



## المجلس التنفيذي الدوره العاديه الأولى

World Food Programme  
Programme Alimentaire Mondial  
Programa Mundial de Alimentos  
برنامـج الأغذـية العـالـمي

**البند 6 من جدول الأعمال**  
WFP/EB.1/2026/6-D/1  
**وظائف الرقابة**  
**الاتخاذ قرار**

التوزيع: عام  
التاريخ: 9 يناير/كانون الثاني 2026  
اللغة الأصلية: الإنكليزية

وثالثة، المجلس التنفيذي متاحة على موقع البرنامج على الانترنت (<https://executiveboard.wfp.org>) .

تقرير موجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لأرمينيا (2019-2025)

موجز تنفيذی

أجري تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لأرمينيا للفترة 2019-2025 بين مارس/آذار 2024 وفبراير/شباط 2025 لتحقيق احتياجات المساعدة والتعلم ولإثراد اعداد الخطة الاستراتيجية المقيدة.

وخلص التقييم إلى أن الخطة الاستراتيجية القطرية تتواءم مع الأولويات والاحتياجات الوطنية، وستتند إلى تقييمات ومشاورات مكثفة. ويحتل البرنامج موضعًا جيداً لدعمه تعزيز القرارات القطرية ويعتبر أحد الشركاء المفضلين للحكومة في الاستجابة لاحتياجات السياسات ذات الأولوية وفي وضع النهج، والنماذج والأدوات ذات الصلة في مجالات التغذية المدرسية، والأمن الغذائي والحماية الاجتماعية. وتوجد حاجة إلى مساعدة تقنية إضافية للكيانات الحكومية الامرکزية بصورة خاصة في مجال الحماية الاجتماعية والاستجابة لحالات الطوارئ.

وكان للخطة الاستراتيجية القطرية الأصلية هيكل أولي واضح، ولكنها فقد من وضوحه بمرور الوقت مع سلسلة التوسعات التي أضيفت من خلال خمسة تقيحات للميزانية من دون نظرية تغيير أساسية واضحة تربط بين التدخلات المختلفة ومسارات النتائج. وتركز مؤشرات الرصد في البرنامج، المتوازنة مع إطار النتائج المؤسسي، على نتائج المساعدة المباشرة للفئات المستهدفة، ولكنها ترکز بصورة أدنى على أعملاً تعزز القدرات

ويعد نقل برنامج التغذية المدرسية إلى حكومة أرمينيا مع المساهمات المصاحبة له في إطار السياسة الوطنية الناجح الأبرز الذي حققه البرنامج. ويتضمن النموذج التحويلي في مجال التغذية المدرسية ابتكارات مختلفة، وهو بالفعل يمثلية مرجع لبلدان أخرى. وثمة حاجة لاستمرار المساعدة التقنية في إدارة برنامج التغذية المدرسية على المستوي بين المركزى ومستوى المحافظات لضمان الاستدامة.

وفقاً لسياسة التقييم في البرنامج (WFP/EB.1/2022-4-C) (2022)، وتخلياً لاحترام سلامة واستقلال استنتاجات التقييم، فإن عملية تحرير هذا التقرير كانت محددة وبالتالي فإن بعض العبارات الواردة فيه قد لا تنسق اتساقاً تماماً مع ما يعتمده البرنامج من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويرجى تقديم أي طلبات للتحضير والمساعدة في التقييم.

لإستفسار إتكم شأن الوثيقة.

السيدة A.-C. Lutzot

مديرة التقييم

للسيدة سميرة أشرف  
موظفة التقديم

انطونيو باتشلور anneclaire.luzot@wfp.org

وقد ساهمت المساعدة التقنية المقدمة إلى النظم الغذائية الوطنية على مستوى السياسات والاستراتيجيات في صياغة الاستراتيجية الوطنية للأمن الغذائي للفترة 2023-2026 وخطة العمل ذات الصلة. وقد عزز دعم البرنامج لسلسلة القيمة الغذائية الإنتاجية الزراعية للمزارعين المشاركين وهياً فرصة للنمو الاقتصادي المحلي، غير أن نطاق الأنشطة الاقتصادية ظل صغيراً في معظم الحالات. وفي حين أنه تم إرساء الأساس لنظام غذائي قادر على الصمود، هناك حاجة إلىبذل جهود إضافية لتطوير السوق الزراعية، وهياكل الحكومة والشراكات من أجل تطوير الأعمال.

وتسبير استثمارات البرنامج في تعزيز نظام الحماية الاجتماعية الوطني على المستويين المؤسسي والسياسي في الاتجاه الصحيح، غير أن هناك حاجة إلى دعم إضافي لجعله أكثر قوة واستجابة للصدمات، وأكثر توجهاً نحو معالجة انعدام الأمن الغذائي، والفقر والاحتياجات في حالات الطوارئ. وأظهرت المساعدات الطارئة القائمة على الغذاء والنقد المقدمة إلى الفئات الضعيفة حصائل إيجابية بشكل عام في تحسين الأمن الغذائي.

ويعد التقدم المحرز في إدماج المسائل الجنسانية في البرمجة والإبلاغ في البرنامج حيداً، حيث تم إدراج النساء، والبنات، واللاجئين والأشخاص ذوي الإعاقة في معايير الاختيار للفئات المستهدفة الضعيفة، ولكن هناك مجال لضمان اتخاذ إجراءات مصممة خصيصاً على أساس الاحتياجات المختلفة. وقد دعمت الجهود المنهجية بشأن المشاركة المجتمعية وآليات الشكاوى والتعقيبات القائمة الالتزامات بالمساءلة أمام السكان المتضررين. وقد أحرز البرنامج تقدماً كبيراً في تعزيز الاستدامة البيئية في تدخلاته، ولا سيما من خلال الاستثمار في الطاقة الشمسية والإنتاج الزراعي الإيكولوجي. وتركز الخطة الاستراتيجية القطرية بشكل واضح على إدماج التغذية في جهود التغيير السلوكي المصاحبة، ولكن معالجة التحديات المتعلقة بجودة التغذية – كالسمنة والسكري – تحتاج إلى مزيد من الاهتمام. وقد ظهر محور العمل الإنساني والتقويمية في بعض الأحيان في التخطيط، ولكنه حظي باهتمام محدود أثناء التنفيذ.

وقدم التقييم خمس توصيات تشجع البرنامج على وضع هيكلاً أكثر وضوحاً للخطة الاستراتيجية القطرية مصحوب بنظم رصد وموظفين كافيين؛ ومواصلة التركيز على تعزيز القدرات على المستوى الوطني مع التنفيذ المصاحب بشكل مناسب على المستوى دون الوطني؛ وتعزيز تعميم الأولويات الشاملة؛ ومواصلة تطوير نهج محور العمل الإنساني والتنمية؛ وتنمية الشراكات الاستراتيجية والتشغيلية.

### **\*مشروع القرار**

يحيط المجلس علماً بالتقدير الموجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لأرمينيا (2019-2025)، (WFP/EB.1/2026/6-D/1)، ورد الإدارية عليه (WFP/EB.1/2026/6-D/1/Add.1).

## مقدمة

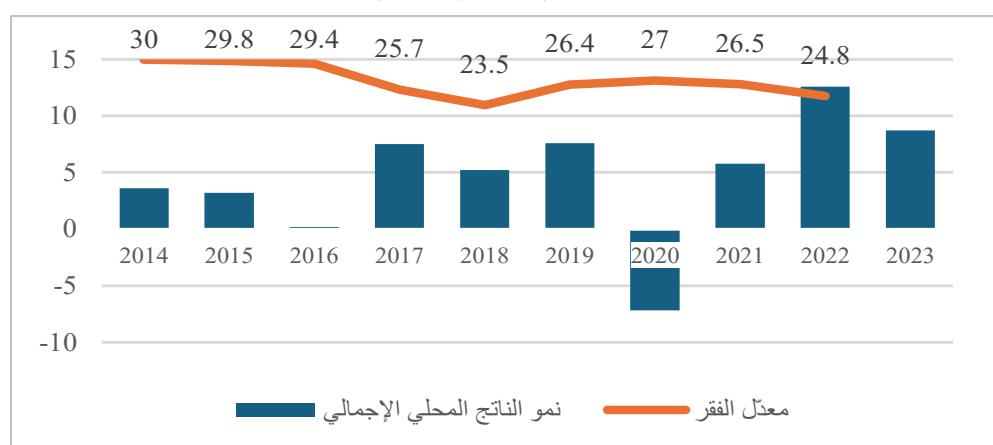
### سمات التقييم

- 1 أجري تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لأرمينيا للفترة 2019-2025 بتكليف من مكتب التقييم في البرنامج. ويخدم التقييم غرضي المساعدة والتعلم على حد سواء، ويرشد تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة.
- 2 وأجري تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية هذا في الفترة ما بين مارس/آذار 2024 وفبراير/شباط 2025 وهو يغطي فترة خمس سنوات من تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية من يوليو/تموز 2019 إلى يوليو/تموز 2024. ويتم النظر في الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية للفترة 2018-2019 في ما يتعلق بتصميم وإعداد الخطة الاستراتيجية القطرية. وأجري التقييم من قبل فريق خارجي مستقل باستخدام نهج متعدد الأساليب قائم على النظرية.
- 3 المستخدمون المستهدرون للتقييم هم المكتب القطري للبرنامج في أرمينيا، ومكتب الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية الإقليمي، والشعب التقنية في المقر في روما، والمجلس التنفيذي للبرنامج، وحكومة جمهورية أرمينيا، وكيانات الأمم المتحدة الشريكية والجهات المانحة. ومن بين المستخدمين الآخرين المدني، والمنظمات غير الحكومية في أرمينيا، والشركاء في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي والمستفيدون من البرنامج.

### السياق

- 4 تخرجت أرمينيا إلى وضع الدولة المتوسطة الدخل من الشرح العلية في عام 2018. وعلى الرغم من النمو الاقتصادي، شهد البلد صدمات اقتصادية متعددة في السنوات الأخيرة، بما فيها الصدمات الناجمة عنجائحة كوفيد-19، وتصاعد النزاعات في المناطق الحدودية وعدم الاستقرار العالمي والإقليمي مما أدى إلى اتجاه متقلب في معدل الناتج المحلي الإجمالي.

**الشكل 1: معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي ومعدل الفقر، 2014-2023**



المصدر: دائرة الإحصاءات الوطنية، استخرجت البيانات في 8 أغسطس/أب 2024.

- 5 وتصاعدت النزاعات الحدودية وحالات عدم الاستقرار المبلغ عنها في منطقة كاراباخ بين سبتمبر/أيلول ونوفمبر/تشرين الثاني 2020 وازدادت تدهورا في عام 2022. وأدى ذلك إلى نزوح داخلي كبير في المستوطنات الحدودية أعقبه تدفق ما يزيد عن 100 000 لاجئ من كاراباخ في خريف عام 2023، حيث وصل في المتوسط 15 ألف شخص يومياً بين 24 سبتمبر/أيلول و 4 أكتوبر/تشرين الأول 2023<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر. 2022. أرمينيا: حركة السكان - 2022 – طلب صندوق الطوارئ للإغاثة في حالات الكوارث

- 6 وانخفض الإنفاق العام على التعليم من 3.3 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2010 إلى 2.8 في المائة في عام 2020<sup>2</sup>، وهو يبلغ حالياً 2.5 في المائة.<sup>3</sup> ومع ذلك، ظل معدل الالتحاق بالمدارس مرتفعاً، حيث بلغ معدل الإمام بالقراءة والكتابة بين البالغين 100 في المائة في عام 2020.<sup>4</sup>
- 7 ويتميز القطاع الزراعي في أرمينيا بالمزارع الصغيرة التي تمثل حوالي 95 في المائة من المزارع، وتنتاج 97 في المائة من الناتج الزراعي الإجمالي. وتظل الزراعة المصدر الرئيسي للنشاط الاقتصادي في المناطق الريفية، حيث توظف حوالي 36.6 في المائة من السكان العاملين الذين تمثل المزارعات 56 في المائة منهم.<sup>5</sup>
- 8 وبالإضافة إلى الصدمات المذكورة أعلاه في الفقرتين 4 و 5، تتأثر ظروف الأمن الغذائي سلباً بالحرب الدائرة في أوكرانيا بسبب تقلبات السوق الناجمة عن القيود التجارية.<sup>6</sup> ولا تزال معدلات التضخم، وخصوصاً أسعار المواد الغذائية، غير مستقرة، ولا يزال الاعتماد على الواردات الغذائية مرتفعاً.<sup>7</sup> وفي الفترة من ديسمبر/كانون الأول 2022 إلى يناير/كانون الثاني 2023، كان 30 في المائة من الأسر الأرمنية يعاني من انعدام الأمان الغذائي، فيما كانت المعدلات في المناطق الريفية أعلى.<sup>8</sup>
- 9 وتحسن مؤشرات التغذية في السنوات الأخيرة، ففي عام 2022 بلغ معدل الهزال بين الأطفال دون سن الخامسة 4.4 في المائة ومعدل التقرّم 9.4 في المائة – وكلاهما أقل بكثير من المتوسطات الإقليمية التي تبلغ 8.9 في المائة للهزال و 21.8 في المائة للتقرّم.<sup>9</sup> ومع ذلك، بلغت مستويات فقر الدم بين النساء 17.3 في المائة ومستويها السمنة 25.6 في المائة، كلاهما أعلى من المتوسطات الإقليمية التي تبلغ 10.3 في المائة لفقر الدم و 7.5 في المائة للسمنة.
- 10 وفي عام 2024، احتلت أرمينيا المرتبة 64 من بين 146 بلداً في المؤشر العالمي للفجوة بين الجنسين.<sup>10</sup> وعلى الرغم من الالترامات الدستورية والتشريعية بالمساواة بين الجنسين، لا تزال بعض التحديات قائمة، بما في ذلك التمييز الجنسي السلبي والعنف الجنسي.

### **الخطة الاستراتيجية القطرية للبرنامج**

- 11 هدفت الخطة الاستراتيجية القطرية، التي وافق عليها المجلس التنفيذي للبرنامج في يونيو/حزيران 2019، إلى مواصلة التحول الجاري من جانب البرنامج من تنفيذ أنشطة التغذية المدرسية بشكل مباشر إلى تعزيز القدرات الوطنية للحكومة والشركاء الوطنيين. وصممت الخطة الاستراتيجية القطرية في الأصل للفترة من يوليو/تموز 2019 إلى يونيو/حزيران 2024 لتحقيق حصيلتين استراتيجيتين: وتضمنت الحصيلة الاستراتيجية 1 تقديم المساعدة إلى المدارس من خلال الأغذية والتحويلات القائمة على النقد ودعم البنية التحتية، في حين ركزت الحصيلة الاستراتيجية 2 على تعزيز القدرات القطرية في مجال التغذية المدرسية، والأمن الغذائي والتغذوي والاستعداد لحالات الطوارئ. وفي وقت لاحق، توسيع الخطة الاستراتيجية القطرية من حيث النطاق والميزانية، من خلال سلسلة من التقييمات للميزانية.

<sup>2</sup> منظمة الأمم المتحدة للطفولة (يونيسف). 2022. تحليل قطاع التعليم في أرمينيا.

<sup>3</sup> البنك الدولي. الإنفاق العام على التعليم، إجمالي (%) من إجمالي الناتج المحلي - أرمينيا

<sup>4</sup> بيانات البنك الدولي عن أرمينيا لعام 2020

<sup>5</sup> منظمة الأغذية والزراعة. أرمينيا في سطور. منظمة الأغذية والزراعة في أرمينيا.

<sup>6</sup> منظمة الأغذية والزراعة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والأمم المتحدة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، واليونيسف، والبرنامج، والمكتب الإقليمي لمنظمة الصحة العالمية لأوروبا، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية. 2022. نظرية عامة إقليمية على الأمان الغذائي والتغذية في أوروبا وأسيا الوسطى 2022. إعادة توجيه السياسات والحوافر لجعل الأنماط الغذائية الصحية ميسورة التكاليف والنظم الغذائية الزراعية أكثر استدامة من الناحية البيئية.

<sup>7</sup> البنك الدولي. 2024. توقعات الفقر الكلية.

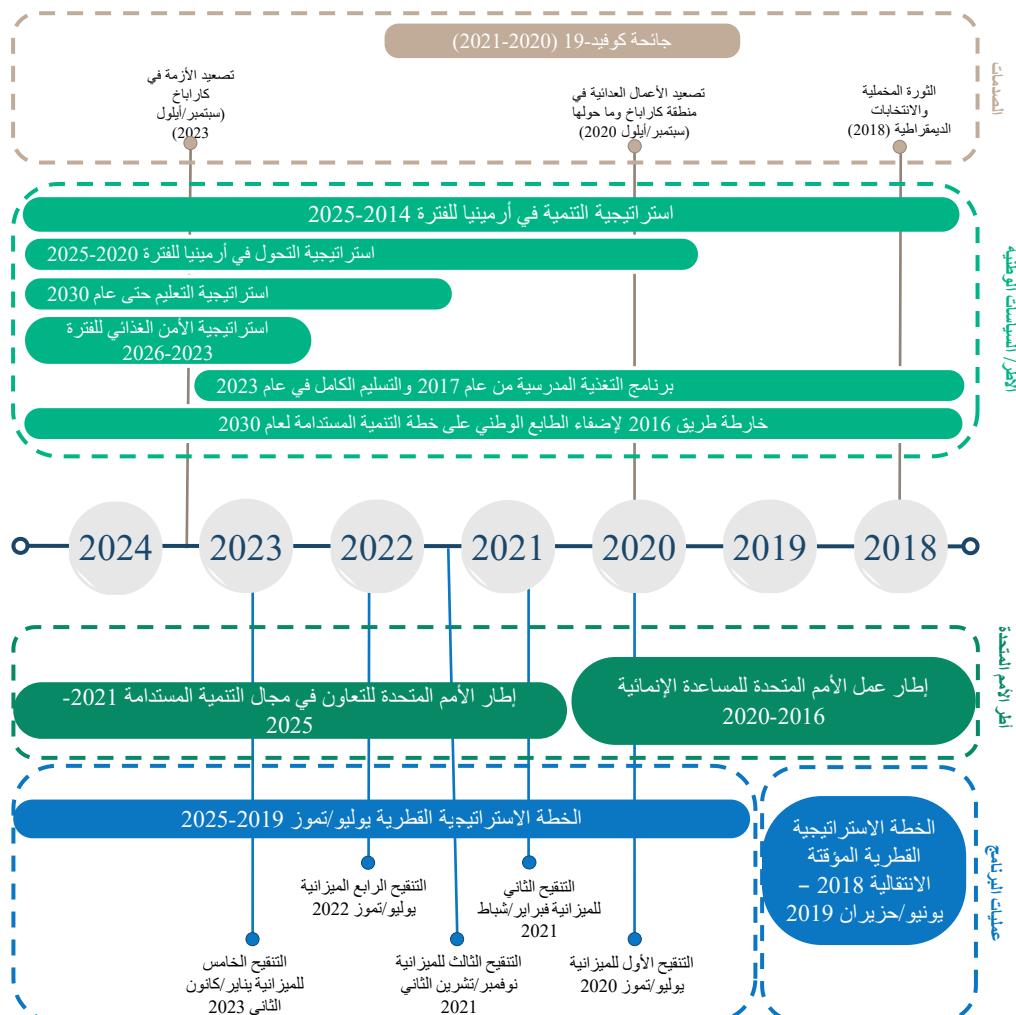
<sup>8</sup> البرنامج. 2023. التقييم الخامس للأمن الغذائي ومواطن الضعف في أرمينيا، ديسمبر/كانون الأول 2022-يناير/كانون الثاني 2023.

<sup>9</sup> تقرير التغذية العالمي. ملامح التغذية القطرية - أرمينيا.

<sup>10</sup> المنتدى الاقتصادي العالمي، يوليو/تموز 2022. التقرير العالمي للفجوة بين الجنسين لعام 2022.

- 12. وبلغ إجمالي الميزانية الأصلية للخطة القائمة على الاحتياجات للخطة الاستراتيجية القطرية مبلغ 27.9 مليون دولار أمريكي. وبمرور الوقت، زيدت هذه الميزانية تدريجاً إلى 84.2 مليون دولار أمريكي من خلال خمسة تقيحات للميزانية:
- (أ) وسع التقيح الأول للميزانية، في يونيو/تموز 2020، نطاق التركيز الاستراتيجي للخطة الاستراتيجية القطرية بإضافة حصيلتين استراتيجيتين: الحصيلة الاستراتيجية 3 لتقديم الخدمات عند الطلب، وال Hutchinson الاستراتيجية 4 لدعم الحكومة في الاستجابة للأزمات من خلال تقديم المساعدة الغذائية.
  - (ب) وزاد التقيح الثاني للميزانية نطاق أنشطة الاستجابة للأزمات بإضافة 74 000 مستفيد مقرر.
  - (ج) قدم التقيح الثالث للميزانية نهج المحور في إطار الحصيلة الاستراتيجية 4 من خلال إضافة استعادة سبل كسب العيش للسكان المتضررين من الأزمات.
  - (د) أضاف التقيح الرابع للميزانية نشاطين جديدين لدعم تطوير النظم الغذائية الوطنية وتطوير سلسلة القيمة الغذائية والنظام الوطني للحماية الاجتماعية.
  - (ه) مدد التقيح الخامس للميزانية، في يناير/كانون الثاني 2023، الإطار الزمني للخطة الاستراتيجية القطرية لمدة 18 شهراً تنتهي في عام 2025 لمواهبتها مع الجدول الزمني لإطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة.

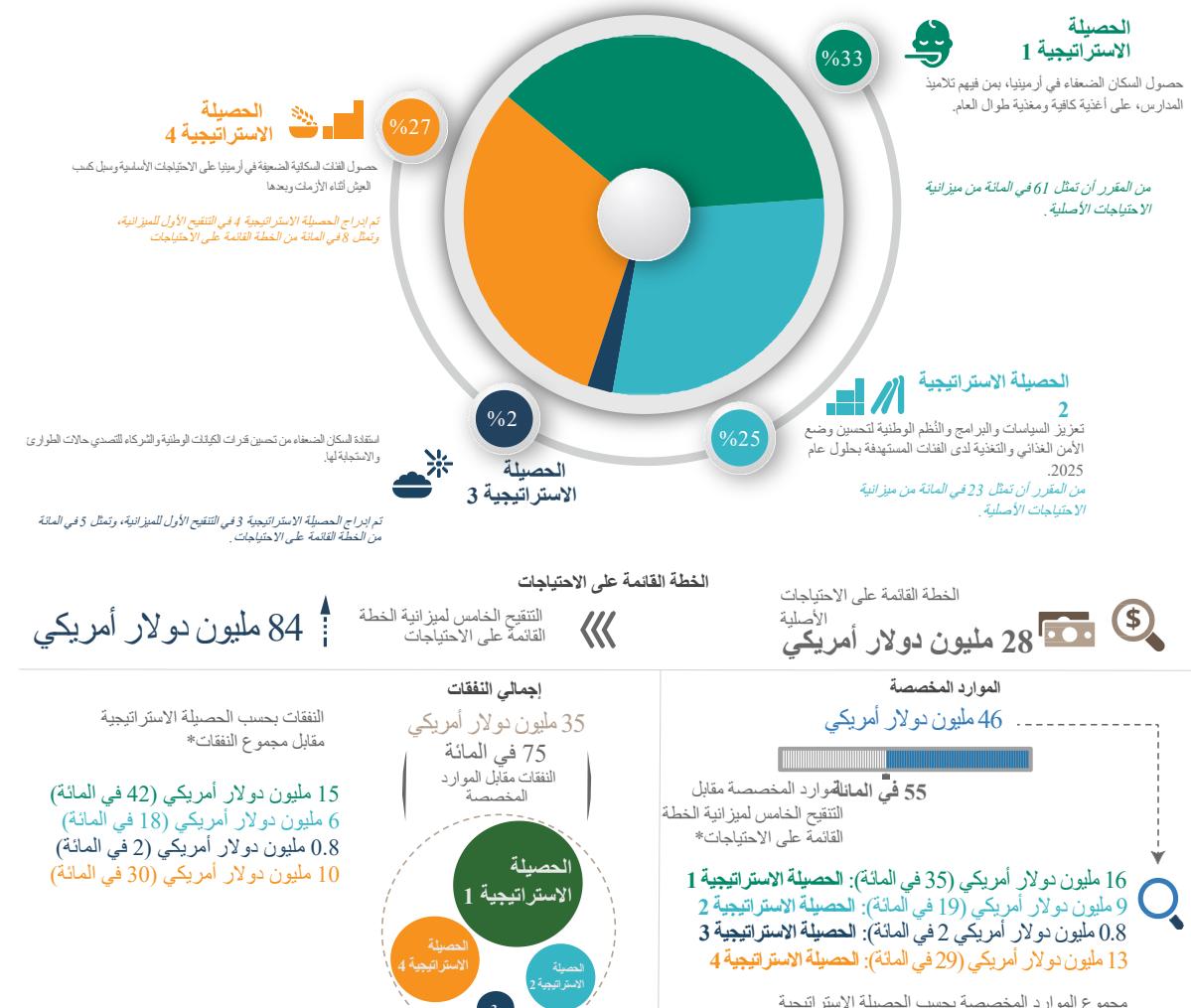
**الشكل 2: الجدول الزمني للخطة الاستراتيجية القطرية لأرمينيا للفترة 2019-2025**



-13 واعتبارا من يوليو/تموز 2024، تم تمويل 54.6 في المائة من الخطة القائمة على الاحتياجات، وتم إنفاق 75 في المائة من الموارد المخصصة. وكان الاتحاد الروسي أكبر مصدر للتمويل، يليه التمويل المرن، والمفوضية الأوروبية، والولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا.

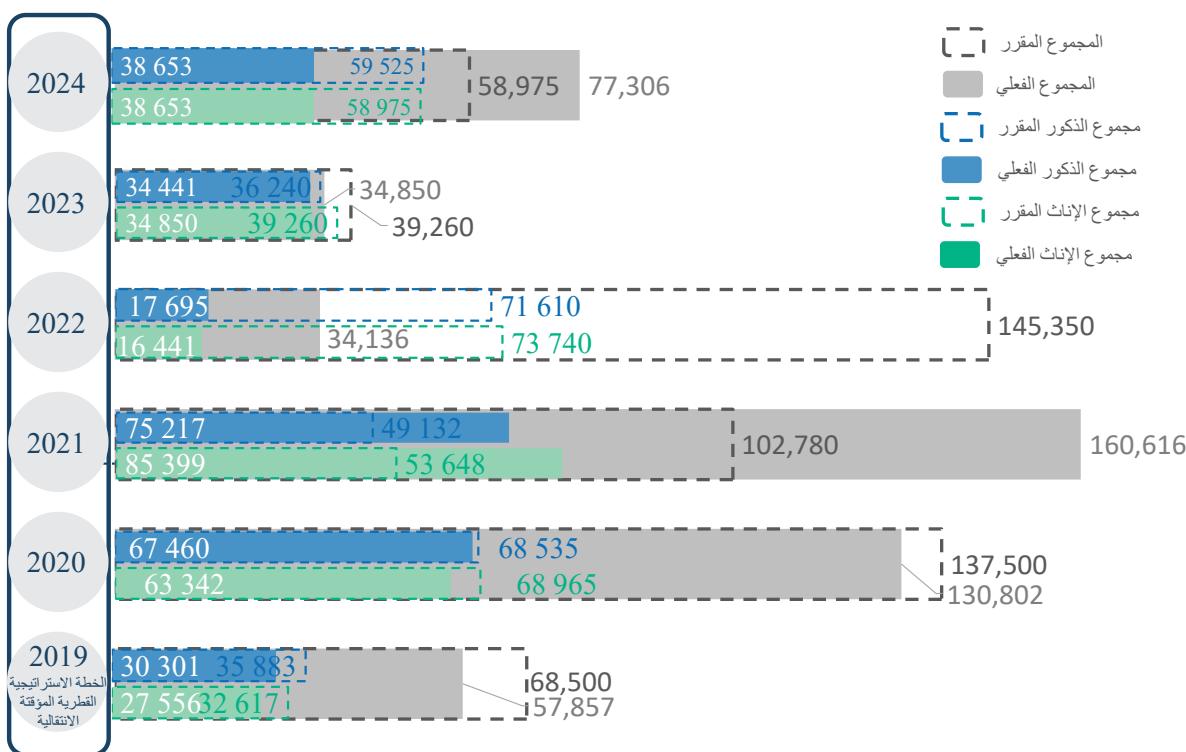
### الشكل 3: الحصائل الاستراتيجية، والميزانية، والتمويل وال النفقات للخطة الاستراتيجية القطرية لأرمينيا للفترة 2019-2025

ميزانية الحصائل الاستراتيجية كنسبة مئوية من  
التنقيح الأخير لميزانية الخطة القائمة على  
الاحتياجات (التنقيح الخامس للميزانية  
بنابر/كانون الثاني (2023)\*)



-14 تتمتع الخطة الاستراتيجية القطرية بتغطية جغرافية واسعة حيث تنفذ الأنشطة في جميع المحافظات العشر وفي إجمالي 224 مجتمعا محليا. وفي أكثر من نصف هذه المواقع، تم تنفيذ عدد من تدخلات الخطة الاستراتيجية القطرية في ما يصل إلى خمسة مجالات نشاط بالتوازي. ومنذ بداية الخطة الاستراتيجية القطرية، راوح العدد الإجمالي للمستفيدين بين 34 000 و160 000 سنويا، مع تحقيق التوازن بين الجنسين. وبين عامي 2018 و2023، تم الوصول إلى متوسط سنوي قدره 91 في المائة من المستفيدين المقررین.

**الشكل 4: المستفيدين من الخطة الاستراتيجية القطرية لأرمينيا للفترة 2019-2025 بحسب الجنس**



### رسائل التقييم الرئيسية

#### الأهمية والتوضيح الاستراتيجي

يتوازن تصميم وتنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية بشكل جيد مع احتياجات السكان الضعفاء في أرمينيا ومع أولويات الحكومة. ويعتبر التركيز على دعم تسليم مسؤولية برنامج التغذية المدرسية والتعزيز الأوسع للقدرات الحكومية بشأن الاستراتيجيات، والسياسات والبرامج المتعلقة بالأمن الغذائي، وسوء التغذية والاستعداد لحالات الطوارئ كافياً. ويظل الدعم الذي يقدمه البرنامج مهمًا بالنظر إلى السياق الجيوسياسي الحالي بما في ذلك في جنوب القوقاز، ولناحية جهود التعاون في ما بين بلدان الجنوب.

15- يتوازن تصميم وتنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية بشكل جيد مع أولويات الحكومة، ويظل البرنامج شريكاً مهماً لحكومة أرمينيا بما في ذلك من خلال استجابته لاحتياجات المتغيرة للحكومة خلال جائحة كوفيد-19 وأزمة كاراباخ. ولا تزال المسائل المتعلقة بالسمنة والسكرى تتطلب الاهتمام، حيث ظلت جهود البرنامج لدعم التغيير السلوكى والاجتماعى نحو تعزيز الأنماط الغذائية الصحية محدودة.

16- واستندت الخطة الاستراتيجية القطرية وتقنياتها إلى تقييمات موسعة للسياق والاحتياجات وإلى التقييمات المنتظمة لمواطن الضعف التي يجريها البرنامج وكذلك الحكومة والشركاء الإنمائيون الآخرون. وكانت الأهداف الإجمالية للخطة الاستراتيجية القطرية ومخرجات التخطيط السنوي واقعية بالنسبة إلى عناصر البنية التحتية ضمن برنامج التغذية المدرسية العادي والتحويلي. ومع ذلك، وبما أن هذه الاستثمارات حديثة نسبياً، فإن معظم الفوائد من البنية التحتية القائمة للطاقة المتعددة تستند إلى افتراضات وتوقعات اقتصادية. وقد أثرت فجوة في الأدلة، بما في ذلك البيانات المتعلقة بطلب السوق والوصول إليه، ودعم تصميم أنشطة سلسلة القيمة، على الاستدامة الطويلة الأجل لفوائد الاقتصادية المعتمدة لأصحاب бизنسات الصغيرة والتعاونيات.

17- والبرنامج في موضع جيد لدعمه تعزيز القدرات القطرية وهو أحد الشركاء المفضلين للحكومة على المستوى المركزي ومستوى المقاطعات والمستوى المحلي في الاستجابة لاحتياجات السياسات ذات الأولوية وفي وضع النهج والنمذج والأدوات ذات الصلة في مجالات التغذية المدرسية، والأمن الغذائي والحماية الاجتماعية. وتميز تصميم وتنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية

بعدد من الابتكارات البارزة، التي تم تقديمها كمشروعات تجريبية، والتي أثبتت جدواها وتبنتها الحكومة لتوسيع نطاقها. وتم تبادل الدروس المستفادة من الابتكارات في برنامج التغذية المدرسية التحويلي مع الشركاء الدوليين في البرازيل والعراق، وقيرغيزستان من خلال تبادلات التعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات، حيث إن المساعدة التقنية للبرنامج تقدم في الغالب على المستوى الوطني وهناك حاجة إلى بذل جهود إضافية على المستويات اللامركزية – ولا سيما في مجال الحماية الاجتماعية والاستجابة لحالات الطوارئ – بما يتماشى مع عملية إضفاء الطابع اللامركزي الجاربة.

### الاتساق الداخلي وتكامل البرامج

أدت التوسعات التراكمية للخطة الاستراتيجية القطرية من دون نظرية تغيير أساسية إلى تعقيد بنية الخطة الاستراتيجية القطرية مما أدى إلى بعض حالات عدم الترابط وعدم المواجهة بين التدخلات. ولا يبين هيكل الخطة الاستراتيجية القطرية الروابط المتباينة بين الحصائل الاستراتيجية حتى عندما يتم تنفيذ الأنشطة بطريقة مدمجة، كما هو الحال في بعض الأحيان.

18- كان للخطة الاستراتيجية القطرية الأصلية هيكل منطقي واضح، ولكنه فقد من وضوحيه بمرور الوقت مع سلسلة التوسعات من خلال التقنيات الخمسة للميزانية، أو لا استجابة للخدمات الداخلية والخارجية في أرمينيا وإضافة الدعم في وقت لاحق للحماية الاجتماعية المستجيبة للخدمات، والنظام الغذائي وسلسلة القيمة. ولا توجد نظرية تغيير واضحة لشرح العلاقات البرنامجية بين التدخلات. ومن الجدير بالذكر أنه لم يتم توضيح مسارات التغيير التي تظهر أن تعزيز القرارات القطرية يؤدي إلى تحسين الأمان الغذائي والتغذية من خلال تعزيز قدرات الشركاء الوطنيين الرئيسيين. وتركز مؤشرات الرصد المترافق مع إطار النتائج المؤسسية في المقام الأول على قياس نتائج المساعدة المباشرة، ولا تسمح بتحديد المزيد من الفوائد غير المباشرة من الأعمال المتعلقة بتعزيز القرارات.

19- ويشير التقييم إلى أمثلة على تكامل البرامج في التنفيذ حيث قام البرنامج وشركاؤه المتعاونون بتنفيذ إجراءات متزامنة متعددة داخل المجتمعات المحلية نفسها – إجراءات بدلت "منزلة" في ظل حصائل استراتيجية مختلفة في هيكل الخطة الاستراتيجية القطرية. ورغم أن آثار هذا النهج المتعدد الإجراءات المتزامنة لا تُقيّم رسمياً في رصد الخطة الاستراتيجية القطرية، وجد التقييم أنه نجح بشكل فعال في إنشاء آلية تنموية مجتمعية تؤدي إلى فوائد اجتماعية واقتصادية إيجابية. كما تمكنت بعض المجتمعات المحلية التي استفادت من الدعم الإضافي من استكمال وتوسيع فوائد التدخلات المدعومة من البرنامج، إما عن طريق توسيع نطاقها أو عن طريق تقديم دعم المتابعة للمستفيدين والمجتمعات المحلية.

### الفعالية والاستدامة

تُظهر معظم الأنشطة في الخطة الاستراتيجية القطرية مستويات عالية من الإنجاز. وكان الإنجاز الأبرز الذي حققه الخطة الاستراتيجية القطرية نقل برنامج التغذية المدرسية إلى الحكومة، مع إطار السياسة الوطنية المصاحب لاعتماده ليكون الاستراتيجية الوطنية للتغذية المدرسية في عام 2025. ويتضمن نموذج التغذية المدرسية التحويلي ابتكارات مختلفة تشكل نقطة مرجعية للبلدان الأخرى. ومع ذلك، هناك حاجة إلى مزيد من الاستثمارات لضمان الاستدامة. (الحصيلة الاستراتيجية 1، النشاط 1، الحصيلة الاستراتيجية 2، النشاط 2)

20- أدى التعاون الطويل الأجل بين البرنامج والحكومة، والدعم الاستباقي الذي يقدمه البرنامج والذي يتواقع بشكل جيد مع أولويات الحكومة، إلى تعزيز القرارات بصورة فعالة – والأهم من ذلك – إلى التزام واضح من وزارة التعليم والعلوم والثقافة والرياضة بتمويل وتنفيذ البرنامج الوطني للتغذية المدرسية ومواصلة نشره ليشمل التغطية الوطنية. ويشير التقييم إلى تغطية كبيرة على المستوى الوطني من خلال الدعم الذي يقدمه البرنامج إلى الحكومة في إطار برنامج التغذية المدرسية، حيث وصل إلى أكثر من 000 100 تلميذ في جميع المحافظات العشر (باستثناء يريفان)، على الرغم من أن إطار الرصد تركز فقط على عدد المستفيدين المباشرين ولا تشمل الأشخاص المستفيدين بشكل غير مباشر من حافظة البرنامج الخاصة بعمليات تعزيز القرارات القطرية.

-21 - ومثل الدعم الذي قدمه البرنامج لإنشاء وكالة التغذية المدرسية ورعاية الطفل كوكالة شبه مستقلة تابعة لوزارة التعليم والعلوم والثقافة والرياضة من أجل التوجيه الاستراتيجي والتشغيلي، وتدريب الموظفين ورصد تنفيذ البرامج خطوة هامة نحو التسليم الفعال للمسؤولية. ومع ذلك، حدد هذا التقييم حاجة إلى مساعدة تقنية وتدريب إضافيين لضمان استدامة البرنامج.

-22 - وقد نموذج التغذية المدرسية التحويلي لأرمينيا الخاص بالمكتب الإقليمي للبرنامج نهجاً مبتكرًا من خلال مكونات مثل الزراعة والبستنة المدرسية؛ وتركيب الألواح الشمسية وغيرها ذلك من تدابير توفير الطاقة إلى جانب تقديم المعدات المطبخية. وهناك التزام قوي من جانب الحكومة بمواصلة إطلاق النموذج الذي تم تجسيده في البداية في خمس مدارس وتوسيعه لاحقًا ليشمل مائة مدرسة. وخلص التقييم إلى أن النموذج التحويلي أفاد جودة الوجبات المدرسية، وعزز المشاركة المجتمعية، وساهم في إثراء المناهج التعليمية. وقد تم عرض الابتكارات من خلال مختلف تبادلات التعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي. ومع ذلك، لا توجد آلية منتظمة للتعلم وإدارة المعرفة لتوثيق رؤى وتجارب البرنامج في أرمينيا بشأن هذه الأساليب المبتكرة ونشرها على نطاق أوسع.

-23 - ويشير التقييم إلى بعض التحديات في ما يتعلق بالإدارة الاقتصادية لهذا النموذج التحويلي واستدامته، بما في ذلك الحاجة إلى توضيح كيفية تدفق الوفورات والإيرادات المحتملة من الألواح الشمسية والمنتجات الزراعية على مستوى المدارس إلى ميزانية التعليم. وقد تؤثر الخطط الحكومية لتجديد المدارس ونقلها على استدامة البنية التحتية التحويلية القائمة في بعض المدارس، مع أن الجدول الزمني لتنفيذ هذه الخطط لا يزال غير واضح.

كان تعزيز النظم الغذائية الوطنية في مقدمة خطة البرنامج مع تقديم المساعدة التقنية على المستوى الاستراتيجي. وكان نطاق تنفيذ أنشطة تطوير سلسلة القيمة الغذائية صغيراً وكان هناك اهتمام أقل بإدخال تحسيينات على نظم السوق المقابلة مما حد من استدامة النتائج. (**الحصيلة الاستراتيجية 2: النشاط 5**)

-24 - أدت مساهمات البرنامج المهمة للنظم الغذائية الوطنية إلى صياغة الاستراتيجية الوطنية للأمن الغذائي للفترة 2023-2026 وخطة العمل ذات الصلة. وفي الآونة الأخيرة، أدى الدعم المقدم من البرنامج لسلسلة القيمة الغذائية، والزراعة والطاقة المتعددة إلى تعزيز الإنتاجية الزراعية للمزارعين المشاركين وتهيئة فرص للنمو الاقتصادي المحلي. وعلى سبيل المثال، أدى الدعم الذي قدمه البرنامج لإنشاء سلسلة قيمة للحبوب الكاملة إلى إنشاء إمدادات من منتجات القمح للمدارس في ثلاث محافظات، مما حسن القيمة الغذائية للوجبات المدرسية، ودعم سبل كسب العيش للمزارعين المحليين وشجع إنشاء مؤسسات داعمة. وأثبتت إيجاد الطاقة المتعددة من خلال الألواح الشمسية، وتمكن مجموعات المزارعين، والاستثمارات المستهدفة في سلسلة القيمة، إمكانات التحول الاقتصادي. ومع ذلك، ظل نطاق الأنشطة الاقتصادية صغيراً في معظم الحالات. ولا يزال العمل جارياً على النهوض بتطوير السوق الزراعية، وهياكل الحكومة والشركات من أجل تطوير الأعمال لحفظ على المكاسب التي تحقق حتى الآن وتوسيع فعاليتها.

يؤتي دعم البرنامج لنظم الحماية الاجتماعية ثماره الإيجابية، مع التخطيط لإدخال نموذج البطاقة الغذائية المبتكرة على المستوى الوطني، ولكن هناك حاجة لتوحيد القدرات بشكل أكبر ولا سيما على المستوى اللامركزي. (**الحصيلة الاستراتيجية 2: النشاط 6**)

-25 - أدت استثمارات البرنامج في تعزيز النظام الوطني للحماية الاجتماعية على المستويين المؤسسي والسياسي إلى حسائل إيجابية، مما مهد الطريق بشكل خاص لوضع استراتيجية وطنية للعمل والحماية الاجتماعية، والتي كانت في مرحلة متقدمة وقت التقييم. ودعم البرنامج المشروع التجريبي الناجح ومواصلة تطوير طريقة البطاقة الغذائية المبتكرة المصووبة بإجراءات تشغيل موحدة لاستخدامها. واعترفت الحكومة بطريقة البطاقة الغذائية كأداة فعالة من حيث التكلفة لتعزيز قدرة الأسر الضعيفة على الصمود، مع أثر إيجابي على الاقتصاد المحلي، وتعزز تعميمها بالكامل ليس فقط للمساعدة الطارئة ولكن لتغطية أوسع للحماية الاجتماعية. وعلاوة على ذلك، قدم البرنامج تعزيز القدرات القطبية إلى وزارة العمل والشؤون الاجتماعية والخدمات الاجتماعية الموحدة في تصميم نظام حماية اجتماعية أكثر استجابة للصدمات وأكثر توجهاً نحو الأمن الغذائي، مع أن هناك حاجة إلى مزيد من الدعم لتعزيز القدرات، والأطر القانونية وأليات التنسيق على نطاق العاملين الاجتماعيين على المستويين الوطني والمجتمعي.

كان تقديم الخدمات عند الطلب للشركاء الوطنيين أمراً مهماً أثناء الاستجابة لحالات الطوارئ مع أنه شهد محدودية في المدة والطلب.  
**(الحصيلة الاستراتيجية 3: النشاط 3)**

- 26- لم يتم تقديم سوى خدمات عرضية في إطار نموذج تقديم الخدمات عند الطلب بسبب محدودية الطلبات من أصحاب المصلحة. وقد البرنامج خدمات لوجستية محددة لتوفير المعدات الطبية المنقذة للحياة والأغذية خلال أزمة كوفيد-19 واستجابة للنزاع في كاراباخ. ودعم البرنامج تنسيق سلاسل الإمداد وتدخلات الأمان الغذائي بين الشركاء في عام 2021. ولم تنشأ أي طلبات محددة منذ ذلك الحين.

**استجابت المساعدة الطارئة المقدمة في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية لاحتياجات الغذائية والتغذوية العاجلة، ويتوجه تركيز البرنامج حالياً في اتجاه استعادة سبل كسب العيش.** **(الحصيلة الاستراتيجية 4: النشاط 4)**

- 27- أظهرت المساعدة الطارئة المقدمة في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية حصائر إيجابية بشكل عام في استهلاك الغذاء. وشمل الدعم المقدم للاجئين من كاراباخ والنازحين داخلياً بشكل رئيسي المساعدات الإنسانية مع بعض أنشطة النقد مقابل العمل، وكان فعالاً إلى حد كبير في تحسين الأمن الغذائي وتهيئة فرص العمل القصيرة الأجل. ولم يعتبر تقديم الدعم للتنمية الزراعية والاقتصادية لهذه الفئة المستهدفة ممكناً بسبب افتقارها إلى إمكانية الوصول إلى الأراضي أو الأصول الأخرى المطلوبة وبسبب اعتبار قدرتها على الحركة بمثابة قيد على إمكانية التدخلات الطويلة الأجل.

- 28- وبالإضافة إلى توفير الغذاء والنقد، دعم البرنامج المجتمعات المحلية الحدودية باستثمارات إنتاجية لاستعادة سبل كسب العيش، بما في ذلك استعادة نظم الري، وتوفير أصول إنتاجية مختلفة مثل الألواح الشمسية والتدريب للمزارعين وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما ساعد على تحسين الوصول إلى مياه الري والإنتاج الزراعي. وتم توفير الحماية الاجتماعية من خلال البطاقة الغذائية للبرنامج والمساعدة النفسية والاجتماعية من خلال الشركاء المتعاونين ذوي الصلة كجزء من بعض التدخلات.

#### المساهمة في الأولويات الشاملة وتعزيز نهج محور العمل الإنساني والتنمية

تم إدماج الأولويات الشاملة بما في ذلك المسائل الجنسانية، والمساعدة أمام السكان المتضررين، والبيئة بشكل جيد في برامجه البرنامج والإبلاغ. وهناك مجال لتحسين شمول النساء والأشخاص ذوي الإعاقة في أنشطة التنمية الاقتصادية ورصد الآثار التفاضلية على هذه الفئات السكانية المحددة، وقد تم إثبات تكامل التغذية في البرمجة، ولكن هناك حاجة إلى مزيد من الاهتمام لمعالجة تحديات التغذية الطويلة المدى في أرمينيا. وظل الدعم المقدم لنهج محور العمل الإنساني والتنمية ضعيفاً.

- 29- أحرز البرنامج تقدماً جيداً نحو إدماج المنظور الجنسي في برامجه. ويتم تمثيل النساء والرجال على قدم المساواة كمستفيدين، ولا تظهر النتائج على مستوى المخرجات والحسابات اختلافات كبيرة. ومع ذلك، في حين يتم تضمين النساء، والبنات، واللاجئين والأشخاص ذوي الإعاقة في معايير اختيار الفئات المستهدفة الضعيفة، فإن نظام الرصد لا يسجل الآثار التفاضلية على النساء والأشخاص ذوي الإعاقة، وهو ليسوا محور الإجراءات المستهدفة لتعزيز المشاركة والنتائج. وأنشطة القدرة على الصمود وتنمية سبل كسب العيش ليست مصممة خصيصاً بحسب الحاجة لتحقيق نتائج التمكين الاقتصادي للمرأة.

- 30- وقد دعمت الجهود المنهجية بشأن المشاركة المجتمعية في جميع التدخلات والآليات الشكاوى والتعقيبات الفعالة تنفيذ التزامات المساءلة أمام السكان المتضررين. والتزم البرنامج بالمبادئ الإنسانية، وضمن على سبيل المثال الحياد والإنسانية من خلال إعطاء الأولوية في استجابته لاحتياجات الإنسانية، بما في ذلك في المناطق الحدودية الحساسة.

- 31- وقد أحرز البرنامج تقدماً كبيراً في تعزيز الاستدامة البيئية في تدخلاته، ولا سيما من خلال الاستثمار في نظم الطاقة الشمسية في المدارس، والمباني المجتمعية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وفي مجال التنمية الزراعية، وعلى رغم أن نطاق التدخلات لا يزال صغيراً، يتم إيلاء الاهتمام والدعم المنهجيين لأساليب وأدوات الإنتاج البيئي.

-32 وفي حين أن الخطة الاستراتيجية القطرية تركز بشكل واضح على إدماج التغذية في أنشطة البرنامج مثل برنامج التغذية المدرسية والتدخلات في الزراعة وسلسلة القيمة، فإن معالجة التحديات المتعلقة بجودة التغذية – كالسمنة والسكري – من خلال الرسائل الطويلة الأجل ومشاركة أصحاب المصلحة لم تحظ باهتمام كاف.

-33 وعلى رغم أن محور العمل الإنساني والتنمية ظهر أحياناً في تخطيط وتصميم الخطة الاستراتيجية القطرية، فإن هذا الجانب لم يحظ بالاهتمام الكافي أثناء التنفيذ. وقد أشرك البرنامج شركاء يتمتعون بمزيد من الخبرة الإنمائية لتعزيز نهج محور العمل الإنساني والتنمية، ولكنه لم يحقق بعد بما فيه الكفاية انتقالاً متسقاً من الدعم الإنساني إلى نهج موجه نحو التنمية لغيرات ذات القررة على التخرج. ويشكل قصر مدة تمويل التدخلات الإنسانية عاملاً آخر يعيق إقامة روابط مع إجراءات التنمية. وفي بعض المجتمعات المحلية على طول المنطقة الحدودية، تداخلت أنشطة سبل كسب العيش مع المساعدات الغذائية والنقدية، وكان لهذه الممارسة سمات نهج متكملاً للتنمية المجتمعية، إلا أنها لم تطبق بشكل منهجي. وبُشّار إلى المساعدة التقنية المقدمة إلى الحكومة بشأن تصميم نظام حماية اجتماعية يستجيب للصدمات ويرتبط بالاستجابة لحالات الطوارئ باعتبارها عنصراً إيجابياً مرتبطة بالمحور، إلا أن هناك حاجة إلىبذل جهود إضافية في هذا الجانب.

#### **التمويل والكفاءة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية**

لم يواجه البرنامج فجوات تمويل كبيرة في الخطة الاستراتيجية القطرية في معظم مجالات البرنامج باستثناء أنشطة سلسلة القيمة الغذائية حيث كانت الموارد مقيمة. وفي حين أنه تم الحصول على التمويل من جهات مانحة إضافية أنشاء توسيع الخطة الاستراتيجية القطرية، لا يزال التمويل من جهة مانحة واحدة يدعم جزءاً كبيراً من الحافظة مما يشكل مخاطر على الاستمرارية. وتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية في الوقت المناسب مع مستويات مرضية من تنفيذ الميزانية. وتعتبر تكاليف الدعم المباشرة مرتفعة نسبياً، وقد يكون ذلك بسبب تعقيد الخطة الاستراتيجية القطرية ذات الميزانية الإجمالية الصغيرة نسبياً.

-34 لم يشهد البرنامج فجوات تمويل كبيرة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية. وفي حين أن البرنامج نجح في تعبئة الموارد وتتوسيع التمويل، لا يزال الاتحاد الروسي يدعم جزءاً كبيراً من الحافظة، مما يشير إلى الاعتماد على جهة مانحة واحدة والمخاطر التي تهدّد استمرار الخطة الاستراتيجية القطرية.

-35 ومع توسيع الخطة الاستراتيجية القطرية، نجح المكتب القطري في أرمينيا بشكل خاص في جذب الموارد للدعم الإنساني بما في ذلك التمويل المرن للبرنامج لاستجابات الفورية، كما نجح في تأمين الدعم للتدخلات المتعلقة بالنظام الوطني للحماية الاجتماعية. وكان من الصعب على المكتب القطري الحصول على التمويل الكافي لتطوير النظم الغذائية وسلسلة القيمة، التي تحصل في المتوسط على 40-50 في المائة من مخصصات الخطة القائمة على الاحتياجات، حيث إن كفاءات البرنامج في هذا المجال غير معترف بها بالقدر نفسه مقارنة بكفاءات المنظمات الأخرى الموجودة في أرمينيا.

-36 وجاء تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية في الوقت المناسب، حيث اتبعت التدخلات الأطر الزمنية المعتمدة والاستجابات السريعة للاحتجاجات الناشئة حيث خالٍ جائحة كوفيد-19، وأزمة كاراباخ والأزمة الحدودية. ويعد تعزيز قدرات الحكومة في مجال تطوير السياسات والنظم الوطنية أمراً ذا طبيعة أطول أجلًا، ولكن التقدم في هذه المجالات يسير على الطريق الصحيح عموماً.

-37 وبشكل عام، تم تحقيق مستويات مرضية من تنفيذ ميزانية الخطة الاستراتيجية القطرية حيث تم إنفاق 75.4 في المائة من الموارد المخصصة بحلول يوليو/تموز 2024. وتنماشى تكاليف الدعم المباشرة (7.8 في المائة) مع أرقام التخطيط، ولكنها مرتفعة نسبياً عند مقارنتها بالمتوسط العالمي للبرنامج الذي يبلغ 3.9 في المائة. ويمكن أن يعزى ذلك إلى تعقيد الخطة الاستراتيجية القطرية مع مجموعة متنوعة من الأنشطة في إطار أربع حصائر استراتيجية تحصل على ميزانية إجمالية مخصصة صغيرة نسبياً وعدد كبير من عقود التمويل ذات الأحجام المتنوعة، و20 جهة مانحة، مما يولد علينا إدارياً وتسويرياً على موظفي المكتب القطري.

## القدرة التنظيمية والتنسيق على مستوى الأمم المتحدة والشراكات

إن جودة والتزام موظفي البرنامج معترف بهما على نطاق واسع، على الرغم من أن بعض الفجوات في الكفاءة تقييد الدعم الفعال لتنمية سلسلة القيمة الغذائية، والتغيير الاجتماعي والسلوكي، والرصد والتقييم، ونهج محور العمل الإنساني والتنمية. وقد ساهمت الشراكات المتقدمة التي أقامها البرنامج مع الحكومة على المستويين الوطني ودون الوطني، وشبكة قوية من الشركاء المتعاونين، والتنسيق الكافي في مجموعات العمل التابعة للأمم المتحدة، في تسهيل التنفيذ مع تعطية واسعة على أرض الواقع. وهناك مجال لمزيد من العمل المشترك مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى والمزيد من المشاركة الاستراتيجية مع الشركاء المتعاونين.

38- إن الخبرة التقنية لموظفي المكتب القطري في أرمينيا، بما في ذلك إمكانية وصولهم إلى الموارد الدولية، معترف بها جيداً من قبل الشركاء في مجالات التغذية المدرسية، والتغذية، والأمن الغذائي والاستجابة لحالات الطوارئ والحماية الاجتماعية، ولكن معترف بها بقدر أقل في مجالات تطوير سلسلة القيمة الغذائية ونظم التسويق، والتغيير الاجتماعي والسلوكي، والرصد والتقييم، وإدارة المعرفة وتعزيز نهج محور العمل الإنساني والتنمية والسلام سواء من حيث الكفاءات أو من حيث مستويات التوظيف.

39- ويقيم البرنامج شراكات طويلة الأجل ومتقدمة مع مختلف الوزارات والمؤسسات الحكومية على المستوى الوطني، وهناك تعاون فعال مع حكومات المحافظات والمجتمعات المحلية. ويشارك البرنامج في مختلف مجموعات العمل والاجتماعات التابعة للأمم المتحدة، وينسق بانتظام مع كيانات الأمم المتحدة المقيمة الأخرى. وينظر إلى البرنامج على أنه وكالة استباقية تقود الإجراءات على أرض الواقع، بما في ذلك أثناء تدفق اللاجئين في عام 2023. والتنفيذ المشترك للمشاريع محدود للغاية، مع وجود أمثلة قليلة للتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (يونيسف) في مجال الحماية الاجتماعية، وصندوق الأمم المتحدة لسكان وليونيسف في مجال التغيير الاجتماعي والسلوكي، ومع منظمة الأغذية والزراعة في مجال الدعم الزراعي. والنهج المتكاملة للأمم المتحدة كوحدة واحدة ليست شائعة جداً في أرمينيا.

40- وتعمل شبكة الشركاء المتعاونين الواسعة للبرنامج على تسهيل تنفيذ برامج تغذية مدرسية تحويلية، وتطوير سلسلة القيمة الغذائية، والحماية الاجتماعية، والاستجابات لحالات الطوارئ التي تغطي جميع المحافظات العشر. وفي حين أن الشركاء المتعاونين يقدرون الدعم الذي يقدمه البرنامج لتعزيز القدرات، فإن ترتيبات التعاون هي في المقام الأول ذات طبيعة تعاقدية من الباطن مع وجود مساحة محدودة للشركاء المشاركين في إنشاء الأنشطة وإدارتها كتدخلات مشتركة. ويؤدي ذلك إلى ضياع الفرص أمام البرنامج للاستفادة من الكفاءات التكميلية لهؤلاء الشركاء في المجالات التي يتمتع فيها البرنامج بخبرة محدودة. وعلاوة على ذلك، لم يتم استكشاف إمكانيات الشراكات مع المنظمات المتخصصة، على سبيل المثال، في ما يتصل بأنشطة تنمية سلسلة القيمة والسوق، بشكل كاف.

## الوصيات

الموعد النهائي للإنجاز	الأولوية	الكيانات المساهمة الأخرى	المكتب المسؤول والشعب المسئولة في البرنامج	نوع التوصية	الوصيات والتوصيات الفرعية
يوليو/تموز 2025 (تقديم مشروع الخطة الاستراتيجية القطرية إلى المقر)	عالية	المقر العالمي – مكتب الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وشرق أوروبا الإقليمي والمقر في روما – للدعم والرقابة	المكتب القطري للبرنامج في أرمينيا	استراتيجية	<b>الوصية 1:</b> وضع هيكل أكثر وضوحاً للخطة الاستراتيجية القطرية بوضع الترابط بين تعزيز القدرات القطرية والمساعدة المباشرة واصحابه إطار منطقي مناسب ونظام رصد وتقديرات والكفاءات التوظيفية المطلوبة للتنفيذ الفعال.
					1-1 وضع نظرية تغيير واضحة تشدد على العلاقات البرامجية بين التدخلات وتحدد كيفية مساهمة مختلف الأنشطة في إطار مسارات التغيير المختلفة – لتعزيز القدرات القطرية والمساعدة المباشرة – في تحقيق النتائج، وأثناء التنفيذ، ينبغي استعراض وتحديث نظرية التغيير ومسارتها المحددة وافتراضاتها العامة والمحددة بشكل منتظم لضمان استخدامها كأداة لإدارة البرامج.
					1-2 وضع مؤشرات لرصد أنشطة تعزيز القدرات القطرية بما يضمن إجراء استعراض للتقدم المحرز على أساس دوري، وتصميم مؤشرات محددة لمخرجات وحسابات أنشطة الدعم في حالات الطوارئ، والحملة الاجتماعية والتنمية الاقتصادية، وأثرها التناصصية على النساء، والرجال، والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة، وإدراج مؤشرات لحساب الأمان الغذائي لجميع الأنشطة ذات الصلة في الحافظة، بالإضافة إلى تلك المصممة للتدخلات، لضمان التركيز العام للخطة الاستراتيجية القطرية على تحسين الأمان الغذائي والتغذية.
ديسمبر/كانون الأول 2026		يتعين استشارة الحكومة، وكيانات الأمم المتحدة الأخرى والشركاء المتعاونين في هذه العملية		تشغيلية	1-3 وضع استراتيجية واضحة لتخطيط القوة العاملة بناء على تقييم القدرات الموجودة، وتوسيع القدرات التقنية في مجال العمل في سلسلة القيمة الغذائية، والتغيير الاجتماعي والسلوكي، وفي مجال التعليم وإدارة المعرفة، بما في ذلك الرصد والتقييم لتعزيز القدرات بما يتماشى مع تركيز الخطة الاستراتيجية القطرية.
ديسمبر/كانون الأول 2026	عالية	بدعم من المقر العالمي	المكتب القطري للبرنامج في أرمينيا	استراتيجية	<b>الوصية 2:</b> مواصلة التركيز على تعزيز القدرات للنهوض بالتسليم السلس لمسؤولية الحكومة على المستوى الوطني، مع توفير الدعم الكافي للتنفيذ على مستوى المحافظات والمجتمعات المحلية، وعلى دعم تنمية القدرات للهيئات غير الحكومية المتلقية لاستثمارات البرنامج في إطار هذه الخطة الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المقبلة.
					2-1 معالجة التحديات المؤسسية المتبقية من أجل التسلیم الفعال لمسؤولية برنامج التغذية المدرسية، بما في ذلك الإدارة الاقتصادية والمالية للاستثمارات، إلى جانب دعم التوسيع المحتشم للتجذير المدرسي إلى المدارس في بريfan، وإلى الصفوف الأعلى في المدارس الابتدائية والثانوية، وتكرار تحليل التكاليف مقارنة بالفوائد للتدخلات الزراعية المدرسية وتضمين جوانب كفاءة الطاقة، وتعزيز جهود التعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي لتبادل الدروس المستفادة من النهج المبتكرة لبرنامج التغذية المدرسية المطبقة بنجاح في أرمينيا مع البلدان الأخرى.
					2-2 تكثيف دعم تعزيز القدرات القطرية بشأن الحماية الاجتماعية المستجيبة للصدمات والاستعداد لحالات الطوارئ مع التركيز على تحسين دعم التشريعات والسياسات على المستوى الوطني وتعزيز قدرات الخدمات الاجتماعية الموحدة وأوجه التأثر على المستوى اللامركزي.

الموعد النهائي للإنجاز	الأولوية	الكيانات المساهمة الأخرى	المكتب المسؤول والشعب المسئولة في البرنامج	نوع التوصية	التوصيات والتوصيات الفرعية
ديسمبر/كانون الأول 2027	متوسطة	بدعم من المقر العالمي	المكتب القطري للبرنامج في أرمينيا	استراتيجية	التوصية 3: تعزيز تعميم الأولويات الشاملة في الخطة الاستراتيجية القطرية مع زيادة الإجراءات المصممة خصيصاً لإدماج النساء وغيرهن من الفئات السكانية الضعيفة وزيادة الاستثمارات في نهج التغيير الاجتماعي والسلوكي.
					3- تصميم أنشطة بناء سبل كسب العيش والقدرة على الصمود خصيصاً لتعزيز التمكين الاقتصادي للمرأة والأشخاص ذوي الإعاقة. ويمكن القيام بذلك من خلال تطبيق الدعم المالي الخاص والتسهيلات الائتمانية للنساء، ومن خلال اختيار محاصيل وأنشطة اقتصادية محددة مناسبة للنساء.
					3-3 المشاركة في مكون قوي للتغيير الاجتماعي والسلوكي بالتنسيق الوثيق مع الحكومة وكيانات الأمم المتحدة الأخرى، وهيئات القطاع الخاص والمجتمعات المحلية، لدعم التدابير السياسية والتدخلات الأخرى التي تعالج التحديات الأطول أمداً في جودة التغذية كالسمنة والسكرى، وغيرها من الأولويات الشاملة التي تتطلب تغيير السلوك، على غرار الأمان الغذائي، وتغيير المناخ، والصحة البيئية.
ديسمبر/كانون الأول 2027	عالية	بدعم من المقر العالمي	المكتب القطري للبرنامج في أرمينيا	استراتيجية	التوصية 4: بالاستناد إلى الميزة النسبية للبرنامج في مجال المساعدات الإنسانية، مواصلة تطوير نهج محور العمل الإنساني والتنمية للتدخلات على مستوى الأفراد والمجتمعات المحلية، بهدف إدماج هذا النهج في النظم الحكومية.
					4- على مستوى المجتمعات المحلية، العمل مع الشركاء لإنشاء روابط واضحة بين الدعم الإنساني واستعادة سبل كسب العيش وأنشطة التنمية الاقتصادية، لإنشاء مسارات واضحة للخروج من المساعدة.
					4-2 العمل مع الحكومة وشركاء الإغاثة والشركاء الإنمائيين الآخرين لضمان التكامل بين التدخلات في المنطقة (المناطق) الجغرافية نفسها، ولا سيما السعي إلى التكامل مع البرامج الوطنية حيثما أمكن ذلك.
ديسمبر/كانون الأول 2026	عالية	بدعم من المقر العالمي	المكتب القطري للبرنامج في أرمينيا	تشغيلية	التوصية 5: تعزيز الشراكات الاستراتيجية والتشغيلية القائمة – وإقامة شراكات جديدة – بما في ذلك التنسيق والبرمجة المشتركة للأمم المتحدة؛ وشبكة فعالة من الشركاء المتعاونين على المستوى الميداني.
					5-1 توسيع شبكة الشركاء بهدف الاستفادة من أوجه التكامل في المجالات التي يتمتع فيها البرنامج بكفاءات داخلية محدودة بما في ذلك نهج محور العمل الإنساني والتنمية في إجراءات البرنامج، وتوفير خدمات تطوير الأعمال والتمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلاسل القيمة الغذائية ذات الصلة، والتغيير الاجتماعي والسلوكي.
					5-2 الاستثمار في تعزيزاليات التنسيق التابعة للأمم المتحدة لاستجابة الإنسانية، والتي يتمتع البرنامج بموضع جيد فيها، واستكشاف الفرص المتاحة لمشاريع مشتركة جديدة، على سبيل المثال، بشأن تطوير سلسلة القيمة الغذائية وتحسين جودة التغذية في أرمينيا.