

Document: EB 2010/101/R.11
Agenda: 7
Date: 13 December 2010
Distribution: Public
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق

مذكرة إلى ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

Liam F. Chicca

الموظف المسؤول عن شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2462
البريد الإلكتروني: l.chicca@ifad.org

Gary Howe

مدير شعبة التخطيط الاستراتيجي والميزانية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2262
البريد الإلكتروني: g.howe@ifad.org

Shyam Khadka

كبير مديري الحافظة
رقم الهاتف: +39 06 5459 2388
البريد الإلكتروني: s.khadka@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة الواحدة بعد المائة
روما، 14-16 ديسمبر/كانون الأول 2010

للاستعراض

المحتويات

ii	موجز تنفيذي
	أولاً- مقدمة 1
3	ثانياً- السياق الخارجي والصلة بالصندوق
5	ثالثاً- إطار قياس النتائج
7	ألف - المستوى 1 لإطار قياس النتائج: النواتج الكلية
11	باء - المستوى 2 لإطار قياس النتائج: نواتج البرامج والمشروعات القطرية
33	جيم - المستوى 3 لإطار قياس النتائج: مخرجات البرامج والمشروعات القطرية
35	دال - المستوى 4 لإطار قياس النتائج: تصميم البرامج والمشروعات القطرية ودعم تنفيذها
42	هاء- المستوى 5 لإطار قياس النتائج: الإدارة والكفاءة المؤسسية
52	رابعاً - الاستنتاجات
55	نموذج تقييم تقرير إنجاز المشروع

الملاحق

قائمة بتقارير إنجاز المشروعات المضمنة في استعراض 2010	الملحق الأول -
نموذج تقييم تقرير إنجاز المشروعات	الملحق الثاني -
المبادئ التوجيهية لتقييم تقارير إنجاز المشروعات	الملحق الثالث -
خصائص وجودة مجموعة تقارير إنجاز المشروعات لعام 2010	الملحق الرابع -
الاستهداف في مشروعات الصندوق	الملحق الخامس -
الخطة المتوسطة الأجل: الإطار المنطقي 2010-2012 - تقرير أولي عن مؤشرات الأداء الرئيسية	الملحق السادس -

موجز تنفيذي

- 1- إصدار عام 2010 هذا من تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق هو أول تقرير يعدُّ أثناء فترة التجديد الثامن للموارد وأول تقرير يقدم إفادات عن التقدم الذي أحرزه الصندوق بمضاهاة هذا الأداء بمؤشرات وأهداف الفعالية الإنمائية والمؤسسية التي حددها إطار قياس النتائج للتجديد الثامن للموارد بصيغته التي اعتمدها المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2009. ويتبع تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق هيكل إطار قياس النتائج وهو يرصد التقدم المحرز أيضا مقاسا بالأهداف والمؤشرات الرئيسية المبيّنة في خطة الصندوق متوسطة الأجل في نطاق هيكل الخطة متوسطة الأجل نفسها. وبما أن تنظيم الخطة متوسطة الأجل يعتمد السنة التقويمية، فسيفقد التقرير الكامل عن الأداء في عام 2010 عام 2011.
- 2- وتشير مؤشرات المستوى 1 الواردة في إطار قياس النتائج إلى أداء المجتمع الإنمائي من حيث تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، لاسيما الهدف 1 من هذه الأهداف. وقد تمّ تقييم ما أحرز من تقدم في هذا المضمار في الاجتماع الرفيع المستوى للدورة الخامسة والستين للجمعية العامة بشأن متابعة نتائج قمة الألفية (20-22 سبتمبر/أيلول 2010). وتبيّن أنّ أشواطاً بعيدة قد قطعت في تخفيض الفقر المدقع بينما تحقق تقدم أقلّ شأنًا من ذلك في تخفيض نقص التغذية وتحقيق الأمن الغذائي. بيد أنّ التقدم المحرز في كل من هذين المجالين اتسم بتفاوت شديد وثمة داع قوي لبذل جهود أشد قوة في مجالات شتى من بينها مجال التنمية الزراعية.
- 3- ويُعدّ الهدف 1 من الأهداف الإنمائية للألفية هدفاً جماعياً يساهم الصندوق في بلوغه بتمتين جهوده التعاونية من الوجهة المؤسسية وفي البرامج والمشروعات التي يدعمها على حد السواء. ويقوم الصندوق بدور كبير في كثير من آليات التنسيق والقيادة التي تشكل ملامح الجهد الجماعي المبذول لتحقيق الهدف 1 من الأهداف الإنمائية للألفية. وهو يساهم على نحو ملموس في تعزيز ما يبذله الشركاء الآخرون من جهود وذلك بتعبئة الموارد المحلية من أجل التنمية الزراعية في البلدان المتوسطة الدخل والبلدان النامية، موجهاً الموارد مباشرة لتنمية الحيازات الصغيرة ومستخدمها الموارد الموسّعة المتحصل عليها في إطار المشاورة بشأن التجديد الثامن للموارد لإنجاز برنامج عمل حافل في الميقات المحدد له.
- 4- ويظهر إطار قياس النتائج (المستويان 2 و 3) أثر المشروعات المكتملة منذ وقت وجيز كما يُبيّن نتائج المشروعات الجاري تنفيذها. وقد صُنِّفت المشروعات المكتملة على أنّها ذات جدوى عالية وهي قد تجاوزت هدف عام 2012. وحسب تقارير إنجاز المشروعات، تعتبر فعالية المشروعات عالية وكذلك تأثيرها على الفقر الريفي حيث كاد هذان المجالان أن يبلغا أهداف عام 2012. وطراً تحسن ملموس كذلك في معالجة مسائل التمايز بين الجنسين (بمقدار جاوز مستوى هدف عام 2012). ولا تزال فعالية المشروعات تمثل تحدياً، مما قد يشكل سمة مميزة لنوع الأنشطة الإنمائية التي يخرط الصندوق في الاضطلاع بها. أمّا أداء المشروعات الجاري تنفيذها، فيتسم بالقوة من حيث النتائج، إذ أنه يسجل زيادة قياساً بجميع المؤشرات، لاسيما من حيث نقل تقانات الإنتاج والتدريب في مجال الأعمال والمبادرات الفردية والمشاركة الحثيثة في نظم الادخار.

- 5- أمّا من حيث جودة تصميم البرامج والمشروعات القطرية، فينتم الأداء بالقوة بوجه عام شأنه في ذلك شأن الأداء في مضمار الالتزام بجدول أعمال فعالية المعونة. وتفوق الفعالية في مرحلة تصميم المشروعات الجديدة رصيفتها في طور إنجاز مجموعة المشروعات الأقدم عهداً، مما قد يشير إلى أنّ الصندوق في سبيله إلى إيجاد حل لهذه المسألة. بيد أنّ تحقيق مستوى الأداء المستهدف من حيث استدامة المشروعات لا يزال يمثل تحدياً.
- 6- ويتسم أداء الصندوق بالجودة في مجال بالغ الأهمية (بالنسبة لمؤسسة مالية دولية) هو مجال حشد الموارد المالية وإدارتها حيث يبرز الصندوق كجهة رائدة في إدارة المخاطر المؤسسية. وإثر فترة إعداد طويلة، أصبحت إدارة الموارد البشرية تمتلك الآن التوجه الاستراتيجي والأدوات اللازمة لإحداث التحسينات المتوقعة بدرجة كبيرة. وتزداد الفعالية بوجه عام في سياق برنامج عمل متنام بفضل تخفيض التكاليف في بعض المجالات والاستثمار في عملية التبسيط والأتمتة استثماراً سيوّتي أكله في الأجل المتوسط.
- 7- ومن الشواغل الرئيسية معرفة مدى قدرة الصندوق على إدارة التوسع الكبير في برنامج العمل المقرر لفترة التجديد الثامن للموارد وعلى التكيف مع هذا التوسع. وتوحي مؤشرات إطار قياس النتائج بأنّ الصندوق قادر على ذلك: فبرنامج العمل قيد التنفيذ ونتائج المشروعات متينة وهي آخذة في التحسن في المجالات الرئيسية ومخرجات المشروعات في ازدياد والقاعدة المؤسسية منيعة.
- 8- وثمة بعد مهم من أبعاد الأداء لا يرصده إطار قياس النتائج على نحو مباشر هو قدرة الصندوق لا على توفير موارده الخاصة فحسب بل وعلى جمع موارد التنمية الريفية التي تعهدت بها جهات أخرى والتأثير في هذه العملية. ويوحي ارتفاع مستوى التمويل المحلي المشترك للمشروعات وازدياد حجم أموال المانحين التي توكل إدارتها إلى الصندوق بأنّه آخذ في البروز كجهة قيادية في مجال تنمية الحيازات الصغيرة البالغ الأهمية، فالصندوق لا يقتصر على تعزيز فعاليته الإنمائية فحسب بل ويزيد فعالية كثير من الشركاء كذلك.

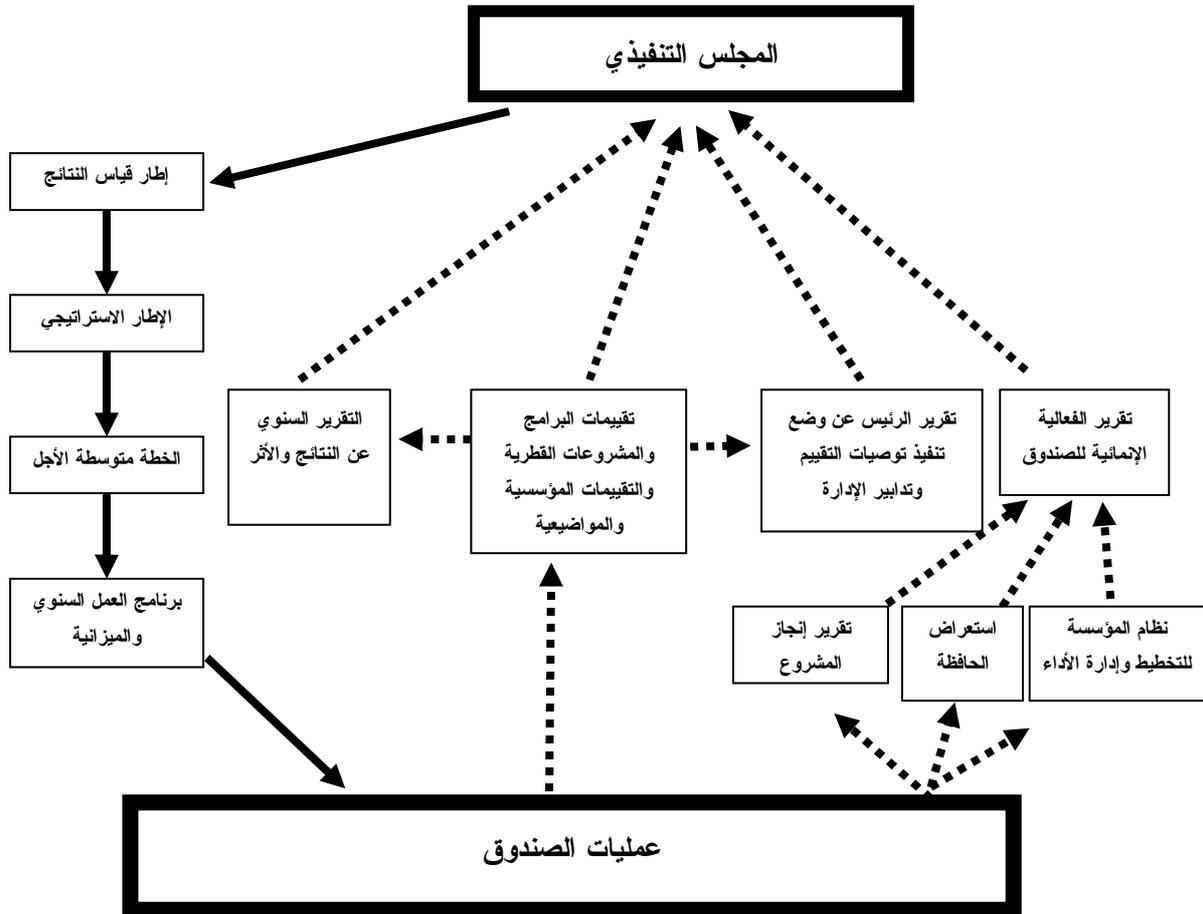
تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق

أولاً - مقدمة

1- أتاحت المشاورات بشأن التجديد الثامن للموارد للصندوق وسيلة لتحقيق توسع رئيسي (50 في المائة) في برنامج عمله للقروض والمنح لتبلغ رقماً قياسياً هو 3 مليارات دولار أمريكي. ولم يقتصر الهدف المراد بلوغه على زيادة الاستثمارات في تنمية الحيازات الصغيرة وتخفيض الفقر الريفي بل وتمثل، في المقام الأول، في تحقيق نتائج ميدانية إيجابية. فخلال فترة التجديد السابع للموارد، اعتمد الصندوق نظاماً شاملاً لإدارة النتائج اكتمل آخر عنصر فيه بتطبيق نظام ميزنة متكامل يقوم على النتائج على ميزانية الصندوق الإدارية لعام 2010. وتتجسد ذروة هذا النظام في الوقت الحالي في إطار قياس النتائج بصيغته التي اعتمدها المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2009 لفترة التجديد الثامن للموارد (2010-2012) (انظر الفقرة 11 وما تلاها من فقرات).

الشكل 1

نظام الصندوق للإفادات بشأن التخطيط والتقارير والنتائج



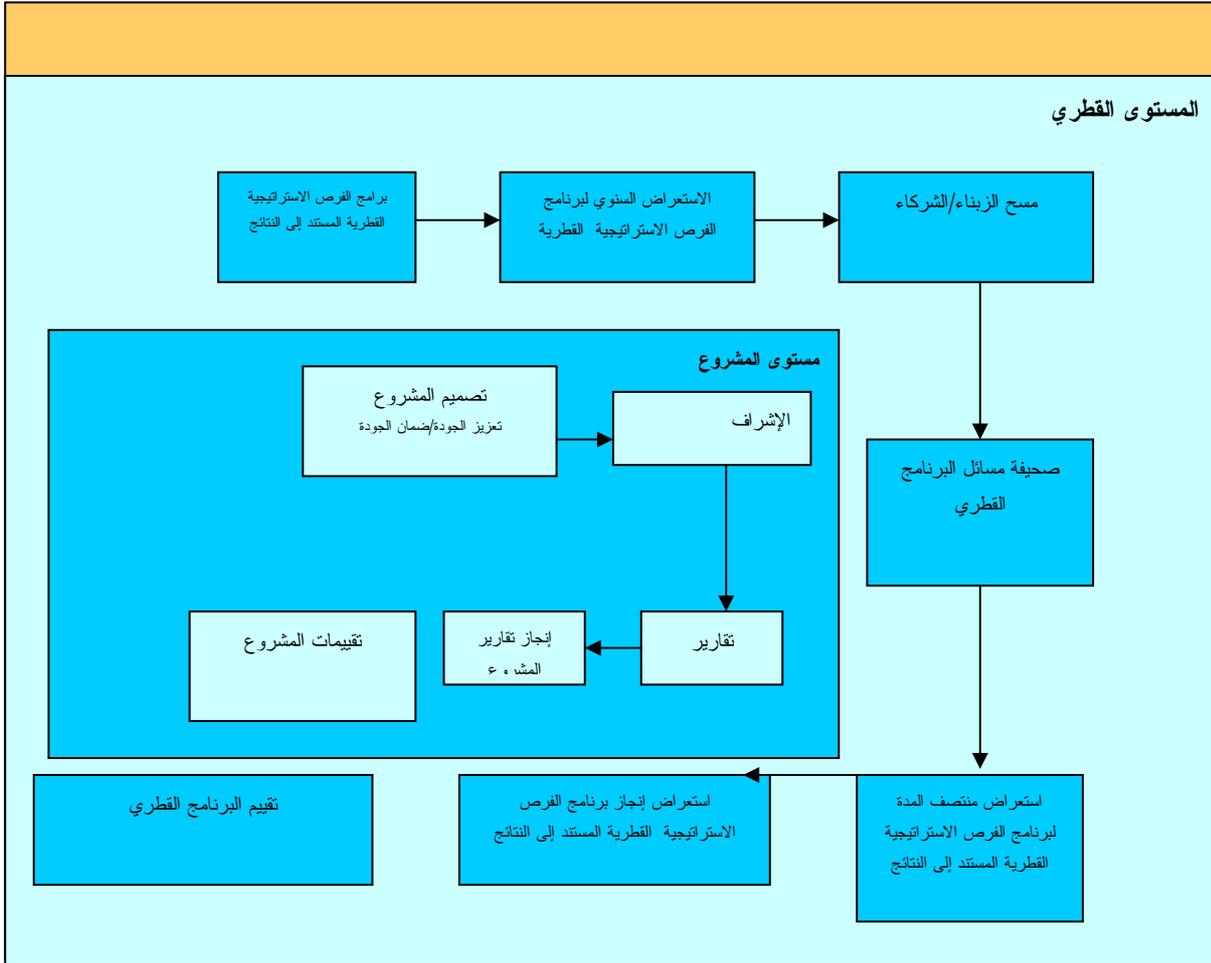
2- ويقدم تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق إفادات عما تحقق من تقدم ملموس قياساً إلى الأهداف والمعايير المحددة في إطار قياس النتائج وهو يتبع، من حيث الشكل، إطار قياس النتائج لعام 2010. ويعرض

التقرير على هذا النحو مجموعة فرعية من بيانات الأداء التي أنتجتها جميع شعب الصندوق ووحداته وناقشتها بوتيرة فصلية لأغراض الإدارة في الوقت الفعلي تمثيا مع مبادرة الصندوق للإدارة لتحقيق النتائج الإنمائية وهي مبادرة تطبق عبر النظام المؤسسي لتخطيط وإدارة الأداء ويدعمها نظام الصندوق لضمان الجودة الشاملة في تصميم المشروعات وتقارير إنجاز المشروعات والاستعراض السنوي لحافضة المؤسسة الذي ينشر على الملأ (على غرار التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير الرئيس عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة وكافة وثائق الصندوق للتخطيط المؤسسي). ويقدم التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق الذي يعده مكتب التقييم منظورا مستقلا للنتائج والأداء ويلخص نتائج البرامج والمشروعات القطرية والتقييمات المؤسسية والمواضيعية التي أجراها هذا المكتب. وتعرض الدروس الرئيسية المستخلصة من هذه التقييمات وما تتخذ إدارة الصندوق من تدابير حيالها بغية تحقيق نتائج تشغيلية على المجلس التنفيذي في إطار تقرير الرئيس عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة. ويورد الشكل البياني 1 ملامح المكونات الرئيسية لنظام الصندوق الرفيع المستوى لتخطيط النتائج والرصد والتقارير. أما الشكل البياني 2، فيبين نظام الصندوق لإدارة النتائج وضبط الجودة في المشروعات والبرامج.

3- وقدم الصندوق خطته متوسطة الأجل الأولى باعتبارها عملا لما يكتمل إنجاز ه بعد إلى دورة المجلس التنفيذي المائة التي عُقدت في سبتمبر/أيلول 2010 وهي خطة تتفد على مدى ثلاث سنوات وتحدد مؤشرات وأهدافا سنوية طوال السنة التقويمية. وكانت أغلب الأعمال المقررة لعام 2010 لما تكتمل بعد وقت إعداد تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق. ويرد في الملحق السادس تقرير مرحلي عن بعض مؤشرات الخطة متوسطة الأجل وعن النتائج القابلة للقياس المتوافرة والمكتملة قبل نهاية عام 2010.

الشكل 2

إدارة النتائج على المستوى القطري ومستوى المشروعات



ثانيا- السياق الخارجي والصلة بالصندوق

4- تم إعداد تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2010 وإنجاز ه، وبصفة أخص الأنشطة والنتائج التي يفيد التقرير عنها، في سياق اتسم بتركيز عالمي أشد قوة على الأمن الغذائي ومساهمة سكان الريف الفقراء فيه، بمن فيهم المزارعون أصحاب الحيازات الصغيرة الذين لإنتاجهم الكفة الراجحة في الزراعة في كثير من البلدان النامية فضلا عن أنه يشكل عنصرا مهما من عناصر الإمدادات الغذائية العالمية. وقد سلّطت أزمة أسعار الأغذية التي اندلعت في عام 2008 الأضواء على هشاشة الأمن الغذائي في سائر أنحاء العالم وبين جميع السكان الفقراء في الريف والحضر على حد سواء وأبرزت ضرورة عكس المنحى المتمثل منذ أمد طويل في إهمال الزراعة في الجهود الإنمائية الدولية، وإلى حد ما الوطنية. وازداد انتشار انعدام الأمن الغذائي بين السكان الفقراء ازديادا كبيرا وعانى نظام تجارة الأغذية الدولي- الذي أضحي عاملا بالغ الأهمية في الإمدادات الغذائية في البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء - من

نكسة تمثلت في اتخاذ مبادرات يعوزها التنسيق للتحكم في الأزمة عمقت اضطراب الأسعار التي كانت أصلاً عرضة لتقلبات متنامية ولتصاعد مثير للقلق.

5- وبلغت أحداث عام 2008 مستوى من الشدة كان كافياً للتجديد باتخاذ الخطوات الأولى لتجديد الاهتمام الوافر بالزراعة، بما في ذلك العناية على نحو صريح بزراعة الحيازات الصغيرة، فقطعت تعهدات رئيسية بزيادة الاستثمار في إيجاد حل لمشكلة لم تعتبر مشكلة ظرفية في التنمية العالمية بل قضية هيكلية فيها ألا وهي الاختلال بين نمو الطلب على الأغذية والمواد الأولية والعرض. وتمخضت المخاوف بشأن استقرار الإمدادات وتصور منتجي الأغذية أن الأسعار المرتفعة ستدوم عن نتيجة مهمة تمثلت في ازدياد استثمارات القطاع الخاص الموجهة لرفع الإنتاج الزراعي، وبوجه أخص في البلدان غير المتطورة نسبياً في المجال الزراعي رغم ما تتمتع به هذه البلدان من إمكانيات واعدة من حيث الأراضي واليد العاملة. ويقترن التحول من انخراط القطاع الخاص على نطاق واسع في تجارة السلع الزراعية الأساسية إلى الاستثمار في الإنتاج في البلدان الفقيرة بازدياد انخراط القطاع العام مجدداً. وقد يشكل ذلك بداية لتغيير ملحوظ في دينامية الإنتاج في الزراعة والتجهيز والتقانة حتى في أفقر البلدان النامية.

6- ويمثل الصندوق الوسيلة المتخصصة للالتزام الدولي بمعالجة المسائل الهيكلية في مجال الإنتاج الزراعي لأصحاب الحيازات الصغيرة والأمن الغذائي في البلدان النامية: والصندوق مصدر لنهج فعّالة ومبتكرة لتحسين إنتاج أصحاب الحيازات الصغيرة وفقراء الريف وزيادة دخلهم وهو قناة مباشرة لاستثمارات الدول الأعضاء فيه وآلية لحشد وتوجيه موارد الشركاء (من خلال التمويل المشترك وأشكال التعاون المالي الجديدة) وهو شريك للبلدان النامية في توسيع نطاق جهودها الرامية إلى إنعاش زراعة الحيازات الصغيرة بعد أن كانت قد أولتها لفترة طويلة أهمية منخفضة نسبياً. وينخرط الصندوق بوتيرة متزايدة في إقامة شراكات مع القطاع الخاص في المجالات التي تساهم في تعزيز الإطار المتعلق بإنتاج أصحاب الحيازات الصغيرة من خلال النمو المقترن بذلك.

7- وفي العام المنصرم، انحسرت أزمة أسعار الأغذية فهبطت أسعار السوق العالمية للأغذية الزراعية الأساسية وإن لم تتراجع بوجه عام إلى مستويات ما قبل الأزمة. وتقهقر منحى ازدياد انعدام الأمن الغذائي بين السكان الفقراء المثير للقلق إلى مستوى ما قبل الأزمة (العالي). بيد أن استمرار هشاشة التوازن بين عرض الغذاء والطلب عليه يتضح في تقلب الأسعار وفي ما يثيره التراجع في الحصاد المتوقع من القمح من مخاوف من حدوث اضطرابات اجتماعية، وذلك رغم موسمي حصاد عالميين جيدين متتاليين وإعادة تكوين الاحتياطيات الغذائية.

8- ومنذ سبتمبر/أيلول عام 2000، أصبحت الأهداف الإنمائية نقطة مرجعية حاسمة لمستوى وتوجه المساعدة الإنمائية الدولية والوطنية. ويتبوأ تخفيض انتشار الفقر وانعدام الأمن الغذائي مركز الصدارة في قائمة هذه الأهداف: فالهدف 1 من الأهداف الإنمائية للألفية هو القضاء على الفقر المدقع. ومن بين غايات الهدف الإنمائي 1 الثلاث غايتان هما: تخفيض نسبة السكان الذين يقل دخلهم اليومي عن دولار واحد إلى النصف ما بين عام 1990 وعام 2015، وتخفيض نسبة السكان الذين يعانون من الجوع إلى النصف ما بين عام 1990 و2015. ويستمد الصندوق من مهمته وعملياته الهادفة إلى تعزيز قدرات سكان الريف الفقراء على زيادة دخلهم وأمنهم الغذائي من خلال التمكين الاقتصادي المستدام دوراً

رئيسيا ومسؤولية أساسية في الجهود العالمية لتحقيق هذه الأهداف. ويعيش ما يفوق نصف أشد السكان فقرا في العالم بكثير في المناطق الريفية من البلدان النامية بينما يقيم ما يتجاوز نصف الجوعى في العالم بكثير في المناطق الريفية من البلدان النامية. ويعتمد أغلب هؤلاء السكان على زراعة الحيازات الصغيرة في دخلهم وأمنهم الغذائي.

9- ورحب الاجتماع الرفيع المستوى للجمعية العامة بشأن متابعة نتائج قمة الألفية (20-22 سبتمبر/أيلول 2010) "بالتقدم المحرز" ولكنه أبدى "انشغاله العميق لكونه أقل كثيرا مما يلزم". وفي مجال الزراعة، تتمثل الاستجابة المعلنة لضرورة بذل مزيد من الجهود في الالتزام بما يلي:

- زيادة الإنتاج الزراعي المستدام للأغذية وزيادة إنتاجها وتحسين جودتها؛
- دعم زيادة الإنتاجية الزراعية والممارسات الزراعية المستدامة بتيسير ولوج المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، لاسيما المزارعات منهم، الأسواق وحصولهم على القروض والمدخلات؛
- تنفيذ خطة العمل الشاملة لأصحاب الحيازات الصغيرة على وجه السرعة، لاسيما بالاستعانة بصندوق ائتماني جديد متعدد المانحين باستخدام الالتزام البالغ 20 مليار دولار أمريكي على مدى ثلاث سنوات الذي تعهدت به البلدان الممثلة في قمة مجموعة الثمانية التي انعقدت في لاكويلا بإيطاليا بغية تحقيق الأمن الغذائي؛
- زيادة الاستثمارات الوطنية والدولية على المدى القصير والمتوسط والطويل في الزراعة المستدامة والتنمية الريفية واستعادة التوازن بين التنمية الريفية والتنمية الحضرية؛ و
- تحقيق الأمن الغذائي واستئصال الجوع بنقل التقانات الزراعية الملائمة والميسورة والمستدامة واستخدامها.

10- وهذا ما يفعله الصندوق على وجه التحديد وقد مُنح الموارد ليفعل المزيد منه في فترة التجديد الثامن للموارد. ويعمل الصندوق وفق منظور استراتيجي موليا الأبعاد الهيكلية للاستدامة في المستقبل مزيدا من الاهتمام. فمن جهة، تتسق جهوده الإنمائية الزراعية بوتيرة متزايدة مع ما ينطوي عليه تغير المناخ من تبعات على الزراعة وأصحاب الحيازات الصغيرة وفقراء الريف. ومن جهة أخرى، أصبح إدماج أصحاب الحيازات الصغيرة في الأسواق وتمتين العلاقات مع الاستثمارات الخاصة الأوسع نطاقا في سلسلة القيمة الزراعية يشكلان المعالم المميزة للمشروعات التي يدعمها الصندوق، مما يظهر إدراك الصندوق الأهمية البالغة لقنوات الدخل الملائمة والمستقرة للتنمية الذاتية الاستدامة التي تحركها مدخرات أصحاب الحيازات الصغيرة والدور الحيوي للقطاع الخاص في توفير خدمات الإنتاج والمدخلات والتنظيم المتعلق بالمنتجات اللازم للاندماج في الأسواق على نحو يعود بالفائدة على أصحاب الحيازات الصغيرة أنفسهم.

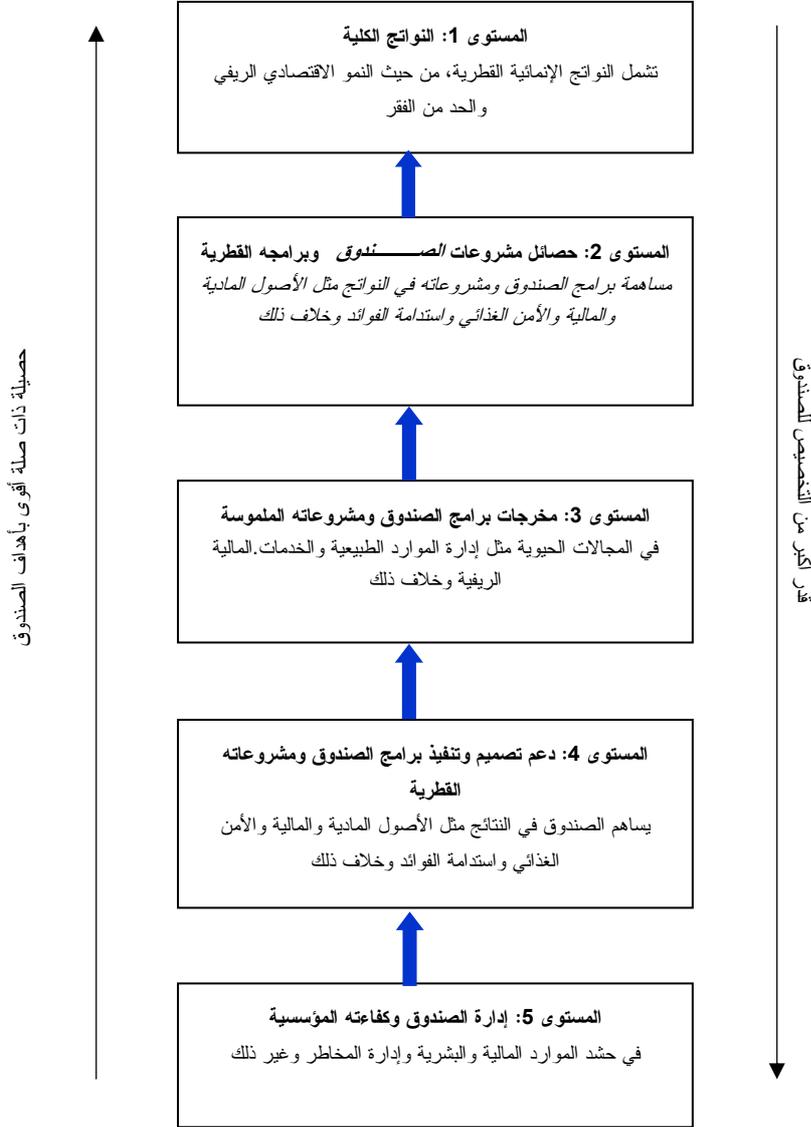
ثالثا- إطار قياس النتائج

11- يرصد إطار قياس النتائج الفعالية الإنمائية للصندوق على خمسة مستويات. ويتبع المستوى 1 (النواتج الكلية) المتغيرات الكلية الرئيسية التي يعبر أغلبها عن أهداف ومقاييس الأهداف الإنمائية للألفية، مما يدل على أن أنشطة الصندوق جزء أصيل من جهد عالمي مشترك، ويساهم في تحقيق هذه الأهداف

(دون إمكانية التخصيص الكمي المباشر). ولا يرصد الصندوق النتائج على هذا المستوى بصورة مستقلة ولكنه يعتمد على مصادر البيانات التي يستخدمها المجتمع الدولي بوجه عام.

الشكل 3

هيكل إطار قياس النتائج للتجديد الثامن لموارد الصندوق وسلسلة النتائج



12- أما المستوى 2، فيصب اهتمامه على نواتج المشروعات التي للصندوق دور رئيسي في تصميمها وتمويلها ومدتها بالمساعدة أثناء تنفيذها- والتي تساهم في تحقيق النتائج الكلية المرصودة في المستوى 1. وأما المستوى 3، فيشير إلى المخرجات التي تسفر عنها المشروعات الجاري تنفيذها (المساحات المروية، عدد الكيلومترات من الطرق المعبدة، وخلاف ذلك). ويتضمن المستوى 4 مؤشرات توضح جودة ما يضطلع به الصندوق من أعمال لضمان أفضل النواتج والمخرجات من المشروعات. ويستخدم المستوى 5 مؤشرات تبين إلى أي مدى يُحسن الصندوق إدارة موارده في نطاق المنظمة تحقيقاً لأعلى درجة من الأداء في المستويات الأعلى ذات التأثير المباشر الأقوى.

13- وتُتَظَمُّ مستويات إطار قياس النتائج وفق قدرة الصندوق الفعلية على التحكم في المتغير المراد قياسه. ويتعلق المستوى 5 (الإدارة والفعالية المؤسسية للصندوق) بالمؤشرات التي بوسع الصندوق التحكم فيها مباشرة إلى درجة عالية. والصندوق مسؤول مسؤولية مباشرة عن الأداء في هذا المضمار. أمّا المستوى 1 فيتضمن، على النقيض من ذلك، مؤشرات لا يؤثر عليها الصندوق إلا بقدر يسير ولكن رصدها يكتسي أهمية لأنه يتخذها مرشداً استراتيجياً لعملياته. وترد في الجدول 1 قائمة تفصيلية بمؤشرات إطار قياس النتائج مقترنة بخطوط الأساس والأهداف لعام 2012.

ألف - المستوى 1 لإطار قياس النتائج: النواتج الكلية

14- تُدرج مؤشرات المستوى 1 لإطار قياس النتائج في الأهداف الإنمائية للألفية مبرزة دور الصندوق في التنمية العالمية وهي تبيّن أهمية مساهمته في تحقيق اتساق الجهود الإنمائية. ويتضمن المستوى 1 مؤشرات غايات الهدف 1 من الأهداف الإنمائية للألفية (من 1-1 إلى 3-1 لإطار قياس النتائج) كما يشمل مؤشرات زراعية محددة (إنتاج المحاصيل، القيمة الزراعية المضافة، مستوى المساعدات الإنمائية للزراعة والحصة المخصصة للزراعة والتنمية الريفية من الميزانية). ويبرز إدراج مؤشرات خاصة بالزراعة في المستوى 1 مساهمة الصندوق المتميزة في الأهداف الإنمائية للألفية واعتقاده الراسخ - على نحو ما ورد في تقرير رئيسي صدر في الآونة الأخيرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - بأنّ التخفيضات السريعة في الفقر والجوع هي نتيجة ارتفاع نصيب الفرد من النمو المدفوع بالإنتاجية الزراعية وخلق فرص العمل والتوزيع العادل للدخل والأصول والفرص" (صندوق الأمم المتحدة الإنمائي 2010)¹.

الجدول 1

مؤشرات المستوى 1 لإطار قياس النتائج (النواتج الكلية): الهدف 1 من الأهداف الإنمائية للألفية ومؤشرات التنمية العالمية

المستوى	تقرير الفعالية	الأساس	مؤشرات إطار قياس النتائج
المستهدف	الإنمائية لعام	(السنة)	
عام 2012	2010		
%21	%27	%26	1-1 الهدف الإنمائي 1 للألفية: السكان الذين يعيشون على أقل من 1.25 دولار في اليوم ^(أ)
%10	%16	%17	2-1 الهدف الإنمائي 1 للألفية: انتشار نقص التغذية بين السكان ^(أ)
%17	%26	%27	3-1 الهدف الإنمائي 1 للألفية: الأطفال ناقصو الوزن دون سن الخامسة ^(أ)
قيد الرصد	.8116	.4112	4-1 مؤشر إنتاج المحاصيل (1999-2001=100) ^(ب)
قيد الرصد	%0.04	%14	5-1 القيمة الزراعية المضافة (النسبة المئوية للنمو السنوي) ^(ب)
	(2008)	(2004)	

(أ) المصدر: الأمم المتحدة، تقرير الأهداف الإنمائية للألفية (نيويورك، 2010).

(ب) المصدر: البنك الدولي: مؤشرات التنمية العالمية (انظر <http://data.worldbank.org>).

¹ المصدر: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، What Will It Take to Achieve the Millennium Development Goals? – An International Assessment (New York, 2010).

مؤشرات المستوى 1 لإطار قياس النتائج (النواتج الكلية): الاستثمار في الزراعة

المستوى	تقرير الفعالية	الأساس	مؤشرات إطار قياس النتائج
المستهدف لعام	الإيمائية لعام	(السنة)	
2012	2010		
قيد الرصد	94. مليار دولار أمريكي (2008)	24. مليار دولار أمريكي (2007)	6-1 مستوى المساعدة الإيمائية الرسمية للزراعة ^(أ)
قيد الرصد	19% (2007)	23% (2005)	7-1 نسبة البلدان الممتلئة لإعلان مابوتو (تخصيص 10 % من الميزانية للزراعة) ^(ب)

(أ) المصدر: منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي

StatExtracts (cf. http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=ODA_SECTOR).

(ب) المصدر: المنتدى العالمي للماتحين من أجل التنمية الريفية، Sharpening the Rural Focus of Poverty Reduction Strategies: Context, Lessons and Way Forward - Synthesis Report (Bonn, 2008).

15- ويحدد إطار قياس النتائج المؤشرات ومصادر البيانات. وفي حالة المستوى 1، تعتبر مصادر البيانات غير مواكبة إلى حد كبير. أما الغايات الواردة في الأهداف الإيمائية للألفية، فأحرز بشأنها تقدم طفيف. وترد في ما يلي أحدث المعلومات المستمدة من التقارير التي أعدت للاجتماع العام الرفيع المستوى للجمعية العامة بشأن تتبع نتائج قمة الألفية (الجمعية العامة للأمم المتحدة، 2010)²:

- حققت بلدان عديدة، من بينها بعض أفقر البلدان، نجاحا جوهريا في مكافحة الفقر المدقع والجوع. بيد أن التقدم المحرز اتسم بالتفاوت ومن المرجح أن لا يتحقق عدد من الأهداف الإيمائية للألفية ما لم تبذل جهود إضافية.
- قلبت الأزمات (تقلب أسعار الطاقة والأغذية والأزمات المالية والاقتصادية وعملية تغير المناخ المستمرة) المكاسب الإيمائية رأسا على عقب وزادت حدة التوترات الاجتماعية وعمقت الهشاشة في البلدان والمجتمعات المحلية، لاسيما بين الفقراء والمهمشين.
- من المرجح أن يتجاوز عدد السكان الذين يعانون الفقر المدقع والجوع 1 مليار شخص كما تمثل أوجه التفاوت بين البلدان وفي داخلها تحديا لا يستهان به. وتبلغ التحديات ذروة حدتها في أقل البلدان نموا وفي البلدان النامية غير الساحلية والدول والبلدان الجزرية الصغيرة النامية المعرضة للمخاطر الطبيعية أو التي تتجدد فيها الصراعات والعنف المسلح على نحو متواتر.

16- وبصدد نسبة السكان الذين يعيشون على أقل من دولار واحد في اليوم:

- انخفضت معدلات الفقر الشاملة من 46 في المائة في عام 1990 إلى 27 في المائة في عام 2005 في المناطق النامية وظلّ التقدم الذي أحرزته كثير من البلدان النامية مستداما رغم النكسات الناجمة عن التراجع الاقتصادي في 2008-2009 وعن تأثير أزمته الغذاء والطاقة. ومن المنتظر أن ينخفض معدل الفقر العام تارة أخرى إلى 15 في المائة بحلول عام 2015،

² المصدر: الجمعية العامة للأمم المتحدة: Keeping the promise: united to achieve the Millennium Development Goals (http://www.un.org/en/mdg/summit2010/pdf/mdg%20outcome%20document.pdf).

- مما يعني أنّ الهدف الإنمائي للألفية يمكن أن يتحقق. ويشمل ذلك قرابة 920 مليون شخص يعيشون دون خط الفقر الدولي - نصف العدد المسجل في عام 1990.
- وبالأرقام المطلقة، كان ما يقدر بنحو 1.4 مليار شخص لما يزالون يعانون الفقر المدقع في عام 2005 مقارنة بعددهم البالغ 1.8 مليار في عام 1990.
 - وتعزى معظم الإنجازات إلى حد كبير إلى النجاح الباهر الذي حققته آسيا، لاسيما شرق آسيا، ففي غضون فترة طولها 25 عاما، هبط معدل الفقر في شرق آسيا بما يقارب 60 في المائة إلى أقل من 20 في المائة. ومن المتوقع أن تنخفض معدلات الفقر إلى قرابة 5 في المائة في الصين و 24 في المائة في الهند بحلول عام 2015. وعلى النقيض من ذلك، أحرز تقدم ضئيل في تخفيض الفقر المدقع في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى حيث تراجع معدل الفقر قليلا من 58 في المائة إلى 51 في المائة بين عامي 1990 و 2005. وتندرج أفريقيا جنوب الصحراء وغرب آسيا وبعض أجزاء شرق أوروبا ووسط آسيا في فئة المناطق القليلة التي لا يتوقع أن تحقق الهدف الإنمائي للألفية المتمثل في تقليص الفقر.
 - تعزى أعلى معدلات تخفيض الفقر إلى الصين وفيتنام بينما يعزى معظم التخفيض المحقق في جنوب آسيا إلى الهند. وللبرازيل نصيب كبير في تراجع مستويات الفقر المطلق في أمريكا اللاتينية والكاريبي.

17- وبشأن نسبة السكان الذين يعانون الجوع:

- ظلّ عدد الأشخاص المعانين من نقص التغذية يزداد بينما تعثر التقدم البطيء في الحد من انتشار الفقر - بل وتراجع - في بعض المناطق بين عامي 2000 و 2002 وبين عامي 2005 و 2007. ويعاني قرابة طفل واحد من كل أربعة أطفال دون سن الخامسة من نقص الوزن. ويعزى ذلك إلى حد كبير إلى نقص الأغذية (الجيدة) والمياه وقصور خدمات الإصحاح والصحة وممارسات الرعاية/التغذية غير السليمة.
- ظلّت أسعار الأغذية الأساسية مرتفعة في عام 2009 في أعقاب الأزمة الغذائية التي اندلعت في عام 2008. وفي الوقت نفسه، تتناقص دخل الأسر الفقيرة بسبب تفاقم البطالة الناجم عن تراجع الاقتصاد. وكان لكلتا هاتين الأزميتين ضلع في تآكل القدرة الشرائية الفعلية لدى فقراء المستهلكين الذين ينفقون قسما وافرا من دخلهم لشراء المواد الغذائية الأساسية.
- بين عامي 1990 و 2008، انخفضت نسبة الأطفال ناقصي الوزن دون سن الخامسة في المناطق النامية من 31 في المائة إلى 26 في المائة. وأحرزت جميع المناطق، عدا غرب آسيا، تقدما في الحد من انتشار نقص الوزن بين الأطفال. وحققت شرق آسيا وأمريكا اللاتينية والكاريبي وبلدان رابطة الدول المستقلة في آسيا الهدف الإنمائي للألفية أو كادت، بينما تسير جنوب شرق آسيا وشمال أفريقيا على الدرب السليم.
- في جميع المناطق النامية، يُرجّح أن يكون الأطفال في المناطق الريفية عرضة لنقص الوزن أكثر من أقرانهم الذين يعيشون في المدن والبلدات. وقد ازداد هذا التفاوت النسبي في بعض أجزاء آسيا وفي أمريكا اللاتينية بين عامي 1990 و 2008.

- 18- وبوجه عام، حدثت تحسينات عالمية رئيسية في دخل الفقراء، بيد أن هذه التحسينات تتسم بقدر وافر من التفاوت. والوضع أقل إيجابية بصدد الجوع وسوء التغذية بين الأطفال، كما أن أداء المناطق الريفية أسوأ من ذلك حيث يتركز الفقر والجوع وسوء التغذية بدرجة كبيرة. وتحل التنمية الريفية والنمو الزراعي بين فقراء الريف مركز الصدارة في التحدي المتعلق بالتحقيق الواسع النطاق للهدف الإنمائي 1 للألفية بوصفه عملاً لما يكتمل إنجاز ه بعد إلى حد كبير.
- 19- أما المساعدة الإنمائية العامة الدولية والوطنية التي انخفضت إلى مستويات شديدة التدني عند منتصف العقد، فمن المرجح أن تكون قد ارتفعت بوجه عام من حيث الالتزامات المعترزم التعهد بها على الأقل. وتندرج زيادة موارد الصندوق في إطار التجديد الثامن للموارد في سياق هذا الارتفاع. ويساهم الصندوق على نحو مباشر وغير مباشر في الاستثمار في زراعة الحيازات الصغيرة والإنتاج ذي الصلة بها. ففي عام 2009، كان برنامج الصندوق للمنح والقروض أعلى بنسبة 19.1 في المائة مما كان عليه في عام 2008 (602.3 مليون دولار أمريكي) وكانت التزامات المشروعات خلال الفصول الثلاثة الأولى من عام 2010 أقل من عام 2009 بنسبة 4.3 في المائة. ويتخذ الصندوق الخطوات المقررة للوفاء بالتزامات قدرها 800 مليون دولار أمريكي في عام 2010. وهو يضطلع بدور مهم في حشد موارد أخرى لتنمية الحيازات الصغيرة: فهو يعترزم أن يكون قد حشد ما يفوق 1 مليار دولار أمريكي من التمويل المشترك التقليدي بنهاية عام 2010. ويؤدي الصندوق دوراً جديداً في تولي الإدارة المباشرة للموارد الإضافية المتمثلة في التزامات استقطاب المساعد الإنمائية الرسمية للزراعة، على سبيل المثال: موارد المفوضية الأوروبية في إطار مبادراتها للأمن الغذائي؛ الموارد التالية لقمة لاكويلا في نطاق البرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي؛ وفي الآونة الأخيرة إنشاء صندوق ائتماني مبتكر للتمويل المشترك يديره الصندوق وحكومة إسبانيا (300 مليون يورو).
- 20- ويساهم الصندوق مساهمة مباشرة في زيادة المساعدة الإنمائية الرسمية الموجهة للزراعة (المرصودة في المستوى 1). بيد أن تأثيره على حشد موارد المساعدة الإنمائية الرسمية الموجهة للزراعة وتنفيذها يتجاوز ذلك بمقدار كبير. ففي إطار ميل الشركاء إلى زيادة تركيزهم على مكون الحيازات الصغيرة في القطاع الزراعي بصفته مجالاً رئيسياً لتخفيض الفقر ومضماراً للمساهمة في الأمن الغذائي العالمي لم تُستكشف أبعاده نسبياً بعد، أصبح الصندوق يعتبر بدرجة متزايدة في ساحة التنمية الزراعية مرجعاً في تصميم البرامج والمشروعات وإدارة دعم تنفيذها. ويتجاوز هذا الدور المساعدة الإنمائية الدولية، فالإقتصادات المتوسطة الدخل والاقتصادات الناشئة تستثمر قدراً وافراً من مواردها الذاتية في مشروعات صممها الصندوق ويتولى الإشراف عليها. وتزداد مشاركة القطاع الخاص في تمويل أنشطة المشروعات، فهو يشارك بوجه خاص، على سبيل المثال لا الحصر، في الاستثمار في المنتجات الزراعية الكبيرة الحجم التي ينتجها أصحاب الحيازات الصغيرة وفي تجهيزها ومعالجتها بفعالية.
- 21- ومن بين الأبعاد ذات الأهمية في جهود الصندوق الرامية إلى التأثير على النواتج الكلية سعياً لإرساء سياسة الحوار على المستويين الوطني والدولي. فإضافة إلى برنامج نشط من التعهدات على أعلى المستويات في مجال السياسات يقوده رئيس الصندوق، يضطلع الصندوق بدور بالغ الأهمية في الساحة الإنمائية الدولية يتمثل في دعمه التنمية الزراعية وتنمية الحيازات الصغيرة في طائفة واسعة النطاق من المنتديات والآليات الإنمائية الرئيسية التي ترد قائمة ببعض منها في الجدول 3.

الجدول 3

مشاركة الصندوق النشطة في المنتديات والآليات الإنمائية الرئيسية

المنتديات والآليات الإنمائية	مشاركة الصندوق النشطة
المنتدى الاقتصادي العالمي	المشاركة على الصعيدين العالمي والإقليمي
الفرقة الرفيعة المستوى المعنية بأزمة الأمن الغذائي العالمي التابعة للأمم العام للأمم المتحدة	عضو في الأمانة ويستضيفها
لجنة الأمن الغذائي العالمي	عضو الأمانة ومساهم في الميزانية
البرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي	عضو لجنة التسيير ووكالة منفذة
المنتدى العالمي للجهات المانحة المعنية بالتنمية الريفية	رئيس بالاشتراك
الفريق الاستشاري للبحوث الزراعية الدولية	عضو فرقة العمل للمؤتمر العالمي للبحوث الزراعية من أجل التنمية؛ ومدير برنامج الدعم التابع للمفوضية الأوروبية
مرفق البيئة العالمية	وكالة منفذة
صندوق التكيف	هيئة تنفيذية متعددة الأطراف
اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر	يستضيف الآلية العالمية
الائتلاف الدولي المعني بالأراضي	يستضيف الأمانة
النظام المشترك لتقييم الأداء	عضو
مرفق مساعدة الشعوب الأصلية	يستضيف المرفق ويديره

22- وفي عام 2010، أنجز الصندوق تقريره عن الفقر الريفي وهو من أول التقارير العالمية التي تعالج التنمية الزراعية وتنمية الحيازات الصغيرة في سياق أزمة أسعار الغذاء العالمية وتبعاتها.

باء - المستوى 2 لإطار قياس النتائج: نواتج البرامج والمشروعات القطرية

المقدمة والمنهجية

23- إن حشد الموارد واستثمارها من قبل الصندوق ليسا غاية في حد ذاتهما، بل هما وسيلة، فغاية عمليات الصندوق تتمثل في إحداث تغيير إيجابي في الميدان وفي أوساط السكان الفقراء وصغار المنتجين في المناطق الريفية من البلدان النامية. ويصب المستوى 2 لإطار قياس النتائج اهتمامه على أداء برامج الصندوق القطرية والمشروعات التي يمولها ويشرف عليها (إلى حد كبير) في تحقيق هذه النتائج. ولا يتحكم الصندوق على نحو مباشر وتام في نواتج المستوى 2، إذ أنّ الشركاء الوطنيين والمؤسسات الوطنية يتولون تنفيذ هذه المشروعات. وتؤثر العوامل الخارجية الاقتصادية والسياسية والطبيعية على نتائجها أيضًا تأثير. بيد أنّ الصندوق يستثمر بكثافة في تصميم المشروعات ودعم تنفيذها (ويشمل ذلك الإشراف) لتخفيف ما ينجم عن هذه العوامل من مخاطر وهو يتحمل قسطا كبيرا من المسؤولية عن النواتج. ولئن كانت مؤشرات المستوى 1 تمثل إنجازا جماعيا يساهم الصندوق في تحقيقه، فإنه يتحمل قدرا أكبر من ذلك بكثير من المسؤولية عن نواتج البرامج والمشروعات القطرية في المستوى 2. ويستند تقييم الأداء على تقارير إنجاز المشروعات التي تتولى الجهة المقترضة إعدادها ويقوم الصندوق بدورها.

24- ويعرض هذا الجزء نتائج مؤشرات المستوى 2 المتحققة خلال الفترة التي بدأت في 1 يوليو/تموز 2009 وانتهت في 30 يونيو/حزيران 2010. ويعرض هذا التقرير نتائج المشروعات للفترة 2010/2009 معتمدا في ذلك بدرجة أساسية على النتائج المستمدة من 25 مشروعا اكتمل إنجازها في الآونة الأخيرة (الملحق 1) على نحو ما هو مبين في تقارير إنجاز المشروعات. وتشمل تقارير إنجاز المشروعات

الخمسة والعشرين هذه³ طائفة المشروعات المكتملة في غضون الفترة المشمولة بالاستعراض. واستُخدم في تحليل منحي الأداء متوسط متغير لسنتين بغية توسيع نطاق المجموعة الخاضعة للتحليل وتقليل ما قد يحدث من تباينات اعتباطية بسبب صغر مجموعة المشروعات المنجزة في سنة واحدة إلى أقصى حد. ومن ثمّ، تستند أحدث أرقام الأداء إلى مجموعة تتكوّن من 50 مشروعاً أُنجزت خلال عامي 2009 و2010.

25- ويستعين هذا التقرير أيضا بالنتائج التي استخلصها مشروع التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2010 الذي يقدم خلاصة لنتائج التقييمات المستقلة التي أُنجزت في عام 2009. وعلى هذا المنوال، يشير هذا التقرير إلى الأرقام السنوية وإلى معدل الثلاث سنوات المتغير الذي يتيح عقد مقارنة يعول عليها بشكل أكبر لاعتماده على عينة أوسع نطاقاً.

26- وفي تحليل مكامن القوة والضعف في كل مشروع أو عند البحث عن تفسيرات للمنحى الذي سلكه الأداء، استخدم هذا التقرير المشروعات المستعرضة في عام 2010 فقط وعددها خمسة وعشرون مشروعاً وذلك بغية إتاحة أحدث المعلومات. وقُيِّمت الخمسة وعشرون مشروعاً المختارة للاستعراض من الوجوه التالية:

- أداء المشروع من حيث الملاءمة والفعالية والكفاءة؛
- أداء الشركاء: أداء الصندوق والحكومة والمؤسسة المتعاونة والممولون المشاركون والمنظمات غير الحكومية؛
- التأثير على الفقر الريفي، على سبيل المثال الأثر على الأمن الغذائي والأصول؛ و
- الأداء في الجوانب الجامعة مثل الابتكار وإمكان التكرار وتوسيع النطاق والاستدامة والاستهداف وتمايز الجنسين.

27- ولإكساب هذا النهج طابعاً نمطياً، استُخدم قالب مبسّط لتقييم جميع تقارير إنجاز المشروعات باستخدام نفس المجموعة من المعايير (الملحق 2). وإضافة إلى ذلك، قُيِّمت جودة تقارير إنجاز المشروعات ونطاقها (الملحق 3). وتستخدم وسائل الصندوق للتقييم الذاتي مقياساً متدرجاً يتألف من ست نقاط من معايير التقييم⁴. وتتسجم هذه المعايير مع نظام التصنيف الذي يتبعه مكتب التقييم في الصندوق.

28- وتتكوّن المجموعة المُستعرضة من عدد من المشروعات المنجزة لا من مشروعات في مستهل تنفيذها: إذ أنّ المشروعات تتباين تبايناً واسعاً من حيث مدتها وتنفيذها. وتمت الموافقة على المشروعات المستعرضة في 2009-2010 وعددها خمسة وعشرون مشروعاً في الفترة بين عامي 1995 و2002. واعتمد 15 مشروعاً منها، أي 60 في المائة بين عامي 1999 و2002. وبلغ متوسط معدل المدفوعات 96 في المائة أشرف الصندوق على قرابة نصفها إشرافاً مباشراً (في نهاية فترة التنفيذ 2008-2009). وبلغ مجموع التمويل الذي قدمه الصندوق لمجموعة مشروعات فترة السنتين البالغ عددها 50 مشروعاً تشمل كلتا السنتين 2009 و2010، 736 مليون دولار أمريكي.

³ المصدر: تستخدم أرقام التعريف بالمشروعات في هذا التقرير للتمييز بينها (انظر الملحق الأول)

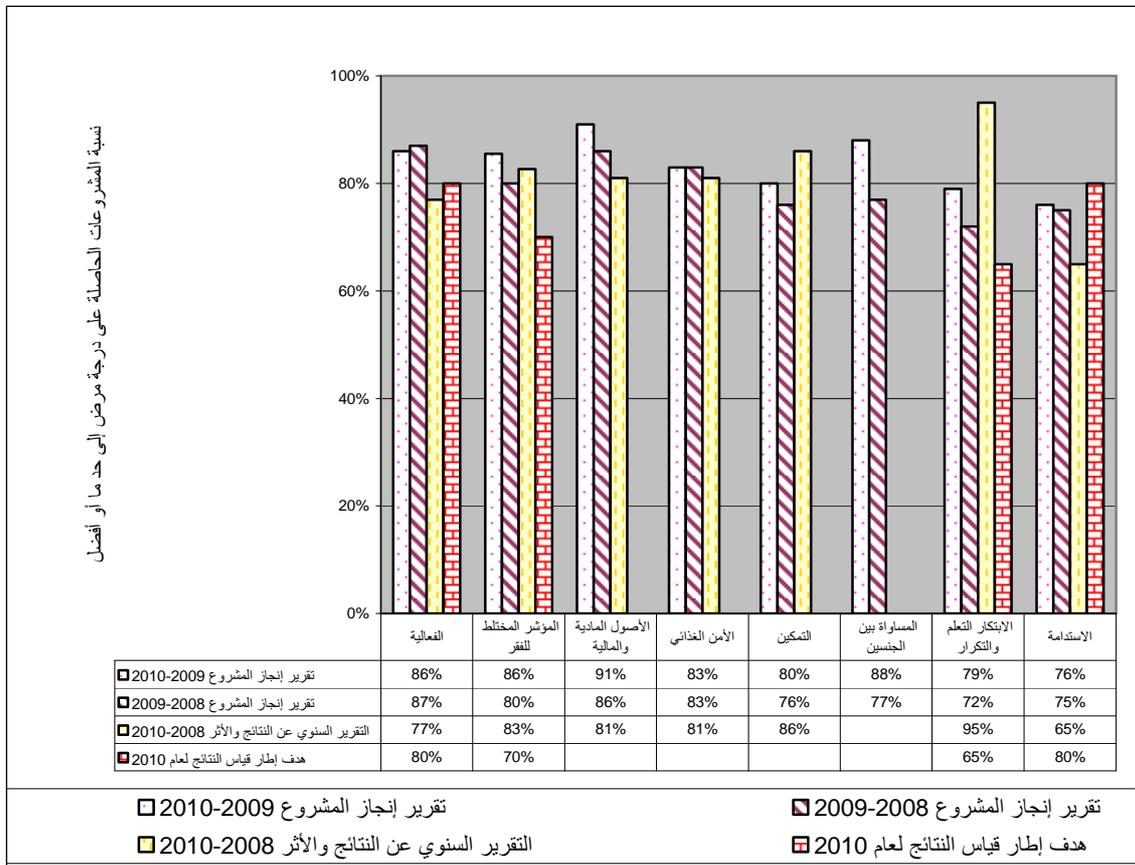
⁴ المصدر: التقدير بدرجة 6 يساوي مرض للغاية؛ 5 = مرض؛ 4 = مرض إلى حد ما؛ 3 = غير مرض إلى حد ما؛ 2 = غير مرض؛ 1 = غير مرض للغاية وتعبير درجة 4 عن أداء إيجابي بشكل عام.

الأداء مقاسا بإطار قياس النتائج 2010-2007

29- يغطي تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2010 سنة يتداخل فيها إطاران لقياس النتائج هما: إطار قياس النتائج للفترة 2010-2007 (المرتبط بإطار الصندوق الاستراتيجي للفترة 2010-2007) وإطار قياس النتائج للتجديد الثامن للموارد (2010-2012). وحسب نتائج تقرير إنجاز المشروع، تحققت جميع الأهداف الموضوعية لعام 2010 في إطار قياس النتائج للفترة 2010-2007 (بل وتمّ تجاوزها بمقدار كبير في حالة الفقر والابتكار والتعلم والتكرار)، باستثناء الاستدامة حيث حقق الصندوق 76 في المائة مقارنة بهدف يبلغ 80 في المائة (انظر الرسم البياني 1).

الرسم البياني 1

نتائج البرامج والمشروعات: الإنجازات قياسا بهدف عام 2010 الوارد في إطار قياس النتائج للفترة 2010-2007



الأداء قياسا بالأهداف الموضوعية لعام 2012

30- يعرض الجدول 4 مؤشرات المستوى 2 لإطار قياس النتائج للتجديد الثامن للموارد، نواتج البرامج والمشروعات، في نطاق ثلاثة "مجالات" (انظر الملحق الثالث) هي: أداء المشروع، أثر الفقر الريفي على المجموعة المستهدفة؛ والعوامل الشاملة. وتورد الفقرات 31-44 و 45-76 و 77-94 على التوالي إشارات عن الأداء مقاسه بمؤشرات هذه المجالات. وتغطي بيانات تقرير إنجاز المشروع والتقرير السنوي عن النتائج والأثر الواردة في إطار قياس النتائج قاعدة ضيقة النطاق نسبيا. وترد في الجدولين 4 و 5

أيضا بيانات شبيهة بذلك مستمدة من التقييم الخارجي الشبيهة لإتاحة أساس لتقييم التوجهات في الأجل الأطول. وفي جميع المؤشرات عدا الملاءمة، حيث قدم التقييم الخارجي المستقل الحد الأقصى الممكن من البيانات، حدث تحسن كبير جدا مقارنة بالبيانات الواردة في التقييم الخارجي المستقل في عام 2005.

الجدول 4

المستوى 2: مصفوفة إطار قياس النتائج- نواتج البرامج والمشروعات القطرية

المستوى	المستهدف لعام	2012	خط الأساس ⁽¹⁾	المصدر	مؤشرات إطار قياس النتائج
					النسبة المئوية للبرامج القطرية المصنفة في المرتبة 4 أو أفضل
		80%	69%	التقرير السنوي عن النتائج والأثر	1-2 المساهمة في زيادة الدخل و تحسين الأمن الغذائي و تمكين فقراء الريف رجالا ونساء ^(ب)
					النسبة المئوية للمشروعات المصنفة في المرتبة 4 أو أفضل عند الإنجاز
					في:
					2-2 الفعالية
		90%	67%	التقييم الخارجي المستقل	
		90%	82%	التقرير السنوي عن النتائج والأثر	
		90%	87%	تقرير إنجاز المشروع	
					3-2 أثر الفقر الريفي على المجموعة المستهدفة (مثلا الأصول المادية والمالية، والأمن الغذائي، والتمكين)
		90%	55%	التقرير السنوي عن النتائج والأثر	
		90%	91%	تقرير إنجاز المشروع	
		80%	76%	تقرير إنجاز المشروع	4-2 المساواة بين الجنسين
					5-2 الابتكار، والتعلم و/أو توسيع النطاق
		80%	2550%	التقييم الخارجي المستقل	
		80%	100%	التقرير السنوي عن النتائج والأثر	
		75%	72%	تقرير إنجاز المشروع	
					6-2 استدامة الفوائد
		75%	40%	التقييم الخارجي المستقل	
		75%	73%	التقرير السنوي عن النتائج والأثر	
		75%	75%	تقرير إنجاز المشروع	
					7-2 الأهمية
		90%	100%	التقييم الخارجي المستقل	
		90%	91%	التقرير السنوي عن النتائج والأثر	
		90%	94%	تقرير إنجاز المشروع	
					8-2 الفعالية
		75%	45%	التقييم الخارجي المستقل	
		75%	55%	التقرير السنوي عن النتائج والأثر	
		75%	65%	تقرير إنجاز المشروع	

(أ) سنة الأساس: التقييم الخارجي المستقل: 2005؛ التقرير السنوي عن النتائج والأثر : 2008، تقرير إنجاز المشروع: 2008-2009.

(ب) يتم تتبع كل مؤشر بالتفصيل في كل تقييم للبرنامج القطري يقوم به مكتب التقييم.

المستويات 2-2 و 7-2 و 8-2 لإطار قياس النتائج: أداء المشروعات

31- يُقيّم أداء المشروعات قياسا إلى العوامل الثلاثة التالية:

- الفعالية (المستوى 2-2 لإطار قياس النتائج): مدى تحقيق أهداف المشروع من حيث المخرجات المادية ونسبة السكان الذين تم الوصول إليهم ودرجة استفادتهم منه عبر تحسين ظروف العيش وتقليص الفقر.

- الأهمية (المستوى 2-7 لإطار النتائج): مدى ملاءمة استراتيجية المشروع وأنشطته لاحتياجات فقراء الريف.
- الفعالية (المستوى 2-8 لإطار قياس النتائج): كيف تم تحويل المدخلات إلى مخرجات اقتصادية ("القيمة مقابل الأموال المنفقة").

32- ويبين الجدول 5 أن أداء مشروعات الصندوق يكون في أفضل مستوياته في مجال الأهمية فنسبة المشروعات المصنفة في المرتبة 4 أو أفضل عالية جدا وهي آخذة في الازدياد، مما يظهر انتظام أداء الصندوق في مواجهة تحديات تخفيض الفقر الريفي. وأما من حيث الفعالية، فتظهر حصة التصنيفات التي تعادل المرتبة 4 أو أفضل استقرار الأداء في مجموعة المشروعات المُستعرضة في عام 2010 وأنه قريب من الهدف المحدد لعام 2012 (90 في المائة). أما فعالية أنشطة المشروعات، فأقل من المؤشرين الآخرين كما أنها حققت أدنى قدر من التحسن.

الجدول 5 أداء المشروعات

المستوى	تقرير الفعالية	الإمائية للصندوق	خط الأساس ⁽¹⁾	المصدر	مؤشرات إطار قياس النتائج
المستهدف لعام	عام 2010	عام 2012			
					النسبة المئوية للمشروعات المصنفة في المرتبة 4 أو أفضل عند اكتمالها من حيث:
					2-2 الفعالية
			67%	التقييم الخارجي المستقل	
90%	77%	82%		التقرير السنوي عن النتائج والأثر	
90%	86%	87%		تقرير إنجاز المشروع	
			100%	التقييم الخارجي المستقل	7-2 الأهمية
90%	97%	91%		التقرير السنوي عن النتائج والأثر	
90%	98%	94%		تقرير إنجاز المشروع	
			45%	التقييم الخارجي المستقل	8-2 الكفاءة
75%	57%	55%		التقرير السنوي عن النتائج والأثر	
75%	66%	65%		تقرير إنجاز المشروع	

(1) سنة الأساس: التقييم الخارجي المستقل: 2005؛ التقرير السنوي عن النتائج والأثر: 2008؛ تقرير إنجاز المشروع: 2009-2008.

33- ويبين استعراض هذا العام للنتائج والأثر الذي أجراه مكتب التقييم بالصندوق مستخدما لذلك الغرض عينة تتألف من 17 مشروعا تراجعا في أداء المشروعات يُفسره في المقام الأول انخفاض مؤشر الفعالية من 82 إلى 65 في المائة. وعند قياس الأداء باستخدام المتوسطات المتغيرة لثلاث سنوات الواردة في التقرير السنوي عن النتائج والأثر، يكون أداء الصندوق بوجه عام مرتفعا، إذ يبلغ 84 في المائة وهي نسبة تكاد تماثل النسبة الواردة في التقييم الذاتي وقدرها 83 في المائة.

34- الفعالية (المستوى 2-2 لإطار قياس النتائج). في عام 2010، صُنّف مشروعات في فئة المشروعات عالية الفعالية (تصنيف في المرتبة 6 يخص الصين وبيرو) وتوسع مشروعات في الفئة الفعالة (تصنيف في المرتبة 5؛ يخص بنن والبوسنة والهرسك والجمهورية الدومينيكية والسلفادور وإريتريا وغانا وموزامبيق والأردن وباكستان ID 524). وفي بيرو، استفاد المشروع من أداء وحدة إدارة المشروع

الجيد التي يديرها منسق يتمتع بالخبرة اللازمة والحضور المستمر ومن اختيار العاملين التقنيين اختياراً صائباً قائماً على التنافس (هؤلاء العاملون من منطقة المشروع وتلقوا تدريباً متيناً ولديهم خبرة عميقة ومعرفة باللغات المحلية) ومن وجود وحدة إدارة المشروع والمكاتب المحلية في مدن وسطية تقع في منطقة المشروع. أما في الصين، فتُعزى فعالية المشروع العالية إلى ما يلي: (1) ترتيبات التنفيذ التي يقوم على أمرها موظفون حكوميون من ذوي الدرجات العالية نسبياً؛ (2) جودة الاتصالات بين أصحاب المصلحة على جميع المستويات؛ (3) تسلسل الأنشطة على نحو ملائم؛ (4) إنشاء نظام جيد لإدارة المشروع، لاسيما إدارته مالياً؛ (5) استمرار توافر الموارد البشرية طوال فترة التنفيذ؛ (6) إتباع نهج متعدد المراحل في الإدارة المالية وفق التقدم المحرز فعلاً في تنفيذ المشروع. وللبعض السمات المشتركة بين المشروعات الفعالة صلة بتصميم المشروع وتنفيذه مثل (1) إتباع نهج مرن في تنفيذ المشروع؛ (2) قيام تصميم المشروع على نهج التخطيط التشاركي القاعدي، (3) اتخاذ تدابير تتسم باللامركزية وبإسناد مهام إلى جهات خارجية؛ (4) اتسام وحدة تنفيذ المشروع بالمتانة وحسن الإدارة وتزويدها بموظفين مؤهلين؛ (5) دقة تحديد ترتيبات التنفيذ.

35- ويوجد ضمن مجموعة هذه السنة ثلاثة مشروعات حققت مستوى من الفعالية غير مُرضٍ أو غير مُرضٍ بدرجة كبيرة (مصر، وباكستان ID 1042، واليمن). وواجهت هذه المشروعات الأقل فعالية من غيرها صعوبات رئيسية في تحقيق أهدافها الإنمائية بسبب مجموعة من العوامل المتعلقة بالتصميم وبمسائل ذات صلة بالتنفيذ مثل تصميم المشروع البالغ التعقيد والاستراتيجية غير الملائمة وضعف قدرات التنفيذ وقصور أداء الشركاء.

36- **الأهمية** (المستوى 2-7 لإطار قياس النتائج). تظل ملائمة مشروعات الصندوق تحرز درجة عالية وهي تتحسن مع كل مجموعة جديدة من المشروعات (98 في المائة في 2009-2010 مقارنة بنسبة 94 في المائة في 2008-2009). واتسم مشروعان بدرجة عالية من الملائمة في عام 2010 (المرتبة 6) ولم يحصل أي مشروع على درجة سالبة (1 و2) في عام 2010. ويتسق هذا المنحى مع التقييمات السابقة وهو يبيّن أنّ تصميم المشروعات يجسد مهمة الصندوق واستراتيجيات تخفيض الفقر لدى شركائه من البلدان واحتياجات سكان الريف الفقراء.

37- **مكائن القوة** (الدرجتان 6 و5). تبيّن أنّ مشروعا الصين وبيرو يتمتعان بدرجة عالية من الأهمية بينما تميّز 15 مشروعا بالأهمية من حيث النهج والأهداف والمقاصد والمكوّنات (أنغولا وأذربيجان وبنن ودولة بوليفيا المتعددة القوميات والبوسنة والهرسك وبوركينا فاسو وجمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية والجمهورية الدومينيكية والسلفادور وإريتريا وغزة والضفة الغربية وغانا وموزامبيق ونيجيريا والسنغال). ويُظهر ذلك استجابة مفهوم المشروعات العام وتصميمه، في أغلب الحالات، لاحتياجات فقراء الريف وسعيهما لتذليل عقبات عصية تعترض سبيل التنمية الريفية. ففي غانا، كان هدف المشروع المتمثل في تعزيز النظام المالي الريفي ملائماً، إذ أنّه عالج على نحو صائب انعدام الخدمات المالية بصفتها حلقة مفقودة ذات أهمية بالغة في استراتيجية متكاملة للتنمية الريفية، كما كان المشروع ملائماً على مستوى الحكومة، إذ خلّت ساحة التمويل الريفي الصغرى من أي إطار جامع وحيد أو نهج إستراتيجي في مضمات السياسات.

38- وأظهر استعراض تقارير إنجاز المشروعات أنّ اعتماد عملية التخطيط التشاركي التي تحلّ فيها المجتمعات المحلية الريفية مكان القلب من استراتيجية المشروع عامل فعّال في إكساب أنشطة المشروع قدراً أكبر من الملاءمة، إذ أنّها تكفل الانسجام بين الاستراتيجيات المعتمدة وأولويات المستفيدين. وفي حالات أخرى، أمكن تعزيز ملاءمة المشروع حين تمكنت استراتيجيته من التكيف مع سياق قطري متغير مثلما حدث في بيرو حيث تمكّن المشروع من الإبقاء على اتساقه مع سياسات الدولة اللامركزية الجديدة بتفاعله مع الحكومة المحلية وعمله معها بهمة.

39- وتعرى أسباب المشروعات الأقل ملاءمة من غيرها إلى أوجه قصور⁵ شاب تصميمها وإلى إغفال بعض السمات الخاصة بالبلد المعني. ففي باكستان (ID 524 و ID 1042)، كانت ملاءمة المشروع موضع تساؤل، إذ اتضح أنّ النهج المتبع حيال التمويل الصغري لم يكن مناسباً لمنطقة المشروع: فتمّة تحفظات قوية تجاه جوانبه ذات الصلة بالفائدة بسبب الأوضاع المحلية والحساسيات الدينية. بيد أنّ تدابير اتخذت في حالة مشروع باكستان ID 1042 لاستعادة الملاءمة ونجح المشروع في تحويل الشروط إلى طريقة إسلامية للتمويل. ويمثل عدم تولي المستفيدين مسؤولية بعض أنشطة المشروع عاملاً آخر يقلل من ملاءمة المشروع. فعلى سبيل المثال، قلّ عدم التزام المزارعين ومشاركتهم بهمة في تخطيط تنمية مستجمعات المياه من ملاءمة المشروع في الأردن.

40- **الكفاءة** (المستوى 2-8 لإطار قياس النتائج). يمثل تحقيق الكفاءة الاقتصادية في مشروعات التنمية الريفية تحدياً دائماً تواجهه المؤسسات المالية الدولية الأخرى أيضاً. وفي هذا الصدد، ظلّت حصة التصنيفات الإيجابية عند نسبة 66 في المائة في الفترة 2010/2009 وهي نسبة تقارب النسبة المسجلة في الفترة 2009/2008 وهي 65 في المائة. وتبلغ كفاءة أنشطة الصندوق مستوى متوسطاً في أغلب الأحيان (الدرجتان 3 و4). وعند تحليل بيانات الكفاءة هذه، يجدر التنبيه إلى أنّ تقارير إنجاز المشروعات لا تقيس كفاءة المشروعات على النحو الملائم وبانتظام وهو أمر يعزى إلى أسباب أهمها قصور البيانات المتاحة.

41- وفي عام 2010، حققت أربعة مشروعات في الصين والأردن وموزامبيق وبيرو مستوى مرضٍ من الكفاءة (المرتبة 5). والسمات المشتركة في هذه المشروعات هي: تكاليف أقلّ مقابل كل مستفيد و/أو معدل عائد اقتصادي أعلى ممّا كان متوقّعا عند التقدير؛ معدل التكاليف مقابل الفوائد أقلّ ممّا كان متوقّعا في بعض الأنشطة المختارة؛ وقدرة جيدة على صرف المدفوعات. ومن العوامل التي تمّ تحديدها على أنها تساهم في تحقيق مستوى مرضٍ من الكفاءة ما يلي: التصميم المناسب والبسيط والمتسم بالتركيز؛ سرعة اتخاذ القرارات والإدارة الرشيدة. ومن العوامل الأخرى قدرات وحدة تنفيذ المشروع وتناسُب حجمها وفعالية مزودي الخدمات والاستعانة بالمتعاقدين المحليين وطرح العطاءات التنافسية.

42- ولأغراض الإيضاح: في بيرو، يشير تقرير إنجاز المشروع إلى تكاليف المشروع المنخفضة ويشمل ذلك تكاليف العاملين وتكاليف التشغيل وخدمات الدعم لمكتب التقييم والرصد. وصُرّفت حصة كبيرة من الموارد على المستفيدين من المشروع بينما كانت تكاليف المساعدة التقنية والتدريب دون ما توقعه

⁵ لم يصنف أي مشروع بدرجة 2 أو 3 (غير ملائم بدرجة كبيرة أو غير ملائم جزئياً) في مجموعة مشروعات عام 2010. ولذلك فإن الإشارة في هذه الفقرة إلى الصنف تتعلق بالمشروعات التي تعتبر ملائمة جزئياً (مصنفة في التقدير 4).

التصميم بكثير. ويعزى انخفاض تكاليف التشغيل بدرجة كبيرة قياسا إلى مجموع التكاليف إلى صغر حجم وحدة تنفيذ المشروع وإلى الحرص على تخفيض تكاليفها. أمّا في الصين، فكان لجهود ضبط التكاليف والعناية بتسلسل التنفيذ ضلع في تحقيق نتائج طيبة من حيث الكفاءة.

43- وصُنِّفت ثمانية مشروعات في عداد المشروعات غير الفعّالة أو غير الفعّالة جزئيا (الدرجتان 2 و3) وذلك بسبب مجموعة من العوامل أهمها: ضعف أداء التنفيذ، تعثر الفعالية وتأخر المدفوعات وتكاليف التشغيل المرتفعة. ففي مصر، قوِّض تعثر فعالية المشروع لمدة 22 شهرا كفاءته تقويضا شديدا. وفضلا عن ذلك، عرقل تأخر المدفوعات بسبب انعدام الأموال النظيرة التقدم المحرز في التنفيذ. وفي زامبيا، تأثرت كفاءة المشروع سلبا بعدة أسباب منها ضعف الإشراف لدى مختلف مقدمي الخدمات ونظام التعاقد غير الفعّال الذي يقتضي بانتظام إتباع إجراءات معقدة لطرح العطاءات تسفر عن تجاوز باهظ التكلفة للمدد الزمنية.

44- ويرتبط تمديد مدة التنفيذ بكفاءة المشروعات ارتباطا وثيقا. وبوجه عام، يُمدد عمر المشروع لإتاحة الوقت لتحقيق النتائج المقررة. بيد أنّ التمديد مؤشر على بطء تدفق الفوائد الذي يمس بكفاءة المشروع الاقتصادية. وفي عام 2010، مُدّدت فترة 19 مشروعا، من أصل 25 مشروعا، لمدة بلغت 24 شهرا في المتوسط⁶ فأصبح متوسط مدة إنجاز المشروعات 8.3 سنوات. ومن حيث الكفاءة، يُعتبر تمديد مدد المشروعات مفيدا إذا ساعد المشروع في تحقيق نتائج حاسمة أو أدى إلى إكمال أنشطة انخرط المستفيدون فيها قبلا. ولكن التمديدات لا تعزز الكفاءة إذا استخدمت لإطالة عمر مشروع يتصف أصلا بضعف الأداء (ومن ثمّ زيادة معدل المدفوعات).

المستوى 2-3 لإطار قياس النتائج: الأثر على المجموعة المستهدفة في مجال الفقر الريفي

45- يُقاس الأثر من حيث الفقر على المجموعة المستهدفة باستخدام تسعة مؤشرات رئيسية للأثر مستمدة من المؤشرات المحددة في الإطار المنهجي لتقييم المشروعات الذي اعتمده الصندوق في عام 2003 ولكنها ليست مطابقة لها. وهذه المؤشرات هي:

- الأصول المادية؛
- الأصول المالية؛
- الأمن الغذائي؛
- البيئة؛
- الأصول البشرية؛
- رأس المال الاجتماعي والتمكين؛
- الإنتاجية الزراعية؛
- المؤسسات والخدمات
- الأسواق.

⁶ حسبت على أنها الفترة المنقضية بين تاريخ الإنجاز الأصلي وتاريخ الإنجاز الفعلي.

46- ومنذ ذلك الحين، خفّض مكتب التقييم مجال الأثر إلى خمسة مجالات بتجميع عدد من المؤشرات في مجال رئيسي واحد. بيد أن نطاق التقييم العام يظلّ شبيهاً. ويمكن الفرق بصفة أساسية في طريقة تجميع المجالات.

47- ويعرض الجدول 6 الأداء مقابل المؤشر المختلط على المجموعة المستهدفة في مجال الفقر الريفي. وبوجه عام، حدث تحسن طفيف في أداء المشروعات المصنفة في المرتبة 4 أو أفضل في كل مجالات الأثر التسعة، إذ زادت من 83 في المائة في 2009/2008 إلى 84 في المائة في 2010/2009. وتفوق هذه النتيجة كثيراً الهدف المحدد في إطار قياس النتائج لعام 2010 والبالغ 70 في المائة وهي تبرز التزام الصندوق المستمر بزيادة الأثر. وتبيّن الأرقام الواردة أدناه أن أكبر حصة من المشروعات المصنفة في المرتبة 4 أو أفضل تحققت في مجال الأصول البشرية والأصول المادية حيث بلغت النسبة 96 و91 في المائة على التوالي. وحدثت قفزة واسعة في مضممار الوصول إلى الأسواق تمثلت في حصته البالغة 73 في المائة، رغم أن هذا المجال يسجل أضعف درجة من الأثر.

الجدول 6

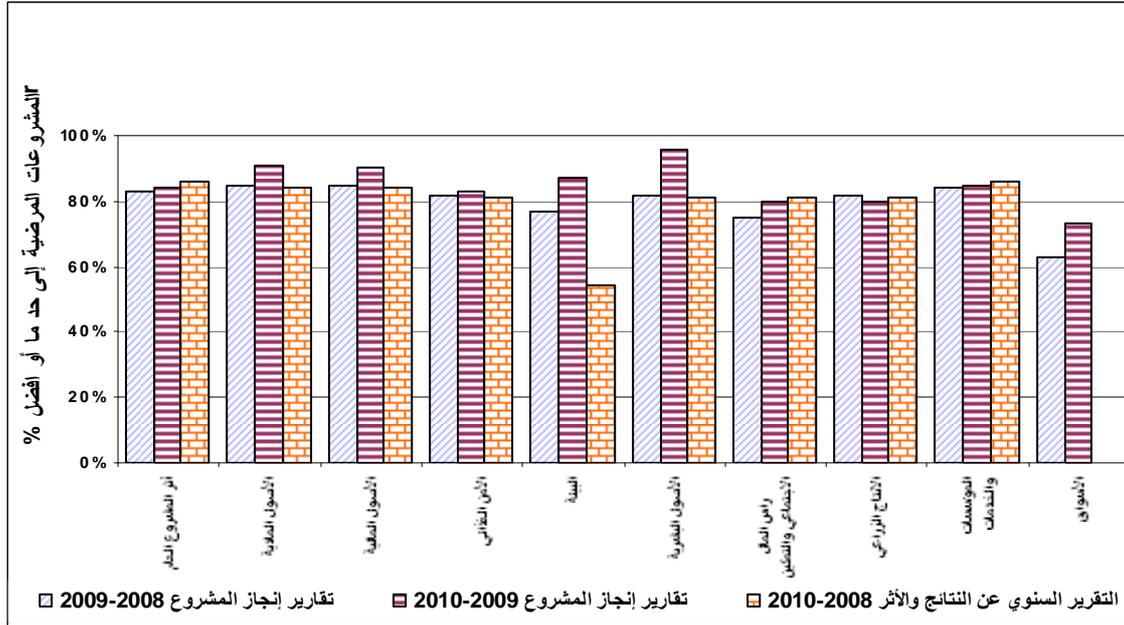
الأثر على المجموعة المستهدفة في مجال الفقر الريفي

المستوى	تقرير الفعالية الإنمائية	خط الأساس أ	المصدر	مؤشرات إطار قياس النتائج
المستهدف لعام	لعام 2010	2012		
				النسبة المئوية للمشروعات المصنفة في المرتبة 4 أو أفضل عند الإنجاز من حيث:
				3-2 الأثر على المجموعة المستهدفة في
			التقييم الخارجي المستقل	55%
			التقرير السنوي عن النتائج والأثر	91%
			تقرير إنجاز المشروع	83%
				90%
				86%
				90%
				84%
				83%
				90%

أ سنة الأساس: التقييم الخارجي المستقل: 2005؛ التقرير السنوي عن النتائج والأثر: 2008؛ تقرير إنجاز المشروع: 2009-2008.

48- ويعرض الرسم البياني 2 الأداء مقابل كل مكون من المؤشر الإجمالي للأثر على المجموعة المستهدفة من حيث الفقر الريفي. فخلال الفترتين 2009-2008 و2010-2009، واجهت مجالات الأصول البشرية والوصول إلى الأسواق والبيئة أهم التحديات، من حيث نسبة زيادة نقاط المئوية للمشروعات المصنفة في المرتبة 4 أو أفضل، بتحقيق زيادة بلغت 14 و10 نقاط مئوية على التوالي. أمّا في مجالي الأمن الغذائي والمؤسسات والخدمات، فلم يحدث تغيير ذي بال بينما حدث تراجع طفيف بالنسبة للإنتاج الزراعي قياساً بمجموعة مشروعات 2009-2008.

الرسم البياني 2
الأثر على المجموعة المستهدفة من حيث الفقر الريفي



49- ويفيد التقرير السنوي عن النتائج والأثر لهذا العام إلى أن الأداء كان أقل درجة مما ورد في التقييم الذاتي من حيث الأثر على الفقر الريفي. وينطبق ذلك بوجه أخص على الإنتاجية الزراعية والأمن الغذائي والدخل والأصول والتنمية البشرية والتمكين. وعلى النقيض من ذلك، وجد التقرير السنوي عن النتائج والأثر أن 71 في المائة من المشروعات المقيّمة في مجال الموارد الطبيعية والبيئة حققت أثرا مرضيا إلى حد ما أو أفضل وهي نسبة تفوق كثيرا النسبة الواردة في التقرير السنوي عن النتائج والأثر للعام المنصرم وقدرها 27 في المائة. وعند عقد المقارنة بين المتوسطات المتغيرة للسنوات الثلاث الواردة في التقرير السنوي عن النتائج والأثر، يصل الأثر العام للمشروعات إلى 86 نسبة في المائة من المشروعات المرضية، أي أعلى بقليل من النسبة التي أفاد عنها نظام التقييم الذاتي وهي 84 في المائة. وبعبارة أخرى، عندما تُجمَع عينات التقرير السنوي عن النتائج والأثر على نحو يضيف عليها طابعا أكبر من التمثيل، يصبح التفاوت أو الفجوة بين نتائج التقييم الذاتي والتقييم المستقل أقل شأنًا.

50- الأصول المادية. يُقاس هذا المؤشر إلى أي مدى جعل المشروع الحصول على الموارد الطبيعية ميسورا، مثل الأراضي والمياه والثروة الحيوانية والأدوات والمعدات والتقانات التي يحتاجها فقراء السكان لزيادة عائلاتهم من عملهم ودخلهم. وأنشطة الصندوق في هذا المجال من مجالات الأثر من أشد أنشطته قوة، فنسبة 91 من المشروعات المنجزة والمستعرضة في الفترة 2010-2009 تسجل أداء مرضيا أو أكثر من مرض مقابل 85 في المائة في الفترة 2009-2008، مما يقف شاهدا على التحسن الذي تحقق. فضلا عن ذلك، لم تُسجَل درجات سالبة في عام 2010.

51- ويُعتبر أداء الصندوق في مجال الأصول المادية قويا (المرتبة 5) حين تبلغ معدلات الإنجازات المادية 100 في المائة ويثبت المشروع حدوث تحسن في ظروف العيش بفضل التمكن على نحو أفضل من الحصول على الأصول المادية. وفي عام 2010 حقق 11 مشروعا هذا الإنجاز (أذربيجان والبوسنة

والهرسك والصين والجمهورية الدومينيكية والسلفادور وموزامبيق وباكستان ID 524 وبيرو والسنغال والسودان وزامبيا). وتفاوتت أنواع الأصول المادية حسب طبيعة المشروع، ففي السودان استقادت أسر المشروع من زيادة تملكها الحيوانات كما ساهم استصلاح المساحات الزراعية وتحديد مسالك للحيوانات في تعزيز إتاحة الأصول المادية في المجتمعات المحلية. وكان للمشروع أيضا ضلع في إنشاء تجهيزات تجميع المياه والمضخات اليدوية وتبطين الآبار.

52- **الأصول المالية.** يُقيس هذا المؤشر المدى الذي ساهم فيه المشروع في تحسين الموارد المالية المتاحة لفقراء الريف وحصولهم على الخدمات المالية والإطار المؤسسي للخدمات المالية الريفية. ويعتبر تأثير مشروعات الصندوق على إتاحة الموارد المالية والحصول على الخدمات المالية إيجابيا؛ إذ لم تُسجل درجات سالبة في عام 2010. وحدث تحسن رئيسي في الأداء العام للمشروعات المصنفة في فئة المشروعات المرصية إلى حد ما أو أفضل، إذ أنها حققت زيادة من 85 في المائة في 2009/2008 إلى 90 في المائة في 2010/2009. وتمثل تحسُن الأداء كذلك في ارتفاع التقديرات الإيجابية من 35 في المائة في 2009/2008 إلى 46 في المائة في 2010/2009.

53- وفي عام 2010، حقق مشروع واحد أداءً مميزاً (الصين) بينما أحدث 14 مشروعاً أثراً إيجابياً على الأصول المالية للفقراء (أذربيجان وبنن والبوسنة والهرسك وجمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية والسلفادور وغانا والأردن وموزامبيق وباكستان ID 1042 وبيرو والسنغال والسودان وتونس وزامبيا). وفي الصين، كان الأثر جلياً في مجال المؤسسات المالية، لاسيما من حيث زيادة الحصول على الخدمات المالية فأصبح متوسط حجم الائتمان للمتاح للفرد في منطقة المشروع أعلى أربعة أضعاف تقريبا عما كان عليه قبل المشروع. وأما في بيرو، فأحدث مشروع مدخرات النساء (في إطار مشروع تنمية ممر بونو كوسكو (الممر) أثراً إيجابياً على الأصول المالية. وينطبق ذلك بوجه أخص على النساء اللائي فتحن حسابات توفير بحوافز من المشروع: إذ زادت معدلات ادخارهن وأصبحن أكثر إلماماً بالنظام المالي.

54- وفي بنن، أدى تحقيق زيادة في الغلات إلى تحسين دخل المستفيدين. وفي السلفادور وباكستان (ID 1042) والسنغال، زادت الأسر عائداتها بفضل ازدياد عدد المواشي التي تملكها ونمو عائدات بيع المنتجات الزراعية. وساهم اقتران الأنشطة الزراعية بأنشطة أعمال تجارية غير زراعية أيضاً مساهمة فعالة في تحسين الدخل من غير المصادر الزراعية وفي تنويعه، على غرار ما حدث في الأردن وتونس وزامبيا.

55- وأحدث مشروعان (مصر واليمن) تأثيراً معتدلاً على الأصول المالية، ففي اليمن، كان عدد القروض أقلّ بدرجة كبيرة عما كان مقرراً. ويوحى معدل السداد المنخفض بأنّ المشروع لم يساهم في نشوء "ثقافة ائتمان". أما في مصر، فأخفق المشروع في تهيئة الظروف الحافزة لإيجاد فرص إدرار الدخل المتوقعة لفقراء الريف وفي تنفيذ أنشطة الإقراض الصغرى القائمة على المجتمع المحلي.

56- **الأمن الغذائي.** يُعرّف هذا المؤشر بالأثر على توافر الأغذية سواء أكانت منتجة أم مسترارة وأمن الأسر الغذائي وحالة الأطفال التغذوية. وفي مجال الأثر هذا، لم تُسجل درجات سالبة في 2010 كما زادت حصة المشروعات المصنفة في المرتبة 4 أو أفضل زيادة طفيفة - من 82 في المائة في 2009/2008

إلى 83 في 2010/2009. وفي مجموعة المشروعات هذه، حقق المشروع المنفذ في الصين أثرا كبيرا على الأمن الغذائي بينما أحدثت 10 مشروعات أخرى أثرا إيجابيا (أذربيجان وبنن والبوسنة والهرسك وإريتريا وجمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية والسلفادور والأردن وباكستان ID 524 وبيرو وتونس). وتبين الأمثلة التالية بعض الإنجازات الملموسة في هذا المجال:

- في الصين، زادت الحبوب المتاحة للفرد بأكثر من 49 كلغم مقابل هدف يبلغ 40 كلغم. وزادت منتجات المحاصيل والحيوانات وأشجار الفواكه بوجه عام بنسبة 95 و78 و55 في المائة على التوالي.
 - في الأردن، أصبح المستفيدون من المشروع منتجين يعتمدون على ذواتهم وصاروا قادرين على تلبية احتياجاتهم من زيت الزيتون واللبن والفواكه الموسمية الأساسية لتتويج وجباتهم الغذائية. وحدثت مساهمة إيجابية أيضا في تخفيض سوء التغذية بين الأطفال.
 - في بنن، حدث تأثير كبير على الأمن الغذائي يُعزى إلى تحسين إنتاجية الجذريات والدرنيات في المناطق المستهدفة.
- 57- ويُعدُّ أثر المشروع على الأمن الغذائي غير مُرضٍ حين يكون أثر المشروع العام ضعيفا أو عندما لا يستهدف تصميم المشروع مشكلات التغذية والأمن الغذائي استهدافا مباشرا، مثلما حدث في الجمهورية الدومينيكية.
- 58- **البيئة.** يُقاس هذا المؤشر مدى مساهمة أنشطة المشروع إما في صون أو إعادة إصلاح البيئة - وهي كثيرا ما تكون مصدر كسب العيش الرئيسي للسكان الفقراء - وإما في زيادة استنزاف قاعدة الموارد الطبيعية. ويمكن أن تعدّ نتائج مجال الأثر هذا مُرضية، إذ أنّ حصة المشروعات المصنفة في الفئة المُرضية أو في فئة أفضل منها زادت بمقدار عشر نقاط مئوية - من 77 في المائة في 2009/2008 إلى 87 في المائة في 2010/2009. وإضافة إلى ذلك، لم تُسجَل رتب سلبية في عام 2010.
- 59- وفي عام 2010، نفذت خمسة مشروعات (البوسنة والهرسك والصين وإريتريا وبيرو والسنغال) أنشطة شتى أسهمت في حماية قاعدة الموارد الطبيعية وفي إعادة تأهيلها. ففي بيرو، خفّف مشروع الممر تأثير عدة أنشطة على البيئة تأثيرا سلبا بتحسين تقانات الإنتاج. وشمل ذلك إدارة النفايات إدارة أفضل عبر عمليات الدباجة صغيرة النطاق واستخدام الأصباغ الطبيعية عوضا عن الأصباغ الصناعية في المنسوجات وإنتاج البن والكافوا الحاصلين على تصديق الإنتاج العضوي. وفي البوسنة والهرسك، ساهم المشروع في زيادة خصوبة التربة وتقليل تآكلها وتعميق ووعي المزارعين بأهمية حماية الموارد الطبيعية والبيئة من خلال تحسين فلاحه الأراضي والمراعي وإنتاج العلف. وفضلا عن ذلك، خضع كل جزء من البنية التحتية تمّ إنشاؤه أو إعادة تأهيله في إطار المشروع إلى تقييم لتأثيره على البيئة ولدراسة جدوى لتقييم تأثيره المحتمل على النظام الإيكولوجي والبيئة. وفي السنغال، أدت أنشطة المشروع إلى انخفاض ملموس في حرائق الأدغال في عام 2006 وفي تجديد المجموعات الإحيائية (التي أنعشتها أنشطة إعادة زراعة الغابات) وفي نمو إنتاج المشاتل وحماية 200 هكتار من الأراضي.
- 60- وصنّف مشروعان في الفئة غير المُرضية جزئيا بسبب احتمال تأثيرهما سلبا على البيئة وهو أمر مرتبط في كلتا الحالتين بأنشطة تشييد الطرق (اليمن وزامبيا).

61- ولم تستفد المشروعات الواردة في التقرير السنوي عن النتائج والأثر لهذا العام، بسبب عمرها، استفادة مباشرة من بعض الجوانب الرئيسية في استثمارات الصندوق المتزايدة في النهج المحسنة حيال إدارة البيئة والموارد الطبيعية. فمكوّنات المنح التي يمولها مرفق البيئة العالمية ذات تأثير في هذا المجال وهي موجودة في تسعة من مشروعات الصندوق قيد التنفيذ وفي عدد آخر من المشروعات التي في طور التصميم. ففي كينيا، يُركز مكون مشروع يموله مرفق البيئة العالمية على صون البيئة والصراع بين الإنسان والحياة البرية. وفي إطار هذا المكون، أُعيدت زراعة 1 500 هكتار بالغابات وتتم حماية الأراضي الزراعية من غزو الأفيال وإنشاء مصادر دخل بديلة للسكان الذين تزداد أعدادهم في المناطق المتاخمة لجبل كينيا. وفي البرازيل، استثمر مشروع سرتياو في الإدارة المستدامة للتربة والمياه وهو يدعم إنتاج القطن الحيوي وحماية الغابات الجافة (منطقة كاتينغا الإحيائية). وفي مالي، يساهم مكوّن مشروع يموله مرفق البيئة العالمية في الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية والحفاظ على التنوع الحيوي في النظام الإيكولوجي الرئيسي في دلتا نهر النيجر الداخلية حيث تمّ إنعاش 352 هكتارا من عشب فرس النهر (*Echinochloa stagnina*). وأنشئ مشتلان للنباتات واستُتبت نحو 6 500 من النباتات. وقُدّم الدعم في بناء القدرات في مجال إدارة الموارد الطبيعية لقرابة 8 225 شخصا (208 منهم نساء). وتدعم منحة إقليمية مشتركة بين الصندوق ومرفق البيئة العالمية تنفيذ استراتيجية إدارة أراضي الخت التابعة لرابطة أمم جنوب شرق آسيا التي تركز على أحد أعظم النظم الإيكولوجية في جنوب شرق آسيا أهمية وعلى واحد من أهم مواقع ترسبات كربون الأرض. ويدعم المشروع أيضا أنشطة حماية البيئة في أربعة مواقع تجريبية في إندونيسيا وماليزيا والفلبين وفيت نام.

62- **الأصول البشرية.** يُقيس هذا المؤشر مساهمة المشروع في تحسين رأس المال "المستبطن" في السكان بتزويدهم بالمعرفة والمهارات وتحسين حصولهم على التعليم الأساسي والمياه الصحية والرعاية الصحية. وبسبب طبيعة أنشطة الصندوق، درج الأثر في هذا المجال على أن يكون قويا كما يتضح من النسبة العالية للمشروعات المصنفة في المرتبة 4 أو أفضل التي زادت من 82 في المائة في 2009/2008 إلى 94 في المائة في 2010/2009، مما جعل هذا المجال أفضل المجالات أداء.

63- ومن بين المشروعات المستعرضة هذا العام وعددها خمسة وعشرون مشروعا، حقق مشروع واحد أثرا مُرضيا بدرجة كبيرة (الصين) بينما سجلت 10 مشروعات أثرا مُرضيا (أنغولا وأذربيجان والبوسنة والهرسك والجمهورية الدومينيكية والسلفادور وباكستان ID 524 وبيرو والسنغال والسودان وتونس). ويشمل الأثر الملحوظ ما يلي:

- في الصين، انخفاض نسبة الفتيات ناقصات الوزن من 30 في المائة إلى 12 في المائة ونسبة سوء التغذية المزمن بين الفتيات من 45 في المائة إلى 31 في المائة ومعدلات الأمية من 17 في المائة إلى 8 في المائة.
- في السودان، أدى تحسين توافر المياه الصحية إلى زيادة استهلاك الماء بنسبة 35 في المائة وانخفاض الوقت اللازم للبحث عن الماء بنسبة 35 في المائة لفائدة النساء والأطفال.
- في الجمهورية الدومينيكية، اتضح أنّ توفير المراحيض عزز اعتزاز المرأة بذاتها وكرامتها بدرجة عالية.

64- رأس المال الاجتماعي والتمكين. يُقِيم هذا المجال من مجالات الأثر مدى تحسين المشروع قدرة الفقراء فرادى وجماعات على المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات والتأثير عليها. ويمكن أن تُعتبر مجموعة هذه السنة من المشروعات في عداد المشروعات التي حققت نواتج مُرضية في هذا المجال إذ بلغت نسبة المشروعات المصنفة في فئة المشروعات المُرضية أو في فئة أفضل منها 80 في المائة في 2010/2009 مقابل 75 في المائة في 2009/2008. بيد أن حصة التقديرات الإيجابية انخفضت من 50 في المائة إلى 41 في المائة بين 2009/2008 و 2010/2009.

65- وحقق ما مجموعه تسعة مشروعات أثرا قويا على رأس المال الاجتماعي وتمكين سكان الريف الفقراء، بينما أحدث مشروعان - نفذا في الصين وبيرو - أثرا مُرضيا بدرجة كبيرة. ونجحت هذه المشروعات في تنفيذ العمليات التي تركز على إنشاء مختلف أنواع المنظمات لفقراء الريف وتنشيطها وتقويتها وتعزيزها (أذربيجان وبنن ودولة بوليفيا المتعددة القوميات والبوسنة والهرسك وجمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية والسلفادور وإريتريا وموزامبيق والسودان). وفي الوقت نفسه، قام المشروع ببناء قدرات الروابط المستفيدة بغية تمكينها من إدارة نموها بتحسين مهاراتها التقنية والإدارية. وفي بيرو، تمثل الأثر الرئيسي على رأس المال الاجتماعي في تعزيز تنظيم المجتمعات المحلية والمجموعات وتماسكها بتنفيذ خطط عمل وإدارة الموارد وإنشاء مجموعات الادخار النسائية.

66- وينفرد الأردن بوضع خاص به بعض الشيء، إذ أنّ المشروع حقق أداءً مُرضيا بوجه عام ولكنه كان أقلّ فعالية في تمكين العلاقات الاجتماعية المحلية تيسيرا للتعاون والتدابير الجماعية لإدارة الموارد الطبيعية إدارة مستدامة. ويُعزى ذلك إلى أنّ مفهوم التخطيط التشاركي كان سابقا لأوانه في السياق الاجتماعي السائد في الأردن ومن ثمّ لم تتقبله المجتمعات المحلية.

67- الإنتاجية الزراعية. تمثل الإنتاجية الزراعية، مقاسة من حيث كثافة المحاصيل والغلات وإنتاجية الأراضي، إسهام المشروع في زيادة الإنتاج في مختلف المجالات ذات الصلة بالزراعة والثروة الحيوانية ومصايد الأسماك. وفي مجموعة هذا العام من المشروعات، لم تُسجل أية درجات سلبية وصنف نحو 80 في المائة من المشروعات في فئة المشروعات المُرضية أو في درجة أفضل. وسجلت تسعة من هذه المشروعات أثرا قويا. وأظهرت المشروعات الحاصلة على تصنيف إيجابي أنّ الإنتاجية الزراعية يمكن أن تُزاد بما يلي:

- تطوير البذور المحسنة وتوزيعها (جمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية، وموزامبيق وباكستان ID 524 وباكستان وباكستان ID 1024)؛
- تحسين الري (الصين والسلفادور وباكستان ID 524 وباكستان ID 1024)؛
- تحسين الحصول على الخدمات المالية (أذربيجان والصين وجمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية)؛
- إدخال تقانات إنتاج محسنة أو جديدة (أذربيجان وبنن والصين والسلفادور وموزامبيق وباكستان ID 1024 وبيرو)؛
- زيادة الإنتاج الحيواني أو تحسینه (البوسنة والهرسك وجمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية وباكستان ID 524 وباكستان ID 1024)،

- إدخال محاصيل جديدة أو عالية الغلة (أذربيجان والصين وباكستان ID 524 وبيرو)
- 68- وفي الصين، كانت أنشطة "العتاد" (الري الملائم، تقنيات الزراعة التجديدية وإدخال محاصيل متنوعة ذات قيمة أعلى) المتناغمة على نحو جيد مع أنشطة "الخدمات" (منهجيات الإرشاد الزراعي، العروض التوضيحية الحقلية، البحوث الحقلية، تدريب المزارعين الواسع النطاق والربط بالإقراض الصغرى) عوامل رئيسية جعلت الإنتاجية الزراعية تتجاوز الأهداف المتوقعة عند التقدير. وفي باكستان ID 1042، تحولت المنطقة المستهدفة من منطقة زراعة إعاشة إلى منطقة تنتج فائضا من المنتجات عالية القيمة وذلك بفضل أنشطة المشروع. وانتشرت التقنيات الزراعية التي أُدخلت انتشارا سريعا مثل ثنائية المحصول وفصائل جديدة من الخضروات وتُصدّر الآن كميات كبيرة من هذه الوديان.
- 69- ولم يتحقق الأثر المتوقع على الإنتاج الزراعي في مصر واليمن ويعزى ذلك في المقام الأول إلى ضعف إدارة المشروع.
- 70- **المؤسسات والخدمات.** يُقاس هذا المجال تأثير المشروع على المؤسسات والسياسات والإطار التنظيمي المناسب للفقراء. ومع أنّ حصة المشروعات المصنّفة في فئة المشروعات المرضية إلى حد ما أو أفضل لم تتغير، فإنّ حصة الدرجات المتوسطة ازدادت من 41 في المائة في 2009/2008 إلى 54 في المائة في 2010/2009.
- 71- وفي عام 2010، سُجل أثر شديد القوة لمشروع بيرو، بينما أحدثت سبعة مشروعات أخرى أثرا قويا (أذربيجان والبوسنة والهرسك والصين وغانا والأردن وموزامبيق وباكستان ID 524). وفي بيرو، قام المشروع بدور عظيم الشأن في إعداد السياسات العامة المناسبة لهذا البلد: استُخدمت الخبرة المكتسبة من المشروع في تحديد معالم الخطة الوطنية لتخفيض الفقر والاستراتيجية الوطنية للتنمية الريفية. فضلا عن ذلك، ساهم المشروع مساهمة ذات شأن في تعزيز الحكومة المحلية وصلتها بالمجتمعات المحلية. وفي موزامبيق، كان للمشروع ضلع كبير في تيسير عملية التسجيل في روابط المنتجين أسفر عن سن قانون جديد لتسجيل الروابط.
- 72- وأحدثت عدة أنشطة من أنشطة الصندوق أثرا ملموسا على المؤسسات المالية فساعدت في إنشاء مؤسسات جديدة أو تعزيز المؤسسات القائمة قبلا (أذربيجان والبوسنة والهرسك والصين والأردن). وفي أذربيجان، ساهم المشروع في تعزيز النقابات ومولّ بناء القدرات لجميع المؤسسات المشاركة في تنفيذ مكون الائتمان. وفي البوسنة والهرسك، استنبط المشروع نهجا جديدا للخدمات المالية الريفية عبر روابط الادخار والائتمان وحفز الحكومة على سن قانون خاص بهذه الروابط. أمّا في الأردن، فتوسعت فروع التوعية والاتصال في مؤسسة الائتمان الزراعي وتمّ إنشاء صندوق متجدد للائتمان الصغرى ووضعت حوافز للإقراض الجماعي.
- 73- وفي اليمن وزامبيا، يُعتبر أثر المشروع على المؤسسات والخدمات غير مرضٍ بعض الشيء. ففي زامبيا، أنجز المشروع خارج إطار الوظائف التنفيذية لوزارة الزراعة والتعاونيات رغم أنّه ينتمي إلى هذه الوزارة، مما أدى إلى انعزال موظفيها واستبعادهم، لاسيما من كان منهم في المحافظات والمقاطعات.

74- **الأسواق.** يُقِيم هذا المجال أثر المشروع على الوسائل المادية للوصول إلى الأسواق ومن بينها الطرق ووسائل النقل ومعلومات السوق. وكان أداء الصندوق أفضل كثيرا من أدائه في العام الماضي في مجال الأثر هذا: زادت نسبة المشروعات المصنفة في المرتبة 4 أو أفضل من 63 في المائة في 2009/2008 إلى 73 في المائة في 2010/2009 كما ارتفعت التقديرات الإيجابية ارتفاعا ملموسا. ويبدو أنّ الجهود المبذولة لتحسين رفاه فقراء الريف تحقق نتائج إيجابية.

75- وكان تأثير الصندوق قويا في تسع حالات (بنن والبوسنة والهرسك وبوركينا فاسو والصين والسلفادور وموزامبيق وبيرو والسنغال وزامبيا). ففي بوركينا فاسو، سعى المشروع لتحسين الوصول إلى الأسواق بتطبيق استراتيجية قوامها ما يلي: (1) نهج سلسلة القيمة؛ (2) إشراك القطاع الخاص في تقديم الخدمات الاستشارية؛ و (3) إشراك القطاع الخاص في إنشاء سوق لمنتجات الأعمال التجارية الريفية الصغيرة الحجم. أما في بيرو، فساعد المشروع، من خلال المساعدة التقنية والاستثمارات المجتمعية، في تخفيض تكاليف التسويق واجتذاب بائعين ومشتريين جدد إلى المعارض أو الأنشطة التجارية المحلية الأخرى وفي الحصول على عملاء جدد في الأسواق الوطنية والدولية الرئيسية. وفي زامبيا، زاد المشروع فعالية نظام التسويق الزراعي وأتاح فرصا للأسواق الجديدة ويسر تسويق الكميات الضخمة من المنتجات. وإضافة إلى ذلك، ساهم الحصول على معلومات السوق عبر نظام الرسائل القصيرة في توسيع نطاق النشاط التجاري داخل زامبيا وخارجها.

76- وتشمل المشروعات ذات الأثر غير المرصّي جزئيا الأنشطة المضطلع بها في باكستان ID 1042 واليمن. ففي باكستان ID 1042، يظل التسويق ضعيفا لقصور استثمارات المشروع في تحسين بنى السوق التحتية وعملياته. ولذلك مازال توسيع نطاق الأنشطة الناجحة في تنمية الفواكه والخضر يمثل تحديا.

المستويات من 2-4 إلى 2-6 لإطار قياس النتائج

77- على مستوى النواتج واتساقا مع مبادئ أداء الأعمال في إطار خطة الصندوق الاستراتيجية الحالية، يُقَيَس الصندوق النتائج باستخدام العوامل الشاملة التالية:

- **التمايز بين الجنسين (المستوى 2-4 لإطار النتائج).** مدى الاهتمام الذي تحظى بها مسائل التمايز بين الجنسين أثناء تنفيذ المشروع، وما إذا كان قد أُعد مشروع يلبي على وجه التحديد احتياجات المرأة ومدى مساهمة المشروع في تحسين وضع المرأة بصفة عامة (التعليم، عبء العمل، الحصول على الائتمان والأراضي والأنشطة المدرة للدخل وفرص العمل وغير ذلك).
- **الابتكارات (المستوى 2-5 لإطار قياس النتائج)** مدى تأصيل الابتكارات في تصميم المشروع وإلى أي مدى أحسن استخدامها. ويجوز أن يشمل ذلك النهج والأدوات الجديدة والحلول التقنية أو سبل التنفيذ.
- **قابلية التكرار وتوسيع النطاق (المستوى 2-5 لإطار قياس النتائج).** قابلية تكرار تطبيق أنشطة أو مكونات أو نهج بعينها وخلاف ذلك، ومدى مناقشة هذا الأمر مع الحكومة وما إذا

كانت خطوات قد أُتخذت قبلاً لتكرار التطبيق في مشروعات أخرى على الصعيد الوطني أو في بلدان أخرى.

- **استدامة الأنشطة وملكيته** (المستوى 2-6 لإطار قياس النتائج). فرص استمرار أنشطة المشروع بعد فترة التمويل الخارجي والعقبات التي تعترض ذلك وقابلية ما أحدثه المشروع من تغييرات وأثر للاستمرار.

- **الاستهداف**. إلى أي مدى أحسن المشروع تحليل احتياجات أفقر السكان وما إذا كان قد أعد أدوات محددة لتعزيز مشاركتهم في أنشطة المشروع ومدى نجاحه في تلبية هذه الاحتياجات.

78- يُبين الجدول 7 أن التحسينات التي تحققت في مجالات العوامل الشاملة كانت ملموسة، لاسيما في مجال التمايز بين الجنسين حيث ازدادت نسبة المشروعات المصنفة في المرتبة 4 أو أفضل بنسبة 12 في المائة من 2009/2008 إلى 2010/2009. وإضافة إلى ذلك، يمثل أثر الصندوق في مجال الاستهداف أقوى الآثار بين العوامل الشاملة إذ بلغت نسبة المشروعات المصنفة في المرتبة 4 أو أفضل 88 في المائة في 2010/2009. غير أن الأثر على الاستدامة والملكية اتسم بضعف نسبي فبلغ 76 في المائة. وزاد المؤشر المختلط للابتكار والتعلم وتوسيع النطاق زيادة طفيفة فبلغ 79 في المائة مقابل 72 في المائة في 2009/2008.

الجدول 7

العوامل الجامعة

مؤشرات إطار قياس النتائج	المصدر	خط الأساس أ	تقرير الفعالية الإنمائية	المستهدف	المستوى
النسبة المئوية للمشروعات المصنفة في المرتبة 4 أو أفضل					
4-2 المساواة بين الجنسين	تقرير إنجاز المشروع	76%	88%	80%	
5-2 الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق ^ب	التقييم الخارجي المستقل	25-50%			
	التقرير السنوي عن النتائج والأثر	100%	95%	80%	
	تقرير إنجاز المشروع	72%	79%	75%	
6-2 استدامة الفوائد	التقييم الخارجي المستقل	40%			
	التقرير السنوي عن النتائج والأثر	73%	65%	75%	
	تقرير إنجاز المشروع	75%	76%	75%	

أ سنة الأساس: التقييم الخارجي المستقل: 2005؛ التقرير السنوي عن النتائج والأثر 2008؛ تقرير إنجاز المشروع: 2009-2008. ب يجمع مؤشر إطار قياس النتائج هذا بين درجات "الابتكارات" و"تكرار التطبيق وتوسيع النطاق".

79- وعند التمعن في حصص الدرجات (5 و 6) والسلبية (1 و 2) والمتوسطة (3 و 4)، يتضح أن الصورة العامة لمجموعة 2010/2009 من حيث الاستدامة والملكية والابتكار والتعلم وتوسيع النطاق لم تتغير بصورة جوهرية عند مقارنتها بمجموعة 2009/2008. وبوجه عام، تبدو الاستدامة والتعلم أكثر مجالين إثارة للتحديات، إذ كانت حصتهما من التصنيفات الإيجابية منخفضة (26 في المائة) في 2010/2009. أما بصدد الاستهداف والتمايز بين الجنسين فحدث تراجع ملموس في حصة الدرجات السلبية وزيادة في الدرجات المتوسطة التي ارتفعت من 62 في المائة إلى 74 في المائة (الاستهداف) ومن 45 في المائة إلى 59 في المائة (التمايز بين الجنسين).

80- ويقدم التقرير السنوي عن النتائج والأثر إشارات عن عاملين اثنين من العوامل الشاملة الأربعة التي ترصدها عملية إنجاز المشروع هما الابتكار/تكرار التطبيق والاستدامة. وتُظهر الأرقام المقارنة الواردة في التقرير السنوي عن النتائج والأثر أنّ أداء الاستدامة كان أقلّ بينما كان أداء الابتكار وتكرار التطبيق أعلى.

81- **التمايز بين الجنسين.** حدث تحسن لافت للنظر في مجال التمايز بين الجنسين، إذ أفادت التقارير أنّ نحو 88 في المائة من مجموعة مشروعات 2010/2009 كانت مُرضية إلى حد ما أو حصلت على درجة أفضل وهي نسبة أعلى كثيرا من النسبة المسجلة في العام المنصرم وقدرها 76 في المائة. ويعزى ذلك بصفة أساسية إلى انخفاض حصة الدرجات السالبة من 12 في المائة في 2009/2008 إلى 4 في المائة في 2010/2009.

82- والسمات المميزة للمشروعات المصنفة في فئة المشروعات المُرضية هي: (1) اهتمام تصميم المشروع بالجانب الخاص بالتمايز بين الجنسين أو وجود هدف أو مكون يتعلّق بالتمايز بين الجنسين فيه؛ (2) اتباع نهج ذي منحى يتعلّق بالتمايز بين الجنسين في جميع أنشطة المشروع؛ (3) تركيز جيد على قضايا التمايز بين الجنسين أثناء التنفيذ مقرونا بأنشطة محددة تستهدف المرأة. وفي أذربيجان والبوسنة والهرسك وموزامبيق، تمّ تأصيل منظور التمايز بين الجنسين في التخطيط والتنفيذ والرصد والتقارير. وفي السلفادور وباكستان ID 524 والسنغال وتونس كان التركيز على قضايا التمايز بين الجنسين ضمن أهداف المشروع المحددة.

83- وحقق مشروعان هما أنغولا واليمن نتائج غير مُرضية. ففي اليمن، أولى المشروع احتياجات المرأة اهتماما غير كافٍ ولم يحاول تعميم قضايا التمايز بين الجنسين، إذ تم فصل المرأة وأنشطتها على نحو واضح. وساهمت عدة عوامل في هذا الوضع: (1) السياق الاجتماعي والثقافي في القطر؛ (2) انعدام الوعي أو الاهتمام بهذه المسألة على مستوى إدارة المشروع؛ (3) قصور تدريب الموظفين؛ (4) انعدام الدعم للتنفيذ من قِبل الإشراف أو البعثات الأخرى. وفي أنغولا، أولى تقرير التقدير اهتماما خاصا بمسائل تمايز الجنسين غير أنّه لم يقدم استراتيجية متينة. وفي جميع الحالات الأخرى (المشروعات المصنفة في المرتبة 4)، إما افتقر تصميم المشروع إلى الاهتمام بمسائل التمايز بين الجنسين أو أدت الصعوبات، في الحالات التي حدث فيها ذلك، إلى نتائج متباينة (بنن ودولة بوليفيا المتعددة القوميات وبوركينا فاسو وجمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية ومصر وإريتريا وغانا ونيجيريا وباكستان ID 1042 وزامبيا).

84- **الابتكار:** تحسّن أداء الصندوق تحسنا كبيرا في مضمار الابتكار، إذ صنّفت 81 في المائة من مشروعاته في فئة المشروعات المُرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك مقارنة بنسبة 73 في المائة في 2009/2008. ويظهر توزيع الدرجات عبر الفئات المختلفة نتائج طيبة، إذ زادت حصة التقديرات الإيجابية (5 و6) تدريجيا من 32 في المائة في 2009/2008 إلى 41 في المائة في 2010/2009.

85- ومن بين المشروعات المستعرضة في عام 2010، كان أفضل المشروعات أداء مشروع بيرو الذي تميز بقدر عالٍ من الابتكار. وبوجه عام، أحدثت المشروعات المصنفة على أنها مشروعات مبتكرة وعددها 12 مشروعا (أذربيجان وبنن ودولة بوليفيا المتعددة القوميات والبوسنة والهرسك وبوركينا فاسو والصين

والجمهورية الدومينيكية والسلفادور وغانا وموزامبيق والسودان وزامبيا) تغييرات هيكلية ذات صلة بفقراء الريف: فأدخلت نهجا جديدة للعمل مع فقراء الريف وساعدت على إنشاء مؤسسات جديدة تقدم خدمات مالية ريفية واعتمدت نموذج تنفيذ جديد وأدخلت تقنيات جديدة.

86- وتشارك بعض المشروعات في اعتماد نهج تشاركي مبتكر. ففي السودان، أدخل المشروع نهجا تشاركيا في شمال كردفان حيث كان نهج القمة إلى القاعدة سائدا في الماضي. وعلى المنوال نفسه، استُخدم نهج تشاركي في بنن على مستوى القرية. واشتركت المشروعات في أذربيجان والبوسنة والهرسك والصين والسلفادور وغانا وموزامبيق والسودان في سمة مبتكرة تمثلت في تقديم الخدمات المالية لفقراء الريف عبر أنواع جديدة من المؤسسات. ففي البوسنة والهرسك والجمهورية الدومينيكية، تولت جهات فاعلة محلية خاصة تقديم الخدمات المالية بالتعاون مع القطاع العام. وفي الجمهورية الدومينيكية والسلفادور، استخدمت المشروعات وسيلة مشتركة تمثلت في إتباع نهج متكامل حيال التمايز بين الجنسين.

87- **قابلية التكرار وتوسيع النطاق.** من أهداف تقرير إنجاز المشروع - وعملية إنجاز المشروعات بأكملها- تحديد جوانب معينة من أنشطة المشروع ونهجه يمكن تكرار تطبيقها والتوصية بوسائل وطرائق تكفل تحقيق ذلك. وتبين نسبة المشروعات المصنفة في الفئة المرضية إلى حد ما أو أفضل قدرا من التحسن، إذ أنها ارتفعت من 71 في المائة في 2009/2008 إلى 75 في المائة في 2010/2009. غير أن حصة المشروعات الحاصلة على مرتبات متوسطة (3 و 4) زادت في الفترة 2009/2008 و 2010/2009 من 43 في المائة إلى 60 في المائة على حساب حصة التقديرات الإيجابية.

88- وتُصنّف قابلية التكرار وتوسيع النطاق تصنيفا إيجابيا حين تعتمد عمليات أخرى للصندوق في القطر أو الإقليم المفاهيم أو الابتكارات الناجحة. وفي إريتريا وغانا، ساهمت الدروس المستخلصة من المشروعات في نجاح مشروعات لاحقة مولها الصندوق. وفي حالة بيرو اللافتة للنظر، اعتمدت الحكومة المركزية والمستوى الحكومي الأدنى من ذلك نهج مشروع الممر (Corridor) واستراتيجياته. واعتمدت مشروعات يمولها مانحون آخرون استراتيجية المشروع المتمثلة في استخدام التنافس. وفي الأردن، قررت الحكومة مواصلة أنشطة المشروع بعد حلول أجله النهائي، مستخدمة مواردها المالية الذاتية لذلك الغرض. وفي السودان، قررت السلطات المركزية والسلطات في الولايات تبني فلسفة المشروع بإعداد مرحلة جديدة من المشروع تمولها حكومة الولايات بمقدار كبير.

89- **الاستدامة والملكية.** ظلّت صورة الصندوق، من حيث استدامة عملياته وامتلاكها، على حالها. ويوحى كون الاستدامة والملكية أضعف مجالات الأثر بأنّ على الصندوق وشركائه التركيز على ما يلي: العقبان التي تعوق الاستدامة مثل قصور موارد القدرات المؤسسية؛ المشروعات التي تعجز عن إنشاء آليات تكفل استدامة مخرجات المشروعات؛ وإعداد استراتيجيات خروج ملائمة.

90- وفي عام 2010، صنّف مشروعان (الصين وبيرو) في فئة المشروعات المرضية بدرجة كبيرة من حيث الاستدامة والملكية. وحصلت مشروعات بوركينافاسو والجمهورية الدومينيكية وإريتريا وغانا وموزامبيق والسودان جميعها على درجات مرضية. وقد أعدت هذه المشروعات استراتيجية للإنهاء التدريجي تمكن من إدراج الأنشطة في المشروعات الحكومية وفي المؤسسات المنشأة منذ وقت وجيز والتي ستُضمّن في الإدارة العامة وعكفت على تنفيذ هذه الاستراتيجية. وعالجت هذه المشروعات أيضا

مسألة الاستدامة المالية بالتثبيت من تولى الحكومة التمويل في المستقبل. وفي بيرو، على سبيل المثال، من المرجح أن تتولى الدولة استدامة المشروع إذ أنّ وزارة الزراعة أكدت، عند نهاية المشروع، تحويله إلى نشاط دائم تابع لها.

91- أمّا المشروعات التي اتسمت بضعف شديد من حيث الاستدامة والملكية، فهي مشروعات مصر وباكستان ID 524 والسنغال واليمن وزامبيا. وفي مصر واليمن، يرتبط انخفاض فرص الاستدامة ارتباطاً مباشراً بضعف عام في التنفيذ. أما في زامبيا، فلما نزل أنشطة المشروع بحاجة إلى فترة من التعزيز تقترن بكفالة التمويل الانتقالي لاستدامة أنشطة وليدة واعدة وتعزيزها.

92- **الاستهداف.** حدث تحسن بمقدار 20 في المائة تقريباً بين مجموعة مشروعات 2009/2008 و2010/2009 تمثل في تحقيق 88 في المائة من المشروعات أداء مرضياً إلى حد ما أو أداء أفضل في عام 2010. والجدير بالذكر أنّ نسبة الدرجات انخفضت من 14 في المائة في 2009/2008 إلى 2 في المائة في 2010/2009.

93- وكان أداء مشروع الصين متميزاً، بينما صنّفت تسع مشروعات أخرى (جمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية والجمهورية الدومينيكية ومصر والسلفادور وإريتريا وغزة والضفة الغربية والأردن وبيرو والسنغال) تصنيفاً إيجابياً في 2010، إذ تبين أنّ الاستهداف فيها كان قوياً، إمّا على الصعيد الجغرافي أو من حيث انتشار الفقر. وفي جمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية، استهدف المشروع فقراء الريف أولاً باختيار المقاطعات ذات الدخل المنخفض، وثانياً بتحديد المزارع التعاونية "الأقل تطوراً"، وثالثاً بتوجيه الائتمان صوب الأسر التي لا يعمل عدد كبير من أفرادها وتلك التي تعولها نساء. وفي الجمهورية الدومينيكية، اتسمت جميع مقاطعات منطقة المشروع الثلاث بشدة انتشار الفقر والفقر المدقع فيها. وفي مشروعات أخرى حصلت على درجة مرضية - إريتريا وغزة والضفة الغربية والأردن وبيرو - تبين أنّ المشروعات موجهة نحو المرأة بقوة. ففي غزة والضفة الغربية، مثل النساء والأطفال المجموعة المستهدفة الرئيسية لأنشطة المشروع، إذ أنّ وقع الانتفاضة علي هاتين الفئتين كان أشد.

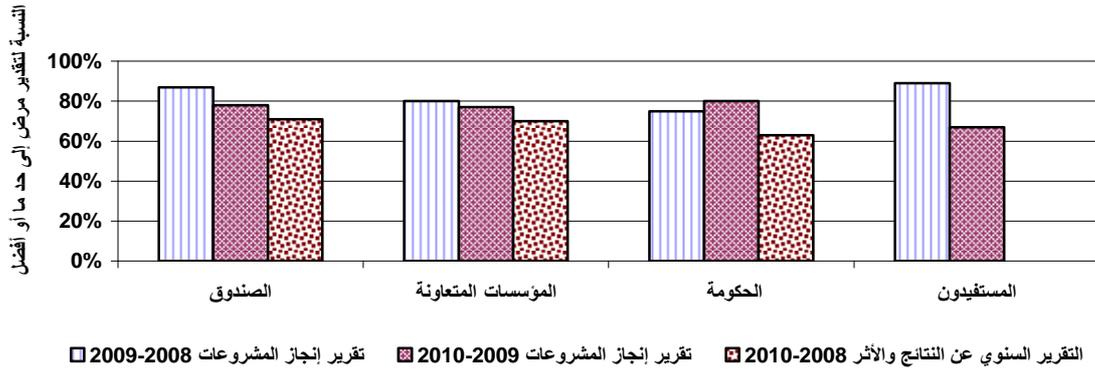
94- ويرد في الملحق الخامس موجز لدراسة أجريت في عام 2010 في إطار استعراض الحافظة، مستمد من استعراض حافظة المشروعات المنجزة ومن المعلومات عن المشروعات الداخلة إلى الحافظة.

أداء الشركاء

95- على الرغم من أن أداء تنفيذ المشروعات غير ممثل تمثيلاً مباشراً في إطار قياس النتائج فإنه يعتمد بدرجة كبيرة على أداء شركاء التنفيذ والطريقة التي يمكن بها العمل معاً. ويبين الرسم البياني 3 أن أداء جميع الشركاء، باستثناء الحكومات، قد انخفض في 2010/2009. ويتجلى ذلك في تناقص نسبة المشروعات التي جاء تصنيفها في المرتبة 4. ونتيجة لذلك فإن الأداء المجمع للشركاء انخفض من 88 في المائة في 2009/2008 إلى 76 في المائة للفترة 2010/2009. وكشفت الجهات المشاركة في التمويل عن أوضح صور هذا الانخفاض الذي بلغ ما يقرب من 20 نقطة مئوية. كما هبط أداء الصندوق وكذلك أداء المنظمات غير الحكومية.

96- وفي المقابل فإن أداء الصندوق في مجموعة التقييمات التي استعرضها تقرير هذا العام عن نتائج وأثر عمليات الصندوق كان مُرضياً إلى حد ما أو أفضل في 82 في المائة من المشروعات (وهو ما يدل على اتجاه قوي نحو الصعود مقارنة بالمتوسط المتجدد على امتداد السنوات الثلاث) بينما صنّف 71 في المائة من المؤسسات المتعاونة و59 في المائة من الحكومات بنفس الطريقة. وبلغت آخر المتوسطات المتجددة للسنوات الثلاث 71 في المائة للصندوق، و70 في المائة للمؤسسات المتعاونة، و59 في المائة للحكومات.

الرسم البياني 3 أداء الشركاء



97- وتحسّن أداء الحكومات في مجموعة مشروعات الفترة 2010/2009، وهو ما يتضح من نسبة المشروعات المصنّفة بتقدير مُرضٍ إلى حد ما أو أفضل، وهي نسبة ازدادت من 75 في المائة في الفترة 2009/2008 ووصلت إلى 80 في المائة في الفترة 2010/2009. وقَدّمت الحكومات في عدد معقول من الحالات كل الدعم اللازم للتمكين من التنفيذ بسلاسة، بما في ذلك صرف الأموال النظرية في الوقت المناسب، وتقديم المدخلات والخبرة التقنية من خلال العمل مباشرة مع الإدارات التنفيذية؛ ومتابعة أنشطة المشروعات ورصدها بانتظام؛ وتنفيذ توصيات الإشراف، والزيارات الميدانية الدورية من المسؤولين الحكوميين، والإحساس القوي بملكية نتائج المشروعات. وتشمل الأسباب الرئيسية لضعف الأداء الحكومي في الآتي: عدم القدرة على توفير الأموال النظرية الكافية في الوقت المناسب؛ وعدم اهتمام والتزام السلطات الحكومية؛ وعدم ضمان المستوى الكافي من الموظفين المهرة والمتخصصين في وحدات إدارة المشروعات واقتران ذلك بارتفاع معدل دوران الموظفين. على أن تدني أداء الحكومات نتج في أغلبه عن المشاركة المحدودة في تصميم المشروعات وسوء توجيه الأداء، وعدم كفاية نظم الحوافز، وعدم الاستباقية في حل المشاكل.

98- وكشف الصندوق في عام 2010 عن أداء مُرضٍ في 10 مشروعات صنّفت فيها تدخلات الصندوق بأنها ملائمة ومناسبة من حيث التوقيت. كما كان الصندوق في بعض الحالات محل إشادة بفضل مرونته في الاستجابة للظروف المتغيرة، وفي حالات أخرى لما قام به مديرو البرامج القطرية من متابعة مكثّفة ومستمرة. وفي حالة بيرو، تأثر أداء الصندوق تأثراً إيجابياً بتجربة الإشراف المباشر والحضور الدائم لمدير البرنامج القطري في البلد. ولوحظت عيوب مهمة في تصميم المشروعات في الحالات التي أشارت فيها التقارير إلى وجود جوانب ضعف. كما لوحظ اتجاه سلبي عام في تنفيذ المشروعات

والإشراف الإداري، والافتقار إلى السرعة والحسم في اتخاذ إجراءات لمعالجة القضايا الناشئة. وأرجئت القضايا في بعض الحالات لحين إجراء استعراض منتصف المدة. وكان دعم التنفيذ غير الكافي عاملاً سلبياً في جمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية التي شهدت خمسة مديريين للبرامج القطرية في سبع سنوات.

99- وفيما يتعلق بالمؤسسات المتعاونة، انخفضت قليلاً نسبة المشروعات التي صنفت بأنها مرضية إلى حد ما أو أفضل. وفي بعض الحالات، مثل أذربيجان، عملت المؤسسة المتعاونة (مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع) بمرونة وبطريقة عملية ومتجاوبة لتلبية احتياجات المشروع. كما قدم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع حلولاً للمشاكل بمجرد ظهورها، واتصل بالحكومة وشركاء التنفيذ وأبقى الصندوق على علم بالتطورات. وفي بوركينا فاسو، قام مصرف التنمية لغرب أفريقيا بدور رئيسي في تحسين الإدارة المحاسبية والمالية في المشروع، فضلاً عن تنفيذه التقني. ومع ذلك فقد لوحظت جوانب ضعف مهمة في قدرة المؤسسة المتعاونة على التحديد السليم للمسائل الحاسمة لتنفيذ المشروع وتوجيه الاهتمام الكافي لإدارة الإشراف بناءً على ذلك. وتشمل العيوب الأخرى ما يلي: (1) قلة عدد ومدة بعثات الإشراف؛ (2) عدم الاستمرارية فيما يتعلق بأعضاء الإشراف على المشروعات، وبالتالي ضياع الذاكرة المؤسسية؛ (3) تكوين البعثات (الافتقار إلى الخبرة التقنية السليمة)؛ (4) عدم كفاية التوصيات وعدم واقعيتها وإفراطها في الطموح في بعض الأحيان.

100- ويقاس أداء المنظمات غير الحكومية وشركاء التنفيذ الآخرين على أساس جانبيين: جودة الخدمات المقدمة وجودة الشراكات التي يتم تكوينها. وحصل أداء المنظمات غير الحكومية على أقل نسبة من التقديرات المرضية، أي ما نسبته 63 في المائة في الفترة 2010/2009 مقابل 76 في المائة في الفترة 2009/2008. كما كشفت المنظمات غير الحكومية الجيدة الأداء في ست حالات عن التزام قوي بتحقيق الهدف الرئيسي للمشروع. مثال ذلك أن العديد من مقدمي الخدمات في القطاع الخاص في بنن التزموا التزاماً كبيراً بتحقيق هدف العملية وأنجزوا مهامهم بطريقة مرضية. وتبيّن أن المنظمة غير الحكومية كانت في ما لا يقل عن حالة واحدة غير مفيدة على الوجه الأكمل بسبب افتقارها إلى المعرفة بالبلد. وكانت قدرة المنظمات غير الحكومية على تنفيذ المشروعات ضعيفة في حالات أخرى.

101- ويعبّر أداء الجهات المشاركة في التمويل عن مدى فعالية وكفاءة تعبئة المساهمات الخارجية. وانخفضت نسبة المشروعات المصنفة بتقدير مرضٍ إلى حد ما أو أفضل من 89 في المائة في الفترة 2009/2008 إلى 76 في المائة في الفترة 2010/2009. ولم يتحقق التمويل المشترك في عدد من الحالات أو انخفض عن المبلغ المتفق عليه (جمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية، وباكستان ID 524، واليمن، وزامبيا). وكانت مساهمة الممولين المشاركين في المتابعة والإشراف متواضعة ولم تقدّم إلا على أساس مخصص في بعض المشروعات.

102- والخلاصة أن مؤشرات أداء المشروعات في إطار قياس نتائج التجديد الثامن في الفترة 2010-2012 أوسع وأكثر طموحاً من مؤشرات إطار قياس النتائج السابق. على أنه نتيجة للتحسن المستمر في الأداء خلال الفترة 2010/2009، وهي السنة الأولى من فترة التجديد الثامن للموارد، يبدو أن معظم الأهداف المحددة في إطار قياس النتائج الحالي قد تحققت أو يمكن تحقيقها. وكان الأداء قوياً بشكل خاص فيما

يتعلق بالأهمية والابتكار والمساواة بين الجنسين، ويكاد يتساوى مع المستوى المستهدف للفعالية والاستدامة والقابلية للتكرار وتوسيع النطاق أو يقترب منه. وفيما يتعلق بالكفاءة فإن الإنجازات التي تحققت حتى الآن تقصر نوعاً ما عن بلوغ المستوى المستهدف، ويحتاج هذا الجانب بالتالي إلى مزيد من الاهتمام. على أنه بالنظر إلى أن الكفاءة الإنمائية للصندوق صنّفت في درجة مرتفعة في استعراض أجرته مؤخراً عدة مؤسسات (انظر الفقرة 159) فإن ذلك يبدو مسألة مشتركة بين الوكالات الإنمائية. ومن أصل 25 مشروعاً جرى استعراضها، لم يصنّف أي منها في التقدير 1 (مُرضٍ بدرجة كبيرة) خلال الفترة 2010/2009. ولوحظ إجمالاً للمرة الأولى انخفاض في نسبة المشروعات المتدنية الأداء في مجموعة مشروعات عام 2010. ومن بين 25 تقريراً من تقارير إنجاز المشروعات التي خضعت للاستعراض في عام 2010، حصل 40 في المائة منها إجمالاً على تقديرات إيجابية (5 و6)، و56 في المائة كشفت عن تقديرات متوسطة (3 و4) و4 في المائة سلبية (1 و2).

جيم - المستوى 3 لإطار قياس النتائج: مخرجات البرامج والمشروعات القطرية

103- بينما يرصد المستوى 2 الفعالية الإنمائية للمشروعات المنجزة فإن المستوى 3 يرصد مخرجات المشروعات الجارية (انظر الجدول 8). ولكي يقيّم الصندوق أداء المشروعات في تحقيق المخرجات فإنه يقيس التقدم الذي تحقّقه كل الحافظة الجارية التي تضم 230 مشروعاً استثمارياً في الفترة موضوع الاستعراض. وهذه المخرجات المعروضة على المستوى الثالث في هرمية النتائج في إطار قياس النتائج تمثل المنتجات والسلع والخدمات المستمدة من المشروعات المدعومة من الصندوق، ملائمة لتحقيق النواتج. وللإبلاغ عن هذه المخرجات، يستخدم الصندوق نظامه الخاص بإدارة النتائج والأثر الذي يسمح بتجميع المخرجات التي تبلغ عنها المشروعات الجارية تنفيذها. ويعرض الجدول 8 المخرجات التراكمية الإجمالية للمشروعات الجارية البالغ عددها 230 مشروعاً في نهاية عام 2009 والمرتبطة بالمؤشرات المحددة في إطار قياس نتائج التجديد الثامن للموارد.

الجدول 8

المستوى 3 لإطار قياس النتائج: مخرجات البرامج والمشروعات القطرية

المستوى المستهدف لعام 2012	الإنجازات في عام 2009	قيمة خط الأساس	السنة الأساس	مؤشرات إطار قياس النتائج
60 مليون	36.6 مليون	29.2 مليون	2007	1-3 الأشخاص الذين يتلقون خدمات من مشروعات يدعمها الصندوق (العدد)
50:50	51:49	57:43	2007	النسبة بين الذكور والإناث (النسبة المئوية)
				إدارة الموارد الطبيعية
	4.9 مليون	3.9 مليون	2008	2-3 أراضي موارد الملكية المشتركة الخاضعة لممارسات إدارية محسنة (بالهكتار)
	322 000	228 000	2008	3-3 المساحة الداخلة في مشروعات الري المقامة أو الخاضعة للإصلاح (بالهكتار)
				التكنولوجيات الزراعية
	4.1 مليون	1.7 مليون	2008	4-3 الأشخاص المدربون على ممارسات/تكنولوجيات إنتاج المحاصيل الزراعية
	63:37	50:50		النسبة بين الذكور والإناث (النسبة المئوية)
	1.1 مليون	1.1 مليون	2008	5-3 الأشخاص المدربون على ممارسات/تكنولوجيات الإنتاج الحيواني
	44:56	35:65		النسبة بين الذكور والإناث (النسبة المئوية)
				الخدمات المالية الريفية
	4.8 مليون	4.4 مليون	2008	6-3 المقترضون النشطون
	51:49	52:48		النسبة بين الذكور والإناث (النسبة المئوية)
	8.4 مليون	5.4 مليون	2008	7-3 المدخرون الطوعيون
	49:51	51:49		النسبة بين الذكور والإناث (النسبة المئوية)
				التسويق
	21 000	15 000	2008	8-3 الطرق التي يتم إنشاؤها/إصلاحها (كيلومتر)
	28 000	25 000	2008	9-3 مجموعات التسويق التي يتم تكوينها/تعزيزها
				المشروعات الصغيرة
	277 000	162 000	2008	10-3 الأشخاص المدربون على الأعمال التجارية وتنظيم المشروعات
	48:52	53:47		النسبة بين الذكور والإناث (النسبة المئوية)
	34 000	19 000	2008	11-3 المشروعات التي تحصل على الخدمات غير المالية الميسرة
				السياسات والمؤسسات
	1 169 000	672 000	2008	12-3 الأشخاص المدربون على مواضيع الإدارة المجتمعية
	24:76	38:62		النسبة بين الذكور والإناث (النسبة المئوية)
	29 000	24 000	2008	13-3 خطط العمل القروية/المجتمعية التي يتم إعدادها

^أ استخدمت في أرقام المؤشرات نفس الأرقام المستخدمة في إطار قياس النتائج لتيسير الرجوع إليها.

^ب عدلت أرقام عام 2008 التي تمثل أيضاً خط الأساس، مع مراعاة أن الأرقام المشار إليها في تلك السنة تحت مشروع إنعاش موارد الرزق المستدامة في القاش (ID 1263) تشير إلى الري الفيضي ولذلك فقد استبعدت باعتبارها مساحة مروية.

104- واتسع النطاق من حيث عدد الأشخاص الذين يحصلون على الخدمات من خلال المشروعات المدعومة من الصندوق ارتفاعاً ملموساً من 29.2 مليون شخص إلى 36.6 مليون شخص. وازدادت إمكانية الوصول إلى المدخرات الطوعية والالتحاق بزيادة ملموسة خلال السنتين الماضيتين، وباتت تغطي ما يقرب من 8.4 مليون شخص و4.8 مليون شخص على التوالي. وتشكل النساء أكثر من نصف الذين يحصلون على تلك الخدمات. كما شهدت السنتان الماضيتان تحسناً كبيراً في تنمية القدرات البشرية من خلال التدريب على إدارة الموارد الطبيعية والمحاصيل والإنتاج الحيواني وتنظيم المشروعات والإدارة المجتمعية وما إلى ذلك. وفيما يتعلق بالمخرجات المادية، يمكن ملاحظة زيادات كبيرة في عدد الطرق التي أنشئت ومساحة الأراضي في نظم الري التي أنشئت/أعيد تأهيلها، والأراضي التي استخدمت فيها

ممارسات الإدارة المحسنة. وتحقق تقدم ملحوظ في الجوانب الأخرى التي لا تتبعها مؤشرات إطار قياس النتائج، من قبيل نظم مياه الشرب التي أنشئت والمراكز الصحية التي بُنيت ونقاط مياه شرب الحيوانات التي أُقيمت.

دال - المستوى 4 لإطار قياس النتائج: تصميم البرامج والمشروعات القطرية ودعم تنفيذها

105- يُستخدم المستويان 2 و3 في إطار قياس النتائج لقياس ورصد نتائج ومخرجات المشروعات التي تحصل على دعم مالي ودعم للتصميم والتنفيذ من الصندوق ولكن الشركاء الوطنيين هم الذين يتولون تنفيذها بالفعل. ويتناول المستوى 4 بعض المدخلات الرئيسية التي يقدمها الصندوق لكفالة الأداء عند المستويين 2 و3، مثل تصميم البرامج القطرية، والتنسيق، وتصميم المشروعات، ودعم التنفيذ. ويعرض الجدول 9 مصفوفة المستوى 4 في إطار قياس النتائج.

الجدول 9

مصفوفة المستوى 4 لإطار قياس النتائج: تصميم البرامج والمشروعات القطرية ودعم تنفيذها

مؤشرات إطار قياس النتائج	المصدر	خط الأساس (السنة)	المستوى المستهدف لعام 2012
النسبة المئوية للبرامج القطرية المصنفة في المرتبة 4 أو أفضل عند الإدراج من حيث:			
1-4 مساهمتها في زيادة الدخل وتحسين الأمن الغذائي وتمكين النساء والرجال الريفيين الفقراء	الجودة عند الإدراج	86 (2008)	90
2-4 الالتزام بجدول أعمال فعالية المعونة	استقصاء العملاء	79 (2008)	100
النسبة المئوية للمشروعات المصنفة في المرتبة 4 أو أفضل عند الإدراج:			
3-4 الفعالية	الجودة عند الإدراج	93 (2009/2008)	90
4-4 الأثر على الفقر الريفي في المجموعة المستهدفة (مثلاً من خلال الأصول المادية والمالية والأمن الغذائي والتمكين)	الجودة عند الإدراج	91 (2009/2008)	90
5-4 استدامة الفوائد	الجودة عند الإدراج	81 (2009/2008)	90
6-4 الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق	الجودة عند الإدراج	86 (2009/2008)	90
تحسين دعم التنفيذ			
7-4 النسبة المئوية للمشروعات الجارية التي تتلقى بالفعل تمويلًا دوليًا مشتركًا	نظام إدارة المشروعات والحافطة	56 (2009)	65
8-4 متوسط المدة (بالأشهر) بين الموافقة على المشروع وصرف الدفعة الأولى	نظام إدارة المشروعات والحافطة	21 (2008)	14
9-4 النسبة المئوية للمشروعات التي تواجه مشاكل واتخذت بشأنها تدابير تصحيحية رئيسية (مؤشر الاستجابة الاستباقية)	استعراض أداء حوافض الشعب	63 (2008)	75
10-4 النسبة المئوية للمشروعات التي يصنف أداء الصندوق فيها في المرتبة 4 أو أفضل	التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	64 (2007)	75
11-4 النسبة المئوية للمشروعات التي تواجه مشاكل في الحافطة الجارية	نظام إدارة المشروعات والحافطة	17 (2007)	15
12-4 النسبة المئوية للمشروعات التي تتجاوز المدة المحددة للمشروعات المنجزة	نظام إدارة المشروعات والحافطة	32 (2008/2007)	20
13-4 متوسط عدد أيام تجهيز طلبات السحب (المشروعات الخاضعة لإشراف مباشر)	نظام تتبع طلبات السحب	35 (2009)	10% عن 2009

أ استبدلت الحافطة الجارية بالحافطة المنجزة لزيادة مصداقية القياس. ويستخدم متوسط متجدد على مدى ثلاث سنوات نظراً لتقلب الأرقام السنوية في هذا المؤشر.

المستويان 1-4 و 2-4 لإطار قياس النتائج: جودة البرامج القطرية

106- قام الصندوق بدراسة (1) جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية؛ و(2) مسح استقصاء العملاء لكي يقيس أداء برامجها القطرية خلال فترة الاستعراض. وبحلول نهاية عام 2010، سيكون المجلس التنفيذي قد استعرض ما مجموعه ستة برامج فرص استراتيجية قطرية صنفت جميعها بأنها مرضية إلى حد ما أو أفضل. ويؤكد ذلك اتجاه مواصلة التحسينات بما يتفق مع نظام ضمان الجودة الداخلية في الصندوق وردود الفعل المشجعة من المجلس بشأن مضمون وعملية برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. على أن المجال ما زال مفتوحاً أمام التحسين في عدد من المجالات على ضوء مختلف التقييمات التي أُجريت خلال السنتين الماضيتين. وتسير الاستعراضات السنوية واستعراضات منتصف المدة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج التي اعتمدت خلال السنوات الثلاث الماضية إجمالاً في المسار الصحيح: خمسة في أفريقيا الغربية والوسطى وخمسة في أفريقيا الشرقية والجنوبية، وواحد في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا، وثلاثة في آسيا والمحيط الهادي، وستة (من المتوقع تنفيذها بحلول نهاية عام 2010) في أمريكا اللاتينية والكاريبي، باستثناء بضع حالات من المقرر استعراضها في الفصل الأول من عام 2011 للسماح بإنجاز أعمال التقييم ذات الصلة. وتتيح هذه الاستعراضات فرصة مهمة لتكوين صورة عامة عن التقدم الذي يحرزه الصندوق في نهج برامجها القطرية، مع الاستفادة من المصادر ذات الصلة بمسائل تنفيذ الحافظة وما يتصل بذلك من أهداف سياساتية ومؤسسية.

الجدول 10

جودة البرامج القطرية

مؤشرات إطار قياس النتائج	المصدر	خط الأساس (السنة)	تقرير الفعالية الإنمائية لعام 2009	تقرير الفعالية الإنمائية لعام 2010	المستوى المستهدف لعام 2012
النسبة المئوية للبرامج القطرية المصنفة في المرتبة 4 أو أفضل عند الإدراج من حيث:					
1-4 مساهمتها في زيادة الدخل وتحسين الأمن الغذائي وتمكين النساء والرجال الريفيين الفقراء	الجودة عند الإدراج (2008)	86	100	100	90
2-4 الالتزام بجدول أعمال فعالية المعونة	استقصاء العملاء (2008)	79	96	100	100

107- وفي سياق الاهتمام المشترك بالتقدم المحرز في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، يزداد حالياً التركيز على توسيع النطاق باعتباره جزءاً من توجه مؤسسي ثلاثي يشمل أيضاً الابتكار وإدارة المعرفة. وتحقيقاً لهذه الغاية فإن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج التي عرضت على المجلس في عام 2010 تعترف بالحاجة إلى زيادة المنهجية في تحديد مسارات توسيع النطاق (وذلك مثلاً من خلال المشروعات التكميلية، والتمويل المشترك، والبرامج القطاعية أو الإقليمية التي تبادر بها الحكومات). ويتطلب ذلك قدراً أكبر من الاستباقية في تحديد النصاراء المحتملين (على المستوى الحكومي والمجتمعي مثلاً) والعوامل المحفزة (مثل الصدمات الخارجية المرتبطة بالمناخ أو العمليات التي تمسك البلدان بزمامها)، إلى جانب إفراح مساحة أكبر للتمويل والسياسات والمؤسسات والشراكات والتعلم.

108- وأطلقت في عام 2009 المرحلة الأولى من مبادرة الصندوق لتوسيع النطاق بالتعاون مع مؤسسة بروكينغز كشرية استراتيجي واكتملت المبادرة في منتصف عام 2010. وستجري متابعتها طيلة عام 2011 من خلال تعميم جدول أعمال توسيع النطاق في العمليات المؤسسية ذات الصلة (الإطار الاستراتيجي وتصميم البرامج والمشروعات القطرية، واستعراضات الحافظة، والإشراف ودعم التنفيذ). وكانت الاستجابة من الشركاء المحتملين مشجعة كما هو واضح في جدول الأعمال المؤسسي المتفق عليه مؤخراً للتعاون بين الصندوق والبنك الدولي في توسيع النطاق.

109- ومراعاة لما سبق وعلى ضوء التجارب المكتسبة من تنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج خلال السنوات الثلاث الماضية، يجري تنقيح وتحديث الخطوط التوجيهية بشأن صياغة وتنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وسيجري إصدارها في عام 2010. وهذه النسخة المحدثة تعكس الدروس المستفادة من الاستعراضات المواضيعية التي أجرتها دائرة إدارة البرامج ومجموعة مختارة من دراسات الحالة القطرية بشأن عملية ومضمون برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج والاستعراضات التي تجري للبرامج القطرية، سواء الاستعراضات السنوية أو استعراضات منتصف المدة، والتوصيات المنبثقة عن السياسات التشغيلية الجديدة أو المحدثة في مجموعة مختارة من المجالات المواضيعية في الصندوق إلى جانب استنتاجات التقييمات المواضيعية التي يجريها مكتب التقييم، والاستعراض الذي أُجري مؤخراً لموضوع توسيع النطاق. وأخيراً فإن الخطوط التوجيهية المنقحة ستتيح فرصة لتوضيح بعض جوانب الخطوط التوجيهية السابقة، مثل الجوانب المتعلقة بمتطلبات ومضمون برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، واستعراضات برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، وما إلى ذلك.

110- وكان الهدف المحدد من استقصاء العملاء⁷ الذي تناول النتائج التي تحققت في 31 بلداً وأجري في عام 2010 هو تقييم المساهمة في زيادة ما يلي: (1) الدخل؛ (2) الأمن الغذائي؛ (3) تمكين النساء والرجال الريفيين الفقراء (المؤشر 1-4 لإطار قياس النتائج)؛ (4) الالتزام بجدول أعمال الفعالية (المؤشر 2-4 لإطار قياس النتائج).

111- ويتبين من نتيجة المؤشر 1-4 أن كل البلدان الواحدة والثلاثين قد حصلت على تقدير مُرضٍ إلى حد ما أو أفضل. وبذلك فإن المستوى المستهدف المحدد بنسبة 90 في المائة بحلول عام 2012 قد تحقق بالفعل في عام 2010. كما تحقق أيضاً المستوى المستهدف المحدد بنسبة 100 في المائة للالتزام بجدول أعمال فعالية المعونة حيث حصل 45 في المائة من البرامج القطرية على تقدير 5 أو أفضل.

⁷ تناول الاستقصاء 38 بلداً وجّهت فيه الدعوة إلى ما مجموعه 1 107 جهة شريكة للمشاركة، واستجاب منها 503 جهة شريكة. ومن هذه الجهات الشريكة التي استجابت للاستقصاء، استوفى 31 بلداً الشروط المؤهلة بما مجموعه 446 استجابة سليمة. وتراوح التوزيع الإقليمي للبلدان المشاركة بين 6 في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا و 9 في أفريقيا الشرقية والجنوبية. وتراوح عدد الجهات الشريكة التي وجّهت لها الدعوة بين الحد الأدنى المطلوب المحدد بعشرين بلداً (10 بلدان) وما يصل إلى 70 بلداً. وطلب مديرو البرامج القطرية في كل مسح من مسح استقصاء العملاء مشاركة ثلاث فئات: الحكومة؛ والمنظمات الثنائية والمتعددة الأطراف؛ والمجتمع المدني. وكان ما يقرب من نصف الاستجابات التي تلقاها الصندوق في عام 2010 (46 في المائة) من المنظمات الحكومية؛ و31 في المائة من المجتمع المدني، و23 في المائة من المنظمات الثنائية والمتعددة الأطراف. وأشار 53 في المائة من الجهات التي استجابت للاستقصاء بأنها على معرفة جيدة بالصندوق، بينما أشارت 39 في المائة من الجهات المشاركة إلى أنها ليست على دراية كبيرة بالصندوق.

الجدول 11

عناصر المؤشرات المركبة لجودة البرامج القطرية

2-4 الالتزام بفعالية المعونة				1-4 المساهمة في زيادة الدخل:			
المتوسط	التنسيق	المواءمة	الملكية القطرية	المتوسط	التمكين	الأمن الغذائي	الدخل
.874	.464	.185	.864	.924	.884	.944	.944

أستخدمت أرقام مؤشرات إطار قياس النتائج في هذه المؤشرات تسهيلاً للرجوع إليها.

المستويات من 3-4 حتى 6-4: جودة المشروعات عند نقطة الإدراج

112- يشكل التعاون مع الشركاء القطريين والدوليين في تصميم المشروعات والبرامج التي يساهم فيها الصندوق مالياً جزءاً من عمل الصندوق في تحقيق النتائج على أرض الواقع. وكما يتضح من الشكل 2 فإن هناك نظاماً شاملاً لتعزيز الجودة من أجل دعم تصميم المشروعات. كما يوجد لدى الصندوق نظام دقيق لضمان الجودة يركز على جودة التصميم في نهاية عملية تجهيز المشروعات وتعزيز جودتها. وهذا النظام المنفصل ينفذ بدعم من فريق خارجي من الخبراء المعترف بهم دولياً لتقييم جودة تصميمات المشروعات على أساس المعايير المشار إليها في إطار قياس النتائج حسب ما هو وارد في الجدول 12.

الجدول 12

جودة المشروعات عند نقطة الإدراج

المستوى المستهدف لعام 2012	تقرير الفعالية الإنمائية لعام 2010	خط الأساس (السنة)	المصدر	مؤشرات إطار قياس النتائج
				النسبة المئوية للمنشآت المصنفة في الرتبة 4 أو أفضل عند نقطة الإدراج من حيث:
90	97	93 (2009/2008)	الجودة عند الإدراج	3-4 الفعالية
90	97	91 (2009/2008)	الجودة عند الإدراج	4-4 الأثر على الفقر الريفي في المجموعة المستهدفة (وذلك مثلاً من خلال الأصول المادية والمالية والأمن الغذائي والتمكين)
90	72	81 (2009/2008)	الجودة عند الإدراج	5-4 استدامة الفوائد
90	78	86 (2009/2008)	الجودة عند الإدراج	6-4 الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق

113- وحقق الصندوق مستوى مرتفعاً بدرجة كبيرة في الأداء في مجال الفعالية وأثر الفقر الريفي على المجموعة المستهدفة في تصميم المشروعات (المؤشران 3-4 و4-4 لإطار قياس النتائج) وارتفع الأداء الذي وصل إلى 97 في المائة في كلا المؤشرين مقارنة بسنة خط الأساس وتجاوز إلى حد بعيد المستوى المستهدف لعام 2012 في إطار قياس النتائج. ومن الناحية الأخرى، تراجع الأداء في مجال استدامة الفوائد والابتكار والتعلم وتوسيع النطاق (المؤشران 5-4 و6-4 لإطار قياس النتائج)، وهو ما يؤكد الحاجة إلى تحسين كبير حتى يمكن تحقيق أهداف عام 2012 المحددة في إطار قياس النتائج. ومن

الناحية التقنية، قد يكون هناك من المبررات ما يؤيد "تفكيك" المؤشر 4-6 الذي يجمع عوامل متنوعة بدرجة كبيرة ومن المحتمل أن تكون متعارضة (مثل ذلك أن المشروعات التي تصنف بأنها مرضية للغاية من حيث أدائها في المبادرات المؤكدة لتوسيع النطاق قد لا تكون مصممة للابتكار بنفس القدر الذي تصمم فيه للتكرار). وأما مؤشر الاستدامة فهو أكثر وضوحاً ويتطلب برنامجاً تصحيحياً محدداً، مع مراعاة أن الأداء في استدامة المشروعات المنجزة يتسم بخصائص مماثلة شأنه في ذلك شأن الأداء المبلغ عنه في مشروعات التنمية الزراعية والريفية التي تنفذها المؤسسات المالية الدولية الأخرى (على الرغم من أن ذلك قد لا يمثل الجزء الأفضل أداءً في حوافزها).

المستويات من 4-7 إلى 4-13 لإطار قياس النتائج: تحسين دعم التنفيذ

114- وعند تقييم أداء المشروعات في أثناء التنفيذ عند المستوى 4، يستخدم إطار قياس النتائج مؤشرات لقياس جودة دعم التنفيذ والأنشطة التي من المرجح أن تساهم في تحسين الفعالية الشاملة للمشروعات وكفاءة إدارة الأعمال. والمؤشرات المختارة هي في معظمها نفس المؤشرات التي تستخدمها المؤسسات المالية الدولية في تقييم أداء الحافظة على أساس كفاءة العمليات. كما يتناول هذا القسم مساهمة الصندوق كشريك في التنمية.

115- وأقل إجمالاً 23 مشروعاً في الفترة 2010/2009 مقارنة بما عدده 13 مشروعاً في الفترة 2009/2008. وبالنظر إلى اعتماد 34 مشروعاً خلال نفس الفترة فإن الحافظة الحالية ازدادت بما قدره 11 مشروعاً استثمارياً ووصلت إلى 258 في 1 يوليو/تموز 2010. وازداد تمويل الصندوق لتلك المشروعات من 4.2 مليار دولار أمريكي إلى 4.6 مليار دولار أمريكي خلال فترة الاستعراض. وبالنظر إلى أن 28 من مشروعات الحافظة الحالية لم تدخل بعد حيز التنفيذ فقد بلغت الحافظة الجارية 230 مشروعاً في 1 يوليو/تموز 2010 مقارنة بما عدده 209 مشروعات قبل سنة واحدة. وأشرف الصندوق إشرافاً مباشراً على 210 من تلك المشروعات، أي ما نسبته 91 في المائة، مقارنة بما عدده 32 مشروعاً في عام 2007، و 101 في عام 2008، و 170 في عام 2009. ويتولى البنك الدولي الإشراف على 14 مشروعاً من بين المشروعات العشرين المتبقية، ويشرف مصرف التنمية الآسيوي على أربعة مشروعات ويشرف مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع على مشروعين. ويموّل ما يقرب من 58 في المائة من مشروعات الحافظة الجارية تمويلًا مشتركاً (المؤشر 4-7 لإطار قياس النتائج).

الجدول 13 مؤشرات دعم التنفيذ

المستوى	تقرير الفعالية	تقرير الفعالية	خط الأساس (السنة)	المصدر	مؤشرات إطار قياس النتائج
المستهدف لعام	2010	2009			
2012	2010	2009			
تحسين دعم التنفيذ					
65	58	لم يشر إليها التقرير	56 (2009)	نظام إدارة المشروعات والحفاظة	7-4 النسبة المئوية للمشروعات الجارية التي تحصل فعلياً على تمويل مشترك دولي
14	16.7	لم ترد الإشارة إليها في التقرير	21 (2008)	نظام إدارة المشروعات والحفاظة	8-4 متوسط المدة (بالأشهر) بين الموافقة على المشروع وصرف الدفعة الأولى
75	50	24	63 (2008)	استعراض أداء حوافز الشعب	9-4 النسبة المئوية للمشروعات التي تواجه مشاكل واتخذت بشأنها تدابير تصحيحية رئيسية (مؤشر الاستجابة الاستباقية)
75	71 (2009-2007)	لم يشر إليها التقرير	64 (2007)	التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	10-4 النسبة المئوية للمشروعات التي يصنف أداء الصندوق فيها في المرتبة 4 أو أفضل
15	18	19	17 (2007)	نظام إدارة المشروعات والحفاظة	11-4 النسبة المئوية للمشروعات التي تواجه مشاكل في الحفاظة الجارية
20	17	لم يشر إليها التقرير	32 (2008/2007)	نظام إدارة المشروعات والحفاظة	12-4 النسبة المئوية للمشروعات التي تتجاوز المدة المحددة للمشروعات المنجزة
-10% عن 2009	28	لم يشر إليها التقرير	35 (2009)	نظام تتبع طلبات السحب	13-4 متوسط عدد أيام تجهيز طلبات السحب (المشروعات الخاضعة لإشراف مباشر)

116- وبدأ نفاذ 42 مشروعاً في الفترة من 1 يوليو/تموز 2009 حتى 30 يونيو/حزيران 2010. ومقارنة بنفس الفترة في السنة السابقة عندما أعلن الصندوق نفاذ 28 مشروعاً فقط، فإن عدد المشروعات التي دخلت حيز التنفيذ في سنة واحدة ازداد بنحو 50 في المائة. وإلى جانب هذه الزيادة فإن متوسط المدة بين تاريخ الموافقة على المشروع وبدء نفاذه في هذه المجموعة من المشروعات تقلص إلى 12.2 شهر مقابل 13.7 شهر في نفس الفترة من السنة السابقة. ودخلت معظم المشروعات التي تأخرت لمدة طويلة حيز التنفيذ.

117- وفي ظل ازدياد عدد المشروعات التي تدخل حيز التنفيذ، انخفض عدد المشروعات التي تنتظر بدء النفاذ من 37 مشروعاً في 30 يونيو/حزيران 2009 إلى 28 مشروعاً حتى 30 يونيو/حزيران 2010. ويبلغ متوسط مدة التأخير في تلك المشروعات 10.7 شهر، ويمثل ذلك تحسناً ملموساً مقارنة بالمدة التي كان يستغرقها التأخير من قبل، وهي 11.9 شهر خلال نفس الفترة من السنة السابقة. وبفضل هذه التحسينات فإن الصندوق لديه الآن حافظة تتألف من مشروعات أغلبيتها نشطة و"جديدة". ومن المهم بنفس القدر أن نسبة فترات تجاوز المدة المحددة في المشروعات المنجزة خلال فترة الاستعراض تقلصت هي الأخرى بدرجة كبيرة.

118- وعند صياغة إطار قياس النتائج، استخدم الصندوق نظاماً أدق لقياس أداء التنفيذ المبكر، ويستعمل حالياً أول دفعة للصرف، بدلاً من سريان القرض، كمؤشر أساسي للأداء. كما طرأ تحسن كبير في هذا المؤشر خلال الفترة 2010/2009 حيث بدأ صرف الأموال في 35 مشروعاً جديداً بعد 16.7 شهر في المتوسط من موافقة المجلس التنفيذي (المؤشر 4-8 لإطار قياس النتائج) مقابل 21.4 شهر في الفترة 2009/2008.

- 119- ومن أصل 38 مشروعاً اعتبرت "معرضة للمخاطر" خلال السنة الماضية، أقل 19 مشروعاً أو تحسن أدائها. ويمثل ذلك معدلاً للاستجابة الاستباقية بنسبة 50 في المائة، مما يعني تحسناً ملحوظاً عما سجلته في العام الماضي حيث بلغت 24 في المائة (المؤشر 4-9 لإطار قياس النتائج).
- 120- وفيما يتعلق بأداء الصندوق كشريك (المؤشر 4-10 لإطار قياس النتائج) تكشف التقييمات التي أجريت في عام 2009 والمجمعة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2010 عن تحسن كبير مقارنة بالسنوات السابقة، وتشير إلى أن 82 في المائة من المشروعات قد حققت مستوى مرضياً إلى حد ما أو أفضل. ولذلك فإن الصندوق تجاوز سنوياً المستوى المستهدف المحدد لعام 2012. وبالنظر إلى العدد الصغير نسبياً لعينة المشروعات المقيمة سنوياً التي يستند إليها التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق والتفاوت العشوائي الذي قد يسببه ذلك، عُرض في تقرير الفعالية الإنمائية للسنة السابقة اقتراح بتغيير خط الأساس إلى متوسط متحرك على امتداد ثلاث سنوات للفترة 2006-2008 مع الإبقاء على النسبة المستهدفة عند المستوى المحدد في إطار قياس النتائج. وقياساً بذلك فإن أداء الصندوق كشريك إنمائي تحسّن (من 64 في المائة إلى 71 في المائة) ويقترّب من المستوى المستهدف المحدد لعام 2012.
- 121- وبنهاية فترة الاستعراض، أي في 30 يونيو/حزيران 2010، شملت حافظة الصندوق الاستثمارية الجارية 41 مشروعاً (18 في المائة تقريباً) اعتبرت مشروعات تنطوي على "مشاكل فعلية" (المؤشر 4-11 لإطار قياس النتائج). وإضافة إلى ذلك بلغ عدد مشروعات "المشاكل المحتملة" 11 مشروعاً. ويمثل ذلك استقراراً في أداء الحافظة المعرضة للمخاطر التي كشفت عن تدهور نوعي كبير خلال فترة الاستعراض السابقة. وكما جاء في تقرير الفعالية الإنمائية في السنة الماضية فإن ذلك التدهور يرجع في جانب كبير منه إلى ازدياد دقة تقييم الأداء. وبات ذلك بدوره ممكناً بفضل سرعة استيعاب وظيفة الإشراف على المشروعات وتعزيز عملية استعراض الحافظة.
- 122- وتصر معظم مشروعات الصندوق حالياً على مشاركة المستفيدين. وبالإضافة إلى ذلك فإن تحسن مستوى الاستعداد للتنفيذ، وهو ما يتضح من تقلص فترات تأخر بدء النفاذ والمدة المنقضية قبل صرف أول دفعة من الأموال، ما زال يؤثر على أداء الحافظة. ويغلب ارتفاع معدل تجاوز الفترات الزمنية نسبياً (المؤشر 4-12 لإطار قياس النتائج) في الصندوق مقارنة بالمؤسسات المالية الدولية الأخرى؛ ولذلك فإن هذا الجانب يمثل مؤشراً لقياس أداء المشروعات في إطار قياس النتائج. واستناداً إلى الحسابات المتغيرة على امتداد ثلاث سنوات، أمكن تقليص نسبة تجاوز الفترات الزمنية المحددة في المشروعات المنجزة إلى النصف من 32 في المائة في الفترة 2007/2008 إلى 17 في المائة في الفترة 2009/2010، وبالتالي تجاوز المستوى المستهدف لعام 2012 بنسبة 3 في المائة. ومن المؤشرات المماثلة لقياس الكفاءة متوسط الوقت الذي يستغرقه تجهيز طلبات السحب (المؤشر 4-13 لإطار قياس النتائج). ومقارنة بخطط الأساس البالغ 35 يوماً، شهد عام 2010 تحسناً بنسبة 25 في المائة في الأداء الذي تجاوز بالفعل المستوى المستهدف لعام 2012. وما زال العمل جارياً في إدخال تحسينات أخرى.

هاء- المستوى 5 لإطار قياس النتائج: الإدارة والكفاءة المؤسسية

123- تؤثر الإدارة والكفاءة المؤسسية تأثيراً كبيراً على "القيمة مقابل المال" في الصندوق. ويتناول إطار قياس النتائج مسائل الإدارة والكفاءة المؤسسية تحت أربعة عناوين: (1) تحسين تعبئة وإدارة الموارد؛ (2) تحسين إدارة الموارد البشرية؛ (3) تحسين إدارة المخاطر؛ (4) زيادة الكفاءة الإدارية. ويتضمن الجدول 14 مصفوفة المتغيرات والخطوط الأساسية والمستويات المستهدفة المستخدمة كمؤشرات للأداء في هذه المجالات.

الجدول 14

المستوى 5 لإطار قياس النتائج: الإدارة والكفاءة المؤسسية

المستوى المستهدف		مؤشرات إطار قياس النتائج	
عام 2012	الأساس لعام 2008		
تحسين تعبئة الموارد وإدارتها			
100	غير منطبق	1-5	النسبة المئوية المتحققة في تعهدات التجديد الثامن للموارد
تحسين إدارة الموارد البشرية			
75	70	2-5	مؤشر مشاركة الموظفين: النسبة المئوية للموظفين المشاركين بصورة إيجابية في أهداف الصندوق
65	56	3-5	النسبة المئوية لقوة العمل في البرامج (العمليات)
قيد المتابعة	33	4-5	النسبة المئوية لقوة العمل من قائمتي الدول الأعضاء باء وجيم
35	30	5-5	النسبة المئوية للنساء في وظائف الرتبة ف-5 فما فوق
100	141	6-5	متوسط المدة التي يستغرقها ملء شواغر الوظائف الفنية (بالأيام)
	(2007)		
تحسين إدارة المخاطر			
20	76	7-5	النسبة المئوية للإجراءات المتأخرة بشأن توصيات المراجعة الداخلية ذات الأولوية العالية
زيادة الكفاءة الإدارية			
13.5	16.3	8-5	النسبة المئوية للنفقات المرصودة في الميزانية (لكل دولار أمريكي من التزامات القروض والمنح)

124- يُقدّم الصندوق برنامج عمل أكبر من حيث قروضه ومنحه، ويسعى إلى تحقيق نتائج أقوى نتيجة لزيادة تركيز الإدارة على تحقيق النتائج. وكانت الخطوة الحاسمة التي اكتملت تماماً الآن نحو الإشراف المباشر على المشروعات وإنشاء مكاتب قطرية للصندوق ووضع وتنفيذ نظام للتخطيط وإدارة الأداء تابعة من جدول أعمال النتائج وتتجسّد آثار ذلك في الأداء على أرض الواقع. كما كان التركيز على تعزيز النتائج حافزاً لعملية إعادة التشكيل المؤسسي التي نفذت في 1 يناير/كانون الثاني 2010 حيث رفعت رتبة مساعد الرئيس لدائرة إدارة البرامج إلى رتبة نائب الرئيس المساعد لشؤون البرامج، وتحسّن التنسيق والتوجيه العام لعمليات البرامج بعد دمج وظائف السياسات التشغيلية وزيادة التنسيق مع الصندوق البلجيكى للأمن الغذائي والكيانات التي يستضيفها الصندوق (الائتلاف الدولي المعني بالأراضي والآلية العالمية لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر)، وتعزيز شُعبة البيئة والمناخ بالصندوق. كما حسّن الصندوق في الوقت نفسه من قدرته على الاستجابة لتوصية التجديد الثامن للموارد التي تدعو الصندوق إلى القيام بدور استباقي وإعلامي في حوار السياسات الدولي المتصل بمؤشرات المستوى 1 لإطار قياس

النتائج من خلال إنشاء مكتب كبير استراتيجي للتنمية. وسوف تنفذ في عام 2011 عمليات أخرى لإعادة التشكيل الذي يرمي أساساً إلى تعزيز الإدارة والتنظيم في مجال العمليات المالية.

125- وتحسن عموماً اتساق تركيز المنظمة بدرجة كبيرة في عام 2010. ووضع الصندوق للمرة الأولى في تاريخه وبالتزامن مع وضع إطاره الاستراتيجي وأدوات سياساته الجديدة (انظر الجدول 15) خطة متوسطة الأجل ويقوم بتنفيذها، وتحدد هذه الخطة المخرجات المؤسسية اللازمة لبلوغ أهداف إطار قياس النتائج، وأدوار مختلف الوحدات، وتخصيص الموارد لتمكين الوحدات من أداء مهامها. وعرضت الخطة المتوسطة الأجل على دورتين للمجلس التنفيذي للصندوق في عام 2010. وسيجري تحديثها سنوياً (باعتبارها خطة متجددة)، وسيجري الإبلاغ عن التقدم المحرز في تنفيذها سنوياً من خلال تقرير الفعالية الإنمائية الذي سيتناول بالتالي التقدم المحرز على أساس مؤشرات إطار قياس النتائج والأهداف الخاصة بالخطة المتوسطة الأجل.

الجدول 15

السياسات وأدوات التوجيه الجديدة المعتمدة أو التي ستعتمد في عام 2010

الأدوات	دورة المجلس التنفيذي
استراتيجية الصندوق بشأن تغيير المناخ	أبريل/نيسان 2010
سياسة الصندوق الخاصة بنشر الوثائق	سبتمبر/أيلول 2010
المبادئ التوجيهية للتعامل مع حكومات الأمر الواقع	سبتمبر/أيلول 2010
شروط وأحكام الإقراض في الصندوق - الشروط المتشددة	سبتمبر/أيلول 2010
المبادئ التوجيهية المنقحة للتوريد في مشروعات الصندوق	سبتمبر/أيلول 2010
سياسات الإقراض ومعاييرها	ديسمبر/كانون الأول 2010
الإطار الاستراتيجي للصندوق	ديسمبر/كانون الأول 2010
سياسة الصندوق بشأن الانخراط مع البلدان المتوسطة الدخل	ديسمبر/كانون الأول 2010
تعديل اللوائح المالية للصندوق	ديسمبر/كانون الأول 2010

126- ويتوقف تحقيق أهداف إطار قياس النتائج من خلال تنفيذ الخطة المتوسطة الأجل على مواءمة موارد الصندوق المالية والبشرية مع النتائج ذات الأولوية والمخرجات التنظيمية التي تستند إليها تلك النتائج. وكأحد منجزات التجديد الثامن للموارد، نفذ الصندوق في عام 2010 نهجاً متكاملًا وقائماً على النتائج في الميزنة، وهذا النهج يشكل الإطار لمواءمة النفقات بشفافية مع نتائج الإدارة في الصندوق. كما أطلقت أول عملية للميزانية الصفرية في الصندوق بهدف كفاءة مراعاة أولويات النتائج في التوزيع العام للميزانية وضمان اقتصار التكاليف على الحد الأدنى اللازم لتحقيق المستوى الكمي والنوعي الملائم للمخرجات. وبالنظر إلى الأهمية الحاسمة للموظفين والخبراء الاستشاريين في تحقيق الأثر الإنمائي والكفاءة المؤسسية، سنتناقش الإدارة مع المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2010 نسختها الأولى من خطة استراتيجية لقوة العمل تهدف صراحة إلى الوصول بإدارة الموظفين والتوظيف إلى المستوى الأمثل اللازم لتحقيق أهداف إطار قياس النتائج.

127- ونستجيب الميزانية الصفرية والخطة الاستراتيجية لقوة العمل لضرورتين مؤسستين حتميتين في الصندوق: رفع مستوى الفعالية الإنمائية وتحسين الكفاءة. والمسألة الرئيسية العاجلة التي تطرحها الفعالية

الإنمائية هي كيفية كفاءة قدرة الصندوق على تنفيذ برنامج العمل الذي يتسع بسرعة والحفاظ في الوقت نفسه على مستوى رفيع من الجودة في التصميم ودعم التنفيذ. وهذا هو الهدف ذو الأولوية لكل من الميزانية الصفرية والخطة الاستراتيجية لقوة العمل، ويجري تحقيق ذلك عن طريق: (1) توفير التمويل وتعيين وتدريب عدد أكبر من موظفي العمليات وخبرائها الاستشاريين الذين ازدادت نسبتهم في مجموع قوة العمل في عام 2010 إلى 63 في المائة (الفعلية) مقارنة برقم خط الأساس في إطار قياس النتائج، وهو 56 في المائة، والمستوى المستهدف المحدد بنسبة 65 في المائة في إطار قياس النتائج (2012)؛ (2) تعزيز توسيع المكاتب القطرية للصندوق من أجل زيادة عدد الموظفين التشغيليين بتكلفة أقل. وهذا التوسيع لقوة عمل دائرة إدارة البرامج موثق في خطة قوة العمل الاستراتيجية المعروضة على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2010.

المستوى 5-1 لإطار قياس النتائج: تعبئة الموارد وإدارتها

128- على الرغم من الأهمية الحاسمة لتعبئة الموارد وإدارتها، لا يوجد سوى مؤشر واحد للأداء في هذا المجال، وهو النسبة المتحققة من تعهدات تجديد الموارد. والنسبة المستهدفة هي 100 في المائة في عام 2012. وبلغت نسبة الإنجاز 83 في المائة في نهاية الفصل الثالث من عام 2010، وهي نسبة تتجاوز المستوى المتحقق خلال نفس المرحلة في التجديد السابع للموارد.

الجدول 16

تحسين وتعبئة الموارد وإدارتها

الأساس				مؤشرات إطار قياس النتائج
المستوى المستهدف	تقرير الفعالية	تقرير الفعالية الإنمائية	لعام	
عام 2012	الإنمائية لعام 2010	عام 2009	2008	
تحسين تعبئة الموارد وإدارتها				
100	83	33	غير منطبق	1-5 النسبة المئوية المتحققة من تعهدات التجديد التام

129- وهناك عنصران يحددان عمل الصندوق: (1) يقوم الصندوق بتعبئة وإدارة الموارد المالية للاستثمار في العمليات الإنمائية؛ (2) يعمل الصندوق مع شركائه داخل البلدان وعلى المستوى الدولي لتصميم ودعم استخدام تلك الموارد في مشروعات لتحقيق نتائج إنمائية على أرض الواقع. ولذلك فإن تعبئة الموارد وإدارتها تشكل جزءاً حيوياً من عمليات الصندوق وعملاً رئيسياً لتحقيق أثره الإنمائي. وكان الأداء في منتصف عام 2010 إيجابياً بدرجة كبيرة.

130- ومن العناصر الرئيسية لنموذج العمل في الصندوق تعبئة الموارد من مصادر أخرى (محلية ودولية على السواء) للاشتراك في تمويل المشروعات التي يساعد على تجهيزها وتنفيذها. ويمثل ذلك إحدى وسائل المساهمة في تحقيق هدف زيادة نسبة المساعدة الإنمائية الرسمية الموجهة إلى الزراعة التي يتبناها إطار قياس النتائج عند المستوى 1، وتمثل أيضاً إلى حد ما مؤشراً لمساهمة الصندوق في توجيه استثمارات الموارد المحلية إلى تنمية الحيازات الصغيرة والتنمية الريفية. واعتمدت أول دورتين للمجلس التنفيذي في عام 2010 (أبريل/نيسان وسبتمبر/أيلول) مشروعات يبلغ مجموع قيمتها 1.56 مليار دولار أمريكي. وشمل هذا المبلغ 417 مليون دولار أمريكي من التمويل المشترك الدولي و786 مليون دولار أمريكي من التمويل المشترك المحلي، وهي أرقام تزيد كثيراً عن مستوياتها في عام 2009، وتدل ليس فقط على

ازدياد الاهتمام بتنمية الحيازات الصغيرة، بل والشراكة مع الصندوق باعتبارها احدى الطرق المفضلة لتحقيق ذلك.

131- ويوسع الصندوق أيضاً دوره كمدير للموارد بالنيابة عن المؤسسات الأخرى، من قبيل المفوضية الأوروبية (الأموال المقدّمة في إطار المبادرة العالمية للأمن الغذائي)، والبرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي، وحساب أمانة المرفق الإسباني للتمويل المشترك لأغراض الأمن الغذائي الذي أنشأته حكومة إسبانيا في الصندوق. وتشير التوقعات إلى أن هذه الموارد وغيرها من الموارد المماثلة ستزيد في عام 2010 الموارد السنوية التي يمكن الالتزام بها للقروض والمنح بنحو 500 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل زيادة نسبتها 50 في المائة في البرنامج الإقراضي المزمع لعام 2011 الذي سيموله الصندوق من موارده الداخلية.

132- وبلغ صافي قيمة أصول حافظة استثمارات الصندوق (التي تعبر أساساً عن الرصيد غير المصروف من القروض والمنح الملتزم بها) 2.480 مليار دولار أمريكي. وعلى الرغم من ظروف الأزمة التي سادت الأسواق المالية، حقق الصندوق معدل عائد صاف في حافظة الاستثمار بلغت نسبته 4.4 في المائة في عام 2009. وبلغ العائد الصافي في النصف الأول من عام 2010 ما نسبته 2.5 في المائة (غير السنوي)، وهو ما يعبر عن أثر سياسة الاستثمار المتحفظة والنهج الاستباقي لمديري أصول الصندوق. وعلى ضوء الدروس المستفادة من الأزمة المالية وتداعياتها بالنسبة للمستقبل، قام الصندوق باستعراض وتنقيح سياساته بشأن الاستثمار والسيولة (مستعيناً في ذلك بالخبرة التقنية الخارجية) لتحقيق التوازن الأمثل بين المخاطر (التي ليس للصندوق رغبة كبيرة في تحملها) والعوائد.

133- وبلغت مدفوعات سداد القروض خلال الأشهر الاثني عشر المنتهية في منتصف عام 2010 ما نسبته 14.4 في المائة، وبلغت نسبة تقديم القروض المتأخرة حتى نهاية يونيو/حزيران 2010 ما نسبته 1.89 في المائة من القروض المستحقة، وهي نسبة تقل كثيراً عن المستويات السابقة التي كانت تبلغ 3 في المائة. ومن الناحية الأخرى، ازدادت أيضاً المبالغ المصروفة من القروض والمنح خلال النصف الأول من عام 2010 بنسبة بلغت 27 في المائة، وهو ما يعبر عن التزام قوي بتقديم الموارد إلى خطوط التجهيز الأمامية وبذل جهود لتقليص المدة (بنسبة 16 في المائة) التي يستغرقها تجهيز طلبات السحب في المشروعات التي خضعت لإشراف مباشر فيما بين الفصلين الأول والثاني من عام 2010.

134- وعلى الرغم من أن الأداء في تعبئة الموارد وإدارة الأصول والصراف كان إيجابياً بدرجة كبيرة، أرسى الصندوق في عام 2010 الأسس لإجراء مزيد من التحسينات وإدارة المخاطر. وكما جاء أعلاه فقد تفتحت سياسات الاستثمار والسيولة، وأجرى فريق خارجي حسن السمعة استعراضاً للهيكلة العام والفعالية في الإدارة المالية وقطاع الخدمات في الصندوق بناءً على طلب الإدارة (مع احتمال إجراء تغيير هيكلي في عام 2011). ويجري تجديد أداة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المالية المستخدمة في الصندوق، وهي نظام القروض والمنح، لزيادة الدقة والأمن والكفاءة (لكل الأطراف في معاملات القروض والمنح) والمرونة (للاستجابة للطلبات الناشئة).

135- وتمثل إدارة الموارد البشرية في الصندوق أهم أصوله لتحقيق نتائجه الإنمائية، وهي السبيل لتحقيق الكفاءة، سواء من حيث الإنتاجية أو التكلفة. ويدخل إصلاح إدارة الموارد البشرية في صميم جدول الأعمال منذ التجديد السابع للموارد، وتسارعت وتيرة التقدم المحرز منذ منتصف عام 2009.

المستويات 2-5 إلى 6-5 لإطار قياس النتائج: إدارة الموارد البشرية

136- بدأ الإعداد الفعلي لإصلاح إدارة الموارد البشرية في الصندوق منذ التجديد السابع للموارد، وهو يمثل هدفاً رئيسياً في التجديد الثامن للموارد. على أن إصلاح إدارة الموارد البشرية خلال فترة التجديد الثامن للموارد يدخل بالكامل في التخطيط الشامل لنتائج الصندوق، وإدارة الأداء، ونظام تخصيص الموارد كأداة تعبر عن النتائج التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها. وأخذت المنظمة على عاتقها خلال السنتين الماضيتين مهمة توجيه النتائج الاستراتيجية في المنظمة نحو تعبئة وإدارة قوة العمل، وتجاوز التركيز التقليدي على موظفي المقر ليشمل القوة العاملة المتزايدة في المكاتب القطرية، والعدد الكبير من الخبراء الاستشاريين الذين يعينهم الصندوق (أساساً لتجهيز وتنفيذ البرامج القطرية)، والقوة العاملة التي يعيها الصندوق في إطار ترتيبات الاستعانة بالمصادر الخارجية. ونقطة الانطلاق هي الحاجة إلى تحقيق المستوى الأمثل في تشكيل وتعبئة وإدارة قوة العمل فيما يتعلق بنتيجتين اثنتين، هما رفع مستوى الفعالية الإنمائية للصندوق وتحسين كفاءة الصندوق والقيمة مقابل المال.

الجدول 17

تحسين إدارة الموارد البشرية

مؤشرات إطار قياس النتائج	الأساس لعام 2008	تقرير الفعالية الإنمائية لعام 2009	تقرير الفعالية الإنمائية لعام 2010	المستوى المستهدف لعام 2012
تحسين إدارة الموارد البشرية				
2-5 مؤشر مشاركة الموظفين: النسبة المئوية للموظفين المشاركين بصورة إيجابية في أهداف الصندوق	70	68	1	75
3-5 النسبة المئوية لقوة العمل في البرامج (العمليات)	56	61	63	65
4-5 النسبة المئوية لقوة العمل من قائمتي الدول الأعضاء باء وجيم	33	33	36	قيد التتبع
5-5 النسبة المئوية للنساء في وظائف الرتبة ف-5 فما فوق	30	31	30	35
6-5 متوسط المدة التي يستغرقها ملء الشواغر الفنية (بالأيام)	141	119	178	100
	(2007)			

أ سيجري استقصاء مشاركة الموظفين في الفصل الثالث من عام 2010، ولم تكن البيانات متاحة وقت إعداد تقرير الفعالية الإنمائية.

ب تشير إلى قوة عمل المجموعة 1 في المقر والموظفين والخبراء الاستشاريين في المكاتب القطرية للصندوق.

ج متوسط المدة يستند إلى 16 وظيفة شاغرة تملأ بالتعاقب على مدى 12 شهراً. وقد تحسّن متوسط المدة اللازمة لملء الشواغر خلال الفصلين الماضيين (149 يوماً لملء تسعة شواغر).

137- والإطار التنظيمي الشامل لتحسين إدارة الموارد البشرية في الصندوق هو الخطة الاستراتيجية لقوة العمل التي ستعرض نسختها الأولى على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2010. واستناداً إلى أول صورة واضحة تقدمها أداة إدارة الموارد البشرية الجديدة عن قوة العمل الشاملة ومخصصاتها في

الصندوق، تتناول الخطة تركيب قوة العمل والمسائل المتعلقة بإدارتها إلى جانب الحاجة إلى مزيد من التغيير وإعادة المواءمة من أجل تعظيم تحقيق الأهداف الإنمائية للصندوق والأهداف المرتبطة بمستوى كفاءته. وتتمثل أبعادها الثلاثة الرفيعة المستوى فيما يلي: (1) زيادة حجم وقدرات وأداء قوة العمل المشتركة اشتراكاً مباشراً في تجهيز وتنفيذ البرامج القطرية؛ (2) زيادة الإنتاجية وتقليص حجم وتكاليف قوة العمل التي تقدّم دعماً غير مباشر للعمليات؛ (3) تحسين أدوات إدارة قوة العمل المكلفة بتحقيق تلك الأهداف.

138- وكما جاء في الخطة الاستراتيجية لقوة العمل، اتجه الصندوق إلى زيادة عدد موظفيه التشغيليين في المقر وفي المكاتب القطرية. وسانددت الميزانيات الإدارية المتعاقبة هذه الزيادة، وبدأ تعيين الموظفين يواكب الميزانيات بعد ترشيح إجراءات التعيين. وبالمثل فإن عدد موظفي تجهيز وتنفيذ البرامج القطرية المنتدبين إلى الميدان يزداد لتعزيز إدارة المكاتب القطرية والتفاعل مع الشركاء الإنمائيين على المستوى المحلي. ويقدم تدريب متخصص ومكثف إلى جميع الموظفين الذين يتعاملون مع المشروعات والمسائل الائتمانية المتعلقة بالقروض، ومن المزمع اتباع نهج أشمل وله أبعاد استراتيجية أكبر للتطوير الوظيفي في مجال المجموعة 1 خلال عام 2011. والمستوى الذي يستهدفه إطار قياس النتائج هو 65 في المائة من قوة العمل في مجال العمليات بحلول عام 2012. وفي أكتوبر/تشرين الأول 2010، بلغ المستوى 62 في المائة مقارنة بما نسبته 56 في المائة خلال سنة الأساس في عام 2008. وفي ظل اتساع الحضور القطري للصندوق، يوائم الصندوق استحقاقات موظفيه في الميدان مع استحقاقات الأمم المتحدة، وأصدر 16 عقداً لتحل محل عقود الكيانات المضيفة لموظفي الصندوق. وبحلول نهاية عام 2010، ستمنح عقود من الصندوق لجميع موظفيه في المكاتب القطرية التابعة له.

139- وعلى الرغم من الاتساع الكبير في برنامج العمل وما يرتبط به من حجم العمل في كل مجالات الدعم والمجالات ذات الصلة فإن قوة العمل في الدوائر الأخرى غير دائرة إدارة البرامج كانت أصغر في أكتوبر/تشرين الأول 2010 مقارنة بما كانت عليه في يناير/كانون الثاني 2005، وهو ما يعبر عن زيادة ملموسة في المستوى العام للإنتاجية. وعلى الرغم من ذلك فإن الصندوق يهدف إلى تقليص حجم هذه القوة العاملة من خلال ترشيح وأتمتة العمليات، وزيادة الاستعانة بالمصادر الخارجية ونقلها إلى الخارج - وهو ما لن يتسنى تحقيق جانب منه إلا في الأجل المتوسط - والتقليص الانتقائي للوظائف. ونفذت المرحلة الأولى من برنامج الإنهاء الطوعي للخدمة في عام 2010 وشملت أساساً موظفي الدعم. ويجري تنفيذ المرحلة الثانية التي تسترشد بالخطة الاستراتيجية لقوة العمل، ومن المتوقع أن يشهد عام 2011 إنهاء الخدمة لعدد كبير من الموظفين بالاتفاق المتبادل.

140- ومن العوامل الرئيسية المحركة لأبعاد تكاليف قوة العمل سياسة الصندوق (التي يحددها المجلس التنفيذي) بشأن مواءمة تعويضات ومزايا الموظفين مع توصيات لجنة الخدمة المدنية الدولية. واستجابة للمناقشة التي دارت حول هذه المسألة، نظم الصندوق دراسة خارجية لمرتبات واستحقاقات موظفي الصندوق. وسوف تعرض نتائج وتوصيات هذه الدراسة على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2010، ويتوقع إجراء تغييرات ملموسة في عام 2011. ومارس الصندوق سلطته التقديرية في تلك الأثناء، حيثما أمكن، في مجال استحقاقات ومزايا الموظفين وتحققت بالفعل وفورات في عام 2010.

141- واعترافاً بأهمية إصلاح إدارة الموارد البشرية، تولت النائبة الجديدة لرئيس الصندوق المسؤولية عن توجيه العام لشعبة الموارد البشرية في مطلع عام 2010. وتركز جانب كبير من الاهتمام على ترشيد وأتمتة العمليات وإفساح المجال أمام شعبة الموارد البشرية لمتابعة الإصلاح في مواجهة المطالبات المتزاخمة الناشئة عن ازدياد حجم أعمال إدارة الموارد البشرية بسبب اتساع برنامج العمل والأنشطة المرتبطة به ارتباطاً مباشراً (بما في ذلك التوسع الكبير في تعيين الخبراء الاستشاريين). ونتيجة لذلك فإن مؤشرات الأداء، من قبيل الوقت المطلوب للتعيين، تحسّنت بدرجة كبيرة في الفصلين الثاني والثالث من عام 2010. وما زالت هناك خطوات كثيرة لم تقطع حتى الآن على أرضية الإصلاح، ويعكف الصندوق على تخطيط مجموعة كبيرة من مشروعات أتمتة إدارة الموارد البشرية في عام 2011، بما في ذلك إنشاء واجهة استخدام محوسبة وقائمة على الإنترنت لعملية التعيين.

142- وفي حين أن تعزيز عملية إدارة الموارد البشرية سييسر إعادة مواعمة الموارد البشرية المحددة في الخطة الاستراتيجية لقوة العمل فإن الحاجة إلى تحقيق النتائج تتطلب تحسينات في إدارة الأداء ومساءلة المديرين والإطار الشامل لمسؤولية الموظفين. ويشغل الصندوق واحداً من أشمل نظم تقييم أداء الموظفين في وكالات الأمم المتحدة. وظل هذا النظام الذي يشمل مدخلات مهمة من الموظفين والمديرين يعاني من الخلط بين تحسين الأداء من ناحية ووظائف العقود وإدارة الأجور من الناحية الأخرى. وسعيًا إلى إيجاد وسيلة أخف وأكثر فعالية لإدارة الأداء وضع الصندوق نظام التقييم داخل إطار أقوى لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عام 2009 وقام بتبسيطه وتحسينه في عام 2010. ولا تؤدي الخطة الاستراتيجية لقوة العمل أو شعبة الموارد البشرية أي دور مباشر في إدارة قوة عمل الصندوق ولكن ذلك يقوم به مديرو الموظفين والمشرفون عليهم، ويعد أدائهم أساسياً لفعالية وكفاءة التنمية. ويجري منذ عام 2010 وضع وتنفيذ خطط قوة العمل الاستراتيجية المعتمدة من المنظمة على مستوى الشعب والوحدات وسوف يتجسد نجاحها فيما ستحققه من نتائج في تقييم أدائها الخاص. وبالإضافة إلى ذلك فإن المسح الشامل للموظفين الذي يشمل تقييمات من الموظفين لكفاءات المديرين والمشرفين يشمل في مرحلته الثالثة في عام 2011 جميع الموظفين الذين يقومون بدور إشرافي مباشر وغير مباشر.

143- ويتألف الهيكل العام لإطار إدارة الأداء وتنظيم العقود في الصندوق من سياسة رفيعة المستوى من ناحية ودليل مفصّل بشأن الإجراءات المتبعة من الناحية الأخرى. وكان إطار إدارة العقود والأداء والتناوب يفتقر إلى بيان على قدر كافٍ من الوضوح والقوة بشأن مبادئ العمل والنهج الذي سيتخذه الصندوق في إدارة الموظفين بغرض تحقيق النتائج، بما في ذلك حق الإدارة في الإصرار على الأداء من أجل النتائج وتقلل الموظفين لتلبية احتياجات المنظمة في المقر وفي المكاتب القطرية. وسوف يصدر الصندوق نظاماً إدارياً جديداً للموظفين في نهاية عام 2010 ويعكف على إعداد تعديلات مفصّلة لدليل الإجراءات لتحويل تركيز إدارة الموارد البشرية في الصندوق عن الاستحقاقات والعقود نحو الأداء والنتائج.

144- ويدير الصندوق نظاماً لتعيين قوة العمل واستبقائها وترقيتها على أساس الالتزام الصارم بالجدارة. وأدت القرارات السابقة بشأن إدارة قوة العمل وما اقترن بذلك من عوامل ديموغرافية مؤثرة على المعروض من قوة العمل إلى إيجاد حالة تشغل فيها النساء الأغلبية الكبيرة من وظائف الخدمات العامة وتتساوى تقريباً مع الرجال في الوظائف الفنية من الرتبة ف - 1 حتى ف - 4، ولكنها لا تحصل على قدر كافٍ من التمثيل في المستويات الأعلى (الرتبة ف - 5 فما فوقها) حيث تمثل المرأة نحو 30 في المائة من

المجموع. وحدد إطار قياس النتائج خلال التجديد الثامن للموارد مستوى مستهدفاً لتحسين التوازن بين الجنسين على المستويات العليا بنسبة 35 في المائة للنساء في عام 2012. ويتأثر تحقيق هذا الهدف بالعوامل الديموغرافية وحالات التقاعد وترك العمل بين كبار الموظفين (التي رجحت كفتها بين النساء في عام 2010) وفتح وظائف عليا جديدة. والصورة واضحة بالنسبة لهذا الهدف وقيمتها الاستراتيجية، وسوف يراعى ذلك، بافتراض بقاء العوامل الأخرى دون تغيير، في قرارات التعيين والترقية في العامين 2011 و2012.

145- ويشكل تحقيق نسبة أكبر من مشاركة النساء على المستويات العليا لقوة العمل عنصراً في استراتيجية الصندوق لتتوسع مواهب وخبرات قوة العمل التي يقوم بتعبئتها. وهناك بعد آخر يتمثل في كفاءة توسيع القاعدة الجغرافية للمشاركة في قوة العمل. وازدادت نسبة قوة العمل من الدول الأعضاء في القائمتين بآء وجيم (المؤشر 4-5 لإطار قياس النتائج) من 33 في المائة في عام 2009 إلى 36 في المائة في عام 2010 وذلك في جانب منه استجابة لاتساع نظام المكاتب القطرية للصندوق.

المستوى 5-7 إطار قياس النتائج: إدارة المخاطر

146- قطعت إدارة المخاطر في الصندوق شوطاً كبيراً وباتت تشمل جميع جوانب أنشطته. وتتجسد أهميتها والقدرة المهنية التي تتطوي عليها في الدعوة التي وجهها الأمين العام للأمم المتحدة في منتصف عام 2010 إلى رئيسة عمليات المراجعة الداخلية والإشراف في الصندوق لتتولى منصب وكيل الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية. ولا يوجد لإدارة المخاطر سوى مؤشر 1 في إطار قياس النتائج، وهو "النسبة المئوية للإجراءات المتأخرة بشأن توصيات المراجعة الداخلية ذات الأولوية العالية". وأدخلت على المؤشر في عام 2010 تحسينات كبيرة ستكون حافزاً للتغيير المتواصل من أجل بلوغ المستوى المستهدف لعام 2012.

الجدول 18

تحسين إدارة المخاطر

مؤشرات إطار قياس النتائج	الأساس لعام 2008	تقرير الفعالية الإنمائية لعام 2009	تقرير الفعالية الإنمائية لعام 2010	المستوى المستهدف لعام 2012
تحسين إدارة المخاطر	76	75	52	20
7-5 النسبة المئوية للإجراءات المتأخرة بشأن توصيات المراجعة الداخلية ذات الأولوية العالية				

147- ولا تشكل المراجعة الداخلية والإشراف سوى عنصراً واحداً في نظام إدارة المخاطر في الصندوق. وينفذ الصندوق مجموعة شاملة من آليات إدارة المخاطر في عملياته الإنمائية والإدارة المالية والإدارة والتنظيم عموماً في المنظمة. وكما جاء أعلاه فإن استخدام الخطة المتوسطة الأجل يتيح أداة قوية لكفالة الاتساق والمواعمة وتتبع الأداء العام. ويمثل نظام التخطيط وإدارة الأداء في المنظمة آلية لا تقتصر فقط على رصد الأداء، بل ولتحديد المخاطر ورفعها إلى مستوى القرار الفعلي والتخفيف منها.

148- وفي المجال التشغيلي، تحسّن الرصد وتحديد المخاطر في عام 2010 بعد إدخال أداة إدارة أداء البرامج باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي توفر بيانات آنية عن أداء المشروعات الرئيسية ومتغيرات الدعم. وفي المجال المالي، يستجيب نظام القروض والمنح الجديد للمخاطر المحتملة في

تشغيل النظام القائم بعد مناقشتها مع المراجعين الخارجيين والمجلس التنفيذي. وكما سبقت الإشارة فقد عين الصندوق شركة استشارات دولية في الإدارة (Accenture Switzerland) لإجراء استعراض خارجي لعملياته المالية. وسوف تكتمل الدراسة بحلول نهاية العام وسيسترد بها الصندوق في كفاءة الإدارة السليمة لموارده المالية ووضع تدابير التخفيف المطلوبة للحد من المخاطر. كما لوحظ من قبل بدء تشغيل أداة إدارة الموارد البشرية الجديدة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي أداة توفر بيانات آنية شاملة عن الأصول والالتزامات المتعلقة بالموظفين، ويجري ربط ذلك بخطط قوة العمل التي بدأت تتخذ أبعاداً استراتيجية وعملية أكبر. ووضعت مدونة لقواعد سلوك الموظفين وفقاً للمعايير المعمول بها في هذا المجال ويجري تنفيذها.

149- وفيما يتعلق بالأداء الشامل لنظام إدارة المخاطر في الصندوق، أجرت وحدة التفتيش المشتركة بالأمم المتحدة في عام 2010 استعراضاً متعدد الوكالات لسياسات وتجارب إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة لتحديد أفضل الممارسات والدروس المستفادة. وقام فريق الدراسة بزيارة الصندوق في يناير/كانون الثاني 2010، وجاء في مشروع تقريره الذي صدر في يوليو/تموز 2010 بعنوان استعراض "إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة: إطار معياري" أن الصندوق قد برز كمنظمة "طليعية ناشئة" في مجال إدارة المخاطر المؤسسية. وهناك إشارات عديدة في التقرير إلى ممارسات الصندوق في مجال إدارة المخاطر، بما في ذلك نموذج تسيير إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق.

المستوى 5-8 لإطار قياس النتائج: الكفاءة الإدارية

150- تشكل الكفاءة والقيمة مقابل المال أحد الأهداف الرئيسية للصندوق التي يتناولها إطار قياس النتائج باستخدام مؤشر "النسبة المئوية للنفقات المدرجة في الميزانية لكل دولار أمريكي من التزامات القروض والمينح". وفي هذا الصدد، ينبغي ملاحظة أن النفقات التي ينطوي عليها ذلك ليست مجرد نفقات إدارية، ولكنها جميع النفقات الممولة من الميزانية الإدارية، بما في ذلك جميع نفقات تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها التي لا تعتبر في الكثير من منظمات الأمم المتحدة الأخرى نفقات إدارية، وإنما تعتبر عنصراً من عناصر برنامج العمل. وبلغت القيمة الأساسية المحددة في إطار قياس النتائج 16.3 في المائة. وأجرى الصندوق في عام 2010 عملية الميزنة الصفرية بصياغة ميزانية إدارية لعام 2011 (المشار إليها هنا بنتيجة تخطيط الكفاءة لعام 2010) بنسبة 14.4 في المائة، وهو ما يوحي بأن الصندوق يرفع مستوى الكفاءة ويسير في الاتجاه السليم نحو تحقيق المستوى المستهدف الذي حدده إطار قياس النتائج لعام 2012.

الجدول 19
تحسين الكفاءة الإدارية

مؤشرات إطار قياس النتائج	الأساس لعام	تقرير الفعالية الإنمائية لعام 2009	تقرير الفعالية الإنمائية لعام 2010	المستوى المستهدف لعام 2012
تحسين الكفاءة الإدارية	2008	.515	14.4 ^أ	.513
8-5 النسبة المئوية للنفقات المدرجة في الميزانية لكل دولار أمريكي من التزامات القروض والمنح	.316	.515	14.4 ^أ	.513

أ نتيجة تخطيط الميزانية الصفرية لعام 2010.

151- مؤشر إطار قياس النتائج ("نسبة الكفاءة" في الصندوق) أداة غير دقيقة نسبياً لقياس الكفاءة. وعلى خلفية تحركات أسعار الصرف غير المواتية وارتفاع تكاليف دعم الهيئات الرئاسية، والزيادات الكبيرة السابقة التي طلبت لجنة الخدمة المدنية الدولية إدخالها على تكاليف الموظفين المعيارية، لم ينجح هذا المؤشر في رصد التحسينات الكبيرة في التكاليف الحقيقية للصندوق المتمثلة في نسبة الالتزامات المرتبطة بتحقيق وتنفيذ برنامج العمل. والواقع أن تطور النفقات الحقيقية (التي يحجبها سعر الصرف وعوامل التضخم) كان دائماً أقل من معدل الزيادة في برنامج العمل. ولوحظ ذلك بشكل خاص في مجال الشؤون الإدارية التي ظلت تعمل في إطار ميزانية تقوم على النمو الصفري منذ عام 1995 ولكن باستثناء وحيد في عام 2006. ويتبين ذلك بوضوح في بيانات التوظيف المعروضة في الخطة الاستراتيجية لقوة العمل التي تشير إلى أن ملاك موظفي الصندوق في الدوائر الأخرى غير دائرة إدارة البرامج في سبتمبر/أيلول 2010 كان أقل من مستوياته في يناير/كانون الثاني 2005، وهو ما يوحي بتحسين فعلي ومستمر في إنتاجية إدارة دعم برنامج العمل الذي اتسع بنسبة بلغت 60 في المائة فيما بين عامي 2005 و2010.

152- وازدادت بالتأكيد التكاليف الحقيقية التي اعتمدها المجلس التنفيذي في مجال تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها، وإن كان بمعدل أقل من برنامج العمل الذي تدعمه مباشرة تلك التكاليف. وتعبّر القدرة على مواصلة هذه المعدلات المختلفة في نمو تكاليف ومخرجات العمليات، مثلاً، عن زيادة كبيرة في كفاءة استعمال القدرات القطرية المتاحة للمكاتب القطرية وترشيد تخطيط السفر. وبينما ازدادت التكاليف الحقيقية في مجال العمليات فإن التكاليف الحقيقية المجمعّة لمجالات الدعم لم تطرأ عليها أي زيادة في سياق اهتمام المجلس التنفيذي بتحقيق النمو الكافي في قدرة الخطوط الأمامية للصندوق على تنفيذ برنامج عمل أكبر وتحقيق نتائج بمستوى الجودة الذي حدده المجلس في إطار قياس النتائج. وازدادت الكفاءة بالفعل في تلك المجالات بفضل زيادة العمل الذي تقوم به قوة العمل الإدارية التي لم تتسع على امتداد أكثر من خمس سنوات. ومما يسرّ استيعاب عبء العمل المتزايد ترشيد بعض العمليات والاستثمار المتواضع في أتمتة المكاتب، ولكن العامل الرئيسي الذي ساهم في ذلك هو ازدياد كثافة العمل في كل المجالات.

153- وفي ضوء الالتزام ليس فقط بإثبات النتائج على أرض الواقع، بل وكذلك القيمة مقابل المال، أطلق الصندوق في إطار الميزنة الصفرية عملية لتحقيق تخفيض حقيقي في مخصصات الميزانية المرصودة للشؤون الإدارية والهيئات الرئاسية في عام 2011 على الرغم من الزيادة المتوقعة في عبء العمل نتيجة لالتساع السريع في برنامج العمل. وجرى احتواء تكاليف الموظفين المعيارية عن طريق تخفيض مزايا

واستحقاقات الموظفين في المجالات التي يتمتع فيها الصندوق بسلطة تقديرية وفقاً لتوصيات لجنة الخدمة المدنية الدولية، وتحققت وفورات كبيرة في تكاليف السفر من خلال مجموعة من التغييرات في استحقاقات الموظفين وقواعد السفر في درجة رجال الأعمال وعلوات السفر في مهام رسمية (انظر الوثيقة EB 2010/100/INF.5، تقرير مرحلي عن تنفيذ برنامج العمل لعام 2010 وجدول أعمال التغيير والإصلاح: نحو مؤسسة أكثر رشاقة وفعالية وكفاءة). ويجري تنفيذ مشروعات الميزانية الرأسمالية بهدف تحسين تدفقات العمل وتقليص مدخلات الموظفين الضرورية (مثل ترحيل عملية تعيين الخبراء الاستشاريين إلى منصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، واستحداث وظيفة وحدة الشراء المشتركة بالتعاون مع برنامج الأغذية العالمي ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة).

154- وبعد فترة طويلة من نمو الميزانية الصفرية في مجال الشؤون الإدارية، لا يوجد سوى هامش ضيق في الأجل القصير لتخفيض التكاليف الإدارية وفي الوقت نفسه إجراء توسيع تشغيلي كبير. وأحد العوامل الرئيسية لتخفيض التكاليف في المستقبل هو تنفيذ الخطة الاستراتيجية لقوة العمل (تحسين إدارة أداء الموظفين وقوة العمل؛ وإعادة موازنة نظام أجور الموظفين؛ والاستغناء الطوعي عن الموظفين الذين لا تفي مهاراتهم أو مستوى أدائهم بالاحتياجات والمعايير المتطورة؛ والاستعانة بالمصادر الخارجية/نقل الوظائف إلى الخارج). ومن الأساسي أيضاً تنفيذ برنامج قوي للاستثمار في أتمتة المجالات الرئيسية، من قبيل الإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، وإنتاج الوثائق للهيئات الرئاسية، وهي استثمارات يجري تنفيذها جميعاً وستتضاعف في عام 2011.

رابعاً - الاستنتاجات

155- حدّد أعضاء الصندوق أهداف أدائه الطموحة ومعايير فترة التجديد الثامن للموارد (2010-2012). ويجب أن ينفذ الصندوق برنامج عمل أكبر بصورة كبيرة. ويجب أن يقوم الصندوق بدور فعال في تعزيز السياسات والشراكات المالية الجديدة لتحقيق الهدف الإنمائي الأول للألفية. ويجب أن يحسّن النتائج الإنمائية لعملياته. كما يجب أن يرفع الصندوق مستوى الكفاءة المؤسسية، بما في ذلك كفاءة إدارة موارده البشرية.

156- وتثبت النتائج التي يشير إليها تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2010 أن الصندوق سائر في طريق تحقيق تلك النتائج. ووصل برنامج العمل إلى مستويات قياسية، ويحقق الصندوق نجاحاً كبيراً في تعبئة مبالغ إضافية من المساعدة الإنمائية الرسمية الموجهة لتنمية الزراعة والحيارات الصغيرة، وتوفير إطار عمل لزيادة استثمارات البلدان النامية نفسها. وبلغت نتائج وأثار المشروعات مستويات كبيرة. وتصل مخرجات المشروعات إلى عدد كبير ومتزايد بسرعة من السكان الريفيين الفقراء. ويتمتع الصندوق بإدارة قوية للمخاطر. ومن المتوقع ازدياد الكفاءة العامة، وتكتسب إدارة الموارد البشرية الأبعاد الاستراتيجية التي كانت تفتقر إليها، وهو ما يبشر بمساهمة أكبر في جدول أعمال التنمية والكفاءة.

157- وتعلّم الصندوق في فترة التجديد السابع للموارد أن تحقيق تقدم مهم في النتائج الإنمائية (مقارنة بالنتائج المشار إليها في التقييم الخارجي المستقل لعام 2005) يتطلب تغييرات هيكلية في النموذج التشغيلي للصندوق في مجال العمليات. وينطبق ذلك أيضاً على زيادة الكفاءة خلال فترة التجديد الثامن للموارد.

وسوف تشمل زيادة الكفاءة تغييراً على الأجل المتوسط، على أن يكون ذلك مدعوماً باستثمار في النظم والقدرات وابتكار السياسات المرتبطة بطريقة إدارة الموارد والعمليات الرئيسية. وانتهت في عام 2010 الأعمال التمهيدية اللازمة للتغيير، وسوف يتحول الصندوق إلى مؤسسة أكثر رشاقة وكفاءة وفعالية في نهاية فترة التجديد الثامن للموارد مقارنة بما كان عليه في البداية.

158- وأحد أبعاد الصندوق التي لا ترصد جيداً في إطار قياس النتائج هو التغيير والطريقة التي يؤثر بها على العمليات الإنمائية العامة. ولم يكن الصندوق في أي وقت من الأوقات مؤسسة مستقلة. مثال ذلك أن التمويل المشترك مهم له في كل الحالات. ولم ينفذ الصندوق بنفسه على الإطلاق المشروعات التي يساهم فيها مالياً. على أن بؤرة تركيز الصندوق تحوّلت خلال عام 2010، بوضوح من الاقتصار على الاهتمام بما يقوم به لتحقيق نجاح المشروعات "الخاصة به" نحو الانفتاح في استخدام موارده لتعزيز وتحسين الجهود الإنمائية ككل من أجل بلوغ الأهداف الجماعية. والصندوق عضو نشط وسباق في الكثير من المحافل والآليات الإنمائية الرئيسية. واتسعت شراكات الصندوق المالية مع الجهات المانحة، بما فيها الجهات المعنية بوضع الالتزامات العالمية الجديدة موضع التنفيذ العملي. ويعد الصندوق شريكاً للكثير من البلدان النامية التي ساهمت بدور متزايد في دعم وتنفيذ المشروعات التي وضعت مع الصندوق كركائز لبرامجها واستراتيجيتها الإنمائية.

159- ويكتسب الصندوق في الأساس دوراً قيادياً وابتكارياً مهماً في الجهود العالمية. ومن المهم عند تناول كفاءة الصندوق النظر ليس فقط إليها من حيث برنامج عمله المباشر، بل وكذلك في سياق جهوده لحل القضايا على النطاق الأوسع. واحتل الصندوق المرتبة الرابعة في مؤشر "تعظيم الكفاءة" والمرتبة الأولى في "تخفيف العبء الإداري على الجهات المتلقية" وفقاً لتقرير صدر مؤخراً (في أكتوبر/تشرين الأول 2010) يقارن جودة المساعدة الإنمائية في 30 من المؤسسات الإنمائية الكبرى الثنائية والمتعددة الأطراف.⁸

⁸ تقييم جودة المساعدة الإنمائية الرسمية (Quality of Official Development Assistance Assessment). نانسي بيردسال وهومي كاراس. برنامج الاقتصاد العالمي والتنمية في مؤسسة بروكينغز/مركز التنمية العالمية. واشنطن، أكتوبر/تشرين الأول 2010.

قائمة بتقارير إنجاز المشروعات المضمنة في استعراض عام 2010

المشروع	القطري	Project ID
برنامج النهوض بمجتمعات الصيد المحلية في الإقليم الشمالي	أنغولا	1023
برنامج التنمية الريفية في المرتفعات والمناطق الجبلية	أذربيجان	1148
برنامج تنمية إنتاج الجذريات والدرنات	بنن	1127
مشروع توفير خدمات المساعدة التقنية لصغار المزارعين	دولة بوليفيا المتعددة القوميات	1031
مشروع تنمية الإنتاج الحيواني والتمويل الريفي	البوسنة والهرسك	1157
مشروع مساندة المشروعات الريفية الصغيرة	بوركينافاسو	1103
مشروع تخفيف وطأة الفقر في غانكسي الغربية	الصين	1153
مشروع الأمن الغذائي في المرتفعات	جمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية	1154
مشروع صغار المزارعين في الإقليم الجنوبي الغربي - المرحلة الثانية	الجمهورية الدومينيكية	1068
مشروع التنمية الريفية في سواهج	مصر	1050
مشروع التنمية الريفية للمنطقة الوسطى - المرحلة الثانية	السلفادور	1115
مشروع تنمية الإنتاج الحيواني والزراعي في غاش باركا	إريتريا	1097
مشروع إعادة الإعمار والتنمية في غزة والضفة الغربية	غزة والضفة الغربية	1262
مشروع الخدمات المالية الريفية	غانا	1134
مشروع تنمية الموارد الزراعية في اليرموك	الأردن	1092
برنامج مساندة الأسواق الزراعية - مشروع مساندة باما	موزامبيق	1109
برنامج التوسع في إنتاج الجذريات والدرنات	نيجيريا	1016
مشروع تقديم المساندة في منطقة دير	باكستان	524
مشروع تنمية المناطق الشمالية	باكستان	1042
مشروع تنمية منطقة بونوكوسكو كوريدور	بيرو	1044
مشروع تطوير القرى وإدارتها	السنغال	1091
مشروع التنمية الريفية في شمال كردفان	السودان	1045
مشروع التنمية الزراعية المتكاملة في ولاية زغوان	تونس	1104
مشروع التنمية في منطقة الريمة	اليمن	1075
برنامج التسويق والمشروعات الفردية لأصحاب الحيازات الصغيرة	زامبيا	1108

نموذج تقييم تقرير إنجاز المشروع

النسبة المئوية		درجات التقييم	البند
			القطري
			اسم المشروع
			تاريخ اجتماع المجلس التنفيذي
			تاريخ السريان
			تاريخ الإقفال الأصلي
			تاريخ الإقفال النهائي
			التكاليف الكلية للمشروع بملايين الدولارات الأمريكية
			قرض الصندوق بملايين الدولارات الأمريكية
			الجهة المشاركة في التمويل (إن وجدت)
			الوكالة المنفذة
			المكونات الرئيسية
			أداء المشروع
			التصميم
			التنفيذ
			الأهمية
			الفعالية
			الكفاءة
			أداء الشركاء
			الصندوق
			مؤسسات متعاونة
			الحكومة
			المنظمات غير الحكومية/أخرى
			التمويل المشترك
			الجمع بين أداء الشريك
			الأثر على الفقر الريفي
			الأصول المادية
			الأصول المالية
			الأمن الغذائي
			البيئة
			الأصول البشرية
			رأس المال الاجتماعي والتمكين
			الإنتاجية الزراعية
			المؤسسات والخدمات
			الأسواق
			الأثر على الفقر الريفي
			العوامل الجامعة
			الابتكار
			التكرار وتوسيع النطاق
			الابتكار والتكرار وتوسيع النطاق
			الاستدامة والملكية
			الاستهداف
			التمايز بين الجنسين

			إجمالي الأداء
			العدد التقديري للمستفيدين

			جودة تقارير إنجاز المشروعات
			النطاق
			الجودة
			الدروس

المبادئ التوجيهية لتقييم تقارير إنجاز المشروعات

البيان	أسئلة توجيهية عن الأداء	المعيار
	أداء المشروع	
	الجودة	التصميم
1-	هل كان التصميم منسجماً مع أفضل النهج المضمّنة في أركان الإطار الاستراتيجي للصندوق (عامل النجاح الرئيسي 1-3)	
2-	هل جسّد التصميم على نحو ملائم الدروس المستخلصة من عمليات وبرامج الصندوق و/أو جهات أخرى الماضية ذات الصلة (عامل النجاح الرئيسي 2-3)	
3-	هل كانت افتراضات التصميم وأنشطة التحليل واقعية ومتسمة بالشمول؟ (عامل النجاح 3-3)	
4-	هل كان الإطار المنطقي ملائماً؟ هل كانت مؤشرات النواتج والأثر والمدخلات/المخرجات ملائمة؟ (عامل النجاح الرئيسي 3-4)	
5-	هل اتسم تصميم المشروع وأهدافه بالواقعية والمنطق؟ هل كانت المخرجات المقررة مجدية في تحقيق أهداف المشروع وغاياته؟ هل كانت الموارد البشرية والمادية والمالية كافية وجيدة الاستهداف لتحقيق النواتج المتوقعة؟ هل أثرت خصائص التصميم والفرص التي إبنى عليها على أداء المشروع وأثره؟	
6-	هل تضمن التصميم شواغل الصندوق السياسية على نحو ملائم (الاستهداف، والابتكار، وخلاف ذلك)؟	
	العملية	
8-	هل راعى التصميم تحليلات أصحاب المصلحة ومشاورتهم بغية فهم سبل كسب العيش لدى المجموعات المستهدفة المحتملة وتحليل قاعدة أصولهم وفرص التنمية المتاحة لهم؟ (عامل النجاح الأساسي 1-2)	
9-	إلى أي مدى شاركت الحكومة في خطوات تصميم المشروع؟ هل تم التعاون إلى أقصى حد مع موظفي التنفيذ الرئيسيين المحتملين؟ (عامل النجاح الرئيسي 2-1)	
10-	هل درست نهج بديلة وقيمت أثناء مرحلة إعداد المشروع؟	
	الإدارة	التنفيذ
11-	هل طُبقت ترتيبات إدارة المشروع على النحو المقرر؟ وإلى أي مدى كان أداءها جيداً؟ وهل تمت برمجة الأنشطة وتنسيقها وتنفيذها كما ينبغي؟	
12-	هل كانت أدوار الوكالات المنفذة ملائمة من حيث عقليتها وأدائها السابق؟ وهل أُبخذت خطوات لتوحيها بالاحتياجات المناصرة للفقراء والتغلب على أوجه الضعف؟ هل كانت قدراتها على التنفيذ ملائمة؟ (عامل النجاح الرئيسي 2-4)	
13-	هل كانت ترتيبات التخطيط السنوي للأنشطة والميزنة ورصد التقدم المحرز وتقييم الأثر صائبة؟ هل تم وضع أنظمة للرصد والتقييم وهل كانت قابلة للتطبيق؟ هل تم تضمين المشاورات مع أصحاب المصلحة والمستفيدين بصفة مألوفة في أنشطة الرصد والتقييم؟ (عامل النجاح الرئيسي 4-5)	
	الاستباق وإدارة المخاطر	
14-	هل نجح المشروع في إدارة المخاطر التي تؤثر على بداية المشروع وتنفيذه؟ هل تضرر المشروع من التأخير في فعالية المنحة وفي التنفيذ؟ وما هي الأسباب؟ هل كان من الممكن توقع أي من المشكلات قبلاً؟ هل يمكن وصف أي من المشكلات بأنها مشكلة نظامية تتعلق بالقطر المعني، بالصندوق أو مؤسسته المتعاونة؟ (عامل النجاح الرئيسي 1-5)	
15-	هل نجح المشروع في إدارة المخاطر ذات الصلة بما يلي: (أ) قدرات البلاد؛ (ب) فعالية المنظمات والشركاء المختارين لإدارة المشروع وتنفيذه؛ (ج) قدرات الإدارة المالية، لاسيما أثناء مرحلة بدء المشروع؛ (د) قدرات التزود بالمشترقات؛ (هـ) تعرض أصحاب الحيازات الصغيرة لتقلبات المناخ (ويشمل ذلك تغير المناخ)؟ (عامل النجاح الرئيسي 2-5)	
16-	هل كانت تدابير تخفيف المخاطر فعالة، لاسيما من حيث الاستجابة لما يلي: (أ) نتائج المسح البيئي وعمليات دراسة النطاق (ب) المخاطر الاجتماعية مثل استبعاد مجموعات المستفيدين الرئيسية أو الافتقار إلى دعم السلطات أو المجتمعات المحلية؟ (عامل النجاح الرئيسي 3-5) ؟	
17-	هل تمّ تحديد افتراضات التصميم غير الملائمة بسرعة؟ هل تم تغيير المشروع أو إعادة هيكلته وفق ذلك؟ هل تم تحديث الإطار المنطقي لجسد التغييرات أثناء التنفيذ؟	
	الأهمية عند التصميم	الأهمية
18-	هل كانت أهداف المشروع متسقة مع الاستراتيجيات القطرية والقطاعية؟ هل كانت مقترحات التمويل ملائمة لملاءمة تامة لخطة التنمية الوطنية، وثائق استراتيجيات الحد من الفقر والأولويات القطاعية؟	
19-	هل ركز تصميم المشروع على أولويات فقراء الريف واحتياجاتهم؟ (عامل النجاح الرئيسي 1-1)	
20-	هل تعبر غاية المشروع وأهدافه عن استراتيجيات الصندوق في القطر المعني؟	
	الأهمية عند الإنجاز	
21-	هل كان المشروع ملائماً للاستراتيجيات الوطنية الحالية للتنمية وتخفيف الفقر؟	
22-	إلى أي مدى كانت أهداف المشروع منسجمة مع تصور فقراء الريف لاحتياجاتهم وقدراتهم الكامنة عند إنجاز المشروع؟ هل تجاوز الزمن المشروع بحيث أصبح غير ملائم؟	
	الفعالية	
23-	إلى أي مدى حقق المشروع الأهداف المتوقعة منه؟ قارن النتائج (على مستوى المخرجات والنواتج والأثر) المحددة في التصميم والتي اعتمدها الصندوق بالإنجازات عند إنجاز المشروع. أدرج المشكلات المحتملة الناجمة عن ضعف التصميم أو قصور التنفيذ.	
24-	هل تحققت المخرجات على النحو المقرر لها؟ إذا كانت هناك أوجه قصور، ما هي أسبابها؟ هل كان توقع	

المعيار	أسئلة توجيهية عن الأداء
	عدد/نوع المخرجات واقعيا في ضوء قيود الميزانية وغيرها من العقبات؟ 25- هل حقق المشروع الفوائد المرجوة منه للسكان المستهدفين؟
الكفاءة	26- كيف تمت صياغة المشروع؟ ما وجه المقارنة بين أداء المشروع بأداء المشروعات الأخرى من حيث التكاليف والوقت اللازم، وخلاف ذلك؟ 27- هل يعتبر عدد/جودة المخرجات استثمارا فعالا ومناسبا في ضوء الموارد المنقفة؟ هل كان يوسع المشروع تحقيق المزيد من هذه المخرجات بالموارد نفسها أو تحقيق المخرجات نفسها بنفقات أقل؟ 28- ما هو وجه المقارنة بين معدل العائد الداخلي ومعدل العائد الاقتصادي الداخلي (المقدر أثناء مرحلة التصميم)، إذا كان ذلك منطبقا؟ 29- هل تم الالتزام بالجدول الزمنية بطريقة ملائمة؟ هل حدثت تجاوزات في التكاليف؟ سجل أيضا أية تدابير تكون قد أُخذت/كان يمكن أن تُتخذ لتحقيق وفورات من حيث التكاليف/الزمن، إن وُجدت.
أولاً - أداء الشركاء	
الصندوق	30- كيف كان أداء الصندوق من حيث الأدوار المحددة في المشروع؟ أنشطة التحضير والتصميم؟ استعراض منتصف المدة؟ المساعدة من أجل التنفيذ؟ الإشراف؟ 31- كيف كان أداء الصندوق من حيث قدرته على مواجهة التغييرات في بيئة المشروع، بما في ذلك تعديلات اتفاق القرض؟ هل إُخذت أية تدابير لتكثيف المشروع لتلافي أوجه عدم الملاءمة في تصميمه الأصلي أو التكيف مع التغييرات في بيئة التنفيذ؟ 32- هل سعى الصندوق للتأثير على سياسات الفقر؟ هل سعى الصندوق سعيا حثيثا لإنشاء شراكة فعالة من أجل التنفيذ؟ 33- العلاقات بين الصندوق والشركاء الآخرين؟ هل دعم الصندوق المؤسسة المتعاونة باتخاذ تدابير فورية عند الاقتضاء؟ هل ساعد الصندوق في تنفيذ توصيات المؤسسة المتعاونة؟
مؤسسات متعاونة	34- كيف كان أداء المؤسسة المتعاونة من حيث الأدوار المحددة في المشروع؟ 35- هل أعد برنامج الإشراف إعدادا جيدا (التواتر، المكونات، الاستمرار)؟ هل قدمت بعثات الإشراف القدر المناسب من الخدمات والدعم؟ هل كان هناك توازن مناسب بين الإشراف الإئتماني ودعم التنفيذ؟ 36- هل تم إبراز مشكلات التنفيذ واقتراح التدابير التصحيحية المناسبة؟ 37- هل كانت تقارير بعثة الإشراف عن المؤسسات المتعاونة مناسبة؟ هل قدمت التقارير في الوقت المناسب؟
الحكومة	38- هل تولت الحكومة على نحو ملائم ملكية المشروع ومسؤوليته؟ هل تابعت الحكومة توصيات المانحين وبعثات الدعم؟ 39- هل قدمت الحكومة الدعم التام لأهداف المشروع عبر تدابيرها وسياساتها؟ هل دعمت سياسات الحكومة تخفيض الفقر الريفي؟ 40- إذا كان ذلك متوقعا/مطلوبا، هل التزمت الحكومة باتفاقات القرض وهل خصصت الأموال اللازمة لمواصلة العمليات والابقاء على المشروع بعد إنجاز ه؟ هل تم تقديم التمويل النظير على النحو المتفق عليه؟
المنظمات غير الحكومية/الأخرى	41- كيف كان أداء المنظمات غير الحكومية من حيث الأدوار المحددة في المشروع؟ قد يستند ذلك إلى تقديم الخدمات في الوقت المناسب وجودتها والالتزام بالجدول الزمني وبالعهود، إلى غير ذلك. حيثما توافر ذلك، استخدم نتائج استطلاعات رضا الزبناء والمستفيدين.
الجهات المشاركة في التمويل	42- هل قُدمت الأموال المتعهد بها كاملة حسبما هو متفق عليه؟ هل ثارت أية مسائل تتصل بالمواعيد: هياكل التقارير، المتطلبات الخاصة، بعثات الدعم؟ 43- هل اتسم الممولون المشاركون بالقدر المناسب من المرونة والاستجابة حيثما لزم ذلك؟ 44- كيف كانت العلاقات بين الممولين المشاركين والشركاء الآخرين؟
الأداء المشترك للشركاء	45- كيف كان أداء الشركاء بوجه عام؟ إلى أي مدى نجحوا في العمل مع بعضهم؟
الأثر على الفقر الريفي⁹	
الأصول المادية	46- هل حدث تغيير في ملكية الأسر للأراضي، المياه، الثروة الحيوانية، الأدوات، المعدات، البنية التحتية والتقانة وحصولها عليها؟ 47- هل أحدث المشروع تحسينا في ضمان الاستحقاقات من الأراضي والموارد الإنتاجية والتقانات؟ 48- حيثما توافر ذلك، طُبِّق مؤشرات المستوى الثالث من نظام إدارة معلومات الموارد. ¹⁰
الأصول المالية	49- هل أثر المشروع على الموارد المالية لفقراء الريف من الأسر والأفراد؟ 50- هل حسن المشروع توافر الخدمات المالية للاستثمار والاستهلاك من قبل فقراء الريف؟ هل طوّر المشروع الإطار الاستراتيجي للخدمات المالية الريفية؟
الأمن الغذائي	51- هل أثر المشروع على توافر الأغذية، سواء المنتجة أو المشتراة، لكفالة الحد الأدنى من الاستهلاك الغذائي اللازم لجميع الأفراد؟ 52- هل أحدث المشروع تحسنا في وضع الأطفال التغذوي وأمن الأسر الغذائي؟ 53- حيثما توافر ذلك، قارن بين خط الأساس ومؤشرات المستوى الثالث من نظام إدارة معلومات الموارد. ¹¹

⁹ اعط تقديرًا لكل مجال، وأشر إلى كل من أثر المقصود وغير المقصود، كذلك يجب ذكر العوامل الأخرى التي تسهم في الأثر سلبا أو إيجابا. وفي حال عدم توفر المعلومات، أو عدم أهميتها أو إمكانية الوصول إليها، اذكر ذلك. كذلك يجب أن يأخذ التقدير بعين الاعتبار استدامة الفوائد.
¹⁰ يمكن تحليل أثر المشروع على الأصول المادية على أساس عدد الأسر التي زاد مؤشر ملكيتها للأصول (مؤشر المستوى الثالث من نظام إدارة معلومات الموارد إلزامي).

المعيار	أسئلة توجيهية عن الأداء
البيئة ¹²	<p>54- هل ساهم المشروع في حماية أو إعادة تأهيل الموارد الطبيعية والموارد الشائعة الملكية (الأراضي، المياه، الغابات والمراعي)؟</p> <p>55- هل تمت مراعاة الشواغل البيئية أثناء تنفيذ المشروع؟ أي هل خضع الأثر البيئي للنقاش في توسيع/تكتيف الزراعة وتطوير البنى التحتية وأنشطة إدارة الموارد الطبيعية وغير ذلك؟</p>
الأصول البشرية	<p>56- هل أثر المشروع على معرفة فقراء الريف ومهاراتهم؟</p> <p>57- هل مكن المشروع فقراء الريف من الوصول إلى مصادر المياه النقية؟</p> <p>58- ها ساعد المشروع فقراء الريف في تعزيز الوقاية من الأمراض وأتاح لهم مزيداً من فرص الرعاية الصحية؟</p> <p>59- هل زاد المشروع فرص التعلم في المناطق الريفية (سجل التمايز بين الجنسين)؟</p> <p>60- حيثما توافر ذلك، قارن بين خط الأساس وأرقام الإنجاز لمؤشرات المستوى الثالث من نظام إدارة معلومات الموارد¹³.</p>
رأس المال الاجتماعي والتمكين	<p>61- هل أثر المشروع في قدرات فقراء الريف على اتخاذ القرارات، إما فرادى أو جماعات؟</p> <p>62- هل عزز المشروع قدرة فقراء الريف الجماعية على اغتنام الفرص الاقتصادية المحتملة وإقامة روابط أوثق مع الأسواق والشركاء الخارجيين؟</p> <p>63- هل أثر المشروع في رأس المال الاجتماعي لدى المجتمعات المحلية الريفية وتماسكها الاجتماعي وقدرتها على العون الذاتي؟</p> <p>64- هل عزز المشروع منظمات فقراء الريف والمساواة بين الجنسين؟</p>
الإنتاجية الزراعية	<p>65- هل ساهم المشروع في زيادة الإنتاجية الزراعية والحيوانية والسلمية مفاضة بكثافة المحاصيل والغلات وإنتاجية الأراضي؟</p>
المؤسسات والخدمات	<p>66- هل أثر المشروع في المؤسسات والسياسات أو الأطر التنظيمية؟</p> <p>67- هل أدى المشروع إلى تحسين قدرات المؤسسات العامة المحلية من حيث تزويد فقراء الريف بالخدمات وإعادة توجيه سياسات المؤسسات القائمة لمناصرة الفقراء؟</p> <p>68- هل أثر المشروع في السياسات القطاعية و/أو الوطنية ذات الصلة بفقراء الريف؟</p>
الأسواق	<p>69- هل أدى المشروع إلى تحسين وصول سكان الريف إلى الأسواق بتحسين طرق النقل ووسائله؟</p> <p>70- هل ساعد المشروع في إشراك المنتجين الريفيين الفقراء في سلسلة القيمة للأعمال التجارية الزراعية التنافسية وفق شروط مواتية أو متممة بالمساواة؟</p>
الأثر على الفقر الريفي	<p>71- قَدِّم متوسطاً مرجحاً يبيِّن أثر المشروع بوجه عام. ولا ينبغي أن يكون ذلك المتوسط الحسابي لدرجات مجال الأثر. وينبغي مراعاة أهداف المشروع المعترزم تحقيقها.</p>
دال - العوامل الجامعة	
الابتكار	<p>72- إلى أي مدى اتسم المشروع بالابتكار؟ هل خضع الابتكار للنقاش مع الحكومة؟ (عامل النجاح الرئيسي 3-6)</p> <p>73- هل أتى المشروع بأفكار مبتكرة إلى منطقة المشروع؟ وما هي تجربة الإبتان بأفكار ومفاهيم مبتكرة أو إدخال عمليات حافزة للابتكار؟ هل أنجز الجزء المبتكر من المشروع حسبما كان مقرراً له؟</p> <p>74- هل صُمِّمَ المشروع بحيث فضي إلى الابتكار، على سبيل المثال، باختراع المفاهيم أو التقانات الجديدة للتجريب النموذجي أو توسيع نطاقها؟ وقد تكون الابتكارات جديدة كل الجدة أو جديدة على البلد المعني أو المنطقة المعنية أو على السكان المستهدفين.</p>
التكرار وتوسيع النطاق	<p>75- ماهي احتمالات تكرار المشروع، أو بعض أنشطته/عناصره على الصعيد القطري أو في بلدان أخرى؟</p> <p>76- هل يمكن توسيع نطاق المشروع ليتجاوز المنطقة المستهدفة/السكان المستهدفين؟ إلى أي مدى خضعت احتمالات توسيع النطاق في المستقبل للنقاش مع الحكومة وشركاء التنمية الآخرين؟ (عامل النجاح الرئيسي 6-4)</p>
الابتكار والتكرار وتوسيع النطاق:	<p>77- سيكون هذا التصنيف تصنيفاً شاملاً/مشاركاً يشمل "الابتكار" و"قابلية التكرار وتوسيع النطاق". وسيستخدم هذا التصنيف للتقييم الشامل.</p>
الاستدامة والملكية	<p>78- هل آثار المشروع قابلة للاستدامة بعد إنقضاء أنشطة المشروع؟ هل بوسعها الاستمرار دون تمويل/دعم خارجي؟ إلى أي مدى يُعتبر استمرار المشروع مهدداً بالتغيرات السياسية/الاقتصادية؟ هل ثمة مسائل مؤسسية أو ذات صلة بالقرارات كان يمكن/ينبغي معالجتها لكفالة الاستدامة؟</p> <p>79- هل كانت تدابير المشروع لضمان الاستدامة فعالة، لاسيما من حيث (أ) استخدام الموارد الطبيعية استخداماً أرشد، (ب) دوام الإصلاحات المؤسسية، (ج) وسائل مستمرة لتعزيز العقلية المناصرة للفقراء وبناء القدرات المناصرة للفقراء و (د) الاستدامة المالية للمنظمات المنفذة للمشروع أو التي أنشأها/دعمها المشروع؟ (عامل النجاح الرئيسي 4-5)</p> <p>80- هل تضمن المشروع استراتيجية لتحويل ملكية المشروع ومسؤوليات إدارته لأصحاب المصلحة المحليين بعد إنجاز المشروع؟ وإذا كان الأمر كذلك، إلى أي مدى كانت تلك الاستراتيجية فعالة وحسنة التصميم؟</p>

¹¹ يمكن استخدام المؤشرات التالية الخاصة بالمستوى الثالث من نظام إدارة معلومات الموارد لتقييم أثر المشروع على الأمن الغذائي للأسر: عدد ونسبة من يعانون سوء التغذية المزمن، سوء التغذية الحاد ونقص الوزن بين الأطفال (مصنفين حسب الجنس)؛ عدد الأسر التي تشهد مواسم جوع؛ طول مواسم الجوع بالأشهر.

¹² تمثل الأرقام العالية (4-6) تغييرات إيجابية؛ والأرقام المنخفضة (1-3) تغييرات سلبية. ولن تخصص درجات لانعدام الأثر.

¹³ يمكن استخدام المؤشرات التالية الخاصة بالمستوى الثالث من نظام إدارة معلومات الموارد لتقييم أثر المشروع على الأصول البشرية: عدد أفراد الأسرة من الذكور/ الإناث الذين يستطيعون القراءة؛ الرجال/ النساء بين 15 و 24 سنة الذين يستطيعون القراءة؛ نسبة النساء إلى الرجال بين 15 و 24 سنة اللاتي يستطيعن القراءة؛ عدد الأسر الحاصلة على مصادر أفضل للمياه، عدد الأسر المتمتعَة بإصحاح أفضل.

المعيار	أسئلة توجيهية عن الأداء
الاستهداف	81- هل تضمّن المشروع وسائل و/أو معايير لتعزيز مشاركة الفئات الاجتماعية-الاقتصادية الضعيفة في تخطيط أنشطة المشروع وتحديد أولوياتها وتنفيذها؟ وإذا كان الأمر كذلك، هل كانت تلك الوسائل والمعايير فعّالة؟ وهل كان نهج الاستهداف ملائماً لسباق القطر المعني؟
	82- هل حقق المشروع فوائد لأفقر الفئات الاجتماعية-الاقتصادية، ويشمل ذلك النساء والشباب والسكان الأصليين؟
	83- هل اتسمت الجهود الرامية إلى تحديد سمات الفقر ومواقعه بالشمول، لاسيما في حالة النساء والشباب وغيرهم من السكان المحرومين؟ (عامل النجاح الرئيسي 2-2)
	84- هل حلل المشروع احتياجات فقراء الريف وهل حدّد استراتيجيات خاصة لتلبية هذه الاحتياجات؟ هل تمّ تحديد مجموعات مختلفة من الفقراء وهل حدّدت استراتيجيات مختلفة لكل منها؟
	85- ماهي التدابير المضمّنة في المشروع للتأكد من أنّ خدمات المشروع والسلع التي ينتجها ملائمة للفقراء ومتاحة لهم ببسر أو لتفادي حرمان الفقراء من الانتفاع بفوائد المشروع؟ هل لبي المشروع احتياجات الفقراء ذات الأولوية لديهم؟
التمييز بين الجنسين	86- هل حظيت مسائل التمييز بين الجنسين باهتمام كاف أثناء تنفيذ المشروع؟ (عامل النجاح الرئيسي 3-2)
	87- هل صمّم المشروع بحيث يستهدف احتياجات المرأة بوجه أخص؟
	88- هل تغيرت أوضاع المرأة (عبء العمل، الحصول على الإئتمان والرعاية الصحية والتعليم الابتدائي ومحو الأمية)؟ هل ساهم المشروع في زيادة رأس المال الاجتماعي وكسب الدخل وفرص العمالة للمرأة؟
اجمالي الأداء	89- قيّم بالدرجات أداء المشروع الإجمالي باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية وتقييم الأثر والعوامل الجامعة، وصنّف المشروع ككل بالدرجات.
عدد المستفيدين المقتر	90- حدّد إن كان العدد يخص أفراداً أو أسر أو مجتمعات محلية، الخ.

جودة تقرير الإنجاز	
النطاق	91- هل يشمل تقرير الإنجاز كل أو جل العناصر المبيّنة في الفصل السادس من المبادئ التوجيهية لعام 2006؟ سجل الإغفالات الرئيسية؟
الجودة	92- هل يتسم التوصيف والتحليل والاستنتاجات بالافتقار أم شابه الخلل؟
	93- هل أحسن اختيار البيانات وتحليلها وعرضها؟ هل كانت كمية أو نوعية. هل هناك معدل عائد اقتصادي أعيد تقديره؟
الدروس.	94- سهولة التقييم. هل كان من السهل الحصول على جميع المعلومات الملائمة لهذا التقييم؟
	95- هل تمّ استخلاص الدروس بوضوح؟ هل هذه الدروس مجدية؟

خصائص وجودة مجموعة تقارير إنجاز المشروعات لعام 2010

أولاً - الخصائص الأساسية

- 1 - تتألف المجموعة التي خضعت للاستعراض من مشروعات بلغت نقطة الإنجاز مقابل المشروعات التي أدرجت في ذخيرة المشروعات. وهذه المشروعات الخمسة والعشرون التي جرى استعراضها في 2010/2009 تمت الموافقة عليها فيما بين عام 1995 (أنغولا ID 1023) و عام 2002 (إريتريا ID 1097، وغزة والضفة الغربية ID 1262). واعتمدت 10 مشروعات (40 في المائة) فيما بين عام 1995 و 1998 بينما اعتمدت الأغلبية الكبيرة من المشروعات (15 مشروعاً، أي 60 في المائة) فيما بين عامي 1999 و 2002. وبلغ مجموع تكلفة المشروعات الخمسة والعشرين التي جرى استعراضها في عام 2010 ما قيمته 710 ملايين دولار أمريكي. ومن بين هذه المشروعات الخمسة والعشرين، نفذت خمسة مشروعات في إقليم أفريقيا الغربية والوسطى، وأربعة في أفريقيا الشرقية والجنوبية، وأربعة في آسيا والمحيط الهادي، وأربعة في أمريكا اللاتينية والكاربيبي، وثمانية في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا. ويعادل مجموع التمويل المقدم من الصندوق إلى تلك المشروعات 358 مليون دولار أمريكي تقريباً (50 في المائة من المبلغ الإجمالي)، وبلغ متوسط معدل الصرف 96 في المائة، وهي نسبة تزيد بنحو 10 نقاط مئوية على متوسط معدل الصرف في مجموعة المشروعات السابقة في 2009/2008 (87 في المائة). وتولى الصندوق الإشراف مباشرة على اثني عشر مشروعاً، منها أربعة من مشروعاته التجريبية؛ واثنتان بتمويل مشترك من البنك الدولي وتحت إشرافه؛ وثمانية تحت إشراف مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع؛ ومشروع واحد بإشراف من مؤسسة تنمية الأنديز؛ ومشروعان بإشراف من مصرف التنمية لغرب أفريقيا الذي شارك أيضاً في تمويل أحد هذين المشروعين.
- 2 - وبلغ مجموع تكلفة مشروعات مجموعة السنتين 2009 و 2010 ما يقرب من 1.67 مليار دولار أمريكي وبلغ مجموع التمويل المقدم من الصندوق 736 مليون دولار أمريكي، أي ما يقرب من 16 في المائة من الحافطة الجارية التي تبلغ 4.56 مليار دولار أمريكي. ومن بين المشروعات الخمسين، نفذت 8 مشروعات في أفريقيا الغربية والوسطى، و 10 في أفريقيا الشرقية والجنوبية، و 13 في آسيا والمحيط الهادي، و 9 في أمريكا اللاتينية والكاربيبي 10 في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا، وبذلك فإن مجموع عدد المشروعات التي خضعت لإشراف مباشر في الفترة 2009-2010 هو 14 مشروعاً، أي 28 في المائة من مشروعات العينة.
- 3 - وتصنّف المشروعات إلى أربعة أنواع مختلفة. ويندرج معظم تلك المشروعات في فئات التنمية الريفية (11 مشروعاً) والتنمية الزراعية (8 مشروعات). وتشمل فئة الائتمانات وفئة التسويق والبحوث مشروعين في كل منهما. وتكاد تقتصر مشروعات التنمية الريفية الأحد عشر على مشروعات التنمية الريفية المتكاملة. وتركز مشروعات التنمية الزراعية الثمانية على جوانب مختلفة بدرجة كبيرة في التنمية الزراعية تبعاً للمعوقات الرئيسية المؤثرة على فقراء الريف (إنتاج المحاصيل وإقامة المشروعات الريفية، والري، والحراثة، وتنمية المنتجات الغابية غير الخشبية، والتنمية الزراعية بشكل عام، وما إلى ذلك).
- 4 - وبلغ متوسط مدة تنفيذ القروض الأصلية في الحافطة قيد النظر 6.3 سنوات، حيث بلغت أقصر مدة لها

(3.2 سنوات) في غزة والضفة الغربية، وأطولها في نيجيريا (8 سنوات). وتم إجمالاً تمديد 19 مشروعاً لمدة بلغت في المتوسط سنتين. ويمثل هذا التمديد 32 في المائة من فترة التنفيذ الأصلية. وبينما لم يرد في كل الحالات تفسير لأسباب تلك التمديدات في تقارير إنجاز المشروعات فإنها تبدو تابعة من مجموعة من العوامل أهمها التقليل بصورة شبه منتظمة من الوقت المطلوب لبدء المشروع، إلى جانب التضارب بين ظروف القروض وتعقد تصميم المشروعات والقدرات الضعيفة لشركاء التنفيذ الذين لا تقيم قدراتهم تقييماً كافياً في كثير من الأحيان عند إجراء التقديرات وبالتالي المبالغة فيها.

ثانياً - الاختلاف بين تقارير إنجاز المشروعات وتقارير حالة المشروعات

5 - يكشف استعراض تقديرات الأداء الشامل لكل المشروعات الخمسة والعشرين خلال السنة الأخيرة من تنفيذها وعند الإنجاز عن أن التقديرات الواردة في التقارير الأخيرة عن حالة ما يقرب من نصف المشروعات التي جرى النظر فيها تزيد قليلاً عن تقديرات تقارير إنجاز المشروعات. وإضافة إلى ذلك فإن كلاً من التقدير الأوسط (الوسيط) ومتوسط تقدير الأداء في مجموعة المشروعات يزيد بنحو 0.3 نقطة استناداً إلى مقياس من 6 درجات، وهو فرق ليس كبيراً.

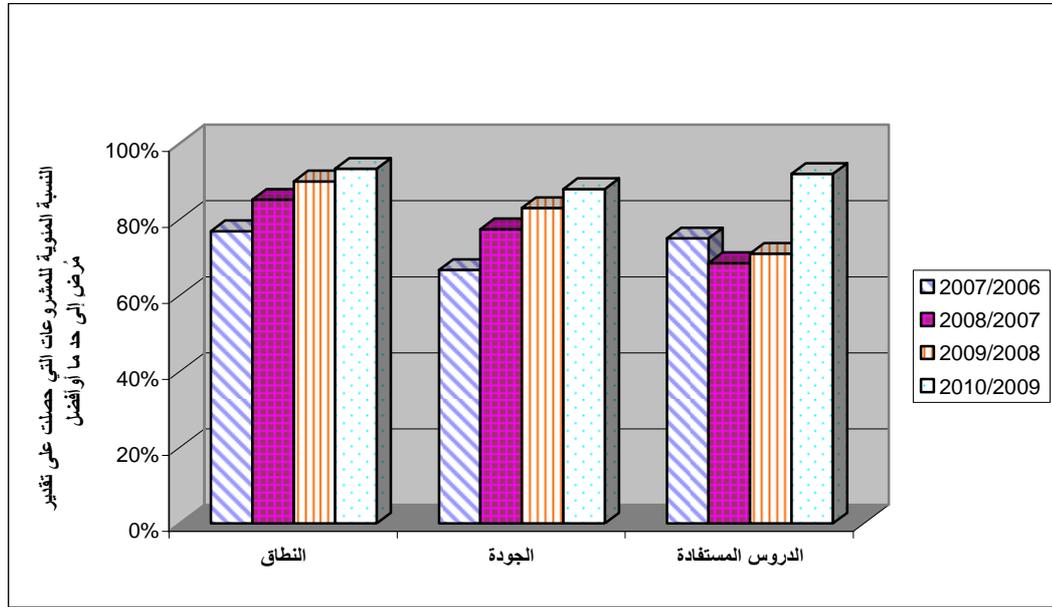
ثالثاً - جودة تقارير إنجاز المشروعات

نظرة عامة

6 - تقاس جودة تقارير إنجاز المشروعات بثلاثة مؤشرات: (1) نطاق التقرير الذي يعبر عن مدى الالتزام بالخطوط التوجيهية؛ (2) جودة وعمق التحليل؛ (3) جودة وملاءمة الدروس المستفادة. ويتبين من التقديرات الممنوحة خلال الفترة (2010/2008) أن جودة تقارير إنجاز المشروعات تتحسن عموماً باضطراد. ويعرض الشكل البياني 1 المتوسطات المتحركة على امتداد فترة السنتين لكل المؤشرات الثلاثة ويتبين منه أن جودة ونطاق تقارير إنجاز المشروعات وما تتضمنه من دروس مستفادة قد تحسنت منذ وضع الخطوط التوجيهية. ويشير ذلك، فيما يبدو، إلى أن إدخال الخطوط التوجيهية قد أفضى إلى الأخذ على نطاق أوسع بنهج منظم وشامل في إعداد تقارير إنجاز المشروعات وعملية الإنجاز ككل.

الرسم البياني 1

جودة تقارير إنجاز المشروعات



النطاق

7 - لم يقيّم نطاق تقارير إنجاز المشروعات إلا في الحالات التي أُعدت فيها تلك التقارير بدعم من الصندوق، ولم يقيّم عندما كانت تعدّها الجهة المشاركة في التمويل استناداً إلى إجراءاتها الخاصة، مثلما في حالة تقرير أعده البنك الدولي (غانا). وكما يتبين من الشكل البياني 1، فقد طرأت زيادة خلال الفترة من 2009/2008 حتى 2010/2009 في المشروعات التي حصلت على تقدير 4 أو أفضل فيما يتعلق بنطاق تقارير إنجازها، ويمثل ذلك زيادة من 90 في المائة إلى 93 في المائة. وإضافة إلى ذلك، لم تُمنح أي تقديرات سلبية في الفترة 2010/2009. وبدل ذلك على أن تقارير إنجاز المشروعات كانت أفضل في الامتثال للخطوط التوجيهية رغم أنه لا يزال هناك مجال للتحسين. وأحد العيوب الرئيسية هو عدم الاهتمام بإعداد التقرير وعدم وجود الملاحق المطلوبة في كثير من الحالات. وبالإضافة إلى ذلك، لم يتم إجراء حلقة عمل نهائية لأصحاب المصلحة إلا في نصف المشروعات الخمسة والعشرين، ولم تعقد فيها كلها مناقشة شاملة للدروس المستفادة والخطوات التي ينبغي اتخاذها لكفالة استمرارية إنجازات المشروع. وفي المقابل فإن التقارير التي أُعدت بشكل جيد هي التقارير التي بُذل فيها جهد جدير بالثناء في اتباع الخطوط التوجيهية بدقة وتكريس ما يكفي من الوقت والموارد لعرض صورة منصفة وشاملة عن المشروع، مع تسليط الضوء على جوانب ضعفه وقوته الرئيسية (البوسنة والهرسك، والصين، وباكستان ID 524، وباكستان ID 1042، والسنغال، وتونس).

الجودة

8 - ازدادت جودة تقارير إنجاز المشروعات قليلاً عن الفترة الممتدة من 2009/2008 حتى 2010/2009 كما هو واضح من نسبة المشروعات التي حصلت على تقدير 4 أو أفضل، وهي نسبة ازدادت من 83 في المائة ووصلت إلى 88 في المائة. على أنه بالرغم من عدم وجود أي تقديرات سلبية في 2010/2009

فقد ازدادت نسبة تقارير المتوسطة (التي حصلت على تقدير 3 و4)، وتتسم تقارير إنجاز المشروعات التي حصلت على تقدير أفضل بموضوعيتها وشمولها وإحكامها، كما أنها تعكس مستوى طيباً من التحليل. والمثال على ذلك هو حالة الصين التي جاء تقريرها شاملاً وموجزاً في نفس الوقت الذي استطاع فيه تماماً إثبات استنتاجاته بأدلة كمية ونوعية قوية. على أن جوانب الضعف ما زالت واضحة في أغلبية المشروعات (التي حصلت على تقدير 3 و4) فيما يتعلق بما يلي: (1) القضايا المنهجية؛ (2) التركيز على المخرجات بدلاً من محصلة النواتج؛ (3) عدم التحديد الدقيق للأهداف الإنمائية؛ (4) عدم تشجيع الواقعية في الإبلاغ؛ (5) الافتقار إلى بيانات عملية لإثبات الاستنتاجات؛ (6) عدم إجراء تحليل كمي ونوعي متعمق؛ (7) ضعف مصداقية الاستنتاجات الرئيسية؛ (8) صعوبة التوصل إلى نتائج محدّدة. وتفتقر هذه التقارير في معظم الحالات إلى التحليل المالي والاقتصادي، ولا تشمل توثيقاً جيداً لتقديرات الكفاءة؛ وتتسم أيضاً بالضعف في تقييم مجالات التكرار وتوسيع النطاق. وبالإضافة إلى ذلك فإن أحد جوانب الضعف التي تتطوي عليها معظم تقارير إنجاز المشروعات ليس فقط قلة ما تتضمنه من تفاصيل عن الأنشطة التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية والجهات المشاركة في التمويل، ولكنها لا تقدم أيضاً سوى القليل من المعلومات عن جودة أو أثر تلك الأنشطة.

الدروس المستفادة

9 - تكشف المقارنة بين مشروعات 2009/2008 و2010/2009 عن تحسن كبير في نوعية الدروس المستفادة، وهو ما يتضح من نسبة المشروعات التي حصلت على تقدير 4 أو أكثر التي ازدادت من 71 في المائة إلى 92 في المائة. ويتضح أيضاً نفس التحسن في تناقص نسبة التقديرات السلبية (من 10 في المائة إلى 2 في المائة) وازدياد نسبة التقديرات الإيجابية (من 42 في المائة إلى 58 في المائة). ويبدو أنه بالرغم من تحقيق معدل كبير في جودة الدروس المستفادة فإن هناك حاجة إلى بذل جهود أكثر عند استخلاص الدروس. والواقع أنه يتبين في حالة المشروعات التي حصلت على تقدير 3 أو 4 أن القسم المتعلق بالدروس المستفادة ركز على وصف الإنجازات الرئيسية للمشروع أكثر من الدروس الفعلية المستفادة. ولا يتطابق في حالات أخرى تعقد المشروع مع جودة الدروس المستفادة حيث لم يتم تناول بعض القضايا الحاسمة (سواء لتكرارها أو لتلافيها). وبالإضافة إلى ذلك، لا يوجد أي ارتباط بين جودة الدروس المستفادة وإقامة أو عدم إقامة حلقة عمل أصحاب المصلحة، ويشير ذلك، فيما يبدو، إلى عدم الاهتمام الكافي بمفهوم الدروس المستفادة في أثناء عملية الإنجاز ولذلك فهو يفتقر إلى الفهم الكامل في بعض الأحيان. ومن الواضح أنه ينبغي بذل جهود لتعميق الوعي بالحاجة إلى استخلاص دروس حقيقية من تجربة المشروع في أثناء عملية الإنجاز بأكملها وبخاصة خلال حلقة عمل أصحاب المصلحة.

الاستهداف في مشروعات الصندوق

مقدمة

- 1 - في ظل ازدياد تقلب أسعار الأغذية وارتفاع معدلات الفقر والجوع وظهور بواذر ركود في الإنتاجية الزراعية باتت هناك الآن حاجة ملحة إلى استعراض أداء الصندوق من حيث الاستهداف. وتتبع هذه الحاجة على مستوى المنظمة أيضاً من هبوط أداء الاستهداف الذي انخفض من 84 في المائة في عام 2006 ووصل إلى 70 في المائة في عام 2007 و 56 في المائة في عام 2008. ومع ذلك فقد تحسّن الأداء في عام 2009 حيث حقق 80 في المائة من المشروعات أداءً مرضياً. وبالرغم من هذا التحسّن فإن الاستهداف ما زال مجالاً مثيراً للقلق. ويرجع ذلك إلى وجود أدلة عملية تبين أن قوة أداء الاستهداف تحمل في طياتها أداءً أقوى في مجالات أخرى، أهمها الملاءمة والفعالية والتمايز بين الجنسين.
- 2 - وعلى ضوء ما سبق، أُجري في عام 2010 استعراض للاستهداف في مشروعات الصندوق بهدف استخلاص الدروس المستفادة من: (1) تقارير إنجاز المشروعات المقدّمة خلال الفترة من عام 2006 حتى عام 2010؛ (2) استعراضات ضمان الجودة التي أُجريت منذ مطلع عام 2009. ويخصّ هذا الملحق استنتاجات الاستعراض.

الاستهداف والصندوق

- 3 - يشير الاستهداف في الصندوق إلى مجموعة من الإجراءات والتدابير المصمّمة عن قصد والمدفوعة بقوى الطلب والمتفق عليها بين جميع الأطراف لكفالة استفادة مجموعات سكانية محدّدة من المبادرات الإنمائية أو على الأقل زيادة احتمالات ذلك بدرجة ملموسة. وتُعرّف المجموعة التي يستهدفها الصندوق بأنها السكان الريفيون الذين يعيشون في الفقر ويعانون انعدام الأمن الغذائي في البلدان النامية. ويشمل هؤلاء الأشخاص صغار المزارعين والرعاة وأصحاب المشروعات الصغيرة وصيادي الأسماك والعمال الزراعيين المعدّمين. وهذه المجموعة المستهدفة لا بد وأن تشمل في العادة الأشخاص الذين لا تتاح لهم سوى أقل فرص الوصول إلى الموارد الطبيعية والسيطرة على الأصول. ويتألف جانب كبير من هذه المجموعات من الأشخاص المستبعدين اجتماعياً أو المهمّشين. ويعني ذلك أنه ينبغي عدم تحديد المجموعة المستهدفة استناداً فقط إلى التدابير الدارجة، من قبيل مستوى المعيشة وخط الفقر، بل ينبغي أيضاً تحديدها بمؤشرات، مثل درجة سيطرة السكان الفقراء على قراراتهم ومواردهم، وحرّيتهم في الاختيار والتصرف في تشكيل حياتهم.

الاعتبارات الاقتصادية الكلية

- 4 - من المنظور الكلي، يتفق تركيز الصندوق على التنمية الزراعية والريفية إلى حد بعيد مع مسؤوليته عن الحدّ من الفقر. وتبيّن أن فعالية الاستثمارات الزراعية في زيادة دخل الفقراء تزيد بما يتراوح بين 2.5 و 3 مرات عن الاستثمارات في القطاعات غير الزراعية. كما يلزم تحديد أولويات البرامج القطرية من حيث النمو والحد من الفقر. وإذا ركّزت البرامج القطرية على النمو فسوف يلزم حينئذ النظر في الأثر المضاعف للاستثمارات على النمو في القطاع الفرعي، وهو ما تجسده في كثير من

الأحيان صلته بقطاعات الاقتصاد الأخرى. وهناك عامل مهم آخر، هو الحد من الفقر/مرونة النمو في القطاع من أجل زيادة التركيز المحدد على الفقر والاستهداف. وتساعد زيادة الإنتاجية عموماً على النمو الزراعي الواسع النطاق الذي يصاحبه انخفاض في أسعار الأغذية بما لا يقلل الدخل الزراعي. وخلص عدد من المسوح الاستقصائية التي أجراها المعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية إلى أن زيادة الإنتاجية في المحاصيل الأساسية تتجه في أغلبها نحو تلبية مصالح الفقراء. والاستثمارات في القطاعات غير الزراعية ذات الصلة تحدّد أيضاً المدى الذي يمكن أن تساهم به الاستثمارات الزراعية في النمو والحدّ من الفقر. ومما يحفّز النمو الزراعي نفسه زيادة الإنفاق العام في مجالات من قبيل الصحة أو التعليم. ولذلك فإنّ تحسين الحدّ من الفقر في المناطق المستهدفة يمكن تحقيقه من خلال استثمارات في قطاعات غير زراعية.

العوامل الديمغرافية

5 - من الاعتبارات المهمة الأخرى للبرامج ما يطرأ من تغيرات ديمغرافية في العالم النامي. وتمثّل الهجرة من المناطق الريفية إلى المناطق الحضرية ظاهرة شائعة بشكل متزايد، ويؤكد عدد كبير من فقراء الريف أن الهجرة تشكّل إحدى استراتيجياتهم الرئيسية لمواجهة الأزمة أو للفكاك من أسر الفقر المدقع. وعموماً فإن الملامح العمرية للمجموعة المستهدفة من الصندوق آخذة في التحول؛ وتشير التقديرات إلى أن نصف القوة العاملة أو أكثر من نصفها في كل من غرب أفريقيا وجنوب آسيا، وهما من أفقر مناطق العالم، تقل أعمارهم عن 30 عاماً. ويعني ذلك ضمناً عمالة فائضة تقضي إلى بطالة على نطاق واسع في الاقتصاد الريفي. ويتيح ذلك أيضاً فرصة غير مسبوقه لدمج العمالة في الاقتصاد. ولذلك فإن التركيز على التدريب المهني لتعزيز المهارات وزيادة إمكانية الحصول على عمل عندما توجد فرصة للارتباط بالأسواق يفيد المناطق التي تمر بتلك التغيرات.

سلسلة القيمة وتغيّر هيكل الاقتصاد الريفي

6 - إلى جانب التغيرات الديمغرافية فإن هيكل الاقتصادات الريفية هو الآخر يشهد تحولات، حيث تزداد ملكية الموارد في القطاع الخاص المنظم. ويمكن أن يفضي ذلك إلى زيادة تركّز الأسواق في سلاسل القيمة الكبيرة ويسفر بالتالي عن استبعاد أصحاب الحيازات الصغيرة من هذه العملية. على أنه إذا ركّزت المزارع الكبرى على عمليات ما بعد الإنتاج (التي ربما تنطوي على هامش أكبر) وإسناد عمليات الإنتاج الفعلي لأصحاب الحيازات الصغيرة فإن ذلك يمكن حينئذ أن يحقق زيادة في دخل فقراء الريف. كما تشكّل إمكانات العمل في سلاسل القيمة اعتباراً مهماً. وعندما تحقق المزارع الكبيرة في المنطقة (أو اتحاد من المزارع الأصغر أو أصحاب الحيازات الصغيرة) زيادة كبيرة في الإنتاج وفرص العمل فإن ذلك يمكن أن ينطوي على تداعيات إيجابية للفقراء كعمال وإن لم يكن كمنتجين. ويمكن أيضاً للمحاصيل أو المنتجات التي تتطلّب عمالة كثيفة أن تزيد الفرص وبخاصة في المناطق التي يشكّل المعدمون أغلبية الفقراء.

اعتبارات الاستهداف

7 - بينما ينبغي أن تراعي استراتيجية الاستهداف الفعالة السياق الاقتصادي الكلي والديمغرافي، ينبغي أيضاً الاستفادة من السياق المحلي والتجارب الفعلية للسكان الفقراء أنفسهم. ولذلك لا بد من أن يراعى في

تصميم المشروعات وتنفيذها تعدد أبعاد الفقر، بما في ذلك آثاره الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وتتحدد أيضاً فعالية استراتيجيات الاستهداف بما إذا كانت تأخذ في الحسبان الطابع الدينامي للفقر عند تصميم وتنفيذ المشروعات. ويتسم الفقر بالدينامية لأنه: (1) **متجدد بطبيعته**، وهو ما يعني أن الأشخاص يقعون في الفقر ويخرجون منه؛ (2) **ارتباطي** بمعنى أن تجربة الفقر ترتبط بأحداث وظروف في البيئة الاجتماعية تفضي إلى عدم تكافؤ توزيع الموارد؛ (3) **متنوع في مفاهيمه وتصوّراته** شأنه في ذلك شأن الرفاه ونوعية الحياة. وتؤثر دينامية الفقر وأبعاده المتعددة على تحديد الفقراء وتنفيذ تدابير الاستهداف. ويشجّع هذا المنظور على زيادة مشاركة المجتمع المحلي في التصميم والتنفيذ.

تحديد الفقراء

8 - يمثّل ذلك موضوعاً محورياً في استراتيجية الاستهداف في الصندوق التي تتطلّب تحديد منطقة مستهدفة (مناطق جغرافية تقام فيها المشروعات)، وإجراء تحليل يراعي الفروق بين الجنسين، وتقديرات ريفية لتصميم المنتجات وأنشطة المشروعات الملائمة. وتُحدّد المنطقة المستهدفة في كثير من الأحيان بالاشتراك مع أصحاب المصلحة الوطنيين، بما في ذلك الحكومات، ومن خلال استخدام المؤشرات الاقتصادية. على أنه ينبغي للصندوق أن يتخذ تدابير إضافية على مستوى المشروعات لكفالة عدم استبعاد أفقر القطاعات من أنشطة المشروع. مثال ذلك أن البيانات الإحصائية الكمية الوطنية أو الإقليمية يمكن تكميلها بمعلومات نوعية من المجتمع المحلي. ولا تقتصر التقديرات الريفية التشاركية في المجتمع المحلي على المؤشرات الجغرافية لجمع معلومات نوعية وأفكار أكثر عن التنوع داخل المجتمعات المحلية الفقيرة من حيث "ما تحوزه تلك المجتمعات المحلية" و "ما تقوم به"، وهي معلومات يمكن استخدامها في أثناء مرحلة التصميم. وينبغي للمناقشات ألا تركز فقط على أسس الاستبعاد، بل ينبغي أن تركز أيضاً على آليات الاستبعاد.

9 - وقد نجحت مشروعات الصندوق في استخدام الأساليب التشاركية لتحديد الفقراء بعدة طرق: (1) استخدمت الأساليب التشاركية في تصنيف فئات الثروة في بنغلاديش وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية ولبنان ونيبال لاختيار المستفيدين؛ (2) استخدمت التقديرات التشاركية في غامبيا لفهم الاتجاهات العامة لهطول الأمطار والأمن الغذائي والصحة والتعليم والقضايا البيئية والطرق وتصميم مكونات المشروعات التي ساعدت على تركيز أهداف المشروعات الشاملة؛ (3) ساعدت الأساليب المجتمعية في موزامبيق والجمهورية العربية السورية وفيت نام على تصميم مكونات المشروعات وزيادة الوعي في المجتمعات المحلية بالحاجة إلى المساهمة وبناء قدراتها على القيام بمشروعات مجتمعية.

تنفيذ تدابير الاستهداف

10 - يُستخدم عدد من التدابير المختلفة في مشروعات الصندوق لتمكين المجموعات المستهدفة من المشاركة في أنشطة المشروعات والاستفادة منها. وتشمل التدابير المتخذة ما يلي: (1) الاستهداف الجغرافي؛ (2) مؤشرات إضافية (المعايير غير المرتبطة بالدخل/الأراضي) ومعايير الأهلية؛ (3) الاستهداف الذاتي؛ (4) تمكين ومشاركة الفقراء؛ (5) الاستهداف المباشر؛ (6) الاستهداف القائم على التمايز بين الجنسين.

وينبغي أيضاً أن تراعى في الاستهداف الجوانب الاجتماعية، من قبيل التفاوتات الاجتماعية والفروق العرقية.

11 - ومن المرجح أن تحقق المشروعات التي تستخدم الاستهداف الجغرافي أثراً أكبر على الفقر. على أن المكاسب المتحققة من الاستهداف الجغرافي قد تتفاوت تبعاً لما يلي: (1) الظروف المحلية، مثل تجانس الفقر؛ (2) اختيار الوحدات الإدارية؛ (3) القدرة المحلية على إدارة المشروع. وينبغي حيثما أمكن استكمال الاستهداف الجغرافي باستراتيجيات أخرى تراعى الفروق داخل المجتمع المحلي. واستكمال الاستهداف الجغرافي في عدد من المشروعات في بليز وإريتريا وغانا ولبنان ومالي بالتصنيفات التشاركية للثروة ودراسات الجدوى التقنية التي أجريت في المجتمعات المحلية.

12 - **المؤشرات الإضافية (المعايير غير المرتبطة بالدخل/الأراضي) ومعايير الأهلية.** ينبغي أن يتفق اختيار المؤشرات مع أنشطة المشروع وأهدافه التي قد تتطلب مراعاة الأبعاد الاقتصادية وغير الاقتصادية للحرمان والفقر. ولكن المشروعات تعتمد في كثير من الأحيان على المؤشرات الوطنية القائمة على الموارد ويمكن الحصول عليها بسهولة، مثل الدخل أو الأصول. وربما لا تكفي البيانات التي يتم الحصول عليها للكشف عن العمليات الأخرى التي يتعين معالجتها. وفي عدد من المشروعات، عولج هذا النقص في المعلومات باستخدام معايير تدور حول مكونات أو أهداف المشروعات. وشملت مؤشرات الفقر غير الاقتصادية المستخدمة في اختيار المستفيدين ما يلي: (1) نقص الأغذية في القرى (جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية) وضيق سبل وصول المجتمعات المحلية إلى المؤسسات والفرص (بنغلاديش والصين). واستند اختيار المجتمعات المحلية الفقيرة في بعض المشروعات (غانا) إلى معايير الجدوى، من قبيل وجود سوق على مسافة خمسة كيلومترات، وهو ما يمكن أن يحدد نجاح المشروع.

13 - **الاستهداف الذاتي.** يشمل ذلك تحديد المنتجات والأنشطة التي تجتذب الفقراء بينما تكون أقل اجتذاباً لغير الفقراء. ويتوقف الاستهداف الذاتي بالدرجة الأولى في كثير من الأحيان على فهم استراتيجيات سبل كسب عيش المجموعة المستهدفة وبأخذ في الحسبان أولويات المجتمعات المحلية الفقيرة المستهدفة وقدراتها وطلباتها ومعتقداتها. ويفيد متوسط حجم القروض وتصميم المنتجات المالية في المشروعات التي تركز على الخدمات المالية الريفية في تحديد مدى الاستجابة للمجموعات المستهدفة الصحيحة. مثال ذلك أن في مشروع التنمية الزراعية المتكاملة في جنوب غرب أنهوي في الصين قروضاً بلغ متوسط حجمها 70 دولاراً أمريكياً للفقراء الريفيين من أجل إنتاج المحاصيل وتنمية الإنتاج الحيواني وإدراج الدخل. ولم تكن المواد الزراعية الأولية المقدمة في إطار برنامج تحسين الجذريات والدرنيات في غانا كافية إلا لزراعة 0.1 أكر من الأراضي. ولذلك لم تكن المشاركة في المشروع مجدية للأشخاص الميسورين ولم يجد فيه سوى الفقراء حافزاً كافياً للمشاركة.

14 - **تمكين ومشاركة الفقراء.** بالنظر إلى أن الفقر يمكن أن ينطوي على افتقار إلى الموارد وإحساس بالعجز، تشمل مشروعات الصندوق أنشطة لبناء المجتمعات المحلية وتدابير تمكينية كوسيلة لإنهاء الفقر وكخاية في حد ذاتها لتعزيز الفقراء. وعممت النهج التشاركية بنجاح في طور تصميم المشروعات من قبيل مشروع تطوير القرى وإدارتها في السنغال لتصميم منتجات مالية ريفية ملائمة؛ ومشروع

الإنعاش الزراعي في فونتا دجالون، وبرنامج التنمية المحلية في غينيا؛ ومشروع صغار المزارعين في الإقليم الجنوبي الغربي في الجمهورية الدومينيكية؛ ومشروع توفير خدمات المساعدة التقنية لصغار المزارعين في دولة بوليفيا المتعددة القوميات. واستخدمت نهج تشاركية في مشروع التنمية الريفية للمنطقة الوسطى - المرحلة الثانية في السلفادور. وأسفر ذلك عن تحسين رأس المال الاجتماعي، والأهم من ذلك هو تمكين المجموعات المستهدفة. وفي مشروعات أخرى من قبيل مشروع التنمية الريفية - المرحلة الثالثة في الكونغو، تم اختيار مجموعات المزارعين كآليات للتنفيذ من أجل تحسين مشاركة الفقراء. وفي مشروع تنمية إبارا سان لورنزو في إكوادور، أنشئت لجان لتخصيص الموارد المحلية بين مجتمعات السكان الأصليين لكفالة استفادة القطاعات الأفقر من الفوائد المتحققة من الأنشطة المقررة لإدارة الموارد الطبيعية وسلاسل القيمة التي يدعمها المشروع. وأنشئت في عدة مشروعات منظمات قوية للفقراء من خلال مشروعات استخدمت فيها نهج إيمانية قائمة على المجتمعات المحلية. وشجعت نماذج مجموعات العون الذاتي في عمليات التمويل الصغرى في الهند.

15 - **الاستهداف المباشر.** يُستخدم الاستهداف المباشر عندما يلزم اختيار أفراد أو أسر للاستفادة من فوائد المشروعات. وقد تشمل المشروعات معايير للأهلية توضع وتطبق بمشاركة من المجتمع المحلي (أو معايير الاستبعاد لتلافي تسرب فوائد المشروعات إلى الأشخاص الميسورين نسبياً) وحصصاً للمجموعات المحرومة من قبيل الأقليات العرقية أو المجموعات المحورية من النساء أو الشباب. واستخدم ذلك في عدد من المشروعات لكفالة صياغة القواعد أو الأحكام بما يكفل مشاركة المجموعات المحورية في المشروعات.

16 - **الاستهداف القائم على نوع الجنس.** اكتسبت المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة أهمية متزايدة كأهداف وكوسائل للحد من الفقر وليس مجرد مكونات أو أنشطة شكلية في مشروعات الصندوق. وهناك اعتراف بالاحتياجات الجنسانية وتجري تلبيتها على مختلف المستويات: (1) **الاحتياجات الجنسانية الاستراتيجية** (التي تعالج قضايا المساواة والتمكين من قبيل وصول النساء إلى الموارد أو المؤسسات)؛ (2) **الاحتياجات الجنسانية العملية** (الأنشطة النابعة من تجارب النساء الحياتية اليومية الملموسة)؛ (3) **الديناميات المشتركة بين الأسر** (التبادلات في المجتمع المحلي والشبكات الكبرى)؛ (4) **الديناميات القائمة داخل الأسرة** (تخصيص الموارد في الأسرة وفهم الحقوق والمسؤوليات داخلها).

17 - وفيما يتعلق بالمشروعات التي صُممت مؤخراً في مناطق تتراوح بين أفريقيا وأمريكا اللاتينية وجنوب آسيا وأوروبا الشرقية، لاقى تعميم التمايز بين الجنسين اهتماماً بارزاً في عملية التصميم. وفي برنامج الحد من الفقر الريفي في الرأس الأخضر ومشروع تنمية بونو - كوسكو كوريدور في بيرو، أكدت استعراضات التصميم أهمية دمج النساء في هيئات صنع القرارات المحلية. واقترحت الاستعراضات تعميق وعي النساء بحقوقهن القانونية والمدنية. وسمحت العملية التشاركية التي انتهجها مشروع التنمية الريفية المجتمعية في بوركينا فاسو للنساء بالمشاركة بدور متزايد في هيئات صنع القرار وبالتالي تحسّن وضعهن بالقياس إلى الرجال. وازدادت بالمثل مشاركة الشباب في عمليات صنع القرار.

وشُجِّعت المشاركة أيضاً من خلال العمل الإيجابي وتخصيص حصص للنساء في الهيئات المحلية. وحقق تعميم التمايز بين الجنسين في أنشطة عدد من المشروعات، وذلك في البداية عن طريق كفالة تمثيل النساء في وحدات تنسيق المشروعات وبين موظفي تقديم الخدمات. وبلغت نسبة النساء المسؤولات عن الإدارة في مشروع جنوب غرب أنهوي في الصين 27 في المائة، وبلغت أيضاً نسبة النساء بين المستفيدين 40 في المائة. وحقق تعميم الإنصاف بين الجنسين في مختلف المشروعات من قبيل مشروع صغار المزارعين في المنطقة الجنوبية الغربية في الجمهورية الدومينيكية، ومشروع التنمية الريفية للمنطقة الوسطى - المرحلة الثانية في السلفادور، ومشروع تنمية الموارد الزراعية في اليرموك بالأردن ومشروع تنمية الإنتاج الحيواني والتمويل الريفي في البوسنة والهرسك، ومشروع التنمية الزراعية المتكاملة في ولاية زغوان في تونس، نتائج ملموسة على صعيد تمكين النساء في مختلف الميادين، بما في ذلك تحسّن النسبة بين الجنسين في إدارة المنظمات الزراعية في مختلف المشروعات، والائتمانات المقدمة إلى الأعمال التجارية الريفية؛ والملكية العقارية؛ وزيادة مشاركة الرجال في العمل المنزلي.

رصد الأداء وتقييم الأثر

18 - ينبغي أن تشكل تدابير رصد الأداء من حيث دعم الفقراء وتقييم الأثر على المستفيدين جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الاستهداف، ويمكن دمجها في نظم وعمليات رصد وتقييم المشروعات. وركّز عدد من استعراضات ضمان الجودة على نظم الرصد والتقييم في المشروعات. وانصب التركيز على الترتيبات المؤسسية والملكية الحكومية، إلى جانب المسوح الأساسية المبكرة. ويمكن اتخاذ خطوات إضافية عديدة لكفالة فعالية الاستهداف، بما في ذلك: (1) ينبغي رصد العمليات لتتبع من يشاركون في أنشطة المشروعات ومن لا يشاركون فيها وأسباب ذلك والمستفيدين منها، أي ينبغي أن يتجاوز التركيز مجرد النتائج ونطاق الوصول ليشمل الصلات السببية؛ (2) ينبغي استبدال الإبلاغ القائم على المخرجات بالإبلاغ القائم على محصلة النواتج؛ (3) ينبغي تصنيف البيانات بحسب نوع الجنس؛ (4) ينبغي استخدام التقديرات الريفية التشاركية لقياس محصلة النواتج.

الاستهداف في مشروعات سلاسل القيمة

19 - يشترك عدد كبير من مشروعات الصندوق، وبخاصة في الحافظة الأخيرة، مع سلاسل القيمة. وسلسلة القيمة هي مجموعة متتابعة من العمليات الإنتاجية التي تبدأ بتوفير مدخلات محدّدة لمُنتج معيّن وصولاً إلى الإنتاج الأولي والتجهيز والتسويق والاستهلاك النهائي. وتتطوي سلسلة القيمة أيضاً على ترتيبات تنظيمية تربط وتنسق بين المنتجين والمجهّزين والتجار والموزعين لمُنتج معيّن. وما زالت آثار ذلك على الحد من الفقر غير واضحة وتتوقف على السياقات المحلية، وتنظيم سلسلة القيمة، والأسواق المحلية والعالمية، وإمكانات العمل والعلاقات بين مختلف العناصر الفاعلة في سلسلة الإمداد. وعلى الرغم من صعوبة التنبؤ بالآثار الطويلة الأجل لسلاسل القيمة واعتمادها على نماذج إقتصادية اقتصادية ديناميكية فقد أثّرت شواغل بشأن ازدياد تركّز الأسواق في سلاسل القيمة الكبيرة لأن ذلك قد يسفر عن

استبعاد أصحاب الحيازات الصغيرة من المشاركة. وتمثل أيضاً إمكانات العمل في سلاسل القيمة اعتباراً مهماً.

20 - وأثارت استعراضات ضمان الجودة في الصندوق في كثير من الأحيان شواغل بشأن إمكانية مراعاة مصالح الفقراء في المشروعات الجديدة التي تشمل مكونات متعلقة بسلاسل القيمة. وتشير الكتابات ذات الصلة إلى ضرورة تقييم أربعة أبعاد: (1) **العناصر الفاعلة**: ينبغي أن تحدد تحليلات سلاسل القيمة كل العناصر الفاعلة المشاركة في الإنتاج والتجهيز والتسويق ومبيعات المنتج على أدنى مستوى؛ (2) **الأسواق والقطاع**: يمكن للنمو المحتمل للسوق وهوامش السلاسل الأخرى المماثلة على طول سلسلة القيمة في السوق أن تشير إلى الآفاق المفتوحة أمام صغار المزارعين؛ (3) **فرص العمل**: يمكن للأثر على العمل الريفي أن يشكل معياراً مهماً للاشتراك في سلسلة القيمة؛ (4) **التسيير أو علاقات القوة**: تتوقف في كثير من الأحيان الفوائد المترجمة للفقراء على العلاقات بين مختلف قطاعات سلسلة القيمة. وفي سلاسل القيمة الزراعية، تتمثل إحدى نقاط التدخل الجيدة لمشروعات الصندوق في دعم منظمات المزارعين وتمكينها من المشاركة بفعالية أكبر في سلاسل القيمة.

خاتمة

21 - بالنظر عموماً إلى ازدياد الفقر وارتفاع مستويات الجوع في جميع أرجاء العالم وهبوط أداء الاستهداف في الصندوق، هناك حاجة ملحة واضحة لمواصلة وزيادة تكثيف الاستهداف في مشروعات الصندوق. وتحقيقاً لهذه الغاية فإن استراتيجية الاستهداف الفعالة هي الاستراتيجية التي تحقق ما يلي: (1) الاعتراف بالسياق الاقتصادي الكلي للفقير وتعدد أبعاده؛ (2) تعميم التمايز بين الجنسين في الاستهداف؛ (3) إشراك المجتمعات المحلية في عمليات التصميم والتنفيذ والرصد؛ (4) تنفيذ تدابير للاستهداف، من قبيل الاستهداف الجغرافي، والاستهداف الذاتي، والتمكين وبناء القدرات، والمؤشرات غير المرتبطة بالدخل/الأراضي؛ والاستهداف المباشر، بما في ذلك معايير الأهلية التي توضع وتطبق بمشاركة المجتمع المحلي؛ (5) رصد وتقييم أداء الاستهداف في المشروعات؛ (6) المشاركة في سلاسل القيمة مع الفهم الشامل لتداعيات تلك النماذج.

الخطة المتوسطة الأجل: الإطار المنطقي 2010-2012 – تقرير أولي عن مؤشرات الأداء الرئيسية
النواتج الاستراتيجية للصندوق للفترة 2010-2012

توقعات الأداء للفترة 2010-2012	مقاييس النجاح ومصادر التحقق	النواتج الاستراتيجية
<p>يعمل الصندوق، مسترشداً بإطاره الاستراتيجي للفترة 2007-2010، مع فقراء الريف من النساء والرجال على تهيئة فرص محددة على المستوى المحلي عن طريق ضمان تحسين وصول سكان الريف وامتلاكهم ما يحتاجون إليه من مهارات وتنظيم للاستفادة مما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الموارد الطبيعية، ولاسيما الوصول الآمن إلى الأراضي والمياه، وتحسين إدارة الموارد الطبيعية والممارسات الزراعية المستدامة • التكنولوجيات الزراعية المحسنة وخدمات الإنتاج الفعالة لتحسين الإنتاجية؛ • طائفة واسعة من الخدمات المالية للإنتاج وإنتاجية أصحاب الحيازات الصغيرة • أسواق المدخلات والمنتجات الزراعية المتسمة بالشفافية والتنافس، للتمكين من الاندماج في سلاسل القيمة الوطنية والدولية • فرص العمل الريفي غير الزراعي وتنمية المشروعات التي يمكن أن يدر استغلالها ربحاً • عمليات وضع السياسات والبرامج المحلية والوطنية للمشاركة الفعالة من فقراء الريف من النساء والرجال • إطار وبيئات سياساتية محسنة لتنمية أصحاب الحيازات الصغيرة على كلا الصعيدين الوطني والإقليمي • تعزيز القدرات القطرية للتنمية الزراعية والريفية 	<p>يساهم الصندوق في ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • زيادة الدخل • تحسين الأمن الغذائي • تمكين فقراء الريف من النساء والرجال، أي زيادة عدد الأسر الريفية التي تنتقل من زراعة الكفاف إلى الإنتاج الزراعي المربح • خفض مستويات تردّي النظام الإيكولوجي • زيادة عدد الأسر الريفية المستهدفة التي تفيد عن زيادة دخلها من الأنشطة غير الزراعية <p>مصادر التحقق: بيانات البنك الدولي والأمم المتحدة؛ التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق</p>	<p>زيادة الدخل وتحسين الأمن الغذائي لفقراء الريف من النساء والرجال</p>

النواتج التشغيلية للصندوق للفترة 2010-2012

النواتج التشغيلية	مقاييس النجاح ومصادر التحقق	توقعات الأداء للفترة 2010-2012		
1- الأشخاص الذين يتلقون خدمات من مشروعات يدعمها الصندوق	المؤشر	القيمة عند	تقرير الفعالية	المستوى
		خط الأساس	الإيمانية لعام	المستهدف
• الأشخاص المستفيدين من مساعدة الصندوق، مع التركيز على التمايز بين الجنسين	1-3 الأشخاص الذين يتلقون خدمات من مشروعات يدعمها الصندوق (العدد)	29.2 مليون	36.6 مليون	60 مليون
2- إدارة الموارد الطبيعية	نسبة الذكور إلى الإناث	57:43	51:49	50:50
• تحسين الوصول إلى الموارد من الأراضي والمياه	إدارة الموارد الطبيعية			
• المنطقة المتأثرة بنظام الري الذي تم بناؤه	2-3 أراضي الموارد ذات الملكية المشتركة الخاضعة لممارسات إدارية محسنة (هكتار)	3.9 مليون	4.9 مليون	
3- التكنولوجيات الزراعية	3-3 المساحة الداخلة في مشروعات الري المقامة أو الخاضعة للإصلاح (بالهكتار)	228 000	322 000	
• زيادة استخدام النهج الزراعية المستدامة والحد من تآكل الأراضي والبحار	التكنولوجيات الزراعية			
• تحسين الوصول إلى التكنولوجيات الزراعية والدراية وخدمات الإنتاج الفعالة	4-3 تدريب الأشخاص على ممارسات/تكنولوجيات إنتاج المحاصيل	1.7 مليون	4.1 مليون	
4- خدمات التمويل الريفي	نسبة الذكور إلى الإناث	50:50	63:37	
• تحسين الوصول إلى الخدمات المالية وأدوات الادخار	5-3 الأشخاص المدربين على ممارسات/تكنولوجيات الإنتاج الحيواني	1.1 مليون	1.1 مليون	
• طائفة واسعة من الخدمات المالية وأدوات الادخار	نسبة الذكور إلى الإناث	35:65	44:56	
	خدمات التمويل الريفي			
	6-3 المقترضون النشطون	4.4 مليون	4.8 مليون	
	نسبة الذكور إلى الإناث	52:48	51:49	
	7-3 المدخرون الطوعيون	5.4 مليون	8.4 مليون	
	نسبة الذكور إلى الإناث	51:49	49:51	
	التسويق			
	8-3 الطرق التي تم شقها أو إصلاحها (كم)	15 000	21 000	

إطار الحافظة الجارية	28 000	25 000	9-3 مجموعات التسويق التي يتم تكوينها/تعزيزها	5- التسويق
			المشروعات الصغيرة	<ul style="list-style-type: none"> تحسين الوصول إلى الأسواق: أسواق للمدخلات والمنتجات الزراعية تتسم بالشفافية، والتنافس، والتشغيل، والكفاءة
أفريقيا الغربية والوسطى:	277 000	162 000	10-3 عدد الأشخاص المدربين على الأعمال التجارية وتنظيم المشروعات	
<ul style="list-style-type: none"> 10 برامج الفرص الاستراتيجية القطرية 	48:52	53:47	نسبة الذكور إلى الإناث	
<ul style="list-style-type: none"> 595 مليون دولار أمريكي قيمة القروض والمنح المعتمدة 	34 000	19 000	11-3 مؤسسات الأعمال التي تحصل على الخدمات غير المالية الميسرة	6- المشروعات الصغرى
<ul style="list-style-type: none"> 255 مليون دولار أمريكي قيمة الصرف في إطار الحافظة الجارية 			السياسات والمؤسسات	<ul style="list-style-type: none"> فرص العمل الريفي غير الزراعي وتنمية المشروعات
البرامج العالمية/الإقليمية:	1 169 000	672 000	12-3 الأشخاص المدربين على مواضيع إدارة المجتمعات المحلية	<ul style="list-style-type: none"> تحسين قدرة القطاع الخاص والاستثمار في الاقتصاد الريفي
<ul style="list-style-type: none"> 150 مليون دولار أمريكي قيمة المنح العالمية والإقليمية المعتمدة، بما فيها المنح الصغيرة 	24:76	38:62	نسبة الذكور إلى الإناث	
<ul style="list-style-type: none"> 29 000 	29 000	24 000	13-3 خطط العمل المعدة للقرى/المجتمعات المحلية	
إدارة المعرفة والابتكار:	40	29	25 (2009)	7- السياسات والمؤسسات
<ul style="list-style-type: none"> جدول أعمال متكامل لإدارة المعرفة والابتكار 				<ul style="list-style-type: none"> تعزيز المنظمات والمؤسسات الداعمة لمصالح السكان الريفيين الفقراء
<ul style="list-style-type: none"> – تعميم إدارة المعرفة والابتكار في صلب الأعمال الرئيسية للصندوق 				<ul style="list-style-type: none"> وضع سياسات محلية ووطنية تمكينية
حوار السياسات:				<ul style="list-style-type: none"> تحسين القدرة على إعداد البرامج وتنفيذها (الحكومة، المنظمات غير الحكومية، القطاع الخاص)
<ul style="list-style-type: none"> الإطار الاستراتيجي الجديد 2011-2015 				مصادر التحقق: التقرير السنوي عن الفعالية الإنمائية للصندوق؛ ونظام إدارة النتائج والأثر
<ul style="list-style-type: none"> تقرير الفقر الريفي – المنشور الرئيسي للصندوق 				
<ul style="list-style-type: none"> حوار السياسات المركز للصندوق على كل من الصعيد العالمي والإقليمي والوطني 				

نواتج برامج الفرص الاستراتيجية القطرية للصندوق للفترة 2010-2012 – نتيجة الإدارة المؤسسية 1

توقعات الأداء لعام 2010	مقاييس النجاح ومصادر التحقق (المستوى 2)				المخرجات التشغيلية
<p>تحققت:</p> <ul style="list-style-type: none"> برنامج فرص استراتيجيه قطرية للجمهورية الدومينيكية برنامج فرص استراتيجيه قطرية لأذربيجان برنامج فرص استراتيجيه قطرية لكوت ديفوار برنامج فرص استراتيجيه قطرية لنيجيريا برنامج فرص استراتيجيه قطرية للسنغال برنامج فرص استراتيجيه قطرية لسيراليون <p>ما زالت معلقة وسيجرى تحديثها بعد نهاية السنة</p> <ul style="list-style-type: none"> برنامج فرص استراتيجيه قطرية للهند برنامج فرص استراتيجيه قطرية لجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية 	المستوى المستهدف لعام 2012	نتيجة 2010	خط الأساس	المصدر	دائرة إدارة البرامج
	90	77	82	التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	مؤشرات إطار قياس النتائج
	90	86	87	تقارير إنجاز المشروعات	نسبة البرامج القطرية الحائزة على درجة 4 أو أفضل عند الإنجاز في:
	90	84	83	تقرير إنجاز المشروعات	تصميم وتنفيذ استراتيجيات قطرية فائقة الجودة المستوى، مع تقدير ملاءمتها بانتظام
	80	88	76	تقرير إنجاز المشروعات	أثر الفقر الريفي على المجموعة المستهدفة (مثلا، الأصول المادية والمالية، الأمن الغذائي، التمكين)
	80	95	100	التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	المساواة بين الجنسين
	75	79	72	تقارير إنجاز المشروعات	الابتكار و/أو التعلم و/أو توسيع نطاق التطبيق

توقعات الأداء لعام 2010				مقاييس النجاح ومصادر التحقق (المستوى 2)	المخرجات التشغيلية
	75	65	73	التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق تقارير إنجاز المشروعات	استدامة الفوائد
	75	76	75		
	90	97	91	التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق تقارير إنجاز المشروعات	الأهمية
	90	98	94		
	75	57	55	التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق تقارير إنجاز المشروعات	الكفاءة
	75	66	65		
					نسبة البرامج القطرية المصنفة في الرتبة 4 أو أفضل عند الإدراج من حيث:
	100	100	79	استبيان العملاء	الالتزام بجدول أعمال فعالية المعونة
مصادر التحقق: التقرير السنوي عن الفعالية الإنمائية للصندوق؛ ونظام إدارة النتائج والأثر					

نواتج مشروعات الصندوق للفترة 2010-2012 – نتيجة الإدارة المؤسسية 2

توقعات الأداء لعام 2010		مقاييس النجاح ومصادر التحقق (المستوى 4)				المخرجات التشغيلية
المستوى المستهدف للقروض والمنح المعتمدة (ملايين الدولارات الأمريكية)	الإقليم	المستوى المستهدف لعام 2012	نتيجة 2010	(السنة) الأساس	المؤشر	المصدر
200	آسيا والمحيط الهادي	قيد المتابعة	لم تحدد بعد	لم تحدد بعد	تقارير فريق تعزيز الجودة	عدد الاستعراضات المنجزة لتعزيز الجودة النسبية السنوية للمشروعات المصنفة في الرتبة 4 أو أفضل عند الإدراج في المجالات التالية:
268	أفريقيا الشرقية والجنوبية				ضمان الجودة عند الإدراج	المساواة بين الجنسين
132	أمريكا اللاتينية والكاريبي	92	85	82	ضمان الجودة عند الإدراج	الفعالية
125	الشرق الأدنى وشمال أفريقيا	90	97	93 (2009/2008)	ضمان الجودة عند الإدراج	الأثر على الفقر الريفي في المجموعة المستهدفة (مثلا من خلال الأصول المادية والمالية والأمن الغذائي والتمكين)
166	أفريقيا الغربية والوسطى	90	97	91 (2009/2008)	ضمان الجودة عند الإدراج	تصميم واعتماد عمليات جديدة فائقة الجودة ممولة بالقروض والمنح
ملحوظة: سيجري الإبلاغ عن القروض والمنح الفعلية المعتمدة في عام 2010 في نهاية السنة		90	72	81 (2009/2008)	ضمان الجودة عند الإدراج	استدامة الفوائد
		90	78	86 (2009/2008)	ضمان الجودة عند الإدراج	الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق
مصادر التحقق: التقرير السنوي عن الفعالية الإنمائية للصندوق؛ ونظام إدارة النتائج والأثر						

نواتج مشروعات الصندوق للفترة 2010-2012 – نتيجة الإدارة المؤسسية 2 (تتمة)

توقعات الأداء لعام 2010		مقاييس النجاح ومصادر التحقق (المستوى 4)	المخرجات التشغيلية
المستوى المستهدف للصرف في عام 2010	البرامج العالمية والإقليمية الممولة بالمنح	تحسين تصميم مشروعات المنح بالقياس بما يلي: • عدد اتفاقيات التمويل المعقودة مع مراكز الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية • عدد اتفاقيات التمويل المعقودة مع الجهات المتلقية للمنح من مرفق تمويل التحويلات المالية • عدد المنح العالمية والإقليمية المعتمدة	دائرة إدارة البرامج:
32 مليون دولار أمريكي	الالتزامات العالمية والإقليمية الكبيرة لكل من الآتي: • الزراعة المستدامة • الأراضي والمياه • منظمات المزارعين منظمات المزارعين، والوصول إلى الأسواق، والسياسات • النظم المالية الريفية • زراعة الحيازات الصغيرة كتنشيط تجاري • استهداف الشعوب الأصلية والشباب وتمكين المرأة • 3 منح إقليمية لمرفق مساعدة الشعوب الأصلية • إدارة المعرفة	تحسين تنفيذ الدعم المقدم للمنح العالمية/الإقليمية الكبيرة: • النسبة المئوية للمشروعات المصنفة في الرتبة 4 أو أفضل من حيث التقدم العام المحرز في التنفيذ • عدد الاستعراضات التقنية للمنح الكبيرة (محاضر تعزيز جودة المنح – انظر موقع سكرتارية المنح: Grant Secretariat xDESK) • عدد الاستعراضات التقنية للمنح الصغيرة	تصميم واعتماد عمليات عالمية وإقليمية جديدة فائقة الجودة ممولة من المنح
8 ملايين دولار أمريكي	المنح العالمية والإقليمية الصغيرة	• المنح الممولة من الأموال المتممة	
• منح ممولة من الأموال المتممة: • 23 منحة في إطار مرفق الاتحاد الأوروبي/الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية قيمتها 67.5 مليون دولار أمريكي • 15 منحة في إطار مرفق تمويل التحويلات	المنح الممولة بالأموال المتممة	مصادر التحقق: وثائق المجلس التنفيذي ونظام القروض والمنح؛ وتقرير الشعب عن أداء المحافظة (انظر شعبة السياسات والمشورة التقنية للصندوق على موقع xDesk)	تصميم واعتماد عمليات فائقة الجودة ممولة بمنح صغيرة
ملحوظة: سيجري الإبلاغ عن القروض والمنح الفعلية المعتمدة في عام 2010 في نهاية السنة			

نواتج تنفيذ مشروعات الصندوق للفترة 2010-2012 – نتيجة الإدارة المؤسسية 3

توقعات الأداء لعام 2010		مقاييس النجاح ومصادر التحقق (المستوى 4)			المخرجات التشغيلية	
المستوى المستهدف للصراف في عام 2010 (ملايين الدولارات الأمريكية)	الإقليم/البرنامج	المستوى المستهدف لعام 2012	نتيجة 2010	(السنة) الأساس	المؤشر	دائرة إدارة البرامج:
150	آسيا والمحيط الهادي	%65	%58	56 (2009)	المشروعات الجارية التي تحصل بالفعل على تمويل مشترك دولي (كنسبة مئوية)	حافطة جارية من المشروعات
100	أفريقيا الشرقية والجنوبية	14	.716	21.4 (2009/2008)	متوسط المدة (بالأشهر) من اعتماد المشروع حتى صرف أول دفعة من الأموال	الممولة بالقروض والمنح تخضع لإشراف يتسم بالكفاءة، وإحراز نتائج فعالة ومتصلة بالتممية المستدامة
60	أمريكا اللاتينية والكاريبي	%75	%50	63 (2008)	النسبة المئوية للمشروعات التي تواجه مشاكل والتي اتخذت بشأنها تدابير تصحيحية كبرى (مؤشر الاستجابة الاستباقية)	
90	الشرق الأدنى وشمال أفريقيا	%75	%71 (2009/2007)	64 (2008/2006)	النسبة المئوية لمشروعات الصندوق المصنفة في الرتبة 4 أو أفضل (كنسبة مئوية)	
70	أفريقيا الغربية والوسطى	%15	%18	17 (2007)	المشروعات التي تواجه مشاكل في الحافطة الجارية (كنسبة مئوية)	
35	البرامج العالمية والإقليمية الممولة بالمنح	%20	%15	32 (2008/2007)	التجاوزات الزمنية في المشروعات المنجزة (كنسبة مئوية)	
ملحوظة: سيجري الإبلاغ عن المبالغ الفعلية المصروفة في نهاية السنة		10- % عن 2009	28	35 (2009)	متوسط عدد أيام تجهيز طلبات السحب	
مصادر التحقق: التقرير السنوي عن الفعالية الإنمائية للصندوق؛ ونظام إدارة النتائج والأثر						

نواتج تصميم وتنفيذ مشروعات الصندوق للفترة 2010-2012 – نتيجة الإدارة المؤسسية 3

توقعات الأداء لعام 2010	مقاييس النجاح ومصادر التحقق (المستوى 4)	المخرجات التشغيلية
<p><u>تحققت:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> المبادئ التوجيهية للتوريد <p>ما زالت معلقة وسيجري تحديثها بعد نهاية السنة</p> <ul style="list-style-type: none"> استراتيجية البلدان المتوسطة الدخل إجراءات المنح استعراض المبادئ التوجيهية لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية تعزيز عمليات تصميم المشروعات إجراءات جديدة للإشراف المباشر استراتيجية الحضور القطري مجموعة أدوات/إجراءات للمنح والسكان الأصليين والأراضي والتمويل الريفي وتوسيع النطاق واستراتيجية الحد من الفقر وبرامج النهج القطاعية الشاملة توحيد تصميم مشروعات القروض والمنح 	<p>وثائق السياسات والاستراتيجيات المعتمدة</p> <p>مصادر التحقق: التقرير السنوي عن الفعالية الإنمائية للصندوق</p>	<p>تصميم وتنفيذ المشروعات</p> <p>دائرة إدارة البرامج</p> <p>مكتب الرئيس ونائب الرئيس:</p> <ul style="list-style-type: none"> تحسين استدامة البرامج القطرية تعزيز مساندة تنفيذ البرامج والمشروعات
<p><u>تحققت:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> استراتيجية الصندوق بشأن تغير المناخ إشياء شعبة البيئة والمناخ تأمين اعتماد صندوق التكيف <p>ما زالت معلقة وسيجري تحديثها بعد نهاية السنة:</p> <ul style="list-style-type: none"> المشاركة في المفاوضات المتعلقة بتغير المناخ إدارة المعرفة: إعداد أداة فحص التدريب المناخي CLIMTRAIN، والشبكة الداخلية مرفق البيئة العالمية: الاتفاق على خطط الأعمال 	<ul style="list-style-type: none"> عدد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية ووثائق المشروعات الجديدة التي تعبر عن المخاطر والفرص المتصلة بتغير المناخ والبيئة الزيادة بالنسب المئوية في عدد المشروعات المصنفة في الرتبة 4 أو أكثر في مجال البيئة في تقارير إنجاز المشروعات لمجموعة 2013-2014 (خط الأساس: 77 في المائة في مجموعة 2008-2009، متوسط السنين) متوسط التصنيف بالنسبة للتدخل في مجال الموارد الطبيعية (التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير إنجاز المشروعات يعاملان البيئة وإدارة الموارد الوطنية كجزء من مجال واحد) 	<p>البيئة وتغير المناخ</p> <p>دائرة إدارة البرامج</p> <p>شعبة البيئة والمناخ</p> <p>دائرة المالية والإدارة:</p> <ul style="list-style-type: none"> تعميم قضايا البيئة وتغير المناخ
<p>مرفق البيئة العالمية</p> <p>عدد مذكرات المفاهيم المعتمدة</p>	<p>مرفق البيئة العالمية</p> <p>عدد مذكرات المفاهيم المعتمدة</p>	<p>المستوى المستهدف لعام 2010</p> <p>4</p>

<ul style="list-style-type: none"> • عدد المنح المعتمدة 	8	<ul style="list-style-type: none"> • عدد المشروعات المصنفة تصنيفات مرضية في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق (التقرير السنوي لعام 2008: 27 %، والمتوسط المتحرك لفترة الثلاث السنوات: 55 %) 	
<ul style="list-style-type: none"> • عدد المنح الخاضعة للإشراف 	10	<ul style="list-style-type: none"> • عدد تقارير فرق تعزيز الجودة التي تبرز شواغل تغير المناخ، وتسجل التقديرات الموجزة لفرق تعزيز الجودة بشأن تصنيفات للمسائل ذات الصلة بتغير المناخ 	
<ul style="list-style-type: none"> • عدد التقديرات البيئية الاستراتيجية 	5	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة أموال مرفق البيئة العالمية 	
<ul style="list-style-type: none"> • عدد مذكرات الاستعراض البيئي الاجتماعي 		<ul style="list-style-type: none"> • شهادة المبني المراعي للبيئة والحساب السنوي لأثر الكربون في المقر الرئيسي للصندوق 	
<ul style="list-style-type: none"> • عدد منح الصندوق المضمونة 	8	<ul style="list-style-type: none"> • رصد استهلاك المقر الرئيسي للصندوق من الطاقة وانبعثاته من الكربون 	
<p><u>ملحوظة:</u> سيجري تحديث الأعداد الفعلية في نهاية السنة</p>		<ul style="list-style-type: none"> • عقد الاجتماع الخامس لتجديد موارد مرفق البيئة العالمية في الصندوق • عدد المساهمات الجوهرية التي يقدمها الصندوق في المنتديات الدولية (اجتماعات جمعية مرفق البيئة العالمية، ومؤتمر الأطراف، والمنتدى العالمي للجهات المانحة المعنية بالتنمية الريفية، والأمم المتحدة/المؤسسات المالية الدولية) <p>مصادر التحقق: التقرير السنوي عن الفعالية الإنمائية للصندوق</p>	

نواتج إدارة المعرفة، واستقطاب التأييد للسياسات، والاتصالات في الصندوق للفترة 2010-2012 – نتيجة الإدارة المؤسسية 8

توقعات الأداء لعام 2010	مقاييس النجاح ومصادر التحقق (المستوى 5)	المخرجات التشغيلية
<p><u>تحققت:</u></p> <p>الإطار الاستراتيجي للفترة 2011-2015</p> <ul style="list-style-type: none"> • الحوار العالمي حول الزراعة والتنمية (ما زال جارياً) • مؤتمر الصندوق المعني بزراعة الحيازات الصغيرة كنشاط تجاري (مقرر عقده في عام 2011) • الاهتمام بشواغل المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة في الوثيقة الختامية لمؤتمر قمة الألفية • إنشاء مكتب كبير استراتيجي للتنمية <p><u>ما زالت معلقة وسيجري تحديثها بعد نهاية السنة</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • إطار الاستجابة السريعة لإعادة التأهيل والتعمير بعد الكوارث • نهج المنظمة إزاء السياسة الدولية وقدرتها على المشاركة فيها • ربط اجتماع السكان الأصليين بمجلس المحافظين • أفضل صفقة لأصحاب الحيازات الصغيرة – كانكون، اجتماع اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ والزراعة والتنمية الريفية • عدد مذكرات المشورة التقنية (العدد المستهدف: 5) 	<ul style="list-style-type: none"> • 2010: تحديد اثنتين من أولويات القضايا المؤسسية للمشاركة في السياسات الدولية في عام 2011 • 2010: التقدير الذاتي الأساسي لقدرة الصندوق المؤسسية على المشاركة في السياسات الدولية • 2011 و 2012: التصنيف في رتبة مرض إلى حد ما أو أفضل على جدول تقدير الأداء عن اثنتين من مبادرات المشاركة في السياسات الدولية • 2012: تعزيز القدرة المؤسسية على المشاركة السياساتية الدولية في اثنتين على الأقل من المجالات المتأخرة المحددة في التقدير الذاتي الأساسي لعام 2010 <p><u>مصادر التحقق:</u> تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق</p>	<p>مكتب كبير استراتيجي التنمية</p> <p>مكتب الاتصال في أمريكا الشمالية</p> <p>مكتب الرئيس ونائب الرئيس</p> <p>دائرة إدارة البرامج</p> <ul style="list-style-type: none"> • بيئة السياسات الدولية مواتية لمصالح السكان الريفيين الفقراء • سياسة وبرامج وطنية لمشاركة السكان الريفيين الفقراء بفعالية • تحسين إطار السياسات الوطنية لتنمية أصحاب الحيازات الصغيرة • تعزيز القدرات القطرية للتنمية الزراعية والريفية

توقعات الأداء لعام 2010	مقاييس النجاح ومصادر التحقق (المستوى 5)	المخرجات التشغيلية
<p><u>تحققت:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • تقرير الفقر الريفي • ازدياد الوعي بعمل الصندوق على المستويات القطرية والإقليمية والمؤسسية • إتاحة شبكة الصندوق الداخلية للمكاتب القطرية (اعتباراً من 30 سبتمبر/أيلول 2010، وتركيب واختبار الشبكة الافتراضية الخاصة في 70 في المائة من المكاتب الميدانية الخمسة والعشرين العاملة) <p><u>ما زالت معلقة وسيجري تحديثها بعد نهاية السنة</u></p> <p>موجز البحوث الإنمائية</p> <ul style="list-style-type: none"> • جدول أعمال الابتكار المؤسسي • نهج المطبوعات المؤسسية • بدء إصدار سلسلة ورقات العمل الخاصة بالصندوق • تقاسم استعراضات تعزيز الجودة • بدء منتدى مدير البرنامج القطري • دمج الشبكات المواضيعية الإقليمية في إدارة المعرفة المؤسسية • وضع أدوات تعلم لإدارة المعرفة والابتكار • تعميم وسائل وأدوات إدارة المعرفة • الانتهاء من حزمة التدريب المناخي CLIMTRAIN 	<ul style="list-style-type: none"> • تحسين بيئة وثقافة إدارة المعرفة والابتكار • مستوى نشط من مشاركة الموظفين • نجاح تقييم مدير البرنامج القطري لمنتدى مدير البرنامج القطري • تحسين قدرات ومهارات الاتصال المشار إليها في نظام تقييم الأداء • عدد المشاورات والحلقات الدراسية المواضيعية <p><u>مصادر التحقق:</u> تقارير الصندوق وموقعه الشبكي</p>	<p>مكتب كبير استراتيجي التنمية</p> <p>شعبة الاتصالات</p> <p>دائرة إدارة البرامج</p> <p>دائرة المالية والإدارة</p> <p>مكتب الاتصال في أمريكا الشمالية</p> <p>جدول أعمال متكامل لإدارة المعرفة والابتكار – تعميم إدارة المعرفة والابتكار في صلب الأعمال الرئيسية للصندوق</p>

نواتج إدارة المعرفة، واستقطاب التأييد للسياسات، والاتصالات في الصندوق للفترة 2010-2012 – نتيجة الإدارة المؤسسية 8 (تتمة)

توقعات الأداء لعام 2010	مقاييس النجاح ومصادر التحقق (المستوى 5)	المخرجات التشغيلية
<p><u>تحققت:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • إطلاق تقرير الفقر الريفي (المقرر في 6 ديسمبر/كانون الأول في Catham House في لندن) • تقدّم جهود تجديد الموارد بفضل الاتصالات الاستراتيجية • إطلاع موظفي الصندوق على قضايا إصلاح الموارد البشرية عن طريق الاتصالات الداخلية • سياسة جديدة للنشر <p><u>ما زالت معلقة وسيجري تحديثها بعد نهاية السنة</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • استراتيجية الاتصالات • حزمة أدوات الاتصالات والمبادئ التوجيهية للمكاتب القطرية • التقرير السنوي • إطلاق تقرير الفقر الريفي • التركيز على 10 من البلدان ذات الأولوية، تختارها دائرة إدارة البرامج • تحسين صورة الصندوق عن طريق تدريب موظفيه على الاتصالات 	<p>تحسين قدرة موظفي الصندوق (بمن فيهم موظفو المكاتب القطرية) على تبليغ رسالة الصندوق (عدد الموظفين الذين يتلقون تدريباً على الاتصالات كل سنة)</p> <p>مصادر التحقق: تقارير الصندوق وموقعه الشبكي</p>	<p>شعبة الاتصالات مكتب المستشار العام</p>

نواتج تعبئة موارد الصندوق للفترة 2010-2012 – نتيجة الإدارة المؤسسية 10

توقعات الأداء لعام 2010	مقاييس النجاح ومصادر التحقق	المخرجات التشغيلية
<p><u>تحققت:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • إنشاء مكتب العلاقات مع دول الخليج العربية • الاتصال بدول الخليج بشأن التعهدات المقدمة للتجديد الثامن لموارد الصندوق • وضع أسس المشاركة في التجديد الثامن والتاسع لموارد الصندوق • موارد إضافية من المؤسسات <p><u>ما زالت معلقة وسيجري تحديثها بعد نهاية السنة</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • سقف معتمد مدته 7 سنوات لسلطة الالتزام بالموارد مقدما من أجل استيعاب الفجوة بين متطلبات الموارد والموارد المتاحة • استراتيجية جديدة لتعبئة الموارد • استعراض منتصف المدة 	<ul style="list-style-type: none"> • ورود مساهمات متعهد بها ومسددة يبلغ مجموعها 1.2 مليار دولار أمريكي. • سد الفجوة الحالية المتوقعة في سلطة الالتزام بالموارد مقدما في عام 2012 بغية الحفاظ على المستوى نفسه من برنامج العمل • إعلان التعهدات المتبقية من التجديد الثامن لموارد الصندوق • ثبوت تزايد الدعم المقدم إلى الصندوق من دول الخليج العربية • موارد إضافية لبرنامج العمل، بطرق منها التمويل المشترك: قيد المتابعة • الموارد الإضافية الواردة من المؤسسات: قيد المتابعة <p>مصادر التحقق: تقرير التجديد التاسع لموارد الصندوق؛ القوائم المالية السنوية؛ مراجعات الحسابات السنوية</p>	<p>مكتب العلاقات مع دول الخليج العربية</p> <p>دائرة المالية والإدارة</p> <p>مكتب المستشار العام</p> <p>مكتب الرئيس ونائب الرئيس</p> <p>دائرة إدارة البرامج</p> <p>تحسين تعبئة الموارد وإدارتها</p> <ul style="list-style-type: none"> • المساهمات في تجديد موارد الصندوق عند مستوى 1.2 مليار دولار أمريكي لتوسيع برنامج العمل إلى 3 مليارات دولار أمريكي
<p>المستوى المستهدف لعام 2010</p>	<p>الفئة</p>	
<p>296 مليون دولار أمريكي</p>	<p>المساهمات المسددة</p>	
<p>408 ملايين دولار أمريكي</p>	<p>الموارد الداخلية¹⁴</p>	
<p>ملحوظة: سيجري الإبلاغ عن نتائج عام 2010 في نهاية السنة</p>		
<p>المستوى المستهدف لعام 2010</p>	<p>الفئة</p>	<p>الأموال المتممة</p> <ul style="list-style-type: none"> • ورد تمويل مشترك متمم قدره 48.5 مليون دولار أمريكي
	<p>ازدياد تعبئة الموارد المالية من أجل الفقر الريفي</p>	

¹⁴ بما في ذلك إيرادات الاستثمار تدفقات القروض العائدة وعمليات الشطب.

توقعات الأداء لعام 2010	مقاييس النجاح ومصادر التحقق	المخرجات التشغيلية
21 مليون دولار أمريكي	الأموال المتممة	<p>التمويل المشترك</p> <ul style="list-style-type: none"> • نسبة التمويل المشترك إلى الموارد المملوكة: 1.5 مرة. إجمالي حجم التمويل المشترك: 4.5 مليار دولار أمريكي
14 مليون دولار أمريكي	الأموال المتممة من مرفق البيئة العالمية	
10-5 مليون دولار أمريكي	المؤسسات	
1.2 مليار دولار أمريكي	التمويل المشترك	
ملحوظة: سيجري الإبلاغ عن نتائج عام 2010 في نهاية السنة		

نواتج التخطيط الاستراتيجي والميزنة وإدارة الموارد البشرية في الصندوق للفترة 2010-2012 – نتيجة الإدارة المؤسسية 5

توقعات الأداء لعام 2010	مقاييس النجاح ومصادر التحقق	المخرجات التشغيلية
<p><u>تحققت:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> الخطة متوسطة الأجل 2010-2012 استعراضات الأداء الفصلية والسنوية الخطة الاستراتيجية لقوة العمل اعتماد الميزانية الصفرية، تقدير الأموال المتممة (من المقرر عرضها على المجلس التنفيذي للموافقة عليها في ديسمبر/كانون الأول) 	<p>زيادة الكفاءة الإجمالية: 16.3 في المائة (2008)؛ و 15.5 في المائة (2009)؛ و 14.4 في المائة (2010)؛ و 13.5 في المائة (الزيادة المستهدفة في عام 2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> زيادة النسبة المئوية للميزانية المخصصة للنفقات التي تقدم دعماً مباشراً لتصميم البرامج وتنفيذها وضع أسس مرجعية للعمليات الإدارية، وقياسها، وإدارتها بغية رفع كفاءتها إدماج الاستنتاجات الرئيسية لاستعراضات الأداء في قرارات إدارة الصندوق وخطتها زيادة أتمتة الإدارة وتحرير الموارد تحقيقاً لإضافة القيمة <p>مصادر التحقق: تقرير الفعالية الإنمائية؛ ومناقشات الأداء الفصلية</p>	<p>التخطيط الاستراتيجي والميزنة</p> <p>شعبة التخطيط الاستراتيجي والميزانية مكتب الرئيس ونائب الرئيس:</p> <ul style="list-style-type: none"> إعداد خطة إدارية متعددة مدتها 3 سنوات وميزانية متكاملة بواسطة نهج الميزنة الصفرية والمستندة إلى النتائج مواصلة الميزانية الإدارية والميزانية الرأسمالية مع الأهداف التشغيلية الإبلاغ عن الأداء من حيث النتائج
<p><u>تحققت:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> إعادة تهيئة شعبة الموارد البشرية تنقيح لائحة الموظفين إتمام المسارات الوظيفية توحيد معايير تصنيفات الوظائف تنقيح نظام إدارة الأداء تنفيذ الإجراءات المنقحة للموارد البشرية: الترقيات، المرحلة الثانية من برنامج الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة، التناوب، إعادة التوزيع، مكافحة التحرش، أنواع العقود (جاري العمل في ذلك) استعراض استحقاقات الموظفين أتمتة عمليات الموارد البشرية (جاري العمل في ذلك) ما زالت معلقة وسيجري تحديثها بعد نهاية السنة <p>النزاعات المتعلقة بقضايا الموظفين (ثلاث قضايا) عدد موظفي المقر والمكاتب القطرية المعيّنين (العدد المستهدف لكل منهما: 30)</p>	<ul style="list-style-type: none"> النسبة المئوية للموظفين الذين حضروا دورة تدريبية داخلية واحدة على الأقل (في السنة حتى تاريخه) متوسط الوقت الذي يستغرقه ملء الشواغر الفنية: 119 يوماً (2009)؛ 178 يوماً (الفصل الثالث من عام 2010)؛ 100 يوم (المدة المستهدفة لعام 2012) عدد التعيينات المنجزة (25) التقدم المحرز في تجديد عملية إدارة الأداء (100%) تحديد المرحلة الثانية من برنامج الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة وإنجازه في عام 2010 عدد الدورات التدريبية على مستوى المؤسسة التي تم تنظيمها (15) عدد عقود الصندوق المعقودة مع موظفين قطريين/وطنييين (15) مؤشر مشاركة الموظفين: 75 في المائة (سنة الأساس 2008، القيمة 68.4 في المائة، الهدف في عام 2012: 75 في المائة) النسبة المئوية للتقدم المحرز في تنفيذ أتمتة بعض العمليات اليدوية القائمة <p>مصادر التحقق: الخطط الإدارية لشعبة الموارد البشرية لعام 2010</p>	<p>إصلاح الموارد البشرية</p> <p>شعبة الموارد البشرية مكتب الرئيس ونائب الرئيس مكتب المستشار العام:</p> <ul style="list-style-type: none"> تحسين إدارة الموارد البشرية الخطة الاستراتيجية لقوة العمل ترسي الأهداف الإدارية لشعبة الموارد البشرية: مستويات التوظيف، خليط المهارات؛ هياكل الوظائف بما يتماشى مع النتائج المؤسسية

نواتج الإدارة المالية للصندوق للفترة 2010-2012 – نتيجة الإدارة المؤسسية 4

التوقعات لعام 2010	مقاييس النجاح ومصادر التحقق	المخرجات التشغيلية
<p>تحققت:</p> <ul style="list-style-type: none"> • رقابة مالية ملائمة وإبلاغ موثوق (جاري العمل في ذلك) • إدارة حافظة القروض بكفاءة وفعالية (جاري العمل في ذلك) • سياسة السيولة • سياسة الاستثمار • إطار المساءلة المالية • استعراض خارجي للعمليات المالية • تعزيز إدارة المخاطر المالية (جاري العمل في ذلك) • تنقيح سياسات ومعايير الإقراض <p>ما زالت معلقة وسيجري تحديثها بعد نهاية السنة</p> <ul style="list-style-type: none"> • تجهيز المعاملات المالية بأسلوب مضيف للقيمة • إدارة ملائمة للموارد النقدية والاستثمارات، بما في ذلك الإدارة الاستباقية للأصول والخصوم • إطار للمساءلة المالية • توقعات مالية متوسطة الأجل • المحاسبة على أساس الإقراض بعملة واحدة (بما في ذلك إدارة العملات)، قروض الصندوق الجديدة • إطار قانوني ملائم لاستثمار موارد الصندوق 	<ul style="list-style-type: none"> • رأي غير متحفظ بشأن جميع القوائم المالية العامة الصادرة عن الصندوق (الصندوق والكيانات التي يستضيفها) • شهادة غير متحفظه بشأن توكيد إدارة الصندوق لفعالية الضوابط المفروضة على الإبلاغ المالي (2012) • تجهيز معاملات الاستلام والدفع دون أخطاء (حوالي 4 000 في عام 2010، و4 500 في عام 2011، و5 000 في عام 2012) • تجهيز معاملات الاستلام والدفع في الوقت المناسب (إلى زمن تجهيز يبلغ في المتوسط أقل من 3 أيام بحلول عام 2012) • دراسة جدوى للتحديث الوظيفي لبرنامج بيبول سوفت (PeopleSoft) بحلول أوائل عام 2011 – التنفيذ بنهاية عام 2011 • استحداث شروط إقراض محسنة (2010) ومنتجات مالية جديدة (2011، 2012) • خدمة الديون في الوقت المناسب وفعالية، وإجراءات استباقية لإقفال القروض والمنح • نموذج مبسط لتجهيز عمليات الصرف يستند إلى اعتماد المصروفة في الإبلاغ (إطلاق التجارب في عام 2010، والتشغيل الكامل في عام 2011) • حماية الأصول المستثمرة، وضمان السيولة، وتوافق معدل العائد مع الأرقام القياسية <p>مصادر التحقق: النموذج المالي للصندوق؛ وثائق المجلس التنفيذي؛ وثائق اللجنة الاستشارية للاستثمار والمالية واللجنة الاستشارية والمالية وإدارة الأصول والخصوم؛ التقرير السنوي</p>	<p>دائرة المالية والإدارة</p> <p>مكتب الرئيس ونائب الرئيس</p> <p>شعبة التخطيط الاستراتيجي والميزانية</p> <p>مكتب المستشار العام</p> <ul style="list-style-type: none"> • إدارة مالية قوية لأموال الميزانية العادية والأموال الخارجة عن الميزانية

النواتج الإدارية ونواتج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الصندوق للفترة 2010-2012 – نتيجة الإدارة المؤسسية 7

التوقعات لعام 2010	مقاييس النجاح ومصادر التحقق	المخرجات التشغيلية
<p><u>تحققت:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • تنقيح المبادئ التوجيهية للتوريد المطبقة في المقر • المشروع التجريبي لفريق التوريد المشترك للوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها • تقدير المخاطر الأمنية • تجهيز التأشير والامتيازات والحصانات ذات الصلة التي يتمتع بها الموظفون في الوقت المناسب وبكفاءة • اللوجستيات وإدارة المرافق • الإدارة الإلكترونية للسجلات • تخضير المبنى • استراتيجية الأمن في المقر • التحكيم بشأن المقر الرئيسي للصندوق <p>ما زالت معلقة وسيجري تحديثها بعد نهاية السنة</p> <ul style="list-style-type: none"> • تنقيح دليل شعبة الخدمات الإدارية • تعزيز المحيط الخارجي للمقر لمواجهة المخاطر الأمنية (المرحلة الأولى من قارئ الشارات) • تدريب عدد من موظفات الأمن (العدد المستهدف: 50) 	<ul style="list-style-type: none"> • المكاسب الناتجة عن زيادة الكفاءة وتقليص التكاليف • النسبة المئوية لوقت تعطل النظم • عدد الأشخاص المنتقلين إلى المكاتب الجديدة • عدد طلبات الزبائن التي تمت معالجتها • شهادة القيادة في مجال الطاقة والتصميم البيئي، والحد من كمية الأوراق المستخدمة، وزيادة المكافأة على ممارسات إعادة التدوير <p>مصادر التحقق: استقصاء العملاء؛ تقارير مراقبة الجودة؛ الإجراءات والأدلة الإدارية؛ الإحصاءات المستخلصة من نظم المتابعة (Footprint)</p>	<p>دائرة المالية والإدارة شعبة الخدمات الإدارية مكتب المستشار العام:</p> <p>تحسين الكفاءة الإدارية</p>

التوقعات لعام 2010	مقاييس النجاح ومصادر التحقق	المخرجات التشغيلية
<p><u>تحققت:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • تحديث منصة PeopleSoft المالية • لوحات قياس لتحليل قوة العمل • نظام تتبع الرسائل الواردة لمكتب الرئيس ونائب الرئيس (OPTICS) • ما زالت معلقة وسيجري تحديثها بعد نهاية السنة • منصة تفاعلية لممثلي الدول الأعضاء على شبكة الانترنت • تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل شبكات المعرفة الإقليمية • استراتيجية جديدة لتكنولوجيا المعلومات ومبادرات مؤسسية جديدة لتكنولوجيا المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> • استقصاءات رضا العملاء عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات • وقت اشتغال نظم التطبيق (<99%) • وقت اشتغال نظم البنية الأساسية (<99%) • إمكانية الوصول من المكاتب القطرية إلى النظم المؤسسية (<90%) • تسليم مشروعات الميزانية الرأسمالية وفقاً للجدول الزمني (<75%) • إتاحة موارد مالية إضافية وعدد إضافي من موارد الموظفين من أجل المشروعات الكبيرة والصغيرة <p>مصادر التحقق: استراتيجية تكنولوجيا المعلومات؛ حافظة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ تقارير الحالة الفصلية لفريق تسيير تكنولوجيا المعلومات</p>	<p>دائرة المالية والإدارة</p> <p>شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات</p> <ul style="list-style-type: none"> • عدم توقف وتحسن نظم وخدمات تكنولوجيا المعلومات • تنفيذ مشروعات كبيرة وصغيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات • بيئة حاسوبية آمنة وموثوقة في المقر الرئيسي والمكاتب القطرية

نواتج إدارة المخاطر المؤسسية، واستمرارية العمل، والتسيير في الصندوق للفترة 2010-2012 – النتيجة 6 و 9

التوقعات لعام 2010	مقاييس النجاح ومصادر التحقق	المخرجات التشغيلية
<p>تحققت:</p> <ul style="list-style-type: none"> الخطة المتوسطة الأجل السنوية المتجددة لمدة 3 سنوات تنفيذ توصيات المراجعة تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق التقارير السنوية عن إدارة المخاطر المؤسسية <p>ما زالت معلقة وسيجري تحديثها بعد نهاية السنة</p> <ul style="list-style-type: none"> منهجية إدارة أداء الخبراء الاستشاريين 	<ul style="list-style-type: none"> النسبة المئوية لتوصيات المراجعة الداخلية ذات الأولوية العالية التي تأخر تنفيذها الأهداف/المخاطر المؤسسية الرئيسية على مستويي الدوائر والشعب الخاضعة للرصد والتخفيف <p>مصادر التحقق: تقارير المراجعة الصادرة عن مكتب المراجعة والإشراف؛ التقرير السنوي لمكتب المراجعة والإشراف؛ التقرير السنوي عن إدارة المخاطر المؤسسية؛ المناقشات الفصلية المتعلقة بالأداء والنتائج</p>	<p>إدارة المخاطر المؤسسية والتخفيف منها</p> <p>مكتب المراجعة والإشراف</p> <p>مكتب الرئيس ونائب الرئيس:</p> <ul style="list-style-type: none"> تعميم عملية تحسين إدارة المخاطر المؤسسية
<p>تحققت:</p> <ul style="list-style-type: none"> اختبار استمرارية الأعمال في الوظائف الحاسمة خطط انتعاش المجالات الوظيفية الحاسمة توافر البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في المقر الرئيسي والمكاتب القطرية الاستضافة الخارجية لمعدات ونظام خريطة طريق لتحسين استمرارية الأعمال هيكل تسيير استمرارية الأعمال تحليل الأثر لاستمرارية الأعمال التقديرات الأمنية عن طريق عملية الأقران التي تجريها إدارة شؤون السلامة والأمن بالأمم المتحدة <p>ما زالت معلقة وسيجري تحديثها بعد نهاية السنة</p> <ul style="list-style-type: none"> سياسة وخطة الصندوق تجاه استمرارية الأعمال نظام متابعة الموظفين 	<ul style="list-style-type: none"> اعتماد سياسة ذات هيكل تسيير، تتضمن تعيين مدير لاستمرارية الأعمال وإنشاء إدارة للأزمات وفرق استجابة اعتماد تحليل لأثر الأعمال إعداد قالب لخطط الطوارئ واستمرارية الأعمال من أجل حالات الطوارئ الوظيفية تدريب فرق الأزمات وتوعية الموظفين بأدوارهم بموجب خطط استمرارية الأعمال اختبار الاستراتيجيات والخطط الوظيفية واستكمالها وإرساؤها في المجالات الحاسمة: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والإدارة النقدية، والمرافق، والسفر، والأمن قيام مكتب المراجعة والإشراف بمتابعة التوصيات ذات الأولوية <p>مصادر التحقق: خطة استمرارية الأعمال في الصندوق؛ تقارير لجنة إدارة المخاطر المؤسسية؛ تقارير تقدير المخاطر الأمنية</p>	
<p>ما زالت معلقة وسيجري تحديثها بعد نهاية السنة</p> <ul style="list-style-type: none"> اتفاقية قانونية للتمويل المتمم 	<ul style="list-style-type: none"> عدد اتفاقيات القروض والوثائق القانونية الأخرى ذات الصلة المعدة والمتفاوض بشأنها (بما فيها المنح) عدد اتفاقيات البلدان المضيفة 	<p>امتثال السياسات والبرامج</p> <p>والمشروعات للقوانين</p> <p>مكتب المستشار العام</p>

	التوقعات لعام 2010	مقاييس النجاح ومصادر التحقق	المخرجات التشغيلية
لعام 2010			<ul style="list-style-type: none"> الإطار القانوني الملانم لسياسات الصندوق وبرامجه
52	اتفاقيات القروض والمنح		
42	المنح العالمية والقطرية		
8	المنح البيئية		
	ملحوظة: سيجري تحديث نتائج عام 2010 في نهاية السنة		

نواتج إدارة المخاطر المؤسسية، واستمرارية العمل، والتسيير في الصندوق للفترة 2010-2012 – النتيجةان 6 و 9 (تتمة)

توقعات الأداء لعام 2010		مقاييس النجاح ومصادر التحقق	المخرجات التشغيلية
العدد المستهدف لعام 2010	نتيجة عام 2010	الفئة	دعم أنشطة التسيير التي يقوم بها الأعضاء مكتب سكرتير الصندوق
1	1	دورة مجلس محافظي الصندوق	• سلاسة عمل عملية تداول الهيئات الرئاسية • زيادة مشاركة الدول الأعضاء في الصندوق
3	3	دورات المجلس التنفيذي	المصادر: • النسبة المئوية لوثائق الهيئات الرئاسية المقدمة في الوقت المناسب إلى مكتب سكرتير الصندوق وفقا للإجراءات المعمول بها
6	7	اجتماعات لجنة مراجعة الحسابات	• النسبة المئوية لوثائق الهيئات الرئاسية المرسلة إلى الهيئات الرئاسية في الوقت المناسب
5	5	دورات لجنة التقييم	• عدد ساعات الترجمة الفورية
3	3	اجتماعات لنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء	• عدد الكلمات المحررة والمترجمة
5	5	اجتماعات منسقي القوائم والأصدقاء	