



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

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 13 – 16 نوفمبر/تشرين الثاني 2023

البند 6 من جدول الأعمال  
WFP/EB.2/2023/6-A/5  
تقارير التقييم  
للنظر

التوزيع: عام  
التاريخ: 25 سبتمبر/أيلول 2023  
اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

## تقرير موجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لغانا (2019-2023)

### موجز تنفيذي

أجري تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لغانا للفترة 2019-2023 بين مايو/أيار 2022 ومايو/أيار 2023. وتناول التقييم أهمية البرنامج وتموضعه الاستراتيجي واتساقه ومساهمته في تحقيق الحصائل وكفاءته في التنفيذ والعوامل التي تفسر أداءه. وأجري التقييم باتباع نهج تشاركي مستند إلى نظرية وأساليب مختلطة لتحقيق غرض مزدوج يتمثل في المساءلة والتعلم وللاستعانة به في إعداد خطة استراتيجية جديدة.

وتندرج غانا التي يبلغ عدد سكانها 30.8 مليون نسمة في فئة البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، وتواجه تقلبات اقتصادية من بينها انخفاض ملموس في نمو الناتج المحلي الإجمالي منذ عام 2020، وأعلى معدل تضخم على امتداد عقدين من الزمان، وتضخم بلغ 59.3 في المائة في أسعار الأغذية في الربع الأخير من عام 2022.

وركزت الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية لعام 2018 والخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2019-2023 على تحسين الحالة التغذوية للأطفال والنساء في سن الإنجاب والمصابين بفيروس نقص المناعة البشرية. وشملت الأنشطة والبرامج الحصص الغذائية المنزلية وقسائم السلع للأغذية المغذية المتخصصة المنتجة محليا ودعم النظم الغذائية القادرة على الصمود وتعزيز برامج الحماية الاجتماعية، ولا سيما البرنامج الوطني للتغذية المدرسية، وتعزيز رصد الأمن الغذائي ودعم الحد من مخاطر الكوارث والاستعداد للطوارئ والدعم التقني للسياسات والتشريعات في مجالات مثل الحماية الاجتماعية والتغذية وتقوية الأغذية.

وفقا لسياسة التقييم في البرنامج (2022) (WFP/EB.1/2022/4-C)، وتوخيا لاحترام سلامة استنتاجات التقييم واستقلالها، فإن عملية تحرير هذا التقرير كانت محدودة وبالتالي فإن بعض العبارات الواردة فيه قد لا تتسق اتساقا تاما مع ما يعتمده برنامج الأغذية العالمي من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويُرجى توجيه أية استفسارات بهذا الشأن إلى مديرة التقييم.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة A. Chambel  
كبيرة موظفي التقييم

بريد إلكتروني: [alexandra.chambel@wfp.org](mailto:alexandra.chambel@wfp.org)

السيدة A.-C. Luzot  
مديرة التقييم

بريد إلكتروني: [anneclaire.luzot@wfp.org](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

وُقِّدَت الخطة الاستراتيجية القطرية في بيئة مستقرة من السياسات. وبوجه عام، خُصَّ التقييم إلى أن تدخلات البرنامج كانت متسقة اتساقاً جيداً مع أولويات الحكومة ولتبت احتياجات الفئات الأكثر ضعفاً من الأمن الغذائي والتغذية. وُصِّمَت هذه التدخلات تصميمياً متسقاً، بيد أنها لم تُظهر بجلاء الصلة بين التنفيذ المباشر وتعزيز القدرات في المراحل التمهيديّة. وأظهر البرنامج مرونة وسرعة في التصدي لفيروس كورونا 2019، مكيفاً الخطة الاستراتيجية القطرية ومقدماً المساعدة في الوقت المناسب للسكان المتضررين. وكانت الشراكات، ولا سيما تلك المبرمة مع الحكومة، عاملاً رئيسياً في أن يتكامل التنفيذ بالنجاح.

ويسرّت الخطة الاستراتيجية القطرية إحراز تقدم في انتقال البرنامج من التنفيذ المباشر إلى دوره المنشود كعامل تمكيني، وعززت التحول نحو نهج قائم على السوق يتيح الحصول على الأغذية المغذية المتخصصة المنتجة محلياً والمحاصيل المغذية العالية الجودة، بيد أن هذا النهج لم يصبح بعد مستداماً بشكل تام. ولم تتمكن الخطة الاستراتيجية القطرية من سد الفجوات القائمة في القدرات القطرية بشكل كافٍ في مجال الاستعداد للأزمات والاستجابة لها وقدرة المجتمع المحلي على الصمود وإدراج محور العمل الإنساني والتنمية والسلام في تصميم الخطة وفي تنفيذها.

وحدثت حالات تأخير ملموسة أثناء التنفيذ بسبب عوامل شملت نقص التمويل والقيود المتعلقة بفيروس كورونا 2019 والإجراءات البيروقراطية والافتقار إلى التخطيط الكافي لتفعيل التحول إلى دور تمكيني وإدارته.

وأدت آليات إدماج المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، والحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين، والحماية البيئية، عملها بكفاءة. غير أن نُظِمَت المساواة أمام السكان المتضررين لم تنهض بالدور المنوط بها على النحو الأمثل، إذ أفادت نسب منخفضة من المستفيدين أنها أبلغت بالبرنامج وقدمت تعقيبات.

وخُصَّ التقييم إلى أن الخطة الاستراتيجية القطرية قدمت الدعم للحكومة في تلبية احتياجات السكان الضعفاء من الأمن الغذائي والتغذية بفضل تدخلات برامجية متماسكة بوجه عام. وظلت الخطة ذات صلة بالاحتياجات طوال الوقت. ومن العوامل التي أعاققت التقدم المحرز في التحول من دور "المنقذ" إلى دور "الممكن" عدم وجود خطة واضحة المعالم للإدارة والتوظيف والقيود المفروضة على التمويل، مما يؤكد تحديات عملية الانتقال المعقدة.

وقدم التقييم ست توصيات لدعم البرنامج في عملية تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة وتنفيذها. وبناء على ذلك، يُوصى بالبرنامج بأن يحدد تركيزه الاستراتيجي بصفته عاملاً تمكينياً وميسراً في غانا وبتعميق ومواءمة شراكاته مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والأوساط الأكاديمية وكيانات الأمم المتحدة الأخرى والشركاء الإنمائيين الآخرين وبالتركيز على الدعم الذي يقدمه للحكومة من أجل الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها، بالشراكة مع الآخرين، وتحسين التوقيت وتوطيد عرى التعاون مع الشركاء المتعاونين واستخدام أساليب تمويل مبتكرة ومساعدة الحكومة في وضع نهج مستدامة قائمة على السوق لتعزيز النظم الغذائية وتوسيع نطاق برنامج سبل العيش المراعية للتغذية ومراجعة آلية المساواة أمام السكان المتضررين وفك الاختناقات حتى يكون جميع المستفيدين على دراية جيدة ببرامج البرنامج.

## مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالتقرير الموجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لغانا (2019-2023) (WFP/EB.2/2023/6-A/5)، ورد الإدارة عليه (WFP/EB.2/2023/6-A/5/Add.1)، ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات الواردة في التقرير، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

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

## مقدمة

### سمات التقييم

- 1- تمثل تقييمات الخطط الاستراتيجية القطرية الأداة الرئيسية للمساءلة والتعلم وفقا لتوقعات المجلس التنفيذي للبرنامج وإدارة البرنامج. وهي تقدم دليلا على التموضع الاستراتيجي للبرنامج والنتائج التي يسترشد بها في تصميم الجيل القادم من الخطط الاستراتيجية القطرية ويمكن أن تساهم في تصميم أطر الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة.
- 2- شمل هذا التقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لغانا للفترة 2019-2023 والخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية السابقة لعام 2018. واستعرض التقييم عمليات البرنامج من عام 2018 إلى سبتمبر/أيلول 2022. والمستخدمون الرئيسيون للتقييم هم المكتب القطري للبرنامج وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، ومن بينهم حكومة غانا والمستفيدون. واسترشدت الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة لغانا بنتائج هذا التقييم.<sup>1</sup>
- 3- اعتمد التقييم نهجا تشاركيا مستندا إلى نظرية وأساليب مختلطة واستفاد من بيانات الرصد واستعراض الأدبيات والمقابلات شبه منظمة ومناقشات مجموعات التركيز مع المستفيدين والمشاهدات داخل المواقع. وأدمجت الاعتبارات الجنسانية في جميع مراحل العملية. وتم جمع البيانات داخل البلد في سبتمبر/أيلول 2022. وأُعقبت ذلك جلسات مختلطة لاستخلاص المعلومات. وجرت مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات في حلقات عمل أصحاب المصلحة التي عُقدت في أكرا في فبراير/شباط 2023. وطُبقت معايير أخلاقية لصون كرامة المشاركين في التقييم والحفاظ على سريرتهم.

### السياق

- 4- غانا بلد متوسط الدخل من الشريحة الدنيا، ويعيش 57 في المائة من سكانه في المناطق الحضرية.<sup>2</sup> وعلى الرغم من أن اتجاه النمو الاقتصادي كان إيجابيا، انخفض معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي من 6.5 في المائة في عام 2019 إلى 0.5 في المائة في عام 2020 بسبب آثار جائحة فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19).<sup>3</sup> وارتفع التضخم في عام 2021 إلى أعلى مستوى له منذ عقدين فيبلغ 54.1 في المائة. وازداد تضخم أسعار الأغذية فوصل إلى 59.7 في المائة<sup>4</sup> وانخفضت قيمة العملة الوطنية انخفاضا حادا بين يناير/كانون الثاني وديسمبر/كانون الأول 2022.<sup>5</sup>
- 5- انخفضت نسبة السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر من 31.9 في المائة في عام 2006/2005 إلى 23.4 في المائة في عام 2016/2017، بيد أن عدد الفقراء المطلق ارتفع في ذلك العام بمقدار 40 000 شخص منذ الفترة 2012/2013 بسبب النمو السكاني.<sup>6</sup> وبفعل مجموعة من العوامل الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية، عادة ما تكون مستويات الفقر أعلى في شمال غانا، حيث يتجاوز معدل الفقر في بعض المناطق 50 في المائة.<sup>7</sup>
- 6- تواجه غانا "العبء الثلاثي لسوء التغذية" الذي يجمع بين نقص التغذية ونقص المغذيات الدقيقة والسمنة. وتبلغ معدلات الهزال والتقرم (انظر الجدول) مستويات أعلى في شمال البلاد مقارنة بمستوياتها في الجنوب.<sup>8</sup> وفي وقت إجراء أحدث قياس (2014)، كان 65.7 في المائة من الأطفال دون سن الخامسة و 42.4 في المائة من النساء في سن الإنجاب يعانون

<sup>1</sup> في إطار عملية الاستعراض المؤسسي للبرامج والموافقة عليها بشأن مشروع الخطة الاستراتيجية القطرية لغانا للفترة 2024-2028، استعرض مكتب التقييم مدى استناد مشروع الخطة الاستراتيجية القطرية إلى الأدلة والتوصيات الناشئة عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لغانا للفترة 2019-2023.

<sup>2</sup> دائرة الإحصاء في غانا، 2022. التعداد العام للسكان والمساكن في غانا لعام 2021- التقرير العام.

<sup>3</sup> البنك الدولي، 2022. نمو إجمالي الناتج المحلي (النسبة المئوية السنوية) - غانا.

<sup>4</sup> دائرة الإحصاء في غانا، 2022. مؤشر أسعار الاستهلاك لشهر ديسمبر/كانون الأول 2022.

<sup>5</sup> إدارة التجارة الدولية، 2022. انخفاض قيمة العملة في غانا.

<sup>6</sup> يُعرّف السكان الفقراء على أساس الحد الأعلى لخط الفقر الوطني البالغ 1 314 من السيدي الغاني لكل شخص بالغ في السنة. دائرة الإحصاء في غانا، 2018. *Poverty trends in Ghana 2005-2017*؛ دائرة الإحصاء في غانا، 2014. *Ghana Living Standards Survey 6 (With a Labour Force Module) 2012-2013: Round 6*.

<sup>7</sup> دائرة الإحصاء في غانا، 2019. *الاستقصاء السابع لمعايير المعيشة في غانا؛ البنك الدولي، 2020. تقييم الفقر في غانا*. الصفحتان 48 و 49.

<sup>8</sup> دائرة الإحصاء في غانا، 2018. *تقرير نتائج الاستقصاء: الاستقصاء الغاني العنقودي المتعدد المؤشرات للفترة 2017-2018*.

من فقر الدم.<sup>9</sup> وبلغ معدل انتشار انعدام الأمن الغذائي الوطني 12 في المائة في عام 2020، حيث تعاني معظم الأسر من انعدام الأمن الغذائي في شمال غانا.<sup>10</sup> وتضاعف عدد الأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي على وجه التقريب في عام 2022، ليصل إلى 823 000 شخص.<sup>11</sup> وعلى النقيض من الاتجاهات العالمية، يفوق انتشار التقزم والهزال بين الأولاد نظيره بين البنات. وتعاني الأسر المعيشية التي يعولها رجال من انعدام الأمن الغذائي أكثر من نظيراتها التي تعولها نساء.<sup>12</sup>

المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية			
السنة	القيمة	المؤشر	
2021	30.8	مجموع السكان (بالملايين) (1)	
2017	23.4	السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر الوطني (2)	
2020	11.7	السكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي (النسبة المئوية) (3)	
2022	121 من 67	المؤشر العالمي للجوع (الترتيب) (4)	
2018	17.5	الطول بالنسبة للعمر (التقزم المعتدل والشديد) (العمر من صفر إلى خمس سنوات) (النسبة المئوية) (5)	
2018	6.8	الوزن بالنسبة للعمر (الهزال - المعتدل والشديد) (العمر من صفر إلى خمس سنوات) (النسبة المئوية) (5)	
2020	476.4	عدد المهاجرين الدوليين (بالآلاف) (6)	
2022	6 917	اللاجئون وملتمسو اللجوء (7)	
2021	170 من 130	مؤشر عدم المساواة بين الجنسين (الترتيب) (8)	

المصادر (1) دائرة الإحصاء في غانا. تعداد السكان والمساكن في غانا لعام 2021 - التقرير العام؛ (2) دائرة الإحصاء في غانا. 2019. الاستقصاء السابع لمعايير المعيشة في غانا - التقرير العام؛ (3) حكومة غانا ووزارة الأغذية والزراعة وجهات أخرى. 2020. التحليل الشامل للأمن الغذائي ومشاشة الأوضاع: غانا؛ (4) الرابطة الألمانية للعمل الزراعي ومنظمة العناية العالمية. المؤشر العالمي للجوع: غانا. 2022؛ (5) دائرة الإحصاء في غانا. 2018. الاستقصاء العنقودي المتعدد المؤشرات للفترة 2018/2017؛ (6) بوابة بيانات الهجرة؛ (7) مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. بوابة البيانات التشغيلية: المكتب الإقليمي لغرب ووسط أفريقيا. غانا - اللاجئون وملتمسو اللجوء (في 31 أكتوبر/تشرين الأول 2022)؛ (8) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. 2022. تقرير التنمية البشرية 2022/2021. أوقات غير مؤكدة، حياة غير مستقرة: صياغة مستقبلنا في عالم يتغير.

7- نُفذت الخطة الاستراتيجية القطرية في بيئة سياسات مستقرة. واعتمدت حكومة غانا خطة تنمية وطنية طويلة الأجل للفترة 2018-2057 وبرنامجاً منسقاً لسياسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية لتوجيه مسار التنمية في هذا البلد. وأظهرت عمليات الاستعراض الوطني التي جرت في الأونة الأخيرة أن البرامج المحددة في خطة التنمية وفي البرنامج المنسق ساهمت في التقدم نحو بلوغ أهداف التنمية المستدامة، وإن لم يكن بالوتيرة اللازمة لتحقيق أهداف عام 2030.

<sup>9</sup> دائرة الإحصاء في غانا. 2015. الاستقصاء الديمغرافي والصحي لعام 2014.

<sup>10</sup> حكومة غانا ووزارة الأغذية والزراعة وجهات أخرى. 2020. التحليل الشامل للأمن الغذائي ومشاشة الأوضاع: غانا.

<sup>11</sup> التصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي/الإطار المنسق. 2022. *Résultats de l'analyse de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle aigüé courante en mars-mai 2022 et projetée en juin-août 2022 au Sahel, en Afrique de l'Ouest et au Cameroun* (نتائج التحليل الحالي (مارس/أذار - مايو/أيار 2022) والمتوقع (يونيو/حزيران - أغسطس/آب 2022) لتحليل انعدام الأمن الغذائي والتغذوي الحاد في منطقة الساحل والجنوب الأفريقي والكاميرون)؛ التصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي/الإطار المنسق. 2022. *Résultats de l'analyse de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle aigüé courante en octobre-décembre 2022 et projetée en juin-août 2023 Au Sahel, en Afrique de l'Ouest et au Cameroun*. 2022. (نتائج التحليل الحالي (مارس/أذار - مايو/أيار 2022) والمتوقع (يونيو/حزيران - أغسطس/آب 2023) لتحليل انعدام الأمن الغذائي والتغذوي الحاد في منطقة الساحل والجنوب الأفريقي والكاميرون).

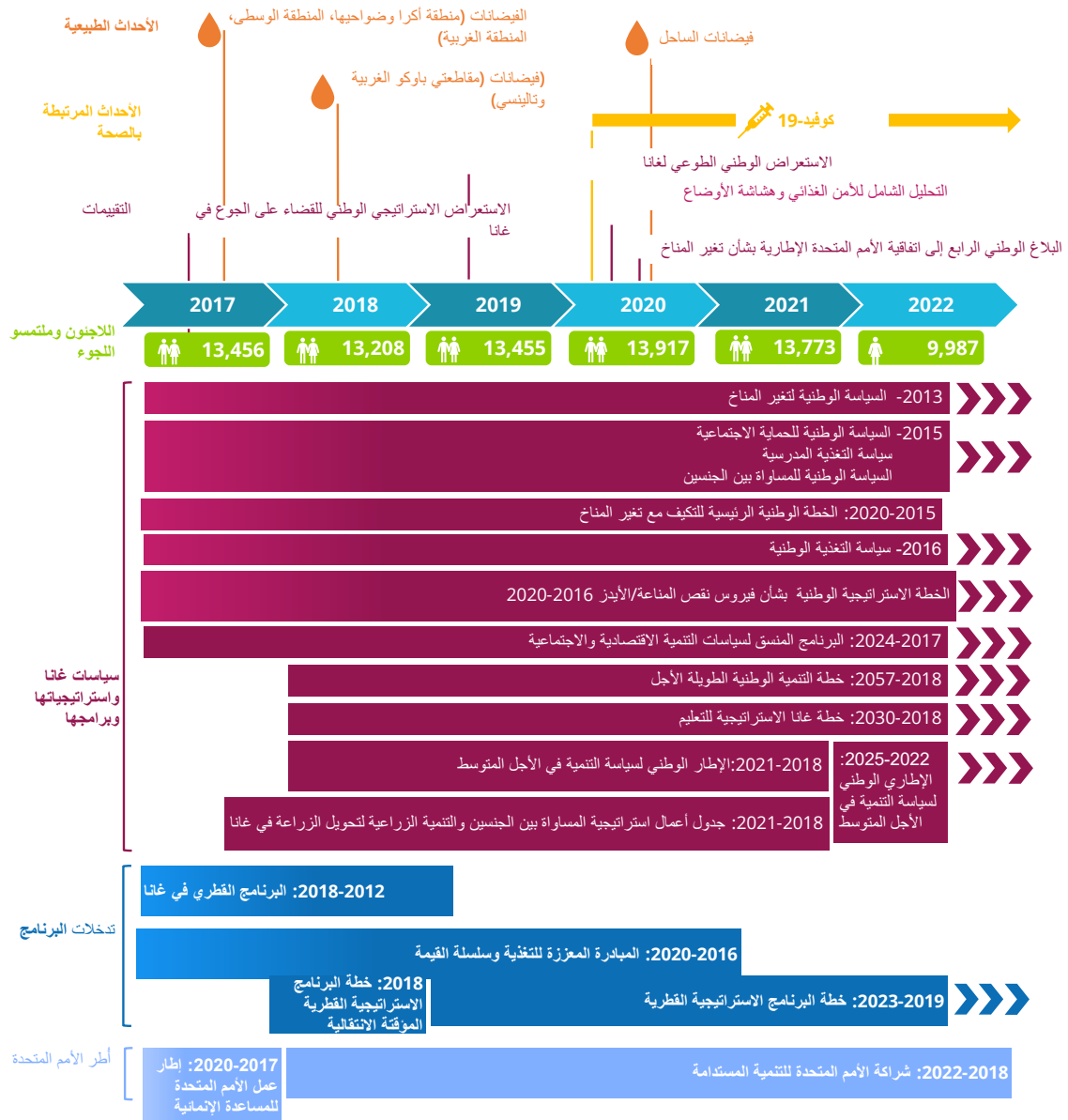
<sup>12</sup> دائرة الإحصاء في غانا. 2018. الاستقصاء العنقودي المتعدد المؤشرات في غانا للفترة 2018/2017.

### الخطط الاستراتيجية القطرية

- 8- اتخذ البرنامج موطئ قدم له لأول مرة في غانا في عام 1963 وركز، في المقام الأول، على تقديم مساعدات الإغاثة حتى عام 2005، عندما تحول إلى حافظة إنمائية مدتها خمس سنوات. ومنذ ذلك الحين، وبالشراكة مع حكومة غانا، يتحول البرنامج نحو دور تمكيني، فخفض المساعدة الغذائية المباشرة وزاد التركيز على تعزيز القدرات ودعم السياسات.
- 9- كانت الخطة الاستراتيجية المؤقتة الانتقالية (2018) بمثابة تمديد لمدة عام واحد للبرنامج القطري للفترة 2012-2017. ولم تتسبب في إعادة توجيه استراتيجية رئيسية، بل صبت اهتمامها على تحسين الحالة التغذوية للأطفال والنساء في سن الإنجاب والأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية من خلال الحصص الغذائية المنزلية وقسام السلع الأساسية للأغذية المغذية المتخصصة المنتجة محليا ودعم النظم الغذائية القادرة على الصمود وتعزيز برامج الحماية الاجتماعية، وفي مقدمتها البرنامج الوطني للتغذية المدرسية، وتقديم الدعم التقني للحماية الاجتماعية وسن سياسات وتشريعات التغذية وتقوية الأغذية. وواصلت الخطة الاستراتيجية القطرية اللاحقة (2019-2023) أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية، باستثناء دعم الأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية، ووسعت نطاق أنشطة تعزيز القدرات القطرية لتشمل الدعم التقني لرصد الأمن الغذائي والحد من مخاطر الكوارث والاستعداد للطوارئ (انظر الشكلين 1 و 2).
- 10- دعما للسكان المتضررين من جائحة كوفيد-19 والاستجابة لندفقات اللاجئين المتوقعة من كوت ديفوار وبوركينا فاسو، نُقِّحت الخطة الاستراتيجية القطرية في مايو/أيار 2020 لتشمل حصيلة استراتيجية جديدة للتصدي للأزمات (الحصيلة الاستراتيجية 5)، إلى جانب نشاط جديد يتمثل في تقديم المساعدة من خلال التحويلات العينية أو القائمة على النقد إلى السكان المتضررين من الأزمات (خاصة كوفيد-19).<sup>13</sup> وشملت طرائق التدخل المستخدمة في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية التحويلات القائمة على النقد والتحويلات الغذائية وتعزيز القدرات.
- 11- بلغت الميزانية الإجمالية للخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية التي استغرقت عاما واحدا 11.5 مليون دولار أمريكي واستهدفت الوصول إلى 193 000 مستفيد. وبلغت ميزانية الخطة الاستراتيجية القطرية في البداية 72 مليون دولار أمريكي على مدى خمس سنوات واستهدفت الوصول إلى 225 000 مستفيد، مستخدمة لذلك الغرض التحويلات الغذائية والقائمة على النقد. وسجلت زيادة في الميزانية وفي عدد المستفيدين المباشرين قدرها 94 مليون دولار أمريكي و325 000 مستفيد في مايو/أيار 2020 من خلال التنقيح الأول للميزانية.
- 12- بلغ مستوى تمويل الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية 93 في المائة في نهاية الدورة. وفي أكتوبر/تشرين الأول 2022، بلغت الموارد المخصصة للخطة الاستراتيجية القطرية 32 في المائة من إجمالي ميزانية هذه الخطة الواردة في التنقيح الأول للميزانية.

<sup>13</sup> البرنامج، 2020. التنقيح الأول لميزانية الخطة الاستراتيجية القطرية لغانا.

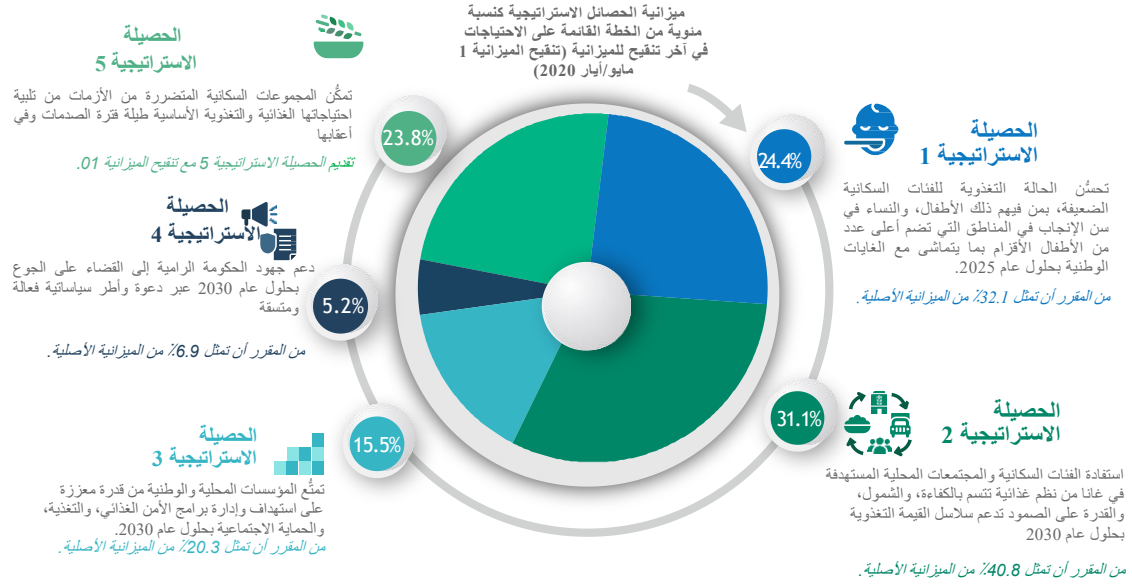
## الشكل 1- السياق القطري ولمحة عامة عن عمليات البرنامج في غانا (2017-2020)



المصدر: من إعداد مكتب التقييم استنادا إلى تقرير التقييم الكامل للخطة الاستراتيجية القطرية لغانا للفترة 2019-2023.

## الشكل 2- الحصائل الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية لغانا (2019-2023)

### وميزانيتها وتمويلها ونفقاتها



### الخطة القائمة على الاحتياجات



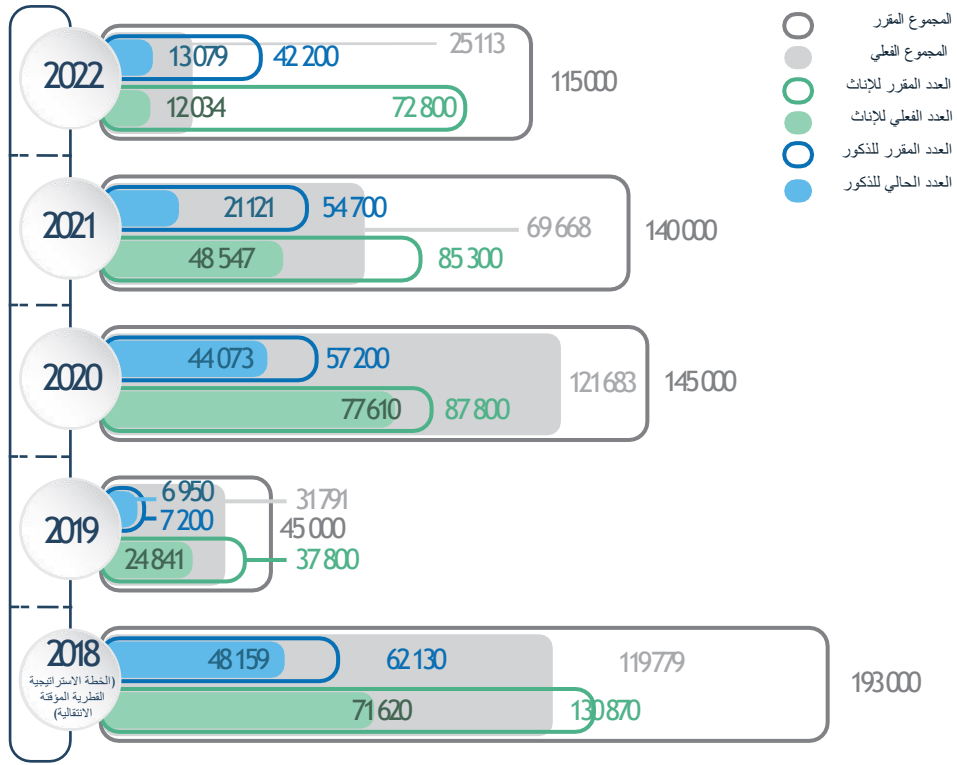
\* لا تصل النسب المئوية للموارد المخصصة حسب الحصيلة الاستراتيجية إلى 100 في المائة لأن الموارد قد تم تخصيصها أيضا لتكاليف الدعم المباشرة وتكاليف الدعم غير المباشرة (غير مبيّنة).

\*\* مجموع النفقات لا يشمل تكاليف الدعم غير المباشرة. بيانات الموارد المخصصة والنفقات اعتبارا من 7 أكتوبر/تشرين الأول 2022.

المصدر: التقارير القطرية السنوية للفترة 2019-2021 وأرقام المكتب القطري في غانا لعام 2022.

13- في إطار الحصيلة الاستراتيجية 1 للخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية، استهدف البرنامج المراهقات في المدارس الإعدادية بتقديم المساعدة الغذائية العينية، والأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية، والحوامل والمرضعات من النساء والبنات والأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 6 أشهر و23 شهرا بالقوائم السلع للأغذية المغذية المتخصصة. واستهدفت الأنشطة المضطلع بها في إطار الحصيلة الاستراتيجية 1 للخطة الاستراتيجية القطرية الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 6 أشهر و23 شهرا والحوامل والمرضعات من النساء والبنات والمراهقات. وفي إطار الحصيلة الاستراتيجية 5، استهدف البرنامج اللاجئين والسكان المتضررين من كوفيد-19. وطوال الفترة 2018-2020، ظلّ عدد المستفيدين الذين تم الوصول إليهم أقل بكثير من العدد المستهدف (الشكل 3).

الشكل 3: العدد الفعلي مقابل العدد المقرر للمستفيدين، حسب الجنس 2022-2018



المصدر: التقارير القطرية السنوية للفترة 2018-2021 وأرقام المكتب القطري في غانا لعام 2022.

### نتائج التقييم

إلى أي مدى تستند الخطة الاستراتيجية القطرية إلى الأدلة وتركز استراتيجيا على تلبية احتياجات الفئات الأكثر ضعفا؟

#### الملاءمة والمواءمة

14- أظهرت كل من الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية والخطة الاستراتيجية القطرية ملاءمة ومواءمة مع جدول الأعمال الإنمائي الوطني في غانا، لا سيما في مجالات الأمن الغذائي والتغذية، والتغذية المدرسية، والزراعة، والحماية الاجتماعية، والمساواة بين الجنسين. ودعمت الخطتان تنفيذ إطار التنمية الوطنية في غانا وساهمتا في جهود الحكومة لتحقيق هدي التنمية المستدامة 2 و17.

15- تتلاءم تدخلات البرنامج وتتسق بشكل جيد مع شراكة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة للفترة 2018-2022 ومع دعم الأمم المتحدة لتصدي الحكومة لكوفيد-19. وفي إطار الخطة الاستراتيجية القطرية، أدرج المكتب القطري شركاء تماشى ولاياتهم وبرامجهم مع ميزة البرنامج النسبية في غانا، بما في ذلك الوزارات والإدارات الحكومية وشركات القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والشركاء الإنمائيون.



### تلبية احتياجات الفئات الأشد ضعفا

16- يقوم تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية على الأدلة، وهو يسعى إلى تلبية احتياجات الأمن الغذائي والتغذية للسكان الضعفاء الذين تم تحديدهم من خلال الاستعراضات والتحليلات والدراسات الاستقصائية، بما في ذلك الاستعراض الاستراتيجية الوطني للقضاء على الجوع والدراسات الوطنية الرئيسية. واستجاب تنقيح ميزانية الخطة الاستراتيجية القطرية لعام 2020 لطلب الحكومة الذي تلتزم فيه دعم السكان المتضررين من كوفيد-19 واللاجئين المتوقعين، بيد أن التقييم لم يجد دليلا على أن التنقيح استرشد بتقييم الاحتياجات المحددة.<sup>14</sup>

### الوضع الاستراتيجي

17- نُفذت الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية والخطة الاستراتيجية القطرية في بيئة مستقرة، إذ لم تحدث تغييرات ذات شأن في السياق، أو في القدرات الوطنية، أو في احتياجات السكان المستهدفين حتى عام 2020. وفي تلك المرحلة، اتسم البرنامج بالسرعة، فأجرى تعديلا فوريا للخطة الاستراتيجية القطرية وطلب إجراء تنقيح للميزانية بغية التصدي لجانحة كوفيد-19 ولتدفقات اللاجئين المتوقعة إلى غانا من البلدان المجاورة.

18- بوجه عام، يتخذ البرنامج في غانا وضع الجهة الفاعلة الرئيسية في تقديم تدخلات الأمن الغذائي والتغذية للسكان الضعفاء وشريكا موثوقا به في تقديم الأدلة على حالة الأمن الغذائي والتغذية في البلاد. ويحظى البرنامج أيضا بالتقدير بفضل قدرته على تعزيز برامج الحماية الاجتماعية وقدرات الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها.

### الاتساق الداخلي

19- على الرغم من أن الخطة الاستراتيجية القطرية افتقرت إلى نظرية واضحة للتغيير، فإن تصميمها أظهر تماسكا داخليا قويا وروابط وأوجه تآزر بين الأنشطة ساهمت في حصول الخطة. وتمت مواءمة الأنشطة أيضا مع ميزة البرنامج النسبية. غير أن الترابط بين الأنشطة في المراحل النهائية (على صعيد المجتمع المحلي) والأنشطة في المراحل التمهيدي لم يكن باثنا بشكل جيد.

### ما مدى مساهمة البرنامج ونوعيتها في تحقيق حصال الخطة الاستراتيجية القطرية في غانا؟

20- **الحصيلة الاستراتيجية 1: التغذية:** تهدف الخطة الاستراتيجية القطرية إلى تحسين حالة السكان الضعفاء التغذوية، ومن بينهم النساء الحوامل والمرضعات والأطفال الصغار والمراهقات والأشخاص المصابون بفيروس نقص المناعة البشرية. وتُبين الأدلة أن المساعدة الغذائية التي يقدمها البرنامج أسهمت في تحسين الالتزام بالعلاج المضاد للفيروسات الرجعية وفي التعافي التغذوي بين المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية، وإن كان الدعم على نطاق ضيق فحسب؛ إذ شمل أربعة مرافق صحية في المنطقة الشرقية. وساعدت الحصص الغذائية المنزلية المقدمة للمراهقات في زيادة معدلات الالتحاق بالمدارس، ولكن هذه المعدلات انخفضت وكان التأثير العام في حصال التعليم ضئيلا بسبب انخفاض التغطية. وساهمت الخطة الاستراتيجية القطرية في تحسين استهلاك الأغذية بين النساء والأطفال الصغار، وإن ظل مؤشر استراتيجيات التصدي القائم على الاستهلاك أعلى من الهدف. وساعدت الأنشطة على منع التقزم. ومع ذلك، برزت صعوبات في الوصول إلى المستفيدين المستهدفين وظهر خلل في المنصة الرقمية المؤسسية لإدارة المستفيدين والتحويلات التي تستخدم لتسجيل المستفيدين والتحقق منهم، مما أدى إلى حالات تأخير وأسفر، في بعض الحالات، عن عدم اكتمال التسجيل في البرنامج.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> استجاب البرنامج لطلب الحكومة الذي تلتزم فيه دعم العاملين بأجر يومي والمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة المتضررين من كوفيد-19، بيد أنه ليس من الواضح إن كانت الحكومة أجرت تقييما لتحديد احتياجات هؤلاء السكان. وأجرى البرنامج تقييما لتحديد المستفيدين قبل تقديم المساعدات الغذائية للتصدي لكوفيد-19.

<sup>15</sup> نظام "سكوب" هو منصة البرنامج الرقمية لإدارة المستفيدين والتحويلات. وهو تطبيق قائم على شبكة الانترنت يستخدم لتسجيل المستفيدين وإعدادات التحويلات وتخطيط التوزيع والتحويلات وتقارير التوزيع.

- 21- وصلت تدخلات التواصل من أجل التغيير السلوكي والاجتماعي التي تهدف إلى إيجاد طلب على الأغذية المغذية إلى غالبية المجموعات المستهدفة، ولكن صعوبات سلسلة الامداد المتعلقة بالأغذية المغذية المتخصصة التي حدثت في عام 2022 أعاقت تنفيذ النشاط المقرر الذي يربط الحصيصة الاستراتيجية 1 بأنشطة تعزيز النظم الغذائية في إطار الحصيصة الاستراتيجية 2. وحظي الانتقال من المساعدة الغذائية العينية إلى التحويلات القائمة على النقد بقبول حسن بوجه عام، ولكنه واجه تحديات في التنفيذ، من بينها زيادة التكلفة ومزيدا من المضايقات للمستفيدين الذين اضطروا إلى السفر لمسافات طويلة للحصول على القسائم. وأعاقت صعوبات سلسلة الامداد، مثل تقلب إمدادات الأغذية المغذية المتخصصة من معالجي الأغذية إلى تجار التجزئة بسبب قصور القدرة المالية لدى تجار التجزئة الذي حال دون سداد المدفوعات مقدما الانتقال المقرر إلى استراتيجية النظم الغذائية القائمة على السوق، فلم تُلب طلبات المستهلكين في نهاية المطاف.
- 22- **الحصيصة الاستراتيجية 2- النظم الغذائية:** تهدف الأنشطة الواردة في إطار الحصيصة الاستراتيجية 2 إلى تعزيز إنتاج أغذية مغذية عالية الجودة من خلال نظم غذائية فعالة وشاملة وقادرة على الصمود. وتبيّن من التقييم أن الخطة الاستراتيجية القطرية ساهمت في زيادة إنتاج الأغذية المغذية عالية الجودة. وتجاوزت المزارعات صاحبات الحيازات الصغيرة على وجه الخصوص هدف إنتاج الأغذية المغذية في عام 2019، ولكن ما حدث بعد مشروع التغذية وسلاسل القيمة المعززة من حالات تأخير ملموس ونقص في التمويل حال دون تحقيق الأهداف في عام 2021.
- 23- على الرغم من ازدياد مبيعات السلع الأساسية بين المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة المستهدفين، لم تتحقق أهداف عام 2021 بسبب طول المدة التي استغرقها إنشاء نظام تجميع المزارعين.<sup>16</sup> ووتيرة دوران موظفي البرنامج وضعف القدرة على القيادة لدى منظمات المزارعين وتأثير جائحة كوفيد-19 السلبي. وساهمت أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية في الحد من خسائر ما بعد الحصاد، ولكن الأهداف لم تتحقق بسبب انخفاض نسبة المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة المدعومين بتقنيات مناولة ما بعد الحصاد وقلة عدد من اشتروا هذه التقنيات من بين هؤلاء المزارعين، فضلا عن ضعف التماسك بين منظمات المزارعين.
- 24- ساهمت الخطة الاستراتيجية القطرية في زيادة إنتاج الأغذية المغذية المتخصصة بتوسيع قدرات معالجي الزراعة التصنيعية. ومع ذلك، لم يكتمل بعد التوسع المقرر في قدرات تجهزي الأغذية المجتمعيين، فلم يساهموا في إنتاج الأغذية المغذية المتخصصة، فانخفض توافر هذه الأغذية في السوق منذ عام 2022 بسبب عدم استقرار سلاسل الإمداد، فتذبذب إمداد محلات البيع بالتجزئة ولم يُلب من ثم طلب المستهلكين.
- 25- **الحصيصة الاستراتيجية 3 - تعزيز القدرات:** تهدف الأنشطة المضطلع بها في إطار الحصيصة الاستراتيجية 3 إلى تعزيز استهداف برامج الأمن الغذائي والتغذية والحماية الاجتماعية وإدارتها بفضل تدخلات تعزيز القدرات. وشكّل وجود حصيصة استراتيجية قائمة بذاتها هي الحصيصة 3 المعنية بتعزيز القدرات بالإضافة إلى إدراج تعزيز القدرات القطرية في جميع الحصائل الاستراتيجية، باستثناء الحصيصة الاستراتيجية 5، تحديا أمام تحليل التقييم. وعلاوة على ذلك، لم تُنفذ بعض التدخلات لفترة تكفي لكي تساهم في تحقيق نتائج على صعيد الحصائل. ومع ذلك، تبيّن للتقييم أن تعزيز القدرات القطرية رسّخ دور البرنامج "التمكيني" في غانا، وإن لم يسترشد بمنطق تدخل شامل واضح.
- 26- ساهم تعزيز قدرات برنامج التغذية المدرسية في توفير وجبات مدرسية مغذية؛ غير أن التأخر في دفع مستحقات مقدمي الأطعمة والقصور الذي شاب تمويل البرامج أثرا سلبا في جودة الوجبات المقدمة. وقدم رسم خرائط وتقييم السكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي والفئات الضعيفة أدلة لبرامج الأمن الغذائي والتغذية الوطنية. وقدم البرنامج الدعم للحكومة في إنشاء نظام رصد الأمن الغذائي والتغذية ونظام معلومات الفيضانات الذي استُعين به في وضع خطط طوارئ على صعيد المقاطعات، بيد أنه لا توجد أدلة تُذكر على استخدام المعلومات المستمدة من نظام رصد الأمن الغذائي والتغذية. وساهم تعزيز قدرات هيئة الأغذية والأدوية في توافر الأغذية المغذية المتخصصة ذات الجودة العالية والمأمونة في

<sup>16</sup> نظام التجميع هو أي كيان يُجمع السلع الأساسية للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة من أجل تسهيل بيعها للمشتريين بأسعار عادلة. وتُسمى أنظمة تجميع المزارعين المناصرة لأصحاب الحيازات الصغيرة على وجه الخصوص إلى تحقيق الحد الأقصى من الفوائد الاجتماعية والاقتصادية للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة الأعضاء في هذه النظم و/أو الموردين إليها.

الأسواق، غير أن التدخلات الرامية إلى تعزيز نظم الحماية الاجتماعية الوطنية والإدماج المالي للمرأة كانت في مرحلة مبكرة جدا لم تتح لها تحقيق نتائج.

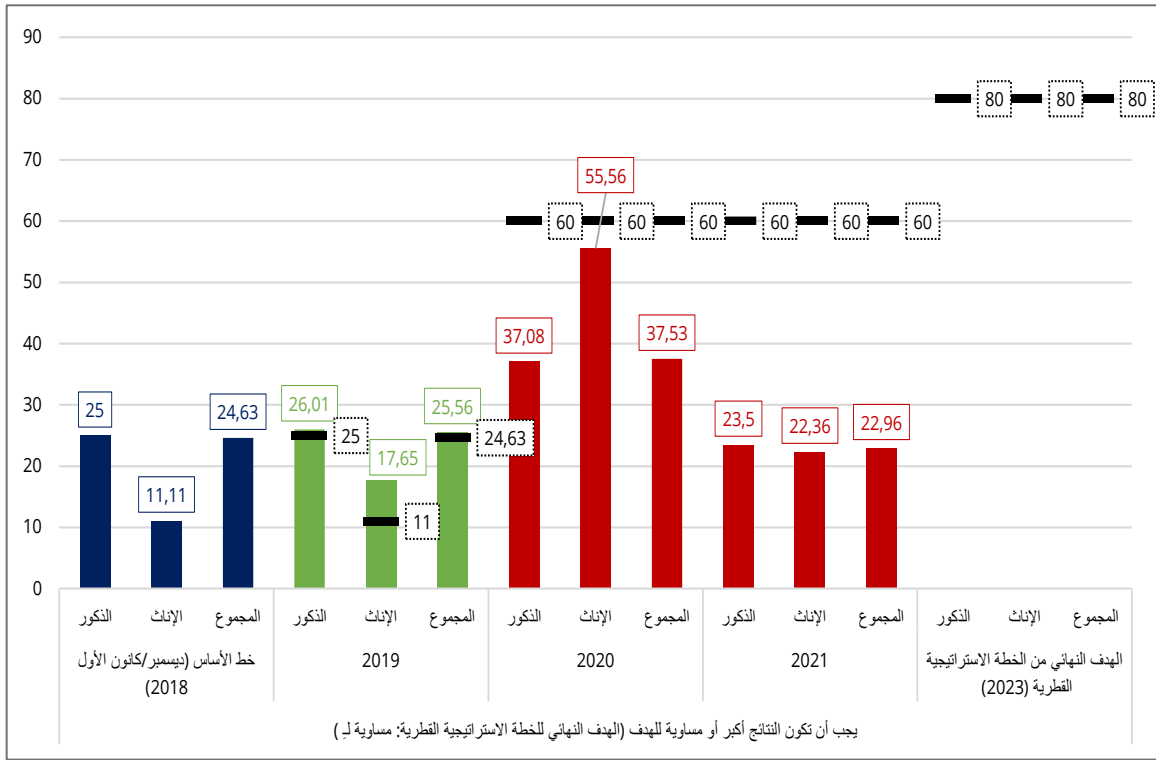
27- **الحصيلة الاستراتيجية 4: الدعوة إلى السياسات وتحقيق الاتساق فيها:** ركزت الأنشطة المضطلع بها في إطار الحصيلة الاستراتيجية 4 على دعم الجهود الحكومية في مجال الدعوة وأطر السياسات الفعالة والمتماسكة. وأعاقت تحديات البيانات والانتباس بشأن الكيانات والقطاعات الوطنية المستهدفة تقييم أداء هذه الحصيلة الاستراتيجية. ولئن كانت تدخلات تعزيز القدرات القطرية المضطلع بها في إطار الحصيلة الاستراتيجية 3 قد أسهمت في إدخال تحسينات على البرامج الحكومية، فإن المساهمات في الحصيلة الاستراتيجية 4 كانت محدودة، لأن معظم التدخلات ذات الصلة بهذه الحصيلة كانت غير مكتملة، أو لم تكن قد نُفذت وقت التقييم، فعلى سبيل المثال، لا تزال الجهود جارية لسن تشريعات للتغذية المدرسية والدعوة إلى زيادة منحة التغذية المدرسية واستهداف الأسر المعيشية المتضررة من فيروس نقص المناعة البشرية في إطار البرنامج الوطني المُسمى "التمكين من كسب الرزق من أجل مكافحة الفقر" وعانت هذه الجهود، في بعض الحالات، من حالات تأخير بسبب بطء العمليات الوطنية بدرجة أكبر مما كان متوقعا.

28- **الحصيلة الاستراتيجية 5 - الاستجابة للأزمات:** تهدف الأنشطة المضطلع بها في إطار الحصيلة الاستراتيجية 5 والتي استُحدثت من خلال التنقيح الأول للميزانية إلى دعم السكان المتضررين من الأزمات في تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذية الأساسية. وفي إطار هذه الحصيلة الاستراتيجية، استطاعت مساعدات البرنامج تلبية احتياجات الأمن الغذائي والتغذية للأشخاص المتضررين من جائحة كوفيد-19. ومع ذلك، لم يتحقق تدفق اللاجئين المتوقع إلى غانا ولا المعدل المنخفض المتوقع لعودة البنات المراهقات إلى المدرسة بعد إعادة فتح المدارس في أعقاب تخفيف القيود المفروضة بسبب كوفيد-19، فلم تُنفذ التدخلات ذات الصلة بذلك. ومكنت المساعدات النقدية المقدمة للأشخاص المتضررين من كوفيد-19 هؤلاء الأشخاص من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذية الأساسية وساعدت على تحسين أمن الأسر المعيشية الغذائي، بإنفاق الأموال على المدخلات الزراعية وشراء المواد الغذائية والنفقات الصحية، من بين أمور أخرى.

#### المجالات الشاملة

29- تُظهر البيانات المستمدة من نظام الرصد التابع للبرنامج الذي يتتبع مساهمات الخطة الاستراتيجية القطرية في تحقيق الأهداف الشاملة أن هذه الأهداف قد تحققت في معظمها. وفي مجال الحماية، التزم البرنامج بمتطلبات الحماية للسكان المتضررين، فأجرى تقييمات للمخاطر قبل البدء في برامج المساعدة الغذائية، على سبيل المثال. وأدمجت تدابير تخفيف المخاطر في برامج المساعدة الغذائية أثناء التنفيذ وتضمنت اتفاقات الشركاء بندا بشأن الخصوصية والسرية لضمان حقوق المستفيدين وصون كرامتهم. وأنشأ البرنامج آلية لمنع الاستغلال والانتهاك الجنسيين تشمل التدريب الإلزامي لجميع الموظفين. وتوجد آليات وأدوات للمساءلة أمام السكان المتضررين ويجري تنفيذها، ولكن، وعلى نحو ما هو مبين في الشكل 4، كانت النسبة المئوية للمستفيدين الذين تم إبلاغهم بالبرنامج غير كافية، لا سيما في عامي 2020 و2021.

الشكل 4: نسبة الأشخاص الذين حصلوا على المساعدة وأبلغوا ببرنامج المساواة أمام السكان المتضررين



المصدر: تقرير أداة المكاتب القطرية للإدارة الفعالة (كوميت) CM L009b لأعوام 2018 و2019 و2020 و2021

30- ساهمت الخطة الاستراتيجية القطرية في تحقيق المساواة بين الجنسين، لا سيما في مكوناتها ذات الصلة بالتغذية والنظم الغذائية وشملت جهودا مدروسة لتلبية احتياجات شتى الفئات المستفيدة المتنوعة. وعزز إنشاء المكتب القطري شبكة الموارد الجنسانية في عام 2016 لقيادة تنفيذ سياسة البرنامج بشأن المساواة بين الجنسين المكاسب التي تحققت، شأنه في ذلك شأن اعداده خطط العمل السنوية للمساواة بين الجنسين. وعلى الرغم من هذه التطورات، لا تزال بعض المعايير والممارسات الثقافية تقيم عقبات أمام تحقيق المساواة الشاملة بين الجنسين وتمكين المرأة.

31- نجح البرنامج في إدماج تدابير الحماية البيئية في أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية وعملياتها، فنفذ فحص المخاطر البيئية واعتمد تكنولوجيات مراعية للمناخ، على سبيل المثال. ولم يحدث إدراج صريح لتغير المناخ في تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية، على الرغم من تعميم منظور التكيف مع المناخ في أنشطة الخطة. وبالمثل، لم يُدرج السكان المستبعدون اجتماعيا في تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية، ولكن عملية استهداف المساعدات الغذائية أدمجت الأشخاص ذوي الإعاقة والأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية. وبما أن معظم عمل البرنامج في غانا يتصل بالتنمية، لم يكن التركيز على المبادئ الإنسانية بارزا.

#### الاستدامة

32- على الرغم من التحديات التي واجهتها الحكومة في استدامة إنجازات الخطة الاستراتيجية القطرية ماليا في الأجل القصير بسبب القيود المالية وآثار الصدمات، فمن المتوقع أن تتحقق الاستدامة المالية طويلة الأجل لبعض إنجازات الخطة بتحسين التنسيق والتخطيط بين البرنامج والحكومة. وتشير مستويات الملكية الوطنية العالية في إنجازات تعزيز القدرات المؤسسية، مقترنة بإدماجها في التخطيط المؤسسي، إلى أن هذه الإنجازات ستكون مستدامة على الأرجح. ومع ذلك، قد يعوق انخفاض قاعدة الموارد على الصعيد المجتمعي المحلي استدامة المكاسب المحققة في مجال الأمن الغذائي والتغذية وتعزيز النظم الغذائية. وتعتمد استدامة الإنجازات في مجال الحماية البيئية اعتمادا شديدا على تبنى ممارسات الحماية البيئية على الصعيدين المجتمعي والمؤسسي.

### محور العمل الإنساني والتنمية والسلام

33- لم تتضمن الخطة الاستراتيجية القطرية تركيزاً شاملاً على محور العمل الإنساني والتنمية والسلام، وإن أنجز العمل الأولي لفهم مفهوم المحور وتطبيقه في غانا. ويكتسي بُعد السلام في هذا المحور أهمية تعزى إلى احتمال امتداد الصراع إلى غانا من منطقة الساحل ومن الصراع المتكرر الناشب بين الرعاة والمزارعين. ولذلك، فثمة مجال لإنشاء روابط أمتن مع أبعاد السلام في هذا المحور، بإقامة روابط أقوى مع الشركاء العاملين في مجال بناء السلام، على سبيل المثال.

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

#### التوقيت المناسب

34- لم تُنفذ أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية المندرجة في إطار الحصائل الاستراتيجية من 1 إلى 4 في نطاق الأطر الزمنية المقررة لها، باستثناء النشاط 3 في عامي 2020 و2021. وأُنجزت الأنشطة المندرجة في إطار الحصيلة الاستراتيجية 5 في الوقت المحدد لها. وشملت العوامل التي تسببت في التأخير القيود المفروضة على التنفيذ والعمليات الوطنية لإصلاح القوانين والسياسات والقيود المتعلقة بكوفيد-19 وصعوبات التمويل. ولذلك، كان استخدام الموارد المالية المخصصة للخطة الاستراتيجية القطرية منخفضاً، فتراوح معدل إنفاق الموارد المخصصة في جميع الحصائل بين الانخفاض والاعتدال، إذ أنفق ما يعادل 51 في المائة من الأموال المخصصة للخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية و35-45 في المائة من الموارد المخصصة للخطة الاستراتيجية القطرية بين عامي 2019 و2021.

#### ملاءمة التغطية والاستهداف

35- استهدفت الخطة الاستراتيجية القطرية بشكل فعال فئات السكان الأكثر ضعفاً في غانا ووصلت إليهم باتباع معايير ونهج محددة تحديداً جيداً. واختيرت المقاطعات المستهدفة على أساس الأمن الغذائي والحالة التغذوية السائدة فيها وُحددت الأسر المعيشية باستخدام السجل الوطني للأسر المعيشية والتقييمات المجتمعية. ولبت تدخلات تعزيز القدرات والدعوة للسياسات احتياجات السكان الأكثر عرضة لانعدام الأمن الغذائي. ومع ذلك، أعاققت الموارد المالية المتاحة التغطية الجغرافية وقللت عدد المستفيدين الذين تم الوصول إليهم، فلم يتمكن البرنامج من توسيع نطاق أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية إلى أبعد من المقاطعات الخمسة عشرة المستهدفة، فلم تشمل التغطية بعض المقاطعات التي كانت الحصائل التغذوية فيها سيئة. ويستلزم توسيع نطاق بنية التسليم التحتية لتشمل المناطق غير المغطاة تمويلًا إضافيًا.

ما هي العوامل الكامنة وراء أداء البرنامج وإلى أي مدى استطاع تحقيق التحول الاستراتيجي المتوخى في الخطة الاستراتيجية القطرية؟

#### كفاية الموارد وإمكانية التنبؤ بها ومرونته

36- لم تُموّل الخطة الاستراتيجية القطرية تمويلًا كافيًا على الرغم من أن الخطة القائمة على الاحتياجات المتعلقة بالخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية قد مُولت بنسبة 93 بالمائة. واتسم مشهد تمويل الخطة الاستراتيجية القطرية بعدم الاستقرار، مع الاعتماد على مانحين رئيسيين هما (كندا واليابان). وفضلاً عن ذلك، كان قسط كبير من الأموال الواردة مخصصاً، فأضحى التمويل مختلاً عبر الحصائل والأنشطة الاستراتيجية: فنقلت الحصيلة الاستراتيجية 1 أكبر قدر من التمويل من الجهات المانحة، بينما تلقت الحصيلتان الاستراتيجيتان 3 و4 أقل نسبة منه قياساً إلى الميزانية المقررة. وتعتبر تحديات التمويل عن إعادة التموّل الاستراتيجي للبرنامج في غانا ليضطلع بدور "تمكيني" يعطي الأولوية لتعزيز القدرات واتساق السياسات، وهو أمر قد لا يتسق مع أولويات الجهات المانحة التقليدية، فضلاً عن المنافسة من الأزمات الناشبة في أماكن أخرى من العالم ومسار التنمية في غانا بحسبانها بلداً متوسط الدخل.

#### الرصد والإبلاغ

37- لم يتمكن نظام الرصد والإبلاغ الخاص بالخطة الاستراتيجية القطرية من تتبع التقدم المحرز نحو تحقيق الحصائل تتبعاً كافيًا. وافقرت بعض المؤشرات إلى البيانات وكان بعضها الآخر غير كافٍ لقياس أداء الخطة الاستراتيجية القطرية

بسبب عدم تكييف نظام الرصد تكييفاً تاماً لدعم انتقال البرنامج إلى دور تمكيني في غانا، ولا سيما في حالة الحصائل الاستراتيجية 2 و3 و4. ومع ذلك، ساهمت بيانات الرصد في اتخاذ قرارات مستنيرة داخل البرنامج، إذ عُرضت المسائل التي تم تحديدها بالاستعانة بالبيانات في اجتماعات الإدارة الأسبوعية.

#### الشراكات

38- كان للشراكة بين البرنامج والوزارات والوكالات الحكومية دور محوري في تحقيق نتائج الخطة الاستراتيجية القطرية. وأدت الاستعانة بالموظفين الحكوميين وبالنظم والبنية التحتية الحكومية إلى دعم تنفيذ أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية ذات الصلة وعززت ملكيتها. وعقد البرنامج شراكات قيمة مع القطاع الخاص لتعزيز النظم الغذائية، ولكن استدامة هذه الشراكات واجهت صعوبات بسبب توقف تمويل المشروعات. وركز العمل مع الشركاء الإنمائيين، في المقام الأول، على التنسيق وتبادل المعلومات، وإن أحرز تقدم في الآونة الأخيرة في تعبئة الموارد والاستعانة بالخبرات التقنية والمالية. واستندت الشراكات المعقودة مع المنظمات غير الحكومية إلى اتفاقات موقعة بين الطرفين أتاحت تنفيذ الأنشطة المتفق عليها التي أسهمت في تحقيق حصائل الخطة الاستراتيجية القطرية ونتائجها.

39- كان التعاون بين البرنامج وكيانات الأمم المتحدة الأخرى، ومن بينها الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها، محدوداً في مجال التنفيذ المشترك. وشملت العوامل التي أدت إلى ذلك ضعف آلية التنسيق الخاصة بشراكة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة للفترة 2018-2022 وقلة الفرص المتاحة للبرامج المشتركة، فضلاً عن انعدام ترتيبات التمويل المشتركة. ونتيجة لذلك، نفذ البرنامج إلى حد كبير أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية من دون تعاون مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى.

#### الموارد البشرية

40- تمكنت موارد البرنامج البشرية، من حيث العدد والمهارات، من تحقيق نتائج الخطة الاستراتيجية القطرية، ولكن تحركات الموظفين أثرت سلباً في إنجاز بعض الأنشطة في الوقت المناسب. وعلى الرغم من الإدراك الواضح لتطور عرض قيمة البرنامج في اتجاه جديد، لا يوجد دليل على وجود خطة واضحة لتكييف قدرات الموظفين مع الدور التمكيني الجديد. وكانت هذه العملية ظرفية إلى حد كبير وهي لا تزال غير مكتملة. وأثر شعور الموظفين بعدم اليقين، لا سيما من حيث أمنهم الوظيفي وأدوارهم في الخطة الاستراتيجية القطرية، سلباً في قيامهم بإنجاز أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية.

#### العوامل الأخرى التي تؤثر في الأداء

41- عرقلت حالات التأخير في اتخاذ القرارات الحكومية وبطء الموافقات بوتيرة تجاوزت ما هو متوقع على مذكرات التفاهم والاتفاقات على المستوى الميداني وعمليات التنفيذ أداء الخطة الاستراتيجية القطرية بوجه عام. وعلى الصعيد الداخلي، أثار طول العمليات لوضع الصيغة النهائية لاتفاقات الشركاء صعوبات أيضاً. ومع ذلك، أحرز البرنامج تقدماً في انتقاله الاستراتيجي إلى دور تمكيني في إطار الحصائل الاستراتيجية من 1 إلى 4. وهذا التحول عملية مستمرة ولا تزال نماذج توجيه الانتقال آخذة في الظهور، وإن لم تُعد خطة رسمية لإدارة التغيير يُستعان بها في توجيه دفعة هذه العملية.

#### الاستنتاجات

42- بوجه عام، يسَّرت الخطة الاستراتيجية القطرية بشكل فعال تقدم البرنامج في التحول من التنفيذ المباشر إلى دوره التمكيني المنشود وعززت التحول من المساعدات الغذائية إلى النظم الغذائية المراعية للتغذية. وأظهرت الخطة أن النهج القائمة على السوق لتعزيز النظم الغذائية وبرنامج سبل العيش الذي يتضمن تولى الأسر المعيشية الضعيفة زراعة الأغذية المغذية يمكن أن يحسن الأمن الغذائي والتغذية. ولكن تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية واجه عقبات مردها إلى عوامل داخلية وخارجية أسفرت عن حالات تأخير وحالت دون تحقيق بعض أهداف النواتج وأثرت سلباً في مساهمة الخطة الاستراتيجية القطرية في الحصائل الاستراتيجية.

43- دعمت الخطة الاستراتيجية القطرية الحكومة في تلبية احتياجات السكان الضعفاء من حيث الأمن الغذائي والتغذية بفضل تدخلات برامجية اتسمت بالتماسك بوجه عام؛ غير أنها افتقرت إلى نظرية تغيير واضحة، وكان من الممكن أن تُبرز على

نحو أفضل الروابط بين الأنشطة على صعيد المجتمع المحلي وتدخلات تعزيز القدرات في المراحل الأولية واتساق السياسات، موضحة بذلك ماهية التحول إلى دور تمكيني وتسريع وتيرة تحقيقه.

44- على الرغم من أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية تم في بيئة سياساتية مستقرة نسبياً، فإنها عُدلت للتصدي لجائحة كوفيد-19 وتأثيرها في الأمن الغذائي والتغذية، وهو أمر أظهر مرونة البرنامج وأوضح استمرار أهميته. ومع ذلك، لم تتمكن الخطة الاستراتيجية القطرية من أن تسد بشكل كاف الفجوات التي تشوب القدرات القطرية في مجال الاستعداد للآزمات والاستجابة لها وقدرة المجتمع المحلي على الصمود وفي إدراج محور العمل الإنساني والتنمية والسلام في تصميمها وتنفيذها.

45- كان لدى الخطة الاستراتيجية القطرية نية واضحة وحقت تقدماً في التحول من التنفيذ المباشر إلى الدور التمكيني المتوخى للبرنامج، ولكن عدم وجود خطة لتفعيل التحول وإدارته أحدثت التباساً بشأن التغيير المقصود وأثار غموضاً وشعوراً بعدم اليقين بين الموظفين بشأن أدوارهم. وجعل قصور التمويل اللازم لتعزيز القدرات وأعمال اتساق السياسات الانتقال إلى دور تمكيني أكثر تعقيداً. وشرع البرنامج في التماس التمويل من مصادر جديدة، ولا سيما من القطاع الخاص، وإن لم يظهر بعد مانحون جدد.

46- تمكن البرنامج من إدراج المساواة بين الجنسين والحماية ومنع الاستغلال والانتهاك الجنسيين والحماية البيئية في الخطة الاستراتيجية القطرية. وأدرجت الشواغل الجنسانية في جميع الحصائل، فأسهمت في دعم المساواة من حيث إدراج الدخل واتخاذ القرارات، وإن كانت المعايير والممارسات الثقافية العميقة الجذور في المجتمعات المحلية لا تزال تعوق التقدم. ونفذ البرنامج أيضاً تدابير لحماية السكان المتضررين، من بينها تدابير الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين، وأدرج تدابير للحماية البيئية في تدخلاته لتعزيز نظمته الغذائية وفي مجال التغذية. غير أن آليات المساءلة أمام السكان المتضررين لم تود دورها على النحو الأمثل، واقترن ذلك بانخفاض وعي المستفيدين بالبرامج وتقديم التعقيبات بشكل محدود. وعلاوة على ذلك، لم تُصنَّ اعتبارات تغيير المناخ والسكان المهمشين، مثل الأشخاص ذوي الإعاقة، بشكل كاف في كلٍ من الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية والخطة الاستراتيجية القطرية.

47- أدت الشراكات مع الحكومة والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية دوراً رئيسياً في تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية. وأتاحت الشراكات مع الحكومة مواءمة التدخلات مع النظم الوطنية واستُعين بها في استخدام الموارد الحكومية، فتعززت الملكية. وساهمت الشراكات مع القطاع الخاص بدور حيوي في دفع التقدم نحو تعزيز النظم الغذائية وإتاحة الأغذية المغذية المتخصصة في الأسواق. ولكن التعاون مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى اقتصر، إلى حد كبير، على تبادل المعلومات وعلى عدد قليل من الأنشطة المشتركة الصغيرة. ولم تبذل جهوداً لتوسيع نطاق الشراكات إلا في وقت متأخر نسبياً من تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية، مما أثار قلقاً على نطاق أوسع داخل الأمم المتحدة في غانا حيال ضعف هياكل التنسيق.

## التوصيات

48- يقدم التقييم ست توصيات، ثلاث منها استراتيجية وثلاث تشغيلية، لمعالجة المسائل الرئيسية لغانا في الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة. والتوصيات موجهة أساساً إلى المكتب القطري، ولكنها تدعو أيضاً شعب المقر والمكتب الإقليمي إلى تقديم مساهمات.

#	التوصية	نوع التوصية	المكاتب والشعب المسؤولة في البرنامج	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية	الموعد النهائي للإنتاج
1	في الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة، ينبغي للبرنامج أن يحدد بوضوح تركيزه الاستراتيجي بصفته عاملاً تمكينياً وميسراً في غانا.	استراتيجية	المكتب القطري		عالية	
1-1	إدراج نظرية تغيير تبيّن ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>• منطوق تدخل لتعزيز القدرات يستتير بتحليل شامل للاحتياجات من القدرات؛</li> <li>• كيف يساهم دور المُمكن والميسر في نهاية المطاف في تحسين حصائل الأمن الغذائي والتغذية لسكان غانا، باتباع رؤية تتمثل في عدم ترك أي شخص خلف الركب؛</li> <li>• العلاقة بين التنفيذ المباشر وتعزيز القدرات في المراحل الأولية وتدخلات اتساق السياسات</li> </ul>		المكتب القطري	المكتب الإقليمي، ووحدة تعزيز القدرات القطرية في المقر		نوفمبر/تشرين الثاني 2023
2-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع خطة تنفيذ مفصلة لإدارة عملية التحول إلى دور تمكيني. وينبغي أن تشمل الخطة ما يلي:</li> <li>• مواءمة المؤهلات المطلوبة لدى الموظفين مع الدور التمكيني، مع مراعاة المساواة بين الجنسين والتنوع؛</li> <li>• عملية تتيح الإنهاء التدريجي للتنفيذ المباشر؛</li> <li>• استراتيجية اتصال بشأن دور البرنامج التمكيني الجديد في غانا.</li> </ul>		المكتب القطري	المكتب الإقليمي؛ ووحدة تعزيز القدرات القطرية في المقر		نوفمبر/تشرين الثاني 2023 والاستعراض والتحديث سنوياً
2	ينبغي للبرنامج أن يعمق الشراكات ويوئمنها، خارج نطاق الحكومة، مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الأكاديمية وكيانات الأمم المتحدة الأخرى والشركاء الإثمانيين الآخرين.	استراتيجية	المكتب القطري		عالية	
1-2	الاستناد إلى العمل الذي بدأ بشأن تعزيز النظام الغذائي القائم على السوق وتعزيز نظم برنامج التمكين من كسب الرزق من أجل مكافحة الفقر والإدماج المالي للمرأة ومبادرة تمويل القطاع		المكتب القطري			ديسمبر/كانون الأول 2024



#	التوصية	نوع التوصية	المكاتب والشعب والمسؤولة في البرنامج	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية	الموعد النهائي للإنتاج
	الخاص الرقمية المقررة التي تهدف إلى ضم شركاء إضافيين من ذوي الخبرة في تنمية القطاع الخاص والحماية الاجتماعية.					
2-2	النظر في التواصل مع اللجان البرلمانية ذات الصلة بشأن استعراض وصياغة السياسات لتلبية احتياجات الأمن الغذائي والتغذية في غانا.		المكتب القطري			ديسمبر/كانون الأول 2025
3-2	تحديد مبادرات مشتركة جديدة وتنفيذها أو تعزيز المبادرات المشتركة القائمة مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى ضمن إطار عمل الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة.		المكتب القطري			ديسمبر/كانون الأول 2025
3	في الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة، ينبغي أن يركز البرنامج على الدعم الذي يقدمه إلى الحكومة من أجل الاستعداد لحالات الطوارئ والتصدي لها، بالتعاون مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى والشركاء المسندة إليهم أيضا ولاية للاستجابة للأزمات.	استراتيجية	المكتب القطري		عالية	
1-3	الحفاظ على الحصيلة الاستراتيجية للاستجابة للأزمات وتعزيزها، دعما للحكومة فيما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>• معالجة الآثار السلبية على الأمن الغذائي والتغذية الناشئة عن الفيضانات المتكررة وعن الارتفاع المستمر في أسعار الأغذية والأزمات غير المتوقعة؛</li> <li>• تعزيز نظم الاستعداد للطوارئ؛</li> <li>• تسهيل إدراج محور العمل الإنساني والتنمية والسلام في برامج الأمن الغذائي والتغذية.</li> </ul>		المكتب القطري			أبريل/نيسان 2024

#	التوصية	نوع التوصية	المكاتب والشعب والمسؤولة في البرنامج	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية	الموعد النهائي للإنجاز
4	ينبغي للبرنامج أن يعزز عمليات التعاون مع الشركاء المتعاونين وأن يستفيد من آليات التمويل المبتكرة لضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية في الوقت المناسب.	تشغيلية	المكتب القطري		متوسطة	نوفمبر/تشرين الثاني 2023
1-4	استكشاف آليات التمويل المبتكرة المتوافقة مع احتياجات التمويل المتعدد السنوات لتعزيز القدرات في المراحل الأولية وأعمال المشاركة في السياسات.		المكتب القطري	المكتب الإقليمي، شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه في المقر		نوفمبر/تشرين الثاني 2023
2-4	تعميم الوعي بالعمليات والمبادئ التوجيهية وزيادته للعمل مع الشركاء المتعاونين لضمان الموافقة على الاتفاقات مع الشركاء داخل البرنامج في الوقت المناسب.		المكتب القطري			نوفمبر/تشرين الثاني 2024
5	ينبغي للبرنامج أن يدعم الحكومة في وضع نماذج مستدامة للنهج القائمة على السوق لتعزيز النظم الغذائية وفي توسيع نطاق برنامج سبل العيش المراعية للتغذية، ولا سيما في المنطقة الشمالية ومنطقة أشانتي، من خلال وزارة الأغذية والزراعة.	تشغيلية	المكتب القطري			يونيو/حزيران 2024
1-5	دعم الحكومة فيما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>وضع استراتيجية لتعزيز النظم الغذائية الآمنة والمراعية للتغذية والقائمة على السوق؛</li> <li>تعزيز البيئة التمكينية لجميع الجهات الفاعلة في النظم الغذائية المراعية للتغذية، بما في ذلك صغار المزارعين ومجمعي الأغذية ومعالجي الأغذية والمشتريين المؤسسين وموردي المدخلات الزراعية والتكنولوجيا؛</li> <li>تعميم منظور التكيف مع تغير المناخ في النظم الغذائية.</li> </ul>		المكتب القطري			ديسمبر/كانون الأول 2024
2-5	الدعوة إلى تنفيذ و/أو تنقيح السياسات التي تعزز النهج القائمة على السوق ودعم الحكومة في ذلك لتعزيز مراعاة التغذية في النظم الغذائية.		المكتب القطري			يونيو/حزيران 2024
3-5	تسهيل سير عمل منصات التنسيق بين أصحاب المصلحة المتعددين لقطاع الأمن الغذائي والتغذية.		المكتب القطري			ديسمبر/كانون الأول 2024

#	التوصية	نوع التوصية	المكاتب والشعب المسؤولة في البرنامج	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية	الموعد النهائي للإنجاز
4-5	دعم الحكومة (وزارة الأغذية والزراعة) في توسيع نطاق برنامج سبل العيش التغذوية الذي يستهدف الأسر المعرضة لانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية، لا سيما في المنطقة الشمالية ومنطقة أشانتي.		المكتب القطري			ديسمبر/كانون الأول 2024
6	ينبغي للبرنامج أن يستعرض آلية المساعدة أمام السكان المتضررين وأن يعالج الاختناقات حتى يكون جميع المستفيدين على علم جيد ببرامج البرنامج.	تشغيلية	المكتب القطري			
1-6	إجراء تقييم للأساليب المفضلة لتقديم التعقيبات واستخدام نتائج هذا التقييم للتحقق من أن يكون المستفيدون على دراية بآليات البرنامج لتقديم التعقيبات وإتاحة هذه الآليات لهم.		المكتب القطري	المكتب الإقليمي		ديسمبر/كانون الأول 2024
2-6	زيادة تواتر أنشطة توعية المستفيدين ونوعيتها حتى يكون المستفيدون على دراية جيدة بالبرامج.		المكتب القطري	المكتب الإقليمي		ديسمبر/كانون الأول 2024