Document: EB 2012/107/R.8/Add.2
Agenda: 6
Date: 5 December 2012
Distribution: Public
Original: English

A

تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

التقرير السنوي عن ضمان الجودة في مشروعات وبرامج الصندوق

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

الأسئلة التقنية:

Shantanu Mathur
رئيس وحدة ضمان الجودة والمنح
رقم الهاتف: 2515 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: s.mathur@ifad.org

Kristofer Hamel
مسؤول البرنامج
رقم الهاتف: 2581 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: k.hamel@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، 12–13 ديسمبر/كانون الأول 2012

للعلم

المحتويات

أولاً – موجز تنفيذي	1
ثانيا– استعراض عملية ضمان الجودة	2
ثالثا– النتائج الإجمالية لضمان الجودة لعام 2012	4
رابعا – جوانب التصميم التي يمكن إدخال تحسينات عليها	11
خامسا– متابعة توصيات ضمان الجودة	16
سادسا– تحليل الحافظة	20

أولاً – موجز تنفيذي

1- في عام 2012، أجري 35 استعراضاً لضمان الجودة في 34 مشروعاً (أحد المشروعات تم استعراضه مرتين) – مما يمثل تكلفة إجمالية لمشروعات بحدود 1.9 مليار دولار أمريكي، واستثمارا إجماليا للصندوق بما يعادل 984 مليون دولار أمريكي. وعلى وجه العموم، تهدف الأنشطة التي تمولها المشروعات المستعرضة إلى توفير الدعم لأكثر من 2.5 مليون أسرة مستفيدة في 33 بلداً.

2- وتشير نتائج عملية استعراض الجودة لعام 2012 إلى تحسن الأداء في مشروعات الصندوق عند إدراجها؛ فقد حازت 60 في المائة من المشروعات على موافقة استعراض ضمان الجودة، بقليل من التغيير أو حتى بدون أي تغيير. وعلى وجه العموم، تحسنت مؤشرات إطار قياس النتائج إلى حد كبير حيث تم الحكم على 90 بالمائة من المشروعات على أنها مرضية في جميع الفئات الأربع لإطار قياس النتائج، وبالتالي، فإنها تلبي الالتزامات المؤسسية لفترة التجديد الثامن لموارد الصندوق فيما يتعلق بجودة المشروعات عند الإدراج. وتعتبر هذه النتائج جديرة بالذكر، نظرا لأنه وخلال فترة التجديد الثامن للموارد ارتفعت مستويات التمويل والتمويل المشترك في الصندوق بالمتوسط بحدود 50 بالمائة و70 بالمائة على التوالي.

3- وقد نشأت هذه النتائج المحسنة إلى حد كبير من خلال تضافر جهود عديدة ركزت على تحسين دورة تصميم المشروعات في الصندوق – عملية تعزيز الجودة، والإشراف المباشر على المشروعات، واستعراض ضمان الجودة. وتعتبر هذه العمليات التي دخلت حيز التشغيل قبل حوالي خمس سنوات تقريبا ناضجة إلى الحد الكافي بحيث ترفد بعضها بعضا. كذلك حظيت هذه الجهود بالدعم من خلال الاستجابة المستمرة لدائرة إدارة البرامج للعديد من توصيات ضمان الجودة على المستوى الاستراتيجي، ومستوى العمليات، والمستوى التقني، ومستوى المشروعات منذ عام 2008.

4- وبالرغم من هذه النتائج، ما زال هنالك مجال لإدخال المزيد من التحسينات على تصاميم مشروعات الصندوق. فعدم الارتباط بين النسبة الكبيرة من المشروعات التي تحرز درجات جيدة على خلفية درجات إطار قياس النتائج والنسبة الأقل من المشروعات التي تم الحكم عليها على أنها من المحتمل أن تحقق أهدافها الإنمائية تدحض الحقيقة القائلة بأن تحسين التصميمات في الصندوق قد لا تؤدي وحدها إلى نتائج أفضل في الميدان. وهنالك الآن تصنيف جديد لضمان الجودة يركز على قضية "تعقد" المشروعات، والذي يشير إلى مجالات من الضعف في القدرة التنفيذية والجاهزية والاتساق ضمن السياق القطري المضيف. علاوة على ذلك، هنالك العديد من المواضيع التي تتعلق بنقاط الضعف الإجمالية في التصميم، والتي ما زالت موجودة، بما في ذلك في مجالات الاستهداف، والتحليل المالي والاقتصادي وترتيبات التنفيذ والأطر المنطقية وتمويل المشروعات والرصد والتقييم.

5- وعلى وجه الإجمال، تشير هذه النتائج إلى أنه وفي حين تحسنت جودة مشروعات الصندوق على مدى السنوات الخمس الماضية، لا بد من القيام بالمزيد الآن لكي تنتقل تصاميم المشروعات من الإعداد الإجمالي القوي إلى تحسين الجاهزية للتنفيذ. وعلى المستوى المؤسسي، وفي عام 2012، تمت الموافقة على إصلاحات لتبسيط عملية تعزيز الجودة التي صممت مع مقترح قيد الإنجاز لإعادة هيكلة عملية ضمان الجودة للتطرق للحاجة إلى تثبت أكثر من الاعتبارات التقنية والاستراتيجية من المرحلة المفاهيمية للمشروع

إلى الإشراف. ويتوقع لهذه الجهود أن تؤدي إلى مزيد من التحسينات في جودة المشروعات عند الإدراج، والوصول إلى نتائج تنفيذ أفضل خلال الإشراف على المدى القريب.

6- وعلى مستوى الحافظة، تم إجراء تحليل إحصائي لبيانات الجودة عند الإدراج والإشراف في محاولة لاختبار التوجهات المعروفة ولاستكشاف علاقات جديدة. وقد أظهرت هذه العملية العديد من النتائج الأولية: ضعف قوة تصنيف إطار قياس النتائج على التنبؤ باحتمالية نجاح المشروع؛ الارتباط الضعيف (ولكن الهام إحصائيا) بين الإقليم واحتمال تحقيق نواتج إنمائية. وهنالك بعض المجالات التي يتوجب القيام بمزيد من التحري فيها فيما يتعلق بضعف التصميم/التنفيذ ونمط المكون، والتأكيد على استنتاج عام 2011 القائل بأنه لا يوجد ارتباط هام بين زيادة مستوى التمويل، أو التمويل المشترك وما يرافقه من عدد أكبر من الأسر المستفيدة التي يدعمها الصندوق على مستوى الحافظة، أو على مستوى الجودة عند إدراج تصميمات مشروعات الصندوق.

7- وبناء على هذه الاستنتاجات، وعلى مدى عام 2013، سوف تستمر أمانة ضمان الجودة في جهودها الرامية إلى تحسين عملية ضمان الجودة في أبعاد عديدة، بما في ذلك تجربة نظام جديد لقاعدة البيانات وإجراء الزيارات الميدانية، لتعزيز جهودها في إدارة المعرفة وتنقيح نظام التصنيف، وتنويع مجمع مستعرضي ضمان الجودة.

التقرير السنوي لضمان الجودة في مشروعات وبرامج الصندوق

ثانيا- استعراض عملية ضمان الجودة

8- بدأت عملية ومهمة ضمان الجودة في 2 يناير/كانون الثاني 2008، ساعية لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية:

(أ) الموافقة على المشروعات المصممة لمفاوضات القروض والعرض على المجلس التنفيذي، مع تأكيد خاص على ملاءمة تصميم المشروع لسياسات الصندوق ومبادئه التوجيهية؛

(ب) تحديد تصنيف المشروع بناء على مؤشرات النتائج بموجب إطار الصندوق لقياس النتائج عند الإدراج؛

(ج) تقدير عملية تعزيز الجودة.

إضافة إلى ذلك، توصي استعراضات ضمان الجودة بإجراءات من شأنها أن تساعد على تعزيز احتمالية تحقيق الأهداف الإنمائية للمشروعات.

9- تجرى دورات استعراض ضمان الجودة ثلاث مرات في العام: (في فبراير/شباط ويونيو/حزيران وأكتوبر/تشرين الأول). وتستمر كل دورة على مدى أسبوعين تقريبا، كذلك تجرى استعراضات إفرادية تقرر على أساس مخصوص. ويترأس دورات ضمان الجودة كبير استراتيجيي التنمية[1]، ما لم تتطلب الظروف إجراءات بديلة. ويتم الإبلاغ عن نتائج عملية استعراض ضمان الجودة في تقرير سنوي يرفع إلى دورة

[1] تم إيلاء مسؤولية الإشراف على عملية ضمان الجودة في الصندوق لكبير استراتيجيي التنمية بمذكرة من رئيس الصندوق بتاريخ 1 فبراير/شباط 2012.

المجلس التنفيذي المنعقدة في ديسمبر/كانون الأول في نفس السنة التي تجرى فيها استعراضات المشروعات.

10- في عام 2012، ساهم مستعرضون خارجيون وعددهم 12، في هذه العملية، وجميعهم من المدراء السابقين رفيعي المستوى في مؤسسات إنمائية دولية مختلفة، ممن يتمتعون على وجه العموم بخبرة تتراوح بين 20 إلى 40 سنة في تصميم المشروعات وتنفيذها في البلدان النامية. وبغض النظر عن خبرتهم في المشروعات والقطاعات الفرعية، تم تعيين بعض المستعرضين الخارجيين على أساس خبرتهم في العمل مع بعض الأقاليم المضيفة المخصوصة وقدراتهم اللغوية، حيث أعدت بعض وثائق المشروعات باللغة الفرنسية أو الإسبانية، إضافة إلى اللغة الإنجليزية.

11- على مدى عام 2012، تم اتخاذ إجراءات استراتيجية عديدة لتعزيز عملية ضمان الجودة في الصندوق:

- **إعادة التنظيم**. في يوليو/تموز 2012، تم نقل أمانة استعراض الجودة إلى دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة التي يترأسها كبير استراتيجيي التنمية في الصندوق. وبموجب هذه الهيكلية الجديدة، يشرف على أمانة استعراض الجودة رئيس وحدة ضمان الجودة والمنح، ويترأس اجتماعات استعراضات ضمان الجودة كبير استراتيجيي التنمية في الصندوق.
- **تنقيح عملية استعراض الجودة**. خلال عام 2012، أعدت أمانة استعراض الجودة مقترحا لتنقيح عملية استعراض الجودة استجابة للإصلاح الأخير لعملية تعزيز الجودة. ومن بين الأهداف الرئيسية لهذا المقترح، ضمان إيلاء اهتمام أكبر للقضايا الاستراتيجية في مرحلة أبكر من عملية تصميم المشروعات: وبعد القرار الذي ستتخذه إدارة الصندوق بشأن هذا المقترح، قد تتم تجربة التعديلات الجديدة المدخلة على عملية ضمان الجودة خلال عام 2013.
- **نظام إدارة معرفة ضمان الجودة**. خلال عام 2012، شرعت أمانة ضمان الجودة بتطوير نظام جديد لأنشطة ضمان الجودة، والذي يضع حجر الأساس لتحسين إدارة المعرفة مع توليد مكاسب في الكفاءة في الوقت ذاته فيما يتعلق بإدارة عمل الأمانة. وسوف تستكمل المرحلة الأولى من تطوير هذا النظام عام 2012، في حين تم التخطيط مؤقتا للمرحلة الثانية خلال عام 2013.

12- وعلى وجه العموم، ستقوم أمانة ضمان الجودة بإدخال العديد من التعديلات الإضافية على هذه العملية وأنشطتها.:

- **متابعة توصيات ضمان الجودة**. حتى تاريخه، قامت أمانة ضمان الجودة بالعديد من الأنشطة من خلال ضمان امتثال مدراء البرامج القطرية لتوصيات ضمان الجودة المصادق عليها ورصد استجاباتهم لها (انظر القسم خامسا لمزيد من المعلومات). وفي عام 2013، قد يتم إدخال تعديلات على هذه العملية، بما في ذلك إدخال المعلم الرئيسي المتمثل في قيام مدراء البرامج القطرية بالإبلاغ عن جودة ضمان الجودة، في نقطة لاحقة من مرحلة التنفيذ، وملاحظة الإشراف على المشروعات في بعض المشروعات المختارة، والسعي لإدراج نظام الامتثال لتوصيات ضمان الجودة في نظم الصندوق الأخرى.

- **بيانات الجودة عند الإدراج**. سوف تسعى أمانة ضمان الجودة إلى رفد مؤشرات إطار قياس النتائج المتفق عليه، كجزء من عملية التجديد التاسع لموارد الصندوق مع إجراءات إضافية لجودة التصميم وجاهزية التنفيذ (انظر الفقرة 30 لمثال عن كيف كانت هذه العملية تتم عام 2012) بهدف تطوير بيانات أغنى وأكثر إيضاحا يمكن رصد جودة المشروعات من خلالها.

ثالثا– النتائج الإجمالية لضمان الجودة لعام 2012

سياق استعراضات ضمان الجودة

13- في عام 2012، أجري 35 استعراضا لضمان الجودة في 34 مشروعا[2] في 33 بلدا. ومن ناحية الأقاليم، فقد مثلت المشروعات من شعبتي أفريقيا جنوب الصحراء معا 31 بالمائة من الاستعراضات، تبعها إقليم آسيا والمحيط الهادي بنسبة 29 بالمائة من المشروعات، ومن ثم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا بنسبة 23 بالمائة من الاستعراضات، وأمريكا اللاتينية والكاريبي بنسبة 17 بالمائة.

14- صممت المشروعات المستعرضة عام 2012 خلال السنة الأخيرة من فترة التجديد الثامن لموارد الصندوق، وهي فترة محفوفة بالتحديات بالنسبة للصندوق حيث كان هناك دافع للتوسع (قاده توفر المزيد من الأموال لمظروفات البرامج القطرية، وزيادة موارد التمويل المشترك، ومبادرة توسيع النطاق) مما كان لا بد من مواءمته مع المعوقات في الميزانية التشغيلية للصندوق والتي أثرت على جميع مظاهر التصميم والتنفيذ من إعداد المشروع إلى الإشراف عليه.

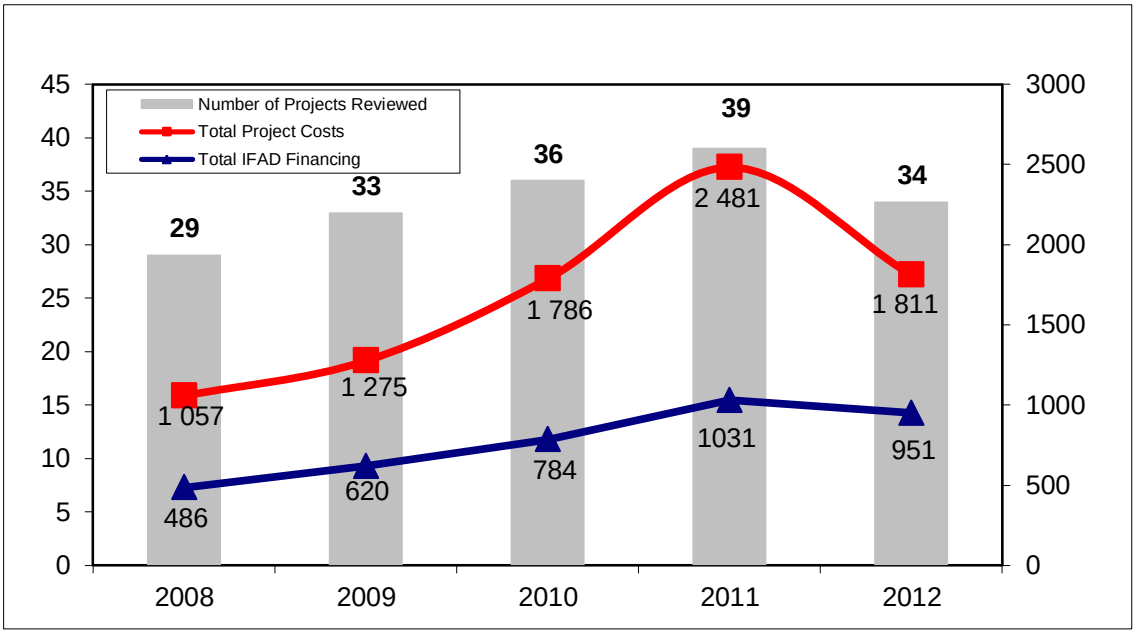
15- واستجابة لذلك، كان العديد من المشروعات عام 2012 أكبر حجما بحيث يغطي على الغالب إقليما بأكمله أو حتى البلد بأسره، حيث يمكن استيعاب مبالغ استثمارية متزايدة ولكن مع تقليص التكاليف الإضافية للإعداد والإشراف (لأن التكاليف تكون أكبر عند إعداد مشروعين والإشراف عليهما منها عند الإعداد أو الإشراف على مشروع واحد أكبر حجما).

[2] في عام 2012، تم استعراض مشروع واحد من المشروعات مرتين. ولذلك فإن جميع الجداول والرسوم البيانية في هذا التقرير التي تعرض نتائج ضمان الجودة (تصنيفات إطار قياس النتائج وفئات المشروعات، واحتمالية تحقيق الأهداف الإنمائية) تتضمن جملتين من البيانات لهذا المشروع تحديدا.

الشكل 1

المشروعات التي استعرضها ضمان الجودة – إجمالي تكاليف المشروعات وإجمالي تمويل الصندوق

(بملايين الدولارات الأمريكية)



التمويل (بملايين الدولارات الأمريكية)

16- وفي حين أنه ما زال من المبكر جدا معرفة فيما لو كان ذلك يمثل نموذجا تشغيليا جديدا للصندوق إلا أن التبعات المحتملة على جودة تصاميم المشروعات تبقى كبيرة. إذ هل يمكن أن تفي المشروعات الأكبر التي تتصف بأنشطة أكثر وتنتشر على مساحات جغرافية أكبر باحتياجات الفقراء؟ وهل يمكن لهذه المشروعات أن تكون جيدة التصميم والإدارة والإشراف؟ وهل يمكن فعلا تحديد الاستخدامات المنتجة والمستدامة لاستثمارات أكبر في مجالات استهداف الصندوق؟

17- تم طرح هذه الأسئلة وغيرها، والتي تتصف بطبيعتها بكونها استراتيجية وتقنية، هذا العام من قبل أمانة ضمان الجودة في استعراضات مشروعات مختلفة. وتشير النتائج الناشئة عن استعراضات المشروعات والتحليل على مستوى الحافظة، كما هو مدرج أدناه، إلى أنه وحتى تاريخه، فإن الصندوق قادر على توسيع حجم قروضه وتغيير الملامح الإجمالية لتدخلاته مع الإبقاء على الجودة الإجمالية لتصميمات المشروعات عند الإدراج وتحسينها.

18- وبغض النظر عن هذا، تشير الخبرة المكتسبة من عامي 2012 و2011 إلى أنه، ومع استمرار الصندوق في توسيع حجم ونطاق عملياته، هنالك العديد من المجالات العريضة لتصميم المشروعات بحاجة لاهتمام أوثق، وهي تتضمن: الصياغة الواضحة للأهداف والفوائد الاقتصادية المتعلقة بأنشطة المشروعات، وقدرة المؤسسات الشريكة على تنفيذ ورصد المشروعات بصورة ملائمة، وتدابير التمويل والإبقاء على المواءمة المثالية بين أنشطة المشروعات وقدرات تنفيذها.

نتائج الجودة عند الإدراج

19- يوفر الجدول 1 أدناه موجزا عن استعراضات ضمان الجودة لعام 2012:

الجدول 1: نتائج استعراضات ضمان الجودة: 2008-2012

فئات المشروعات النهائية	*2008*	*2009*	*2010*	*2011*[أ]	*2012*[أ]
عدد المشروعات المستعرضة (عدد)	29	33	36	40	35
(1) المشروعات التي حكم عليها بأنها جاهزة للمضي قدما مع تعديلات طفيفة عليها (نسبة مئوية)	30	30	42	38	60
(2) المشروعات التي حكم عليها بأنها جاهزة للمضي قدما رهنا بضمانات إضافية خلال مفاوضات القروض أو تعديلات أو استعراضات أخرى أثناء التنفيذ (نسبة مئوية)	60	67	58	60	37
(3) مشروعات تتطلب تغييرات جوهرية قد يترتب عليها تأخير في عرضها على المجلس التنفيذي (نسبة مئوية)	10	0	0	3	3
(4) مشروعات مشطوبة من برنامج الإقراض (نسبة مئوية)	0	3	0	0	0

[أ] تتضمن جملتين من البيانات لمشروعين تم استعراضهما مرتين – الأول عام 2011 والثاني عام 2012.

ملحوظة: يمكن ألا تصل القيم إلى مائة بالمائة بسبب تدوير الأرقام.

20- وتشير النتائج التراكمية منذ عام 2008 إلى تحسن جودة تصميمات المشروعات المعروضة على استعراض ضمان الجودة. ففي عام 2012، وافق استعراض ضمان الجودة على عرض 60 بالمائة من المشروعات على المجلس التنفيذي بتعديلات طفيفة أو بدون تعديلات على الإطلاق، مما يمثل زيادة قدرها 100 بالمائة – بالمعني النسبي – ومنذ عام 2008. إضافة إلى ذلك انخفض عدد المشروعات الموافق على عرضها على المجلس التنفيذي رهنا بإدخال تعديلات إضافية كبيرة عليها، إلى 37 بالمائة، وهو أدنى مستوى حتى تاريخه (كما أنه يشكل تراجعا قدره 40 بالمائة عن الذروة التي وصل إليها عام 2009).

21- وبصورة عامة، تشير هذه الإجراءات العريضة إلى إحراز تقدم كبير في الجودة الإجمالية للتصميم – أو "النضوج" – التي تحققت خلال السنوات الخمس الماضية منذ بدأ العمل باستعراضات ضمان الجودة. ومن العوامل الإضافية المساهمة في هذا التحسن تلك الموصوفة بتفصيل أكبر في الفقرة 25 والقسم خامسا أدناه.

تصنيفات الجودة عند الإدراج

22- كجزء من عملية ضمان الجودة، يقدر المراجعون كل مشروع باستخدام أربعة مؤشرات من إطار قياس النتائج ومكوناتها الفرعية.[3] ويتم إدراج هذه التصنيفات لترفد التقديرات النوعية للمراجعين ولتضيف عنصر المقارنة القابلة للقياس إلى عملية ضمان الجودة. ويتضمن الجدول 3 ملخصا لتصنيفات كل فئة.

[3] في عام 2010، تم إدراج مؤشر فرعي 1 أيضا هو المؤشر 2 دال من مؤشرات إطار قياس النتائج "المساواة بين الجنسين والسكان المستهدفين" في نظام الإبلاغ الخاص بإطار قياس النتائج، وذلك استجابة لنظام الصندوق كحامل مشعل تحقيق التزامات الهدف الثالث

الجدول 2

وسطي تصنيف الجودة عند الإدراج والنسبة المئوية للمشروعات التي حظيت بتصنيف مرض أو أفضل[1]

تصنيفات إطار النتائج	*الوصف*	*وسطي التصنيف*					*النسبة المئوية للمشروعات التي حازت على تصنيف مرض أو أفضل*					*هدف عام 2012*
		2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012	
المؤشر رقم 1	فعالية المجالات المواضيعية	4.5	4.6	4.6	4.5	4.7	87	94	97	93	**97**	**90**
المؤشر رقم 2	الأثر المتوقع على إجراءات الحد من الفقر	4.6	4.6	4.7	4.5	4.7	87	88	97	95	**100**	**90**
المؤشر رقم 2 دال	المساواة بين الجنسين والسكان المستهدفون	4.6	4.5	4.7	4.6	4.6	82	85	92	95	**94**	–
المؤشر رقم 3	الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق	4.4	4.2	4.1	4.2	4.5	83	79	78	85	**94**	**90**
المؤشر رقم 4	استدامة المنافع	4.4	4.4	4.3	4.2	4.3	80	85	72	83	**94**	**90**
وسطي		4.5	4.4	4.4	4.4	4.6						

[1] تصنيف الجودة عند الإدراج على مقياس من 1 إلى 6 حيث تشير الدرجة 1 إلى تقدير غير مرض إلى حد كبير، و 6 إلى تقدير مرض إلى حد كبير. وتشير النسبة المئوية إلى عدد المشروعات التي تحصل على تقدير 4 أو أفضل من بين إجمالي عدد المشروعات.

ملاحظة: تشمل بيانات عام 2010–2012 جملتين من تصنيفات إطار قياس النتائج لمشروعين – أحدهما تم استعراضه عام 2011 والثاني عام 2012.

23- يظهر وسطي تصنيف الجودة عند الإدراج للفترة 2008–2012 والمعروض في الجدول 2 تغييرا طفيفا نسبيا منذ استهلال هذا البرنامج. وعلى مدى الفئات الأربع لإطار قياس النتائج، هناك تفاوت متواضع نسبيا في كل سنة معروضة، على الرغم من أن عام 2012 يظهر زيادات أكثر أهمية في وسطي الدرجات الممنوحة للابتكار والتعلم وتوسيع النطاق وفي وسطي التصنيف الملحوظ حسب إطار قياس النتائج.[4] ومع ذلك فإن أية محاولة لاستنباط لمحات ثابتة ذات معنى من قبل هذه التقلبات البسيطة في القيم السنوية يعني المبالغة في تقدير درجة الدقة المتعلقة بنظام الحصص حسب إطار قياس النتائج.

24- ومن بين اللمحات الثاقبة الأكثر فائدة هي تلك التي يمكن جمعها من اعتبار نسبة المشروعات التي حصلت على تصنيف مرض أو أفضل حسب الفئة عوضا عن وسطي درجات إطار قياس النتائج بحد ذاتها. ومن هذا المنظور يبرز توجه من الجدول 2 يشير إلى أن مشروعات الصندوق بدأت تركز بصورة متزايدة على تحسين مظاهر التصميم التي يحاول إطار قياس النتائج قياسها – الفعالية في المجالات المواضيعية، الأثر المتوقع على الفقر (من خلال استهداف أفضل)، وزيادة الاهتمام بالتعلم و"توسيع النطاق"، وتركيز أكبر على استدامة أنشطة المشروعات. وفي عام 2012، حظيت نسبة أكبر من 90 بالمائة من جميع المشروعات المستعرضة في ضمان الجودة بتصنيفات مرضية في كل من الفئات الأربع لإطار قياس النتائج، وبالتالي فهي تلبي الأهداف المؤسسية لجودة المشروعات عند الإدراج والتي وضعت أثناء عملية مشاورات التجديد الثامن لموارد الصندوق.

من أهداف الإنمائية الألفية. ولم يكن المؤشر 2 دال من بين الالتزامات الأصلية للتجديد الثامن لموارد الصندوق فيما يتعلق بمؤشرات الجودة عند الإدراج في إطار قياس النتائج.

[4] في بعض الحالات، قد يكون وسطي التصنيف هذا مختلفا عن ذلك المعروض في متن وثيقة تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق، حيث أن التقرير السنوي عن ضمان الجودة يقوم بالإبلاغ بصورة تقليدية عن بيانات الجودة عند الإدراج المجموعة على أساس سنة تقويمية (من يناير/كانون الثاني إلى ديسمبر/كانون الأول في أي سنة من السنوات)، في حين أن تقرير الفعالية الإنمائية لعام 2012 يعرض بيانات إطار قياس النتائج للجودة عند الإدراج على أساس سنة أو سنتين متواليتين تبدأ من يوليو/تموز وتنتهي في يونيو/حزيران (أي من يوليو/تموز 2011–2002 أو يوليو/تموز 2010 إلى يونيو/حزيران 2012).

25- وهنالك العديد من العوامل التي من المحتمل تضافرها للمساهمة في هذا التحسن الإجمالي في جودة التصميم على مدى السنوات الخمس الماضية. فأولا، بدأت عملية تعزيز الجودة في الصندوق خلال هذه الفترة، وساعدت مدراء البرامج القطرية على إعداد مشروعات أكثر نضجا عامي 2011 و2012، كما تم الحكم عليها من خلال الوسطي الأعلى للتصنيفات الإجمالية لتعزيز الجودة[5]. ثانيا، إطلاق الصندوق لإشرافه المباشر على المشروعات عام 2007 وما نشأ عن ذلك من آلية لاستعراض الحافظة التي خلقت حلقة للتغذية الراجعة خاصة بالتعلم في عملية تصميم المشروعات. ونتيجة لذلك، فإن وسطي درجات إطار قياس النتائج "للتعلم" من نجاحات وإخفاقات تصميمات المشروعات كان 30 بالمائة أعلى عام 2012 مما كانت عليه عام 2009. ثالثا، طالب مستعرضو ضمان الجودة بمعايير أعلى لمظاهر متعددة من تصميم المشروعات ذات الصلة بالاستدامة والفعالية والأهمية الاستراتيجية. وقد لاقت هذه الدعوات من المستعرضين الخارجيين بإدخال تحسينات على مظاهر رئيسية في تصميم المشروعات وإعدادها صدى لدى دائرة إدارة البرامج من خلال جملة من الجهود المبذولة (انظر القسم خامسا لمزيد من التفاصيل).

النتائج الإنمائية

26- على الرغم من المؤشرات المواتية التي تظهر تحسنا في جودة تصميمات مشروعات الصندوق عند الإدراج، إلا أنه وحتى تاريخه، تثبت نتائج التحليلات الإحصائية المبدئية إلى أن تصنيفات الجودة عند الإدراج في إطار قياس النتائج في فترة التجديد الثامن لموارد الصندوق قد لا تكون مفيدة للغاية في حد ذاتها كمؤشرات مسبقة للنجاح خلال التنفيذ (انظر القسم سادسا لمزيد من التفاصيل).

27- وفي حين أنه لا يوجد حاليا أي مؤشر مسبق متين قوي بصورة حاسمة، إلا أنه وحتى تاريخه، فإن أفضل مؤشر مسبق إجمالي لمخرجات المشروعات المستقبلية، قد يكون احتمال ضمان الجودة في تحقيق مؤشرات الأهداف الإنمائية.[6] ويتصف مؤشر احتمال تحقيق الأهداف الإنمائية بمستويات هامة ثابتة إحصائيا من الارتباط مع مؤشرات الإشراف الرئيسية المتعددة (على الرغم من أن قوة هذا الارتباط متوسطة في أحسن حالاتها). وقد تنبأ بجميع المشروعات المشطوبة (2) منذ عام 2008.

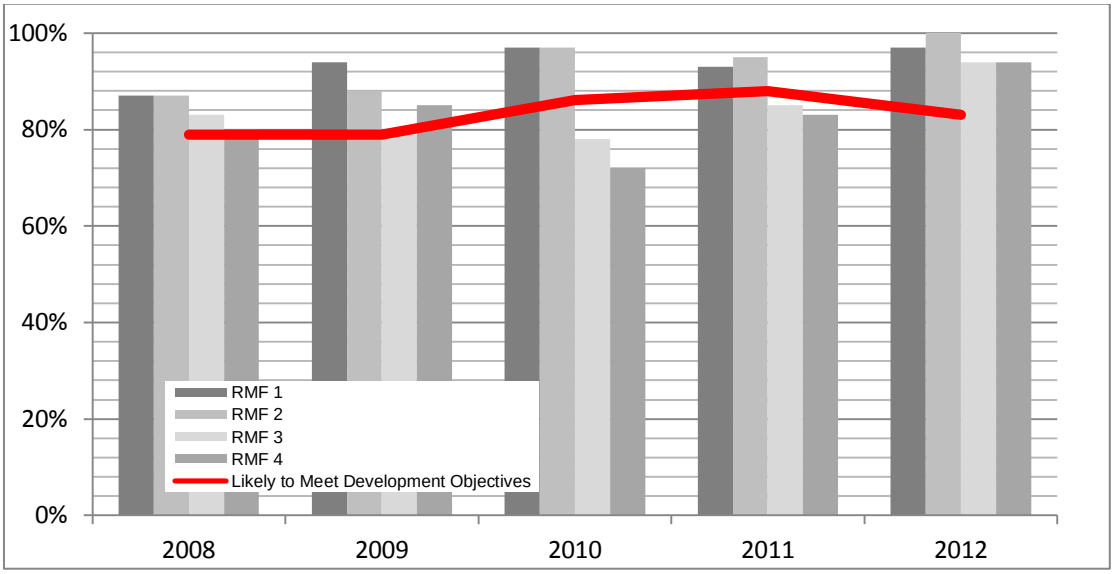
28- في عام 2012، حكم مستعرضو ضمان الجودة على 83 بالمائة من المشروعات على أنه من المحتمل لها أن تحقق أهدافها الإنمائية. وتعتبر هذه التصنيفات المسبقة مشابهة لحوالي 75 من المشروعات التي اعتبر أداؤها مرضيا في الاستعراضات اللاحقة للفعالية الواردة في التقرير السنوي لعام 2011 عن نتائج وأثر عمليات الصندوق.

[5] تقوم شعبة السياسات والمشورة التقنية بوضع تصنيفات ضمان الجودة لجميع المشروعات التي خضعت لاستعراض وضمان الجودة منذ عام 2008 حتى عام 2011 ولنسبة 85 بالمائة من المشروعات المستعرضة عام 2012. ويكون المؤشر عادة على مقياس من 1 إلى 6، وقد تم تطوير هذا التصنيف على أنه مقياس متري مبدئي لاستنباط النضوج الإجمالي لتصميم المشروع في مرحلة عملية استعراض ضمان الجودة بقيم الكمية. ومنذ عام 2008 حتى عام 2012، تغير وسطي تعزيز الجودة من 3-9 إلى 4-4.

[6] من شأن التقديرات السابقة لاحتمالية أن تحقق المشروعات أهدافها الإنمائية المنصوص عليها أن تمكن من تحويل المزيد من الانتباه والموارد إلى المشروعات التي تعتبر محفوفة بالمخاطر على وجه الخصوص. ولهذه الغاية، يوفر مستعرضو ضمان الجودة من ذوي الخبرة الكبيرة أفضل تقديراتهم لاحتمالية تلبية كل مشروع من المشروعات لأهدافه الإنمائية، استنادا إلى عدد الأحكام الإجمالية، بما في ذلك على المكونات الواردة في تصميم المشروع وقوة شركاء التنفيذ وتماشي المشروع مع سياق البلد المضيف (بما في ذلك القدرات السياساتية والتقنية والمؤسسية).

29- وبغض النظر عن هذا الاتساق، يبقى المفاجئ أن نسبة المشروعات التي حظيت بتصنيف مرض لمؤشر احتمال تحقيق الأهداف الإنمائية لم تزد مع مرور الوقت، بما يتماشى مع زيادات إطار قياس النتائج. وتشير هذه النزعة (التي سيتم تتبعها في الشكل 2) إلى عوامل أخرى غير تلك التي يمكن الحصول عليها من خلال مؤشرات إطار قياس النتائج، هي ما يشكل حكم المستعرضين على فرص نجاح مشروع ما.

الشكل 2: مقارنة بين التقدير المرضي بناء على إطار قياس النتائج والتقدير المرضي لمؤشر احتمال تحقيق الأهداف الإنمائية[أ]



(أ) يشمل مجموعتين من البيانات لمشروع واحد تم استعراضه مرتين خلال عام 2011.

30- وبالمضي قدما، سوف تجمع أمانة ضمان الجودة وتبلغ وتبدأ بتحليل ثلاثة مؤشرات جديدة ذات صلة بتعقيد المشروع، وتشرع بتجربتها خلال عام 2012. وهذه المؤشرات الثلاثة الجديدة هي: (الجودة الإجمالية للتصميم، والاتساق مع سياق البلد المضيف، وقابلية التصميم الإجمالية للتنفيذ) وهي تتداخل بصورة كبيرة[7] مع مؤشر ضمان الجودة لاحتمال تحقيق المشروع لأهدافه الإنمائية خلال عام 2012 (ولو من خلال جملة محدودة من البيانات بما يعادل سنة واحدة فقط من الملاحظات). وإذا كان لهذه العلاقة أن تستمر مع مرور الوقت، فقد تثبت مثل هذه البيانات فائدتها عند محاولة التعميم واستقاء الدروس من المشروعات التي تحرز درجات عالية فيما يتعلق بالمؤشرات العريضة لإطار قياس النتائج نفسها، ومع ذلك يحكم المستعرضون على احتمال نجاحها في تحقيق أهدافها الإنمائية بدرجة أقل.

فعالية عملية تعزيز الجودة

31- في عام 2012، لاحظ مستعرضو ضمان الجودة الأمور التالية فيما يتعلق بعملية تعزيز الجودة في الصندوق:

[7] تتمتع المؤشرات التالية "الجودة الإجمالية للتصميم" و"الاتساق مع سياق البلد المضيف" و"القابلية للتنفيذ" بإحصائيات Chi Square التي تعد هامة على مستوى 0.01 أو أقل وقياسات منتظمة لـ Cramer's V على أساس 0.504 لـ 0.681 و0.598 على التوالي.

(أ) **تعديل عملية تعزيز الجودة.** رحبت أمانة ضمان الجودة بالاقتراح الوارد عام 2012 بتعديل عملية تعزيز الجودة حيث سيتم وضع المزيد من التركيز (والموارد) على توفير المدخلات التقنية والمشورة طوال دورة تصميم المشروعات وتنفيذها، مع تركيز أقل على اجتماع واحد لاستعراض تعزيز الجودة. وبعد المرحلة التجريبية لعملية تعزيز الجودة الجديدة، سيكون من الهام بمكان تقييم كيف أضافت العناصر الجديدة في العملية (مستشارو شعبة السياسات والمشورة التقنية كأعضاء كاملين في فريق المشروعات وزيادة الأهمية المعطاة لفريق إدارة البرنامج القطري) القيمة على العملية الإجمالية للتصميم. وكما أشير إليه في الفقرة 11، طورت أمانة ضمان الجودة مقترحها الخاص لتعديل عملية ضمان الجودة لضمان مناقشة القضايا الدائمة في تصميم المشروعات (مثل القضايا ذات الصلة بالتعقيد والتركيز الاستراتيجي والاستدامة) في أبكر وقت ممكن (مرحلة مذكرة المشروع المفاهيمية).

(ب) **الامتثال لتعزيز الجودة.** في السنوات الماضية لاحظ مراجعو ضمان الجودة أن التوصيات التي يقدمها فريق تعزيز الجودة لا يتم إدخالها بصورة وافية في التصميم النهائي للمشروعات قبل عرضها على استعراض ضمان الجودة. واستجابة لهذه الشواغل، وفي هذا العام، طورت أمانة ضمان الجودة تصنيفات جديدة لوضع درجات لمدى الاستفادة من توصيات تعزيز الجودة. وفي عام 2012، كان وسطي التصنيف بحدود 4–8 مما يشير إلى معدل امتثال أفضل من مرض. وعلى الرغم من هذه النتيجة الجيدة، يوحي وجود بعض الحالات المتطرفة القليلة، حيث يتم تجاهل التوصيات برمتها تجاهلا تاما، بضرورة وجود وسيلة أكثر مؤسسية لضمان الامتثال لتوصيات تعزيز الجودة قبل عرضها على استعراض ضمان الجودة. ومن الواجب التنويه بصورة قوية بهذا الموضوع واعتباره جزءا أساسيا من تقدير التجربة الريادية لتعديل عملية تعزيز الجودة.

(ج) **العناصر الاستراتيجية.** في بعض الأحيان خلال عامي 2011 و2012، واجه مراجعو ضمان الجودة قضايا استراتيجية وتقنية لم تحظ بالاهتمام الكافي لأسباب مختلفة في مرحلة تعزيز الجودة. وإذا أخذنا بعين الاعتبار هذه الخبرة، يوصى بالنظر في فعالية تعزيز الجودة في تحديد وحل القضايا الاستراتيجية قبل استعراض ضمان الجودة كجزء من تقدير المرحلة التجريبية. علاوة على ذلك، يتم التطرق إلى مدى التنويه بقضايا ضمان الجودة عند استهلال المشروع خلال تصميم المشروع وعند استعراض تعزيز الجودة مما سترصده أيضا أمانة ضمان الجودة بدءا من عام 2013.

(د) **التأكد من وجود وقت كاف بين استعراضي تعزيز الجودة وضمان الجودة.** في عامي 2011 و2012، توقف وسطي عدد أيام العمل الفاصلة بين استعراض تعزيز الجودة واستعراض ضمان الجودة عند حوالي 85 يوما. وفي الفترة 2009–2012، هبط المتوسط بحوالي 22 بالمائة، مما يعني حذف شهر كامل (22 يوم عمل) من إجمالي الوقت المحدد لتصميم المشروعات. وفي حين أن هذه النزعة – متضافرة مع النتائج المحسنة لإطار قياس النتائج للفترة 2012، والتصنيفات المرضية للامتثال الإجمالي لتعزيز الجودة – يمكن أن تشير إلى مكسب في الكفاءة عوضا عن التضحية بالجودة، إلا أنه من المبكر جدا الحكم على التبعات الكاملة على جدول إعداد المشروعات الذي تم تقصيره حاليا. ومع استمرار تجربة عملية ضمان الجودة الجديدة، لا بد من رصد وتقييم هذا الجدول المسرع للتصميم ومبدأ الوقت الكافي المتاح لتصميم المشروعات.

رابعا – جوانب التصميم التي يمكن إدخال تحسينات عليها

32- يبين الجدول 3 نسبة المشروعات التي سجلت أكثر التوصيات شيوعا من مستعرضي ضمان الجودة خلال عام 2012 والسنوات السابقة. ومن الجدير بالملاحظة أن البيانات أدناه تسلط الضوء على تواتر هذه التوصيات، ولكنها لا تعطي أية إشارة على المدى النسبي لأوجه الضعف في كل موضوع منها. وبناء عليه، يتعين توخي الحذر عند تفسير هذه البيانات.

الجدول 3: التوصيات العشر الأكثر أهمية (نسبة مئوية من المشروعات)

الموضوع	2012	2011	2012-2008
الإطار المنطقي	%60	%35	%31
التحليل الاقتصادي	%46	%43	%29
الاستهداف	%37	%18	34%
ترتيبات التنفيذ	34%	45%	%47
وثائق المشروع	%34	%10	%20
التمويل	%31	%23	%19
الرصد والتقييم	%20	%38	36%
الاستدامة	%20	%25	%14
إدارة المعرفة	%17	%15	%13
التعقيد	%14	%20	%21

ملاحظة: يشمل الجدول مجموعتين من التوصيات لمشروعات استعرضت مرتين خلال عامي 2011 و2012.

33- هنالك عدد كبير من القضايا المعروضة أعلاه والتي تعد بطبيعتها مستمرة. وبالفعل فقد ظهر العديد منها في التقارير السنوية لضمان الجودة منذ عام 2008. وكما تم إيضاحه للمرة الأولى في التقرير السنوي لضمان الجودة لعام 2011، فإن بعض هذه القضايا منتظمة، وهي تتعلق بطبيعة مهمة الصندوق وأنماط الأنشطة التي يدعمها والأقاليم التي يعمل بها. وتعد التوصيات في هذه المجالات مثل تعقيد ترتيبات التنفيذ واستخدام الدعم الحكومي وبناء القدرات قضايا مزمنة للعديد من عمليات الصندوق ولا يمكن حلها بسرعة، عوضا عن ذلك لا بد من تعزيز مجالات التصميم هذه من خلال رفع الوعي بها، إضافة إلى استخدام أفضل لأدوات التصميم (الإطار المنطقي، والتحليل الاقتصادي، أطر التسيير ومحاربة الفساد، ونظم الرصد والتقييم، وتحديد المخاطر وإجراءات التخفيف منها).

ألف– الجوانب الفنية لتصميم المشروعات

34- تم تحديد التوصيات التالية المخصوصة ذات الصلة بتصميم المشروعات في مشروعات متعددة عام 2012، وتشير النجمة المضافة إلى الموضوع إلى مشكلة متكررة.

35- **الإطار المنطقي***. هنالك العديد من التحسينات المعتبرة المدخلة المتعلقة بتصميم واستخدام الأطر المنطقية ولكن، وحسب حكم مستعرضي ضمان الجودة، ما زالت غاية في التعقيد. علاوة على ذلك يتساءل بعض مستعرضي ضمان الجودة عن الإحجام الواضح لفرق المشروعات على إدراج قيم رقمية في الإطار المنطقي خلال مرحل التصميم. ويمكن تحقيق بعض "المكاسب السريعة" فيما يتعلق بهذا الموضوع من خلال تبسيط وفصل واضحين لمؤشرات النواتج والمخرجات في محاولة للوصول إلى تعريف دقيق للمخرج المتوقع. وحيث أن العديد من النواتج يمكن أن ترتبط بمؤشر مخرج واحد، فإن من شأن ذلك أن يقلص العدد الإجمالي من المؤشرات ويجعل جهود الرصد أكثر تبسيطا وتركيزا وفعالية.

36- **التحليل المالي والاقتصادي***. على الرغم من ملاحظة بعض التحسينات في التحليل عام 2012، إلا أن التحليل المالي والاقتصادي ما زال ضعيفا في مشروعات الصندوق. ويتوقع أن تبرز المزيد من التحسينات إلى السطح بحلول عام 2013 مع نفاذ مفعول المبادئ التوجيهية المطورة حديثا الخاصة باستخدام التحليل المالي والاقتصادي. وعلى وجه العموم، أكد مستعرضو ضمان الجودة أن إدخال بيان موجز يحدد الافتراضات الأساسية الموضوعة عن القيام بالتحليل (مثلا المنطقة المزروعة، الكثافة المحصولية، الغلات، تكاليف الإنتاج والأسعار على باب المزرعة استنادا إلى تكافؤ الواردات، إلخ) من شأنه أن يوضح التحليل، ويوفر أيضا الرابط المنطقي الذي تشتد الحاجة إليه بين معدل العائد الاقتصادي والمؤشرات المستخدمة في الإطار المنطقي وتحليل المخاطر. وقد أثير الجدل أيضا في مراحل عديدة من عام 2012 حول مسألة "ملاءمة" المستويات المختلفة لتكاليف المشروعات للمستفيد الواحد، مع موافقة شعبة السياسات والمشورة التقنية على إعداد دراسة حول هذا الموضوع.

37- **الاستهداف**. غالبا ما تتضمن وثائق تصميم المشروعات بيانات عن الأنشطة المصممة خصيصا لمساعدة المجموعة المستهدفة (الأسر شديدة الفقر، والنساء، والشباب، والأقليات، إلخ) ولكن، وفي حالات متعددة من عام 2012، كان تبرير الأهداف (عدد المستفيدين من المشروع الذين ستتم مساعدتهم) المتعلقة بمكونات المشروع غير محددة بوضوح أو لم يتم صياغتها بصورة جيدة.

38- **ترتيبات التنفيذ***. على خلاف العديد من المؤسسات الإقراضية المتعددة الأطراف الأخرى، يعتمد الصندوق بصورة كبيرة على موفري الخدمات (سواء كانوا من المنظمات غير الحكومية أو من المنظمات الدولية الأخرى أو من القطاع الخاص) لتنفيذ مشروعاته. وبالفعل وفي عام 2012، كان لدى مشروع واحد ما لا يقل عن عشر وكالات منخرطة في تنفيذه. وفي حين أن هذا النهج يؤدي على وجه العموم إلى تنفيذ سليم، إلا أن المخاطر تبقى على الدوام لأن الحكومة (والصندوق) لا يمتلكان دائما القدرة على الرصد الوثيق والتأثير على أسلوب اضطلاع موفري الخدمات بمسؤولياتهم. ولذلك يتوجب على فرق المشروعات بذل أفضل الجهود للنظر فيما هو عملي وما هو مجد. وإذا أرادت الحكومة إدخال عدد كبير من المكونات وموفري الخدمات، يتوجب عندئذ أن تبذل الجهود لإشراك الحكومة في النظر في إمكانية وضع طريق آخر لترتيبات التنفيذ.

39- **الرصد والتقييم***. يعد مجال استنباط المخرجات والنواتج الرئيسية لمشروع ما بصورة دقيقة ومتسقة – ومن ثم ترجمة هذه البيانات إلى نظرات ثاقبة مفيدة لإدارة وتصميم المشروعات الحالية والمستقبلية على الدوام – مجالا يعتزم الصندوق تركيز جهود أكبر عليه في المدى القريب. وتستمر حكومات عديدة في التساؤل حول

جدوى نظم الرصد والتقييم والنظر إليها كأمر مفروض من قبل الجهات المانحة الخارجية، مع وجود فائدة محدودة لها بالنسبة لوكالات التنفيذ. ولإقناع الحكومات وسلطات المشروع بفوائد نظم الرصد والتقييم، تحتاج مشروعات الصندوق لأن تحقق التوازن بين الرغبة في الوصول إلى معلومات مفصلة حول نواتج ومخرجات المشروع والأثر الذي يخلفه، وقدرة المؤسسات الحكومية على جمع وتحليل البيانات الضرورية. ويتطلب ذلك اعتبارا أكبر للعدد الملائم من المؤشرات وأهميتها كأداة للإدارة.

40- **درجة تعقيد المشروع***. وهي قضية مستمرة بالنسبة للصندوق إذا ما أخذنا مهمته المتمثلة في تحقيق التوازن الأمثل بين المشروعات التي يزداد حجمها على الدوام من جهة، والرغبة في الاستمرار في الابتكار والعمل في المناطق النائية حيث يقدم الدعم للمجتمعات الفقيرة من جهة أخرى. وفي حين ركزت بعض المشروعات عام 2012 على البناء على مكونات موجودة أصلا، وتتمتع بسجل مثبت من النجاح في البلاد، إلا أن مشروعات أخرى كانت طموحة بصورة واضحة في عدد الأنشطة التي تجريها. وعندما يضاف إلى هذه التوليفة الموارد المحدودة جدا لبلد صغير، و/أو المنظور الجغرافي لبلد كبير، تكون النتيجة على الغالب هي احتمال كبير بالفشل. وفي بعض الحالات، يمكن للتدرج في الأنشطة أن يساعد، ولكنه لم – ولن يكون على الإطلاق – الحل الشافي للتعقيد المبالغ به في تصميم المشروعات.

41- **الاستدامة***. عند النظر في استدامة المشروعات، يحكم المستعرضون في الصندوق على احتمال استمرار أنشطة المشروع بصورة فعالة بعد استكمال دور الصندوق فيها (التمويل والتنفيذ والإشراف) وفي معظم الحالات، لم يشكك مستعرضو ضمان الجودة بالفوائد قصيرة الأمد التي ستجنيها المجتمعات المستهدفة من هذه الأنشطة. ولكن مخاوفهم تركزت على كيفية ضمان تصميمات المشروعات لاستمرار الفوائد على المدى المتوسط والطويل.

42- **وثائق المشروع**. في عام 2012، كانت ردة فعل مستعرضي ضمان الجودة على العموم أكثر تحبيذا للمظاهر العرضية في التصميمات المقترحة لمشروعات الصندوق، إلا أن الممارسة المستمرة لبعض مدراء البرامج القطرية في استخدام أوراق العمل مترافقة وكما يعترفون به بشواغل أقل أو بشواغل قد تحدث "مرة واحدة" (ذات الصلة بالافتقار إلى الوضوح حول مواضيع معينة أو ضعف صياغة الخبرات السابقة للصندوق أو حذف معلومات هامة) أدت إلى بقاء هذه الفئة العريضة مثاراً للقلق عام 2012.

باء– القضايا الاستراتيجية

43- تضمنت المشروعات المستعرضة عام 2012 عددا من القضايا الأوسع الأكثر توجها نحو السياسات والتي تستحق اهتماما أكبر من إدارات الصندوق.

44- **نظام إدارة النتائج والأثر**. وفقا للمبادئ التوجيهية التشغيلية للصندوق، هنالك جملة من مؤشرات نظام إدارة النتائج والأثر مثل الحد من سوء التغذية بين الأطفال مما يتوجب إدراجه في الإطار المنطقي بهدف قياس مخرجات المشروعات. وفي عام 2012، كما في الأعوام السابقة، تساءل مستعرضو ضمان الجودة عن مدى إمكانية عزو هذه المؤشرات إلى أنشطة المشروعات؟ وكيف يمكن الاستفادة من البيانات بأفضل صورة؟ ومن القضايا المحددة التي تمت مواجهتها هذا العام ما يلي: أولا، بغياب مجموعة ضبط (واقعية) لا يمكن لمؤشرات نظام إدارة النتائج والأثر أن توفر مؤشرا ذا مغزى عن التقدم المحرز في منطقة المشروع مقارنة بأجزاء أخرى من البلاد. (وتستعرض دائرة إدارة البرامج حاليا فيما لو كان استخدام الوقائع في هذا

المجال مفيدا). ثانيا، وعلى الرغم من وجود مبادئ توجيهية مفصلة إلى حد ما، ما زال انعدام اليقين سائدا فيما يتعلق بالمجموعة المستهدفة التي ستغطيها مؤشرات نظام إدارة النتائج والأثر على المستوى المستهدف. ثالثا، على الرغم من وجود مسوحات خط الأساس للمستوى المستهدف لنظام إدارة النتائج والأثر، مما يمكن إعداده بتكلفة متواضعة نسبيا وبصورة سريعة، فإن التوجه العام هو في تأخير هذا الموضوع حتى مرحلة التنفيذ. وأما الممارسة المتبعة في استخدام الإحصائيات الوطنية أو الإقليمية الحالية ذات الصلة عوضا عن عملية جمع البيانات الأولية لتوفير أساس ملائم لهذه المؤشرات، فمن الواجب الاستمرار بالتشجيع عليها في تصميم المشروعات.

45- **إنتاج البذور**. تحاول مشروعات عديدة يمولها الصندوق حل القضية المعقدة لإنتاج وتسويق بذور عالية الجودة. وعلى الرغم من أن معظمها يحاول القيام بذلك من خلال القطاع الخاص، إلا أن تحليل التنافسية مع الواردات وعدد الشركات التي يمكن أن يدعمها السوق وقدرة الحكومة على ضمان الجودة، لا يحظى بالاهتمام الكافي. وبهذا الصدد، فإن شعبة السياسات والمساعدة التقنية ملتزمة بإجراء دراسة عن خبرة الصندوق وغيره من المؤسسات المالية الدولية بهذا الصدد بهدف توليد عينات عن الممارسات السليمة.

46- **دور القطاع الخاص**. هنالك جهد جدير بالثناء لتيسير إشراك القطاع الخاص ولكن غالبا ما يتم ذلك من خلال المنح النظيرة (أي الدعم الحكومي) دون أي محاولة لتبريره. ويشوه ذلك، بين عدة أمور أخرى، هيكلية الحوافز ونزاهة السوق والاستدامة. ولا بد من إيلاء اهتمام أكبر لتحليل المعوقات التي تحد من مشاركة القطاع الخاص والحوافز، باستثناء المنح، لاجتذابه للمساهمة في أنشطة المشروعات.

47- **تمويل مرحلة استهلال المشروعات***. ما زال هنالك اتفاق عام على وجوب فعل المزيد لمساعدة المشروعات على بدء عملياتها في أقرب وقت ممكن. وهنالك العديد من الأفكار التي تستحق النظر فيها بصورة أعمق. وعلى وجه الخصوص تقترح أمانة ضمان الجودة أن يتحرى الصندوق الأفكار التالية بمزيد من التفصيل خلال عام 2013، ومنها استقطاب قدرات شركاء التمويل على التمويل المبكر، واستخدام المنح القطرية قدر الإمكان لدعم الاستهلال المبكر لأنشطة المشروعات، وإعادة النظر في النهج المستند إلى الصناديق الإئتمانية لتصميم المشروعات، ودراسة نموذج التمويل المسبق الذي تستخدمه المؤسسات المالية الدولية الأخرى لفهم فوائده ومحدودياته وإمكانيات تطبيقه في قروض الصندوق.

48- **إدارة المعرفة**. في العديد من الحالات خلال عام 2012، ذكر مستعرضو ضمان جودة بعض المشروعات على أنها أمثلة عن الممارسة الأفضل في تصميم المشروعات، وطلبوا المتابعة لدراسة الاستنتاجات و/أو لنشر النتائج بصورة أوسع عبر الصندوق. وعلى العكس من ذلك، وجد مستعرضو ضمان الجودة بعض الحالات التي لم يتم فيها القيام بما يكفي للنظر في خبرة المشروعات الحالية على أرض الواقع وللتأكيد على نجاعة أنشطة/النهج المقترحة للمشروعات (ولا بد من الاعتراف على أية حال بأن هنالك اتفاقا في الرأي بين المستعرضين عام 2012 على إيلاء مصممي المشروعات لمزيد من الاهتمام لاستقطاب التعلم من المشروعات السابقة عند تصميم تدخلاتهم اللاحقة).

49- **توسيع النطاق**. من الضروري بمكان أن يتم تأجيل أي جهد "لتوسيع النطاق" بالبراهين التي تؤكد بأن البرامج التي سيتم توسيع نطاقها قد حققت أهدافها. ففي عام 2012، هنالك العديد من المشروعات التي وصفت على أنها عمليات "توسيع النطاق"، ولكن ولأسباب متعددة، بعضها أظهر أدلة قليلة على أن النماذج

النمطية التي بنيت عليها قد حققت أهدافها. ولا بد لمشروعات توسيع النطاق من أن تقوم بما يلي: (1) تحديد واضح لنماذج التدخلات وتوسيع نطاقها؛ (2) توفير الدلائل التي تثبت أن نماذج التدخلات المختبرة فعالة وكفؤة (حيث أن الإشارة إلى تقرير إشراف مرض ليس كافيا بحد ذاته، لأن تقاليد الإشراف على وجه العموم تقدر التقدم في تنفيذ البرنامج أكثر من المخرجات المحتملة)؛ (3) تحديد النطاق الذي يعمل البرنامج من خلاله وأبعاد النطاق الذي سيتم تحقيقه؛ (4) النص بوضوح على كيفية تحقيق النطاق الأوسع من خلال، على سبيل المثال، تحديد المتطلبات المؤسسية والسياساتية والنقدية والمالية (فضاءات لتوسيع النطاق) التي لا بد من تطويرها بهدف الوصول إلى نطاق أوسع.

50- **إشراك الشباب.** هنالك العديد من المشروعات التي تضمنت عام 2012 مكونات تستهدف على وجه الخصوص الشباب الريفيين كمستفيدين من مكونات أو أنشطة محددة. وفي حين أن المستعرضين يوافقون على العموم على ملاءمة هذه الفئة العمرية من المستفيدين تماما مع المهمة الإجمالية للصندوق، إلا أن كبير استراتيجيي التنمية في الصندوق قد أثار أسئلة خلال عملية ضمان الجودة، كما فعل غيره، حول خبرة الصندوق وميزته النسبية وسياساته عند السعي بصورة محددة لتحسين سبل عيش الشباب من خلال تصميم المشروعات. وفي عام 2012، التزمت دائرة إدارة البرامج بإعداد دراسة تحدد فيها أكبر الممارسات في هذا المضمار.

جيم – الموجز

51- يلخص الجدول التالي مجالات الضعف في التصميم التي تم تسليط الضوء عليها أعلاه، إلى جانب بعض الإجراءات العلاجية التي تقترحها أمانة ضمان الجودة أو غيرها.

الجدول 4– مجالات الضعف في تصميم المشروعات على نحو ما حددته استعراضات ضمان الجودة في عام 2012 مع التوصيات بشأن إدخال التحسينات

الموضوع	التدابير
دراسة البذور	الاتفاق على استعراض أفضل الممارسات والمطبات الشائعة في مجال إنتاج الحبوب وتوزيعها (من قبل دائرة إدارة البرامج).
تكاليف وحدة المشروع	مبدأ مذكرة توجيهية حول معايير ومعنى وفائدة النظر في تكاليف المشروعات للمستفيد الواحد، للعائلة الواحدة (من قبل دائرة إدارة البرامج).
الشباب	الاتفاق على اختبار أفضل الممارسات لكي يستنير بها النهج المؤسسي للصندوق في المنطقة التي يعمل بها (من قبل دائرة إدارة البرامج).
استعراض نظام إدارة النتائج والأثر	استعراض استخدام مؤشرات نظام إدارة النتائج والأثر ومنهجيته كما اقترحها ضمان الجودة (والتي تم اقتراحها أيضا عام 2012).

خامسا– متابعة توصيات ضمان الجودة

متابعة توصيات ضمان الجودة

52- منذ عام 2008، خرج مستعرضو ضمان الجودة وأمانة ضمان الجودة بسلسلة من التوصيات على المستوى الاستراتيجي والتقني وعلى مستوى العمليات والمشروعات بهدف تحسين "قابلية التنفيذ" واحتمالية نجاح عمليات الصندوق. وحتى تاريخه، كانت دائرة إدارة البرامج مستجيبة للغاية لهذه التوصيات، وأدخلت تحسينات على بيانات الجودة عند الإدراج على مدى السنوات الخمس الماضية مما يوحي بأن هذه الاستجابة قد بدأت الآن تؤتي ثمارها.

53- يعرض القسم التالي استعراضا موجزا للاستجابة الكلية لتوصيات ضمان الجودة على مدى السنوات الخمس الماضية.

التوصيات الاستراتيجية

54- **دعم المكونات غير الزراعية.** في عام 2009، ومرة أخرى عام 2011، طلبت أمانة ضمان الجودة إعداد توجيه داخلي يعرّف الحدود عن كيف وأين يمكن للصندوق دعم أنشطة المشروعات غير الزراعية. وفي يناير/كانون الثاني من عام 2012، أعدت دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، بالتعاون مع دائرة إدارة البرامج، تحليلا للمرونة والمعوقات المتأصلة في الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2011–2015، ورفعت عرضا لهذا الموضوع كنقطة مرجعية لكل من الإدارة العليا للصندوق ونائب الرئيس (نائب الرئيس المساعد وكبير استراتيجيي التنمية) ومدراء البرامج القطرية.

55- **توسيع النطاق.** في ديسمبر/كانون الأول 2009، التزمت دائرة إدارة البرامج بتحديد مصطلح "توسيع النطاق" (بما يتجاوز مجرد التكرار) محددة موظفين معينين ومستشارين خارجيين لوضع الخطوط العريضة لاستراتيجية ملائمة للصندوق في هذا الصدد. وفي أكتوبر/تشرين الثاني 2012، تم عرض آخر نتائج الدراسة وتبعاتها على مشروعات الصندوق على موظفي الصندوق مع عمل إضافي لإدماج هذه النتائج في عملية تصميم المشروعات، مما هو متوقع عام 2013.

56- **الاستجابة للكوارث.** في عام 2010، أوصى ضمان الجودة بأن يضع الصندوق المبادئ التوجيهية لتصميم المشروعات المزمع تنفيذها في بيئات ما بعد الكوارث، مع الأخذ بعين الاعتبار القضايا المعقدة المتعلقة بمثل هذه العمليات. وفي مايو/أيار 2011، عرضت المبادئ التوجيهية الجديدة، التي شغلت وعززت الجهود السابقة في هذا المجال، على المجلس التنفيذي للعلم.

57- **الانخراط مع القطاع الخاص.** في الأعوام 2008، و2009، و2011، أوصى ضمان الجودة بأن يطور الصندوق إطارا للنظر في كيف وأين يمكن إرساء الشراكات وإشراك القطاع الخاص بهدف تحديد نهج للصندوق في تصميم الشراكات بين القطاعين العام والخاص. وفي عام 2011، أعدت استراتيجية الصندوق للشراكة مع القطاع الخاص واستكملت. وفي هذا الوقت تحديدا فإنه من المبكر جدا تقدير كفاءة هذه الاستراتيجية.

عملية التصميم

58- **وثائق المشروعات.** في عام 2009، التزمت دائرة إدارة البرامج باستعراض وتنقيح تقارير تصميم المشروعات في الصندوق بهدف إدراج جميع المعلومات الضرورية ذات الصلة بالتنفيذ وتقليص حجم هذه الوثائق. وفي صيف عام 2011، تم وضع صيغة جديدة لتقارير تصميم المشروعات وأطلقت رسميا وبدأت جميع تصاميم المشروعات باستخدام هذه الوثيقة حصرا بدءا من يناير/كانون الثاني 2012. وقد أدى استخدام دائرة إدارة البرامج المستمر لهذه الصيغة وما ترتب عليها من تقليص الاعتماد (إن لم نقل بالاستغناء تماما) عن أوراق العمل إلى تصميم مشروعات يتصف بصياغة أفضل على وجه العموم مع مسوغات قوية وعرض أفضل للمكونات التي سيتم إجراؤها. ونتيجة لذلك، غدت تقارير تصميم المشروعات في الصندوق خرائط طريق أفضل يمكن استخدامها كأساس للتفاوض مع الحكومة المعنية، ولتنفيذ المشروع، وبالتالي لتقديره اللاحق في نهاية المطاف.

59- **استعراض تعزيز جودة المشروعات ذات التمويل المشترك.** في عام 2009، طلب ضمان الجودة إعداد توجيه عن مدى وجوب تقييم المشروعات التي تحظى بتمويل مشترك من خلال عملية تعزيز الجودة الداخلية في الصندوق. وفي نهاية عام 2009، وبداية عام 2010، طورت شعبة السياسات والمشورة التقنية وعرضت اقتراحا لتناول مثل هذه الحالات على فرق المشروعات القطرية ومنتدى مدراء البرامج القطرية، وفي ندوة دراسية حول ضمان الجودة وتعزيز الجودة، حيث تم الاتفاق على إمكانية عرض تقرير الجهة الرئيسية المشاركة في التمويل مع وثائق موجزة إضافية حول خصوصية الصندوق. ويحسن هذا النهج الموضح قدرة الصندوق على المشاركة في تمويل المشروعات مع جهات مانحة بدون أن تؤدي متطلبات الاستعراض الداخلية فيه بصورة غير ملائمة في إبطاء، أو في حالات أخرى، إعاقة معالجة المشروع.

60- **إصلاح عملية تعزيز الجودة.** في عامي 2010 و2011 لاحظت التقارير السنوية لضمان الجودة والملاحظات الختامية الحاجة إلى إشراك كبير لشعبة السياسات والمشورة التقنية في وقت أبكر وخلال عملية تصميم المشروعات بأسرها. وفي ربيع عام 2012، وبالتزامن مع نتائج تقرير المراقب الداخلي ودراسة فوض بها مكتب التقييم المستقل، تم اقتراح عملية إصلاح جديدة لتعزيز الجودة مع فترة تجريبية مدتها 9 أشهر تستكمل في عام 2013. وفي حين أن الإصلاح الرسمي قد دخل حيز النفاذ فقط في منتصف عام 2012، إلا أن ضمان الجودة في عامي 2011 و2012 لاحظ نتائج جيدة في النزعة الأوسع القائلة بإشراك أكبر لمستشاري تعزيز الجودة في أنشطة إعداد المشروعات في العديد من المشروعات التي تنطوي على مكونات الثروة الحيوانية والتمويل الريفي والبنى الأساسية، حيث تم إشراك مستشاري شعبة السياسات والمشورة التقنية بصورة وثيقة في حل مشاكل تصميم المشروعات، سواء في المقر أو في الميدان.

61- **التدريب على الإشراف المباشر.** في عام 2009، أوصى تعزيز الجودة بوجوب أن يوفر الصندوق تدريبا على الإشراف المباشر لمساعدة مدراء البرامج القطرية الذين أوكلت إليهم مسؤولية إدارة الإشراف على حوافظ مشروعاتهم. وفي عام 2010، شرعت دائرة إدارة البرامج بدورة تدريبية جديدة على الإشراف المباشر لمدراء البرامج القطرية في الصندوق وغيرهم من الموظفين لتعليمهم النهج والمنهجيات الأساسية المستخدمة في أنشطة الإشراف. ومن منظور تصميم المشروعات، كانت النتائج من ضمان فهم مشترك أساسي لكيفية القيام بالإشراف على المشروعات متعددة الجوانب، وتضمنت معرفة قطرية ومعلومات برامجية أفضل يتم

إدخالها في تصميم المشروعات وعيا أكبر بأفضل الممارسات والمطبات الشائعة التي تواجهها الجهات المانحة والشركاء العاملون في نفس البلد المضيف، وتقاسما أكبر لخبرات الإشراف وإخفاقاته، والتي يمكن أن تشكل وتستهدي بها النهج المستخدمة في تصميم مكونات المشروعات المحدودة، وقدرة مؤسسية أكبر على الاستجابة لتحديات التنفيذ.

التوصيات التقنية

62- **تنقيح الإطار المنطقي.** منذ عام 2008 ومستعرضو ضمان الجودة يطالبون بصورة متكررة بوجوب أن يستعرض الصندوق وينقح بصورة منتظمة نهجه في إعداد واستخدام الأطر المنطقية. وفي عام 2011، أطلقت دائرة إدارة البرامج صيغة جديدة للإطار المنطقي وتوجيها لمدراء البرامج القطرية بهدف إيضاح استخدامات هذه الأداة وشرح هيكليتها الأساسية وتبسيط عرضها للمعلومات. وفي عام 2012، لاحظ مستعرضو ضمان الجودة تحسنا في استخدام وإعداد الأطر الاستراتيجية. وعلى الرغم من أنه ما زال موضوعا يثيره ضمان الجودة على الدوام (انظر الجدول 4)، بدأت فحوى التوصيات بالانتقال من المخاوف العامة حول عدم انتظام الصندوق في استخدامه لهذه الأداة إلى مخاوف أكثر تحديدا في المشروعات حول اختيار المؤشرات والكلمات المستخدمة وتحديد الأهداف.

63- **التحليل المالي والاقتصادي.** استجابة للتوصيات المتعددة لضمان الجودة من الأعوام 2009 و2010 و2011، رعت شعبة السياسات والمشورة التقنية وضمان الجودة حلقة عمل حول التحليل المالي والاقتصادي في أكتوبر/تشرين الأول 2011، وعرض فيها أعضاء من كل من فرق تعزيز الجودة وضمان الجودة النتائج التي توصلوا إليها على موظفي الصندوق. وفي أوائل عام 2012، شكلت مجموعة عمل داخلية لمناقشة مظاهر تعزيز استخدام الصندوق للتحليل المالي والاقتصادي، وفي سبتمبر/أيلول 2012، أطلقت المبادئ التوجيهية الداخلية الجديدة رسميا مع ما يتبعها من طرائق للتدريب كي يتم تطويرها في المستقبل القريب.

64- **الدعم المباشر.** في عام 2011، التزمت دائرة إدارة البرامج بتطوير بيانات سياساتية للصندوق حول أفضل الممارسات في استخدام الدعم المباشر في القطاع الزراعي والتي ستستهدي بتقرير شارك الصندوق في إعداده بعنوان "الدعم الحكومي كأداة لفئة التمويل الريفي: استعراض". وفي عام 2012، أطلقت شعبة السياسات والمشورة التقنية سياستها الجديدة للمنح النظيرة والتي تم إعدادها بمشاركة من منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، وحددت الخصائص الأسس الرئيسية لهذه الوثيقة في ندوة دراسية للموظفين في أكتوبر/تشرين الأول 2012.

65- **البنى الأساسية الريفية.** في يوليو/تموز 2011، التزمت دائرة إدارة البرامج باستعراض وتعزيز واستكمال مواد التوجيه الأولية في الصندوق ذات الصلة بمظاهر البنى الأساسية في تصميم المشروعات. ومنذ خريف عام 2012، تم تنقيح وتوسيع مذكرات التعلم حول العديد من المواضيع ذات الصلة بالبنى الأساسية (مثل المشاركة المحلية، والتوريد، واعتبارات التمكين والشراكة والاعتبارات المؤسسية، وإدارة العقود والإشراف عليها). علاوة على ذلك، فقد تم إعداد وثيقتين مرجعيتين (منتجات الوساطة المعرفية) حول التشغيل والصيانة واعتبارات تنفيذ المشروعات خلال عام 2012.

66- **صناديق الأسهم.** بعد توصية من ضمان الجودة عام 2011 بقيام الصندوق بتقدير أكثر عمقا لاستصواب وفائدة دعم صناديق الأسهم التي تملكها الحكومات، والتي تركز على وجه الخصوص على تنمية القطاع

الريفي، قامت شعبة السياسات والمشورة التقنية وأمانة ضمان الجودة معا برعاية حلقة عمل في يونيو/حزيران 2012، ضمت مشاركين من صناديق الأسهم من القطاعين العام والخاص والمنظمات غير الحكومية لمناقشة أفضل الممارسات إضافة إلى العناصر الدقيقة للتحكم بالتمويل بالأسهم. وتم وضع مسودة لمذكرة تعلم من هذا الحدث في أغسطس/آب 2012، وهي الآن قيد الاستكمال.

التوصيات على مستوى المشروعات

67- إضافة إلى التوصيات الأكبر على المستوى المؤسسي المذكورة أعلاه، أعد مستعرضو ضمان الجودة عددا من التوصيات الخاصة بالمشروعات بالاتفاق مع مدراء البرامج القطرية خلال كل عملية استعراض لمشروع ما. بعدئذ طلبت أمانة ضمان الجودة من جميع المشروعات الإبلاغ بعد سنة واحدة من السحب الأول عن مدى إدخال توصيات مراجعة الجودة في تصميم المشروع. وقد اقترح هذا الإجراء الهادف إلى ضمان إيلاء توصيات ضمان الجودة الاهتمام الكافي خلال التنفيذ عام 2009. وعمم بالكامل في جميع استعراضات ضمان الجودة منذ عام 2010.

68- خلال الفترة 2011–2012، استلمت أمانة ضمان الجودة واستعرضت حوالي 40 مذكرة عن التقدم المحرز من المشروعات قيد التنفيذ حاليا والتي يشرف عليها الصندوق إشرافا مباشرا.[8] وحتى تاريخه، تم استعراض جميع المذكرات المستلمة. وعندما تطلب الأمر ذلك تم إصدار طلبات لإيضاحات إضافية. وفي التقرير المبدئي، ظهرت الملاحظات العريضة التالية:

(أ) لوحظ تأخير معتبر في الإطار الزمني لتنفيذ المشروع بالنسبة للعديد من المشروعات المستعرضة (أكثر من 60 بالمائة) بسبب المشاكل الناشئة خلال التنفيذ. وغالبا ما ترتبط هذه المشاكل بالمعوقات التالية:

(1) مشاكل في التوظيف (الافتقار إلى توظيف فريق المشروع عند الاستهلال، ضعف القدرات المحلية، التدوير المتعاقب للموظفين)

(2) القرارات الصادرة من القمة إلى القاعدة التي تؤثر على الخصائص الرئيسية للمشروع (تغيير الوكالات الرائدة، تغيير سياسات الدعم، تغيير أولويات المعونة بالنسبة للشركاء)

(3) مشاكل في استدراجات العروض والتوريد (زيادات مذهلة في الأسعار، محدودية توفر موفري الخدمات المحليين)

(4) حالات الاضطراب السياسي (تأثيرات تشريعية، تنافس مؤسسي، بيئات ما بعد النزاعات، اضطرابات مدنية في منطقة المشروع)

وتؤكد هذه التجربة على النتيجة المتكررة التي يتوصل إليها ضمان الجودة القائلة بأن ترتيبات التنفيذ تشكل واحدة من المجالات الرئيسية لضعف تصميم المشروعات، وتدل على أنه لا بد من فعل المزيد في مرحلة أبكر من عملية إعداد المشروعات (من خلال التمويل المسبق واستقطاب وحدات

[8] وهذا يمثل 80 بالمائة من جميع المشروعات التي يطلب منها حاليا تقديم التقارير المرحلية لاستعراض الجودة. وإذا أخذنا بعين الاعتبار التأخير الكبير في الوقت الفاصل بين الموافقة على المشروعات ودخولها حيز التنفيذ، عن استعراض، إضافة إلى الإبلاغ في السنة الأولى بعد أول سحب، فإن من شأن الامتثال لهذا المطلب الذي أصرت عليه ضمان الجودة أن يتفاوت بصورة كبيرة بين مشروع وآخر.

التنفيذ والاستفادة من ترتيبات وحدات تنفيذ البرامج القائمة، وإدراج التعلم من خبرة التنفيذ السابقة للمشروعات في البلد) للتخفيف من احتمال التأخيرات خلال التنفيذ.

(ب) "توصيات المكاسب السريعة" والتي غالبا ما تكون أكثر (وربما أسهل) إدراجا في تصميم المشروع خلال فترة التنفيذ، بما في ذلك إدخال أطر GAC وتنقيح النهج المستخدمة في بناء القدرات والاستهداف.

(ج) التهديدات المحتملة من الكوارث الطبيعية التي تؤثر على تنفيذ المشروع (مثل الأعاصير وموجات الجفاف والفيضانات) التي تمت الإشارة أو التنبيه إليها في استعراضات ضمان الجودة، مما يشير إلى وجوب إيلاء اهتمام إضافي بنهج إدارة المخاطر في تصميم المشروع.

(د) المشروعان اللذان تم شطبهما في نهاية المطاف من برنامج الإقراض هما المشروعان اللذان حكم عليهما في استعراض ضمان الجودة بأنه "من غير المحتمل لهما تحقيق أهدافهما الإنمائية".

سادسا – تحليل الحافظة

69- منذ عام 2008، استعرضت مهمة ضمان الجودة في الصندوق 171 مشروعا، مما ولد عددا من التوصيات وبيانات الجودة عند الإدراج لكل مشروع. ويعرض هذا القسم بصورة موجزة الاستنتاجات الرئيسية لتحديث عام 2012 للتحليل الإحصائي السنوي الذي يتم إجراؤه كجزء من عملية إعداد التقرير السنوي عن استعراض ضمان الجودة لتحري العلاقات المحتملة بين الجودة عند الإدراج والإشراف ومجموعات البيانات الخارجية. ويتمثل هذا في تحديد المحركات المحتملة لجودة المشروعات عند الإدراج والتي قد لا تكون واضحة في أية سنة إفرادية. ومع ذلك فهي سائدة على مستوى الحافظة[9] خلال تحليل البيانات والتحليل الإحصائي.

استنتاجات تحليل الحافظة

70- **تحليل زيادة أنشطة المشروعات ومؤشرات الجودة عند الإدراج.** كما كان الحال عليه عام 2011، تقترح الدلائل الإحصائية حاليا أن لا علاقة تلازم ذات دلالة في مستوي الحافظة بين مستوى التمويل والتمويل المشترك وعدد الأسر المستفيدة التي تتلقى دعم الصندوق وبين تصميمات المشروعات عند الإدراج وفقا لتصنيفات إطار قياس النتائج المنشودة. ويدعم هذا الاستنتاج النتائج السنوية لعام 2012 التي تقول بأن الجودة الإجمالية للمشروعات لم تتراجع خلال فترة توسع الصندوق المستمرة.

71- **المستوى الإقليمي.** توحي الارتباطات الآخذة بالضعف، مع بقائها هامة، بين احتمالية تحقيق الأهداف الإنمائية والإقليم، بأن هذه النزعة قد تكون أكثر وضوحا خلال السنوات الأولى من ضمان الجودة. وعلى الرغم من ذلك وعلى مستوى الحافظة، فإن المشروعات الموجودة في إقليم آسيا والمحيط الهادئ تبقى أقل احتمالا في تحقيق أهدافها الإنمائية (وفقا لحكم مستعرضي ضمان الجودة)، في حين أن المشروعات في إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي تبقى أكثر احتمالا في تحقيق أهدافها الإنمائية، أيضا (وفقا لحكم مستعرضي

[9] تعكس البيانات المعروضة في هذا القسم أفضل الجهود التي تقوم بها أمانة ضمان الجودة لإدماج العديد من مصادر البيانات الداخلية والخارجية في جملة واحدة من البيانات لأغراض تحسين التحليل. وبالنسبة لعام 2012، يجب اعتبار هذه البيانات تأشيرية فقط.

ضمان الجودة)[10]. وعند مرحلة الإشراف، وباستخدام جملة بيانات 92 مشروعا فقط، ليست هناك علاقة هامة إحصائيا بين الإقليم واحتمال تحقيق المشروع لأهدافه الإنمائية (وفقا لحكم مدراء البرامج القطرية)[11].

72- **على المستوى القطاعي.** هنالك بعض البيانات الجديدة والتي ما زالت بدائية خام للغاية، تقترح بأن الدعم المقدم لبعض القطاعات المعينة ضمن المجال الريفي قد ترتبط بجودة أقل عند الإدراج أو قد تواجه صعوبات أكبر خلال التنفيذ. وعلى مستوى الحافظة الإجمالية، فإن جملة البيانات المتاحة محدودة للغاية والنتائج ضعيفة جدا بحيث لا تستحق حاليا المزيد من النقاش. وعلى أية حال وعند تصميم المشروعات ضمن تلك التي تدعم في المقام الأول قطاعا واحدا أو نشاطا واحدا فقط، وتلك التي تتصف بتركيبة أكثر اختلاطا من عناصر التصميم، فإن الربط بين القطاع ونهج أداء المشروع يصبح هاما إحصائيا (وأقوى)[12] مما يشير إلى أن المشروعات التي توفر فقط (أو في المقام الأول) الائتمان والخدمات المالية والبنى الأساسية والتدريب وتدخلات بناء القدرات قد يكون تصنيف "احتمال تحقيقها لأهدافها الإنمائية" غير مرض خلال التنفيذ. وفي الوقت الحاضر، هنالك القليل جدا من الملاحظات لكل فئة مما لا يسمح باستنتاج أكثر تأكيدا وترابطا.

73- **تحليل المستعرضين.** تعلقت جميع القضايا الأكثر تكرارا التي نبه إليها استعراض ضمان الجودة عام 2012 بالنظام بطبيعتها (وهي تؤثر على العديد من مشروعات الصندوق)، كما أنها لا ترتبط بالمستوى الإقليمي. وهنالك بعض التوصيات التي ترتبط بقطاعات معينة والتي تسود بصورة أكبر في بعض الأقاليم. كما أن هنالك بعض التوصيات التي ترتبط بصورة معتدلة بمراجعين معينين، ولكن وعلى وجه الإجمال، فإن هذا الارتباط ليس قويا جدا، وبالتالي لا تظهر التوصيات بصورة متكررة.[13] وليس هنالك دلائل إحصائية طاغية توحي بالعلاقة بين التنبؤ باحتمال تحقيق الأهداف الإنمائية ومراجعين معينين.[14]

74- **قدرة بيانات الجودة عند الإدراج على التنبؤ.** تبقى مؤشرات إطار قياس النتائج مفيدة في إظهار ما هي درجة الاهتمام التي أولتها تصاميم المشروعات لموضوع معين في مرحلة التصميم، لكنها لم تثبت حتى الآن كونها عوامل مستقرة للتنبؤ بمخرجات أثناء التنفيذ[15]. ويبقى مؤشر احتمال تحقيق الأهداف الإنمائية وسيلة

[10]The Chi Square statistic is significant at the 0.01 level and has a Cramer's V symmetric value of 0.27.

[11]The Chi Square statistic is "only" significant at the 0.397 level for a two-sided asymptotic test.

[12] The Chi Square statistic is significant at the 0.09 level using a two tailed asymptotic test and has a Cramer's V symmetric value of .501. The significance level does not meet the standard required for academic publications (which is 0.05 or 0.01), but will be monitored in future years to see if additions to the stock of IFAD's QA data further exposes any statistically significant relationship.

[13]مجالات التوصيات ذات الصلة بمستعرضين معينين ليست شائعة للغاية. وهي تتضمن القضايا البيئية، والتخفيف من المخاطر، وتوسيع النطاق وسلاسل القيمة.

[14]The Chi Square statistic is significant at the 0.232 level using a two tailed asymptotic test

[15]Only RMF1 and RMF2 had statistically significant associations (at the 0.05 or 0.01 levels using a two-tail test) with expectations during supervision regarding the likelihood of achieving development objectives. Cramer's V symmetric measures for the two indicators were 0.273 and 0.201 respectively. However, neither indicator was significantly associated (at the 0.05 or 0.01 levels using a two-tail test) with the other supervisory indicators that could be considered proxies for summarizing overall project success such as: "Overall Implementation Progress", "Exit strategy readiness and quality", "Acceptable Disbursement Rate", "Potential of Scaling-up and Replication", or the Project-at-Risk indicator. Moreover, neither indicator is a consistent predictor of project cancellation.

أفضل بهذا الصدد، على الرغم من عدم متانته بما فيه الكفاية كي يستخدم لتحليل تنبؤي أكثر دقة.[16] وعلى مدى عام 2013، سوف تدخل أمانة ضمان الجودة التشذيبات النهائية على منهجية جمع بياناتها. كذلك ستقوم بتقديرات كمية بهدف تسليط المزيد من الضوء على متى وكيف يمكن لتوقعات ضمان الجودة أن تنجح أو أن تفشل، بحيث تكون التنبؤات المستقبلية أكثر تواؤما مع خبرة التنفيذ في الصندوق، وبالتالي أكثر فائدة كتقديرات مسبقة لجودة المشروع.

[16] The Chi Square statistic for the variable pair "QA: Likely to achieve development objectives" rating and "IFAD Supervision: Overall Implementation Progress" is significant at the 0.004 level using a two tailed asymptotic test and has a Cramer's V Symmetric value of 0.3. The Chi Square statistic for the variable pair "QA: Likely to achieve development objectives" rating and "IFAD Supervision: Likely to Achieve Development Objective" is significant at the 0.013 level using a two tailed asymptotic test and has a Cramer's V Symmetric value of 0.257. Moreover, the QA's LADO indicator has significant statistical associations with a several other supervision indicators including "Overall Implementation Progress", "Exit strategy readiness and quality", "Acceptable Disbursement Rate", "Potential of Scaling-up and Replication", or the Project-at-Risk indicator. LADO has accurately predicted both projects which were reviewed by the QA and subsequently cancelled during 2008-2012.