاجئين السوريين الذين بلغوا عتبة "الضعف الشديد" ولكنهم لم يحصلوا على دعم.
- 39- واعتُبر الاختبار بالوسائل غير المباشرة أكثر فعالية وكفاءة من حيث التكاليف وأدق في اختيار الفئات الأكثر احتياجاً بالمقارنة مع النهج السابق. ومع ذلك، أدى تجانس جوانب الضعف لدى اللاجئين بالاقتران مع تعقد نهج الاستهداف والاتصالات المحدودة في استهداف اللاجئين إلى حدوث ارتباك في المجتمع المحلي حول أسباب حصول بعض الأشخاص على مساعدة وعدم حصول أشخاص آخرين عليها. وقوّضت هذه العوامل الفعالية المتصورة للبرنامج بين المستفيدين.<sup>(10)</sup>

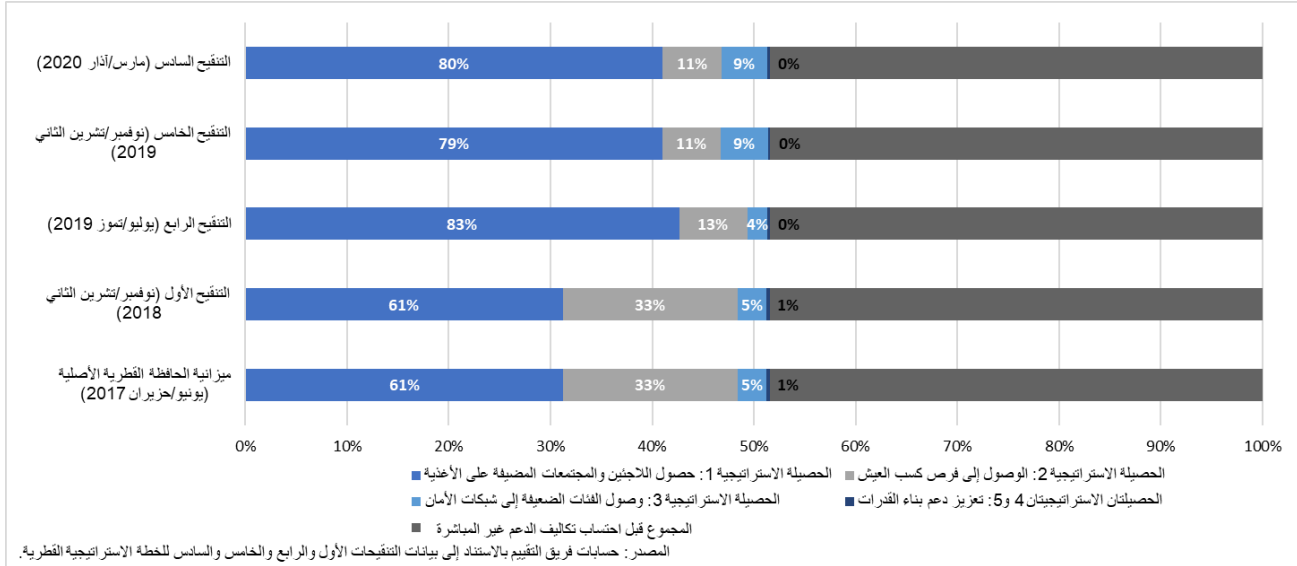
<sup>(9)</sup> البرنامج، 2018. التقرير القطري السنوي عن لبنان لعام 2018؛ والبرنامج، 2019. التقرير القطري السنوي عن لبنان لعام 2019.

<sup>(10)</sup> CAMEALEON، 2020. تحليل القيمة مقابل المال: برنامج المساعدة النقدية المتعددة الأغراض المقدمة من برنامج الأغذية العالمي في لبنان. تقرير داخلي، غير منشور.

## كفاءة التكاليف

40- نُقحت ميزانيات الخطط القائمة على الاحتياجات ست مرات استجابة للاحتياجات المتطورة في السياق الإنساني والوطني (الشكل 6). ورُصدت زيادة كبيرة لتمويل الحصيلة الاستراتيجية 1. ومع ذلك، لم تكن الميزانية كافية لتلبية احتياجات الأسر "الشديدة الضعف".

الشكل 6: تنقيحات الخطة الاستراتيجية القطرية، حسب الحصيلة الاستراتيجية

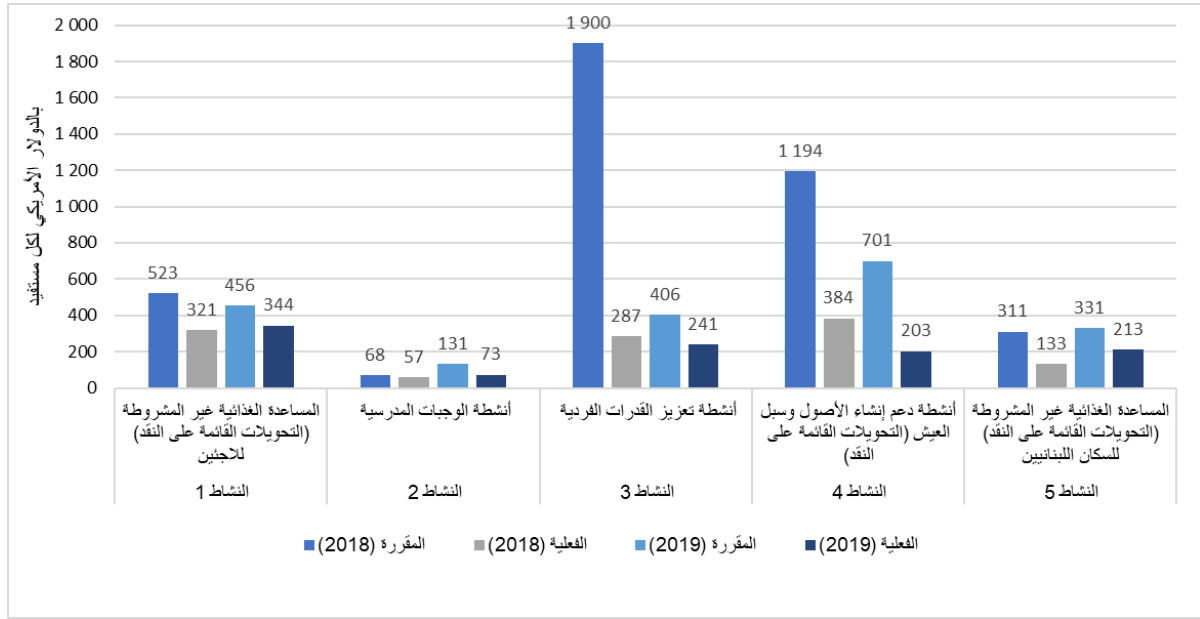


المصدر: حسابات فريق التقييم بالاستناد إلى بيانات التنقيحات الأول والرابع والخامس والسادس للخطة الاستراتيجية القطرية.

41- وتعني النتائج القوية التي حققتها التحويلات القائمة على النقد أن معدل التنفيذ العام كان مرتفعا لأن تلك التحويلات تُمثل حصة كبيرة من مجموع الميزانية. كما أن كفاءة تكلفة تنفيذ النشاطين 1 و5 كانت أيضا قوية للغاية، حيث من المتوقع تحويل أكثر من 90 في المائة من الموارد إلى المستفيدين.

42- وكانت التكلفة الفعلية لكل مستفيد في جميع الأنشطة أقل من التكلفة المقررة في السنتين 2018 و2019 (الشكل 7). وفُضلت الأنشطة الأكثر كفاءة من حيث التكلفة في تغيير مخصصات الميزانيات على مستوى الأنشطة (النشاطان 1 و5).

الشكل 7: التكلفة المقررة مقابل التكلفة الفعلية لكل مستفيد، حسب النشاط والسنة



المصدر: فريق التقييم بالاستناد إلى التقارير القطرية السنوية لعامي 2018 و2019 وبيانات نظام المكاتب القطرية للإدارة الفعالة (كوميت).

- 43- وأدى الأخذ بصيغة اقتصاد قياسي مكتفية في مختلف الأنشطة إلى تحسين المستوى العام لكفاءة الدعم المقدم إلى اللاجئين والسكان اللبنانيين الضعفاء. وعولجت عيوب تصنيف الأسر بالاستناد إلى الصيغة المكتفية من خلال آليات تكميلية.
- 44- ومنذ تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية، يعمل البرنامج مع 27 شريكا متعاوننا وقع الاختيار عليهم وفقا لخبرتهم في مجالات التدخل. ولم يكن لدى بعض الشركاء قدرة كافية على الالتزام بالأطر الزمنية المحددة أو توسيع نطاق الأنشطة بسرعة.

#### تدابير بديلة لتحقيق فعالية التكاليف

- 45- حسن توسيع نطاق التحويلات القائمة على النقد فعالية تكاليف عمليات البرنامج. ومع ذلك، وخلافا للقوائم الإلكترونية، تولى البرنامج تغطية التكاليف المرتبطة بالتحويلات النقدية. ويلتزم البرنامج بزيادة المخصصات المرصودة للتحويلات القائمة على النقد غير المقيدة.

ما هي العوامل الكامنة وراء أداء البرنامج ومدى التحول الاستراتيجي المتوخى في الخطة الاستراتيجية القطرية؟

#### استخدام البيانات

- 46- استرشدت الخطة الاستراتيجية القطرية بالمراجعة الاستراتيجية للأمن الغذائي والتغذوي في لبنان أجراها البرنامج بالاشتراك مع لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (2016) والتي سلطت الضوء على الافتقار إلى بيانات عن الفقر وبيانات عن التغذية والأمن الغذائي على المستوى الوطني. وحددت المراجعة قلة الفرص الاقتصادية كسبب رئيسي لانعدام الأمن الغذائي.
- 47- وأجرت وزارة الشؤون الاجتماعية، بالتعاون مع البرنامج وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) تقييما للفقر يهدف لقياس معدل الفقر بين السكان اللبنانيين الضعفاء. وعالج هذا الجهد التعاوني فجوة المعلومات والبيانات الموثوقة عن الفقر في لبنان.

48- وأتاح تقدير ضعف اللاجئين السوريين غطى جميع القطاعات تحديد اتجاهات الضعف بين اللاجئين السوريين. ويُشكل هذا التقدير الذي شاركت فيه مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين واليونيسف والبرنامج، موردا أساسيا للتخطيط وصنع القرار وتصميم البرامج بالاستناد إلى الاحتياجات. واسترشدت الخطة الاستراتيجية القطرية والتعديلات التي أدخلت عند الاقتضاء على التخطيط السنوي بتقدير ضعف اللاجئين السوريين.

#### كفاية الموارد وإمكانية التنبؤ بها ومرونتها

49- على الرغم من أن البرنامج شجع المانحين على تخصيص المساهمات على مستوى الخطة الاستراتيجية القطرية فقط لضمان إمكانية تخصيص الأموال على أفضل وجه في حال انقطاع الإمدادات، لا تزال معظم المساهمات تُخصص على مستوى أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية، بل وحتى حسب الطريقة (القوائم مقابل النقد) في النشاط 1 المنفذ في إطار الحصيلة الاستراتيجية 1. واعتبر ذلك تحدياً للبرنامج عند معالجة حالات انقطاع خطوط الإمداد بالتحويلات القائمة على النقد. ونُظمت في عام 2018 "بعثة نقدية" للمانحين بهدف تعزيز المرونة من جانب أهم مانحي البرنامج.

#### الشراكات الاستراتيجية

50- سعى المكتب القطري إلى تكوين شراكات مع الحكومة، والمانحين، ووكالات الأمم المتحدة، والمؤسسات المالية الدولية، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص. وتحقيقاً لهذه الغاية، وضع المكتب القطري خطة عمل للشراكة من أجل دعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية.

51- وبلغت الاستثمارات التي نفذت حتى الآن في نموذج الاستهداف مستويات هائلة، كما نفذت استثمارات جماعية ضمن إطار منصة النظام الموحد المشترك بين الوكالات للبطاقات الإلكترونية في لبنان<sup>(11)</sup> التي أطلقت في عام 2016، وهو ما يدل على تغيير النهج بما يتجاوز البرنامج. وتُمثل منصة النظام الموحد المشترك بين الوكالات للبطاقات الإلكترونية في لبنان نموذجاً ملموساً لعمل البرنامج في شراكة مع سائر المنظمات لتقديم تدخلات أكثر فعالية وتحسين الممارسات من خلال التعلم المشترك.

52- وأقام البرنامج أيضاً شراكة مع البنك الدولي لتقديم القوائم الإلكترونية إلى المستفيدين من البرنامج الوطني للحد من الفقر. ويُعد البرنامج شريكاً رئيسياً في مجموعة العمل المعنية بالمساعدة الأساسية ومجموعة العمل المعنية بقطاع الأمن الغذائي.

#### المرونة في السياقات التشغيلية الدينامية

53- أتاحت استراتيجية المكتب القطري للاستعداد للطوارئ والاستجابة لها تقديم استجابات في الوقت المناسب للتغيرات في بيئة العمل في لبنان. ووضعت تخطيطاً احترازيًا لمختلف سيناريوهات الاستجابة. وبالتعاون مع الشركاء، جرى استكشاف عدة تدابير للاستجابة لأسوأ السيناريوهات.

54- ووفقاً لسجل المخاطر لعام 2018، شكل ارتفاع معدل تبدُّل الموظفين وفقدان الموظفين المتمرسين والمدربين في المكاتب القطرية والمكاتب الفرعية الميدانية خطراً جسيماً هدد بتعطيل أنشطة البرنامج وتنفيذ برامجه، وتسبب في انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين.

55- ويؤدي تعقد نظام الميزنة وما يرتبط به من ميزانيات منفصلة لمختلف المكونات إلى تقييد المرونة، وأحرز تقدم أقل من المتوقع في خفض مستوى التخصيص في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية. وبينما يبدو على الورق أن الخطة الاستراتيجية القطرية تُشكل نهجاً أكثر تماسكاً وأكثر تكاملاً، لا يزال المكتب القطري في الواقع في حاجة إلى الاضطلاع بمجموعة من الأنشطة في نفس الوقت الذي يتقيد فيه بالإجراءات الإدارية المعقدة والبيروقراطية.

(11) اليونيسف، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، والبرنامج، والاتحاد النقدي اللبناني. 2017. النظام الموحد المشترك بين الوكالات للبطاقات الإلكترونية في لبنان.

### التحول إلى تعزيز القدرات

- 56- تُشكل بيانات الرصد الشاملة كأداة للإدارة المستندة إلى النتائج أحد جوانب القوة الرئيسية في البرنامج. وكان تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها ورصدها، والاستقصاءات والتقارير الصادرة عن وحدة الرصد والتقييم عالية الجودة باستمرار.
- 57- وكان التحليل على مستوى الحصائل في أنشطة معينة محدوداً، وذلك على سبيل المثال في برنامج سبل العيش والقدرة على الصمود. ولا يُصنف البرنامج الحصائل المتعلقة بالمشاركين السوريين واللبنانيين ولا يُحلل الحصائل بطريقة منهجية حسب نوع الجنس أو الأشخاص ذوي الإعاقة.

### الاستنتاجات

- 58- تبيّن من التقييم أن الأداء العام للبرنامج في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية كان متماشياً مع الأهداف المعلنة ومتسقاً إلى حد كبير مع السياسات الوطنية والاستجابة الإنسانية للاجئين. وحقق البرنامج نتائج قوية في سياق محفوف بالتحديات، واستجاب للاحتياجات المتغيرة من خلال استهداف الفئات الأشد ضعفاً بين اللبنانيين واللاجئين.

### جهة فاعلة إنسانية رائدة

- 59- قدم البرنامج مساعدات إنسانية تشدّد الحاجة إليها على نطاق واسع، وساهم في الأمن الغذائي وبناء القدرة على الصمود للمستفيدين المستهدفين. وتجلت الميزة النسبية الأساسية للبرنامج في قدرته على تكيف برامجه بسرعة للاستجابة للظروف والاحتياجات المتطورة. والتزم البرنامج بالمبادئ الإنسانية، واستخدم تدابير لتوفير قدر كبير من الحماية ومراعاة المساواة بين الجنسين والمساءلة أمام السكان المتضررين.

### التحول الاستراتيجي في توجه البرنامج

- 60- طبقت الخطة الاستراتيجية القطرية نهجاً متكاملاً ومتناسكاً في معالجة الأسباب الجذرية للضعف من خلال الاستجابة لأزمة اللاجئين السوريين الممتدة وازدياد ضعف المواطنين اللبنانيين. وصُممت الخطة الاستراتيجية القطرية لتعزيز الروابط بين التدخلات الإنسانية والإنمائية.
- 61- ويستغرق تكوين هذه الروابط في كثير من الأحيان مدة طويلة ويتطلب استراتيجيات جديدة لتأمين الموارد. وعلى المستوى التشغيلي، حقق البرنامج توازناً بين المساعدة الإنسانية والإنمائية. ومع ذلك، كان لا بد من العمل مع الشركاء لتحقيق التكامل بين المساعدات النقدية وتدخلات سبل العيش وتحسين التنسيق بينها. وكان يمكن لتعزيز الروابط بين المساعدة النقدية ودعم سبل العيش أن يتيح للأسر تحقيق تقدم أكبر نحو الاعتماد على الذات والحد من التعرض للصدّات.

### استهداف الضعف

- 62- قدم البرنامج استجابة ملحوظة للحاجة إلى مساعدات نقدية. وحافظت التحويلات القائمة على النقد على الأمن الغذائي للسكان المستهدفين. وخضع نظام الاستهداف للاستعراض من أجل تقليص الأخطاء؛ ومع ذلك، كان من الصعب على المستفيدين فهم النهج المستند إلى صيغة الاقتصاد القياسي لأن الفروق بين الأسر المؤهلة وغير المؤهلة كانت ضئيلة. وبينما ساهمت المساعدات الواسعة النطاق على تحقيق الاستقرار والتماسك فإن أي تدهور في الوضع المالي للأسر كان يمكن أن يؤدي إلى نزاع بين المجتمعات المحلية إذا لم تكن طريقة تخصيص المساعدات مفهومة جيداً أو مقبولة.

### تعزيز القدرات الوطنية في مجال الحماية الاجتماعية

- 63- بالتنسيق مع الجهات الفاعلة الأخرى، دعم البرنامج تعزيز نظم الحماية الاجتماعية الوطنية. ويمكن لخارطة طريق وإطار تدخلات يتسمان بوضوح أكبر في هذا المجال ضمان استخدام موارد البرنامج بطريقة تكاملية ومتكاملة مع موارد الجهات

الفاعلة الإنمائية الأخرى والحكومة. ويمكن أن يساعد ذلك البرنامج على مواصلة العمل نحو تحقيق هدفه في ضمان الملكية الحكومية وعدم إقامة نظام مواز.

#### التقدم المحدود في تعميم المساواة بين الجنسين على المستوى التشغيلي

64- شكلت المساواة بين الجنسين والحماية جزءاً لا يتجزأ من الخطة الاستراتيجية القطرية، ولكنهما عوملتا في كثير من الأحيان كأشياء إضافية وليست قضايا متشابهة ينبغي تعميمها في العمليات. وأحرز تقدم محدود في جمع وتحليل البيانات المصنفة حسب نوع الجنس والعمر بطريقة منهجية، بما يشمل البيانات المتعلقة بالإعاقة. وتتسم هذه البيانات بأهميتها الحاسمة في البرمجة الشاملة.

#### مصادر التمويل المرن

65- على الرغم من جهود البرنامج، لم تسهم الخطة الاستراتيجية القطرية في زيادة التمويل المرن أو غير المخصص. وبينما تدخل هذه الزيادة ضمن نطاق اختصاص البرنامج فإنها ستتطلب من البلدان المانحة النظر في تغيير أدواتها التي تستخدمها في التمويل. ويحتاج البرنامج إلى وقت طويل للتعريف بالتغييرات الاستراتيجية التي يأمل أن يحققها من خلال إدخال الخطة الاستراتيجية القطرية. ولم تكن المساهمات المخصصة متوافقة مع البيئة التي يعمل فيها البرنامج، وأدى ذلك إلى عرقلة تقديم المساعدات في الوقت المناسب. وتمكن البرنامج بفضل آليات التمويل الداخلية من التكيف بالقدر الكافي لضمان استمرارية المساعدة.

#### كفاءة تنفيذ العمليات

66- حُلّ المكتب القطري بانتظام كفاءة طرائق التحويلات البديلة وفعاليتها، ولكنه افتقر إلى تحليل متنسق لفعالية التكلفة للاسترشاد به في صنع القرار. وكانت عمليات المدفوعات في البرنامج فعالة من حيث التكلفة واتسمت بسهولة الوصول إليها ولاقت استحساناً كبيراً من المستفيدين. وأدت الجهود المستمرة لتحسين منهجية الأهداف والتركيز على المساعدة النقدية إلى تحسين فعالية التكلفة.

67- ولم تحدث أي تأخيرات كبيرة في التنفيذ بفضل التمويل الكافي. وكان لدى المكتب القطري ما يكفي من التمويل لبلوغ أهدافه استناداً إلى الدعم المالي المتوقع. غير أن ميزانيات البرنامج لم تكن كافية للوصول إلى جميع المحتاجين.

68- وكانت عمليات تنقيح الخطة الاستراتيجية القطرية مرهقة وأسفرت عن تحويل الموارد عن الاستخدامات الأكثر كفاءة.

#### إدارة النتائج المستندة إلى الأدلة

69- استُخدمت بيانات الرصد الشاملة كأداة للإدارة المستندة إلى النتائج. وتتمثل جوانب القوة الرئيسية لقدرات البرنامج داخل البلدان في تحليله لهشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، وجودة الاستقصاءات والتقارير الصادرة عن وحدة الرصد والتقييم، ووحدة تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها. واعتمد أصحاب المصلحة الخارجيون على هذه البيانات والتقارير. وسيلزم تحقيق مزيد من التقدم على مستوى تحليل الحصائل للسماح بتقييم الأهداف الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية.



## التوصيات

#	التوصية	فئة التوصية	الجهة المسؤولة	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية: عالية أو متوسطة	موعد الإنجاز
1	ينبغي للبرنامج عند تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة أن يوضح ولايته الأساسية، وقيمتها المضافة ونهجها الاستراتيجية وأن يتيح الفرصة لتحديثات سنوية تُعبر عن التغييرات في السياق والبرامج.	استراتيجية				
1-1	<p>(1) وضع وثيقة خطة استراتيجية قطرية أكثر شمولاً توضح الولاية الأساسية المزدوجة والمزايا النسبية للبرنامج، وتُركز على قدرته على الوصول إلى أعداد كبيرة من السكان اللبنانيين الضعفاء وأسر اللاجئين من أجل تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذوية (هدف التنمية المستدامة 2، القضاء على الجوع).</p> <p>(2) التحديد الواضح للنهج "المزدوج المسار" للتخفيف من أثر النزاع السوري ومعالجة القيود الهيكلية القائمة بالفعل من خلال الروابط مع ولاية البرنامج المزدوجة.</p> <p>(3) تحديد الرؤية الطويلة الأجل للبرنامج واستراتيجيته لبناء القدرة على الصمود وتطوير نظم الحماية الاجتماعية الشاملة والبرمجة المراعية للتغذية.</p> <p>(4) تحديد المبادئ الإنسانية التوجيهية والتوسع في الحماية والمساواة بين الجنسين والمساءلة أمام السكان المتضررين.</p> <p>(5) إدراج الحد من مخاطر الكوارث والاستعداد للاستجابة لحالات الطوارئ.</p>		المكتب القطري	المكتب الإقليمي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا (المكتب الإقليمي في القاهرة) وشعبة البرامج الإنسانية والإنمائية	عالية	2022-2021
2-1	<p>وضع نظرية تغيير متينة لدعم الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة.</p> <p>(1) الجمع بين خط الرؤية ونظرية تغيير للخطة الاستراتيجية القطرية تبيّن عملية التغيير.</p>		المكتب القطري		عالية	2022-2021
3-1	إجراء استعراض سنوي وتحديث عند الاقتضاء لوثيقة الخطة الاستراتيجية القطرية وخط الرؤية ونظرية التغيير من أجل مراعاة التغييرات في السياق والاحتياجات ذات الأولوية والبرامج والموارد المالية.		المكتب القطري	المكتب الإقليمي في القاهرة	عالية	2025-2023

#	التوصية	فئة التوصية	الجهة المسؤولة	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية: عالية أو متوسطة	موعد الإنجاز
2	تعزيز النهج الاستراتيجية، والفعالية ودمج التحويلات القائمة على النقد، والقدرة على الصمود، والحماية الاجتماعية وتعزيز القدرات.	استراتيجية				
1-2	<p><u>التحويلات القائمة على النقد</u></p> <p>(1) وضع استراتيجية متكاملة ومتضافرة وموجهة نحو التنمية بشكل أكبر تربط بين التحويلات القائمة على النقد وأنشطة البرنامج في مجال سبل العيش وبناء القدرة على الصمود من أجل دعم الأسر والمجتمعات المحلية في مسيرتها نحو الاعتماد على الذات.</p> <p>(2) تعديل مدة التحويلات القائمة على النقد ودورات توزيع الأغذية كي تناسب احتياجات الأشخاص الذين تُقدم إليهم المساعدة بدلاً من اتباع دورات عامة.</p> <p>(3) إجراء استعراض نقدي لنموذج النظام الموحد المشترك بين الوكالات للبطاقات الإلكترونية في لبنان المستخدم في عمليات تقديم التحويلات القائمة على النقد ونهج الاستهداف الحالي من منظور الكفاءة والفعالية والمساءلة أمام السكان المتضررين.</p> <p>(4) تنقيح طرائق تقديم التحويلات القائمة على النقد تبعاً للنهج الذي يختاره البرنامج. والنظر في تنقيح تواتر عملية الاستهداف.</p>		المكتب القطري	المكتب الإقليمي في القاهرة/شعبة التحويلات القائمة على النقد	متوسطة	2023-2021

مؤعد الإنجاز	الأولوية: عالية أو متوسطة	الكيانات المساهمة الأخرى	الجهة المسؤولة	فئة التوصية	التوصية	#
2023-2021	عالية	المكتب الإقليمي في القاهرة	المكتب القطري		<p><u>القدرة على الصمود</u></p> <p>(1) تجهيز حُزم متكاملة مستندة إلى المجتمع المحلي لبناء القدرة على الصمود وتكوين روابط داخلية على مستوى الحصائل الاستراتيجية ومع الأنشطة.</p> <p>(2) وضع نهج موحد وتكاملي لبناء القدرة على الصمود مع الجهات الفاعلة الأخرى المرتبطة بقطاعات الأمن الغذائي والتغذية والزراعة.</p> <p>(3) استهداف المستفيدين من التحويلات القائمة على النقد لدعم تهيئة سبل عيش مستدامة.</p> <p>(4) الاستفادة من المساعدة المالية للبرنامج في دعم المنتجات الغذائية المنتجة محليا حيثما أمكن والحفاظ في الوقت نفسه على الأمن الغذائي.</p> <p>(5) ضمان توافق نظرية التغيير المتعلقة ببناء القدرة على الصمود وبرمجة سبل العيش مع الموارد البشرية والمالية المتاحة.</p> <p>(6) إعداد إطار للرصد، بما يشمل مؤشرات الرصد والتقييم الموحد لحالات الإغاثة والانتقال على مستوى النواتج والحصائل لقياس المكاسب في فرص العمل وزيادة في الدخل.</p> <p>(7) زيادة عدد المناقشات النوعية والاستراتيجية مع الشركاء المتعاونين، بما يشمل المنظمات غير الحكومية المحلية.</p>	2-2

مؤعد الإنجاز	الأولوية: عالية أو متوسطة	الكيانات المساهمة الأخرى	الجهة المسؤولة	فئة التوصية	التوصية	#
2023-2021	متوسطة	المكتب الإقليمي في القاهرة/شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية/وحدة تعزيز القدرات القطرية	المكتب القطري		<p><u>تطوير نُظم الحماية الاجتماعية</u></p> <p>(1) وضع نظرية تغيير، بما يتماشى مع الموارد البشرية والمالية المتاحة، لدور البرنامج في تعزيز القدرة الوطنية على تنفيذ نظام شامل للحماية الاجتماعية.</p> <p>(2) الدعوة إلى أن تشكل التغذية المدرسية جزءاً من الحماية الاجتماعية.</p> <p>(3) الدعوة إلى دمج النهج المراعية للتغذية في أنشطة شبكات الأمان الاجتماعي القائمة والجديدة.</p> <p>(4) الدعوة إلى توسيع نطاق شبكات الأمان الاجتماعي على أساس الحاجة بطريقة تُعطي الأولوية للتحويلات القائمة على النقد.</p> <p>(5) الانخراط مع وزارة الشؤون الاجتماعية وسائر كيانات الأمم المتحدة والبنك الدولي والشركاء الإنمائيين الآخرين في وضع نهج استراتيجي منسق ومتماسك حيال بناء القدرات.</p>	3-2
2023-2021	متوسطة	شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية	المكتب القطري		<p><u>تعزيز القدرات</u></p> <p>(1) بلورة رؤية واضحة لدور البرنامج في تعزيز القدرات الوطنية وإعطاء الأولوية للمجالات التي يتمتع فيها البرنامج بميزة نسبية في لبنان.</p> <p>(2) توجيه خطط بناء القدرات نحو تيسير الإدارة الحكومية للعمليات والنظم المملوكة وطنياً.</p>	4-2
				تشغيلية	تركيز انخراط المانحين على التمويل الأساسي والمرونة والاستجابة للأولويات الوطنية.	3
2023-2021	متوسطة	شعبة الشراكات مع القطاع العام وتبوير الموارد	المكتب القطري		<p>مواصلة الدعوة إلى تمويل أساسي غير مخصص وتمويل متعدد السنوات، وخاصة للتحويلات القائمة على النقد والمساعدة الغذائية للسكان اللبنانيين واللاجئين على حد سواء.</p>	1-3
					تعزيز تعبئة الموارد من أجل بناء القدرة الوطنية على دعم نُظم الحماية الاجتماعية الشاملة.	2-3

#	التوصية	فئة التوصية	الجهة المسؤولة	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية: عالية أو متوسطة	موعد الإنجاز
3-3	وضع استراتيجية واضحة بشأن أفضل سبل استخدام الوفورات الناشئة عن التغييرات في أسعار الصرف والتضخم.					
	زيادة الاستثمار في الدور الرائد للبرنامج في آليات التنسيق داخل الأمم المتحدة، مع التركيز على انخراط المانحين في دعم فريق الأمم المتحدة القطري في لبنان.	4-3				
	استباق وتعبئة موارد تكميلية لحالات الطوارئ المفاجئة.	5-3				
4	توسيع الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها على أساس المبادئ الإنسانية في وجه بيئة العمل المتزايدة الهشاشة.	تشغيلية				
1-4	دمج عدم التيقن المتزايد وجوانب الضعف المتفاقمة في استراتيجيات البرمجة. (1) تحديد سياق التحليل على المستويين الإقليمي والقطري لدعم الاستعداد والاستجابة. (2) دمج الاستعداد للطوارئ وتحديث عمليات التخطيط الاحترازي بانتظام في البرمجة. (3) دمج شواغل الحماية والمبادئ الإنسانية بقوة ووضوح في الاستراتيجيات المقبلة. (4) إنشاء مكتب فرعي رابع لدعم عمليات البرنامج في جنوب لبنان والحفاظ على المكتب الفرعي في بيروت، مع التركيز على اللاجئين في المناطق الحضرية.		المكتب القطري بدعم من المكتب الإقليمي في القاهرة	المكتب الإقليمي في القاهرة/شعبة عمليات الطوارئ/شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية	عالية	2022-2021
2-4	تعزيز آليات المساءلة أمام السكان المتضررين من أجل دعم وتعزيز التماسك الاجتماعي والاستقرار على مستوى المجتمع المحلي. (1) تحسين كفاءة عملية تلقي الشكاوى والتعقيبات من خلال مركز الاتصال لضمان المتابعة في الوقت المناسب. (2) تنقيح عملية توجيه التحويلات القائمة على النقد بهدف تحسين شفافيتها أمام المستفيدين. (3) دمج جهود دعم التماسك الاجتماعي في وجه جوانب الضعف المتفاقمة بين مجتمعات اللبنانيين واللجائين.		المكتب القطري		عالية	2022-2021

#	التوصية	فئة التوصية	الجهة المسؤولة	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية: عالية أو متوسطة	موعد الإنجاز
	4) ترجمة جدول أعمال المحور الثلاثي (لأنشطة العمل الإنساني والتنمية والسلام) إلى مبادئ وأولويات تشغيلية، بالاستناد إلى الدروس المستفادة من آثار إجراءات البرنامج على ديناميات النزاع على مستوى المجتمع المحلي في سائر أنحاء العالم.					
5	تعزيز استراتيجية إدارة الأداء والتعلم من أجل تنوير عملية صنع القرار	تشغيلية				
1-5	الاستثمار في تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها والقدرات في مجال الرصد والتقييم من أجل الحفاظ على جودة العمل والقدرة على الاستجابة للطلبات المتزايدة للحصول على بيانات وتحليلات عالية الجودة		المكتب القطري بدعم من المكتب الإقليمي في القاهرة	المكتب الإقليمي في القاهرة	متوسطة	2023-2021
2-5	مساعدة وحدات البرامج على وضع مؤشرات استقصاءات الرصد والتقييم الموحدتين لحالات الإغاثة والانتقال بما يناسب السياق على مستوى النواتج والحصائل من أجل تحليل قياس النتائج.					
3-5	التشجيع على تكامل أوثق بين وحدات تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها والرصد والتقييم من أجل تحسين رصد الدروس المستفادة المرتبطة بالحصائل الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية.					
4-5	وضع استراتيجيات للتعليم وتقاسم المعرفة مع الحكومة ووكالات الأمم المتحدة الأخرى والمنظمات غير الحكومية بشأن البرمجة على المحور الثلاثي، ودمج المعايير المرتبطة بالمبادئ الإنسانية والنهج المفضية إلى تحول في المنظور الجنساني.					
5-5	وضع إرشادات وأدوات لتوليد الأدلة بشأن كفاءة عمليات البرنامج وفعاليتها من حيث التكلفة.					

#	التوصية	فئة التوصية	الجهة المسؤولة	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية: عالية أو متوسطة	موعد الإنجاز	
6	تعزيز قدرة الموارد البشرية على تنفيذ البرامج الجارية والإجراءات الإدارية ذات الأولوية والتحضير للخطة الاستراتيجية القطرية التالية						
	1-6	تبسيط عمليات تنقيح الميزانيات وضمان كفاية الموارد البشرية. (1) ضمان إتاحة الوقت الكافي والنظم والدعم (الموارد البشرية من المكتب الإقليمي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا أو المقر) لموظفي المكتب القطري عند التحضير لإجراء تنقيحات للخطة الاستراتيجية القطرية. (2) إتاحة المرونة في عمليات الميزنة لمراعاة ظروف البلد والتدخلات عن طريق تحديد العناصر الإلزامية والعناصر التي يمكن التنازل عنها عندما يُنصح بذلك تبعاً للظروف.		مكتب دعم تسيير العمليات	المكتب الإقليمي في القاهرة	عالية	2022-2021
	2-6	ضمان كفاية الموارد البشرية. (1) ضمان كفاية الموارد البشرية في المكتب القطري، ولا سيما في الوحدات المكرسة لتحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، والرصد والتقييم، والمساءلة أمام السكان المتضررين وحمايتهم، من أجل السماح بإجراء تحليلات ذات جودة أعلى، وسد فجوات المعلومات المرتبطة بالكفاءة وفعالية التكلفة، وزيادة فرص التعلم للموظفين والشركاء المتعاونين. (2) تعزيز المكاتب الفرعية الميدانية من خلال جهات اتصال معنية بالشؤون الجنسانية والمساءلة أمام السكان المتضررين والحماية، وزيادة نشر المعلومات، والتدريب وبناء القدرات للموظفين والشركاء المتعاونين.		المكتب القطري	المكتب الإقليمي في القاهرة	متوسطة	2021