

Document: EB 2021/134/R.24
Agenda: 13(a)
Date: 15 November 2021
Distribution: Public
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

الفعالية الإنمائية في عقد العمل: تحديث إطار الفعالية الإنمائية في الصندوق

مذكرة إلى ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

Deirdre Mc Grenra

مديرة مكتب الحوكمة المؤسسية

والعلاقات مع الدول الأعضاء

رقم الهاتف: +39 06 5459 2374

البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

Sara Savastano

مديرة

شعبة البحوث وتقدير الأثر

رقم الهاتف: +39 06 5459 2155

البريد الإلكتروني: s.savastano@ifad.org

Nigel Brett

مدير

شعبة سياسات العمليات والنتائج

رقم الهاتف: +39 06 5459 2516

البريد الإلكتروني: n.brett@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة الرابعة والثلاثون بعد المائة

روما، 14-16 ديسمبر/كانون الأول 2021

للاستعراض

موجز تنفيذي

- 1- التزم الصندوق خلال دورات تجديد الموارد السابقة بالتوجه نحو تحقيق النتائج وبالتالي جعل جدول أعمال النتائج والفعالية الإنمائية على رأس أولوياته المؤسسية. ووضع الصندوق لهذا الغرض إطار الفعالية الإنمائية في عام 2016 (إطار الفعالية الإنمائية 2016) الذي دخل حيز التنفيذ في عام 2017 في منتصف دورة التجديد العاشر لموارد الصندوق.
- 2- والهدف من إطار الفعالية الإنمائية 2016 هو "ضمان توليد أدلة تستخدم وتُجمع بطريقة منهجية في المشروعات" وإيجاد "الهيكل الضروري لتيسير [جمع و] استخدام الأدلة في القرارات المتعلقة بتصميم المشروعات وتنفيذها".
- 3- وتماشيا مع التزام الصندوق بتعزيز الأداء والكفاءة في عمله وعملياته، يهدف الاستعراض والتحديث التاليان إلى تقييم التقدم المحرز في تحقيق الأهداف والأنشطة الواردة في إطار الفعالية الإنمائية 2016 وتقييم ومعالجة الأولويات الجديدة والناشئة ومواصلة إحراز تقدم في المجالات التي يمكن فيها زيادة تحسين الأداء.
- 4- وكشف استعراض الفعالية الإنمائية 2016 عن إحراز تقدم جيد. وفُذت معظم الأنشطة المتوقعة وتحقق مستوى طيب من التقدم في الحصائل. وعلى مستوى الحصائل، حقق إطار الفعالية الإنمائية مستوى جيدا من الأداء في تحفيز المساءلة عن النتائج على الرغم من أدائه الضعيف بصورة أكبر كثيرا في تهيئة ثقافة قوامها التعلم.
- 5- ويقترح إطار الفعالية الإنمائية 2.0 الحفاظ على هدف إطار الفعالية الإنمائية 2016، ولكنه ينقل التركيز من توليد الأدلة إلى استخدام الأدلة في اتخاذ قرارات جيدة وتعزيز الفعالية الإنمائية. ويقترح الإطار ثلاثة أهداف محدثة، ويُشير أيضا إلى الحاجة إلى مجالين شاملين (الإدارة التكيفية والتعلم) لضمان تحقيق الأهداف. وهذه الأهداف الثلاثة هي:
 - مواصلة تعزيز تركيز نتائج المشروعات.
 - بناء ثقافة قائمة على النتائج في البرامج القطرية.
 - تعزيز ملكية البيانات واستخدامها وشفافيتها ومواءمتها.
- 6- وسيجري تحقيق هذه الأهداف من خلال مجموعة من الأنشطة الموضحة في الوثيقة، وهي جميعا متوافقة مع التزامات التجديد الثاني عشر للموارد وستستفيد من العمل الجاري في الصندوق.

أولا- مقدمة

- 1- يلتزم الصندوق منذ عام 2016 بجعل جدول أعمال النتائج والفعالية الإنمائية على رأس أولوياته المؤسسية. ويعني هذا الالتزام تحويل نفسه إلى منظمة قائمة على النتائج والأدلة تُقدم النتائج وتحقق الأثر من أجل تعزيز التحول الريفي الشامل والمستدام باعتبار ذلك من ميزاته النسبية. وتدعم مهمة الصندوق هدفَي التنمية المستدامة 1 و 2 - القضاء على الفقر والجوع - وكذلك سائر أهداف التنمية المستدامة الهامة الأخرى المتعلقة بالمساواة بين الجنسين، والعمل المناخي، والعمل اللائق. ويسعى الإطار الاستراتيجي 2016-2025 إلى تحقيق ثلاثة أهداف استراتيجية مترابطة: (1) زيادة القدرات الإنتاجية للسكان الريفيين، (2) زيادة الفوائد التي يجنيها السكان الريفيون من المشاركة في الأسواق؛ (3) تعزيز الاستدامة البيئية و صمود الأنشطة الاقتصادية للسكان الريفيين في وجه تغيُّر المناخ. ويرتبط ذلك كله بهدفَي التنمية المستدامة 1 و 2.
- 2- ويُشكل استخدام الأدلة والمعرفة في تصميم المشروعات والبرامج والاستراتيجيات وتنفيذها محور الإطار الاستراتيجي للصندوق. ولتعزيز ذلك ولترسيخ جدول أعمال النتائج، وضع الصندوق في عام 2016 إطار الفعالية الإنمائية (إطار الفعالية الإنمائية 2016) الذي دخل حيز التنفيذ في عام 2017. وكان الهدف النهائي من هذا الإطار هو تحسين التدخلات الإنمائية للصندوق وزيادة احتمالات تحقيق أهدافها. ويتضمن إطار الفعالية الإنمائية الذي يستند تصميمه إلى نظرية للتغيير، مجموعة أنشطة يمكن أن تُمكن الصندوق، بمجرد تنفيذها، من التحول إلى مؤسسة إنمائية مدفوعة بالنتائج.
- 3- وبالنظر إلى تطور نموذج عمل الصندوق وممارساته في ضوء التحديات المشتركة لخطة عام 2030 وجائحة كوفيد-19، يجب أن يكون إطار الفعالية الإنمائية مواكبا أيضا لتلك التحديات. ولذلك، وفي إطار الاستجابة للإصلاحات الجارية في الأمم المتحدة وقرار الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات (A/RES/75/233) الذي اعتمده الجمعية العامة¹ في ديسمبر/كانون الأول 2020، وتماشيا مع التزام الصندوق بتعزيز الأداء وكفاءة عمله وعملياته من أجل الوفاء بمهمته، يتناول استعراض إطار الفعالية الإنمائية الوارد في هذه الوثيقة بالتقييم ما تحقق من تقدم في الأهداف والأنشطة الواردة في إطار الفعالية الإنمائية 2016، ويُحدِّث هذا الإطار كي يُعبّر عن الأولويات الجديدة والناشئة، وفي الوقت نفسه زيادة إحراز تقدم في المجالات التي يمكن فيها مواصلة تعزيز الأداء.
- 4- وهذا التحديث لإطار الفعالية الإنمائية (إطار الفعالية الإنمائية 2.0) له نطاق وغرض مشابهان، ويهدف في نهاية المطاف إلى تحسين تدخلات الصندوق وزيادة احتمالات تحقيقها حصائلها. غير أن إطار الفعالية الإنمائية 2.0 يوسع هذا النهج للدلالة على أن هذا الهدف ينبغي أن يُطبق في نهاية المطاف ليس فقط على مستوى المشروعات، بل وكذلك، وهذا هو الأهم، على مستوى البرامج القطرية². ولم يعد توليد الأدلة هدفا كافيا - إذ يجب الآن على الصندوق أن يكفل أن الحجم الكبير من البيانات والأدلة التي يجمعها تستخدم بالفعل في المشروعات لمعرفة ما يصلح وما لا يصلح وأسباب ذلك، وتكييف نُهج المشروعات والبرامج القطرية أثناء القيام بذلك.
- 5- ويُحدِّد إطار الفعالية الإنمائية 2.0 رؤية الفعالية الإنمائية في الصندوق في الفترة المتبقية من عقد العمل لتحقيق أهداف التنمية المستدامة (2022-2030). ويرتكز الإطار إلى أربع ركائز: (1) نتائج إطار الفعالية الإنمائية 2016؛ (2) التوجه الاستراتيجي للصندوق الذي أسفرت عنه المناقشات بشأن التجديد الثاني عشر لموارد

¹ <https://webapps.ifad.org/members/eb/133/docs/arabic/EB-2021-133-R-15.pdf>

² يسلم تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق الضوء على رسالتين رئيسيتين تركزان على نُهج البرامج القطرية: (1) سيشكل البرامج القطرية التحويلية الأداة الأساسية لتحقيق النتائج لصالح فقراء الريف في فترة التجديد الثاني عشر للموارد؛ (2) سيتم تنفيذ البرامج القطرية التحويلية من خلال القدرات المؤسسية المعززة والتمويل الملائم.

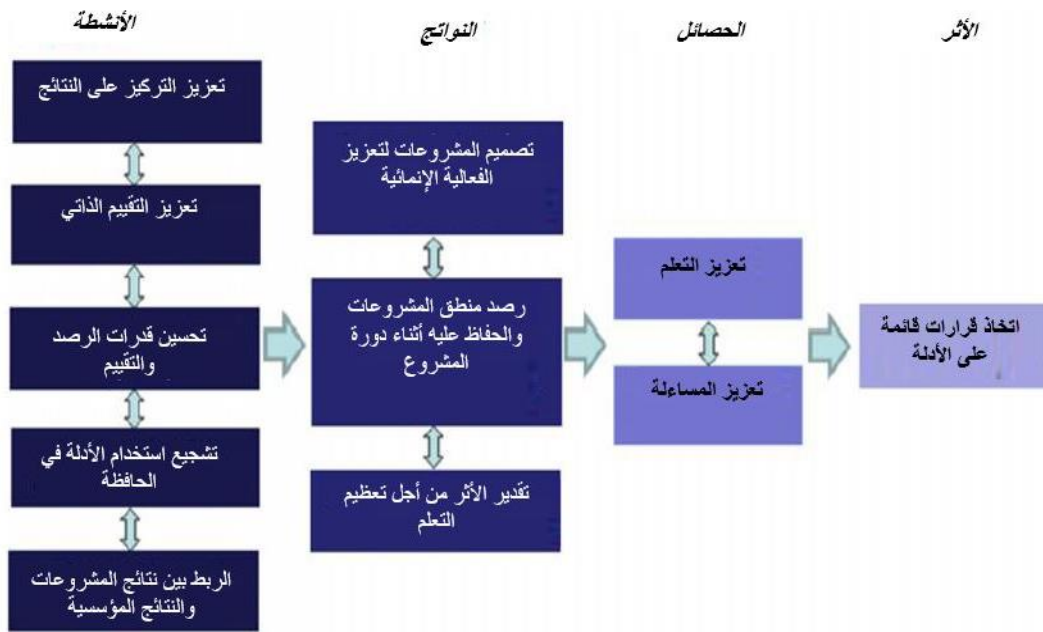
الصندوق (التجديد الثاني عشر للموارد)؛ (3) تنقيحات سياسة التقييم في الصندوق؛ (4) الممارسات والأفكار المنبثقة عن نهج المؤسسات الأخرى في الفعالية الإنمائية.

ثانياً- إطار الفعالية الإنمائية واستعراض الأداء: 2016-2020

- 6- كما جاء في المقدمة فإن صياغة إطار الفعالية الإنمائية 2016 كان هدفها تعزيز اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة عن طريق استخدام الإطار الاستراتيجي وإطار إدارة النتائج في توجيه الاستراتيجيات القطرية ودورات المشروعات. وكان الهدف من إطار الفعالية الإنمائية 2016 أيضا تعميق الصلة بين التفكير الذي بدأ استخدامه لأول مرة في تقديرات الأثر في الصندوق والتفكير المؤسسي بشأن النتائج.
- 7- وأشار إطار الفعالية الإنمائية 2016 إلى أن الفعالية الإنمائية مرهونة بأربعة مكونات. أولاً، ينبغي لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية ومذكرات الاستراتيجية القطرية أن تُحدّد بوضوح المشروعات والأنشطة غير الإقراضية التي تعالج مشكلات التنمية الأساسية الخاصة بكل سياق. وثانياً، ينبغي أن تُحدد المشروعات الإنمائية بدقة عند إدراجها في ذخيرة المشروعات نظرية للتغيير تُبرز الطريقة التي من المتوقع أن تحقق بها المدخلات والأنشطة حصائل المشروع وأثره. وثالثاً، ينبغي أن تكون المشروعات قابلة للتقييم للتمكن من إجراء تقديرات لاحقة لأثار المشروعات وتوفير دروس يُستفاد منها في المشروعات المقبلة. ورابعاً، ينبغي إجراء التخطيط الكافي لنُظم الرصد والتقييم وجمع البيانات عند التصميم وتنفيذها جنباً إلى جنب مع المشروعات لضمان جمع معلومات كافية (انظر الشكل 1 أدناه).

الشكل 1

نظرية التغيير في إطار الفعالية الإنمائية



- 8- **استعراض التقدم المحرز.** يرد في ملحق هذه الوثيقة استعراض شامل للتقدم المحرز. ومنذ عام 2016، يُرسي الصندوق اللبنة الأساسية لصنع القرار القائم على الأدلة. والصندوق مؤسسة أكثر توجهاً نحو النتائج، وهو يستخدم البيانات التي يجمعها ويرصدها من خلال نُظم الرصد والتقييم في حافظة مشروعاته الجارية حيثما أمكن لإجراء تصحيحات في منتصف المسار. وهذه اللبنة باتت تُشكل حجر الزاوية لهيكل النتائج في المنظمة وتوفّر أيضاً الأساس لوظيفة التقييم في الصندوق. وأتاح تنفيذ إطار الفعالية الإنمائية للصندوق قياس المزيد

من النتائج وتتبعها والإبلاغ عنها - وبصورة أكثر تحديدا تصنيفات للإشراف وغيرها من المؤشرات التي يمكن قياسها بسهولة في الوقت الحقيقي، مما أتاح اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة.

9- وانتهى العمل تماما في تنفيذ معظم الأنشطة الناشئة عن إطار الفعالية الإنمائية والتي تشمل النظم والإجراءات والسياسات. ولا تزال أنشطة أخرى قيد التنفيذ و/أو سيجري تعزيزها. وأنشئت شعبة سياسات العمليات والنتائج ووفدت الملكية المشتركة بين الموظفين التقنيين والتشغيليين في المشروعات، وتُطبق عملية مستقلة لضمان الجودة. وبالإضافة إلى ذلك، توجد نظم للبيانات. وازداد التركيز على المنطق القائم على النتائج في المشروعات؛ ووضعت مصفوفة للفعالية الإنمائية وجرى تعزيزها (مصفوفة الفعالية الإنمائية المعززة) وتُستخدم كأداة رئيسية لضمان جودة التصميم عند الإدراج في ذخيرة المشروعات.

10- **النواتج.** تتجلى تصاميم المشروعات المحسنة التي تهدف إلى تعزيز الفعالية الإنمائية في البيانات على المستوى المؤسسي، ويتضح من تلك البيانات أن المشروعات المصممة أثناء التجديد الحادي عشر للموارد (2019 و2020) حققت نتائج متميزة: 94 في المائة من المشروعات التي صُممت في 2019 أحرزت درجات إجمالية بلغت +4، بينما نسبة 100 في المائة من المشروعات المصممة في عام 2020 بلغت درجتها +4. والواقع أن أكثر من 40 في المائة من تلك المشروعات في عام 2020 حصل على تصنيف +5. ويُمثل ذلك تحسنا ملحوظا في المشروعات المصممة قبل اعتماد إجراءات التصميم الجديدة. وأما تحسين المشروعات عند الإنجاز فقد سار بوتيرة أبطأ، وحُددت تلك التحديات بوضوح في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير الفعالية الإنمائية للصندوق.

11- تحقق الناتج المتوقع لمنطق المشروعات طوال دورة المشروع من خلال دمج الأطر المنطقية للمشروع في نظام إدارة النتائج التشغيلية. وضمنت الأدوات الجديدة - التي تراوحت بين مصفوفة الفعالية الإنمائية/مصفوفة الفعالية الإنمائية المعززة عند التصميم ونظام إدارة النتائج التشغيلية عند الإشراف والإنجاز - التحقق من سلامة منطق المشروع طوال دورة عمره، وساهمت إعادة الهيكلة والمرونة في زيادة الاستباقية³ عند الحاجة إلى تعديلات في المسار.

12- وأخيرا، أُجريت تقديرات للأثر - كانت في أغلبها بعد التنفيذ - في 15 في المائة من مجموع حافظات المشروعات المغلقة في كل دورة من دورات تجديد الموارد. وأدمجت نتائج تقدير الأثر والدروس المستخلصة في تقارير إنجاز المشروعات وكذلك في تصاميم المشروعات والاستراتيجيات الجديدة. وتُستخدم تقديرات الأثر أيضا لتجميع وتوقع النتائج للإبلاغ عن مؤشرات الأثر على المستوى المؤسسي وقياس الإنجازات العامة وتحديد الأهداف للتجديد التالي للموارد.

13- من ذلك على سبيل المثال أن مؤشرات الأثر على المستوى المؤسسي للتجديد العاشر للموارد تُمثل الأساس لتحديد أهداف التجديدين الحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق. وكان استخدام تقديرات الأثر سمة مميزة لقدرة الصندوق على إثبات تحقيق الأثر الذي يُنسب إليه، مما يجعله المؤسسة المالية الدولية الوحيدة التي تُبلغ عن الآثار المتحققة على المستوى المؤسسي. ويلقى هذا النهج تقديرا كبيرا من الدول الأعضاء وأصحاب المصلحة ويجري استكشافه في منظمات إنمائية أخرى. وقُيِّمت المنهجية لضمان سلامة الخيارات المنهجية في اختيار المشروعات؛ وأدخلت تعديلات عليها مؤخرا في ضوء جائحة كوفيد-19 لضمان استمرارها في تلبية متطلبات الإبلاغ والحفاظ على الدقة. ويلزم مزيد من العمل لإدماج تقديرات الأثر في

³ تقاس الاستباقية من خلال مؤشر للاستباقية، وهي ممارسة شائعة في المؤسسات المالية الدولية. وتعرف الاستباقية بأنها النسبة المئوية للمشروعات الجارية المصنفة بأنها "تنطوي على مشكلات فعلية" في تصنيفات الأداء المعتمدة السابقة التي جرى تطويرها أو إعادة هيكلتها أو إنجازها/إغلاقها أو إلغاؤها أو تعليقها في آخر تصنيفات معتمدة للأداء. وبينما تُجري الإدارة حاليا تنبعا مستمرا للاستباقية، سيجري الإبلاغ عنها بطريقة منهجية اعتبارا من التجديد الثاني عشر للموارد فصاعدا إلى المجلس التنفيذي. انظر مؤشر إطار إدارة النتائج 3-3-3 في تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق (<https://webapps.ifad.org/members/gc/44/docs/arabic/GC->).

الرصد والتقييم، وضمان تصميم نُظم الرصد والتقييم بطريقة تكفل توليد المعرفة والتمكين من إجراء تقديرات الأثر كجزء من دورات المشروعات.

14- وكانت الحاجة إلى تحسين الصلات بين رصد وتقييم المشروعات والإبلاغ عن النتائج المؤسسية إحدى الأولويات الأساسية المحددة في إطار الفعالية الإنمائية 2016. وكما جاء في إطار إدارة النتائج، سُجري جميع المشروعات اعتباراً من فترة التجديد الثاني عشر للموارد استقصاءات للمؤشرات الرئيسية للحصول في مرحلة خط الأساس وفي منتصف المدة وفي مرحلة الإنجاز لأن هذه هي أفضل طريقة لمعرفة نتائج تدخلات المشروع أثناء التنفيذ. وعن طريق الربط والمزامنة بين الرصد والتقييم وأنشطة تقدير الأثر كجزء من عملية إجراء الاستقصاء، سيكون من الممكن استكمال الحسابات التقديرية للأثر الناتجة عن تقديرات الأثر بمجموعة أكبر من المشروعات بدءاً من خط الأساس فصاعداً. وسيتيح ذلك الانتقال نحو قياس مؤشرات الأثر الإنمائي من المستوى الثاني باستخدام بيانات نظام الرصد والتقييم، وبالتالي تحويل الرصد والتقييم إلى رصد من أجل التقييم.

15- وسُجَمع المؤشرات الرئيسية للحصول من المستفيدين عند خط الأساس وخط الوسط، ومن المستفيدين ومجموعات المقارنة عند خط النهاية.⁴ ويساعد إدراج مجموعة مقارنة الصندوق على قياس ما إذا كانت التغييرات في الأسر المستهدفة قد حدثت نتيجة لاستثمارات الصندوق وإلى أي مدى ساهمت استثمارات الصندوق في إحداث تلك التغييرات، أو ما إذا كانت هذه التغييرات ستحدث بغض النظر عن استثمارات الصندوق. وستساعد المؤشرات الرئيسية للحصول بطريقتين. أولاً، يمكن أن تكمل تقارير إنجاز المشروعات لحافظة الصندوق بكاملها من خلال تحليل أوسع يشمل المساهمة والقياس. وثانياً، ستساعد على إيجاد أدلة على مجموعة متنوعة من حصائل التنمية والإدارة في الصندوق.⁵ وبينما يتبين من الخبرة المكتسبة من أنشطة تقدير الأثر إمكانية وجود قدرات محلية قوية في البلد، من الواضح أيضاً أن من الضروري بذل جهود أقوى لتنمية القدرات والتدريب، وينبغي أن تُشكل جزءاً من مرحلة تصميم المشروعات في البلدان التي لا تزال فيها قدرات الرصد والتقييم وتحليل الاستقصاءات وتقرير الأثر غير كافية.

16- **الحصائل.** على المستوى الأعلى، تحسنت واحدة من الحصيلتين المتوقعتين في إطار الفعالية الإنمائية 2016، وهي المساءلة عن النتائج، ليس فقط عن طريق توضيح الأدوار والمسؤوليات لإجراء "وظائف الدعم الإداري"، بل وكذلك عن طريق دمج هذه المساءلة في العمليات والنظم. وأدى إطار الفعالية الإنمائية حتى الآن إلى استخدام البيانات المباشرة القائمة على الأدلة لإدارة النتائج على مستوى المشروعات (مثل تعديلات المسار من خلال إعادة الهيكلة نتيجة لسياسة إعادة الهيكلة المعتمدة في عام 2018 مما أدى إلى تراجع في المشروعات التي تنطوي على مشكلات [انظر الشكل 2])؛ والإبلاغ على مستوى الحافظة (مثل الاستعراضات الفصلية والسببية على المستويين المؤسسي والإقليمي) وكذلك الإبلاغ المؤسسي والعام (مثل تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق، ولوحة متابعة إطار إدارة النتائج). وتستخدم وظيفة التقييم في الصندوق - سواء التقييم الذي يجريه مكتب التقييم المستقل في الصندوق أو التقييم الذاتي الذي تجريه الإدارة - بيانات تُجمع بطريقة منهجية وفقاً لإطار الفعالية الإنمائية من أجل تقييم الأداء واستخلاص الدروس التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الفعالية الإنمائية.

⁴ مجموعات المعالجة والمقارنة هي الوحدات التي جرى اختيارها لاستقصائها، وهي مجموعة فرعية من السكان المستفيدين وغير المستفيدين على التوالي. ويمكن الرجوع إلى مزيد من التفاصيل في الوحدة التدريبية المتاحة على الإنترنت عن المؤشرات الرئيسية للحصول:

<https://www.ifad.org/en/web/knowledge/-/core-outcome-indicators-measurement-guidelines-coi-online-training>

⁵ يُلاحظ أن استخدام المؤشرات الرئيسية للحصول سيبدأ في فترة التجديد الثاني عشر للموارد، وتحديدًا في المشروعات التي سيبدأ تصميمها في عام 2022. وسيكون من الممكن استخدام المؤشرات الرئيسية للحصول لزيادة حجم عينة تقديرات الأثر بمجرد أن تتاح استقصاءات خط النهاية العالية الجودة التي تجمعها وحدات إدارة المشروعات عن المستفيدين ومجموعات المقارنة.

تعزيز الاستباقية والحد من المشروعات المعرضة للمخاطر في حافظة الصندوق (2016-2020)



17- وفي المقابل، يستغرق بناء ثقافة قائمة على التعلم وقتاً أطول من الأهداف العملية المنحى في سائر أجزاء إطار الفعالية الإنمائية، وغالباً ما تعجز آليات التعقيب على عمليات التعلم عن تحقيق الفعالية الإنمائية. وتُمثل الأقسام المتعلقة بالدروس المستفادة من المشروعات وبرايمج الفرص الاستراتيجية القطرية في كثير من الأحيان حقائق نمطية، ولا تُقدم دوماً دروساً قابلة للتطبيق، ولا تُركز في الغالب إلا على الدروس الإيجابية. وأكدت أيضاً التقارير الخارجية، مثل شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف هذا القصور.⁶ وكما أشار استعراض الأقران الخارجي لوظيفة التقييم في الصندوق الذي أُجري في عام 2019، يتسم التعلم بأهمية حاسمة في الاستفادة من قاعدة المعارف المتراكمة عن طريق جمع الدروس المستفادة وتنظيمها وتطبيقها لتعزيز الأثر الإنمائي في المستقبل. ويُمثل هذا الجانب الأخير إمكانية وضع إطار "قوي" للفعالية الإنمائية في فترة التجديد الثاني عشر للموارد من أجل تعزيز مساهمة الصندوق في خطة عام 2030.

18- وشكل إطار الفعالية الإنمائية 2016 في مجمله أداة مفيدة لضمان تحويل الصندوق نفسه إلى مؤسسة تُركز على النتائج من أجل توليد أدلة يمكن استخدامها، وتحققت معظم أهدافه وأنجزت معظم أنشطته. ومع ذلك لا يزال هناك المزيد من العمل المطلوب لمواصلة بناء ثقافة تعلم قوية وتحقيق هدف اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة في نهاية المطاف.

ثالثاً - سياق إطار الفعالية الإنمائية 2.0

19- التغييرات التنظيمية. شمل جدول أعمال الإصلاح الطموح للصندوق أثناء التجديد الحادي عشر للموارد تحقيق لامركزية الموظفين التشغيليين وإجراء إعادة مواءمة تنظيمية شاملة. وضاعف الصندوق حضوره الميداني من 15 في المائة إلى 33 في المائة من الموظفين المتمركزين في الميدان.⁷ وارتبطت فوائد القرب من العملاء بالقدرة على إثبات الملاءمة والتأثير في المناقشات التي تدور حول السياسات، وضمان مزيد من الاتساق في متابعة المشروعات والإشراف عليها ودعمها. واقترنت اللامركزية بطرق عمل جديدة شملت مسؤوليات

⁶ انظر التقييم الذي أجرته شبكة تقييم المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف في الفترة 2017-2018 في هذا الرابط: <http://www.mopanonline.org/assessments/ifad2017-18/>

⁷ اتسع هذا الهدف في التجديد الثاني عشر للموارد وبات يُشكل 45 في المائة حيث بدأ في عام 2021 نقل عدد أكبر من الموظفين التشغيليين إلى المكاتب الإقليمية الجديدة.

مشتركة بين الدوائر، وتنقيح إطار تفويض السلطة، وإعادة المواءمة في المقر لخدمة الهيكل اللامركزي. وأدخلت أيضا تغييرات على نُظم تكنولوجيا المعلومات لضمان منظمة عالمية مترابطة تماما.

20- وفي عام 2018، نَقح الصندوق عملية تصميم المشروعات مما أسفر عن تسريع إجراءات تصميم المشروعات وفي الوقت نفسه ضمان المدخلات التقنية والاستراتيجية من أفرقة تنفيذ المشروعات (بما في ذلك الخبراء التقنيين والخبراء في مواضيع التعميم). ووضعت مصفوفة الفعالية الإنمائية لضمان سلامة نظرية التغيير واتساق منطق المشروعات، وامتثال المشروعات، والجودة والقابلية للتقييم في مرحلة التصميم.⁸ وهذه المصفوفة عبارة عن قائمة مرجعية من مكونين: أحدهما للتحقق من أن الصندوق يفعل ما هو صواب لضمان الصلة مع نتائجه، وأما المكون الآخر فهو للتحقق من سلامة أداء الصندوق للنتائج، ومن ناحية النتائج، صُممت هذه المصفوفة لضمان معايير الجودة، مما يمكنها بالتالي من أن تكون فعالة. ومن ناحية النتائج، صُممت هذه المصفوفة لضمان مساهمة المشروعات في تحقيق حصائل على مستويات أعلى ومواءمتها مع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، والأهداف الاستراتيجية للصندوق، وأهداف التنمية المستدامة.

21- **التغييرات التشغيلية - التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق.** وضع الصندوق أهدافا تحويلية لفترة التجديد الثاني عشر للموارد التي ستشمل دورة السنوات الثلاث المقبلة وما بعدها حتى عام 2030. وتُحافظ نظرية التغيير على هيكل يحافظ فيه الصندوق على طموحه لتقديم مساهمة كبيرة في هدف التنمية المستدامة 1 (القضاء على الفقر) وهدف التنمية المستدامة 2 (القضاء على الجوع)، وكذلك لإحداث آثار إيجابية على سائر أهداف التنمية المستدامة ذات الصلة. وربط الصندوق بين مؤشرات حصائله وأثره بغايات محددة في أهداف التنمية المستدامة، وأدى ذلك إلى وضع إطار تمويل التنمية المستدامة.⁹ وسيواصل الصندوق هذه العملية لضمان ربط الإبلاغ عن أهداف التنمية المستدامة بسائر أعضاء المجتمع الإنمائي الدولي والحكومات الوطنية. ويُشكل ذلك المستوى الأول من إطار إدارة النتائج ونظرية التغيير.

22- وفي المستوى الثاني، يُركز الأثر الإنمائي للصندوق من أجل خطة عام 2030 على توسيع الأثر وتعميقه عن طريق زيادة نطاق الانتشار وتسريع الإنجاز وبناء القدرة على الصمود من خلال مراعاة الدروس المستفادة من تقييمات أثر الصندوق كما هو موضح في الإطار 1. وفي المستوى الثالث - النتائج التشغيلية - يجعل الصندوق برامج القطرية التحويلية محورا مركزيا. ويشمل ذلك توثيق التفاعل مع مجموعة من العملاء، وتعميق نهج التعميم، وتوسيع قائمة الحلول، بما يشمل التوصل إلى طرق عمل جديدة، مثل استخدام الأموال التكميلية (على سبيل المثال، برنامج التأقلم المعزز لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة [برنامج التأقلم المعزز]) وعمليات القطاع الخاص غير السيادية. وهذا الدعم لتحقيق هذه الأهداف يُجسّد التحول في المؤسسة (الموظفون والعمليات والنظم) والهيكلية المالية (ضمان الاستدامة المالية للصندوق وفي الوقت نفسه تعظيم الموارد من أجل البلدان والأشخاص الأشد فقرا).

23- وبالإضافة إلى ذلك، سيُركز الصندوق في فترة التجديد الثاني عشر لموارده على مبدئين رئيسيين في نموذج عمله للمساعدة على زيادة أثره وتعميقه بدرجة كبيرة. والمبدأ الأول هو القرب من العملاء، كما جاء أعلاه. والمبدأ الثاني هو الحاجة إلى نهج تكيفي في التنمية. وتُركز نهج الإدارة التكيفية على القدرة على التعلم والاستجابة والتطور السريع والمتفاعل. وسيطلب الأخذ بهذه النهج من الصندوق إجراء مزيد من التصحيحات للمسار عندما تنشأ مخاطر يمكن أن تقوّض أهداف التنمية وحصائلها، أو عندما تقع صدمات اقتصادية أو

⁸ يستخدم مصرف التنمية للبلدان الأمريكية أيضا قائمة مرجعية مماثلة لتقييم جودة المشروعات عند إدراجها في ذخيرة المشروعات. ويتبين من التحليل أن الدرجات الأعلى في منطق المشروعات والتحليلات الاقتصادية عند الإدراج مرتبطة بالأداء الأفضل للمشروعات. (Corral and McCarthy, 2020).

⁹ انظر المزيد في:

https://www.ifad.org/documents/38711624/39633845/IFAD%27s+Sustainable+Development+Finance+Framework_20210602123614.pdf/d6623922-8fba-13f6-2b89-0a5ed26d9519?t=1622631337388

غيرها. وسيضمن الصندوق تزويد الأفرقة بالأدوات والحوافز التي تشجعها على تعلم ما يصلح وما لا يصلح بمزيد من السرعة والفعالية، وزيادة قدرتها على التكيف الكامل (انظر الإطار 2 أدناه). وسيطلب ذلك تخطيطاً استراتيجياً أكثر تواتراً مع أصحاب المصلحة، ومرونة أكبر أثناء تصميم المشروعات وتنفيذها.

الإطار 1

الدروس والتحديات المحددة في تقديرات الأثر في الصندوق

يُجري الصندوق منذ عام 2013 تقديرات للأثر بهدف الإبلاغ عن الأثر على المستوى المؤسسي أثناء دورتي التجديدين التاسع والعاشر لموارده. ولا تزال أنشطة تقدير الأثر لدورة التجديد الحادي عشر للموارد جارية على قدم وساق. وتجري أنشطة تقدير الأثر لدورة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق على قدم وساق. غير أن الكثير من النتائج أو الدروس الناشئة عن تقديرات الأثر لا تستخدم منهجياً ولا تدمج في تصميم المشروعات. وبالإضافة إلى ذلك، هناك عدد من الدروس المتكررة والتحديات المتعلقة بإجراء تقديرات الأثر المشتركة بين جميع دورات تقدير الأثر. وتشمل ما يلي:

(1) *التصميم مقابل التنفيذ*: عدم التطابق بين التدخلات المتصورة في مرحلة التصميم والتدخلات التي يقدمها المشروع: في حين أن وثائق تصميم المشروعات تكون شاملة فإن هناك عدداً من التحديات المرتبطة بالطابع المتغير للتنفيذ بعد الدخول حيز النفاذ، مما يترتب عليه تنفيذ بعض مكونات/أنشطة المشروعات بطريقة مختلفة عما هو محدد في التصميم (أو العكس تماماً). وينطوي عدم التطابق على إشكالية بالنسبة للتصميم الدقيق وإجراء تقييمات للأثر بعد التنفيذ. ويشكل ذلك تحدياً كبيراً عندما تستفيد تقديرات الأثر من التمويل الخارجي المشروط بتقييم مواضيع معينة أو تدخلات محددة. وللتخفيف من ذلك، سيجري الاسترشاد بأساليب جمع البيانات الجديدة لضمان سلامة التنفيذ.

(2) *بيانات الرصد والتقييم*: يتطلب تصميم تقييمات دقيقة للأثر يتطلب تصميم تقديرات دقيقة للأثر أطراً حديثة لجمع العينات. وينفصل جمع بيانات الرصد والتقييم حتى الآن عن هذه المهمة. وبالنظر إلى أن بيانات الرصد والتقييم لا تحتوي دائماً على القائمة الكاملة والمحدثة للمستفيدين ومجموعات المقارنة، كانت هناك حاجة في كثير من الأحيان إلى جمع بيانات تكميلية لتصميم تقديرات الأثر مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى زيادة في الوقت (4-6 أشهر أخرى) والموارد اللازمة لإتمام دورة تقدير الأثر. وسيجري من الآن فصاعداً التعامل مع هذا من خلال وضع أطراً حديثة لجمع العينات ستجري مواءمتها إلى أقصى حد ممكن..

(3) *المشاركة والملكية*: من الحاسم مشاركة أصحاب المصلحة والأفرقة القطرية وموظفي المشروعات في تقديرات الأثر. ومن الضروري تحديد ما يلزم معالجته من أسئلة بحثية تركز على السياسات. وهذا ضروري لضمان الاستجابة والتعاون في الوقت المناسب، والحصول على البيانات الثانوية والمعلومات المتاحة، وإجراء أنشطة تقدير الأثر طوال دورة التقييم. وستعمل شعبة البحوث وتقدير الأثر من الآن فصاعداً في عملية للمشاركة، جنباً إلى جنب مع مجموعة تنسيق إدارة المعرفة، لضمان أن تكون أفرقة تصميم المشروعات وتنفيذها جزءاً من عملية توليد الأدلة واستخدامها.

24- وأخيراً، تُركز الالتزامات المحددة للتجديد الثاني عشر للموارد على المجالات التي تهدف إلى تحسين الفعالية الإنمائية، أي اعتماد سلسلة من خطط العمل لتعزيز الأداء في جملة مجالات تشمل الكفاءة، والاستدامة، والمشاركة في السياسات، والرصد والتقييم، وتوسيع النطاق. ومن المهم الإشارة أيضاً إلى التركيز المتجدد على تعميق الأثر من خلال مواضيع التعميم، وتحسين الطرق التي يعمل بها الصندوق في الدول الهشة والمتأثرة بالنزاع.

25- *التغيرات في ثقافة التقييم المستقل والتقييم الذاتي في الصندوق*. تبين من استعراض الأقران الخارجي الثاني لوظيفة التقييم في الصندوق في عام 2019 أن هيكل نظام التقييم وأدائه العام متوافقان مع المؤسسات المتخذة أساساً للمقارنة ومتسقان مع المعايير المهنية المعمول بها. ومع ذلك، سلط التقييم الضوء على ضرورة التكيّف مع البيئة المتغيرة وإدماج الدروس المستفادة من الماضي. وأكد الاستعراض فرصة تعزيز الملاءمة الاستراتيجية للتقييم، وبالتالي تعزيز مساهمته في نتائج الصندوق.

26- وتقدم سياسة التقييم المعدلة التي اعتمدت في أبريل/نيسان 2021 إطارا شاملا لتخطيط التقييمات الذاتية والمستقلة ووضع تفاصيلها وإجرائها واستخدامها انطلاقا من هدف تحقيق التكامل والتضافر والتآزر بين هذين النوعين من التقييم. وتجعل السياسة أيضا من المساءلة والتعلم هدفين للتقييم، وتُعبّر عن تركيز الصندوق المتزايد على اعتناق ثقافة قوامها الإدارة القائمة على الأدلة والنتائج لتحقيق أقصى قدر من الفعالية الإنمائية. وتكتمل هذه التغييرات في هذا المزيج من منتجات التقييم الذاتي والتقييم المستقل، وكذلك التحديثات والتنقيحات لدليل التقييم، إطار الفعالية الإنمائية والتغييرات المقترحة في هذه الوثيقة¹⁰ ويُحدّد إطار الفعالية الإنمائية على وجه التحديد بصورة عامة كيفية تعزيز نُهج التقييم الذاتي والمنتجات الناشئة في السنوات المقبلة. وهذه التغييرات ستعكسها المبادئ التوجيهية والمنتجات المحدثة وكذلك دليل التقييم.

الإطار 2

خمسة حوافز لتحسين التعلم

- (1) الاعتراف. يمكن إجراء تقييمات مواضيعية وتقييمات للحفاظ على أجل تعظيم الملكية كي يُشارك الموظفون التقنيون والتشغيليون في ملكية المعلومات المقدمة. ويمكن إضافة أسماء موظفي الصندوق الرئيسيين إلى المواقع الشبكية الداخلية والخارجية، بما يُعبر عما يرد حاليا في صفحات الغلاف الداخلية من تقارير تصميم المشروعات وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية.
- (2) الإنجاز. كحافز للاعتراف بالمبدأ الرئيسي للتعلم والمعرفة في فترة التجديد الثاني عشر للموارد، يُقترح منح جائزة سنوية لأفضل سؤال عن فجوة المعرفة. وينبغي صياغة السؤال بحيث يشمل طريقة مقترحة لسد الفجوة من خلال تدخلات ملموسة قابلة للاختبار.
- (3) الإدماج. تشمل الأعمال الأخيرة لتحديث المبادئ التوجيهية لتصميم المشروعات وتنفيذها تحديد أفرقة تنفيذ المشروعات، بما يشمل الملكية المشتركة بين دائرة إدارة البرامج ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة. وسيساعد العمل نحو زيادة تعزيز ثقافة أفرقة تنفيذ المشروعات التي تُركز على التصميم التعاوني في زيادة حافز الإدماج الذي يُشجع على إكساب تقاسم المعرفة بُعدا اجتماعيا أكبر. وتُمثل الاستفادة من جماعات الممارسة الإحدى عشرة الحالية نشاطا مهما آخر لإكساب تقاسم المعرفة بُعدا اجتماعيا أكبر. وتجمع جماعات الممارسة التي يدعم الصندوق موظفيه في إنشائها وإدارتها، القصص الإبداعية القيّمة. غير أن جماعات الممارسة لا يمكنها، كما جاء في تحديث خطة عمل إدارة المعرفة، تحقيق تغيير تحويلي ما لم تكن جزءا من أساليب العمل؛ ويُشكل ذلك أساسا منطقيا آخر لدعم النهج العام المطروح في القسم الثاني.
- (4) سهولة الوصول. تُمثل المجموعات الرقمية (Dgroups) منصة تعاونية على شبكة الإنترنت تضم حوالي 1 000 عضو، وهي متاحة للجماعات والشبكات الداخلية والخارجية، ويمكنها تيسير تبادل المعرفة. وعلى الرغم من ازدياد مشاركة موظفي المشروعات في جماعات الممارسة وفي المجموعات الرقمية (Dgroups)، هناك حاجة إلى القيام بالمزيد لتعزيز الارتباط بالعمليات والاستفادة من المعرفة المتولدة في الميدان - وهي مسألة بالغة الأهمية في الوقت الذي يزداد فيه تحول الصندوق نحو اللامركزية. ويمتلك الصندوق أيضا العديد من المنتجات المعرفية الرسمية الثرية كما يمتلك الكثير من التقارير التشغيلية (مثل تقارير تصميم المشروعات، وتقارير إنجاز المشروعات، واستعراضات إنجاز برامج الفرص الاستراتيجية القطرية). وبينما يفضل بعض المستخدمين التقارير الأطول، يستفيد مستخدمون آخرون من المقطعات القصيرة والمواجز.

¹⁰ أوصى استعراض الأقران الخارجي أيضا بأن يضع مكتب التقييم المستقل في الصندوق استراتيجية لتحسين تيسير تنفيذ سياسة التقييم المعدلة. واستنادا إلى هذه التوصية، يعكف مكتب التقييم المستقل على وضع استراتيجية المتعددة السنوات التي ستوجه نهجه في وظيفة التقييم لتلبية الاحتياجات والوفاء بالأولويات الناشئة عن عملية الاستعراض أثناء دورتي التجديدين الثاني عشر والثالث عشر لموارد الصندوق. وفي ضوء طبيعة الاستراتيجية المتعددة السنوات وموضوعها الرئيسية، يمكن النظر إلى تلك الاستراتيجية باعتبارها منتج مكتب التقييم المستقل الأقرب إلى إطار الفعالية الإنمائية. ويدخل التعلم والإدارة التكوينية في صميم الوثيقتين. وستشمل الاستراتيجية إطارا لاختيار برنامج عمل مكتب التقييم المستقل وتحديد أولوياته بنفس الطريقة التي يُشكل بها إطار الفعالية الإنمائية إطارا لتحديد أولويات الإجراءات المطلوبة لتحسين التركيز على النتائج. وأخيرا سألج الاستراتيجية الحاجة إلى تنمية القدرات في مجال التقييم (بما في ذلك قدرات الحكومات والشركاء في التنمية) بما يتماشى مع جهود إطار الفعالية الإنمائية لتحسين القدرات في مجال الرصد والتقييم.

ويمكن استكشاف إمكانية إعادة إصدار ورقة من صفحتين تُلخص تقرير إنجاز المشروع بالاقتران مع تحديثات لنظام إدارة النتائج التشغيلية كي يشمل روابط لتيسير الوصول إلى المعارف والدروس العملية المبوبة والمصنفة بطريقة مفيدة.

(5) إرسال الإشارات. يأتي أخيرا وليس آخرا دور قيادة الصندوق. وتُشير الأدلة المستمدة من الأدبيات المنشورة إلى أنه لا سبيل على الأرجح إلى بناء ثقافة تعلم والحفاظ عليها إلا إذا أشارت القيادة العليا إلى الثقافة والقيم المناسبة للتعلم وحددت نماذجها.

27- **الممارسة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى.** أجرى فريق التقييم المستقل في البنك الدولي مؤخرا تقييما بارزا ركز فيه على مدى قدرة البنك الدولي على التركيز على النتائج وتتبعها بصورة كافية على مستوى البرامج القطرية بدلا من تتبع النواتج أو الحصائل في كل مشروع على حدة.¹¹ واستجابت إدارة البنك الدولي بأن تعهدت بتعديل المبادئ التوجيهية للمشاركة القطرية، بما يشمل وضع أطر للنتائج لتحديد "خط رؤية" لمجموعة مختارة من الحصائل الرفيعة المستوى على غرار تلك الواردة في الإطار الاستراتيجي للصندوق وأهداف التنمية المستدامة. وسيجري أيضا تنفيذ نهج أكثر تنظيما لتعديل المسار أثناء التنفيذ والتعلم بدلا من تنفيذ تعديلات المسار والتعلم لكل حالة على حدة كلما وحيثما اقتضت الحاجة ذلك. والهدف من هذه التغييرات هو توجيه وإدارة الحصائل ذات الأهمية الأكثر وضوحا، والتأكد من أن نُظَم النتائج تتتبع مساهماتها على طول المسار المؤدي إلى الحصائل القطرية.¹² وفي حين أن التحدي الذي يواجهه الصندوق في تتبع النتائج والأثر على المستوى القطري أقل تعقيدا من التحدي الذي تواجهه المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف والمتعددة القطاعات فإن من الحاسم أن ينصبَّ التركيز على النتائج والأثر على المستوى القطري، مع وجود خطوط رؤية للحصائل الرفيعة المستوى وما يصاحبها من نُظَم تتبَع من أجل تكوين صورة أفضل عن الأثر الذي يمكن للصندوق تحقيقه بما يتجاوز نطاق المشروعات، مثل تحقيق أثر على مستوى السياسات أو الاستراتيجيات.

رابعا - إطار الفعالية الإنمائية 2.0

28- **انطلاقا من استعراض إطار الفعالية الإنمائية 2016،** يُحدد هذا القسم العناصر الرئيسية لإطار الفعالية الإنمائية 2.0. ويؤكد إطار الفعالية الإنمائية 2.0 من جديد بعض العناصر التي ظلت تكشف عن قصور في الأداء حتى عام 2016، ويقترح مجالات تركيز جديدة ستساعد على وضع الصندوق في المسار السليم نحو الوصول بالأداء إلى أفضل مستوياته بحلول عام 2030. ويقترح إطار الفعالية الإنمائية 2.0 الحفاظ على هدف إطار الفعالية الإنمائية 2016. ومع ذلك فإنه يحول التركيز من توليد الأدلة إلى استخدام الأدلة من أجل اتخاذ قرارات جيدة وتعزيز الفعالية الإنمائية. ويقترح الإطار ثلاثة أهداف محدثة، ويُشير أيضا إلى الحاجة إلى تغييرين شاملين لضمان تحقيق الأهداف كما هو موضح في الشكل 3.

¹¹ انظر المزيد في: <https://ieg.worldbankgroup.org/evaluations/world-bank-group-outcome-orientation>

¹² انظر المزيد عن استجابة إدارة البنك الدولي في: <https://ieg.worldbankgroup.org/evaluations/world-bank-group-outcome-orientation/management-response-0>

الشكل 3
مخطط عام لإطار الفعالية الإنمائية 2.0



29- **التعلم**. أول تغيير شامل مطلوب هو أن تركز جميع الأهداف والأنشطة داخل إطار الفعالية الإنمائية 2.0 بقوة على التعلم في ضوء الحجم الكبير للعمل الذي لا يزال مطلوباً لبناء ثقافة تعلم في المؤسسة. ويتعين استخدام حوافز (انظر الإطار 2 أعلاه والإطار 3 أدناه) وأدوات وآليات ونهج للتوصل إلى نتائج ملموسة. ويلزم بذل مزيد من الجهود لضمان إعطاء الأولوية للتعلم وتقديره من جانب موظفي الصندوق والشركاء الحكوميين والمستفيدين. وينبغي ألا يتحقق التعلم على حساب المساءلة، بل ينبغي استخدامه لتعزيز المساءلة. وعلى غرار سياسة التقييم، هناك ضرورة واضحة لتجديد التركيز على تحفيز التعلم.

30- **الإدارة التكوينية**. يتمثل التغيير الشامل الثاني في تشجيع الإدارة التكوينية والتمكين من تحقيقها. والإدارة التكوينية هي "نهج مقصود لاتخاذ القرارات وإجراء التعديلات استجابة للمعلومات والتغيرات الجديدة في السياق"¹³ وتتطلب أن يُشكل استخدام الأدلة في اتخاذ قرارات واعية جزءاً روتينياً من تنفيذ البرامج. وخلافاً للنهج القائم على النتائج، تُشجع الإدارة التكوينية على تكيف المسارات التي تتحقق من خلالها أهداف البرامج بدلاً من تعديل الأهداف نفسها. ويُخلص الشكل 4 أدناه بعض الاختلافات البارزة الأخرى بين هذين النهجين.

¹³ النظام الآلي للتوجيهات في وكالة التنمية الدولية في الولايات المتحدة، الفصل 201-6.

الشكل 4

نهج الإدارة القائمة على النتائج مقابل نهج الإدارة التكيفية

نهج الإدارة القائمة على النتائج	نهج الإدارة التكيفية
 <p>أهداف طويلة الأجل</p>	 <p>سياسات واستراتيجيات طويلة الأجل</p>
 <p>تخطيط واسع ومفصل قبل التنفيذ ورصد بعده</p>	 <p>تخطيط مستمر مرتبط بالتنفيذ</p>
 <p>تقييمات خارجية دورية تؤكد المساءلة</p>	 <p>رصد مستمر لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها والتعلم منها</p>
 <p>تسلسل هرمي لنتائج قوية</p>	 <p>حوار مستمر مع المستفيدين المقصودين لتعديل الأنشطة بما يناسب احتياجاتهم ومعتقداتهم والتزاماتهم</p>

الإطار 3

أمثلة لحوافز التعلم¹⁴

كشف البنك الدولي في عام 2019 عن إطار لتحسين تبادل المعرفة وحوافز لتشجيع "إعادة استخدام المعرفة". وبالإضافة إلى الحوافز الهيكلية الرئيسية، حُددت خمسة حوافز سلوكية حاسمة تعيق تبادل المعرفة، وهي: (1) الافتقار إلى الملكية الشخصية؛ (2) عدم كفاية قواعد تبادل المعرفة؛ (3) عدم كفاية ضغط الأقران؛ (4) عدم وضوح الصورة بشأن تبادل المعرفة؛ (5) الانفصال بين تبادل المعرفة والأهداف الوظيفية. وفي ضوء هذه الحوافز، هناك ثلاثة دوافع سلوكية حاسمة لتحسين تبادل المعرفة: (1) ربط تبادل المعرفة بالانتماء الذاتية؛ (2) إكساب تبادل المعرفة بُعداً اجتماعياً أكبر؛ (3) تيسير تبادل المعرفة. ويمثل الشعور بالإنجاز أو الاعتراف الاجتماعي أو شعور الفرد بملكية عمله مكافآت جوهرية أساسية لسلوك التبادل الفعال للمعرفة. وحُددت حوافز كشرط ضروري لتعزيز هذه الدوافع السلوكية.

31- ولذلك تُمثل الإدارة التكيفية نقطة الالتقاء بين صنع القرار القائم على الأدلة والتعلم. ولا يمكن الاستفادة من الدروس استفادة حقيقية ما لم تُطبق تلك الدروس. ولذلك يجب تحديد حوافز تُشجع الأفرقة على تعديل المسار تبعاً لما تتعلمه أثناء دورات المشروعات والبرامج القطرية، وخاصة أثناء مراحل التنفيذ المبكرة. ويجب وضع هياكل تحفيزية تتيح للأفرقة إجراء ما يلزم من تعديلات أثناء دورة المشروع كجزء من الإشراف المنتظم. وسيُساعد ذلك المشروعات والبرامج القطرية على الاستجابة للتحديات الناشئة عن البيئة المتغيرة والتكيف مع تلك التحديات من أجل ضمان تحقيق النتائج وترسيخ تركيز الإدارة القائمة على النتائج تماماً في عمل الصندوق.

32- وسيكون من المهم الأخذ بنهج سليم في إدارة المعرفة لخدمة الأولويتين الشاملتين المذكورتين أعلاه. وترد في الفقرات التالية أهداف إطار الفعالية الإنمائية 2.0 وأنشطته المقترحة. ويعرض الإطار 4 لمحة عامة عن أوجه التآزر بين أهداف إطار الفعالية الإنمائية ونهج الصندوق في إدارة المعرفة للسنوات المقبلة.

الإطار 4

إدارة المعرفة ودورها في إطار الفعالية الإنمائية

تُشكل المعرفة جزءاً أصيلاً من الركائز الأربع لنموذج عمل التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق. وستكون ملاءمته للتجديد الثاني عشر للموارد أهم كثيراً، إذ لا يمكن تحقيق تغيير مؤسسي وبرامج قطرية تحويلية بدون الأخذ بنهج سليم في إدارة المعرفة. ويُنفذ الصندوق منذ الموافقة على استراتيجية إدارة المعرفة في عام 2019 الركائز الثلاث لإدارة المعرفة (توليد المعرفة،

¹⁴ انظر المزيد في: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32624>

واستخدام المعرفة، وتهيئة بيئة تمكينية من خلال اعتماد خطط عمل سنوية). وهناك تآزر واضح بين إطار الفعالية الإنمائية ونهج الصندوق في إدارة المعرفة. واستنادا إلى هذا التآزر، سُدِّمَج خطط إدارة المعرفة للسنوات المقبلة الأنشطة المتوخاة في إطار الفعالية الإنمائية التي يمكن توسيع نطاق انتشارها وأثرها إلى أقصى الحدود من خلال إدارة المعرفة. وبالمثل، سَتُعَبَّر الأنشطة المقترحة في إطار الفعالية الإنمائية 2.0 عن نهج الصندوق في إدارة المعرفة. وتوضح خطة العمل بشأن إدارة المعرفة لعام 2021 بالفعل عدة مجالات ذات صلة بإطار الفعالية الإنمائية ويمكن تكرارها وتوسيعها في خطط العمل المقبلة.

- 33- وفي ضوء هاتين الأولويتين الشاملتين، ترد فيما يلي الأهداف الثلاثة المقترحة لإطار الفعالية الإنمائية 2.0. وتبين الفقرات التالية، التي تُحدد الأنشطة التي سيسعى الصندوق إلى تحقيقها، المزيد عن الطريقة التي سيجري بها تحقيق هذه الأهداف.
- 34- **الهدف 1.** مواصلة تعزيز التركيز على النتائج في المشروعات عند التصميم وأثناء التنفيذ وعند الإنجاز وضمان إسهامها في إثراء الاستراتيجيات والخطط المقبلة.
- 35- **الهدف 2.** التحرك إلى ما هو أبعد من منطق النتائج التي تركز على المشروعات إلى التركيز على نتائج البرامج القطرية.
- 36- **الهدف 3.** زيادة الملكية الحكومية والموامة وتعزيز توليد البيانات واستخدامها وشفافيتها.
- 37- **التركيز على النتائج في المشروعات (الهدف 1).** تتطلب بعض عناصر إطار الفعالية الإنمائية 2016 على مستوى المشروعات بوضوح تركيزا متجددا/مستمرًا.
- 38- ويلزم تعزيز ثلاثة أنشطة موجودة بالفعل في مرحلة التصميم. أولاً، هناك حاجة إلى الحفاظ على ثقافة قائمة على أفرقة تنفيذ المشروعات التعاونية في الصندوق عن طريق إدماج الخبرة المتنوعة من الموظفين التقنيين والتشغيليين في أفرقة تنفيذ المشروعات المشاركة في الملكية. ويشمل ذلك تعزيز الاعتراف بالموظفين التقنيين والتشغيليين وتحسين صورتهم في أفرقة تنفيذ المشروعات، والتأكد من أنهم يساعدون على توثيق أفضل الممارسات والدروس المستفادة طوال دورة العملية. وثانياً، يجب أن يواصل الصندوق إدماج الجهات الفاعلة الخارجية (مثل المسؤولين والنظراء الحكوميين وأصحاب المصلحة) حيثما أمكن، والاستفادة من إطار تعقيبات أصحاب المصلحة على سبيل المثال. وثالثاً، بينما تُستخدم بالفعل نظريات التغيير، يجب على الأفرقة أن تشجّع على زيادة استخدام الأدلة الكمية والنوعية للبرهنة على صحة نظرية التغيير وإمكانية تحقيق النتائج المتوقعة. وكجزء من أي نظرية تغيير قوية، ينبغي الإقرار صراحة بالتوصيات والدروس المستفادة المنبثقة عن منتجات التقييم الذاتي والمستقل ومعالجتها بشكل صريح في تصميم المشروع.
- 39- وتشمل الأنشطة الجديدة الهادفة إلى تعزيز النهج القائم على نتائج المشروعات عند التصميم ما يلي:
- (1) تحفيز آليات التعلم عن طريق تشجيع أفرقة تنفيذ المشروعات على الرجوع إلى البيانات ذات الصلة وأجزاء المعلومات الرئيسية وتيسير ذلك من خلال الأدوات الثابتة التي يمكن الحصول عليها من خلال ما يلي: (أ) قواعد البيانات البحثية والإحصائية؛ (ب) الدروس المستفادة من تقارير إنجاز المشروعات؛ (ج) نتائج تقديرات الأثر؛ (د) نتائج الاستعراضات المنهجية والتحليلات التجميعية؛ (هـ) أدلة التنفيذ التي تُحدد العوامل التمكينية وتحديات تنفيذ المشروعات؛ (و) العمليات الإدارية المحفوظة في نظام إدارة النتائج التشغيلية وغيرها عند تصميم المشروعات.
 - (2) إتاحة مزيد من المرونة أثناء التصميم لتشجيع نهج الإدارة التكيفية، وخاصة أثناء المراحل الأولى من تنفيذ المشروع.
 - (3) توفير التمويل اللازم لعمليات التقييم في مرحلة التصميم لمعالجة المسائل المؤسسية والتقنية المتعلقة بقدرات الرصد والتقييم، وربطها بتقييمات المخاطر.

40- وسيستفيد إطار الفعالية الإنمائية 2.0 أثناء التنفيذ وعند الإنجاز من الأنشطة القائمة بالفعل للتأكد من أن الرصد ليس مرتبطاً بالتقييم ولا يدعمه فحسب، بل يهدف إلى ضمان التنفيذ السليم وتوفير تدابير تصحيحية للمشروعات عند الاقتضاء، وتيسير التقييمات عند إنجاز المشروع.¹⁵ وفي هذا الإطار، من المتوقع أن يكون هناك تحول من نهج قائم على الرصد والتقييم إلى نهج قائم على الرصد من أجل التقييم وكذلك لرصد قرارات الإدارة. وسيجري التركيز بصورة أكبر على إنشاء حوافز للاستفادة من الدروس وآليات التعلم لإدماج الدروس المستفادة في تصميم المشروعات والاستراتيجيات في المستقبل. وستشمل الأنشطة المحددة ما يلي:

- (1) دعم نُظم معلومات الإدارة على الأرض لتتبع مؤشرات المدخلات والنواتج وجمع بيانات دقيقة (مثل البيانات الدقيقة عن التكاليف) - ويمثل ذلك شرطاً مهماً من أجل: حساب فعالية التكاليف والقيمة مقابل المال؛ ودعم البيانات الاستقصائية (المؤشرات الرئيسية للحصائل، وتقديرات الأثر) وأوجه التآزر بين المنهجيتين الاستقصائيتين.
- (2) تعزيز أدلة تنفيذ المشروعات كي تشمل مبادئ توجيهية بشأن توليد البيانات وجمعها ورصدها لأغراض تقييم المشروعات، وكذلك إجراء استعراض للمبادئ التوجيهية للإشراف على المشروعات وإنجازها لضمان فائدتها للأفرقة القطرية في تقييم التنفيذ وتصحيحه، وللتأكد من اتساقها مع المبادئ التوجيهية المحددة في دليل التقييم المنقح.
- (3) تعزيز تدريب موظفي وحدات إدارة المشروعات والمسؤولين الحكوميين في مجال الرصد والتقييم وجمع البيانات وصلته بعمليات السياسات.
- (4) تحسين آليات جمع تعقيبات أصحاب المصلحة وإكمال حلقات التعلم أثناء التنفيذ (على سبيل المثال إدراج المستفيدين في استقصاءات تعقيبات أصحاب المصلحة؛ وتنظيم عمليات تقييم منتظمة في الميدان عن طريق الاستفادة من القرب، واستعراض الأقران لتقارير إنجاز المشروعات عند خط النهاية لضمان تعزيز الجودة).
- (5) تقييم التغييرات في فئات ومبالغ الاستثمارات بمرور الوقت ومقارنة المكونات والمبالغ المقررة عند التصميم بالمكونات والمبالغ في المراحل اللاحقة.

41- **النتائج على المستوى القطري (الهدف 2)**. بينما يجب على الصندوق مواصلة العمل لتحسين الفعالية الإنمائية من خلال مشروعاته، يجب ربط التدخلات بالحصائل على المستوى الأعلى، كما هو موضح في الركيزة المحورية لنموذج عمل التجديد الثاني عشر للموارد، مع التركيز على البرامج القطرية التحويلية. ويتسم ذلك بأهمية خاصة في ضوء التقدم المحرز في التنمية وجدول الأعمال التي تُشجع البلدان على التخرج من الاعتماد على الموارد المالية للصندوق. ومن هنا فإن إطار الفعالية الإنمائية 2.0 يُركز أكثر على البرامج القطرية لضمان أن هذه التوليفة من "الأداء" تُسفر عن "تحقيق" حصائل إنمائية حقيقية في البلدان التي تُنفذ فيها المشروعات وتعمق بالتالي الفعالية الإنمائية.

42- وستشمل الأنشطة في إطار هذا الهدف ما يلي:

- (1) إتاحة نظام إدارة النتائج التشغيلية عبر الإنترنت لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية ومذكرات الاستراتيجية القطرية للتشجيع على تحسين تتبع البرامج القطرية والأنشطة غير الإقرافية - وخاصة المشاركة في السياسات - باستخدام أساليب نوعية وكمية.

¹⁵ يُشير التحليل الذي تناول أكثر من 300 مشروع من المشروعات التي قيمها البنك الدولي في الفترة بين عامي 2008 و2014 إلى ارتباط إيجابي بين جودة الرصد والتقييم وأداء المشروعات (Raimondo, 2016).

(2) تحديث المبادئ التوجيهية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية كي تشمل التحليل المطلوب للتخرج في حالات البلدان التي يزيد دخلها على مستوى دخل مناقشة التخرج من فئات البلدان المستفيدة ولضمان تنفيذ المشروعات الاستثمارية استجابة للأولويات والأهداف المحددة في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

(3) تيسير وصول الأفرقة القطرية إلى البيانات والدروس المتعلقة بالبلدان - التحليلات الاقتصادية، والتحليلات القطاعية، والتحليلات المؤسسية، وتحليلات القابلية للتأثر، والتحليلات المناخية، والدروس المستفادة، والإحصاءات السكانية والزراعية، واستقصاءات قياس المستوى المعيشي، وبيانات تقدير الأثر، وفعالية التكاليف/القيمة مقابل المال - عن طريق إتاحتها على الإنترنت في شكل يمكن الوصول إليه بسهولة وفي الوقت الحقيقي.

(4) توسيع نطاق الإطار وضمان الاتساق والتنسيق مع الشركاء الخارجيين لإجراء تقييمات أثر المشروعات التي تدعمها الأموال التكميلية والعمليات غير السيادية التي تتطلب تقديرات للأثر (مثل المشروعات التي يدعمها الصندوق الأخضر للمناخ وبرنامج تمويل القطاع الخاص)؛ ووضع بروتوكول لتقييم الصلاحية الخارجية.

(5) النظر في وضع أو تعديل المؤشرات الرئيسية للحصائل على مستوى برامج الفرص الاستراتيجية القطرية لتشمل الأنشطة غير الإقراضية، وخاصة المشاركة في السياسات، والشراكات، وإدارة المعرفة.

(6) إجراء استعراضات منهجية وتحليلات تجميعية على أساس الأولويات الناشئة والنتائج والتوصيات المنبثقة عن تقديرات الأثر و/أو التقييمات المستقلة، والبحوث والمواضيع، وكذلك السياق الإقليمي، لتوجيه البرامج القطرية واستثمارات المشروعات المقبلة.

(7) إجراء بحوث للتنفيذ من أجل تحديد العوامل التمكينية والتحديات المعرقة لتنفيذ المشروعات على أساس الأولويات والمواضيع الناشئة وكذلك السياق الإقليمي.

43- **الملكية والمواءمة والشفافية (الهدف 3)**. حقق الصندوق مستوى طيباً من الأداء في بناء ثقافة قوامها الإدارة القائمة على النتائج داخلياً، ولكن أداءه لم يكن بنفس القوة في تعريف العالم بنتائجه وأثره، وفي تشجيع النظراء الحكوميين الذين يعمل معهم على الأخذ بممارسات الإدارة القائمة على النتائج. ولا يزال يتعين تحقيق المزيد باستخدام سياسة التقييم المعدلة ومنتجات التقييم لتعزيز التعاون بين إدارة الصندوق ومكتب التقييم المستقل في المسائل المتعلقة بالتقييم والرصد، وفي استخدام ما ينشأ عن ذلك من دروس. ويُجدد إطار الفعالية الإنمائية 2.0 التركيز على تحقيق نتائج قوية ومتوائمة تماماً ومواجهة لآخر المستجدات والتعريف بها في الوقت المناسب وبطريقة شفافة، ويُركز إطار الفعالية الإنمائية 2.0 أيضاً على ضمان تمكين الحكومات وسائر الشركاء في التنمية على قدم المساواة من الحصول على البيانات والأدلة التي يمكن الاستفادة منها لوضع سياسات وبرامج قائمة على النتائج وتكيفية.

44- **الملكية**. يُجري الصندوق كل سنة تقييمات للحفاظ على المستويين الإقليمي والمؤسسي لتقدير أداء الحافظة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. ونظّم الصندوق أيضاً عدداً من التقييمات المواضيعية لمختلف أنواع المشروعات في السنوات الأخيرة. وأجرى أيضاً بالتوازي مع ذلك تقديرات للأثر في نسبة لا تقل عن 15 في المائة من حافظته ويُجري تقديراً للتوقعات المجمعّة بشأن الآثار على الحافظة بكاملها في نهاية كل فترة من فترات تجديد الموارد، مع تبادل الدروس المستفادة الرئيسية والنتائج الناشئة والمساهمة في وضع أهداف لدورات تجديد الموارد الجديدة. وستواصل الإدارة إشراك مكتب التقييم المستقل ولجنة التقييم والمجلس التنفيذي بصورة أوسع في مناقشة النتائج والدروس المستفادة من عمليات التقييم والنتائج المجمعّة من تقييمات أثر الصندوق. وسيعمل الصندوق من الآن فصاعداً من أجل زيادة الملكية من خلال الأنشطة التالية:

- (1) إتاحة البيانات المتعلقة بأداء المشروعات والاتجاهات والتحليلات للحكومات بسهولة أكبر، وتشجيع مناقشة هذه البيانات كجزء من حوار السياسات بين المديرين القطريين والنظراء الحكوميين.
- (2) وضع خطة بشأن الأدلة اللازمة لإثراء السياسات بالتعاون مع الحكومات عند اختيارها كجهات شريكة في تنفيذ مبادرة 50 × 2030.
- (3) تنظيم جلسات للتدريب وتبادل المعرفة حول الأطر المنطقية للموظفين التقنيين والتشغيليين في الصندوق؛ وتقاسم المعرفة وإجراء حلقات لتبادل الرأي والحوار مع مكتب التقييم المستقل ولجنة التقييم والمجلس التنفيذي.
- (4) وضع قائمة تشمل مجموعة مختارة مسبقاً من المؤشرات والنواتج لكل نوع من المشروعات بالاشتراك مع الشعب والخبراء التقنيين.
- (5) إجراء استعراض مكثبي لجودة المؤشرات واستخدامها في الأطر المنطقية.
- (6) التعاون مع مكتب التقييم المستقل في دعم جهود تعزيز مبادئ الإدارة القائمة على النتائج وممارستها لدى الحكومات الشريكة وفي وحدات الصندوق من خلال بناء القدرات (مثل المنح)¹⁶ والمشاركة في مبادرات مثل مبادرة التقييم العالمية.¹⁷

45- **المواءمة.** يلتزم الصندوق، بوصفه وكالة متخصصة من وكالات الأمم المتحدة، التزاماً كاملاً بأهداف التنمية المستدامة وبمهمة المساهمة في دعم الدول الأعضاء في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ويتفق الصندوق أيضاً مع معايير التقييم التي وضعتها لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. وتشمل الأنشطة المنفذة ضمن إطار الفعالية الإنمائية 2.0 ما يلي:

- (1) تحديد الصلات بين أثر الصندوق والنتائج (النواتج والحصائل) وغايات أهداف التنمية المستدامة وتوضيحها والتعريف بها.¹⁸
- (2) تعديل/تحديث المؤشرات الرئيسية للحصائل في الصندوق لزيادة مواءمتها مع الممارسات السليمة الدولية وغيرها.
- (3) تحديث المبادئ التوجيهية للإشراف والإنجاز من أجل ما يلي: (أ) تعزيز موضوعية التصنيفات والامتثال للمعايير المعمول بها في لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي؛ (ب) تحويل التركيز من استخدام التصنيفات عند الإشراف/عند الإنجاز نحو الإبلاغ عن النتائج على مستوى النواتج والحصائل، مع الاستفادة من البيانات القوية المتولدة عن الرصد (النواتج) والتقييم (الحصائل) في الإبلاغ عن النتائج المؤسسية.
- (4) تحديث نُظم البيانات لتتبع ممارسات الإدارة التكتيكية أثناء تنفيذ المشروعات والبرامج القطرية، وإعادة الهيكلة وتنقيح الأهداف والمؤشرات.

¹⁶ يُعزز الصندوق القدرات الحكومية من خلال منح، مثل برنامج الرصد والتقييم الريفيين الذي يركز على رصد وتقييم المشروعات الزراعية. وهناك مبادرات أخرى توفر الدعم المباشر والتدريب على الإدارة القائمة على النتائج والإدارة المالية وتقييم القدرات، ومنها ما يلي: برنامج دعم توجيه إيصال النتائج في القطاع الزراعي؛ ومبادرة النهوض بالمعرفة من أجل الأثر الزراعي؛ وتحقيق التميز في الإدارة المالية للمشروعات؛ ومشروع الإدارة المستندة إلى النتائج من أجل التحول الريفي.

¹⁷ <https://www.globalevaluationinitiative.org/>

¹⁸ حدد الصندوق جميع مؤشرات الرئيسية المستخدمة لقياس وتجميع مؤشرات النواتج والحصائل على المستوى المؤسسي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. ولمزيد من التفاصيل، انظر الذيل الأول.

(5) وضع أداة على الإنترنت لمتابعة التوصيات وتمكين الإدارة من متابعة توصيات مكتب التقييم المستقل (تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة، المجلد الثاني).

46- الشفافية وإمكانية الحصول على المعلومات

- (1) إطلاق موقع شبكي للنتائج والأثر يشمل روابط تحيل إلى الأدوات القائمة لتحسين التعريف بالفعالية الإنمائية للصندوق.
- (2) إصدار نسخة رقمية من تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق تنشر على نطاق واسع كأداة أفضل للتواصل الخارجي والتعلم.
- (3) وضع سياسة لحوكمة البيانات ووضع بروتوكول موحد لتخزين البيانات والنفاذ إليها ونشرها باستخدام ترتيبات السرية والأمن.
- (4) إتاحة بيانات عن استثمارات الصندوق في موقعه الشبكي على الإنترنت في شكل يمكن تنزيله بسهولة للمستثمرين والدول الأعضاء والباحثين وغيرهم ويمكن أن يُثبت أيضا فعالية التكاليف والقيمة مقابل المال في مشروعات الصندوق الاستثمارية.
- (5) دمج عمليات الرصد والتقييم المستندة إلى بيانات جغرافية مرجعية في الاتصالات/الأدوات الموجهة إلى الخارج؛ والنظر في إدراجها في المشروعات إن أمكن ومتى كانت هناك رغبة في ذلك وعند الاقتضاء، مع اتخاذ ما يلزم من ترتيبات، بما فيها الترتيبات المالية والقانونية.

خامسا - الاستنتاجات وخطة بدء التنفيذ

- 47- تؤكد هذه الوثيقة أن البناء على الأعمال القوية التي أُجرت بشأن الفعالية الإنمائية فيما بين عامي 2016 و2021 يتطلب تحديث إطار الفعالية الإنمائية من أجل ما يلي: (1) تحقيق الأهداف المتبقية التي كشفت عن قصور في الأداء؛ (2) التكيّف مع الظروف الجديدة التي يُنفذ فيها الصندوق أعماله؛ (3) تحويل التركيز من نهج قائم على المشروعات إلى نهج قائم على البرامج القطرية حيثما أمكن. ولذلك يقترح إطار الفعالية الإنمائية 2.0 ثلاثة أهداف وموضوعين شاملين لتحقيق هدفه المتمثل في استخدام الأدلة على نحو أفضل من أجل تحسين الأثر الإنمائي والحصائل.
- 48- وسيكفل نجاح تنفيذ إطار الفعالية الإنمائية 2.0 إلى جانب الالتزامات الحالية للتجديد الثاني عشر للموارد وما بعده، سعي الصندوق إلى تعميق ومضاعفة أثره على سُبل العيش الريفية بحلول عام 2030.
- 49- ويمتد الإطار الزمني العام لتنفيذ هذا الإطار المحدث من عام 2022 حتى عام 2030، ولكن الأولوية ستُنصب على فترة التجديد الثاني عشر للموارد من أجل تنفيذ عدد من الإجراءات المذكورة أعلاه وفقا لإطار إدارة النتائج ومصفوفة التزامات التجديد الثاني عشر للموارد، وكذلك خطة العمل الحالية بشأن إدارة المعرفة.
- 50- وتعكف الإدارة على إجراء تقدير لتكلفة تنفيذ الأنشطة المقررة في إطار الفعالية الإنمائية 2.0. وتتعلق التكاليف الرئيسية بما يلي: (أ) وضع/تطوير العمليات والنظم؛ (ب) بناء القدرات والتدريب ورفع مستوى المهارات؛ (ج) جمع البيانات وتحليلها والإبلاغ عنها. وسيسعى الصندوق قدر المستطاع إلى تمويل هذه التكاليف من الميزانية العادية والبرامج الجارية.
- 51- وسُحَدّد إدارة الصندوق الخطة الكاملة لبدء التنفيذ والعلاقة بالالتزامات الحالية في الوقت الذي سيجري فيه إنجاز سائر التزامات التجديد الثاني عشر للموارد؛ وسيُشكل الرصد من خلال تقييمات الحافظة المؤسسية طريقة متسقة تستطيع الإدارة من خلالها رصد تنفيذ إطار الفعالية الإنمائية 2.0.

الأداء مقابل إطار الفعالية الإنمائية لعام 2016

النشاط	الإجراء	المؤشرات/الالتزامات ذات الصلة بإطار إدارة النتائج للتجديد الحادي عشر للموارد مؤشر إطار إدارة النتائج (الرمز: الوصف) الالتزام الوارد في المصفوفة (الرقم#: الوصف - الموعد النهائي) لا يوجد	التقدم المحرز أرقام إطار إدارة النتائج (الفعالية/المستهدفة) * الوفاء بالالتزام والأنشطة الأخرى	الوضع
1- التركيز على نتائج المشروعات	المنطق القائم على النتائج في 3 وثائق مشروعات رئيسية: تقرير تصميم المشروع؛ وتقرير الإشراف على المشروع؛ وتقرير إنجاز المشروع	<ul style="list-style-type: none"> 1-4-3: التصنيف الشامل لجودة تصميم المشروع (درجة التصنيف 4 أو أعلى) (النسبة المئوية) 2-4-3: التصنيف الشامل لجودة تصميم المشروع (درجة التصنيف 4 أو أعلى) (النسبة المئوية) (الأوضاع الهشة فقط) 	<ul style="list-style-type: none"> 1-4-3: أعلى من الهدف (95/96) 2-4-3: أعلى من الهدف (90/94) 	أنجز
استخدام القوائم المرجعية للفعالية الإنمائية لضمان الامتثال والجودة والقبالية للتقييم	<ul style="list-style-type: none"> 1-4-3: التصنيف الشامل لجودة تصميم المشروع (درجة التصنيف 4 أو أعلى) (النسبة المئوية) 2-4-3: التصنيف الشامل لجودة تصميم المشروع (درجة التصنيف 4 أو أعلى) (النسبة المئوية) (الأوضاع الهشة فقط) 	<ul style="list-style-type: none"> 1-4-3: أعلى من الهدف (95/96) 2-4-3: أعلى من الهدف (90/94) 	أنجز	
تصميم نظم الرصد والتقييم لتسجيل النتائج في الوقت الحقيقي	<ul style="list-style-type: none"> 3-4-3: النسبة المئوية للمشروعات الجارية التي لها خط أساس بنهاية السنة الأولى من التنفيذ 6-7-3: النسبة المئوية من عمليات الصندوق التي تستخدم نظام إدارة النتائج التشغيلية 	<ul style="list-style-type: none"> 3-4-3: أقل من الهدف (70/51.5) 6-7-3: على المسار السليم (100/100) 	أنجز جزئياً	
سياسة إعادة هيكلة المشروعات	<ul style="list-style-type: none"> 17#: وضع سياسة لإعادة هيكلة المشروعات والإجراءات ذات الصلة - الفصل الرابع من عام 2018 	<ul style="list-style-type: none"> 17 #: أنجز 	أنجز	
2- الحوكمة والمساءلة عن النتائج	إنشاء وحدة داخل دائرة إدارة البرامج للإشراف على إدارة النتائج والإبلاغ عنها وإدارة الحافظة، وتحسين الرصد والتقييم، والتعامل مع مكتب التقييم المستقل في الصندوق	لا يوجد	<ul style="list-style-type: none"> أنجز بعد تشكيل وحدة برمجة العمليات وفعاليتها، وتحويلها إلى شعبة سياسات العمليات والنتائج وفقاً للالتزامات إطار الفعالية الإنمائية 	أنجز
توضيح ترتيبات المساءلة عن طريق تحديد المسؤولية المشتركة لمدير البرنامج القطري والموظفين الرئيسيين المسؤولين عن الجوانب التقنية	<ul style="list-style-type: none"> 16 #: إصلاح عملية استعراض العمليات وإجازتها من أجل جعلها أكثر سلاسة - الفصل الأول من عام 2019 	<ul style="list-style-type: none"> 16 #: أنجز 	أنجز	
تحقق مستقل من ضمان الجودة أجرته وحدة برمجة العمليات وفعاليتها	<ul style="list-style-type: none"> 16 #: إصلاح عملية استعراض العمليات وإجازتها من أجل جعلها أكثر سلاسة - الفصل الأول من عام 2019 	<ul style="list-style-type: none"> 16 #: أنجز يشمل تكوين مجموعة ضمان الجودة وفقاً للالتزامات إطار الفعالية الإنمائية 	أنجز	

أنجز	<p>التدريب على الرصد والتقييم</p> <ul style="list-style-type: none"> 7-7-3: على المسار السليم (85/85) # 37: أنجز 	<p>التدريب على الرصد والتقييم</p> <ul style="list-style-type: none"> 7-7-3: عدد المشروعات الممولة من الصندوق التي حصلت على تدريب من خلال مبادرة مراكز التعلم الخاصة بالتقييم والنتائج، مقسوما على مجموع عدد المشروعات الجارية التي يدعمها الصندوق # 37: إطلاق المرحلة الثانية من برنامج الرصد والتقييم الريفي لبناء قدرات الرصد والتقييم على المستوى القطري - الفصل الثالث من عام 2019 	<p>بدء تنفيذ برنامج التدريب وإصدار شهادات الاعتماد في مجال الرصد والتقييم وتقدير الأثر للنظرء الحكوميين</p>	<p>3- قدرات الرصد والتقييم في القطاع الريفي</p>
أنجز جزئيا	<ul style="list-style-type: none"> # 46: أنجز قيد التتبع من خلال استعراض مصفوفة الفعالية الإنمائية المعززة في مرحلة إعداد تقرير تصميم المشروع؛ وعدم تتبع نسبة معينة من المشروعات، وتختلف جودة تكاليف الرصد والتقييم المرصودة في الميزانية باختلاف المشروع 	<ul style="list-style-type: none"> # 46: تنفيذ بطاقة درجات القيمة مقابل المال وتقديم تقرير سنوي عن تنفيذها - الفصل الثالث من عام 2020 	<p>رصد تكاليف الرصد والتقييم بوضوح في ميزانيات المشروعات (3 إلى 5 في المائة من المجموع)</p>	
لم ينجز	<ul style="list-style-type: none"> 3-3-1: أعلى من الهدف (90/91) 3-3-2: أعلى من الهدف (80/94) 3-3-3: قريب من الهدف (90/87) <p>ملحوظة</p> <ul style="list-style-type: none"> تُعالج برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المكونات المهمة لمخاطر الرصد والتقييم، والتخطيط، والقدرات (مثل الأقسام المتعلقة بالرصد والتقييم، وأصحاب المصلحة، والشركاء، والمخاطر) ولكنها لا تشمل حتى الآن تحليلا منهجيا للقدرات القطرية ساعدت منحة ومبادرة النهوض بالمعرفة من أجل الأثر الزراعي على تطوير فحص القدرة على الإدارة القائمة على النتائج في الزراعة في 17 من البلدان المقترضة من الصندوق، ولكنها لم تُدرج بطريقة منهجية في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. 	<ul style="list-style-type: none"> 3-3-1: ملاءمة الاستراتيجيات القطرية للصندوق (درجة التصنيف 4 أو أعلى) (النسبة المئوية) ** 3-3-2: النسبة المئوية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجارية التي أجرت استعراضا واحدا على الأقل لنتائج برنامج فرص استراتيجية قطرية خلال الدورة 3-3-3: فعالية الاستراتيجيات القطرية للصندوق (درجة التصنيف 4 أو أعلى) (النسبة المئوية) ** 	<p>إجراء برامج الفرص الاستراتيجية القطرية تحليلا منهجيا لقدرات الرصد والتقييم القطرية</p>	
أنجز جزئيا	<ul style="list-style-type: none"> 3-3-6: أعلى من الهدف (90/93) 3-7-6: على المسار السليم 100/100 # 29: أنجز # 36: أنجز # 38: أنجز 	<ul style="list-style-type: none"> 3-3-6: إدارة المعرفة (درجة التصنيف 4 أو أعلى) (النسبة المئوية) ** 3-7-6: النسبة المئوية من عمليات الصندوق التي تستخدم نظام إدارة النتائج التشغيلية 	<p>التدريب الإلزامي لمديري البرامج القطرية/الموظفين على استخدام الأدلة القائمة على النتائج في إدارة المشروعات</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> # 29: تقديم استراتيجية إدارة المعرفة إلى المجلس التنفيذي - الفصل الثاني من عام 2019 # 36: تجريب الإقرض المستند إلى النتائج - الفصل الثاني من عام 2020 # 38: تعميم نظام إدارة النتائج التشغيلية - الفصل الأول من عام 2019 		
	<p>وبالإضافة إلى ذلك:</p> <ul style="list-style-type: none"> تقديم تدريب إلى الأفرقة القطرية وبعض الموظفين الإقليميين أو التقنيين الآخرين من خلال مبادرات المنح (مبادرة النهوض بالمعرفة من أجل الأثر الزراعي، وبرنامج دعم توجيه إيصال النتائج في القطاع الزراعي، ومشروع الإدارة المستندة إلى النتائج من أجل التحول الريفي) - ولكن هذا التدريب غير إلزامي 		
أنجز	<p>تقديرات الأثر</p> <ul style="list-style-type: none"> 1-1-2: 1: التتبع من خلال مبادرة تقدير الأثر (الإبلاغ في عام 2022) 2-1-2: 2: التتبع من خلال مبادرة تقدير الأثر (الإبلاغ في عام 2022) 3-1-2: 3: التتبع من خلال مبادرة تقدير الأثر (الإبلاغ في عام 2022) 4-1-2: 4: التتبع من خلال مبادرة تقدير الأثر (الإبلاغ في عام 2022) 15-2: 15: التتبع من خلال مبادرة تقدير الأثر (الإبلاغ في عام 2022) <p>وبالإضافة إلى ذلك:</p> <ul style="list-style-type: none"> # 49: تقديم استعراض منتصف المدة بشأن الإطار الاستراتيجي إلى المجلس التنفيذي - الفصل الثاني من عام 2021 	<p>تقديرات الأثر</p> <ul style="list-style-type: none"> 1-1-2: 1: عدد الأشخاص الذين تأثروا بالحراك الاقتصادي 2-1-2: 2: عدد الأشخاص الذين لديهم إنتاج محسن 3-1-2: 3: عدد الأشخاص الذين لديهم إمكانية الوصول إلى الأسواق 4-1-2: 4: عدد الأشخاص الذين يتمتعون بقدر أكبر من القدرة على الصمود 5-1-2: 5: عدد الأشخاص الذين تتحسن تغذيتهم <p>وبالإضافة إلى ذلك:</p> <ul style="list-style-type: none"> # 49: تقديم استعراض منتصف المدة بشأن الإطار الاستراتيجي إلى المجلس التنفيذي - الفصل الثاني من عام 2021 	<p>4- استخدام الأدلة في إدارة الحافظة</p> <p>التحليل المنهجي للحافظة لمعرفة الأثر الكلي المحتمل على الأهداف الاستراتيجية للصندوق</p>
أنجز جزئياً	<ul style="list-style-type: none"> 1-2-2: 1: أقل من الهدف (90/85) 2-2-2: 2: قيد التتبع (76) 3-2-2: 3: قيد التتبع (25) # 15: أنجز # 44: أنجز <p>بالإضافة إلى:</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1-2-2: 1: الإنجاز العام للمشروع (درجة التصنيف 4 أو أعلى) (النسبة المئوية) (تقارير إنجاز المشروعات) 2-2-2: 2: الإنجاز العام للمشروع (درجة التصنيف 4 أو أعلى) (النسبة المئوية) (مكتب التقييم المستقل في الصندوق) 3-2-2: 3: الإنجاز العام للمشروع (درجة التقييم 5 أو أعلى) (النسبة المئوية) (مكتب التقييم المستقل في الصندوق) # 15: 15: وضع صيغة منقحة من إجراءات دعم الإشراف والتنفيذ - الفصل الرابع من عام 2019 	<p>الاستعراض المنهجي لمكونات الحافظة الرئيسية من أجل بناء قاعدة أدلة لتصميم مشروعات ناجحة، مع الاستفادة من أفضل الممارسات والدروس المستفادة من المنظمات الإنمائية الأخرى</p>

		<ul style="list-style-type: none"> # 44: استقصاء متجدد للعملاء ونهج بشأن تعقيبات/انخراط المستفيدين - الفصل الأول من عام 2019 		
	<ul style="list-style-type: none"> # 31: أنجز # 38: أنجز # 41 مستمر 	<ul style="list-style-type: none"> # 31: تحديث إجراءات الصندوق بشأن الاستراتيجيات القطرية كي تُعبر عن التزامات التجديد الحادي عشر للموارد - الفصل الرابع من عام 2018 # 38: تعميم نظام إدارة النتائج التشغيلية - الفصل الأول من عام 2019 # 41: مواصلة تحسين إطار إدارة النتائج - مستمر 	التطبيق التعاقبي لأهداف الصندوق في برامجه القطرية ومشروعاته وإدراجها في تقارير حالة المشروعات	5 - رصد وتقييم المشروعات كأساس للإبلاغ عن النتائج المؤسسية
	<ul style="list-style-type: none"> # 38: أنجز # 41: مستمر (تنقيح إطار إدارة النتائج للتجديد العاشر للموارد، وإنشاء لوحة متابعة التجديد الحادي عشر للموارد، ووضع إطار إدارة النتائج للتجديد الثاني عشر للموارد والموافقة عليه) بالإضافة إلى: <ul style="list-style-type: none"> وضع وتعميم المتطلبات والمبادئ التوجيهية لقياس المؤشرات الرئيسية وضع وتعميم المبادئ التوجيهية للمؤشرات الرئيسية للنواتج 	<ul style="list-style-type: none"> # 38: تعميم نظام إدارة النتائج التشغيلية - الفصل الأول من عام 2019 # 41: مواصلة تحسين إطار إدارة النتائج - مستمر 	تنقيح مؤشرات المشروعات واتساق قياساتها مع إطار إدارة النتائج	
	<ul style="list-style-type: none"> 3-7-6: على المسار السليم (100/100) # 38: أنجز 	<ul style="list-style-type: none"> 3-7-6: النسبة المئوية من عمليات الصندوق التي تستخدم نظام إدارة النتائج التشغيلية # 38: تعميم نظام إدارة النتائج التشغيلية - الفصل الأول من عام 2019 	تمكين نظام إدارة النتائج والأثر من أن يصبح مكونا رئيسيا في الإبلاغ المؤسسي	
<ul style="list-style-type: none"> أنجز جزئيا (لا يوجد تقييم مسبق) 	<ul style="list-style-type: none"> تقديرات الأثر 1-2-1: التتبع من خلال مبادرة تقدير الأثر (الإبلاغ في عام 2022) 2-1-2: التتبع من خلال مبادرة تقدير الأثر (الإبلاغ في عام 2022) 3-1-2: التتبع من خلال مبادرة تقدير الأثر (الإبلاغ في عام 2022) 4-1-2: التتبع من خلال مبادرة تقدير الأثر (الإبلاغ في عام 2022) 5-1-2: التتبع من خلال مبادرة تقدير الأثر (الإبلاغ في عام 2022) 	<ul style="list-style-type: none"> تقديرات الأثر 1-2-1: عدد الأشخاص الذين تأثروا بالحرارة الاقتصادي 2-1-2: عدد الأشخاص الذين لديهم إنتاج محسن 3-1-2: عدد الأشخاص الذين لديهم إمكانية الوصول إلى الأسواق 4-1-2: عدد الأشخاص الذين يتمتعون بقدر أكبر من القدرة على الصمود 5-1-2: عدد الأشخاص الذين تتحسن تغذيتهم بالإضافة إلى: <ul style="list-style-type: none"> # 41 مواصلة تحسين إطار إدارة النتائج - مستمر 	اختبار مجموعة فرعية من تقديرات الأثر كأساس للأثر الكلي للمشروعات على الأهداف الاستراتيجية وأهداف التنمية المستدامة كأولوية في تقديرات الأثر قبل التنفيذ	

	<p>بالإضافة إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● # 41: مستمر ● البناء بما يتجاوز تجميع الأثر للإبلاغ عن المساهمات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال تحديد المؤشرات الرئيسية لغايات أهداف التنمية المستدامة 			
--	--	--	--	--

* الأرقام الفعلية لإطار إدارة النتائج هي الأرقام المُبلغ عنها في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2021.

** استقصاءات العملاء.

Mapping IFAD Core Indicators to SDG targets

1. Mapping Core Output indicators to SDG targets – Indicators with direct contribution only

Core Indicator	Core Indicator Definition	RMF11 Indicator	RMF11 indicator definition	SDG Goal	SDG Goal Definition	SDG Target	SDG Target Definition
1	Number of persons receiving services promoted or supported by the project			1	End poverty in all its forms everywhere	1.4	By 2030, ensure that all men and women, in particular the poor and the vulnerable, have equal rights to economic resources, as well as access to basic services, ownership and control over land and other forms of property, inheritance, natural resources, appropriate new technology and financial services, including microfinance
1.a	Corresponding number of households reached			1	End poverty in all its forms everywhere	1.4	By 2030, ensure that all men and women, in particular the poor and the vulnerable, have equal rights to economic resources, as well as access to basic services, ownership and control over land and other forms of property, inheritance, natural resources, appropriate new technology and financial services, including microfinance
1.b	Estimated corresponding total number of households members	2.3.1	Number of persons receiving services (millions)	1	End poverty in all its forms everywhere	1.4	By 2030, ensure that all men and women, in particular the poor and the vulnerable, have equal rights to economic resources, as well as access to basic services, ownership and control over land and other forms of property, inheritance, natural resources, appropriate new technology and financial services, including microfinance
1.1.1	Number of persons whose ownership or user rights over natural resources have been registered in national cadasters and/or geographic information management systems	2.3.16	Number of persons whose ownership or user rights over natural resources have been registered in national cadasters and/or geographic information management systems	1	End poverty in all its forms everywhere	1.4	By 2030, ensure that all men and women, in particular the poor and the vulnerable, have equal rights to economic resources, as well as access to basic services, ownership and control over land and other forms of property, inheritance, natural resources, appropriate new technology and financial services, including microfinance
1.1.2	Number of hectares of farmland under water-related infrastructure constructed/rehabilitated	2.3.2	Number of ha of farmland with water-related infrastructure constructed/rehabilitated	2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge, financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment
1.1.3	Number of rural producers accessing production inputs and/or technological packages			2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive

				sustainable agriculture	resources and inputs , knowledge, financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment		
1.1.4	Number of persons trained in production practices and/or technologies	2.3.3	Number of persons trained in production practices and/or technologies (millions)	2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge , financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment
1.1.5	Number of persons in rural areas accessing financial services (savings, credit, insurance, remittances, etc.)	2.3.4	Number of persons in rural areas accessing financial services (millions)	2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge, financial services , markets and opportunities for value addition and non-farm employment
1.1.6	Number of financial service providers supported in delivering outreach strategies, financial products and services to rural areas			8	Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all	8.10	Strengthen the capacity of domestic financial institutions to encourage and expand access to banking, insurance and financial services for all
1.1.7	Number of persons in rural areas trained in financial literacy and/or use of financial products and services	2.3.8	Number of persons trained in income-generating activities or business management (millions)	2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge, financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment
1.1.8	Number of persons/households provided with targeted support to improve their nutrition	2.3.5	Number of persons/households provided with targeted support to improve their nutrition (millions)	2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.1	End hunger and ensure access by all people, in particular the poor and people in vulnerable situations, including infants, to safe, nutritious and sufficient food all year round
2.1.1	Number of rural enterprises accessing business development services	2.3.7	Number of rural enterprises accessing business development services	8	Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all	8.2	Achieve higher levels of economic productivity through diversification, technological upgrading and innovation, including through a focus on high-value added and labour-intensive sectors

2.1.2	Number of persons trained in income-generating activities or business management	2.3.8	Number of persons trained in income-generating activities or business management (millions)	4	Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all	4.4	By 2030, substantially increase the number of youth and adults who have relevant skills, including technical and vocational skills, for employment, decent jobs and entrepreneurship
2.1.3	Number of rural producers' organisations supported	2.3.9	Number of supported rural producers who are members of rural producers' organizations (millions)	2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge, financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment
2.1.4	Number of supported rural producers that are members of a rural producers' organization	2.3.9	Number of supported rural producers who are members of rural producers' organizations (millions)	2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge, financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment
2.1.5	Number of kilometres of roads constructed, rehabilitated or upgraded	2.3.10	Number of kilometres of roads constructed, rehabilitated or upgraded	9	Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation	9.1	Develop quality, reliable, sustainable and resilient infrastructure, including regional and transborder infrastructure, to support economic development and human well-being, with a focus on affordable and equitable access for all
2.1.6	Number of market, processing or storage facilities constructed or rehabilitated			2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge, financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment
3.1.1	Number of groups supported to sustainably manage natural resources and climate-related risks	2.3.11	Number of groups supported to sustainably manage natural resources and climate-related risks	2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.4	Ensure sustainable food production systems and implement resilient agricultural practices that increase productivity and production, that help maintain ecosystems, that strengthen capacity for adaptation to climate change, extreme weather, drought, flooding and other disasters and that progressively improve land and soil quality
3.1.2	Number of persons provided with climate information services			13	Take urgent action to combat climate change and its impacts	13.3	Improve education, awareness-raising and human and institutional capacity on climate change mitigation, adaptation, impact reduction and early warning

3.1.3	Number of persons accessing technologies that sequester carbon or reduce greenhouse gas emissions	2.3.12	Number of persons accessing technologies that sequester carbon or reduce greenhouse gas emissions	7	Ensure access to affordable, reliable, sustainable and modern energy for all	7.1	By 2030, ensure universal access to affordable, reliable and modern energy services
3.1.4	Number of hectares of land brought under climate-resilient management	2.3.14	Number of hectares of land brought under climate-resilient management	2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.4	Ensure sustainable food production systems and implement resilient agricultural practices that increase productivity and production, that help maintain ecosystems, that strengthen capacity for adaptation to climate change, extreme weather, drought, flooding and other disasters and that progressively improve land and soil quality
Policy 1	Number of policy-relevant knowledge products completed			2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge, financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment
Policy 2	Number of functioning multi-stakeholder platforms supported			16	Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable and inclusive institutions at all levels	16.7	Ensure responsive, inclusive, participatory and representative decision-making at all levels

2. Mapping Core Outcome indicators to SDG targets – Indicators with direct contribution only

Core Outcome Indicator	Core Outcome Indicator Definition	RMF11 Indicator	RMF11 indicator definition	SDG Goal	SDG Goal Definition	SDG Target	SDG Target Definition
1.2.1	Number of households reporting improved access to land, forests, water or water bodies for production purposes			1	End poverty in all its forms everywhere	1.4	By 2030, ensure that all men and women, in particular the poor and the vulnerable, have equal rights to economic resources, as well as access to basic services, ownership and control over land and other forms of property, inheritance, natural resources, appropriate new technology and financial services, including microfinance

1.2.2	Number of households reporting adoption of new/improved inputs, technologies or practices		2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge , financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment
1.2.3	Number of households reporting reduced water shortage vis-à-vis production needs		2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge, financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment
1.2.4	Number of households reporting an increase in production		2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge , financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment
1.2.5	Number of households reporting using rural financial services		1	End poverty in all its forms everywhere	1.4	By 2030, ensure that all men and women, in particular the poor and the vulnerable, have equal rights to economic resources, as well as access to basic services, ownership and control over land and other forms of property, inheritance, natural resources, appropriate new technology and financial services, including microfinance
1.2.6	Number of partner financial service providers with PAR \geq 30 days below 5%		8	Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all	8.10	Strengthen the capacity of domestic financial institutions to encourage and expand access to banking, insurance and financial services for all

1.2.7	Number of partner financial service providers with operational self-sufficiency above 100%		8	Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all	8.1	Strengthen the capacity of domestic financial institutions to encourage and expand access to banking, insurance and financial services for all	
1.2.8	Percentage of women reporting minimum dietary diversity (MDDW)	2.3.6	Percentage of women reporting improved quality of their diets	2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.1	End hunger and ensure access by all people, in particular the poor and people in vulnerable situations, including infants, to safe, nutritious and sufficient food all year round
1.2.9	Percentage of households with improved nutrition Knowledge Attitudes and Practices (KAP)			2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.1	End hunger and ensure access by all people, in particular the poor and people in vulnerable situations, including infants, to safe, nutritious and sufficient food all year round
2.2.1	Persons with new jobs/employment opportunities			8	Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all	8.5	By 2030, achieve full and productive employment and decent work for all women and men, including for young people and persons with disabilities, and equal pay for work of equal value
2.2.2	Number of supported rural enterprises reporting an increase in profit			1	End poverty in all its forms everywhere	1.2	By 2030, reduce at least by half the proportion of men, women and children of all ages living in poverty in all its dimensions according to national definitions
2.2.3	Number of rural producers' organizations engaged in formal partnership, agreements or contracts with public or private entities			2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge, financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment

2.2.4	Number of supported rural producers' organization members reporting new or improved services provided by their organization		2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge, financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment	
2.2.5	Number of rural producers' organizations reporting an increase in sales		1	End poverty in all its forms everywhere	1.2	By 2030, reduce at least by half the proportion of men, women and children of all ages living in poverty in all its dimensions according to national definitions	
2.2.6	Number of households reporting improved physical access to markets, processing and storage facilities		9	Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation	9.1	Develop quality, reliable, sustainable and resilient infrastructure, including regional and transborder infrastructure, to support economic development and human well-being, with a focus on affordable and equitable access for all	
3.2.1	Tons of Greenhouse gas emissions (tCO2e) avoided and/or sequestered	2.3.15	Number of tons of greenhouse gas emissions (CO2) avoided and/or sequestered	13	Take urgent action to combat climate change and its impacts	13.1	Strengthen resilience and adaptive capacity to climate-related hazards and natural disasters in all countries
3.2.2	Number of households reporting adoption of environmentally sustainable and climate-resilient technologies and practices	2.3.13	Number of persons/households reporting adoption of environmentally sustainable and climate-resilient technologies and practices	13	Take urgent action to combat climate change and its impacts	13.1	Strengthen resilience and adaptive capacity to climate-related hazards and natural disasters in all countries
3.2.3	Number of households reporting a significant reduction in the time spent collecting water or fuel		2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge, financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment	

Policy 3	Number of existing/new laws, regulations, policies or strategies proposed to policy makers for approval, ratification or amendment		2	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture	2.3	By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge, financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment
S.F. 2.1	Number (Percentage) of households satisfied with project-supported services		16	Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable and inclusive institutions at all levels	16.7	Ensure responsive, inclusive, participatory and representative decision-making at all levels
S.F. 2.2	Number (Percentage) of households reporting they can influence decision-making of local authorities and project-supported service providers		16	Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable and inclusive institutions at all levels	16.7	Ensure responsive, inclusive, participatory and representative decision-making at all levels
I.E. 2.1	Percentage of individuals demonstrating an improvement in empowerment		10	Reduce inequality within and among countries	10.2	By 2030, empower and promote the social, economic and political inclusion of all, irrespective of age, sex, disability, race, ethnicity, origin, religion or economic or other status