Document: EB 2012/107/R.7
Agenda: 5(b)
Date: 23 November 2012
Distribution: Public
Original: English

A

تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق التي جرى تقييمها في عام 2011

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

الأسئلة التقنية:

Ashwani Muthoo
المدير بالإنابة
مكتب التقييم المستقل في الصندوق
رقم الهاتف: 2053 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: a.muthoo@ifad.org

نشر الوثائق:

Deirdre McGrenra
مديرة مكتب شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: 2374 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: gb_office@ifad.org

المجلس التنفيذي – الدورة السابعة بعد المائة
روما، 13-12 ديسمبر/كانون الأول 2012

للاستعراض

المحتويات

موجز تنفيذي iii

أولا – مقدمة 1

ثانيا – الأداء والاتجاهات في الفترة 2002–2011 3

ألف– تعزيز ثبات النتائج في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وفائدته 3

باء – الدروس الرئيسية المستخلصة من عمليات التثبت من تقارير إنجاز المشروعات وتباعد النتائج 5

جيم – أداء المشروعات 6

دال– أداء المشروعات القُطْرية 14

ثالثا– مجموعة مختارة من قضايا المشروعات والبرامج 17

ألف – الاستدامة 18

باء – استهداف السكان الفقراء والوصول إليهم 20

جيم – الكفاءة 22

دال – الإدارة 24

هاء – الرصد والتقييم 26

واو – الأداء الحكومي 28

رابعا – موضوع التعلم لعام 2012 – حوار السياسات 29

ألف – المقدمة 29

باء – تقدير حوار السياسات في تقييمات البرامج القُطْرية 31

جيم – آراء مديري الصندوق 33

دال – خبرات المنظمات الدولية الأخرى 34

خامسا – المقارنة المعيارية 37

ألف – المقارنة المعيارية الخارجية 37

باء – المقارنة المعيارية الداخلية 39

سادسا – النتائج والتوصيات 41

ألف – النتائج 41

باء – التوصيات 44

الملاحق

الملحق الأول– منهجية تقييم المشروعات 46

الملحق الثاني – منهجية تقييم البرامج القُطْرية 47

الملحق الثالث – تعريف معايير التقييم المستخدمة في مكتب التقييم المستقل في الصندوق 48

الملحق الرابع – بيانات تقييم المشروعات في عام 2011 50

الملحق الخامس – الرسوم البيانية لتقييم المشروعات للفترة 2011–2002 52

الملحق السادس – التقييمات التي يغطيها التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق 2012 58

الملحق السابع – أهداف البرامج القُطْرية والمشروعات الفردية التي جرى تقييمها 60

الملحق الثامن – موجز القضايا الرئيسية المثارة في التقارير السنوية السابقة عن نتائج وأثر عمليات الصندوق 63

موجز تنفيذي

ألف- استعراض عام

1- يقدم هذا التقرير السنوي العاشر عن نتائج وأثر عمليات الصندوق استعراضا للتقييمات التي أنجزت في 2011، مع إيلاء تركيز خاص لإبراز التغييرات التي أدخلت عليه منذ صدور التقرير السنوي الأول في 2003. وتتسم الصورة العامة الناشئة بالإيجابية، وإن أتاحت مجالا لإدخال تحسينات، لا سيما في ضوء الهدف المشترك المتمثل في تحويل أداء المنظمة بوجه عام من مرض إلى حد ما إلى مرض، بل وتحقيق نتائج مرضية للغاية، إن أمكن، في المستقبل القريب. وعلى الجانب الآخر، ثمة دليل على حدوث تحسن واضح وكبير في العديد من المعايير المتنوعة التي خضعت للتقدير في تقييمات مكتب التقييم المستقل في الصندوق. ولكن، على نفس المنوال، من الواضح أن ثمة عدد من القضايا المهمة المحددة في التقارير السنوية السابقة لم يتم التصدي لها بفعالية حتى الآن.

باء – الأداء والاتجاهات

2- يمكن ملاحظة ثلاثة اتجاهات عامة للأداء من خلال بيانات تقييم المشروعات للفترة 2002–2011. فقد شهدت تصنيفات اثنين من معايير التقييم – الموارد الطبيعية والبيئة، وأداء الصندوق كشريك – تحسنا على مدار العقد الماضي. وشهدت مجموعة ثانية من معايير التقييم – تضم الاستدامة والابتكار وتوسيع النطاق ومجالي الأثر على الفقر الريفي (رأس المال البشري والاجتماعي والتمكين، والمؤسسات والسياسات) – تحسنا ملحوظا منذ الفترة 2002–2004، وإن شهدت تراجعا في وقت أقرب بعد الوصول إلى مستوى الذروة في 2006–2008. في حين شهد الأداء في مجموعة أخيرة من معايير التقييم – تضم معايير الأهمية والفعالية والكفاءة وأداء الحكومة كشريك – ثباتا في المستوى و/أو تراجعا مستمرا.

3- وهناك ثلاثة جوانب أخرى لم تتغير بمرور السنين. أولا، نمط أداء مرتفع على معيار أهمية المشروعات، ومعقول على الفعالية، ولكن لا يزيد عن كونه متوسطا على معياري الكفاءة والاستدامة. ثانيا، غلبة الأداء المرضي إلى حد ما. فلم يسجل أداء مرضيا أو أفضل سوى 23 في المائة فقط من تصنيفات 2011. ثالثا، أهمية السياق القُطْري. فينخفض الأداء في الدول الهشة انخفاضا ملحوظا مقارنة بالدول غير الهشة.

4- وقد أنجز 18 تقييما للبرنامج القُطْري منذ عام 2006. وأظهرت هذه التقييمات تحسنا واضحا في جميع الأنشطة غير الإقراضية الثلاثة منذ 2006–2008 وهي إدارة المعرفة، وإرساء الشراكات، وحوار السياسات – وإن طرأ تحسن طفيف على النشاط الأخير منذ 2007–2009. وبرغم التحسن في مجال إدارة المعرفة، يتعين بذل المزيد من الجهود على المستوى القُطْري، بما في ذلك توجيه مبالغ أكبر من الموارد المخصصة لهذا الغرض. وبالمثل، فقد حان وقت بذل جهود جادة للانخراط بصورة أكثر منهجية مع البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف ومجموعة مختارة من منظمات الأمم المتحدة على المستوى القُطْري، بما في ذلك الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها.

5- وهناك أولويتان بارزتان تتعلقان بالبرامج القُطْرية. فيكشف معظم تقييمات البرامج القُطْرية أن البرامج القُطْرية التي يدعمها الصندوق هي إلى حد بعيد عبارة عن مجموعة من المشروعات الاستثمارية الفردية. ومن ثم،

تتمثل الأولوية الأولى في تحسين تكامل جميع الأنشطة التي يدعمها الصندوق، وهو أمر ضروري لتوسيع نطاق الأثر وتحقيق استدامته. وتتمثل الأولوية الثانية في إنشاء مكاتب قُطْرية وتزويدها بالموارد الملائمة، حبذا مع ندب مديري البرامج القُطْرية بصورة آنية، لا سيما في البلدان الكبيرة التي لديها حوافظ مشروعات كبيرة.

جيم – مجموعة مختارة من قضايا المشروعات والبرامج

6- يسلّط هذا التقرير الضوء على ست قضايا مختارة لا تزال تشكل تحديا مهما أمام العمليات التي يدعمها الصندوق، مع التركيز أيضا على قضية سابعة – وهي حوار السياسات – باعتبارها موضوع التعلم لهذا العام:

(1) تحسنت الاستدامة وإن ظلت مجالا إشكاليا.

(2) لا تزال فعالية استراتيجيات الاستهداف المختلفة، وتوزيع الفوائد بين أنماط مختلفة من السكان الفقراء، يمثلان قضيتين رئيسيتين للصندوق.

(3) يمثل تحسين كفاءة البرامج التي يدعمها الصندوق، والكفاءة المؤسسية للصندوق، تحديان مهمان ومترابطان.

(4) أكدت تقييمات عام 2011 أهمية الإدارة الفعالة للمشروعات والبرامج.

(5) مواطن الضعف في عملية رصد وتقييم المشروعات والبرامج واضحة ومهمة.

(6) يشكّل أداء الحكومات المتلقية أحد أهم محددات النجاح الأساسية، وإن ظل ثابتا لم يتغير تقريبا على مدار العقد الماضي. ومع ذلك، لم يحقق الصندوق سوى نجاح محدود في إجراء حوار سياسات فعال على المستوى القُطْري.

دال– المقارنة المعيارية

7- من المهم إجراء مقارنة معيارية خارجية لأداء الصندوق مقابل أداء الوكالات الأخرى. وقد بذل الفريق المعني بإعداد التقرير السنوي لهذا العام جهدا خاصا في الحصول على بيانات قابلة للمقارنة. ووجد أن الوكالات الإنمائية التي تحتفظ بقواعد بيانات من شأنها أن تساعد على إجراء مقارنة مجدية وعادلة مع عمليات الصندوق لا يتجاوز عددها وكالتين اثنتين، وهما البنك الدولي ومصرف التنمية الآسيوي. ويشير تحليل قواعد البيانات هذه إلى أن أداء العمليات التي يدعمها الصندوق أفضل كثيرا من أداء مصرف التنمية الآسيوي في إقليم آسيا والمحيط الهادي منذ عام 2000، ويتشابه بوجه عام مع عمليات البنك الدولي على مستوى العالم. وأشارت البيانات الواردة في التقرير السنوي للعام الماضي إلى أن أداء العمليات التي يدعمها الصندوق في أفريقيا كان أفضل من أداء عمليات مصرف التنمية الأفريقي.

8- وتظهر المقارنة المعيارية الداخلية مقابل التقييم الخارجي المستقل لعام 2005 في الصندوق تحسن الأداء في جميع المجالات باستثناء الأهمية، وإن كان من الممكن أن يرجع السبب في ذلك إلى استخدام مقاييس أكثر صرامة لتقدير هذا المعيار. وفيما يتعلق بالالتزامات المقطوعة بموجب إطار قياس النتائج، فيتمثل الحال إما في تحقيق أهداف الأهمية والتمايز بين الجنسين والابتكار أو احتمال تحقيقها. ومع ذلك، لا يرجح تحقيق

أهداف عام 2012 لمعايير الفعالية والكفاءة والأثر على الفقر الريفي والاستدامة في ظل الاتجاهات الحالية. وأخيرا، ينبغي إيلاء المزيد من الاهتمام لتحسين النتائج في أفريقيا الغربية والوسطى، وهو أضعف الأقاليم أداء مقارنة بالأقاليم الأخرى التي تغطيها عمليات الصندوق.

هاء- تطور التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق

9- يأتي الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ضمن مجموعة صغيرة من الوكالات الإنمائية التي تصدر تقريرا مقارنا عن التقييم المستقل على أساس سنوي. ويمثل ذلك مجالا مهما يتميز فيه الصندوق أيضا عن كثير من مثل هذه الوكالات، ويمثل انعكاسا واضحا لالتزام المنظمة بتعزيز المساءلة والتعلم من خلال أعمال التقييم المستقل.

10- وطرأت تغيرات على التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق منذ إصداره أول مرة في 2003، كما حدث أيضا مع التقارير التي تصدر عن إدارة الصندوق. ويعكس التقرير السنوي لهذا العام مزيدا من التطور في البنية والمضمون. وبمرور الوقت، أصبح التقرير وثيقة متزايدة القوة، استنادا إلى تطبيق منهجية وتحليل متسقين للتقييم، وإلى مجموعة بيانات كبيرة للتقييمات المستقلة التي تمكن من الاحتفاظ بسجل أداء موثوق.

11- ويعد التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق تقريرا فريدا، حيث يوفر لإدارة الصندوق ودوله الأعضاء منظورا مستقلا للأداء، ويحدد الدروس والقضايا النظامية التي تستدعي الاهتمام من أجل تحقيق مزيد من النتائج في مجال الحد من الفقر الريفي. ويلتزم مكتب التقييم المستقل باستعراض التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتحسينه لضمان استمرار أهميته وفائدته. وعلى وجه التحديد، يقترح التقرير الانتقال إلى نهج التحقق من النتائج المبلّغة من خلال نظام التقييم الذاتي للصندوق (مثل استعراض الإنجاز لبرامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية، وتقارير إنجاز المشروعات كذلك)، ونهج التقييم من أجل التعلم.

واو- التوصيات

12- يطرح التقرير السنوي لعام 2012 التوصيات السبع التالية:

(1) ينبغي أن يتضمن التقرير السنوي لعام 2013 موضوعي التعلم التاليين. (أ) دراسة المشروعات الناجحة وغير الناجحة في الفئات القُطْرية المختلفة، مع إيلاء تركيز خاص للدول الهشة والبلدان ذات الدخل المتوسط؛ (ب) تحليل دور الحكومات والجهود التي يمكن أن يبذلها الصندوق لتعزيز الأداء الحكومي في سياق الأنشطة التي يدعمها الصندوق.

(2) ينبغي للتقارير السنوية القادمة تتبع الأداء في معايير التقييم تلك (أي معايير الأهمية والفعالية والكفاءة والأداء الحكومي) التي ظل أداؤها ثابتا لم يتغير أو أخذ في التراجع منذ عام 2002، والإبلاغ بهذا الأداء.

(3) ينبغي لإدارة الصندوق إيلاء اهتمام خاص لتحسين جودة تقارير وفائدة إنجاز المشروعات.

(4) ينبغي بذل الجهود لتحسين الأداء في مجال حوار السياسات على المستوى القُطْري.

(5) ينبغي تخصيص جانب من الجلسة الأولى للمشاورات المستقبلية بشأن تجديد موارد الصندوق، بدءا من التجديد العاشر في 2014، وأن يقوم مكتب التقييم المستقل بعرض أحدث تقرير سنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق المتاحة في ذلك الوقت.

(6) ينبغي النظر في التقرير السنوي باعتباره أحد بنود جدول الأعمال الأول خلال اجتماعات المجلس التنفيذي المقرر عقدها في ديسمبر/كانون الأول، قبل أن يناقش المجلس التنفيذي البرنامج السنوي لقروض ومنح الصندوق والميزانية الإدارية للسنة التالية.

(7) ستضطلع إدارة الصندوق بالإبلاغ بمتابعة هذه التوصيات وتنفيذها من خلال تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، طبقا للممارسة السابقة.

التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق التي جرى تقييمها في عام 2011

أولا – مقدمة

1- أصدر مكتب التقييم المستقل في الصندوق الدولي للتنمية الزراعية التقرير السنوي الأول عن نتائج وأثر عمليات الصندوق في 2003.[1] وهذا هو الإصدار العاشر من التقرير. ويعمل هذا التقرير على تجميع وتلخيص نتائج وأثر العمليات الممولة من الصندوق، استنادا إلى عمليات التقييم المستقل التي أجريت خلال عام 2011 [2] وخلال السنوات السابقة.

2- وينقسم الهدف من التقرير، كما كان الحال في الإصدارات السابقة، إلى شقّين وهما: (1) عرض ملخص لأداء العمليات المدعومة من الصندوق استنادا إلى منهجية تقييم مشتركة؛ (2) تسليط الضوء على قضايا التعلم والتحديات الإنمائية الرئيسية التي ينبغي للصندوق والبلدان المتلقية التصدي لها بغية تحسين فعاليتها الإنمائية. ويتمثل جمهور القراء الرئيسي للتقرير في إدارة الصندوق وموظفيه، ولجنة التقييم في الصندوق، والمجلس التنفيذي، كما يهم أيضا البلدان المتلقية والمجتمع الإنمائي بشكل أوسع.

3- ويعد التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق هو التقرير الوحيد الذي يعده مكتب التقييم المستقل وتجري مناقشته في الجلسات الختامية لكل من لجنة التقييم والمجلس التنفيذي سنويا. وبعيدا عن البنك الدولي ومصرف التنمية الآسيوي، يشكل الصندوق الدولي للتنمية الزراعية المنظمة الإنمائية المتعددة الأطراف الوحيدة الأخرى التي تصدر تقييما مستقلا سنويا عن النتائج والأثر. فلا يصدر مثل هذا التقرير عن أي وكالة أو برنامج أو صندوق متخصص تابع للأمم المتحدة ولا أي وكالة معونة ثنائية، حسبما نعرف. ومن ثم، يمثل نشر التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق إنجازا بارزا للصندوق وأجهزته الرئاسية.

4- وارتكز التقرير السنوي عن نتائج وأثر علميات الصندوق لعام 2003 عند صدوره لأول مرة على تقييمات عشرة مشروعات، تضمنت تصنيفات الأداء، وتقييمين للبرنامج القُطْري، وتقييمين مؤسسيين. ويرتكز التقرير السنوي لعام 2012 على مجموعة أكبر بكثير من التقييمات المستقلة ومختلفة عنها إلى حد بعيد، على النحو التالي: ثماني عمليات تقدير لأداء المشروعات، و11 تقرير تحقق من إنجاز المشروعات، وتقرير تجميعي واحد عن التقييم، وتقييمين للبرنامج القُطْري، وتقييم مؤسسي واحد. ويتضمن تصنيفات أداء جديدة من 24 مشروعا جرى تقييمها في 2011، كما يستخدم جميع تصنيفات التقييم المستقل المتاحة والبالغ مجموعها 170 تصنيفا لتوفير استعراض عام لتطور الأداء منذ 2002.

5- وكذلك تغير هيكل التقرير السنوي ومحتواه ومساحته عبر الزمن. فكانت التقارير الأربعة الأولى تركز بصورة شبه تامة على الإبلاغ بأداء المشروعات وفقا لكل معيار من معايير الأداء. وأُدرجت موضوعات التعلم لأول مرة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2007 – مع تخصيص فصول للبناء

[1] يطلب إلى مكتب التقييم المستقل إصدار التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق كل عام، وفقا للأحكام الواردة في سياسة التقييم في الصندوق (2011).

[2] أنجزت بعض التقييمات الواردة في التقرير في عام 2012. ومن بين المشروعات التي جرى تقييمها في 2011 البالغ عددها 24 مشروعا والواردة في هذا التقرير، تمت الموافقة على 11 مشروعا خلال الفترة 1996–1999، و11 مشروعا خلال الفترة 2000–2005، ومشروعين خلال الفترة 2006–2008. وأُقفل 15 مشروعا من أصل 24 خلال الفترة 2009–2011، خمسة خلال الفترة 2003–2008، وأربعة لا تزال جارية.

على المساهمات المقدمة في حلقات عمل التعلم بشأن الموضوعات المتناولة – كما أدرج قسم عن بعض القضايا المختارة المثارة في التقييمات المؤسسية وتقييمات البرامج القُطْرية. وفي عام 2009، استُحدث قسم محدد عن تقييمات البرامج القُطْرية، بهدف الإبلاغ بأداء أنشطة الصندوق غير الإقراضية (حوار السياسات وإدارة المعرفة وإرساء الشراكات). ومن ثم أضحى التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق إلى الآن الوثيقة الوحيدة التي توفر للإدارة العليا والمجلس التنفيذي استعراضا عاما للأداء والدروس المستخلصة المتعلقة بالأنشطة غير الإقراضية على المستوى القُطْري. غير أنه نتيجة لذلك ازدادت مساحة التقرير من 39 صفحة في المتن في عام 2003 إلى 71 صفحة وهو أقصى مستوى وصل إليه التقرير في عام 2010.

6- وشهدت عملية إعداد تقرير هذا العام هيكلا تنظيميا مختلفا وأصبح التقرير أكثر اقتضابا. فركزت عملية إعداد هذا الإصدار على تحديد الاتجاهات والأنماط السائدة خلال الفترة 2002–2011، بدلا من تكرار التقرير المرحلي السنوي الشامل بالنسبة لكل معيار للتقييم كما كان الحال في التقارير السنوية السابقة؛ كما ركزت على مجموعة مختارة من القضايا التي أثيرت في إطار التقييمات التي أجريت خلال العام السابق؛ وعلى موضوع التعلم المتعلق بحوار السياسات.

7- وشهد الصندوق تغيرات كثيرة منذ إصدار التقرير السنوي الأول في عام 2003. فطرأت تغيرات على عمليات الرصد والتقييم والإبلاغ من جانب إدارة الصندوق وجرى توسيع نطاقها. واستحال التقرير المرحلي القصير بشأن حافظة مشروعات الصندوق استعراضا سنويا شاملا لأداء الحافظة، إلى جانب إعداد ملاحق عن كل إقليم. وأُدمجت الملاحق في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق الذي يصدر على أساس سنوي منذ عام 2007. وإضافة إلى ذلك، استحدثت إدارة الصندوق تقريرا سنويا مهما آخر في عام 2008 عن ضمان الجودة في المشروعات والبرامج المدعمة من الصندوق. ويختلف هذا التقرير عن التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير الفعالية الإنمائية للصندوق، حيث يقدم ثبتا بالأداء والدروس المستخلصة فيما يتعلق بتصميم المشروعات والبرامج على أساس مسبق.

8- وفضلا عن ذلك، طالبت سياسة التقييم لعام 2003 إدارة الصندوق بإصدار تقرير سنوي عن تنفيذ التوصيات الصادرة عن تقييمات مكتب التقييم المستقل. وقُدّم هذا التقرير، المعروف باسم تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة (PRISMA)، إلى مجلس الصندوق لأول مرة في 2004، إلى جانب التعليقات الصادرة عن مكتب التقييم المستقل بشأن جودة الوثيقة ومحتوياتها. وكما يدل العنوان، يقدم تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة ثبتا بمدى تنفيذ إدارة الصندوق والحكومات المعنية للتوصيات المتفق عليها والصادرة عن التقييمات المستقلة. وعلى الرغم من أن تقرير رئيس الصندوق هو تقرير سنوي يتعلق بالتقييم، فإنه يختلف اختلافا كبيرا عن التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق أو تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق أو التقرير السنوي عن ضمان الجودة[3].

9- ويتيح التقرير السنوي العاشر عن نتائج وأثر عمليات الصندوق فرصة فريدة لاستعراض الإنجازات المتحققة والقضايا المثارة في تقييمات العام السابق في سياق دراسة التغيرات المشاهدة منذ التقرير السنوي الأول الصادر في 2003 على نطاق أوسع. وبدلا من استعراض معايير التقييم كل على حدة (كما كان الحال في إصدارات التقرير السابقة)، يركز القسمان ثانيا وثالثا من الإصدار الحالي على تحديد اتجاهات وأنماط

[3] تبسيطا لعملية الإبلاغ إلى الصندوق، اقترحت إدارة الصندوق حاليا دمج التقرير السنوي عن ضمان الجودة في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق.

الأداء الرئيسية خلال العقد الماضي، وعلى دراسة عدد محدود من القضايا المهمة والمستمرة التي لا تزال مثار اهتمام للمنظمة. وتتمثل النتيجة النهائية في إصدار تقرير سنوي أكثر تركيزا ووضوحا، مقارنة بالإصدارات السابقة.

10- ولا يزال التقرير يتضمن جميع البيانات المتعلقة بتقييم المشروعات منذ عام 2011 (الملحق الرابع)، وموجز معلومات عن جميع المشروعات والبرامج القُطْرية التي جرى تقييمها (الملحق السابع). ويمكن الاطلاع على التفسيرات الخاصة بمنهجيات تقييم المشروعات والبرامج القُطْرية في الملحقين الأول والثاني، بينما يتضمن الملحق الثالث تعاريف لجميع معايير التقييم المستخدمة في مكتب التقييم المستقل.

11- وكما سلفت الإشارة، تضمنت جميع التقارير السنوية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق منذ عام 2007 تحليلا مستفيضا لموضوع تعلم أو موضوعين لتعزيز الفعالية الإنمائية في الصندوق. وكما اتفق مع إدارة الصندوق ومجلس إدارته، اختير حوار السياسات موضوعا للتعلم في تقرير هذا العام. ويرد تحليل حوار السياسات ونتائجه في القسم رابعا من الوثيقة. ويعرض الملحق الثامن قائمة بجميع موضوعات التعلم التي تم تغطيتها في التقارير السنوية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق منذ عام 2007.

12- وبُذلت جهود جهيدة في تقرير هذا العام لدراسة كيفية تحسين المقارنة المعيارية لأداء العمليات التي يدعمها الصندوق بأداء الوكالات القابلة للمقارنة. وترد نتائج هذه العملية في القسم خامسا، الذي يشمل أيضا مقارنة معيارية داخلية للأداء (على أساس الأهداف المحددة في إطار قياس النتائج في الصندوق لعام 2012، وكذلك في جميع الأقاليم الجغرافية الخمسة التي تشملها عمليات الصندوق).

ثانيا – الأداء والاتجاهات في الفترة 2002–2011

ألف- تعزيز ثبات النتائج في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وفائدته

13- استحدث مكتب التقييم المستقل منهجية متسقة في جميع تقييمات المشروعات في عام 2002، وهو ما شكّل الأساس لوضع التقرير السنوي الأول في 2003. ولئن أسهم ذلك في تحقيق الاتساق بين التقييمات المختلفة، فقد شهدت الإصدارات الأولى من التقرير موطني ضعف أساسيين. أولا، لم يتم اختيار المشروعات التي خضعت لتقييم مكتب التقييم المستقل على أساس عشوائي، وثانيا، كان حجم عينة المشروعات التي تم تقييمها صغيرا نسبيا (على سبيل المثال، شكّل إجراء تقييم مستقل لعشرة مشروعات الأساس لوضع التقرير السنوي الأول في 2003)، وهو ما لم يكن يمثل بالضرورة عمليات الصندوق بوجه عام.

14- وتصديا لأوجه القصور هذه، استحدث مكتب التقييم المستقل أولا متوسطات متحركة لمدة ثلاث سنوات لتحليل البيانات المتاحة من التقييمات المستقلة منذ عام 2002. وأتاح ذلك تقدير الاتجاهات السائدة في الأداء عبر الزمن، وأسهم في الحد من التحيزات السنوية التي قد تحدث نتيجة لاستخدام عينة صغيرة نسبيا وغير عشوائية من المشروعات المقيّمة.

15- ثانيا، أوصى استعراض الأقران الذي أجري في عام 2010 لوظيفة التقييم في الصندوق (بواسطة فريق التعاون بشأن التقييم التابع للمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف) – تمشيا مع الممارسة الجيدة المتبعة

داخل المؤسسات المالية المتعددة الأطراف الأخرى – بضرورة تحقق مكتب التقييم المستقل من تقارير إنجاز المشروعات المتعلقة بجميع العمليات المقفلة التي كان يدعمها الصندوق، وذلك لتعزيز القاعدة التحليلية للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق. وعنى ذلك أن يقوم المكتب بتقييم 100 في المائة من المشروعات الخارجة من الحافظة في أي سنة معينة – وذلك من خلال عملية التحقق من إنجاز المشروعات.

16- وعمد مكتب التقييم المستقل إلى تجريب عمليات التثبت من تقارير إنجاز المشروعات في النصف الثاني من 2010، ونشرها بالكامل في 2011 استنادا إلى الدروس المستخلصة خلال المرحلة التجريبية. وتمثل عمليات التثبت من تقارير إنجاز المشروعات الآن جزءا مهما من برنامج العمل السنوي لمكتب التقييم المستقل. ويعني ذلك أن الشاغل الرئيسي لجهات استعراض الأقران بشأن التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق – وهو ضرورة استناد الوثيقة إلى قاعدة بيانات متكاملة لمكتب التقييم المستقل وتصنيفات تقارير إنجاز المشروعات المتحقق منها – جرى التصدي له منذ إصدار نسخة العام الماضي من التقرير. وعزز ذلك من قوة الوثيقة من الزاوية المنهجية وأكسبها مزيدا من الموثوقية على مستوى الإبلاغ بالبيانات. ويعمل التقرير السنوي أيضا على مقارنة أداء العمليات المدعومة من الصندوق معياريا على أساس مؤشرات رئيسية في إطار قياس النتائج في الصندوق، ومن ثم يوفر ثبتا بأداء المنظمة من حيث الأهداف المتفق عليها مع الدول الأعضاء.

17- وأسهمت عمليات التثبت من تقارير إنجاز المشروعات في زيادة عدد التقييمات المستقلة المتاحة لإعداد التقرير السنوي بوتيرة سريعة. ومنذ عام 2002، أنجز مكتب التقييم المستقل 170 تقييما مستقلا للمشروعات، استُخدم جميعها في إعداد التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2012. وبذلك، أسهم استحداث عمليات التثبت من تقارير إنجاز المشروعات في تبديد المخاوف الأولية، المبينة في الفقرة 13، المتعلقة بأن التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق يرتكز على عدد محدود نسبيا من تقييمات المشروعات وأن المشروعات لم يتم اختيارها عشوائيا.

18- وثمة ميزتان رئيسيتان أخريان لانتقال مكتب التقييم المستقل إلى عمليات التثبت من تقارير إنجاز المشروعات. أولا، تسمح عمليات التحقق للمكتب استخلاص دروس منهجية وشاملة تمكن الإدارة العليا من النظر في تحسين جودة التقارير القادمة. وفي هذا الصدد، يسلط التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق الضوء على بعض هذه الدروس والقضايا الرئيسية في القسم التالي.

19- ثانيا، تسمح عمليات التحقق بأن يعرض التقرير التفاوت بين النتائج المبلغ بها من خلال نظم التقييم الذاتي ونظم التقييم المستقل في الصندوق. ويكشف ضيق التفاوت، في جملة أمور، أن نظام التقييم الذاتي الذي تباشره الإدارة يتسم بالمصداقية ويشكل أداة مفيدة لقياس الأداء وتحسينه. بينما يدل اتساع التفاوت بين نتائج النظامين، على الجانب الآخر، على عكس ذلك. ويمكن الاطلاع على نقاش بشأن التفاوت في التقرير السنوي لعام 2012 في القسم التالي.

20- وفي عام 2006، وقّع مكتب التقييم المستقل وإدارة الصندوق اتفاق تنسيق لاستخدام نفس معايير التقييم وجدول التصنيف لتقدير أداء المشروعات الممولة من الصندوق. ويساعد هذا الاتفاق تحديدا على مقارنة النتائج الصادرة عن نظم التقييم الذاتي ونظم التقييم المستقل. وشهد الاتفاق تعديلات في 2011 لتعزيز

مواءمة النظامين، والنظر في معايير التقييم الجديدة (بشأن التمايز بين الجنسين مثلا) التي استحدثها مكتب التقييم المستقل بناء على طلب المجلس التنفيذي للصندوق بعد إنجاز التقييم المؤسسي بشأن التمايز بين الجنسين في 2010.

باء – الدروس الرئيسية المستخلصة من عمليات التثبت من تقارير إنجاز المشروعات وتباعد النتائج

21- يصدر تقرير إنجاز المشروع عن الحكومة المتلقية، في غضون ستة أشهر بعد إنجاز المشروع عادة، استنادا إلى المبادئ التوجيهية الصادرة عن الصندوق. وبمجرد تقديم التقرير إلى الصندوق، يقوم مكتب نائب الرئيس المساعد، بدائرة إدارة البرامج، بمنح تصنيفات لمعايير التقييم المختلفة المشمولة في كل تقرير لإنجاز المشروع.

22- وللمرة الأولى في العام الماضي، تضمن التقرير السنوي ملخصا بالدروس المستخلصة والقضايا النظامية الناشئة عن تقارير إنجاز المشروعات التي جرى التحقق منها في مكتب التقييم المستقل. وبينما تتشابه بعض القضايا التي أثيرت في تقرير العام الماضي مع تلك التي توصل إليها مكتب التقييم المستقل في 2012، يجدر تسليط الضوء في تقرير هذا العام مرة أخرى على قضيتين محددتين لا يزالان يشكلان تحديا قائما. أولا، لا تزال جودة تقارير إنجاز المشروعات شديدة التغير. فبعض التقارير جيد وبعضها غير ملائم أو يفتقر إلى الاتساق الكافي مع المبادئ التوجيهية لمثل هذه التقارير الصادرة عن إدارة الصندوق. وتمثل تغيرية جودة تقارير إنجاز المشروعات هذه مثار قلق، في جملة أمور، حيث يمكن أن تؤثر على مصداقية وظيفة التقييم الذاتي في الصندوق، كما يمكن أن تؤدي في نهاية المطاف إلى تقويض موثوقية بيانات أداء الحافظة المبلغ بها في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق. ثانيا، ترتبط القضية الأكثر تواترا فيما يتعلق بجودة تقارير إنجاز المشروعات بالفهم غير المتسق لأساليب التقييم ومعاييره، وبثبات البيانات لدعم التصنيفات. ويتمثل أحد الأسباب وراء النقطة الأخيرة في ضعف نظم الرصد والتقييم على مستوى المشروع، وهو ما يؤدي في أغلب الأحيان إلى عدم رصد البيانات المتعلقة بالنتائج والأثر.

23- ويُقترح إجراء أربعة تغييرات بغية تحسين جودة تقارير إنجاز المشروعات:

(1) ينبغي لدائرة إدارة البرامج ومديري البرامج القُطْرية استثمار المزيد من الوقت في إعداد تقرير إنجاز المشروع في وقت مبكر. وعلى الرغم من أن ضمان الجودة على أساس لاحق يمكن أن يكون مفيدا، فقد لا يسهم ذلك في معالجة أوجه القصور في الكثير من تقارير إنجاز المشروعات، وتحديدا: نقص البيانات والمعلومات والأدلة. ويمكن أن يقدم الصندوق يد المساعدة عن طريق مساندة أفرقة المشروعات في إعداد الاختصاصات، وجمع البيانات، وكفالة تعيين إخصائيين رفيعي المستوى لدعم إصدار تقارير إنجاز المشروعات؛

(2) وينبغي للشُعَب الإقليمية التابعة لدائرة إدارة البرامج تطبيق نهج أكثر منهجية وشمولا إزاء استعراضات الأقران الداخلية لتقارير إنجاز المشروعات. ويمكن أن تسهم عمليات الاستعراض الداخلي في الاضطلاع بالوظائف الثنائية لضمان الجودة وكأداة لتبادل المعرفة بين الموظفين، لاسيما مديري البرامج القُطْرية؛

(3) وكما ذكر آنفا، يتضمن النهج الحالي إزاء إصدار تقارير إنجاز المشروعات منح تصنيفات لمعايير التقييم المختلفة من قبل المكتب الأمامي لنائب الرئيس المشارك في دائرة إدارة البرامج. ويمثل ذلك نهجا جيدا حيث يتيح الفرصة لاعتماد منظور موضوعي إزاء تصنيف أداء المشروعات. ومع ذلك، لا تتم مناقشة الدرجات الممنوحة بصورة منهجية مع مدير البرنامج القُطْري المعني، الذي عادة ما يتعرف على التصنيفات خلال عملية التثبت من تقارير إنجاز المشروعات التي يجريها مكتب التقييم المستقل. وتحريا لمزيد من الشفافية والتعلم، يوصي مكتب التقييم المستقل بمناقشة التصنيفات التي يمنحها المكتب الأمامي مع مدير البرنامج القُطْري، وإعطاء الأخير فرصة للمشاركة بآرائه قبل اطلاع مكتب التقييم المستقل على تصنيفات تقارير إنجاز المشروعات لأغراض التحقق منها؛

(4) ويستلزم إجراء عمليات التثبت من تقارير إنجاز المشروعات على نحو دقيق ومستنير أن يقوم مكتب التقييم المستقل باستعراض تقارير البعثات واستعراضات منتصف المدة، إضافة إلى تقرير إنجاز المشروع نفسه. وبذلك، تتمثل إحدى المهام الرئيسية في مستهل عملية التحقق في إعداد بيبليوغرافيا شاملة وجمع الوثائق المناظرة. غير أن ذلك عُد أمرا شاقا ومستنفذا للوقت إلى حد ما، نظرا لأن وثائق المشروعات لا يمكن استرجاعها بسهولة في أغلب الأحيان. ويشير ذلك إلى ضرورة زيادة الاستثمار في تصميم المزيد من النظم والعمليات لضمان تحسين إدارة الوثائق والسجلات المتعلقة بعمليات الصندوق.

24- وهذه هي السنة الثانية التي يجري فيها استخدام تقارير إنجاز المشروعات المتحقق منها وتقديرات أداء المشروعات في إصدار بعض تصنيفات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق. وتشمل عمليات التثبت من تقارير إنجاز المشروعات/تقديرات أداء المشروعات تقديرا لجودة تقارير إنجاز المشروعات وحساب "التفاوت" بين تصنيفات مكتب التقييم المستقل والتصنيفات التي تحددها دائرة إدارة البرامج. ويرد موجز لهذه البيانات في الملحق التاسع. وقد بلغ متوسط التفاوت هذا العام –0.4، مما يعني أن متوسط تصنيفات مكتب التقييم المستقل أقل من تصنيفات دائرة إدارة البرامج بوجه عام بمقدار 0.4، وعلى الرغم من ارتفاع متوسط التفاوت بدرجة طفيفة مقارنة بالعام الماضي، حيث بلغ –0.2، فلا يزال الفارق صغيرا نسبيا. ويتعلق التفاوت الأكبر بجودة الأساليب المستخدمة في تقارير إنجاز المشروعات والبيانات الخاصة بها. ويتعلق أصغر مستوى للتفاوت (–0.1) بالأثر على الفقر الريفي وأداء الصندوق كشريك. وبوجه عام، صنفت عمليات التثبت من تقارير إنجاز المشروعات جودة تقارير إنجاز المشروعات بأقل من تصنيف دائرة إدارة البرامج بمقدار 0.7.[4]

جيم - أداء المشروعات

25- يقدم هذا القسم صورة عامة لاتجاهات الأداء وأنماطه التي أظهرتها جميع المشروعات البالغ عددها 170 مشروعا والتي خضعت للتقييم والتصنيف من قبل مكتب التقييم المستقل منذ عام 2002. وبعيدا عن حدوث تغيرات طفيفة محدودة (مثل تطبيق معيار تقييم مخصص بشأن التمايز بين الجنسين وتقدير أكثر منهجية

[4] أجريت اختبارات الدلالة الإحصائية بشأن الفارق بين تصنيفات دائرة إدارة البرامج ومكتب التقييم المستقل. ويشير ذلك إلى أن الاختلافات في التصنيفات المتعلقة بالأهمية، والفعالية، والكفاءة، وأثر الفقر الريفي، والابتكار، وتوسيع النطاق، والإنجازات العامة للمشروعات، ودخل الأسر وموجوداتها، والأمن الغذائي والإنتاجية الزراعية، والمؤسسات والسياسات، هي اختلافات ذات دلالة إحصائية. أما فيما يتعلق بالاستدامة، والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، والأداء الحكومي، ورأس المال البشري والاجتماعي والتمكين، والموارد الطبيعية، والبيئة وتغير المناخ، فالاختلافات غير ذات دلالة إحصائية.

لتوسيع نطاق الابتكارات)، فقد استخدمت نفس منهجية التقييم خلال هذه الفترة[5]. ولا يعتبر أن التغييرات الطفيفة المحدودة الأخرى التي طرأت على مدار السنين قد أثرت تأثيرا ماديا على إمكانية مقارنة البيانات. ومع وجود بعض الاستثناءات، يمكن بالتالي اعتبار أن الاتجاهات التي تظهرها البيانات تعكس التغيرات الحقيقة في أداء المشروعات عبر الزمن. وكما أشرنا في موضع سابق، استخدمت متوسطات متحركة لمدة ثلاث سنوات من أجل تمهيد التغيرات السنوية.

26- ويتفاوت الاتجاه السائد لأداء المشروعات المدعومة من الصندوق في الفترة منذ عام 2002 حسب معيار التقييم. وترد في الملحق الخامس رسوم بيانية لجميع المعايير المستخدمة في الفترة 2002–2011. ويمكن تقسيم الأداء إلى ثلاثة أنماط واسعة:

ألف– تحسن الأداء

باء– تحسن الأداء، ولكن تراجع

جيم– ثبات الأداء

27- وقد سجل معياران للتقييم تحسنا على مدار العقد ولم يشهدا أي تراجع في الأداء في الفترة الأخيرة. وتحسنت قضية الموارد الطبيعية والبيئة وتغير المناخ فارتفعت نسبة المشروعات المرضية إلى حد ما أو أفضل من 39 في المائة فقط خلال الفترة 2002–2004 إلى 79 في المائة خلال الفترة 2009–2011. والآن، يماثل مستوى الأداء هذا مجالات الأثر على الفقر الريفي الأخرى،[6] كما يشكل إنجازا كبيرا لما درج اعتباره مجالا "إشكاليا". ومع ذلك، ليس هناك مجال للتراخي، فثمة نسبة كبيرة من المشروعات (53 في المائة) لا يتعدى أداؤها مستوى مرض إلى حد ما، وكذلك لم يسجل أداء أي مشروع مستوى المرضي للغاية.

28- ويتمثل المعيار الآخر الذي شهد تحسنا لا مراء فيه منذ 2002–2004 هو أداء الصندوق كشريك. وتحسن أداء هذا المعيار من مرتبة مرض إلى حد ما أو أفضل، من 39 في المائة فقط في الفترة 2002–2004 صعودا إلى 82 في المائة في الفترة 2009–2011 (الشكل 1). ويشكل ذلك اتجاها إيجابيا للغاية، حتى وإن صُنف عدد قليل للغاية من المشروعات في فئة المرضي للغاية. ومع ذلك، فإن التفاوت الظاهر بين هذا القياس والقياسات الأخرى للإنجاز الفعلي للمشروع يعد أمرا مهما – لا سيما تلك القياسات التي لا تزال ثابتة لم تتغير أو التي بدأت في الانخفاض مؤخرا. وينبغي أن يترجم تحسن أداء الصندوق إلى تحسن في نتائج وأثر المشروعات. ولا يبدو أن ذلك يحدث في أغلب المعايير خلال السنوات الأخيرة.

29- ويمثل النهوض بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة مجالا آخر يحقق أداء جيدا بوجه عام، حتى وإن استند ذلك إلى بيانات تقييم مستقل تمتد لسنتين فقط (2010-2011). ويرجع ذلك إلى تغطية قضايا التمايز بين الجنسين من قبل تحت مجال أثر الفقر الريفي على رأس المال البشري والاجتماعي والتمكين، وإن لم يحصل على ما يستحقه من اهتمام دائما. واستنادا إلى نتائج التقييم المؤسسي الأخير عن قضايا التمايز بين الجنسين (2010)، استحدث مكتب التقييم المستقل معيارا جديدا للتمايز بين الجنسين سيجري استخدامه

[5] انظر الملاحق من الأول إلى الثالث للاطلاع على وصف منهجية التقييم ونظام التصنيف.

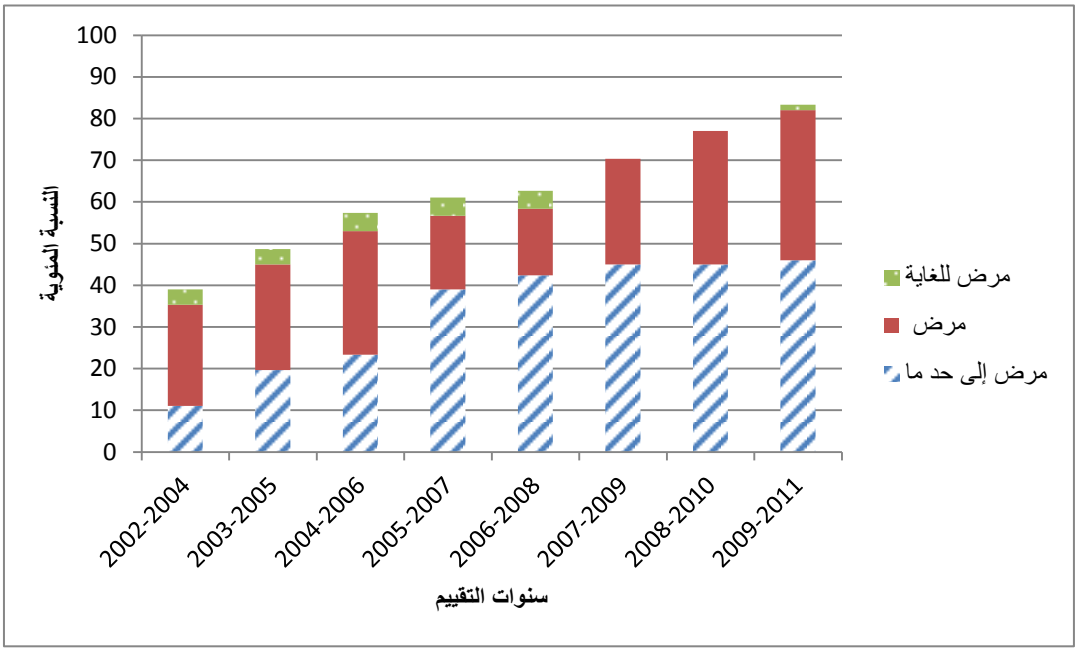
[6] وفقا لدليل التقييم في الصندوق: المنهجية والعمليات (2009)، يقسم معيار الأثر على الفقر الريفي إلى خمسة مجالات للأثر، تقيم جميعها وتصنف بصورة فردية. وتضم مجالات الأثر الخمسة ما يلي: (1) دخل الأسر والأصول؛ (2) رأس المال البشري والاجتماعي والتمكين؛ (3) الأمن الغذائي والإنتاجية الزراعية؛ (4) والموارد الطبيعية والبيئة وتغير المناخ؛ (5) والمؤسسات والسياسات.

في جميع ما يجرى من تقييمات. وعليه، فإن هذه هي السنة الثانية التي يجري فيها تقييم قضايا التمايز بين الجنسين والإبلاغ بها على نحو مستقل، وستستمر تغطيتها على هذا النحو في التقارير السنوية القادمة.

30- وعلى وجه التحديد، صُنف نحو 80 في المائة من المشروعات المقيّمة في 2010-2011 في حدود منطقة الأداء المرضي في النهوض بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وهذه نتيجة إيجابية، وإن غطت سنتين من البيانات فقط. وبوجه عام، تؤكد النتيجة الإيجابية الدور والاهتمام الموجه لقضايا الجنسين في العمليات الممولة من الصندوق. ومرة أخرى، ثمة المزيد من الفرص للتحسين، حيث تم تصنيف حوالي نصف المشروعات في مرتبة مرض إلى حد ما وصُنف عدد قليل جدا في مرتبة مرض للغاية.

الشكل 1

أداء الصندوق كشريك 2002–2011



31- وسجلت مجموعة الأداء الثانية – المجموعة باء – تحسنا ملحوظا منذ 2002–2004، وإن شهدت انخفاضا في وقت أحدث منذ بلوغها مستوى الذروة خلال 2006–2008. وتشمل المعايير في هذه المجموعة التي سجلت تحسنا في الأداء، وإن شهد تراجعا برغم ذلك، الأثر على الفقر الريفي (الشكل 2) واثنين من مجالاته (رأس المال البشري والاجتماعي والتمكين، والمؤسسات والسياسات)، والاستدامة، والابتكار، وتوسيع النطاق.

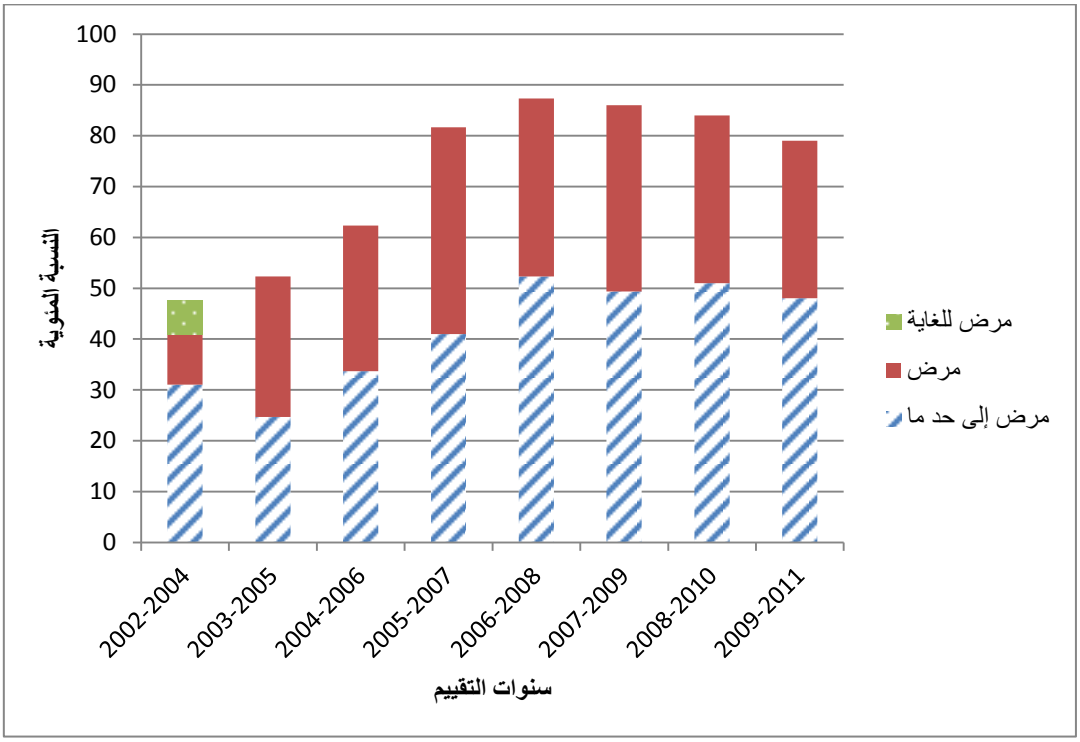
32- وفي حالة الابتكار وتوسيع النطاق، يمكن أن يكون السبب في "تراجع" الأداء هو حدوث تغيرات في طريقة تقييم هذا المعيار في السنوات القليلة الماضية. وفي هذا الصدد، من المهم الإشارة إلى أن مكتب التقييم المستقل استحدث مؤخرا مؤشرات أكثر تفصيلا لقياس توسيع النطاق، وستولي الشعبة مزيدا من الاهتمام لتقييم هذا المعيار، الذي يكتسب أهمية بالغة نظرا للأهمية التي توليها إدارة الصندوق لتوسيع النطاق، لا سيما خلال السنوات القليلة الماضية.

33- وفيما يتعلق بالاستدامة (التي سيتم تناولها بمزيد من التفصيل في القسم ثالثا)، تحققت تحسنيات كبرى منذ 2005[7] إلى 2010، حيث جاء 68 في المائة من المشروعات في منطقة الأداء المرضي خلال الفترة 2008–2010، وإن صُنف 50 في المائة تقريبا من المشروعات في تلك الفترة في فئة مرض إلى حد ما. وخلال الفترة 2009–2011، جاء أداء 60 في المائة من المشروعات المقيّمة على معيار الاستدامة في منطقة المرضي.

34- ويمكن عزو الانخفاض الهامشي الذي حدث في الآونة الأخيرة في جانب منه إلى ضعف أداء المشروعات المقيّمة في 2011 والبالغ عددها 24 مشروعا، حيث صُنف 50 في المائة من هذه المشروعات في مرتبة الأداء غير المرضي على معيار الاستدامة. ومن ثم قد يكون السبب الرئيسي في تراجع أداء الاستدامة هو طبيعة المشروعات المقيّمة في السنة الواحدة (2011). وتنطبق نفس الفكرة بوجه عام على تراجع الأداء في مجالات الأثر الكلي على الفقر الريفي، ورأس المال البشري والاجتماعي والتمكين، والمؤسسات والسياسات. وعليه، فسوف يولي مكتب التقييم المستقل اهتماما خاصا بتتبع الأداء في هذه المجالات في المستقبل، لفهم ما إذا كان تراجع الأداء في الآونة الأخيرة سببه قضايا نظامية أم أنه يرجع لنوع المشروعات المقيّمة في 2011.

الشكل 2

الأثر على الفقر الريفي 2002–2011



35- وسجلت المجموعة الأخيرة من المعايير – المجموعة جيم – ثباتا و/أو تراجعا في الأداء منذ عام 2002، بالنسبة لمعايير الأهمية والفعالية والكفاءة والأداء الكلي للمشروعات وأداء الحكومة كشريك. ومن هذه المعايير، لم يسجل اتجاه هبوطي متسق نوعا ما منذ 2003–2005 سوى في معيار الأهمية. ويُعتقد أن ذلك يرجع جزئيا إلى زيادة الدقة في تقييم معيار الأهمية، ومن ثم يمكن أن يكون الاتجاه الهبوطي المسجل لهذا

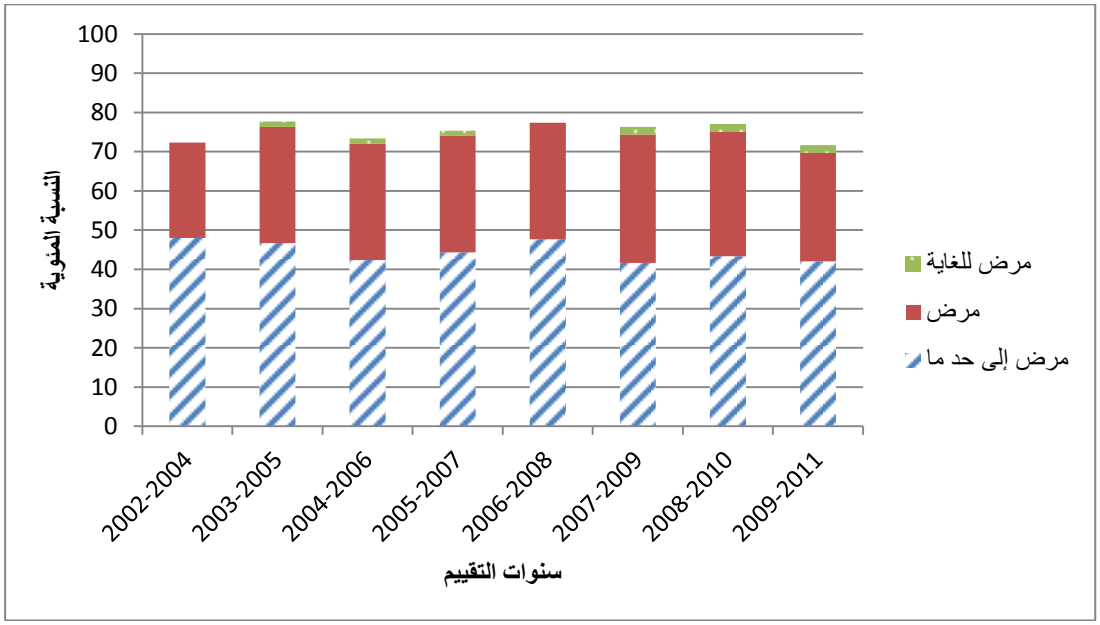
[7] سنة إنجاز التقييم الخارجي المستقل التابع للصندوق، الذي توصل إلى أن 40 في المائة من المشروعات يتميز بالاستدامة.

المعيار مبالغ فيه. ويمثل ثبات الاتجاه بوجه عام بمرور الزمن في المعايير الأخرى في هذه المجموعة وضعا أكثر نمطية. ويبين الشكل 3 أداء معيار فعالية المشروعات كمثال.

36- وتشكل الكفاءة شاغلا، حيث يعتبر أداء 60 في المائة تقريبا من المشروعات المقيّمة منذ عام 2002 في مرتبة الأداء المرضي إلى حد ما أو أفضل، وإن لم يظهر تحسن واضح بمرور الوقت. وفضلا عن ذلك، صُنف 27–44 في المائة من المشروعات المقيّمة، في الفترة من 2002 إلى 2011، في مرتبة الأداء المرضي إلى حد ما. وليس هذا الأمر بالجديد، وإن كان ينبغي للمرء النظر في ما إذا كانت المشروعات الممولة من الصندوق غالبا ما تنفذ في البلدان التي تعمل في سياقات سياساتية ومؤسسية ضعيفة (مثل الدول الهشة) وفي المناطق الريفية النائية، وهو ما يفرض مزيدا من التحديات أمام ضمان ارتفاع كفاءة المشروعات. ومن شأن التقييم المؤسسي للكفاءة الجاري في مكتب التقييم المستقل حاليا أن يتيح فرصة لمناقشة قضايا الكفاءة بشكل شامل، بما في ذلك الفرص والقيود المتعلقة بكفاءة العمليات الحكومية في قطاع الزراعة، وهو ما يؤثر أيضا على كفاءة المشروعات والبرامج التي يدعمها الصندوق. وسنتناول معيار الكفاءة بمزيد من النقاش في القسم ثالثا.

الشكل 3

فعالية المشروعات 2002–2011



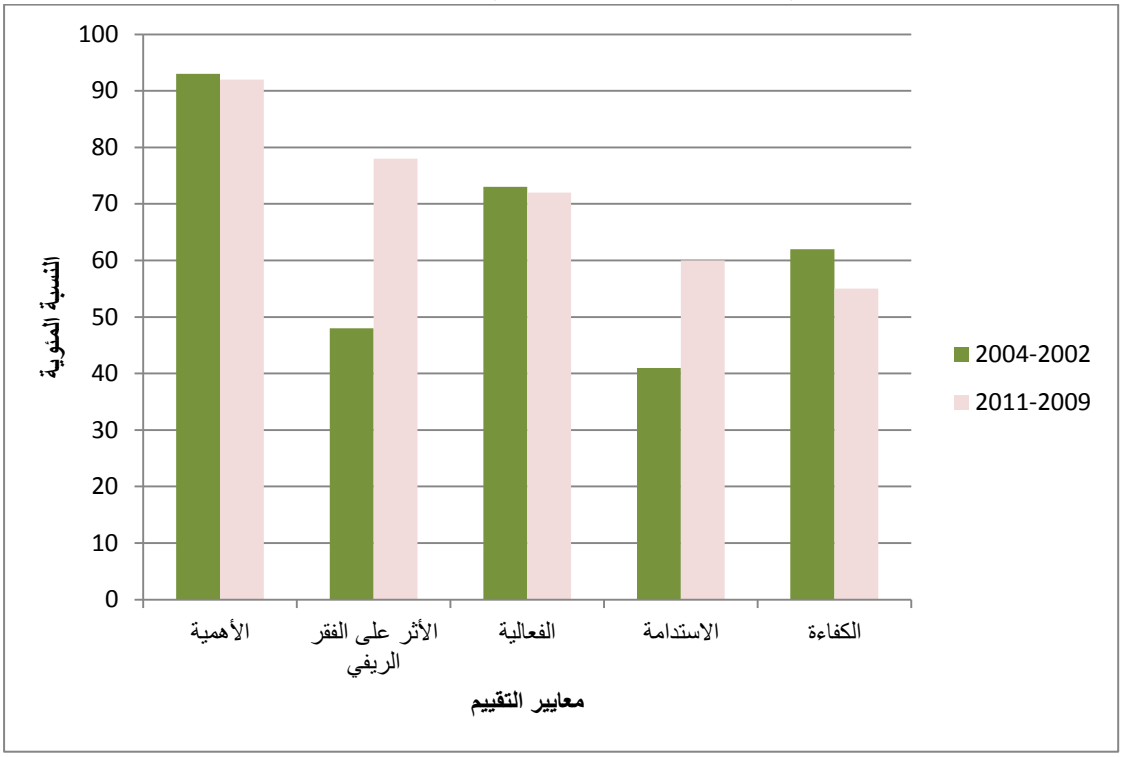
37- وظلت ثلاثة جوانب أخرى كما هي دون تغيير تقريبا عبر الزمن، وهي: الأداء النسبي للمعايير المختلفة؛ وغلبة الأداء المرضي إلى حد ما؛ وأهمية السياق القُطْري.

38- **وظل الأداء النسبي لمختلف المعايير ثابتا دون تغيير إلى حد بعيد.** وخلال الفترة 2009–2011، استوفى 92 في المائة من المشروعات معيار الأهمية،[8] و72 في المائة معيار الفعالية، و55 في المائة معيار الكفاءة، و60 في المائة معيار الاستدامة. وشوهد نمط مماثل في الفترة 2002–2004 تمثل في ارتفاع أداء معيار الأهمية وتحقيق مستوى معقول في معيار الفعالية، وإن لم يشاهد سوى مستوى متوسط على معياري الكفاءة والاستدامة.

[8] مرضي إلى حد ما أو أفضل.

الشكل 4

النسبة المئوية للمشروعات المصنّفة في فئة مرض إلى حد ما أو أفضل في الفترة 2009–2011



39- **لا يزال تصنيف "مرض إلى حد ما أو أفضل" هو الأغلب.** فمن المشروعات المقيّمة في عام 2011 والبالغ عددها 24 مشروعا، جاء 23 في المائة من تصنيفات 12 معيارا في فئة المرضي أو المرضي للغاية. وصنف 39 في المائة في فئة مرض إلى حد ما و38 في المائة في فئة الأداء غير المرضي[9].

40- وتتشابه هذه الصورة مع معيار الإنجاز الكلي للمشروع، وهو عبارة عن مزيج مركب من جميع معايير التقييم. وفي عام 2011، لم يصنف سوى 21 في المائة من المشروعات في فئة مرض أو مرض للغاية بوجه عام. وخلال الفترة 2009–2011، بلغت النسبة 27 في المائة. وتغيرت هذه النسبة قليلا منذ الفترة 2002–2004، عندما بلغت النسبة المكافئة 24 في المائة.

41- وأشير إلى أهمية السياق القُطْري لأول مرة باعتباره محددا رئيسا لأداء المشروعات في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2006. وأظهرت بيانات الفترة 2002–2006 أن أداء الإنجاز الكلي للمشروعات جاء منخفضا في البلدان ذات الدخل المنخفض مقارنة بالبلدان ذات الدخل المتوسط في الخُمَيْسات الثلاثة الدنيا من تقييم السياسات والمؤسسات القُطْرية الصادر عن البنك الدولي مقارنة بتلك الواردة في الخُمَيْسين العلويين.

42- ويكرر الجدول 1 هذا التحليل مع جميع المشروعات المدرجة في قاعدة بيانات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق من 2002 إلى 2011. وبوجه عام، سجل أداء المشروعات تحسنا طفيفا في البلدان

[9] صنف كل مشروع من المشروعات البالغ عددها 24 مشروعا على أساس 12 معيارا وهو ما وصل بإجمالي عدد التصنيفات إلى 288. وجاء 67 من أصل 288 تصنيفا– 23 في المائة – في مستوى 5 (مرضي) أو 6 (مرضي للغاية).

ذات الدخل المتوسط مقارنة بالبلدان ذات الدخل المنخفض[10]. وسجل أداء الصندوق والحكومة كشريكين تحسنا كبيرا في البلدان ذات الدخل المتوسط.

43- وكما تبين في عام 2006، سجل أداء المشروعات في مجموعة فرعية من تلك البلدان التي اعتبرها البنك الدولي في مصاف الدول الهشة[11] انخفاضا ملحوظا في جميع المعايير، باستثناء معيار الأهمية. وكذلك سجلت بعض المعايير أداء منخفضا في مجموعة فرعية للشريحة العليا من البلدان ذات الدخل المتوسط – وتحديدا معايير الكفاءة، والابتكار وتوسيع النطاق، والصندوق كشريك – وإن كان صغر حجم العينة الذي لا يتجاوز 16 مشروعا يضعف من ثبات هذه النتائج.

الجدول 1

النسبة المئوية للمشروعات ذات الأداء المرضي حسب معيار التقييم وفئة البلد، 2002–2011

معيار التقييم	*البلدان ذات الدخل المنخفض (النسبة المئوية من التصنيفات المرضية)*	*الدول الهشة (النسبة المئوية من تصنيفات الأداء المرضي)*	*البلدان ذات الدخل المتوسط (النسبة المئوية من تصنيفات الأداء المرضي)*	*الشريحة العليا من البلدان ذات الدخل المتوسط (النسبة المئوية من تصنيفات الأداء المرضي)*
الأهمية	95 في المائة	100 في المائة	91 في المائة	89 في المائة
الفعالية	71 في المائة	43 في المائة	79 في المائة	69 في المائة
الكفاءة	58 في المائة	39 في المائة	60 في المائة	44 في المائة
أداء المشروعات	78 في المائة	52 في المائة	86 في المائة	83 في المائة
الأثر على الفقر الريفي	73 في المائة	52 في المائة	78 في المائة	73 في المائة
الاستدامة	53 في المائة	39 في المائة	61 في المائة	53 في المائة
الابتكار وتوسيع النطاق	75 في المائة	60 في المائة	72 في المائة	54 في المائة
المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة[أ]	89 في المائة	-	73 في المائة	-
أداء الصندوق	63 في المائة	43 في المائة	73 في المائة	50 في المائة
الأداء الحكومي	63 في المائة	41 في المائة	76 في المائة	71 في المائة
الإنجاز الكلي للمشروع	74 في المائة	52 في المائة	81 في المائة	75 في المائة
عدد المشروعات المصنفة	98	23	68	16

[أ] لم يدرج عدد الدول الهشة والشريحة العليا من البلدان ذات الدخل المتوسط نظرا لأن البلدان التي تم تصنيفها لم يتجاوز عددها 10 مشروعات، وذلك لكونه معيارا جديدا.

44- أداء المشروعات المدعومة من الصندوق في الدول الهشة والبلدان ذات الدخل المتوسط تمثل قضية مهمة. وتنقسم الآراء حول الأماكن التي سيتركز فيها فقراء العالم في 2025، وإن كان من المرجح أن تعيش أعداد

[10] وفقا لأحدث قائمة بأسماء الجهات المتلقية للمساعدة الإنمائية الرسمية الصادرة عن لجنة المساعدة الإنمائية، جاء نصيب الفرد من إجمالي الناتج القومي عام 2010 لكل فئة على النحو التالي: البلدان ذات الدخل المنخفض <= 005 1 دولار أمريكي، والشريحة الدنيا من البلدان ذات الدخل المتوسط 006 1–975 3 دولار أمريكي، والشريحة العليا من البلدان ذات الدخل المتوسط 976 3 – 275 12 دولار أمريكي.

[11] من 2002 إلى 2007، عُرفت هذه البلدان باسم البلدان منخفضة الدخل التي تعاني من ضغوط. ومنذ عام 2008، أصدر البنك الدولي "قائمة منسقة بالأوضاع الهشة". وتفتقر هذه "الأوضاع الهشة" لأي مما يلي (أ) متوسط تصنيف منسق لتقييم السياسات والمؤسسات القُطْرية يبلغ 3.2 أو أقل، (ب) أو وجود بعثة تابعة للأمم المتحدة و/أو بعثة إقليمية لحفظ أو بناء السلام خلال السنوات الثلاث الماضية. وتتضمن هذه القائمة البلدان المؤهلة للاستفادة من برامج المؤسسة الدولية للتنمية والأقاليم/البلدان غير الأعضاء أو غير النشطة التي لا يوجد لها بيانات لتقييم السياسات والمؤسسات القُطْرية. ويستبعد من القائمة بلدان البنك الدولي للإنشاء والتعمير دون غيرها، التي لم يتم الإفصاح عن درجات تقييم السياسات والمؤسسات القُطْرية الخاصة بها في الوقت الحالي.

كبيرة منهم في الدول الهشة والبلدان ذات الدخل المتوسط[12]. ويفرض ذلك تحديات مختلفة تماما على الصندوق. ففي البلدان ذات الدخل المتوسط، ربما يشكل ضمان توجيه السياسات لصالح الفقراء أهمية أكبر من إجراء المشروعات. أما في الدول الهشة، فإن ضمان تمتع المشروعات بالفعالية والكفاءة، وفقا للأدلة الواردة في الجدول 1، لا يعد أمرا هينا. ويكتسب التقييم المؤسسي للدول الهشة المقترح إجراؤه عام 2014 أولوية كبرى لتلك الأسباب. وسينظر مكتب التقييم المستقل في ما إذا كان من الضروري أيضا تحديد موعد إجراء التقييم المؤسسي بشأن البلدان ذات الدخل المتوسط في وقت مناسب.

45- ويعرض الجدول 1 متوسطا لكل فئة قُطْرية. ومع ذلك، فمن المهم ملاحظة أنه لا يزال هناك فارق كبير من مستوى الأداء غير المرضي إلى المستوى المرضي في كل فئة قُطْرية. ويرد توزيع التصنيفات المتعلقة بمعيار الإنجاز الكلي للمشروعات في الجدول 2. ويظهر ذلك توزيعا متماثلا بوجه عام في البلدان ذات الدخل المنخفض والمتوسط: فيصنف نحو نصف مجموع المشروعات تقريبا في فئة المرضي إلى حد ما، وربعها في فئة المرضي، والربع الآخر في فئة غير المرضي إلى حد ما أو غير المرضي. وفي الدول الهشة، لا تتعدى نسبة المشروعات ذات الأداء المرضي 9 في المائة من المشروعات، ويصنف أداء نحو نصف المشروعات في فئة غير المرضي إلى حد ما أو غير المرضي. ويجب أن يتمثل أحد الأهداف الرئيسية للصندوق في زيادة نسبة المشروعات ذات الأداء المرضي وخفض نسبة المشروعات ذات الأداء غير المرضي إلى حد ما أو غير المرضي. وينبغي أن تتمثل إحدى المهام الرئيسية للتقييم في تحسين فهم العوامل الشارحة التي تكمن وراء هذا التفاوت الشاسع في الأداء. فما هي، على سبيل المثال، الخصائص المشتركة لما نسبته 9 في المائة من المشروعات في الدول الهشة المصنفة في فئة المرضي، أو 19 في المائة من المشروعات الجارية في البلدان ذات الدخل المتوسط ذات الأداء غير المرضي إلى حد ما أو غير المرضي؟

46- وتحقيقا لهذه الغاية، يوصى بأن يكون أحد موضوعات التعلم في التقرير السنوي التالي إجراء تحليل مقارن للمشروعات ذات الأداء المرضي وغير المرضي إلى حد ما/غير المرضي في الفئات القُطْرية المختلفة. ومن شأن ذلك أن يسمح لمكتب التقييم المستقل بزيادة عمق التحليل الوارد في الجدولين 1 و2، من بين قضايا أخرى.

الجدول 2

توزيع تصنيفات معيار الإنجاز الكلي للمشروع حسب فئة البلد، 2002-2011

تصنيف التقييم	*البلدان ذات الدخل المنخفض (النسبة المئوية من تصنيفات الأداء المرضي)*	*الدول الهشة (النسبة المئوية من تصنيفات الأداء المرضي)*	*البلدان ذات الدخل المتوسط (النسبة المئوية من تصنيفات الأداء المرضي)*	*الشريحة العليا من البلدان ذات الدخل المتوسط (النسبة المئوية من تصنيفات الأداء المرضي)*
مرض للغاية				

[12] معهد الدراسات الإنمائية، *في أي المناطق سيتركز فقراء العالم؟ توقعات الفقر العالمي للفترة 2020-2030*، دراسة آندرو سمنر. *IDS In Focus Policy Briefing*، *26* (أغسطس/آب 2012)؛ آندرو سمنر، *أين يتركز فقراء العالم؟ تحديث جديد*. ورقة عمل الاستراتيجية الإنمائية الدولية 393 (برايتون، المملكة المتحدة: معهد الدراسات الإنمائية، جامعة ساسكس، 2012)؛ ودراسة هومي كاراس وآندرو روجرسون، *آفاق 2025*: الفوضى الخلاقة في صناعة المعونة (لندن: المعهد الإنمائي لأقاليم ما وراء البحار، 2012).

تصنيف التقييم	*البلدان ذات الدخل المنخفض (النسبة المئوية من تصنيفات الأداء المرضي)*	*الدول الهشة (النسبة المئوية من تصنيفات الأداء المرضي)*	*البلدان ذات الدخل المتوسط (النسبة المئوية من تصنيفات الأداء المرضي)*	*الشريحة العليا من البلدان ذات الدخل المتوسط (النسبة المئوية من تصنيفات الأداء المرضي)*
مرض	27	9	22	12
مرض إلى حد ما	48	43	56	62
غير مرضٍ إلى حد ما	22	39	16	19
غير مرضٍ	3	9	3	6
غير مرضٍ للغاية				
المجموع	100 في المائة	100 في المائة	100 في المائة	100 في المائة

دال- أداء المشروعات القُطْرية

47- تم إنجاز 18 تقييما قُطْريا منذ عام 2006، منها تقييمين للبرامج القُطْرية في 2011 في الأردن وأوغندا. وتعمل تقييمات البرامج القُطْرية على تقدير أداء ما يلي: (1) حافظة المشروعات؛ (2) والأنشطة غير الإقراضية، بما في ذلك إدارة المعرفة، وحوار السياسات، وإرساء الشراكات؛ (3) وبرنامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية، من حيث مدى أهميته وفعاليته. ونظرا للانخفاض النسبي في عدد تقييمات البرنامج القُطْري كل عام، فمن الأجدى تقديم موجز عن الأداء الكلي لهذه الفترة منذ 2006، وعدم الاقتصار على التقييمات التي أنجزت في 2011، وتحديد القضايا الأوسع التي ينبغي الاهتمام بها في المستقبل.

48- ومع تغطية النتائج التي خلصت إليها تقييمات البرامج القُطْرية بشأن أداء الحافظة في القسم السابق، فسيخصص هذا القسم بصورة أساسية لعرض نتائج الأنشطة غير الإقراضية وأداء برامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية.

49- ويظهر الشكل 5 أداء الأنشطة غير الإقراضية منذ عام 2006. وتمثل هذه الأنشطة أدوات تكميلية جوهرية للمشروعات الممولة من الصندوق، في جملة أمور، من أجل النهوض ببرنامج توسيع النطاق في الصندوق وضمان تحقيق نتائج أفضل في مجال الحد من الفقر الريفي، بوجه عام. وطرأ تحسن واضح في جميع الأنشطة الثلاثة منذ الفترة 2006–2008، وإن لم يحدث سوى تحسن طفيف في حوار السياسات منذ 2007–2009. وسيجري تناول مسألة حوار السياسات بالتفصيل في القسم رابعا.

50- وفيما يتعلق بالشراكات، يحتفظ الصندوق بشراكات جيدة عموما مع الحكومات المتلقية ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية. وقد أعربت هذه الجهات عن عميق تقديرها للمهمة المتخصصة التي يضطلع بها الصندوق، ومرونته، والنهج التشاركية التي يتبعها، واهتمامه بقطاع زراعة الحيازات الصغيرة. وطفقت الشراكة مع القطاع الخاص في النمو تدريجيا، لا سيما في سياق مشروعات سلاسل القيمة، وإن اتسمت الشراكة مع المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف ووكالات الأمم المتحدة بوجه عام بالتغير وعدم منهجيتها حتى الآن على المستوى القُطْري. وتشكل هذه الشراكات عنصرا جوهريا في البناء على الميزة

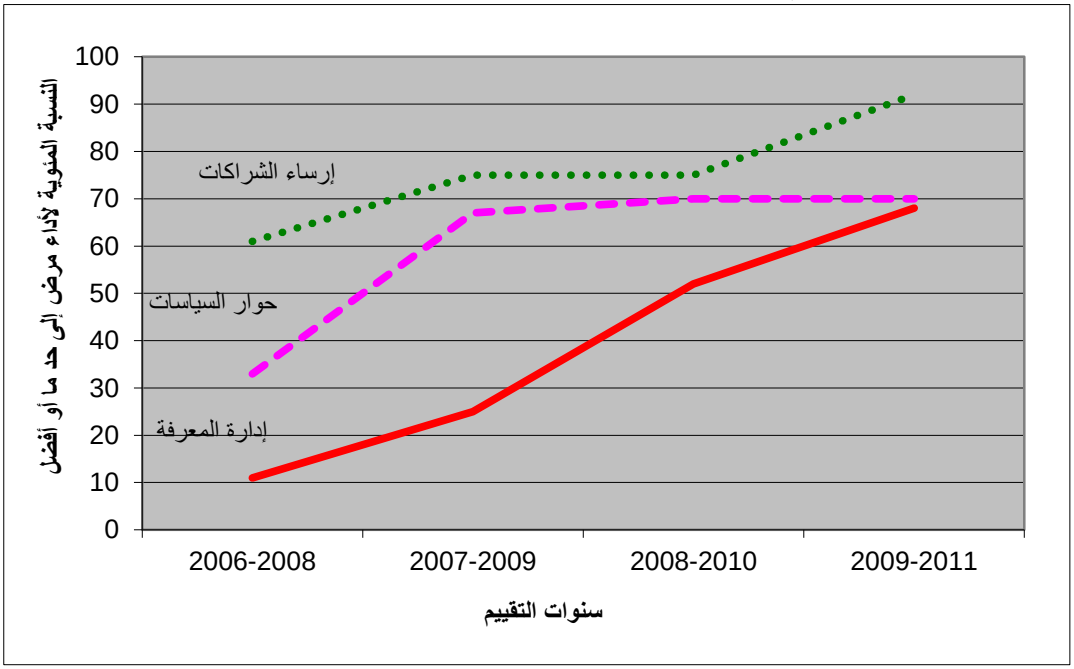
النسبية لكل وكالة، وخفض تكاليف المعاملات، وتجنب تكرار الجهود، وتحسين تنسيق الأنشطة الإنمائية لتحقيق نتائج أبعد نطاقا على أرض الواقع.

51- وفيما يتعلق بإدارة المعرفة على مستوى البرامج القُطْرية، ثمة أمثلة لأنشطة مفيدة على غرار إعداد استراتيجية مخصصة لإدارة المعرفة في الهند، وتنظيم عمليات استعراض للحافظة على أساس سنوي مع الحكومة والشركاء الآخرين لتبادل الدروس المستخلصة، وعقد حلقات عمل التنفيذ الإقليمية من جانب الشُعَب الإقليمية التابعة لدائرة إدارة البرامج. ومع ذلك، خصص قدر محدود من الموارد لأنشطة إدارة المعرفة، وثمة فرص رسمية محدودة لتبادل المعرفة بين مديري البرامج القُطْرية، كما يمكن توسيع نطاق الجهود الرامية إلى التعلم من الإخفاقات. ومن ثم، توجد فرص إضافية لضمان أن إدارة المعرفة يمكن أن تؤدي دورا تراكميا حقيقيا في تنفيذ البرامج القُطْرية التي يدعمها الصندوق.

52- وتكتسب أنشطة الإدارة الاستراتيجية للمعرفة على المستوى القُطْري أهمية بالغة، في جملة أمور، في تمكين الصندوق من تنفيذ جدول أعماله المتعلق بحوار السياسات، وتحسين تصميم المشروعات والبرامج وتنفيذها، وتحقيق نجاح في توسيع نطاق الأثر. ويأتي إنشاء مكتب الاستراتيجية وإدارة المعرفة مؤخرا نسبيا دليلا على اعتراف إدارة الصندوق بأهمية إدارة المعرفة من أجل تحسين النتائج في مجال الحد من الفقر الريفي. ومع ذلك، يخلص التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2012 إلى أنه بالمضي قدما سيتعين على دائرة إدارة البرامج زيادة جهودها في مجال إدارة المعرفة في إطار البرامج القُطْرية التي يدعمها الصندوق.

الشكل 5

أداء الأنشطة غير الإقراضية في الفترة 2006-2011



53- وتتضمن تقييمات البرامج القُطْرية تصنيفات لمعايير الأهمية والفعالية وأداء برامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية. وترد نتائج تقييمات البرامج القُطْرية البالغ عددها 18 تقييما في الجدول 3. وتظهر هذه النتائج أن نسبة مرتفعة من التصنيفات ترد في فئة الأداء المرضي إلى حد ما أو أفضل، وإن جاءت نسبة قليلة في فئة

الأداء المرضي، كما هو الحال بالنسبة للمشروعات، ولم تصنف أي مشروعات في فئة المرضي للغاية. ولم يصنف في فئة الأداء المرضي على معيار الفعالية سوى 9 في المائة من برامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية.

54- وتكشف معظم تقييمات البرامج القُطْرية، إن لم يكن جميعها، أن البرامج القُطْرية التي يدعمها الصندوق لا تزال ينظر إليها إلى حد بعيد على أنها مجموعة من المشروعات الاستثمارية الفردية. ومع ذلك، تعمل برامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية المستندة إلى النتائج التي استحدثت في عام 2006 على ضمان مستوى اتساق أفضل للبرامج القُطْرية. ومع ذلك، يمكن بذل المزيد من الجهود لضمان زيادة التآزر بين المشروعات المختلفة وبين المشروعات والمنح والأنشطة غير الإقراضية (إدارة المعرفة، وحوار السياسات، وإرساء الشراكات). ويشكل التكامل بين جميع الأنشطة التي يدعمها الصندوق على المستوى القُطْري عاملا حاسما لضمان توسيع نطاق أثر الأنشطة واستدامتها، إلى جانب زيادة فعالية التنفيذ.

55- وتمثل أحد الأبعاد المهمة لبرنامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية المستندة إلى النتائج في إدارة برامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية بصورة منهجية، بما في ذلك إجراء الاستعراض السنوي واستعراض منتصف المدة واستعراض الإنجاز. ومع ذلك، تكشف تقييمات البرامج القُطْرية التي يجريها مكتب التقييم المستقل والتي تتاح بشأنها برامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية المستندة إلى النتائج أن عمليات الاستعراض السنوي لا تجرى دائما بصورة منهجية، وأن استعراض منتصف المدة (الذي يشكل أداة مهمة) يجرى في بعض الأحيان في وقت متأخر للغاية أو يتسم بتغير جودته.

56- ومن المرجح أن يُستحدث استعراض إنجاز برامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية في المستقبل القريب، بمجرد قيام إدارة الصندوق بتنقيح برامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية الأولية المستندة إلى النتائج. وفي هذا الصدد، سيتشاور مكتب التقييم المستقل مع إدارة الصندوق لتحديد طرق ووسائل إجراء عمليات التحقق من استعراض إنجاز برامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية (بالنسبة لعمليات التثبت من تقارير إنجاز المشروعات). ومن شأن ذلك أن يساعد في مواءمة أنشطة مكتب التقييم المستقل مع أنشطة وحدات التقييم المستقل في معظم المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف الأخرى. وفضلا عن ذلك، فمن شأن مواصلة المكتب إجراء عمليات التحقق من برامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية في المستقبل، إلى جانب تقييمات البرامج القُطْرية، توسيع نطاق مجموعة البيانات المستقلة المتاحة لأغراض التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق.

57- وتتمثل إحدى النتائج الشائعة لجميع تقييمات البرامج القُطْرية في أهمية وجود مكاتب قُطْرية للصندوق تتوفر لها موارد ملائمة من أجل تحسين الفعالية الإنمائية. ويشير مكتب التقييم المستقل إلى أن نموذج الصندوق لإنشاء المكاتب القُطْرية يختلف عن النموذج المتبع في المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف ومنظمات الأمم المتحدة. وعلى وجه التحديد، شرع الصندوق في استكشاف ترتيبات بديلة لضمان فعالية وكفاءة مكاتبه القُطْرية. وخلال السنوات الأخيرة، زاد الصندوق من عدد مكاتبه القُطْرية وبدأ في اعتماد نهج أكثر منهجية إزاء إنشائها – بما في ذلك إصدار مبادئ توجيهية شاملة لمكاتبه القُطْرية وتوفير حوافز لندب مديري البرامج القُطْرية على المستوى القُطْري. وفضلا عن ذلك، فقد أصبح الهدف المتمثل في إنشاء 40 مكتبا قُطْريا بنهاية عام 2012 وشيك التحقيق.

58- ووجدت التقييمات أن ندب مديري البرامج القُطْرية الذين يتمتعون بالأسبقية المطلوبة يمثل بعدا مهما لنجاح الحضور القُطْري. غير أن الندب لا يزال بطيئا نسبيا ولا يبدو حتى الآن مدفوعا باستراتيجية وأولويات متسقة. فعلى سبيل المثال، يوجه الانتباه إلى ندب مدير البرنامج القُطْري في لاوس عام 2012، حيث يحتفظ الصندوق بحافظة عمليات جارية صغيرة نسبيا (ويقدّر مبلغ تخصيص الموارد على أساس الأداء للفترة 2013–2015 بحوالي 10 ملايين دولار أمريكي، وإلى تأخر ندب مدير البرنامج القُطْري في الهند، حيث يحتفظ الصندوق بأكبر حافظة عمليات في جميع الأقاليم. وهناك أمثلة أخرى مشابهة في البرازيل والصين ومصر، وهي ثلاثة بلدان لها حافظات كبيرة، يتولى إدارتها أيضا مديرون للبرامج قُطْرية مقرهم في روما. ومع ذلك، يقر الفريق المعني بالتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق بأن الصندوق يولي اهتماما بندب المديرين إلى الدول الهشة والبلدان ذات الدخل المنخفض، حيث يتسم الأداء بالضعف بوجه عام، حيث إن الحضور القُطْري الدائم لمدير البرنامج القُطْري يمكن أن يسهم في تحسين الفعالية الإنمائية في المستقبل.

الجدول 3

أداء برامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية (بالنسب المئوية) استنادا إلى تقييمات البرامج القُطْرية التي أجريت في الفترة من 2006 إلى 2011[أ]

التصنيف		*برامج الفرص الاستراتيجية القطرية أهمية البرنامج*	*برامج الفرص الاستراتيجية القطرية فعالية البرنامج*	*برامج الفرص الاستراتيجية القطرية أداء البرنامج*[ب]
6	مرضٍ للغاية			
5	مرض	28	9	36
4	مرض إلى حد ما	56	73	55
	إجمالي الأداء المرضي	**83**	**82**	**91**
3	غير مرضٍ إلى حد ما	17	18	9
2	غير مرضٍ			
1	غير مرضٍ للغاية			
	إجمالي الأداء غير المرضي	**17**	**18**	**9**
	عدد البرامج القُطْرية المصنفة	18	11	11

[أ] لم تتضمن تقييمات البرامج القُطْرية التي تم إنجازها قبل عام 2009 أي تصنيفات بشأن أهمية برامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية وفعاليتها وأدائها الكلي، إذ لم تكن منهجية مكتب التقييم المستقل تتطلب إجراء هذا التصنيف آنذاك. ومن ثم، قرر مكتب التقييم المستقل منح تصنيفات استنادا إلى الأدلة المتاحة في تقييمات البرامج القُطْرية السبعة. وأمكن القيام بذلك بالنسبة لأهمية الاستراتيجية القُطْرية في جميع الحالات السبع، وإن لم تتوفر أدلة كافية لتحديد تصنيفات موثوقة لفعالية الاستراتيجية القُطْرية والأداء الكلي لبرامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية.

[ب] أداء برامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية هو تصنيف مركب يستند إلى تصنيفات فردية لمعياري أهمية برامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية وفعاليتها. وهذا التصنيف المركب ليس متوسطا حسابيا للتصنيفات الفردية لمعياري الأهمية والفعالية، بل رقما تقريبيا يستند إلى الأدلة المتاحة والآراء الموضوعية للمقيمين.

ثالثا– مجموعة مختارة من قضايا المشروعات والبرامج

59- يهدف هذا القسم إلى تسليط الضوء على مجموعة مختارة من القضايا التي لا تزال تشكل تحديا مهما للعمليات التي يدعمها الصندوق. وتشمل القضايا المختارة لعرضها في التقرير السنوي لهذا العام ثلاثة

مجالات متكررة جرى إبرازها في التقرير السنوي الأول – وهي الاستدامة، واستهداف الفقر، والرصد والتقييم؛ وإحدى القضايا التي كانت موضوع أحد التقييمات المؤسسية الرئيسية هذا العام – وهي الكفاءة؛ وقضيتين تستلزمان إيلاء مزيد من الاهتمام لهما – وهما الإدارة، وأداء الحكومة كشريك.

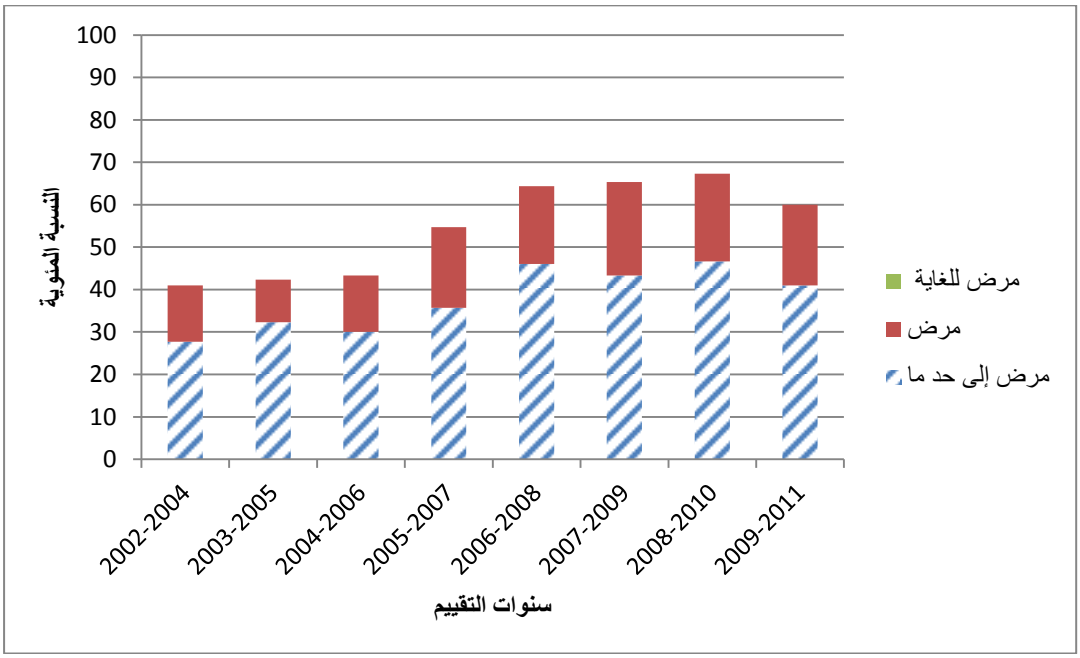
ألف ـ الاستدامة

60- يستخدم معيار الاستدامة لقياس احتمالات استمرار الفوائد الصافية المتحققة من أحد الأنشطة الإنمائية فيما بعد انتهاء مرحلة دعم التمويل الخارجي. وتشمل الاستدامة إجراء تقدير لاحتمالات صمود النتائج الفعلية والمتوقعة أمام المخاطر بعد انتهاء حياة المشروع.

61- ولطالما أقر بأن الاستدامة تمثل قضية إشكالية للصندوق – كما هو الحال في جميع الوكالات الإنمائية الأخرى. وخلال الفترة 2002–2004، صُنف أداء 28 في المائة من المشروعات في فئة المرضي إلى حد ما، بينما صنف 13 في المائة منها في فئة المرضي. وفي الفترة 2009–2011، سجل 41 في المائة من المشروعات أداء مرضيا إلى حد ما وسجل 19 في المائة أداء مرضيا. وكما يظهر في الشكل 6، ففي حين يمثل ذلك تحسنا واضحا خلال النصف الأول من العقد، يبدو أن ثمة تراجع حدث في وقت أقرب. وصُنف أقل من 20 في المائة من المشروعات في فئة المرضي، وأكثر من ثلثها في فئة غير مرضٍ إلى حد ما أو أسوأ.

الشكل 6

الاستدامة 2002–2011



62- وتكتسب الاستدامة مزيدا من الأهمية عند ضمها لمعايير أخرى لقياس أداء المشروع، مثل الأثر على الفقر الريفي. وينبغي استهداف المشروعات التي تسجل أداء مرضيا أو أفضل على معيار على الفقر الريفي وتنطوي على آفاق لتحقيق أداء مرض على معيار الاستدامة. ولا يندرج تحت هذه المجموعة سوى 11 مشروعا من المشروعات المقيّمة منذ عام 2002 (الجدول 4). وسجلت 39 في المائة أخرى أداء مرضيا إلى حد ما على معيار استدامة الأثر. وهي المشروعات التي إما سجلت أداء مرضيا أو أفضل من حيث الأثر،

وإن حققت مستوى استدامة مرضيا إلى حد ما على أفضل تقدير، أو المشروعات التي حققت أداء مرضيا إلى حد ما من حيث الأثر، ولكن لها آفاق استدامة مرضية. وجاء أداء بقية المشروعات المقيّمة – 50 في المائة – غير مرضٍ إلى حد ما من حيث الأثر على الفقر الريفي أو الاستدامة. وتشير أرقام فترة الثلاث سنوات الأخيرة (2009–2011) إلى أن الهدف من تحقيق أثر مرض ومستدام لا يزال غير واضح إلى حد بعيد. ولم تتجاوز نسبة المشروعات المقيّمة منذ 2009 إلى 2011 والتي سجلت أداء مرضيا على معيار "استدامة الأثر" سوى 13 في المائة من المشروعات. ولعل الخبر الأفضل يتمثل في أن 51 في المائة إضافية من المشروعات صنفت في فئة الأداء المرضي إلى حد ما، وهو ما يشكل تحسنا عن الفترة 2002–2011 إجمالا. ويعزز ذلك النتيجة المتمثلة في تحسن استدامة أثر المشروعات التي يدعمها الصندوق، حتى وإن ظلت الغالبية العظمى من الحالات دون المستوى المرضي.

الجدول 4

استدامة الأثر على الفقر الريفي 2002–2011 و2009–2011

استدامة الأثر		*2002-2011*	*2009-2011*
مرض	مرض أو أفضل الأثر على الفقر الريفي والاستدامة	11 في المائة	13 في المائة
مرض إلى حد ما	مرض إلى حد ما الأثر على الفقر الريفي أو الاستدامة	39 في المائة	51 في المائة
غير مرضٍ	غير مرضٍ إلى حد ما أو أسوأ الأثر على الفقر الريفي أو الاستدامة	50 في المائة	36 في المائة

63- وكان التقرير السنوي الأول عن نتائج وأثر عمليات الصندوق في عام 2003 قد خلص إلى أن المشاركة المجتمعية الفعالة وخصائص التصميم المختبرة والمثبتة تمثل عناصر أساسية. ولزم مراعاة الاستدامة في تصميم المشروعات، وهو الأمر الذي لم يكن مرجحا حيثما استلزمت الاستثمارات والخدمات دعما ماليا كبير، أو المشروعات ذات الأفق الزمني القصير في المناطق النائية والهامشية.

64- وتضمن التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2007 قسما خاصا عن الاستدامة. وأقر بأن ثمة عدد من الإجراءات جار بالفعل بما من شأنه تحسين الأداء، لا سيما أداء سياسة الإشراف ودعم التنفيذ لعام 2006، إضافة إلى إنشاء "نظام موضوعي" في 2007– 2008 لضمان الجودة يتبع نائب الرئيس آنذاك. وتضم أولويات تحسين الاستدامة التي أبرزت في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2007 ما يلي: تعزيز الواقعية في تصميم المشروعات؛ وإيلاء تركيز مبكر لاستراتيجيات الخروج، بما في ذلك التشغيل والصيانة في المرحلة التالية للمشروع؛ وطول الأطر الزمنية الخاصة بتحديد المشروع لضمان توفر قدرات التنفيذ والملكية الضرورية؛ وإجراء تحليل اقتصادي ومؤسسي أكثر منهجية؛ وزيادة موارد الإشراف ودعم التنفيذ، لا سيما في البلدان ذات القدرات المحدودة والبيئات التمكينية الضعيفة.

65- وتسهم تقييمات عام 2011 في تعزيز عدد من الدروس السابقة. وتتمثل أفضل طريقة لضمان تشغيل وصيانة البنية التحتية التي تمولها المشروعات من خلال تعزيز الملكية المجتمعية. ففي تقدير أداء المشروع لبوروندي، على سبيل المثال، كان ضمان صيانة المشروعات من خلال لجان الملكية المحلية العليا ولجان الإدارة القوية. ويمكن أيضا تعزيز الاستدامة عن طريق ضمان مشاركة السلطات الحكومية المحلية ذات الصلة منذ البداية وتحمل المسؤولية بعد إغلاق المشروع. وكان هذا هو الحال في الفلبين، حيث تم دمج الاستدامة المؤسسية في التصميم، وقطعت الحكومة المحلية التزامات طويلة الأجل بتوفير الدعم بعد انتهاء حياة المشروع. ومع ذلك، لا يمثل الانخراط المجتمعي والحكومي ضمانا للاستدامة حيث تفرض قيود على ميزانيات الصيانة والخدمة، على النحو الملاحظ في تقييم البرنامج القُطْري لأوغندا، وعمليات التثبت من تقارير إنجاز المشروعات لكل من غرينادا والمغرب. وشكلت الجدوى المالية والمؤسسية للمجموعات المحلية أيضا مصدر خطر على الاستدامة في عمليات التثبت من تقارير إنجاز المشروعات لكل من غرينادا وغينيا وهندوراس. ويعزز ذلك الحاجة لإيلاء الاهتمام بالاستدامة منذ البداية، على النحو المحدد أعلاه؛ وتصميم استراتيجيات خروج منذ البداية؛ وتحري الواقعية بشأن ما يمكن تحقيقه من خلال مرحلة مشروع واحدة تتسم بضعف القدرات المؤسسية.

66- وتزداد احتمالات تحقق الاستدامة حيثما وجدت أسواق للقطاع الخاص وحيثما حققت الأنشطة ربحا دون دعمها ماليا. ويبدو أن ذلك هو الحال بالنسبة لبعض الأنشطة المشمولة في تقييمي البرامج القُطْرية للأردن وأوغندا، وتقديرات أداء المشروعات لكل من بنغلاديش وبوروندي، وعمليات التثبت من تقارير إنجاز المشروعات لكل من المغرب وزامبيا. وعلى الجانب الآخر، متى كانت روابط الأسواق والربحية مشكوك فيها – كما ورد في تقدير أداء المشروع لزامبيا – أصبحت الاستدامة أيضا مشكوكا فيها. ويؤكد ذلك أهمية دعم الأنشطة، متى أمكن، بتكنولوجيات مثبتة وأسواق وإمكانيات تجارية. وتتمثل الأنشطة الأكثر استدامة في تلك التي تتميز بكونها مربحة للأفراد بدون مساندتها أو دعمها ماليا بصورة مستمرة من جانب القطاع العام. وفي السياقات التي تنتفي فيها هذه الأوضاع، ينبغي للصندوق دعم اختبار وتجريب التكنولوجيات بصورة أكثر شمولا وإشراك رواد الأعمال من القطاع الخاص في وقت مبكر في مرحلة تكوين المشروع.

باء - استهداف السكان الفقراء والوصول إليهم

67- يمثل الإقرار بتنوع السكان الريفيين الفقراء ومن ثم الحاجة إلى اعتماد نهج متمايز – ولكن موجه – إزاء الحد من الفقر سمة محورية في نهج الصندوق لما لا يقل عن 30 عاما. ومع ذلك، تمثل فعالية نُهُج الاستهداف المختلفة في الوصول إلى أنماط مختلفة من السكان الفقراء قضية مهمة منذ التقرير السنوي الأول عن نتائج وأثر عمليات الصندوق في 2003، ولا تزال تمثل قضية في عدد من تقييمات عام 2011. وكذلك، فهي لا تزال تمثل قضية سياسات جارية داخل الصندوق. ولا يزال النقاش جاريا بشأن تعريف آثار الفقر الناجمة عن التحول إلى مشروعات سلسلة القيمة، ومسألة كيفية تعريف الفقر.

68- وشكلت هذه المسألة موضوع أحدث تقرير تجميعي عن التقييم صادر عن مكتب التقييم المستقل بشأن التمايز الريفي وتنمية قطاع زراعة الحيازات الصغيرة. وتمثل التقارير التجميعية منتجا جديدا للتقييم يجمع بين خبرات التقييم ذات الصلة والدروس المستخلصة، إلى جانب المعرفة الخارجية، بشأن قضايا محددة. وهي منتجات قصيرة نسبيا وسريعة وغير مكلفة مقارنة بالتقييمات الكاملة. ويتناول التقرير التجميعي

وتقييمات عام 2011 ثلاث أسئلة وهي: (1) ما هي المجموعات المستهدفة المحددة التي ينبغي للصندوق العمل معها؟ (2) وما هي أفضل الطرق لاستهداف هذه المجموعات والوصول إليها؟ (3) وما مدى فعالية الصندوق في الحد من الفقر في هذه المجموعات المتنوعة؟

69- وبدء بالمسألة الأخيرة، تؤكد تقييمات عام 2011 النتائج الواردة في التقارير السنوية السابقة، على النحو التالي: لم يكن طريق الصندوق مكللا بالنجاح دوما في مساعدة أشد الفئات فقرا. فقد خلص تقرير البرنامج القُطْري للأردن إلى أن المستفيدين كانوا من غير الفقراء[13] بوجه عام وبالتالي كان أثر البرامج المطبقة على الفقر لا يذكر. ووفقا لتقدير أداء المشروع لبنغلاديش، حقق المشروع مستوى نجاح أقل في الوصول إلى أشد السكان فقرا،[14] الذين يمثلون مجموعة مستهدفة محددة. وتشككت عملية التحقق من تقرير إنجاز المشروع للمغرب وتقدير أداء المشروع للفلبين في مدى وصول المشروعات إلى الفئات الأشد فقرا والأكثر ضعفا على التوالي. ومع ذلك، عمد تقدير أداء المشروع للفلبين إلى تكميل المشروع بغية الوصول بشكل فعال إلى أغلبية الأسر شديدة الفقر.

70- ومن المهم التمييز بين البرامج التي تهدف إلى الوصول إلى فئات السكان الأشد فقرا وسجلت أداء ضعيفا؛ والبرامج التي لم تستهدف أشد السكان فقرا بوضوح؛ والبرامج التي تضمنت السكان غير الفقراء بشكل واضح. ولا يتعارض تصميم النوعين الأخيرين من البرامج مع مهمة الصندوق، التي تتمثل في العمل على تحقيق صالح السكان الريفيين الفقراء. وقد يكون هناك أسباب وجيهة لكون الأنشطة المدعومة من الصندوق ليست أفضل طريقة لمساعدة الفئات الأشد فقرا والأكثر ضعفا، وثمة أسباب وجيهة أيضا لإمكانية تحقيق مزيد من الفوائد للسكان من خلال اعتماد نُهُج تشمل جميع السكان غير الفقراء أكثر من النُهُج التي تتميز بطبيعة أكثر حصرية. وقد تكون نُهُج الاستهداف الشمولية التي تضم السكان غير الفقراء هي أفضل نهج تكتيكي للعمل في المجتمعات المحلية، أو قد تكون أفضل نُهُج استراتيجية للحد من الفقر الريفي. ويفيد تقدير أداء المشروع للفلبين أن الأسر غير الفقيرة استحضرت مواردها ومهاراتها وخصائصها القيادية إلى المجموعات المجتمعية. وفي هذه الحالة، ساعد اتباع نهج غير حصري إزاء الاستهداف في خفض ضعف مجتمعات بأسرها.

71- ويتصل ذلك بالمسألة الأولى: ما هي المجموعات المستهدفة المحددة التي ينبغي للصندوق العمل معها؟، ولا يمكن تجنب هذا السؤال المهم، سواء في المشروعات أو على مستوى أكثر استراتيجية. ويناط بالصندوق مهمة واضحة تتمثل في السهر على الحد من الفقر الريفي والعمل مع السكان الريفيين الفقراء. وتترك الطريقة المثلى للقيام بذلك، والفئات المحددة التي ينبغي العمل معها، إلى تقييم كل حالة على حدة، وهو أمر سليم تماما. ولا يجب أن الافتراض المسبق بأن أفضل طريقة للحد من الفقر هي العمل بشكل مباشر مع أشد السكان فقرا، أو بشكل غير مباشر مع الفئات الأقل فقرا أو الذين يتمتعون بقدرة تجارية أكبر. وتختلف الإجابة حسب السياق وتستند إلى توفر أدلة جيدة. ويتمثل الدرس العام الوحيد المستخلص في ضرورة تعريف الهدف المحدد والفئات المستهدفة المحددة تعريفا صريحا واضحا. وينبغي أيضا توفير تعريف واضح للفقر بالنسبة للصندوق بوجه عام لكي يُسترشد به في تصميم البرامج ولتيسير عملية الإدارة المستندة إلى النتائج والإبلاغ.

[13] يقدر خط الفقر في الأردن بحوالي 2.7 دولار أمريكي يوميا.

[14] يعرف أشد السكان فقرا على أنهم أولئك الذين يقل مستوى استهلاكهم عن 805 1 سعرات حرارية يوميا.

72- وتم تسليط الضوء على أهمية تعريف وفهم الفئات المختلفة للأسر الريفية في التقرير التجميعي عن التقييم. فاستعرض التقرير الطرق المختلفة التي اقترحها البنك الدولي، ولجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وغيرها من أجل تقسيم الأسر الريفية إلى فئات. وتضمن أيضا بيانات عن إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي بشأن الرقم المقدر للأسر في كل فئة. وتمثلت النتيجة المفاجئة الوحيدة في أن عدد الأسر الريفية في هذا الإقليم التي كانت تتمتع بإمكانيات معقولة للإفلات من قبضة الفقر كمزارعين تجاريين متفرغين لم يتعد ثلث مجموع الأسر الريفية. أما بالنسبة للثلثين الآخرين، فتتخذ الأسر التي لا تمتلك الأراضي، أو تفتقر للنفاذ إلى الأسواق أو رأس المال أو العمالة، من الزراعة مشروعا غير تفرغيا بجوار عملهم في الاقتصاد غير الزراعي أو الهجرة إلى البلدات والمدن. ويشير ذلك إلى أن أحد الجوانب المهمة لعمل الصندوق ينبغي أن يشمل القطاع غير الزراعي (بما في ذلك برامج تنمية مهارات المهاجرين)؛ وتعظيم الآثار غير المباشرة للتنمية الزراعية لصالح الفقراء؛ ومواصلة العمل مع أغلبية المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة والهامشيين والذين يعملون في المجال الزراعي على أساس غير تفرغي بشكل متزايد.

73- ويجب أيضا أن يعتمد الحكم على كيفية الوصول إلى الفئات المستهدفة المحددة حسب كل سياق على حدة. فربما يكون من الملائم اعتماد استراتيجيات شمولية أو حصرية، و/أو تطبيق أدوات/أنشطة موحدة أو متمايزة. غير أن أحد دروس التقييم الواضحة يتمثل في أن اختيار استراتيجية الاستهداف، واختيار نشاط المشروع، ينبغي أن يسترشد بتحليل حذر وفهم للفقر وأسبابه في كل مجموعة مستهدفة محددة على حدة. وفي حالة تقييم البرنامج القُطْري للأردن، على سبيل المثال، لم يكن السكان الريفيون الفقراء المستهدفون من ملاك الأراضي. ومن ثم، اتسمت البرامج القائمة على ملاك الأرضي بإمكانيات محدودة للوصول إلى مجموعة الصندوق المستهدفة وشكلت أداة غير ملائمة للتخفيف من حدة الفقر في ذلك السياق. وخلص التقرير التجميعي عن التقييم إلى أن غالبا ما يظهر تفاوت بين أنشطة المشروع وقدرة الفئات المستهدفة على استغلالها. وفي بعض المواقف، سيتطلب ذلك تصميم نهج أكثر تفصيلا لتمكين السكان الفقراء وأشد فئات السكان فقراء من الاستفادة من أنشطة المشروع. ولن يكون من الملائم عموما اعتماد "نهج واحد يناسب الجميع". ويتمثل الدرس المستفاد الأساسي، مرة أخرى، في ضرورة إجراء تصميم جيد للبرامج، يسترشد بإجراء تحليل تفصيلي، من أجل التصدي للفقر الريفي بفعالية.

جيم - الكفاءة

74- تستخدم الكفاءة كمعيار لقياس مدى جودة تحويل الموارد (الأموال، الخبرات، الوقت، وما إلى ذلك) إلى نتائج. فيمكن تقديرها على مستويات مختلفة: المخرجات، والنتائج، والآثار.

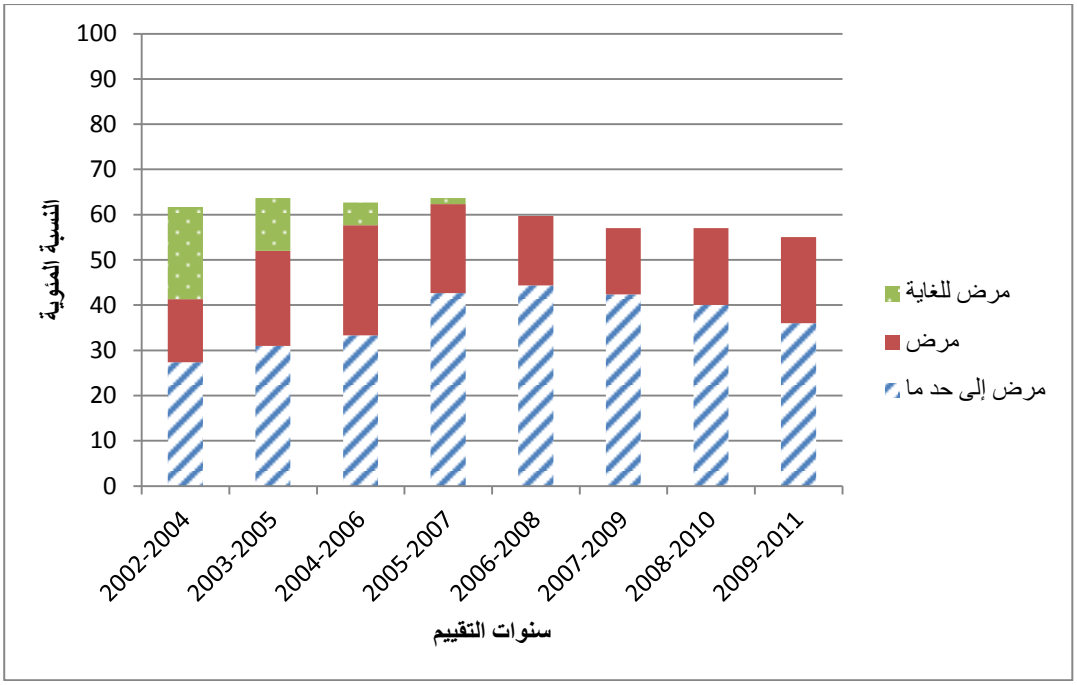
75- وكما سلفت الإشارة، تتأثر كفاءة المشروعات التي يدعمها الصندوق أيضا بكفاءة العمليات الحكومية (أي من حيث تدفق الأموال، ونشر العمليات في الوقت المناسب، والاحتفاظ بموظفي إدارة المشروع، والوقت الذي تستغرقه الحكومات في الحصول على الموافقات على برامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية الجديدة وتصميم المشروعات، وما إلى ذلك). ومن المهم أن نضع ذلك في اعتبارنا، لا سيما في ضوء أن المشروعات التي يمولها الصندوق تقوم الحكومات المتلقية بتنفيذها في نهاية المطاف. وبذلك، عمد التقييم

المؤسسي الجاري بشأن الكفاءة إلى إيلاء الاهتمام بإجراء دراسات حالة قُطْرية بغية تحديد الشواغل الشاملة المتعلقة بكفاءة العمليات الحكومية التي ستستدعي الاهتمام في المستقبل.

76- وكما هو الحال بالنسبة للاستدامة، فطالما جرى تحديد كفاءة المشروعات التي يدعمها الصندوق على أنها أحد المجالات التي تتسم بضعف الأداء. وفي الفترة 2002–2011، صُنف نحو 60 في المائة من المشروعات في فئة المرضي إلى حد ما أو أفضل على معيار الكفاءة، وصُنف 23 في المائة في فئة المرضي. وفي حين يشكل ذلك تحسنا منذ التقييم الخارجي المستقل الذي أجري في 2005، لا يزال الأداء في هذا المعيار يمثل تحديا (الشكل 7). وتكشف بيانات التقييم الذاتي للصندوق عن وجود مجال لتحسين كفاءة المشروعات.

الشكل 7

كفاءة المشروعات 2002–2011



77- وجاءت الكفاءة باعتبارها موضوع التعلم أيضا في التقرير السنوي لعام 2010، الذي وضع الأسس للتقييم المؤسسي الجاري بشأن هذا الموضوع. ويركز التقييم المؤسسي إلى حد بعيد على الكفاءة المؤسسية للصندوق، إضافة إلى استعراض كفاءة المشروعات التي يدعمها الصندوق. وتمثل الكفاءة المؤسسية للصندوق عاملا بالغ الأهمية نظرا لتأثيرها أيضا على كفاءة المشروعات. فعلى سبيل المثال، تتضمن عمليات الصندوق المتعلقة بإدارة المستشارين – التي ليست إلا محرك واحد للكفاءة المؤسسية للصندوق – آثارا على كفاءة المشروعات، نظرا للدور الذي يضطلع به المستشارون في التصميم والإشراف المباشر ودعم التنفيذ واستعراض منتصف المدة.

78- واستنادا إلى تقييمات البرامج القُطْرية وتقييمات المشروعات، هناك عدد من النتائج الشائعة للتقييم التي تؤثر على كفاءة المشروعات وتستدعي الاهتمام بالمضي قدما. ويرد هنا موجز لخمس نتائج تتعلق بكفاءة المشروعات، إذ سيولى هذا الموضوع اهتماما خاصا من إدارة الصندوق والهيئات الرئاسية لدى النظر في التقييم المؤسسي ذي الصلة:

- غالبا ما تغطي المشروعات الجارية في إطار البرامج القُطْرية مناطق جغرافية شاسعة (كما تم التوصل إليه في تقييم البرنامج القُطْري الإندونيسي الجاري، على سبيل المثال). ويزيد ذلك من صعوبة عمليات الرصد والتقييم والإشراف المباشر ودعم التنفيذ وارتفاع تكاليفها والوقت الذي تستغرقه.
- ويؤدي تأخر نشر العمليات وتغيير موظفي إدارة المشروع بصورة متكررة إلى تعطيل تنفيذ الأنشطة وصرف الموارد. وكثيرا ما يستلزم ذلك تمديد تواريخ إقفال القروض، ومن ثم زيادة التكاليف الإدارية.
- ويأتي التصميم المعقد للمشروعات، خاصة تلك التي تضم العديد من المكونات والمكونات الفرعية، عاملا آخر يؤثر على كفاءة المشروعات. ويتطلب التصميم المعقد زيادة الاستثمارات في التنسيق والتواصل في مختلف الدوائر التقنية والإدارية المتعددة (مثل تقييم البرنامج القُطْري لأوغندا).
- وتسفر عدم كفاية التحليل المؤسسي، التي تؤدي إلى عدم ملاءمة الاختيارات المؤسسية (مثل تقييم البرنامج القُطْري لنيجيريا)، إلى تقييد قدرة المشروعات على توفير المدخلات والخدمات اللازمة لتنفيذ المشروعات بطريقة سلسلة وفي الوقت المناسب.
- وُوجد أن عددا من المشروعات المقيّمة كان ينطوي على تكاليف لإدارة المشروعات وتكاليف إدارية أعلى من 10–15 في المائة من اعتمادات القرض المقررة أصلا عند التقييم، مما أدى إلى خفض مبلغ اعتمادات القرض المتاحة للأغراض الإنمائية.

79- غير أنه في التقييم المؤسسي للأردن الذي تم إنجازه مؤخرا، تجدر الإشارة إلى مسألة واحدة تتعلق بالكفاءة المؤسسية – استباقا لإجراء مناقشة أكثر شمولا حول التقييم المؤسسي للكفاءة. وأوصى مكتب التقييم المستقل الصندوق بفصل القروض المقدمة إلى الأردن عن الاعتمادات الخاصة بتجديد موارد الصندوق. واستند ذلك إلى أن الأردن لا يعيش فيه سوى عدد قليل للغاية من السكان الريفين (نحو 000 250 شخص)؛ وأن قطاع زراعة الحيازات الصغيرة لا يمثل المصدر الرئيسي لكسب الرزق بالنسبة للسكان الريفيين الفقراء؛ وأن البلد يتلقى مبالغ معونة أجنبية كبيرة (لا سيما في صورة منح) من الجهات المانحة الأخرى؛ وأن ثمة اهتمام محدود للغاية داخل وزارة المالية بالاقتراض من الصندوق. ويثير ذلك قضية الانتقائية الاستراتيجية (أي عدد البلدان التي تغطيها عمليات الصندوق على مستوى العالم) باعتبارها ملمحا مهما قد تود البلدان الأعضاء النظر فيه في المستقبل. وقد تسهم زيادة الانتقائية في تحسين الكفاءة المؤسسية للصندوق على نطاق أوسع، مع تعزيز مهمة الصندوق المتمثلة في الحد من الفقر الريفي على مستوى العالم في الوقت ذاته.

دال ـ الإدارة

80- سلطت التقارير السنوية السابقة الضوء على أهمية إدارة المشروعات للفعالية والكفاءة على حد سواء. وفي واقع الأمر، يتزايد إقرار الممارسين في مجال التنمية بأن وجود فريق إدارة قوي يمكن أن يكون له دور بعيد المدى في تنفيذ العمليات المدعومة من الصندوق وفي النتائج المتحققة منها. وتظهر التقييمات المجراة في عدد من البلدان أن وجود فريق إدارة قوي، خلال مرحلة التنفيذ، من شأنه أن يعالج أوجه الضعف المتأصلة

في التصميم (مثل تقدير أداء مشروع Dom Helder Camara في البرازيل)، غير أن ضعف الإدارة قد لا يساعد على تحقيق النتائج المرغوبة حتى وإن تم استخدام تصميم جيد نسبيا كأساس (مثل تقييم إنجاز مشروع تطوير مناطق القبائل في أوريسا بالهند).

81- وأكدت تقييمات عام 2011 أهمية الإدارة الفعالة للمشروعات. ويعد ذلك دالة لكل من جودة الإدارة والموقع المؤسسي. فتمثل جودة الإدارة أحد عوامل النجاح الرئيسية وفقا لتقديرات أداء المشروعات لكل من بوروندي وأوغندا، والتحقق من تقرير إنجاز المشروع في نيكاراغوا. ويشير تقرير التحقق الأخير إلى أنه "ما من شيء يحل محل القيادة". وفي أوغندا، أسهمت الإدارة الفعالة للمشروعات في تحسين الفعالية ومواجهة أوجه القصور في التصميم.

82- ومن الممكن أن يكون ضعف إدارة المشروعات على نفس القدر من الأهمية. وكان ذلك هو الحال في تقدير إدارة المشروع في زامبيا، وفي عملية التحقق من تقرير إنجاز المشروعات لكل من غرينادا وغينيا والمغرب وتونس. وتأثرت جميع هذه المشروعات تأثرا سلبيا بأحد النقاط التالية أو أكثر: نقص الموظفين المهنيين؛ وارتفاع معدل دوران الموظفين؛ وعدم ملاءمة نظم معلومات الإدارة.

83- ومن الممكن أيضا أن تشكل الترتيبات المؤسسية أهمية لكل من الفعالية والكفاءة والاستدامة. ويؤدي استمرار الاعتماد على وحدات إدارة مشروعات منفصلة، دون تطبيق استراتيجيات صريحة لتعميمها في التركيبة المؤسسية للبلد المعني، إلى تقويض كفاءة المشروعات واستدامتها. وكان ذلك هو الحال في عملية التحقق من تقرير إنجاز المشروع في زامبيا، حيث تم التعاقد الخارجي على وحدة إدارة المشروع مع أحد بيوت الخبرة، مما أدى إلى زيادة تكلفتها وانفصالها عن الخدمات العامة. ومن المحبذ تنفيذ وحدات مدمجة في الهياكل الحكومية منذ البداية، كما يورد تقدير أداء المشروع للفلبين. ومع ذلك، فقد يلزم توفر قدر من التركيز والاستقلال حتى حيثما تكون إدارة المشروع جزءا من الهياكل التنظيمية القائمة. ووفقا لعملية التحقق من تقرير إنجاز مشروع المغرب، فإن توزيع إدارة المشروع بين مجموعة متنوعة من الوكالات الحكومية المختلفة والضعيفة التنسيق لم يعوض تطبيق نهج منسق ومتكامل. ويحبذ وجود وحدة واحدة لتنفيذ المشروع إذا كانت مدمجة داخل الحكومة. وكما أفاد تقييم البرنامج القُطْري لأوغندا، يمكن أن تسهم وحدات إدارة المشروعات الفعالة، إلى حد ما، في التصدي لأوجه الضعف القائمة في مجالي الإدارة والتسيير بوجه أعم.

84- وتتأثر إدارة المشروعات أيضا بجودة الإشراف ودعم التنفيذ. وكان الإقرار بهذه الفكرة هو السبب الرئيسي في التحول نحو الإشراف المباشر ودعم التنفيذ في عام 2006. وتظهر التحسينات التي طرأت منذ ذلك الحين في التصنيفات الأعلى للصندوق كشريك (انظر الشكل 1). ومع ذلك، أشارت التقارير السنوية السابقة وتقييم البرنامج القُطْري الأوغندي إلى أن تحول الموارد البشرية نحو الإشراف المباشر ودعم التنفيذ في برامج الإقراض أدى إلى انخفاض الموارد المتاحة للأنشطة غير الإقراضية مثل حوار السياسات. ويمثل تخصيص المبلغ الصحيح ومزيج المهارات المناسب بين البرامج الإقراضية وغير الإقراضية، وبين المكتب الرئيسي للصندوق في روما ومكاتبه القُطْرية، تحديا كبيرا للصندوق.

85- وتتمثل إحدى القضايا ذات الصلة الأخرى في إيلاء الاهتمام من جانب الصندوق للإدارة الكلية للبرامج القُطْرية. فعلى وجه التحديد، تكشف التقييمات على نحو متزايد الدور الحاسم الذي تضطلع به دائرة إدارة

البرامج في ضمان اتخاذ الاختيار الصحيح والقرارات السليمة ونشر موارد كافية على نحو استراتيجي من أجل تحقيق أهداف برامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية.

86- وتشير الأدلة التقييمية الناشئة عن تقييم البرنامج القُطْري الجاري في إندونيسيا (الذي سيتم إبلاغها بالكامل في التقرير السنوي لعام 2013) إلى نقص الاهتمام بالشراكة بين الصندوق الحكومة منذ 2004–2005 تقريبا، برغم كون إندونيسيا بلدا كبيرا يضم عددا هائلا من السكان الريفيين الفقراء. ويأتي تعيين موظف مهني مشارك مديرا للبرنامج القُطْري في إندونيسيا منذ منتصف عام 2004 تقريبا حتى 2006 مثالا واحدا على إيلاء اهتمام محدود لهذه الشراكة. ومن الأمثلة الأخرى تأخر إعداد برنامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية الجديد (الذي سينظر فيه مجلس إدارة الصندوق في النهاية في ديسمبر 2008)، بعد إنجاز تقييم البرنامج القُطْري الأول لإندونيسيا في نهاية عام 2003. ومع ذلك، اتخذت الإدارة خطوات لمعالجة الموقف عن طريق تعيين مدير جديد للبرنامج القُطْري في إندونيسيا، سيجري ندبه في المستقبل القريب من أجل تعزيز الشراكة، من أجل تحقيق نتائج أفضل على الأرض. وتعمل النتائج الناشئة عن تقييم برنامج قُطْري آخر يجري تنفيذه حاليا في إكوادور على تسليط الضوء على الدور الحيوي لدائرة إدارة البرامج في تشجيع إرساء شراكة قوية بين الصندوق وبين الحكومات – مرة أخرى بما يحقق نتائج أفضل على الأرض.

87- ومن ثم، تمثل مسألة إدارة الصندوق للبرامج القُطْرية موضوعا حيويا، سيولى مساحة واهتمام أكبر في التقييمات القادمة التي سيجريها مكتب التقييم المستقل. وسيتمشى ذلك في واقع الأمر مع دليل التقييم الصادر عن الصندوق ويتوافق مع الممارسة الجيدة للتقييم على المستوى الدولي، بهدف تحسين فهم الأسباب الجذرية والتقريبية للأداء الجيد والأقل من الجيد في النهاية.

هاء ـ الرصد والتقييم

88- تأتي جودة الرصد والتقييم في صلب قدرة الصندوق على قياس النتائج والإبلاغ بها، واستخلاص الدروس المستفادة لتحسين الفعالية الإنمائية كذلك. وطفقت إدارة الصندوق بشكل متزايد في الاعتراف بذلك وبدأت في تخصيص المزيد من الوقت والموارد لهذا الموضوع. ويمثل تحسين عملية الرصد والتقييم، بما في ذلك تقييم الأثر، التزاما رئيسيا في فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق.

89- ومع ذلك، لطالما ظل النقد الموجه لجودة الرصد والتقييم على مستوى المشروعات سمة قائمة دوما في التقييمات منذ صدور التقييم السنوي الأول عن نتائج وأثر عمليات الصندوق. ولا تمثل تقييمات 2011 أي استثناء. وعادة ما تنقسم أوجه النقد هذه إلى نوعين منفصلين، وهما: النقد المرتبط بالرصد، والنقد المرتبط بتقييم الأثر.

90- ويتمثل أحد أوجه النقد الشائعة للرصد في عدم وجود إطار منطقي ملائم و/أو مؤشرات قابلة للقياس. وفي بعض الحالات، لم يكن هناك أي متطلبات للأطر المنطقية أو برامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية المستندة إلى النتائج عندما تم تصميم المشروعات/البرامج، وإن شكل ذلك المطلب الرئيسي لجميع الاستراتيجيات القُطْرية منذ تطبيق برامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية المستندة إلى النتائج. وفي حالات أخرى، شاب القصور هذه الأطر و/المؤشرات. وخلص تقييم البرنامج القُطْري للأردن إلى عدم واقعية إطار النتائج. وتضمنت عمليات التثبت من تقارير إنجاز المشروعات لكل من غينيا والمغرب والجمهورية العربية السورية وتونس وزامبيا جميعا أوجه نقد للإطار المنطقي و/أو المؤشرات. وبدون وجود أهداف واضحة ومؤشرات

قابلة للقياس، لا يمكن أن تتسم عملية الرصد والتقييم وإدارة البرامج بالفعالية. وكما أشارت عملية التحقق من تقرير إنجاز المشروع لتونس، فإن غياب المؤشرات والأهداف المحددة والقابلة للقياس والتي يمكن تحقيقها والقابلة للإسناد وذات الصلة والواقعية والمحددة المدة الزمنية والمناسبة من حيث التوقيت والتي يمكن تتبعها والمحددة الهدف (SMART) لم يحفز بناء أي نظام جيد الأداء للرصد والتقييم. وأكد التقرير السنوي لعام 2007 نفس النتيجة: فلن يحدث ذلك إلى أن، وما لم، يكن هناك ما يدعو للاهتمام بالرصد والتقييم.

91- وتتضمن معظم التقييمات التي أجريت في 2011 أوجه نقد لنظام الرصد والتقييم القائم. فلم يتم جمع البيانات ذات الصلة اللازمة؛ وغالبا ما كانت تجرى السيناريوهات الأساسية في وقت متأخر في دورة حياة المشروع، واقتصرت البيانات بصورة أساسية على الأنشطة والمخرجات؛ وكانت التقارير تصدر في الوقت غير المناسب ولم تكن كافية؛ ولم يكن عدد موظفي الرصد والتقييم كافيا؛ واعتبر الرصد والتقييم نشاطا منفصلا، وليس جزءا أساسيا من الإدارة. وفي بعض الحالات، أجريت تحسينات على مدار حياة المشروع، غالبا نتيجة لدعم التنفيذ في الصندوق. فحدث ذلك في أرمينيا وغرينادا طبقا لعمليات التثبت من تقارير إنجاز هذه المشروعات. وفي الحالات الثلاث الأخرى – غينيا والجمهورية العربية السورية وزامبيا – خلصت التقييمات إلى أن الصندوق وفر دعما أكثر فعالية لوظيفة الرصد والتقييم.

92- ويرتبط النقد الشائع الأخير للرصد والتقييم بكمية وجودة البيانات المتعلقة بالنتائج والآثار. فلم تتوفر بيانات كافية من هذا النوع، وفقا لتقييم البرنامج القُطْري في الأردن، وتقدير أداء المشروع في زامبيا، والتحقق من تقرير أداء المشروع في كل من غرينادا والمغرب. وأثيرت شكوك حول موثوقية البيانات في عمليات التثبت من تقارير إنجاز المشروعات لكل من غينيا وهايتي وهندوراس وتونس.

93- وحيثما تتوفر بيانات عن الأثر، أشار عديد من التقييمات إلى أن عدم وجود بيانات السيناريو الأساسي و/أو المجموعة الضابطة عنى صعوبة عزو أي آثار مبلغ بها. أي أنه على الرغم من ارتفاع الدخول، لم يكن هناك مسار سببي من الأنشطة إلى الأثر، أو أي يقين من أن ذلك يرجع إلى الأنشطة التي يدعمها الصندوق. وأثيرت هذه المسألة في جميع تقديرات أداء المشروعات (أرمينيا وبنغلاديش والفلبين وأوغندا وزامبيا) وفي عدد من عمليات التثبت من تقارير إنجاز المشروعات (غرينادا وغينيا والمغرب ونيكاراغوا وتونس وزامبيا).

94- وتمثلت النتيجة الحتمية في أن ضعف الرصد والتقييم لا يزال يشكل تحديا مهما للصندوق. وينبغي تحقيق فعالية الرصد والتقييم بغية إدارة البرامج بفعالية وكفاءة، من أجل التعلم من النجاحات والإخفاقات على حد سواء، ولأغراض المساءلة. وفيما يتعلق بالمساءلة، فإن الالتزام الذي قطعته إدارة الصندوق مؤخرا في سياق التجديد التاسع لموارد الصندوق بإجراء 30 تقييما للأثر إنما يمثل تطورا إيجابيا. وثمة جهود جارية في هذا الصدد – يقودها مكتب الاستراتيجية وإدارة المعرفة بالتعاون مع دائرة إدارة البرامج – لإعداد شراكات مع المنظمات الأخرى (مثل المعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية والمبادرة الدولية لتقييم الأثر، وغيرها)، في جملة أمور، بهدف إجراء تقييمات الأثر هذه، إلى جانب تصميم أساليب ونُهُج بديلة يمكن تعميمها في النهاية في جميع أنشطة الحافظة.

95- وفيما يتعلق بهذه الملاحظات، يخطط مكتب التقييم المستقل، بدءا من 2013، لدعم إدارة الصندوق في تنمية قدراتها على إجراء تقييم الأثر على نحو أكثر شمولا. وعلى وجه التحديد، سيعمل مكتب التقييم

المستقل على تقديم مساهمات منهجية لتصميم تقييمات الأثر التي ستجرى خلال فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق، إضافة إلى استعراض مشروعات التقارير النهائية التي ستصدر في نهاية المطاف. وسيظل يشارك في النقاش بشأن تقييم الأثر، داخل وخارج الصندوق، وسيجري بنفسه تقييما للأثر العام المقبل.

واو - الأداء الحكومي

96- يشكل الدور الذي تضطلع به الحكومات المتلقية وأداؤها محددين أساسيين لنجاح العمليات التي يمولها الصندوق. وقد أبرزت التقارير السنوية السابقة مرارا أهمية دعم الصندوق للحكومات – من بين مجالات أخرى، في تصميم سياسات مراعية للفقراء في قطاع الزراعة والقطاع الريفي، وبناء القدرات من أجل تمكينهم من تقديم الخدمات والمدخلات بسرعة وفعالية، وإنشاء أطر لإشراك القطاع الخاص.

97- وبوضع ذلك في الاعتبار، أوصى التقرير السنوي لعام 2010 بأن تنظم إدارة الصندوق جلسة مشاورات مخصصة (في شكل حلقة عمل للتعلم مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين على سبيل المثال) لإعداد استراتيجية بناء القدرات في الصندوق. وتمثل الهدف من حلقة العمل في تحديد أساليب لدعم الحكومات ووكالاتها في ضمان مساهمة أوسع نطاقا وأكثر فعالية في تصميم العمليات التي يدعمها الصندوق وتنفيذها. وكان من المقرر إجراء المشاورات في عام 2011، على أن توفر إدارة الصندوق موجزا بالنتائج والمقترحات الرئيسية لتعزيز ملكية الحكومة وأدائها في سياق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق.

98- ويبقى الأمر يتمثل في أن الأداء الحكومي كشريك لا يزال ثابتا لم يتغير تقريبا خلال العقد الماضي (الشكل 8) ولا يعد الأداء الحكومي مرضيا في واحد من ثلاثة من المشروعات التي يدعمها الصندوق. وبوجه عام، صنف 65 في المائة من تقييمات المشروعات الأداء الحكومي في فئة مرض إلى حد ما أو أفضل منذ 2002. ولم يصنف الأداء الحكومي في فئة المرضي أو أفضل سوى في حوالي 28 في المائة فقط من المشروعات.

99- وتنقسم التعليقات على الأداء الحكومي إلى ثلاث فئات: الامتثال الرسمي لاتفاقات القروض؛ والالتزام والدعم الحكوميين بوجه عام؛ وأداء إدارة المشروعات.

100- وأصبح الامتثال لاتفاقات القروض ملائما بوجه عام في جميع تقييمات عام 2011. ويشير التحقق من تقرير إنجاز المشروع لنيكاراغوا إلى تأخر تقارير التدقيق، ولكن بخلاف ذلك لم يبلغ سوى عن مشكلات محدودة. وبوجه عام، جرى توفير مساهمات مقابلة حسبما اتفق. وفيما يتعلق بهذه المسألة، أوصى التقرير السنوي لعام 2011 الإدارة بإعداد وتطبيق مبادئ توجيهية متسقة تتعلق بمستويات التمويل المقابل من الدول الأعضاء المتلقية في سياق المشروعات التي يمولها الصندوق، مع الوضع في الاعتبار مستوى التنمية الذي وصلنا إليه باعتباره معيارا رئيسيا. وقدمت هذه التوصية نظرا لأن التقييمات وجدت أن عددا من البلدان ذات الدخل المتوسط كانت تقدم مستوى أقل من التمويل المقابل، مقارنة بمجموعة البلدان المختارة ذات الدخل الأقل.

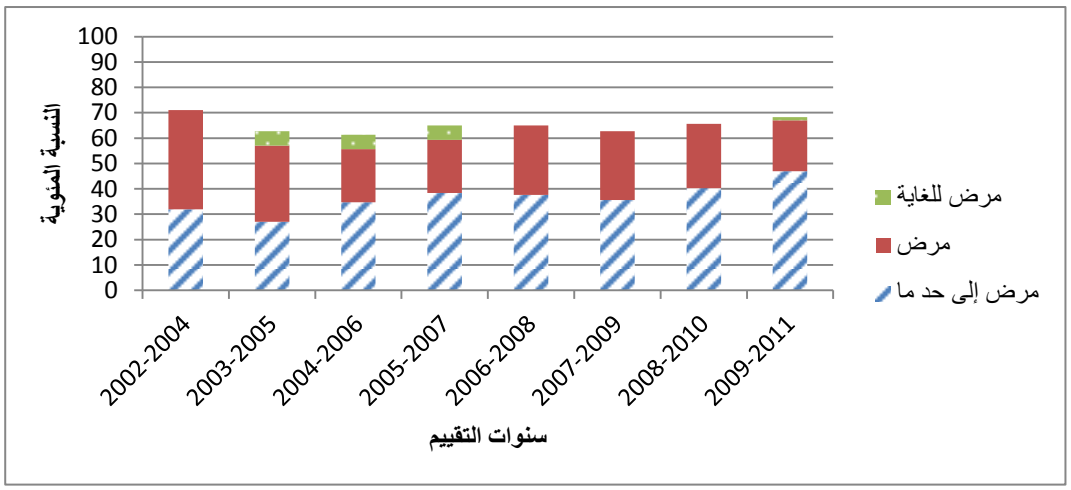
101- وشهدت جودة الالتزام والدعم الحكومي بوجه عام تنوعا أكبر. فصُنفت في مرتبة مرض للغاية في تقدير أداء مشروع الفلبين. وأبدت الحكومة التزاما قويا طوال العملية؛ ووفرت الموارد الإضافية المطلوبة؛ وشاركت بهمة في عملية الإشراف المشترك؛ وقدمت دعما إداريا وفنيا ملائما تماما؛ ويسرت عملية التنسيق.

102- وعلى الطرف الآخر من الطيف، صُنف الأداء الحكومي في فئة غير المرضي في تقدير أداء المشروع لزامبيا. ولم تنفذ الحكومة الإطار التشريعي أو المؤسسي أو السياساتي المطلوب؛ ولم تدفع التنفيذ باتجاه تحقيق الأهداف المتفق عليها؛ وبدا عليها ضعف القدرة في كل من وحدة إدارة المشروع والدائرة المتعاونة الرئيسية. وتمثلت الدروس الرئيسية المستخلصة في ضرورة ارتكاز تصميم المشروعات على أساس مؤسسي واقعي وضرورة أن يكون مملوكا بالكامل للحكومة.

103- وتمثل جودة وحدة إدارة المشروع وموقعها وجودة نظام الرصد والتقييم عوامل نجاح رئيسية في العديد من المشروعات، وقد تم تناول هذه المسائل في موضع سابق.

الشكل 8

أداء الحكومة كشريك 2002-2011



104- وتختلف الآثار الواقعة على الصندوق حسب مستوى الأداء الحكومي. فعلى مستوى الالتزام والدعم الحكوميين بوجه عام، ثمة درسان يمكن استخلاصهما. أولا، من الأهمية بمكان إرساء شراكة قوية والتوصل إلى فهم مشترك وقطع التزام موحد في مرحلة التصميم. ثانيا، من المهم إجراء تقدير واقعي لقدرة الحكومة على التغيير والتنفيذ. وينبغي أن يعكس تصميم المشروعات والبرامج ذلك وأن يتكيف مع السياق بطريقة صحيحة.

105- ويشكل العمل على ضمان توفر قدرات كافية لإدارة المشروعات (بما في ذلك الرصد والتقييم) جانبا واقعيا وأولوية مهمة للصندوق. وكما نوقش في القسم الفرعي دال من هذا القسم، فقد تبين أن جودة إدارة المشروعات تمثل عاملا حاسما للنجاح في الكثير من التقييمات. ويشارك الصندوق على أساس استباقي في هذا المجال وينبغي أن يقوم بذلك.

رابعا – موضوع التعلم لعام 2012 – حوار السياسات

ألف ـ المقدمة

106- حوار السياسات هو عملية للعمل مع الشركاء من أجل استكشاف وتنفيذ السياسات التي تحقق الأهداف المشتركة، وذلك على أساس مشترك. ويعرفه مكتب التقييم المستقل بأنه مدى تعاون الصندوق والحكومة المعنية والجهات الأخرى بشأن عمليات السياسات ومدى إسهامها في تصميم سياسات مناصرة للفقراء في

القطاعين الزراعي والريفي. وتتمثل إحدى الأهداف الاستراتيجية الخمسة للصندوق في تهيئة بيئة مؤسسية وسياساتية تمكينية للسكان الريفيين الفقراء،[15] وتمثل عنصرا أساسيا في توسيع نطاق أثر المبادرات التي يدعمها الصندوق. ويقر الصندوق بأنه نظرا للموارد المالية المحدودة نسبيا، فإن المشروعات التي يمولها تشكل أدوات لتحقيق أثر أوسع في البلد المعني في مجال الحد من الفقر الريفي. ويرد هذا النهج في العديد من وثائق الصندوق وورد مؤخرا مرة أخرى في الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2011–2015، الذي ينص على أن "تحسن الأطر السياساتية والتنظيمية على المستويات المحلية والوطنية والدولية" و"تعزيز القدرات المؤسسية القُطْرية لأغراض التنمية الزراعية والريفية لصالح الفقراء" تأتي بين النتائج الرئيسية التي يُتوقع تحقيقها من خلال "حوار السياسات ومبادرات استقطاب التأييد.... التي تشمل الحكومات أو منظمات المنتجين الريفيين أو الجهات المانحة الأخرى أو الشركاء الآخرين" (ص. 35). ويعمل تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق (فبراير/شباط 2012) على ربط إجراء حوار فعال على مستوى السياسات ربطا صريحا بهدف الصندوق الرئيسي المتمثل في توسيع نطاق عملياته.

107- ومع ذلك، لم يحقق الصندوق سوى نجاح محدود في إجراء حوار سياسات فعال على المستوى القُطْري، كما تم التوصل إليه في معظم تقييمات البرامج القُطْرية. وتسوق تقييمات البرامج القُطْرية أسبابا متنوعة لذلك، ربما تشمل بعض العوامل النظامية. ويعمل هذا القسم على استكشاف الفرص والتحديات المتعلقة بانخراط الصندوق في حوار السياسات على المستوى القُطْري بمزيد من التفصيل، بهدف تحديد الدروس المستخلصة، وأمثلة الممارسة الجيدة، والإجراءات التي يمكن للصندوق اتخاذها لتحسين الأداء في هذا المجال. ويرتكز على ما يلي: (1) استعراض 18 تقييما للبرامج القُطْرية التي تم إنجازها خلال السنوات الخمس الماضية (2007–2012) ومجموعة مختارة من وثائق استراتيجية الصندوق؛ (2) إجراء مقابلات مع مجموعة مختارة من موظفي ومديري الصندوق بغية فهم وجهات نظرهم والاستفادة منها؛ (3) وإجراء مناقشات مع عدد محدود من الموظفين من المنظمات المتعددة الأطراف الأخرى لاستقاء خبراتهم في مجال حوار السياسات التي ربما تكون ذات أهمية للصندوق. ويعتمد هذا القسم على حلقة عمل التعلم لموظفي ومديري الصندوق التي عُقدت في سبتمبر/أيلول 2012.

108- وكما ذكر آنفا، يتناول هذا القسم حصريا حوار السياسات على المستوى القُطْري. ويقوم الصندوق أيضا بإجراء حوار السياسات في إطار مهمته في المنتديات الإقليمية والدولية، ومن خلال المنح الإقليمية والعالمية. وتشكل هذه أنشطة مؤسسية مهمة. ويخرج تقييم هذه الأنشطة عن نطاق هذا الاستعراض. ومع ذلك، غطى عدد من التقييمات المؤسسية الحديثة الجهود التي يبذلها الصندوق في مجال حوار السياسات في المحافل الإقليمية والدولية، مثل تلك المتعلقة بالتمايز بين بالجنسين وانخراط القطاع الخاص، والتي توصلت إلى أن أداء الصندوق مرض بوجه عام، على الأقل في هذه المجالات المواضيعية. وفضلا عن ذلك، يمثل إنشاء مكتب الاستراتيجية وإدارة المعرفة مؤخرا انعكاسا إضافيا لالتزام الصندوق بالانخراط في عمليات السياسات الإقليمية والدولية.

109- ويرتب هذا القسم على النحو التالي: يتناول الجزء باء عمليات تقدير حوار السياسات المتعلقة بتقييم البرامج القطرية؛ ويتضمن الجزء جيم موجزا بالرؤى الناشئة عن المقابلات التي أجريت مع موظفي الصندوق

[15] الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2011–2015 (روما، 2011).

ومديريه؛ ويصف الجزء دال خبرات المؤسسات المالية الدولية في مجال حوار السياسات؛ ويوفر الجزء هاء موجزا للقضايا والنتائج الناشئة عن المقابلات وحلقة عمل التعلم التي عقدت في سبتمبر/أيلول 2012.

باء - تقدير حوار السياسات في تقييمات البرامج القُطْرية

110- يُصنف حوار السياسات في 50 في المائة من تقييمات البرامج القُطْرية في فئة مرضي إلى حد ما، ولا تتعدى نسبة المشروعات التي تصنف في فئة المرضي للغاية 6 في المائة. ويعني ذلك أن 44 في المائة من تقييمات البرامج القُطْرية تصنف حوار السياسات في فئة غير المرضي إلى حد ما أو أقل. ويمثل حوار السياسات، الذي يبلغ متوسط تصنيفه 3.6 درجة، أقل جوانب البرامج القُطْرية تصنيفا.

111- وتوفر تقييمات البرامج القُطْرية مجموعة من الأسباب المنطقية لانخفاض تصنيفات حوار السياسات:

(1) فقد حددت برامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية بصورة ثابتة جدول أعمال كبير وطموح لحوار السياسات، ولكن بدون تحديد تفاصيل التنفيذ؛

(2) ولم تتناول أي من برامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية الموارد اللازمة لإجراء حوار السياسات. ونتيجة لذلك، لم تستقطب في الواقع العملي سوى اهتمام هامشي؛

(3) وانصب جل تركيز الصندوق خلال مرحلة التنفيذ على المشروعات، مع إيلاء تركيز محدود على إجراء حوار بشأن السياسة القطاعية والقضايا المؤسسية الأوسع، حتى عندما كانت بالغة الأهمية لضمان الاستدامة أو توسيع النطاق؛

(4) ولم تبذل جهود كافية لاستخلاص الدروس من خبرات المشروعات ونشرها؛

(5) واستخدم عدد محدود من المنح القُطْرية والإقليمية المقدمة من الصندوق لتعزيز حوار السياسات على المستوى القُطْري؛

(6) وبوجه عام، يبدو أن ضعف أداء حوار السياسات مرتبط بأداء إدارة المعرفة وبأداء إرساء الشراكات مع المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف.

112- وعلى الرغم من ضعف أداء حوار السياسات بوجه عام على المستوى القُطْري، أشار عدد من تقييمات البرامج القُطْرية إلى بعض حالات النجاح الفردية. وكان الموضوع الأكثر شيوعا في الأمثلة الناجحة هو تمكن الصندوق من الاستفادة من خبرات المشروعات وبنيتها التحتية في التأثير على سياسة معينة، أو استحداث مفهوم جديد، أو التأثير على تصميم البرامج الحكومية خارج إطار المشروعات. وفي حالة غانا، استخدم الصندوق وحدات إدارة المشروع الكائنة في الدوائر الحكومية المختلفة كأساس لتبادل المعارف بين الوزارات. وفي البرازيل، أدت النجاحات التي تحققت في مشروع Dom Helder Camara الممول من الصندوق إلى موافقة الوزارة الاتحادية للتنمية الزراعية على إطلاق حملة لإصدار بطاقات هوية للنساء الريفيات من أجل تحسين استفادتهن من الموارد الائتمانية والأراضي وغيرها من الموارد. وفي الهند، واستنادا إلى استخدام مجموعات العون الذاتي النسائية في تخفيف حدة الفقر الريفي في طائفة من المشروعات الممولة من الصندوق، بدأت الحكومة في استخدام هذه الأداة في المبادرات الإنمائية الريفية الممولة محليا. وفي موزامبيق، أفضى عمل الصندوق بشأن مصايد الأسماك الحرفية إلى إجراء إصلاح مهم في السياسات يتعلق بتشجيع تحسين إدارة مصايد الأسماك والإدارة البيئية، على سبيل المثال من حيث الموافقة على

استخدام شبكات صيد الأسماك بأحجام معينة وضمان أن تمتد منطقة حظر استخدام الشبكات الجرافة إلى ثلاثة أميال من الشاطئ.

113- وفي بعض الحالات، وفرت خبرات المشروعات الناجحة للصندوق الأساس للاضطلاع بوظيفته المتمثلة في مناصرة السياسات نيابة عن الفئات المهمشة. وكانت هيئة الزراعة الأسرية (الاجتماع المتخصص للزراعة الأسرية) في السوق المشتركة لبلدان المخروط الجنوبي – لا سيما الأرجنتين والبرازيل – قد وفر منبرا لصغار المنتجين ومنظماتهم للانخراط في عمليات السياسات الوطنية المتعلقة بالزراعة، بما في ذلك حشد المساعدة التقنية وتحديد الفرص السوقية (الإطار 1). وفي اليمن، ساهم الصندوق في إدراج المناطق المهمشة في المسار العام للسياسات. وفي مالي، أثارت مساندة الصندوق لرابطات المزارعين قضايا تتعلق بالشراكات بين القطاعين العام والخاص، والتي تمخضت فيما بعد عن عناصر فاتورة زراعية جديدة، مما عزز الأدوات التي سيستخدمها المانحون للعمل على مدار السنوات الخمس عشرة التالية.

الإطار 1

بناء منتدى لحوار السياسات في بلدان المخروط الجنوبي

تضم السوق المشتركة لبلدان المخروط الجنوبي حاليا خمسة أعضاء كاملي العضوية (وهم الأرجنتين والبرازيل وباراغواي وأوروغواي وجمهورية فنزويلا البوليفارية) وعضوين مشاركين (دولة بوليفيا المتعددة القوميات وشيلي). وعلى الرغم من وجود خمس ملايين أسرة زراعية تسهم بمقدار 80 في المائة من الإنتاج الزراعي في منطقة بلدان المخروط الجنوبي، فقد جرى العرف على تصميم السياسات العامة لتتناسب مع الأعمال الزراعية الكبيرة النطاق الهادفة إلى التصدير.

ومن 2004 إلى 2011، دعم الصندوق هيئة الزراعة الأسرية كمنبر لصوغ السياسات والبرامج العامة من خلال عملية تشاور تضم كلا من الحكومات ورابطات صغار المزارعين. وفي إطار هذه الهيئة، عقدت 16 جلسة إقليمية وما يزيد على 200 جلسة للأقسام الوطنية المعنية، وما يزيد على 20 حلقة عمل وندوة. وقد بدأت في العمل الآن بدون دعم من الصندوق.

وتمثلت النتيجة الرئيسية لهيئة الزراعة الأسرية في إضفاء الصبغة الرسمية على قطاع الزراعة الأسرية وعقد محافل جديدة لحوار السياسات العامة بشأن الزراعة الأسرية داخل بلدان المخروط الجنوبي. وتشمل النتائج المحددة إنشاء مؤسسات جديدة أو تقوية أخرى – مثل أمانة الدولة للتنمية الريفية والزراعة الأسرية في الأرجنتين، والمديرية العامة للتنمية الريفية في أوروغواي – والتغيرات في جداول أعمال السياسات الإقليمية والوطنية.

ونجح الاجتماع في تهيئة مجال لحوار السياسات على المدى البعيد يتضمن طائفة واسعة من المشاركين من القطاعين العام والخاص. ويشكر للصندوق الدور الذي اضطلع به في دعم إنشاء أمانة تقنية إقليمية تتسم بالكفاءة وتحظى بثقة واحترام جميع الأطراف الفاعلة، وبوصفه شريكا موثوقا ومحايدا يساعد على توضيح الحوار وتيسيره[16].

[16] تشير دراسة سوزانا ماركيز وألفارو راموس، *سياسات الفارق المادي للزراعة* الأسرية *في بلدان المخروط الجنوبي: إسهام حوار السياسات في تصميم السياسات العامة والمؤسسات* (روما: الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، بدون تاريخ).

114- وفي مثال قُطْري مختلف قليلا، استُغل وجود المشروعات والخبرات المستمدة منها في إجراء حوار سياسات على المستوى المحلي. حدث ذلك في الهند، حيث قامت الحكومة برصد التشريعات المحلية ولفتت انتباه المناطق القبلية التي تجرى فيها المشروعات إلى بعض المسائل. ويشكل هذا النهج الخاص بدعم الضغط واستقطاب التأييد للمجتمعات المشاركة في مشروع معين طريقة أخرى نجح الصندوق في استخدامها في تعزيز حوار السياسات. وأُحرز الكثير من التقدم فيما يتعلق بمنح حقوق حيازة الأراضي على أساس متساو إلى الزوج والزوجة في المناطق القبلية. ويتوافق ذلك أيضا مع انطلاق حركة في الهند تسعى إلى زيادة الاعتراف بالمنظمات غير الحكومية والجماعات الخارجية. ويشير تقييم البرنامج القُطْري إلى أن "الإسهام في حوار السياسات الوطنية في بلد كبير مثل الهند يستلزم، في جملة أمور، القدرة على إجراء تحليلات والوصول إليها بشأن قضايا السياسات الرئيسية، وإدارة المعرفة، وتوفر حضور كاف على مستوى ملائم والنفاذ إلى هذه الأعمال، وذلك بغية الوصول إلى منابر السياسات الرفيعة المستوى." وينبغي توفر سابقة أعمال قُطْرية، وقدرات لإدارة المعرفة، والقدرة على النفاذ إلى الشراكات من أجل إرساء حوار مع أصحاب المصلحة المعنيين.

115- ويبرز نجاح مبادرات مثل تلك الجارية في أمريكا اللاتينية والهند أهمية تمكين فقراء الريف من الرجال والنساء من التأثير على السياسات والمؤسسات التي تؤثر على حياتهم، وهو ما يمثل أحد الأهداف الاستراتيجية للصندوق. وتأتي مساعدة السكان الريفيين الفقراء على إبداء اهتماماتهم والمشاركة في حوارات السياسات الوطنية والإقليمية والعالمية على نفس درجة أهمية الحوار المباشر الذي يشارك فيه الصندوق.

116- وتشير مثل هذه الأمثلة، التي ترد في عدد من تقييمات البرامج القُطْرية، إلى أنه من الممكن أن يُحدث الصندوق أثرا على السياسات والمؤسسات من خلال المشاركة في حوار السياسات ودعمه. ويتمثل التحدي الرئيسي فيما إذا كانت هذه الأمثلة العارضة المتباعدة يمكن إدراجها كجزء منهجي في أنشطة الصندوق في بلد ما، بما يتفق مع مقاصد برامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية والأهداف المعلنة للصندوق، وذلك بهدف توسيع نطاق الأثر في النهاية.

جيم - آراء مديري الصندوق

117- أجريت مقابلات مع مجموعة مختارة من مديري وموظفي الصندوق في دائرة إدارة البرامج ومكتب الاستراتيجية وإدارة المعرفة، ضمت عددا من مديري البرامج القُطْرية، وذلك لاكتساب فهم أعمق لهذه المسألة. ونازع البعض نتائج التقييم، غير أنهم قدموا رؤى مهمة بشأن الأسباب الداعية للأداء غير الملائم في مجال حوار السياسات والاقتراحات المتعلقة بإجراءات التي يمكن للصندوق اتخاذها على حد سواء. وتتمثل النتائج الرئيسية لهذه المقابلات على النحو التالي:

(1) يتزايد اعتراف مديري دائرة إدارة البرامج في الوقت الحالي بأهمية الدور الذي يضطلع به الصندوق في حوار السياسات. غير أن ثمة تباين واسع في الآراء بشأن ما الذي يشكل حوار سياسات، مع وجود توافق لا يذكر في الآراء. ولذلك، ينبغي زيادة توضيح تعريف حوار السياسات على المستوى القُطْري؛

(2) وفي الوقت ذاته، بدا أن ثمة اتفاق بين معظم المديرين على أن ميزة الصندوق النسبية تتمثل في تركيزه على القضايا الناشئة عن الخبرات المكتسبة في المشروعات التي يمولها الصندوق؛

(3) وأشار كثير من المديرين إلى أن أوجه القصور في الموارد والمهارات تمثل سببا لعدم تحقيق النجاح في مجال حوار السياسات. وفي هذا الصدد، يقر التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق بأن أغلبية مديري البرامج القُطْرية – لا سيما أولئك الذين يعملون في الصندوق منذ مدة والذين يأتي عملهم في صدارة حوار السياسات على المستوى القُطْري – لم يتم تكليفهم لإجراء حوار مهم بشأن السياسات في الماضي. فتمثلت مهمتهم الأساسية في تصميم برامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية، وتصميم المشروعات، وإجراء الإشراف، ودعم التنفيذ (بدأ عنصر الإشراف ودعم التنفيذ منذ 2007). ومع ذلك، سيتعين التصدي لهذه القضية في أقرب وقت، حيث يمثل حوار السياسات التزاما أساسيا في فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق؛

(4) وأقر المديرون بأنه من غير المرجح أن يحظى مديرو البرامج القُطْرية في الصندوق بنفس القدر من النفاذ إلى صانعي السياسات رفيعي المستوى كما هو الحال مع المؤسسات المالية الأخرى بشأن قضايا قطاعية كبرى؛

(5) وذكر عدد من المديرين ضرورة تحري الانتقائية في جدول أعمال السياسات، في ضوء نقص الموارد والقيود المؤسسية القائمة مثل عدم وجود مكاتب قُطْرية في كثير من البلدان؛

(6) ويعتبر إرساء الشراكات مع الأطراف الفاعلة الرئيسية الأخرى، لاسيما المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف، ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، عاملا بالغ الأهمية لتعزيز قدرة الصندوق على التأثير في السياسات في قطاع الزراعة والقطاع الريفي؛

(7) ولا يستخدم الإشراف المباشر ودعم التنفيذ على النحو الملائم لتعزيز حوار السياسات، لا سيما إذا ارتبطا بصورة وثيقة بخبرات المشروعات؛

(8) وجرى الإقرار بأن المنح تشكل أدوات محتملة لمساندة حوار السياسات، وإن جاء استخدامها محدودا (لا سيما المنح الإقليمية والعالمية)، وهو ما يرجع في جانب منه إلى عدم دمجها بشكل كاف في البرامج القُطْرية المدعومة من الصندوق؛

(9) وينظر معظم المديرين إلى الحضور القُطْري (لاسيما مع وجود مديري برامج قُطْرية منتدبين) كخطوة من شأنها تحسين قدرة الصندوق على المشاركة على الأقل في حوار السياسات وقيادته بين الحين والآخر، حسب الاقتضاء (على سبيل المثال، مع وجود مدير برنامج قُطْري منتدب في غانا، حيث يشغل الصندوق الآن منصب الرئيس المشارك في فريق عمل المانحين في مجال الزراعة).

دال - خبرات المنظمات الدولية الأخرى

118- لا تتناسب خبرات المنظمات الأخرى في مجال حوار السياسات مع الصندوق دوما نظرا لوجود اختلافات كبيرة في حجم المنظمات وحضورها القُطْري. ومع ذلك، فهي توفر بعض الدروس المستفادة التي يمكن أن تكون ملاءمة للصندوق في المستقبل. وينظر في خبرة البنك الدولي في سياق هذا الاستعراض لتوفير منظور مقارن للصندوق. وفي غياب أي تقييمات رسمية متاحة، اقتصر الاستعراض على إجراء مناقشات

مع عدد قليل من كبار المديرين الحاليين والسابقين في البنك. واستُخدم تقييم أجري في منظمة الأغذية والزراعة مؤخرا.

119- ويمثل حوار السياسات جزءا لا يتجزأ من عمليات البنك الدولي. فيمكن أن يتخذ شكل استصدار موافقة الحكومة على شروط معينة مطلوبة بشأن السياسات في عمليات محددة. ويمكن أيضا أن تتخذ شكل الدفع نحو إجراء تغييرات سياساتية ومؤسسية تعتبر ملائمة في تحقيق المهمة الإنمائية في البلد المعني، مثله في ذلك مثل الصندوق. غير أنه على خلاف الصندوق، يرتكز جدول أعمال السياسات في البنك الدولي على خدمات تحليلية واستشارية واسعة، يشار إليها أيضا باسم العمل الاقتصادي والتحليلي، وتوفر الأساس المنطقي والمسوغات لإجراء الإصلاحات المحددة التي يسعى إليها على مستوى السياسات في البلد المعني. وبالإضافة إلى العمل الاقتصادي والقطاعي، يوفر البنك الدولي في بعض الأحيان مساعدة تقنية، تمول من القروض والائتمانات المتاحة أو من مصادر الصناديق الاستئمانية الخارجية (عادة ما تكون في شكل منح للبلد المعني) للمساعدة في تنفيذ جدول أعمال الإصلاح. وتشكل هذه العناصر مجتمعة برنامج "الخدمات غير الإقراضية" التابع للبنك.

120- وتحدد استراتيجية المساعدة القُطْرية للبنك الدولي، التي يشار إليها أحيانا أيضا باسم استراتيجية الشراكة القُطْرية، البرنامج الإشاري للخدمات غير الإقراضية (والإقراضية) خلال فترة استراتيجية المساعدة القُطْرية. وعلى عكس برنامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية في الصندوق، لا تتضمن استراتيجية المساعدة القُطْرية حوار السياسات باعتباره نشاطا منفصلا. بل يولى التركيز لإطار الأهداف والنتائج الاستراتيجية الذي ينبغي تنفيذه من خلال الخدمات الإقراضية وغير الإقراضية على حد سواء، مع إيلاء تركيز خاص للخدمات غير الإقراضية. ولا يعد ذلك مجرد اختلاف شكلي. إذ يعكس رؤية أقوى بكثير في البنك بشأن أهمية الإصلاحات السياساتية والمؤسسية لتحقيق النتائج الإنمائية.

121- ويخصص البنك الدولي مبالغ كبيرة من موارد الميزانية للخدمات غير الإقراضية في البلد المعني. ويمكن أن يصل هذا المبلغ إلى نحو ثلث الميزانية الإجمالية للبلد، بل وأكثر في بعض الأحيان. ويمكن أن تسهم موارد الصناديق الاستئمانية والمساعدة التقنية الممولة من المشروع في توفير موارد إضافية.

122- وفي أعقاب اعتماد مسار اللامركزية الذي بدأ في منتصف تسعينات القرن الماضي، أصبح للبنك الدولي حضورا قُطْريا كبيرا في معظم البلدان، وتضمن ذلك اكتساب خبرات قطاعية كبيرة في المراكز القُطْرية والإقليمية. وساعد ذلك على تعزيز الشراكات القُطْرية، وإن خلف أيضا بعض النتائج العكسية (على النحو المناقش أدناه). وتمكّن البنك أيضا من اجتذاب كوادر وطنية مرتفعة في العديد من البلدان، يمكنهم تحمل مسؤولية ذاتية كبيرة ليس على مستوى إدارة الحافظة فحسب، بل في كثير من الأحوال أيضا في تعزيز حوار السياسات.

123- وما من شك في أن للبنك الدولي أهمية كبيرة في تعزيز حوار السياسات، ودور محوري في الإصلاحات السياساتية والمؤسسية في الكثير من البلدان. ومع ذلك، ينبع قدر كبير من تأثيره من كفاءة موظفيه المتخصصين العاملين في البلد المعني وانخراطهم بصورة متسقة في البلد بمرور الزمن. ومن ثم، فإن انخفاض القدرات التقنية في المجال الزراعي في البنك الدولي – على النحو الموضح في آخر تقييمين

لمجموعة التقييم المستقل[17] – وتقسيم وإضعاف هذه القدرة التقنية من جراء إلغاء المركزية في الميدان إنما تمثل تحديات جسيمة. ولا تتسم جميع أنشطة العمل الاقتصادي والقطاعي بالفعالية أو باستنادها إلى الطلب[18]. وجميع هذه التحديات ذات صلة بالصندوق.

124- وثمة تقييم حديث أجرته منظمة الأغذية والزراعة لعملها[19] في مجال السياسات يتصل بالصندوق أيضا. إذ توصل هذا التقييم إلى أن منظمة الأغذية والزراعة تحظى بسمعة طيبة وميزة نسبية فيما يتعلق بعملها السياساتي على المستوى العالمي، وإن كانت أقل بكثير على المستوى القُطْري. وعلى الرغم من أن منظمة الأغذية والزراعة في وضع يؤهلها للمساعدة على المستوى القُطْري، فهي لا تضطلع بدور رائد في هذا المضمار. فتتسم الأجواء بغياب المساءلة والحوافز التنظيمية اللازمة لتنفيذ العمل السياساتي على هذا المستوى؛ وعدم كفاية الدعم المقدم للممثلين القُطْريين من أجل تمكينهم من المشاركة في حوار جيد؛ وعدم ثبات جودة العمل السياساتي الذي يجريه المستشارون، الذين يعهد إليهم الكثير من هذا العمل. وتتمثل إحدى التوصيات الأساسية لمنظمة الأغذية والزراعة في تحري مزيد من الانتقائية في تحديد أولويات المساعدة السياساتية التي تقدمها على مستوى القُطْري. وبدلا من افتراض أنها تستطيع القيام بكل شيء في كل مكان، ينبغي أن تركز على الأنشطة التي تقدر على تنفيذها والتي يرجح أن تترك أعظم الأثر على السكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي.

125- وقد نوقش موضوع حوار السياسات في حلقة عمل لموظفي الصندوق حضرها عدد كبير من المشاركين ونظمها مكتب التقييم المستقل في سبتمبر/أيلول 2012. وتم التوصل إلى اتفاق واسع بين مديري الصندوق على أن الصندوق حقق نجاحا كبيرا في التأثير على السياسات على نحو متسق في جميع البلدان المتلقية، مع وجود بعض الاستثناءات. وورد ذلك كموضوع متكرر في أغلب تقييمات البرامج القُطْرية خلال السنوات الخمس الأخيرة. ويتمثل السبب الرئيسي لتحقيق نجاح محدود في وجود تفاوت بين نطاق طموح السياسات في الصندوق المحدد في الاستراتيجيات القُطْرية؛ والتحديات المتمثلة في تحقيق تغيير سياساتي مناصر للفقراء؛ وقدرات الصندوق وموارده وحوافزه الإدارية المتاحة لتنفيذ التغيير.

126- وتمثلت إحدى النتائج المهمة لحلقة العمل في أن حوار السياسات يشكل وسيلة لتحقيق غاية، حيث الغاية هي تحسين الأمن الغذائي والتغذية للسكان الريفيين الفقراء نتيجة لتوسيع نطاق المبادرات الناجحة. ولا يمثل حوار السياسات سوى طريقة واحدة لتحقيق هذا الهدف المؤسسي الحيوي.

127- ونادرا ما يتحقق تغيير السياسات المناصر للفقراء بطريقة سريعة أو سهلة. فوضع السياسات بحكم التعريف شأن سياسي. ويمكن أن يشارك الصندوق بشكل مباشر عن طريق توفير الأدلة والدروس المتعلقة بالإجراءات الناجحة، أو بشكل غير مباشر عن طريق دعم منظمات السكان الريفيين أو الشركاء الآخرين

---

[17] البنك الدولي، *الدروس التقييمية المستخلصة من خبرة مجموعة البنك الدولي: النمو والإنتاجية في قطاع الزراعة والأعمال التجارية الزراعية*. فريق التقييم المستقل – البنك الدولي، ومؤسسة التمويل الدولية، والوكالة الدولية لضمان الاستثمار (واشنطن العاصمة: مجموعة البنك الدولي، 2011)؛ والبنك الدولي، *المساعدة المقدمة من البنك الدولي لقطاع الزراعة في أفريقيا جنوب الصحراء: استعراض مقدم من فريق التقييم المستقل* (واشنطن العاصمة: البنك الدولي، 2007).

[18] تشير إحدى عمليات الاستعراض الأخيرة لفريق التقييم المستقل إلى أوجه قصور كبيرة في معياري الجودة والأهمية، مع التركيز على إصدار تقارير رسمية وليس على تغيير السياسات. ولم يكن هناك اهتمام كاف دوما بربط العمل الاقتصادي والقطاعي بالمتابعة التشغيلية. وتسهم الحوافز الداخلية لمكافئة "التقارير الجيدة" في إنشاء مهام قائمة على العرض لا تمثل دوما أولوية للبلد المعني. البنك الدولي، *استخدام المعرفة في تحسين الفعالية الإنمائية: تقييم العمل الاقتصادي والقطاعي والمساعدة التقنية في البنك الدولي، 2000–2006*. التقرير الصادر عن فريق التقييم المستقل (واشنطن العاصمة: البنك الدولي، 2008).

[19] منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، تقييم دور المنظمة وعملها في مجال السياسة الغذائية والزراعية (روما: مكتب التقييم التابع لمنظمة الأغذية والزراعة، 2012).

لمساعدتهم للمشاركة في النقاشات الوطنية والإقليمية. وقد تكون الطريقة غير المباشرة أكثر فعالية، ومن الخطأ قطعا النظر إلى حوار السياسات باعتباره أمرا يتعين على الصندوق نفسه القيام به أو أن يتحمل مسؤوليته منفردا. وفي أي من الحالتين (أي الانخراط المباشر أو غير المباشر)، يستلزم حوار السياسات وجود شركاء وتوفر الوقت والموارد والمهارات اللازمة.

128- وتتبدى الأهمية البالغة للواقعية استنادا إلى ذلك. وينبغي مراعاة الأحوال القُطْرية، بما في ذلك أحوالها السياسية وقدراتها، وموارد الصندوق المتاحة والقيود المفروضة على المهارات، في تحديد التوقعات المتعلقة باشتراك الصندوق في وضع السياسات. وينبغي وضع أهداف واقعية يتحمل مديرو الصندوق المسؤولية عنها بوضوح. وسيستغرق معالجة القيود المؤسسية للصندوق بعض الوقت.

129- ويستدعي ذلك إيلاء تركيز واضح لحوار السياسات. وقد تم الاتفاق على أن يركز حوار السياسات في الصندوق على ما يلي: (1) ضمان تهيئة سياق مؤسسي وسياساتي داعم للمبادرات التي يدعمها الصندوق؛ (2) وتوسيع نطاق الأنشطة الناجحة في المناطق وخطوط العمل التي يشارك فيها الصندوق من خلال مشروعاته في بلد متلق معين. وينبغي ألا يكون حوار السياسات قائما بمفرده بوجه عام. وقد يكون هناك بعض الحالات الاستثنائية التي تنشد فيها الحكومات مشاركة الصندوق في حوار السياسات بشكل منفصل عن انخراط الصندوق في المشروعات، وحيث يرى الصندوق أنه يتمتع بالقدرات والأدوات اللازمة لتوفير هذه المساعدة بصورة فعالة.

130- وبالتطلع إلى المستقبل، فقد تم التوصل إلى اتفاق عام بشأن كيفية قيام الصندوق بتحسين مشاركته في مجال السياسات. وفضلا عن زيادة الواقعية ومجال التركيز، جرى الإقرار بأن الاستمرارية والمشاركة على المدى البعيد أمران بالغا الأهمية. وينبغي أن تعمل الحوافز الداخلية في الصندوق على تشجيع المشاركة الفعالة في قضايا السياسات. ويمكن استخدام المنح بطريقة أكثر منهجية، والنظر في استحداث أنواع جديدة من الوثائق (مذكرات السياسات). وسيعاد النظر في هذه الاقتراحات في إطار التقييم المؤسسي المزمع. وسينظر مكتب التقييم المستقل أيضا في مدى ملاءمة إجراء تقييم مؤسسي بشأن السياسات المناصرة للفقراء أكثر من إجراء تقييم بشأن حوار السياسات.

خامسا – المقارنة المعيارية

131- ساهمت التقارير السنوية السابقة في مقارنة أداء الصندوق معياريا سواء خارجيا على أساس أداء الوكالات الإنمائية الأخرى، أو داخليا على أساس الأهداف ومعايير المقارنة السابقة. ويكرر التقرير السنوي لهذا العام هذه العملية، ولكن يستخدم لأول مرة مجموعات بيانات أكثر قابلية للمقارنة لأغراض المقارنة المعيارية الخارجية.

ألف ـ المقارنة المعيارية الخارجية

132- تمثل المقارنة المعيارية الخارجية عملية مهمة بالنسبة للصندوق. فهي تسمح للصندوق بوضع أداء عملياته أمام أداء المنظمات الإنمائية الأخرى العاملة في مجال التعاون الدولي، وتحديد الممارسات الجيدة والدروس المستفادة التي يمكن أن تكون ذات أهمية بالنسبة للصندوق.

133- غير أن هناك عدد من التحديات القائمة في المقارنة المعيارية الخارجية. فيتمثل التحدي الأساسي في إيجاد بيانات قابلة للمقارنة. وتتطلب قابلية المقارنة توفر العناصر التالية: (أ) برامج مماثلة؛ (ب) وأطر زمنية مماثلة؛ (ج) وأساليب تقييم مماثلة؛ (د) وعدد كبير بما يكفي من المشروعات. فإذا كان أي من هذه العناصر غير متماثل أو غير قائم، فمن المحتمل أن تفتقر المقارنة للإنصاف والإيجابية. وكانت التقارير السنوية السابقة تعتمد وجوبا على البيانات المنشورة، التي غالبا ما لم تكن متاحة لقطاع الزراعة والتنمية الريفية، أو غير متاحة عن نفس الفترة الزمنية التي تغطيها بيانات الصندوق.

134- وأثناء إعداد التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2012، تمت مخاطبة عدد من الوكالات الثنائية والمتعددة الأطراف بصورة رسمية (بما في ذلك مصرف التنمية الأفريقي)، ومصرف التنمية الآسيوي، ووزارة التنمية الدولية (المملكة المتحدة)، ومنظمة الأغذية والزراعة، والوكالة الألمانية للتعاون الدولي، ومنظمة أوكسفام، ووكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة، والبنك الدولي وغيرها) للتأكد من توفر مجموعات بيانات قابلة للمقارنة. ونُظمت اجتماعات ثنائية مع مكاتب التقييم في عدد من هذه المنظمات. وأشارت البحوث إلى أن عدد الوكالات الإنمائية التي تحتفظ بمجموعات بيانات من شأنها أن تساعد على إجراء مقارنة مهمة وعادلة مع عمليات الصندوق لا يتعدى وكالتين – وهما البنك الدولي ومصرف التنمية الآسيوي. وتستخدم كلا الوكالتين معايير التقييم الصادرة عن لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، التي اعتمدها مكتب التقييم المستقل. وتتشابه نظم التقييم المستقلة الخاصة بها تشابها كبيرا مع النظم المتبعة في الصندوق (في ضوء الجهود المبذولة من أجل تعزيز التنسيق بين مختلف المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف في سياق فريق التعاون في مجال التقييم، الذي يشارك الصندوق في عضويته).

135- وترد في الجدول 5 نتائج المشروعات التي أنجزت خلال الفترة 2000–2011 ولثلاث فترات فرعية. وتتعلق جميع البيانات بالمشروعات التي تندرج في قطاع الزراعة والتنمية الريفية فحسب. وتجدر الإشارة إلى أن أداء العمليات التي يدعمها الصندوق أفضل كثيرا من تلك التي يجريها مصرف التنمية الآسيوي في إقليم آسيا والمحيط الهادي عن الفترة 2000–2011، وتتشابه كثيرا مع عمليات البنك الدولي على مستوى العالم.

136- وتوضح البيانات المدرجة في تقرير العام السابق (انظر الجدول 5 في الوثيقة EB 2011/104/R.8) أن 72 في المائة من العمليات التي دعمها الصندوق، خلال الفترة 2002–2009، سجلت أداء مرضيا إلى حد ما أو أفضل في أفريقيا، مقارنة بما مقداره 61 في المائة بالنسبة لمصرف التنمية الأفريقي. وأمكن عقد هذه المقارنة بفضل تكريس الجهود في سياق التقييم المشترك للصندوق/مصرف التنمية الأفريقي بشأن الزراعة في أفريقيا[20] والذي أجري في 2009. ولم يدرج مصرف التنمية الأفريقي في الجدول 5 نظرا لنقص بيانات قابلة للمقارنة أحدث صدورا. ومع ذلك، سيجري مكتب التقييم المستقل جهودا خاصة لجمع هذه البيانات من دائرة تقييم العمليات التابعة لمصرف التنمية الأفريقي، بحيث يمكن إدراجها في عملية المقارنة المعيارية في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2013.

[20] مصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، نحو شراكات مجدية في قطاع الزراعة في أفريقيا: التقييم المشترك لسياسات وعمليات مصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا (روما، 2010).

الجدول 5

أداء المشروعات: النسبة المئوية لمشروعات التنمية الزراعية والريفية التي تم إنجازها خلال الفترة 2000–2011 وسجلت أداء مرضيا إلى حد ما أو أفضل

الفترة الزمنية	*الصندوق الدولي للتنمية الزراعية*	*مصرف التنمية الآسيوي*	*البنك الدولي*
2000– 2004	84 في المائة	62 في المائة	77 في المائة
2005– 2008	84 في المائة	67 في المائة	86 في المائة
2009– 2011	72 في المائة	74 في المائة	75 في المائة
2000– 2011	80 في المائة	67 في المائة	80 في المائة
عدد المشروعات	149	138	396

137- ولا تزال البيانات المستخدمة في الجدول 5 غير قابلة للمقارنة بشكل تام، نظرا لعدم تماثل المنظمات المقارنة، وإن كانت تطبق نماذج عمل متماثلة إلى حد بعيد. فعلى سبيل المثال، كثيرا ما تكون المشروعات المدعمة من الصندوق أصغر حجما مقارنة بمشروعات مصرف التنمية الآسيوي والبنك الدولي، وتعمل بوجه عام مع الفئات الأشد فقرا في سياقات ومناطق هامشية تنطوي على قدر أكبر من التحديات[21]. ويشير هذا العنصر الأخير إلى أن أداء الصندوق كان أفضل نسبيا من مصرف التنمية الآسيوي والبنك الدولي. وثمة اختلاف آخر يتمثل في أن عمل مصرف التنمية الآسيوي يقتصر على إقليم آسيا والمحيط الهادي، بينما يغطي عمل الصندوق والبنك الدولي جميع الأقاليم الجغرافية.

باء ـ المقارنة المعيارية الداخلية

138- يقارن الجدول 6 بين الأداء على أساس النتائج المبلغ بها في التقييم الخارجي المستقل لعام 2005 وإطار قياس النتائج في الصندوق لعام 2012.

139- ويكشف الجدول عن تحسن الأداء منذ إجراء التقييم الخارجي المستقل في جميع المجالات، باستثناء معيار الأهمية. ويرجع عدم تحسن الأهمية إلى تطبيق قواعد قياس أكثر صرامة في مكتب التقييم المستقل خلال السنوات الأخيرة لتقدير معيار الأهمية عن طريق تقييم "أهمية الأهداف" و"أهمية التصميم" على حد سواء. وجاء تحسن الأداء في معيار الكفاءة مرضيا إلى أدنى حد مقارنة بالأداء في المعايير الأخرى.

140- وفيما يتعلق بإطار قياس النتائج، حقق أداء عمليات الصندوق الأهداف المناظرة لعام 2012 لمعياري الأهمية والتمايز بين الجنسين. ويأتي أداء معيار الابتكار متمشيا إلى حد ما مع الهدف المحدد. ومع ذلك، لن يمكن التيقن من مدى تحقيق أهداف عام 2012 بالنسبة لمعايير الفعالية والكفاءة والأثر على الفقر الريفي والاستدامة، إلا عندما يتم إنجاز التقييمات المستقلة لعام 2012 التي يجريها مكتب التقييم المستقل حاليا وإبلاغها في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2013. ومع ذلك، فمن غير المرجح تحقيق هذه الأهداف، نظرا للفجوة الواسعة نسبيا في الأداء في نهاية عام 2011.

[21] يولي الصندوق التركيز للدول الخارجة من دائرة الصراع أكثر من مصرف التنمية الآسيوي والمؤسسة الدولية للتنمية (مجموعة البنك الدولي). N. .Birdsall and H Kharas، *جودة تقييم المساعدة الإنمائية الرسمية*، التذييل، الجدول 8 (واشنطن العاصمة: مؤسسة بروكنغز ومركز التنمية العالمية، 2010).

الجدول 6

المقارنة المرجعية الداخلية (النسبة المئوية لأداء مرض إلى حد ما أو أفضل)

معيار التقييم	*التقييم الخارجي المستقل*[أ]	*مكتب التقييم المستقل 2009-2011 التقييمات*	*أهداف 2012 الناشئة عن إطار قياس النتائج*[ب]
الأهمية	100	92	90
الفعالية	67	72	90
الكفاءة	45	55	75
الأثر على الفقر الريفي	55	78	90
الاستدامة	40[ج]	60	75
الابتكار[د]	55	77	80
التمايز بين الجنسين[هـ]	غير منطبق	81	80

[أ] انظر التقييم الخارجي المستقل، الفصل 2.

[ب] هذه هي الأهداف التي وافق عليها المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2009، مقارنة بنتائج التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق. انظر الجدول 2 في الوثيقة EB 2009/97/R.2، إطار قياس النتائج لفترة التجديد الثامن لموارد الصندوق (2010–2012).

[ج] يستند ذلك إلى تصنيفات 10 مشروعات في المرحلة الأخيرة وفي مرحلة الإقفال. ومع ذلك، توصلت التصنيفات إلى أن 61 في المائة من جميع المشروعات (غطت 18 مشروعا) يرجح أن تترك أثرا مرضيا على الاستدامة.

[د] قسم التقييم الخارجي المستقل التحليل إلى ابتكارات محلية ووطنية. وتشير النتائج الواردة في الجدول إلى الابتكارات المحلية، المعرفة على أنها شيء "جديد أو مختلف على المستوى المجتمعي أو القروي (التي تعرف أكثر باسم نقل التكنولوجيا). أما بالنسبة للابتكارات الوطنية، التي تعرّف على أنها شيء "جديد ومختلف في سياق قُطْري معين (نوع جديد من منظمات التمويل الصغري، تكنولوجيا زراعية جديدة)"، فلم تتجاوز نسبة المشروعات المصنفة في فئة مرضي 25 في المائة.

[هـ] على أساس سنتين من البيانات (2010–2011)

141- ويقارن الجدول 7 الإنجاز الكلي للمشروعات في المناطق الجغرافية الخمس التي يعمل فيها الصندوق. ومع ذلك، فمن المهم التأكيد على أن أداء المشروعات التي يمولها الصندوق حسب الإقليم لا يعادل تقدير أداء الشُعْبة الإقليمية المناظرة التابعة لدائرة إدارة البرامج.

142- وكما ورد في موضع سابق، تأتي المشروعات التي تجرى في إقليم آسيا والمحيط الهادي على رأس المشروعات الناجحة بوجه عام، بينما تأتي تلك المجراة في إقليم أفريقيا الغربية والوسطى في ذيل القائمة. وعند النظر في الأداء في الأقاليم المختلفة، تجدر مراعاة السياقات المؤسسية والسياساتية السائدة في الأقاليم المختلفة، إضافة إلى النسبة المئوية للمشروعات المجراة في أقل البلدان نموا والدول الهشة – التي يمكن الاطلاع عليها أيضا في الجدول 7.

143- وتشكل شراكة الصندوق مع مصرف التنمية الأفريقي مقياسا لتعزيز الأداء والنهوض بتوسيع نطاق المشروعات التي يدعمها الصندوق في أفريقيا. وخلص التقييم المشترك الذي أجراه كل من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ومصرف التنمية الأفريقي إلى أن كلا المنظمتين يحمل مهمة مكملة للأخرى، ويمكنهما مجتمعين الإسهام في الحد من الفقر الريفي في القارة.

144- ومع ذلك، ينبغي أن يتضافر الاهتمام بإرساء شراكة إيجابية بين الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي على المستويات الإقليمي وشبه الإقليمي والقُطْري. وفيما يتعلق بتمويل المشروعات على أساس مشترك على المستوى القُطْري (الذي لا يمثل سوى إحدى صور الشراكة)، تكشف بيانات الصندوق أنه، منذ استكمال التقييم المشترك، لم يجر تمويل مشترك مع مصرف التنمية الأفريقي غير في مشروعين جديدين من أصل 37 مشروعا من المشروعات الممولة من الصندوق (في غانا وجمهورية تنزانيا المتحدة). وهي نسبة ضئيلة للغاية في حقيقة الأمر. وفي جميع الأحوال، بدأ مكتب التقييم المستقل مع مصرف التنمية الأفريقي في إجراء دراسة لمتابعة تنفيذ توصيات التقييم المشترك والالتزامات العامة للإدارات المعنية في الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي، وسيتمكن من الإبلاغ بالنتائج في 2013.

الجدول 7

مقارنة الإنجاز الكلي للمشروعات في مختلف الأقاليم الجغرافية (2002-2011)

الإقليم الجغرافي	*عدد المشروعات المقيّمة*[أ]	*نسبة المشروعات في أقل البلدان نمواً*[ب]	*الإنجاز الكلي للمشروعات نسبة المشروعات المصنفة في فئة مرضي إلى حد ما أو أفضل*	*الإنجاز الكلي للمشروع نسبة المشروعات المصنفة في فئة غير مرض إلى حد ما أو أسوأ*
آسيا والمحيط الهادي	40	33	93	7
أمريكا اللاتينية والكاريبي	27	7	78	22
أفريقيا الشرقية والجنوبية	39	87	76	24
الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا	28	32	75	25
أفريقيا الغربية والوسطى	33	64	61	39

[أ] يبلغ إجمالي عدد المشروعات الواردة في هذا الجدول 167 مشروعا (وليس 170، وهو عدد تقييمات المشروعات المجراة منذ 2002 والمستخدمة في هذا التقرير). ولم يتضمن عدد محدود من تقييمات المشروعات التي أجريت منذ عدة سنوات أي تصنيف لمعيار "الإنجاز الكلي للمشروعات".

[ب] ويشمل البلدان ذات الدخل المنخفض (يصل نصيب الفرد من إجمالي الناتج القومي أقل من 992 دولار أمريكي)، والتي تتسم بانخفاض وضع رأس المال البشري فيها، وارتفاع الضعف الاقتصادي، على النحو الذي يحدده مكتب الممثل السامي المعني بأقل البلدان نمواً والبلدان النامية غير الساحلية والدول الجزرية الصغيرة النامية.

سادسا – النتائج والتوصيات

ألف ـ النتائج

145- يتضمن هذا التقرير السنوي العاشر تحليلا للتقييمات التي تم إنجازها خلال 2011، إلى جانب مجموعة البيانات الخاصة بتصنيفات التقييمات المستقلة من عام 2002. وبوجه عام، تُظهر بيانات التقييم ونتائجه أن الصندوق كمنظمة آخذ في التحسن وأسهم إسهاما إيجابيا في مكافحة الفقر الريفي في جميع الأقاليم.

146- ولعل الصورة العريضة التي تظهر لنا إيجابية، مع وجود نقاط قوة على مستوى الأداء، ووجود مجالات لا تزال تمثل تحديا. فمن ناحية، ثمة دليل على حدوث تحسن واضح وكبير في العديد من المعايير المختلفة التي خضعت لتقييم مكتب التقييم المستقل في الصندوق. غير أنه بالمثل، ثمة عدد من القضايا المهمة التي حددتها التقارير السنوية السابقة لم يتم التصدي لها تماما حتى الآن.

147- وقد تحسن الأداء في مجالين مهمين بمرور الوقت: أداء الصندوق كشريك، ونتائج تعزيز إدارة الموارد الطبيعية والإدارة البيئية. وكلاهما كان يشكل مثار قلق فيما سبق. وتحقق تقدم جيد بوجه عام في مجال تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وطرأ تحسن على إرساء الشراكات وإدارة المعرفة.

148- غير أن الأداء على أساس معايير التقييم الأخرى ليس جيدا دوما. فشهدت إحدى مجموعات المعايير – الأثر على الفقر الريفي، والاستدامة، والابتكار، وتوسيع النطاق – تحسنا ملحوظا منذ الفترة 2002–2004، وإن حدث تراجع طفيف عن مستوى الذروة في الفترة 2006–2008. وسجلت مجموعة أخرى من المعايير – الأهمية والفعالية والكفاءة وأداء المشروعات والأداء الحكومي كشريك – اتجاها ثابتا بوجه عام منذ عام 2002.

149- وأجريت جهود متضافرة في سياق عملية التقرير السنوي الحالية لمقارنة أداء عمليات الصندوق على أساس عمليات القطاع الزراعي ومصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية الآسيوي والبنك الدولي. وسجل أداء عمليات الصندوق مستوى أفضل من مصرف التنمية الآسيوي في إقليم آسيا والمحيط الهادي بالنسبة للمشروعات الجاري إنجازها منذ عام 2000، وسجلت مستوى أفضل بشكل هامشي من أداء مصرف التنمية الأفريقي في أفريقيا خلال الفترة 2002–2009. ويأتي أداء العمليات الممولة من الصندوق مكافئا لأداء البنك الدولي.

150- ويكشف التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لهذا العام أن الأداء في أغلب معايير التقييم أضعف بوجه عام في الدول الهشة (حيث تشهد أعلى نسبة للأداء غير المرضي إلى حد ما، مع انخفاض تصنيفات الأداء المرضي إلى حد ما أو أفضل) مقارنة بما هي عليه في السياقات القُطْرية الأخرى. ونظرا لأهمية العمل في الدول الهشة، ينصب تركيز الصندوق على "المناطق الهشة" في الدول الأخرى، وهو الأمر الذي يستوجب تعميق عمليات الاستكشاف في المستقبل. وينبغي تحقيق فهم أفضل لأسباب ضعف أو قوة الأداء نسبيا في هذه السياقات.

151- وثمة مجالان مهمان لا يزالا يمثلان تحديا وهما كفاءة المشروعات واستدامتها، وكلاهما يمثل عاملا رئيسيا في ضمان إحداث الصندوق فرقا دائما في حياة السكان الريفيين الفقراء وتحقق القيمة لقاء المال. وعلى الرغم من إجراء تحسينات في مجال كفاءة المشروعات واستدامتها منذ إجراء التقييم الخارجي المستقل لعام 2005، ينبغي إجراء المزيد من العمل وبذل المزيد من الجهد لتلبية أهداف الأداء المتفق عليها مع الدول الأعضاء.

152- وسجل أداء الصندوق في مجال حوار السياسات على المستويين العالمي والإقليمي مستوى مرضيا. وعلى الرغم من وجود بعض الأمثلة على مساهمة الصندوق الإيجابية في حوار السياسات على المستوى القُطْري، فهي مساهمات عرضية ولا تستند إلى نهج منظم. وغالبا ما يؤدي تحسين فعالية الصندوق في الانخراط في مجال السياسات، ودعم الآخرين (مجموعات المزارعين) للانخراط بفعالية في مجال السياسات، دورا بالغ الأهمية في توسيع نطاق أثر المبادرات التي يدعمها الصندوق. ويتمثل السبب الرئيسي في عدم تحقيق الصندوق نجاحا أكبر في هذا المجال في التفاوت بين نطاق الطموحات السياساتية في الصندوق والمحددة في الاستراتيجيات القُطْرية؛ والتحديات المتمثلة في تحقيق تغيير على مستوى السياسات المناصرة للفقراء؛ وقدرات الصندوق وموارده وحوافزه الإدارية اللازمة لتنفيذ التغيير. ومن المرجح أن يسهم تعزيز الواقعية والتركيز على طموحات الصندوق، ووضوح الحوافز والمساءلة الإدارية، في تحقيق مزيد من النجاح في هذا المضمار.

153- وإضافة إلى ما تقدم، يجدر تسليط الضوء على النتائج الخمس التالية:

(1) لا يزال تصنيف مرض إلى حد ما هو النمط السائد. فصُنف نحو نصف المشروعات التي أجريت منذ عام 2003 في فئة مرض إلى حد ما، وربعها في فئة مرض، والربع الآخر في فئة غير مرضٍ إلى حد ما أو غير مرضٍ. وفي الدول الهشة، لم تتجاوز نسبة المشروعات التي سجلت أداء مرضيا 9 في المائة في حين سجل نصفها تقريبا أداء غير مرضيا إلى حد ما أو غير مرضٍ. ويتعين أن يتمثل أحد الأهداف الرئيسية للصندوق في زيادة نسبة المشروعات ذات الأداء المرض وخفض نسبة المشروعات ذات الأداء غير المرضي إلى حد ما أو غير المرضي. وهذا أمر ضروري لكي يصبح الصندوق مركز تميز معترفا به في مجال زراعة الحيازات الصغيرة والتنمية الريفية – لا سيما إذا أقدم الشركاء الآخرين على توسيع نطاق الابتكارات والنهج الناجحة لتحقيق أثر أوسع.

(2) وتأتي القدرات الحكومية والسياق القُطْري على نفس القدر من الأهمية. وتتمثل الدروس الرئيسية المستخلصة، أولا، في إرساء شراكة قوية وفهم مشترك وقطع التزام موحد خلال مرحلة التصميم. ثانيا، ضرورة إجراء تقدير واقعي لقدرات الحكومة على التغيير والتنفيذ. وينبغي تعديل تصميم المشروعات ودعم التنفيذ ليتناسب مع ذلك. وينبغي للصندوق أيضا اعتماد نهج أكثر تمايزا إزاء توفيق السياقات القُطْرية المتنوعة، وهو ما أبرزه التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق في الماضي. وينبغي أن يوفر التقييم المؤسسي المقترح بشأن الدول الهشة، الذي ربما يأتي متبوعا بتقييم مؤسسي عن البلدان ذات الدخل المتوسط، مساهمات مهمة في مواصلة استكشاف هذه القضايا في المستقبل.

(3) ولا تزال مواطن الضعف في رصد وتقييم المشروعات والبرامج قائمة. ويأتي تفاوت جودة تقارير إنجاز المشروعات دليلا على ذلك. ويعد تحسن الرصد والتقييم أمرا بالغ الأهمية للإبلاغ بالنتائج بصورة أكثر دقة، إضافة إلى تحديد الدروس المستخلصة والممارسات الجيدة التي يمكن أن تفيد إعداد السياسة والاستراتيجية والمشروعات تحقيقا لمزيد من الفعالية الإنمائية.

(4) ولا تزال فعالية استراتيجيات الاستهداف المختلفة وتوزيع الفوائد بين الأنواع المختلفة من السكان الفقراء من بين القضايا الرئيسية في الصندوق.

(5) وجرى التأكيد على أهمية فعالية إدارة المشروعات والبرامج وسيتم تغطيتها بشكل أشمل في التقييمات القادمة التي يجريها مكتب التقييم المستقل. وتشير نتائج التقييم إلى الدور الحاسم الذي يضطلع به موظفي إدارة المشروع وإدارة الصندوق في تحقيق النتائج في مجال الحد من الفقر الريفي.

154- وفي الإصدار العاشر من التقرير، يمكن التأكيد على تفرد هذا التقرير من حيث توفير منظور مستقل للنتائج، وقضايا ودروس منهجية لتعزيز الفعالية الإنمائية للصندوق. وثمة اعتراف من إدارة الصندوق ولجنة التقييم والمجلس التنفيذي وشركاء رئيسين من خارج الصندوق بأهمية هذا التقرير والدور الذي يضطلع به في تعزيز المساءلة والتعلم. ومع ذلك، ينبغي للتقرير السنوي مواصلة التجريب والتطور لكي يعكس التغيرات في المنتجات الصادرة عن مكتب التقييم المستقل وإجراء أي تغييرات إضافية في أنماط التقارير التي تصدر عن إدارة الصندوق وجودتها، والبناء على الممارسات الجيدة لتقارير التقييم السنوية المستقلة التي يصدرها الآخرون. وكما جرى العرف خلال السنوات العشر الماضية، يلتزم مكتب التقييم المستقل بتحسين التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق حسب الاقتضاء لضمان استمرار أهميته وفائدته بالنسبة للمنظمة. وسيعني ذلك مواصلة الانتقال نحو: (1) التثبت من تقارير الاستعراض والنتائج الصادرة عن طريق نظام

التقييم الذاتي في الصندوق؛ (2) والتقييم من أجل التعلم، لا سيما فيما يتعلق بفهم أسباب الأداء الجيد ودون الجيد.

باء - التوصيات

155- يتضمن التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2012 التوصيات السبع التالية:

(1) ينبغي أن يحتوي التقرير السنوي لعام 2013 على موضوعي تعلم. أولهما يتعلق بفحص المشروعات التي حققت نجاحا مميزا (ذات الأداء المرضي) والمشروعات غير الناجحة (ذات الأداء غير المرضي إلى حد ما/غير المرضي) في فئات قُطْرية متنوعة، مع إيلاء تركيز خاص للدول الهشة والبلدان ذات الدخل المتوسط. ويتضمن الثاني تحليلا أعمق للدور الذي تضطلع به الحكومات، بهدف تحديد المزيد من الجهود التي يمكن للصندوق بذلها لتعزيز الأداء الحكومي في سياق الأنشطة التي يدعمها الصندوق؛

(2) وينبغي للتقارير السنوية القادمة تتبع الأداء في معايير التقييم تلك (أي معايير الأهمية والفعالية والكفاءة والأداء الحكومي) التي ظل أداؤها ثابتا لم يتغير أو أخذ في التراجع منذ عام 2002، والإبلاغ بهذا الأداء؛

(3) وينبغي للإدارة إيلاء اهتمام خاص للقضايا المثارة في الفقرة 23 بغية مواصلة تحسين جودة وفائدة تقارير إنجاز المشروعات؛

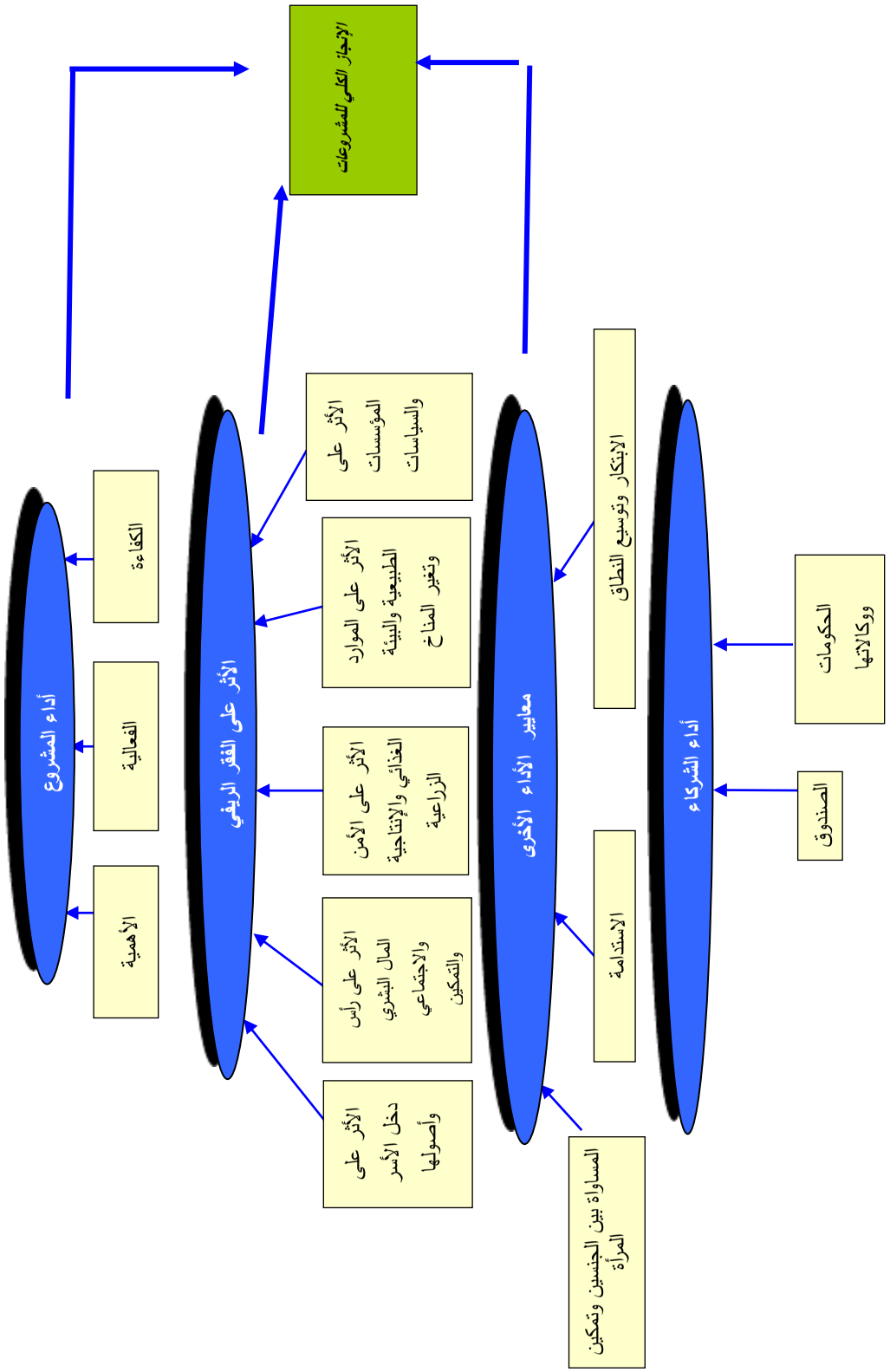
(4) وينبغي تناول القضايا المتضمنة في الفقرتين 111 و117 بغية تحسين الأداء في حوار السياسات على المستوى القُطْري؛

(5) ولإمداد الدول الأعضاء بنظرة عامة عن الاتجاهات السائدة في أداء عمليات الصندوق والدروس المستخلصة، يوصى بتخصيص جانب من الجلسة الأولى للمشاورات المستقبلية بشأن تجديد موارد الصندوق، بدءا من التجديد العاشر في 2014، حتى يتسنى لمكتب التقييم المستقل في الصندوق عرض أحدث تقرير سنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق المتاحة في ذلك الوقت. وسيساعد ذلك أيضا الدول الأعضاء على تحديد الموضوعات الرئيسية لمناقشتها وتحديد أولويات لمناقشات تجديد الموارد المقابلة؛

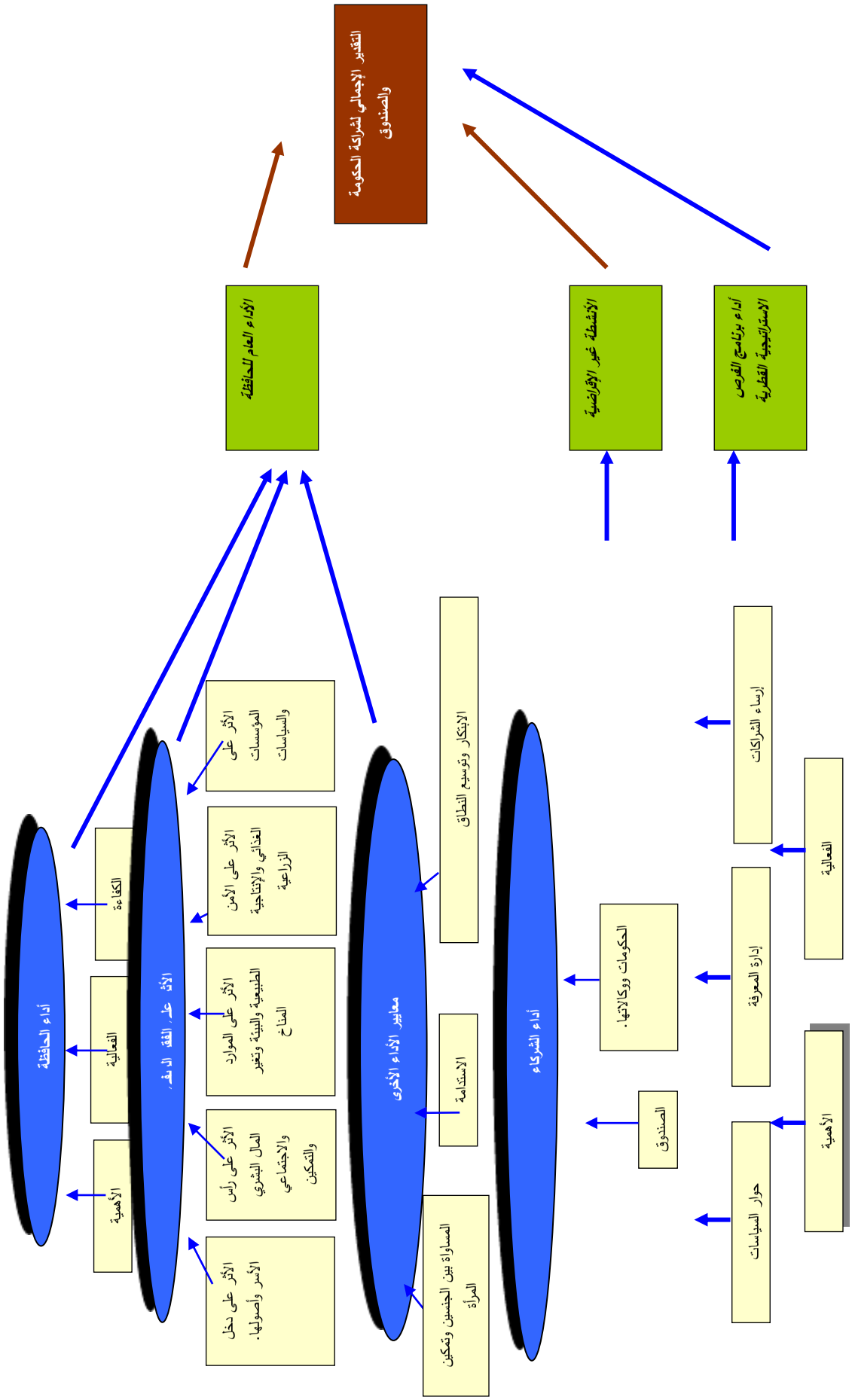
(6) وينبغي النظر في التقرير السنوي باعتباره أحد بنود جدول الأعمال الأولى خلال اجتماعات المجلس التنفيذي المقرر عقدها في ديسمبر/كانون الأول، قبل إجراء مناقشة المجلس بشأن البرنامج السنوي لقروض ومنح الصندوق والميزانية الإدارية للسنة التالية. ومن شأن ذلك أن يتيح لمديري المجلس التنفيذي الفرصة لمعرفة إذا ما تم تخصيص موارد كافية للمجالات التي سُلط عليها الضوء في التقرير السنوي باعتبارها تستحق الاهتمام، من أجل مواصلة تعزيز الفعالية الإنمائية للصندوق؛

(7) وستضطلع إدارة الصندوق بالإبلاغ بمتابعة هذه التوصيات وتنفيذها من خلال تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، طبقا للممارسة السابقة.

منهجية تقييم المشروعات



منهجية تقييم البرنامج القطري



تعريف معايير التقييم المستخدمة في مكتب التقييم المستقل في الصندوق

المعيار	التعريف [أ]
أداء المشروع	
الأهمية	مدى اتساق أهداف التدخل الإنمائي مع متطلبات المستفيدين والاحتياجات القُطْرية والأولويات المؤسسية وسياسات الشركاء والجهات المانحة. كما تستتبع الأهمية تقييم اتساق المشروع في تحقيق أهدافه.
الفعالية	مدى تحقيق أهداف التدخل الإنمائي أو مدى توقع تحقيقها، مع مراعاة أهميتها النسبية.
الكفاءة	مقياس لمدى تحويل الموارد/المدخلات (الأموال، والخبرة، والوقت، إلخ) إلى نتائج بطريقة اقتصادية.
الأثر على الفقر الريفي [ب]	
	يُعرَّف الأثر بأنه التغييرات التي تطرأ أو من المتوقع أن تطرأ على حياة فقراء الريف (سواء أكانت إيجابية أم سلبية، ومباشرة أو غير مباشرة، ومقصودة أو غير مقصودة) نتيجة التدخلات الإنمائية.
• الدخل والأصول الأسرية	دخل الأسرة يوفِّر وسيلة لتقييم تدفق الفوائد الاقتصادية المتراكمة لفرد أو جماعة، بينما ترتبط الأصول بمجموعة من البنود المتراكمة ذات القيمة الاقتصادية.
• الرصيد البشري والاجتماعي والتمكين	الرصيد البشري والاجتماعي والتمكين يشمل تقدير التغييرات التي تطرأ على تمكين الأفراد، وجودة منظمات ومؤسسات القواعد الشعبية، والقدرة الفردية والجماعية للفقراء.
• الأمن الغذائي والإنتاجية الزراعية	ترتبط التغييرات في الأمن الغذائي بتوافر الغذاء وإمكانية واستقرار سُبل الوصول إليه، بينما تقاس التغييرات في الإنتاجية الزراعية من حيث الغلة.
• الموارد الطبيعية والبيئة وتغير المناخ	يشمل التركيز على الموارد الطبيعية والبيئة تقدير مدى مساهمة المشروع في التغييرات التي تطرأ على حماية الموارد الطبيعية والبيئة وإصلاحها أو استنفادها. وفي هذا السياق يجري تقدير أية تاثيرات قد تتأتى عن المشروعات عند تكيفها مع آثار تغير المناخ و/أو تخفيفها لوطأتها.
• المؤسسات والسياسات	المعيار المرتبط بالمؤسسات والسياسات يهدف إلى تقييم التغييرات في جودة وأداء المؤسسات والسياسات والأُطر التنظيمية التي تؤثر على حياة الفقراء.
معايير التقييم الأخرى	
• الاستدامة	احتمالات استمرار الفوائد الصافية المتحققة من التدخل الإنمائي إلى ما بعد مرحلة الدعم بالتمويل الخارجي. كما يشمل تقدير احتمالات النتائج الفعلية والمنتظرة التي تتسم بالمرونة تجاه المخاطر بما يتجاوز عمر المشروع.
• الابتكار وتوسيع النطاق	مدى مساهمة التدخلات الإنمائية للصندوق : (1) إدخال نهج ابتكارية في تخفيف حدة الفقر الريفي؛ (2) التكرار وتوسيع النطاق (أو ترجيح قابلية التكرار وتوسيع النطاق) من قبل السلطات الحكومية أو المنظمات المانحة أو القطاع الخاص وغير ذلك من الأجهزة.
• المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة	يقدر هذا المعيار الجهود المبذولة للترويج للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في تصميم المشروعات التي يساندها الصندوق وفي تنفيذها والإشراف عليها ودعم تنفيذها وتقييمها.
الإنجاز الكلي للمشروع	يوفر ذلك تقديراً شاملاً للمشروع استناداً إلى التحليل على أساس مختلف معايير التقييم المذكورة أعلاه.
أداء الشركاء	هذا المعيار يقدر مساهمة الشركاء في تصميم المشروع وتنفيذه ورصده والإبلاغ عنه والإشراف ودعم التنفيذ، والتقييم. كما يقدّر أداء كل من الشركاء بمفرده على أساس ما يتنظر منه من دور ومسؤولية في فترة عمر المشروع.
• الصندوق	
• الحكومة	

[أ] أُخذت هذه التعاريف من منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي ولجنة المساعدة الإنمائية *"دليل مصطلحات التقييم والإدارة المستندة إلى النتائج"* وعن دليل التقييم في الصندوق.

[ب] دليل التقييم في الصندوق يعالج أيضاً "الافتقار إلى الابتكار"، أي عدم توقع أي تدخل محدَّد أو اعتزام القيام به فيما يتعلق بواحد أو أكثر من مجالات الأثر الخمسة. وعلى الرغم من ذلك، ينبغي تعيين تقدير لمجال الأثر المعيَّن إذا اكتشفت تغييرات إيجابية أو سلبية ويمكن عزوها كلياً أو جزئياً للمشروع. ومن الناحية الأخرى، إذا لم تكتشف أي تغييرات، أو إذا لم يكن هناك توقع أو نية لأي تدخل، لا يحدد حينها أي تصنيف (أو استخدام عبارة "غير منطبق).

بيانات تقييم المشروعات في عام 2011

الجدول 1

الأهمية والفعالية والكفاءة – المشروعات المشمولة بالتقييم في 2011

(بالنسبة المئوية)

	التصنيفات	*الأهمية*	*الفعالية*	*الكفاءة*	*أداء المشروع*
6	مرض للغاية				
5	مرض	29	25	25	25
4	مرض إلى حد ما	54	42	25	46
	مجموع الأداء المرضي	**83**	**67**	**50**	**71**
3	غير مرض إلى حد ما	17	29	38	25
2	غير مرض		4	13	4
1	غير مرض للغاية				
	مجموع الأداء غير المرضي	**17**	**33**	**50**	**29**

ملاحظة: جرى تقريب النسب المئوية في هذا الجدول عند اللزوم باستخدام نهج متسق. وكل رقم هو رقم دقيق، ولكنه عرض مدور للبيانات الأساسية ليس مجرد إضافة للأرقام حسب عرضها. وهذا يفسر الاختلاف الظاهر بنسبة أقصاها واحد في المائة وتنطبق هذه الملحوظة أيضاً على الجداول الأخرى في هذا الملحق.

الجدول 2

الأثر على الفقر الريفي حسب المجالات – المشروعات المشمولة بالتقييم في 2011

(بالنسبة المئوية)

	التصنيفات	*دخل وأصول الأسر*	*رأس المال البشري والاجتماعي والتمكين*	*الأمن الغذائي والإنتاجية الزراعية*	*الموارد الطبيعية والبيئة*	*المؤسسات والسياسات*	*الأثر على الفقر الريفي*
6	مرض للغاية					9	
5	مرض	29	38	29	5	13	29
4	مرض إلى حد ما	46	25	62	68	26	46
	مجموع الأداء المرضي	**75**	**63**	**90**	**74**	**48**	**75**
3	غير مرض إلى حد ما	13	33		26	35	25
2	غير مرض	13	4	10		17	
1	غير مرض للغاية						
	مجموع الأداء غير المرضي	**25**	**38**	**10**	**26**	**52**	**25**

الجدول 3

الاستدامة، والابتكار وتوسيع النطاق، والتمايز بين الجنسين – المشروعات المشمولة بالتقييم في 2011

التصنيفات	*النسبة المئوية*		
	الاستدامة	*الابتكار وتوسيع النطاق*	*التمايز بين الجنسين*
مرض للغاية		4	4
مرض	13	17	21
مرض إلى حد ما	38	42	46
مجموع الأداء المرضي	**50**	**63**	**71**
غير مرض إلى حد ما	46	38	29
غير مرض	4		
غير مرض للغاية			
مجموع الأداء غير المرضي	**50**	**38**	**29**

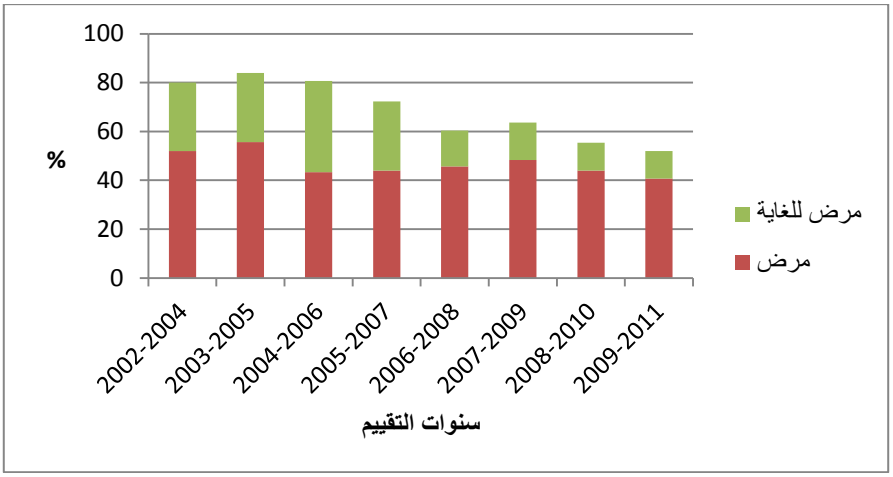
الجدول 4

أداء الشركاء – المشروعات المقيمة في 2011

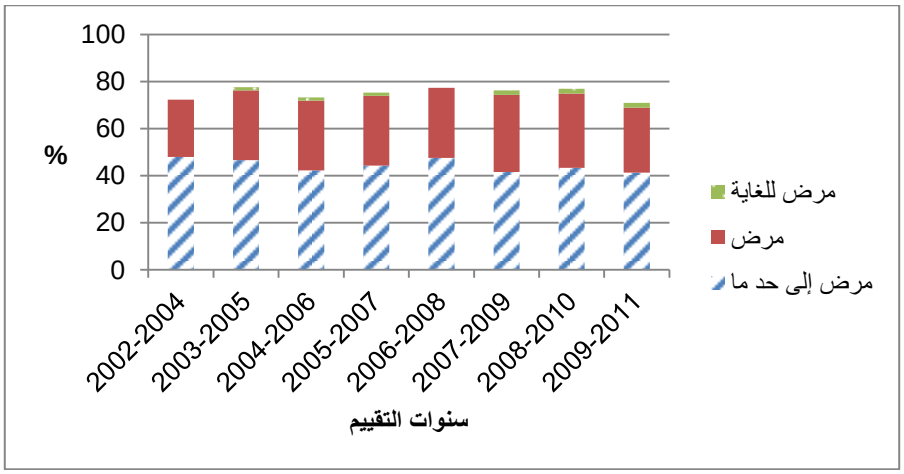
التصنيفات	*النسبة المئوية*		
	الصندوق	*مؤسسات التعاون*	*الحكومة*
مرض للغاية	4		4
مرض	38		21
مرض إلى حد ما	38		46
مجموع الأداء المرضي	**79**		**71**
غير مرض إلى حد ما	21		24
غير مرض			4
غير مرض للغاية			
مجموع الأداء غير المرضي	**21**		**29**

الرسوم البيانية لتقييم المشروعات 2002-2011

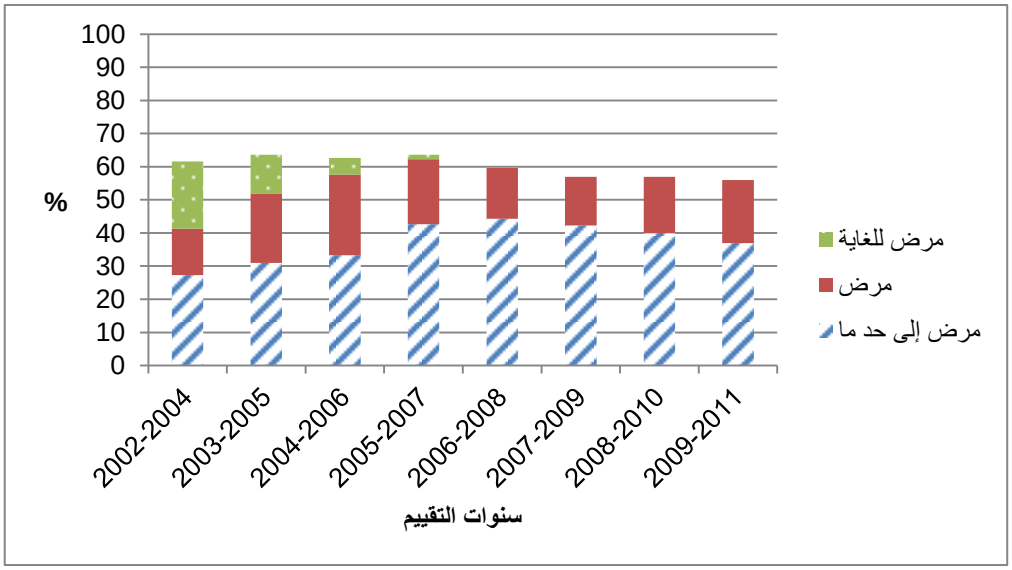
الأهمية



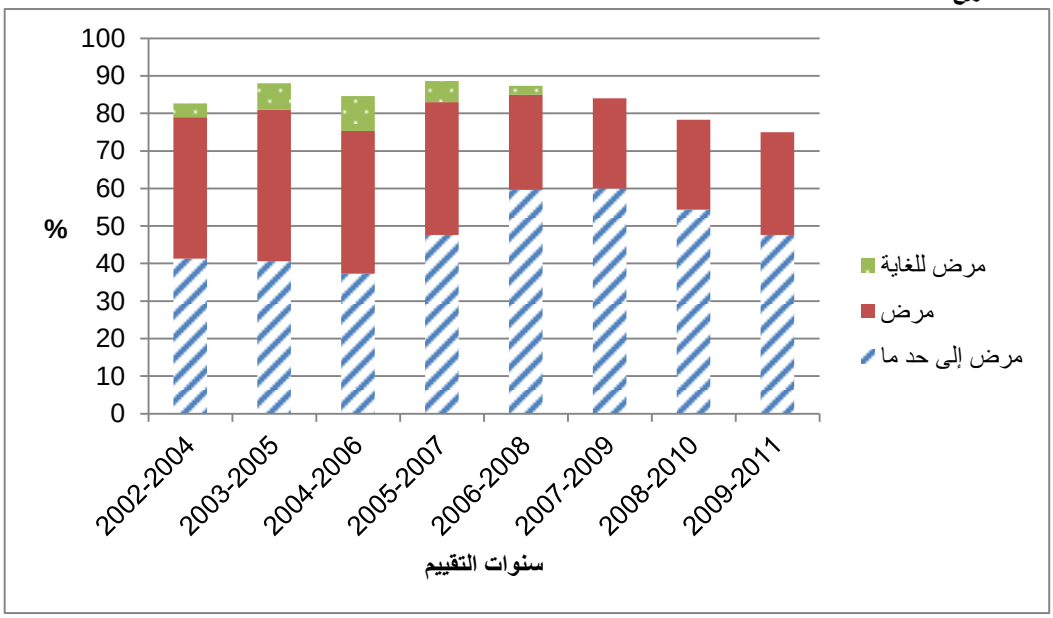
الفعالية



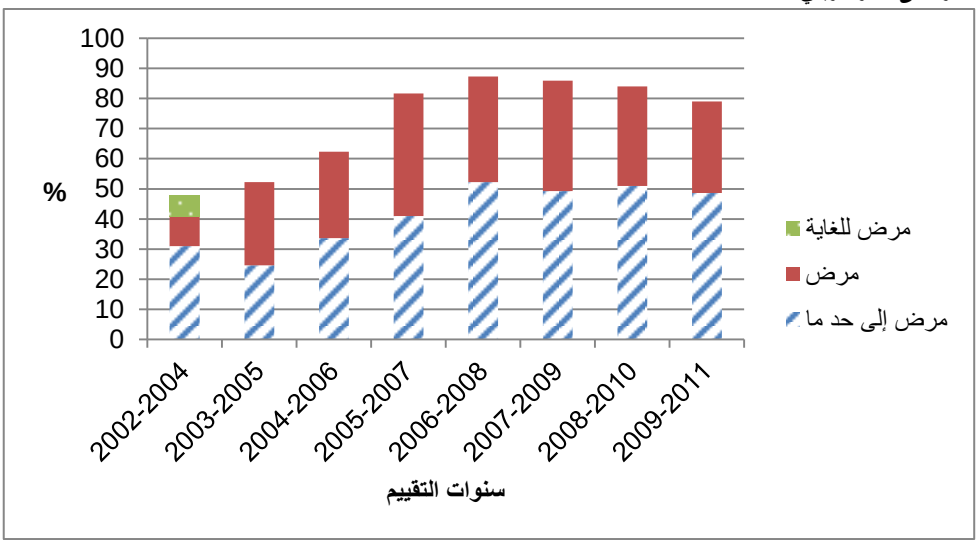
الكفاءة



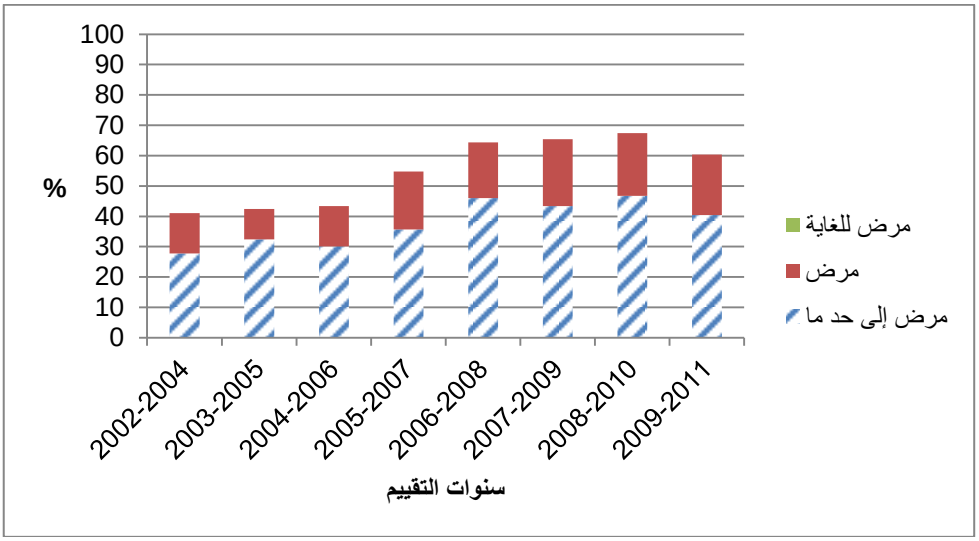
أداء المشروع



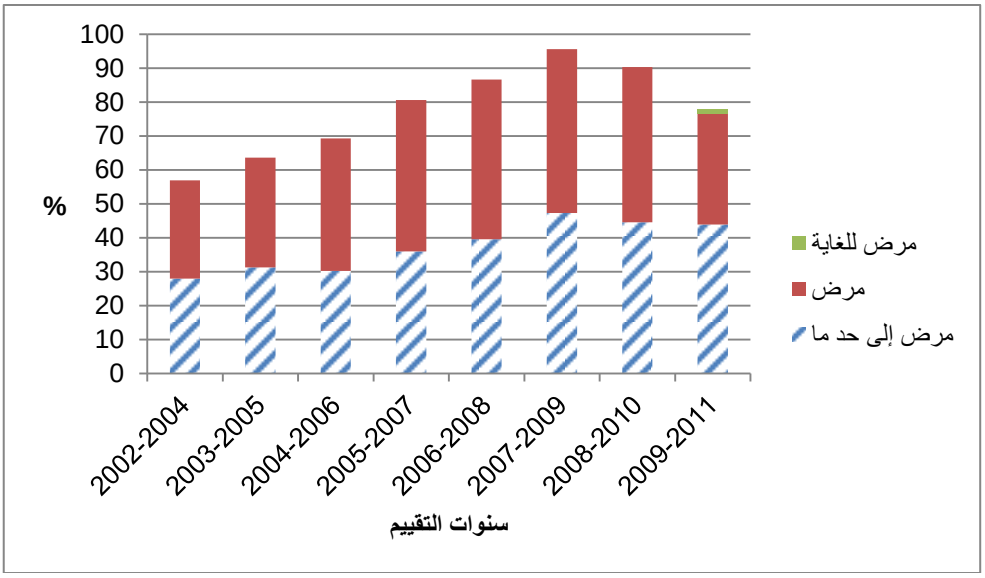
الأثر على الفقر الريفي



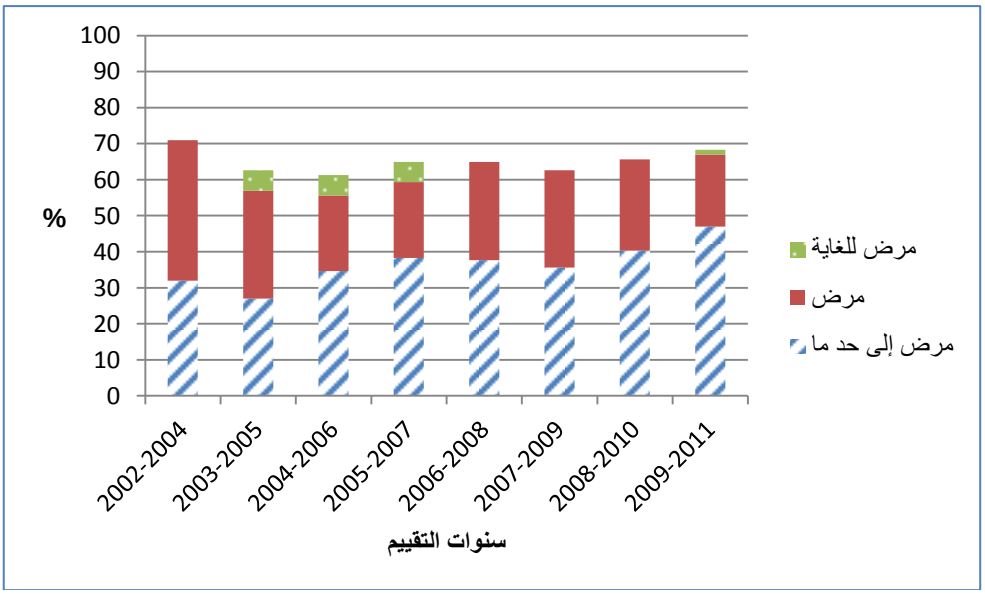
الاستدامة



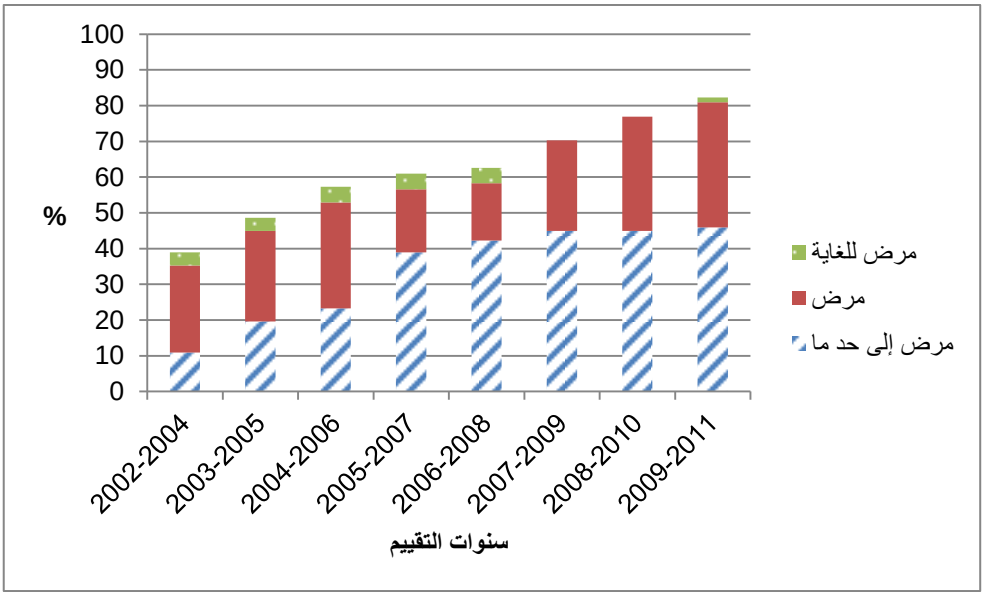
الابتكار وتوسيع النطاق



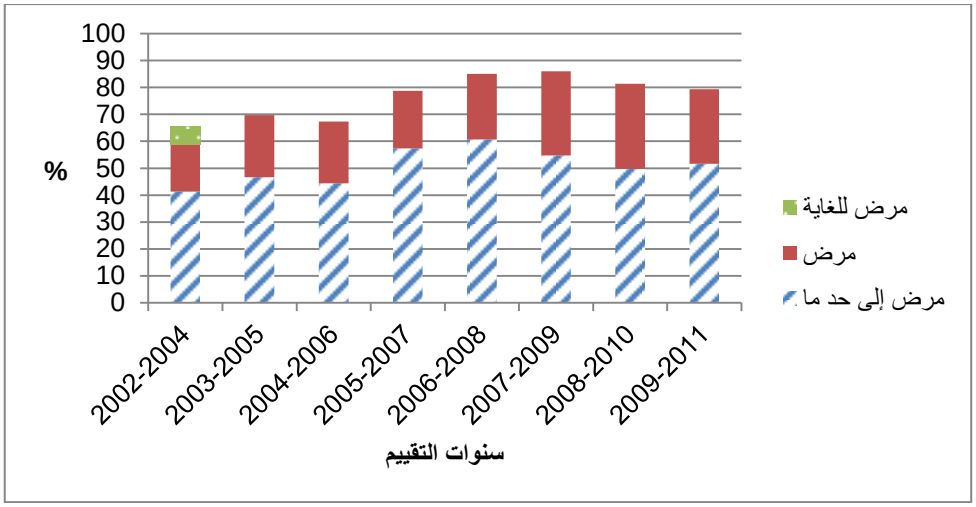
أداء الحكومة



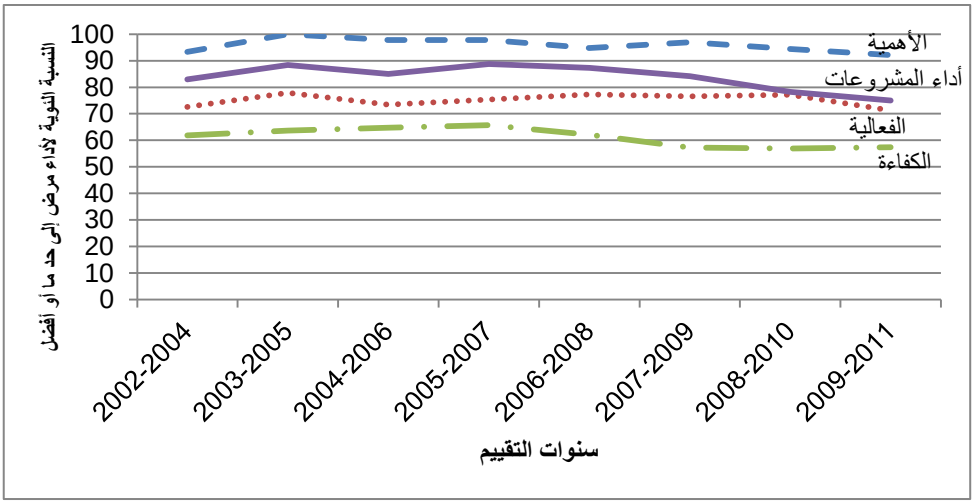
أداء الصندوق



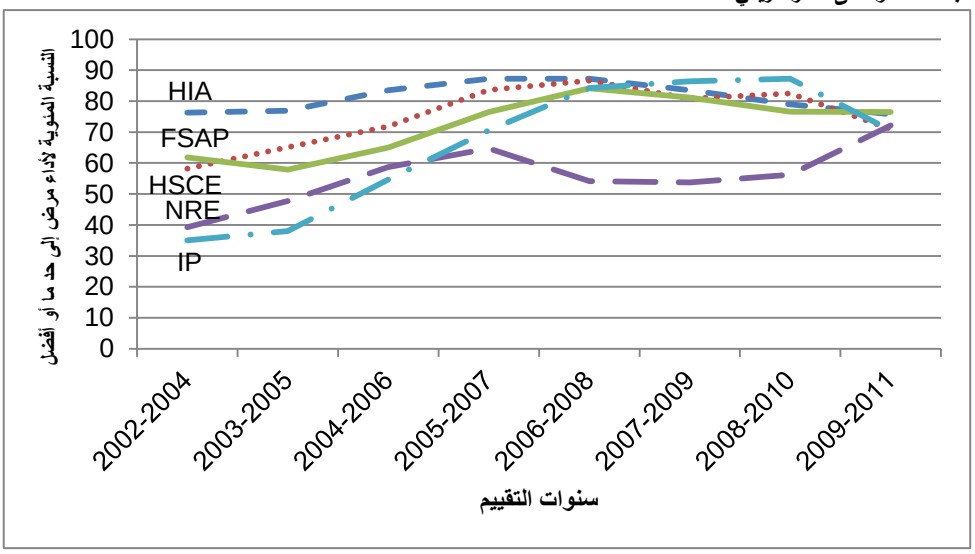
الإنجاز الكلي للمشروع



الأهمية والفعالية والكفاءة وأداء المشروعات



مجالات الأثر على الفقر الريفي



التقييمات التي يغطيها التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق 2012

النوع	*البلد/الإقليم*	*العنوان*	*تاريخ موافقة المجلس التنفيذي*	*تاريخ إنجاز المشروع*	قرض الصندوق[أ] *(بملايين الدولارات الأمريكية)*	التكلفة الكلية للمشروع (بملايين الدولارات)
تقييمات البرنامج القطري	الأردن [ب]	البرنامج الوطني لإصلاح وتطوير المراعي – المرحلة الأولى [ج]	ديسمبر/كانون الأول 1997	يونيو/حزيران 2005	4.0	9.0
		مشروع إدارة الموارد الزراعية في محافظتي الكرك والطفيلة	ديسمبر/كانون الأول 1995	يونيو/حزيران 2003	12.8	18.5
		مشروع إدارة الموارد الزراعية – المرحلة الثانية	ديسمبر/كانون الأول 2004	ديسمبر/كانون الأول 2015	11.8	42.0
	أوغندا [ب]	التحديث الزراعي في منطقة محددة [ج]	ديسمبر/كانون الأول 1999	يونيو/حزيران 2008	13.2	30.0
		برنامج الخدمات الزراعية الاستشارية على الصعيد الوطني	ديسمبر/كانون الأول 2000	يونيو/حزيران 2010	17.5	107.9
		برنامج الخدمات المالية الريفية				
		برنامج مساندة موارد الرزق على مستوى الأقسام	سبتمبر/أيلول 2002	يونيو/حزيران 2013	18.4	24.5
		برنامج تحسين البنى الأساسية الزراعية المجتمعية	ديسمبر/كانون الأول 2006	ديسمبر/كانون الأول 2014	47.8	50.9
			سبتمبر/أيلول 2007	مارس/آذار 2013	32.0	81.9
تقدير أداء المشروعات	أرمينيا	برنامج التنمية الاقتصادية في المناطق الريفية	ديسمبر/كانون الأول 2004	سبتمبر/أيلول 2009	15.3	28.7
	بنغلاديش	مشروع التمويل الصغري والدعم التقني	أبريل/نيسان 2003	ديسمبر/كانون الأول 2010	16.3	20.2
	بوروندي	برنامج الإنعاش الريفي والتنمية	أبريل/نيسان 1999	يونيو/حزيران 2010	20.0	34.2
	جمهورية مولدوفا	برنامج تطوير الأعمال الريفية	ديسمبر/كانون الأول 2005	سبتمبر/أيلول 2011	13.0	20.3
	الفلبين	مشروع المبادرات المجتمعية وإدارة الموارد في شمالي ميندناو	ديسمبر/كانون الأول 2001	يونيو/حزيران 2009	14.8	21.6
	زامبيا	مشروع إدارة موارد الغابات	ديسمبر/كانون الأول 1999	يونيو/حزيران 2007	12.6	16.0
عمليات التثبت من تقارير إنجاز المشروعات	غرينادا	مشروع المنشآت الريفية	أبريل/نيسان 2001	يونيو/حزيران 2009	4.2	7.7
	غينيا	برنامج التنمية الريفية القائمة على المشاركة في غينيا العليا	ديسمبر/كانون الأول 1999	مارس/آذار 2010	14.0	19.8
	هايتي	مشروع تكثيف المحاصيل الغذائية – المرحلة الثانية	ديسمبر/كانون الأول 1998	سبتمبر/أيلول 2010	15.4	20.1
	هندوراس	مشروع الصندوق الوطني للتنمية الريفية المستدامة	ديسمبر/كانون الأول 1999	نوفمبر/تشرين الثاني 2009	16.5	25.7
	هندوراس	البرنامج الوطني للتنمية المحلية	أبريل/نيسان 2001	نوفمبر/تشرين الثاني 2009	20.0	31.3

النوع	*البلد/الإقليم*	*العنوان*	*تاريخ موافقة المجلس التنفيذي*	*تاريخ إنجاز المشروع*	قرض الصندوق[أ] *(بملايين الدولارات الأمريكية)*	التكلفة الكلية للمشروع[أ] (بملايين الدولارات)
	المغرب	مشروع التنمية الريفية في تاوريرت – تافورالت	ديسمبر/كانون الأول 1996	ديسمبر/كانون الأول 2009	19.5	49.4
	نيكاراغوا	مشروع التنمية الاقتصادية للمنطقة القاحلة في نيكاراغوا	أبريل/نيسان 2003	ديسمبر/كانون الأول 2010	14.0	25.0
	الجمهورية العربية السورية	مشروع تنمية المراعي في البادية	أبريل/نيسان 1998	ديسمبر/كانون الأول 2010	20.2	104.9
	تونس	برنامج التنمية الزراعية الرعوية وتشجيع المبادرات المحلية في الجنوب الشرقي	سبتمبر/أيلول 2002	يونيو/حزيران 2010	23.2	52.2
	زامبيا	برنامج التسويق والمشروعات الفردية لأصحاب الحيازات الصغيرة	ديسمبر/كانون الأول 1999	يونيو/حزيران 2008	15.9	18.3
التوليفات التقييمية	الجميع	الاستهداف				
	الجميع	التمايز بين الجنسين				
المجموع					**412.4**	**860.1**

[أ] قرض الصندوق والتكاليف المشار إليها بشأن تقييم البرنامجين القُطْريين يرتبطان بمجموع مبلغ القرض والتكاليف الشاملة لتلك المشروعات المشمولة بالتقييم والتي جرى تصنيفها في إطار تقييم البرنامج القُطْري ذي الصلة. ويعني ذلك أن الأرقام ليست دالة على مجموع قروض الصندوق للبلد أو أنها لا تمثل مجموع تكاليف المشروعات الممولة من الصندوق في البلد المعني.

[ب] جرى تقييم المشروعات الواردة في العمود التالي كلا على حدة، ضمن البرنامج القُطْري لكل من الأردن وأوغندا على التوالي. وهي لا تشكل قائمة شاملة بالمشروعات التي مولها الصندوق في هذين البلدين.

[ج] تم تقدير أداء المشروع.

أهداف البرامج القُطْرية والمشروعات الفردية التي جرى تقييمها

أهداف الاستراتيجيات القُطْرية

فيما يلي عرض موجز للأهداف المحددة الرئيسية لاستراتيجيات البلديْن:

(1) **الأردن:** يحدد برنامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية لعام 2007 ثلاثة أهداف استراتيجية للبرنامج القُطْري، وهي كما يلي:

(أ) الهدف الاستراتيجي 1: تحسين الوصول إلى الأسواق، والتمويل الريفي، وخدمات المشورة التقنية لفقراء الريف نساء ورجالا؛

(ب) الهدف الاستراتيجي 2: تحسين وصول فقراء الريف من النساء والرجال إلى الأراضي وموارد المياه واستدامة ذلك؛

(ج) الهدف الاستراتيجي 3: تعزيز قدرات السكان الريفيين الفقراء ومنظماتهم؛

(2) **أوغندا:** يهدف برنامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية لعام 2004 إلى إعداد استراتيجية/سياسة وطنية متسقة وداعمة، وأطر مؤسسية ومادية لأصحاب الحيازات الصغيرة. وحدد البرنامج أيضا أربع نتائج/مخرجات كما يلي:

(أ) النجاح في تنفيذ برامج قطاعية، وتوحيد جهود الحكومة والجهات المانحة في توفير الأساس لتنمية أصحاب الحيازات الصغيرة، لا سيما فيما يتعلق بما يلي:

(1) الوصول إلى التكنولوجيا المحسنة

(2) الوصول إلى الأراضي

(3) الوصول إلى التمويل

(4) الوصول إلى الأسواق؛

(ب) تأهيل المناطق والأقاليم الهامشية الخارجة من صراعات؛

(ج) تخفيف حدة أزمة الأيتام (الناجمة عن آثار الاضطرابات المدنية وانتشار وباء فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز)؛

(د) تعزيز حوار السياسات، وتنمية الشراكات، وإدارة المعرفة.

أهداف المشروعات والبرامج

البلد واسم المشروع/البرنامج	*الأهداف*
أرمينيا برنامج التنمية الاقتصادية للمناطق الريفية	يتمثل الهدف العام والأهداف المحددة في زيادة دخل السكان الريفيين القاطنين في المناطق الجبلية في *المحافظات* السبع المحرومة على أساس مستدام، وحفز النمو المستمر لنشاط المشروعات الريفية في منطقة البرنامج. وستتضمن المخرجات الرئيسية ما يلي: (1) توفير تمويل متوسط وطويل الأجل للكيانات التجارية الريفية في سياق بيئة تنافسية؛ (2) ضمان النفاذ الفعال للمشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى خدمات وساطة الأعمال التجارية اللازمة؛ (3) إقامة بنية تحتية تجارية في منطقة البرنامج. وعلى نحو أكثر تحديدا، يُتوقع أن يسهم البرنامج في تحقيق عدد من النتائج المفيدة على المستويين المؤسسي والتشغيلي داخل القطاع الاقتصادي. فعلى سبيل المثال، سيعمل على زيادة كفاءة المصارف التجارية واهتمامها بخدمة زبائن المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وسيوفر أدوات تمويل جديدة وأكثر ملاءمة للزبائن من السكان. وستشكل إصلاحات وعمليات القطاع المالي مجالات رئيسية لأي حوار سياسات مع الحكومة في المستقبل.

بنغلاديش مشروع التمويل الصغري والدعم التقني	تتمثل أهداف المشروع في تحسين سبل عيش الأسر متوسطة الفقر وأشد الأسر فقرا وأمنها الغذائي وتمكين المرأة. وتتمثل أهدافه المحددة في تمكين أشد السكان فقرا من اعتماد أنشطة مدرة للدخل ومستدامة واستخدام التكنولوجيات الحيوانية، واكتساب مؤسسة بالي كارما–ساهاياك ومنظماتها الشريكة المعرفة الحيوانية اللازمة. وسيسعى المشروع إلى تلبية هذه الأهداف عن طريق تمويل ثلاثة مكونات، وهي: (1) الائتمان الصغري؛ (2) الدعم التقني، بناء على أربعة مكونات فرعية (تدريب المستفيدين، وتدريب موظفي المنظمات الشريكة، وتدريب موظفي مؤسسة بالي كارما–ساهاياك، وتدريب الموظفين الحكوميين الآخرين والأبحاث والتنمية؛ (3) ودعم تنفيذ المشروعات، بناء على ثلاثة مكونات فرعية (تنسيق المشروعات، والرصد والتقييم، وتقديم الدعم إلى المنظمات الشريكة).
بوروندي برنامج الإنعاش الريفي والتنمية	يتمثل الهدف المحدد لهذا البرنامج في الإسهام في تهيئة الظروف التي تمكّن سكان الريف الفقراء ومجتمعاتهم المحلية من تصميم وتنفيذ استراتيجيات فردية وجماعية مستدامة للتغلب على ما يعتبرونه عوائق رئيسية أمام تحسين الأمن الغذائي للأسر ودخلها وخفض الضغوط على سبل العيش التي طالما أسهمت في إذكاء التوترات الاجتماعية. ويتألف البرنامج من ستة مكونات، وهي: (1) تنمية المجتمع المحلي؛ (2) ودعم الإنتاج المزرعي؛ (3) وتنمية وحفظ الموارد الطبيعية؛ (4) وتنمية البنية التحتية الاجتماعية الاقتصادية؛ (5) ودعم المبادرات المحلية؛ (6) وتنسيق البرامج.
غرينادا مشروع المنشآت الريفية	يتمثل الهدف الرئيسي للمشروع في الحد من الفقر الريفي بأسلوب مستدام ومنصف للجنسين، مع إتاحة الفرصة للأسر الريفية لتحسين دخلها عن طريق مساعدتها على تمييز وإدارك الفرص الاقتصادية. ويتمشى ذلك مع الهدف الطويل الأجل للحكومة والمتعلق بالقضاء على الفقر. وتضم أهداف المشروع ما يلي: (1) تنويع أنشطة كسب الرزق للمستفيدين وتحسينها وإدامتها؛ (2) وتعزيز القدرات وبناء الثقة داخل المجتمعات الريفية؛ (3) وتعزيز قدرات مقدمي الخدمات الريفية بحيث يمكنهم تلبية الاحتياجات المجتمعية؛ (4) وتشجيع أنشطة الإنتاج والتجهيز التي تتميز بالكفاءة والاستدامة البيئية؛ (5) وتعزيز الروابط القطاعية والسوقية.
غينيا برنامج التنمية الريفية القائمة على المشاركة في غينيا العليا	يمثل هدف البرنامج في المساهمة، بطريقة مستدامة، في تحسين مستويات الدخول وظروف المعيشة للمجموعة المستهدفة، وخصوصاً النساء والفئات الضعيفة الأخرى. وتشمل الأهداف المحددة ما يلي: (1) دعم منظمات القواعد الشعبية المستدامة التي تتمتع بالإدارة الذاتية والقادرة على القيام بعمليات التنمية الخاصة بها؛ (2) تشجيع نظم الخدمات المالية الريفية المستدامة، مع التركيز على تلبية احتياجات النساء؛ (3) زيادة دخول الأسر الزراعية وغير الزراعية؛ (4) ضمان الترشيد والمشاركة في تخطيط موارد البرنامج والاستفادة منها، مع تشجيع التنسيق مع الجهات المانحة الأخرى.
هايتي مشروع تكثيف المحاصيل الغذائية – المرحلة الثانية	يتمثل الهدف العام للمشروع في تحقيق تحسن مستدام في دخل الأسر الريفية ورفاهيتها والمشاركة في تنميتها وفقا لنهج قائم على التوازن بين الجنسين. وتتمثل أهدافه المحددة فيما يلي: (1) تعزيز قدرة المنظمات القاعدية؛ (2) توفير الدعم المالي للمبادرات المجتمعية المحددة في إطار الخطط الإنمائية المحلية والتشاركية؛ (3) وتحسين استفادة سكان الريف الفقراء من الخدمات المالية على أساس مستدام.
هندوراس مشروع الصندوق الوطني للتنمية الريفية المستدامة	يتمثل الهدف الإنمائي المحدد للمشروع في تحقيق تحسن مستدام في أوضاع التنمية البشرية والتمكين المحلي عن طريق تعزيز فرص التنمية الريفية. ويهدف أساسا إلى تحقيق ما يلي: (1) زيادة دخل مجموعات السكان المستهدفة من خلال التوسع في الإنتاج الزراعي والأنشطة غير الزراعية وتنويعها مع تحسين النفاذ إلى الفرص الإنمائية، لا سيما السكان الأصليين والنساء والشباب الريفيين؛ (2) وزيادة النفاذ إلى الموارد الإنتاجية والمالية والأسواق الرئيسية من خلال إجراء العديد من المشروعات المتناهية الصغر وغيرها من الأنشطة الممولة من صندوق التنمية الريفية، وإصلاح البنى التحتية المادية والإنتاجية التي دمرها إعصار ميتش؛ (3) وتحسين الأمن الغذائي للأسر من خلال تحسين إنتاج/تخزين الأغذية الأساسية؛ (4) وتحسين إدارة الموارد الطبيعية وحفظها، لاسيما في المناطق الزراعية على منحدرات التلال؛ (5) وتعزيز قدرات المنظمات المحلية والحكومات البلدية ومقدمي الخدمات التقنية على تقديم الخدمات (المشروعات الإنمائية الريفية) من خلال توفير الموارد والتدريب لمجموعة مختارة من أنشطة بناء المؤسسات.
هندوراس البرنامج الوطني للتنمية المحلية	يتمثل الهدف العام للبرنامج في تمكين المجتمعات الريفية الفقيرة من النفاذ إلى الاستثمارات الريفية، والمؤسسات المالية المحلية، والخدمات التقنية بغية زيادة أمنها الغذائي ودخلها ومستويات التوظيف لديها، وضمان الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية. وتحقيقا لهذه الغاية، سيسعى البرنامج إلى: (1) تعزيز المنظمات والمؤسسات المحلية لتمكينها من تلبية الاحتياجات الإنمائية وإجراء مبادرات إنمائية قائمة على الإدارة الذاتية؛ (2) وتحسين جودة الخدمات الإنمائية الريفية في القطاع الخاص وتوسيع نطاق تغطيتها الجغرافية؛ (3) تقديم دعم مالي للمبادرات المحلية التي ستؤدي إلى تنمية طويلة الأجل؛ (4) وإنشاء عمليات إدارة فعالة ووحدة لإدارة البرنامج تتسم بالكفاءة. وسيعمل أيضا على تشجيع زيادة التعاون مع الشركاء الإنمائيين على المستوى الميداني؛ واستخلاص الدروس من الخبرات والممارسات الفضلى؛ وتعزيز آليات ابتكارية للتدخل لإدارة الموارد الطبيعية وتمويل التنمية الريفية.
جمهورية مولدوفا برنامج تطوير الأعمال الريفية	هدف البرنامج العام هو تحقيق نمو مستدام في دخل فقراء المناطق الريفية والمدن الصغيرة في جمهورية مولدوفا عن طريق تحفيز الأنشطة الزراعية والأعمال الريفية الاستراتيجية التي يتمتع البلد بميزة نسبية فيها. وقد تم تصميم نهج البرنامج على نحو يشجع الاستثمار الحدي في القطاعين الخاص والعام وبالتالي زيادة الدخل من خلال سلاسل القيمة الريفية القائمة والجديدة. وتنتظم استثمارات البرنامج في إطار أربعة عناصر رئيسية وهي: (1) خدمات وساطة المشروعات الريفية؛ (2) الخدمات المالية الريفية؛ (3) واستثمارات البنية التحتية المشتقة من الأسواق؛ (4) وإدارة البرامج.

المغرب مشروع التنمية الريفية في تاوريرت – تافورالت	هدف هذا المشروع هو تحسين دخل المزارعين الذين يقطنون في منطقة المشروع وتحسين أوضاعهم من خلال حماية الموارد الطبيعية وزيادة إنتاجية وربحية استغلال الأراضي الزراعية، وتحسين استخدام الموارد الرعوية. ويهدف المشروع أيضا إلى تحسين الظروف المعيشية للنساء والشباب الريفي من خلال تشجيع الأنشطة المدرة للدخل سواء الزراعية أو غير الزراعية والبنية التحتية لمياه الشرب.
نيكاراغوا مشروع التنمية الاقتصادية في المنطقة الجافة في نيكاراغوا	الهدف الإنمائي الكلي للبرنامج هو الإسهام في الحد من الفقر الريفي عن طريق زيادة دخل الأسر الريفية الفقيرة. ويتمثل الهدف المحدد في تحسين النفاذ المستدام للأسر الريفية الفقيرة إلى الأصول التي تتيح لها الاستفادة من الفرص المدرة للدخل. ويرتكز البرنامج على الطلب. وسيسعى إلى المساعدة في التخطيط التشاركي لخطط الأعمال والتوظيف وتنفيذها. وفضلا عن ذلك، سيعمل على ضمان تحسين النفاذ إلى الأنشطة المدرة للدخل عن طريق ما يلي: (1) تعزيز قدرة المجموعة المستهدفة على النفاذ إلى الأسواق، مع إيلاء تركيز خاص لتهيئة الظروف المناسبة للنساء والشباب؛ (2) زيادة توفير الخدمات المالية وغير المالية على المستوى المحلي. ويتعين أن تستوفي جميع خطط الأعمال والتوظيف معياري الجدوى والاستدامة.
الفلبين مشروع المبادرات المجتمعية وإدارة الموارد في شمالي ميندناو	سيتمثل الهدف العام في الحد من الهشاشة وتحسين الأمن الغذائي لنحو 500 58 أسرة منخفضة الدخل (000 310 شخص) في منطقة المشروع. وسيتحقق ذلك عن طريق ما يلي: (1) تشجيع/تعزيز المؤسسات المجتمعية للسكان الأصليين، والمزارعين الفقراء في المناطق الجبلية، والمستفيدين من الإصلاح الزراعي، وأسر الصيادين الفقيرة، ومجموعات العون الذاتي النسائية – مما يمكنهم من الاعتماد على أنفسهم ويكسبهم القدرة على إجراء أنشطتهم الإنمائية الخاصة؛ (2) وتشجيع الحفاظ على قاعدة الموارد الطبيعية لديهم وتحسينها؛ (3) وتحسين البنية التحتية للقرى؛ (4) وتسهيل تمثيل السكان الأصليين في المجالس المحلية وإصدار شهادات ملكية أراضي/أملاك الأسلاف؛ (5) وتحسين تلبية وحدات الحكومة المحلية وغيرها من مقدمي الخدمة للاحتياجات المختلفة للمؤسسات المجتمعية.
الجمهورية العربية السورية مشروع تنمية المراعي في البادية	يسعى المشروع إلى إعادة بناء القدرات الإنتاجية لموارد منطقة البادية في الجمهورية العربية السورية بمساحة 3 مليون هكتار في ثماني محافظات. وسيعمل على تصميم وتنفيذ منهجية تشاركية قابلة للتكرار لحفظ الموراد الطبيعية وإدارتها. وسيشكل المشروع أول عملية متكاملة كبيرة النطاق تهدف إلى الحفاظ على البيئة وتحسين رفاهية المجتمع البدوي. ويتألف المشروع من خمسة عناصر، وهي: (1) تنمية المراعي؛ (2) تنمية تربية الحيوانات؛ (3) البنية التحتية الريفية (4) تنمية المجتمعات؛ (5) إدارة المشروع.
تونس برنامج التنمية الزراعية الرعوية وتشجيع المبادرات المحلية في الجنوب الشرقي	سيسعى البرنامج إلى إطلاق عملية للتنمية المستدامة التي يقودها المجتمع المحلي. وتحقيقا لهذه الغاية، ستنشئ أدوات من أجل: (1) تشجيع الإدارة التشاركية المستدامة للمراعي وموارد المياه؛ (2) تحسين أساليب تربية الحيوانات؛ (3) تعزيز المبادرات الاقتصادية المحلية. ويُتوقع أن يحقق البرنامج المخرجات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية–المؤسسية التالية: (1) تعزيز الهياكل والقدرات التنظيمية للسكان الريفيين؛ (2) إنشاء جهاز حكومي وإداري أكثر تلبية لاحتياجات السكان المعلنة، وأفضل قدرة على تنفيذ السياسات بالتعاون مع المنظمات المهنية ومنظمات المجتمع المدني؛ (3) زيادة حضور المرأة والشباب في عمليات صنع القرار والإدارة الاقتصادية؛ (4) وتحسين إنتاجية المراعي من خلال الاستثمارات والنظام المشترك؛ (5) وإصلاح شبكات الري القائمة؛ (6) وتحسين إنتاجية نظم الإنتاج الحيواني؛ (7) وزيادة مصادر الدخل وتنويعها.
زامبيا مشروع إدارة موارد الغابات	يهدف المشروع إلى زيادة دخول السكان الفقراء الذين يعتمدون على استغلال موارد الغابات. وسيقوم بذلك سواء على المدى القريب، من خلال زيادة الإنتاجية وزيادة كفاءة التسويق، أو على المدى الأبعد، عن طريق الحفاظ على أنشطة الإنتاج الحرجي عند مستويات مستدامة. ويتمحور المشروع حول ثلاثة مكوّنات، وهي: (1) تنمية المجتمع المحلي في مناطق الغابات؛ (2) وتوليد الدخول على أساس مستدام؛ (3) وتسهيل المشروعات.
زامبيا برنامج التسويق والمشروعات الفردية لأصحاب الحيازات الصغيرة	يتمثل الهدف المحدد الأساسي للبرنامج في تحسين نفاذ المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة إلى أسواق المدخلات والمخرجات، ويتمثل الهدف العام في زيادة دخل المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة وأمنهم الغذائي. وسيتحقق ذلك من خلال خمسة أهداف وسيطة، وهي: (1) تسهيل تشكيل وتعزيز مجموعات المشروعات لأصحاب الحيازات الصغيرة وتنمية قدرات المؤسسات المحلية لتنفيذ مثل هذه الأنشطة؛ (2) تحسين النفاذ المادي إلى أسواق المدخلات والمخرجات بالترافق مع مبادرات الروابط السوقية؛ (3) وتيسير إنشاء شبكة للمشروعات تجارية زراعية/للتجارة تتسم بمردودية التكلفة والتنافسية والكفاءة لخدمة المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة؛ (4) وتشجيع التنوع في إنتاج مشروعات/محاصيل أصحاب الحيازات الصغيرة وتسويقها؛ (5) وتعزيز الإطار السياساتي والتشريعي والمؤسسي لتحسين الروابط بين أصحاب الحيازات الصغيرة والأسواق.

موجز القضايا الرئيسية المثارة في التقارير السنوية السابقة عن نتائج وأثر عمليات الصندوق

التقرير	*القضايا التي تم إبرازها*	*موضوعات التعلم*
2002	استهداف الفقر والرصد والتقييم الاستدامة إمكانية تكرار الابتكار والتأثير على السياسات	
2003	– أهداف الفقر والأثر الواقع عليه – العمل بعد انتهاء المشروع – التسويق – الصندوق كشريك استراتيجي على المستوى الوطني – رأس المال الاجتماعي	
2004	– ملكية الأهداف والأولويات – السياق القطري للسياسات والمؤسسات – الدعم الخاص بتصميم المشروعات وتنفيذها – التركيز على المجموعات المستهدفة – الشراكات والكفاءة – تنوع النُهج والخدمات	
2005	– استعراض المشروع والإشراف عليه – الأثر على السكان الأشد فقرا – الاستدامة – إدارة المخاطر	
2006	– السياق القُطْري – الرصد والتقييم	– الاستدامة – الابتكار
2007	– الوصول إلى الأسواق – البيئة والموارد الطبيعية – الاستدامة – الابتكار وتوسيع النطاق	– السياق القُطْري – الرصد والتقييم
2008	– كفاءة المشروع – أداء الحكومة كشريك – أداء أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى	– الوصول إلى الأسواق – البيئة والموارد الطبيعية
2009	– أداء "مرضي إلى حد ما" – أداء الحكومة كشريك – أداء الصندوق كشريك	– الكفاءة

		– الكفاءة
		– الاستدامة
		– التوسع النطاق
		– البيئة والموارد الطبيعية
		– إطار قياس النتائج في الصندوق
		–التمايز بين الجنسين
		– الأنشطة غير الإقراضية
		– الإشراف ودعم التنفيذ
2010	– أداء "مرض إلى حد ما"	– الإشراف ودعم التنفيذ
	– برنامج الفرص الاستراتيجية القُطْرية والتحليل المؤسسي	
	– حوار السياسات	
	– الشراكات مع القطاع الخاص	
	– الشراكات مع المؤسسات المالية الدولية	
	– التمويل المقابل	
	– الحضور القطري ومديرو المكاتب القُطْرية	
	– الرصد والتقييم على المستوى القطري ومستوى المشروعات	

التفاوت بين تصنيفات عمليات التثبت من تقارير إنجاز المشروعات/تقديرات أداء المشروعات وتصنيفات تقارير إنجاز المشروعات

معيار التقييم	متوسط التفاوت
الأهمية	0.5-
الفعالية	0.6-
الكفاءة	0.4-
أداء المشروع	0.6-
الأثر على الفقر الريفي	0.1-
الاستدامة	0.2-
الابتكار وتوسيع النطاق	0.6-
المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة	0.3-
أداء الصندوق	0.1-
أداء الحكومة	0.2-
الإنجاز الكلي للمشروع	0.3-
متوسط التفاوت مع تصنيفات تقارير إنجاز المشروعات (تصنيفات عمليات التثبت من تقارير إنجاز المشروعات – دائرة إدارة البرامج)	0.4-
مجالات الأثر	
دخل وأصول الأسر	0.4-
الرصيد البشري والاجتماعي والتمكين	0.2-
الأمن الغذائي والإنتاجية الزراعية	0.2-
الموارد الطبيعية والبيئة وتغير المناخ	0.4-
المؤسسات والسياسات	0.0
جودة تقارير إنجاز المشروعات	
النطاق	0.4-
الجودة (الطريقة، البيانات، العملية التشاركية)	0.7-
الدروس	0.1-
الصدقية	0.3-
التصنيف الكلي لوثيقة تقرير إنجاز المشروع	0.3-