



التوزيع: عام

التاريخ: 15 مارس/أذار 2024

اللغة الأصلية: الإنكليزية

البند 7 من جدول الأعمال

WFP/EB.A/2024/7-C/2

تقارير التقييم

للنظر

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

تقرير موجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية ليسوتو (2019-2024)

موجز تنفيذي

شمل تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية ليسوتو للفترة 2019-2024 استراتيجية برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) وتدخلاته ونظمه في إطار الخطة. وخدم التقييم، باتباع نهج تشاوري يركز على الاستخدام، الغرض المزدوج المتمثل في المساواة والتعلم، وأرشد عملية إعداد خطة استراتيجية قطرية جديدة.

وليسوتو من البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا في الجنوب الأفريقي، ويقدر عدد سكانه بنحو 2.3 مليون نسمة، يعيش 71 في المائة منهم في المناطق الريفية. ويعيش واحد من كل ثلاثة أشخاص تقريبا على أقل من 2.15 دولار أمريكي في اليوم (تعادل القوة الشرائية لعام 2017)؛ وتعاني نسبة مماثلة من السكان من نقص التغذية. وفي عام 2021، احتلت ليسوتو المرتبة 168 من بين 191 بلدا على مؤشر عدم المساواة بين الجنسين. وهي معرضة بشدة لآثار تغير المناخ وتقلباته.

وتضمنت الخطة الاستراتيجية القطرية حصائل استراتيجية في ما يتعلق بالاستجابة للأزمات، والجهود المبذولة لمعالجة الهشاشة المزمنة وبناء القدرة على الصمود. وتُعتبر الخطة عن الالتزام بمواصلة تحول البرنامج نحو أنشطة تعزيز القدرات.

وكانت الخطة الاستراتيجية القطرية متوافقة بشكل جيد مع السياسات والخطط الوطنية. وقد ركزت بشكل واضح على دعم الحكومة في تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 (القضاء التام على الجوع) وكانت متوافقة تماما مع هدف التنمية المستدامة 5 (المساواة بين الجنسين). وعلى الورق، كانت الخطة الاستراتيجية القطرية متوافقة تماما مع إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، ولكن التحديات المرتبطة ببيئة العمل قيدت الاتساق العام مع الإجراءات التي تتخذها كيانات الأمم المتحدة الأخرى. وعلى الرغم من التغيرات الكبيرة في السياق الإنساني، ظل التموضع الاستراتيجي للبرنامج ملائما طوال فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية.

وفقا لسياسة التقييم في البرنامج (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 اتساقا تاما مع ما يعتمد عليه البرنامج من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويرجى تقديم أي طلبات للتوضيح إلى مديرة التقييم.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة S. Lenci

كبير موظفي التقييم

بريد إلكتروني: sergio.lenci@wfp.org

السيدة A.-C. Luzot

مديرة التقييم

بريد إلكتروني: anneclaire.luzot@wfp.org

وفي إطار الحصيلة الاستراتيجية 1، تحسن الأمن الغذائي في المناطق الريفية والحضرية نتيجة لتوزيع النقد والقسائم، لكن الأسر واجهت صعوبات بمجرد انتهاء الدعم المقدم من البرنامج. وفي إطار الحصيلة الاستراتيجية 2، اضطلع البرنامج بدور هام في تنفيذ أنشطة التغذية في المدارس الابتدائية حتى عام 2020، إذ قدم وجبات مغذية لأطفال المدارس؛ ومع ذلك، فإن المساعدة التقنية اللاحقة، وخاصة على مستوى السياسات، لم تود إلى تحسينات في البرنامج الوطني للتغذية المدرسية. وقد تم استبعاد بعض الأطفال الأكثر عرضة للهشاشة في سن المرحلة التمهيديّة عن غير قصد من عملية توفير الأغذية الكافية والمغذية من خلال مراكز الرعاية والتنشئة في مرحلة الطفولة المبكرة، وكانت هناك تحديات في توصيل الكميات المقررة من الأغذية في الوقت المحدد. وقد أسفرت جهود البرنامج الرامية إلى تعزيز الإنذار المبكر، ورصد الأمن الغذائي والتغذوي، وتقييم مواطن الهشاشة وتحليلها عن نتائج واضحة، ولكنها تعرضت للتعقيد بسبب ضعف ملكية الحكومة ومحدودية الموارد المالية. وفي إطار الحصيلة الاستراتيجية 3، واجه البرنامج قيوداً بسبب نقص التمويل ولكنه اضطلع بدور هام في تعزيز توليد الأدلة المتعلقة بالتغذية ودعم الحكومة في وضع السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالتغذية. وفي إطار الحصيلة الاستراتيجية 4، لم يتم تتبع النتائج المتعلقة بالأغذية والتغذية المستمدة من تدخلات بناء القدرة على الصمود بشكل كاف، ولكن تم تحقيق تحسينات وهناك أدلة على أن زيادة التركيز على الأصول الأسرية يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية. ولم تحقق جهود البرنامج لربط المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة ببرنامج التغذية المدرسية سوى نجاح محدود. وفي إطار الحصيلة الاستراتيجية 5، تلقى البرنامج طلبين فقط من الشركاء لتوفير خدمات سلسلة الإمداد والتحويلات القائمة على النقد، لكنه في كلتا الحالتين قدر العبء الإداري لتقديم هذه الخدمات بأقل من حجمها.

وأولى البرنامج اهتماماً كافياً لشواغل الحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين، ووضع تدابير الحماية والاستجابة للقضايا عند ظهورها. وكان تحقيق الأهداف المتعلقة بالمساواة بين الجنسين محدوداً بوقت الموظفين وقدراتهم. وعلاوة على ذلك، لم تكن الجهود المبذولة لتعميم مراعاة المنظور الجنساني على نطاق الخطة الاستراتيجية القطرية متنسقة، وكان الاهتمام بإدماج الإعاقة محدوداً. ولم تكن هناك محاولة واضحة لدمج أنشطة بناء القدرة على الصمود في مجال الاستجابة للأزمات.

وكان العنصران المتمثلان في تغطية البرنامج وتوقيت التسليم محدودين بسبب قيود التمويل، مما ترك المنظمة في حالة عدم قدرة على الوصول إلى الأعداد المخطط لها من المستفيدين باستمرار. وفي حين أن البرنامج استهدف المناطق التي تعاني من ارتفاع مستوى انعدام الأمن الغذائي، فإن تدخلاته لم تصل دائماً إلى الأشخاص الأكثر عرضة للهشاشة. وفي الوقت نفسه، كان البرنامج استباقياً في مكافحة التقلبات في أسعار الأغذية والسلع الأخرى من خلال تدابير فعالية التكلفة، على الرغم من أن الرصد والتحليل المنهجين لفعالية التكلفة اتسما بالمحدودية.

وفي ما يتعلق بالاستدامة، تركّز دعم البرنامج لتعزيز القدرات إلى حد كبير على الأفراد، مع وجود أدلة أقل على النجاح في مجال تعزيز النظم التي تعتمد عليها الاستدامة. وتشمل العوامل المقيدة الأخرى عدم وجود استراتيجيات واضحة لتسليم الأنشطة إلى الحكومة، وضعف احتمالات التمويل من الحكومة وشركاء التنمية، وعدم الاستقرار السياسي، والملكية على مستوى المجتمع المحلي، وارتفاع معدل دوران كبار الموظفين الحكوميين. وكانت ملكية المجتمع المحلي للأصول محدودة مما أعاق استمرارية أنشطة كسب العيش التي تم إنشاؤها على الأمد الطويل.

وقد أسفر التقييم عن التوصيات الست التالية:

- ◀ تعزيز النهج المتبع في تعزيز القدرات عبر الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة؛
- ◀ ربط نظرية التغيير للخطة الاستراتيجية القطرية القادمة برصد وتقييم وتعلم أقوى وتحليل أعمق للمنظور الجنساني؛
- ◀ إعادة النظر في النهج الذي يتبعه البرنامج في مجال بناء القدرة على الصمود ومحور العمل الإنساني والتنمية في ليسوتو؛
- ◀ تعزيز الاستهداف وتحديد الأولويات لتلبية احتياجات الفئات الأكثر عرضة للهشاشة، في ظل الموارد المحدودة، مع الحفاظ على قدرة البرنامج على الاستجابة للأزمات الإنسانية؛
- ◀ المساهمة في تعزيز محور العمل الإنساني والتنمية من خلال تعميق المشاركة مع نظام الحماية الاجتماعية الوطني؛
- ◀ تعزيز قدرة المكاتب القطرية على تغطية الأدوار الجديدة مع الاستفادة على أفضل وجه من الموارد المحدودة.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالتقرير الموجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لليسوتو (2019-2024) (WFP/EB.A/2024/7-C/2) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.A/2024/7-C/2/Add.1)، ويشجع على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات الواردة في التقرير، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

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

مقدمة

سمات التقييم

- 1- تم تحديد توقيت تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لتقديم أدلة ودروس توجّه عملية إعداد الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة لليسوتو.
- 2- وشمل التقييم أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية التي تم تنفيذها في الفترة ما بين يوليو/تموز 2019 ومنتصف عام 2023، ونظر أيضا في الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية التي تغطي الفترة من يناير/كانون الثاني 2018 إلى يونيو/حزيران 2019. وقام بتقييم التموضع الاستراتيجي للبرنامج ومدى تحقيقه للتحويلات المتوقعة في ظل الخطة الاستراتيجية القطرية؛ وفعاليتها في المساهمة في تحقيق الحاصلات الاستراتيجية؛ والكفاءة التي تم بها تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية؛ والعوامل التي تفسر أداء البرنامج.
- 3- وأجرى التقييم فريق تقييم مستقل من خلال نهج أساليب مختلطة، إذ استُكملت البيانات النوعية المستمدة من مقدمي المعلومات الرئيسيين ببيانات ثانوية كمية.
- 4- وتم دمج مسألتي المنظور الجنساني والإدماج الاجتماعي بشكل كامل في النهج المنهجي للتقييم. وطُبقت المعايير الأخلاقية لضمان كرامة وسرية الأفراد المشاركين في التقييم.

السياق

- 5- ليسوتو من البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا في الجنوب الأفريقي، وتبلغ مساحته 30 355 كم مربع، ويقدر عدد سكانه بنحو 2.3 مليون نسمة، يعيش 71 في المائة منهم في المناطق الريفية. وعلى الرغم من الانخفاض الكبير في معدلات الفقر على مدى السنوات العشرين الماضية، ظل الدخل في المناطق الريفية راكدا. وسجلت ليسوتو أحد أعلى معدلات الإصابة بالسل في العالم في عام 2020، ولا يزال لديها ثاني أعلى معدلات انتشار فيروس نقص المناعة البشرية.
- 6- وفي الفترة 2019-2021، أثر نقص التغذية على 34.7 في المائة من السكان، وفي الفترة بين يوليو/تموز وسبتمبر/أيلول 2022، تم تصنيف 15 في المائة من سكان الريف في المرحلة 3 (الأزمة) من إطار التصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي. ولا يزال نقص التغذية لدى الأطفال يشكل تحديا كبيرا.
- 7- وتتم الزراعة في الغالب على مستوى الكفاف أو دون حد الكفاف¹ ويعتبر البلد مستوردا صافيا للمنتجات الزراعية. إن ليسوتو معرضة بشدة لتغير المناخ؛ وانخفضت غلات المحاصيل بسبب تزايد حالات الجفاف والفيضانات المرتبطة بظاهرتي النينيو والنينيا.
- 8- وألحقت جائحة مرض فيروس كورونا لعام 2019 (كوفيد-19) أضرارا بالغة بفرص العمل وتوليد الدخل². وكان هناك ارتفاع حاد في العنف الجنساني، وشوهت آثار مرتبطة بالصحة بما في ذلك تدهور معدلات وفيات الأمهات والأطفال حديثي الولادة والأطفال دون سن الخامسة.
- 9- ولا تزال المساواة بين الجنسين في ليسوتو تتعرض للتقويض بسبب نقص تمثيل المرأة في الأوساط السياسية والتعليمية والاجتماعية وانتشار العنف الجنساني³.

¹ منظمة الأمم المتحدة للطفولة ومنظمة الصحة العالمية والبنك الدولي. 2021. المستويات والاتجاهات المسجلة في سوء التغذية لدى الأطفال تقديرات اليونيسف/منظمة الصحة العالمية/مجموعة البنك الدولي المشتركة لسوء التغذية لدى الأطفال: النتائج الرئيسية للطبعة لعام 2021. (*Levels and trends in child malnutrition: UNICEF/WHO/World Bank Group Joint Child Malnutrition Estimates – Key findings of the 2021 edition*).

² البرنامج. 2021. التقرير السنوي القطري لليسوتو لعام 2021..

³ هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. 2022. صحيفة وقائع ليسوتو. تم الاطلاع عليها في 21 يناير/كانون الثاني 2023.

المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية			
المؤشر	القيمة	العام	
	العمر المتوقع عند الولادة (بالسنوات) (2)	59 (نساء) 52 (رجال)	2022
	مؤشر التنمية البشرية (الدرجة والمرتبة) (3)	0.514 (168 من أصل 189)	2021
	تفاوت الدخل: معامل جيني (1)	44.9	2018
	الزراعة والحراجة وصيد الأسماك، والقيمة المضافة (كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي) (1)	3.5	2023
	السكان الذين يعانون من الفقر (النسبة المئوية) (1)	32.4	2023
	مؤشر الجوع العالمي (المرتبة) (4)	113 من أصل 121	2022
	الطول بالنسبة للعمر (التقزم - المعتدل والشديد، العمر من صفر إلى خمس سنوات) (النسبة المئوية) (5)	32.1	2020
	الوزن بالنسبة للعمر (الهزال - المتوسط والشديد، العمر من صفر إلى خمس سنوات) (النسبة المئوية) (5)	2.4 (أولاد): 1.7 (بنات)	2018
	مؤشر عدم المساواة بين الجنسين (المرتبة) (3)	168 من أصل 191	2021
	معدل المشاركة في القوى العاملة، المرأة (كنسبة من مجموع السكان الذين تزيد أعمارهم على 15 عاما) (تقدير منظمة العمل الدولية النموذجي) (1)	56.1	2021
	انتشار فيروس نقص المناعة البشرية، الإجمالي (كنسبة مئوية من السكان الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و49 عاما) (6)	21	2020
	معدل الإلمام بالقراءة والكتابة (كنسبة من السكان الذين تتجاوز أعمارهم 15 عاما) (7)	81	2022
	الالتحاق المعطل بالمدارس الابتدائية، صافي نسبة الأطفال في سن المدرسة الابتدائية (نسبة مئوية) (1)	93	2017
	الالتحاق بالمدارس الإعدادية، صافي نسبة الأطفال في سن المدرسة الإعدادية (نسبة مئوية) (1)	41	2016

المصادر: البنك الدولي. الصفحة الإلكترونية للبيانات المفتوحة للبنك الدولي؛ (2) صندوق الأمم المتحدة للسكان. بوابة البيانات؛ (3) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. مؤشر التنمية البشرية؛ (4) منظمة Concern Worldwide ومنظمة Welthungerhilfe. مؤشر الجوع العالمي؛ (5) منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) ومنظمة الصحة العالمية والبنك الدولي. بوابة بيانات اليونيسف: سوء تغذية لدى الأطفال؛ (6) منظمة الصحة العالمية. بوابة بيانات المرصد الصحي العالمي؛ (7) معهد منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة للإحصاء. بوابة البيانات الإلكترونية.

- 10- وبين عامي 2018 و2021، تلقت ليسوتو متوسطا سنويا من صافي المساعدة الإنمائية الرسمية قدره 161 مليون دولار أمريكي، وبلغ متوسط تدفقات المساعدات الإنسانية السنوية 9 ملايين دولار أمريكي.⁴
- 11- وتعمل ليسوتو على تعميم أهداف التنمية المستدامة من خلال خطتها الوطنية الثانية للتنمية الاستراتيجية (2018/2019-2022/2023)، التي تم تمديدتها حتى عام 2028).⁵ ويُعبّر عن الالتزامات الوطنية في ما يتعلق بالتغذية أيضا في سياسة الأغذية

⁴ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. بوابة بيانات إحصاءات منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. تم الاطلاع عليها في 17 فبراير/شباط 2023.

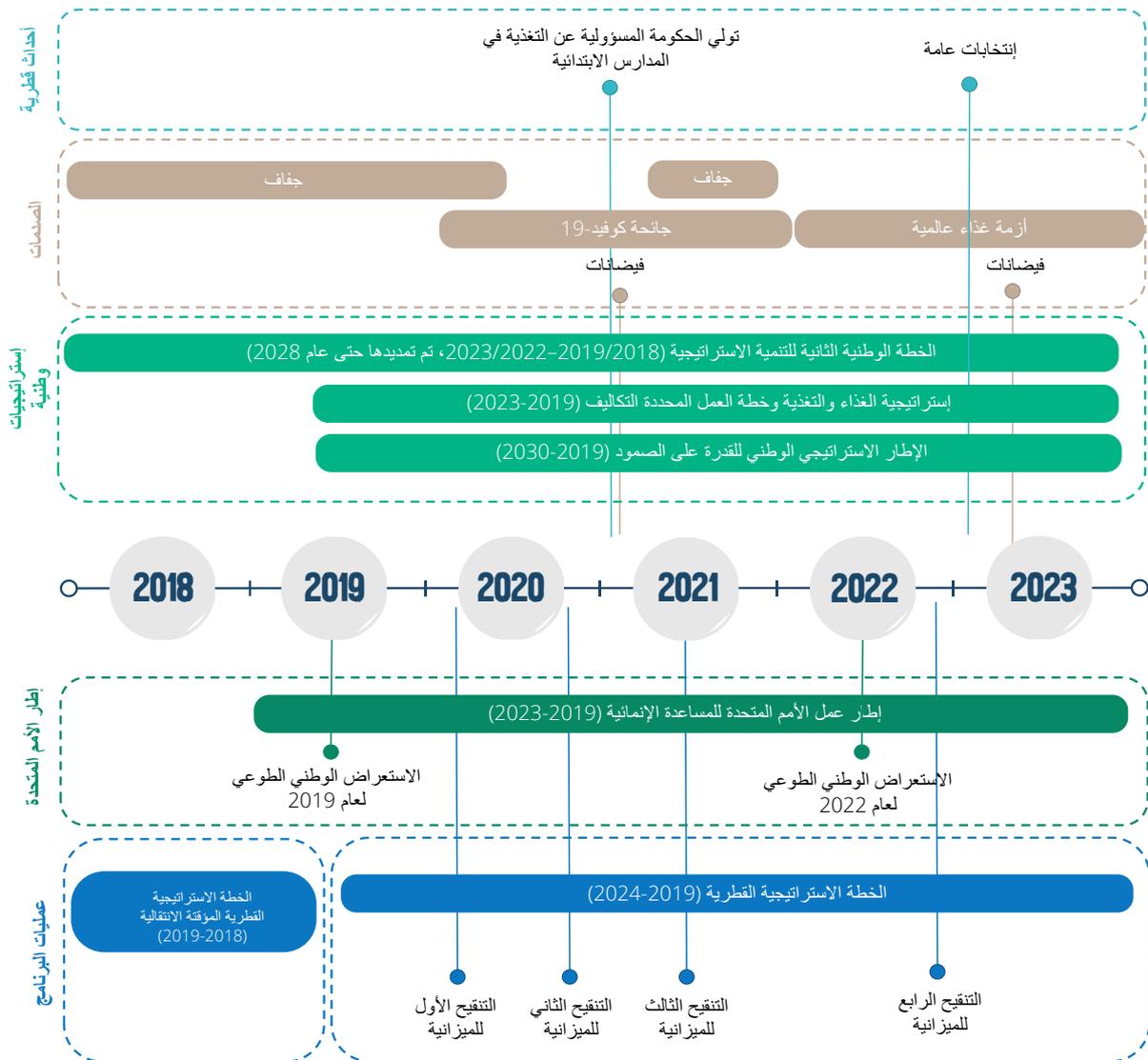
⁵ حكومة ليسوتو. 2023. خطة التنمية الاستراتيجية الوطنية الثانية - تركيز استراتيجي: 2023-2027/2024-2028. (National Strategic Development Plan II Strategic). (2023/24-2027/28.Focus).

والتغذية (2016)⁶ واستراتيجيتها (2019)⁷ وفي سياسات وتشريعات إدارة مخاطر الكوارث والحد منها التي تتضمن مكونات الأمن الغذائي والتغذية.

الخطة الاستراتيجية القطرية للبرنامج

12- بنيت الخطة الاستراتيجية القطرية إلى حد كبير على الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية التي سبقتها، مع قدر كبير من الاستمرارية في الأنشطة. وواصلت الخطة الاستراتيجية القطرية التحول نحو تعزيز قدرات البلدان عبر الحافظة. وأثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية، كان على البرنامج أن يستوعب الكثير من الأحداث غير المتوقعة، بما في ذلك جائحة كوفيد-19، والنقل المفاجئ للمسؤولية عن التغذية في المدارس الابتدائية إلى الحكومة وأثار أزمة الغذاء العالمية. ويوضح الشكل 1 الأحداث الرئيسية المؤثرة على البلاد بين عامي 2019 و2023 وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وعمليات البرنامج الجارية خلال تلك الفترة.

الشكل 1: السياق القطري ولمحة عامة عن عمليات البرنامج في الفترة 2018-2023



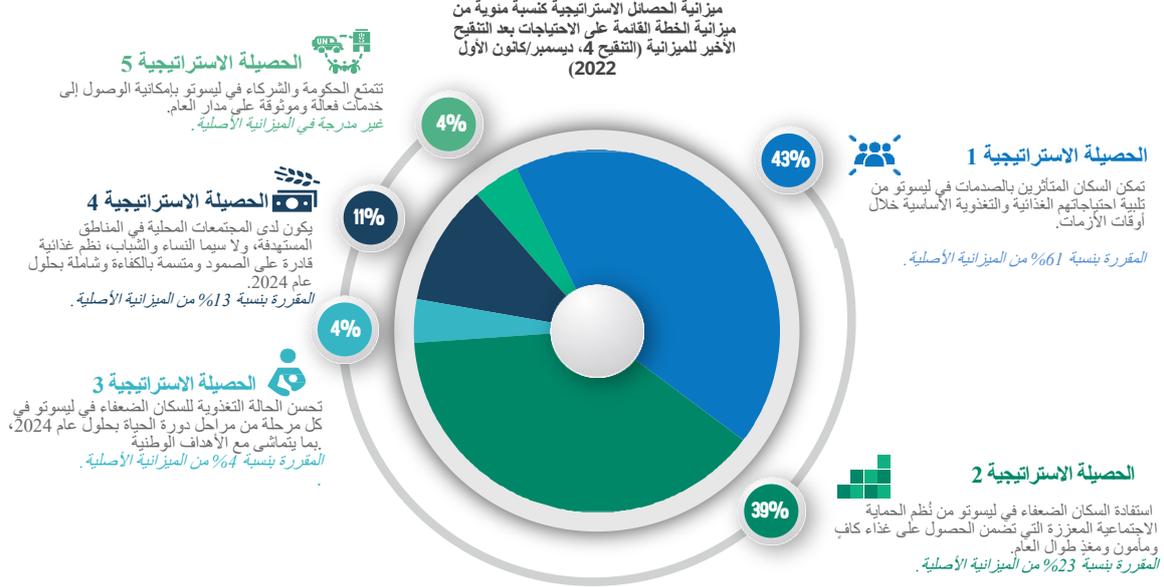
⁶ حكومة ليسوتو، 2016. سياسة الأغذية والتغذية في ليسوتو للفترة 2016-2025. (Lesotho Food and Nutrition Policy (LFNP) 2016–2025).

⁷ حكومة ليسوتو، 2019. إستراتيجية الأغذية والتغذية وخطة العمل ذات التكلفة للفترة 2019-2023 في ليسوتو. (Lesotho Food and Nutrition Strategy and Costed Action Plan 2019–2023).

13- وبلغت ميزانية الخطة الأصلية القائمة على الاحتياجات الخاصة بالخطة الاستراتيجية القطرية 110.7 مليون دولار أمريكي. وقد ارتفع هذا المبلغ إلى 168.1 مليون دولار أمريكي بحلول عام 2022، وهو مبلغ يعبر عن أربع تنقيحات للميزانية (الشكل 2). وبلغ متوسط الإنفاق الفعلي 74 في المائة من الموارد المخصصة عبر الأنشطة والحاصلات الاستراتيجية.

الشكل 2: الحاصلات الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية ليسوتو

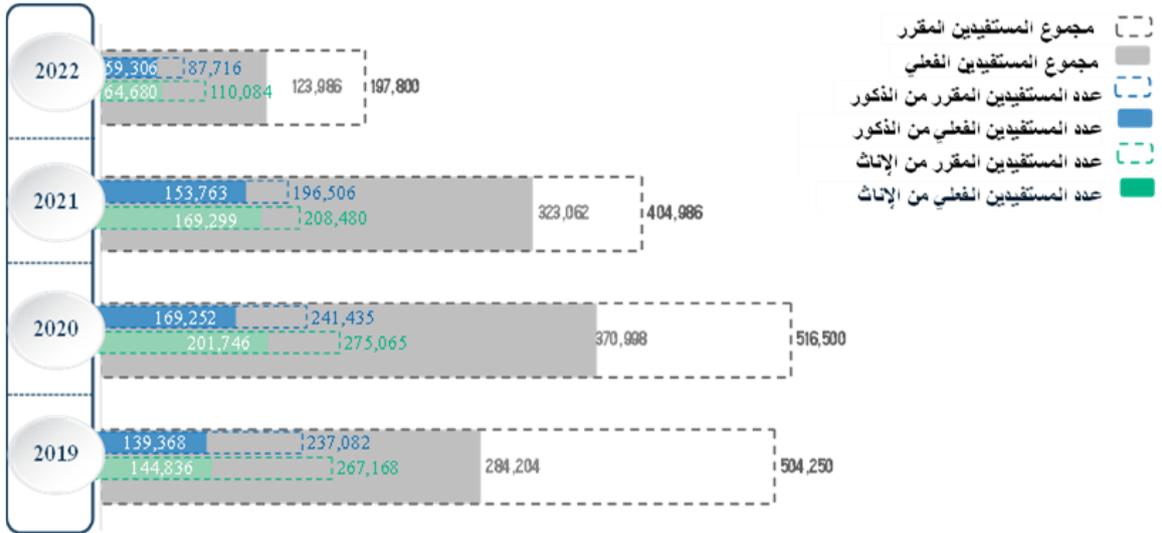
للفترة (2019-2024) وميزانيتها وتمويلها ونفقاتها في مايو/أيار 2023



*. النسب المئوية للموارد المخصصة بحسب الحصيلة الاستراتيجية لا تبلغ 100 في المائة لأنه تم تخصيص الموارد وإنفاقها أيضا على تكاليف الدعم المباشرة وغير المباشرة.

14- وكما هو مبين في الشكل 3، كانت الأعداد الفعلية للمستفيدين أقل مما كان مخططا له في جميع السنوات. وفاق عدد المستفيدين الفعليين من الإناث عدد المستفيدين الفعليين من الذكور في جميع السنوات، وكانت أعلى فجوة في عام 2020.

الشكل 3: عدد المستفيدين الذين تم الوصول إليهم خلال الفترة (2019-2022) بحسب الجنس



المصدر: تقرير أداة المكتب القطري للإدارة الفعالة CM-R001b (وفقا للبيانات المستخرجة في 28 أبريل/نيسان 2020).

نتائج التقييم

إلى أي مدى يستند التموذج الاستراتيجي للبرنامج ودوره ومساهماته المحددة إلى الأولويات القطرية واحتياجات الناس، وجوانب قوة البرنامج؟

يشير تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية إلى الخبرة المكتسبة في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية والأدلة الموجودة

15- يستند تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية جزئيا إلى التركيز الاستراتيجي والعمليات المتعلقة بالخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية، وهو ما يتجلى في استمرارية بعض الأنشطة، بما في ذلك تلك المتعلقة بالاستجابة للأزمات، وقدرة سبل كسب العيش على الصمود، ودعم التغذية. وأخذ التصميم أيضا في الاعتبار الكثير من التقييمات والاستعراضات، بما في ذلك تقييم منتصف المدة وملخص لأدلة التقييم الخاصة بالبلد. ومع ذلك، كان تحليل التحديات الفريدة التي تواجه سبل كسب العيش في ليسوتو محدودا، وينطبق الأمر نفسه على تفسير كيفية مساهمة الأنشطة المقترحة في تحقيق حواصل التغذية. واستنادا إلى توصيات الاستعراض الاستراتيجي للقضاء على الجوع، أعدت الحكومة خريطة طريق لتسريع التقدم نحو القضاء على الجوع، لكن حواصل الخطة الاستراتيجية القطرية وأنشطتها لم تسترشد بشكل واضح بخريطة الطريق.

مواءمة الخطة الاستراتيجية القطرية مع السياسات والخطط والقدرات الوطنية وأهداف التنمية المستدامة

16- كانت الخطة الاستراتيجية القطرية، مع تركيزها على دعم ليسوتو في تنمية سبل كسب عيش أكثر قدرة على الصمود في مواجهة تغير المناخ وتعميم المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، متوائمة بشكل جيد مع خطة التنمية الاستراتيجية الوطنية الثانية. كما تمت مواءمتها أيضا مع الاستراتيجيات والسياسات الوطنية الرئيسية، على سبيل المثال في مجالات الأمن الغذائي والتغذية والقدرة على الصمود والحماية الاجتماعية.

إتساق الخطة الاستراتيجية القطرية ومواءمتها مع أطر الأمم المتحدة وإدراج الشراكات الاستراتيجية المناسبة

17- على الورق، كانت الخطة الاستراتيجية القطرية متوائمة تماما مع إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وقد تضمنت تعاونًا مهمًا مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، ولكن هاتين الشراكتين الاستراتيجيتين، رغم كونهما مناسبين، لم تسفرا عن تماسك تشغيلي قوي في الإجمال. وشكل تحقيق الإتساق بشأن أدوار كيانات الأمم المتحدة في النظم الغذائية وإدارة الموارد الطبيعية، على سبيل المثال، تحديا هاما. وفي حين حافظ البرنامج على علاقات عمل مع منظمة الأغذية والزراعة، خلص التقييم إلى وجود نقص في الإتساق بين المنظمين على مستوى التصميم والتشغيل، وخاصة في ما يتعلق بمحور العمل الإنساني والتنمية. وقد تفاقم هذا بسبب عدم كفاية الموارد والنطاق المحدود للعمليات الميدانية لكل الكيانيين.

الاتساق الداخلي للخطة الاستراتيجية القطرية، والإشارة إلى نظرية واضحة للتغيير والميزة النسبية للبرنامج

18- كانت الخطة الاستراتيجية القطرية تركز على أوجه قوة البرنامج، المثبتة في المجال الإنساني، ومع ذلك، لم يتم تنظيم الأنشطة والعمليات لتحقيق الاتساق الداخلي على النحو الأمثل. وقد ظهرت بعض عناصر الاتساق الداخلي أثناء العمليات، ولكن لم يكن هناك تركيز منهجي على تحقيق أقصى قدر من الاتساق بين العنصرين الإنساني والإنمائي. وقد تضرر الاتساق بسبب الطبيعة المشروطة والقصيرة الأمد للكثير من العمليات، المرتبطة بعدم كفاية التمويل والتخصيص المتكرر لمساهمات المانحين. ولم تذكر الخطة الاستراتيجية القطرية صراحة الميزة النسبية للبرنامج ولم تكن لديها نظرية للتغيير، على الرغم من أنها حددت التحديات والفرص التي يواجهها البرنامج ولخصت الدروس المستخلصة من تجربته في ليسوتو.

الأهمية المستمرة للتموضع الاستراتيجي للبرنامج

19- على الرغم من التغييرات الكبيرة في الوضع الإنساني، بما في ذلك ظهور جائحة كوفيد-19، فقد سهلت كفاءة البرنامج الراسخة في مجال الاستجابة لحالات الطوارئ تقديم المشورة للحكومة وتعديل عملياته. وقد تم تصميم التموضع الاستراتيجي للبرنامج ليكون ديناميكياً من أجل مواصلة تعزيز تحول المنظمة بعيداً عن التنفيذ المباشر والتأكيد على الجانب التنموي لولايتها فضلاً عن الجانب الإنساني. غير أن هذا التصميم طرح الكثير من التحديات التشغيلية، إذ سعى البرنامج إلى تحقيق الاتساق بين تقديم الدعم للأسر المعيشية من الأزمة، ومساعدة الأشخاص الذين لديهم سبل كسب عيش أكثر ضعفاً، والعمل مع أولئك الذين يتمتعون بفرص جيدة لتطوير سبل كسب عيش أكثر قدرة على الصمود. ولم يلب التصميم دائماً جميع احتياجات الأشخاص الأكثر ضعفاً بشكل مزمّن، ويرجع ذلك جزئياً إلى استخدام معلومات قديمة في قواعد البيانات الوطنية.

ما مدى وجودة مساهمات البرنامج المحددة في الحصائل الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية لليسوتو؟

تحقيق النواتج والمساهمة في الحصائل الاستراتيجية

20- **الحصيلة الاستراتيجية 1 (تقديم المساعدة إلى الأشخاص المتضررين من الصدمات):** تمكن البرنامج من الاستجابة بمرونة للأعداد المتقلبة من المستفيدين في أعقاب الصدمات المتعاقبة، وهي الجفاف الناجم عن عدم هطول الأمطار لمدة ثلاثة مواسم زراعية متتالية، وجائحة كوفيد-19 والأمطار الغزيرة التي ألحقت أضراراً بالمحاصيل. وتجاوز البرنامج العدد المستهدف للمستفيدين في عامي 2020 و2021 على الرغم من أنه لم يتمكن من الوصول إلا إلى نسبة محدودة من المحتاجين. وأدى توزيع النقد والقوائم إلى تحسين الأمن الغذائي في المناطق الريفية والحضرية؛ ومع ذلك، فإن زيادة عدد أعضاء الأسر نتيجة عمليات الإغلاق بسبب كوفيد-19 وارتفاع أسعار السلع الأساسية يعني أن الأسر المستهدفة تكافح من أجل تلبية احتياجاتها الغذائية والتغذوية بمجرد انتهاء الدعم. وتم تحقيق تحسينات في مجال التنوع الغذائي من خلال التعاون مع الشركاء الحكوميين على مستوى المناطق، مما ضمن استفادة الأسر المستهدفة من فهم أفضل للتغذية وتغطية المواد الغذائية الغنية بالمغذيات من خلال القوائم الموزعة؛ ومع ذلك، لم يكن لدى الشركاء الحكوميين الموارد اللازمة لتعزيز الرسائل ومتابعتها بشكل مستمر.

21- **الحصيلة الاستراتيجية 2 (تعزيز نظم الحماية الاجتماعية):** قبل تسليم المسؤولية عن التغذية المتعلقة بالمدارس الابتدائية إلى الحكومة في وقت أبكر مما كان متوقفاً في عام 2020، تم الاعتراف بأن توفير البرنامج للوجبات بشكل مباشر للمدارس الابتدائية يوفر وجبات مغذية لأطفال المدارس ويشجع حضور الأولاد والبنات على حد سواء. كما أن تأثير تحويل الدخل جعل من هذه المسألة أداة مهمة للحماية الاجتماعية. ويعني التحويل السريع للمسؤولية عن الأنشطة عدم صياغة استراتيجية لتسليم المسؤولية بين البرنامج والحكومة كما كان مخططاً، كما أدى الافتقار العام إلى الملكية المؤسسية والموارد المالية من جانب الحكومة إلى عرقلة تنفيذ أنشطة تعزيز القدرات اللاحقة التي رُوّج لها البرنامج.

22- وتمكن البرنامج من مواصلة دعمه للوجبات المغذية المقدمة من خلال مراكز الرعاية والتنشئة في مرحلة الطفولة المبكرة على نطاق الخطة الاستراتيجية القطرية، ولكنه استبعد عن غير قصد بعض الأطفال الأكثر ضعفاً في سن ما قبل مرحلة المدرسة الابتدائية من تلقي هذه المساعدة الغذائية، لأن الرسوم المدرسية حالت دون حضورهم. وقد منعت قيود التمويل البرنامج من تقديم تركيبة سلة الأغذية المقررة للأطفال من حيث مزيج العناصر وكمياتها. وبالإضافة إلى ذلك، لم تكن عمليات تسليم الأغذية تتم دائماً في الوقت المناسب بسبب التأخير في عمليات الشراء والتحديات في الحصول على قوائم لمراكز الرعاية والتنشئة في مرحلة الطفولة المبكرة المسجلة؛ ومع ذلك، هناك بعض الأدلة النوعية على تحسين الحضور إلى المدارس نتيجة للمساعدات الغذائية التي تقدمها هذه المراكز.

- 23- **وقدم البرنامج** الدعم التقني والمالي للحكومة في مجال الإنذار المبكر، ورصد الأمن الغذائي والتغذوي، وتقييم مواطن الضعف وتحليلها؛ ومع ذلك، فإن الافتقار إلى الملكية الحكومية على الصعيدين التقني والمالي أعاق الجمع الروتيني لبيانات رصد الأمن الغذائي. وكان لجانحة كوفيد-19 والتأخير في عمليات الشراء ونشر الرسائل أثر كبير على دعم الجهود الحكومية لتعزيز نظم الإنذار المبكر الوطنية، والتي كانت جزءاً من الدافع المتمثل في تقديم العمل المبكر والاستجابة للأزمات من خلال نظم الحماية الاجتماعية.
- 24- **الحصيلة الاستراتيجية 3 (تحسين الحالة التغذوية):** واجه البرنامج قيوداً بسبب نقص التمويل طوال فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية للأنشطة في إطار الحصيلة الاستراتيجية 3. ومع ذلك، اضطلعت المنظمة بدور هام في تعزيز توليد الأدلة بشأن حالة التغذية. واضطلعت أيضاً بدور تقني ومالي هام في مجال دعم وضع الحكومة للسياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالتغذية. ومع ذلك، شكلت عملية نشر الوثائق ذات الصلة التي تأثرت بسبب القيود المفروضة المتعلقة بجانحة كوفيد-19، ومحدودية ملكية الحكومة وميزانيتها، تحديين إضافيين. واعتُبر البرنامج من خلال تيسيره لاستراتيجية الدعوة والاتصال للتغيير الاجتماعي والسلوكي، شريكاً هاماً في ليسوتو في ما يتعلق بتعزيز النهج المتعدد القطاعات في مجال التغذية.
- 25- **الحصيلة الاستراتيجية 4 (نظم غذائية قادرة على الصمود وفعالة وشاملة):** لم يتم تتبع حصائل الأمن الغذائي والتغذوي الناجمة عن تدخلات البرنامج في مجال بناء القدرة على الصمود بشكل كافٍ بسبب التحديات في رصد مجموعات المجتمع المحلي التي تتناوب كل ثلاثة أشهر في إطار أنشطة إنشاء الأصول المجتمعية. وبالمثل، لم ينفذ البرنامج وشركاؤه في ليسوتو أنشطة طويلة الأمد لمعرفة "ما يصلح ولماذا" في مجال بناء قدرة الأسر على الصمود. ومع ذلك، تحسنت حصائل الأغذية والتغذية للمشاركين من الذكور والإناث، ويعود ذلك إلى حد كبير إلى توزيعات النقد. وبالمثل، أدى التركيز المتزايد على الأصول الأسرية إلى نتائج إيجابية تتعلق بإنتاج الأغذية داخل الأسرة واستهلاكها. وأفادت الأسر العاملة في إنتاج الخضروات بوجود مبيعات كافية لإعادة الاستثمار في أنشطة كسب العيش الأخرى، وقالت أيضاً إنها تمكنت من مشاركة الخضروات مع الأفراد الأكثر ضعفاً في مجتمعاتها.
- 26- **وسعى البرنامج** إلى تعزيز بيئة مواتية لربط المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة بالأسواق، باستخدام تقييمات السوق وتحليل خسائر ما بعد الحصاد، والمساعدة في إحياء فرقة عمل محلية للشراء مسؤولة عن توفير الرقابة والتوجيه بشأن روابط المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة بالأسواق المحلية، ودعم إنشاء منتدى وطني لربط السوق بجمع المشترين والمنتجين. ومع ذلك، لم يكن هناك سوى نجاح محدود في ربط المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة بوكالات الإدارة الوطنية التي تدير برنامج التغذية المدرسية. وفي عامي 2019 و2020، نفذ البرنامج مبادرة شراء محلية في المناطق الشمالية، إذ اشترى الفاصوليا من المزارعين لأغراض التغذية المدرسية. ومع ذلك، إنتهى هذا الدعم عندما تولت الحكومة مسؤولية التغذية المدرسية، وهناك أدلة محدودة بشأن استمرار هذا الدعم وقدرة المزارعين المحليين من أصحاب الحيازات الصغيرة على الاستفادة من سوق التغذية المدرسية.
- 27- **الحصيلة الاستراتيجية 5 (تقديم الخدمات):** أقرّ الشركاء بأن البرنامج يتمتع بميزة نسبية في التحويلات القائمة على النقد (مع كيانات قادرة على استخدام النظام الحالي بدلاً من إنشاء نظام خاص بها مع مقدمي الخدمات) وعمليات الشراء الدولية. ومع ذلك، لم يتلق البرنامج سوى طلبين من الشركاء لتوفير خدمات سلسلة الإمداد والتحويلات القائمة على النقد خلال الخطة الاستراتيجية القطرية، وفي كلتا الحالتين كانت هناك تأخيرات. وكانت التأخيرات إلى حد ما خارجة عن سيطرة البرنامج، ومع ذلك، فإنه قدر أيضاً العبء الإداري المتعلق بتقديم هذه الخدمات بأقل من حجمه.

الحماية والمساعدة أمام السكان المتضررين

- 28- **أولى البرنامج** اهتماماً كافياً لشواغل الحماية عبر الخطة الاستراتيجية القطرية، ولا سيما من خلال التقييمات ذات الصلة لضمان الأمن وإمكانية الوصول بالنسبة إلى المستفيدين الذين يتلقون التحويلات النقدية والقسائم. وتؤكد بيانات الحصائل أن معظم الأسر لم تبلغ عن أي تحديات في مجال الحماية، مع تحقيق الأهداف عبر المقاطعات وأنشطة الاستجابة للأزمات. وكانت هناك آلية لتقديم الشكاوى والتعقيبات في شكل رقم مجاني تديره جامعة ليسوتو الوطنية طوال فترة الخطة الاستراتيجية القطرية. وعلى الرغم من أن الأدلة تشير إلى أن المستفيدين لم يكونوا جميعهم على علم بالرقم المجاني في جميع مجالات الأنشطة، فقد قام البرنامج برصد الشكاوى والتعقيبات الواردة عن كئيب وضاعف جهوده لزيادة الوعي بالآلية في إطار الأنشطة حيث يكون استخدام الخدمة أقل.

المنظور الجنساني والإعاقة والإدماج

29- كانت قدرة البرنامج على تحقيق الأهداف المتعلقة بالمنظور الجنساني والأهداف الشاملة الأخرى محدودة بسبب مستويات التوظيف والخبرة، مما حد من قدرة المكتب القطري على التركيز على تدريب الموظفين وتعزيز القدرات والتحليل. ولا يوجد مسؤول متخصص في الشؤون الجنسانية؛ وتقع مسؤولية المنظور الجنساني والحماية على عاتق موظف واحد، وهو مسؤول أيضا عن قيادة أحد مجالات النشاط في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية. وعلى الرغم من وجود أمثلة على محاولات لتعميم مراعاة المنظور الجنساني عبر الخطة الاستراتيجية القطرية، إلا أنها كانت غير متسقة وكان الاهتمام بإدراج الإعاقة محدودا. وكانت النهج التي تُفضي إلى تحولات في المنظور الجنساني بمثابة طموح أكثر من كونها إنجازا. ومع ذلك، فإن البرنامج أدرك هذه الفجوة في القدرات، وتأكد من تشكيل الشراكات ذات الصلة، بما في ذلك مع وحدة حماية الطفل والمنظور الجنساني داخل وزارة الداخلية وصندوق الأمم المتحدة للسكان، بحيث يمكن دمج الاهتمامات المتعلقة بالمنظور الجنساني والحماية في البرمجة.

الاستدامة

30- حظي دعم البرنامج لتعزيز القدرات عبر الأنشطة بتقدير المستفيدين، ولكنه ركز إلى حد كبير على الأفراد، مع وجود أدلة أقل على النجاح في تعزيز النظم التي تعتمد عليها الاستدامة. وعلى الرغم من أن البرنامج رسم خريطة لاحتياجات الوزارات الرئيسية من حيث القدرات، وقام بشكل تعاوني بوضع استراتيجيات لتعزيز القدرات المرتبطة بها، فإن تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية لم يستند إلى تحليل الاحتياجات من حيث القدرات، وأدى عدم وجود مثل هذا التحليل في بداية الخطة الاستراتيجية القطرية إلى إعاقة استدامة نتائج التدخلات الرامية إلى تعزيز القدرات. وتشمل العوامل المقيدة الأخرى عدم وجود استراتيجية واضحة لتسليم الأنشطة إلى الحكومة، وضعف احتمالات الحصول على تمويل من الحكومة وشركاء التنمية، وارتفاع معدل دوران كبار الموظفين الحكوميين.

31- وكانت هناك فجوات في الجهود الرامية إلى تعزيز الاستدامة على مستوى المجتمعات المحلية من خلال تمكين هذه المجتمعات والأفراد من الحفاظ على تنميتهم، مما ترك المجتمعات المحلية في حالة اعتماد على دعم البرنامج. وفي إطار الحصيلة الاستراتيجية 4، كانت ملكية المجتمع المحلي للأصول محدودة، مما أعاق استدامة الأصول وأنشطة سبل كسب العيش التي تم إنشاؤها على الأمد الطويل. وتميل الأنشطة التي تتطلب مدخلات منخفضة التكلفة، مثل إنتاج الخضروات، إلى الاستمرار من دون دعم التحويلات القائمة على النقد، في حين أن احتمالات استمرار أنشطة مثل إنتاج الماشية والدواجن أقل بسبب تكاليف الأعلاف وقدرة الأسر المحدودة على إنتاج الأعلاف الخاصة بها.

البيئة

32- كانت هناك أدلة محدودة على تطبيق المعايير البيئية في تصميم جميع أنشطة البرنامج والتخطيط لها وتنفيذها في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية. وفي إطار الحصيلة الاستراتيجية 4، تم تقديم المساعدة للمجتمعات المحلية من خلال إنشاء هياكل للحفاظ على التربة والمياه، وسعى الدعم إلى تشجيع المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة على اعتماد ممارسات أقل تدميرا في مجال إدارة الأراضي، وزراعة محاصيل تتحمل الجفاف؛ ومع ذلك، فإن شراء البذور المقاومة للجفاف لم يكن في كثير من الأحيان متزامنا مع التوقعات ومواسم الزراعة. وفي عام 2021، قام البرنامج بتجربة مشروع أفران الضغط الكهربائية في خمس مدارس في منطقة ماسيرو لاستبدال الطهي باستخدام الكتل الحيوية، مع تنفيذ تدريبات تنشيطية في عام 2022. ولاقى المشروع رضا كبيرا من المدارس، إذ أفاد الطهاة بتحسين صحتهم نتيجة وجود هواء نظيف؛ ومع ذلك، فإنها لم تتقدم إلى ما هو أبعد من هذا النطاق الصغير.

الروابط بين العمل الإنساني والتنمية

33- لم يتمكن البرنامج من دمج الاستجابة للأزمات بشكل منهجي مع أنشطة بناء القدرة على الصمود. فعلى سبيل المثال، لم يتم ربط برامج المساعدة المتعلقة بموسم الجذب وجائحة كوفيد-19 بالأنشطة التكميلية لبناء القدرة على الصمود بسبب القيود الجغرافية والمالية. وتم تنفيذ الكثير من تدخلات الاستجابة للأزمات في المناطق الجبلية أو المناطق الحضرية، في حين ركزت أنشطة بناء القدرة على الصمود فقط على المقاطعات ذات الأراضي المنخفضة. ولم يتمكن البرنامج من توسيع أنشطة بناء القدرة على الصمود بسبب محدودية التمويل. ومع ذلك، فقد ساهم في محور العمل الإنساني والتنمية من خلال تعزيز القدرات المتعلقة بنظم الإنذار المبكر، مع زيادة المشاركة في تعزيز السياسات والنظم والبرامج الوطنية، على الرغم من عدم وجود أدلة حتى الآن على العمل الاستباقي على مستوى المجتمع المحلي.

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

حسن توقيت التنفيذ

34- لم يتمكن البرنامج من تحقيق نواتجه المخططة بالكامل بسبب قيود التمويل. ومع ذلك، فقد قام باستجابة سريعة وفي الوقت المناسب لجائحة كوفيد-19 ووسع نطاقه ليشمل ثلاث مقاطعات إضافية، ودمج المناطق الحضرية في الخطة الاستراتيجية القطرية لأول مرة. وبعد ذلك، قدم مجموعة من القوائم النقدية وقوائم السلع للمقاطعات السبع الأكثر تضرراً من جائحة كوفيد-19، مما أدى إلى تحسين إمكانية الحصول على الغذاء بالنسبة إلى الأسر التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي والتي تأثرت بالجفاف والتي تفاقمت حالتها بسبب الجائحة. ومع ذلك فإن عمليات الشراء شكلت في كثير من الأحيان تحدياً، إذ أعاقت تحقيق النواتج في الوقت المناسب على الرغم من الخطوات المتخذة لتعزيز الامتثال والكفاءة في نظم المشتريات في البرنامج. كما أدى سوء التفاهم بشأن المواصفات التقنية للمدخلات والمعدات المطلوبة، وعدم الوضوح بشأن إجراءات الشراء، إلى تأخير العمليات في الأنشطة الأخرى.

التغطية والاستهداف

35- كانت تغطية البرنامج محدودة بسبب نقص التمويل، مما يعني أنه لم يتمكن من الوصول باستمرار إلى العدد المقرر من المستفيدين كل عام. واستجابة لذلك، إختار البرنامج، لأسباب مفهومة، خفض مستويات دعمه بدلاً من خفض أعداد المستفيدين، في سياق لا يمكنه فيه الوصول إلا إلى عدد صغير من المحتاجين. وفي حين أن الاستهداف الجغرافي للبرنامج غطى المقاطعات التي تواجه ارتفاعاً في انعدام الأمن الغذائي، فإن تدخلاته لم تصل دائماً إلى الأشخاص الأكثر ضعفاً. ويرجع ذلك جزئياً إلى عدم تحديث قاعدة بيانات نظام المعلومات الوطني للمساعدة الاجتماعية بانتظام، وبالتالي فإن قائمة المستفيدين لا تمثل دائماً بشكل دقيق الأشخاص الذين هم في أمس الحاجة إلى الدعم.

فعالية التكلفة

36- كان البرنامج استباقياً في التصدي للتقلبات في أسعار الأغذية والسلع الأخرى والتغيرات في النفقات الأخرى من خلال الاستفادة من اتفاقاته العالمية الطويلة الأمد لشراء المعدات وتحديد الموردين خارج مقاطعة ماسيرو من أجل تقليل تكاليف النقل والحصول على قيمة أكبر مقابل المال. ويتمتع المكتب القطري بإمكانية الوصول إلى بيانات مختلفة عن فعالية تكلفة عملياته، ولكن هذه البيانات لا يتم جمعها واستخدامها بشكل منهجي لفهم قضايا فعالية التكلفة أو الاسترشاد بها في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالإدارة في مجالات مثل تحديد الأولويات أو الاستهداف في إطار المساعدات الغذائية التي تقدمها مراكز الرعاية والتنشئة في مرحلة الطفولة المبكرة.

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

تدبير الموارد

37- حدث نقص في التمويل في جميع الحصائل الاستراتيجية ومجالات التركيز. إن الأنشطة التي حصلت على أفضل الموارد هي بالأساس تلك التي استفادت من التمويل المقدم من صندوق التكيف الذي مول مشروعاً نفذته الحكومة بشأن تحسين القدرة على التكيف لدى السكان الضعفاء الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي في ليسوتو. ومع ذلك، فقد تم تخصيص مساهمة صندوق التكيف بشكل وثيق لأنشطة المشروع، مع قدر ضئيل من المرونة لدعم أنشطة أخرى للخطة الاستراتيجية القطرية. وأثر نقص التمويل على تنفيذ أنشطة مختلفة في فترات مختلفة. كما أدى الافتقار إلى التمويل المرن إلى إضعاف قدرة البرنامج على إدارة الخطة الاستراتيجية القطرية وتنفيذها كبرنامج منسق، إذ تم تخصيص ما يقرب من 72 في المائة من المساهمات المؤكدة على مستوى الحصيلة الاستراتيجية أو النشاط. وعلاوة على ذلك، تم توجيه الأموال المخصصة للاستجابة لحالات الطوارئ وبناء القدرة على الصمود إلى مناطق جغرافية محددة، مما يقلل من فرص إرساء طبقات التدخلات وتأثرها.

الرصد والإبلاغ

38- يقدم البرنامج تقارير منتظمة عن مؤشرات إطار النتائج المؤسسية ضمن الخطة الاستراتيجية القطرية. وفي حين تم جمع بيانات النواتج واستخدامها للمساءلة التصاعديّة ولتوجيه قرارات الإدارة التنفيذية، فإن الرصد على مستوى الحصائل كان أكثر صعوبة. فعلى سبيل المثال، أدى تناوب المشاركين في خطط إنشاء الأصول كل ثلاثة أشهر إلى صعوبة تتبع مجموعة معينة من المستفيدين، وتم تصنيف الكثير من المؤشرات على مستوى المقاطعة أو مجلس المجتمع المحلي. وتضمن الكثير من أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية تعزيز القدرات، لكن هذا المجال يظل يمثل نقطة ضعف خاصة في ما يتعلق بإعداد تقارير إطار النتائج المؤسسية. وبالتالي، كانت هناك أدلة محدودة على استخدام رصد الحصائل لأغراض الإدارة الاستراتيجية والتكيفية. وفي الحالات التي أجريت فيها تغييرات في النهج الاستراتيجية، ليس من الواضح أنها كانت مدفوعة بالرصد والتقييم.

39- وقام البرنامج ببناء قدرات الشركاء الحكوميين على جمع بيانات الرصد واستخدامها، ولكن هناك تحديات في ما يتعلق بافتقار الحكومة إلى الموارد والافتقار إلى إطار واضح واستراتيجية انتقال لتسليم مسؤوليات الرصد.

الشراكات

40- كانت الشراكات بالغة الأهمية بالنسبة إلى المكتب القطري نظراً للقدرة المحدودة للبرنامج ومستويات التوظيف لديه. وقد وفرت القدرات والمهارات الأساسية التي لم يكن المكتب القطري ليتمكن من الحفاظ عليها لولا الشراكات، بما في ذلك في مجالات المساواة بين الجنسين والحماية وتعزيز القدرات. وأفاد النظراء الحكوميون بوجود علاقات جيدة عموماً مع البرنامج. ودخل البرنامج أيضاً في شراكة مع مجموعة من كيانات الأمم المتحدة، بما في ذلك منظمة الأغذية والزراعة، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، واليونيسف، والمنظمة الدولية للهجرة، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، ولكن المشاركة في التنفيذ المشترك مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى على أساس الميزة النسبية ظلت صعبة بسبب المنافسة المستمرة على التمويل المحدود. كما أقام البرنامج علاقات مع منظمات من المجتمع المدني تعمل في مجال الإغاثة في حالات الكوارث؛ وشملت تلك الشراكات بشكل رئيسي التنسيق التشغيلي والاستراتيجي وليس تقديم الخدمات بالنسبة إلى البرنامج. وكان القطاع الخاص شريكاً مهماً، وخاصة في تسليم قسائم السلع من خلال شبكة من تجار التجزئة وتوزيع النقد؛ ومع ذلك، فإن الحفاظ على مثل هذه المجموعة المعقدة والمتنوعة من الشراكات كان أمراً مرهقاً لموظفي المكتب القطري الذين كان وقتهم محدوداً.

الموارد البشرية

41- قام المكتب القطري بتعديل عدد الموظفين دورياً بما يتماشى مع توافر التمويل والتغيرات في بيئة العمل. ولم يتم الإبلاغ عن أي فجوات كبيرة ومستمرة في التوظيف في ما يتعلق بأي وظائف محددة خلال فترة الخطة الاستراتيجية القطرية. وكان هناك بعض الدوران ولكن التوظيف في البرنامج ظل مستقراً نسبياً. وقد سهلت استراتيجية تمكين الموظفين الحاليين من خلال التدريب لتزويدهم بالمهارات اللازمة من أجل تولي مسؤوليات جديدة، استمرارهم في العمل. كما أولى البرنامج اهتماماً لضمان التوازن المناسب بين الجنسين في القوى العاملة. ومع ذلك، كان لتحويل تركيز الخطة الاستراتيجية القطرية من التنفيذ المباشر إلى بناء

القدرات الحكومية آثار كبيرة على متطلبات الموارد البشرية، مما أدى إلى عدد أقل من المكاتب الميدانية وجعل دعم الأنشطة على المستوى الوطني أكثر صعوبة من الناحية اللوجستية. وبالمثل، وبسبب قيود الميزانية، كان عدد الموظفين قليلا في بعض الوظائف - وتجدر الإشارة إلى أنه لم يكن هناك سوى وظيفة واحدة لتغطية التغذية والمساواة بين الجنسين والحماية.

الاستنتاجات

- 42- كان التوجه الاستراتيجي الأساسي للخطة الاستراتيجية القطرية الذي يتضمن استجابة مباشرة للاحتياجات الإنسانية مع التركيز بشكل متزايد على تعزيز قدرة المؤسسات الوطنية والسعي إلى تعزيز الروابط بين العمل الإنساني والتنمية، مناسباً للبرنامج في ليسوتو. وكانت الخطة الاستراتيجية القطرية متوافقة بشكل جيد مع السياسات الوطنية ومع الأهداف المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة والكيانات الأخرى. ومع ذلك، لم يحقق إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية سوى نجاح محدود في تحقيق الاتساق في التنفيذ، وكانت السياسات الحكومية وأطر التنفيذ بمثابة عائق إضافي. وكانت الخطة الاستراتيجية القطرية، عموماً، ذات صلة باحتياجات الفئات الضعيفة ولكن نطاق الاستجابة الإنسانية للبرنامج كان محدوداً بسبب القيود المالية. وكان نطاق الاتساق الداخلي بين الأنشطة التي يدعمها البرنامج محدوداً لأن استجابته للأزمات على الأمد القصير وعمله على بناء القدرة على الصمود على الأمد المتوسط ركزا على مناطق جغرافية مختلفة.
- 43- وعلى الرغم من أن التوجه الاستراتيجي الأساسي للخطة الاستراتيجية القطرية كان مناسباً، فقد تبين أن معظم الافتراضات التي تقوم عليها الخطة الاستراتيجية القطرية كانت صحيحة جزئياً فقط في أحسن الأحوال. وهذا يوضح عمق التحديات الكامنة أمام الأمن الغذائي في ليسوتو، والمعرفة المحدودة "بما يصلح" في مجال معالجة مواطن الضعف في البلاد والتحديات المرتبطة بتنمية القدرات.
- 44- وقدم البرنامج، بشكل عام، مساهمة إيجابية في ليسوتو أثناء عمله في ظل ظروف صعبة. وأدت أنشطة الاستجابة للأزمات إلى تحسين حصائل الأمن الغذائي على الأمد القصير للمستفيدين، لكن الفوائد لم تستمر بمجرد انتهاء التدخلات. وهناك أدلة على أن البرنامج ساهم في تعزيز حصائل التغذية بشكل محدود. وكان للتغذية المدرسية في مراكز الرعاية والتنشئة في مرحلة الطفولة المبكرة آثار إيجابية، ولكنها لم تصل بالضرورة إلى الأطفال الأكثر ضعفاً في سن المرحلة التمهيديّة. وتعطل إطلاق مشروع تحسين القدرة على التكيف لدى السكان الضعفاء الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي في ليسوتو بسبب الجائحة، ولكن هناك دلائل على أن المشروع بدأ يظهر نتائج إيجابية.
- 45- وكانت القيود المالية تعني أن البرنامج لم يتمكن من التنفيذ على النطاق المتوخى في الخطة الاستراتيجية القطرية الأصلية، ولكن الموارد تم توزيعها بشكل عام بكفاءة، وعمل المكتب القطري على معالجة المشاكل المتعلقة بالشراء في الوقت المناسب. وكان استهداف المجتمعات المحلية التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي مناسباً، ولكن ثبت أن استهداف الأسر والأفراد الأكثر ضعفاً داخل المجتمعات المحلية أمر أكثر صعوبة.
- 46- واستجاب البرنامج للأزمات بشكل جيد، بما في ذلك في تكيفه مع جائحة كوفيد-19. وكان دعم البرنامج المستجيب للصدّات موجهاً بشكل مناسب، ولكن القيود المتعلقة بالموارد تعني أنه لا يغطي سوى نسبة محدودة من الاحتياجات المحددة في ليسوتو، وهناك شواغل بشأن الاستهداف داخل المجتمعات المحلية واستدامة المكاسب التي تحققت. واستجاب البرنامج أيضاً بشكل جيد لقرار الحكومة غير المتوقع بتولي المسؤولية عن التغذية في المدارس الابتدائية في عام 2020 من خلال الاستمرار في تقديم الدعم لتعزيز القدرات وتقديم المساعدة الغذائية المتعلقة بمراكز الرعاية والتنشئة في مرحلة الطفولة المبكرة.
- 47- ولم يكن البرنامج متسماً بالطابع التحليلي بالقدر الكافي في تصميمه لأنشطة بناء القدرة على الصمود التي كان الهدف منها المساهمة في تحقيق القدرة على الصمود في وجه تغير المناخ وتوفير سبل كسب العيش المستدامة. وكانت الأساليب التي تم اتباعها لعقود من الزمن مبنية على بعض الافتراضات غير الواقعية بشأن جدوى وكفاية سبل كسب العيش الريفية في ليسوتو. وكان هناك مجال لتعزيز الروابط بين أنشطة البرنامج والاستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية وبرامجها.
- 48- وتعني البصمة المحدودة لتدخلات بناء القدرة على الصمود التي يدعمها البرنامج أنه لم يكن هناك مجال كبير للعمل على محور العمل الإنساني والتنمية على مستوى التدخل. وكانت الجهود المبذولة لتعزيز هذه العلاقة محدودة، ويرجع ذلك جزئياً إلى قيود التمويل والانتشار الجغرافي لتدخلات البرنامج.

- 49- وتم إحراز تقدم كبير في إعادة التوجيه نحو تعزيز القدرات، على الرغم من أن المكتب القطري لم يتمكن من إجراء تحليل كامل لتوجيه تصميم استراتيجيات تعزيز القدرات بسبب ضيق الوقت. وقد ركزت جهود تعزيز القدرات القطرية بشكل رئيسي على القدرات التقنية الفردية، مع التركيز بشكل أقل على تعزيز المؤسسات الحكومية والوطنية.
- 50- وتتزايد أهمية الشراكات، خاصة في ضوء التركيز على تعزيز القدرات القطرية، ولكن هناك خطر متمثل في إرهاق الموارد البشرية للمكتب القطري، ومجال نطاق التركيز بشكل أكبر على المجالات التي يمكن للبرنامج أن يضيف فيها أقصى قيمة. وكانت الشراكات مع الحكومة قوية على المستوى التقني ومستوى تقديم الخدمات، ولكنها كانت أقل فعالية على المستوى الاستراتيجي الأعلى، مثل التأثير على السياسات والاستراتيجية، ويعود ذلك في جزء منه إلى عدم الاستقرار السياسي.
- 51- وفي حين أن المكتب القطري بذل جهوداً لتعميم مراعاة المنظور الجنساني في أنشطته، فإن قدرته على ضمان برمجة التحول الجنساني كانت محدودة بسبب مستويات التوظيف والخبرة. وقد أولى البرنامج اهتماماً كافياً لشواغل الحماية عبر الخطة الاستراتيجية القطرية وتمت معالجة مسألة المساواة أمام السكان المتضررين، ولكن كان من الممكن فعل المزيد لضمان إعلام المجتمعات المحلية باليات التعقيبات.
- 52- ولا تزال استدامة فوائد التدخلات الإنسانية وتلك المتعلقة ببناء القدرة على الصمود تشكل مصدراً للقلق. ويتفاقم هذا الأمر بسبب عدم وجود أدلة جيدة بشأن التدخلات الأكثر فعالية في ليسوتو على الأمد الطويل.

#	التوصية	نوع التوصية	مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية	الموعد النهائي
1	تقوية النهج المتبع في تعزيز القدرات عبر الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة.		المكتب القطري	المكتب الإقليمي والمقر (وحدة تعزيز القدرات القطرية)		
1-1	الاستمرار في تقييم احتياجات القدرات مع إعادة التوازن إلى النهج المتبع في تعزيز القدرات القطرية ليشمل الدعوة على أعلى المستويات من أجل دعم تعزيز النظم الحكومية وتحسين الشروط المسبقة اللازمة لتسليم الأنشطة بنجاح.	إستراتيجية			عالية	2029
2-1	النظر في زيادة أنشطة تعزيز القدرات الحكومية على مستوى المقاطعات من أجل تكملة العمل على المستوى الوطني.	تشغيلية			متوسطة	2029
3-1	تعزيز رصد أنشطة تنمية القدرات وحاصلها.	تشغيلية			عالية	2025
2	ربط نظرية التغيير الخاصة بالخطة الاستراتيجية القطرية القادمة برصد وتقييم وتعلم أقوى وتحليل أعمق للمنظور الجنساني.	إستراتيجية	المكتب القطري	المكتب الإقليمي والمقر (شعبة البحوث والتقدير والرصد؛ ومكتب المساواة بين الجنسين)	عالية	2024
1-2	ينبغي لنظرية التغيير الخاصة بالخطة الاستراتيجية القطرية القادمة أن توضح كيف ستسهم أنشطة البرنامج في تحقيق الحاصل المرجوة، وتحدد الافتراضات الرئيسية التي تعتمد عليها الفعالية. وسيكون من المهم: <ul style="list-style-type: none"> ← وضع افتراضات أكثر واقعية؛ ← تحديد دور البرنامج في ما يتعلق بالحكومة والشركاء الآخرين؛ ← تقديم شرح واضح للنتائج التي يمكن أن تعزى إلى البرنامج وكيفية رصدها. 					
2-2	وضع نظرية فرعية محددة للتغيير تحدد مسارات تحقيق نتائج تحويلية جنسانية.					
3-2	ينبغي أن تتضمن الخطة الاستراتيجية القطرية استراتيجية للرصد والتقييم والتعلم تكون مرتبطة بنظرية التغيير. وينبغي للاستراتيجية أن: <ul style="list-style-type: none"> ← تبسط تقارير إطار النتائج المؤسسية إلى أقصى حد ممكن؛ ← تنسق أنشطة الرصد والتقييم مع أنشطة كيانات الأمم المتحدة الأخرى؛ ← تدعم عملية تعزيز جمع البيانات وتحليلها من جانب الحكومة؛ ← تحسّن بروتوكولات الرصد لجميع مستويات النتائج؛ ← تتأكد من استخدام معلومات الرصد لإرشاد عملية صنع القرارات الاستراتيجية أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية. 					2025

#	التوصية	نوع التوصية	مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية	الموعد النهائي
3	إعادة النظر في النهج الذي يتبعه البرنامج في بناء القدرة على الصمود ومحو العمل الإنساني والتنمية في ليسوتو.	إستراتيجية	المكتب القطري	المكتب الإقليمي	عالية	2029
1-3	عد إعداد الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة، يتم الاعتماد على تحليل مواطن الضعف المتعددة القطاعات واستراتيجيات التكيف ذات الصلة في ليسوتو.					
2-3	العمل مع الشركاء (الحكومة والأمم المتحدة وغيرهما) لبناء فهم مشترك بشأن القدرة على الصمود في مواجهة الأزمات الغذائية في ليسوتو.					
3-3	الاستثمار في جمع الأدلة وتحليل فعالية تدخلات القدرة على الصمود من أجل اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التدخلات التي ينبغي لجميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الحكومة، توسيع نطاقها.					
4-3	دعم الجهود الرامية إلى إنشاء سجل واحد لتنسيق التدخلات التي تقوم بها مختلف الكيانات في إطار محور العمل الإنساني والتنمية.					
4	تعزيز الاستهداف وتحديد الأولويات لتلبية احتياجات الفئات الأكثر ضعفاً، نظراً لمحدودية الموارد، مع الحفاظ على قدرة البرنامج على الاستجابة للأزمات الإنسانية.	إستراتيجية وتشغيلية	المكتب القطري	المكتب الإقليمي والمقر (شعبة البحوث والتقدير والرصد في المقر؛ ودائرة القدرة على الصمود والنظم الغذائية؛ وشعبة البرامج المدرسية)	عالية	
1-4	مواصلة دعم تعزيز لجنة تحليل مواطن الضعف في ليسوتو.					2029
2-4	دعم وضع مبادئ توجيهية وطنية بشأن استهداف الأسر الضعيفة لأغراض الاستجابة للأزمات وأنشطة بناء القدرة على الصمود.					2026
3-4	الاستمرار في دعم النهج المجتمعي من أجل تحقيق الاستهداف الذي يدعم الإنصاف والشمول.					2029
5	المساهمة في تقوية محور العمل الإنساني والتنمية من خلال تعميق المشاركة مع نظام الحماية الاجتماعية الوطني.	إستراتيجية	المكتب القطري	المكتب الإقليمي والمقر (وحدة الحماية الاجتماعية)	عالية	جارية
1-5	دعم الجهود الرامية إلى تلبية احتياجات الأسر التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي المزمّن من خلال برامج الحماية الاجتماعية وليس من خلال الاستجابة لحالات الطوارئ.					2029
2-5	دعم الحكومة في مجال إنشاء آليات الحماية الاجتماعية المستجيبة للخدمات.					2029

#	التوصية	نوع التوصية	مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية	الموعد النهائي
3-5	تحسين الرابط بين الحماية الاجتماعية وجهود التنمية الريفية وأدواتها لتوفير مسارات للاعتماد على الذات بالنسبة إلى المستفيدين من المساعدة الاجتماعية. ويشمل ذلك المساعدة في تعزيز التنسيق بين الوكالات الحكومية المعنية بالحماية الاجتماعية والزراعة والتنمية الريفية.					2029
4-5	العمل مع الحكومة لدعم وإضفاء الطابع المؤسسي على المساعدة الغذائية التي تقدمها مراكز الرعاية والتنشئة في مرحلة الطفولة المبكرة كجزء من نظام المدارس الابتدائية من أجل إدراج الأطفال الأكثر ضعفاً.					2029
6	تعزيز قدرة المكتب القطري على تغطية الأدوار الجديدة مع الاستفادة على أفضل وجه من الموارد المحدودة.					
1-6	التأكد، في إطار استعراض ملاك التوظيف القادم، مما يلي: < مواءمة خدمات الدعم الأساسية مع الطلب الداخلي والخارجي؛ < تزويد الخدمات التقنية، بما في ذلك الرصد والتقييم والتعلم والمنظور الجنساني، بالعدد الكافي من الموظفين.	تشغيلية	المكتب القطري	المكتب الإقليمي	عالية	2024
2-6	الاستثمار في تدريب موظفي المكتب القطري في مجال الحماية الاجتماعية والدعوة	تشغيلية	المكتب القطري	المكتب الإقليمي	عالية	2025
3-6	ضمان الوصول إلى خبرات متخصصة إضافية لدعم الدعوة وتعزيز القدرات المنهجية، وخاصة في مجالات مثل التغذية والحماية الاجتماعية والنهج التحويلية الجنسانية.	تشغيلية	المكتب الإقليمي	المكتب القطري والمقر (شعبة الموارد البشرية)	عالية	2025