



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية
المجلس التنفيذي - الدورة الخامسة والسبعون
روما، 22-23 أبريل/نيسان 2002

التقرير السنوي عن التقييم



المحتويات

الصفحة	
1	الجزء الأول: أنشطة الصندوق في مجال التقييم
1	أولا - استعراض إنجازات عام 2001
1	ألف - تحسين قدرة الصندوق على تقدير التأثير
2	باء - تشجيع الابتكار وحوار السياسات
5	جيم - الإنجازات الأخرى
7	دال - بيان منجزات عام 2001
8	ثانيا - الأولويات والأهداف لعام 2002
10	ثالثا - السمات الأساسية لبرنامج العمل لعام 2002
10	ألف - تقدير التأثير وتوصيله للمعنيين والتعلم منه
10	باء - الإسهام في الدور الحفاز للصندوق
12	جيم - الإسهام في الحوار الدائر بشأن الحضور الميداني للصندوق
12	دال - الأنشطة الأخرى
13	الجزء الثاني: التعلم والأفكار المستخلصة من التقييم
13	أولا - مقممة
14	ثانيا - النتائج والأفكار المستخلصة المتعلقة بما أنجزته المشروعات
15	ثالثا - نتائج وأفكار بشأن كيفية تنفيذ المشروعات
18	رابعا - العلاقة بين "ماذا" و"كيف"
20	خامسا - الخلاصة
21	الجزء الثالث: لجنة التقييم التابعة للصندوق
21	أولا - الأنشطة الرئيسية
23	ثانيا - موضوعات هامة مختارة من مناقشات لجنة التقييم
	الملاحق:
27	الأول - التقييم الذي أجري عام 2001
28	الثاني - برنامج عمل مكتب التقييم والدراسات للفترة 2002-2003
31	الثالث - موجز لأنشطة مكتب التقييم والدراسات
35	الرابع - أنواع التقييم الذي أجراه مكتب التقييم والدراسات



التقرير السنوي عن التقييم

الجزء الأول - أنشطة الصندوق في مجال التقييم

أولا - استعراض إنجازات عام 2001

- 1 - كانت أولويات مكتب التقييم والدراسات في عام 2001 هي: (i) تحسين قدرة الصندوق على تقدير التأثير؛ (ii) المساهمة في تشجيع الابتكارات القابلة للتكرار وإجراء الحوار بشأن السياسات في إطار أعمال التقييم.

أف - تحسين قدرة الصندوق على تقدير التأثير

- 2 - ظل تقدير تأثير عمليات الصندوق وأدائها يمثل أحد أولويات الصندوق ككل، ومكتب التقييم والدراسات بصفة خاصة، منذ وقت طويل. وتم التركيز على هذه الأولوية في إطار خطة العمل التي أكدت أيضا وجود مجالين مترابطين يحتاجان إلى تحسين وهما: (i) المنهجية التي يستخدمها الصندوق في تقدير التأثير؛ (ii) قدرة المشاريع التي يدعمها الصندوق على تنفيذ عمليات الرصد والتقييم بشكل منتظم.

المنهجية الجديدة لتقدير التأثير

إعادة فحص الممارسات الحالية، ووضع إطار منهجي محسن لتقدير التأثير واستخدام ذلك الإطار بصورة متسقة في تقييم مشاريع الصندوق وبرامجه.

- خطة العمل (الهدف باء iii، الإجراء 2)

- 3 - الأهداف النهائية من تطبيق منهجية محسنة هي: (i) تحسين تحليل وتقييم التأثير؛ (ii) تكوين صورة متكاملة عن إنجازات وأداء مجموعة من المشاريع المنجزة؛ (iii) وضع مؤشرات عن إسهام الصندوق في تحقيق الأهداف الإنمائية الدولية. وتتألف المنهجية، التي وضعت في عام 2001، من مجموعة من معايير التقييم وتتضمن تعريفا للفقر الريفي يقوم على أساس ستة مجالات تؤثر في معيشة فقراء الريف. وقام اختيار هذه المجالات وتعريفها على أساس تقرير الفقر الريفي 2001 والإطار الاستراتيجي للصندوق (2002-2006)، بالإضافة إلى الخبرة الميدانية لمكتب التقييم والدراسات في تقييم عدد كبير من المشاريع التي يدعمها الصندوق. وسيؤدي استخدام معايير موحدة في جميع عمليات التقييم إلى زيادة اتساق النهج المستخدم في عمليات التقييم ليضمن بذلك تقدير تأثير المشاريع بصفة منهجية وإمكانية عقد مقارنات بين نتائج المشروعات المختلفة. ومن ثم يمكن إجراء استعراض سنوي لتأثير أداء مجموعة من المشاريع التي يجري تقييمها وتحليل الأفكار المستخلصة منها. وسوف يسهل هذا بدرجة كبيرة من عملية إعداد التقارير الدورية التي تقدم للإدارة العليا للصندوق ولللمجلس التنفيذي.

- 4 - عقد مكتب التقييم والدراسات، بدعم من شعبة المشورة التقنية في الصندوق (بإسهام مالي من الصندوق البلجيكي للمحافظة على الحياة)، في سبتمبر/أيلول 2001 حلقة عمل دولية في فيوجي، إيطاليا، عن سوء التغذية والمؤشرات الانتروبومترية (إعاققة النمو، فقدان الوزن، نقص الوزن عن المعدل الطبيعي). وشارك في الحلقة ممثلون



عن الوكالات المانحة، والمنظمات غير الحكومية، ومؤسسات البحوث، والحكومات، وتم التوصل بينهم إلى توافق في الآراء بشأن أهمية إدراج التغذية في تعريف الصندوق للفقر. وتم أيضا التوصل إلى توافق في الآراء بشأن صحة استخدام المؤشرات الانثروبومترية في رصد وتقييم تأثير المشاريع على المستفيدين، والحاجة إلى إشراك وتعزيز إمكانات المنظمات المجتمعية في مكافحة سوء التغذية. وقد أخذت هاتان النتيجتان في الاعتبار لدى وضع المنهجية الجديدة لتقييم تأثير المشاريع. وبالإضافة إلى ذلك اقترحت دائرة إدارة البرنامج استخدام مؤشرات أنثروبومترية في المشاريع الجديدة التي يدعمها الصندوق تحقيقا للتناسق في رصد وتقييم تأثير هذه المشاريع.

تحسين تقييم نظم الرصد والتقييم على مستوى المشروع

تحديد أفضل الأساليب وتطوير أدوات ووضع مبادئ توجيهية لنظم الرصد والتقييم الفعالة على مستوى المشروع.
- خطة العمل (الهدف باء iii، الإجراء 3)

5 - وعند تحليل الحاجة إلى أدوات عملية أفضل ومبادئ توجيهية لدعم عمليات الرصد والتقييم على مستوى المشروعات، أجرى مكتب التقييم والدراسات استعراضا لأجزاء الخاصة بالرصد والتقييم الواردة في التقارير التي أعدها منذ عام 1990. وأكد الاستعراض أن أداء نظم الرصد والتقييم في المشاريع التي يدعمها الصندوق كان سيئا بصورة عامة. وكشف الاستعراض أيضا أنه في الوقت الذي تتوفر فيه كمية كبيرة من المواد عن نظريات الرصد والتقييم، لا يوجد دليل عملي عن المنهجيات والعمليات المتعلقة بالتنشغيل. والمنشور الوحيد المتاح حاليا عن هذا الموضوع للصندوق هو كتيب قديم (الرصد والتقييم: المبادئ التوجيهية) الذي أعده الصندوق في عام 1985. وبعد التشاور مع دائرة إدارة البرنامج، تقرر أن يقوم مكتب التقييم والدراسات بوضع دليل جديد بعنوان الإدارة من أجل التأثير في التنمية الريفية - دليل لرصد المشاريع وتقييمها. واسترشد وضع هذا الدليل بعدد من المبادئ الأساسية هي أتباع نهج قائمة على التعلم في رصد وتقييم المشروعات وإدارتها، والاعتراف بقيمة مشاركة أصحاب الشأن في عمليات الرصد والتقييم، واستخدام مصطلحات موحدة للرصد والتقييم، وتنويع طرق وأنماط العمل. وتم إعداد الدليل الجديد بالتشاور مع المعنيين بأكثر من 30 من المشاريع الجارية في 16 بلدا والمشاركة النشطة من موظفي الصندوق ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. وهذا الدليل موجه أساسا إلى المديرين وموظفي الرصد والتقييم والشركاء في تنفيذ المشاريع التي يدعمها الصندوق.

باء - تشجيع الابتكار وحوار السياسات

6 - يتمثل أحد أساليب تعزيز الدور الحفاز للصندوق في مضاعفة تأثيره عن طريق التشجيع على تكرار النهج الابتكارية وتوسيع نطاقها؛ ويتمثل أسلوب آخر في الترويج للدعوة الفعالة وحوار السياسات. وفي عام 2001، أسهم عمل مكتب التقييم والدراسات في هذين المجالين من مجالات الدور الحفاز للصندوق بالاضطلاع بأعمال التقييم المؤسسية والمواضيعية وتقييم البرامج القطرية.



تشجيع الابتكار

وضع منهجية وتقييم قدرة الصندوق كمشجع للابتكارات القابلة للتكرار في مجال الحد من الفقر الريفي، بالتعاون مع الشركاء الآخرين.

- خطة العمل (الهدف باء iv، الإجراء 1)

7 - وفي عام 2001، اضطلع الصندوق بتقييم لقدرته كمشجع على الابتكارات القابلة للتكرار، بدعم مالي من الوكالة السويسرية للتعاون الإنمائي والوكالة الفنلندية للتعاون الدولي. وكانت هذه العملية هي واحدة من أولى عمليات التقييم التي اضطلع بها مكتب التقييم والدراسات على مستوى المؤسسة. وخلص التقييم إلى التوصيات والخطوات التالية لتعزيز القدرة المؤسسية للصندوق كمشجع على الابتكار القابل للتكرار: (i) تعزيز التوصل إلى فهم مشترك للابتكار والعمليات المتصلة به في الصندوق؛ (ii) ضمان وجود التزام استراتيجي نحو الابتكار؛ (iii) وضع إطار للحوافز وسياسة للموارد البشرية مناصرة للابتكار؛ (iv) تحسين إدارة "سلسلة الابتكار"، من الاختبار والمواصفة من خلال التكرار وتوسيع النطاق إلى التسويق وإدراج تنمية القدرة على الأداء ضمن هذه السلسلة؛ (v) تعزيز الثقافة والدور القيادي داخل الصندوق من أجل النهوض بقدراته الابتكارية. ويجري حالياً التوصل إلى اتفاق عند انتهاء هذا التقييم، ومن المتوقع أن يؤكد هذا الاتفاق على النتائج وأن يحدد مسؤوليات التنفيذ وأطره الزمنية.

8 - ولما كان أحد الأهداف الرئيسية لمنح المساعدة التقنية التي يوفرها الصندوق هو تشجيع الابتكار، فقد بدأ مكتب التقييم والدراسات في إعداد تقييم برنامج منح المساعدة التقنية المقدمة للبحوث الزراعية. ومن المتوقع أن يكون له تأثير مهم على صياغة سياسة الصندوق الخاصة بمنح المساعدة التقنية، المقرر عرضه على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول عام 2002.

تشجيع حوار السياسات

9 - يتمثل أحد التوجهات الاستراتيجية الجارية لمكتب التقييم والدراسات في التحول عن التركيز على تقييم المشاريع الذي كان متبعاً في الماضي إلى ما يعرف بأسلوب "المستوى الأعلى" لكي يولد، من خلال عمليات التقييم في المؤسسة وتقييم البرامج القطرية والتقييم المواضيعي، والمعارف والأفكار المستخلصة التي تمكن الصندوق من صياغة أو تنقيح الاستراتيجيات الجديدة على المستويات القطرية والإقليمية والقطاعية.¹ وبذلك تنمخض هذه التقييمات عند "المستويات الأعلى" عن الأدوات الأساسية للعمل المتعلق بالدعوة وحوار السياسات - وبدئها في حالات عديدة - والذي يتوقع أن يؤديه الصندوق على المستويين القطري والإقليمي. وخلال عام 2001، واصل مكتب التقييم والدراسات التأكيد على تقييمات البرامج القطرية، والتقييمات المواضيعية والأنشطة الأخرى التي تتيح إجراء تحليل أشمل للسياسات والقضايا الاستراتيجية.²

10 - وعلى سبيل المثال، أجرى مكتب التقييم والدراسات في عام 2001 تقييماً مواضيعياً بعنوان الإرشاد الزراعي ودعم ابتكارات المزارعين في أفريقيا الوسطى والغربية: تقديرات وتوقعات للصندوق. وتمثل هدف الدراسة في

¹ أنظر الملحق الرابع للاطلاع على وصف الأنماط المختلفة لعمليات التقييم التي أجراها مكتب التقييم والدراسات.

² للاطلاع على القائمة الكاملة للتقييمات التي أجريت في عام 2001 أنظر الملحق الأول.



استنباط الدروس المستفادة التي تمكن الصندوق من إعادة النظر في النهج الذي يتبعه حالياً على الصعيد الإقليمي في مجال الإرشاد الزراعي وفي دعم ابتكارات المزارعين التي يمكن أن توفر توجيهات يسترشد بها في تصميم العمليات المقبلة وفي توجيه حوار السياسات. وقد عرضت النتائج الأولية للدراسة على دورة لجنة التقييم التي عقدت في سبتمبر/أيلول 2001 وفي الاجتماع السنوي لمجموعة مبادرة نواتيل³ التي عقدت في لندن في نوفمبر/تشرين الثاني 2001. وسوف يستخدم هذا التقييم في التحضير لحلقة عمل إقليمية وفي مبادرة حوار السياسات التي يخطط مكتب التقييم والدراسات وشعبة أفريقيا الوسطى والغربية لعقدتها في عام 2002 في غرب ووسط أفريقيا.

11 - في عام 2001، أنجز مكتب التقييم والدراسات ثلاث عمليات لتقييم البرامج القطرية (بابوا غينيا الجديدة، وسورية، وفيتنام) وبدأ العمل في تقييمين آخرين من أجل سري لانكا وجمهورية تنزانيا المتحدة. وكجزء من عملية تقييم للبرامج القطرية يحتاج نهج مكتب التقييم والدراسات إزاء هذه التقييمات إلى عقد حلقة عمل قطرية تشارك فيها مجموعة عريضة من الشركاء، عند انتهاء التقييم من أجل وضع اللمسات الأخيرة على الاتفاق عند انتهاء التقييم. وقد أدت تقييمات البرامج القطرية إلى بدء حوار بشأن مجموعة عريضة من قضايا السياسات. وأجرى ممثلو الصندوق، والوكالات الحكومية المعنية، والمجتمع المدني، والمنظمات غير الحكومية، والجامعات والوكالات المانحة حواراً بشأن نتائج عمليات التقييم هذه وباختصار فإن تقييم البرامج القطرية، أو بالأحرى، الاتفاقات التي أسفرت عنها عند انتهاء التقييم وفرت الأدوات الأساسية الاستراتيجية في الوقت المناسب من أجل صياغة أو تعديل وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية.

³ مجموعة دولية من ممثلي الوكالات الثنائية والمؤسسات الدولية المتعاونة العاملة في مجال الإرشاد الزراعي.

عمليات تقييم البرامج القطرية التي أسهمت في حوار السياسات⁴

عقدت حلقة تقييم البرنامج القطري لقبترام في هانوي في مارس/آذار 2001، ونوقشت فيها ثلاث من قضايا السياسات الرئيسية بمشاركة عدد كبير من المعنيين (i) إلغاء الدعم الذي يقدم إلى القطاع المالي الريفي وتعزيز المؤسسات المالية الريفية؛ (ii) تمكين المرأة؛ (iii) تطبيق اللامركزية والتنمية من القاعدة إلى القمة.

وأسفرت المناقشات المكثفة عن النتائج التالية:

- وافقت حكومة فيتنام على تكريس المزيد من الموارد لتطوير البنية الأساسية للمؤسسات المصرفية الريفية، ولا سيما لإنشاء فروع أخرى لهذه المؤسسات في المناطق النائية؛
- أعربت حكومة فيتنام عن عزمها على اتخاذ خطوات ملموسة لتنفيذ السياسات ذات النطاق القطري بشأن إصدار سندات ملكية مشتركة للأراضي والمساكن بأسماء الأزواج من الرجال والنساء معاً، وعلى زيادة تعزيز تمثيل المرأة على جميع المستويات الرئيسية لمناصب صنع القرارات في المؤسسات الإئتمانية الريفية العامة.

عقدت حلقة تقييم البرنامج القطري لسورية في دمشق خلال عام 2001. ووافقت الحكومة والصندوق على عدد من النقاط مثل:

- التعاون في إعداد تقدير شامل للفقر الريفي ووضع استراتيجية وطنية لخفض الفقر الريفي؛
- التشجيع على مشاركة المنظمات غير الحكومية وغيرها من وسطاء التنمية السوريين والمجتمع المدني في الجهود الرامية إلى تخفيف وطأة الفقر الريفي على مستوى المجتمع المحلي؛
- تدعيم الخدمات المالية لفقراء الريف بتشجيع مجموعات الادخار والائتمان على مستوى المجتمع المحلي؛
- مراعاة الاعتبارات المتعلقة بالجنسين، بما في ذلك تقييم دعم أكثر فعالية للأنشطة المدرة للدخل وإعادة توجيه المؤسسات القائمة لتقديم هذه الخدمات.

جيم - الإنجازات الأخرى

الاتصال

12 - انتهى مكتب التقييم والدراسات في عام 2001 من وضع نهجه الجديد بشأن توصيل نتائج التقييم إلى المعنيين. وتم التعبير عن العناصر الأساسية لتوصيل النتائج بشكل فعال في المنشور الصادر عن المكتب بعنوان "حو نهج جديد لتوصيل الدروس المستفادة من التقييم". وتمثل أحد التغييرات التي أدخلت في التحول من الدروس المستفادة إلى إنتاج أفكار مستخلصة (أنظر الإطار الموجود بعد الفقرة 13). وقد أوضحت التجربة أن الدروس المستفادة من التقييم تتولد في أحيان كثيرة من دون تشاور مناسب وتيقن أنها غالباً ما تكون ذات طابع إرشادي. ونتيجة لذلك، فإن هذه الدروس لا تطبق دائماً بشكل عام ولا تعتبر دروساً مفيدة. وسيؤدي التحول المقترح في العملية والمضمون، مع التركيز على الأفكار المستخلصة، إلى عملية لتوليد المعرفة تتسم بقدر أكبر من الوضوح والشمول وتهدف إلى حفز الحوار بشأن فرضيات التعلم بدلاً من إنتاج دروس إرشادية. وعرض المكتب نهجه الجديد في مجال الاتصال على الدورة السنوية لفريق العمل المشترك بين وكالات الأمم المتحدة المعني بالتقييم والتي عقدت في جنيف في أبريل/نيسان 2001.

⁴ تحققت تطورات إيجابية بشأن السياسات من خلال تقييم البرامج القطرية لباوا غينيا الجديدة وسري لانكا.

13 - تشمل المبادرات الجديدة التي بدأت في عام 2001 والمتعلقة بتحسين نشر نتائج التقييم إتباع نهج للاتصال في إطار كل عملية من عمليات التقييم ووضع مجموعة من نواتج الاتصال الأساسية لكل تقييم، بما في ذلك "الملاحم البارزة" و"الأفكار المستخلصة" (أنظر الإطار التالي). كما استمر مكتب التقييم والدراسات في تطوير صفحة جديدة له على شبكة الإنترنت (يمكن الوصول إليها عن طريق موقع الصندوق على الشبكة) تضم مخزوننا من المعرفة الخاصة بالتقييم وبعض الأفكار المستخلصة وعددا من التقارير عنه. وبالإضافة إلى ذلك أجريت دراسة جدوى بالتعاون مع البنك الدولي عن إنشاء "مكتب مساعدات" متصل بمكتب التقييم والدراسات من أجل تحسين عمليات نشر وتشاطر نتائج التقييم والتوصيات والأفكار المستخلصة منه على المترددين المتعاملين معه من داخل الصندوق وخارجه والمساعدة في تحديد الثغرات المعرفية. وتم أيضا إجراء عدة تجارب ابتكارية في مجال توصيل نتائج عمليات التقييم، بما في ذلك إعداد شريط فيديو تسجيلي بالتعاون مع معهد تاتا للعلوم الاجتماعية (الهند) لنشر نتائج تقييم مشروع النهوض بأحوال القبائل في أندرا براديش. وهذا الشريط سيوجه أساسا إلى أفراد القبائل الذين ترتفع نسبة الأمية بينهم حتى يمكنهم تطبيق توصيات التقييم المرسله من خلال الوسائل الإرشادية البصرية.

الملاحم البارزة

توجز هذه الوثائق التي يتراوح عدد صفحاتها بين صفحة وصفحتين وتصدر في شكل يسير على القارئ الخلاصات والتوصيات الرئيسية لكل عملية تقييم. والهدف منها هو توفير "تنوق" لعمليات التقييم وتوفير حوافز للقارئ كي يتعمق في فهم هذه العملية بقراءة الموجز التنفيذي أو التقرير الرئيسي. وتوفر هذه الوثائق أيضا تنبيهها مبكرا بالقضايا التي يسفر عنها التقييم وتتطلب من إدارة الصندوق اتخاذ إجراء عاجل بشأنها. وتصدر هذه الوثائق باللغة الأصلية للتقييم وباللغة الإنكليزية، وهو إجراء ملزم لجميع أنماط التقييم.

الأفكار المستخلصة

تركز هذه الوثائق التي تصدر في عدد من الصفحات يتراوح بعد صفحة وصفحتين على التعلم والمعرفة الأساسية المستخلصة من عمليات التقييم الرئيسية، وتستخدم في جذب الاهتمام إلى فرضيات التعلم المهمة وتشكل الأساس الذي يقوم عليه المزيد من المناقشات المتعلقة بالسياسات بين الفنيين وصانعي السياسات سواء في الصندوق أو خارجه. ويتم التوصل إلى الأفكار المستخلصة من خلال المناقشات والتفاعل في إطار شراكة التعلم الأساسية ومع الشركاء الآخرين. وتعتبر الأفكار المستخلصة نتاجا لعمليات التقييم التي تجري على مستوى المؤسسة والتقييم المواضيعي وتقييم البرامج القطرية فقط.

14 - عملا على التشجيع على تشاطر المعلومات المستمدة من عمليات التقييم اعتمد المجلس التنفيذي في دورته التاسعة والستين التوسع في سياسة الصندوق الخاصة في نشر الوثائق وأوصى جميع الوثائق المتعلقة بالتقييم على الجمهور. وأسفر التوسع في سياسة نشر الوثائق عن توسيع نطاقها وزيادة الطلب على تقارير التقييم وغير ذلك من الوثائق ذات الصلة.

الشراكات مع وحدات التقييم في الوكالات الإنمائية الأخرى

15 - في عام 2001، واصل مكتب التقييم والدراسات عقد اجتماعات تشاركية مع شعب التقييم في الوكالات الإنمائية الأخرى. وكان الهدف العام من هذه الاجتماعات هو فهم دور التقييم في المنظمات الأخرى، وتبادل الخبرات بشأن المنهجيات، وتقدير الفرص المتعلقة بإقامة شراكات في المستقبل في مجالات الاهتمام المشترك. وإحدى النتائج



الملموسة التي أسفرت عنها تلك الاجتماعات هي الاتفاق على تبادل المعلومات بصورة منتظمة عن الخبراء الاستشاريين وبرامج العمل. كما وقع الصندوق في عام 2001 اتفاق شراكة مع الوكالة السويسرية للتعاون الإنمائي بشأن الشراكات الرامية إلى تطوير الفعالية عن طريق التقييم. وشملت هذه الشراكات، خلال السنة، التعاون مع تقييم البرنامج القطري لجمهورية تنزانيا المتحدة، وإنتاج دليل عملي عن الرصد والتقييم، والتقييم المواضيعي للإرشاد الزراعي في غرب ووسط أفريقيا وتقييم الزراعة العضوية في أمريكا اللاتينية؛ كما أدت الشراكة إلى قيام مكتب التقييم والدراسات بمساعدة الوكالة السويسرية للتعاون الإنمائي في تطبيق نهج الصندوق الجديد في مجال التقييم.

دال - بيان منجزات عام 2001

16 - يتزايد الطلب على عمليات التقييم. وبالإضافة إلى ذلك يهدف نهج التقييم الذي يتبعه مكتب التقييم والدراسات إلى التوصل إلى نتائج تعليمية ملموسة بالتعاون مع شركاء التقييم والمستفيدين منه. وينطوي كل تقييم في حد ذاته على حوار مكثف عن استنتاجاته وتوصياته، كما يتضمن بذل جهود منتظمة في مجال الاتصال. وفي النهاية، يسفر ذلك عن زيادة الطلب على الموارد، وبخاصة من وقت الموظفين وسفرياتهم، ويرجع معظم الفضل في إنجازات مكتب التقييم والدراسات في إطار برنامج عمله لسنة 2001، إلى الجهود غير العادية التي بذلها موظفوه والى تعبئة أموال تكميلية. ورغم هذه الجهود، لم يتيسر الاضطلاع بعدد من الأنشطة المقررة بالعمق المطلوب بسبب ضيق الوقت وقلة الموارد من الموظفين. وسوف يتعذر المحافظة في عام 2002 على المستوى نفسه وعلى مقدار الجهد الذي بذل في عام 2001، وبخاصة لأن اثنين من قدامى موظفي التقييم الثلاثة تركا الصندوق في نهاية عام 2001. وعلاوة على ذلك، لم يتحقق إنشاء وظيفة إضافية لموظف تقييم أقدم والذي كان سيضطلع بتنفيذ منهجية التأثير الجديدة (أنظر الفقرتين 3 و 23) وذلك بسبب قرار تم اتخاذه بالالتزام بسياسة النمو الصفري للميزانية الإدارية.

17 - وفي يونيو/حزيران 2001، أجرى مكتب التقييم والدراسات استعراضا لمنتصف المدة لمناقشة أهم ثلاث قضايا تؤثر على تنفيذ برنامج العمل ونوعيته وهي: القيود الزمنية، وإدارة عمل الخبراء الاستشاريين، والعمل كفريق. وأعرب الموظفون جميعا عن قلقهم إزاء الزيادة غير العادية في عبء العمل المطلوب إنجازه. وبرغم عبء العمل الزائد أصلا طلب من مكتب التقييم والدراسات المشاركة في عدد من الأنشطة التي لم تكن متوقعة من قبل، مثل برنامج تطوير أسلوب العمل في الصندوق وعرض ومتابعة تقرير الفقر الريفي لعام 2001 والإطار الاستراتيجي، ونطلع موظفي المكتب بشغف إلى حل يوصلهم إلى أفضل طريقة لإدارة الوقت المتاح لهم بغرض تحديد أولويات عملهم وإنجازه بنجاح. ووافق الموظفون على إجراء تحليل لاستغلال الوقت المتاح للمكتب بغرض الحد من القيود الزمنية التي يتعرض لها مستقبلا. وتتضمن الأمور المرتبطة بالقيود الزمنية إدارة عمل عدد كبير من الخبراء الاستشاريين كل سنة، وهي مهمة تؤثر تأثيرا ملموسا في نهاية الأمر على نوعية عمليات التقييم التي يجريها المكتب. وفيما يتعلق بالعمل بأسلوب الفريق، أكد الموظفون ضرورة تحسين استعراضات النظراء وتبادل المعارف المتعلقة بالتقييم والخبرات فيما بين القائمين على التقييم ورؤى أن ذلك يمثل عاملا مهما في تعزيز نوعية العمل الذي يضطلع به مكتب التقييم والدراسات.

الاستفادة من الدروس المكتسبة في النهوض بالعمل في عام 2002

- سوف تتحسن إدارة الوقت عند تطبيق ميزات الوقت في برامج العمل الفردية، مما سيساعد مكتب التقييم والدراسات على وضع برنامج عمل أكثر واقعية. وعند حساب ميزانية الوقت، سيترك 10% من الوقت "غير المخصص لغرض معين"، كلما كان ذلك ممكناً، لإتاحة الفرصة للموظفين للتعامل مع الطلبات ذات الأولوية التي لم تكن متوقعة خلال السنة، والتي كانت في الماضي تؤدي إلى تعطيل تنفيذ برنامج العمل في أحيان كثيرة.
- سيعمل مكتب التقييم والدراسات على تحديث قاعدة بياناته عن الخبراء الاستشاريين في مجال التقييم وتوسيع نطاقها واستحداث وسيلة بسيطة ولكنها منهجية لتقدير أداء الخبراء الاستشاريين في نهاية كل عملية من عمليات التقييم. وإضافة إلى ذلك، ستوضع إجراءات لضمان استخدام قاعدة البيانات كأداة رئيسية لتعيين الخبراء الاستشاريين وإقامة الروابط المناسبة مع نظام المؤسسة الشامل.
- سيطلب مكتب التقييم والدراسات، في إطار الجهود التي يبذلها من أجل تعزيز العمل كفريق وتبادل المعارف، مناقشة التقييمات المواضيعية الإقليمية وتقييمات البرامج القطرية داخل كل فريق إقليمي من أفرقة مكتب التقييم والدراسات خلال المراحل الحرجة من عملية التقييم. وفيما يتعلق بالتقييمات التي تجرى على مستوى المؤسسة يتوقع أن يسهم فيها جميع العاملين في التقييم عن طريق المشاركة بتدخلاتهم في المراحل الحرجة.

ثانياً - الأولويات والأهداف لعام 2002

18 - تأثر مكتب التقييم والدراسات، في تحديد أولويات أنشطته لعام 2002، بالاعتبارات التالية:

- **الإطار الاستراتيجي الجديد** يمثل قوة محركة رئيسية لمكتب التقييم والدراسات، ولا سيما فيما يتعلق بالأهداف الإستراتيجية الثلاثة⁵ وتركيزه على ضرورة زيادة تأثير الصندوق في الميدان وتعزيز الدور الحفاز الذي يضطلع به في المجتمع الدولي. وسيركز مكتب التقييم والدراسات في أعماله، في عام 2002، على الإسهام في تنفيذ الإطار الاستراتيجي. وسوف تستخدم عمليات تقييم المشروعات منهجية التأثير الجديدة التي وضعت في عام 2001. وسيتم أيضاً تعزيز التأثير عن طريق تشجيع نظم الرصد والتقييم التي تتسم بفعالية أكبر على مستوى المشروعات عن طريق تعميم الدليل العملي للرصد والتقييم على الصعيد الإقليمي (أنظر الفقرة 24). وستواصل التقييمات المواضيعية وتقييمات البرامج القطرية تشجيع وضع الاستراتيجيات القطرية والإقليمية القطاعية للصندوق وتوليد المعارف اللازمة لحوار السياسات، والعمل في مجال الدعوة وبناء الشراكات.
- **التجديد السادس لموارد الصندوق** - من المتوقع أن يطلب من الصندوق إعداد تقرير عن التقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل، وكان مكتب التقييم والدراسات قد أسهم بالفعل، في عام 2001، إسهاماً

⁵ الأهداف الثلاثة هي: (i) تعزيز قدرات فقراء الريف ومنظماتهم؛ (ii) وتحسين الوصول العادل إلى الموارد الطبيعية والتكنولوجية الإنتاجية؛ (iii) زيادة إمكانية الوصول إلى الأصول المالية والأسواق.



قيما في هذه الخطة على ثلاث جبهات⁶ وسوف تستمر هذه الجهود خلال عام 2002. وسوف يشمل ذلك نشر النتائج التي أنجزت حتى تاريخه.

19 - تشمل العوامل الأخرى التي روعيت عند صياغة أولويات مكتب التقييم والدراسات لعام 2002، الأنشطة الجارية التي يتعين ترحيلها إلى عام 2002.

20 - واستنادا إلى هذه الاعتبارات والمعايير، حدد مكتب التقييم والدراسات مجالات الأولوية لعام 2002 على النحو التالي:

- (i) تقدير التأثير وتوصيله للمعنيين والتعلم منه؛
- (ii) الإسهام في الدور الحفاز للصندوق؛
- (iii) الإسهام في الحوار الدائر بشأن الحضور الميداني للصندوق.

21 - يعتمد توجه برنامج عمل مكتب التقييم والدراسات، من حيث المبدأ، على الطلب، أي أنه يستند إلى حد كبير إلى الطلبات التي ترد إليه من شعب الصندوق لإجراء تقييمات مختلفة الأنواع، كما يستجيب لطلبات شركائه الآخرين. ويتعين مراعاة النقاط التالية في تحديد الأولويات فيما يتعلق بعدد ونوعية التقييمات التي يضطلع بها:

- التقييم المرحلي ضروري قبل البدء في تصميم مرحلة ثانية من أي مشروع؛
- لا بد من توفر حد أدنى من تقييمات المشروعات لإصدار التقرير السنوي بشأن تقييم تأثير الصندوق وفعالية التنمية المقرر لعام 2003؛
- تقييمات البرامج القطرية مطلوبة لصياغة وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة أو المنقحة؛
- التقييمات المواضيعية مطلوبة لدعم الشعب الإقليمية في زيادة تطوير استراتيجياتها الإقليمية؛
- التقييمات على مستوى المؤسسة مهمة للصندوق ككل، كما أن التقييمين اللذين سيضطلع بهما في عام 2002 على مستوى المؤسسة (ترتيبات الصندوق في مجال الإشراف وعنصر البحوث الزراعية في برنامج منح المساعدة التقنية) يأتيان في وقت مناسب تماما.

22 - ويعتبر عدد أخصائيي التقييم الذين يشاركون في أفرقة تجهيز المشروعات عاملا مهما لأن كل موظف تقييم يشارك دائما في فريقين من أفرقة تجهيز المشروعات خلال السنة. وهذا يعني أنه بحلول نهاية العام يكون كل موظف قد شارك في أربعة أفرقة. ويتوقع مكتب التقييم والدراسات أن يشارك، خلال عام 2002 في نحو 20 فريقا من أفرقة تجهيز المشاريع. وإضافة إلى ذلك سوف يسهم المكتب في تبادل المعارف وفي عملية التغذية المرتدة من خلال الشراكة الأساسية للتعلم (التي يمكن اعتبارها مرحلة تسبق عمل أفرقة تجهيز المشروعات)، ويشارك في لجنة الاستراتيجية التشغيلية وتوجيه السياسات، التي تتعد مناقشة المشروعات الجديدة والسياسات والاستراتيجيات القطرية قبل عرضها على المجلس التنفيذي. وتمثل هذه الأنشطة، في مجملها، مدخلا كبيرا من مدخلات عملية التعلم التي توظف للاستثمار في تصميم وإعداد المشروعات والاستراتيجيات.

⁶ أنظر الأقسام 2 و3 و6 من الخطة.



23 - ويرد، في الملحق الثاني، جدول برنامج عمل مكتب التقييم والدراسات لعام 2002. وتتضمن الأقسام التالية وصفاً للأسلوب الذي يعترف المكتب اتباعه في تنفيذ التعزيز المتبادل للأولويات.

ثالثاً - السمات الأساسية لبرنامج العمل لعام 2002

ألف - تقدير التأثير وتوصيله للمعنيين والتعلم منه

24 - في إطار هذه الأولوية، يعترف مكتب التقييم والدراسات تنفيذ المنهجية التي وضعت في عام 2001 بهدف تحسين قدرة الصندوق على تقدير تأثير عملياته. ويمكن تقسيم الأنشطة الواردة في إطار هذه الأولوية على النحو التالي:

- **تنفيذ المنهجية الجديدة لتقييم التأثير** - سيتولى مكتب التقييم والدراسات تطوير وتطبيق المنهجية الجديدة على مراحل والاستفادة من الجهود السابقة في تعزيز نظم الرصد والتقييم على مستوى المشروعات. وفي عام 2002، سيكفل مكتب التقييم والدراسات تطبيق المعايير الموحدة للتقييم على جميع التقييمات. واعتباراً من عام 2003، سوف تمثل نتائج هذه التقييمات الأساس الذي يستند إليه الصندوق في إعداد التقارير السنوية عن تقييم التأثير وفعالية التنمية. وستتضمن هذه التقارير تحليل نتائج عدد من التقييمات التي نفذت خلال السنة فضلاً عن التقييمات المواضيعية وتقييمات البرامج القطرية بغرض تزويد الإدارة العليا والمجلس التنفيذي بصورة موحدة عن إنجازات وفعالية التأثير الناجم عن هذه التقييمات، وموجزا للدروس المستفادة خلال السنة المشمولة بالتقرير.

- **مواعمة الدليل العملي لرصد المشروعات وتقييمها على الصعيد الإقليمي** - في ديسمبر/كانون الأول 2001، انتهى العمل في المشروع النهائي لتقرير الإدارة التي تستهدف التأثير في الفقر الريفي - دليل لرصد المشاريع وتقييمها، والذي سيجري اختياره ميدانياً خلال عام 2002 وتعديله بما يتناسب مع التنوع الإقليمي. وسوف تعقد حلقات عمل في إقليم غرب ووسط أفريقيا وإقليم آسيا والمحيط الهادي من أجل بدء العمل بالدليل، وتنقيحه بما يتواءم مع خصائص الإقليم (بما في ذلك عمليات الترجمة) وتدريب مديري المشاريع والخبراء والاستشاريين، والنظراء الحكوميين وغيرهم من المستخدمين المحتملين للدليل. كما أن عملية مواعمة الدليل على الصعيد الإقليمي ستنجح إقامة شبكات من الخبراء الاستشاريين والمستشارين التقنيين من ذوي الخبرة في الرصد والتقييم والإدارة الموجهة نحو التأثير. وأهم من كل ذلك، سيسعى مكتب التقييم والدراسات، في الوقت الذي يدعم فيه مواعمة الدليل على الصعيد الإقليمي، إلى تحويل ملكية هذه العملية إلى الشعب الإقليمية للصندوق ثم إلى المشاريع التي يدعمها في نهاية المطاف.

باء - الإسهام في الدور الحفاز للصندوق

25 - في عام 2002، سيواصل مكتب التقييم والدراسات التركيز على التقييمات المواضيعية وتقييمات البرامج القطرية ليسهم بذلك في تعزيز الدور الحفاز للصندوق. ويتوقع أن تسفر هذه التقييمات عن إقامة حوار بشأن السياسات، يكون مناصراً للفقراء، مع الجهات الإنمائية الفعالة الأخرى. وستشمل الأنشطة في هذا المجال ما يلي:

- **إجراء التقييمات المواضيعية**، تسهم هذه التقييمات في بيان خبرات الصندوق والنهج التي يتبناها بشأن مواضيع وأقاليم معينة، وتوفير المواد الأساسية اللازمة لصياغة السياسات والاستراتيجيات القطاعية والإقليمية. وسيبذل مكتب التقييم والدراسات كل جهد ممكن من أجل إشراك الوكالات الإنمائية والجهات الفعالة الأخرى التي تفكر بالأسلوب نفسه في هذه التقييمات. وإضافة إلى إتاحة فرص أكبر للتعلم، فإن من شأن هذه الشراكات أن تعزز تأثير الصندوق في حوار السياسات وأن تدعم دوره الحفاز. وسيجري مكتب التقييم والدراسات سنة تقييمات مواضيعية خلال عام 2002 (أنظر الملحق الثاني).

- **إجراء تقييمات البرامج القطرية**، أثبتت هذه التقييمات فعاليتها في دعم حوار السياسات المناصرة للفقراء مع الحكومات المتلقية والمجتمع المدني، والمؤسسات المانحة وشركاء التنمية الآخرين، وأسهمت كذلك في تعزيز الدور الحفاز للصندوق. وسيقوم مكتب التقييم والدراسات، في عام 2002، بإجراء تقييمات للبرامج القطرية عن إندونيسيا وتونس والسنغال، إضافة إلى استكمال التقييمات التي بدأت في عام 2001 عن جمهورية تنزانيا المتحدة وسري لانكا. وسوف تسهم هذه التقييمات في توليد المعارف اللازمة لتفقيح وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية لهذه البلدان.

26 - وستؤدي ثلاثة من التقييمات المواضيعية المذكورة أعلاه إلى طرح الاستنتاجات التي خلص إليها تقييم قدرة الصندوق كمروج للابتكارات القابلة للتكرار الذي أجري على مستوى المؤسسة في عام 2001. ويبين هذا التقييم، من خلال العديد من دراسات الحالة، أن نجاح الابتكارات وملاءمتها يستندان في أحيان كثيرة على معارف السكان الأصليين ونماذج التنظيم الاجتماعي على المستوى المحلي. والتقييمات المواضيعية التي تتناول هذا الموضوع هي:

- **الإرشاد الزراعي ودعم ابتكارات المزارعين في أفريقيا الوسطى والغربية**: تقديرات وتوقعات للصندوق - سيناقتش هذا التقييم المواضيعي، الذي بدأ في عام 2001 بدعم من الوكالة السويسرية للتعاون الإنمائي، في حلقة عمل إقليمية ستعقد في إقليم أفريقيا الوسطى والغربية خلال النصف الأول من عام 2002. وسيضم المشتركون في الحلقة ممثلين عن منظمات المزارعين، ومديري المشروعات التي يدعمها الصندوق، ومقدمي الخدمات الإرشادية من القطاعين الخاص والعام، وممثلي الحكومات المحلية، وأعضاء المؤسسات الإنمائية من مجموعة مبادرة نوساتيل. وستجري مناقشة عن التحولات في سياسات الإرشاد الزراعي التي برزت من عمليات التقييم. ويتضمن ذلك إشراك المستفيدين في صنع القرارات المتعلقة بتمويل الدعم الزراعي، وتوفير البحوث والدعم لابتكارات المزارعين، وتشجيع بناء القدرات من أجل تقوية الإدارة المستقلة من جانب منظمات المزارعين.

- **تعزيز نظم المعارف والابتكارات المحلية في إقليم آسيا والمحيط الهادي** - تمكن فقراء الريف في هذا الإقليم من تطوير استراتيجيات للتعامل مع الحالات الحرجة على أساس ما لديهم من نظم المعارف وما يتوصلون إليه من ابتكارات. وسيضمن هذا التقييم المواضيعي تقدير وتوثيق استخدام نظم المعارف المحلية، والممارسات الجيدة والابتكارات في الأنشطة التي يدعمها الصندوق في الإقليم. ويتوقع أن تتضمن نتائج التقييم سلسلة من الأفكار المستخلصة والتوصيات التي تسهم في تطوير النهج التي تعزز

تحسين الاستفادة من المعارف المحلية في الأنشطة المستقبلية، وصولاً إلى الهدف النهائي المتمثل في زيادة التأثير الإنمائي.

- **استعراض النهج الابتكارية في بيرو** - سيعني هذا التقييم المواضيعي بتحليل النهج الابتكارية والناجحة التي تم تطبيقها وتكرارها في بيرو على مدى السنوات العشر الماضية، وبحث إمكانية تكرارها في أماكن أخرى. وتشمل الابتكارات: دعم تطوير خدمات الإرشاد الزراعي التي يقدمها القطاع الخاص لأصحاب الحيازات الصغيرة، وإنشاء مراكز ومحاوِر خدمات للمزارعين الفقراء الذين يعيشون في المناطق المجاورة.

جيم - الإسهام في الحوار الدائر بشأن الحضور الميداني للصندوق

27 - تجرى البعثات الإشرافية عادة بواسطة المؤسسات المتعاونة وتمثل أداة رئيسية من الأدوات التي يستخدمها الصندوق في تنفيذ المشروعات التي يمولها. ولم يعتبر هذا الترتيب إجراء فعالاً في تقديم الدعم اللازم لتنفيذ المشروعات والذي يعزز إدارة المشروعات المستندة إلى التأثير الذي تحدثه. كما أن الترتيب الجاري في الإشراف غير المباشر يفصل الصندوق كثيراً عن الميدان وعن الكثير من الخبرة المكتسبة خلال التنفيذ - وهي خبرة يمكن أن تفيد الصندوق كثيراً، ولا سيما فيما يتعلق بالمعارف التي يديرها ومستوى التأثير الذي يسعى إلى تحقيقه. كما أشير إلى حضور الصندوق المحدود للغاية في الميدان باعتباره قيماً أساسياً يقيد من قدرته على "المشاركة" في مختلف المشروعات وحوار السياسات وشراكات التنسيق على المستوى القطري. والمسألة هنا هي كيف يمكن للصندوق أن يزيد من حضوره الميداني (ولكن ليس بالضرورة عن طريق إنشاء مكاتب ميدانية يعمل بها موظفون دوليون) لكي يصبح له دور أكثر نشاطاً في الشراكات على المستوى القطري ولاكتساب المعارف اللازمة لتحقيق التأثير. وكإسهام في تناول هذه المسألة سيجري مكتب التقييم والدراسات تقييماً للترتيبات الإشرافية للصندوق وسيتولى عملية التقييم تقدير العديد من الأبعاد المتعلقة بالطرق التي يستخدمها الصندوق في الإشراف على مشروعاته وبرامجه (أي من خلال المؤسسات المتعاونة، أو بصورة مباشرة). وسيضمن ذلك أيضاً تحليلاً لنوعية الإشراف والنهج المتبعة فيه وإسهامه في تحقيق التأثير. كما سيضمن استعراضاً لعوامل التكلفة التي تؤثر في عمليات الإشراف.

دال - الأنشطة الأخرى

تعزيز الاتصال

28 - سوف يتعين على كل عملية من عمليات التقييم التي سيضطلع بها الصندوق في عام 2002 دراسة أفضل السبل لتوصيل الدروس المستفادة والمعارف المتولدة إلى جميع الشركاء المعنيين. وسيراعى في إعداد التقارير أن تكون بسيطة الفهم ولا تزيد على 30 صفحة؛ وتحتوي على موجز تنفيذي من أربع أو خمس صفحات فضلاً عن ورقات عمل أكبر حجماً. وستوزع هذه التقارير في شكل نسخ مطبوعة فضلاً عن نشرها على شبكة الإنترنت. إضافة إلى ذلك، سيصدر المطبوعان الأساسيان اللذان أعدا في عام 2001، أي الملاحق البارزة المتعلقة بجميع التقييمات والأفكار المستخلصة للتقييمات المواضيعية وتقييمات البرامج القطرية - ويوزعان وفقاً للنظام المتبع.



29 - ويعتزم مكتب التقييم والدراسات تنظيم حلقات عمل وندوات خاصة في الصندوق وفي الميدان من أجل توصيل نتائج التقييم إلى أصحاب الشأن على نطاق واسع. وستركز هذه المحافل على التقييمات التي تتجاوز مستوى المشروع (أي التقييمات على المستوى المؤسسي وتقييمات البرامج القطرية والتقييمات المواضيعية). فمثلاً، ستعقد في دار السلام، خلال النصف الأول من عام 2002، حلقة عمل عن تقييم البرنامج القطري لجمهورية تنزانيا المتحدة. وسيواصل مكتب التقييم والدراسات أيضاً إجراء تجارب عن نواتج الاتصال والمواعمة بهدف توصيلها إلى نطاق عريض من الشركاء. وإضافة إلى ذلك، سينشأ في عام 2002، مكتب مساعدات التقييم، الذي أجريت بشأنه دراسة جدوى بالتعاون مع البنك الدولي.

لجنة التقييم والمجلس التنفيذي

30 - عقدت لجنة التقييم في الصندوق دورة في فبراير/شباط 2002 وستعقد دورتين أخريين في سبتمبر/أيلول وديسمبر/كانون الأول. وتستعرض اللجنة في هذه الدورات برنامج عمل مكتب التقييم والدراسات وتنتظر في عدد من عمليات التقييم.

الاستعراض الخارجي لنتائج عمليات الصندوق وتأثيرها

31 - أثناء إعداد هذا التقرير اتخذت الدول الأعضاء في الصندوق قراراً خلال الاجتماع الأول لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السادس لموارد الصندوق، بإجراء استعراض خارجي لنتائج عمليات الصندوق وتأثيرها. وقد بدأ إجراء هذا الاستعراض فعلاً ومن المقرر أن ينتهي العمل فيه بنهاية يونيو/حزيران 2002. وقد عين مكتب التقييم والدراسات للعمل كأمين لفريق الاستعراض الخارجي وهو ما يحتاج إلى وقت وجهد من جانب موظفي المكتب ومن ثم لابد من تعديل بعض عناصر برنامج عمل التقييم لعام 2002 الوارد أعلاه. وسيتولى رئيس لجنة التقييم القيام بمهام نائب رئيس فريق الاستعراض الخارجي كما سينضم اثنان من أعضاء اللجنة إلى الفريق البالغ عدد أعضائه سبعة أعضاء.

الجزء الثاني: التعلم والأفكار المستخلصة من التقييم

أولاً - مقدمة

32 - بذلت محاولة أولى في التقرير السنوي عن التقييم في العام الماضي تتمثل في السعي لتعلم المزيد من عمليات التقييم وطرح مسائل يعتقد أن من الأهمية بمكان للصندوق أن يتناولها كما ينبغي. وقبل عام 2000، درجت التقارير السنوية لمكتب التقييم والدراسات على أن تقدم ملخصات للأفكار المستخلصة والنتائج من أحدث التقييمات، وبعد ذلك كان على القارئ أن يكون صورة عامة عن التعلم الذي ولدته عمليات التقييم. وبعبارة أخرى كان عليه أن يتحرك من الشجرة واحدة إلى الغابة. وعلى الرغم من الصعوبات، الكامنة في تقديم صورة شاملة عن التعلم الذي أسفرت عنه التقييمات، تقرر مواصلة التجربة. ويستند هذا القسم من التقرير السنوي عن التقييم إلى تقييمات أجريت في عام 2001. وطلب من القائمين على التقييم إعداد بيان مفصل بالدروس والأفكار المستخلصة من عمليات التقييم في عام 2001.

وبعد ذلك طُلب منهم إمعان النظر في هذا البيان في جلسات قصيرة يُقدح فيها زناد الفكر من أجل استبانة الجديد من المسائل التي تنطوي على أهمية استراتيجية عامة والتي يمكن طرحها على إدارة الصندوق والمجلس التنفيذي.

33 - وتطرح نتائج التقييمات قضايا وتشير إلى الأفكار المستخلصة فيما يتعلق بما أنجز وكيف أنجز والعلاقة بينهما. والنتائج المتعلقة في المقام الأول بما تحقق أو لم يتحقق تخص تحليل الفقر، وتحديد الأنشطة، ومسائل الموظفين والتدريب، والرصد والتقييم. أما النتائج المتعلقة أساساً بكيفية تنفيذ العمليات الإنمائية التي يدعمها فإنها تخص العمليات التشاركية والشراكات ومراعاة المساواة بين الجنسين من منظور شامل، والابتكار.

34 - ومن الضروري أن نعترف بطبيعة الحال بأن المشروعات والبرامج التي خضعت للتقييم كانت قد صُممت منذ بعض الوقت. وبناء على ذلك فإن الاستنتاجات المعقدة من أي نتائج تتعلق بأداء تلك المشروعات والبرامج ينبغي أن تكون مشفوعة بنحفظ مفاده أن الصندوق لا بد وأن يكون قد وضع أولويات ونهجاً وتقنيات جديدة بشأن البرامج والمشروعات التي قام بتمويلها أثناء فترة تنفيذ المبادرات موضع التقييم. وهكذا يشير هذا النقاش بشأن الأفكار المستخلصة، عند الاقتضاء، إلى مثل هذه التغييرات التي تحدث في الصندوق. وثمة نقطة رئيسية لا بد من ذكرها في البداية وهي إلى أي مدى ابتعد الصندوق عن نهج يقوم على "مخطط" وبرنامج عمل إلى نهج يثمن المشاركة والشراكة والابتكار والمرونة والاستدامة. وبالمثل لا بد من التحول عن التشديد على المهارات الإدارية الموجهة نحو ما ينبغي عمله أي المخرجات، والتركيز على كيفية العمل أي المهارات الإدارية الرامية إلى دعم التأثير وضمان استدامته من خلال التغيير المؤسسي لصالح الفقراء مثل بناء القدرات والشراكات.

ثانياً - النتائج والأفكار المستخلصة المتعلقة بما أنجزته المشروعات

35 - تحليل الفقر - جاء في تقييم البرنامج القطري في سورية "أن مسألة تحديد أسباب الفقر وتعريف القطاعات الأشد فقراً جديرة بأن تحظى بأعلى درجات الأولوية إذا كان الهدف المنشود هو تخفيف وطأة الفقر". وأضاف التقييم أن "التقديرات التقنيّة (في هذه الحالة مدى وتكاليف معدات إزالة الصخور) لا ينبغي أن تكون بديلاً عن معايير الفقر، بل ينبغي أن تقترن بهذه المعايير، ومثال ذلك استهداف المناطق الأفقر كمعيار لإزالة الصخور من الأراضي الزراعية". وجاء في تقييم منتصف الفترة في الأردن⁷ أن "هناك حاجة لاستخدام معايير للفقر من أجل تحديد الفقراء - وليس حيازات الأراضي". ولا يبدو أن الصندوق يستخدم منهجية نظامية موحدة كأساس لتحليلات الفقر في وثائقه الخاصة بتصميم المشروعات. وربما يكون هذا مجالاً يتطلب مزيداً من الاهتمام والعناية. وإن من الأهمية أن يكون الحديث عن الفقر تحليلياً وليس وصفيّاً لأن ذلك يسمح بالتمييز بين الأسباب والأعراض. وعلاوة على ذلك فإن اتباع نهج "شجرة المشكلة" يساعد على التمييز بين الأسباب الأعلى والأسباب الأدنى. وهذا النهج إزاء تحليل الفقر ينطوي على أهمية أساسية في تحديد فقراء الريف ووضع أساس لتحديد الأولويات وتعريف المبادرات المكرسة لتخفيف وطأة الفقر، وذلك لأن الفهم الصحيح للمشكلة يمهد الطريق إلى حلها.

36 - تعريف الأنشطة - يعتبر التحليل الصارم للفقر شرطاً مسبقاً منطقياً لوضوح الأهداف وتحديد الأنشطة بصورة مركزة ودقيقة ولتقدير الجدوى التقنيّة للأنشطة المرتقبة. ويعتبر أيضاً نقطة مرجعية للتخطيط طويل الأجل الذي ربما

⁷ لكامل عناوين التقييم في الجزء الثاني، أنظر الملحق الأول.

يكون مفقداً. وقد خلص التقييم المرحلي في بنما إلى أن "الخطط الإنمائية طويلة الأجل للمجتمعات المحلية ستكفل ترابط الأنشطة واستادها إلى رؤية طويلة الأجل مما سيؤدي إلى مزيد من الإمكانيات لاستدامة العمليات المولدة للمشروعات". وقد ساعد استحداث وثيقة التصميم الموحد، والإطار المنطقي، والملف الرئيسي، في الصندوق مؤخرًا على زيادة التركيز على الأنشطة، على الرغم من أن تصميم الأنشطة يبدو أنه يوجه الاهتمام لمخرجاتها وليس لهياكلها التنظيمية والشراكات التي ستفد هذه الأنشطة في إطارها أو لا تنفذ.

37 - **الموظفون والتدريب** - تعاني بعض المشروعات نتيجة لتغيير الموظفين بطريقة غير ملائمة أو سريعة، ونتيجة لافتقار البرامج والأساليب التدريبية إلى التركيز والوضوح. وجاء في التقييم في بنما أن "التغييرات المتواترة في الممثلين في اللجنة التوجيهية وفي الموظفين العاملين في وحدات تنفيذ المشروعات أدت إلى عرقلة كثير من جهود المعنيين في المشروع". ووجد التقييم أنه من الضروري التوصية بأن يتضمن تدريب التقنيين والمنتجين، وخاصة قادة المنظمات المتخصصة في تسويق المنتجات، مواضيع تتعلق بالأسواق والتسويق". وتحديد الأنشطة بطريقة واضحة انطلاقًا من تحليل الفقر سيساعد على تحديد أنق لمواصفات الموظفين المطلوبين وعلى الاحتفاظ بنواة أساسية من العاملين على الرغم من تبديل الموظفين. كما سيساعد تقييم قدرات الموظفين والمستفيدين على تحديد أفضل للاحتياجات والأولويات في مجال التدريب.

38 - **الرصد والتقييم** - يفنقر الكثير من المشروعات إلى نظم فعالة للرصد والتقييم. وجاء في تقرير الأردن "أن المشاريع تستخدم آليات غير موحدة للتنفيذ والرصد" وخلصت التقييمات في سري لانكا وتزانيا إلى أن "ترتيبات رصد المنافع والفقر ليست كافية". ومرة أخرى يلاحظ أن غيبة مؤشرات واضحة وموضوعية وبسيطة تعزي جزئيًا على ما يبدو إلى أن الأنشطة لا تحدد بوضوح. وفي كثير من الحالات ينزع الموظفون العاملون في إدارة المشروعات إلى تجاهل حقيقة مفادها أن نظم الرصد والتقييم مطلوبة للمحافظة على التركيز وأنه ليس بوسع الموظفين تلبية هذا الشرط إلا إذا استجابوا لمتطلبات الإشراف الخارجي وإعداد التقارير. وقد بدأ الصندوق يطالب على نحو متزايد، من خلال حلقات عمل إطلاق المشروعات، بإنشاء قدرات الرصد والتقييم بحيث تتزامن مع بداية التنفيذ وليس عند نهايته، ومن المحتمل أن يعود هذا التوجه الجديد بالنتفع. وعلاوة على ذلك أصدر الصندوق دليلًا عنونه "الإدارة من أجل التأثير في التنمية الريفية - دليل لرصد وتقييم المشروعات"، وذلك بالإضافة إلى عدد من التدابير الأخرى الجاري تنفيذها بغية إقامة نظم فعالة للرصد والتقييم على مستوى المشروعات.

39 - وجاء في "تقييم البرنامج القطري في بابوا غينيا الجديدة" و "التقييم المواضيعي لملكية المجتمع المحلي لبرامج الأمن التغذوي في نيبال"، مثال واضح وبسيط ومأمون وفعال من حيث التكلفة لمؤشرات الرصد والتقييم. وأظهرت هاتان الدراستان أن مؤشرات سوء التغذية استنادًا إلى قياس الجسم البشري تنطوي على مزايا أكثر بالمقارنة بالمؤشرات المستندة إلى مستوى الدخل، وذلك فيما يتعلق بتقييمات أوضاع الفقر. وتقدم الدراستان أدلة إحصائية لإبراز العوامل المرتبطة بسوء التغذية. وتشمل هذه العوامل، ضمن جملة أمور، ملكية الأراضي، وتخصيص الموارد داخل الأسر، وتوافر الائتمان للنساء، ومعرفة أساليب رعاية الأطفال، وأخيرًا وليس آخرًا، قدرات هيئات المجتمع المدني.

ثالثًا - نتائج وأفكار بشأن كيفية تنفيذ المشروعات

40 - **المشاركة والشراكة** - المواضيع الرئيسية المرتبطة بالمشاركة في وثائق التقييم هي:

- (i) شروط فعالية النهج التشاركية في تمكين الفقراء في المناطق الريفية؛
- (ii) استخدام المشاركة لأغراض بناء توافق الآراء وحل الصراعات؛
- (iii) استنصواب إضافة منظمات مستفيدة جديدة؛
- (iv) أوجه القصور في فهم موظفي المشروعات للتقنيات التشاركية؛
- (v) مشكلة تغيير ثقافات الإدارة التي لا تقوم على المشاركة.

41 - فيما يتعلق بالتمكين الحقيقي للمستفيدين، حذر تقييم البرنامج القطري في سورية من "أن المشاركة في صنع القرار يمكن أن تؤدي إلى نتائج عكسية إذا لم تتوافر لدى المشاركين معلومات يمكن أن يستندوا إليها في اتخاذ قراراتهم. ويمكن أيضا أن تكون المشاركة بلا معنى إذا لم تؤخذ أفكار المشاركين ورغباتهم بعين الاعتبار. والمحك هنا أن تتسم المشاركة بالفعالية في مختلف مراحل التنمية وألا يقتصر دور المشاركين على مجرد تلقي الموارد". وجاء في التقييم المواضيعي لأفريقيا الغربية والوسطى بشأن الإرشاد الزراعي ودعم ابتكارات المزارعين أن "المشروعات يغلب عليها الطابع التدخل المفرط مما يؤدي إلى تهميش مساهمة القرويين ومبادراتهم"، ويطالب التقييم بدلا من ذلك "بشراكة حقيقية" بين مختلف المعنيين ذوي الشأن بما في ذلك المزارعون ومنظماتهم. ويسترعي التقييم الانتباه إلى التمييز الدائم في وثائق المشروعات المدعومة من الصندوق بين "المشاركة" و"الشركاء" والمستفيدين "يشاركون"، أما الآخرون الذين يتخذون شكلا تنظيميا رسميا وعادة ما يكونون أكثر قوة كأصحاب مصلحة فهم "شركاء" أو حتى "شركاء استراتيجيون". ويوحى هذا التمييز بتفريق نوعي بين العلاقات. وإذا أُعتبر المستفيدون شركاء استراتيجيين، فماذا ستكون الآثار المترتبة على إشراكهم رسميا في التصميم والتنفيذ، بالمقارنة بممارسات المشاركة المتبعة حاليا؟.

42 - فيما يتعلق بالشراكة بين المؤسسات، لابد من الحرص على عدم الفصل بين الشكل والمضمون. وقد جاء في التقييم المرحلي في لاو، فيما يتعلق بأحد ممولي المشروع، أن وجود أكثر من ممول يعتبر مصدرا رئيسيا للصعوبات في التنفيذ .. ذلك أن ما كان يقصد به أصلا أن يكون مساعدة تقنية تحول إلى مشروع منفصل (له هيكل محاسبي مختلف وتمويل استثماري خاص .. الخ) أي أصبح له تمويل مواز .. ينبغي إدارة المساعدة التقنية داخل إطار المشروع الاستثماري .. ولا ينبغي تنفيذ أشغال مادية قبل إنشاء مؤسسات للمستفيدين المشاركين .. وذلك لتصميم وإدارة هذه الأشغال وصيانتها".

43 - والمشاركة مفيدة في حل الصراعات والمنازعات، لأنها تتعلق بتحديد القيم المشتركة لبناء الثقة والأمان كما تتعلق بتقاسم التحليلات والتقنيات. وهكذا لاحظ تقييم الإنجاز في الهند أنه في منطقة أحد المشروعات التي تعرضت لحملة قادتها الحركة الناكسليتيه تسمى "مجموعة الحرب الشعبية"، أحدث الصندوق تغييرات وتنمية قاعدية، مما ساعد على تهيئة مناخ من التفاوض والتمكين أدى إلى ابتعاد القبائل بشكل تدريجي عن "مجموعة الحرب الشعبية".

44 - بعض التقييمات تطرح مسألة ما إذا كان ينبغي إضافة منظمات مستفيدة جديدة إذا كانت توجد فعلا هيكل تقليدية. ولاحظت تقييمات الهند وسري لانكا وتنازانيا "الإخفاق في تقييم القدرة المؤسسية" وأن من الضروري "تقصي طبيعة الهيئات التقليدية على نحو منظم، والاعتراف صراحة بالروابط الضرورية بين المؤسسات القيمة والجديدة من أجل تحاشي بنى موازية تتطوي على عوامل الانقسام". ويرى تقييم بنما "أن مشاركة الهيئات والممثلين التقليديين للكيانات السياسية الإدارية للمجتمعات المحلية في إدارة مشروع موجه لمجموعة اثنيه متجانسة يعتبر شرطا أساسيا

لتنفيذ المشروع دون عائق ولمشاركة المستفيدين". وربما يكون من الأفضل تناول المشكلة من طريق تقدير المؤسسات التقليدية من حيث مدى "انفتاحها" أو "انغلاقها" في العمل على التعبير لصالح الفقراء من خلال الاتصال وتخصيص الموارد. فإذا كانت هذه المؤسسات منفتحة فمن المرجح أن زيادة نفاذها إلى المعلومات الخاصة بتخفيف وطأة الفقر والممارسات والمهارات الجيدة سيكون كافياً. وإذا كانت منغلقة وتقوم أساساً بدورها لخدمة مصالح قادتها، عندئذ ستحدد درجة انغلاقها وإذا كان يمكن تعديلها أو ما إذا كان يتعين الإطاحة بها وإنشاء منظمات جديدة بين صفوف الفقراء. وأجرى "تقييم البرنامج القطري في بابوا غينيا الجديدة" و"التقييم الموضوعي لملكية المجتمع المحلي لبرامج الأمن الغذائي في نيبال" ⁸ تقييمات المجتمع المدني استناداً إلى ثمانية مؤشرات: (i) تقييم الاحتياجات؛ (ii) التنظيم؛ (iii) نوعية القيادة؛ (iv) التدريب؛ (v) تعبئة الموارد؛ (vi) الإدارة؛ (vii) العقوبات والقواعد الناظمة؛ وأخيراً (viii) الرصد والتقييم لإعادة توجيه الأنشطة. وأظهرت النتائج أن هيئات المجتمع المدني التي لا تتلقى مساعدات يمكن، إذا ما قورنت بالمجموعات الجديدة القائمة على مشروعات، أن تحقق أداء أفضل في النقاط (i) و(ii) و(iii)، إلا أن أداءها يكون أدنى درجة في النقطتين (iv) و(vii).

45 - وفيما يتعلق بفهم موظفي المشروعات للنهج التشاركية، جاء في "تقييم منتصف الفترة في تركيا" أن موظفي المشاريع لديهم إلمام محدود بالنهج التشاركية بما في ذلك تخطيط التنمية على أساس تشاركي. وليس هناك ما يحول من حيث المبدأ دون تدريب الموظفين على المشاركة، وخاصة مهارات إدارة العلاقات بين الأشخاص مثل الاعتناق، ومهارات النزاهة الوجداني، والاتصال، وديناميات الجماعة، والتنسيق، والقيادة القائمة على الحفز والتشجيع.

46 - وأخيراً، أبرزت عدة تقييمات أن بعض المشاريع في إطار ثقافات إدارية وظروف مؤسسية تقليدية لا تكثرث للأساليب التشاركية بل وتقاومها. وخلص تقييم الأردن إلى أن وزارة الزراعة لم تهتم كثيراً باتباع نهج يستند إلى مشاركة المجتمع المحلي في "مشروع إدارة الموارد الزراعية". "وتكمن قوة الوزارة في قدراتها التقنية ... ونظراً لقصور مشاركة المجتمع المحلي فقد اتخذ هذا المجتمع موقفاً سلبياً من التدخلات في المشروع". وبالمثل أفادت تقارير التقييم في سورية أنه "لا توجد في سورية توجهات جديدة فيما يتعلق بإشراك المستفيدين في البرامج الحكومية، الأمر الذي أدى إلى موقف سلبي من جانب المستفيدين وإذعان للأمر الواقع". ومع ذلك يمكن اتباع نهج يقوم على التعبير من خلال الإدارة إزاء المقاومة الثقافية للمشاركة، ويمكن أن يبدأ هذا النهج بالتأكيد على أنشطة بسيطة محدودة لا تثير منازعات وذات عائد سريع نسبياً، وتتطوي على المشاركة، على أساس أن هذه الثقافة ستلقى قبولاً واسعاً فيما بعد إذا لمس الناس النتائج بأنفسهم.

47 - استيعاب قضايا تكافؤ الفرص بين الجنسين في السياق العام للمشروعات - والدرس الرئيسي المستفاد من التقييمات المتعلقة بمراعاة واستيعاب قضايا التكافؤ بين الجنسين في السياق العام للمشروعات هو أن المشروعات تميل إلى تناول هذا الموضوع على مستوى أنشطة مخصصة للنساء بدلاً من كونه عملية تستهدف التمكين الاجتماعي والاقتصادي للبشر جميعاً. وكما جاء في تقييم سورية "ارتكزت أنشطة توليد الدخل في العناصر الفرعية الخاصة بالنساء العاملات في التنمية على التوقعات التقليدية بشأن ما يمكن أن تختاره النساء عادة .. والروابط مع التدخلات الأخرى في المشروعات كانت واهية ... ولو أخذ بنهج يغلب عليه طابع المشاركة لأمكن تجنب هذه المخاطر

⁸ على أساس ما يسمى نموذج R Shrimpton، مع تعديلات طفيفة. انظر الفصل 13 من:

Pinstrip-Andersen et al. (1995), *Child Growth and Nutrition in Developing Countries*, Ithaca, NY: Cornell University.

والعثرات". وأكدت تقييمات بنما والهند أيضا على الحاجة إلى تناول موضوع المساواة بين الجنسين باعتباره موضوعا شاملا.

48 - الابتكار. لوحظ في التقييم المواضيعي بشأن الابتكار أن مسائل العلاقات بين الأشخاص تغلب على مسائل الكفاءة التقنية. والواقع أن البحوث والتكنولوجيا الابتكارية تمثل 7% فقط من الموضوعات الابتكارية الواردة في تقارير الرئيس وتوصياته خلال الفترة 1999-2000. أما الموضوعات الأخرى فهي ذات طابع تنظيمي أو اتصالي مثل النهج التشاركية أو استراتيجيات التنفيذ أو بناء القدرات أو الشراكة أو إقامة الشبكات. ويبدو أن اعتماد ابتكار جديد يقوم إلى حد بعيد على نشر معلومات واضحة عنه وعلى إتاحة الفرصة لمناقشته سواء مع النظراء أو الخبراء، وتطابقه مع القيم الثقافية والاجتماعية، وفرص التعديل، والالتزام، والتسهيل. وهذه المسائل كلها تسترعى الانتباه إلى الابتكار كعملية. والسؤال المطروح ليس "ماذا يستطيع الصندوق أن يفعله باعتباره مشجعا للابتكارات القابلة للتكرار؟ بقدر ما هو "ماذا يستطيع الصندوق أن يفعله لتمكين الفقراء لكي يصبحوا قادرين على الابتكار والتجديد؟" والسؤال الأخير هو الذي ينبغي تناوله إذا أريد تحقيق تأثير مستدام.

رابعا - العلاقة بين "ماذا" و "كيف"

49 - يبدو أن نتائج التقييمات المختلفة في عام 2001 تتضمن بعض الأفكار المستخلصة العامة بشأن السبل التي يمكن من خلالها ثقافات ومؤسسات إدارية مختلفة أن تكون ملائمة لتحقيق نتائج مختلفة وإحداث تأثير مختلف.

50 - وجاء في تقييم مشروع الخدمات الزراعية في منطقة الشمال الغربي في أرمينيا، أن المشروع حقق نجاحا باهرا فيما يتعلق بالمنتجات المادية، إلا أن التنمية الاجتماعية والمنظمات الشعبية لم تبلغ النضج بعد ولم تحقق نفس التقدم السريع الذي أحرزته البنى الأساسية. وبالمثل فإن "تقييم البرنامج القطري في سورية"، وإن كان ناقدا لنقص الأساليب التشاركية وضعف التركيز على الفقر في حافظة التنفيذ، إلا أنه أفاد "أن المشروع كان يرمى إلى إزالة الصخور" من أراض زراعية مساحتها 166 000 هكتار، إلا أن المعدات المتوفرة كانت تكفي لإزالة الصخور من مساحة تتجاوز 200 000 هكتار. وبالنظر إلى ما تتوخاه حكومة سورية فيما يتعلق بزيادة الإنتاج الزراعي وخاصة من الزراعة البعلية، حققت عملية إزالة الصخور من الأراضي نجاحا لا مرأى فيه".

51 - وعلى النقيض من ذلك نجد أن مشروع بنما على الرغم مما اعترضه من مشاكل تتعلق بالتخطيط وتغيير الموظفين، والتدريب، إلا أنه حقق نتيجتين بارزتين. فقد كان دعم المشروع للقيادة المحلية التقليدية عاملا حاسما في موافقة حكومة بنما من الواجهة القانونية على ملكيتهم لأراضي أسلافهم، وكان هناك نزاع قديم بشأنها مع المستوطنين غير الأصليين. وثانيا، أسهم المشروع في إحداث تغيير ثقافي عميق يتمثل في أن النساء اللاتي يشغلن تقليديا مرتبة ثانوية في المجتمع المحلي، أصبحن الأطراف الفاعلة والمستفيدة من هذا المشروع في المقام الأول.

52 - ويمكن القول بوجه عام أن أرمينيا وسورية حققنا نجاحا في المخرجات المادية أساسا، إلا أنهما كانتا أقل توفيقا فيما يتعلق بالتأثير المؤسسي، بينما يمكن أن يقال عكس ذلك في حال بنما. ذلك أن ثقافات الإدارة البيروقراطية التي يغلب عليها الطابع التكنوقراطي من القمة إلى القاعدة يمكن أن تكون فعالة في إنتاج مخرجات مادية وغيرها، إذ

تفترض دوماً أن الموظفين أكفاء. ومع ذلك إذا كانت استدامة مشروع وتوجهه نحو تخفيض الفقر يتوقفان على إتاحة الملكية للمستفيدين، سيكون المطلوب إذن هو ثقافة إدارية تقوم على المشاركة والشراكة من القاعدة إلى القمة.

53 - وينبغي تناول بنما بقدر من الحذر كمثال للنهج التشاركي. وهناك عامل مشترك في أرمينيا وبنما يتمثل في علاقات سياسية استثنائية، استخدمت في أرمينيا لتسليم المنتجات، وفي بنما لإجراء تغيير اجتماعي وقانوني. وهذا يطرح فكرة مفادها أن أي تحرك من ثقافة إدارية سلطوية إلى ثقافة إدارية تشاركية بالمعنى الدقيق للكلمة قد يتطلب تغطية وحماية سياسية على مستوى رفيع أثناء الفترة الانتقالية. ومن المنطلق ذاته يشير "تقييم البرنامج القطري في سري لانكا" إلى بُعد آخر للموضوع: "إن التحالفات التي ينضم إليها الفقراء بمفردهم يتضح فيما بعد أنها تحالفات تفنقر إلى المساواة. ومن المرجح أن يحصل الفقراء على فوائد إذا ما اشترك معهم "وسيط أمين" يحظى بالمصداقية. ويتضح من خبرات عدة بلدان أن هناك حاجة إلى آليات دعم مستقلة ودائمة".

54 - وربما يكون من المفيد الإشارة إلى أن نتائج تقييمات عام 2001 تظهر حاجة المشروعات إلى مجموعتين من المهارات الإدارية المختلفة إلى حد ما. المجموعة الأولى يمكن أن تسمى مهارات "إدارة المنتجات" والموجهة نحو ما يفعله المشروع (أي مخرجاته المادية وغيرها)، والمجموعة الثانية تضم "مهارات إدارة العلاقات"⁹ وهي موجهة نحو الكيفية التي تعمل بها ديناميات العلاقات بين الأشخاص ونحو تأثيرها المؤسسي. وبينما تتطلب كافة المشروعات عادة هاتين المجموعتين من المهارات، فإن التوليفة الخاصة لتحقيق النجاح في مشروع معين تتوقف على غاياته العامة وأهدافه المحددة.

55 - والمنظمات والمؤسسات التي تستعين في عملها بالحد الأدنى من مهارات إدارة العلاقات عادة ما تكون غير مرنة ولا تستسيغ المخاطرة وتنتج طائفة محدودة من المنتجات ويسودها عامة مناخ طابعه تدنى احترام الذات والصراع. وعلى النقيض من ذلك، يلاحظ أن المنظمات التي تستعين بمستويات جيدة من مهارات إدارة العلاقات يحتتمل أن تتميز بمناخ يسوده التواصل والتحاور، وتقوم هياكلها التنظيمية على قاعدة عريضة، كما أنها تتأى عن الاستبداد وتتقبل التنوع، وتميل إلى تكليف المستويات الإدارية الأدنى بمهام تتطلب جهداً وعناية. ومثل هذه المنظمات تستوعب الدروس بسرعة وتتميز بقدرتها على الاستجابة والمخاطرة والإبداع، وبتحلي أعضاؤها بتقدير عالٍ للذات، وتقوم عملياتها على الثقة وليس الرقابة والتحكم، وهي منفتحة من الوجهة النفسية ومن ثم فإنها تميل إلى أن تكون منفتحة من الوجهة العملية.

56 - ومن البديهي أن الصندوق بحاجة إلى ثقافات ومؤسسات الإدارة المنفتحة كشركاء له لكي يستطيع الوفاء بالتزاماته فيما يتعلق "بتمكين الفقراء"، والمشاركة والشراكة، ومراعاة تكافؤ الفرص بين الجنسين من منظور شامل، والابتكار، واستدامة التأثير. وفي هذا الصدد ينبغي إيلاء مزيد من العناية لدعم استخدام مهارات إدارة العلاقات أثناء تصميم المشروعات وتنفيذها وتقييمها.

⁹ إن التمييز بين هذين النوعين من الإدارة قد عرض بطرق متنوعة وباختلافات طفيفة منذ فترة طويلة، ويقال إن ذلك يرجع منذ حوالي 30 سنة إلى نهج ماكجرجر المسمى "نظرية س/نظرية ع"، والذي يقابل بين الأسلوبين التسلطي والديمقراطي في الإدارة. وهناك بدائل أخرى مثل الكم/النوع والمنتج/التأثير. والمناقشة هنا التي تستخدم مصطلحي المنتج والعلاقة مستمدة أساساً من كتاب (C. McConnell, 2001). انظر أيضاً (www.momentum.com), (Change Activist, Pearson Education Ltd).



57 - وإن من المسلم به عن حق وعلى نطاق واسع أن مشاركة الفقراء تشكل عاملا أساسيا من أجل حفز المشروعات الإثمائية وضمان ملامتها ووضوحها وطابعها العملي. إلا أن فعالية المشاركة تتناسب مع مستوى الثقة بين الفقراء والأطراف الخارجية. وهذه الثقة هي التي تحدد مدى التواصل والاستعداد للمخاطرة ونطاق الفرص المتاحة لتحمل المسؤولية.

58 - وفيما يتعلق بالاتصال، لوحظ أن أحد ملصقات الصندوق يحمل العبارة التالية "الصندوق يتحدث لغة الفقراء". والفقراء عادة يتحدثون ثلاث لغات على الأقل: لغة فيما بينهم؛ ولغة أخرى مع الموظفين المحليين؛ ولغة ثالثة مع ممثلي الهيئات المانحة لأغراض التنمية. وحيث أن نهج الصندوق يتمثل في تمكين الفقراء من مساعدة أنفسهم للتغلب على فقرهم من خلال جهودهم الخاصة في المقام الأول "فتكون اللغة الأولى من هذه اللغات إن هي الوحيدة الجديرة بالتعلم. والواقع أن اتخاذ مبادرات لتخفيف وطأة الفقر يتوقف على صياغة هذه المبادرات بطريقة يفهمها ويقبلها الفقراء. ولايزال قدر كبير من الحوار بين الصندوق وفقراء الريف يجري عن طريق وسطاء تكنوقراطيين بيروقراطيين من نوى المستوى المتوسط بتوجهاتهم العقلية المستمدة من ثقافات الإدارة المغلقة. والحوار في مثل هذه الثقافات يتخذ طابع الفرض والإملاء ويفتقر إلى حرية التعبير والاستكشاف. وهذا يحد كثيرا من التواصل المباشر النزيه، وله آثار عكسية على استبانة المشاكل وتحديدها، مما يحول دون التوصل إلى حلول لها. وزيادة الاعتماد على المنظمات غير الحكومية، بالإضافة إلى المناقشة التي جرت مؤخرا بشأن تعزيز التواجد الإقليمي للصندوق، يعتبران من الخطوات الواعدة صوب تعلم لغة الفقراء الحقيقية.

59 - والثقة المؤدية إلى الانفتاح والتواصل تقضي بدورها إلى مزيد من الاستعداد للإقدام على المخاطرة. وعادة ما يوصف الفقراء بأنهم ينفرون من المخاطرة بدعوى أن قاعدة مواردهم محدودة للغاية بحيث لا يستطيعون تحمل عواقب الفشل. ومع ذلك فليس هذا صحيحا في جميع الأحوال. وفي كثير من الأوضاع يُعزى ذلك إلى انعدام اليقين وليس النفور من المخاطر. ومع ذلك يعتبر انعدام اليقين في كثير من الحالات نتيجة لنقص المعلومات. وتوافر المعلومات من خلال الاتصال المنفتح يساعد على التقييم الدقيق للمخاطر، ومن ثم يؤدي عادة إلى زيادة القدرة على المخاطرة. وأخيرا يرجح أن تتمكن بيئة تنظيمية تنسم بالثقة والحوار الأمين والدعم الملموس من اكتساب القدرة على المخاطرة التي تعتبر المحرك الرئيسي للتغيير. وهذه الملاحظات ذاتها تكمن في عبارة مقبسة عن قائد محلي للمزارعين وردت في التقييم المواضيعي في أفريقيا الغربية والوسطى "المزارعون في مالي يريدون المشاركة في صنع القرار. وعلى الخبراء التقنيين أن يفهموا أن "المزارعين هم من يمتلك زمام الأمر".

خامسا - الخلاصة

60 - تشير نتائج تقييمات عام 2001 أنه قد يكون من الضروري في المستقبل إعطاء مزيد من الدعم للتدابير التي من شأنها إحداث تغيير في البيئة المؤسسية والثقافة الإدارية اللتين تشجعان على الثقة والتواصل والتعلم والمخاطرة والإبداع في صفوف الفقراء وفيما بينهم وبين موظفي الدعم الإثمائي. ومع ذلك فإذا أريد للصندوق أن يسهم في تعبيرات الثقافة الإدارية هذه وفي الإدارة الفعالة للشراكات والترتيبات التعاونية التي ستنرتب بالضرورة على هذه التغييرات، فلا بد من تزويد موظفي الصندوق بالمهارات الضرورية لإدارة العلاقات وإتاحة الفرصة لهم لممارستها. وقد تناول التقييم الموضوعي لقدرة الصندوق كمشجع للابتكار القابل للتكرار هذه المسألة، وجاء فيه: حسب رأى الموظفين



كان الصندوق مبتكراً في الميدان "على الرغم من التنظيم". وجاء أيضاً في التقييم "تم الحكم على أن الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والموظفين على أنه محدود". "وأدرك الموظفون أنهم بصدد مجموعتين مختلفتين من القيم: الإبداع والابتكارات مقابل ثقافة الموافقة على المشروعات". وقد ساعد على تعقيد هذه الصعوبات ضعف الحضور الميداني للصندوق، والاعتماد على الشركاء المنفذين والمشرفين، وعدم استحداث مجموعة من الأدوات اللازمة للابتكار.

61 - وختاماً يبدو أن تقييمات عام 2001 قد أظهرت أنه بينما يوجد مجال ضروري لتكنولوجيات ملائمة، إلا أن المشروعات الفعالة والمستدامة لصالح الفقراء وغيرها من عمليات التغيير إنما تتوقف أساساً على إدارة العلاقات بين الأشخاص. والتغيير القائم على تخفيف وطأة الفقر يرتبط بتعزيز قدرات الناس، وخاصة فقراء الريف أنفسهم، على العمل سوياً، أكثر مما يرتبط بالتركيز الضيق على منتج معين. وقد تم الاعتراف بذلك في الإطار الإستراتيجي للصندوق (2002-2006) الذي يؤكد على بناء القدرات في صفوف الفقراء؛ وتحسين الحصول العادل على الموارد والتكنولوجيا الإنتاجية؛ وزيادة الوصول إلى الأصول المالية والأسواق ودعم التأثير المحفز من خلال الحوار بشأن السياسات والشراكة ونشر المعلومات المستقاة من العمليات القطرية. وهكذا فإن ما يحققه الصندوق من نتائج ويحدثه من تأثير إنما يتوقف تماماً أو يكاد على تطوير شراكات تتميز بالفعالية والكفاءة مع القطاعات الإنمائية الأخرى، وليس آخرها فقراء الريف أنفسهم. وهذا يقتضي كفاءة عالية في إدارة العلاقات. وتحقيق هذه الكفاءة ينطوي على آثار عملية بالنسبة إلى الصندوق فيما يتعلق بسياسات وممارسات تنمية الموارد البشرية؛ وبالترتيبات المكانية والمؤسسية للاتصال القصير والمباشر والعريض داخل الصندوق وبين الصندوق والمستفيدين منه والشركاء الآخرين؛ والنطاق المتاح لصنع القرار بطريقة مرنة وسريعة.

الجزء الثالث - لجنة التقييم التابعة للصندوق

أولاً - الأنشطة الرئيسية

62 - يتضمن هذا القسم ملخصاً للأنشطة الرئيسية التي اضطلعت بها لجنة التقييم التنفيذي من أبريل/نيسان 2001 إلى أبريل/نيسان 2002، بالإضافة إلى الجوانب الهامة لبعض المسائل الرئيسية التي تمخضت عنها المناقشات. وخلال هذه الفترة عقدت ثلاث دورات للمجلس التنفيذي: سبتمبر/أيلول وديسمبر/كانون الأول 2001، وفبراير/شباط 2002.

63 - وفي أبريل/نيسان 2002، سافر ستة أعضاء من المجلس التنفيذي إلى دمشق، سورية، مع مجموعة مختارة من موظفي مكتب التقييم والدراسات في الصندوق وذلك لحضور حلقة عمل المائدة المستديرة الوطنية التي تناولت تقييم البرنامج القطري في سورية. وكان الهدف من حلقة العمل هو مناقشة تقييم البرنامج القطري الذي اضطلع به في النصف الثاني من عام 2000، وإعداد فحوى الاتفاق عند نهاية التقييم. وبالإضافة إلى حضور حلقة العمل، قام أعضاء لجنة التقييم بزيارة مشروعين يتلقيان دعماً من الصندوق وذلك لمشاهدة استصلاح الأراضي عن طريق عملية إزالة الصخور والتي تمثل التوجه الرئيسي للبرنامج الحالي للصندوق في سورية. وفي حلقة العمل ذاتها أعربت الحكومة عن استعدادها لمناقشة جميع المسائل والاقتراحات بكل صراحة وفي حضور ممثلين عن وكالات الأمم المتحدة والبعثات الدبلوماسية ووسائل الإعلام الجماهيري. وكانت هناك إشارات واضحة على حدوث تطور في موقف الحكومة إزاء التنمية، وهي مسألة يمكن أن يستند إليها الصندوق في الحوار المقبل بشأن السياسات. وأعرب أعضاء لجنة التقييم عن



ارتياحهم لهذه الزيارة إذ أنها أتاحت لهم الفرصة لمراقبة العمليات الجارية ولمشاهدة المراحل الأخيرة من تقييم البرنامج القطري والمشاركة فيها، والمشاركة كذلك في حوار السياسات الكامن في نهج الصندوق إزاء التقييم.

64 - وفي دورة سبتمبر/أيلول 2001 للمجلس التنفيذي، جرت مناقشة تقريرين من تقارير التقييم: (i) الدراسة المواضيعية عن تدخلات الإرشاد في أفريقيا الغربية والوسطى؛ (ii) الدراسة المواضيعية عن الخدمات المالية الريفية في الصين.

65 - وأجريت الدراسة المواضيعية الأولى لاستخلاص بعض الدروس والإرشادات من أجل إعادة النظر في النهج الإقليمي الحالي للصندوق إزاء الإرشاد الزراعي ودعم ابتكارات المزارعين وتوجيه الحوار بشأن السياسات. وقدم مكتب التقييم والدراسات عددا من الاستنتاجات الأولية للدراسة واقترح المجلس التنفيذي أن يقوم المكتب بدراسة مماثلة في مناطق أخرى. وعرضت النتائج الأولية أيضا على الاجتماع السنوي لمجموعة مبادرة نبوشاتل في لندن في نوفمبر/تشرين الثاني 2001. وسيستخدم التقييم كتمهيد لحلقة عمل إقليمية ومبادرة بشأن حوار عن السياسات ترمع شعبة أفريقيا الوسطى والغربية ومكتب التقييم والدراسات الاضطلاع بهما في أفريقيا الغربية والوسطى في عام 2002.

66 - وأجري التقييم المواضيعي الثاني بغية تزويد الصندوق بالمواد والأدوات اللازمة لبناء استراتيجية لتوفير التمويل للمشروعات الصغيرة في الصين، والتحرك من النهج القائم على المشروعات إلى نهج يوفر خدمات مالية أوسع نطاقا، مع زيادة التأكيد على المدخرات وبناء المؤسسات. وقدم مكتب التقييم والدراسات عرضا عن الاستنتاجات والتوصيات الرئيسية للدراسة إلى المجلس التنفيذي الذي كان حريصا على معرفة موقف السلطات الصينية. وأعرب المدير التنفيذي لجمهورية الصين الشعبية عن دعم حكومته وتقديرها للدراسة. وأكد على أن الصندوق بصدد إعداد القرض الأول بشأن السياسات لتقديمه إلى الصين (لصالح إصلاح تعاونيات الائتمان الريفي)، مما يوضح التزام السلطات الصينية بتنفيذ توصيات التقييم.

67 - وفي دورة المجلس التنفيذي المعقودة في ديسمبر/كانون الأول 2001، نوقش تقريران من تقارير التقييم: (i) إقامة الشبكات الإلكترونية للمناطق الريفية في آسيا/المحيط الهادئ؛ (ii) دليل عملي بشأن وصل وتقييم المشروعات الإنمائية الريفية. وعلاوة على ذلك، أعد المجلس التنفيذي جدول أعماله المؤقت للدورات الثلاث المزمع عقدها في عام 2002.

68 - وأجرى التقييم الأول لتقدير مدى نجاح مشروع إقامة الشبكات الإلكترونية للمناطق الريفية في آسيا/المحيط الهادئ، في إرساء الأسس وبناء القدرات اللازمة للاتصالات وتقاسم المعارف. والبند الثاني في جدول الأعمال كان تقريرا مرحليا عن الدليل العملي الجديد الذي جرى إعداده لمساعدة المشروع والشركاء الآخرين في الميدان على الاضطلاع بأعمال الرصد والتقييم بصورة فعالة، مما يسهم في تحسين إدارة المشروعات ودعم التأثير. ووزع مكتب التقييم والدراسات عددا محدودا من نسخ المسودات الأولية على أعضاء المجلس التنفيذي لتمكينهم من الاطلاع سلفا على شكل وتصميم ومحتوى الدليل واعترف المجلس التنفيذي بأهمية الدليل وطلب من مكتب التقييم والدراسات مواصلة تعاونها لتسهيل استخدام الدليل في مختلف الأقاليم التي يعمل فيها الصندوق اعتبارا من عام 2002 وما بعده.



- 69 - وفي دورة فبراير/شباط 2002، استعرض المجلس التنفيذي برامج عمل وأولويات مكتب التقييم والدراسات. وأشاد المجلس التنفيذي ببرنامج العمل لما يتميز به من عمق وجودة، واغتمت الفرصة للتأكيد على أن نتائج عمل مكتب التقييم والدراسات في عام 2001 كانت استجابة لطلبات محددة وردت في خطة عمل الصندوق.
- 70 - وعلاوة على ذلك، جرت مناقشة تقريرين آخرين من تقارير التقييم: (i) تقييم قدرة الصندوق على تشجيع الابتكار القابل للتكرار؛ (ii) تقييم مشروع تنمية المناطق القبلية في أندرا براديش.
- 71 - والتقييم الأول هو تقييم على مستوى الصندوق أجري استجابة لخطة العمل التي أوصت الصندوق بأن "يضع منهجية ويقيم قدرة الصندوق كمشجع للابتكارات القابلة للتكرار في مجال تخفيف وطأة الفقر الريفي، وذلك بالتعاون مع الشركاء الآخرين". وقدم مكتب التقييم والدراسات عرضاً عن عملية التقييم ونتائجها وتوصياتها. وأشاد المجلس التنفيذي بالتقييم لصراحته وحث على استمحاء نتائج من أجل دعم فعالية وتأثير عمليات الصندوق بوجه عام.
- 72 - وفيما يتعلق بالتقييم الثاني، قدم مكتب التقييم والدراسات النتائج والدروس المستفادة. واتفق المجلس التنفيذي على أن التقييم كان نموذجياً، لاسيما تركيزه على النتائج والتأثير، وعلى الأفكار المستخلصة الثابتة التي يمكن الاستناد إليها في مبادرات أخرى.
- 73 - واتفق المجلس التنفيذي على التقييمين اللذين سيناقدان في دورته التي ستعقد في ديسمبر/كانون الأول 2002: التقييم المواضيعي للزراعة العضوية في أمريكا اللاتينية، والتقييم المؤقت في تشاد: مشروع التنمية الزراعية في قانس بمنطقة كاتم.

ثانياً - موضوعات هامة مختارة من مناقشات لجنة التقييم

- 74 - يتضمن هذا القسم جوانب بارزة لبعض المسائل الرئيسية التي أسفرت عنها المناقشات أثناء دورات لجنة التقييم في سبتمبر/أيلول وديسمبر/كانون الأول 2001، وفي فبراير/شباط 2002.

استدامة الإرشاد الزراعي

- 75 - أدركت لجنة التقييم الحاجة إلى بناء نظم للإرشاد الزراعي تكون قابلة للاستدامة والعمل بكفاءة بعد إنجاز المشروع. وفي هذا الصدد، يلاحظ أن الشاغل الرئيسي بشأن النظم الحالية للإرشاد الزراعي يتمثل في ارتفاع التكاليف المتكررة التي يصعب تمويلها عن طريق الموارد المحلية عندما ينتهي المشروع. وأعرب بعض الأعضاء عن الحاجة إلى وضع استراتيجية مترابطة ومتسقة لتقليل عدد موظفي الإرشاد الزراعي بالمقارنة بما كان عليه الوضع سابقاً. وثمة شاغل آخر أعربت عنه لجنة التقييم بشأن النموذج التقليدي للإرشاد الزراعي وهو افتقار موظفي الإرشاد إلى القدرات والمعارف التي تمكنهم من دعم النموذج، وعدم قدرتهم على الاستيعاب الفعال للمعلومات المتجمعة من المزارعين وفي هذا الصدد أشار بعض أعضاء لجنة التقييم إلى غياب التواجد الميداني للصندوق باعتبار ذلك عقبة رئيسية أمام بناء شراكات فعالة على المستوى المحلي والقاعدي المطلوب لإقامة نظم جيدة للإرشاد الزراعي.

76 - وأكدت لجنة التقييم على أهمية الروابط بين الإرشاد الزراعي والسياسات الداخلية الأخرى (مثل البحوث)، وأسواق المدخلات والمخرجات، والتصنيع، والأسعار. وأعلنت اللجنة أن استراتيجية الإرشاد الزراعي لا بد أن تبنى في ارتباط وثيق مع سياسات القطاعات الرئيسية الأخرى ووفقا للإطار الاقتصادي الكلي. ونكرت أيضا أن الاستراتيجية ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار الدور المتغير للدولة في توفير الخدمات ومثل هذا السيناريو المتغير سيتطلب قدرات تفاوضية أعلى لدى المزارعين، وينبغي للصندوق أن يساند هذه العملية.

الرصد والتقييم

77 - اعترفت لجنة التقييم بأهمية الدليل المعنون "الإدارة لأغراض التأثير في التنمية الريفية - دليل لرصد وتقييم المشاريع" بالنسبة لأنشطة الصندوق الموجهة إلى رصد وتقييم التأثير. وأكدت اللجنة على أن الدليل يمكن أن يكون مفيدا ليس فقط للمشروعات المدعومة من الصندوق ولكن أيضا للمؤسسات الحكومية في البلدان الشريكة والوكالات الإنمائية الأخرى، وخاصة منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وبرنامج الأغذية العالمي. ويمكن أن يستخدم الدليل أيضا لتغيير ثقافة الرصد والتقييم بين أصحاب المصالح، من ثقافة يعتبر فيها الرصد والتقييم أداة للمساءلة والمحاسبة إلى ثقافة يحتل فيها التعلم وتحسين أداء المشروعات مكان الصدارة في أعمال الرصد والتقييم.

78 - وطلبت لجنة التقييم إلى مكتب التقييم والدراسات أيضا استكشاف أدوات يمكن من خلالها رصد تنفيذ توصيات التقييم التي تم التوصل إليها في الاتفاقات السابقة عند إنجازها. وهذا سيتطلب من مكتب التقييم والدراسات بذل جهود إضافية لإيضاح التوصيات المرتبطة بتوقيت معين والتي يمكن ترجمتها إلى واقع ملموس - ذلك أن الهدف النهائي هو دعم أداء عمليات وسياسات الصندوق.

المعلومات وتقاسم المعارف

79 - وافقت لجنة التقييم في سياق مناقشة مشروع إقامة الشبكات الإلكترونية للمناطق الريفية في آسيا/المحيط الهادئ على أن موقع المشروع على شبكة الإنترنت أداة هامة، وأن وجود الباحثين والجامعات حتى في البلدان المتقدمة ضمن مستخدمي الموقع يعتبر علامة مشجعة. وأدركت لجنة التقييم أيضا ضرورة إشراك الحكومات وآخرين كشركاء رئيسيين. وهذا يعتبر عاملا أساسيا في ملكية المشروع، مما يزيد من فرص تكراره وتوسيع نطاقه من جانب الحكومات والقطاع الخاص وشركاء آخرين. ولاحظت اللجنة أيضا الحاجة إلى ربط المشروع بشبكات وكالات إنمائية أخرى كوسيلة لتوسيع آثار المعلومات وتقاسم المعارف، والتعلم من الخبرات التي اكتسبتها شبكات مماثلة. وأكد عدة أعضاء على أنه ينبغي مواصلة الجهود التي بذلت في إطار المشروع لإقامة الشبكات، جنبا إلى جنب مع وضع إطار لإدارة المعارف على مستوى المشروع. واستخدمت الدروس المستفادة من تقييم المشروع في تصميم مشروع ثان (برنامج الربط الشبكي الإلكتروني للمشروعات في آسيا - المحيط الهادي/المرحلة الثانية)، سيقدم الاقتراح الخاص به إلى دورة المجلس التنفيذي التي ستعقد في أبريل/نيسان 2002. وهكذا سيتمكن المدراء في المجلس التنفيذي من الوقوف على مدى إدخال نتائج التقييم في تصميم المشروع الثاني.

توفير الائتمان

80 - في سياق مناقشة الدراسة المواضيعية عن الخدمات المالية الريفية في الصين، أدركت لجنة التقييم بأن النموذج التعاوني للائتمان الريفي، كبديل لعمليات الائتمان، ينطوي على إمكانات هائلة، وخاصة فيما يتعلق بتشجيع النمو القائم على الادخار. وأكدت اللجنة على أن تعاونيات الائتمان الريفي لا بد أن تعمل على سد "فجوة الائتمان" التي ربما توجد في أقاليم معينة في هذا البلد، بالإضافة إلى أهمية اتباع نهج قائم على الادخار إزاء عمليات تمويل المشروعات الصغيرة.

81 - وفيما يتعلق بقروض الاستهلاك، فعلى الرغم من أن بعض أعضاء اللجنة أعربوا عن القلق بشأن الصعوبة المحتملة لعدم تسديدها، رأى بوجه عام أن هذه القروض فائقة الأهمية إذ أنها كثيرا ما تستخدم لأغراض الرعاية الصحية والتعليم والأغذية وغير ذلك من المسائل الأساسية. وهكذا فإنها تتيح فرصا للأسر، وللنساء بوجه خاص، لتوجيه الموارد والجهود نحو الأنشطة الإنتاجية وغيرها من الأنشطة المولدة للدخل. واعترفت لجنة التقييم أن التكلفة المالية لسداد القروض لا تطرح إلا تحديا واحدا على المستفيدين في بحثهم عن رأس مال الذي يجدون أنفسهم في حاجة ماسة إليه. وهناك تحديات أخرى كبيرة مثل اشتراط الحصول على ضمان مالي ومادي قبل التعامل مع المؤسسات الائتمانية.

التواجد الميداني للصندوق

82 - كانت مسألة التواجد الميداني للصندوق موضوعا عاما في جميع المناقشات. وفي هذا السياق، على سبيل المثال، اعترفت لجنة التقييم بأهمية تقييمات المشروعات القطرية التي تسمح باستعراض حافظة كاملة من مشروعات وبرامج الصندوق في بلد واحد، مما يتيح الفرصة لإجراء حوار بشأن السياسات الزراعية. وأوضحت اللجنة في الوقت نفسه أن تعزيز الحوار بشأن السياسات من خلال مشاركة الصندوق في وضع السياسات الريفية والزراعية لحكومة معينة، مسألة تتطوي على تحديات هائلة، وذلك بالنظر إلى التواجد الميداني المحدود وغير الدائم للصندوق. وبالنظر إلى أن البعثات الإشرافية تعتبر من بين أدوات الصندوق الرئيسية لمتابعة المشروعات التي يمولها بالإضافة إلى فهم توجه تأثير المشاريع، وسانددت اللجنة التقييم المرتقب للسبل التي يتبعها الصندوق في الإشراف على المشروعات والبرامج. وسيشمل التقييم أيضا استعراض التكاليف المترتبة على ذلك. وأوصت لجنة التقييم بأن يتضمن التحليل بدائل لتمثيل الميداني مثل التمثيل عن طريق منظمات أخرى أو إعاره موظفين من الصندوق إلى شركاء في الميدان.

83 - وبالنظر إلى قصور التواجد الميداني للصندوق وصغر حجمه فإن الأمر يتطلب الاستعانة بعدد كبير من الخبراء الاستشاريين. وقد أعربت لجنة التقييم عن تقديرها بالإجماع لحجم العمل الذي أنجزه مكتب التقييم والدراسات، وذلك بالنظر إلى قلة عدد موظفيه. وأعربت اللجنة في الوقت نفسه عن قلقها لأن أداء الخبراء الاستشاريين الذين يضطلعون بدور أساسي وكثيرا ما يكونون الأداة الرئيسية التي يستخدمها الصندوق لممارسة اختصاصاته وتنفيذ أولوياته، لا يخضع للتقييم. وعلى الرغم من أن اللجنة اعترفت بأن إجراء تقييم منهجي للخبراء الاستشاريين قد يكون مهمة ثقيلة ومكلفة، إلا أنها حثت مكتب التقييم والدراسات على دراسة سبل إجراء تقييم في المستقبل، بطريقة تتسم بفعالية التكاليف، لإدارة هؤلاء الخبراء الاستشاريين وتقييم دورهم وأدائهم.



الابتكار

84 - اتفقت اللجنة في مناقشتها لتقييم قدرة الصندوق على تشجيع الابتكار القابل للتكرار على أن التركيز على الجوانب الثقافية والإدارية للابتكار بدلا من الجوانب التقنية يعتبر عاملا رئيسيا، مثل العلاقة بين الابتكار على مستوى المشروع والابتكار في الصندوق كمنظمة. ولا بد أن يكون الصندوق ابتكاريا كمؤسسة وإلا فلن يكون بوسعه تشجيع أو تسهيل الابتكار. واتفقت لجنة التقييم على أن دور الإدارة ينطوي على أهمية حاسمة لتشجيع الابتكار، وأن التقييم السنوي للموظفين ينبغي أن يشمل بعض جوانب الابتكار كعامل في التقييم. وأكدت اللجنة على أهمية رفع نتائج التقييم إلى مستويات الإدارة العليا والمجلس التنفيذي، كما حث على المتابعة العملية لهذه النتائج.



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

الملحق الأول

التقييم الذي أجري خلال عام 2001

PA = أفريقيا الوسطى والغربية؛ PF = أفريقيا الشرقية والجنوبية؛ PI = آسيا والمحيط الهادي؛ PL = أمريكا اللاتينية والكاريبي؛ PN = الشرق الأدنى وشمال أفريقيا.

الرقم	الإقليم	النشاط	مجال العمل
1	-	تقييم قدرات الصندوق باعتباره مروجاً للابتكارات القابلة للتكرار	1 - عمليات التقييم على مستوى المؤسسة
1	-	تقييم برنامج المساعدات التقنية للبحوث الزراعية	
3	PI	(i) بابوا غينيا الجديدة (ii) سري لانكا (iii) فييتنام	2 - تقييمات البرامج القطرية
1	PN	سورية	
1	PF	جمهورية تنزانيا المتحدة	
2	PA	(i) الإرشاد الزراعي ومساندة ابتكارات المزارعين في أفريقيا الوسطى والغربية - التقديرات والتوقعات للصندوق (ii) دراسات تأثير المحافظة على التربة والمياه في بوركينا فاسو	3 - التقييمات المواضيعية
1	PF	التسويق الزراعي الريفي في جمهورية تنزانيا المتحدة	
2	PI	(i) الخدمات المالية الريفية في الصين (ii) صيانة التربة والمياه وتأثير الدراسات الزراعية في بوركينا فاسو	
1	PL	الزراعة العضوية في أمريكا اللاتينية	
4 - تقييم المشروعات			
1	PN	تركيا: مشروع التنمية الريفية في أوردو - جيرسون	1-4 - تقييم منتصف المدة
4	PA	(i) تشاد: مشروع التنمية الزراعية في وديان كاتم (ii) غينيا: النهوض بأحوال أصحاب الحيازات الصغيرة في منطقة الغابات (iii) موريتانيا: مشروع تحسين الزراعة في الأراضي التي تنحسر عنها الفيضانات في المقامة (iv) النيجر: مشروع التنمية الريفية في أعوي	2-4 - التقييم المرحلي
1	PF	سوازيلاند: مشروع التنمية الزراعية لأصحاب الحيازات الصغيرة	
2	PI	(i) الشبكة الإلكترونية لريف آسيا/المحيط الهادي (إنراب) (ii) لاوس: مشروع الأمن الغذائي في بوكيو	
2	PL	(i) فيدأميركا (ii) بنما: مشروع التنمية الريفية للمجتمعات المحلية في نغوبي	
1	PN	المغرب: مشروع تنمية الإنتاج الحيواني وتطوير المراعي في الإقليم الشرقي	
1	PN	أرمينيا: مشروع الخدمات الزراعية في المنطقة الشمالية الغربية	3-4 - تقييم استكمال المشروعات
1	PI	الهند: مشروع النهوض بالقبائل في أندرا براديش	
1	-	تطوير نهج جديدة لتقييم التأثير	5 - العمل الاستراتيجي والمنهجي
1	-	تطوير نهج الاتصال للتقييم	
1	-	تطوير دليل رصد وتقييم المشروعات	
1	PA	مالي: برنامج صندوق تنمية للمناطق الساحلية	6 - مساندة الرصد والتقييم
1	PF	مدغشقر: مشروع تحسين الزراعة وتنميتها في الإقليم الشمالي الشرقي	
2	PA	بوركينا فاسو: مشروع المنطقة الشرقية غينيا: مشروع في منطقة الغابات	7 - أفرقة وضع المشروعات
1	PF	جمهورية تنزانيا المتحدة: مشروع التسويق الريفي	
3	PI	الهند: المشروع الثاني للنهوض بالقبائل في أوريسا لاوس: مشروع مساندة مبادرات المجتمعات المحلية فييتنام: مشروع توين كوونغ	
4	PL	البرازيل: مشروع المشروعات الفردية الصغيرة الجمهورية الدومينيكية: وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية بيرو: وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية أوروغواي: البرنامج الوطني لمساندة أصحاب الحيازات الصغيرة	
6	PN	جيبوتي: مشروع تنمية الخدمات المالية أو المشروعات الفردية الصغيرة	
		مصر: وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية	
		مصر: مشروع التنمية الزراعية في مطروح	
		مصر: مشروع التنمية الزراعية في النوبارية الغربية	
		سورية: وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية	
		سورية: مشروع التنمية الزراعية في إلب	



برنامج عمل مكتب التقييم والدراسات للفترة 2002-2003

تاريخ الانتهاء المتوقع	تاريخ البدء	النشاط	مجال العمل
الفصل الأول، 2002	الفصل الرابع، 2000	تقييم قدرات الصندوق باعتباره مروجاً للابتكارات القابلة للتكرار	1 - عمليات التقييم على مستوى المؤسسة
الفصل الثاني، 2002	2001	تقييم برنامج المساعدات التقنية للبحوث الزراعية	
الفصل الرابع، 2002	الفصل الأول، 2002	تقييم كيفية إشراف الصندوق على المشروعات	
2003	2003	تقييم مشروعات إدارة الموارد الطبيعية القائمة على المجتمعات المحلية	
2003	2003	تقييم الآلية الإقراضية المرنة للصندوق	
2003	2003	تقييم خبرات الصندوق مع المشتركين في التمويل	
2003	2003	تقييم مجتمعات النساء القاعدية في مشروعات الصندوق	
الفصل الثالث، 2003	الفصل الرابع، 2002	إندونيسيا	
الفصل الثالث، 2002	الفصل الأول، 2002	السنغال	
الفصل الأول، 2002	2001	جمهورية تنزانيا المتحدة	
الفصل الثاني، 2003	الفصل الثالث، 2002	تونس	
2003	2003	جمهورية كوريا الديمقراطية الشعبية	
2003	2003	اليمن	
الفصل الثالث، 2003	الفصل الرابع، 2002	الشراكة مع البنك الدولي في أفريقيا الوسطى والغربية	3 - التقييم المواضيعي
الفصل الثاني، 2003	2001	الإرشاد الزراعي ومساندة ابتكارات المزارعين في أفريقيا الوسطى والغربية - التقديرات والتوقعات للصندوق	
الفصل الرابع، 2003	الفصل الأول، 2003	ترويج نظم المعرفة المحلية في إقليم آسيا والمحيط الهادي	
الفصل الثالث، 2003	الفصل الرابع، 2002	استعراض النهج الجديدة في بيرو	
الفصل الأول، 2003	2001	الزراعة العضوية في أمريكا اللاتينية	
الفصل الثالث، 2003	الفصل الرابع، 2002	تقييم عمليات الصندوق في التمويل الريفي وتنمية المشروعات الفردية الصغيرة في البلقان وأوروبا الوسطى والقوقاز	
2003	2003	فعالية الدعم المقدم لأصحاب الحيازات الصغيرة في مجال روابط السوق	
2003	2003	تقييم نهج منظمات غير حكومية ومجتمعات محلية لتقديم الخدمات	



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

الملحق الثاني

تاريخ الانتهاء المتوقع	تاريخ البدء	النشاط	مجال العمل
4 - عمليات تقييم المشروعات			
2003	2003	كينيا: مشروع تنمية الخدمات لصالح أصحاب الحيازات الصغيرة والمجتمعات المحلية في المنطقة الجافة في وسط كينيا	4-1 تقييم منتصف المدة
2003	الفصل الرابع، 2002	بوروندي: مشروع ادارة الموارد الريفية في رويغي	4-2 التقييم المرحلي
2002	الفصل الثاني، 2001	تشاد: مشروع التنمية الزراعية في وديان كاتم	
2002	الفصل الثاني، 2001	فيدأمركا	
2002	الفصل الثاني، 2002	هايتي: مشروع إصلاح شبكات الري الصغيرة	
2003	الفصل الرابع، 2002	موريتانيا: مشروع التنمية في منطقة الواحات - المرحلة الثانية	
2002	الفصل الأول، 2001	المغرب: مشروع تنمية الإنتاج الحيواني وتطوير المراعي في الإقليم الشرقي	
2002	الفصل الثاني، 2001	ناميبيا: مشروع تنمية الإنتاج الحيواني في المناطق الشمالية	
2002	الفصل الرابع، 2002	بيرو: مشروع إدارة الموارد الطبيعية في المرتفعات الجنوبية	
2002	الفصل الثاني، 2002	الفلبين: مشروع تمويل المشروعات الريفية الصغيرة	
2002	الفصل الأول، 2002	السنغال: مشروع التنمية الزراعية في ماتام	
2002	الفصل الثاني، 2002	جمهورية تنزانيا المتحدة: مشروع الإدارة الزراعية والبيئية في كاغبرا	
2003	الفصل الثالث، 2002	فنزويلا: مشروع مساندة صغار المنتجين في المناطق شبه القاحلة بولايتي فالكون ولارا	
2002	الفصل الثاني، 2002	اليمن: مشروع حماية البيئة في تهامة	
2003	2003	إكوادور: مشروع النهوض بأحوال السكان الأصليين والأفرو-إكوادوريين	
2003	2003	إريتريا: مشروع تنمية أراضي الوادي في المنخفضات الشرقية	
2003	2003	رواندا: مشروع الترويج للمشروعات الريفية والفردية الصغيرة	
2003	2003	زامبيا: برنامج التسويق ومجتمعات أصحاب الحيازات الصغيرة	
2002	2002	بنغلاديش: مشروع الإنتاج الزراعي المتكامل وادارة المياه في نتراكونا	4-3 تقييم استكمال المشروعات
2002	الفصل الأول، 2002		5 - العمل المهني
2002	الفصل الرابع، 2002	إضفاء طابع إقليمي لدليل الرصد والتقييم في أفريقيا الوسطى والغربية	
2002	الفصل الأول، 2002	نشر دليل الرصد والتقييم	
2003	الفصل الأول، 2002	تنفيذ تأثير منهجية جديدة وصدور التقرير الأول للصندوق عن تقييم التأثير وفعالية التنمية	6 - لجنة التقييم
2002	الفصل الأول، 2002	ثلاث دورات عادية	
2003	الفصل الرابع، 2002	الصندوق - الوكالة السويسرية للتنمية: تنفيذ الشراكة عن فعالية التنمية من خلال التقييم	7 - الشراكات



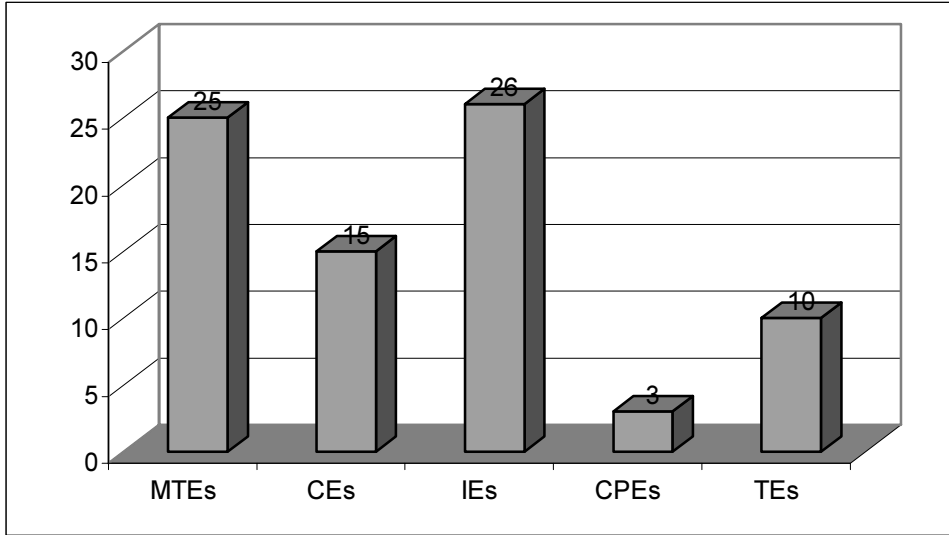
تاريخ الانتهاء المتوقع	تاريخ البدء	النشاط	مجال العمل
	الفصل الأول، 2002	البرازيل: مشروع الترويج للمشروعات الفردية الصغيرة	8 - أفرقة وضع المشروعات
	2002	بوركينافاسو: مشروع المنطقة الشرقية	
	2002	كمبوديا	
	الفصل الأول، 2002	مصر: مشروع إدارة الموارد الطبيعية في مطروح	
	2002	غينيا: مشروع في منطقة الغابات	
	2002	الهند: المشروع الثاني للنهوض بأحوال القبائل في أوريسا	
	الفصل الأول، 2002	لاوس: مشروع مساندة مبادرات المجتمعات المحلية	
	2002	مالي: مشروع التنمية في منطقة البحيرات	
	الفصل الرابع، 2001	بيرو: وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية	
	2002	سري لانكا: وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية	
	الفصل الأول، 2002	سورية: مشروع التنمية الريفية في جبل الزاوية	
	الفصل الثاني، 2002	تركيا: برنامج التنمية والإدارة القائمة على المشاركة	
	2002	فييتنام: وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية	

ملحوظة: * إن شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية لم تكن بوضع يسمح لها بتقديم أي طلبات عند إعداد هذا التقرير. لذلك يجب اعتبار هذه الفئة مؤقتة.

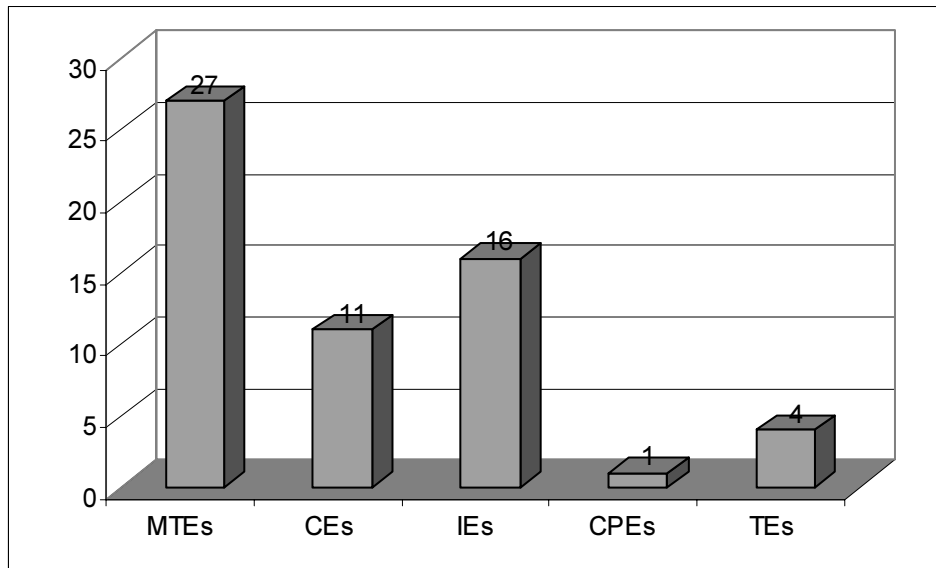


موجز لأنشطة مكتب التقييم والدراسات

عمليات التقييم التي أجريت في إقليم أفريقيا الوسطى والغربية (أفريقيا الأولى)
(2001-1983)



عمليات التقييم التي أجريت في إقليم أفريقيا الشرقية والجنوبية (أفريقيا الثانية)
(2001-1983)



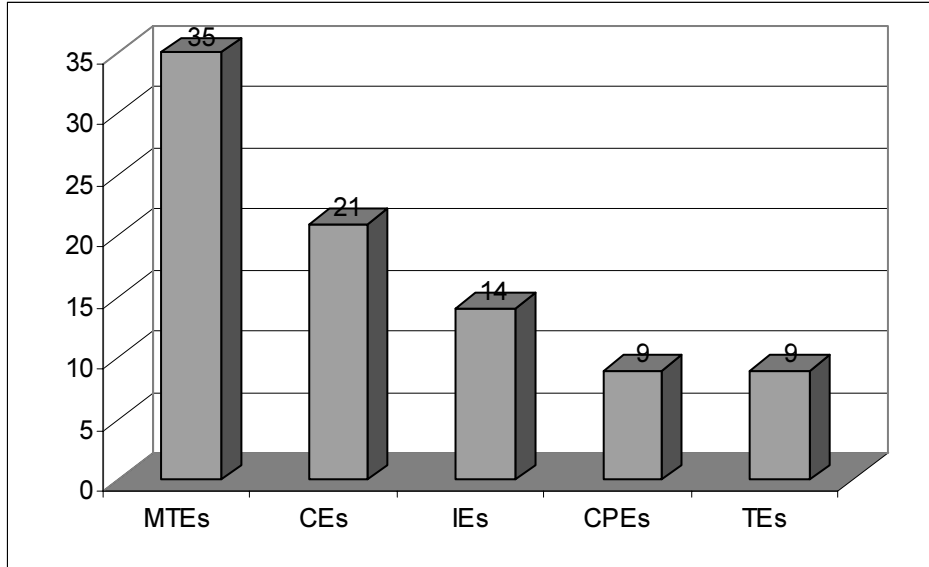
تقييم منتصف المدة = MTEs
تقييم الاستكمال = CEs
التقييم المرحلي = IEs
تقييم البرنامج القطري = CPEs
التقييم المواضيعي = Tes



الملحق الثالث

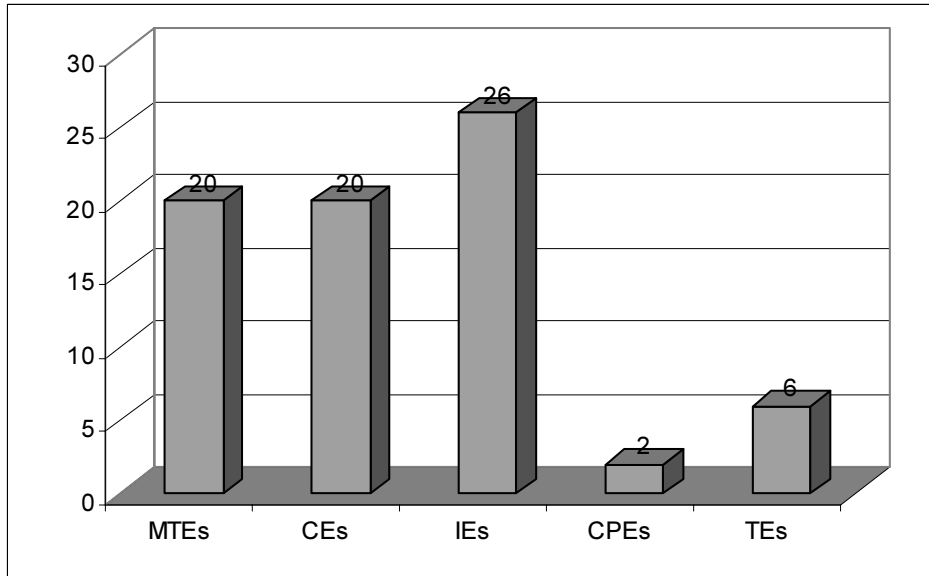
عمليات التقييم التي أجريت في إقليم آسيا والمحيط الهادي

(2001-1983)



عمليات التقييم التي أجريت في إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي

(2001-1983)

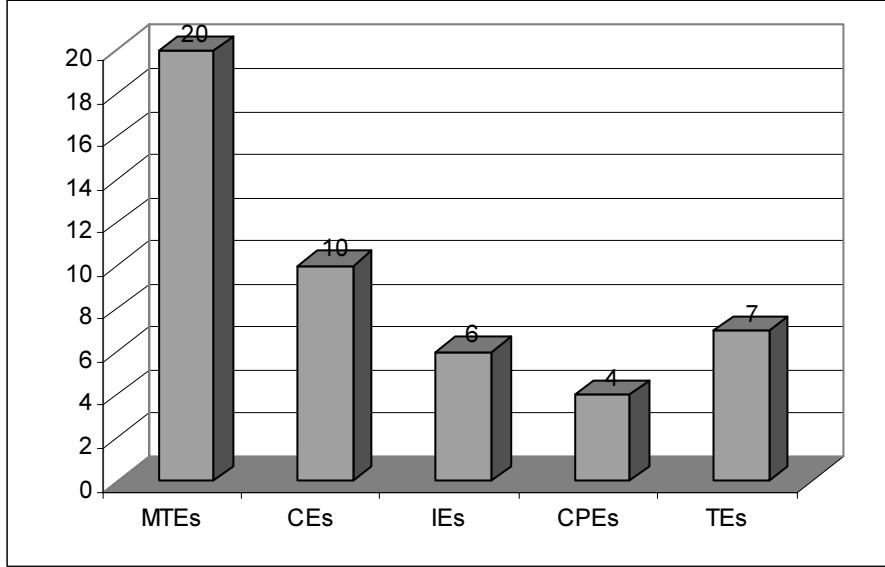


تقييم منتصف المدة = MTEs
تقييم الاستكمال = CEs
التقييم المرحلي = IEs
تقييم البرنامج القطري = CPEs
التقييم المواضيعي = TEs



عمليات التقييم التي أجريت في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا

(2001-1983)



تقييم منتصف المدة

= MTEs

تقييم الاستكمال

= CEs

التقييم المرحلي

= IEs

تقييم البرنامج القطري

= CPEs

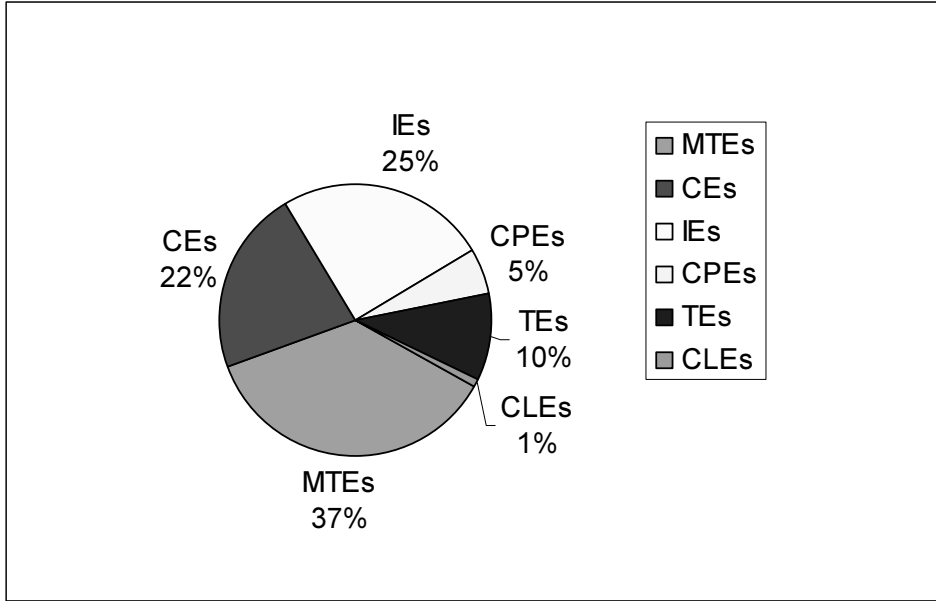
التقييم المواضيعي

= TEs



الملحق الثالث

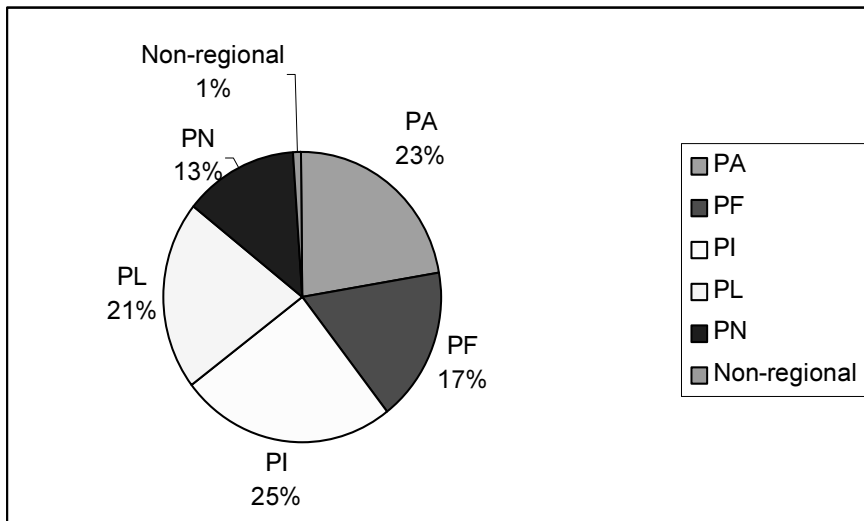
توزيع عمليات التقييم بحسب النوع (2001-1983)



تقييم منتصف المدة = MTEs
تقييم الاستكمال = CEs
التقييم المرحلي = Ies
تقييم البرنامج القطري = CPEs
التقييم المواضيعي = Tes
التقييم على مستوى المؤسسة = CLEs

توزيع التقييم بحسب الإقليم

(2001-1983)





أنواع التقييم الذي أجراه مكتب التقييم والدراسات

عمليات تقييم المشروعات

1 - تجرى عمليات التقييم على مستوى المشروعات طوال دورة التنفيذ. وتشارك مختلف أنواع عمليات التقييم هذه في هدف تقدير إنجازات التنفيذ، والأثر والاستدامة ومن ثم، تسهم في التعلم وأخيراً، في تحسين أثر المشروعات وإدارتها.

• **عمليات التقييم المرحلية** عبارة عن عمليات إلزامية قبل الانتقال إلى المرحلة التالية من مشروع أو بدء مشروع مماثل في نفس المنطقة. وتستخدم النتائج والاستنتاجات والتوصيات الناجمة عن عمليات التقييم هذه كأساس لتحسين تصميم وتنفيذ التدخلات التالية. وقد زاد عدد عمليات التقييم المرحلية زيادة كبيرة بمرور السنين. ففي 2001، كان هذا النوع من التقييم يشكل 85% من جميع عمليات تقييم المشروعات التي قام بها مكتب التقييم والدراسات.

• **عمليات تقييم استكمال المشروعات**، وتجرى هذه العمليات عادة بعد الانتهاء من إعداد تقرير استكمال المشروعات من جانب الجهة المقترضة أو المؤسسة المتعاونة، ويجرى عادة بعد تاريخ إقبال المشروع بما يتراوح بين 3 و18 شهراً.

• **عمليات تقييم منتصف المدة** وتجرى في نحو منتصف فترة تنفيذ المشروع عندما يكون قد تم صرف ما يقرب من 50% من الأموال.

عمليات التقييم المواضيعية

2 - تصمم عمليات التقييم والدراسات المواضيعية لتقدير فعالية عمليات الصندوق ونهجه، وللمساهمة في زيادة معارف الصندوق عن بعض القضايا والموضوعات المختارة. بهذه الطريقة، يتوقع أن توفر عمليات التقييم المواضيعية عناصر بناء ملموسة تستخدم في تعديل الاستراتيجيات والسياسات العملية أو صياغة استراتيجيات وسياسات جديدة أكثر فعالية. ولن تركز عمليات التقييم هذه على نتائج تقييم المشروعات فحسب بل وستستفيد من طائفة من المصادر الخارجية بما في ذلك أعمال التقييم المنفذة في المنظمات والمؤسسات الأخرى عن نفس الموضوع أو القضية.

عمليات تقييم البرامج القطرية

3 - توفر عمليات تقييم البرامج القطرية تقديراً لأداء وتأثيرات النشاطات التي يساندها الصندوق في أحد البلدان. واستناداً إلى هذه التقديرات، يتوقع أن توفر عمليات التقييم هذه مدخلات مباشرة وملموسة لتعديل وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية أو صياغة وثائق جديدة، وهي الوثائق التي تكتسي أهمية متزايدة في الصندوق. وعلى وجه الخصوص يتوقع أن توفر عمليات تقييم البرامج القطرية المعلومات عن معظم الجوانب الأساسية في أداء المشروع وأن تسهم في وضع التوجهات الاستراتيجية والعملية لنشاطات الصندوق في مختلف البلدان في المستقبل. كما يتوقع أن تسهم بعناصر في حوار السياسات الذي يديره الصندوق بشأن التخفيف من وطأة الفقر الريفي.



عمليات التقييم على المستوى المؤسسي

4 - تجرى عمليات التقييم على المستوى المؤسسي لاستخلاص وجهات نظر متعمقة وتوصيات بشأن السياسات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية والعملية ذات الصلة بالأقاليم والقطاعات المختلفة التي للصندوق تدخلات فيها. ولهذه النتائج والتوصيات طائفة عريضة من الاستخدامات في كامل حافظة الصندوق وسياساته.