

Document: EB 2015/116/R.38  
Agenda: 20  
Date: 25 November 2015  
Distribution: Public  
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## تفعيل جدول أعمال توسيع النطاق في الصندوق

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

**Alessandra Zusi Bergés**

القائمة بأعمال  
مكتب شؤون الهيئات الرئاسية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2092  
البريد الإلكتروني: gb\_office@ifad.org

**Adolfo Brizzi**

مدير شعبية السياسات والمشورة التقنية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2450  
البريد الإلكتروني: a.brizzi@ifad.org

**Maria Elena Mangiafico**

مسؤولة إدارة المعرفة والمنح  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2093  
البريد الإلكتروني: m.mangiafico@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة السادسة عشرة بعد المائة  
روما، 16-17 ديسمبر/كانون الأول 2015

للعلم

## المحتويات

1	أولاً- المقدمة
1	ثانياً- الإطار التشغيلي
3	ثالثاً- توسيع النطاق المواضيعي
4	رابعاً- توسيع النطاق القطري
4	خامساً- المضي قدما

## تفعيل جدول أعمال توسيع النطاق في الصندوق

### أولاً- المقدمة

- 1- وجد الصندوق والعديد من شركائه الإنمائيين أن المشروعات الابتكارية وحدها ليست وسائل فعالة للقضاء على الفقر على نطاق واسع. وبمواجهته للمشكلة واسعة النطاق المتمثلة في الحد من الفقر الريفي، والذي أوليت للصندوق مهمة التصدي لها، ونظرا إلى محدودية الموارد المتاحة من المساعدة الإنمائية الرسمية، فإن الصندوق مصمم على زيادة أثر كل دولار يستثمره في الزراعة والتنمية الريفية. ولهذا السبب، فإن توسيع نطاق النتائج أولوية شاملة تدعم بصورة مباشرة تحقيق مهمة الصندوق؛ وسوف يتم السعي من أجلها في جميع تدخلات الصندوق على صعيد العالم.
- 2- ولتحقيق هذا الهدف، فإن الصندوق ملتزم خلال فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق بوضع إطار تشغيلي ومجموعة من الوسائل التوجيهية لتنفيذ التغييرات المرغوبة في عمليات الصندوق لتحقيق الأثر على نطاق واسع. وتفعيل جدول أعمال توسيع نطاق النتائج سيتطلب تغييرا في الطريقة التي تصمم وتنفذ بها برامج الصندوق. وينبغي على الصندوق أن ينظر إلى أبعد مما تستطيع أمواله أن تفعل إلى ما تستطيع أمواله أن تستقطب، والشركاء الذين يمكنها تعيّنهم بتحقيق النتائج على نطاق واسع ويشكل مستدام. وسوف يتطلب ذلك تحول من نهج يركز على المشروعات إلى البرامج القطرية التي تستطيع أن تدمج أدوات تدخلات الصندوق الرئيسية الثلاث بشكل أفضل: (1) تمويل المشروعات؛ (2) الانخراط السياساتي؛ (3) إدارة المعرفة. وهذه النظرة طويلة الأجل إلى التنمية تتعدى نطاق المشروعات الحالية للصندوق.
- 3- الهدف من هذه الوثيقة هو إحاطة المجلس التنفيذي علما بالتقدم المحرز في هذا الصدد ومشاطرته الوثائق الموضوعية لتوجيه موظفي الصندوق خلال فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق، والتي تشمل ما يلي:
  - منهجية توسيع نطاق النتائج التي عرضت أثناء مشاورات تجديد الموارد في ديسمبر/كانون الأول 2014 (<https://webapps.ifad.org/members/repl/10/3/docs/IFAD10-3-R-2.pdf>)؛
  - الإطار التشغيلي لتوسيع نطاق النتائج (<http://www.ifad.org/events/scalingup/index.htm>)؛
  - تسع مذكرات مواضيعية عن التمويل الريفي، وسلاسل القيمة المناصرة للفقراء، والري، وحيازة الأراضي، والثروة الحيوانية، ومنظمات أصحاب الحيازات الصغيرة، والتمايز بين الجنسين، والمناخ، والتغذية ([http://www.ifad.org/knotes/scaling\\_up/index.htm](http://www.ifad.org/knotes/scaling_up/index.htm))؛
  - عشر مذكرات توسيع نطاق قطرية بشأن بنغلاديش، والصين، ومصر، وإثيوبيا، وغانا، وإندونيسيا، وموريتانيا، ونيجيريا، والسودان، وبيرو ([http://www.ifad.org/knotes/scaling\\_up/index.htm](http://www.ifad.org/knotes/scaling_up/index.htm)).

### ثانياً- الإطار التشغيلي

- 4- يرتبط مفهوم توسيع النطاق عادة بقدرة المشروعات على الوصول إلى عدد أكبر من المستفيدين خلال المراحل المتعاقبة. ومع أن هذا النهج سليم من الناحية التقنية، إلا أنه مقيد بسبب أن موارد الصندوق

المخصصة لبلدان معينة تخصص من أجل أنشطة محددة. لذلك، فإذا كانت استراتيجيات توسيع النطاق ستقاس فقط بما يستطيع الصندوق تحقيقه بأمواله، فإن فوائدها ستبقى محدودة.

5- وبدلاً من ذلك، سوف تستخدم أدلة النتائج لاستقطاب موارد إضافية وتحفيز تغييرات عامة في الحكومات، والمصارف، والقطاع الخاص، والشركاء الإنمائيين، والسكان الريفيين أنفسهم. وسوف تحدث هذه التغييرات إذا دعت برامج الصندوق الجهات الممكنة من القضاء على الفقر، والتنمية المستدامة. وبالنسبة للصندوق، هذا يعني: (1) الانخراط مع البلدان لدعم التغييرات السياساتية التي تخلق الفرص والحوافز التي تجعل السكان يستثمرون ويتفاعلون؛ (2) دعم مؤسسات أصحاب الحيازات الصغيرة حتى يتمكنوا من الوصول إلى نطاق واسع ويعززوا الروابط مع اللاعبين في القطاعين العام والخاص على طول سلسلة القيمة؛ (3) دعم الابتكارات الواعدة وإدارة المعرفة للتأثير على قرارات صناع السياسات، والمستثمرين في القطاع الخاص، وبرامج القطاع العام. وبالإضافة إلى ذلك، سيكون الارتباط بالاستدامة أكثر وضوحاً لضمان أن الأنشطة والنتائج يمكن أن تستمر بعد الانتهاء من المشروعات وتمويل المشروعات.

6- وبما أن توسيع النطاق يستند إلى التعلم من الابتكار والنجاح، فإنه يستلزم نهجاً من شقين ينظر بشكل منهجي في تصميم الاستراتيجيات والعمليات القطرية: (1) الدروس المستفادة من التدخلات السابقة - ما الذي ينجح وما الذي يجب توسيع نطاقه؛ (2) المسارات التي تحرك النتائج بصورة مستدامة نحو نطاق واسع من خلال الخدمات المالية، والسياساتية والمعرفية التي يقدمها الصندوق. وفي هذا النهج، من الضروري النظر إلى توسيع النطاق من منظور المستفيدين من الصندوق، وشركائه، وأبعد من حدود مشروعاته.

7- يوجه الإطار التشغيلي الفرق القطرية للصندوق بشأن تعميم نهج توسيع النطاق في كافة عملياته. وينظر في الخطوات الرئيسية في دورة المشروعات - بما في ذلك برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، وتصميم المشروعات والإشراف عليها - ويقدم التوجيه حول كيفية توسيع نطاق عمليات الصندوق في سياقات معينة. ويهدف الإطار إلى تكميل سياسات وإجراءات الصندوق وليس استبدالها.

8- **في حالة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية:** الصندوق بصدد تنقيح المبادئ التوجيهية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، وسيشمل ذلك منهجية لتوسيع النطاق فيما يتعلق بالبرامج الاستراتيجية القطرية. وترتكز المبادئ الأساسية لتوسيع النطاق على فهم دقيق للسياق القطري والدروس المستفادة من تدخلات الصندوق السابقة. وهذا سيسمح للصندوق بتحديد رؤية لتوسيع النطاق تبرر خياراتها الاستراتيجية والبرامجية. وينبغي على جميع استراتيجيات توسيع النطاق أن تحدد: (1) المسارات والمحركات الرئيسية للتدخلات المقترحة (اعتماد نهج لحل المشاكل يحدد الاختناقات ويديرها)؛ (2) "الفضاءات" التي يحتمل أن يجري توسيع النطاق فيها؛ (3) المخاطر المترتبة عليها. ويجب أن تصمم النهج خصيصاً لتلبية احتياجات السياقات القطرية المختلفة (بما في ذلك البلدان المتوسطة الدخل، والبلدان المنخفضة الدخل، والأوضاع الهشة).

9- **في حالة تصميم المشروعات:** الاختلاف الرئيسي عن النهج السابقة هو أنه ينبغي على فرق المشروعات أن تبني مسارات لتوسيع النطاق - وتحدد محركات - من مرحلة التصميم وليس عندما تكون المشروعات قيد التنفيذ بالفعل. والدعم المستقطب من الشركاء أمر حاسم بالنسبة لنجاح توسيع النطاق؛ وهذا يشمل

الحكومات، والقطاع الخاص، والشركاء الإنمائيين الدوليين والمحليين، والمجتمعات المحلية ومنظماتها. وعلى فرق تصميم المشروعات أن تحدد نوع الشراكات التي ترعاها، والانخراط السياساتي، والمعرفة المطلوبة لحفز المزيد من الاستثمارات أو التغييرات السياسية. ولتحقيق ذلك، يجب على تصميم المشروعات تقدير الفرص والفضاءات لضمان الاستدامة من وجهات النظر النقدية، والمالية، والمؤسسية، والثقافية.

10- ولهذا النهج مضامين هامة بالنسبة لعملية تصميم المشروعات، وترتيبات الإدارة، ولا سيما الرصد والتقييم. ورصد توسيع النطاق يختلف عن رصد مشروعات الصندوق التقليدية: فهو لا يركز فقط على ما يمكن تحقيقه من منظور المشروع، وإنما يشدد على النواتج التي تتعدى فترة عمر المشروع والتي لا يمكن قياسها بالنتائج المحددة للمشروع. ويمكن النظر في النتائج المتوسطة لتقدير ما إذا كانت الفضاءات والعمليات المطلوبة موجودة لتحقيق النطاق المطلوب.

11- **في حالة الإشراف:** سيبقى رصد النتائج المتوقعة من المشروعات هدفا حاسما. إلا أنه ينبغي على الفرق أيضا أن تركز على: ما إذا كانت هذه النتائج مستدامة بعد إنجاز المشروعات؛ وصحة الافتراضات الكامنة وراء مسارات توسيع النطاق؛ وانخراط أطراف أخرى؛ واحتمال قدرة المشروع على تعبئة تمويل إضافي أو إحداث تغييرات سياسية لتحقيق النتائج على النطاق المطلوب. وينبغي للإشراف على المشروعات أن يذهب أبعد من النهج التقليدي لتقدير المخاطر القانونية، ويقدر مخاطر أخرى، بما في ذلك النزاعات والهشاشة، وأوجه الضعف المؤسسية، والنقص في الإشراف المالي. وينبغي لدعم التنفيذ أن يبني شراكات دائمة مع مؤسسات أصحاب الحيازات الصغيرة التي يمكن أن تصبح في نهاية المطاف بمثابة أصحاب المصلحة والمحركين الرئيسيين بالنسبة لاستراتيجيات توسيع النطاق.

12- **العمليات المتصلة بالجودة في الصندوق:** تستخدم هيئات مثل لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات، وفرق إدارة البرامج القطرية، وعمليات مثل تعزيز الجودة وضمان الجودة، "أسئلة تأطيرية" لتقدير مواعمة تدخلات الصندوق مع استراتيجيات توسيع النطاق. وسوف يشمل تصميم برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروعات استعراضات لتحديد العناصر الرئيسية لنهج توسيع النطاق الموجودة. ويقوم مستعرضو ضمان الجودة بإعطاء تصنيف لتوسيع النطاق، كما هو مطلوب في إطار قياس النتائج، استنادا إلى الأجوبة على الأسئلة التأطيرية. وفي بعض السياقات، قد لا يكون نهج توسيع النطاق قابلا للتطبيق (مثلا في حالات الطوارئ، وتدخلات ما بعد النزاعات، والمشروعات التجريبية)؛ وفي هذه الحالات، لن يتم تصنيف المشروعات. إلا أنه سيتم إيلاء انتباه إلى تراكم المعرفة والتعلم.

### ثالثا - توسيع النطاق المواضيعي

13- المذكرات المواضيعية التسع التي تم إعدادها عن مؤسسات أصحاب الحيازات الصغيرة، والتمويل الريفي، وسلاسل القيمة الزراعية، وحيازة الأراضي، والري، والثروة الحيوانية، والتغذية، والمساواة بين الجنسين، وتغير المناخ يقصد منها توضيح كيف يمكن أن تحتاج نُهج توسيع النطاق لتصميمها بشكل يتناسب مع مجالات العمل المختلفة. وتوفر هذه المذكرات التوجيه لتقرير ما يلي: (1) ما الذي سيتم توسيع نطاقه وهل هناك نماذج ناجحة؛ (2) ما هي المسارات التي يمكن بناؤها من خلال أساليب الصندوق الرئيسية؛ (3) ما هي المحركات والفضاءات اللازمة لتوسيع النطاق؛ (4) ما هي أدوات الرصد والتقييم اللازمة.

14- قد تحتاج مجالات العمل المختلفة إلى نهج مختلفة تماما لتحديد مسارات توسيع النطاق. وبعضها موجه نحو القطاع الخاص (مثل التمويل الريفي، وتنمية سلاسل القيمة)، بينما يتمتع البعض الآخر بمكونات أقوى بالنسبة للصالح العام (بما في ذلك تغير المناخ، والري، وحيازة الأراضي). وبعضها له توجه أقوى نحو السياسات (مثل حيازة الأراضي، والتمويل الريفي). وفيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين، والتغذية، وتغير المناخ، وهي مواضيع عامة، فإن نهج توسيع النطاق يستند إلى قابلية تعميمها في حافظة الصندوق. وستساعد أدوات التوجيه العملية هذه الفرق القطرية على تحديد السياسات والحواجز المؤسسية التي يتوجب التصدي لها، وفرص الاستثمار والمعرفة الحاسمة الضرورية لتحقيق النتائج على النطاق المطلوب في التدخلات المواضيعية المعنية.

### رابعاً - توسيع النطاق القطري

15- وتوضح المذكرات القطرية العشر كيف يمكن تكييف نهج توسيع النطاق بالنسبة للبلدان المختلفة. وهي تنظر في السياق المحلي، والتدخلات والنجاحات السابقة، ولكنها تنظر في المقام الأول قدا مع رؤية لدعم المسارات والمحركات التي ستحقق النتائج على نطاق واسع.

16- إن قدرة الصندوق على إحداث التغيير على نطاق واسع تعتمد على الأوضاع القطرية. ففي البلدان المتوسطة الدخل، حيث غالبا ما تكون موارد الصندوق متواضعة، من المحتمل أن يشتمل دور الصندوق في توسيع النطاق على تيسير الابتكار، وتقاسم المعرفة، والتأثير على السياسات. وقد يكون لهذه الأمور أثر أكبر من تمويل الصندوق وحده، شرط أن تستطيع استقطاب المزيد من التكرار والتعميم في البرامج الحكومية، وتعبئة التمويل المشترك ومشاركة القطاع الخاص. وفي البلدان المنخفضة الدخل، من المحتمل أن يركز توسيع النطاق على توسيع التجارب الناجحة، والتنمية المؤسسية، وبناء القدرات بحيث يستطيع الشركاء وأصحاب المصلحة الوطنيون تقوية الجهود السابقة. وقد يمول الصندوق جزئيا توسيع نطاق المشروعات، ولكن ينبغي أن يبحث بنشاط عن الشراكات بين المنتجين والقطاعين العام والخاص، والتمويل المشترك، والملكية على مستوى المجتمعات المحلية. وفي الأوضاع الهشة، قد تكون الميزة النسبية للصندوق في التركيز على التنمية المؤسسية على مستوى المجتمعات المحلية، وعلى بناء القدرات لتعزيز قدرة أصحاب المصلحة على الصمود، وتيسير فرص الوصول إلى الأسواق والتمويل.

### خامساً - المضي قدما

17- الآن وقد أصبح للصندوق سلسلة من أدوات التوجيه وإطار تشغيلي، فإنه سيسعى وراء تدريب الموظفين طوال فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق. وسيطلب تعميم توسيع النطاق في العمليات مشاركة نشطة من قبل الفرق القطرية، وطريقة جديدة للنظر إلى انخراط الصندوق مع أصحاب المصلحة، والشركاء، والمستفيدين المحليين.

18- سيهدف الصندوق إلى المشاركة في مجتمع الممارسين الشامل لجميع القطاعات والذي يضم مجموعة واسعة من الجهات المانحة، والمؤسسات، ومراكز البحوث، وجهات أخرى تتبادل الآراء بشأن النهج الابتكارية

لتوسيع النطاق. وسوف يقود الصندوق فريق العمل المعني بتوسيع النطاق في التنمية الزراعية والريفية<sup>1</sup>، والذي يمثل منتديا عالميا للتواصل، وتقاسم المعرفة، والتعلم فيما يتعلق بتوسيع النطاق من أجل تحقيق الأثر.

19- سيعدّ مكتب التقييم المستقل في الصندوق تقرير توليفة تقييمية عن توسيع النطاق في عام 2016 من أجل: (1) تقدير أداء الصندوق في توسيع نطاق النتائج؛ (2) توليد نتائج وتوصيات من أجل تعزيز الأنشطة المستقبلية في هذا المجال.

---

<sup>1</sup> تضم العضوية الصندوق، والمعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية، ومنظمة هايفر الدولية، ومعهد النتائج من أجل التنمية، وTechnoServe، والمنظمة الدولية لنظم الإدارة، والبنك الدولي، ومعهد بروكنغز.