

Document: EB 2016/119/R.12
Agenda: 9
Date: 9 November 2016
Distribution: Public
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

إطار الفعالية الإنمائية للصندوق

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

William Skinner

مدير مكتب شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2974
البريد الإلكتروني: gb_office@ifad.org

Paul Winters

مدير شعبة البحوث وتقييم الأثر
القائم بأعمال مدير دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة
رقم الهاتف: +39 06 5459 2189
البريد الإلكتروني: p.winters@ifad.org

Lisandro Martin

مدير وحدة برمجة العمليات وفعاليتها
دائرة إدارة البرامج
رقم الهاتف: +39 06 5459 2388
البريد الإلكتروني: lisandro.martin@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة التاسعة عشرة بعد المائة
روما، 14-15 ديسمبر/كانون الأول 2016

للاستعراض

المحتويات

موجز تنفيذي

ii

1

أولاً - مقدمة

2

ثانياً - الفعالية الإنمائية وآثارها

4

ثانياً - تحليل المعوقات الأساسية

6

رابعاً - نظرية التغيير: إطار للعمل

8

خامساً - الأنشطة

الملحق

19

جدول أعمال تقييم الأثر في فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق

موجز تنفيذي

- 1- أثبتت مبادرة تقييم الأثر، وهي أحد المنجزات المتوخاة في إطار اجتماعات هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق - أن ملايين السكان الريفيين يستفيدون بطرق شتى من استثمارات الصندوق. وبينما أكدت المبادرة المذكورة هذه الآثار الهائلة، فقد سلطت الضوء أيضاً على جوانب قصور تعتري نهج الصندوق في قياس النتائج، بما في ذلك قياس الآثار. والرسالة الجوهرية المستقاة من هذه العملية هي أن تحديد النتائج التي تحققها استثمارات الصندوق تحديداً كافياً يتطلب تخطيطاً دقيقاً وقائماً على التفكير الاستراتيجي وقرارات عملية المنحى. والخلاصة أن ذلك يقتضي وضع إطار لضمان جمع معلومات كافية. والغرض من هذه الوثيقة هو وضع إطار للفعالية الإنمائية في الصندوق بهدف إرساء البنية اللازمة لتيسير استخدام الأدلة في القرارات المتعلقة بتصميم المشروعات وتنفيذها.
- 2- ولئن كانت مشروعات الصندوق تشمل كثيراً من عناصر تحقيق الفعالية الإنمائية، فقد حدد تقييم تناول القيود الأساسية التي تحول دون تحسين القابلية للتقييم جوانب قصور رئيسية على مر السنوات. وأخذت عدة مبادرات لمعالجة هذا القصور، غير أن الصندوق لم يأخذ في أي وقت من الأوقات بنهج شامل ومتسق في قياس النتائج، بما في ذلك قياس الأثر. وهذا النهج مطلوب. ويستند الإطار المقترح إلى نظرية تغيير قائمة على تشخيص القيود الأساسية. وسلطت الأضواء على خمسة مجالات ينبغي أن تتركز حولها مجموعات من الأنشطة، إلى جانب المخرجات المتوقعة من تلك الأنشطة، وأخيراً، الطريقة التي ستفضي بها تلك المخرجات إلى تحقيق الأثر المنوخى المتمثل في صنع القرار القائم على الأدلة. وفي حين أن الهدف في نهاية المطاف هو تحسين المشروعات الإنمائية وجعلها أكثر قدرة على تحقيق غاياتها الإنمائية فإن الغرض من الإطار هو ضمان توليد أدلة تستخدم وتُجمع بطريقة منهجية في المشروعات.
- 3- وفيما يلي الأنشطة المقترحة التي تشكل القاعدة التي تنطلق منها نظرية التغيير:
- (1) **تقوية التركيز على النتائج طيلة دورة المشروع.** الأنشطة في هذا المجال هي: (أ) تعزيز أدوات التقييم الذاتي في الصندوق، بما يشمل التقرير المتعلق بتصميم المشروع، وتقرير حالة المشروع ونتائجه، وتقرير إنجاز المشروع، من أجل ضمان جمع المعلومات بطريقة سليمة، و(ب) استخدام قائمة مرجعية للفعالية الإنمائية من أجل ضمان الامتثال وجودة وثائق المشروع.
 - (2) **تعزيز التقييم الذاتي والمساءلة عن النتائج.** الأنشطة في هذا المجال هي: (أ) إرساء وحدة متخصصة ومسؤولة لتوسيع التعلم والوفاء بالمتطلبات المؤسسية، وبالتالي إضفاء مزيد من الأهمية على التقييم الذاتي ومنحه صلاحيات أوسع؛ (ب) إسناد مسؤوليات واضحة وأدوار قيادية مشتركة لأفراد فرق إدارة البرامج القطرية من أجل ضمان المساءلة على مستوى المشروعات.
 - (3) **تحسين القدرة على الرصد والتقييم في القطاع الريفي.** الأنشطة الرئيسية في هذا المجال هي: (أ) تدريب النظراء الحكوميين بالتعاون مع مبادرة مراكز التعلم في مجال التقييم والنتائج التي تسعى إلى تصميم منهج تدريبي للحصول على شهادة في الرصد والتقييم، وتقييم الأثر بالتعاون مع الصندوق؛ (ب) تدريب موظفي الصندوق كجزء من "أكاديمية مديري البرامج القطرية".

(4) تشجيع استخدام الأدلة في إدارة الحافظة. الأنشطة في هذا المجال هي: (أ) التحليل المنهجي لحافظة الاستثمارات الإنمائية للصندوق من أجل فهم أثرها المحتمل على الأهداف الاستراتيجية للصندوق؛ (ب) الاستعراض المنهجي لمكونات الحافظة من أجل بناء قاعدة أدلة يمكن استخدامها في تحديد وتصميم المشروعات التي من المرجح أن يكتب لها النجاح.

(5) ربط رصد المشروعات وتقييمها بالإبلاغ عن النتائج المؤسسية. ستشمل الأنشطة ما يلي: (أ) مواءمة المؤشرات المستخدمة في رصد المشروعات وتقييمها مع المؤشرات المستخدمة في نظام إدارة النتائج والأثر؛ (ب) إصلاح نظام إدارة النتائج والأثر وإدراجه ضمن نظام تقارير الإشراف؛ (ج) وضع نظام لانتقاء المشروعات ومؤشرات الأثر لتقييم أثر استثمارات الصندوق؛ (د) الجمع بين نظام إدارة النتائج والأثر وتقييمات الأثر في الإبلاغ عن النتائج المؤسسية.

4- ومن المتوقع أن تتغلب هذه الأنشطة معاً على المعوقات التي تحول دون توليد الأدلة واستخدامها في صنع القرار والدفع قُدماً بجدول أعمال قائم على النتائج لتحقيق ثلاثة مخرجات: (1) مشروعات مصممة بطريقة تُعزز الفعالية الإنمائية المؤسسية الشاملة؛ (2) منطوق للمشروع يُرصد بانتظام ويتم الحفاظ عليه طيلة دورة المشروع؛ (3) تقييمات للأثر تصل بالتعلم إلى أقصى حدوده. وينبغي أن تقضي هذه المخرجات الثلاثة بدورها إلى النواتج الرئيسية لتحسين التعلم وتعزيز المساءلة، وبالتالي التمكين من صنع قرار قائم على الأدلة. وعن طريق تعزيز الأنشطة المتكاملة في هذا الإطار، يمكن للصندوق أن يدفع قُدماً بجدول أعمال للفعالية الإنمائية الذي يعرض نتائجه ويقدم دروساً للمستقبل.

إطار الفعالية الإنمائية للصندوق

أولاً - مقدمة

- 1- من السمات الرئيسية التي تميز بها التجديد التاسع لموارد الصندوق (التجديد التاسع) توجهه القوي نحو تقييم الأثر. وفي ظل هذا التركيز، استثمرت موارد هائلة من أجل ما يلي: (1) استكشاف منهجيات لتقييم الأثر؛ (2) قياس نتائج الأنشطة الممولة من الصندوق وأثرها قدر المستطاع؛ (3) تلخيص الدروس المستفادة وإسداء المشورة بشأن النهج القوية والفعالة من حيث التكلفة في إسناد الأثر إلى تدخلات الصندوق¹. وأثبتت مبادرة تقييم الأثر التي أسفر عنها التجديد التاسع للموارد أن استثمارات الصندوق في السكان الريفيين حققت عائداً في عدد من المجالات الحاسمة، بما فيها الأصول، والقدرة على الصمود، وملكية الأصول الحيوانية، والإيرادات الزراعية، والتغذية، وتمكين المرأة، مؤكدة أن التوقعات تشير إلى أن ملايين السكان الريفيين سيستفيدون بطرق شتى من استثمارات الصندوق².
- 2- وبينما أثبتت مبادرة تقييم الأثر ما تحقق من أثر كبير، فقد سلطت الضوء أيضاً على جوانب قصور ملموسة في نهج الصندوق حيال قياس النتائج. وفيما يلي بعض الدروس الرئيسية المنبثقة عن تلك المبادرة:
 - (1) يجب تعزيز الأطر المنطقية ونظم الرصد والتقييم بطريقة منهجية في مرحلة تصميم المشروع من أجل ضمان قابليته للتقييم؛
 - (2) يجب أن يركز الصندوق على تقييمات الأثر التي تسبق تنفيذ المشروع من أجل دقة إسناد المسؤولية عن أثر استثمارات الصندوق؛
 - (3) ينبغي اختيار تقييمات الأثر وتنظيمها على نحو يبسّر التعلم ويصل به إلى أقصى حدوده، مع الاعتراف في الوقت نفسه بالحاجة إلى الإبلاغ المؤسسي؛
 - (4) ينبغي أن يركز الصندوق على مجموعة شاملة من المؤشرات التي تُعبر عن الأهداف الاستراتيجية الثلاثة للصندوق على النحو المحدد في إطاره الاستراتيجي للفترة 2016-2025؛
 - (5) يتطلب جدول أعمال تقييم الأثر استعراض الحافظة بانتظام لفهم الأثر المحتمل للمشروعات الممولة من الصندوق، ولتحديد المجالات التي تتطوي على ثغرات في الأدلة؛
 - (6) يجب أن يكون جدول أعمال تقييم الأثر قائماً على مجموعة متعددة من أصحاب المصلحة ويجب أن يكون عملية تشاركية من أجل ضمان الملاءمة.
- 3- ويرجع الفضل في الدروس المستفادة من مبادرة تقييم الأثر إلى النهج العام الذي جرى الأخذ به. وسعيًا إلى الدفع فُدمًا بجدول أعمال قائم على النتائج كجزء من إطار قياس نتائج التجديد التاسع، تحوّل الصندوق بجرأة من مقياس للمخرجات يقيس عدد المستفيدين الذين يتم الوصول إليهم، إلى مقياس رفيع المستوى

¹ منهجيات تقييمات الأثر لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق (الوثيقة EB 2012/107/INF.7)، الفقرة 6 من الموجز التنفيذي.

² عرض تجميعي للدروس المستفادة من مبادرة تقييم الأثر في فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق (الوثيقة EB 2016/117/R.8/Rev.1).

للنواتج المتمثلة في عدد الأشخاص الذين يتم الخروج بهم من دائرة الفقر. وفرض هذا التغيير التطلعي في محاور التركيز ضغوطاً على نُظم قياس النتائج في الصندوق، ذلك أن تقييم الآثار على المستوى الرفيع لم يكن مطروقاً من قبل. ونتيجة لذلك، تولدت معارف كثيرة في غضون مدة زمنية قصيرة نسبياً. والرسالة الجوهرية المنبثقة عن الدروس الملحوظة هي أن تحديد النتائج التي تحققها استثمارات الصندوق تحديداً كافياً يتطلب تخطيطاً دقيقاً وقائماً على التفكير الاستراتيجي وقرارات عملية المنحى. ويتطلب ذلك بإيجاز إطاراً لضمان جمع معلومات كافية وفي الوقت المناسب.

4- ووضع ذلك الإطار هو الخطوة المنطقية التالية في تطور الصندوق كمنظمة قائمة على النتائج. وبدأ التركيز على النتائج منذ أكثر من عقد من الزمان عندما أنشأ الصندوق نظام إدارة النتائج والآخر من أجل قياس نتائج المشروعات التي يدعمها والإبلاغ عن تلك النتائج، واستمر ذلك متمثلاً في مبادرة تقييم الأثر في فترة التجديد التاسع للموارد. وقطعت أشواط واضحة، ولكن القيود ما زالت قائمة. واعتراضاً بهذه القيود، اتخذ الصندوق بالفعل مجموعة من الإجراءات لتحسين قدرته على توليد الأدلة التي تثبت نجاح مشروعاته. غير أن هذه المبادرات الفردية في حاجة إلى توحيد وتوسيع لضمان الأخذ بنهج متسق وشامل.

5- والغرض من هذه الوثيقة هو وضع إطار للفعالية الإنمائية للصندوق بهدف إرساء الهيكل الضروري لتيسير استخدام الأدلة في القرارات المتعلقة بتصميم المشروعات وتنفيذها. ويتمثل الطرح المقترح في زيادة التركيز على الفعالية الإنمائية لأن القياس الكافي للنتائج - بدءاً بالمخرجات وانتهاءً بالنواتج والآخر - يتطلب تصميم مشروعات فعالة وتنفيذها. ولا يمكن الاستفادة كثيراً من المشروعات المصممة أو المنفذة بطريقة غير سليمة. وينبغي قياس نتائج المشروعات التي تستفيد من الأدلة القائمة والتي سيكتب لها النجاح على الأرجح.

6- وتحقيقاً لهذه الغاية، يوضح القسم التالي تعريف الفعالية الإنمائية وما يتطلبه تحقيقها. ويتناول القسم الثالث القيود الأساسية التي تعيق تحسين الفعالية الإنمائية في الصندوق، ويعرض القسم الرابع نظرية للتغيير من أجل التصدي لهذه القيود وتعزيز اتخاذ القرار على أساس الأدلة. وتُحدّد هذه النظرية مجموعة من الأنشطة ومخرجاتها ونواتجها وآثارها المتوقعة التي تشكّل الأساس للإطار. ويوضح القسم الخامس الأنشطة المحددة الضرورية لتنفيذ الإطار.

ثانياً - الفعالية الإنمائية وآثارها

7- يجب على الصندوق، أسوة بسائر المؤسسات المالية الدولية، أن يسعى باستمرار إلى العمل بفعالية في تحقيق أهدافه الإنمائية. وتُعرّف الفعالية بأنها "مدى تحقيق أهداف التدخلات الإنمائية، أو مدى توقع تحقيقها، مع مراعاة أهميتها النسبية"³. وتتحقق الفعالية الإنمائية إذا كانت أنشطة التدخلات الإنمائية ومخرجاتها:

- ذات صلة باحتياجات الفئات المستهدفة وأفرادها؛

³ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، لجنة المساعدة الإنمائية،

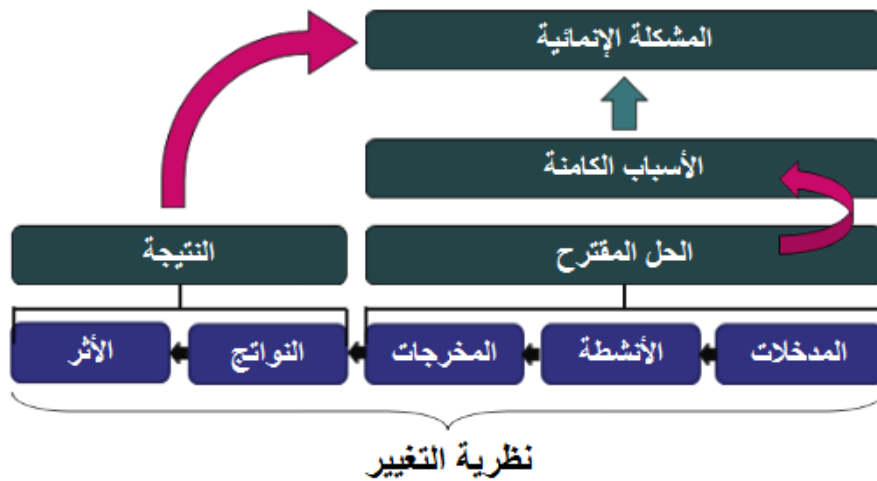
Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management (مسرد المصطلحات الأساسية في مجالي التقييم والإدارة القائمة على النتائج) (باريس، 2002).

- تسهم في تحقيق الأهداف الإنمائية والنتائج الإنمائية المتوقعة على المستويين الوطني والمحلي في البلدان النامية؛
- تولّد فوائد مستدامة لأفراد الفئة المستهدفة؛
- تتحقق بطريقة فعالة من حيث التكلفة؛
- شاملة من حيث دعمها للمساواة بين الجنسين والاستدامة البيئية؛
- تسمح بمشاركة ودعم المنظمات في التعلم من الخبرة واستخدام أدوات إدارة الأداء والمساءلة، مثل التقييم والرصد، من أجل تحسين الفعالية على مر الزمن⁴.

8- ويتطلب تحقيق الفعالية الإنمائية اختيار مجموعة من المشروعات التي من المرجح أن يُكتب لها النجاح في تحقيق الأهداف الإنمائية (أداء الأعمال المناسبة) وتصميم المشروعات الفردية التي ترمي إلى تحقيق هدف (أداء الأعمال على الوجه السليم). ويتطلب أداء الأعمال المناسبة استراتيجية قطرية تقيّم بدقة الوضع الإنمائي في المناطق الريفية وتتقي التدخلات التي تتفق مع الأولويات الحكومية وأولويات الصندوق من أجل معالجة القيود الرئيسية أمام تعزيز التنمية الريفية. ويتطلب أداء الأعمال على الوجه السليم ضمان تصميم المشروعات الفردية وتنفيذها على نحو يكفل أعلى الاحتمالات في تحقيق التنمية بفعالية.

9- وتتطلب الفعالية تصميم التدخلات كي تعالج مشكلة إنمائية. ويعني عدم تحقيق ذلك أن الاستثمارات لا تستهدف سبباً جوهرياً من أسباب التخلف عن اللحاق بركب التنمية. ولننظر في الشكل 1 الذي يبين الصلة بين مشروع ما ومشكلة إنمائية. وتتطلب المعالجة الوافية للمشكلة الإنمائية تحليل الأسباب الكامنة وراء تلك المشكلة. ويتيح ذلك تأملاً دقيقاً في مصادر المشكلة، وينبغي أن يشير إلى الحلول المحتملة. والحل المقترح ينبغي ألا يستهدف فقط الأسباب الكامنة التي تعرقل التنمية، بل ينبغي أن يكون له منطوق واضح وأن يكون مستنداً إلى الأدلة المتاحة لما ثبت نجاحه في التغلب على القيود المحددة. ويُتوقع أن يكون الحل المقترح كافيّاً لتحقيق نتيجة تعالج المشكلة في نهاية المطاف.

الشكل 1: المشروعات الفعالة



⁴ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، *Assessing the Development Effectiveness of Multilateral Organizations: Guidance on the Methodological Approach* (تقييم الفعالية الإنمائية للمنظمات المتعددة الأطراف: إرشادات بشأن النهج المنهجي) (2012).

- 10- والتدخل الإنمائي هو سلسلة من المدخلات والأنشطة التي يتوقع أن تفضي إلى مخرجات تعالج الأسباب الكامنة التي تقيد التنمية. وتجسد هذه المدخلات والأنشطة والمخرجات الحل المقترح. وبافتراض أنها تتصدى على النحو الكافي للأسباب الكامنة التي تحول دون مُضي المستفيدين قدماً، يتوقع أن يستجيب المستفيدون بطريقة تؤدي إلى تحقيق النواتج المتوقعة والأثر المفترض. وينبغي أن يكون للمشروع في مساره المؤدي من النواتج والأنشطة والمخرجات إلى النواتج والآثار منطق أساسي، أو نظرية تغيير، لتوضيح الأسباب التي ستجعل الحل المقترح يحقق النتيجة المنشودة.
- 11- وفي حين أن تحليل الأسباب الكامنة وراء مشكلة إنمائية واقتراح حل على أساس الأدلة المتاحة يزيد من احتمالات تحقيق الهدف الإنمائي، فإن المشروعات ما هي إلا افتراضات بشأن كيفية معالجة المشكلة الإنمائية. وينبغي التحقق من الحل المقترح، وبتيح المشروع فرصة لمعرفة ما إذا كان ذلك الحل فعالاً وأسباب ذلك. ويبني ذلك قاعدة من الأدلة بشأن الأنشطة الفعالة وغير الفعالة وأسباب النجاح أو معوقاته.
- 12- ويجب أن تكون المشروعات قابلة للتقييم حتى تكون مصدراً للتعلم. وتُعرف القابلية للتقييم بأنها "مدى إمكانية تقييم نشاط أو برنامج بطريقة موثوقة وذات مصداقية"⁵. وتتميز المشروعات القابلة للتقييم بمنطقها الواضح ونظمها التي تولد الأدلة اللازمة للتعلم.
- 13- والخلاصة أن الفعالية الإنمائية تقتضي ما يلي: (1) أن تحدد الاستراتيجيات القطرية المشروعات التي تعالج المشاكل الإنمائية الرئيسية؛ (2) أن تصمم المشروعات الفردية في مرحلة الإدراج بحيث تكون مصحوبة بنظرية تغيير مفصلة بدقة لتسليط الضوء على الطريقة التي من المتوقع أن تحقق بها المدخلات والأنشطة الأثر المتوخى؛ (3) أن تكون المشروعات قابلة للتقييم من أجل السماح بتقييم نظرية التغيير؛ (4) أن تكون تُظم جمع البيانات مخططة تخطيطاً وافياً في مرحلة التصميم لضمان جمع معلومات كافية عن نجاح المشروعات ومعوقاتها؛ (5) أن تنفذ نُظم جمع البيانات في كل مراحل المشروع.

ثالثاً - تحليل القيود الأساسية

- 14- تنطوي مشروعات الصندوق على كثير من عناصر تحقيق الفعالية الإنمائية، ولكنها، كما أكدت المقدمة، تفتقر إلى جوانب رئيسية، لا سيما القدرة على التعلم المنهجي من التجربة.
- 15- وأجري تحليل بدعم من خبير استشاري خارجي لتقييم القيود الأساسية التي تعيق تحسين القابلية للتقييم. واستفاد التحليل من المشاورات التي دارت مع موظفي الصندوق، وعمليات استعراض الوثائق، والتقييمات الذاتية لأداء المشروعات والحفاظة على النطاق الأوسع، والتقييمات التي أجراها مكتب التقييم المستقل في الصندوق، واستعراضات ضمان الجودة⁶. وأبرزت العملية بعض الرسائل الأساسية.
- 16- أولاً، تفتقر المشروعات في كثير من الأحيان إلى التركيز على التعلم والقابلية للتقييم، وغالباً ما تكون نظمها الخاصة بالقياس دون المستوى المثالي. والأهداف المعلنة للمشروعات واسعة في كثير من الأحيان ويعتريها

⁵ انظر الحاشية 3 أعلاه.

⁶ خبير اقتصادي بارز من مكتب التخطيط الاستراتيجي والفعالية الإنمائية في مصرف التنمية للبلدان الأمريكية، ولديه خبرة في تنفيذ الإصلاحات في مجال قابلية المشروعات للتقييم.

الغموض، وتتسم نظرية التغيير أو منطق المشروع بالعمومية الشديدة. وبدون أن يستند التدخل إلى نموذج واضح يعالج الأسباب الكامنة وراء المشكلة الإنمائية، من الصعب تحديد المجالات التي يمكن استخلاص دروس مستفادة منها⁷. ويعني هذا القصور في منطق المشروعات بالاقتران مع ما يصاحب ذلك من عدم كفاية الأطر المنطقية والافتقار إلى نُظم مفصّلة للرصد والتقييم من أجل التحقق من دقة هذا المنطق أن التعلم مقيّد بممارسات التصميم. وهناك في كثير من الأحيان مؤشرات أكثر من اللازم، كما أن المؤشرات لا تقي في الغالب بالمعايير (التحديد، القابلية للقياس، وإمكانية التحقيق، والواقعية، وحُسن التوقيت). ويوجد في كثير من الأحيان انفصام بين بيانات نظام إدارة النتائج والأثر والمشروع، ولا تتشكّل هذه البيانات جزءاً كافياً من الأطر المنطقية. وتشير الأدلة إلى أن جودة المعلومات تمثل مشكلة في بعض الحالات.

17- وثانياً، يكمن وراء كثير من مشاكل النظام الحالي قصور هيكل الحوافز، ومعايير الجودة، وآليات الامتثال. ولا تتال الأطر المنطقية ونُظم الرصد والتقييم اهتماماً كبيراً باستمرار طيلة عملية الجودة عند الإدراج. ويقبل كثيراً أثناء التصميم الاهتمام بتحديد نظرية للتغيير، ووضع أطر منطقية مناسبة، وتخطيط الرصد والتقييم، مقارنة بما يحظى به مثلاً التحليل الجنساني والاقتصادي والمالي، أو تغير المناخ، وهي من الأمور التي تتال دعماً أكبر بكثير أثناء تصميم المشروعات وتوضع لها آليات للاستعراض والتحقق من الامتثال. وقلما تُحدّد تفاصيل نظريات التغيير، وغالباً ما توضع خطط الرصد والتقييم دون مبالاة، وتعالج في مرحلة متأخرة من العملية. وتراجع الأطر المنطقية في مرحلة تعزيز الجودة، لكن ردود الأفعال في هذا الصدد تتباين في التعليقات العامة التي يعدها كبار المستشارين للمناقشة أثناء اجتماع فريق تعزيز الجودة. ولا يتم التحقق بطريقة منهجية من مذكرة الامتثال الخاصة بتعزيز الجودة التي يعدها لاحقاً مديرو البرامج القطرية، ولذلك لا يكون مدى الاستجابة لردود الأفعال واضحاً، ولا تكون أسباب عدم الاستجابة واضحة. ويبدأ إجراء الاستعراض المنهجي وإبداء ردود الأفعال بشأن جودة الأطر المنطقية للمشروعات ورصدها وتقييمها في مرحلة ضمان الجودة عندما تقل أو تتعدم إمكانية معالجة أي جوانب قصور محدّدة.

18- وثالثاً، يقع عبء ثقيل على كاهل مديري البرامج القطرية الذين يتحملون وحدهم تقريباً المسؤولية عن الوثائق النهائية الخاصة بالمشروعات. وتقع كل المسؤولية النهائية عن المشروعات على مديري البرامج القطرية بالرغم من ازدياد تعقد متطلبات المشروعات وإجراءاتها خلال العقد الأخير. وعلى غرار المؤسسات المالية الدولية الأخرى، يفرض الصندوق مجموعة من تلك المتطلبات، بما فيها الحاجة إلى بناء المشروعات بالاستناد إلى الدروس المستفادة، ووضع نُهج للرصد والتقييم، وإجراء تحليلات اقتصادية ومالية. وهذه المسؤولية الكبيرة الواقعة على عاتق مديري البرامج القطرية - لا سيما في وجه هذا التعقد - أمر غير مألوف في المؤسسات المالية الدولية الأخرى. ويتبيّن من استعراض المصارف الإنمائية الرئيسية أنه يشيع في تلك المصارف وجود رئيس للفريق، غير أنه لا يوجد شخص واحد مسؤول بمفرده عن تصميم المشروع. وبدلاً من ذلك، يُعيّن صراحة في كثير من الأحيان فريق للمشروع أو للمهمة في وثائق المشروع. وفي حين أن تصميم المشروع في الصندوق يشمل مدخلات من فريق إدارة البرنامج القطري، ومن مراجعين خارجيين ومشاركين في لجان المشروع، لا يتحمل أي من هذه الأطراف أي مسؤولية مباشرة عن المدخلات التي

⁷ يؤكد مكتب التقييم المستقل في الصندوق في دليل التقييم: الإصدار الثاني (2015) أن وضع نظرية للتغيير على النحو السليم هو أحد الشروط الأساسية للتقييم السليم، ولا بد بالتالي من توفير ما يكفي من الوقت والجهد والموارد للقيام بذلك، ويتوقع وضع نظرية تغيير واضحة في مشروعات الصندوق الجديدة.

يساهم بها. ومن شأن التعقد والتضارب في الطلبات التي تطوي عليها هذه العملية أن يجعل الحفاظ على جودة المشروع أمراً بالغ الصعوبة.

19- ورابعاً، هناك في كثير من الأحيان قيود في قاعدة معارف موظفي الصندوق وموظفي وحدة إدارة المشروع فيما يتعلق بالرصد والتقييم، لا سيما تقييم الأثر. وتتجاوز مقترحات القياس والإبلاغ عن نواتج المشروع وآثاره قدرات البلد وكذلك في كثير من الأحيان قدرات فريق المشروع، ولا تتخذ ترتيبات كافية لتعزيز تلك القدرات. ويمكن لهذه المعرفة المحدودة أن تقيد المشاركة على المستوى القطري والاعتراف بأهمية الأطر المنطقية والرصد والتقييم وقياس النواتج والأثر. ويرجع ذلك أيضاً إلى عدم كفاية تواصل الصندوق مع النظراء القطريين وتوعيتهم و/أو عدم تعديل مقترحات قياس نواتج المشروعات وآثارها بما يناسب نظم وممارسات الرصد والتقييم القطرية. ويمثل فهم تقييم الأثر مسألة مثيرة لاهتمام خاص لأنه مجال جديد نسبياً ويتطلب تنفيذه قدرًا من الخبرة التقنية. وبينما لا يحتاج موظفو الصندوق وموظفو وحدات إدارة المشروع إلى فهم الجوانب التقنية لتقييم الأثر، لا بد من وجود مستوى معين من المعرفة لتمكينهم من العمل مع الشركاء التقنيين.

20- وخامساً، لا تُعلق أهمية كبيرة على وضع الأطر المنطقية، أو نظام إدارة النتائج والأثر، أو نظم الرصد والتقييم وتقييم الأثر لأن ذلك، من وجهة نظر منفذ المشروع، ينطوي على مخاطر محتملة ولا يتيح سوى القليل من الفوائد. وهذا الإحجام نابع بدرجة كبيرة من النظرة العامة التي ترى أن الغرض الرئيسي لهذه النظم هو المساءلة. وهذا التصور بشأن الرصد والتقييم وتقييم الأثر يدعو إلى الأسف، لأن عدم الأخذ بهذه النظم يعني ضياع فرصة تعلم مفيدة للمشروعات الحالية والمستقبلية وتتسم بأهمية أكبر من أي وقت آخر للحكومات التي تسعى إلى مزيد من المعرفة وتحسين السياسات وتحقيق القيمة مقابل المال. ويتطلب تعزيز المشروعات المصممة باستخدام قاعدة أدلة أن يكون هناك اعتراف بفائدة الرصد والتقييم وفائدة تقييم الأثر في تحقيق التعلم وتعزيز ذلك. ويجب بطبيعة الحال أن تكون هذه النظم مصممة تصميماً جيداً يكفل ضمان مراعاة الحكومات للصلة بين تلك النظم والتعلم.

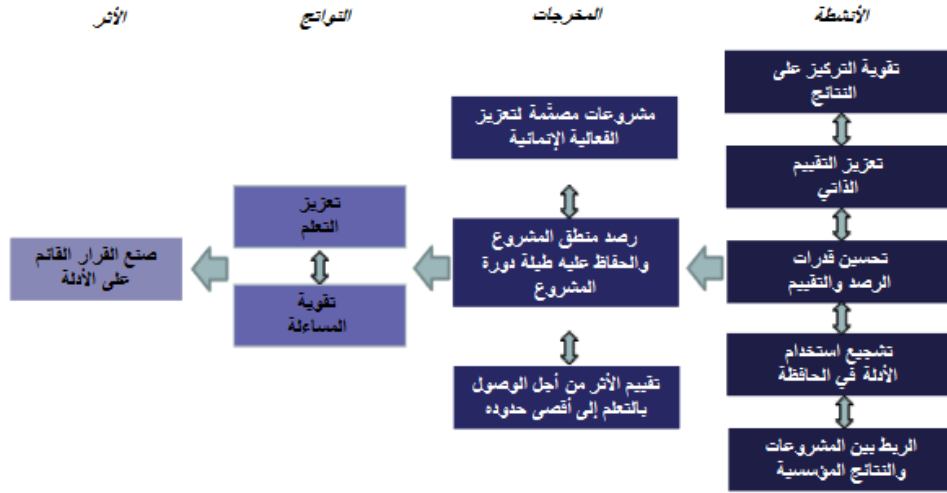
21- واتخذت على مر السنوات مبادرات عديدة لتصحيح الأطر المنطقية ومعالجة نواحي القصور المتصلة بالرصد والتقييم وتحسين قياس النواتج والأثر، ولكنها كانت في معظمها إقليمية، ولم تكن تسير ضمن إطار متسق، ودون تبادل للدروس المستفادة وأفضل الممارسات بين الشعب. ونتيجة لتلك التقلبات، أخذت الشعب بمنهجيات وأدوات متباينة نوعاً ما، وتقدمت بوتيرة أسرع (أو أبطأ) في علوم وممارسات قياس النتائج والأثر، وهو ما يُعبر في نهاية المطاف عن عدم بلورة رؤية مؤسسية وخطة مشتركة في هذا الميدان. ولذلك يحتاج الصندوق إلى نهج شامل ومتسق من أجل قياس النتائج.

رابعاً - نظرية التغيير: إطار للعمل

22- بالنظر إلى القيود الملحوظة، يتناول هذا القسم بالشرح إطار تحسين الفعالية الإنمائية في الصندوق. ويستند الإطار إلى نظرية تغيير تُبرز مجموعة الأنشطة التي لا بد من الاضطلاع بها، والمخرجات المتوقعة من هذه الأنشطة، وأخيراً، الطريقة التي سيفضي بها ذلك إلى تحقيق الأثر المرتجى المتمثل في اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة. ويعرض الشكل 2 لمحة عامة تبين نظرية التغيير. وفي حين أن الهدف النهائي هو أن

تكون المشروعات أقدر على تحقيق أهدافها الإنمائية، فإن الغرض من الإطار هو ضمان توليد أدلة تستخدم وتجمع بطريقة منهجية في المشروعات. ومن هنا فإن تركيز الإطار ينصب على ضمان صنع القرار القائم على الأدلة.

الشكل 2: نظرية إطار الفعالية الإنمائية بشأن التغيير



23- وفيما يلي الأنشطة المترابطة الخمسة اللازمة لتيسير صنع القرار القائم على الأدلة (يرد بينها بالتفصيل في القسم التالي):

- (1) **تقوية التركيز على النتائج طيلة دورة المشروع.** تتطلب قيود الأطر المنطقية ونُهج الرصد والتقييم اتخاذ إجراءات تكفل التركيز على النتائج في مراحل التصميم والتنفيذ والإنجاز خلال دورة المشروع.
- (2) **تعزيز التقييم الذاتي والمساءلة عن النتائج.** لا تكفي نُظم التسيير والإدارة المتبعة حالياً في التقييم الذاتي. وسوف تضمن الإجراءات التي تُحسّن حوافز التركيز على النتائج تحقيق ذلك التركيز.
- (3) **تحسين قدرات الرصد والتقييم في القطاع الريفي.** من غير المرجح أن يحقق الصندوق التركيز الضروري على النتائج بدون القدرات والمشاركة الضرورية من جانب البلد والصندوق. وسوف يلزم اتخاذ سلسلة من الإجراءات لبناء القدرة في مجال الرصد والتقييم.
- (4) **تشجيع استخدام الأدلة في إدارة الحافظة.** سيكون من الحاسم للصندوق فهم حافظته وتحليل أثرها المحتمل واستخدام هذه الأدلة في القرارات من أجل بناء قاعدة للأدلة واستخدامها. وسيجري اتخاذ مجموعة محددة من الإجراءات لتحقيق ذلك.
- (5) **ربط رصد وتقييم المشروعات بالإبلاغ عن النتائج المؤسسية.** يجب تصميم نُظم الرصد والتقييم ونُهج تقييم الأثر بما يكفل تعلم الدروس المستفادة من المشروعات الفردية والإبلاغ عن النتائج المؤسسية. ويجب اتخاذ إجراءات تتيح هذه الإمكانية.

24- ومن شأن الجمع بين هذه الأنشطة أن يساعد على التغلب على القيود الأساسية ويدفع فُدمًا بجدول أعمال قائم على النتائج يهيئ المخرجات اللازمة لتعزيز اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة. ومن المتوقع تحقيق ثلاثة مخرجات مترابطة:

(1) مشروعات مصممة على نحو يُعزز الفعالية الإنمائية. ستُصمَّم المشروعات على نحو يُعزز فعاليتها عن طريق تقوية تركيزها على النتائج، وتعزيز حوافز التقييم الذاتي، وتحسين الرصد والتقييم على المستوى القطري، وتوسيع قاعدة الأدلة اللازمة لتصميم المشروعات وتدريب الموظفين.

(2) رصد منطق المشروع (وتعديله عند اللزوم) والحفاظ عليه طيلة دورة المشروع. سيتحقق ذلك عن طريق ضمان تصميم المشروعات بالاستناد إلى منطق قوي للمشروع، ودمج نظام إدارة النتائج والأثر في الأطر المنطقية، واستخدام نُظم قوية للرصد والتقييم على يد موظفين مدربين، وتعزيز نظام تسيير التقييم الذاتي من خلال الحوافز السليمة.

(3) تقييمات الأثر التي تصل بالتعلم إلى أقصى حدوده. من شأن تصميم نظام جيد لاختيار المشروعات التي تخضع لتقييم الأثر، وتدريب الموظفين القادرين على فهم تقييم الأثر، وتنفيذ كتلة حرجة من تقييمات الأثر، أن يمكّن من تعلم الكثير بشأن ما يصلح وما لا يصلح، والأهم من ذلك، معرفة أسباب ذلك. ويمكن الاستفادة من هذا التعلم في بناء قاعدة أدلة لمشروعات المستقبل والإبلاغ عن النتائج المؤسسية.

25- ومن المتوقع أن يؤدي الجمع بين هذه المخرجات إلى ناتجين رئيسيين: (1) زيادة الاستفادة من الدروس المتعلقة بالمشروعات الفردية، (2) تعزيز المساءلة، وتمكين الصندوق بالتالي من الإبلاغ عن مجموعة أوسع من النتائج وكذلك تحديد الدروس المستفادة في مشروعات محدّدة. وسوف يُعزز توليد هذه الدروس والمشروعات القابلة للمساءلة، في نهاية المطاف، قدرة موظفي الصندوق على اتخاذ قرارات بشأن البرامج القطرية والمشروعات ومكونات المشروعات بالاستناد إلى الأدلة، وبالتالي تحقيق الأثر المنشود، ألاّ هو صنع القرار القائم على الأدلة.

خامسا - الأنشطة

26- يعرض هذا القسم الأنشطة المحددة لتنفيذ إطار الفعالية الإنمائية، إلى جانب مبررات الحلول المقترحة للمشاكل الكامنة.

تقوية التركيز على النتائج طيلة دورة المشروع

27- تتطلب تقوية التركيز على النتائج ما يلي: (1) تعزيز أدوات التقييم الذاتي لضمان جمع المعلومات بطريقة سليمة، و(2) وضع قائمة مرجعية للفعالية الإنمائية لضمان الامتثال وجودة وثائق المشروعات.

28- وسوف تعالج القيود في الأطر المنطقية ونُهج الرصد والتقييم عن طريق الأخذ بمنطق قائم على النتائج في تصميم المشروعات وتنفيذها بما يكفل تحديد تفاصيل منطق المشروع وتقييمه في وثائق المشروعات الرئيسية الثلاث: (1) تقرير تصميم المشروع الذي يتم إصداره في مرحلة التصميم، (2) تقرير حالة المشروع ونتائجه الذي يصاغ أثناء التنفيذ، و(3) تقرير إنجاز المشروع الذي يوضع في صيغته النهائية مع اقتراب

مرحلة الإنجاز. وتتسم هذه الوثائق بأهميتها الحاسمة في ضمان منطق المشروعات الإنمائية والحفاظ عليه، وتفكير فرق المشروعات فيما إذا كان المشروع حقق آثاره المفترضة بالاستناد إلى هذا المنطق.

29- ومن الجوانب الرئيسية للإطار التأكيد من أن هذه الوثائق الثلاث تستوعب النموذج المنطقي للمشروع وتيسر التعلم. وعند تصميم مشروع ما، ينبغي استخدام الأدلة لتحسين احتمالات تحقيق المشروع لأهدافه الإنمائية، وينبغي وضع أطر منطقية وتصميم نُظم للرصد والتقييم من أجل تأكيد الافتراضات المقترحة. ويجب أن يُعبر تقرير تصميم المشروع عن هذه العناصر. وينبغي لفرق المشروعات أن تفكر أثناء التنفيذ فيما إذا كان منطق المشروع مازال ملائماً، وأن تقيم ذلك عن طريق استخدام المعلومات المتولدة من نظام الرصد والتقييم. ويوفر تقرير حالة المشروع ونتائجه ذلك التقييم. وعندما يقترب موعد الإنجاز، ينبغي لفرق المشروعات، مستخدمة مرة أخرى نظام الرصد والتقييم، أن تفكر فيما إذا كان منطق المشروع ذا مغزى بأثر رجعي وأن تحدد الدروس المستفادة بالاستناد إلى هذه الخبرة. ويجب بعد ذلك أن تجمع تقارير إنجاز المشروعات الأدلة وتعرضها بوضوح، وتستخلص الدروس التي يمكن الاستفادة منها في المشروعات المقبلة.

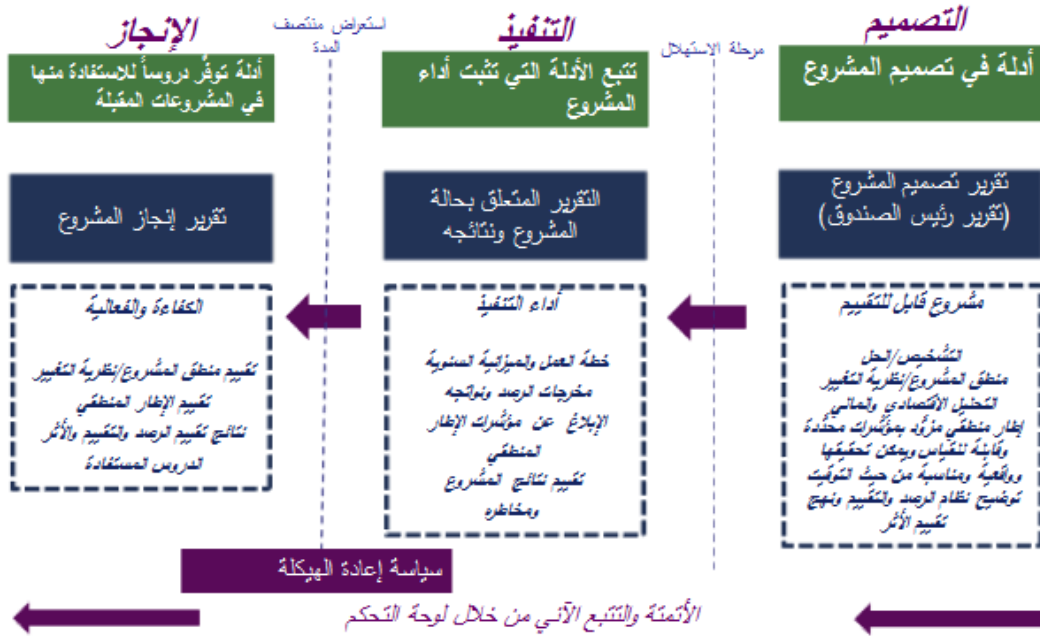
30- وضماناً لاستمرارية وحسن توقيت ردود الأفعال بشأن التقدم المحرز في المشروعات، تُجمع بيانات المشروعات أنياً، ضمن هذا الإطار، بدءاً من مرحلة التصميم وصولاً إلى الإشراف ثم الإنجاز. ومن بين الأمور الأخرى، يعني ذلك رقمنة مؤشرات الأطر المنطقية، بما فيها مؤشرات نظام إدارة النتائج والأثر، لتيسير الوصول إليها⁸. والنتيجة النهائية لهذه الجهود ستمثل في معلومات متاحة بسهولة من أجل اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة بشأن المشروعات.

31- ومن النواتج المحتملة التي ستترتب عن الحصول على بيانات آنية والنظر بدقة في المشروعات أثناء دورتها، لا سيما في مرحلة تقرير حالة المشروع ونتائجه، الوقوف على ما إذا كان المشروع لا يحقق النتائج المرجوة. ولذلك يمكن أن يتطلب المشروع تصحيحاً في منتصف المسار وإعادة النظر في النهج المتبع. وسوف يتطلب ذلك بدوره سياسة لإعادة الهيكلة تُحدّد ما يلي: (1) الوقت الذين يكون فيه تعديل المشروع مناسباً لإعادة النظر في النهج؛ (2) الإجراءات المطلوب اتخاذها إذا كان مشروع ما في حاجة إلى إعادة هيكلة.

32- ويلخص الشكل 3 عناصر أداة التقييم الذاتي المؤتمتة، مع ملاحظة كيفية ربطها بالنتائج والمرحلة التي من المناسب أن توضع فيها سياسة لإعادة الهيكلة.

⁸ قُطعت أشواط في هذه المبادرة بدعم من شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الشكل 3: أدوات التقييم الذاتي المؤتمتة المتصلة بالنتائج



33- ويتطلب ضمان التعلم من المشروعات تنظيم الوثائق الرئيسية لتيسير التعلم، وكذلك وضع حوافز لمكافأة التعلم والتحقق من الامتثال. وتوجد لدى الصندوق نُظم لتيسير الجودة، ولكن، كما لوحظ، تنطوي نُظم تعزيز جودة المشروعات والتحقق من هذه المتطلبات وتنفيذها على قيود. وعلاوة على ذلك، فإن تعقد المتطلبات يجعل من المتعذر ضمان الوفاء بكل هذه المتطلبات على نحو كافٍ. وتبيّن أن القوائم المرجعية تساعد على معالجة التعقد عن طريق التقليل إلى أدنى حد من الأخطاء، وتحقيق أقصى مستوى من الأداء، وضمان جودة تقديم الخدمات⁹. ومن الإجراءات المكتملة لأداة التقييم الذاتي المؤتمتة استخدام القوائم المرجعية للفعالية الإنمائية لضمان امتثال المشروعات وجودتها وإمكانية تقييمها في مرحلة التقييم.

34- وسوف تتألف القائمة المرجعية من مكونين عامين: مكون للتحقق من أن الصندوق يؤدي الأعمال المناسبة، وبالتالي ضمان الصلة بنتائج الصندوق، والمكون الثاني يتحقق من أن الصندوق يؤدي الأعمال على نحو سليم، وبالتالي تأكيد وفاء المشروعات بمعايير الجودة التي تمكنها من أن تكون فعالة. ويلخص الجدول 1 المجالات التي ستغطيها القائمة المرجعية. ومن ناحية النتائج، يجب أن يفي المشروع بمتطلبات الصندوق العامة فيما يتعلق ببرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، والإطار الاستراتيجي للفترة 2016-2025، وأهداف التنمية المستدامة، ويجب أن يُلبي متطلبات الضمانات وتعميم قضايا من قبيل المساواة بين الجنسين، والتغذية، وتوسيع النطاق. ومن ناحية الفعالية، سيجري التحقق من إجراء تشخيص سليم للمشكلة الإنمائية ومن أن منطق المشروع والمؤشرات المتصلة به مناسبة، وأن نهج الرصد والتقييم محدد بوضوح وبصورة وافية، وأن التحليل الاقتصادي والمالي متنسق مع منطق المشروع والمؤشرات المتصلة به وأنه على مستوى معقول من الجودة، وأنه تم إدراج خطة لتقييم الأثر في حال إجراء تقييم لأثر المشروع.

⁹ انظر

.Atul Gawande, (2010). *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right*. (New York: Metropolitan Books, 2009).

35- وسوف تشمل القائمة المرجعية سلسلة من الأسئلة تحت كل موضوع، وسيجري ترجيح كل سؤال من تلك الأسئلة. وسوف يضاف مجموع قيمة البنود المرجحة إلى رقم محدد (100 على سبيل المثال)، وتعني زيادة القيمة إلى زيادة الاتساق مع متطلبات الصندوق. وسوف تصمّم قائمة مرجعية أولية وسيجري تجربتها لضمان ملاءمتها للمشروعات وستقيم فائدتها .

الجدول 1: مكونات القائمة المرجعية للفعالية الإنمائية

الفعالية: أداء الأعمال على الوجه السليم	النتائج: أداء الأعمال المناسبة
تشخيص المشكلة تشخيصاً وافياً	• الاتساق مع الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025
منطق المشروع/المؤشرات محددة على نحو معقول	• الاتساق مع أهداف التنمية المستدامة
نهج الرصد والتقييم محدد بطريقة جيدة	• الاتساق مع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية
إجراء التحليل الاقتصادي والمالي على نحو سليم	• الوفاء بجميع الضمانات
خطة تقييم الأثر مدرجة، عند الاقتضاء	• تعميم القضايا الرئيسية

36- ويتمثل النهج المقترح في أن يجري فريق المشروع (فريق إدارة البرنامج القطري) تقييماً ذاتياً للقوائم المرجعية للفعالية الإنمائية ثم التثبت من سلامتها بعد ذلك "بصورة مستقلة" من جانب وحدة برمجة العمليات وفعاليتها (ستناقش باستفاضة أكبر أدناه) بالتنسيق مع فريق تعزيز الجودة وضمان الجودة. وعند التحقق من القائمة المرجعية، تكفل وحدة برمجة العمليات وفعاليتها كفاية العناصر الملحوظة. وإذا اعترضت الوحدة على التقييم الذاتي الذي يجريه فريق المشروع، سيجري إدراج شرح لتوضيح ذلك. وسوف تقدم الدرجات التي سيحددها فريق المشروع وعملية التثبيت التي تجريها الوحدة، مشفوعة بتعليقاتها، إن وجدت، مع وثائق المشروع إلى فريق ضمان الجودة. واستخدم هذا النموذج بنجاح في أماكن أخرى، بما في ذلك مصرف التنمية للبلدان الأمريكية¹⁰. ومع ذلك، ينبغي تقييم النهج لتحديد ما إذا كان سيعمل حسب المتوقع.

تعزيز التقييم الذاتي والمساءلة عن النتائج

37- تمثل تقوية التركيز على النتائج عملية يجب إجراؤها طيلة دورة المشروع، ويتطلب ذلك هياكل ملائمة للتسيير وتسلسلاً واضحاً للمسؤوليات. ويشذ الصندوق عن المؤسسات المالية الدولية في عدم وجود كيان معين لديه إدارة ما يشار إليه بأنه "وظائف الدعم الإداري". وهذه تشمل الوظيفة التنظيمية المتعلقة بوضع الإجراءات التشغيلية (مثل الاستراتيجية القطرية)، والخطوط التوجيهية المتعلقة بالتقييم الذاتي (مثل استعراض الحافظة)، والنظم التشغيلية لنتبع تنفيذ البرامج (مثل نظام المنح والمشروعات الاستثمارية) وقواعد ضمان النزاهة في تخصيص الموارد (مثل نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء). وتتسم هذه الأنواع من الوظائف بدرجة كبيرة من التنظيم وكثافة العمليات. وينبغي أن تعمل بدرجة عالية من الموثوقية، ويتكلف

¹⁰ تبيّن من تقييم أجراه مكتب التقييم المستقل والإشراف في مصرف التنمية للبلدان الأمريكية تناول فيه مصفوفة الفعالية الإنمائية في المصرف المذكور أن الأداة مفيدة في حالة القروض التي تغطيها ضمانات سيادية، ولكنه عرض اقتراحات للتحسين. انظر مصرف التنمية للبلدان الأمريكية، [2011 Evaluability: Review of Bank Projects](#). (القابلية للتقييم: استعراض مشروعات المصرف). ويمكن الاستفادة من هذه الدروس في بناء قائمة مرجعية ذات صلة بالصندوق.

منخفضة، وبقليل من التباين. وكما يتبين من الإطار 1، تسند وظائف الدعم الإداري في المؤسسات المالية الدولية الأخرى إلى شعب متخصصة تقدم الدعم إلى المكتب الأمامي في تنفيذ الخطط والأهداف المؤسسية.

38- وشهدت السنوات الأخيرة دوراً حاسماً لمكتب الإدارة التنفيذية في ضمان الامتثال للمتطلبات المؤسسية المرتبطة بالتقييم الذاتي، ولكن لم تكن هناك أي سلطات رسمية أو أي هياكل واضحة على نطاق الصندوق لمباشرة جدول أعمال النتائج. ومن الواضح أن للشعب الإقليمية دور تقوم به، لا سيما من خلال مستشاري الحوافظ، وذلك في إدارة حافظة المشروعات ورصد أدلة النتائج. وبالمثل، فإن دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة تقوم بدور واضح في وظيفتها المتعلقة بتقييم الأثر. على أنه خلافاً لسائر المؤسسات المالية الدولية، لا توجد لدى الصندوق أي وحدة تضطلع بدور تنسيقي واضح لضمان أداء تلك الأنشطة.

الإطار 1: وظائف الدعم الإداري التشغيلي في المؤسسات المالية الدولية

في البنك الدولي، يتولى نائب الرئيس لسياسة العمليات والاستراتيجيات القطرية المسؤولية عن السياسات الإقراضية وغير الإقراضية، والخطوط التوجيهية والنظم، ويرأس نظم التقييم الذاتي في المنظمة ونظمها الخاصة بإدارة النتائج. كما يكفل فعالية برمجة العمليات والامتثال، وبمسك بزمام جميع العمليات والنظم المتصلة بإدارة المخاطر التشغيلية، بما يشمل الضمانات والشراء. ويتولى نائب الرئيس لتمويل التنمية إدارة نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في المؤسسة الدولية للتنمية.

وفي مصرف التنمية الأفريقي، تتولى دائرة الموارد والسياسات التشغيلية المسؤولية عن قيادة عمليات صياغة السياسات التشغيلية ووضع وتطوير الخطوط التوجيهية التشغيلية وأدوات التقييم الذاتي، وتنسيق برمجة العمليات.

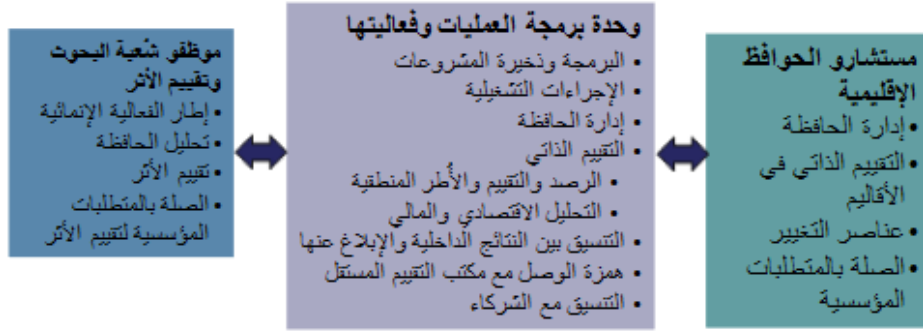
وفي مصرف التنمية الآسيوي، تتولى إدارة الاستراتيجية والسياسات وضع الخطوط التوجيهية والنظم الخاصة بالعمليات والتقييم الذاتي، وتكفل تنسيق السياسات والعمليات، وتنهض بجدول أعمال الفعالية الإنمائية.

وفي مصرف التنمية للبلدان الأمريكية، يتولى مكتب التخطيط الاستراتيجي والفعالية الإنمائية المسؤولية عن وضع الأدوات والإجراءات التشغيلية، ورصد مراقبة جودة البرامج عن طريق تحديد معايير الجودة وضماناتها طيلة دورة المشروع؛ ورصد وضمان الامتثال للمعايير والإجراءات التشغيلية؛ وتقييم جودة نظم المعلومات المؤسسية.

39- وضمن الإطار الجديد، ستزداد أهمية التقييم الذاتي وصلاحياته لتوسيع التعلم والوفاء بالمتطلبات المؤسسية. ويجري إنشاء وحدة برمجة العمليات وفعاليتها في إطار استعراض وظيفي لدائرة إدارة البرامج تحقيقاً لهذه الغاية. وفي حين أن وحدة برمجة العمليات وفعاليتها تضطلع بوظائف متعددة، فإن من أهم وظائفها مسؤوليتها عن تحسين الفعالية التشغيلية عن طريق تشجيع ممارسات إدارة العمليات والحوافظ التي تركز على النتائج والتعلم، وتتبنى استخدام الأدلة في صنع القرار. ويشمل ذلك إدارة إطار التقييم الذاتي التشغيلي، والنهوض بممارسات الرصد والتقييم في العمليات وفي الدول الأعضاء، وتبليغ النتائج إلى الإدارة العليا، وإلى المجلس ولجانه الفرعية، وإلى المانحين وأصحاب المصلحة. وسوف تعمل أيضاً وحدة برمجة العمليات وفعاليتها كهمزة وصل بين الإدارة والتقييم المستقل، وستعزز التنسيق مع سائر

الشركاء، لا سيما المؤسسات المالية الدولية. ويلخص الشكل 4 وظيفة التقييم الذاتي في الوحدة.

الشكل 4: تعزيز تسيير التقييم الذاتي وصلحياته



40- ويمثل مستشارو الحوافز الإقليمية في الصندوق حصن التقييم الذاتي في الشعبة الإقليمية، ولكن إمكاناتهم يجب تعزيزها عندما يكون التغيير المؤسسي جارياً. وسوف يواصلون أداء ذلك الدور الحاسم في إطار هيكل تسيير التقييم الذاتي الجديد، ولكنهم سينسقون عن كثب مع الوحدة الجديدة (وحدة برمجة العمليات وفعاليتها). وبالمثل، يؤدي موظفو شعبة البحوث وتقييم الأثر دوراً رئيسياً في تصميم الإطار العام للفعالية الإنمائية، حيث يُحللون الحافظة ويقيمون الأثر. وسوف يتعين أيضاً على الموظفين المختصين في شعبة البحوث وتقييم الأثر العمل في تعاون وثيق مع الوحدة الجديدة لضمان تنسيق المخرجات على مستوى المشروعات وعلى مستوى المنظمة. ويبرز الشكل 4 العلاقة بين مستشاري الحوافز الإقليمية، وشعبة البحوث وتقييم الأثر، ووحدة برمجة العمليات وفعاليتها.

41- وحتى مع استخدام قائمة مرجعية لضمان جودة المشروعات ولتعزيز تسيير التقييم الذاتي وصلحياته، يثير العبء المتزايد الواقع على عاتق مديري البرامج القطرية والمسؤولية الكبيرة التي يتحملونها بالفعل (ترد مناقشتها أعلاه) تساؤلات بشأن ما إذا كان ينبغي عليهم وحدهم تحمل تلك المسؤوليات الواسعة. وسعياً إلى زيادة الحوافز التي تكفل الجودة، يقترح الإطار أن تسند إلى من يقدمون إسهامات تقنية مسؤوليات أكبر عن المشروعات. ويمكن تكوين فريق لإدارة البرنامج القطري لكل مشروع. وسوف تُحدّد للفريق مسؤوليات واضحة وسيشترك في رئاسته مدير البرنامج القطري وكبير المستشارين التقنيين من شعبة السياسات والمشورة التقنية أو من شعبة البيئة والمناخ، حسب الاقتضاء. وسوف يكفل ذلك المشاركة في تحمل المسؤولية وبالتالي المساواة عن تصميم المشروعات وتنفيذها. وسيجري النظر في خيارات تغيير هيكل إدارة المشروعات وسيجري تجربتها على سبيل الاختبار كجزء من الإطار.

تحسين قدرات الرصد والتقييم في القطاع الريفي

42- من المستبعد تحقيق نجاح في زيادة التركيز على النتائج بدون قدرات ومشاركة قطرية. ولذلك من الحاسم معالجة جوانب القصور المحددة بشأن الرصد والتقييم وبشأن تقييم الأثر في البلدان الشريكة للصندوق. وسيكون من الأساسي تدريب النظراء الحكوميين من خلال الشركاء الخارجيين. ومن الأجزاء الرئيسية لهذا الإطار قيام تعاون بين الصندوق ومبادرة مراكز التعلم في مجال التقييم والنتائج لتصميم منهج تدريبي من أجل الحصول على شهادة في الرصد والتقييم وتقييم الأثر بتمويل من آلية منح الصندوق¹¹. وسوف يكون

¹¹ يمكن الرجوع إلى معلومات عن المبادرة المذكورة في موقعها الإلكتروني www.theclearinitiative.org.

التدريب متصلاً اتصالاً كافياً بالصندوق من أجل ضمان ملائمة مواد الدورة التدريبية مع أنواع مشروعات الصندوق، وسيساعد المشاركين على الوفاء بمتطلبات الرصد والتقييم، وتقييم الأثر في الصندوق.

43- ومن المتصور أن يُحسّن إجراءان تكميليان القدرات القطرية. وستكون الممارسة المعتادة حينئذ إدراج بند في الميزانية يشير صراحة إلى تكاليف الرصد والتقييم، وهو بند ينبغي أن يستأثر بما يتراوح بين 3 و5 في المائة تقريباً من مجموع تكاليف المشروع. وأوصى التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق بذلك صراحة. وغالباً ما تُدرج هذه التكاليف في ميزانيات المشروعات، ولكن تحديدها باعتبارها بنداً منفصلاً في الميزانية يؤكد أهمية الرصد والتقييم ويرسل إشارة واضحة إلى الشركاء على المستوى القطري.

44- وسعيًا إلى زيادة تعزيز الرصد والتقييم، ينبغي إجراء تحليل منهجي لقدرات الرصد والتقييم القطرية في قطاع التنمية الريفية كجزء من التحليل الذي يتناول برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وسوف يتيح ذلك فرصة لفهم الطريقة التي يمكن بها ربط المشروعات بالنظم القطرية، إن وجدت، والطريقة التي يمكن بها إرساء نُظم للرصد والتقييم أو تعزيزها. ويمكن لهذا النوع من التقييم أن يستفيد أيضاً من آليات التمويل بمنح الصندوق، لإتاحة إمكانية استخدام الأموال في تعزيز النظم القطرية.

45- وسوف يتطلب تشجيع استخدام الأدلة في إدارة الحافظة من موظفي الصندوق أن يبادروا إلى الحصول على أدلة واستخدامها في تصميم المشروعات وتعزيز جمعها في تنفيذ المشروعات. ومن الحاسم تدريب مديري البرامج القطرية وسائر موظفي الصندوق على توليد الأدلة واستخدامها أسوة بالنظرء الحكوميين. ومن المتصور إجراء تدريب إلزامي من خلال أكاديمية داخلية لمديري البرامج القطرية من أجل تنمية مهارات إدارة المشروعات بالاستناد إلى استخدام الأدلة.

تشجيع استخدام الأدلة في إدارة الحافظة

46- من المسائل الرئيسية التي تثيرها مبادرة تقييم الأثر في فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق افتراض أن استثمارات الصندوق تهدف بالضرورة إلى "الخروج بالأشخاص من دائرة الفقر". وكثير من المشروعات - مثل مشروعات بناء القدرة على الصمود - ليس لديها هذا الهدف وقد لا يستهدف الصندوق بالضرورة الأشخاص الذين يعيشون دون خط الفقر. وسوف يعني تحديد مؤشرات مناسبة لنجاح الصندوق على المستوى المؤسسي استعراض حافظة الصندوق وفهمها وتحليل آثارها المحتملة. ولن تتسنى معرفة الآثار المحتملة لاستثمارات الصندوق إلا من خلال تحليل دقيق. وسوف تشكل الاستفادة من استعراضات حافظة الصندوق الجارية جزءاً رئيسياً من الإطار من أجل إجراء تقييم منهجي وفهم حافظة الصندوق وتحديد آثارها المحتملة وتحليل مكوناتها.

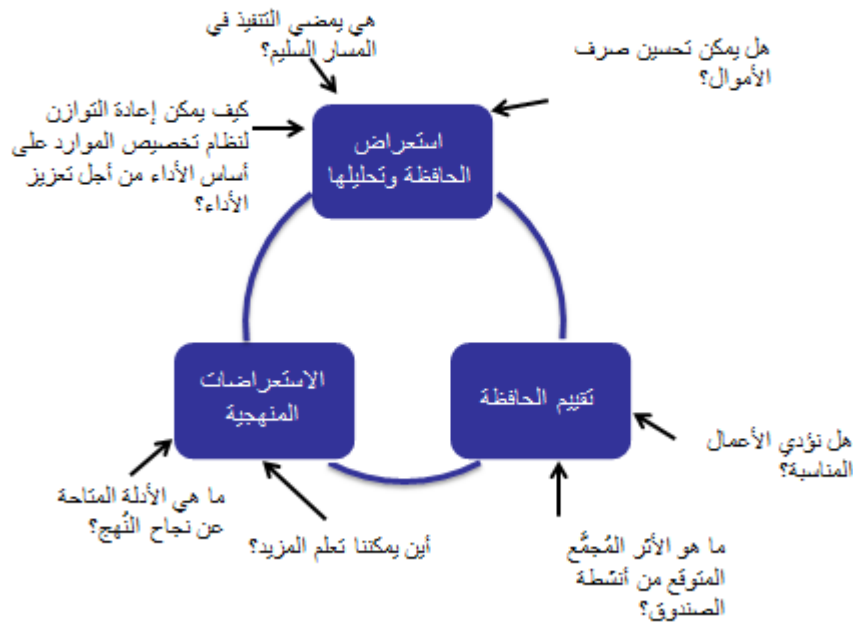
47- وعلاوة على ذلك، يتوخى الإطار أيضاً إجراء استعراضات منهجية للمكونات الرئيسية التي تتألف منها حافظة الصندوق من أجل بناء قاعدة أدلة ووضع "خرائط لثغرات الأدلة". ويمثل الاستعراض المنهجي نوعاً من أنواع استعراضات الأدبيات التي تستخدم فيها عملية شفافة للتوصل إلى أدلة بشأن موضوع معين وتقييم تلك الأدلة وتجميعها¹². وتستخدم خرائط ثغرات الأدلة هذه المعلومات إلى جانب تقييمات الأثر الجارية

¹² انظر التفاصيل في [Campbell Collaboration definition](#).

لتوحيد ما يعرفه الصندوق وما لا يعرفه بشأن ما يصلح في قطاع معين أو قطاع فرعي معين¹³. وسيجري توليد المعلومات ذات الصلة بالمشروعات عن طريق إجراء تلك العمليات للمساعدة في تصميم المشروعات.

48- ويلخص الشكل 5 مجموعة الأنشطة المتصورة في إطار الاستعراض المنهجي. وينصب التركيز حالياً في المقام الأول على استعراض الحافظة (الإطار الوارد في أعلى الشكل) والتحقق مما إذا كان التنفيذ يمضي في المسار الصحيح. والغرض من ذلك هو توسيع النطاق كي يشمل تحليلاً أكثر انتظاماً للحافظة وطرح مجموعة أوسع من الأسئلة.

الشكل 5: تشجيع استخدام الأدلة في الحافظة



ربط رصد وتقييم المشروعات بالإبلاغ عن النتائج المؤسسية

49- يتطلب توليد أدلة كافية مؤشرات موثوقة تُعبّر عن أهداف الصندوق الاستراتيجية وغاياته. وخلال العقد الأخير، كانت الآلية الرئيسية المستخدمة في الإبلاغ عن نتائج الصندوق هي نظام إدارة النتائج والأثر. وحقق هذا النظام قيمة كبيرة، غير أن بياناته لا تشكل في كثير من الأحيان جزءاً كافياً من الأطر المنطقية وغير مكتملة في بعض الأحيان. وتعتري جودة البيانات أيضاً بعض المشاكل. ولذلك فإن أحد الأنشطة الرئيسية يتمثل في إصلاح نظام إدارة النتائج والأثر عن طريق ترتيب تعاقبي لأهداف الصندوق المؤسسية من خلال البرامج القطرية والمشروعات ودمج نظام إدارة النتائج والأثر مع نظام الإبلاغ عن الإشراف.

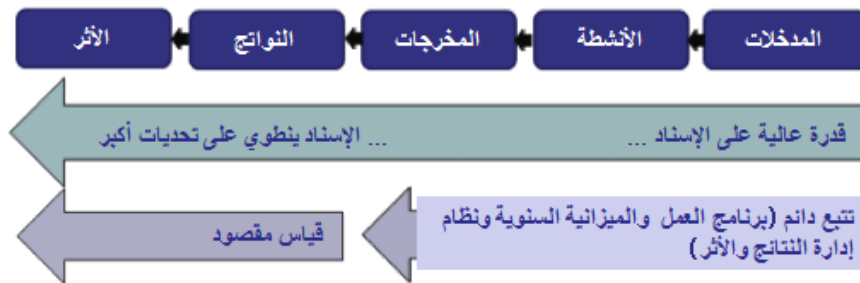
¹³ انظر تفاصيل في المبادرة الدولية لتقييم الأثر، [Evidence Gap Maps](#) (خرائط ثغرات الأدلة).

50- وسوف يُعزز الإطار قياس نجاح الصندوق عن طريق تنقيح المجموعة الحالية من المؤشرات المختارة، وكذلك طريقة قياس تلك المؤشرات. وسوف يتطلب ذلك تحسين الأطر المنطقية على مستوى المشروعات، ونظام إدارة النتائج والأثر، وإطار قياس النتائج المؤسسية، وضمان اتساق مؤشراتها. وعلى مستوى المشروعات، سيجري تقييم الأطر المنطقية عن طريق القائمة المرجعية للفعالية الإنمائية للتأكد من أن تلك الأطر المنطقية تُعبر عن منطق المشروع والمتطلبات المؤسسية وتشمل نظام إدارة النتائج والأثر. ويجري إصلاح نظام إدارة النتائج والأثر من أجل زيادة قوته وأهميته الاستراتيجية وملاءمته، وكذلك لتبسيطه حتى يمكن دمج مؤشراتته بسهولة في الأطر المنطقية.

51- وهذه العملية جارية بالفعل¹⁴. ويجري تقليص عدد مؤشرات نظام إدارة النتائج والأثر وترشيدها بما يتفق مع الأهداف الاستراتيجية للصندوق. ويجري دمج مؤشرات النظام المذكور مباشرة في الأطر المنطقية ونظم الرصد والتقييم، وسُتدار عمليات جمع البيانات من خلال النظم التي سبقت الإشارة إليها. وسيجري بعد ذلك تبسيط نظام إدارة النتائج والأثر وتعزيزه كي يشكل مكوناً رئيسياً من نظام الإبلاغ المؤسسي في الصندوق.

52- وبالنظر إلى أن نظام إدارة النتائج والأثر يستند إلى بيانات الرصد، لا يمكن بطبيعة الحال في معظم الحالات رصد نواتج استثمارات الصندوق وآثارها على المستوى الأرفع بصورة وافية. ويبين الشكل 6 هذه النقطة. وتخضع المدخلات والأنشطة والمخرجات في أي مشروع معين لسيطرة القائمين بتنفيذ المشروع. ويعلم الصندوق وشركاؤه القطريون ما يقومون به وحجم المبالغ المنفقة وكذلك ما يحققه ذلك الإنفاق من أثر مباشر على المستفيدين. ولكن النواتج والآثار هي ثمرة استجابة سلوكية من جانب المستفيدين من المشروع. من ذلك على سبيل المثال أن مشروع الصندوق قد يدرّب المزارعين على تكنولوجيا جديدة (المُخرج: تدريب المزارعين)، وأما استخدام ذلك المزارع لتلك التكنولوجيا وتحسين غلات المحاصيل والدخل فيتوقف على طريقة الاستجابة. ويمكن أن تتأثر النواتج بعدد من العوامل التي تخرج عن نطاق سيطرة المشروع، مثل الأنماط الجوية والظروف الاقتصادية. ويمكن لزيادة الدخل أن تكون راجعة إلى زيادة هطول الأمطار أو ارتفاع الأسعار. ومن الصعب بالتالي إسناد النواتج والآثار إلى مشروع بعينه.

الشكل 6: الإسناد والإبلاغ المؤسسي في الصندوق



53- وتتاح بطبيعة الحال تقنيات لإسناد الأثر، مثل التقنيات المستخدمة في إطار مبادرة تقييم الأثر في فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق، أو الطرق التي يستخدمها مكتب التقييم المستقل في تقييمات الأثر. غير

¹⁴ تشكّل في أكتوبر/تشرين الأول 2015 فريق عامل مشترك بين الإدارات لإصلاح نظام إدارة النتائج والأثر.

أن تقييم الأثر يتطلب مواردًا، كما أنه ليس ممكناً في كل المشروعات بسبب طريقة تصميم المشروعات وتنفيذها. ووفقاً للنموذج المستخدم في التجديد التاسع للموارد، سيجري انتقاء مجموعة فرعية من مشروعات الصندوق لتقييم أثرها، وسيجري بعد ذلك إسقاط نتائج ذلك التحليل على الحافظة لأغراض الإبلاغ المؤسسي.

54- وبناءً على ذلك، فإن النموذج العام هو أن توضع لكل المشروعات أطر منطقية قوية تشمل مؤشرات نظام إدارة النتائج والأثر التي يتم تتبعها مع مرور الوقت. وسيجري تجميع هذه المعلومات للإبلاغ عن المخرجات على المستوى المؤسسي، حسب ما تقتضيه الحاجة، لفترات زمنية معينة (مثل فترة تجديد الموارد). وسيجري جمع البيانات ذات الصلة بمؤشرات الأثر من مجموعة فرعية من المشروعات من خلال تقييمات الأثر وستمتد نتائج هذا التحليل لتشمل الحافظة. وسوف تشمل أطر قياس النتائج مؤشرات المخرجات والأثر على السواء. والمجال الرئيسي التالي هو التوصل إلى نظام لانتقاء المشروعات ومؤشرات الأثر لتقييم أثر استثمارات الصندوق.

55- وعلى المستوى المؤسسي، من الحاسم تحليل حافظة الصندوق لتحديد ما يكفي من مؤشرات الأثر والأهداف. ويشمل الإطار الاستراتيجي للصندوق ثلاثة أهداف استراتيجية على النحو التالي:

- (1) الهدف 1: زيادة القدرات الإنتاجية للسكان الريفيين الفقراء؛
- (2) الهدف 2: زيادة الفوائد التي يجنيها السكان الريفيون الفقراء من المشاركة في الأسواق؛
- (3) الهدف 3: تعزيز الاستدامة البيئية وصمود الأنشطة الاقتصادية للسكان الريفيين الفقراء في وجه تغيير المناخ.

وهذه الأهداف بدورها مرتبطة ارتباطاً مباشراً بأهداف التنمية المستدامة، لا سيما الهدف 1 والهدف 2. وينبغي أن تُعبّر مؤشرات الأثر والأهداف المتصلة بها عن الأهداف الاستراتيجية والغايات المستخدمة في إطار أهداف التنمية المستدامة. ويتطلب الاختيار المناسب لتحليل الحافظة على النحو الذي سبق بيانه.

56- ووفقاً للنموذج المستخدم في التجديد التاسع لموارد الصندوق، ينبغي أن يكون المستوى المستهدف لأي فترة من فترات تجديد الموارد 15 في المائة من الحافظة من أجل ضمان تحليل عدد كافٍ من المشروعات. ولكي يتسنى إسناد الأثر بطريقة مناسبة، يجب تصميم تقييمات الأثر مسبقاً، أي قبل تنفيذ المشروع. ومن شأن ذلك أن يزيد احتمالات الحصول على افتراضات تتيح الإسناد، وتصميم عمليات جمع البيانات على نحو يعالج المسائل ذات الصلة. وسوف تنصب الأولوية بالتالي على الاختيار المسبق للمشروعات التي سيجري تقييم آثارها. ويحتاج الصندوق بطبيعة الحال إلى السعي إلى تحقيق كتلة حرجة من تقييمات الأثر في المدى القريب، وستستخدم تقييمات الأثر المصممة لاحقاً في حالات بعينها يكون من المفيد فيها استخدام تلك التقييمات. وعلاوة على ذلك، سيستخدم تحليل البيانات الثانوية في تقييمات الأثر حيثما أمكن، وفي الإجابة على أنواع محدّدة الأسئلة، مثل الأسئلة المرتبطة بالقضايا البيئية. ويتضمن الملحق تفاصيل محدّدة بشأن خطط التجديد العاشر لموارد الصندوق أثناء هذه الفترة الانتقالية.

57- وسوف تشمل المشروعات التي سيجري اختبارها لإجراء تقييم لآثارها المشروعات التي تكشف عن إمكانات للتعلم (تُهج ابتكارية أو ثغرة واضحة في الأدلة) والتي يكون من الممكن عملياً تقييم أثرها والتي يكون

للحكومة دور فيها. وسيجري تكوين فريق عامل للتأكد من المشروعات المختارة تمثل الحافظة وتتطوي على ثغرات في حاجة إلى تقييمات إضافية بغرض بلورة فهم لكيفية استيعاب تلك المشروعات في الحافظة. ومن المتوقع أن تُعبر المشروعات المختارة في نهاية المطاف عن النطاق المواضيعي والإقليمي الذي تغطيه مشروعات الصندوق.

58- وأخيراً، سيجري الإبلاغ المؤسسي عن الأثر باستخدام إسقاطات تشمل الحافظة أسوة بالتجديد التاسع للموارد. وسوف تكمن الاختلافات الرئيسية عن التجديد التاسع في جودة تقييمات الأثر الأساسية وفي قوة فهم حافظة الصندوق. وسوف تتيح الإسقاطات تقديرات للمؤشرات الرئيسية المحددة على المستوى المؤسسي. وبالنظر إلى أن تقييم الأثر سيركز على الدروس المستفادة، سيجري تجميع هذه الدروس المستفادة من مجموعة من التحليلات. ويلخص الشكل 7 جدول أعمال تقييم الأثر في الصندوق.

الشكل 7: جدول أعمال تقييم الأثر في الصندوق

الإبلاغ المؤسسي	خطة تقييم الأثر	قياس الأثر
✓ الأثر: الإسقاط على الحافظة بالاستناد إلى ما يلي:	✓ تقييم أثر 15% من الحافظة	✓ تحليل الحافظة والأهداف الاستراتيجية
• تحليل الحافظة	• التركيز على التقييم المسبق	• الهدف 1: الإنتاج
• تقييمات الأثر	✓ اختيار المشروعات	• الهدف 2: الأسواق
✓ النواتج: تجميع الدروس المستفادة من تقييمات الأثر	1. التعلم	• الهدف 3: القدرة على الصمود
	2. الجدوى	✓ المؤشرات مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية وأهداف التنمية المستدامة
	3. المشاركة	✓ الغايات مستندة إلى محور تركيز الحافظة
	4. توزيع الحافظة	

جدول أعمال تقييم الأثر في فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق

- 1- يضع إطار الفعالية الإنمائية المبادئ التوجيهية للمُضي قُدماً بجدول أعمال لتقييم الأثر. ويمثل التجديد العاشر لموارد الصندوق مرحلة انتقالية يجب أن يضع فيها الصندوق جدول الأعمال المذكور موضع التنفيذ. وسوف يعني ذلك أولاً تحديد محور تركيز تقييمات الأثر وإنشاء هيكل مؤسسي لدمج تقييمات الأثر في عمليات الصندوق. ويقترح هذا الملحق النهج الأولي الذي سيجري الأخذ به. وينبغي بطبيعة الحال التفكير بعناية في فعالية هذا النهج وتعديله بناء على الدروس المستفادة أثناء التجديد العاشر للموارد حيث لا مناص من أن تتنبأ مسائل غير منظورة.
- 2- وكما جاء في وثيقة الإطار، سيسعى الصندوق، أثناء المُضي قُدماً، إلى توسيع تركيزه على تقييمات الأثر المصممة مسبقاً وضمان تقييم أثر 15 في المائة من مشروعاته. ويمثل ذلك هدفاً طويل الأجل، ذلك أن تحديد المشروعات التي سيجري تقييم آثارها وتنفيذ تقييمات الأثر في الميدان سيستغرق وقتاً. وتتطلب تقييمات الأثر المصممة مسبقاً خط أساس سابق على الاستثمار في الميدان، ثم إجراء متابعة لمدة تتراوح بين سنتين وثلاث سنوات بعد خط الأساس حالما يكون الاستثمار جارياً في الميدان. ويعني ذلك أن تقديرات الأثر والدروس المستفادة من التحليل ستكون متاحة لمدة تتراوح بين ثلاث وأربع سنوات بعد الاستثمار الأولي، أي لمدة تتجاوز فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق (2016-2018).
- 3- وبالنظر إلى الوقت الذي تستغرقه تقييمات الأثر المسبقة، سيجري خلال فترة التجديد العاشر التي تستغرق ثلاث سنوات إجراء ما يتراوح بين 9 و12 تقييماً إضافياً لاحقاً للأثر حسب ما تسمح به الموارد، من أجل ضمان الإبلاغ الكافي خلال الفترة المذكورة. وستضاف هذه التقييمات إلى تقييمات الأثر المصممة مسبقاً المتصورة لما نسبته 15 في المائة من المشروعات الجديدة. وسوف يستند الإبلاغ خلال فترة التجديد العاشر إلى تقييمات الأثر اللاحقة التي ستتراوح بين 9 تقييمات و12 تقييماً، فضلاً عن تقييمات الأثر المسبقة التي جرى الشروع فيها كجزء من التجديد التاسع للموارد. وتم الشروع في سنة من تقييمات الأثر لفترة التجديد التاسع وسيجري الانتهاء من بعضها أثناء فترة الإبلاغ. ومن المثالي إنجاز ما يتراوح مجموعه بين 12 و16 تقييماً للأثر في فترة التجديد العاشر. وسوف يشمل الإبلاغ، قدر المستطاع، تقديرات للأثر المُجمَع باستخدام النتائج المتاحة، وتحديثاً يتناول آخر المستجدات بشأن ما وصل إليه الصندوق في الدفع قُدماً بجدول أعمال تقييم الأثر، أي تقييمات الأثر الجارية في الميدان التي بدأ إجراؤها أثناء فترة التجديد العاشر للموارد.
- 4- وكما لوحظ، سيصمم جانب من مبادرة تقييم الأثر في فترة التجديد العاشر نهجاً مؤسسياً لدمج تقييمات الأثر في عمليات الصندوق. ويشمل ذلك بحث عدد من العوامل، مثل اختيار المشروعات، وأدوار مختلف دوائر الصندوق وشُعبه، والميزانية. ويناقش كل عامل من هذه العوامل أدناه.
- 5- وسيجري اختيار تقييمات الأثر في فترة التجديد العاشر بالاستناد إلى المعايير المشار إليها في الإطار. وفيما يتعلق بتقييمات الأثر اللاحقة، سيجري الأخذ بمعيار إضافي في الاختيار يتمثل في مدى ملاءمة تقييم الأثر للمشروعات اللاحقة. والمنطق الذي يستند إليه ذلك هو أن القيمة الأساسية لتقييم الأثر تكمن في

استخلاص الدروس التي يمكن أن تصب في تصميم مشروع جديد. وتعظيماً لهذه الإمكانيات، ستركز تقييمات الأثر المصممة لاحقاً على الحالات التي من المرجح أن تشمل مشروعاً للمتابعة.

6- وسيتولى فريق عامل تحت قيادة شعبة البحوث وتقييم الأثر اختيار حافظة المشروعات التي ستخضع لتقييم الأثر، وسيشمل الفريق ممثلاً عن كل شعبة إقليمية، وسيشمل أيضاً ممثلاً عن شعبة السياسات والمشورة التقنية وشعبة البيئة والمناخ. ولم تحدّد بعد التشكيلة الدقيقة لهذا الفريق العامل. وسوف ينظر الفريق العامل في المشروعات التي يجري تقييمها حالياً وسيبحث عن مشروعات جديدة تفي بالمعايير المحددة. وسوف يتتبع الفريق العامل أيضاً تقييمات الأثر الجارية للتأكد من أنها ماضية في مسارها، أو لمعالجة أي مسائل في حاجة إلى حل.

7- وفيما يتعلق بالأدوار التي سيجري الاضطلاع بها في العملية، ستتولى شعبة البحوث وتقييم الأثر، في أي تقييم للأثر، تقديم الخبرة التقنية المتعلقة بإجراء التقييم سواءً بطريقة مباشرة من خلال موظفي الشعبة أو من خلال شركاء معينين يتمتعون بالخبرة الكافية. وفي حال الاستعانة بشركاء خارجيين، مثل الجامعات أو المؤسسات البحثية، ستقوم شعبة البحوث وتقييم الأثر بدور الوسيط لضمان التواصل الكافي بين المشروع وفرق تقييم الأثر. وينبغي أن تكون الأسئلة التي ستجري الإجابة عليها في أي تقييم من تقييمات الأثر نابعة، قدر المستطاع، من النظراء القطريين وفرق مشروعات الصندوق. ومن الواضح أن تقييمات الأثر يجب أن تشمل أيضاً المؤشرات الأوسع المستخدمة في الإبلاغ المؤسسي.

8- ويتطلب إجراء تقييم للأثر ما يلي: (1) خبرة تقنية في تصميم عمليات جمع البيانات وإجرائها، وتحليل البيانات، والإبلاغ عن نتائج ذلك التحليل؛ (2) القدرة على جمع البيانات الميدانية من أجل جمع المعلومات الضرورية. وترتبط تكاليف تقييم الأثر بهذين المجالين. وينبغي عموماً أن تكون المشروعات مسؤولة عن تمويل جمع البيانات كجزء من ميزانية رصد المشروع وتقييمه. وبالرغم من أن الخبرة التقنية باهظة التكلفة في كثير من الأحيان فإن المنتج الذي يفرزه تقييم الأثر يمثل منفعة عامة، إذ سيولد معارف مفيدة للمشروعات داخل البلد المعني وخارجه. ومن المثالي تمويل ميزانية الخبرة التقنية من أموال تقييم الأثر المقدّمة من الصندوق والأطراف الخارجية التي تدعم المبادرة.