



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

المجلس التنفيذي - الدورة الثامنة والسبعون

روما، 9-10 أبريل/نيسان 2003

التقييم الخارجي المستقل لعمليات الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

1 - لاحظت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السادس لموارد الصندوق أثناء مداولاتها بأنه لم يتم أي تقييم مستقل للصندوق منذ التقييم الخارجي السريع الذي جرى عام 1994 والذي صادق على مقترح لإجراء مثل هذا التقييم. وبناء عليه، وفي تقرير هيئة المشاورات النهائي المقدم إلى مجلس المحافظين (كما هو وارد في الوثيقة GC 26/L.4 والذي صادق عليه المجلس في قراره 130/د-26) تمت التوصية بالتخطيط لإجراء تقييم خارجي مستقل للصندوق بحيث يتم التقييم عام 2003 ويستكمل عام 2004 مما يتيح الوقت الكافي كي يجري المجلس التنفيذي مداولات كاملة حول تقرير التقييم الخارجي المستقل، قبل أن يوصي مجلس المحافظين بإنشاء هيئة مشاورات خاصة بالتجديد السابع لموارد الصندوق. كما تمت التوصية أيضا بأن يقرر المجلس التنفيذي عملية التقييم وأن يفوض بالصلاحيات الخاصة بالأنماط الضرورية لهيكل وإدارة هذه العملية.

2 - ووفقاً للفقرة 99 من تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السادس لموارد الصندوق، فإن مسودة اختصاصات التقييم الخارجي المستقل للصندوق موجودة كمرفق بهذه الوثيقة لتزويد المجلس بالمعلومات الضرورية. وقد قام بصياغة هذه الاختصاصات المستشار البريطاني السيد بيتر سميث الذي اختارته لجنة التقييم في ديسمبر/كانون الأول 2003 لأداء هذه المهمة. وقد تمت مناقشة مسودة الاختصاصات في دورة غير رسمية للجنة التقييم يوم 26 مارس/آذار 2003، وتمت الموافقة على عقد دورة غير رسمية أخرى يوم 7 أبريل/نيسان 2003 لاستكمال المجالات المختلفة التي تتطلب المزيد من النظر فيها. وسيعرض رئيس لجنة التقييم على المجلس تقريراً حول مداولات هاتين الدورتين غير الرسميتين. وسيضم هذا التقرير توصيات لجنة التقييم إلى المجلس حول سياق الإجراءات المقترحة لتقييم خارجي مستقل للصندوق.

اختصاصات:

التقييم الخارجي المستقل للصندوق الدولي للتنمية الزراعية

بيتر سميت
خبير استشاري

أولا - الخلفية

انتهى في فبراير/شباط 2002، إعداد الاستعراض الخارجي السريع لعمليات الصندوق بالترابط مع المشاورات الخاصة بالتجديد السادس لموارد الصندوق. وكانت الخلاصات التي توصل إليها هذا الاستعراض مواتية للصندوق من عدة وجوه، مثل تركيزه الخاص على مكافحة الفقر الريفي، وقدرته على بناء الإمكانيات والمؤسسات، والترويج لعدد من الابتكارات المهمة، ومساهمته في الحوار بشأن السياسات وتحسين صياغة الاستراتيجيات على المستوى القطري. وسجل الاستعراض أيضا عددا من المجالات التي تكتنفها المشكلات، مثل استدامة المشروعات، وتغلب ثقافة تركيز على جوانب الإقرار، والصراف، والمدخلات، أكثر مما تركز على الأداء والنتائج والأثر.

غير أن الاستعراض الذي أجرى في عام 2002 تم على عجل باستخدام موارد محدودة، والاعتماد أساسا على البيانات التي أعدها الصندوق مع القيام ببعض الزيارات القصيرة. ونتيجة لذلك، كان الشعور السائد بين الجهات المانحة وأعضاء الفريق، أن الاستعراض لم يتمتع بقدر كاف من الدقة والموضوعية والاستقلالية. وبناء على ذلك اتفق على الانتهاء من إعداد الاستعراض الخارجي المستقل بحلول سبتمبر/أيلول 2004 للاستعانة به في مشاورات التجديد السابع للموارد.

ثانيا - الأهداف

أهداف التقييم هي:

- تحديد مدى نجاح الصندوق في تحقيق هدفه الأول وهو الإسهام في تخفيف وطأة فقر الفئات التي يستهدفها.
- مقارنة هذا الإنجاز بأهداف الصندوق، وتقدير ما إذا كانت هذه الأهداف واضحة وجليّة بالقدر الكافي وأنها واقعية وتشكل تحديات معقولة.
- تحديد أسباب أي قصور في الإنجازات، سواء كانت تتعلق بالصندوق ذاته أو بشركائه.

ثالثا - المستهدفون وأصحاب الشأن الرئيسيون

التقييم الخارجي المستقل موجه إلى المجلس التنفيذي للصندوق ممثلا في لجنة التقييم المنبثقة عنه. والغرض الأساسي هو إجراء تقييم يشكل بيانا صادقا لإنجازات المنظمة وما تواجهه من مشكلات وفرص لتحسين عملها، وهذا العمل مطلوب كمدخلة في مفاوضات التجديد السابع للموارد.

ويقوم مكتب التقييم والدراسات داخل المنظمة بدور خاص كوحدة مستقلة مسؤولة مباشرة أمام المجلس التنفيذي. وأصحاب الشأن المهمون الآخرون هم المؤسسات المتعاونة، والحكومات الوطنية، والشركاء الآخرون، والوكالات المشتركة في التمويل، والمستفيدين، والموظفون الفنيون في الصندوق. وقد صممت طرائق عمل التقييم بشكل مشجع لكل من هذه الفئات على المشاركة فيه.

رابعاً - النطاق ومجال التركيز

1-4 الأنشطة

- سيركز التقييم على العوامل التي تحدد فعالية العمليات الميدانية، ويشمل ذلك بالضرورة معظم إجراءات الصندوق الداخلية. غير أن هناك عدداً تم استبعاده من الإجراءات الداخلية للمنظمة، وهو:
- إدارة الاستثمارات؛
 - العلاقات العامة وتعبئة الأموال؛
 - بعض جوانب من إدارة شؤون الموظفين، وسياسة التعيين والأجور وأوضاع العاملين (ولكن مع اشتغالها على جميع مستويات الموظفين وعلى العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية واستغلال الوقت).
 - تكنولوجيا المعلومات والشؤون القانونية وخدمات الترجمة وعمليات التوريد والصيانة الروتينية.

وبالرغم من أن كلا من هذه المهام يرتبط بالفعالية الميدانية فإن أيًا منها لا يتفاعل معها؛ ونتيجة لذلك يمكن تقييم كلا من هذه المهام المستبعدة بمعزل عن الموضوعات التي يشملها التقييم الخارجي المستقل. وتوجد مزايا في عزل هذه المهام عن بعضها. فهي تتطلب توافر خبرة متخصصة لا ترتبط إلى حد كبير بتلك المطلوبة لتحقيق الهدف الأول، كما أن فصلها عن بعضها سوف يبسط إدارة عملية التقييم. ولكن يجوز للقائمين بعملية التقييم التعليق على تأثير هذه المجالات على البحث الرئيسي إذا كان ذلك ضرورياً لتحقيق الأهداف الرئيسية.

2-4 الإطار الزمني

سيشمل التقييم الأنشطة التي بدأت في إطار التقييم السريع (94/93) التي قاربت على الانتهاء أو التي اكتملت حديثاً. وقد استبعدت الأنشطة السابقة نظراً لأن نتائجها ترتبط بفعالية نهج توقف استخدامها. وقد أدخلت بعض التغييرات المهمة على الطريقة التي يمارس بها الصندوق عمله في بداية هذه الفترة (بما في ذلك بعض التغييرات التي نجمت عن التصميم ذاته وعن المرحلة الأولى من عملية تطوير أسلوب العمل).

3-4 الأنشطة

سيكون التقييم الخارجي المستقل عملية فحص تتعلق بالإدارة في المقام الأول إذ سيبحث في كيفية استخدام الموارد لترجمة فلسفة الصندوق إلى تدابير فعالة من أجل تخفيف وطأة فقر المجموعات التي يستهدفها الصندوق. وتشير نتائج الاستعراض الذي أجرى في فبراير/شباط 2002 إلى أن جوانب القصور التقنية البسيطة في تصميم المشروعات لا تشكل جزءاً مهماً من الصورة العامة؛ غير أنه أدرج بند لتنفيذ عملية محدودة من التقييم التقني في المجالات الحيوية حسب الحاجة؛ وقد حددت هذه المجالات مؤقتاً بأنها هي مجالات تمويل القروض الصغيرة والمشروعات الريفية الصغيرة والعمليات الزراعية. وقد أدرج بند للاستعانة بأخصائي في مجال تكافؤ الفرص بين الجنسين تحت هذا البند إذا تطلب الأمر أعمالاً متخصصة إضافية (التي تقع مسؤوليتها الرئيسية على عاتق أخصائي الموارد المعيشية الريفية).

وليس من المعتزم تقييم عمل الصندوق مقارنة بأداء الوكالات الأخرى لأن ذلك يتضمن، ببساطة، تقييم عمل جميع الوكالات التي يمكن استخدامها كمقياس للمقارنة. ولكن سيجري أيضا وضع تقدير للمستوى العام لأداء الوكالات الرئيسية الأخرى في كل من البلدان المستخدمة كعينة لأغراض المقارنة.

خامسا - الترتيبات التنظيمية

سينفذ التقييم تحت الإشراف العام للجنة التوجيهية التي سترفع تقاريرها إلى لجنة التقييم. وستكون اللجنة التوجيهية مسؤولة عن جميع الموافقات والترتيبات الإدارية؛ مع ملاحظة أنه حفاظا على الطابع المستقل للتقييم، سوف يقتصر دور اللجنة التوجيهية على تقديم المشورة في إعداد التقييم ذاته ومحتواه.

سينفذ التقييم بواسطة المسؤولين والجهات التالية:

رئيس بعثة التقييم، سوف يتحمل المسؤولية الرئيسية عن إدارة العملية.

فريق التقييم الأساسي، يتألف من أخصائي إدارة المشروعات، وأخصائي السبل المعيشية الريفية، وأخصائي النظم الزراعية، وخبير اقتصادي/إحصائي.

الأخصائيون التقنيون، الذين سيعينون لفترات أقصر، بحسب الحاجة، لفحص نوعية الجوانب التقنية لتصميم المشروعات، وفقا لما يكشف عنه البرنامج الرئيسي للفحص.

سيعين رئيس بعثة التقييم عن طريق وكالة متخصصة في اختيار المرشحين، وسيتولى تعيين أعضاء الفريق الآخرين. وهذا النهج يسمح بسرعة الاستهلال مع تجنب المساوئ الأساسية التي تكتنف الاستعانة بشركة أو وكالة بحثية للقيام بهذا العمل. وهذه المزايا هي:

- العثور على أشخاص بعيدين عن صراع المصالح أيسر من العثور على شركة خالية من هذه الصراعات؛
- الوكالة الواحدة قد لا تكون اكتسبت الدراية المطلوبة بالصندوق؛
- من الأسهل الحفاظ على التوازن (بين الجنسيات والجنسين؛ والقدرات اللغوية) باللجوء إلى التعيين المباشر؛
- التعيين المباشر سيوفر في النفقات العامة (التي تتراوح بين 50% و80% مضافة إلى الأتعاب التي يتقاضاها الخبراء الاستشاريون)؛
- تجنب المشكلات الناجمة عن اتجاه الشركات (ومنظمات الخبرة الاستشارية الأخرى) لإيفاد مجموعة مختلفة من الموظفين المختارين من بين من يحملون بيان خبرات تم إقراره أثناء تقديم العطاءات.

وستنشأ أيضا أمانة صغيرة تتألف من مدير إداري وأمين مساعد (على أساس التفرغ، ومدير إداري لمدة 12 شهرا، وأمين مساعد عن الفترة كلها). وسوف يتطلب الأمر الحصول على بعض المدخلات من مديري الحوافز القطرية في تنظيم الاجتماعات مع الجهات المقترضة ومع الشركاء الآخرين.

سادسا - أسئلة رئيسية تتعلق بالتقييم

سيؤكد الخبراء الاستشاريون، لدى ممارسة اختصاصاتهم، من تناول الأسئلة التالية:

6-1 - الأثر

- 1 - ما هو الأثر - الكمي¹ - الذي حققه الصندوق فيما يتعلق بمستوى الفقر لدى المجموعات التي يستهدفها؛
- 2 - وأي من هذه المجموعات (المقسمة بحسب الجنس ومستوى الدخل) استفادت أساسا من ذلك؟ وهل النتائج تشير إلى أن هناك حاجة إلى تدابير إضافية لضمان المشاركة الكاملة للنساء واشد الفئات فقرا؟
- 3 - ما هي الآثار الأخرى البارزة التي حققها الصندوق، لاسيما من خلال البناء المؤسسي وتممية القدرات والحوار بشأن السياسات وتغيير الأولوية السياسية المعطاة للفقراء، سواء بشكل مباشر أو من خلال الأدوات الحافزة؟

6-2 - إسهام عمليات التحديد والتصميم

- 4 - هل كان الأثر محدودا بسبب نوعية النماذج المستخدمة في ترجمة فلسفة الصندوق ونظرياته عن الفقر إلى تدابير ملموسة لمساعدة الفقراء؟ وعلى وجه التحديد:
 - (i) فيما يتعلق بالمشروعات الموجهة لزيادة الإنتاج والدخل، هل نال المستفيدون نصيبهم من الدعم؟ وهل حققت هذه المشروعات الأثر المنشود؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك، ما هي أكثر أنماط الإخفاق شيوعا؟ وهل كان لها أي تأثير في العمليات المستخدمة في تحديد مبادرات الصندوق؟
 - (ii) وفيما يتعلق بأنماط المبادرات الأخرى هل أجرى استعراض شامل لتشخيص الوضع وبحث شامل عن النماذج البديلة (سواء في إطار مصادر المعلومات المعتادة داخل المنظمة أو على نطاق أوسع) وتطوير عدد من البدائل المجدية، وتقييم هذه البدائل باستخدام معايير معدة بعناية؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك ما هي الأنشطة التي نفذت وكيف يمكن تحسينها؟
 - (iii) إلى أي مدى كان الصندوق فعالا في تحقيق (أو التحفيز على تحقيق) الابتكارات لمواجهة المشكلات المؤسسية والتقنية؟ وما هي القيود التي عرقلت تحسين عملية الابتكار في المنظمة؟
 - (iv) ما هو النموذج الذي يستخدمه الصندوق في تحقيق الآثار الحافزة وتكرارها؛ وهل هذا النموذج فعال؟
 - (v) ما هي أهداف الصندوق من كل من الأنشطة الواردة أعلاه من 2-6 (i) إلى 2-6 (iv)؟ وهل تمثل تحديات معقولة وواضحة ومحددة؟ وهل تم إبلاغ الموظفين على النحو الواجب؟ وما هي الأسباب الرئيسية في ابتعاد الأداء الفعلي عن تحقق الأهداف المنشودة؟

¹ تجدر الإشارة إلى أن التقديرات الكمية للأثر ستكون مطلوبة التقدير لتقدير التقدم المحرز قياسا على الأهداف الإنمائية للألفية.

5 (i) إلى أي مدى يتفق تصميم المبادرات الفردية مع وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية والتقدير القطري الموحد وإطار الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية ذات الصلة بها ومدى انسجامه مع أنشطة الوكالات الأخرى؟

5 (ii) إلى أي مدى كانت ترتيبات التمويل المشترك فعالة في تحقيق التناغم بين الصندوق والجهات المشتركة في التمويل؟

6 - 3 مساهمة استراتيجيات التنفيذ والإدارة

6 - إلى أي مدى تقيد أثر مبادرات الصندوق بجميع أنواعها بجوانب الإخفاق - من حيث الكم والنوع والتوقيت - في تنفيذ العمليات التقنية الرئيسية حسب الخطة؟ ما هي الأسباب الرئيسية لأي جوانب قصور في هذا المجال؟ وهل المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر تختلف عن المشروعات الأخرى في هذا الصدد؟

7 - إلى أي مدى تقيد الأثر بسبب إخفاق المعنيين بالتنفيذ في أن يوفروا، في الوقت المناسب، الأصول التي يعتمد عليها العمل التقني في مرحلة لاحقة به؟ (كلمة "الأصول" هنا استخدمت بمعناها الواسع باعتبارها محصلة لعمليات التعيين، والتوريد، والإنشاءات، والتغيير الإداري/التشريعي؛ وإنشاء المجموعات أو المنظمات؛ وتوفير موارد الميزانية).

8 - عندما تظهر مشكلات كبرى أثناء التنفيذ فهل يتم الاستجابة لها بسرعة وبفعالية من جانب الأطراف المعنية؟ إذا لم يكن الأمر كذلك فما هي أكثر الأسباب شيوعاً لهذه الصعوبات؟ (مثال ذلك، هل الصعوبات تتعلق عادة بحل المشكلات التقنية، والمالية، وتنظيم العلاقات القانونية/التعاقدية مع المقترضين والأطراف الأخرى، أو تكمن في مجالات مختلفة؟) وما هو مدى كفاءة (i) نظام الرصد والتقييم في الصندوق و(ii) فعالية ترتيبات الإشراف في التعامل مع هذه القضايا؟

9 - إلى أي مدى ترتبط المشكلات المحددة في إطار الأسئلة الرئيسية 6، 7، 8، بالنهج الذي يتبعه الصندوق في مجال التنفيذ وحضوره الميداني المحدود؟ وهل يمكن علاجها بتطور المهارات الإدارية لموظفي الجهات المقترضة والوكالات المنفذة الأخرى فيما يتعلق بتنفيذ المشروعات بدلاً من اللجوء إلى استثمارات كبيرة في تطوير البنية الأساسية التنظيمية؟

10 - فيما يتعلق بوجه خاص بالمشروعات المختارة كعينة والتي اكتمل تنفيذها أو قارب على الانتهاء، هل اتخذت خطوات كافية لضمان استدامتها؟ وما هي العوامل الرئيسية التي تحد من استدامة المشروعات؟

6 - 4 مساهمة عمليات التصميم والتخطيط التفصيلية

11 - في ضوء نوعية العمليات التي تستخدم في تحديد مبادرات الصندوق، إلى أي مدى تتسم إجراءات التصميم والتخطيط التفصيلي في المنظمة بالفعالية، مع الإشارة بصفة خاصة إلى المجالات التالية: وضع جداول زمنية واقعية ومعقولة للتنفيذ؛ ووضع تنبؤات مرحلية للإنفاق تقلل إلى أدنى حد من الاضطرابات المالية فيما بعد؛ والنوعية التقنية (في مجالات الاقتصاد، والري، والائتمان، وتنمية المشروعات الريفية الصغيرة. الخ)؛ وسرعة التنفيذ بما يتفق والجداول الزمنية القطرية للأنشطة الزراعية والإدارية؟

12 - ما هي الضغوط الزمنية الرئيسية التي يتعرض لها موظفو الصندوق (مثل التي تتجم عن عبء العمل الواقع عليهم مقارنة بعددهم)؟

13 - ما هي أهم الجوانب في ثقافة الصندوق من حيث أثرها في كفاءة المنظمة؟

14 - يتولى الخبراء الاستشاريون تنفيذ نسبة كبيرة من عمل الصندوق في مجال التصميم والتخطيط والإشراف والرصد والتقييم؛ فهل يستفاد منهم بأكبر قدر من الفعالية؟ وهل تعتبر إجراءات التعيين، والإشراف، والمساندة المقدمة للتطوير المهني الجاري لفريق المنظمة من الخبراء الاستشاريين (لا سيما القادمين من بلدان نامية) إجراءات مقبولة؟ وهل هناك حاجة إلى أي شكل من أشكال الاعتماد الداخلي للخبراء الاستشاريين اللازمين للعمل في مجالات متعددة التخصصات ولكن لا تتوافر لهم المؤهلات الرسمية المطلوبة؟

6 - 5 إدارة المعرفة

15 - ما هي النظم الرسمية القائمة لإدارة المعرفة والمستخدم في استيعاب الدروس المهمة من التجربة الميدانية والتي تكفل (فيما يتعلق بالطبيعة متعددة التخصصات لجزء كبير من عمليات الصندوق) مداومة إطلاع الموظفين على أحدث التطورات المتعلقة بمجال تخصصهم؟ وإلى أي مدى كان عنصر التقييم في نظم الرصد والتقييم في الصندوق فعالاً في تحديد احتياجات الممارسات المتغيرة والمعلومات الجديدة، وهل كانت نظم إدارة المعرفة فعالة في توفير هذه المعلومات واستخدامها؟

6 - 6 القضايا التنظيمية طويلة الأجل

16 - ما هو الأثر الرئيسي لمرحلتين عمليتين لتطوير أسلوب العمل في الصندوق والتغيير الاستراتيجي الجاري في قدرة الصندوق على وضع وإدارة حافظة كبيرة من المبادرات عالية الجودة للتخفيف من وطأة الفقر؟ وهل أدت هذه العمليات إلى إرساء طابع مناسب ومميز للصندوق؟ وبناء على المعايير المماثلة لتلك المطبقة في السؤال الرئيسي 3(ii)، أعلاه هل تعتبر توقعات تحسين مستوى أداء الصندوق في المستقبل قائمة على أساس صحيح؟

سابعا - طريقة العمل

ستبين المنهجية المستخدمة في الذيل الأول، وستعتمد عملية الفحص، ما لم ترد الإشارة إلى غير ذلك، أساساً على البيانات التي سيتولى أعضاء الفريق جمعها.

7 - 1 أخذ العينات

ستنفذ عمليات الفحص لعينة من البلدان وعينات فرعية من المشروعات المختارة وفقاً للمبادئ العريضة التالية والتي تسمح بأخذ عينات مرتبة عشوائياً من مبادرات الصندوق. (من الضروري أن يتجنب القائمون بالتقييم قصر عملهم على المبادرات والبلدان "المثيرة للاهتمام" ولأن ذلك سيجعل من المستحيل إجراء أي شكل من أشكال تقدير الأثر الشامل. كما أنه سيجعل من الصعوبة بمكان رفض الرأي الذي يذهب إلى أن النتيجة (سواء كانت إيجابية أو سلبية من منطلق قدرة الصندوق الظاهرة على تحقيق الأثر المنشود) إنما هي محصلة شكلية لعملية أخذ العينات).

فيما يلي مخطط مناسب لأخذ العينات بشكل تجميعي مرتب:

- وضع مخطط لأخذ العينات يدور حول أقاليم الصندوق الخمسة، باستبعاد البلدان الأعضاء الجديدة من أوروبا الشرقية، وغربي آسيا (المجموعة 6)، وتشكيل مجموعة منفصلة من المشروعات التي تتضمن مشاركة كبيرة في تمويل التكاليف الاجتماعية (المجموعة 7).
 - في إطار كل إقليم (المجموعات 1-5)، يضع موظفو الشعبة المعنية تصنيفا ذاتيا للبلدان وفقا لمستوى نشاط الصندوق في الإقليم؛ وتقسّم البلدان إلى مجموعتين على أساس نقطة الوسط في الترتيب. تم اختيار بلد من كل مجموعة باستخدام طريقة عجلة الروليت التي تجعل احتمالات الاختيار متناسبة مع عدد سكان الريف.
 - تكرر هذه العملية للمجموعة 6. (نظرا لعدم وجود مشروعات تقترب من الانتهاء، فسوف يتعين استخدام نمط معدل للعمل الميداني في هذه البلدان).
 - يتم اختيار مشروعين عشوائيا من مجموعة التمويل المشترك (المجموعة 7).
 - يختار من كل قطر أربع مبادرات عشوائيا من بين المشروعات المنتهية، أو التي سينتهي موعدها الأصلي بعد تمديده من أول يناير/كانون الثاني 2001 إلى أول يناير/كانون الثاني 2004. ومن المفروض أن تعبر نسبة المبادرات الموجهة لتحسين الإنتاج/الدخل إلى المبادرات الأخرى في العينة عن العدد النسبي للنمطين في الحافظة القطرية.
- وقد يحتاج هذا المخطط العريض إلى بعض المواءمة في ضوء الزيارات الاستطلاعية التي يقوم بها رئيس بعثة التقييم.

7 - 2 عمليات الفحص داخل البلدان

سوف تتعلق عمليات الفحص داخل البلدان بالأسئلة الرئيسية 1-10 أساسا. وسوف تنفذ خمسة أنماط رئيسية من عمليات الفحص القطرية هي:

- (i) فيما يتعلق بالمبادرات الموجهة للإنتاج وتوليد الدخل سوف تركز عمليات الفحص على الأثر وتوزيع الفوائد (بحسب الجنس والفئة الاجتماعية الاقتصادية) ومفهوم المستفيدين تجاه الطريقة التي غيرت بها هذه الفوائد (والنتائج الأخرى) مستوى معيشتهم. وسوف يتضمن الأثر الحاسم في هذا الموضوع عقد مقارنة بين دخل وإنتاج الأسر في منطقة المشروع وفي المواقع غير المشمولة بالمشروع بجانب وضع تحليل اقتصادي قياسي لتقدير أثر الفئات المختلفة من مشروعات الصندوق، واستخدام البيانات الثانوية وأي معلومات أساسية أخرى تكون متاحة حول هذا الموضوع. وسوف تحدد مفاهيم المستفيدين تجاه أثر المشروعات باستخدام تقنية منظور المطلعين². وعندما يكون

² هي تقنيات تركز على تحديد وجهة نظر من تجري معهم المقابلة تجاه الفئات والمسائل البارزة، ويشمل ذلك تقنيات اللقاءات الاثنوغرافية وطرق المقارنة، مثل شبكات القياس، التي تحدد كمهارات أساسية لأوضاع الفريق ذات الصلة. وللإطلاع على مزيد من المعلومات يرجى الرجوع إلى الذيل الأول.

الأثر أقل منه، أو مختلفا عن ما كان متوقعا، يجري تحليل تشاركي لقضايا النظم الزراعية والأسرية المعنية باستخدام نفس الطرق مع تعزيزها بطرق الإدارة الزراعية التشاركية عند الضرورة.

(ii) فيما يتعلق بالنوع الآخر من المبادرات سيحدد الأثر باستخدام تقنيات منظور المطلعين والعمل مع المستفيدين المباشرين. وعندما يكون الأثر أقل من أو مختلفا عن ما كان متوقعا سيكون من الضروري فحص تصميم المبادرة وتنفيذها على السواء. ويتطلب فحص نوعية التصميم استعراض مدى شمول ودقة البحث عن التشخيص البديل للموقف، وطائفة من الحلول الممكنة، وعن مجموعة مناسبة من معايير اختيار التشخيص والحلول.

(iii) سيتم فحص مدى إسهام نوعية إدارة التنفيذ في نجاح أو فشل (جميع فئات المشروع) بتقصي تاريخ عينة المبادرات وما تم بشأنها من لقاءات (ويتطلب هذا أيضا القيام بزيارات للمؤسسات المتعاونة المعنية وتنفيذ المزيد من العمل في المقر).

(iv) عندما تتضمن عينة المبادرات إجراء تغيير في أساليب العمل (أي إذا كانت تستخدم آلية الإقراض المرنة أو تشكل جزءا من تجربة الإشراف المباشر على المشروعات)، تعقد لقاءات لتحديد مزايا/عيوب صياغة بعينها ومدى ما تحصل عليه من رعاية ودعم، ويستخدم ذلك في عمليات التحليل التي تجري في المقر (أنظر ما بعده).

(v) ستعقد لقاءات وتجرى دراسة للوثائق لبحث العلاقات بين الجهات المانحة وتحديد مدى مناسبة حافظة الصندوق للأنشطة الأخرى في القطر.

7 - 3 التحريات في المقر

تتعلق هذه التحريات بالأسئلة الرئيسية 11-16 أساسا، وسوف يتطلب الأمر إجراء الإنمات الرئيسية التالية من عمليات الفحص:

- (i) سيتحقق الجزء الأكبر من العمل من خلال عقد لقاءات مفتوحة وتقصي تاريخ عينة المبادرات.
- (ii) ستبحث القضايا المتعلقة بالثقافة المؤسسية باستخدام أدوات منظور المطلعين المشار إليه في القسم السابق.

ثامنا - اختصاصات المعنيين بالتقييم

8 - 1 اختصاصات رئيس بعثة التقييم/المؤسسات والإدارة

- i تولي المسؤولية العامة عن تنظيم عملية التقييم.
- ii تحديد الإجراءات المناسبة للتقدير وإعداد قائمة الاختيار الموجزة وإدارة عملية تعيين باقي أعضاء الفريق بمساعدة من المسؤول الإداري.
- iii عرض توصية بكل وظيفة على اللجنة الفرعية للتعيين التابعة للجنة التوجيهية.

- iv اتخاذ جميع التدابير الضرورية المتعلقة بكل وظيفة ضمانا لإبرام كل عقد على النحو الواجب وتعيين الشخص المعني في الموعد المطلوب.
- v تحديد المبادرات والبلدان المأخوذة كعينة والتي ستكون هي المحور الرئيسي للعمل الميداني، والعمل من خلال المسؤول الإداري على التأكد من اتخاذ الترتيبات الضرورية المتعلقة بالدعم المحلي والسفر والشؤون اللوجستية.
- vi القيام، في مرحلة مبكرة من عملية التقييم، بزيارات استطلاعية إلى بلدين لجمع البيانات الأساسية اللازمة لعمليات الفحص على مستوى مقر الصندوق.
- vii العمل بالتعاون الوثيق مع الفريق الأساسي للتقييم في تصميم عمليات المسح الميدانية، وضمان توصلها إلى تقديرات جيدة عن الأثر الكمي لعمليات الصندوق على الدخل الأسري؛ وتوفيرها لأساس سليم يقوم عليه تقدير أسلوب توزيع الفوائد (بحسب الجنس والفئة الاجتماعية الاقتصادية)، وتأثيرها الأوسع على الفقر.
- viii قيادة العمل الميداني وما يعقب ذلك من تحليل واستخدام ذلك في وضع الإجابة عن السؤالين الرئيسيين 1 و 2 (الأثر العام وتوزيعه) والسؤال 3 (الفوائد البارزة الأخرى).
- ix العمل بشكل وثيق مع أخصائي إدارة المشروع لتحديد جوانب الإجراءات التنفيذية الجارية (إذا وجدت) التي قللت من أثر عمليات الصندوق، والتصدي على وجه التحديد للقضايا المتعلقة بنموذج الصندوق في مجال الإشراف والتنفيذ، أو مدى استخدام طرق التدريب المناسبة لنقل المجموعة المناسبة من المهارات إلى الوكالات المنفذة، وطريقة معاملة الاستجابة للمشكلات الناشئة.
- x تولي المسؤولية الفنية الرئيسية عن فحص العلاقات بين الصندوق، والمقترضين، والشركاء الآخرين (السؤال الرئيسي 5).
- xi مناقشة نتائج عمليات الفحص القطرية مع المقترضين والشركاء الرئيسيين، وتسجيل أي خلافات يتعذر حلها فيما يتعلق بالتفسيرات لإدراجها في التقرير النهائي.
- xii لدى عودته إلى مقر الصندوق بعد انتهاء عمله الميداني يتولى قيادة المناقشات مع أخصائي الأساليب المعيشية الريفية وأخصائي النظم الزراعية والإدارة العليا للصندوق لصياغة الاستجابة للسؤال الرئيسي 4 (تحديد وتصميم المبادرات).
- xiii تولي المسؤولية الفنية الرئيسية عن فحص الثقافة المؤسسية للصندوق والضغط الواقعة على وقت الموظفين وتعيين وتشغيل الخبراء الاستشاريين وقضايا إدارة المعرفة (الأسئلة الرئيسية 12 و 13 و 14 و 15).
- xiv استعراض التغييرات التي تطرأ على المسائل الاستراتيجية والتشغيلية التي نجمت عن تطوير أسلوب العمل في الصندوق وإجراءات برنامج التغيير الاستراتيجي أثناء فترة التقييم. ويتولى،

بالتشاور مع الإدارة العليا للصندوق، تقدير مدى ملاءمة النهج العام للمنظمة في الحفاظ على فعاليتها وتطورها في المدى البعيد (السؤال الرئيسي 16).

xv حسم أي توترات أو صعوبات تنشأ بين فريق التقييم والأطراف الأخرى المعنية، وإذا تعذر ذلك إحالة المسألة فوراً إلى اللجنة التوجيهية.

xvi يتولى، بالتشاور مع الإدارة العليا في الصندوق، تحديد ثلاثة مجالات كحد أقصى سيكون حل مشكلات وطرح توصيات بشأنها أمراً مفيداً من ناحية المضي في تكشف وتشخيص كل مجال من مجالات المشكلات.

xvii إعداد التقارير المشار إليها في القسم الحادي عشر وعرضها على اللجنة التوجيهية.

xviii الرد على أي استفسارات تتعلق بالتقرير النهائي، وإعداد وتنظيم عرض للقضايا والخلاصات الرئيسية قبل انعقاد المجلس التنفيذي.

2 - 8 أخصائي إدارة المشروعات

i تجميع المعلومات السردية التفصيلية عن تنفيذ عينات المبادرات في كل قطر باستخدام المعلومات الموثقة واللقاءات الشخصية وعمليات الفحص الميداني لتحديد أسباب أي صعوبات قد تنشأ.

ii يتولى، فيما يتعلق بعينات المبادرات، تقدير المستوى العام للإنجازات المادية كما يتولى، بالتشاور مع رئيس البعثة والخبير الاقتصادي/الإحصائي، تقدير إلى أي مدى أدت قلة الإنجازات المادية إلى الحد من الأثر المتوقع.

iii تقدير النظم التي يستخدمها المقترض والوكالات المنفذة في إدارة تدفق الأنشطة المادية مع إيلاء اهتمام خاص للتمييز بين مرحلة الإنشاء (التي تشمل توفير الأموال وإنشاء المجموعات والرابطات والهيئات القانونية الأخرى، والتوريد، والتعيين، والإنشاءات)، والمرحلة التشغيلية لهذه المشروعات.

iv تقدير النظم التي يستخدمها المقترض والوكالات المنفذة في إدارة تدفقات النفقات، مع إيلاء اهتمام خاص لفعالية أحكام الاستعراض المالي المنتظم.

v تقدير الإجراءات التي تستخدمها المؤسسات المتعاونة في الإشراف على كل بلد من بلدان العينة.

vi العمل بشكل وثيق مع رئيس البعثة في تقدير مدى استجابة المقترضين المختلفين والوكالات الشريكة والمؤسسات المتعاونة (والصندوق) لأي مشكلات تقنية ومؤسسية بارزة قد تنشأ أثناء التنفيذ، ومدى فعالية النظم الجارية لرفع التقارير، سواء كقنوات للإبلاغ عن المشكلات (والفرص المتاحة)، أو كوسيلة لطمأنة المقترض والصندوق بأنهما يتمتعان بالسيطرة الفعالة على العمليات.

- vii العمل بشكل وثيق مع رئيس البعثة في تقدير مستوى المهارات المتاحة في المجالات والتقنيات الرئيسية، بما في ذلك تشغيل نظم الرقابة على الأنشطة المادية والنفقات؛ ونظم رفع التقارير؛ وتشخيص المشكلات المستجدة والاستجابة لها؛ لا سيما إذا كانت معقدة أو لها أبعاد سياسية واجتماعية قوية.
- viii العمل بشكل وثيق مع رئيس البعثة ومكتب المراقب المالي في تقدير النهج التي يستخدمها موظفو الصندوق وخبرائه الاستشاريون في وضع الجداول الزمنية للتنفيذ والتوقعات المرحلية للنفقات، مع الإشارة بصفة خاصة للمشكلات التي يحتمل أن تنشأ نتيجة لقصور الجدول الزمني أو عدم تحديد مراحل واقعية لصرف الأموال.
- ix استعراض المشكلات التي يواجهها مكتب المراقب المالي، ومديرو الحوافز القطرية، والشعب في الاستجابة للطلبات العاجلة للحصول على مبالغ إضافية، والتعجيل بأنماط الصرف أو إدخال تغييرات على نمط السماح بصرف الأموال، أو طلبات النقل بين أبواب الميزانية.
- x العمل بشكل وثيق مع رئيس البعثة في وضع الإجابات عن الأسئلة 6، و7، و8 و9 (إدارة وتخطيط التنفيذ).
- xi تحليل العوامل التي تؤثر في استدامة عينات المشروعات (السؤال الرئيسي 10)
- xii تنفيذ الأنشطة الأخرى التي يطلبها رئيس البعثة حسب الأصول.
- xiii تقديم توصيات بشأن تحسين النهج العام لإدارة التنفيذ، والأدوات والتقنيات المستخدمة فيه وأي استثمارات أخرى تكون مطلوبة في مجال تنمية المهارات.
- xiv تقديم تقرير موجز عن المسائل المذكورة أعلاه بالصياغة التي يتفق بشأنها مع رئيس البعثة.

3 - 8 الخبير الاقتصادي/الإحصائي

- i مساعدة رئيس البعثة في تصميم مخططات أخذ العينات على جميع مستويات الفحص التي تتضمنها عملية التقييم.
- ii فيما يتعلق بالمشروعات الموجهة أساسا لتحسين الإنتاج والدخل، تصميم عملية فحص لتحديد أثر المبادرات على الدخل الأسري، قياسا على الوضع القائم قبل المشروع، مع الأخذ في الاعتبار أثر التغييرات الأخرى التي كان يمكن أن تحدث بدون المشروع. ومن المفروض ألا يؤدي هذا الفحص فقط إلى وضع تقديرات للأثر، وإنما يؤدي أيضا إلى توزيع هذا الأثر بحسب الجنس والفئة الاجتماعية الاقتصادية.
- iii وضع مجموعة من المقاييس المناسبة لتحويل التقديرات المأخوذة من العينة إلى مقياس عام للأثر وتقديره.

- iv بحث إمكانية وضع تقدير اقتصادي قياسي لمساهمة مختلف خصائص المشروعات وقدرتها على تحقيق الأثر المنشود؛ وإعداد التحليل المطلوب إذا بدا ذلك معقولا.
- v إعداد تقدير، يتعلق بكل من الأقطار المعنية، عن مدى دعم الظروف الاقتصادية والسياساتية القائمة لجهود الصندوق.
- vi مساعدة رئيس البعثة في استفساراته عن تكوين حواظ الصندوق القطرية وعلاقتها بالمقترضين والشركاء القائمين والمحتملين الآخرين.
- vii تنفيذ الأنشطة الأخرى التي يطلبها رئيس البعثة حسب الأصول.
- viii تقديم تقرير موجز عن المسائل المذكورة أعلاه بالصياغة التي يتفق بشأنها مع رئيس البعثة.

4-8 أخصائي الوسائل المعيشية الريفية

- i العمل بشكل وثيق مع رئيس البعثة والخبير الاقتصادي/الإحصائي، في تصميم وتنفيذ الفحوص الميدانية عن العوامل التي تحكم أثر المشروعات الموجهة لتحسين الدخل والإنتاج.
- ii مساعدة رئيس البعثة والخبير الاقتصادي/الإحصائي، في تحديد من سيعود عليهم المشروع بالفائدة مع الإشارة بصفة خاصة إلى قضايا الجنسين وتغذية الأطفال والصحة والرفاهية.
- iii تحديد العوامل التي قيدت توزيع فوائد المشروعات المأخوذة كعينة، لا سيما عندما يكون لها تأثير سلبي على النساء أو أشد فئات المجتمع فقرا.
- iv فيما يتعلق بالمشروعات التي تتضمن عنصرا مهما للتمويل المشترك الموجه إلى جوانب أخرى من أعراض الفقر (مثل الصحة والتعليم)، تصميم وتنفيذ فحوص لتحديد مدى فعالية التعاون في هذا المجال.
- v العمل كشخص مرجعي لمعاونة أعضاء الفريق الآخرين في عمليات الفحص التي تستهدف تحديد أثر مبادرات الصندوق على المستوى المعيشي للمستفيدين واستيضاح مفاهيم المستفيدين لهذه القضية.
- vi تنفيذ الأنشطة الأخرى التي يطلبها رئيس البعثة حسب الأصول.
- vii تقديم تقرير موجز عن المسائل المذكورة أعلاه بالصياغة التي يتفق بشأنها مع رئيس البعثة.

5 - 8 أخصائي النظم الزراعية

- i العمل بشكل وثيق مع رئيس البعثة، والخبير الاقتصادي/الإحصائي، لتصميم وتنفيذ الفحوص الميدانية عن العوامل التي تحكم أثر المشروعات الموجهة لتحسين الدخل والإنتاج مع الإشارة

بصفة خاصة إلى تأثير هذه النظم على استخدام المرافق، والتكنولوجيات، وجوانب الدعم الأخرى المقدمة للمستفيدين.

- ii العمل كشخص مرجعي لأعضاء الفريق الآخرين في مجالات تحليل ميزانية المزارع/الأسر وتحليل النظم الزراعية.
- iii العمل، بالتشاور مع رئيس البعثة وأخصائي الأساليب المعيشية الريفية، في تحديد ما إذا كانت هناك مجالات تأثر فيها أداء المشروعات بسبب الطرق التقنية التي يتضمنها تصميم المشروعات. (كلمة "تقنية" تعني الهندسة الزراعية، والري، والترويج للمشروعات الصغيرة وتمويل القروض الصغيرة ألخ).
- iv صياغة الاختصاصات اللازمة لتعيين الأخصائيين التقنيين المطلوبين.
- v تنفيذ الأنشطة الأخرى التي يطلبها رئيس البعثة حسب الأصول.
- vi تقديم تقرير موجز عن المسائل المذكورة أعلاه، بالصياغة التي يتفق بشأنها مع رئيس البعثة.

9 - أوضاع الموظفين

سيكون وجود أي تعارض ملموس في المصالح مبررا قويا في جميع الحالات لعدم التأهيل للوظيفة. وتعبير "تعارض المصالح" يعني أي تكليف متزامن بالعمل مع الصندوق؛ وأي مشاركة من الموظف أو الخبير الاستشاري في الإدارة، أو في تطوير أسلوب العمل في الصندوق، أو في أي من عمليات التغيير الاستراتيجية التي تحدث أثناء فترة التقييم في المؤسسة؛ وأي عمليات استعراض/تقييم سابقة؛ أو يكون تاريخ عمله يتضمن قضاء أكثر من 15% من أيام العمل في العمل مع الصندوق بشكل مباشر أو غير مباشر.

9 - 1 رئيس بعثة التقييم

أخصائي في مجال المؤسسات والإدارة ممن له خبرة واسعة بتطبيق هذه الخبرات على المنظمات والمشروعات المعنية بالتنمية، وله خبرة واسعة بأعمال التقييم، ويتمتع بالمهارة القيادية. وينبغي أن تتوفر له الكفاءة المشهود بها في استخدام التقنيات الرئيسية المحددة في الذيل الأول القسم 1-3 (i)، و(ii)، و(iii).

9 - 2 أخصائي إدارة المشروعات

مدير مشروعات من ذوي الخبرة المناسبة وممن مارسوا العمل في إدارة المشروعات بشكل مباشر (إما في المجال التنفيذي أو في مجال المساعدة الفنية أو ما يماثلها) ومن ذوي الخبرة في مجال التقييم ويتمتع بالكفاءة المشهود بها في تطبيق جميع التقنيات الرئيسية المحددة في الذيل الأول القسم 3.1 (v). ويحبذ، ولكن لا يشترط، توافر الخبرة في مجال التقييم.

9 - 3 الخبير الاقتصادي/الإحصائي

خبير اقتصادي يحمل درجة الماجستير على الأقل، وله خبرة واسعة في التحليل الاقتصادي على المستويين الجزئي والكلّي في البلدان النامية. وينبغي أن يتمتع بكفاءة مشهود بها في تصميم وتحليل عينات المسح (البيانات الكمية والنوعية معا)، وله خبرة جيدة بتطبيق التقنيات الاقتصادية القياسية على المشكلات العملية، بما في ذلك التقييم.

9 - 4 أخصائي الأساليب المعيشية

أخصائي انثروبولوجي أو في فرع الاجتماع الريفي وله خبرة واسعة في عدد كبير من البلدان النامية، واستقصاء الاستراتيجيات الأسرية المعيشية لتحقيق الأمن الغذائي. ويشترط توافر خبرة في تقييم و/أو إدارة المشروعات المتعلقة بدعم الاستراتيجيات المعيشية وزيادة الدخل، أو تعزيز الأمن الغذائي. ويجب أن يتمتع بكفاءة مشهود بها في استخدام التقنيات الرئيسية المحددة في الذيل الأول القسم 1-3 (iii) و (iv)، ومعرفة دقيقة بقضايا الجنسين.

9 - 5 أخصائي النظم الزراعية

أخصائي زراعي من ذوي الخبرة في عدد كبير من البلدان النامية في فحص النظم الزراعية في سياق الاستراتيجيات الأسرية المعيشية وتحقيق الأمن الغذائي الأسري. ويشترط توافر الخبرة بأعمال التقييم و/أو إدارة المشروعات المتعلقة بدعم استراتيجيات البقاء، ورفع مستوى الدخل الزراعي، أو تعزيز الأمن الغذائي؛ ويجب أن يتمتع بكفاءة مشهود بها في استخدام التقنيات الرئيسية المحددة في الذيل الأول القسم 1-3 (iv) ولا سيما تقنيات الإدارة الزراعية التشاركية.

10 - الوثائق المرجعية

سوف يطلع المسؤولون عن التقييم على الأجزاء التي تخصهم في الوثائق التالية:

- i تقرير الفقر الريفي للصندوق، 2001.
- ii التقرير السنوي للصندوق (أحدث تقرير).
- iii تمكين فقراء الريف: الإطار الاستراتيجي لعمليات الصندوق للفترة 2002-2006.
- iv وثيقة الاستراتيجية الإقليمية لكل من الأقاليم الخمسة.
- v تقديرات الفقر الريفي في كل من الأقاليم الخمسة.
- vi الاستعراض الخارجي لنتائج وأثر عمليات الصندوق (فبراير/شباط 2002)
- vii تعليقات إدارة الصندوق على الاستعراض الخارجي لنتائج وأثر عمليات الصندوق (REPL.VI/3/R.9).
- viii الموجز المقدم من الرئيس عن مداولات الاستعراض الخارجي لنتائج وأثر عمليات الصندوق (REPL.VI/3/INF.5).
- ix المبادئ التوجيهية: وثيقة التصميم والملف الرئيسي. وأثر إدارة البرامج يونيو/حزيران 2001.
- x وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية لكل بلد تتم زيارته.
- xi وثائق تصميم المشروعات، وتقارير بعثات الإشراف على عدد مختار من المبادرات.
- xii تصميم المشروعات/التقييم المرحلي لعينة من المبادرات (إن وجد).
- xiii نحو منهجية تقييم الأثر: إطار استرشادي للمسائل الرئيسية لتقييم المشروعات، مكتب التقييم والدراسات في الصندوق، فبراير/شباط 2002.

- xiv دليل رصد وتقييم المشروعات، مكتب التقييم، الصندوق 2003.
- xv آلية الإقراض المرنة: ردود على أسئلة شائعة
- xvi تقرير عن الوضع الخاص بآلية الإقراض المرنة، وثيقة المجلس التنفيذي EB 2002/76/R.8/Rev.1.

وثيقة عمل: التقييم الخارجي المستغل للصندوق: مشروع مقترحات وتحليل للقضايا (مكتب التقييم).

11 - تقديم التقارير

سيتولى رئيس بعثة التقييم إعداد التقارير التالية بالاستعانة بمدخلات يقدمها أعضاء الفريق الآخرون على النحو المبين في اختصاصات كل منهم.

- (i) **تقرير الاستهلال وخطة العمل.** يعرض هذا التقرير في أقرب وقت مناسب بعد الانتهاء من الزيارات الاستطلاعية، وسيبين التقرير البلدان التي تشملها الزيارات ويعرض نسخة معدلة من الإطار الزمني العام المشار إليه في القسم 13 من هذه الاختصاصات، كما يبين أي تعديلات ينوي رئيس البعثة إجراؤها في المنهجية.
- (ii) **التقارير المرحلية الفصلية.** تقدم في نهاية كل ثلاثة أشهر من تاريخ تعيين المسؤول، يتولى رئيس البعثة إعداد بيان موجز بالتقدم المحرز ويبين القضايا التي يمكن أن تؤثر في سير العمل خلال الأشهر الثلاثة التالية.
- (iii) **التقرير النهائي.** سيتولى رئيس البعثة جمع مداخلات أعضاء الفريق وإعداد التقرير النهائي بغرض عرضه في يوم الجمعة الأخير من أغسطس/آب 2004. وسيصدر هذا التقرير موجز تنفيذي وسيكون هيكله مطابقاً، بقدر الإمكان، لمحتوى وتسلسل الأسئلة الرئيسية المبينة في القسم السادس، ويجب أن يتناول كلا من هذه الأسئلة وأن يبين الطرق ومصادر المعلومات المستخدمة في كل إجابة.

وسوف يلتزم كل من هذه التقارير بالمعايير التالية: أن تتسم بالوضوح، وأن تكون محررة بأسلوب مباشر، وأن تتجنب العبارات المطلقة عن وصف المشكلات، وأن تكون موجزة ومختصرة بقدر الإمكان، وأن تتسم بالشفافية، وأن تتحاشى استخدام أسلوب القطع واللصق إلا عند استخدام المقطعات الواضحة.

12 - ممارسة السلطات

12 - 1 اللجنة التوجيهية

(i) **الهيكل والتشكيل** - ستتألف اللجنة التوجيهية من:

- رئيس، عضو في لجنة التقييم ومختار منها.
- أمين/منسق، يختار من بين كبار موظفي مكتب التقييم والدراسات؛ ونظراً لأن هذا المسؤول سيتفرغ للعمل في اللجنة، يجب تعيين شخص يحل محله أثناء غيابه. وسيتولى الأمين/المنسق المسؤولية عن التأكد من اتخاذ إجراءات تعيين رئيس بعثة التقييم في الوقت المناسب، وعن تعيين المباشر لموظفي الأمانة؛ وعن

تنظيم الاجتماعات الروتينية؛ وعرض البنود غير العادية على اللجنة الفرعية للتعين (أنظر أدناه) واللجنة التوجيهية ذاتها، عند الاقتضاء.

- الأعضاء (9) يختارون من بلدان القوائم ألف، وباء، وجيم بناء على اتفاق بين منسقي القوائم المعنية وأعضائها بحسب النسب التالية ألف 4، باء 2، جيم 3.

(ii) مهام اللجنة التوجيهية للتقييم الخارجي المستقل. فيما يلي مهام اللجنة التوجيهية:

- تعديل/إقرار اختصاصات التقييم الخارجي المستقل.
- تعيين رئيس بعثة التقييم . ويتولى أمين اللجنة/المنسق المسؤولية عن وضع تفاصيل عملية التعيين؛ ويجوز له إعادة النظر في إجراءات التعيين، وإجراء المقابلات الشخصية. ويجوز له أيضا أن يفوض اللجنة الفرعية للتعين القيام ببعض هذه الأنشطة تعجيلا للإجراءات.
- إقرار تعيين مسؤولي التقييم.
- الاضطلاع بالسلطات الرسمية في التعامل بين مسؤولي التقييم والمقترضين والمؤسسات المتعاونة وجميع وحدات الصندوق.
- حل أي مشكلات تنشأ في هذه المعاملات التي يتعذر على رئيس بعثة التقييم وأمين/منسق اللجنة معالجتها.
- تسلم تقارير مسؤول التقييم.
- تقديم التعليقات التي يرى أنها ضرورية استجابة لتقرير الاستهلال والتقارير الفصلية وتكون هذه التعليقات ذات طبيعة استشارية بحتة.
- تلقي وتجميع ردود إدارة الصندوق على التقرير النهائي.
- إحالة التقرير الأصلي بالإضافة للتعليقات إلى المجلس التنفيذي، عن طريق لجنة التقييم، مرفقا بتعليقاتها.

12 - 2 التعيين/اللجنة الفرعية للتعين

ستتولى اللجنة التوجيهية تعيين اللجنة الفرعية للتعين وتتألف من أمين/منسق وثلاثة أعضاء متواجدين في روما. والمهمة الرئيسية لهذه اللجنة الفرعية هي التعامل مع جميع المسائل ذات الصلة بتعيين مسؤولي التقييم والأخصائيين التقنيين.

12 - 3 إجراءات التعيين

ستتولى شركة توظيف تختارها اللجنة التوجيهية تعيين رئيس بعثة التقييم الذي سيتولى قيادة عملية تعيين باقي أعضاء الفريق.

يجب أن تكون إجراءات التعيين واضحة وشفافة، وأن تضمن أن عملية الاختبار ستوفر بالمهارات الرئيسية الواردة في القسم التاسع والمشروحة في الذيل الأول، وأن يكون المعيار الأول للتعين هو توافر المهارات والخبرة المناسبة. وفي حين أن تحقيق التوازن بين أصل المرشحين وانتمائهم إلى أحد الجنسين وقدراتهم اللغوية يجب أن يحتل المرتبة التالية للمعيار الأول، فإنه ينبغي ألا تكون هناك مشكلة في الحفاظ على هذا التوازن بشرط توخي العناية في اختيار القوات المستخدمة في الإعلان عن الوظائف وضمان إطلاع عدد كبير من المرشحين الأكفاء في كل إقليم

من أقاليم الصندوق على هذا الإعلان. وسيجري فرز أولي لطلبات التعيين وخفضها إلى عدد مقبول، ويتم بعد ذلك إعداد قائمة موجزة مختارة بالمتقدمين؛ ويتولى رئيس بعثة التقييم الإطلاع على بيانات المرشحين والاتصال بهم هاتفياً؛ ووضع قائمة منتقاة بهم ثم يعرض التوصية بالتعيين على اللجنة الفرعية للتعيين.

13 - الإطار الزمني

وضع الإطار الزمني التالي وفقا لحجم العمل المبين في الاختصاصات ومخطط اخذ العينات.

ID	Task Name	Duration	Predecessors	Resource Names	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep
1	Board approval	0 days																							
2	Head-hunt & mobilize HoEM	5 wks	1	S/C																					
3	Appointment of Administrator & S. Asst	5 wks	1	S/C																					
4	Team recruitment - design advertising	1 wk	2	Ad,HoEM,S/C																					
5	Place adverts	2 wks	4	Ad																					
6	Wait for responses	4 wks	5																						
7	Prepn of draft contracts	1 wk	4	Ad,HoEM																					
8	Screen responses	1 wk	6	Ad,HoEM																					
9	Shortlist, tele-interviews	1 wk	8	HoEM,S/C																					
10	Steering Committee approves appls	1 wk	9																						
11	Finalise contracts, mobilize Core Evaluation team	2 wks	10	Ad																					
12	Reconnaissance visits	3 wks	7	HoEM																					
13	HoEM starts investigations at IFAD HQ	3 wks	12	HoEM																					
14	HoEM continues IFAD HQ work	3 wks	9	HoEM																					
15	Preparations for overseas f/work	2 wks	11	HoEM,RLHS,FSS,PI																					
16	Main in-country f/work	44 wks	15	HoEM,RLHS,FSS,PI																					
17	HoEM completes IFAD HQ work	4 wks	16	HoEM																					
18	PMS work at IFAD HQ	4 wks	16	PMS																					
19	Writing-up, PMS	3 wks	18	PMS																					
20	Analyses by Economics/Stat at HQ	4 wks	16	E/S																					
21	Writing-up, Economics/Stat	3 wks	20	E/S																					
22	Writing-up by remainder of Core Team	3 wks	16	RLHS,FSS																					
23	Final Report preparation	4 wks	17	HoEM																					
24	Submission to Steering Committee	0 wks	23	S/C																					
25	S/Com collates Management comments	3 wks	24	S/C																					
26	Pre-Board Presentation	0.2 wks?	25	HoEM																					

14 - تفاصيل الميزانية

يبلغ مجموع قيمة الميزانية 1.7 مليون دولار أمريكي. ويشمل ذلك الرسوم التي يتقاضاها الصندوق مقابل إدارة الأموال التي يسهم بها الأعضاء، محتسبة على أساس الافتراض بأن هذه الرسوم تصل إلى نصف الميزانية، وبتطبيق الرسوم المعيارية وقدرها 5% (بالإضافة إلى الفوائد المستحقة). (ويشمل كذلك نسبة 5% لبند الطوارئ). وافترض احتساب تكاليف الاخصائيين التقنيين أن العمل يحتاج إلى ثلاثة فقط من الأربعة أخصائيين. ويرد فيما يلي تفاصيل هذه التكاليف.

IFAD IEE: Budget Details

HEADING	Persons	Units	Number of Items	Amount/ rate	Item total	Sub-totals
Honoraria & salaries:						
Head of Evaluation Mission	1	Months	16	18000	288000	
Project Management Specialist	1	Months	12	16500	198000	
Economist/ Statistician	1	Months	12	15000	180000	
Rural Livelihoods Specialist	1	Months	11	12000	132000	
Farming Systems Specialist	1	Months	11	12000	132000	
Technical Specialists	3	Months	2	12000	72000	
Administrator	1	Months	12	6000	72000	
Secretarial Assistant	1	Months	16	3000	48000	
Interpreter	1	Months	7.5	4800	36000	
Field Assistants	2	Months	7.5	2400	36000	
Sub-total, US\$					1194000	1194000
Airfares						
Assignments of HoEM & Core Team	6	Trips	1	1300	7800	
HoEM Reconnaissance visits	1	Trips	2	2000	4000	
Country visits, all except Project Management Specialist	5	Trips	14	2000	14000	
Country visits & visit CIs, Project Management Specialist	1	Trips	17	2000	34000	
Sub-total, US\$					185800	185800
DSA						
Rome:						
Head of Evaluation Mission	1	Weeks	32	1470	47040	
Project Management Specialist	1	Weeks	14	1470	20580	
Economist/ Statistician	1	Weeks	14	1470	20580	
Rural Livelihoods Specialist	1	Weeks	12	1470	17640	
Farming Systems Specialist	1	Weeks	12	1470	17640	
Technical Specialists	3	Weeks	1	1470	4410	
In-country						
HoEM & Core Team - In-country, Maj City	6	Weeks	20	150	18000	
HoEM & Core Team - Elsewhere	6	Weeks	20	40	4800	
Fields assts/ Interpreter - In-country, Elsewhere	3	Weeks	20	30	1800	
Technical Specialists	3	Weeks	20	8	480	
Sub-total, US\$					152490	152490
Vehicle Hire & Miscellaneous						
Vehicle hire	1	Vehicle-weeks	70	700	49000	
Misc expenses for country visits	1	Trip	16	500	8000	
Software, acquisition of external documentation, etc	1	Lump sum	1	3000	3000	
Recruitment fee for HoEM	1	Lump sum	1	7500	7500	
Sub-total, US\$					67500	67500
Provisional total						1599790
Contingencies				1.05		
GRAND TOTAL, US\$						1679779.5

الذيل الأول

المنهجية

يوجد عدد من الاعتبارات المهمة التي تؤثر في تصميم عملية التقييم وفي أنماط المهارات المطلوب توافرها لدى فريق التقييم، وهذه الاعتبارات ناجمة عن الطبيعة المعقدة للمجال الذي يعمل فيه الصندوق، ويجب أن يؤخذ في الاعتبار كجزء أساسي في تحديد الاختصاصات.

1 - 1 - التقييم وطبيعة عملية تخفيف وطأة الفقر.

إن تخفيف وطأة الفقر أو استئصاله هو مشكلة غير قاطعة المعالم، بمعنى أن أسباب وطبيعة هذه الظاهرة هي أمر محل جدل؛ ولا توجد مجموعة متفق عليها من الطرق التي تتمتع بدرجة عالية من احتمالات النجاح في التصدي لمشكلة الفقر؛ وقد تلجأ المجموعات المختلفة من الجهات الفاعلة إلى تطبيق قيم مختلفة في تقدير نتائج أي من المبادرات المحددة لمكافحة الفقر. وفي الوقت نفسه تتسم النهج المتبعة إزاء هذه المشكلة بالتطور المستمر.

نتيجة لهذه العوامل فإن أي تقييم لهذا المجال هو في الواقع تقييم لنشاط تجريبي؛ وقد يكون النجاح أقل من الآمال المعقودة إذا قورن بالنشاط المادي البحث (مثل إقامة البنية الأساسية). وبدون المساس بالمساءلة، يتعين إيلاء الاهتمام الكافي بالتقييم كعملية تعليمية من أجل الإدارة والموظفين الفنيين.

ولدى أي وكالة تعمل في هذا المجال المبادرات الموجهة بشكل مباشر إلى زيادة الإنتاج والدخل، و/أو تحسين الأمن الغذائي، والتي يمكن قياسها كمياً. غير أنه سيكون من الصعب قياس بعض الجوانب المهمة في حوافز هذه الوكالات بهذه الطريقة، ويتطلب الأمر استخدام طرق أخرى لتقييمها. والواقع أن جميع عناصر هذا الجزء من الحافطة سيتضمن قدراً من التجربة والخطأ، وسيعتمد مدى تقبل هذه الإنجازات على مدى: (أ) التوفيق في اختيار التجارب؛ (ب) مدى التعلم من الخطأ. وفيما يلي ملامح النهج المتناسك لتقدير هذه المبادرات.

(i) المبادرات الموجهة للإنتاج والدخل

حتى في هذه الحالة، توجد صعوبات منهجية ضخمة. ذلك أنه يمكن وضع التقديرات بإعداد الميزانيات الأسرية ومقارنتها بالتقديرات المتعلقة بالتغيرات التي تحدث في حالات مماثلة في غياب الدعم الذي تقدمه المشروعات، ويمكن أن تستمد التقديرات الأخيرة من بيانات أولية أو ثانوية. ويجب توخي العناية في تحليل جميع المصادر المحتملة لهذه التقديرات. وبرغم هذه الصعوبات، ستظل هناك أسباب تدعو للقلق إذا تعذر التمييز بين أثر الجهود التي يبذلها الصندوق في هذه الحالات الواضحة المعالم وبين تعدد ألوان الخلفية الإحصائية.

يتطلب الأمر تقييم جانبيين آخرين من هذه المبادرات. الجانب الأول يتعلق بتوزيع أثر المبادرات بحسب الجنسين والفئات الاجتماعية الاقتصادية؛ والجانب الثاني يتعلق بأثرها الأوسع على نوعية حياة المستفيدين حسب تصوراتهم. وفي الحالات التي تتضمن عنصراً مهماً للتمويل المشترك مع الوكالات التي تركز دعمها على التكاليف الاجتماعية (بما في ذلك الصحة والتعليم)، فإن التأثير في نوعية الحياة كما يتصورها المستفيدون سوف يكتسب أهمية

خاصة؛ وإذا أمكن تقييم هذا الأثر باستخدام متغيرات محددة لحجم الإنتاج فينبغي عدم التردد في إجراء هذا التقييم. كما ينبغي، إذا أمكن، تحليل مدى إسهام خصائص المشروعات المختلفة (مثل حجم الدعم المؤسسي أو بناء القدرات) وينبغي عدم التردد في إجراء هذه العملية.

(ii) المبادرات الأخرى

تشمل هذه المبادرات: التدابير الخاصة بالتشجيع على الحوار حول السياسات وصياغة الاستراتيجيات بواسطة الحكومات، وأجهزة الحكم المحلي، ومنظمات المجتمع المدني؛ ومنح المساعدات التقنية للبحوث وللأغراض الأخرى؛ والوساطة في حل النزاعات، والتدابير التي تتخذ للإنعاش بعد انتهاء النزاعات؛ وبناء المؤسسات الريفية؛ وبناء قدرات المستهدفين وإمكاناتهم؛ ومناصرة الفقراء.

في جميع هذه الحالات لا يوجد مردود مباشر ونهائي من حيث زيادة الإنتاج والدخل الأسري. وإنما الهدف هو تحسين مهارات الجهات الفاعلة أو الظروف الميدانية، تعزيزاً لفعالية الجهود الذي سيبدل مستقبلاً لمكافحة الفقر. والمسألة الرئيسية المتعلقة بالتقييم في هذه الحالات هي: إلى أي مدى تعتبر الإجراءات المتخذة استجابة منطقية للمشكلة أو للفرصة الماثلة؟ وفيما يتعلق بالمشكلة غير القاطعة المعالم لا يوجد مجال لاختبار الأسس المنطقية للمشكلة، أي ما إذا كانت قد استخدمت طرقاً سليمة لتحديد أفضل الخيارات، نظراً لغياب الخيارات المثلى المحددة بوضوح. وبدلاً من ذلك يتعين أن يركز التقييم على مدى مراعاة الإلتقان في استكشاف التشخيصات البديلة لأوضاع محددة ووضع استجابة مناسبة لها، وإدارة تدفق المشكلات والفرص التي تنشأ أثناء التنفيذ. وترد فيما يلي المعايير المحددة المستخدمة في هذا الصدد. (ينطبق مبدأ مماثل على تقييم التغيرات الجديدة في أسلوب العمل التي لم تحقق بعد أي أثر نهائي على تدابير مكافحة الفقر).

1 - 2 - تقييم الإدارة والتنفيذ

سوف يتبع أسلوب واحد في إدارة وتنفيذ هذين القسمين من الحافظة الشاملة. وبرغم صعوبة تقييم تصميم الفئة الثانية من المبادرات من حيث المبدأ فبمجرد اتخاذ القرار للعمل بطريقة معينة سوف تستخدم أفضل ممارسات التنفيذ الجارية في الحاليتين.

1 - 3 - المهارات الأساسية ومشكلة إطار الاختصاصات

فيما يتعلق محدداً بسياق تشخيص أسباب أي قصور في الإنجاز يجب استخدام معايير معينة للحكم بموجبها على مستوى الأداء وخيار الأدوات المستخدمة. ويمثل ذلك إشكالية في عدد قليل من المجالات الرئيسية لأحد الأسباب التالية:

- عدم وجود معايير مناسبة؛
- توجد المعايير فعلاً ولكنها محل خلاف؛
- تطبيق معيار في قطاع أو فرع بعينه يتعارض مع أفضل الممارسات الجارية.

ومن المهم: (أ) اتفاق جميع الأطراف على مجموعة مناسبة من المعايير؛ (ب) تعيين أخصائيين في مجال التقييم ممن لهم دراية بهذه المعايير ويمكنهم تطبيقها. ويمكن لإغفال هذه القضية أن يخلق وضعاً يعرض التقييم الخارجي المستقل للتحديات وإلى عدم تهديئة بعض مشاعر القلق التي دفعت إلى إجراء هذا التقييم.

يوضح الإطار 1 أبعاد هذه المشكلة.

الإطار 1

أطر اختصاصات التقييم

الابتكار

تعتبر قضية تقييم الأنشطة الابتكارية لإحدى المنظمات عملية معقدة بسبب وجود إطارين متعارضين من الاختصاصات. ذلك أن الذين يستخدمون إطار الاختصاصات الأول (i) يعتقدون أن الابتكار ينبع من معرفة المبادئ الأولية المصحوبة ببعض "الإلهام". أما مستخدمو الإطار الثاني (ii) فانهم، على النقيض من ذلك، يعتقدون أن الابتكار ينبع من تقسيم المفاهيم المتعلقة بالقيود العملية التي تواجهها الحلول الممكنة (وهو الشيء الذي لا يكون قائماً إذا جرت الأمور بشكل مختلف) والمزج بين المفاهيم بطريقة مستحدثة (كثيراً ما تتضمن تلاعب لفظي وشكلي).

نتيجة لهذا الاختلاف في نقطة الانطلاق فإن هاتين المدرستين الفكريتين سوف تتولان تقييم هذا الجانب من نفس المنظمة بشكل مختلف (ومتناقض في كثير من الحالات):

- ممارسو التقييم من الفئة الأولى يعملون على الاستكشاف الفعال والبحث عن المعلومات الخاصة بالأفكار الجديدة، ومهتمون بالقدرات الفكرية التقليدية والتقنيات الجيدة لنشر المعلومات؛ ويعملون على تقدير قدرة المنظمة على النقاط الابتكارات وموائمتها ونشر استخدامها.

- الممارسون من الفئة الثانية يعملون على تطبيق تقنيات محددة لدعم الاستعراض الذي يقوم به العميل نفسه بشأن الجوانب التي تشغل اهتمامه في المشكلة المطروحة والحلول المحتملة لها (تشمل التقنيات الرئيسية شبكات القياس المتسامتة، الخ.)، واستخدام تقنيات محددة ومتناسكة وخلاقة في وضع التصميمات واتخاذ القرارات (مثل العرض الخلاق للمشكلات وبيان اتخاذ القرارات). ويهتم الممارسون من الفئة الثانية أيضاً بمسألة الاستكشاف والمواعاة والنشر ولكن المعيار الأساسي لهم هو قدرة المنظمة على العمل مع العملاء كمولدة للابتكارات.

إن الأطر المختلفة تنتج عمليات تصميم مختلفة جداً وهو ما تترتب عليه نتائج مهمة تتعلق بالاختصاصات

وتعيين مسؤولي التقييم.

وفيما يلي سرد للمجالات المتأثرة بالتقييم؛ حيث تحدد في كل حالة من الحالات، مجموعة من النهج المقبولة المميزة عن النهج غير المقبولة. وتعتبر المهارة المشهود بها في استخدام التقنيات الرئيسية جزءاً أساسياً من توصيف مهام فريق التقييم.

(i) الابتكار

النهج المقبولة تشمل المنهجية من النوع الثاني المحددة في الإطار.

النهج غير المقبولة هي تلك التي تركز حصرا على الاستكشاف والندوات الفكرية وقضايا النشر.

(ii) تحليل الإجراءات والهيكل المؤسسي

تشمل النهج المقبولة تطبيق الاستبصارات والتقنيات في تناول قضايا السياسات التنظيمية والصراعات وعمليات اتخاذ القرار التي يشوبها القصور. وتشمل التقنيات الرئيسية تحليل التصورات (من نمط - مینتربیرغ) بالنسبة للفئة الأولى من أخصائي التقييم وأدوات الاستعراض الحرجة (بما في ذلك مجموعات التحدي) وبيان اتخاذ القرارات (أو التقنيات ذات الصلة) بالنسبة للفئة الثانية.

النهج غير المقبولة هي التي تركز بشكل أو بآخر حصرا على تحليل الهياكل وتوصيف الوظائف والإجراءات.

(iii) تحليل الثقافة المؤسسية

المقبول: تطبيق مفهوم أن الثقافة هي مجموعة من الأفكار المشتركة التي تحكم سلوك أعضاء مؤسسة ما. وتتألف هذه الأفكار عادة من:

- الأهداف والقيم
 - النظريات حول كيف تمارس المؤسسة عملها وما هو ميدان العمل (مثل المعتقدات بشأن أهمية التنمية المجتمعية قياسا على الاعتماد على قوى السوق)؛
 - نظم التصنيف، مثل الأنواع المختلفة من النهج المتبعة في التصميم؛
 - الأعراف المتعلقة بأسلوب العمل المألوف وأنماط الاتصال، الخ.
- وتوجه جميع التقنيات الرئيسية إلى تحديد "منظور العارفين" وتشمل طرق عقد اللقاءات الاثنوغرافية وما يتصل بها من طرق مثل شبكة القياس المتسامية.

غير المقبول: أي من الأطر البديلة التالية:

- تشترك جميع الثقافات في نفس الجوانب الأساسية، ولكن مع اختلاف التركيز؛ ويمكن تقييمها باستخدام أدوات استنبائية مثل أبعاد هوفستيد.
- الثقافات تختلف أساسا في التسامح مع أنماط السلوكيات المنحرفة (مثل الفساد والمحسوبية) أو مع الأساليب الافتعالية.
- إجراءات الإدارة هي التي تحدد الثقافات المؤسسية (مثل نشر بيانات المهام، والخ).

(iv) تقييم المستفيدين للمشروعات

المقبول: أي نهج فعال "منظور العارفين" من النوع المذكور في (iii) أعلاه؛ واتباع نهج (الإدارة التشاركية للمزارع) فيما يتعلق بمشروعات محددة تتضمن عنصرا زراعيًا رئيسيًا.

غير المقبول: الأدوات الاستنبائية، لاسيما تلك المستخدمة في قياس التأثير وفقا لقياس رقمي أو شفهي (التأثير هو مدى الشعور الإيجابي تجاه نفس القضية). والمشكلة هنا مزدوجة. أولاً، من المعروف أن الإجابة المقدمة في إطار هذه الاستبيانات حساسة جدا لاختيار الكلمات، وتتطلب اختبارها مسبقا وتقيحها بما يتفق ومجتمعات بعينها. وهذا الأسلوب غير عملي فيما يتعلق بالصندوق (خاصة في ضوء مشكلات اللغة). ثانياً، حتى مع التغلب على هذا العيب، من

المعروف أن الصلة محدودة جدا بين تدابير التأثير واتخاذ الإجراءات (فقد ينظر البعض بعين التقدير إلى النهج ولكنهم لا يشتركون فيه إذا ما تكرر أو أطيلت مدته، وهذا يثير تساؤلا حول المعنى الحقيقي لما يتم تجميعه من إجابات).

(٧) إدارة التنفيذ

المقبول: النهج التي تشمل طرق المسار الحرج في عمليات التخطيط ووضع الجداول الزمنية وإدارة التنفيذ؛ واستخدام أدوات الاتصال المناسبة (مثل الإفادة بالمعلومات، أو أدوات الاتصال المماثلة المستخدمة في نظم إعداد التقارير)؛ والأدوات الفعالة لاتخاذ القرارات الصعبة التي قد تنشأ أثناء التنفيذ (مثل بيان اتخاذ القرارات)؛ وإنشاء نظم محكمة ذات صلة بمؤشرات رصد التقدم العملي. هذه هي النهج الوحيدة المقبولة في إطار هذا البند.

1 - 4 - أخذ العينات

هذه القضية بالغة الأهمية. فما لم يستند التقييم إلى شكل من أشكال أخذ العينة العشوائي المرتب لمبادرات الصندوق فلن تكون النتائج معولا عليها وتعرض للتحديات على أساس أنها منحازة. وسيكون من المستحيل، خاصة إذا كان القائم على التقييم لا يعمل إلا مع مبادرات أو بلدان "تثير الاهتمام"، استخدام أي شكل من أشكال تقدير الأثر الكلي؛ وسيكون من الصعوبة بمكان تنفيذ الرأي الذي قد يقول بأن النتائج (سواء كانت إيجابية أو سلبية من منطلق قدرة الصندوق الظاهرة على تحقيق الأثر المنشود) إنما هي محصلة شكلية لعملية أخذ العينات. وثمة احتمال قوي أيضا بأن تؤدي عملية أخذ العينات المقصود إلى استبعاد البلدان والقطاعات التي يواجه فيها الصندوق صعوبات تشغيلية، وهكذا فإنها تحد من فائدة الجانب التشخيصي لعملية التقييم بصفتها عملية تعلم. كما أن أخذ العينات المقصود يقلل من مصداقية أي محاولة لإجراء اختبارات ذات مغزى لأنها تعتمد على الأخذ العشوائي للعينات.

فيما يلي مخطط مناسب لأخذ العينات بشكل مرتب ومجمع:

- إقامة مخطط أخذ العينات على أساس الأقاليم الخمسة للصندوق، باستبعاد الأعضاء الجدد من بلدان شرق أوروبا وغرب آسيا (المجموعة السادسة) وتكوين مجموعة منفصلة من المشروعات التي تتضمن نسبة كبيرة من التمويل المشترك للنفقات الاجتماعية (المجموعة السابعة).
- فيما يتعلق بكل إقليم (المجموعات 1-5) يضع موظفو الشعبة ترتيبا ذاتيا للبلدان وفقا لنشاط الصندوق في كل منها، وتقسّم البلدان إلى مجموعتين باستخدام نقطة الوسط في هذا الترتيب. ويختار بلد من كل نصف باستخدام طريقة عجلة الروليت التي تجعل احتمال الاختيار يتفق تناسبيا مع عدد سكان الريف.
- تكرر العملية للمجموعة السابعة (بسبب قلة عدد المشروعات التي تقترب من الانتهاء، سوف يقتضي الأمر استخدام نمط آخر في هذه البلدان)
- يختار مشروعان عشوائيا من مجموعة التمويل المشترك.
- يختار من كل بلد أربع مبادرات عشوائيا من القائمة المنتهية من المشروعات أو التي ستنتهي مدتها الأصلية بعد تمديدها في الفترة من 1 يناير/كانون الثاني 2001 إلى 1 يناير/كانون الثاني 2004. ومن المفروض أن تعبر نسبة المبادرات الموجهة للإنتاج/الدخل إلى المبادرات الأخرى في العينة عن العدد النسبي للنمطين في الحافظة القطرية.

