

Document: EB 2014/112/R.5  
Agenda: 5  
Date: 6 August 2014  
Distribution: Public  
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ

## توصيات التقييم وتدابير الإدارة

## المجلد الأول

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي  
الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

**Deirdre McGrenra**

مديرة مكتب شؤون الهيئات الرئاسية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374  
البريد الإلكتروني: [gb\\_office@ifad.org](mailto:gb_office@ifad.org)

الأسئلة التقنية:

**Shyam Khadka**

كبير مدراء الحافظة  
دائرة إدارة البرامج  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2388  
البريد الإلكتروني: [s.khadka@ifad.org](mailto:s.khadka@ifad.org)

**Kaushik Barua**

مسؤول الحافظة  
دائرة إدارة البرامج  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2697  
البريد الإلكتروني: [k.barua@ifad.org](mailto:k.barua@ifad.org)

يرجى توجيه الأسئلة المتعلقة بتعليقات مكتب التقييم المستقل  
على هذا التقرير إلى:

**Kees Tuinenburg**

القائم بأعمال  
مكتب التقييم المستقل في الصندوق  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2274  
البريد الإلكتروني: [k.tuinenburg@ifad.org](mailto:k.tuinenburg@ifad.org)

المجلس التنفيذي - الدورة الثانية عشرة بعد المائة

روما، 17-18 سبتمبر/أيلول 2014

للاستعراض

## المحتويات

ii	موجز تنفيذي
1	أولاً - المقدمة والمنهجية
3	ثانياً - وضع تنفيذ التوصيات
3	ألف - نطاق التقييم ومحتوياته
4	باء - وضع التنفيذ: مدى الامتثال
7	جيم - وضع التنفيذ حسب المواضيع الرئيسية
9	دال - الاستجابة على التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق
10	هاء - متابعة التوصيات التاريخية
11	واو - الاستجابة لتوصيات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2013
11	زاي - الاستجابة لموضوع التعلم في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2013
12	ثالثاً - الموجز والنتائج والتوصيات
12	ألف - الموجز والاستنتاجات
13	باء - التوصيات

## الملاحق

	الملحق الأول - تعليقات مكتب التقييم المستقل في الصندوق
14	على تقرير رئيس الصندوق عن تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2014
17	الملحق الثاني - توجهات المتابعة طويلة الأمد
	الملحق الثالث - توصيات التقييم بحسب الموضوع (تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ
19	توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2014)

## موجز تنفيذي

- 1- هذا التقرير هو النسخة الحادية عشرة من تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة. وهو يستعرض إجراءات المتابعة التي اتخذت بشأن التوصيات التي خرج بها مكتب التقييم المستقل في الصندوق عن خمسة تقييمات استكملت عامي 2012 و2013. وحظي ما نسبته 62 بالمائة من هذه التوصيات بمتابعة كاملة، في حين أن متابعة 31 بالمائة منها ما زال جاريا، وهناك 2 بالمائة من هذه التوصيات ما زالت معلقة. ويتماشى هذا التوجه مع المتابعة القوية التي شهدتها السنوات الأخيرة حيث كانت نسبة التوصيات المعلقة 2 بالمائة، أو أقل من ذلك منذ عام 2011.
- 2- وفيما يتعلق بمتابعة توصيات التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق، وعلى الرغم من أن خطة العمل ذات الصلة بهذا التقييم لم تعرض على لجنة التقييم إلا في سبتمبر/أيلول عام 2013، إلا أن هنالك تقدما كبيرا محرزاً في هذا المجال وهو يتضمن تحسين العمليات والسياسات ذات الصلة بإدارة الموظفين، والاعتراف بحسن أدائهم، وتحسين إدارة نظم المعلومات مما يمكن من إشراف وإدارة أكثر نشاطاً للحفاظ، وتحسين إدارة البرامج من خلال تحديد المبادئ التوجيهية مثل تلك المتعلقة باستراتيجية الحضور القطري للصندوق للفترة 2014-2015، والمبادئ التوجيهية المتوقعة الخاصة بتصميم البرامج القطرية. وهناك العديد من الإجراءات التي تتضمن إعادة هيكلة طويلة الأمد للنظم والعمليات، وسوف تستمر حتى نهاية عام 2015 تقريبا. وهي تشكل الجزء الأكبر من الإجراءات المصنفة على أنها جارية هذا العام. والأهم من ذلك فإن جميع التدابير هي على المسار الصحيح.
- 3- ومع شمول التقرير لوضع التنفيذ لهذا العام، حظي حوالي 84 بالمائة من جميع التوصيات التي خرج بها مكتب التقييم المستقل في السنوات الخمس الماضية بمتابعة كاملة.
- 4- كذلك يتضمن تقرير رئيس الصندوق عن تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة هذا العام أيضا، ولأول مرة في تاريخه، دورة متابعة ثانية للتقييمات التي تمت تغطيتها في النسخ السابقة من هذا التقرير، ولكنها لم تكن تحظى بمتابعة كاملة. وقد تم تحديد ما مجموعه 138 توصية من مثل هذه التوصيات انبثقت عن 27 تقييما مبلغا عنه في تقارير رئيس الصندوق عن تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة منذ عام 2008 وحتى عام 2012. وقد حظي حوالي 67 بالمائة من هذه التوصيات حتى تاريخه بمتابعة كاملة. ويتوقع لهذه العملية أن تؤدي إلى تحسينات إضافية في معدلات الاستجابة على المدى الطويل.

## تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة

### أولاً - المقدمة والمنهجية

- 1- هذا التقرير هو النسخة الحادية عشرة من تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، وهو يستجيب لخمسة تقييمات استكملت عامي 2012 و2013.
- 2- وبشكل هذا التقرير عنصرًا حاسمًا في عملية التقييم: لأنه يستجيب للتوصيات الناجمة عن التقييمات التي أجراها مكتب التقييم المستقل في الصندوق. وبالنسبة لتقييمات البرامج القطرية فهي التوصيات التي يتم استخلاصها من الاتفاقات عند نقطة الإنجاز المستكملة في نهاية التقييم. وبالنسبة للتقييمات على مستوى المؤسسة فهي تحدد استجابات الإدارة أو خطط العمل المقدمة إلى المجلس التنفيذي في أعقاب هذه التقييمات، وبالتالي فإن تقرير رئيس الصندوق عن تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة أداة رئيسية للمحاسبة، لأنه يفصل الاستجابة على المستويين المؤسسي والقطري والالتزام بنتائج التقييمات. كما أنه يخدم غرضًا تعليميًا ويغذي تصميم وتنفيذ البرامج بالتوصيات الناجمة عن التقييمات.
- 3- يختلف تقرير هذا العام عن التقارير السابقة بأمرين رئيسيين اثنين:
  - (أ) لا يغطي تقرير هذا العام تقييمات على مستوى المشروعات، لأنه وبما يتماشى مع سياسة التقييم المعدلة<sup>1</sup> في الصندوق، توقف مكتب التقييم المستقل عن إجراء تقييمات على مستوى المشروعات، وأما القليل المتبقي منها فقد غطاه المكتب في تقرير عام 2013؛
  - (ب) يشمل التقرير لأول مرة في تاريخه دورة متابعة ثانية لجميع التوصيات التي لم تكن متابعتها كاملة في التقارير السابقة المقدمة إلى المجلس التنفيذي من عام 2008 إلى عام 2012. وهذا يتماشى أيضًا مع توصيات مكتب التقييم المستقل، ويتضمن جميع التوصيات التي كانت جارية أو التي حظيت بتنفيذ جزئي أو التي لم يكن وقتها قد حان بعد، أو التي كانت غير منطبقة في وقت إعداد التقارير.
- 4- يوفر المجلد الأول من هذا التقرير موجزًا عن إجراءات المتابعة المتخذة على المستوى المؤسسي أو مستوى البرامج. أما المجلد الثاني فيوفر استجابات إفرادية لجميع التوصيات المغطاة، في حين ترد تعليقات مكتب التقييم المستقل على هذا التقرير في الملحق الأول.
- 5- اختيرت التقييمات الخمسة التي يغطيها تقرير هذا العام بالتشاور مع مكتب التقييم المستقل وهي التالية:
  - (أ) التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق؛
  - (ب) تقييم البرامج القطرية لمدغشقر ومالي ونيبال وأوغندا<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الوثيقة EB 2011/102/R.7.

<sup>2</sup> تم إدراج مدغشقر ومالي ونيبال في التقييم السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2013، وأوغندا في التقييم السنوي لعام 2012. أما تقييم البرامج القطرية للأردن (التقرير السنوي عن نتائج وعمليات الصندوق لعام 2012)، وإكوادور واندونيسيا (تقرير عام 2013) فلم تكن متوفرة وسوف يغطيها تقرير رئيس الصندوق عن وضع توصيات التدابير والإدارة لعام 2014.

6- وفيما يتعلق بالعملية نفسها وبعد اختيار التقييمات، تم استخلاص التوصيات ووضع قوائم بها وتصنيفها لأغراض المتابعة. وقد أعد القائمة المكتب الأمامي لدائرة إدارة البرامج في الصندوق، واستعرضها مكتب التقييم المنقول. وأما معايير التصنيف المستخدمة فموضحة أدناه.

7- **المستوى.** يتعلق هذا التصنيف بالكيان الذي تستهدفه التوصية، والذي يكون بالتالي مسؤولاً عن تنفيذها في المقام الأول. وأما المستويات التي تم تبنيتها لهذه التوصيات فهي واحدة من المستويات الخمسة التالية:

- الصندوق على مستوى المشروعات؛
- الصندوق على المستوى القطري، بالشراكة مع الحكومات؛
- السلطات الحكومية في البلد الشريك؛
- الصندوق على المستوى الإقليمي؛
- الصندوق على المستوى المؤسسي.

8- **الطبيعة.** يوزع هذا التصنيف الثاني التوصيات وفقاً لسياسة التقييم المعدلة في الصندوق في إحدى الفئات التالية:

- **توصيات تشغيلية،** إذا كانت تقترح اتخاذ إجراء محدد؛
- **توصيات استراتيجية،** إذا كانت تقترح نهجاً أو مساراً للعمل؛
- **توصيات سياساتية،** إذا كانت ترتبط بالمبادئ التي يستهدي بها الصندوق.

9- **الموضوع.** تصنف هذه التوصيات أيضاً 28 مجالاً مواضيعياً تنتشر على ست فئات عريضة وهي: الاستهداف، والتميز بين الجنسين، والمجالات التقنية، وإدارة المشروعات، والأنشطة غير الإقرضية، والمواضيع الشاملة. ولأول مرة بالنسبة لهذا العام هنالك قضايا مؤسسية، وهي أساساً تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والموارد البشرية الناجمة عن التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق.

10- وما أن تستجيب الفرق القطرية والأشخاص المرجعيون ذوي الصلة عبر الدوائر بالنسبة للتقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق عن أحدث وضع لتنفيذ التوصيات حتى يتم تقدير درجة الامتثال باستخدام المعايير التالية:

- **متابعة كاملة:** التوصيات مدرجة بالكامل ضمن المرحلة الجديدة/تصميم الأنشطة، والعمليات أو البرامج؛
- **جارية:** تم الشروع في التدابير وفقاً للتوجه الموصى به في الاتفاق عند نقطة الإنجاز؛
- **جزئية:** تمت متابعة التوصيات بصورة جزئية، مع امتثال الإجراءات للمسوغات الواردة في الاتفاق عند نقطة الإنجاز؛
- **لم يحن وقتها بعد:** وهي التوصيات التي سيتم إدراجها في المشروعات أو البرامج القطرية أو برامج الفرص الاستراتيجية القطرية في المستقبل التي ستضم أو تستكمل في المستقبل؛
- **غير قابلة للتطبيق:** توصيات لم يتم الامتثال لها إما بسبب الظروف المتغيرة في سياق التنمية القطرية أو في سياق التسيير المؤسسي في الصندوق، أو لأية أسباب أخرى؛

- معلقة: توصيات تعذرت متابعتها؛
- غير متفق عليها: كما تنص عليه عملية صياغة الاتفاق عند نقطة الإنجاز، فهي التوصيات التي لم تحظ بموافقة دائرة إدارة البرامج أو الحكومة المعنية.

## ثانيا - وضع تنفيذ التوصيات

### ألف - نطاق التقييم ومحتوياته

- 11- التوزيع الإقليمي. تمت تغطية أربع تقييمات لبرامج قطرية في تقرير هذا العام، وهي مدغشقر وأوغندا من إقليم أفريقيا الشرقية والجنوبية، ومالي من إقليم أفريقيا الوسطى والغربية، ونيبال من إقليم آسيا والمحيط الهادي. وبسبب تقليص عدد التقييمات المغطاة في تقرير رئيس الصندوق عن وضع توصيات التقييم وتدبير الإدارة نظرا للتوقف عن إجراء التقييمات على مستوى المشروعات فقد لا تتم تغطية جميع الأقاليم في سنة واحدة.
- 12- عدد التوصيات الناجمة عن كل تقييم. فيما يتعلق بعدد التوصيات الناجمة عن كل تقييم، تم استثناء 50 توصية من التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق لهذا العام، وهي بنود الإجراءات التي قدمت إلى المجلس التنفيذي في خطة عمل الصندوق لتعزيز كفاءته التشغيلية والمؤسسية<sup>3</sup>
- 13- ومن بين تقييمات البرامج القطرية الأربعة، هنالك 59 توصية، أي حوالي 15 بالمائة لكل تقييم. وهذا يتماشى مع العدد المتناقص للتوصيات في السنوات الأخيرة حيث خرج كل تقييم بحوالي 17-19 توصية في الفترة 2010-2013. كما أنه يعبر أيضا عن استمرار التوصيات في كونها مركزة واستراتيجية بطبيعتها.
- 14- مستوى المتابعة. تنقسم المسؤولية عن المتابعة بين المستويين القطري والمؤسسي للصندوق (الجدول 1). ويتوجب متابعة جميع التوصيات الخمسين الناجمة عن التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق على المستوى المؤسسي.
- 15- وفيما يتعلق بتقييمات البرامج القطرية، فإن الغالبية العظمى من التوصيات (50 من أصل 59) منوطة بالفرق القطرية بالتنسيق مع السلطات الحكومية المعنية. ويعتبر هذا التدبير ملائما إذا ما أخذنا بعين الاعتبار القدرات المتزايدة على المستوى القطري مع تعزيز الحضور القطري وندب الموظفين المهنيين للعمل في المكاتب القطرية.

<sup>3</sup> الوثيقة EB 2013/109/R.12.

## الجدول 1

## عدد التوصيات في تقرير عام 2014 حسب نمط التقييم ومستواه

المجموع (نسبة مئوية)	المجموع (عدد)	التقييمات		
		تقييمات البرامج القطرية	المؤسسية لكفاءة الصندوق	
46	50	50		المستوى المؤسسي للصندوق
2	2		2	المستوى الإقليمي للصندوق
46	50		50	المستوى القطري للصندوق/ الحكومات
1	1		1	السلطات والمؤسسات الحكومية
6	6		6	مستوى المشروعات
<b>100</b>	<b>109</b>	<b>50</b>	<b>59</b>	المجموع (عدد)
	<b>100</b>	<b>46</b>	<b>54</b>	المجموع (نسبة مئوية)

ملحوظة: النسب المئوية مقربة وقد لا يبلغ مجموعها 100 تماماً.

16- **طبيعة التوصيات.** يفترض تنفيذ حوالي 20 بالمائة من التوصيات الناجمة عن خطة العمل على المستوى السياساتي، و50 بالمائة منها تحدد إجراءات على المستوى الاستراتيجي (الجدول 2). وفي البلدان المعنية، يتضمن ذلك الاستهداف على المستوى الوطني، وإدماج المنح في البرامج، والتعاون مع الشركاء الإنمائيين والقطاع الخاص. وعلى وجه العموم فإن حصة التوصيات التشغيلية (29 بالمائة) تتماشى تماماً مع السنوات الماضية (حوالي 35 بالمائة عام 2012 و2013)، وسبب هذا التراجع البسيط الاستجابة رقيقة المستوى الضرورية للتقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق.

## الجدول 2

## توزيع توصيات التقييم حسب المستوى والطبيعة

المجموع (عدد)	سياسات	استراتيجية	تشغيلية	
50	22	20	8	المستوى المؤسسي للصندوق
2			2	المستوى الإقليمي للصندوق
50		35	15	المستوى القطري للصندوق/ الحكومات
1			1	السلطات والمؤسسات الحكومية
6			6	مستوى المشروع
<b>109</b>	<b>22</b>	<b>55</b>	<b>32</b>	المجموع (عدد)
<b>100</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>29</b>	المجموع (نسبة مئوية)

## باء - وضع التنفيذ: مدى الامتثال

17- يوجز الجدول 3 مدى متابعة الـ 109 توصيات المدرجة في تقرير هذا العام.

## الجدول 3

## وضع تنفيذ توصيات التقييم

المستوى	متابعة كاملة	جارية	جزئية	لم يحن وقتها بعد	غير قابلة للتطبيق	معلقة	الاتفاق لم يتم عليها	المجموع (عدد)
المستوى المؤسسي للصندوق	23	27						50
المستوى الإقليمي للصندوق		2						2
المستوى القطري للصندوق/ الحكومات	41	3	2	2		1	1	50
السلطات والمؤسسات الحكومية						1		1
مستوى المشروعات	4	2						6
المجموع (عدد)	68	34	2	2		2	1	109
المجموع (نسبة مئوية)	62	31	2	2		2	1	100

- 18- حظيت جميع التوصيات تقريبا بمتابعة كبيرة، إذ حظيت 62 بالمائة منها بتنفيذ كامل، في حين ما زال 2 بالمائة منها معلقا. وبصورة تقريبية، فإن نصف التوصيات الناجمة عن التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق (26 من أصل 50) ما زالت جارية، وهي في الحقيقة تتعلق بمجملها بالإجراءات طويلة الأمد التي تنطوي على إعادة هيكلة النظم والعمليات والتي وضعت لها جداول زمنية في خطة العمل بحيث تنتهي بحدود نهاية عام 2015 بمجملها<sup>4</sup>. أما خطة العمل نفسها، فقد عرضت على لجنة التقييم في سبتمبر/أيلول 2013، وبالتالي فإن تقرير هذا العام لا يمكن له إلا أن يوفر تحديثا أوليا، كما أنه يمثل فرصة لاستعراض مبدئي. وأما جميع الإجراءات المتفق عليها والتي ينتهي جدولها الزمني بنهاية عام 2013 فهي الآن منفذة بالكامل<sup>5</sup>.
- 19- وفيما يتعلق بتقييمات البرامج القطرية، حظي 45 من أصل 29 توصية (حوالي 76 بالمائة منها) بمتابعة كاملة. وهذا يتماشى تماما مع الأداء في السنوات السابقة، حيث حظي أكثر من 70 بالمائة من التوصيات بمتابعة كاملة كل عام منذ عام 2011.
- 20- وعلى مدى السنوات الخمس الماضية، ومع الأخذ بعين الاعتبار جميع التوصيات الواردة في التقارير السابقة بين عامي 2010 و2014، تم تنفيذ 84 بالمائة منها بشكل كامل، في حين كانت نسبة المتابعة الكاملة في جميع الشعب الإقليمية بحدود 89 بالمائة مما يشير إلى إجراءات نشطة اتخذتها جميع الفرق القطرية<sup>6</sup> (انظر الملحق الثاني، الجدولان ألف وباء لمزيد من التفاصيل). وتأتي نسبة الاستجابة العالية أيضا نتيجة للعدد الكبير من التوصيات التي تمت متابعتها للمرة الثانية خلال هذه الدورة، وعدد منها لم يحظ بمتابعة كاملة مبدئية، إلا أنها حظيت الآن بامتثال كامل. ويعتبر هذا التحسن تحسنا ملحوظا بالنسبة للفترة 2011-2013 عندما تراوحت الأرقام بين 70 و75 بالمائة.
- 21- **التوصيات التي تمت متابعتها بالكامل.** وكمثال على التوصيات التي حظيت بمتابعة كاملة، أوصى التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق بمراجعة عملية تعزيز الجودة. وبناء عليه تم إصلاح هذه العملية مما سمح للخبراء التقنيين ولشعبة السياسات والمشورة التقنية بالمساهمة بصورة أكثر

<sup>4</sup> الملحق في الوثيقة EC 2013/78/W.P.5.

<sup>5</sup> وهي تتضمن البنود 14، 28، 38، 44، 47 من خطة العمل وجميعها نفذت بالكامل.

<sup>6</sup> لا تنطوي نسبة الاستجابة الإقليمية على التوصيات التي يتم النظر إليها على مستوى المؤسسة.



كفاءة في جودة المشروعات. ونتيجة لذلك، فإن الانخراط الأكبر لهذه الشعبة تحول من استعراض تعزيز الجودة إلى مشاركة أكبر في فرق إدارة البرامج القطرية. وقد ضمن ذلك ابتعاد شعبة السياسات والمشورة التقنية عن دورها المستند إلى مراقبة الامتثال ليغدو دورا هاما في تعزيز الجودة، ويعطي الإطار 1 مثلا آخر عن التوصيات التي حظيت بتنفيذ كامل.

#### الإطار 1: تحديد أهداف واضحة لحوار السياسات في أوغندا

أوصى التقييم في أوغندا بتحديد أهداف حوار السياسات في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. ونتيجة لذلك حدد الصندوق مع حكومة أوغندا مجالات أولوية مختلفة في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية للفترة 2013-2018 ووضعها الخطوط العريضة لأهداف محددة وواقعية لكل مجال. وتتضمن هذه المجالات ما يلي: (1) إصلاح الخدمات الوطنية للاستشارات الزراعية للمتكمين من توفير الخدمات الاستشارية للأعمال الزراعية بكفاءة أكبر؛ (2) تطوير إطار ناظم للمؤسسات المالية من المستوى الرابع، بما في ذلك منظمات تعاونيات الادخار والائتمان؛ (3) تطوير سياسة جديدة وإطار استراتيجي جديد للتمويل الصغري؛ (4) إيجاد إطار مؤسسي مستدام لتعاونيات مزارعي نخيل الزيت؛ (5) دعم منظمات تعاونيات الادخار والائتمان المستدامة ومنظماتها الرئيسية. وسوف يلعب الصندوق دورا رائدا في كل مجال بالتعاون مع شركاء إنمائيين آخرين.

22- التوصيات الجارية التي تتم متابعتها. هنالك حوالي 31 بالمائة من التوصيات التي هي قيد التنفيذ حاليا، ومعظمها يتضمن عمليات على المدى الطويل. وفيما يتعلق بالمبادئ التوجيهية المنقحة للإشراف على المشروعات بعد التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها، تم بالفعل إعداد مسودة للمبادئ التوجيهية، وتوزيعها بصورة داخلية بغية الحصول على التعليقات عليها، وسوف تنشر في وقت قريب.

23- التوصيات التي تمت متابعتها جزئيا. هنالك توصيتان تمت متابعتها جزئيا حيث اتخذت إجراءات معتبرة وفقا للاتفاق عند نقطة الإنجاز. فعلى سبيل المثال، في نيبال، واستجابة لتقنيات التقييم المقترحة، نفذ مشروعان بالفعل مسوحات للمخرجات، إلا أن المنهجية الثانية، وهي استقصاء الآراء، لم تخضع للاختبار بعد.

24- التوصيات التي لم يحن وقتها بعد. وهي تتضمن توصيتين في مالي تتعلقان بصورة مخصصة بعناصر موجودة في تصميم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لمالي؛ إلا أن عملية التصميم لم تبدأ بعد وبالتالي سيتم التطرق لهذه التوصيات عام 2015.

25- التوصيات المعلقة. هنالك توصيتان معلقتان، أي حوالي 2 بالمائة من التوصيات، ويتمشى ذلك مع ما جرى في السنوات السابقة حيث كانت نسبة التوصيات المعلقة أقل من 2 بالمائة سنويا منذ عام 2011.

26- التوصيات التي لم يتم الاتفاق عليها. في مالي، ونظرا للنزاع في الإقليم الشمالي، اقترح التقييم إيقاف مشروعين، إلا أن الفريق القطري، وبالتشاور مع الحكومة، قررا عدم متابعة هذه التوصية. وفي حين أن وضع النزاع قد يؤثر على الكفاءة، إلا أنه تقرر وجوب استمرار الصندوق في دعم السكان الضعفاء في هذا السياق الصعب.

## جيم - وضع التنفيذ حسب المواضيع الرئيسية

27- إضافة إلى عرض وضع المتابعة لأغراض المساءلة، فإن عملية تقرير رئيس الصندوق عن وضع توصيات التقييم وتدابير الإدارة تمكن إدارة الصندوق أيضا وفرقه القطرية من الخضوع لعملية التعلم. ويساعد تصنيف التوصيات حسب الموضوع دائرة إدارة البرامج على فهم التوجهات الناشئة والمجالات الجديدة التي تحتاج إلى تركيز أشد. وتصنف التوصيات كما هي واردة في 28 مجالا مواضيعيا ضمن ستة تجمعات أعرض. ويلخص الجدول 4 النتائج التي تم التوصل إليها. أما التفاصيل فتد في الملحق الثالث.

الجدول 4

### توصيات التقييم حسب الموضوع

النسبة المئوية	المجموع	المجالات المواضيعية
12	13	الاستهداف والتمايز بين الجنسين
11	12	المجالات التقنية (إدارة الموارد الطبيعية، القطاع الخاص، إلخ)
26	28	إدارة المشروعات (الرصد والتقييم إلخ)
9	10	الأنشطة غير الإقراضية (الشراكات، الحوار)
23	25	المواضيع العامة (الكفاءة، الاستدامة، برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، إلخ)
19	21	القضايا المؤسسية (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والموارد البشرية)
<b>100</b>	<b>109</b>	<b>المجموع</b>

28- يحدد المقطع التالي الإجراءات المتخذة استجابة للتقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق مركزا على ثلاثة أهم مواضيع مشتركة موجودة في جميع التقييمات وهي قضايا الكفاءة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقضايا الموارد البشرية. وهناك ثلاثة مواضيع أخرى تتكرر باستمرار وهي الاستهداف وتصميم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية والحضور القطري مما ستم مناقشته أدناه.

29- **الاستهداف.** يعتبر الاستهداف الذي تغطيه 13 توصية على الدوام من بين أكثر المواضيع شيوعا مما تطرقت له التقييمات الأخيرة:

(أ) **الاستهداف الجغرافي.** استجابة لتوصيات التقييم بتحديد المعوقات والفرص للاستثمار في الإقليم الشمالي من أوغندا، تم تحديد مشروع استثماري، وهو مشروع إعادة إحياء سبل العيش في الإقليم الشمالي، وأدرج في ذخيرة برنامج الفرص الاستراتيجية الجديد سعيا للحصول على تمويل له في دورة 2013-2015.

(ب) **الاستهداف المؤسسي:** في مدغشقر، ووفقا لما أشار إليه التقييم، أدى مشروع المنظمات المهنية والخدمات الزراعية للمزارعين إلى تقدير تشخيصي مؤسسي لتحديد الأدوار المنوطة بالمنظمات المختلفة العاملة مع المزارعين: تحديد دور اقتصادي لمنظمات المزارعين (تنمية سلاسل القيمة وتعزيز الدخل)، ودور سياساتي لغرف الزراعة (حوار السياسات وتنسيق الخدمات التي يتم إيصالها بموجب استراتيجية لخدمات الإرشاد).

(ج) **الفئات والأشكال المختلفة للشاشة:** في نيبال، وبعد التقييم، تأخذ استراتيجية الصندوق حاليا في الحسبان العوامل المنبثقة عن النزاع المدني، وهي تتضمن تعزيز دعم أصحاب المبادرات الفردية الصغرى، ودعم المهاجرين العائدين الذين يرغبون في استثمار التحويلات في أعمال جديدة في

مناطقهم. علاوة على ذلك، فقد وجد التقييم أن الأقليات الإثنية/الطبقية قد لا تعكس على الدوام الحرمان والاختلافات في المكانة الاقتصادية. وبالتالي، فإن استهداف المشروعات الذي يعتمد حصرا على الطبقة الاجتماعية ليس فعالا. وأوصى عوضا عن ذلك بالاستهداف المستند إلى تصنيف الوضع الاقتصادي. وبناء عليه، تعتبر الاختلافات في الوضعية الاقتصادية حاليا أساس التمايز مع فئات مختلفة من الوضعية الاقتصادية، حيث تحددت ثلاث فئات وهي: الفقراء؛ وشديدو الفقر؛ والأحسن حالا. إلا أنه تم الإبقاء على الرصد حسب المجموعة الطبقة ومجموعة السكان الأصليين وحسب الجنس وذلك لضمان التوزيع العادل ولتجنب اقتناص النخبة لفوائد المشروع.

30- **تصميم برامج الفرص الاستراتيجية القطرية.** هنالك ثمانى توصيات تتعلق بتصميم برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة. ومن الأمثلة على الاستجابة ما يرد في الإطار 2.

#### الإطار 2: الاستجابة على تقييم تصميم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لنيبال

في بيئة ما بعد نزاع مدني، تبنى الفريق القطري في نيبال استراتيجية أوصى بها التقييم في تصميم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الخاص بالبلد. وينطوي هذا البرنامج على تحديد انعدام الاستقرار السياسي والهشاشة المؤسسية كمعوقات رئيسية للتنمية. وبالتالي يبني البرنامج على عمليات المصالحة على المستوى القاعدي، بما في ذلك من خلال إرساء الروابط بين المجتمعات والخدمات المدنية. وبسبب تحسن السياق، يظهر المهاجرون حاليا نوعا من الاهتمام المتجدد بالاستثمار. وبالتالي تعد تحويلات المهاجرين مجال تركيز رئيسي في هذا البرنامج. وأما المجالات الرئيسية لحوار السياسات فقد تقرر بالتنسيق مع الحكومة، وتم تأصيلها ضمن تصميم وتنفيذ المشروعات بحيث يتضمن كل تصميم جديد مكونا لحوار السياسات.

31- **الحضور القطري.** ركزت ثمانى توصيات على الحاجة لا إلى تعزيز الحضور القطري فقط، والذي كان مجال تركيز التقارير السابقة، وإنما أيضا على توضيح الأدوار التي تلعبها الجهات الفاعلة المؤسسية المختلفة في البلاد، مع المكاتب القطرية للصندوق. وكان هذا هو الحال بالنسبة لكل من مدغشقر ومالي، حيث أنه وفي القطرين هنالك وحدات تنسيق للمشروعات التي يمولها الصندوق ضمن وزارة الزراعة. وفي مدغشقر، تم تحديث الأدوار المنوطة بوحدة تنسيق البرامج التي يدعمها الصندوق، والمكتب القطري للصندوق، مما يسمح بقدر أكبر من التكامل. وفي مالي، هنالك تقسيم للأدوار وللتنسيق بين الصندوق والمكتب القطري، ومكتب التنسيق الوطني لمشروعات وبرامج الصندوق، مما تم تحديثه. ويعد المكتب القطري للصندوق مسؤولا عن الإشراف وعن تمثيل الصندوق في مجموعات المانحين، في حين أن مكتب التنسيق الوطني لمشروعات وبرامج الصندوق يضطلع بالمسؤولية عن تنسيق المشروعات، وتحسين الروابط بين المشروعات والصندوق. وهنالك مثل هذا التقسيم الواضح والفاصل للأدوار الذي يسمح بالتكامل، ويقدر أكبر من الكفاءة، والذي يمكن أن يكون مجال تركيز مستقبلي لإدارة البرامج في بلدان أخرى يمتلك فيها الصندوق مكاتب قطرية.

## دال - الاستجابة على التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق

32- فيما يتعلق بهذا التقييم، يتطلب تعزيز الكفاءة على المستوى المؤسسي ومستوى العمليات التعاون عبر جميع الوظائف والدوائر. وقد تحقق ذلك حتى تاريخه، وتعد جميع البنود المحددة في خطة العمل على المسار الصحيح.

33- أما على المستوى المؤسسي، فهناك إطار محدث للمساءلة في الصندوق، بما في ذلك مخطط للمكونات الرئيسية تم عرضه على المجلس التنفيذي في دورته العاشرة بعد المائة، كما تم تحديث التفاصيل الخاصة بهيكلية ثلاثة مكونات وهي: الاتفاقيات السياسية مع الدول الأعضاء، والضوابط الداخلية والتظلمات، وآليات الاستجابة. وهناك العديد من المبادرات التي اتخذت لتحسين إدارة الموارد في الصندوق في أعقاب تقدير خارجي. كما تعززت عملية إدارة الأداء في الصندوق بصورة أكبر، وهناك الآن إطار للمكافآت والاعتراف بالتميز تم تبنيه (سيشرع بإطلاقه عام 2014، بما في ذلك مكافآت نقدية وغير نقدية). وأطلق إطار جديد للكفاءات سيلعب دوراً حاسماً في تعيين الموظفين والنهوض بأدائهم وإدارتهم، وسيسهل أيضاً في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم. وفيما يتعلق بتحفيز الموظفين، أجريت عملية رئيسية عام 2013 كمتابعة للمسح الإجمالي للموظفين، وتم تحديث ستة إجراءات موصى بها من خلال مشاورات مسهبة مع الموظفين. وتم بالفعل تنفيذ الإجراءات، بما في ذلك تغيير السياسات والتدابير، والتغيير السلوكي، وإشراك الموظفين. وعلى وجه الإجمال، فإن عملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل غدت الآن عملية سنوية لا يمكن الاستغناء عنها. كذلك فقد تم وضع نظم جديدة لمجموعات العمل والاستحقاقات. وهناك مبادرات عديدة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تؤكد على أن العمليات المحسنة جارية، بما في ذلك رفع سويتها، للسماح بالوصول بالتكنولوجيا المحمولة إلى جميع منصات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

34- وفيما يتعلق بنظم إدارة الحافظة، أعيد تشكيل نظام إدارة المشروعات والحافظة بالكامل واستبداله بنظام للمنح والمشروعات الاستثمارية، وهو يتضمن حالياً معلومات عن المنح الإفرادية. ويتم رفع سوية نظام البرمجيات في الحافظة بأسرها، مما سيسمح بالوصول الكامل إلى الموظفين القطريين. كذلك تحظى المكاتب القطرية للصندوق أيضاً بنفس فرص الوصول كموظفي مقر الصندوق تماماً للنظم الجديدة مثل نظام المنح والمشروعات الاستثمارية ونظام FlexCube. وتبني هذه المفاهيم الجديدة على فهم لمتطلبات أصحاب المصلحة المعنيين في مجالات مثل التوريد، والاتساق في سجلات المدفوعات والنفقات المحلية.

35- وعلى مستوى البرامج وبعد مشاورات مكثفة، أعدت إدارة الصندوق المبادئ التوجيهية السياسية الرئيسية، بما في ذلك تحديث استراتيجية الحضور القطري للصندوق للفترة 2014-2015 التي عرضت على المجلس التنفيذي في دورة ديسمبر/كانون الأول 2013<sup>7</sup>، وتبعاً لذلك، تمت مناقشتها في ندوة خاصة غير رسمية والمصادقة عليها من خلال التصويت بالمراسلة. وتتضمن الاستراتيجية استمرار استخدام المعايير الموجودة لفتح المكاتب القطرية والاختيار بين النماذج المختلفة للمكاتب القطرية، إضافة إلى استراتيجية الخروج القائمة بالنسبة للمكاتب القطرية. كذلك فهي تضع الخطوط العريضة لعشرة مكاتب إضافية سيتم إنشاؤها. ويتم حالياً إعداد مبادئ توجيهية محدثة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، وكتاب مرجعي لهذه البرامج المستندة إلى النتائج من قبل فريق مشترك بين دوائر الصندوق، وسيُنشر بحلول

<sup>7</sup> الوثيقة EB 2013/110/R.5/Rev.1.

منتصف عام 2014. وأما فيما يتعلق بالورقة الخاصة بوضع الخيارات الأساسية للانتقائية القطرية، فيتوقع أن تعرض في سبتمبر/أيلول 2014، وتعتقد إدارة الصندوق بوجود التطرق لهذه القضية في سياق مجموعة العمل المعنية بنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، وتخطط لعرض ورقة عن هذا الموضوع على المجلس التنفيذي في دورة سبتمبر/أيلول 2014.

## هاء - متابعة التوصيات التاريخية

36- للمرة الأولى هذا العام، وكجزء من عملية إعداد التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، أجرت إدارة الصندوق متابعة مكثفة للمرة الثانية للتقييمات المغطاة في النسخ السابقة من هذا التقرير. وانطوى ذلك على استعراض التقارير المعروضة على المجلس التنفيذي بين عامي 2008 و2012؛ وتتبع التوصيات التي لم تكن متابعتها كاملة عند الإبلاغ عنها (بلغ عدد التقييمات المغطاة ما مجموعه 27 تقييماً)؛ والتنسيق بين الفرق القطرية، سواء على صعيد مقر الصندوق أو في الميدان وسلطات المشروعات.

37- وبالمجموع، تمت متابعة 138 توصية: 92 بالمائة منها بشكل كامل منذ تاريخ الإبلاغ عنها (67 بالمائة)؛ وهناك 30 توصية إضافية (21 بالمائة) كانت الإجراءات الخاصة بها جارية أو جزئية. أما في بعض الحالات، فقد تطور السياق ولم تعد التوصية الأصلية قابلة للتطبيق. ويعرض الملحق الثاني جدولاً موجزاً، في حين يورد المجلد الثاني قائمة بإجراءات المتابعة الفردية.

38- وبما يتماشى مع توصيات مكتب التقييم المستقل في الصندوق، تم تعزيز حضور الصندوق في بعض البلدان منذ إجراء المتابعة الأولى. ففي نيجيريا، تم نذب مدير البرنامج القطري؛ وفي كينيا تم تطوير نموذج عمل المكتب الإقليمي هناك إضافة إلى هيكلية التنظيمية.

39- وتم تطوير نهج تصميم المشروعات في بنن (تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2011) فيما يتعلق بالاستهداف في سلاسل القيمة، والتصنيع، والإنتاج المستدام، وإدارة المعرفة. وفي إثيوبيا (2010) تم تنفيذ نظم مؤتمته للتمويل الريفي، وخلق الانسجام بين عمليات التوريد بين الجهات المانحة جميعاً. وفي المغرب (2008) أجريت تقديرات للفقر، ونظمت حلقات عمل تشاركية مع الشركاء الوطنيين، وصممت سبل خلق الاتساق بين القروض والمنح. وفي كولومبيا (2008) تم تخصيص ميزانية سنوية بقيمة 70 مليون دولار أمريكي، وتم توسيع وتنويع الدعم التقني والمالي المقدم للمشروعات الريفية الصغرى.

40- وفي بعض الحالات، لم يجر الصندوق متابعة ملائمة لمشروعات في ذخيرة المشروعات عند إعداد التقرير ذي الصلة، ولكن ومنذ ذلك التاريخ، أدرجت جميع التوصيات. ففي الفلبين (2010) غدت المناطق الساحلية الآن مشمولة بمشروع سبل العيش والموارد الساحلية ومصايد الأسماك. ولضمان نهج متسق، حسّن المشروع التنسيق بين وزارة الزراعة ومكتب مصايد الأسماك. كذلك فقد تم الأخذ أيضاً بالتوصية الفائلة باستشارة الصندوق للمجتمعات الثلاثة في إقليم مينداناو، واحترام أعراف الشعوب الأصلية في إيصال خدمات المشروع.

41- وعلى المستوى المؤسسي، ومنذ تقييم الابتكار الذي غطاه تقرير عام 2011، بذل الصندوق جهوداً في إدارة المعرفة (التعلم والتفاسم) في إطار جديد للكفاءات، يحدد بصورة واضحة إدارة المعرفة كأولوية من الأولويات

المؤسسية. وفيما يتعلق بالتمويل الريفي (2008) وبعد مسح للقدرات وطلبات الشعب المختلفة، صمم المشروع وطور خطة شاملة لبناء القدرات الداخلية. ودعماً لهذه الخطة، فقد قام بتنظيم أحداث تدريبية، وطور مناهج للتعليم الإلكتروني التقني لموظفي الصندوق في المقر الرئيسي والمكاتب القطرية ولموظفي المشروعات.

#### واو - الاستجابة لتوصيات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2013

42- صادقت إدارة الصندوق بوجه عام على أربع توصيات خرج بها التقييم السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2013<sup>8</sup> وانخرط كل من مكتب التقييم المستقل ودائرة إدارة البرامج في المتابعة إلا أن التوصيات تتعلق بالتقييمات والتحليلات الناجمة عنها. وكما يمكن رؤيته أدناه، فإن العمل جارٍ على ثلاثة تدابير ناشئة عن هذه التوصيات، في حين أن هنالك توصية واحدة لم يحن وقتها بعد.

- (أ) بالنسبة للتقييم المؤسسي المتوقع حول البلدان الهشة، وافقت إدارة الصندوق على وجوب أن يغطي هذا التقييم البلدان متوسطة الدخل، علاوة على البلدان منخفضة الدخل، لأنه وحتى بالنسبة للبلدان متوسطة الدخل، فإن الصندوق غالباً ما يعمل في مناطق يصعب الوصول إليها وتتسم بهشاشة مؤسسية. وبناء عليه، تود دائرة إدارة البرامج أن يوسع التقييم من تركيزه ليغطي الهشاشة شبه الوطنية كعامل محدد في أداء المشروعات (جارٍ).
- (ب) وافقت إدارة الصندوق على موضوع التعلم الخاص بإدارة الحكومات. ويحتاج مكتب التقييم المستقل لتوفير المزيد من التفاصيل خلال عملية إعداد التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق (جارٍ).
- (ج) يتوجب على التقييم المؤسسي المقترح عن إدارة المشروعات، كما أشير إليه، أن يعترف بأن دور الصندوق في إدارة المشروعات أقل أهمية بكثير من دور الحكومات. ويوافق مكتب التقييم المستقل على هذا الرأي، ويتوقع اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب (لم يحن وقتها بعد).
- (د) ستولي كل من إدارة الصندوق ودائرة إدارة البرامج فيه اهتماماً خاصاً للتحديات المستمرة المحددة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، وفي الاستعراضات السنوية لأداء الحافظة، والتقرير السنوي عن الفعالية الإنمائية للصندوق. وسوف يتم التطرق لهذا الموضوع في دورة استعراض الحافظة الجارية (جارٍ).

#### زاي - الاستجابة لموضوع التعلم في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2013

43- ركز موضوع التعلم لعام 2013 على فهم المشروعات الاستثنائية (الناجحة منها وغير الناجحة) ضمن السياقات القطرية المختلفة، مع إيلاء اهتمام خاص للبلدان الهشة و/أو المتأثرة بالنزاعات والبلدان متوسطة الدخل. وقد وجدت إدارة الصندوق بأن الاستنتاجات مفيدة. وباعترافها بأهمية السياق القطري، فقد أجزت إدارة الصندوق بالفعل تقديراً معمقاً للأداء في البلدان الهشة و/أو المتأثرة بالنزاعات كجزء من استعراض الحافظة السنوية لعام 2013. وقد خرج التقدير بنتيجة مفادها أن الأداء يتميز بين الدول الهشة والدول غير الهشة، علاوة على انعدام التحسن المستمر في البلدان الهشة و/أو المتأثرة بالنزاعات.

<sup>8</sup> EB 2013/110/R.11/Add.1/Rev.1

- 44- كذلك فإن الإدارة منخرطة في التقييمات التي يتم إجراؤها على أداء الصندوق في فئات البلدان هذه. وتكرر مجدداً تأكيدها على أن هاتين الفئتين ليستا منفصلتين عن بعضهما البعض، وبالتالي فإن التقييمات الجارية للدول الهشة و/أو الدول المتأثرة بالزراعات يجب أن تتضمن الأوضاع الهشة في البلدان متوسطة الدخل. وعلى وجه الخصوص، يتوجب على هذا التقييم، إضافة إلى النظر في الدول الهشة، التطرق أيضاً لقضية الهشاشة على المستوى شبه الوطني.
- 45- ويحدث الصندوق حالياً من نهجه في التعامل مع كل من الدول الهشة و/أو المتأثرة بالزراعات، والبلدان متوسطة الدخل كجزء من نموذج عمله المعدل الذي يتم إعداده لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق. وفيما يتعلق بالدول الهشة و/أو المتأثرة بالزراعات يتمتع الصندوق بميزة نسبية منبثقة عن نهجه التشاركي وانخراطه مع المنظمات المجتمعية، وقدرته على عكس احتياجات السكان المستهدفين. وحالياً يتعاون الصندوق مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة في برنامج مشترك لبناء قدرات الشركاء. وبناء على النتائج العملية والتقييم الجاري، سوف يبسط الصندوق بصورة أكبر من تصميم مشروعاته. كما سيرسي شراكات مع المنظمات التي ترفد عمله لضمان انتقال سلس من المساعدة الإنسانية إلى التدخلات الإنمائية.
- 46- وفيما يتعلق بالبلدان متوسطة الدخل، هنالك بعض الإجراءات التي تتم مناقشتها كنهج محتملة بموجب النموذج الجديد لعمل الصندوق. وسيطور الصندوق قائمة من التدخلات السياسية والمالية والمشروعات تكون أكثر تفصيلاً وتمايزاً وقدرة على استيعاب الظروف المخصصة للبلدان. ويتضمن ذلك استقطاب مصادر تمويلية جديدة للتدخلات في البلدان متوسطة الدخل، والترويج لنقل المعرفة وتنمية القدرات، بما في ذلك دعم التعاون بين بلدان الجنوب؛ وتطوير نهج للتخرج في الوصول إلى تجديد الموارد، وموارد التدفقات الراجعة (لكن دون الاعتماد على إعادة إقراض الأموال المقترضة).

## ثالثاً - الموجز والنتائج والتوصيات

### ألف - الموجز والاستنتاجات

- 47- يغطي تقرير هذا العام عن متابعة توصيات التقييم وتدابير الإدارة خمسة تقييمات في الدورة الحالية. وهنالك اثنان بالمائة منها ما زالت معلقة، في الوقت الذي حظي فيه حوالي 62 بالمائة بمتابعة كاملة. إضافة إلى ذلك، ما زال حوالي 32 بالمائة من التوصيات جارية، معظمها ناجم عن تقييم كفاءة الصندوق، بما في ذلك التحسينات طويلة الأمد في النظم وعمليات الأعمال.
- 48- أما عملية الدورة الثانية من المتابعة، فقد ساعدت أيضاً على تحسين الامتثال على المدى الطويل. وحظي حوالي 84 من التوصيات التي انبثقت عن السنوات الخمس الماضية (التقارير من عام 2010 إلى عام 2014) بمتابعة كاملة. ويعتبر الالتزام بمتابعة التوصيات قوياً عبر جميع الشعب الإقليمية، حيث تم تنفيذ 90 بالمائة من التوصيات التي تشترك فيها هذه الشعب الإقليمية بصورة كاملة.
- 49- سيتم تنفيذ متابعة التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق من خلال خطة العمل النشطة بالفعل. وجميع الإجراءات الخاصة بها على المسار الصحيح تقريباً وهنالك العديد منها مما جرى تنفيذه بالكامل. وهي تتضمن التحسينات المكثفة في عمليات الموارد البشرية والتي تغطي المكافآت

والاعتراف بالتميز وإطار الكفاءات وإعادة هيكلة السياسات والتدابير استجابة للمسح الإجمالي للموظفين. كذلك فقد تم رفع سوية المنصات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة الحافظة لجعل الصندوق أكثر مرونة ورشاقة في استجابته للمشاكل وتحديده للحلول. وسوف يتم تصميم البرامج وتنفيذها بأسلوب أكثر اتساقاً مع تحسن المبادئ التوجيهية التي تم استكمالها مؤخراً، أو التي يتم العمل عليها، بما في ذلك المبادئ التوجيهية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج واستراتيجية الحضور القطري.

50- وتضمنت عملية إعداد تقرير هذا العام دورة ثانية من متابعة التوصيات التي لم تحظ بمتابعة كاملة عند إبلاغ المجلس التنفيذي عنها، وهي تنطوي على 27 تقييماً يغطي التقارير من عام 2008 إلى عام 2012. ومن بين الـ 138 توصية مما تم التطرق له بصورة جزئية، يحظى 67 بالمائة منها الآن بمتابعة كاملة.

## باء - التوصيات

51- يعكس الأخذ الإجمالي النشط بتوصيات التقييم أهميتها المستمرة والمتابعة الحثيثة لها من قبل إدارة الصندوق. وفيما يتعلق بالدورة الثانية من متابعة التوصيات المبلغ عنها في التقارير السابقة، يوصى بالاستمرار في هذه العملية وإعادتها كل أربع إلى خمس سنوات.

52- وفيما يتعلق بتقييم الدول الهشة، فقد تم التأكيد مرة أخرى على وجوب ألا يعامل هذا التقييم الدول الهشة والبلدان متوسطة الدخل على أنهما فئتان منفصلتان بحيث لا يمكن لبلد أن يندرج ضمن كليهما. وعند تحديد العوامل المقوضة لأداء المشروعات، لا بد من الأخذ بعين الحسبان أيضاً العوامل شبه الوطنية.



## تعليقات مكتب التقييم المستقل في الصندوق على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2014

### أولا - ملاحظات عامة

- 1- هذا التقرير هو النسخة الحادية عشرة من تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة الذي تعرضه إدارة الصندوق على لجنة التقييم والمجلس التنفيذي بغية استعراضه. ووفقا لسياسة التقييم المعدلة في الصندوق<sup>9</sup>، يدلي مكتب التقييم المستقل في الصندوق بتعليقاته على التقرير كي تنظر فيها لجنة التقييم والمجلس التنفيذي.
- 2- يعتبر تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2014 وثيقة مقتضبة وجيدة الإعداد، وهو يحل وضع تنفيذ التوصيات الواردة في خمسة تقييمات نشرت عامي 2012 و2013<sup>10</sup>. علاوة على ذلك، يتتبع تقرير هذا العام التوصيات التي لم تحظ بمتابعة كاملة عند الإبلاغ عنها في التقارير السابقة المقدمة إلى المجلس التنفيذي بين عامي 2008 و2012. ويرحب مكتب التقييم المستقل بالدورة الثانية من متابعة التوصيات، وهي عملية أجريت لأول مرة هذا العام ويدعم توصية الإدارة بإجراء مثل هذه العملية كل أربع أو خمس سنوات أو حتى بصورة أكثر تواترا.
- 3- وعلى وجه الخصوص، يعترف مكتب التقييم المستقل في الصندوق بالمتابعة القوية للتوصيات المبلّغ عنها في تقرير عام 2014 التي تتسق مع البيانات المستقاة من السنوات السابقة والتي تعود بصورة جزئية إلى الأهمية المستمرة والتركيز الذي يميز توصيات مكتب التقييم المستقل في الصندوق.
- 4- يعبر مكتب التقييم المستقل عن تقديره للجهود المبذولة في تقرير هذا العام للتطرق للعديد من تعليقاته على النسخة السابقة من هذا التقرير. فعلى سبيل المثال، ومن خلال الإبلاغ عن وضع تنفيذ التوصيات الواردة في التقارير السنوية السابقة لعمليات الصندوق باستخدام نفس فئات وضع التنفيذ (أي المتابعة الكاملة، الجارية، الجزئية، إلخ) كما هو الحال بالنسبة للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقييمات مكتب التقييم المستقل في الصندوق عموما.

### ثانيا - تعليقات مخصصة

- 5- **تقييمات المشروعات.** تنص الفقر 3 (أ) على أنه "والتزاما بسياسة التقييم المعدلة في الصندوق سيتوقف مكتب التقييم المستقل عن إجراء تقييمات على مستوى المشروعات" وبالتالي لن يغطي تقرير رئيس الصندوق عن متابعة توصيات التقييم وتدابير الإدارة بعد الآن التقييمات على مستوى المشروعات. ويود مكتب التقييم المستقل أن يوضح بأنه لم يتوقف عن إجراء التقييمات على مستوى المشروعات، ولكنه أجرى نقلة في نهجه تجاهها من خلال إجراءات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات بالنسبة لجميع العمليات المغلقة وتقديرات لأداء المشروعات (على أساس انتقائي) بما يتماشى مع توصية استعراض الأقران لمكتب

<sup>9</sup> انظر الوثيقة EB 2011/102/R.7/Rev.1، الفقرتان 11 و31(1).

<sup>10</sup> لم يدرج في تقرير هذا العام تقييما إضافيا واحدا أدرج في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2012 (تقييم البرنامج القطري للأردن) واثنان غطاهما تقرير عام 2013 (إكوادور وإندونيسيا) إما لأن الاتفاق عند نقطة الإنجاز لم يكن متاحا أو لأنه لم يمض الوقت الكافي للسماح بمتابعة ذي معنى.

التقييم لعام 2009-2010 الذي أجرته مجموعة التعاون في ميدان التقييم. ويحقق هذا النهج المزيد من التوائم بين نظام التقييم الذي يتبعه مكتب التقييم المستقل في الصندوق ووظيفة التقييم التي تقوم بها المؤسسات المالية الدولية الأخرى. وقد أسهم ذلك في تعزيز كفاءة المكتب إذا أخذنا بعين الاعتبار أن كلا من التثبت من تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات أقل كلفة من التقييمات على مستوى المشروعات التي كانت تجري في السابق. علاوة على ذلك، فإن إجراء التثبت من تقارير إنجاز المشروعات يسمح لمكتب التقييم المستقل بتقدير وتصنيف جميع المشروعات التي يمولها الصندوق المغلقة في أي سنة من السنوات، وبالتالي تغطية كاملة للحافظة. وبدوره فإن التثبت من تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات يعزز من متانة التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، حيث أنها تستخدم كأساس لهذا التقرير الأساسي الذي يصدره مكتب التقييم المستقل. وبالنسبة لقضية أخرى ذات صلة، فإنه من المفيد استذكار أن المشروعات تخضع للتقييم كجزء من تقييمات البرامج القطرية التي يقوم بها مكتب التقييم المستقل.

6- **الحضور القطري.** تصف الفقرة 31 إجراءات الصندوق استجابة للتوصيات التي تركز على تعزيز الحضور القطري، وبخاصة للوصول إلى إيضاح أكبر لأدوار الجهات المؤسسية المختلفة في البلدان مع المكاتب القطرية للصندوق. وفي حين أن هذا الموضوع هو قضية هامة بالفعل، إلا أن تقييمات البرامج القطرية قد لاحظت أيضا الحاجة إلى بذل المزيد من الجهود وتكريسها لضمان تحقيق الإمكانيات الكاملة للحضور القطري. ويتضمن ذلك التعاون بصورة أكثر نشاطا مع الحكومة المعنية حول حوار السياسات وتعزيز أنشطة إدارة المعرفة وتقوية الشراكات مع الحكومة وغيرها من الشركاء.

7- ومن الجدير بالملاحظة أن مكتب التقييم المستقل يخطط بصورة أولية لإجراء تقييم للمركزية المؤسسية للصندوق عام 2016. والهدف من هذا التقييم هو، من بين جملة أمور أخرى، تقدير دور وإنجازات المكاتب القطرية في إدارة البرامج القطرية وإيصالها والنماذج المختلفة للحضور القطري والميزانية والبنى الأساسية المنوطة بها وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والارتباط والأمن في الميدان، وغيرها من الأبعاد الأخرى ذات الصلة الحاسمة لضمان تشغيل ملائم للمكاتب القطرية لتحقيق فعالية إنمائية أفضل على أرض الواقع.

8- **التقييمات المؤسسية.** يقدر مكتب التقييم المستقل عاليا الاستجابة للتوصيات الناجمة عن التقييم المستقل لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق، ويسره رؤية الإدارة، كما أوصت به التعليقات على تقرير رئيس الصندوق عن متابعة توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2013، وهي تصوغ خطة عمل كجزء من استجابتها لهذا التقييم المؤسسي. وتبرهن المعلومات الإضافية حول بعض المخرجات المخصصة والجداول الزمنية الواردة في خطة العمل على أنها آلية فعالة لتقدير تنفيذ متابعة كل توصية منبثقة عن هذا التقييم المؤسسي.

9- يعترف المكتب بالتقدم المحرز حتى تاريخه على كل من الصعيد البرامجي والمؤسسي على الرغم من الوقت القصير نسبيا الذي انقضى منذ موافقة المجلس التنفيذي على خطة العمل في سبتمبر/أيلول 2013. ويسره ملاحظة أن العديد من البنود الواردة في هذه الخطة تسير على المسار الصحيح. وفيما يتعلق بالفقرة 34 يرحب المكتب باستبدال نظام إدارة المشروعات والحوافز بنظام للمنح والمشروعات الاستثمارية، بما في ذلك المعلومات عن المنح الفردية. إلا أنه ووفقا للتقييم المؤسسي الأخير عن المنح في الصندوق، يحتاج هذا

النظام (الذي مضى على تنفيذه أقل من سنة) لبعض التحسينات. فعلى سبيل المثال وفي الوقت الحالي فإنه لا يتضمن منحا فيها مكونات مموله بقروض، ولا يتيح إلا بعض المعلومات المحدودة عن التركيز المواضيعي لكل منحة من هذه المنح.

10- ونظرا لذلك، وكما هو وارد في الفقرة 2 من الموجز التنفيذي لتقرير رئيس الصندوق عن متابعة توصيات التقييم وتدبير الإدارة، هنالك عدد كبير من الإجراءات الإدارية الناجمة عن توصيات التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق تتطوي على "إعادة هيكلة عمليات ونظم على المدى الطويل، وسوف تستمر حتى نهاية عام 2015". ويشجع مكتب التقييم المستقل إدارة الصندوق على ضمان أن يستمر هذا التقرير في الإبلاغ عن توصيات التقييم المؤسسي في نسخته المستقبلية.

11- علاوة على ذلك، وكما هو وارد في تعليقات مكتب التقييم المستقل في السنتين الأخيرتين، ونظرا للأهمية الاستراتيجية للتقييمات المؤسسية وطبيعتها البعيدة المدى، يوصى بوجود أن يتضمن تقرير رئيس الصندوق عن متابعة توصيات التقييم وتدبير الإدارة مقطعا مكرسا لتتبع قائمة كاملة من التوصيات الناجمة عن التقييمات المؤسسية السابقة من قبيل التقييم المؤسسي في أفريقيا الذي أجراه بصورة مشتركة مصرف التنمية الأفريقي والصندوق، والتقييم المؤسسي للابتكار وتوسيع النطاق، والتقييم المؤسسي عن القطاع الخاص، والتقييم المؤسسي عن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

12- يعترف مكتب التقييم المستقل بالجهود التي يبذلها الصندوق لاستعراض نهجه في العمل مع الدول الهشة و/أو المتأثرة بالنزاعات والبلدان متوسطة الدخل (انظر الفقرات 42 (أ) و43-46)، ويحيط علما بتعليقات الإدارة على طبيعة هاتين الفئتين اللتين لا يعني إدراج دولة في أحدها عدم إدراجها في الأخرى. وبهذا الصدد، يود مكتب التقييم المستقل أن يؤكد على أنه وامتنالا لقرار المجلس التنفيذي في دورته العاشرة بعد المائة، سوف يغطي التقييم المؤسسي لانخراط الصندوق في الدول الهشة الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات في كل من البلدان متوسطة ومنخفضة الدخل.

13- توصيات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق. استجاب تقرير هذا العام لتوصيات مخصوصة وفرها التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2013، إلا أنه لم يتطرق إلى عدد من القضايا المعلقة من النسخ السابقة. إذ أوصى تقرير عام 2012 بوجود النظر في التقرير السنوي في الدورة الأولى من دورات هيئة المشاورات (مما قد تم تنفيذه) وأيضا إدراجه كأول بند على جدول أعمال دورات المجلس التنفيذي المنعقدة في ديسمبر/كانون الأول ومن التقرير السنوي لعام 2011، (1) وضع وتطبيق مبادئ توجيهية متسقة حول مستويات التمويل النظير من الدول الأعضاء؛ (2) استعراض إطار التعاون لإرساء شراكة مع مصرف التنمية الأفريقي.

## توجهات المتابعة طويلة الأمد

ألف - وضع تنفيذ التوصيات بحسب المستوى، استعراضات تقرير رئيس الصندوق عن متابعة توصيات التقييم وتدابير الإدارة 2010-2014

المستوى	متابعة كاملة	لم يحن وقتها بعد	جارية	جزئية	معلقة	لا تنطبق	لم يتم الاتفاق عليها	المجموع
الصندوق	79		33	10	3	3		128
الإقليم	6		1		1			8
البلد	444	2	25	15	2	10	1	499
الحكومة	39		2	1	1	1		44
المشروعات	49		3			1		53
المجموع (عدد)	617	2	64	26	6	16	1	732
المجموع (بالنسبة المئوية)	84	0	9	4	1	2	0	

باء - وضع التنفيذ بحسب الشعب الإقليمية، تقرير رئيس الصندوق عن متابعة توصيات التقييم وتدابير الإدارة 2010-2014

المستوى	متابعة كاملة	لم يحن وقتها بعد	جارية	جزئية	معلقة	لا تنطبق	لم يتم الاتفاق عليها	المجموع
أفريقيا الغربية والوسطى	120	2	9	4	2	1	1	139
أفريقيا الشرقية والجنوبية	169		11	2		4		186
آسيا والمحيط الهادي	133		2	5	1	7		148
أمريكا اللاتينية والكاريبي	69		9	2		1		81
الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا	47			3				50
المجموع (عدد)	538	2	31	16	3	13	1	604
المجموع (بالنسبة المئوية)	89	0	5	3	0	2	0	

ملحوظة: لا يتطابق عدد التوصيات بحسب المستوى مع عدد التوصيات بحسب الإقليم لأن التقييمات على المستوى المؤسسي ليست مدرجة في التصنيف الإقليمي.

## جيم - متابعة التوصيات التاريخية

(مدى متابعة جميع التوصيات التي لم تحظ بمتابعة كاملة في السابق 2008-2012، بعد الجولة الثانية من

المتابعة عام 2014)

المستوى	متابعة كاملة	لم يحن وقتها بعد	جارية	جزئية	معلقة	لا تنطبق	لم يتم الاتفاق عليها
الصندوق	9	1	1	1		2	13
الإقليم	4						4
البلد	64	14	8	1	1	11	98
الحكومة	9	2	3			1	15
المشروعات	6		1			1	8
<b>المجموع (عدد)</b>	<b>92</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>138</b>
<b>المجموع (بالنسبة المئوية)</b>	<b>67</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	

## توصيات التقييم بحسب الموضوع (تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2014)

### توصيات التقييم حسب موضوعها وطبيعتها في تقرير 2014

المجموعة	الموضوع	المجموع (عدد)	المجموع (نسبة مئوية)
الاستهداف والتمايز بين الجنسين	الاستهداف	13	12
	التمايز بين الجنسين		
	المستفيدون		
	منظمات الفقراء		
المجالات التقنية	القطاع الخاص والأسواق	5	5
	إدارة الموارد الطبيعية	5	5
	التحليل والدراسات والبحوث	2	2
	التمويل الريفي		
	البنى الأساسية		
إدارة المشروعات	التدريب وبناء القدرات		
	تصميم المشروعات وصياغتها	4	4
	اللامركزية	1	1
	إدارة المشروعات	6	6
	الحضور القطري	7	8
	قياس النتائج، الرصد والتقييم	6	6
	الإشراف	3	3
الأنشطة غير الإقراضية	الشراكات	2	2
	حوار السياسات	5	5
	إدارة المعرفة	3	3
الموضوعات العامة	الاستدامة	2	2
	الكفاءة	11	12
	الابتكار		
	التكرار وتوسيع النطاق	1	1
	برامج الفرص الاستراتيجية القطرية	7	8
	التسيير		
القضايا المؤسسية	الاستراتيجية	2	2
	الموارد البشرية	13	14
	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	6	7
<b>المجموع</b>		<b>109</b>	<b>100</b>