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

**المجلس التنفيذي**
الدورة العادية الثانية
روما، 16– 18 نوفمبر/تشرين الثاني 2026

التوزيع: عام
التاريخ: 8 سبتمبر/أيلول 2026
اللغة الأصلية: الإنكليزية

البند 6 من جدول الأعمال
WFP/EB.2/2026/6-B/3
وظائف الرقابة
لاتّخاذ قرار

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

# تقرير موجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لطاجيكستان (2023-2026)

## موجز تنفيذي

أجري تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لطاجيكستان للفترة 2023-2026، الذي يغطي الفترة من يناير/كانون الثاني 2022 إلى سبتمبر/أيلول 2025، في الفترة ما بين أبريل/نيسان 2025 وفبراير/شباط 2026. وحقق التقييم غرضي المساءلة والتعلم على حد سواء، واسترشد به في إعداد الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة.

على الرغم من انتقال طاجيكستان إلى فئة البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا في عام 2021، فإنها لا تزال عرضة بشدة للصدمات الخارجية والمناخية. وينتشر انعدام الأمن الغذائي على نطاق واسع: حيث لا يستطيع 2.6 مليون شخص تحمل تكاليف اتباع نمط غذائي صحي، ويعاني 13.1 في المائة من الأطفال دون سن الخامسة من التقزم. ولا تزال القيود الزراعية الهيكلية، والأخطار الطبيعية المتكررة، والفقر المستشري تقوض قدرة الأسر على الصمود. وتتواءم الخطة الاستراتيجية القطرية لبرنامج الأغذية العالمي (**البرنامج**) بشكل فعال مع الأولويات الوطنية من خلال أربعة حصائل تتعلق بالأمن الغذائي، والتغذية، والقدرة على الصمود، والاستعداد لحالات الطوارئ.

وخلص التقييم إلى أن التموضع الاستراتيجي **للبرنامج** في طاجيكستان يرتكز بشكل مناسب على أسس تحليلية متينة ورصد منتظم للأمن الغذائي. وكانت الخطة الاستراتيجية القطرية متوائمة بشكل جيد مع الأولويات الوطنية وإطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة للفترة 2023-2026. ويبين تحولها نحو تعزيز النظم، ولا سيما في مجالات التغذية المدرسية والتغذية والخدمات المناخية والاستعداد لحالات الطوارئ، المزايا النسبية **للبرنامج**، ويساهم في زيادة الملكية الوطنية. ومع ذلك، لا تزال المشاركة في مجالي الحماية الاجتماعية والنظم الغذائية في مرحلة مبكرة، حيث تخضع لقيود كبيرة ناجمة عن محدودية الموارد والتمويل القائم على المشاريع.

هذا تقرير موجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية الوطنية لطاجيكستان. ويُتاح تقرير التقييم الكامل والوثائق ذات الصلة على الموقع الشبكي **للبرنامج** https://www.wfp.org/publications/evaluation-tajikistan-wfp-country-strategic-plan-2023-2026.

*وفقا لسياسة التقييم في **البرنامج** لعام 2022 (WFP/EB.1/2022/4-C)، كانت عملية تحرير هذا التقرير محدودة توخيا لاحترام سلامة استنتاجات التقييم واستقلالها. 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 A.-C. Luzot
مديرة التقييم
بريد إلكتروني: anneclaire.luzot@wfp.org

السيدة A. Chambel
كبيرة موظفي التقييم
بريد إلكتروني: alexandra.chambel@wfp.org

وظل برنامج الوجبات المدرسية يمثل أحد أكبر شبكات الأمان الاجتماعي في البلد، حيث وصل إلى ما يقرب من نصف مليون طفل سنويا في الضواحي التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي، على الرغم من أن التأخيرات في خطوط الإمداد والمشتريات قللت عدد أيام التغذية وأدت إلى الاعتماد على المساهمات المجتمعية. وحققت برامج التغذية معدلات عالية من التعافي من سوء التغذية الحاد المعتدل، إلا أن تغطيتها الجغرافية ظلت محدودة بسبب قيود التمويل.

وحققت تدخلات بناء القدرة على الصمود حصائل إيجابية في المناطق النائية المتأثرة بتغير المناخ. وأدى تعزيز القدرات المؤسسية على المستوى الوطني ومستوى الضواحي إلى تحسين خدمات المعلومات المتعلقة بالمناخ، وساهم في إدماج المخاطر المناخية في خطط التنمية المحلية. ومع ذلك، ظل النطاق دون مستوى التوقعات بسبب التأخيرات في نظم التحويلات القائمة على النقد، ومحدودية الوصول إلى الخدمات المالية، وعدم اتساق تدفقات التمويل.

وتفاوتت مستويات الكفاءة بين مختلف المجالات البرامجية. فقد كان أداء البرامج ذات التمويل المتعدد السنوات الذي يمكن التنبؤ به، ولا سيما تلك التي تركز على التغذية المدرسية والاستجابة لحالات الطوارئ، جيدا. وفي المقابل، واجهت أنشطة بناء القدرة على الصمود والتغذية والحماية الاجتماعية تأخيرات ناجمة عن تحديات في مجال المشتريات، ونقص في الموظفين، والتنفيذ القائم على المشاريع والموجه من الجهات المانحة. وشهدت المجالات الشاملة تقدما متفاوتا. وتم تعميم مراعاة المساواة بين النساء والرجال بشكل مستمر، وتحسن إدماج منظور الإعاقة، إلا أن الإدماج المنهجي للأشخاص ذوي الإعاقة، والمساءلة أمام الأشخاص المتضررين، والاعتبارات البيئية ظلت محدودة.

وقدم التقييم أربع توصيات للخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة **للبرنامج**: تحديد موضع **البرنامج** كعامل تمكيني للنظم في إطار الحماية الاجتماعية المتطور في طاجيكستان من خلال تفعيل عرض القيمة الذي يقدمه من خلال منظور للنظم؛ وتعزيز الترتيبات التنظيمية الداخلية **للبرنامج**، بما في ذلك رسم خرائط الاختناقات وتحديدها، وتبسيط عمليات صنع القرار الداخلية وتمكين الموظفين الوطنيين؛ وتوحيد حافظة **البرنامج** المتعلقة بالمناخ ووضعها في السياق الصحيح؛ وتحفيز إدماج نُهج التغذية المدرسية المحلية في برنامج التغذية المدرسية الوطني والدعوة لذلك، ودعم قابليتها للتوسع واستدامتها.

## مشروع القرار*

يحيط المجلس علما بالتقرير الموجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لطاجيكستان (2023-2026) (WFP/EB.2/2026/6-B/3) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.2/2026/6-B/3/Add.1).

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

## مقدمة

### سمات التقييم

1- أنجز مكتب التقييم في **البرنامج** تقييما للخطة الاستراتيجية القطرية لطاجيكستان للفترة 2023-2026. وشمل التقييم أيضا السنة الأخيرة من الخطة الاستراتيجية القطرية السابقة (التي غطت الفترة 2019-2022) لتقييم التحولات الاستراتيجية والاستمرارية، وتحليل اتجاهات النتائج، ودراسة التطورات السياقية وعملية تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية الحالية. وكان الهدف من التقييم، الذي غطى الفترة من يناير/كانون الثاني 2022 إلى سبتمبر/أيلول 2025 توفير أدلة لغرضي التعلم والمساءلة، ولإرشاد تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة.

2- أُجري التقييم في الفترة من أبريل/نيسان 2025 إلى فبراير/شباط 2026. وتم الاضطلاع بالعمل الميداني في سبتمبر/أيلول 2025، وأعقبته جلسات إحاطة. وفي يناير/كانون الثاني 2026، عقدت حلقة عمل لأصحاب المصلحة في التقييم في دوشنبه لاستعراض الرؤى الرئيسية للتقييم وتحسين مشروع التوصيات.

3- والمستخدمون الرئيسيون للتقييم الذين تم استهدافهم هم المكتب القطري في طاجيكستان والمكاتب الميدانية والمقر العالمي **للبرنامج**، والمجلس التنفيذي **للبرنامج**. والمستخدمون الخارجيون هم فريق الأمم المتحدة القطري وحكومة طاجيكستان والجهات المانحة والشركاء المتعاونون والأشخاص المتضررون.

### السياق

4- على الرغم من التقدم الكبير الذي أحرزته طاجيكستان على مر السنين وتصنيفها كبلد من البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا منذ عام 2021،[1] فإن البلد لا يزال معرضا بشدة للصدمات الخارجية. وقد انخفضت مستويات الجوع في العقدين الماضيين، وتحولت من "مقلقة" إلى "معتدلة".[2] ومع ذلك، لا يزال انعدام الأمن الغذائي مستمرا، ولا سيما في الضواحي الخاضعة لسلطة الجمهورية وولاية خاتلون، حيث يعاني نحو 19 في المائة من السكان من انعدام الأمن الغذائي.[3] ولا يزال سوء التغذية يمثل مشكلة صحية عامة خطيرة. وفي عام 2024، لم يتمكن ما يقدر بنحو 2.6 مليون شخص من تحمل تكاليف نمط غذائي صحي.[4] وعلى الرغم من التقدم المحرز منذ عام 2000، فإن التقزم بين الأطفال دون سن الخامسة لا يزال مرتفعا، حيث بلغ 13.1 في المائة في عام 2025، بينما بلغت نسبة الهزال 6.4 في المائة، وبلغت نسبة انتشار سوء التغذية بين إجمالي السكان 8.4 في المائة.[5]

5- والبلد معرض بشدة للأخطار الطبيعية والصدمات المرتبطة بالمناخ، بما في ذلك الانهيارات الأرضية والزلازل والفيضانات وموجات الجفاف والانهيارات الثلجية،[6] ومن المتوقع أن يشهد ارتفاعا في درجات الحرارة يتجاوز المتوسط العالمي بشكل كبير، يصل إلى 5.8 درجة مئوية بحلول تسعينات القرن الحادي والعشرين، مما يزيد من مواطن الضعف ومخاطر الكوارث.[7] وخلال فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية، شهد البلد فيضانات مفاجئة في مايو/أيار 2023 وزلزالا في أبريل/نيسان 2025، واستجابت الحكومة و**البرنامج** بشكل مشترك لهما.

---

[1] "الخطة الاستراتيجية القطرية لطاجيكستان (2023-2026)" (WFP/EB.2/2022/7-A/13).

[2] مؤسسة "Concern Worldwide" وآخرون. 2025. المؤشر العالمي للجوع – 2025: طاجيكستان. تم الاطلاع عليه في 29 أكتوبر/تشرين الأول 2025.

[3] **البرنامج** في طاجيكستان. 2025. نتائج نظام رصد الأمن الغذائي.

[4] منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وآخرون. 2025. *حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم 2025 – معالجة التضخم المرتفع في أسعار الأغذية من أجل الأمن الغذائي والتغذية.*

[5] مؤسسة "Concern Worldwide" وآخرون. 2025. المؤشر العالمي للجوع – 2025: طاجيكستان. تم الاطلاع عليه في 29 أكتوبر/تشرين الأول 2025.

[6] مجموعة البنك الدولي وبنك التنمية الآسيوي. 2021. *ملف تعريف المخاطر المناخية: طاجيكستان.*

[7] *المرجع نفسه.*

6- ويعمل في قطاع الزراعة 43 في المائة من السكان ويسهم هذا القطاع بنسبة 22 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي،[8] إلا أنه يواجه قيودا إذ أن 93 في المائة من الأراضي جبلية، مما يترك مساحة محدودة من الأراضي الصالحة للزراعة ومعظمها من مزارع أصحاب الحيازات الصغيرة والمزارع الأسرية[9] وتعاني من ضعف البنية التحتية وعدم كفاية الآلات والمعدات.[10]

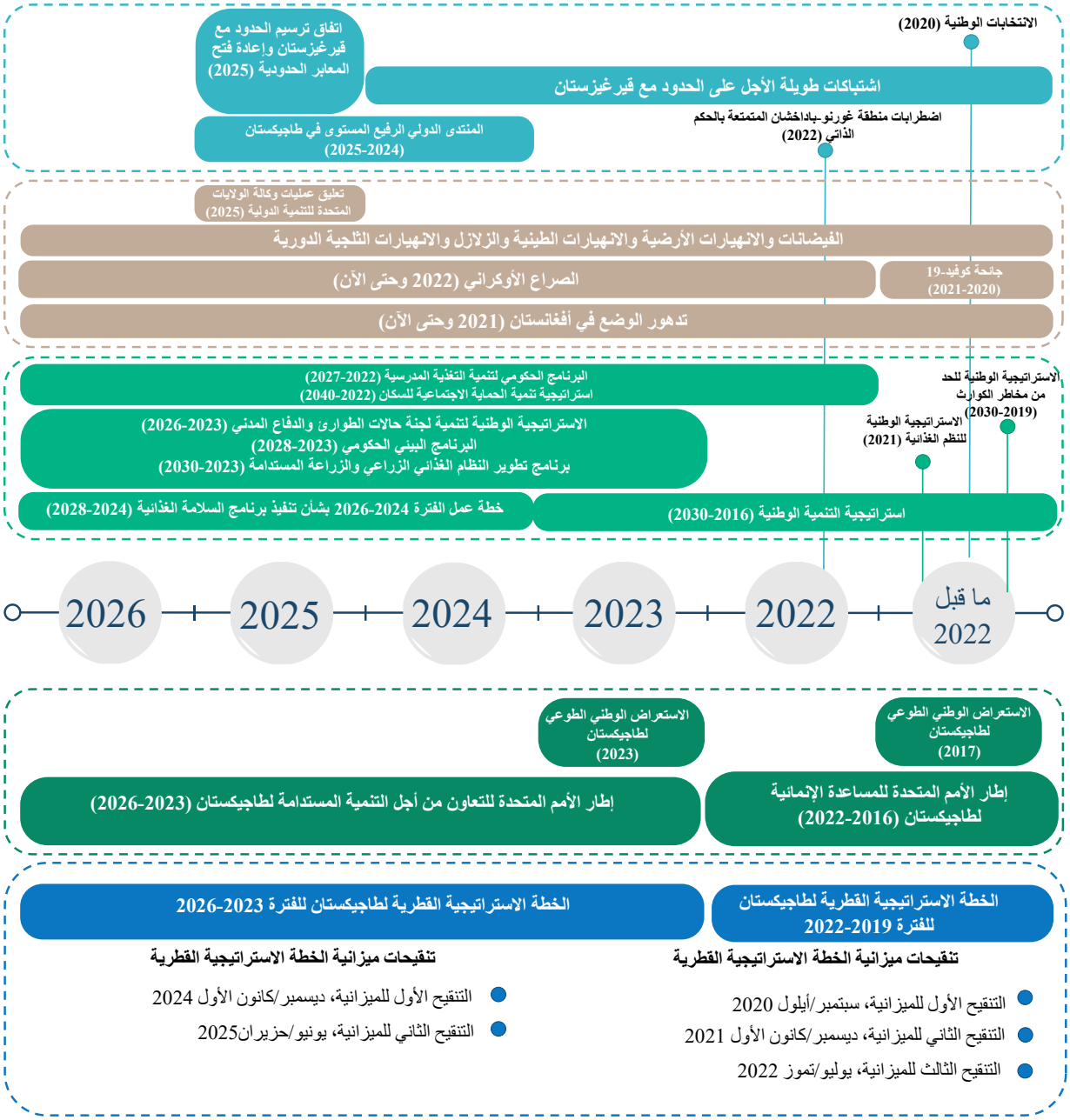
7- ووفق *التقرير العالمي للفجوة بين الجنسين لعام 2025*، احتلت طاجيكستان المرتبة 129 من بين 148 بلدا من حيث المساواة بين الرجال والنساء، مما يسلط الضوء على التحديات المستمرة المتعلقة بالتمكين الاقتصادي والسياسي.[11] وفي عام 2023، سجلت طاجيكستان أكثر من 159 000 شخص من ذوي الإعاقة، بمن فيهم 32 000 طفل يواجهون حواجز أمام الحصول على التعليم والرعاية الصحية وخدمات الرعاية الاجتماعية.[12]

8- وتستضيف طاجيكستان أكبر عدد من اللاجئين في آسيا الوسطى وأغلبهم من أفغانستان.[13] وتشير التقديرات إلى أن حوالي 500 000 شخص في سن العمل، معظمهم من الرجال (85.5 في المائة)، يغادرون البلد كل عام للعمل في الخارج كعمال موسميين.

9- ويقدم الشكل 1 لمحة عامة عن التطورات في طاجيكستان وعمليات **البرنامج** منذ عام 2020.

[8] مجموعة البنك الدولي. الصفحة القطرية: طاجيكستان. تم الاطلاع عليها في 29 أكتوبر/تشرين الأول 2025.
[9] منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة. 2020. *مزارع أصحاب الحيازات الصغيرة والمزارع الأسرية في طاجيكستان: تقرير الدراسة القطرية لعام 2019*.
[10] الصندوق الدولي للتنمية الزراعية. الصفحة القطرية: طاجيكستان. تم الاطلاع عليها في 29 أكتوبر/تشرين الأول 2025.
[11] المنتدى الاقتصادي العالمي. 2025. *التقرير العالمي للفجوة بين الجنسين لعام 2025: تقرير تحليلي*.
[12] منظمة الأمم المتحدة للطفولة. طاجيكستان: حماية الطفل وإدماجه. تم الاطلاع عليها في 29 أكتوبر/تشرين الأول 2025.
[13] مكتب مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. الصفحة القطرية: طاجيكستان.

**الشكل 1: السياق القطري ولمحة عامة عن عمليات البرنامج.**




## تدخلات البرنامج في طاجيكستان

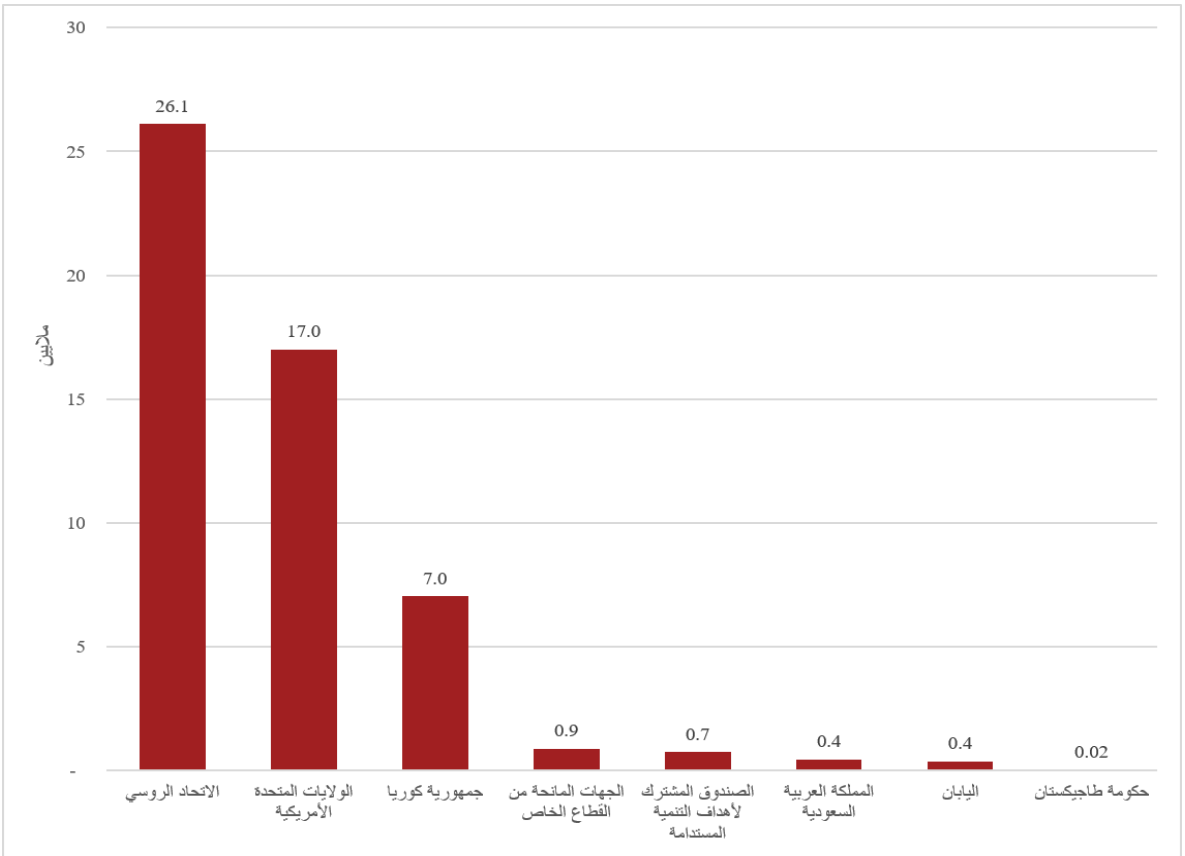
10- انتقل المكتب القطري **للبرنامج** في طاجيكستان من الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية للفترة 2018-2019 إلى أول خطة استراتيجية قطرية (2019-2022)، ثم إلى الخطة الاستراتيجية القطرية الحالية (2023-2026). وتحول تركيز هذه الخطط تدريجيا من التنفيذ المباشر إلى دعم وتعزيز نظم الأمن الغذائي والتغذية وبناء القدرة على الصمود والاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها التي تقودها الحكومة.

11- وتتضمن الخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2023-2026 أربعة حصائل، يقدم المكتب القطري الدعم في سبيل تحقيقها في مجالات مواضيعية تشمل التكيف مع تغير المناخ (ضمن الحصيلة 1)، وبرامج الوجبات المدرسية (الحصيلة 2)، والتغذية (الحصيلتان 2 و3)، والمساعدات الغذائية، والاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها، والخدمات المقدمة عند الطلب (الحصيلة 3). وتُدمج الخطة الاستراتيجية القطرية تعزيز القدرات القطرية ضمن جميع الحصائل الاستراتيجية، ولكنها تركز عليه بشكل خاص ضمن الحصيلة الاستراتيجية 4، في إطار الاستثمارات في الحماية الاجتماعية (انظر الشكل 3).

12- وتمت الموافقة على الخطة الاستراتيجية القطرية مع احتياجات للحافظة القطرية بلغت في الأصل 91.9 مليون دولار أمريكي. ثم ارتفع إجمالي الاحتياجات لاحقا إلى 95.3 مليون دولار أمريكي من خلال تنقيحين للميزانية وتنقيح تقني واحد. وشملت هذه التنقيحات تعديلا لتكاليف الدعم المباشرة لتعبر عن التقديرات المحدثة للتكاليف بعد استعراض لملاك الموظفين أُجري في نوفمبر/تشرين الثاني 2022، وزيادة الموارد البشرية في المكتب القطري. وبلغت الاحتياجات التراكمية للفترة 2023-2025 ما مجموعه 72.5 مليون دولار أمريكي. وفي سبتمبر/أيلول 2025، بلغ إجمالي الموارد المخصصة 62.7 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل 86 في المائة من الخطة القائمة على الاحتياجات.

13- وخلال فترة التنفيذ، كان الاتحاد الروسي أكبر جهة مانحة لمكتب **البرنامج** في طاجيكستان، وانصب التركيز على توفير الموارد لبرنامج الوجبات المدرسية. كما قدمت الولايات المتحدة الأمريكية وجمهورية كوريا وجهات مانحة من القطاع الخاص والصندوق المشترك لأهداف التنمية المستدامة والمملكة العربية السعودية واليابان وحكومة طاجيكستان (انظر الشكل 2) تمويلا كبيرا للخطة الاستراتيجية القطرية.

**الشكل 2: مساهمات الجهات المانحة في الخطط الاستراتيجية القطرية لمكتب البرنامج القطري في طاجيكستان (2022-2025)**




*المصدر*: FACTory، إحصاءات التوزيع والمساهمة والتوقعات، 10 نوفمبر/تشرين الثاني 2025.

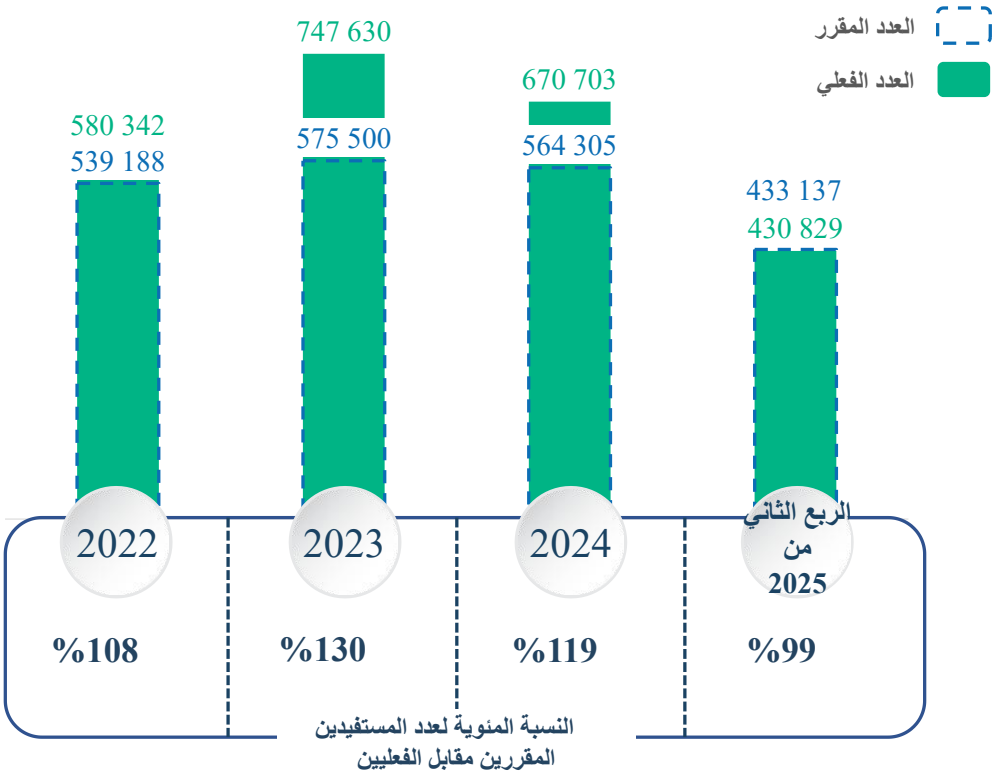
**الشكل 3: حصائل الخطة الاستراتيجية القطرية لطاجيكستان (سبتمبر/أيلول 2025) وبياناتها المالية**




* لا تشمل القيم تكاليف الدعم المباشرة وغير المباشرة.

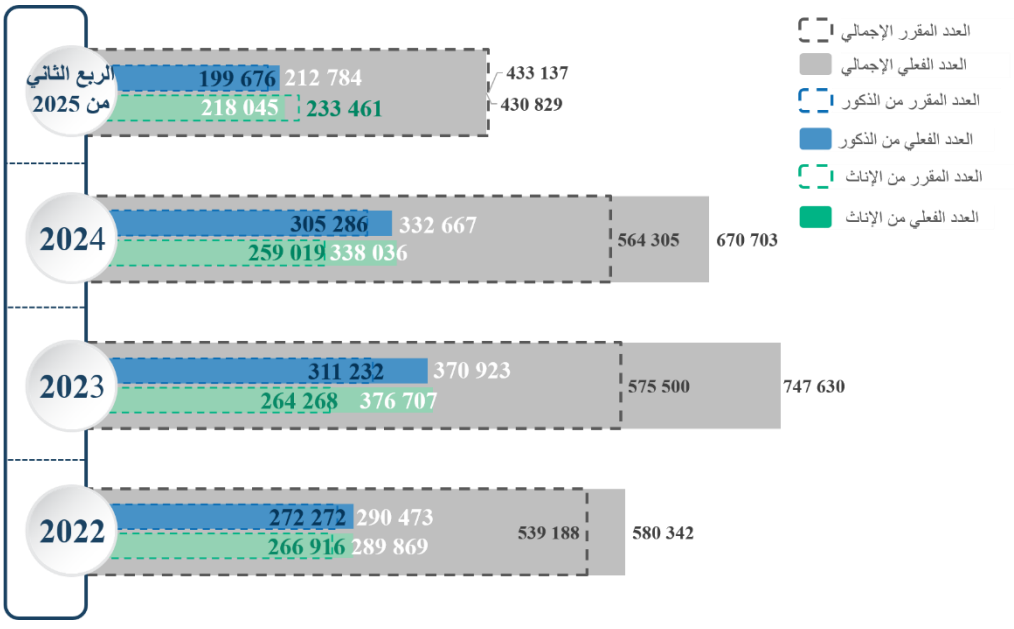
14- ووصلت معظم الأنشطة إلى عدد من المستفيدين فاق العدد المقرر، ولا سيما دعم المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة في إطار الحصيلة 1 والتغذية المدرسية في إطار الحصيلتين 2 و4. وفي المقابل، كان عدد المستفيدين الذي تم الوصول إليهم أقل من المقرر في أنشطة التغذية في إطار الحصيلة 2 بسبب محدودية التمويل، وفي إطار الحصيلة 3، التي كانت المكون الأقل تمويلا عقب إزالة أولوية مساعدة اللاجئين والتحول نحو الاستجابة لحالات الطوارئ المحلية مثل الفيضانات والانهيارات الطينية.

**الشكل 4: المستفيدون المقررون والفعليون بحسب السنة، 2022-2025**




15- وتم الوصول إلى الغالبية العظمى من المستفيدين في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية من خلال المساعدات الغذائية العينية، في حين استُخدمت الطرائق القائمة على النقد لنسبة صغيرة فقط من المستفيدين. وبلغ عدد المستفيدين الذين تلقوا تحويلات قائمة على النقد ذروته في عام 2024، حيث وصل العدد إلى 59 808 مستفيدين، وهو ما يمثل أقل من 10 في المائة من إجمالي المستفيدين في ذلك العام.

**الشكل 5: الأعداد المقررة والفعلية للمستفيدين بحسب الجنس والسنة، 2022-2025**



## موجز للرؤى الرئيسية المستمدة من التقييم

### الملاءمة والمواءمة الاستراتيجية

***تمتع البرنامج بموضع استراتيجي جيد في طاجيكستان، مستفيدا من ولايته وخبرته التقنية وحضوره الميداني وشراكاته لتلبية الاحتياجات الملحة والأولويات الوطنية في مجالات الأمن الغذائي والتغذية والحماية الاجتماعية والقدرة على الصمود في وجه تغير المناخ والاستعداد لحالات الطوارئ.***

16- **كانت الخطة الاستراتيجية القطرية متوائمة مع استراتيجية طاجيكستان الوطنية للتنمية، وسدت الفجوات التي لم تغطها الجهات الفاعلة الأخرى بشكل كامل.** فقد كانت الخطة الاستراتيجية القطرية متوائمة مع الاستراتيجية الوطنية للتنمية حتى عام 2030 وإطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة للفترة 2023-2026. وركزت مساهمة **البرنامج** على المجالات التي تتمتع فيها المنظمة بميزة نسبية، بما في ذلك التغذية المدرسية، ورصد الأمن الغذائي، وتنسيق اللوجستيات، والتغذية، والصدمات المرتبطة بالمناخ، والقدرة على الصمود. وساعدت هذه الجهود في سد الفجوات التي لم تغطها الحكومة أو الشركاء الآخرون بشكل كامل، وأعربت الحكومة وشركاء الأمم المتحدة عن تقديرهم للخبرة التقنية **للبرنامج** ودعمه التشغيلي، ولا سيما في المناطق التي يصعب الوصول إليها. وظلت المشاركة في نظم الحماية الاجتماعية والنظم الغذائية مقتصرة على المبادرات التجريبية والحوار بشأن السياسات، مع الاعتراف بدور **البرنامج** ولكن بدون تحديده بشكل واضح.

17- **واستندت الخطة الاستراتيجية القطرية إلى قاعدة أدلة واسعة وعملية تصميم تشاورية** عززت ملاءمتها ووجهت أولويات تعزيز القدرات. وجرى تعميم تعزيز القدرات على نطاق الخطة الاستراتيجية القطرية، مما ساعد على زيادة ملاءمة التدخلات، على الرغم من أن تقييمات الاحتياجات من حيث القدرات كانت في معظمها مخصصة ولكل مشروع على حدة، مما حد من مدى إمكانية تفعيل أهداف تعزيز القدرات القطرية الأوسع نطاقا التي تم تحديدها بالتشاور مع أصحاب المصلحة.

18- **وعلى الورق، طرح المكتب القطري للبرنامج نهج شراكة منهجيا يتواءم مع الخطة الاستراتيجية القطرية،** بدعم من أطر تعاون قوية وخطة عمل بشأن الشراكة. وتبين الخطة تحولا من مشاركة مجزأة قائمة على المشاريع إلى شراكات استراتيجية أطول أجلا، وتعرض الجهود الرامية إلى الاستفادة من المزايا النسبية **للبرنامج،** بما في ذلك الخبرة التقنية في مجال الاستعداد لحالات الطوارئ، والتغذية المدرسية، والتكيف مع الصدمات المناخية، والقدرة على الصمود، والحضور الميداني القوي، والبنية التحتية للوجستيات، وقدرات التنفيذ. غير أن هذا التحول لا يزال في طور التحقق الكامل في الممارسة العملية.

19- **وكان التعاون مع الكيانات الحكومية على المستوى الوطني قويا،** حيث أضفي الطابع الرسمي على الأدوار في القطاعات الرئيسية وكان التنفيذ مشتركا في مجالات مثل التغذية المدرسية والاستعداد للكوارث. ويتعاون **البرنامج** بشكل مكثف مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى، بما في ذلك منظمة الأمم المتحدة للطفولة، ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، ومنظمة الصحة العالمية، وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، من خلال برامج وتقييمات ومنصات تنسيق مواضيعية مشتركة. ودعمت جهود الاتصال والتواصل إبراز صورة الجهات المانحة والاعتراف العام بأنشطة **البرنامج،** ولا سيما من خلال قصص النجاح والتقارير التشغيلية. غير أن مشاركة السلطات المحلية على المستوى اللامركزي، تفاوتت بين مكونات الخطة الاستراتيجية القطرية ومشاريعها.

20- **وظلت الخطة الاستراتيجية القطرية مستجيبة لاحتياجات المجموعات السكانية الأكثر ضعفا ومتكيفة معها،** بدعم من نظم قوية لتقييم الضعف تناولت رصد الأمن الغذائي من خلال تقييمات منتظمة وسريعة. ودعمت الأدلة المولدة من هذه العمليات إجراء تعديلات تشغيلية، مثل إعادة توجيه المساعدات أو تعديل الجداول الزمنية للتنفيذ. ومع ذلك، لا يزال الاستخدام المنهجي لهذه الأدوات في التخطيط الرسمي واتخاذ القرارات والإدارة التكيفية متفاوتا.

21- وساعدت الأدلة المتاحة **البرنامج** على تكييف مساعداته مع المجموعات التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي والضعيفة تغذويا في المناطق المحرومة من الخدمات والمعرضة للصدمات. ووفرت استراتيجية الاستهداف وتحديد الأولويات للمكتب القطري توجيهات للاستهداف الجغرافي والمجتمعي القائم على مواطن الضعف، ونُفذت بالتنسيق مع الشركاء. وأتاح ذلك لتدخلات الوجبات المدرسية وتعزيز القدرة على الصمود أن تغطي السكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي في المناطق النائية

والجبلية. كما ضمن الاستهداف الشامل للتغذية المدرسية، والتدخلات الموجهة لعلاج سوء التغذية الحاد المعتدل، وأنشطة إنشاء الأصول، وعمليات الاستجابة لحالات الطوارئ، الوصول المنصف في مواقع مختارة.

**الاتساق والتكامل**

***هدفت الخطة الاستراتيجية القطرية إلى إحداث تحول استراتيجي من البرمجة القائمة على المشاريع إلى دعم أكثر تكاملا موجها نحو النظم. وقد أحرز البرنامج تقدما في هذا التحول، بدعم من شراكات مستدامة مع الحكومة، وإمكانية الوصول إلى تمويل متعدد المصادر، والابتكار، ونظم رقمية معززة. ومع ذلك، لم يترسخ التقدم بعد على نطاق الخطة الاستراتيجية القطرية، وقد حدث تدريجيا، إذ قيده استمرار النُهج القائمة على المشاريع، ومحدودية الموارد البشرية، والعمليات الإدارية وعمليات صنع القرار البطيئة، والصدمات الاجتماعية والاقتصادية والمناخية المتكررة.***

22- **هدفت الخطة الاستراتيجية القطرية إلى الانتقال من النُهج القائمة على المشاريع من خلال دمج تعزيز القدرات عبر القطاعات** ومواءمة أنشطة التغذية المدرسية، والتغذية، والقدرة على الصمود، والحماية الاجتماعية مع الأولويات الوطنية. ومع ذلك، فإن غياب نظرية تغيير واضحة ذات مسارات سببية محددة وافتراضات وعوامل سياقية حد من وضوح المنطق الداخلي للخطة الاستراتيجية القطرية، والتموضع الاستراتيجي **للبرنامج**. ونتيجة لذلك، لم يتم توضيح الترتيب والتسلسل المنطقيين للتدخلات والشروط اللازمة لتحقيق الحصائل على مستوى الخطة الاستراتيجية القطرية، مما أضعف متانة المنطق الداخلي للخطة الاستراتيجية القطرية وقابليته للتقييم.

23- **وعبأ البرنامج تمويلا كبيرا نسبيا ومتعدد السنوات ومتنوعا، ولكنه قائم بشكل كبير على المشاريع**، مما مكّن استمرار الأنشطة الأساسية في مجال التغذية المدرسية والقدرة على الصمود، على الرغم من تقلبات التمويل الأوسع نطاقا. وفي المقابل، في مجال الوقاية من سوء التغذية والحماية الاجتماعية، كان العائق الرئيسي محدودية التمويل الذي قيد نطاق الأنشطة واستمراريتها وتغطيتها الجغرافية. كما أن طبيعة التمويل القائمة على المشاريع والمخصصة إلى حد كبير، قيدت قدرة **البرنامج** على توسيع نطاق التدخلات، وتعميق التكامل بين القطاعات، وتعديل الأنشطة بما يتجاوز نطاقات المشاريع الموافق عليها.

24- وبالمثل، على الرغم من وجود استراتيجية واضحة المعالم بشأن الشراكات، **ظلت الشراكات التشغيلية للبرنامج مخصصة إلى حد كبير لمشاريع بحد ذاتها** ومتفاوتة، وتركز على مؤسسات وطنية محددة لا على النظم. وكان هناك إدماج محدود للشركاء في عمليات تصميم البرامج والاستعراض والتعلم، مما قيد بدوره الملكية المشتركة والاتساق. وظل التعامل مع الشركاء المتعاونين قائما إلى حد كبير على المعاملات، وركز على تنفيذ العقود بدلا من إقامة شراكات طويلة الأجل.

25- كما ساهمت **العوامل الداخلية، مثل دوران الموظفين والتنفيذ المنعزل** الذي تحدد معالمه أولويات الجهات المانحة في ظهور أوجه عدم الاتساق في مواءمة الأنشطة المختلفة وقوضت التخطيط المتكامل طوال فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية.

26- **وقد نشأت بعض أوجه التآزر، ولا سيما بين التغذية المدرسية، وإنشاء الأصول، والزراعة المحلية**، من خلال دعم المزارعين، والتغذية المدرسية بالمنتجات المحلية، والبرنامج التجريبي لتحويل الأموال.[14] وتم تعزيز الروابط الإضافية بين التغذية المدرسية والتغذية العامة من خلال رسائل التغيير الاجتماعي والسلوكي، حيث تم دمج رسائل التغذية في الأنشطة المدرسية وأنشطة مؤسسات الصحة العامة. ومع ذلك، ظلت هذه الروابط محدودة النطاق ولم يتم إضفاء الطابع المؤسسي عليها بشكل كامل في جميع أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية.

27- **وتطلعا للمستقبل، أصبح المكتب القطري في وضع أفضل لتعزيز التكامل** كجزء من الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة، وذلك بفضل حافظة تمويل أكثر تنوعا، وعملية تحقيق استقرار القوة العاملة التي أجريت مؤخرا في المكتب القطري، وتوضيح أفضل لعرض القيمة الذي يقدمه **البرنامج** في مجالي الحماية الاجتماعية وتعزيز القدرة على الصمود. ولا تزال قدرة **البرنامج** على تحقيق مكاسب مستدامة على مستوى النظم في طاجيكستان تعتمد على تحقيق اتساق داخلي أكثر قوة، والتعبير عن دوره الاستراتيجي بشكل أوضح، وتحقيق تكامل أكثر اتساقا للأنشطة عبر المجالات البرامجية.

[14] من خلال البرنامج التجريبي لتحويل الأموال، تتلقى المدارس أموالا لشراء الأغذية مباشرة من الأسواق المحلية لتنويع الوجبات وتحسين التغذية.

**المساهمة في النتائج**

***ساهم البرنامج بنجاح في تحقيق نتائج تشغيلية ومجتمعية، إذ سُجلت تحسينات كبيرة في الأمن الغذائي والتغذية والقدرة على الصمود. ومع ذلك، لا يزال التقدم المحرز نحو تغيير مستدام على مستوى النظم تدريجيا، بما يعبر عن التحديات المرتبطة بمشاركة الحكومة، وضيق الحيز المالي، وغياب إطار سياساتي تمكيني لتوسيع نطاق البرامج الوطنية. ولا يزال التقدم المحرز في تعزيز الاستدامة من خلال الملكية الوطنية وإضفاء الطابع المؤسسي الطويل الأجل يعتمد على زيادة إدماج دعم البرنامج في النظم الوطنية وهياكل التمويل.***

28- في إطار **الحصيلة 1** للخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2023-2026، دعم **البرنامج** التقدم نحو تحقيق أهداف **القدرة على الصمود** من خلال تركيز مزدوج على **تعزيز القدرات المؤسسية والتمكين المجتمعي.** وتناول التدخل تحديث البنية التحتية، وتدريب الموظفين، ورقمنة البيانات القديمة، مما زاد نسبة السجلات المناخية الرقمية. وحقق تعزيز القدرات المؤسسية **للبرنامج،** في إطار الحصيلة 1، نتائج تقنية ملموسة من خلال الاستثمار في أدوات التوقع المناخي والتخطيط. ومع ذلك، لا يزال توطيد هذه النُهج ضمن نظم التنسيق والتخطيط الوطنية في مراحله الأولى بسبب ضعف القبول المؤسسي وعدم وجود آليات مستدامة لربط التطورات التقنية بعمليات التخطيط.

29- وكانت نتائج أنشطة **البرنامج** لتعزيز قدرة المجتمعات المحلية على الصمود أكثر وضوحا في الضواحي النائية والمتضررة من الصدمات المناخية، حيث كان نطاق وصول النظم الحكومية محدودا، وكانت الأسر فيها أكثر عرضة للمخاطر المناخية وانعدام الأمن الغذائي. وعلى مستوى المجتمعات المحلية، أفاد أكثر من ثلاثة أرباع المستفيدين من **البرنامج** بتحقيق فوائد من خلال تحسين قاعدة أصول سبل كسب العيش وزيادة الحماية من المخاطر المناخية، وذلك بفضل أنشطة **البرنامج** الواسعة النطاق لإنشاء الأصول، والتحويلات النقدية المشروطة، والدعم الزراعي، ومبادرات التكيف مع تغير المناخ، ولا سيما في الضواحي الجبلية التي يصعب الوصول إليها. وعلى الرغم من القيود المتعلقة بإمكانية التنبؤ بالتمويل والتغطية الجغرافية، تحسنت مؤشرات استهلاك الأغذية في المجتمعات المحلية المستهدفة خلال فترة التنفيذ. وعلى سبيل المثال، زادت نسبة الأسر التي لديها مؤشرات مقبولة لاستهلاك الأغذية من 80 في المائة في عام 2022 إلى 97 في المائة في عام 2023. وكان التقدم المحرز في حصائل القدرة على الصمود متفاوتا، وظلت الفئات السكانية المستهدفة عرضة للصدمات الخارجية.

30- وكانت **أنشطة التغذية المدرسية في إطار الحصيلة 2** المكون المحوري لحافظة **البرنامج** طوال فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية، حيث جمعت بين تقديم الخدمات على نطاق واسع وتعزيز القدرات المؤسسية. وباستهداف ما يقرب من نصف مدارس البلد وأكثر من نصف مليون طفل، **ظلت التغذية المدرسية شبكة أمان موثوقة** في المناطق الريفية أساسا، حيث كان انعدام الأمن الغذائي أكثر انتشارا، وحيث يمكن أن تحقق التغذية المدرسية أكبر الفوائد. وأدى البرنامج إلى تحسين معدلات الالتحاق بالمدارس والاستبقاء فيها، كما ساهم في تحقيق حصائل تعليمية قوية، على الرغم من أن الوجبات المدرسية قُدمت في عدد أيام أقل من المقرر أسبوعيا بسبب محدودية الموارد، مما استلزم من أولياء الأمور والمدارس توفير وجبات تكميلية.

31- وحقق **البرنامج** تقدما **في الانتقال نحو برنامج تغذية مدرسية مملوك وطنيا** من خلال مبادرات تجريبية مرتبطة بتعزيز القدرات المؤسسية. وشملت هذه المبادرات المشروع التجريبي لتحويل الأموال، ونموذج التغذية المدرسية بالمنتجات المحلية، والأنشطة المدرة للدخل على مستوى المدارس. وعززت المشاريع التجريبية الملكية المدرسية والمجتمعية، ووفرت نماذج انتقال عملية. ومع ذلك، ظل كل من نطاقها العام وجدواها المالية محدودين. وبالإضافة إلى ذلك، لم تُستغل فرص التعلم المتاحة في جميع النُهج التجريبية استغلالا كاملا، مما أدى إلى تقدم متفاوت جغرافيا نحو برنامج تغذية مدرسية مملوك وطنيا. وخلص التقييم إلى أن المستفيدين يفضلون عموما المساعدة النقدية، التي أتاحت للمدارس تنويع قوائم الطعام وإضافة قيمة تغذوية، على الرغم من أن توفير **البرنامج** للدقيق المقوى ظل عنصرا حيويا في جعل الوجبات أكثر قيمة تغذوية.

32- وإلى جانب التغذية المدرسية، **حققت تدخلات البرنامج في مجال التغذية نتائج قوية في علاج سوء التغذية الحاد المعتدل والحد منه.** وعلى الرغم من ارتفاع الطلب، كانت التدخلات مقيدة بمحدودية التمويل وضعف الأولويات الوطنية. ونتيجة لذلك، استهدف العلاج خمس ضواحٍ ذات خدمات صحية عامة محدودة وتشهد انتشارا واسعا لسوء التغذية الحاد المعتدل، وأساسا في منطقة خاتلون. وظلت جودة البرنامج عالية، وكانت معدلات التعافي أعلى باستمرار من معايير الميثاق الإنساني والمعايير الدنيا

في مجال الاستجابة للكوارث (Sphere)، وسُجلت أفضل الحصائل في المرافق التي دعم فيها **البرنامج** توفير الأغذية المغذية المتخصصة وتدريب العاملين الصحيين.

33- وأدت الوقاية من سوء التغذية من خلال مبادرات رسائل التغيير الاجتماعي والسلوكي إلى زيادة المعرفة والوعي بسوء التغذية، وممارسات تغذية الرضع والأطفال الصغار، والنظافة الصحية. كما ساعد تعزيز قدرات المهنيين الصحيين وتوفير أغذية مقواة متخصصة في تحقيق النتائج. وساعدت هذه التدخلات في سد فجوات حرجة في تقديم الخدمات حيث كان الدعم الحكومي محدودا. ومع ذلك، ظلت النتائج مقيدة بمحدودية توفر التمويل والقيود المالية التي تواجهها الحكومة، على الرغم من الاعتراف الرسمي بتحديات التغذية على مستوى السياسات. وظلت الروابط المحتملة بين برنامج التغذية المدرسية بالمنتجات المحلية المراعي للتغذية والتغذية في مرحلة الطفولة المبكرة محدودة ومجزأة بسبب قيود الموارد والتصميم. ويؤدي عدم وجود نهج متسق لدورة الحياة إلى الحد من فرص مواءمة الدعم التغذوي عبر مراحل نمو الطفل ومعالجة سوء التغذية بشكل أكثر منهجية.

34- وتهدف **المساعدة الطارئة في إطار الحصيلة 3** إلى تعزيز الاستعداد الوطني لحالات الطوارئ وتوفير مساعدات غذائية وتغذوية في الوقت المناسب لكل من اللاجئين والسكان المحليين المتضررين من الصدمات. وعلى الرغم من قيود التمويل، **قدم البرنامج مساعدة طارئة واسعة النطاق استجابة للفيضانات والزلازل**، مما أدى إلى تحسين مؤشرات استهلاك الأغذية بين السكان المتضررين. وكان دعم **البرنامج** للاستعداد لحالات الطوارئ فعالا. وتم تنفيذ الدعم بالتعاون مع الشركاء الوطنيين، وعزز النظم الوطنية من خلال دعم قدرات التسجيل والاستهداف والرصد الميداني. واتسم الاستهداف بالشفافية وشمل الأشخاص ذوي الإعاقة، مما عزز مصداقية **البرنامج** في الاستجابة لحالات الطوارئ. وعلى الرغم من المساعدة، ظل المتضررون عرضة بشدة للصدمات المتكررة.

35- ولتكميل للمساعدات الغذائية المباشرة، دعمت **الخدمات التي يقدمها البرنامج عند الطلب الاستعداد للأزمات ووصول المساعدات الإنسانية** على المستويين الوطني والإقليمي. ودعم **البرنامج** رحلات الخطوط الجوية الإنسانية للأمم المتحدة بين دوشنبه وكابول، بما في ذلك التخليص الجمركي لشحنات المساعدات الإنسانية من خلال تأمين الحصول على التصاريح الحكومية اللازمة لاستخدام جميع نقاط العبور الحدودية الرئيسية. وكانت هذه التدخلات فعالة، حيث عززت دور طاجيكستان كمركز إقليمي للوجستيات الإنسانية، وعززت الميزة النسبية **للبرنامج** في مجال الاستعداد لحالات الطوارئ واللوجستيات وتيسير وصول المساعدات الإنسانية.

36- وساهم **البرنامج** في **تعزيز القدرات الوطنية في مجال الحماية الاجتماعية، والنظم الغذائية، والاستعداد لحالات الطوارئ في إطار الحصيلة 4**، وتحقق أكبر تقدم في مجال التغذية المدرسية، حيث مكّن الدعم التقني والتشغيلي الذي قدمه **البرنامج** من إنشاء وحدة وطنية للتغذية المدرسية وتشغيلها بكامل طاقتها في عام 2023. ويشكل إنشاء الوحدة، وإعداد قوائم الطعام ومعايير المشتريات، وتدريب موظفي المدارس، الأساس اللازم لكي تصبح الوجبات المدرسية شبكة أمان وطنية مستدامة في المستقبل. ومع ذلك، ظل التمويل الوطني محدودا، مما أدى إلى تباطؤ تحول برنامج الوجبات المدرسية نحو الملكية الحكومية الكاملة والاستدامة الطويلة الأجل.

37- **كما قدم البرنامج الدعم لقدرات الحكومة في مجال التغذية وتقوية الأغذية** وعزز القدرات التقنية والتنظيمية من خلال تقديم التوجيهات والمدخلات التقنية للأطر التنظيمية، ومن خلال إنشاء نظم الدعم التي غطت أكثر من 000 580 شخص في عام 2024. ومع ذلك، ظل التنفيذ التشغيلي والنطاق مقيدين بمحدودية التمويل المحلي، والاعتماد المستمر على الدعم الخارجي، والقدرة الاستيعابية المتفاوتة للمؤسسات ذات الصلة.

38- وساهم **البرنامج في تحسين قدرات الاستعداد والتنسيق على المستوى المؤسسي لحالات الطوارئ** من خلال تحديث المبادئ التوجيهية، وتعزيز أدوات الرصد الرقمية، وتحسين وظائف الإنذار المبكر، مثل أدوات التنبؤ في نظم الإنذار المبكر، وقاعدة بيانات للتخزين المسبق لمخزونات العمل الإنساني. وحسنت هذه المساهمات موثوقية وحسن توقيت جهود الاستعداد، مما مكّن الجهات الفاعلة الوطنية من اتخاذ قرارات استنادا إلى تحليل أكثر اتساقا ومدفوعا بالأدلة. كما عززت هذه المساهمات التنسيق بين أصحاب المصلحة، ودعمت تخطيطا أكثر كفاءة وقابلية للتنبؤ للاستجابة لحالات الطوارئ. ومع ذلك، كان التقدم أقوى على المستوى التقني منه على المستوى الاستراتيجي. وأعاقت الولايات المؤسسية المجزأة، وقابلية التشغيل البيني المحدودة للبيانات،

والتمويل المحلي المقيد، وحجم المبادرات التجريبية الصغير، التكامل الأوسع على نطاق المنظومة، وعرقلت التقدم نحو نظام حماية اجتماعية أكثر اتساقا ومستجيبا للصدمات.

39- **وتختلف استدامة النتائج المحققة في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية باختلاف المكونات.** فرغم قوة آفاق الاستدامة الاجتماعية والبيئية على مستوى المجتمعات المحلية، لا تزال الاستدامة المؤسسية والمالية متفاوتة. وقد حقق **البرنامج** تقدما ملحوظا في تعزيز النظم المؤسسية والتقنية، ولا سيما في مجال التغذية المدرسية، والتغذية، وتقوية الأغذية، والقدرة على الصمود في وجه تغير المناخ. ومع ذلك، فإن الاستدامة مقيدة بمحدودية التمويل الحكومي، وضعف القبول المؤسسي، وغياب استراتيجيات انتقال رسمية، وخطة لتسليم المسؤولية عن التغذية المدرسية مفرطة الطموح. كما أنها لا تزال تعتمد على قدرة **البرنامج** على توضيح دوره وتوطيده ضمن هياكل الحماية الاجتماعية الوطنية والقدرة على الصمود في وجه تغير المناخ، وهو ما يعتبر ضروريا لضمان أن يظل هذا الدور مفهوما ومعترفا به من قبل الحكومة وشركاء التنمية.

**التقدم المحرز بشأن الأولويات الشاملة**

***التزم البرنامج بالمبادئ الإنسانية، ولكن كان إدماج الأولويات الشاملة متفاوتا على نطاق الخطة الاستراتيجية القطرية. وتم تعميم المساواة بين النساء والرجال بصورة متسقة في العمليات، في حين ظل الإنصاف الأوسع نطاقا، بما في ذلك الشواغل بشأن الإعاقة، والمساءلة أمام الأشخاص المتضررين، والنُهج المراعية للبيئة والتغذية، قائما إلى حد كبير على المشاريع ولم يُدمج بعد على مستوى المنظومة.***

40- **التزم البرنامج بالمبادئ الإنسانية،** فقدم المساعدة بناء على الاحتياجات المقدّرة، من دون تمييز، ومع احترام الإنسانية والحياد والنزاهة والاستقلالية التشغيلية. وعلى سبيل المثال، نُفذت استجابة **البرنامج** للفيضانات بناء على تقييمات سريعة للاحتياجات أجريت بالاشتراك مع السلطات المحلية وشركاء الأمم المتحدة، مما أدى إلى عملية نزيهة لاستهداف الأسر الأكثر تضررا وإعطائها الأولوية، بغض النظر عن الموقع الجغرافي أو الخلفية الإثنية. وتم الحفاظ على الاستقلالية التشغيلية من خلال الإدارة المباشرة لعملية اختيار المستفيدين ورصدهم، مما ضمن عدم تأثر قرارات التوزيع بالضغوط السياسية المحلية أو المؤسسية.

41- **وحافظ البرنامج على التزامه بالحماية** من خلال إدماج تقييمات مخاطر الحماية في تصميم البرامج، وتنفيذ تدابير تخفيفية محددة السياق، بهدف ضمان سلامة جميع المستفيدين وكرامتهم، وحصولهم الهادف على المساعدة. وفي الاستجابة لحالات الطوارئ، ظهرت اعتبارات الحماية في عمليات الاستهداف، مما ضمن الوصول الآمن إلى نقاط التوزيع باستخدام ممارسات إدارة الحشود. وأكد الرصد الميداني أن أنشطة **البرنامج** نُفذت في بيئة تتسم بدرجة عالية من الحماية.

42- وكانت **اعتبارات المساواة** قوية نسبيا ومطبقة بشكل متسق في جميع مجالات البرامج الرئيسية، بما في ذلك التغذية، والتغذية المدرسية، والقدرة على الصمود، ودعم مشاركة المرأة، والحصول على الخدمات، وفرص كسب العيش على مستوى المجتمعات المحلية. وخلص التقييم إلى أن جهود **البرنامج** دعمت مشاركة المرأة وحققت فوائد لها، إلا أن الحواجز الهيكلية المستمرة واصلت تقييد التقدم نحو تمكين المرأة على نطاق أوسع. كما خلص التقييم إلى أن أطر الرصد تضمنت مؤشرات مصنفة بحسب الجنس، ولكنها افتقرت إلى القدرة على تتبع النتائج المحققة في ما يتعلق بتمكين المرأة، مما يعني أنه لا يمكن تحديد أي مكاسب أو تحليلها.

43- وعزز **البرنامج** نظمه بشأن **المساءلة أمام الأشخاص المتضررين** من خلال إضفاء الطابع الرسمي على آليته للتعقيبات المجتمعية، وتوسيع القنوات ونقاط الوصول للسكان المتضررين، واستخدام المنصة المؤسسية لإدارة الحالات. ومع ذلك، صادف **البرنامج** صعوبات عملية في جهوده لإغلاق الحالات، وثبت أن التواصل المنظم الثنائي الاتجاه (مكتب المساعدة، ورقم الخط الساخن، وصناديق التعقيبات)، وحلقات التعقيبات، والمشاركة المجتمعية المنهجية، تشكل تحديات في التنفيذ، ولا سيما خارج نطاق سياقات الطوارئ. كما أعاق كل من عدم الكشف عن هوية مقدمي التعقيبات والبيانات الديمغرافية غير الكاملة جهود **البرنامج** في مجال تحليل الشمولية.

44- ويعبر إدماج **البرنامج** لتحليل **الإعاقة** في طاجيكستان عن التزامه المؤسسي الناشئ، على الرغم من أن الجهود لم تُترجم بعد إلى تطبيق منهجي أو استخدام روتيني في تقديم الخدمات. وأدخل **البرنامج** أدوات تحليلية وبنى قدرات مراكز الصحة العامة

لتقييم احتياجات الأطفال ذوي الإعاقة وتلبيتها، مما رفع مستوى الوعي بين الشركاء. كما عقد حلقات دراسية لرفع الوعي ودعم أنشطة المشاركة المجتمعية التي تضم منظمات تمثل الأشخاص ذوي الإعاقة. وداخليا، أدى عدم وجود مؤشرات الإعاقة على نطاق الحافظة، والتصنيف المنهجي للبيانات، والتوجيهات التشغيلية إلى تقييد التطبيق المتسق للالتزامات المتعلقة بالإعاقة. وخارجيا، قيد كل من الاعتماد على نظم شهادات الإعاقة الطبية، وضعف آليات الإحالة الوطنية، والحواجز المجتمعية أمام الإفصاح، تحديد الأشخاص ذوي الإعاقة والوصول إليهم.

45- وتم إدماج **التغذية** كأولوية شاملة في تدخلات **البرنامج** من خلال علاج سوء التغذية ورسائل التغيير الاجتماعي والسلوكي، وذلك في إطار الحصيلة 2، ومبادرات التغذية المدرسية ذات البُعد التغذوي والقدرة التكميلية على الصمود، وتقوية الأغذية، وبناء القدرات. وقد أسهمت هذه التدخلات في تحسين جودة الأنماط الغذائية، وزيادة الوعي التغذوي، والحصول على أغذية غنية بالمغذيات في المناطق المستهدفة. غير أن عدم وجود نهج متسق يربط بين التغذية في مرحلة الطفولة المبكرة والتغذية المدرسية قد حد من استمرارية التدخلات وآثارها التراكمية، مما قلل الفعالية الإجمالية لاستراتيجية التغذية الشاملة **للبرنامج**.

46- وفي طاجيكستان، أدمج **البرنامج الضمانات البيئية والاجتماعية**، وشجع على استخدام التكنولوجيات المنخفضة الانبعاثات، مثل تكنولوجيات الري التي تعمل بالطاقة الشمسية وتكنولوجيات الطاقة النظيفة، مما ساهم في بناء سبل كسب عيش أكثر استدامة. ومع ذلك، كان الفحص البيئي متفاوتا بين مختلف الحصائل، وغالبا ما كان مدفوعا بمتطلبات المشاريع بدلا من كونه ممارسة مؤسسية معممة. وعزز **البرنامج** تموضعه في مجال المناخ، إلا أن عدم وجود دور مؤسسي محدد ومشاركة منهجية في آليات التنسيق والتمويل الوطنية المتعلقة بالمناخ قد حد من تأثيره الاستراتيجي ووصوله إلى تمويل التكيف.

**تدبير الموارد والكفاءة**

***حافظ البرنامج على استمرارية البرامج، ولكنه لم يتمكن من ضمان الاستخدام الأمثل والمتوازن في الوقت المناسب للموارد على نطاق الخطة الاستراتيجية القطرية. وفي حين تم تنفيذ البرامج المدرسية وبرامج الاستجابة لحالات الطوارئ إلى حد كبير في الوقت المحدد، واجهت أنشطة القدرة على الصمود والحماية الاجتماعية تأخيرات بسبب تقلبات التمويل والقيود التشغيلية.***

47- **حافظ البرنامج على الاستمرارية التشغيلية، إلا أن حسن التوقيت كان متفاوتا**. ففي الحالات التي كان فيها التمويل قابلا للتنبؤ وكانت فيها نماذج التنفيذ راسخة، ولا سيما في مجالي التغذية المدرسية والمساعدات الغذائية الطارئة، قدم **البرنامج** مساعداته في الوقت المناسب وبموثوقية. وكان حسن التوقيت في هذه المجالات مدعوما بقدرات لوجستية قوية، وعمليات رصد، وزيادة استخدام النظم الرقمية، وحضور ميداني مكثف. وعلى وجه الخصوص، سهل قرب مكاتب **البرنامج** الميدانية من مواقع التنفيذ التفاعل مع السلطات المحلية والمجتمعات المحلية، ودعم التنسيق مع الشركاء، ومكّن الرصد في الوقت المناسب والإدارة التكيفية.

48- **إلا أن حسن التوقيت تراجع بشكل كبير في ظل الظروف الأقل استقرارا**، ولا سيما في مجالات التغذية، والقدرة على الصمود، والحماية الاجتماعية. وقد حدت تقلبات التمويل، ومحدودية مرونة إعادة تخصيص الموارد، وعمليات بدء التشغيل المطولة، والاختناقات التنظيمية – مثل مركزية صنع القرار، وعدم وضوح تفويض الصلاحيات بين المكاتب القطرية والميدانية، وعدم كفاية تمكين الموظفين الوطنيين - من قدرة **البرنامج** على استيعاب التأخيرات، وإعادة التوازن لأعباء العمل، وتحقيق أمثل استخدام لموارد الخطة الاستراتيجية القطرية. وفي الميدان، تقيدت مكاسب الكفاءة بتوزيع أعباء العمل في ما بين المكاتب الميدانية، على الرغم من وجود اختلافات كبيرة في العبء التشغيلي.

49- **وواجهت أنشطة القدرة على الصمود تأخيرات** بسبب تأخر تأكيد مساهمات الجهات المانحة، واختناقات المشتريات، والفجوات المتعلقة بالموظفين، وتعقيد عمليات الموافقة. ورغم أن هذه التأخيرات ضغطت الجداول الزمنية للتنفيذ، فقد تمكن **البرنامج** من الوصول إلى العدد المقرر من المستفيدين. وحدت قيود التمويل المتكررة وتأخيرات الجهات المانحة من نطاق تدخلات العلاج التغذوي إلى خمس ضواحٍ، وتسببت في عدم الوفاء بالالتزامات في أنشطة الحماية الاجتماعية، وأبطأت التقدم نحو تحقيق النتائج المقررة. ولم تُطبق آليات التخفيف، مثل التخطيط لحالات الطوارئ في حالات تأخر دفع الأموال، بشكل منهجي.

50- **ولتعزيز كفاءة التكاليف، اتخذ البرنامج عدة تدابير موجهة**، بما في ذلك توسيع نطاق استخدام الأدوات الرقمية، وتحسين تدفقات عمل التحويلات القائمة على النقد، وتطبيق نماذج تجريبية لتقديم المساعدات. وقد أسهمت هذه التدابير في تسريع عملية تسجيل بيانات المستفيدين ورقمنتها والتحقق منها، وفي زيادة سرعة المعالجة، وتحقيق وفورات سنوية مقدرة، وتقليل الاحتياجات من الموظفين. ومع ذلك، كانت مكاسب كفاءة التكاليف على نطاق الحافظة مقيدة بالميزنة القائمة على المشاريع، والتفاوت في توزيع أعباء العمل بين المكاتب الميدانية، وممارسات الإدارة لدى الشركاء التي افتقرت إلى تقييمات منهجية للأداء والقيمة مقابل المال. كما تقيدت مكاسب الكفاءة بتفاوت توزيع أعباء العمل بين المكاتب الميدانية، إلى جانب التخصيص الموحد إلى حد كبير للموارد من الموظفين والمركبات بين المكاتب الميدانية.

51- وبالمثل، **عزز المكتب القطري نظمه الداخلية بشأن الرصد والإبلاغ** والتزم بمعايير مؤسسية للرصد والإبلاغ. ومع ذلك، لا يزال التنفيذ المجزأ وآليات التحقق المحدودة والإبلاغ القائم على الأنشطة تعيق استخدام الأدلة في الوقت المناسب لتكييف البرامج واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

52- وعانت **الكفاءة على نطاق الحافظة** بشكل أكبر بسبب عدم وجود تقييمات منهجية للأداء أو للقيمة مقابل المال للشركاء المتعاونين وبسبب التزامات مشتريات الأغذية المرتبطة بشروط الجهات المانحة، مما قلل قدرة **البرنامج** على انتقاء الخيارات الأكثر فعالية من حيث التكاليف.

53- **وأحرز البرنامج تقدما في التصدي لتحديات الموارد البشرية** عبر تحقيق استقرار أكبر في هياكل التوظيف وتخطيط أكثر استراتيجية للقوة العاملة. ولا تزال هناك ثغرات في استبقاء الموظفين الوطنيين وتمكينهم، والتوظيف في الوقت المناسب، والتطوير الوظيفي والقيادي. واستمرت قيود القدرات على المستوى الميداني، حيث لم يعبر تخصيص الموظفين والموارد عن عبء العمل ومتطلبات المكاتب الميدانية، التي تتحمل العبء التشغيلي لتنفيذ الأنشطة ورصدها.

## التوصيات

54- يقدم التقييم توصية استراتيجية واحدة وثلاث توصيات تشغيلية لدعم المساءلة والتعلم وإرشاد تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة لطاجيكستان.

## التوصيات

| التوصيات والتوصيات الفرعية | نوع التوصية | المكاتب والشعب المسؤولة في البرنامج | الكيانات المساهمة الأخرى | الأولوية | الموعد النهائي للإنجاز |
|---|---|---|---|---|---|
| **التوصية 1: تحديد موضع البرنامج كعامل تمكيني للنظم في إطار الحماية الاجتماعية المتطور في طاجيكستان من خلال تفعيل عرض القيمة الخاص به باستخدام منظور النظم في الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة.**<br>***الأساس المنطقي:*** يحدد عرض القيمة الذي يقدمه **البرنامج** في طاجيكستان رؤية لدعم جهود الحكومة في بناء نظام حماية اجتماعية متكامل ومستجيب للصدمات، يربط بين الأمن الغذائي والتغذية والقدرة على الصمود في وجه تغير المناخ. وعملية تحويل هذه الرؤية إلى ممارسة عملية أمر معقد بسبب طابع التمويل القائم على المشاريع، إلا أن ذلك لا يمنع **البرنامج** من استخدام المشاريع الفردية كنقاط انطلاق لتعزيز النظم على نطاق أوسع. | استراتيجية | | | | |
| 1-1 استخدام المشاريع كنقاط دخول لتعزيز النظم الأوسع نطاقا، مع توضيح كيف تدعم المشاريع الرؤية الاستراتيجية الشاملة **للبرنامج** بدلا من عملها كتدخلات مستقلة. | | الإدارة العليا في المكتب القطري | مكتب نائب المدير(ة) التنفيذي(ة) والرئيس التنفيذي للعمليات | عالية | الربع الأخير من عام 2026 |
| 2-1 تعزيز التعلم المتبادل الداخلي والاستعراضات المشتركة من أجل تعزيز الاتساق بين الأنشطة، وتبيان ذلك في نظرية التغيير والحصول على نتائج أكثر شمولية. | | الإدارة العليا في المكتب القطري | مكتب نائب المدير(ة) التنفيذي(ة) والرئيس التنفيذي للعمليات | عالية | الربع الأخير من عام 2026 |
| 3-1 توضيح ونشر رؤية **البرنامج** ونتائجه ومساهماته لضمان وجود فهم مشترك مع الحكومة والشركاء، ولتعزيز دور **البرنامج** كقائد فكر في مجال الحماية الاجتماعية والحد من مخاطر الكوارث والنظم الغذائية. | | الإدارة العليا في مكتب القطري | مكتب نائب المدير(ة) التنفيذي(ة) والرئيس التنفيذي للعمليات | عالية | الربع الأخير من عام 2026 |
| **التوصية 2: تعزيز الترتيبات التنظيمية الداخلية للبرنامج، مع الاستثمار في إحداث تحول ثقافي وترسيخ عقلية النمو لدى الموظفين.**<br>***الأساس المنطقي:*** لتعزيز تحوله المتوخى نحو دعم أكثر تكاملا وتوجها نحو النظم، ينبغي أن يعزز **البرنامج** ترتيباته التنظيمية لضمان إمكانية تشغيل برامجه بطريقة متسقة وحسنة التوقيت وقابلة للتوسع. | تشغيلية | | | | |
| 2-1 رسم خرائط وتحديد الاختناقات في عمليات **البرنامج** القطرية، وتبسيط عمليات صنع القرار الداخلية من خلال توضيح تفويض الصلاحيات للوحدات التقنية والمكاتب الميدانية. سيساعد ذلك في الحد من الاعتماد على الموافقات | | الإدارة العليا في المكتب القطري | | عالية | الربع الأخير من عام 2026 |

| التوصيات والتوصيات الفرعية | نوع التوصية | المكاتب والشعب المسؤولة في البرنامج | الكيانات المساهمة الأخرى | الأولوية | الموعد النهائي للإنجاز |
|---|---|---|---|---|---|
| المركزية وضمان إجراء التعديلات التشغيلية بشكل أسرع استجابة للظروف المتغيرة. | | | | | |
| 2-2 تمكين الموظفين الوطنيين من خلال ولايات واضحة، ومسؤوليات مفوضة، وتنمية القدرات المستهدفة، والاستفادة من خبراتهم القطرية ودورهم الاستراتيجي في الحفاظ على العمليات الطويلة الأجل التي تتطلب مشاركة مستمرة على فترات ممتدة. | | الإدارة العليا في المكتب القطري | | عالية | الربع الثالث من عام 2026 |
| 3-2 إعادة مواءمة هياكل الموظفين وتخصيصهم لضمان حصول المكاتب والأفرقة ذات الطلبات الأعلى من حيث البرامج وخدمات الدعم والرصد على الموارد الكافية للحفاظ على تنفيذ للبرامج عالي الجودة ومستجيب للسياق. | | الإدارة العليا في المكتب القطري | فرع تخطيط القوة العاملة واستراتيجيتها | عالية | الربع الثالث من عام 2026 |
| **التوصية 3: توحيد حافظة بناء القدرة على الصمود والمناخ في البرنامج ووضع سياق لها بهدف تعزيز الاستدامة من خلال ربطها بالنظم الوطنية.**<br>***الأساس المنطقي***: ينبغي أن يبني **البرنامج** على استراتيجيته الحالية بشأن المناخ والقدرة على الصمود من خلال تعميق الاتساق الداخلي في حافظة الخطة الاستراتيجية القطرية وضمان وجود الروابط مع آليات الحماية الاجتماعية الوطنية والنظم الغذائية والتكيف وآليات الحد من مخاطر الكوارث والمساهمة فيها. | تشغيلية | | | | |
| 1-3 ربط تدخلات إنشاء الأصول وسبل كسب العيش بشكل أكثر وضوحا بالقدرة على الصمود في وجه تغير المناخ من خلال تطبيق نهج متكامل يربط هذه الأنشطة بالعمل الاستباقي والخدمات المناخية، من أجل إظهار كيف تساهم استثمارات **البرنامج** المجتمعية في قدرات التكيف الوطنية والحد من مخاطر الكوارث والاستدامة البيئية بوضوح، مع تعزيز الملكية المؤسسية. | | وحدة التكيف في وجه تغير المناخ وبناء القدرة على الصمود في المكتب القطري | دائرة المناخ والقدرة على الصمود (المقر العالمي) | متوسطة | الربع الأول من عام 2027 |
| 2-3 ضمان أن يكون للأنشطة المتعلقة ببناء القدرة المجتمعية على الصمود والتكيف مع الصدمات المرتبطة بالمناخ استراتيجية واضحة للاستدامة مرتبطة بالحماية الاجتماعية الوطنية، والنظم الغذائية، ونظم التكيف والحد من مخاطر الكوارث. | | وحدة التكيف في وجه تغير المناخ وبناء القدرة على الصمود في المكتب القطري | دائرة المناخ والقدرة على الصمود (المقر العالمي) | متوسطة | الربع الأول من عام 2027 |

| التوصيات والتوصيات الفرعية | نوع التوصية | المكاتب والشعب المسؤولة في البرنامج | الكيانات المساهمة الأخرى | الأولوية | الموعد النهائي للإنجاز |
|---|---|---|---|---|---|
| **التوصية 4: تعزيز إدماج أنشطة التغذية المدرسية في برنامج وطني للتغذية المدرسية قابل للتطوير ومستدام والدعوة لذلك.**<br>***الأساس المنطقي:*** لتعزيز البرنامج الوطني للتغذية المدرسية ودعم الملكية الحكومية، يمكن أن يؤدي **البرنامج** دورا رئيسيا كمبتكر ومولد للأدلة. | تشغيلية | | | متوسطة | الربع الأخير من عام 2026 |
| 4-1 توليد الأدلة والتعلم بشأن قابلية توسيع النطاق والاستدامة الطويلة الأجل لبرنامج التغذية المدرسية القائم على النقد، والأنشطة المدرة للدخل، والتغذية المدرسية بالمنتجات المحلية كأساس لتعزيز انتقالها إلى الملكية الوطنية. | | وحدة التغذية المدرسية في المكتب القطري | دائرة التغذية والوجبات المدرسية والحماية الاجتماعية (المقر العالمي) | متوسطة | الربع الثالث من عام 2026 |
| 4-2 تقديم المساعدة التقنية للحكومة والمدارس لزيادة توسيع نطاق المبادرات المدرسية باستخدام نُهج متكاملة تعزز فرص الإنتاج المحلي وتوسع نطاق فرص الشراء. | | وحدة التغذية المدرسية في المكتب القطري | دائرة التغذية والوجبات المدرسية والحماية الاجتماعية (المقر العالمي) | متوسطة | الربع الأخير من عام 2026 |