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

المجلس التنفيذي
الدورة العادية الأولى
روما، 14 يناير/كانون الثاني 2026
وروما، 24 – 27 فبراير/شباط 2026

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

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

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

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

موجز تنفيذي

أجري تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لأرمينيا للفترة 2019–2025 بين مارس/آذار 2024 وفبراير/شباط 2025 لتحقيق احتياجات المساءلة والتعلم ولإرشاد إعداد الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة.

وخلص التقييم إلى أن الخطة الاستراتيجية القطرية تتواءم مع الأولويات والاحتياجات الوطنية، وتستند إلى تقييمات ومشاورات مكثفة. ويحتلّ **البرنامج** موضعا جيدا لدعمه تعزيز القدرات القطرية ويعتبر أحد الشركاء المفضلين للحكومة في الاستجابة لاحتياجات السياسات ذات الأولوية وفي وضع النُهج، والنماذج والأدوات ذات الصلة في مجالات التغذية المدرسية، والأمن الغذائي والحماية الاجتماعية. وتوجد حاجة إلى مساعدة تقنية إضافية للكيانات الحكومية اللامركزية بصورة خاصة في مجال الحماية الاجتماعية والاستجابة لحالات الطوارئ.

وكان للخطة الاستراتيجية القطرية الأصلية هيكل أولي واضح، ولكنه فقد من وضوحه بمرور الوقت مع سلسلة التوسعات التي أضيفت من خلال خمسة تنقيحات للميزانية من دون نظرية تغيير أساسية واضحة تربط بين التدخلات المختلفة ومسارات النتائج. وتركز مؤشرات الرصد في **البرنامج**، المتوائمة مع إطار النتائج المؤسسية، على نتائج المساعدة المباشرة للفئات المستهدفة، ولكنها تركز بصورة أدنى على أعمال تعزيز القدرات.

ويعدّ نقل برنامج التغذية المدرسية إلى حكومة أرمينيا مع المساهمات المصاحبة له في إطار السياسة الوطنية النجاح الأبرز الذي حققه **البرنامج**. ويتضمن النموذج التحويلي في مجال التغذية المدرسية ابتكارات مختلفة، وهو بالفعل بمثابة مرجع لبلدان أخرى. وثمة حاجة لاستمرار المساعدة التقنية في إدارة برامج التغذية المدرسية على المستويين المركزي ومستوى المحافظات لضمان الاستدامة.

*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 يعتمده **البرنامج** من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويرجى تقديم أي طلبات للتوضيح إلى مديرة التقييم.*

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة A.-C. Luzot
مديرة التقييم
بريد إلكتروني: anneclaire.luzot@wfp.org

السيدة سميرة أشرف
موظفة التقييم
بريد إلكتروني: sameera.ashraf@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** لسلاسل القيمة الغذائية الإنتاجية الزراعية للمزارعين المشاركين وهيأ فرصا للنمو الاقتصادي المحلي، غير أن نطاق الأنشطة الاقتصادية ظل صغيرا في معظم الحالات. وفي حين أنه تم إرساء الأساس لنظم غذائية قادرة على الصمود، هناك حاجة إلى بذل جهود إضافية لتطوير السوق الزراعية، وهياكل الحوكمة والشراكات من أجل تطوير الأعمال.

وتسير 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 توجها 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** جيدا، حيث تم إدراج النساء، والبنات، واللاجئين والأشخاص ذوي الإعاقة في معايير الاختيار للفئات المستهدفة الضعيفة، ولكن هناك مجال لضمان اتخاذ إجراءات مصممة خصيصا على أساس الاحتياجات المختلفة. وقد دعمت الجهود المنهجية بشأن المشاركة المجتمعية وآليات الشكاوى والتعقيبات القائمة الالتزامات بالمساءلة أمام السكان المتضررين. وقد أحرز **البرنامج** تقدما كبيرا 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 والتنمية في بعض الأحيان في التخطيط، ولكنه حظي باهتمام محدود أثناء التنفيذ.

وقدم التقييم خمس توصيات تشجع **البرنامج** على وضع هيكل أكثر وضوحا للخطة الاستراتيجية القطرية مصحوب بنظم رصد وموظفين كافين؛ 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؛ وتقوية الشراكات الاستراتيجية والتشغيلية.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علما بالتقرير الموجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لأرمينيا (2019-2025)، (WFP/EB.1/2026/6-D/1) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.1/2026/6-D/1/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- أجري تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لأرمينيا للفترة 2019–2025 بتكليف من مكتب التقييم في **البرنامج**. ويخدم التقييم غرضي المساءلة والتعلم على حد سواء، ويرشد تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة.

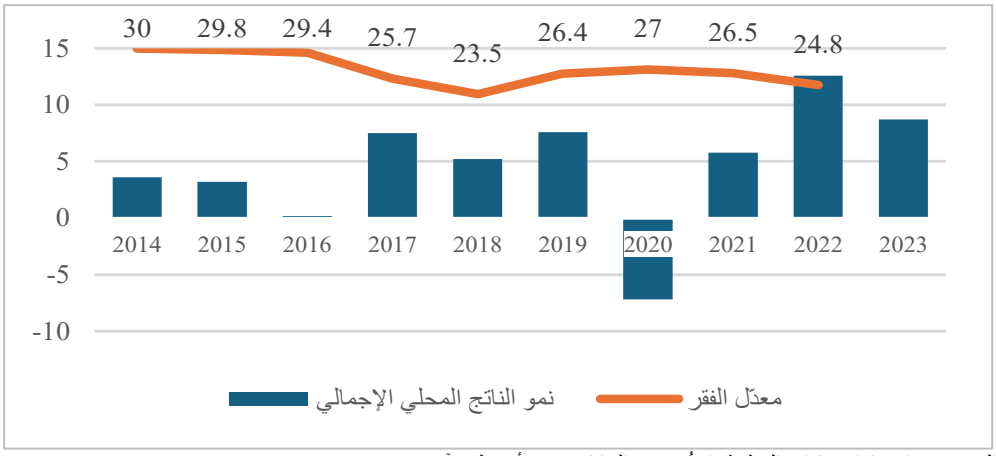
2- وأجري تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية هذا في الفترة ما بين مارس/آذار 2024 وفبراير/شباط 2025 وهو يغطي فترة خمس سنوات من تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية من يوليو/تموز 2019 إلى يوليو/تموز 2024. ويتم النظر في الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية للفترة 2018-2019 في ما يتعلق بتصميم وإعداد الخطة الاستراتيجية القطرية. وأجري التقييم من قبل فريق خارجي مستقل باستخدام نهج متعدد الأساليب قائم على النظرية.

3- والمستخدمون المستهدفون للتقييم هم المكتب القطري **للبرنامج** في أرمينيا، ومكتب الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية الإقليمي، والشُعب التقنية في المقر في روما، والمجلس التنفيذي **للبرنامج**، وحكومة جمهورية أرمينيا، وكيانات الأمم المتحدة الشريكة والجهات المانحة. ومن بين المستخدمين الآخرين المجتمع 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 الشريحة العليا في عام 2018. وعلى الرغم من النمو الاقتصادي، شهد البلد صدمات اقتصادية متعددة في السنوات الأخيرة، بما فيها الصدمات الناجمة عن جائحة 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، استُخرجت البيانات في 8 أغسطس/آب 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 يوميا بين 24 سبتمبر/أيلول و4 أكتوبر/تشرين الأول 2023.[1]

[1] 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،[2] وهو يبلغ حاليا 2.5 في المائة.[3] ومع ذلك، ظل معدل الالتحاق بالمدارس مرتفعا، حيث بلغ معدل الإلمام بالقراءة والكتابة بين البالغين 100 في المائة في عام 2020.[4]

7- ويتميز القطاع الزراعي في أرمينيا بالمزارع الصغيرة التي تمثل حوالي 95 في المائة من المزارع، وتنتج 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.[5]

8- وبالإضافة إلى الصدمات المذكورة أعلاه في الفقرتين4 و5، تتأثر ظروف الأمن الغذائي سلبا بالحرب الدائرة في أوكرانيا بسبب تقلبات السوق الناجمة عن القيود التجارية.[6] ولا تزال معدلات التضخم، وخصوصا أسعار المواد الغذائية، غير مستقرة، ولا يزال الاعتماد على الواردات الغذائية مرتفعا.[7] وفي الفترة من ديسمبر/كانون الأول 2022 إلى يناير/كانون الثاني 2023، كان 30 في المائة من الأسر الأرمنية يعاني من انعدام الأمن الغذائي، فيما كانت المعدلات في المناطق الريفية أعلى.[8]

9- وتحسنت مؤشرات التغذية في السنوات الأخيرة، ففي عام 2022 بلغ معدل الهزال بين الأطفال دون سن الخامسة 4.4 في المائة ومعدل التقزم 9.4 في المائة – وكلاهما أقل بكثير من المتوسطات الإقليمية التي تبلغ 8.9 في المائة للهزال و21.8 في المائة للتقزم.[9] ومع ذلك، بلغت مستويات فقر الدم بين النساء 17.3 في المائة ومستويا السمنة 25.6 في المائة، كلاهما أعلى من المتوسطات الإقليمية التي تبلغ 10.3 في المائة لفقر الدم و7.5 في المائة للسمنة.

10- وفي عام 2024، احتلت أرمينيا المرتبة 64 من بين 146 بلدا في المؤشر العالمي للفجوة بين الجنسين.[10] وعلى الرغم من الالتزامات الدستورية والتشريعية بالمساواة بين الجنسين، لا تزال بعض التحديات قائمة، بما في ذلك التنميط الجنساني السلبي والعنف الجنساني.

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. وصُممت 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، توسعت الخطة الاستراتيجية القطرية من حيث النطاق والميزانية، من خلال سلسلة من التنقيحات للميزانية.

---

[2] منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف). 2022. تحليل قطاع التعليم في أرمينيا.

[3] البنك الدولي. الإنفاق العام على التعليم، إجمالي (% من إجمالي الناتج المحلي) - أرمينيا

[4] بيانات البنك الدولي عن أرمينيا لعام 2020

[5] منظمة الأغذية والزراعة. أرمينيا في سطور. منظمة الأغذية والزراعة في أرمينيا.

[6] 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. *نظرة عامة إقليمية على الأمن الغذائي والتغذية في أوروبا وآسيا الوسطى 2022. إعادة توجيه السياسات والحوافز لجعل الأنماط الغذائية الصحية ميسورة التكلفة والنظم الغذائية الزراعية أكثر استدامة من الناحية البيئية.*

[7] البنك الدولي. 2024. توقعات الفقر الكلي.

[8] **البرنامج**. 2023. التقييم الخامس للأمن الغذائي ومواطن الضعف في أرمينيا، ديسمبر/كانون الأول 2022–يناير/كانون الثاني 2023.

[9] تقرير التغذية العالمي. ملامح التغذية القطرية – أرمينيا.

[10] 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 تدريجا إلى 84.2 مليون دولار أمريكي من خلال خمسة تنقيحات للميزانية:

أ) وسع التنقيح الأول للميزانية، في يوليو/تموز 2020، نطاق التركيز الاستراتيجي للخطة الاستراتيجية القطرية بإضافة حصيلتين استراتيجيتين: الحصيلة الاستراتيجية 3 لتقديم الخدمات عند الطلب، والحصيلة الاستراتيجية 4 لدعم الحكومة في الاستجابة للأزمات من خلال تقديم المساعدة الغذائية.

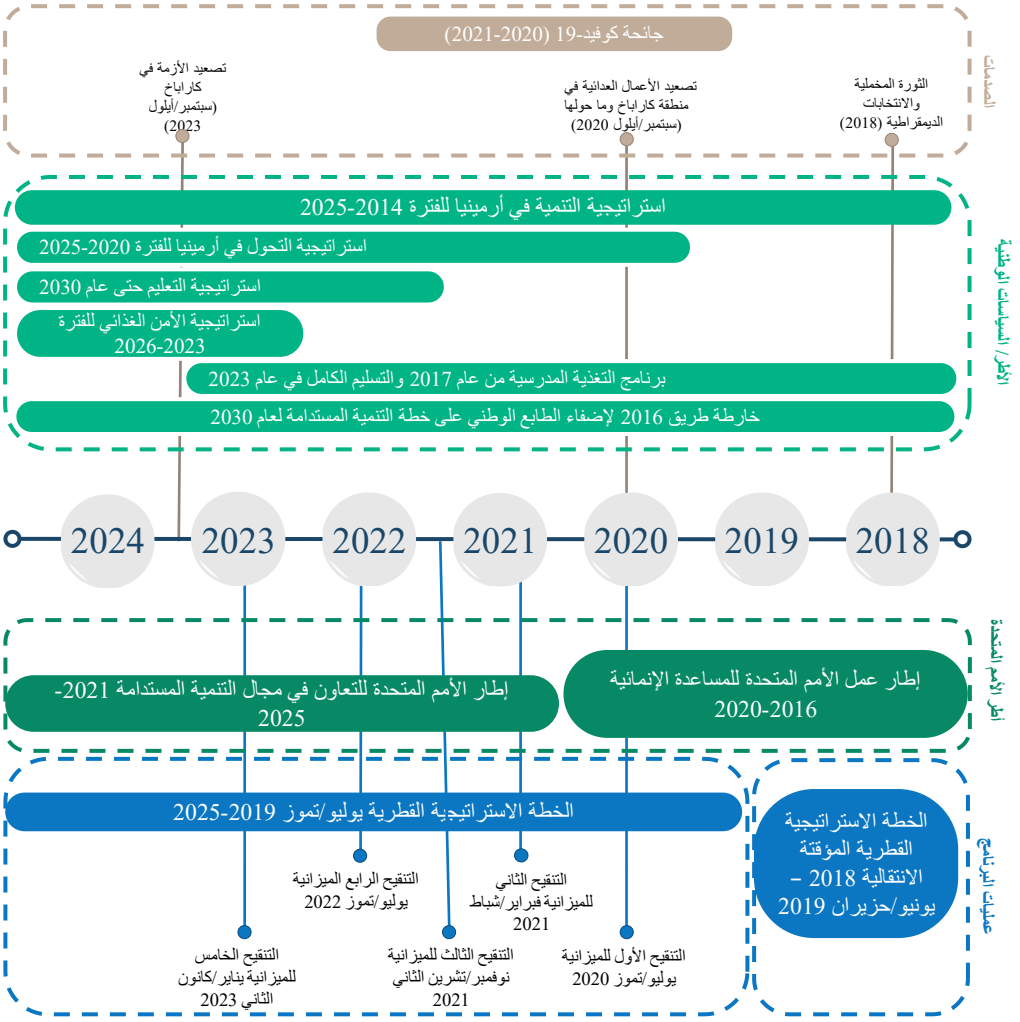
ب) وزاد التنقيح الثاني للميزانية نطاق أنشطة الاستجابة للأزمات بإضافة 74 000 مستفيد مقرر.

ج) قدم التنقيح الثالث للميزانية نهج المحور في إطار الحصيلة الاستراتيجية 4 من خلال إضافة استعادة سبل كسب العيش للسكان المتضررين من الأزمات.

د) أضاف التنقيح الرابع للميزانية نشاطين جديدين لدعم تطوير النظم الغذائية الوطنية وتطوير سلسلة القيمة الغذائية والنظام الوطني للحماية الاجتماعية.

ه) مدد التنقيح الخامس للميزانية، في يناير/كانون الثاني 2023، الإطار الزمني للخطة الاستراتيجية القطرية لمدة 18 شهرا تنتهي في عام 2025 لمواءمتها 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.

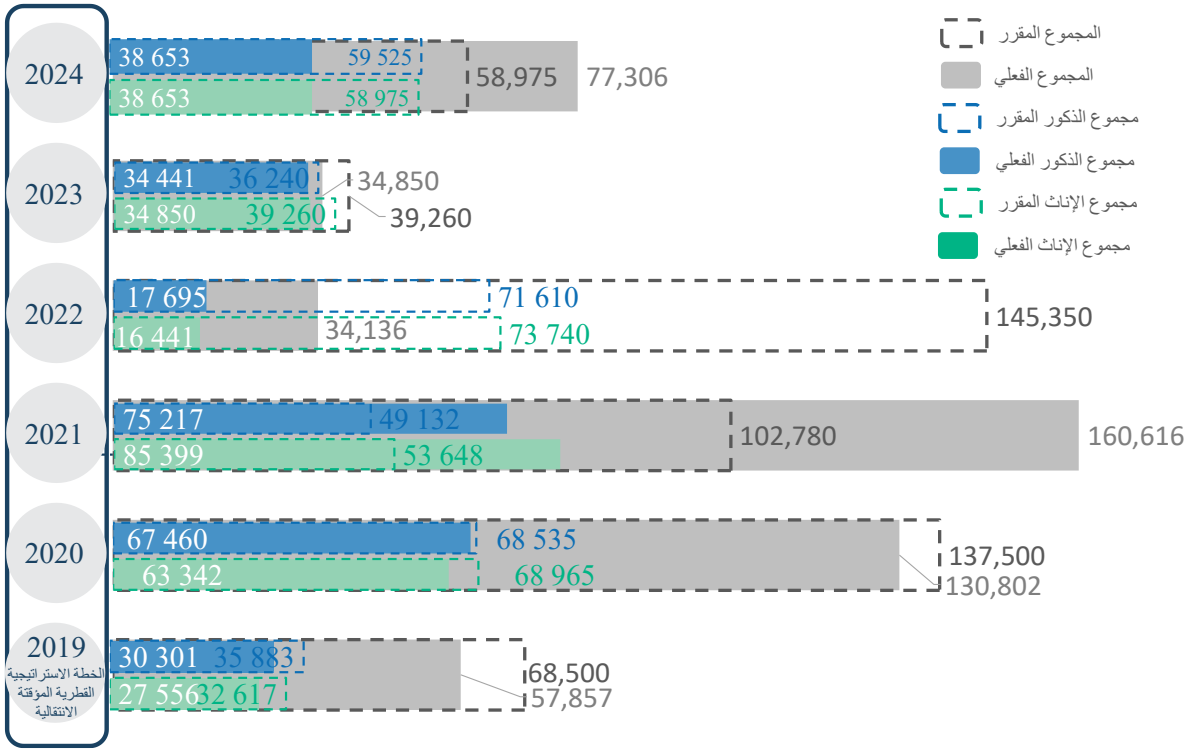
الشكل 3: الحصائل الاستراتيجية، والميزانية، والتمويل والنفقات للخطة الاستراتيجية القطرية لأرمينيا للفترة 2019–2025



** يتم حساب النسب المئوية للحصائل الاستراتيجية على مستوى المجموع الكلي. وتشكل تكاليف الدعم المباشرة وتكاليف الدعم غير المباشرة أيضا مجموع الميزانية القائمة على الاحتياجات الأصلية والمنقحة (التنقيح الخامس للميزانية).
* لا يبلغ مجموع نسب الموارد المخصصة والنفقات بحسب الحصيلة الاستراتيجية 100 في المائة لأنه جرى تخصيص وصرف موارد لأغراض لا ترتبط بالحصائل الاستراتيجية (ويشمل ذلك تكاليف الدعم المباشرة وغير المباشرة)

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 المقررين.

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



رسائل التقييم الرئيسية

الأهمية والتموضع الاستراتيجي

يتواءم 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 القطرية للحكومة بشأن الاستراتيجيات، والسياسات والبرامج المتعلقة بالأمن الغذائي، وسوء التغذية والاستعداد لحالات الطوارئ كافيا. ويظل الدعم الذي يقدمه البرنامج مهما بالنظر إلى السياق الجيوسياسي الحالي بما في ذلك في جنوب القوقاز، ولناحية جهود التعاون في ما بين بلدان الجنوب.

15- يتواءم تصميم وتنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية بشكل جيد مع أولويات الحكومة، ويظل **البرنامج** شريكا مهما لحكومة أرمينيا بما في ذلك من خلال استجابته للاحتياجات المتغيرة للحكومة خلال جائحة كوفيد-19 وأزمة كاراباخ. ولا تزال المسائل المتعلقة بالسمنة والسكري تتطلب الاهتمام، حيث ظلت جهود **البرنامج** لدعم التغيير السلوكي والاجتماعي نحو تعزيز الأنماط الغذائية الصحية محدودة.

16- واستندت الخطة الاستراتيجية القطرية وتنقيحات ميزانيتها 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 نسبيا، فإن معظم الفوائد من البنية التحتية القائمة للطاقة المتجددة 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 للفوائد الاقتصادية المعتزمة لأصحاب الحيازات الصغيرة والتعاونيات.

17- و**البرنامج** 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 والنماذج 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 الجارية.

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 المواءمة بين التدخلات. ولا يبين هيكل الخطة الاستراتيجية القطرية الروابط المتبادلة 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 وضوحه بمرور الوقت مع سلسلة التوسعات من خلال التنقيحات الخمسة للميزانية، أولا استجابة للصدمات الداخلية والخارجية في أرمينيا وإضافة الدعم في وقت لاحق للحماية الاجتماعية المستجيبة للصدمات، والنظم الغذائية وسلاسل القيمة. ولا توجد نظرية تغيير واضحة لشرح العلاقات البرامجية بين التدخلات. ومن الجدير بالذكر أنه لم يتم توضيح مسارات التغيير التي تظهر أن تعزيز القدرات القطرية يؤدي إلى تحسين الأمن الغذائي والتغذية من خلال تعزيز قدرات الشركاء الوطنيين الرئيسيين. وتركز مؤشرات الرصد المتوائمة مع إطار النتائج المؤسسية في المقام الأول على قياس نتائج المساعدة المباشرة، ولا تسمح بتحديد المزيد من الفوائد غير المباشرة من الأعمال المتعلقة بتعزيز القدرات.

19- ويشير التقييم إلى أمثلة على تكامل البرامج في التنفيذ حيث قام **البرنامج** وشركاؤه المتعاونون بتنفيذ إجراءات متزامنة متعددة داخل المجتمعات المحلية نفسها – إجراءات بدت "منعزلة" في ظل حصائل استراتيجية مختلفة في هيكل الخطة الاستراتيجية القطرية. ورغم أن آثار هذا النهج المتعدد الإجراءات المتزامنة لا تُقيَّم رسميا في رصد الخطة الاستراتيجية القطرية، وجد التقييم أنه نجح بشكل فعال في إنشاء آلية تنمية 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 حققته 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 يتواءم بشكل جيد مع أولويات الحكومة، إلى تعزيز القدرات 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 أطر الرصد تركز فقط على عدد المستفيدين المباشرين ولا تشمل الأشخاص المستفيدين بشكل غير مباشر من حافظة **البرنامج** الخاصة بعمليات تعزيز القدرات 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- وقدم نموذج التغذية المدرسية التحويلي لأرمينيا الخاص بالمكتب الإقليمي **للبرنامج** نهجا مبتكرا من خلال مكونات مثل الزراعة والبستنة المدرسية؛ وتركيب الألواح الشمسية وغير ذلك من تدابير توفير الطاقة إلى جانب تقديم المعدات المطبخية. وهناك التزام قوي من جانب الحكومة بمواصلة إطلاق النموذج الذي تم تجريبه في البداية في خمس مدارس وتوسيعه لاحقا 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 منظمة 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 صغيرا وكان هناك اهتمام أقل بإدخال تحسينات على نظم السوق المقابلة مما حد من استدامة النتائج. (الحصيلة الاستراتيجية 2: النشاط 5)

24- أدت مساهمات **لبرنامج** 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** لسلاسل القيمة الغذائية، والزراعة والطاقة المتجددة 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. وأثبت إدماج الطاقة المتجددة من خلال الألواح الشمسية، وتمكين مجموعات المزارعين، والاستثمارات المستهدفة في سلاسل القيمة، إمكانات للتحول الاقتصادي. ومع ذلك، ظل نطاق الأنشطة الاقتصادية صغيرا في معظم الحالات. ولا يزال العمل جاريا على النهوض بتطوير السوق الزراعية، وهياكل الحوكمة والشراكات من أجل تطوير الأعمال للحفاظ على المكاسب التي تحققت حتى الآن وتوسيع فعاليتها.

يؤتي دعم البرنامج لنظم الحماية الاجتماعية ثماره الإيجابية، مع التخطيط لإدخال نموذج البطاقة الغذائية المبتكر 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 والسياساتي إلى حصائل 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 المصحوبة 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، وتعتزم تعميمها بالكامل ليس فقط للمساعدة الطارئة ولكن لتغطية أوسع للحماية الاجتماعية. وعلاوة على ذلك، قدم **البرنامج** تعزيز القدرات القطرية إلى وزارة العمل والشؤون الاجتماعية والخدمات الاجتماعية الموحدة في تصميم نظام حماية اجتماعية أكثر استجابة للصدمات وأكثر توجها نحو الأمن الغذائي، مع أن هناك حاجة إلى مزيد من الدعم لتعزيز القدرات، والأطر القانونية وآليات التنسيق على نطاق العاملين الاجتماعيين على المستويين الوطني والمجتمعي.

كان تقديم الخدمات عند الطلب للشركاء الوطنيين أمرا مهما 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. وقدم **البرنامج** خدمات لوجستية محددة لتوفير المعدات الطبية المنقذة للحياة والأغذية خلال أزمة كوفيد-19 واستجابة للنزاع في كاراباخ. ودعم **البرنامج** تنسيق سلاسل الإمداد وتدخلات الأمن الغذائي بين الشركاء في عام 2021. ولم تنشأ أي طلبات محددة منذ ذلك الحين.

استجابت المساعدة الطارئة المقدمة في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية للاحتياجات الغذائية والتغذوية العاجلة، ويتجه تركيز البرنامج حاليا في اتجاه استعادة سبل كسب العيش. (الحصيلة الاستراتيجية 4: النشاط 4)

27- أظهرت المساعدة الطارئة المقدمة في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية حصائل إيجابية بشكل عام في استهلاك الغذاء. وشمل الدعم المقدم للاجئين من كاراباخ والنازحين داخليا بشكل رئيسي المساعدات الإنسانية مع بعض أنشطة النقد مقابل العمل، وكان فعالا إلى حد كبير في تحسين الأمن الغذائي وتهيئة فرص العمل القصيرة الأجل. ولم يعتبر تقديم الدعم للتنمية الزراعية والاقتصادية لهذه الفئة المستهدفة ممكنا 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، والمساءلة أمام السكان المتضررين، والبيئة بشكل جيد في برمجة 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 ضعيفا.

29- أحرز **البرنامج** تقدما جيدا نحو إدماج المنظور الجنساني في برامجه. ويتم تمثيل النساء والرجال على قدم المساواة كمستفيدين، ولا تظهر النتائج على مستوى المخرجات والحصائل 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، وهم ليسوا محور الإجراءات المستهدفة لتعزيز المشاركة والنتائج. وأنشطة القدرة على الصمود وتنمية سبل كسب العيش ليست مصممة خصيصا بحسب الحاجة لتحقيق نتائج التمكين الاقتصادي للمرأة.

30- وقد دعمت الجهود المنهجية بشأن المشاركة المجتمعية في جميع التدخلات وآليات 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 للاحتياجات الإنسانية، بما في ذلك في المناطق الحدودية الحساسة.

31- وقد أحرز **البرنامج** تقدما كبيرا 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 صغيرا، 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 وسلاسل 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 أحيانا 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 انتقالا متسقا من الدعم الإنساني إلى نهج موجه نحو التنمية للفئات ذات القدرة على التخرج. ويشكل قصر مدة تمويل التدخلات الإنسانية عاملا 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 متكامل للتنمية المجتمعية، إلا أنها لم تطبق بشكل منهجي. ويُشار إلى المساعدة التقنية المقدمة إلى الحكومة بشأن تصميم نظام حماية اجتماعية يستجيب للصدمات ويرتبط بالاستجابة لحالات الطوارئ باعتبارها عنصرا إيجابيا مرتبطا بالمحور، إلا أن هناك حاجة إلى بذل 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 مقيدة. وفي حين أنه تم الحصول على التمويل من جهات مانحة إضافية أثناء توسيع الخطة الاستراتيجية القطرية، لا يزال التمويل من جهة مانحة واحدة يدعم جزءا كبيرا 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 نسبيا، وقد يكون ذلك بسبب تعقيد الخطة الاستراتيجية القطرية ذات الميزانية الإجمالية الصغيرة نسبيا.

34- لم يشهد **البرنامج** فجوات تمويل كبيرة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية. وفي حين أن **البرنامج** نجح في تعبئة الموارد وتنويع التمويل، لا يزال الاتحاد الروسي يدعم جزءا كبيرا من الحافظة، مما يشير إلى الاعتماد على جهة مانحة واحدة والمخاطر التي تهدد 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** للاستجابات 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 وسلاسل 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 المعتزمة والاستجابات السريعة للاحتياجات الناشئة حديثا خلال جائحة كوفيد-19، وأزمة كاراباخ والأزمة الحدودية. ويعد تعزيز قدرات الحكومة في مجال تطوير السياسات والنظم الوطنية أمرا ذا طبيعة أطول أجلا، ولكن التقدم في هذه المجالات يسير على الطريق الصحيح عموما.

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. وتتماشى تكاليف الدعم المباشرة (7.8 في المائة) مع أرقام التخطيط، ولكنها مرتفعة نسبيا 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 حصائل استراتيجية تحصل على ميزانية إجمالية مخصصة صغيرة نسبيا وعدد كبير من عقود التمويل ذات الأحجام المتنوعة، و20 جهة مانحة، مما يولد عبئا إداريا وتسييريا 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 تقيد 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 تغطية 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 جيدا 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. ويُنظر 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 (اليونيسف) في مجال الحماية الاجتماعية، وصندوق الأمم المتحدة للسكان واليونيسف في مجال التغيير الاجتماعي والسلوكي، ومع منظمة الأغذية والزراعة في مجال الدعم الزراعي. والنُهج المتكاملة للأمم المتحدة كوحدة واحدة ليست شائعة جدا 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 في المشاركة 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.

التوصيات

التوصيات والتوصيات الفرعية	نوع التوصية	المكتب المسؤول والشعب المسؤولة في البرنامج	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية	الموعد النهائي للإنجاز
التوصية 1: وضع هيكل أكثر وضوحا للخطة الاستراتيجية القطرية يوضح الترابط بين تعزيز القدرات القطرية والمساعدة المباشرة ويصاحبه إطار منطقي مناسب ونظام رصد والقدرات والكفاءات التوظيفية المطلوبة للتنفيذ الفعال.	استراتيجية	المكتب القطري **للبرنامج** في أرمينيا	المقر العالمي – مكتب الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وشرق أوروبا الإقليمي والمقر في روما –للدعم والرقابة	عالية	يوليو/تموز 2025 (تقديم مشروع الخطة الاستراتيجية القطرية إلى المقر)
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 ومساراتها المحددة وافتراضاتها العامة والمحددة بشكل منتظم لضمان استخدامها كأداة لإدارة البرامج.					
2-1 وضع مؤشرات لرصد أنشطة تعزيز القدرات القطرية بما يضمن إجراء استعراض للتقدم المحرز على أساس دوري. وتصميم مؤشرات محددة لمخرجات وحصائل أنشطة الدعم في حالات الطوارئ، والحماية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية، وآثارها التفاضلية على النساء، والرجال، والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة. وإدراج مؤشرات لحصائل الأمن الغذائي لجميع الأنشطة ذات الصلة في الحافظة، بالإضافة إلى تلك المصممة للتدخلات، لضمان التركيز العام للخطة الاستراتيجية القطرية على تحسين الأمن الغذائي والتغذية.					
3-1 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 التعلم وإدارة المعرفة، بما في ذلك الرصد والتقييم لتعزيز القدرات بما يتماشى مع تركيز الخطة الاستراتيجية القطرية.	تشغيلية		يتعين استشارة الحكومة، وكيانات الأمم المتحدة الأخرى والشركاء المتعاونين في هذه العملية		ديسمبر/كانون الأول 2026
التوصية 2: مواصلة التركيز على تعزيز القدرات للنهوض بالتسليم السلس للمسؤولية للحكومة 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.	استراتيجية	المكتب القطري **للبرنامج** في أرمينيا	بدعم من المقر العالمي	عالية	ديسمبر/كانون الأول 2026
1-2 معالجة التحديات المؤسسية المتبقية من أجل التسليم الفعال لمسؤولية برنامج التغذية المدرسية، بما في ذلك الإدارة الاقتصادية والمالية للاستثمارات؛ إلى جانب دعم التوسع المحتمل للتغذية المدرسية إلى المدارس في يريفان، 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 التآزر على المستوى اللامركزي.					

التوصيات والتوصيات الفرعية	نوع التوصية	المكتب المسؤول والشعب المسؤولة في البرنامج	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية	الموعد النهائي للإنجاز
التوصية 3: تعزيز تعميم الأولويات الشاملة في الخطة الاستراتيجية القطرية مع زيادة الإجراءات المصممة خصيصا لإدماج النساء وغيرهن من الفئات السكانية الضعيفة وزيادة الاستثمارات في نُهج التغيير الاجتماعي والسلوكي.	استراتيجية	المكتب القطري **للبرنامج** في أرمينيا	بدعم من المقر العالمي	متوسطة	ديسمبر/كانون الأول 2027
3-1 تصميم أنشطة بناء سبل كسب العيش والقدرة على الصمود خصيصا 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.					
3-2 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 أمدا في جودة التغذية كالسمنة والسكري، وغيرها من الأولويات الشاملة التي تتطلب تغيير السلوك، على غرار الأمن الغذائي، وتغير المناخ، والصحة البيئية.					
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.	استراتيجية	المكتب القطري **للبرنامج** في أرمينيا	بدعم من المقر العالمي	عالية	ديسمبر/كانون الأول 2027
4-1 على مستوى المجتمعات المحلية، العمل مع الشركاء لإنشاء روابط واضحة بين الدعم الإنساني واستعادة سبل كسب العيش وأنشطة التنمية الاقتصادية، لإنشاء مسارات واضحة للتخرج 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.					
التوصية 5: تعزيز الشراكات الاستراتيجية والتشغيلية القائمة – وإقامة شراكات جديدة – بما في ذلك التنسيق والبرمجة المشتركين للأمم المتحدة؛ وشبكة فعالة من الشركاء المتعاونين على المستوى الميداني.	تشغيلية	المكتب القطري **للبرنامج** في أرمينيا	بدعم من المقر العالمي	عالية	ديسمبر/كانون الأول 2026
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 تعزيز آليات التنسيق التابعة للأمم المتحدة للاستجابة 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.					