

---

## تعليقات مكتب التقييم المستقل في الصندوق على برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لجمهورية غانا

---

الوثيقة: EB 2025/OR/14/Add.1

التاريخ: 18 نوفمبر/تشرين الثاني 2025

التوزيع: عام

اللغة الأصلية: الإنكليزية

للاستعراض

الإجراء: المجلس التنفيذي مدعو إلى استعراض تعليقات مكتب التقييم المستقل في الصندوق على برنامج الفرص  
الاستراتيجية القطرية لجمهورية غانا.

---

---

الأسئلة التقنية:

**Hansdeep Khaira**

كبير موظفي التقييم

مكتب التقييم المستقل في الصندوق

البريد الإلكتروني: h.khaira@ifad.org

**Indran Naidoo**

مدير

مكتب التقييم المستقل في الصندوق

البريد الإلكتروني: i.naidoo@ifad.org

## تعليقات مكتب التقييم المستقل في الصندوق على برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لجمهورية غانا

### أولا- تعليقات عامة

- 1- أنجز مكتب التقييم المستقل في الصندوق تقييمه الثالث للاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري لغانا في عام 2024 وقدم التقرير إلى الدورة الثامنة والعشرين بعد المائة للجنة التقييم في مارس/آذار 2025، حيث نوقشت النتائج والتوصيات مع أعضاء اللجنة والإدارة. وقمّ تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري حافظا المشروعات للفترة 2013-2023، التي شملت سبعة مشروعات ممولة بقروض بتكلفة إجمالية تبلغ 628 مليون دولار أمريكي، منها 225 مليون دولار أمريكي ممولة من الصندوق. واستعرض أيضا 11 منحة ونشاطا غير إقراضي، بما في ذلك المشاركة في السياسات، والشراكات ومبادرات المعرفة. وقدم تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري قاعدة الأدلة التقييمية الأولية لصياغة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المقبل.
- 2- وخلص التقييم إلى أن الملاءمة العامة للحافظة كانت مرضية إلى حد ما. وقد تحققت الحاصلات المتعلقة بالإنتاجية الزراعية والإنتاج على أساس مزيج من تزويد المشاركين في المشروع بالبذور والمواد الكيميائية الزراعية؛ والتدريب لبناء قدراتهم على زيادة الإنتاج واستدامته؛ وبناء البنية التحتية الإنتاجية والمتعلقة بالوصول إلى الأسواق لإدارة ما بعد الحصاد، وتوفير الربط المادي بالأسواق، والتي كانت جودتها جيدة. وقد حققت المؤسسات البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة في القطاع غير الزراعي، والتي دُعيت بخدمات تطوير الأعمال والروابط مع القطاع المالي للحصول على الائتمان التجاري، أداء جيدا بوجه عام. وبالإضافة إلى ذلك، ساهم دعم البرنامج للمؤسسات في توفير بعض فرص العمل، بما في ذلك للمجموعات الضعيفة.
- 3- ومع ذلك، لم يتحقق نفس مستوى النجاح في بناء الروابط الفعالة بالأسواق وتيسير وصول منظمات المزارعين إليها، وهو شرط أساسي لزيادة دخل أصحاب الحيازات الصغيرة واستدامته. وبالمثل، كانت فرص نمو المؤسسات البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة محدودة. ولم تكن الجهود المبذولة لتيسير الشمول المالي لأصحاب الحيازات الصغيرة والمؤسسات البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة الريفية والزراعية كافية؛ وكانت استدامة العديد من الأنشطة والبنية التحتية القائمة ضعيفة للغاية؛ وأما كفاءة العمليات فكانت منخفضة.
- 4- وقدم تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري خمس توصيات رئيسية لتوجيه برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديد. أولا، أوصى التقييم بتوجهات استراتيجية واضحة لدعم نماذج الأعمال (بما يتواءم مع المجموعات المستهدفة في الصندوق)، مع مسارات واضحة للأثر وأهداف قابلة للقياس. ثانيا، أوصى بتوسيع الشراكات مع القطاع الخاص والجهات الفاعلة الإنمائية الأخرى التي تدعم المؤسسات الريفية وسلاسل القيمة. ثالثا، شدد على تعزيز استراتيجية الاستهداف. رابعا، دعا إلى معالجة أوجه القصور في القدرات بصورة منهجية، بما في ذلك تطبيق نظام فعال للتوثيق والرصد والمساءلة. وأخيرا، اقترح تعبئة تمويل إضافي لاستثمارات البنية التحتية، ومعالجة الفجوات التي تُضعف استدامة الاستثمارات بشكل صريح من خلال حوكمة محلية فعالة وتعزيز ملكية المجتمعات المحلية.
- 5- ويهدف برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديد لغانا (2025-2030) إلى تعزيز سبل عيش مستدامة وشاملة وقادرة على الصمود للحد من الفقر في المناطق الريفية وتحسين مستوى الرفاه. ويسعى البرنامج إلى تحقيق هدفين: (1) تعزيز الحصول على التمويل من أجل سلاسل القيمة العالية النمو، والقادرة على الصمود في وجه الظواهر المناخية، والموجهة نحو السوق، ونماذج الأعمال المجدية ماليا للمؤسسات البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة، (2) تعزيز الاستثمارات العامة والخاصة في البنية التحتية الإنتاجية الريفية لتعزيز القدرة على الصمود في وجه الظواهر المناخية وإدماج سبل العيش الريفية في السوق.

6- وعموماً، بالمقارنة مع برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية السابق، يتميز برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية هذا بأهداف أوضح، ويركز بقدر أكبر على القدرة على الصمود في وجه الظواهر المناخية، ويواصل التركيز على الشراكات، ولا سيما من خلال سلاسل القيمة الموجهة نحو السوق والمؤسسات البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة القابلة للاستمرار. ومع ذلك، وكما هو موضح أدناه، كان من الممكن أن يستفيد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية من توجه أكثر استراتيجية وعملية في بعض المجالات.

## ثانياً- تعليقات محددة

7- **استراتيجية الأهداف.** يهدف برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية إلى إعطاء الأولوية للمؤسسات البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة التي تُدمج المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة الجاهزين للسوق في سلاسل القيمة الزراعية. ومن المتوقع أن يستند الأهداف الجغرافي إلى تحليل دقيق للموارد وقدرات الإدارة. وتتماشى هذه الجوانب مع توصيات تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري بشأن إدماج مختلف أنواع المشاركين في المشروعات، وزيادة مراعاة موارد الصندوق وقدراته. ومع ذلك، فبينما تُعد استراتيجية الأهداف قوية بشأن الأهداف الجغرافي، كان من الممكن أن تستفيد من صياغة استراتيجيات متميزة للوصول بفعالية إلى مختلف أنواع المشاركين في المشروعات، بما في ذلك من حيث المنظور الجنساني والشباب. وعلى سبيل المثال، كان من الممكن أن يُقدم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية مزيداً من التفاصيل بشأن كيفية معالجة التقاطع والتمايز الاجتماعي، ولا سيما بين المنظور الجنساني والعمر وحالة الإعاقة، وتفاوت وصول هذه الفئات إلى الموارد الإنتاجية كالأراضي. وبينما يُقدم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية عدة معايير ذات صلة لاختيار المجموعات المستهدفة، كان من الممكن أيضاً أن يُدرج نقاط قوتها واحتياجاتها وتفضيلاتها المحددة كمعايير اختيار إضافية، وأن يُحدد آليات لإشراكها في تصميم معايير الأهداف وتحسينها. ومن شأن ذلك أن يجعل الأهداف تشاركية وأكثر أهمية.

8- وفي حين تعطي استراتيجية الأهداف لاختيار المؤسسات البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة الأولوية للمؤسسات التي تُدمج المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة الجاهزين للسوق في سلاسل القيمة الزراعية، فقد كان من الممكن أن توضح كيفية اختيار/استهداف المؤسسات غير الزراعية.

9- **الوصول إلى الأسواق والدخل.** يُركز برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية على سلاسل القيمة الزراعية العالية النمو، والقدرة على الصمود في وجه الظواهر المناخية، والموجهة نحو السوق. ومع ذلك، كان من الممكن أن يُشير إلى كيفية اختيار أسواق كل من منظمات المزارعين والمؤسسات البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة. وقد سلّط تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري الضوء على وجود نقص عام في الماضي في تقييم الاحتياجات السليم، وتحليل العرض والطلب، ودراسات الجدوى، والمعرفة والدروس المستفادة من مشروعاته. وقد لا يؤدي التركيز المذكور أعلاه على سلاسل القيمة بالضرورة إلى زيادة الدخل والربحية. وعلى سبيل المثال، في حالة المؤسسات البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة، خلص تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري إلى أن الدخل قد ارتفع، ولكن ليس بالضرورة الربحية، وذلك بسبب عدم التركيز على خلق فرص أفضل في أسواق المدخلات والمخرجات للمؤسسات البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة بهدف خفض تكاليف ممارسة الأعمال وزيادة إيرادات المبيعات إلى أقصى حد.

10- **الاستدامة.** يُقرّ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية بتوصية تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري المتعلقة باستدامة مجموعات المجتمعات المحلية المعنية بالبنية التحتية عن طريق تمكين لجان الإدارة التي تقودها المجتمعات المحلية من تحمل مسؤولية صيانة البنية التحتية، وعن طريق ضمان مسؤوليات تشغيل وصيانة واضحة للمجتمعات المحلية والحكومات المحلية. ومع ذلك، وكما أشار تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري، غالباً ما واجهت الوزارات الحكومية والهيئات الوطنية قيوداً في الميزانية، مما أدى إلى عدم كفاية الأموال اللازمة للصيانة والإصلاحات الدورية التي كانت بالغة الأهمية للحفاظ على جودة النظم ووظائفها. وكان بإمكان برنامج الفرص

الاستراتيجية القطرية أن يذهب إلى أبعد من ذلك ويستكشف كيفية الدعوة إلى توفير أموال صيانة كافية ضمن ميزانيات الحكومات المحلية لضمان تدفق مالي مخصص ومستمر لصيانة البنية التحتية. وبالإضافة إلى ذلك، كان من الممكن أن يتضمن بعض الأنشطة لبناء قدرات الحكومات المحلية على تخطيط البنية التحتية ووضع ميزانياتها وإدارتها.

11- **الشمول المالي.** يُحافظ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، عن حق، على التركيز على تحسين الوصول إلى التمويل، وهو مجال أثبت فعاليته في الماضي. كما يُجدد عزمه على زيادة قدرة المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، ومنظمات المزارعين، وجمعيات الادخار والإقراض القروية، والجهات الفاعلة في سلاسل القيمة الزراعية، على الحصول على التمويل المختلط والخدمات الرقمية. ومع ذلك، كان بإمكان برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية أن يطور توجهها أكثر استراتيجية لكيفية تضافر جهود هذه الجهات الفاعلة المختلفة، بما في ذلك المؤسسات المالية المحلية، لإنشاء نظام بيئي مالي موحد وقابل للاستمرار. وكما أشار تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري، فبينما تؤدي جمعيات الادخار والإقراض القروية دورا حاسما كحاضنة للشمول المالي، فإن الهدف النهائي من الشمول المالي هو تعزيز الخدمات المالية السلسلة التي يتفاعل فيها العرض والطلب بحرية، بدلا من تعزيز المؤسسات المالية المجتمعية بمعزل عن غيرها. وينبغي ألا يكون تطوير وتوفير الخدمات المالية لسلاسل القيمة والمؤسسات البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة مجزأ من الناحيتين المفاهيمية والتشغيلية، كما أشار إلى ذلك تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري. وفي السياق نفسه، كان بإمكان برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية أن يُحدد نهجه في معالجة الطبيعة المُجزأة لمؤسسات التمويل البالغ الصغر، التي تعتمد إلى حد كبير على الهيئات المالية العليا في تنسيقها.

12- **الأنشطة غير الإقراضية.** سلط تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري الضوء على النتائج المتباينة التي حققها الصندوق في الأنشطة غير الإقراضية في غانا. ولم تُستغل الدروس المستفادة بفعالية في الأنشطة الرفيعة المستوى أو في توسيع نطاقها. ونشأت هذه المسائل نتيجة للتقليل في تقدير متطلبات الموارد، وعدم كفاية الأدلة، والافتقار إلى التوجيه الاستراتيجي. ويعترف برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية بالركائز الثلاث للأنشطة غير الإقراضية: إدارة المعرفة، والشراكات، والحوار السياساتي. وبينما تُعد هذه خطوة إيجابية، فإن الوثيقة ستستفيد من وجود خارطة طريق واضحة: خطة مشاركة أكثر تفصيلا ومُحددة زمنيا، ومخرجات مُحددة أو تخصيصات للموارد.

13- **الرصد والتقييم.** يعترف برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية بالحاجة إلى إدماج أقوى على نطاق المشروعات، ويُشير إلى أن إطار إدارة النتائج سيجمع المشروعات تحت مظلة برامجية واحدة، مدعومة بنظام مُحسن للرصد والتقييم. ويتمشى ذلك مع توصية تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري بتحسين التنسيق البرامجي. ومع ذلك، كان من الممكن أن يتقدم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية خطوة إضافية ليزكّر كيفية تعزيز التعاون اليومي بين المشروعات في مجالات الرصد والتقييم، والتوريد، والإدارة المالية، بما يُعزز التنسيق التشغيلي. وفيما يتعلق تحديدا بالرصد والتقييم، كان من الممكن أن يُحدد البرنامج آليات التعلم بين المشروعات، وأن يوضح كيفية ضمان جودة البيانات، وحسن توقيتها، وسهولة استخدامها على نطاق مختلف الشركاء المنفذين والأقاليم.

### ثالثا- تعليقات ختامية

14- يتواءم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية جيدا مع توصيات تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري ومع الأهداف الإنمائية الوطنية فيما يتعلق بتعزيز سلاسل القيمة والمؤسسات الرفيعة من خلال التركيز على التمويل والبنية التحتية الإنتاجية. ومع ذلك، قد تحتاج بعض العناصر إلى مزيد من التوضيح. وتشمل هذه العناصر استراتيجية استهداف أكثر وضوحا؛ والتركيز على الدخل والربحية؛ ومراعاة الجانب المالي للاستدامة؛ وإعداد خطة منظمة ومزودة بالموارد للأنشطة غير الإقراضية؛ واتباع نهج أكثر اتساقا من الناحيتين المفاهيمية والتشغيلية للشمول المالي؛ واستخدام الرصد والتقييم لترتيبات أكثر وضوحا نحو التنسيق بين المشروعات. ويظل مكتب التقييم المستقل متاحا للمزيد من التفاعل.