

Document: EB 2018/124/R.12/Add.1  
Agenda: 4(f)  
Date: 21 August 2018  
Distribution: Public  
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## استجابة إدارة الصندوق للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2018

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

**Deirdre McGrenra**

مديرة شؤون الهيئات الرئاسية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374  
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

**Donal Brown**

نائب الرئيس المساعد  
دائرة إدارة النتائج  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2448  
البريد الإلكتروني: d.brown@ifad.org

**Lisandro Martin**

مدير شعبة أفريقيا الغربية والوسطى،  
المدير المؤقت لشعبة السياسات التشغيلية والنتائج  
دائرة إدارة البرامج  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2388  
البريد الإلكتروني: lisandro.martin@ifad.org

**Raniya Khan**

خبيرة نتائج  
شعبة السياسات التشغيلية والنتائج  
دائرة إدارة البرامج  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2954  
البريد الإلكتروني: r.sayedkhan@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة الرابعة والعشرون بعد المائة

روما، 11-13 سبتمبر/أيلول 2018

للاستعراض

## استجابة إدارة الصندوق للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2018

### ألف - مقدمة

- 1- ترحب إدارة الصندوق بالتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2018، وتعتبره واضحاً وشاملاً. ويعتبر التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، مع تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق، وتقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة، أدوات هامة تكمل بعضها البعض لزيادة فعالية ومصداقية وصلة عمليات الصندوق.
- 2- تقدر إدارة الصندوق دور التقييم المستقل في مساعدة الصندوق على تحقيق فعالية إنمائية وكفاءة مؤسسية أفضل. وبهذا الصدد، فإن التقرير يحظى بتقدير عالية من قبل الإدارة لأنه يمثل النتائج الموجزة المجمعّة ويعتبر سبيلاً للمضي قدماً من خلال التوصيات المؤسسية الموجهة إلى الإدارة. وتتطلع الإدارة قدماً للانخراط المستمر مع مكتب التقييم المستقل من خلال استعراض النظراء لمهمة التقييم في الصندوق والمرحلة الثانية من اتفاقية الاتساق، وذلك بغية تعظيم إمكانية التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق في مساعدة الإدارة للتعلم وتحسين الأداء في المجالات التي تتسم بأداء أضعف باستمرار.

### باء - توجهات الأداء في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2018

- 3- أحاطت الإدارة علماً بتوجهات الأداء التي تم تسليط الضوء عليها في تقرير عام 2018، ويسرها بأن ترى بأنها مشابهة لتحليل الإدارة لنفس مجموعة المشروعات المدرجة في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2017. وتقدر إدارة الصندوق اعتراف مكتب التقييم في التقرير بالإصلاحات المدخلة حديثاً والالتزامات التي أبرمتها إدارة الصندوق لفترة التجديد الحادي عشر للموارد.
- 4- ونظراً لطبيعة التقييم، الذي يأتي بعد إغلاق المشروعات، فإن التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق يعطي موجزاً لتوجهات أداء المشروعات التي استكملت قبل ثلاث سنوات بالمتوسط، والتي صممت قبل أكثر من عقد من الزمن.<sup>1</sup> وبالتالي، وكما أشار إليه مكتب التقييم المستقل في التقرير، فإن تحليل الأداء لا يأخذ بعين الاعتبار المشروعات المستكملة حديثاً، حيث التحسينات في الأداء قد تكون واضحة بالفعل. ومن جهة أخرى، فإن التقييم الذاتي قادر على توفير تحليل أقرب للزمن الفعلي، وبالتالي فقد أدرجت المشروعات التي استكملت في وقت أقرب في عام 2017 في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2018. كذلك يسر إدارة الصندوق لأن تشير أيضاً إلى أن وسطي التحسن في الأداء عام 2017 على مدى العام الماضي كان بحدود 7 بالمائة.<sup>2</sup>
- 5- يبلغ التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق عن توجه محسّن في جودة تقارير إنجاز المشروعات، حيث صنفت 90 بالمائة منها على أنها مرضية إلى حدٍ أو أفضل من ذلك، وضمن هذا التوجه، هنالك قفزة من 18 إلى 27 بالمائة في التصنيفات المرضية أو الأفضل من ذلك، مما يشير إلى تحسينات كبيرة في

<sup>1</sup> استكملت التقييمات الجديدة السنة والثلاثين التي أدرجت في تقرير عام 2018 بالمتوسط في شهر مايو/أيار 2015.

<sup>2</sup> من تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2018.

هيكلية التقييم الذاتي. علاوة على ذلك، ومع التقلص الصحي للفجوة التي تفصل بين تصنيفات إدارة الصندوق وتصنيفات مكتب التقييم المستقل، تعتقد الإدارة بإمكانية وجود توجهات مشابهة في الأداء في النسخ المستقبلية من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق حيث سيتضمن التحليل مجموعة من المشروعات المنجزة عام 2017 أو بعدها.

6- تقدر إدارة الصندوق التحليل الخارجي لوضع المعايير الذي أجراه المكتب لمقارنة أداء الصندوق مع مؤسسات أخرى يمكن المقارنة معها. ومع الاعتراف بالهيكليات التشغيلية المختلفة، علاوة على اختلاف معايير التقييم عبر المنظمات، إلا أنه يسر الإدارة أن تلاحظ بأن مشروعات الصندوق أفضل أداءً بالمتوسط في قطاع الزراعة والتنمية الريفية بوجه العام من مشروعات المؤسسات الأخرى، حتى أن هذا الأمر يبدو أوضح وأعم عند إجراء تقسيم على المستويات الإقليمية.

7- ولكن، وبغض النظر عن هذا التقدير الإيجابي، وعلى مستوى المشروعات، تهدف إدارة الصندوق إلى احراز تقدم يتعدى الأداء المرضي إلى حد ما، ويسرها أن ترى بأن المجالات التي سلط التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق الضوء عليها على أنها الأضعف أداءً تتسق بصورة كبيرة مع تحليل الإدارة الوارد في تقرير الفعالية الإنمائية. وعلى وجه الخصوص، فإن كل من معايير التحليل الذاتي والتحليل المستقل في كل من تقرير الفعالية الإنمائية والتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق تشير إلى الحاجة لتعزيز أداء المشروعات في مجال الكفاءة (حيث صنفت 53 بالمائة من المشروعات على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك)، والاستدامة (حيث صنفت 61 بالمائة من المشروعات على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك) وأداء الحكومة (حيث صنفت 72 بالمائة من المشروعات أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك)<sup>3</sup>. وبالإضافة إلى ذلك، وكما تم إدراكه في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، فإن أداء المشروعات في الدول التي تعاني من أوضاع هشة أضعف نسبياً من غيرها من الدول. مما يؤكد مرة أخرى على الحاجة لنهج متميزة في السياقات الهشة الأمر الذي يدعم فرضية إعداد برنامج خاص للدول التي تعاني من أوضاع هشة، كالتزام من التزامات التجديد الحادي عشر للموارد.

8- وفي تحليل الأداء على مستوى البرامج القطرية في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، لاحظت الإدارة الأداء الأضعف نسبياً للأنشطة غير الإقراضية، وعلى وجه الخصوص لإرساء الشراكات وحوار السياسات. ومن جهة أخرى، وعلى مستوى المشروعات، فقد كان أداء الصندوق كشريك الأداء الأقوى أداءً حيث صنفت 95 بالمائة من المشروعات على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك بالنسبة للمشروعات التي استكملت في الفترة 2014-2016. إضافة إلى ذلك، وعلى الرغم من أن مكتب التقييم المستقل لم يعد يصنف المؤسسات والسياسات بصورة منفصلة، إلا أنه وكما أشير إليه في التقرير، فقد اتسمت بتوجه إيجابي. وتعتقد إدارة الصندوق بأن الطبيعة المتداخلة لهذين المعيارين على مستوى المشروعات مع أداء المعايير على مستوى البرامج القطرية كان يمكن عكسه بصورة أفضل في السرد الوارد في التقرير، مع تحليل أعمق للأسباب الكامنة وراء هذا الاختلاف بين جملتين من التصنيفات التي تبدو ظاهرياً على أنها مترابطة.

<sup>3</sup> التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2018.

## جيم- المنهجية والتحليل

9- ترحب إدارة الصندوق وتقدر جهود مكتب التقييم المستقل في استخدام أدوات وأساليب جديدة لتحليل البيانات وتعتقد بأن من شأن ذلك أن يعزز إلى حد أبعد من متانة الاستنتاجات الواردة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق.

10- وعلى مستوى المشروعات، تعتبر الإدارة أنه كان من المفيد لأغراض اتباع إجراءات تصحيحية، لو أن التقرير قد وفر تحليلاً أقل تداخلاً وخاصة حسب الإقليم، علاوة على المعايير المترابطة على مستوى المشروع للوصول إلى فهم أفضل للأسباب المفضية إلى التقلبات في الأداء. وكما أشير إليه في التقرير السنوي لهذا العام، فإن كفاءة المشروعات تتراجع عبر جميع الأقاليم باستثناء إقليم آسيا والمحيط الهادي، إلا أن أداء الحكومات لم يتراجع بصورة معتبرة ويمكن ملاحظة هذا التراجع في أداء الحكومات في أفريقيا الشرقية والجنوبية، وإقليم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا، وإقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي. ونظراً للطبيعة المترابطة بصورة متأصلة، فإن لهذين العاملين الميسر والمعيق المحددين في التقرير لهذين المعيارين تداخل قوي. ويظهر تحليل إدارة الصندوق الوارد في تقرير الفعالية الإنمائية لعام 2018 أن أداء الحكومة وكفاءة المشروعات هي المعايير الأضعف أداءً في أفريقيا الغربية والوسطى، وكان من المتوقع رؤية توجهات مشابهة في التحليل الذي قام به مكتب التقييم المستقل.

11- وعلى مستوى البرامج القطرية، فإنه كان من المفيد أكثر لو أنه قد تم رفض قاعدة بيانات تقييمات البرامج والاستراتيجيات القطرية للمشروعات المستكملة منذ عام 2007، والمستخدم لتقدير أداء الأنشطة غير الإقرضية بوصف نوعي للسياق المتطور للزراعة. ومع الاعتراف بالتحليل التاريخي التراكمي الذي عرض مكتب التقييم المستقل نظراً للعينة الصغيرة من تقييمات البرامج والاستراتيجيات القطرية المتاحة كل عام<sup>4</sup>، فإن الإدارة تعتقد بأن طبيعة عمليات الصندوق والسياسات والبيئة تنفذ فيها قد تغيرت بصورة كبيرة في العقد الماضي. وبالتالي فإن تجميع الأداء السابق مع الأداء الأكثر حداثة بالنسبة للمعيار نفسه، قد يستم ببعض المعوقات المنهجية وقد لا يشكل قياساً دقيقاً للأداء الأكثر حداثة. ويستوجب هذا الأمر تحليلاً أكثر دقة لمساعدة إدارة الصندوق على الوصول إلى فهم أفضل للأسباب الكامنة وراء التوجهات الأضعف أو المتراجعة للأداء.

## دال- تحسين الأداء

12- إدارة الصندوق ملتزمة بتحسين الفعالية والكفاءة الإنمائية، وقد أبرمت التزامات كبيرة ووضعت أهدافاً طموحة لفترة التجديد الحادي عشر للموارد. ويتم التطرق للإجراءات الملموسة التي اتخذتها الإدارة على المستوى المؤسسي في كل من تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق وتقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة.

13- ومن الخطوات الهامة لتحسين المخرجات الإنمائية على مستوى المشروع، زيادة البعد عن البلدان المقترضة وبالتالي عن المستفيدين من عمليات الصندوق. ويتوقع لهذا الموضوع أن يتحسن بصورة كبيرة من خلال عملية اللامركزية في الصندوق التي تتم بموجب جدول أعمال التميز التشغيلي لإحراز النتائج، ولا تقتصر

<sup>4</sup> نمطياً يجري مكتب التقييم المستقل من أربع إلى خمس تقييمات للبرامج والاستراتيجيات القطرية كل عام.

اللامركزية على موظفي دائرة إدارة البرامج فقط وإنما نتعتها إلى الموظفين التقنيين وموظفي الإدارة المالية، الذين سيندبون إلى المراكز شبه الإقليمية. ونظرا لأن الكفاءة على مستوى المشروع تبقى تحديا يواجهه الصندوق، تعتقد إدارة الصندوق بأن الإشراف ودعم التنفيذ الأقرب من قبل موظفي البرامج القطرية والإدارة المالية من شأنه أن يحسن من الأداء في هذا المجال الحاسم، وأن يرفد أيضا المجالات الأخرى التي تتسم بأداء أضعف مثل أداء الحكومة.

14- وإضافة إلى ما ذكر سابقا، فقد عززت إدارة الصندوق من نموذج عمل المنظمة لفترة التجديد الحادي عشر للموارد، وأبرمت التزامات بإجراءات مخصصة لهذه الفترة وقد أحرزت تقدما كبيرا في تنفيذ إطار الفعالية الإنمائية. وعلى وجه الخصوص، وتحت مظلة إطار الفعالية الإنمائية للصندوق، فإن الإدارة قد التزمت بما يلي: الترويج لثقافة تقييم أقوى وتعميمها في المنظمة بأسرها، تعزيز تركيز التقييم الذاتي على النتائج من خلال سلسلة من المبادرات التي تعزز بعضها بعضا. وتعتقد إدارة الصندوق بأن هذه المبادرات المترابطة سوف تحسن من فعالية الصندوق وكفاءته الإجماليين، مما سيؤدي إلى أداء أفضل ونتائج إنمائية أحسن. واليوم، فإن جميع أنشطة الفعالية الإنمائية جارية، وهي تحرز تقدما كبيرا.

### واو- التوصيات الموجهة لإدارة الصندوق

15- ترحب إدارة الصندوق وتقدر التوصيات السلسة في تقرير عام 2018. إلا أن الإدارة تعتقد بأنه وعند تأطير هذه التوصيات، كان بإمكان مكتب التقييم المستقل إيلاء المزيد من الاعتبار للإصلاحات والمبادرات الجارية التي استكملت بعض الإجراءات الكبيرة بموجبها أو أنها جارية حاليا.

16- ويرد أدناه استجابات إدارة الصندوق المفصلة على التوصيات.

توصية مكتب التقييم المستقل	استجابة الإدارة
<b>1. إجراء استعراض منظم لعمليات دورة مشروعات الصندوق وتفحص الموارد الملتمزم بها لكل منها</b>	
على ضوء التراجع الإجمالي في التصنيفات والتغييرات الرئيسية التي طرأت على نموذج عمل الصندوق مؤخرا بسبب عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج في عام 2017، هنالك حاجة لاستعراض شمولي لعمليات دورة مشروعات الصندوق من التصميم إلى الإنجاز، وعلاقتها ببعضها البعض. ومن شأن هذا الاستعراض أن يحدد المتطلبات الحاسمة (مثلا دراسات خط الأساس) وأن يشير إلى أين يكون الالتزام بالموارد (البشرية والمالية) أكثر فعالية لتحسين الفعالية الإنمائية.	<b>موافقة.</b> وقد قامت إصلاحات عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج وغيرها من المبادرات المترابطة، بما في ذلك نظام إدارة النتائج التشغيلية، واستعراض عملية التصميم والمواعمة المؤسسية بالفعل باستعراض العمليات المذكورة. إلا أن الإدارة تستعرض داخليا عمليات دورة المشروعات لتحديد المجالات التي تتطلب المزيد من الدعم سواء البشري أو المالي. علاوة على ذلك، فإن مهمة التقدير الذاتي للتقييم الذاتي كجزء من استعراض النظرة سوف تنتظر أيضا في عمليات دورة المشروعات وستكون بمثابة الأداة لتحديد الفجوات التي تتطلب دعما.
<b>2. لتلقيح سياسة الاستهداف في الصندوق والمبادئ التوجيهية المتعلقة بها</b>	
ما زال الاستهداف يمثل تحديا لمشروعات الصندوق، ويعود ذلك جزئيا للافتقار إلى اتفاق داخل الصندوق حول تحديد المجموعة المستهدفة والاستراتيجيات المطلوبة. وبالتالي، يحتاج الصندوق كي يوضح في سياسته بشأن الاستهداف وما يتعلق بها من مبادئ توجيهية تشغيلية، من هم المستهدفون بتدخلات الصندوق وكيف تتم تلبية احتياجات السكان الريفيين مدقي الفقر وشديدي الضعف، كما ورد في تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر للموارد، علاوة على الفقراء النشطين اقتصاديا. وستكون سياسة الاستهداف المنقحة بمثابة المظلة التي تمنح الاتساق وتدمج السياسات والاستراتيجيات المختلفة التي انبثقت وستبقى، مثل تلك الخاصة بمجموعات معينة كالنساء، والسكان الريفيين والشباب وذوي الإعاقات. وأما التلقيح المخطط له بالفعل للمبادئ التشغيلية للاستهداف، فيتطلب نهجا متميزة بصورة ملائمة لهذه المجموعات	<b>موافقة.</b> والإدارة ملتزمة بزيادة التركيز على أشد الناس فقرا وضعفا ضمن كل بلد (الالتزام 2.2). وفي هذا السياق، وفي عام 2019، سوف يتم تنقيح المبادئ التوجيهية التشغيلية للاستهداف (الإجراء القابل للرصد 9) لضمان اتباع نهج متميزة ملائمة للمجموعات المستهدفة المدرجة في استثمارات الصندوق. وهي تتضمن الأسر التي تترأسها النساء، والشابات والشباب، والأشخاص الذين يعانون من إعاقات والسكان الأصليين. وكذلك يتم توفير الدعم للفرق القطرية من خلال بناء القدرات وحزم الأدوات وحلقات العمل على شبكة الانترنت حول إعداد استراتيجيات استهداف أفضل على مستوى المشروعات. وفيما يتعلق بالإعاقه، فإن الإدارة تعمل على تحليل لربط الأشخاص الذي يعانون من إعاقات بعمليات الصندوق، وقد انضمت إلى مجموعات دولية خاصة بهذا الشأن. وعلى هذا

<p>الأساس فإن الصندوق سوف يقوم بتجربة زيادة لخمس مشروعات باستخدام مثل هذه النهج وسيلعب المجلس التنفيذي عنها.</p>	<p>المخصصة، بما في ذلك الشابات والشباب والأشخاص الذين يعانون من إعاقات، بما يماشى مع التزام خطة عمل 2030 "بعدم ترك أي أحد يتخلف عن الركب"</p>
<p>3. التوصية الثالثة. إعداد استراتيجيات استهداف ملائمة تستند إلى تحليل متين وامتياز للسياق وللفقر وتنفذ بصورة مرنة.</p>	
<p><b>موافقة.</b> وبعد تنفيذ المبادئ التوجيهية التشغيلية للاستهداف، سيتم تحديث مذكرة الصندوق بشأن كيفية ممارسة استهداف الفقر والمساواة بين الجنسين والتمكين أثناء تصميم المشروعات. ومن الناحية المثالية، يتوجب إجراء تحليل شمولي لسبل عيش السكان الريفيين الفقراء، يتميز بمراعاة قضايا التمايز بين الجنسين والشباب قبل بعثة التصميم لتوجيه نهج المشروع والأنشطة منذ البداية. إضافة إلى التمايز بين الجنسين والشباب، سوف يدرج هذا التحليل موضوعين آخرين للتعريف وهما: التغذية والبيئة. وأن ينظر في قضايا التعميم الأربعة في الصندوق وهي: التمايز بين الجنسين والشباب والتغذية والبيئة. ويغذي هذا التحليل إعداد أكثر من نظرية متينة للتغيير تقتنص بصورة أكثر صراحة الافتراض الخاص بأنار تدخلات المشروع موزعة حسب المشروع لجهة الفوائد المتوقعة من المشروع، التي تجنيها المجموعات المختلفة، استنادا إلى الجنس والعمر والإثنية والموقع الجغرافي، إلى آخره. والأثر التحولي الذي سيخلفه المشروع على حياة المجموعات المستهدفة.</p>	<p>3.1 خلال تصميم المشروعات، تحتاج التدخلات لإعداد استراتيجيات مفصلة على ضوء ملامح المجموعة المستهدفة والسياقات المخصصة. ومن خلال إجراء تحليل متين للفرق والتمايز بين الجنسين، وبخاصة في السياقات الهشة، يمكن للصندوق أن يوفر الأساس لتحديد المجموعات المستهدفة والوصول إليها، وهي المجموعات التي تتعرض لخطر الفقر والاقصاء الاجتماعي، مع تركيز خاص على النساء والشباب.</p>
<p><b>موافقة.</b> لا بد من وضع تركيز أكبر على رصد أداء المشروعات بشأن الاستهداف. وبهذا الصدد، نظام إدارة النتائج التشغيلية سيمكن الفرق القطرية من رصد التقدم المحرز بأسلوب يتسم بحسن التوقيت. ويعتبر التدريب على الرصد والتقييم المتوفر لموظفي المشروعات من خلال برنامج الصندوق بشأن الرصد والتقييم الريفي مبادرة هامة لبناء قدرات فرق المشروعات على تتبع الأهداف. إضافة إلى ذلك، سيروج الصندوق لاستخدام مؤشر تمكين النساء في الزراعة الذي سيسمح للمشروعات برصد التمكين على مستوى الأسرة (مقسما لكل من النساء والرجال).</p>	<p>3.2 وخلال التنفيذ، تحتاج استراتيجيات الاستهداف للرصد والتعديل لضمان وصولها بصورة فعالة للاحتياجات المختلفة للمجموعات المستهدفة وتلبيتها.</p>
<p>4. التوصية الرابعة. إيجاد نظم قوية للرصد والتقييم والاستفادة من المعرفة المحلية من خلال إرساء الشراكات على المستوى القطري لاقتناص بيانات الفقر المتميزة، ولخلق المعرفة والانخراط السياساتي واستقطاب التأييد لصالح المجموعة المستهدفة للصندوق</p>	
<p><b>موافقة.</b> إذ أن نظام إدارة النتائج التشغيلية يشكل أداة حاسمة لتسجيل أفضل، واقتناص واستخدام البيانات في الأطر المنطقية. وأما العمود الفقري لنظام إدارة النتائج التشغيلية، فهو الإطار المنطقي الذي يعد مطلباً لكل فريق من الفرق القطرية. ويتم تخزين الأطر المنطقية التي تستعرض خلال مرحلة التصميم في نظام إدارة النتائج التشغيلية وتحديث بصورة منتظمة لا بعد كل بعثة للإشراف ودعم التنفيذ فقط، وإنما أيضا في أي وقت نتاح فيه بيانات جديدة. وقد غير ذلك من ثقافة إدارة البيانات والاستفادة منها. كذلك فإن من شأن تتبع وتحديث الإطار المنطقي خلال دورة المشروعات باستخدام نظام إدارة النتائج التشغيلية أن يبسر من استكمال الإبلاغ والتقييم وأن يساعد على إتاحة بيانات موثوقة. وتستخدم إدارة الصندوق نافذة المنح المتوفرة لها للانخراط مع المؤسسات المحلية ولتعزيز إرساء مثل هذه الشراكات على المستوى القطري.</p>	<p>لا بد من أن تتضمن الأطر المنطقية المؤشرات والأهداف ووسائل القياس ذات الصلة بمشاركة المجموعات المستهدفة والنواتج المتوقعة ذات الصلة بهم، بما في ذلك النساء والشباب. وخلال الإشراف، سيسمح رصد هذه الأطر المنطقية بجمع البيانات حول هذه المجموعات المستهدفة التي لا بد من تقسيمها واستخدامها لتحليل الفقر في المشروعات المستقبلية، علاوة على استخدامها في الانخراط السياساتي على المستوى القطري. ومن خلال تعزيز الشراكات مع المؤسسات المحلية، وربما من خلال المنح، يمكن لها أيضا أن تسهم في جمع بيانات المشروع علاوة على جهود استقطاب التأييد للتغيير السياساتي.</p>
<p>5. التوصية الخامسة. ضمان استدامة الأثر على الفقر الريفي مع استراتيجيات خروج تشمل المستفيدين المستهدفين، ومع فترات كافية للمشروعات</p>	
<p><b>موافقة.</b> وبهدف ضمان استراتيجيات خروج سليمة، وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل، علاوة على تدابير التنفيذ الفعالة، يتم تطوير التدخلات التي يدعمها الصندوق بصورة متزايدة كجزء من نهج برامجية على المستوى القطري حيث تكون التدخلات المقترحة مكملة لبعضها البعض وتنفذ بصورة متزامنة أو على مراحل. ومن شأن النهج المرحلي لتنفيذ المشروعات أن يمكن من التزاح</p>	<p>ترتبط استدامة البرامج بصورة قوية بالتخطيط لاستراتيجيات خروج سليمة مع ما يقابلها من موارد وتدابير مؤسسية لتنفيذ فعال. إلا أن الافتقار إلى استراتيجية للخروج مازال خاصية شائعة في العديد من المشروعات المدرجة في التقرير السنوي لعام 2018. ولضمان أن تكون استراتيجية الخروج شاملة للمجموعات المستهدفة، وبخاصة لمدقعي الفقر والأشد ضعفا، فإن فترات المشروعات يجب أن تكون كافية (حوالي سبع سنوات) لتنفيذ النهج</p>

<p>بين الالتزام طويل الأمد ببعض التوجهات الاستراتيجية والاستدامة، وشفافة ومرونة فترات التنفيذ الأقصر. وينظر عادة في تقسيم المشروعات على مراحل خلال إعداد الاستراتيجية القطرية. إضافة إلى ذلك، ويهدف تحسين كفاءة العمليات، فإن إدارة الصندوق ملتزمة بضمان أن تكون فترة المشروعات كافية، على ألا تكون مغرقة في الطول. وبغض النظر عما ورد أعلاه، يتم إيلاء تركيز أكبر على ضمان استراتيجيات خروج شمولية تطور في مرحلة التصميم. وتخضع للتقدير المنتظم خلال استعراضات جودة تصميم المشروعات.</p>	<p>التشاركية، وضمان الوصول إلى السكان المستهدفين، وإنشاء المؤسسات الخاصة بالفقراء في فترة كافية تسمح بإدراجها في استراتيجية الخروج.</p>
---	---

## هاء- موضوع التعلم

17- اقترح مكتب التقييم المستقل أن يكون موضوع التعلم للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2019 هو جودة تصميمات المشروع عند الدخول. ومع أن الإدارة تعتقد بأن هذا الموضوع هام، إلا أنه لا بد أن يوضع في سياق نشرة رئيس الصندوق التي صدرت مؤخرا بشأن عملية التصميم، والبدء في تنفيذ مصفوفة الفعالية الإنمائية وغيرها من الأنشطة المتداخلة الأخرى التي تنفذ بغية تحسين جودة وكفاءة عملية تصميم المشروعات.