Distribution: Restricted EB 2003/80/R.6/Rev.1 18 December 2003
Original: English البند 6 من جدول الأعمال Arabic

الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

المجلس التنفيذي – الدورة الثمانون

روما، 17-18 ديسمبر/كانون الأول 2003

إطار لنظام إدارة النتائج للبرامج القطرية التي يساندها الصندوق

بسبب قيود الموارد والاهتمامات البيئية تصدر وثائق الصندوق بكميات محدودة.
ويرجى من السادة المندوبين إحضار وثائقهم معهم إلى الاجتماعات وتقييد طلب النسخ الإضافية.

إطار لنظام إدارة النتائج
للبرامج القطرية التي يساندها الصندوق

أولا- المقدمة

1 - كان مجلس المحافظين قد دعا الصندوق، في دورته السادسة والعشرين في فبراير/شباط 2003، إلى وضع نظام شامل لقياس نتائج وأثر البرامج القطرية التي يساندها الصندوق، ضمن نظام إدارة النتائج الذي جاء وصفه في الجزء السادس من الوثيقة GC 26/L.4[1]. وقد جاءت هذه الدعوة بناء على التوصيات ذات الصلة في التجديد الخامس لموارد الصندوق: خطة العمل (2000-2002)، التي أبرزت عدة مجالات متداخلة بحاجة إلى التحسين، من بينها مجالات تقدير الأثر والتعلم من خلال تنفيذ المشروع.

2 - وبناء على ذلك، تعهدت إدارة الصندوق أن تقدم إلى المجلس التنفيذي بحلول شهر **ديسمبر/كانون الأول 2003** إطارا مفصلا لنظام إدارة النتائج، سواء للمشروعات الحالية أو الجديدة، لكي يوافق عليه المجلس. ويحتوي الإطار المقترح على مؤشرات عامة، وخطوط أساس وفئات للتجميع، مع تحديد المعالم البارزة والجداول الزمنية للتنفيذ. فالمؤشرات العامة التي ستطبق على المشروعات الجديدة اعتبارا من عام 2004، ستنفذ بصورة كاملة على فترة التجديد 2004-2006. وفي نفس الوقت، سيتعين تعزيز عمليات رصد المشروعات الجارية على المدى القصير، عن طريق الاستغلال الأكثر انتظاماً للمعلومات الواردة في تقارير سير العمل وتقارير الإشراف، وعلى المدى المتوسط عن طريق إدخال مجموع صغيرة من المؤشرات العامة لاستخدامها في نظم رصد المشروعات التي ووفق عليها قبل عام 2004 والإبلاغ عنها. وسترفع مذكرة إعلامية إلى المجلس التنفيذي في دورته الثانية والثمانين في **سبتمبر/أيلول 2004** عن مدى التقدم المحرز والعقبات التي تواجه وضع هذا النظام وتطويره وتنفيذه. أما التقرير الأول عن سير العمل في حافظة المشروعات، والذي سيشمل معلومات مجمعة عن النتائج السنوية التي حققتها أهم فئات المشروعات، فسيعرض على المجلس التنفيذي في دورته الرابعة والثمانين في **أبريل/نيسان 2005** للنظر فيه واستعراضه. وابتداء من هذا التاريخ، سوف يتضمن التقرير عن سير العمل أيضاً عرضاً موجزاً عن التقدم المحرز والصعوبات التي تواجه تنفيذ النظام.

3 - وتمثل الوثيقة الحالية الأهداف القابلة للتحقق حتى ديسمبر/كانون الأول 2003، وهي أول مجموعة من سلسلة المعالم البارزة[2]. في حين كانت المبادرة قد اتخذت بصورة رسمية في إطار المفاوضات التي دارت حول التجديد السادس لموارد الصندوق، فلابد من ملاحظة أن النهج والنظام سيصممان ليولدا فوائد تتعدى مجرد حاجة الجهات المانحة للصندوق إلى المعلومات، وتؤدي إلى إدارة المشروعات بصورة أفضل، وتحقق أثراً أكبر.

---

[1] تمكين فقراء الريف من التغلب على الفقر: تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السادس لموارد الصندوق (2004-2006).

[2] تطرح هذه الوثيقة نتائج ثلاث حلقات عمل (29 يوليو/تموز، و29 سبتمبر/أيلول، و14-15 أكتوبر/تشرين الأول 2003) شارك فيها 38 موظفاً من موظفي الصندوق بأدوار وأعداد مختلفة. ونتوجه بالشكر الجزيل إلى الوكالة الكندية للتنمية الدولية على المساعدات المالية التي قدمتها في شكل أموال تكميلية لتمويل حلقات العمل، ولمواصلة العمل في التخطيط للتنفيذ.

ثانيا – إطار مفاهيمي: نظام شامل للإدارة بالنتائج

4 – هناك الكثير من أصحاب الشأن الذين يعملون في قياس النتائج والأثر والإبلاغ عن ذلك لأغراض إدارة النتائج. **ففقراء الريف** يطالبون بعملية تسمح لهم بالمشاركة في تحديد الأهداف، ثم تحقيقها، ثم رصد النتائج وتحسين الأداء. وهم يودون أن يروا ظروفهم المعيشية تتحسن وأن يضمنوا عوائدا لمشاركتهم في برامج التنمية. كما أن **مديري المشروعات ومقدمي الخدمات** يعتمدون على نظم إدارة النتائج في تخطيطهم للبرامج وتقديمهم للخدمات، ورصد التقدم، وتحسين الخدمات والأداء بشكل عام. كما إن **صناع السياسة** يجدون أنفسهم في وضع المطّلع أثناء وضعهم أي إطار للسياسات عندما يستطيعون الحصول على معلومات عن نتائج وأثر الأنشطة الإنمائية الجارية. **والحكومات المقترضة** تتخذ قرارات قائمة على معلومات أفضل بشأن تصميم البرامج، ومتطلبات الاقتراض، وإدارة التوريد والصرف، عندما توثق النتائج والأثر. أما **المؤسسات المالية الإنمائية** مثل الصندوق، فتعتمد على المعلومات الخاصة بالنتائج والأثر لتخطيط برامجها والنهوض بفعالية المساعدات الرسمية للتنمية. كما أن اقتسام المعلومات عن النتائج والأثر يسهل قيام الشراكات ويدعم الأدوار التحفيزية واستقطاب الموارد والدعم. أما **الجهات المانحة للمؤسسات المالية الإنمائية** فتقدر ما إذا كانت أموال دافعي الضرائب تستخدم بصورة فعالة، وما إذا كانت هناك حاجة إلى المزيد من الدعم بناءً على المعلومات المتوافرة عن النتائج والأثر.

5 – ويحتاج أصحاب الشأن المختلفين ممن يعملون في إدارة النتائج إلى معلومات مختلفة عن النتائج والأثر. فمديرو المشروعات والمشاركون فيها – وكذلك الحكومات – هم أشد الناس حاجة إلى المعلومات عن الأداء، وإلى مجموعة من مؤشرات النتائج والأثر المفصلة وعميقة التأثير، باعتبارها من وسائل الإدارة اليومية. ومع ذلك، فإن هذه المعلومات تميل إلى التركيز على مشروعات وأهداف بعينها. فالمؤسسات المالية الإنمائية الخارجية تركز على الحصول على مجموعة محددة من هذه المعلومات، حتى تستطيع رصد أداء البرامج في إطار حافظة البرامج القطرية الكلية، ولكي تتعلم وتتحسن وتكرر مشروعاتها وتتوسع فيها. وهنا تركز المعلومات على البرامج القطرية وتربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة: وفي حالة الصندوق، تربطها بأهداف الإطار الاستراتيجي. بل إن مجموعة فرعية محددة من مثل هذه المعلومات تتناول متطلبات الجهات المانحة من المعلومات، وهو ما يربط الأداء والأهداف الاستراتيجية للمؤسسات المالية الإنمائية بالأهداف الأوسع للجهات المانحة، حيث تبرز هنا الأهداف الإنمائية للألفية.

6 – وكـــأفراد يقوم أصحاب الشأن بإدارة عمليات مختلفة بمنهجيات مصممة خصيصا لهذا الغرض. فمدير المشروع يتبنى أدوات للإدارة تدعم التخطيط والتنفيذ. وتتبنى المؤسسات المالية الإنمائية منهجيات لتصميم المشروعات، والإشراف عليها، ومتابعة التنفيذ والاستعراض والتقييم. ولا شك أن اتساق هذه العمليات والمنهجيات المختلفة التي تدعم النتائج والأثر، لا غنى عنها في تحقيق الفعالية وفي إدارة النتائج الحازمة التي تتسم بالتساوق، وفي القياس والإبلاغ عن الأثر اللذين يتسمان بالانسجام.

7 - وإذا أردنا لأي جهد يبذل في وضع نظام لقياس نتائج وأثر البرامج القطرية التي يساندها الصندوق والإبلاغ عنها أن يكون له معنى، فلابد من توافر بعض الشروط في تصميم مثل هذا النظام:

(أ) ضرورة مشاركة كل أصحاب الشأن، مع مراعاة احتياجاتهم من المعلومات المتعلقة بالنتائج والأثر بصورة خاصة. والإحساس بالملكية على جميع المستويات وبخاصة في البلد المعني نفسه.

(ب) ينبغي لسلسلة المعلومات المتعلقة بالنتائج والأثر أن تبدأ من حيث النتائج المنتظرة المخطط لها والتي تحققت. على أن يبدأ أي نظام سليم لإدارة النتائج على مستوى المشروع. وأصحاب النتائج هم فقراء الريف ومديرو المشروعات: فهم محور العمل. ولا شك أن قوة هرم المعلومات المتعلقة بالنتائج والأثر تعتمد على متانة هذا الأساس. فإذا فشل نظام قياس النتائج والأثر في تحقيق قدر أكبر من المكاسب لفقراء الريف على أرض الواقع، وإلى تحسين أداء إدارة المشروعات، يكون أحد الأهداف الجوهرية للجهود المبذولة قد أحبط تماماً.

(ج) في أغلب الأحيان تؤدي العمليات والمنهجيات المختلفة التي يستخدمها أصحاب الشأن إلى تشعب المعلومات المتعلقة بنتائج المشروعات وأثرها. أما عقود النتائج والأثر بين جميع أصحاب الشأن فتضمن أن تؤدي العمليات والمنهجيات المختلفة – بصورة شفافة – إلى تقارير متداخلة عن النتائج، على الأقل لأن هذه المنهجيات تستفيد كل منها من الأخرى. وبفضل النتائج وأهداف الأثر المتفق عليها، ستستطيع إدارة المشروعات المساعدة في الإبلاغ عن التقدم المحرز، وهي التقارير التي ستيسر بدورها عمليات الإشراف، وإعطاء المعلومات للتقييم، وتحسين الفعالية التكاليفية لمختلف العمليات. فإذا شارك كل أصحاب الشأن في مشروع ما، لاسيما الجهات المانحة الخارجية، في عقد واحد للنتائج، وطبقوا نفس مؤشرات النتائج والأثر، وقبلوا تقريرا واحداً عن النتائج والأثر، فسيتحقق قدر كبير من التنسيق بين الجهات المانحة، كما اتفق عليه في روما عام 2002. وسيزداد أثر المشروعات وتقل تكلفة المعاملات المختلفة للمعونات.

(د) لا ينبغي أن ترتبط نتائج وأثر البرامج القطرية بالحد المباشر من الفقر الريفي *دون غيره*: فبرامج النتائج والأثر على المؤسسات (المنظمات والسياسات)، من حيث زيادة شمولها لفقراء الريف، ينبغي أن تشكل جزءا من نهج الصندوق في إدارة النتائج.

(ه) وأخيراً، فإن أي قياس وإبلاغ عن النتائج والأثر لن تكون له قيمة تذكر ما لم يكن جزءاً من نظام شامل لإدارة النتائج. إذ لابد للصندوق من التخطيط للنتائج (مع شركائه، لاسيما داخل البلد)، وتحقيق هذه النتائج، وقياسها والإبلاغ عنها، واستخدامها في تحسين الأداء. وبالتالي، فإن المطلوب هو نظام متكامل لإدارة النتائج يدخل ضمنه التفاوض على عقود النتائج والأثر والاتفاق بشأنها، وتخطيط المشروعات وتنفيذها، والإبلاغ عن سير العمل، والإشراف، ودعم التنفيذ، والتقييم. ويشهد الصندوق في داخله الآن الكثير في مجال إدارة النتائج والإبلاغ عنها، ولكن ذلك بحاجة لأسلوب منتظم (لجميع المشروعات)، وللتعزيز (الجودة التي يمكن التنبؤ بها)، والتفكير والتنفيذ (وهو جزء من أعمال الصندوق الأساسية، مدفوعا بهدف

زيادة الفعالية)، والتنسيق (من أجل تناسق المنهجيات وإمكانية مقارنة النتائج)، وجعلها شاملة ومتكاملة (طوال دورة المشروع، مع الاستمرارية). بعدئذ لابد من نشر المعارف الناجمة عن العملية.

8 - يحتوي النظام المتكامل الناشئ لإدارة النتائج في الصندوق على عدد من العناصر المختلفة التي يدعم كل منها الآخر، وهي:

(أ) **الإدارة المسبقة للنتائج** (أي المرحلة السابقة على وضع البرامج القطرية) وهي المرحلة التي تتحقق بثلاث طرق. إذ تربط العملية الجديدة للتخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد، استخدام موارد الصندوق بهرمية من الأهداف المتفق عليها والأولويات المؤسسية للمنظمة، وتربط الموارد بالنتائج[3]. في حين أن نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، يخصص الموارد للبرامج القطرية على أساس تقدير مدى احتمال أن يؤدي التمويل المقدم إلى الحد بصورة فعالة ومستدامة من الفقر الريفي، على أساس معايير تشمل الإطار السياساتي الجزئي والقطاعي والتسيير ومدى عمق الفقر. علاوة على ذلك فإن مشاركة الصندوق في المنابر الدولية المتعلقة بسياسات الحد من الفقر الريفي، تضمن له بُعداً عالمياً في المرحلة السابقة على إدارة النتائج عند التحول السياساتي لمناصرة الفقراء. وهو ما يدعم النتائج التالية على مستوى البرامج القطرية.

(ب) **الإدارة الآنية للنتائج**، وهي طريقة تستخدم من خلال استمرارية عملية وضع استراتيجية تنمية قطرية، وتجهيز المشروعات ودعم تنفيذها، والإشراف عليها ومتابعتها، واستعراض المشروعات وحافظتها. وهذه العمليات – وهي عمليات "داخلية" بالنسبة للصندوق – تتضافر مع عمليات خارجية لإدارة النتائج تشمل تخطيط التنفيذ، والتنفيذ لإحراز النتائج المطلوبة، والإبلاغ عن التقدم المحرز، وتقارير إنجاز المشروعات. وهذه العمليات تفيد الفعالية **والمساءلة** بشأن النتائج. ويشكل نظام إدارة المشروعات وحافظتها، والتقارير عن أوضاع المشروعات، وصحائف قضايا الحوافظ القطرية، الأدوات التي تساند نظام معلومات الإدارة. أما التقرير السنوي عن التقدم المحرز في حافظة المشروعات، فيمثل الأداة اللازمة لدعم عملية نشر المعلومات.

(ج) **الإدارة اللاحقة للنتائج**، وتعالج من خلال عملية مستقلة لتقييم الأثر (عمليات تقييم مرحلية، وعند الإنجاز، وتقييمات الحوافظ القطري). ورغم أن هذه العمليات تميل إلى أن تكون عمليات خارجية ولاحقة، فهي مفيدة في **التعلم المؤسسي** الذي يحسن من الأداء والنتائج في المستقبل. وتعتبر إدارة المعرفة عن طريق مجموعات مواضيعية وغيرها من المنابر المؤسسية لاقتسام المعرفة والتعلم، تعتبر جزءاً من مرحلة الإدارة اللاحقة للنتائج. أما التقرير السنوي عن أثر مشروعات الصندوق وفعاليتها، الذي يعده مكتب التقييم، فيشكل الأداة المساندة لعملية نشر المعلومات.

[3] انظر برنامج العمل والميزانية في الصندوق لعام 2004.

9 - إذا كانت الإدارة للنتائج عملية متكاملة، فإن الوثيقة الحالية تركز على **الإدارة الآنية للنتائج** كجزء من مجموعة متكاملة (أنظر الفقرة 8 (ب)). أما العمليات والوثائق الأخرى لتطوير السياسات التشغيلية فتتناول العناصر الأخرى من هذه المجموعة المتكاملة.

ثالثا – نظام لمؤشرات النتائج والأثر

10 - أولاً وقبل كل شيء، تدعو إدارة النتائج (بما في ذلك قياس النتائج والأثر والإبلاغ عنهما) إلى الاتفاق على نظام متسق من مؤشرات المفاهيم والتعاريف والنتائج والأثر.

11 - **ما هي "النتائج" وما هو "الأثر"؟** لا تحاول هذه الوثيقة وضع تعريف جديد للنتائج والأثر: هناك تعاريف عديدة متناولة. ويبين الإطار 1 تعاريف لجنة المعونة الإنمائية في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وكذلك تعاريف مكتب التقييم المستقل في الصندوق (انظر الإطار المنهجي للتقييم)، ولأغراض هذه الوثيقة، فإن الأثر سوف يعني "التغييرات التي تحدث في حياة فقراء الريف – سواء كانت متعمدة أو غير متعمدة – وساهمت فيها تدخلات الصندوق"، تمشياً مع التعريف الوارد في الإطار المنهجي للتقييم.

الإطار 1 – تعاريف النتائج والأثر

- تعاريف لجنة المعونة الإنمائية:

➢ **النتائج:** هي المخرجات أو المحصلات أو الأثر (سواء كان متعمداً أو غير متعمد، وسواء كان إيجابياً أم سلبياً) الذي يحدثه تدخل إنمائي.

➢ **الأثر:** هو التأثيرات الإيجابية والسلبية، والأساسية والثانوية، وطويلة الأجل التي تأتي نتيجة تدخل إنمائي، سواء كان مباشراً أو غير مباشر، وسواء كان متعمد أو غير متعمد.

➢ **التأثيرات:** هي التغييرات المتعمدة أو غير المتعمدة التي ترجع، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، إلى تدخل ما.

➢ **المخرجات:** هي المنتجات والسلع الرأسمالية والخدمات التي تأتي نتيجة تدخل إنمائي؛ وقد يأتي ضمنها التغييرات الناجمة عن التدخلات المتصلة بتحقيق المحصلات.

➢ **المحصلات:** التأثيرات المحتملة أو المحققة في الأجلين القصير والمتوسط لمخرجات تدخل بعينه.

➢ **الاستدامة:** وهي استمرار الفوائد من أي تدخل إنمائي بعد أن تكون المساعدة الإنمائية الرئيسية قد اكتملت. احتمال استمرار الفوائد في المدى البعيد. والصمود في وجه المخاطر بالنسبة للفوائد الصافية مع مرور الوقت.

- تعريف مكتب التقييم في الصندوق

➢ **الأثر:** هو التغييرات التي تحدث في حياة الفقراء – سواء متعمدة أو غير متعمدة – كما تبدو وقت التقييم، والتي ساهمت فيها تدخلات الصندوق، وكذلك احتمال استدامة مثل هذه التغييرات.

12 - وسوف يتبنى نظام إدارة النتائج في الصندوق التعاريف المذكورة أعلاه ويقوم بتفعيلها على الوجه التالي:

(أ) **النتائج على المستوى الأول (المخرجات):** تحقق البرامج الإنمائية أول ما تحقق نتائج مالية ومادية، أغلبها يمكن التعبير عنه بالأرقام والنسب المئوية (مثل عدد الآبار الأنبوبية العميقة التي تم حفرها). وتميل نظم القياس الحالية منذ اللحظة الأولى إلى أن تكون فعالة في الإبلاغ عن هذه النتائج، وهي النتائج التي تشكل – في أغلب المشروعات – الجزء الأكبر من معلومات الإدارة.

(ب) **النتائج على المستوى الثاني (المحصلات):** إن الأرقام ومدى الانتشار والوصول لا يكفيان. فبرامج التنمية ينبغي أن تضمن أن تكون النتائج المالية والمادية مصحوبة بتحسن وظيفي وتغير سلوكي (مثل عدد الآبار الأنبوبية العميقة التي حفرها ويديرها المزارعون لأغراض الري بعد عامين). وتميل النتائج من المستوى الأول إلى أن تكون نتائج كمية وأن تجيب على أسئلة مثل "ماذا وكم"، أما النتائج من المستوى الثاني فتميل لأن تكون كيفية، وتجيب على أسئلة مثل "لماذا وكيف". وهذه النتائج تحتاج عادة إلى وقت أطول للوصول إليها (أطول مما تحتاجه النتائج من المستوى الأول)، وتحتاج إلى نظام مختلف وأكثر تعقيداً للقياس والإبلاغ. ومن الصعب تجميع هذا المستوى من النتائج الذي يتطلب في أغلب الأحيان استكمال المعلومات الكمية بتقديرات كيفية. كما أن هذا النوع من النتائج أقل عادة من حيث العدد، ولكنه بالغ الأهمية في تقدير وإدارة نوعية الخدمات التي تقدمها المشروعات، وهو عنصر رئيسي في معلومات الإدارة.

(ج) **النتائج على المستوى الثالث (الأثر):** يساهم المستوى السابق من النتائج في الأثر من زاوية تحقيق أهداف البرامج الإنمائية على المستوى الأعلى، مع درجة من الاحتمالية ومرور الوقت (كأن تؤدي زيادة إنتاجية المحاصيل المروية إلى زيادة الأصول وتحسين التغذية مثلاً).

13 - سيقوم نظام إدارة النتائج في الصندوق على أساس نظام للنتائج من ثلاث شعب. ومع ذلك، ينبغي أن تلاحظ أن إدارة النتائج والأثر لا تتصل بالأثر المباشر على الفقراء فحسب، وإنما – وبصورة متزايدة – بالأثر على المؤسسات المحلية والقطرية والإقليمية والعالمية (السياسات والمنظمات) كمسألة استدامة وإمكانية ارتقاء ووسيلة تنفيذ، كما أنها تتصل بالأثر غير المباشر على الناس.

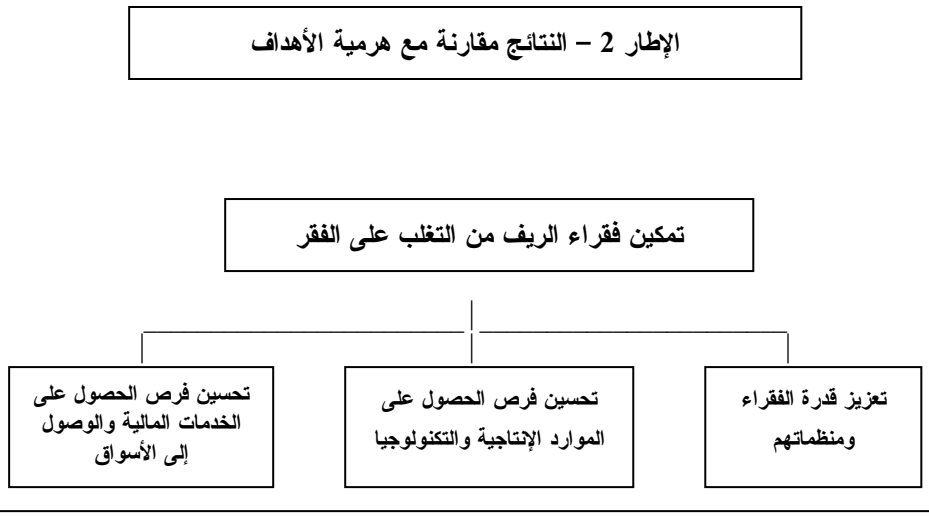
14 - **النتائج والأثر في مواجهة أي من الأهداف؟** تستدعى إدارة النتائج التوصل إلى اتفاق حول هرمية الأهداف التي ستتحقق.

15 - الصندوق ملتزم التزاما تاما بتحقيق **الأهداف الإنمائية للألفية** (وهي ثمانية أهداف، و18 غاية، و48 مؤشراً). وتمنح هذه الأهداف اعترافاً دوليا بمحورية أهداف الحد من الفقر لفقراء الريف أنفسهم – كما يتضح من تقدير تلو تقدير تشاركي للاحتياجات، والتي أصبحت تشكل – للمرة الأولى – توافقاً رسمياً عالمياً في الآراء بأن التنمية إنما هي تتعلق بالحد من الفقر. فالهدف الأول من هذه الأهداف، وهو تقليص عدد الذين يعانون من الفقر والجوع إلى النصف، هدف يساهم فيه الصندوق بصورة مباشرة عن طريق حافظة مشروعاته التي تدعم الإنتاج وتوليد الدخل. فزيادة الدخل تستثمر في أغلب الأحيان في تحسين التغذية، والرعاية الصحية، والتعليم (لاسيما تعليم البنات)،

والإصحاح والإسكان، كما إنها تزيد من قدرة الحكومات على توفير الخدمات الاجتماعية المختلفة. كما يساهم الصندوق في الهدف الأول من الأهداف الإنمائية للألفية عن طريق تحسين الأوضاع التغذوية للأطفال بتمكين النساء وتحسين مستوى معيشتهن، إذ ترتبط مكانتهن وتعليمهن ارتباطاً وثيقاً بتغذية الأطفال. والصندوق – وهو يقوم بذلك – يساهم أيضا في تحقيق الهدف الثالث من الأهداف الإنمائية للألفية الذي يتعلق بتمكين المرأة والمساواة بين الجنسين. كما يعمل الصندوق – ولو بدرجة أقل – لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية المتعلقة بالتنمية الاجتماعية، وذلك بالمشاركة مع الآخرين في أغلب الأحيان (مثل الصندوق البلجيكي للمحافظة على الحياة ودائرة التنمية الدولية في المملكة المتحدة). ومع ذلك، وفي أي بلد من بلدان العالم، لا يستطيع الصندوق أن يحقق بمفرده الأهداف الإنمائية للألفية، ولا حتى الهدف الأول منها فقط. فهذه المهمة أكبر من الصندوق، وتتعدى مجاله، وليست في متناول يده. ومن هنا كانت الأهمية البالغة للأثر على المؤسسات المحلية والقطرية والإقليمية والعالمية (السياسات والمؤسسات) الذي يتعدى الأثر على الناس، لغرض مضاعفة أثار البرامج التي يساندها الصندوق.

16 - **والمستوى الأول** في هرمية الأهداف المباشرة للصندوق هو **رسالة** المنظمة في المساهمة في الأهداف الإنمائية للألفية، بتمكين فقراء الريف من التغلب على الفقر. وبحسب الإطار الاستراتيجي للصندوق، فإن "التمكين" يعني "تطوير وتعزيز منظمات الفقراء لكي تعالج المسائل التي يعرفونها بأنها مسائل هامة؛ زيادة فرص الحصول على المعرفة بحيث يستطيع الفقراء اغتنام الفرص والتغلب على العقبات؛ والتوسع في الضغوط التي يمارسها الفقراء على السياسة العامة وعلى المؤسسات العامة، وزيادة قدرتهم على المساومة في الأسواق". أما على **المستوى الثاني**، فسوف يمكِّن الصندوق فقراء الريف من التغلب على الفقر بإتباع **ثلاثة أهداف استراتيجية** (أنظر الإطار 2)

الإطار 2 – النتائج مقارنة مع هرمية الأهداف



17 - ستشكل الأهداف الإنمائية للألفية، وبيان رسالة الصندوق، وأهداف الإطار الاستراتيجي، حجر الزاوية في نظام إدارة النتائج في الصندوق. وتحديد هرمية الأهداف إطار النتائج والأثر للبرنامج القطري، وهو ما يعطي بدوره إطاراً استراتيجياً لمشروعات معينة لاحقة.

18 - **دعم إدارة النتائج بنظام الأطر المنطقية:** في القلب من نظام إدارة النتائج في الصندوق، ستكون هناك هرمية الأهداف في الصندوق ونظام ثلاثي للنتائج. وأحد الأدوات المستخدمة على نطاق واسع لإدارة مثل هذا النظام، ألا وهي الإطار المنطقي، هي عملية شاملة تتكون من تحليل لأصحاب الشأن، والتحليل الجذري للمشاكل، وتعريف لهرمية الأهداف. وهي أداة لدعم الاتصالات بين أصحاب الشأن ووسيلة للإدارة الشاملة القائمة على النتائج. وللعملية نفس ما للإنتاج من أهمية. وينبغي أن يكون الإطار المنطقي دينامياً وحياً ومتطورا في ضوء تغير الظروف والتطورات.

19 - كما يتبين من الإطار 3، فإن الإطار المنطقي للحافظة بأكملها (تجميع لكل البرامج الإقراضية لقطر محدد) يضم في أعمدته: هرمية الأهداف؛ والمستويات الثلاثة للنتائج؛ والنظام المطلوب للإبلاغ عن النتائج؛ والافتراضات الهامة المستخدمة في التأكد من تحقيق الأهداف على المستوى الأعلى – حتى رغم أن هذه الظروف قد لا تكون تحت سيطرة الصندوق تماماً. وقد استخدم الصندوق الإطار المنطقي كأداة لتخطيط النتائج، ولكن جودة وفعالية هذا الاستخدام كأداة للإدارة تتفاوت تفاوتاً شديداً. ففعالية نظام إدارة النتائج في الصندوق تتوقف على تحسين عمليات الإطار المنطقي، والملكية والجودة، وعلى الاستخدام الفعال لهذه العمليات كوسيلة حية من وسائل الإدارة.

الإطار 3 – الإطار المنطقي لبرنامج الإقراض في الصندوق

	الاستراتيجية/هرمية الأهداف	مؤشرات قابلة للقياس	نظام التعلم	إفتراضات حاسمة
الهدف	بيان واحد برسالة الصندوق	الأثر	نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء تقييم الإنجاز	الأثر على المؤسسات العالمية
الغرض	ثلاثة أهداف للإطار الاستراتيجي	نتائج على المستوى الثاني	تقرير عن النتائج وأثر التقييمات	الأثر على المؤسسات الوطنية والقطاعية
المخرجات	عناصر المشروع	نتائج على المستوى الأول	تقرير وضع المشروعات نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء الاستعراضات	الأثر على الناس
الأنشطة	أنشطة المشروع	الغايات المالية والمادية	برنامج العمل والميزانية السنوية التقارير المرحلية تقارير الإشراف	الجودة: • عند البدء • جودة الاستراتيجية وعمل السياسات • جودة الأشراف

20 - **المبدأ التنظيمي للإبلاغ عن النتائج على المستوى الأول.** المستويان العلويان من مستويات هرمية أهداف الصندوق (مستوى أهداف رسالة الصندوق، ومستوى أغراض أهداف الإطار الاستراتيجي) يتداخلان تداخلاً تاماً في الصندوق (أنظر الإطار 3). أما بالنسبة لنظام إدارة النتائج، فينبغي أن يكون هناك نفس الفهم الواضح للمستويين الأخيرين من الإطار المنطقي، أي مستويي المخرجات والأنشطة.

21 - جرت العادة في الصندوق على تصنيف المعلومات بحسب نوع المشروع (تنمية ريفية، تنمية زراعية، تمويل ريفي، تنمية مصايد الأسماك، الخ.). ولكن هذا التصنيف لا يكشف، مثلاً، الأنشطة الكبيرة للتمويل الريفي أو للتسويق **داخل** مشروعات تنمية مصايد الأسماك. ويكتسب هذا القصور أهمية أكبر في ضوء أهداف معينة للإطار الاستراتيجي، والحاجة إلى الإبلاغ عن النتائج والأثر بالنسبة للحافظة ككل. ولغاية الإبلاغ عن النتائج على المستوى الأول (مستوى المخرجات، وكأساس للنتائج من المستوى الثاني على مستوى الأغراض)، لابد لنظام إدارة النتائج في الصندوق أن ينظم المعلومات على أساس أنواع العناصر لا على أساس أنواع المشروعات، كما يتبين من الإطار 4 أدناه. وتأتي أنواع العناصر هذه – المرتبة ترتيباً **أبجدياً** – من مجرد تجميع أكثر من 50 عنصراً في 13 فئة تشكل حافظة الصندوق بأكملها، فيما عدا بعض العناصر التي لا تظهر إلا من حين لآخر. ونظراً لأهمية التغيرات السياساتية والمؤسسية للصندوق، وفي الوقت الذي تشكل فيه التنمية المؤسسية عنصرا في حد ذاتها، فإن التحويل المؤسسي هو أيضا نتيجة من المستوى الثاني لعناصر أخرى، كما سيتبين من مصفوفة النتائج. وهذه الفئات الثلاثة عشرة ليست سوى مبادئ تنظيمية للمعلومات عن النتائج بحسب العناصر (والأثر بحسب المشروع). وليس المقصود بها الحكم المسبق على الأهداف الإستراتيجية للبرامج والمشروعات القطرية أو فرض عناصر بعينها لتصميم البرامج على الجهات المسؤولة عن المشروعات.

الإطار 4 – تسلسل أهداف برنامج الإقراض	
بعثة واحدة	1 – تمكين فقراء الريف من التغلب على الفقر
ثلاثة أهداف للإطار الاستراتيجي	1 – تعزيز قدرة فقراء الريف ومنظماتهم 2 – تحسين الفرص العادلة للحصول على الموارد الإنتاجية الطبيعية والتكنولوجيا 3 – زيادة فرص الحصول على الخدمات المالية والوصول إلى الأسواق
العناصر	1 – تنمية رأس المال البشري للأسر الريفية 2 – التنمية المؤسسية (التحويل المؤسسي، وتغيير السياسات) 3 – الإدارة والتنسيق (بما في ذلك الرصد والتقييم) 4 – التسويق والتخزين والتجهيز 5 – إدارة الموارد الطبيعية 6 – البحوث والإرشاد والتدريب 7 – تنمية المجتمعات الريفية المحلية 8 – تنمية المشروعات الريفية الصغيرة 9 – الخدمات المالية الريفية 10 – تنمية البنى الأساسية الريفية 11 – تنمية الزراعة في الحيازات الصغيرة 12 – تنمية الحيازات الحيوانية الصغيرة 13 – تنمية مصايد الأسماك الصغيرة
أنشطة المشروع	العناصر الفرعية للمشروع

22 - سيقوم النظام المقترح لإدارة النتائج في الصندوق، والإبلاغ عن النتائج والأثر، على العناصر المذكورة في الإطار 4. وفي الإطار المنطقي لبرنامج الإقراض في الصندوق، تأتي هذه العناصر على مستوى المخرجات (دون مستويي الأغراض والأهداف)، وترتبط النتائج من المستوى الأول بهذا المستوى في هرمية الأهداف. وقد روعي بشدة ألا يكتفي نظام إدارة النتائج في الصندوق والإبلاغ عن هذه النتائج، بمجرد دعم الأهداف الإنمائية للألفية وأهداف الإطار الاستراتيجي، بل وأن يغطي مجالات الأثر في الإطار المنهجي للتقييم[4].

[4] يحتوي الإطار المنهجي للتقييم على ستة مجالات للأثر (ثلاثة منها تعتبر عناصر رئيسية هي: الاستدامة، والابتكار، والتكرار/التوسع): (i) الأصول المادية والمالية: الأراضي الزراعية، ومياه الري، والأشجار، والثروة الحيوانية، الخ.؛ والمساكن، وأجهزة الإذاعة المسموعة، والدراجات، الخ.؛ والطرق، ومرافق التخزين؛ والادخار والائتمان؛ (ii) الأصول البشرية: مياه الشرب، والخدمات الصحية، والتعليم الابتدائي، وتعليم الكبار، والمهارات المهنية؛ (iii) رأس المال الاجتماعي والتمكين: مدى توافر المنظمات والمؤسسات الأهلية ومدى قوتها؛ والحصول على المعلومات والمعارف؛ والقدرة على المساومة في الأسواق؛ والهجرة من الريف؛ (iv) الأمن الغذائي (الإنتاج، والدخل، والاستهلاك): تكنولوجيا الزراعة وأساليبها؛ والمساحة المحصولية، والغلة وتركيبة المحاصيل؛ والعمالة غير الزراعية ودخلها؛ وحجم النقص الموسمي من الأغذية وتواتره؛ واستهلاك الأسرة؛ (v) البيئة وقاعدة الموارد المشتركة: وضع الأراضي، والمياه، والغابات، والمراعي، والمخزونات السمكية، الخ.؛ والالتزام بالمبادئ التوجيهية الوطنية المتصلة بالبيئة؛ والإجراءات اللازمة لوقف تدهور البيئة؛ (vi) المؤسسات، والسياسات، والأطر التنظيمية من أجل: التمويل الريفي؛ اللامركزية؛ منظمات المزارعين؛ المؤسسات العامة، ومقدمي الخدمات؛ بالإضافة إلى الاهتمام بالمساواة بين الجنسين في جميع القطاعات: التعليم الابتدائي للبنات؛ ومنظمات المرأة الريفية؛ وإتاحة الفرصة أمام النساء للحصول على الخدمات المالية.

23 - **نظام مؤشرات النتائج والأثر:** الخطوة التالية في وضع نظام إدارة النتائج هي تحديد النتائج والآثار المعينة التي يود الصندوق تحقيقها بمقتضى برنامج الإقراض الذي يطبقه، وذلك حتى يتسنى للصندوق أن يفي بهرمية هذه الأهداف ومؤشراتها. ولكن هناك كلمة تحذير ينبغي أن تقال هنا. فالصندوق – بداية – يشجع مشاركة الفقراء في عمليات التقدير والتقييم، بل ويشجع في الحقيقة دورهم المحوري في تعريف الأهداف والمخرجات ذات الصلة. وهو ما يجعلنا نحذر بلا شك من تعريف النتائج من القمة إلى القاعدة. كما يجب أن نلاحظ أن المشروعات التي يدعمها الصندوق ليست مشروعات يملكها الصندوق. ولذا، فليست هناك سلسلة بسيطة ومباشرة من الأوامر يعطيها الصندوق إلى مدراء المشروعات. فالصندوق يتفاوض مع كبار موظفي الحكومات والسلطات المحلية المسؤولة بصورة مباشرة عن تنفيذ المشروعات. وكل مجموعة من أصحاب الشأن لها مصالحها المختلفة (منذ البداية) في الإبلاغ عن الأثر. وهو أمر أساسي، إذ أن ما يحصل عليه الصندوق يعتمد على ما يفعله أصحاب الشأن. وفي الماضي، لم تكن نظم الرصد ومعلومات الإدارة على مستوى المشروع، تعمل بصورة جيدة. ولذا فإن طريق المستقبل يتوقف على تحديد نظام مثالي وعلى حل المشكلات العملية بالتوصل إلى اتفاقيات وضمان لتنفيذ هذه الاتفاقيات.

24 - هناك عدد كبير من مؤشرات النتائج والأثر متوافرة لكل فئة من فئات العناصر الثلاثة عشر الموجودة لنظام إدارة النتائج في الصندوق. وينبغي الدقة في الاختيار ضمانا لإمكانية التطبيق، والفعالية التكاليفية، والسرعة في نظام رصد النتائج والإبلاغ عنها. وبالإضافة إلى كون رسالة الصندوق وأهداف إطاره الاستراتيجي مساندة للأهداف الإنمائية للألفية، فإن من بين معايير اختيار مؤشرات النتائج والأثر ما يلي: إمكانية القياس، والارتباط بالموضوع، والدقة والصلابة، والحساسية للتغير، والصلاحية العامة، والحياد الثقافي، ومجال التجميع. كما ينبغي أن يعكس تصميم المؤشرات معايير الصناعات القطاعية المختلفة. وينبغي، كلما أمكن، أن تكون مؤشرات النتائج والأثر موزعة بحسب الجنسين، كما يتبين من الأهداف الرئيسية للصندوق، ومن مساهمة الصندوق في الهدف الثالث من الأهداف الإنمائية للألفية (التمكين والمساواة بين الجنسين). ثم إنه ينبغي أن يكون هناك عدد إجباري قليل من مؤشرات النتائج والأثر لكل مشروع. وبهذه الطريقة، تصبح مؤشرات رئيسية لنظام إدارة النتائج في الصندوق. فالمؤشرات الرئيسية تتكون من قائمة قصيرة من المؤشرات الهامة القائمة على الأهداف، والبيانات المقارنة المرتبطة بالأهداف الإنمائية للألفية. ولا يقصد بهذه الأهداف أن تحل محل المعلومات النوعية، وإنما أن تشكل قاعدة تكمِّل عليها المعلومات النوعية الإطار التفسيري. وأخيراً، فإن على نظام إدارة النتائج أن يسمح بإدراج نصوص تفسيرية في مقابل النتائج النوعية ومؤشرات الأثر التي لا يمكن دائماً تجميعها.

25 - ويقدم الملحق جدولا **بنتائج المستوى الأول ونتائج المستوى الثاني** المتصلة بها المقترحة والمجمعة. ينبثق عن هذه النتائج الأثر، الذي ترد مؤشرات مختارة منه في الجدول 1 أدناه. ويتعين النظر إلى الجدول 1 والملحق كنظام واحد متكامل لعرض النتائج والأثر في إطار نظام الصندوق لإدارة النتائج. وقد تحتاج مؤشرات النتائج الواردة هنا، والتي إقتبست كلها تقريبا من الأطر المنطقية الحالية داخل الصندوق، إلى مزيد من التطوير على أساس ما ستتمخض عنه التجربة.

الجدول 1 – نظام مؤشرات النتائج والأثر
(مفصلا بحسب الجنس، عند الاقتضاء)

الأثر

عدد	الأسر التي طرأ تحسن على مؤشر ملكيتها للأصول، على أساس الأصول الإضافية (الأصول المنتجة، الدراجات، أجهزة الراديو، تحسين المسكن، الأسقف المعدنية، الخ.)[1]
النسبة المئوية	للانخفاض في انتشار سوء التغذية بين الأطفال (الوزن بالنسبة للسن)[2]
النسبة المئوية	للانخفاض في تواتر الإصابة بالأمراض المعدية (فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، الملاريا، السل) (الهدف 6 من الأهداف الإنمائية للألفية)
النسبة المئوية	للإلمام بالقراءة والكتابة (بحسب الجنس)
النسبة المئوية	للإناث/الذكور الملمين بالقرار والكتابة
عدد	الأطفال الذين يكملون مرحلة التعليم الابتدائي/الثانوي (ذكور/إناث)
النسبة المئوية	لمعدل الالتحاق الصافي بالمدارس الابتدائية
عدد	الأشخاص المتاح لهم الوصول إلى إصحاح محسن
عدد	الأشخاص الذين تتوفر لهم فرصة مستدامة للوصول إلى مصدر مياه محسن (مياه شرب)

يتصل المؤشران الرئيسيان على الأثر بالهدف الأول من الأهداف الإنمائية للألفية:

1 لجميع المشاريع كمؤشر على الفقر (المنهجية المتطورة لصندوق الأمم المتحدة للطفولة) التي ستستكمل بالأصول الإنتاجية التي ستولد الدخل على المدى المتوسط والأطول.

2 لجميع المشاريع، كمؤشر على الجوع.

26 - ويبين الجدول 1 والملحق نظام مؤشرات النتائج والأثر التي سيقدم الصندوق التقارير على أساسه سنويا وبأسلوب مجمل. وهذه هي مؤشرات النتائج والأثر التي **يجب** أن يقدم مدراء المشاريع وبعثات الإشراف وجهات الاستعراض تقارير عنها، بالنسبة للعناصر **ذات الصلة**، على أساس مرة واحدة سنويا على الأقل (ما عدا الحالات الاستثنائية المشار إليها أدناه). ويتوقع من المشاريع أن تتبنى النتائج المناسبة للمستوى الأول، إضافة إلى نتائج المستوى الثاني ومؤشرات الأثر كجزء من عقود النتائج والأثر، وإدماجها في نظم الرصد والتقييم. كما ستشمل المؤشرات المتعلقة بالتحويل المؤسسي (السياسات والمنظمات) جزءا من الإبلاغ العادي متصلا بنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. وعلاوة على ما يحتاجه الصندوق لأغراض تقديم التقارير، فمن الطبيعي أن يستمر مدراء المشاريع في الاعتماد على النظم الأوسع لمعلومات النتائج والأثر للحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأغراض التسيير اليومي على أساس نتائج المشاريع التي يديرونها؛ وسيستمر الصندوق في دعم جهودهم. وسوف يساعد إنشاء نظام إدارة النتائج في الصندوق على توضيح وتنسيق وتبسيط الالتزامات المتعلقة بتقديم التقارير.

27 - **قياس النتائج والأثر.** يقدم الجدول 1 والملحق وصفا لمؤشرات النتائج والأثر ووسائل قياسهما (العدد، النسبة المئوية، القيمة، عدد الهكتارات، المسافة بالكيلومتر). ومع ذلك، وفي حين أنه من السهل نسبيا قياس نتائج المستوى الأول، وتحديد كمياتها، ووضعها في صورة إجمالية لأغراض الإبلاغ، فإن مؤشرات نتائج وأثر المستوى الثاني

تكون أكثر تعقيدا وأكثر نزوعا إلى أن تكون ذات طابع نوعي، وتحتاج إلى طرائق مختلفة لقياسها وأسلوبا أكثر ميلا إلى السرد في الإبلاغ عنها. ويتضمن الإطار 5 موجزا للنهج المختلفة التي ستتبع.

الإطار 5. قياس النتائج والأُثر

المؤشرات	النتائج	الأثر
المؤشرات الكمية ↓	**لماذا:** لتتبع نواتج المشروع (عدد الآبار، الخ.) ورصد العمليات الاجتماعية (عمل لجان التنمية القروية، الخ.) **كيف:** بالعد والتجميع **متى:** بصفة مستمرة	**لماذا:** لتتبع أي تغيرات في المؤشرات الرئيسية للأثر (المرتبطة بالأهداف الإنمائية للألفية) **كيف:** مسوح للأسر الممثلة **متى:** في أوقات مرجعية معينة، وفي منتصف المدة، وعند اكتمال المشروع
المؤشرات النوعية	**لماذا:** لتحديد العوامل المؤثرة على معدل التقدم (سريع/بطيء) **كيف:** خليط مرن من المنهجيات (دليل مكتب التقييم) **متى:** عند الحاجة	**لماذا:** لتوضيح سياق أي تغيرات والتصورات المتعلقة بها **كيف:** خليط مرن من المنهجيات (دليل مكتب التقييم) **متى:** عند الحاجة، ولكن بالتأكيد عند منتصف المدة وعند استكمال المشروع

ملاحظة: تعزز هذه الربيعات الأربعة بعضها بعضا (دونما استثناءات) ويحتمل أن يكون كل منها تشاركيا (أو غير تشاركي)

28 - **إبلاغ عن النتائج والأثر.** سيقدم الصندوق، بالاقتران مع التقرير المرحلي عن حافظة المشروع، تقارير مجملة إلى دورات أبريل/نيسان للمجلس التنفيذي عن النتائج ومؤشرات الأثر المذكورة أعلاه. وستستكمل هذه التقارير بالتقرير السنوي عن النتائج والأثر الذي يعده مكتب التقييم. وسيتبع في الإبلاغ عن المؤشرات النوعية للنتائج والأثر، أو عن المؤشرات التي تتطلب منهجيات مختلفة وغير سنوية، دورات مختلفة تتوقف على المنهجيات المختارة.

29 - بالنسبة للمشاريع الفردية، ستجري إدارة النتائج والمعلومات المتصلة بهذه النتائج باستخدام هيكل المصفوفة المبين في الجدول 2.

الجدول 2 – الإبلاغ عن النتائج والأثر على مستوى المشروع

	وضع خط الأساس	هدف التقدير المتفق عليه (والأهداف المتوسطة، عند الاقتضاء)	الإنجاز السنوي (التقدم المحرز)	النتيجة التراكمية أو الأثر التراكمي
مؤشر النتيجة أو الأثر المقصود				

30 - وعلى ذلك، سيعرض شكل التقرير الإجمالي عن النتائج والأثر في الجدول 3.

الجدول 3 – الإبلاغ عن النتائج والأثر على مستوى المشروع

	أهداف التقدير الإجمالية	وضع خط الأساس الإجمالي	مجمل الإنجازات السنوية	مجمل النتيجة أو الأثر التراكمي للحافظة السارية بالفعل
(الاسم) مؤشر النتيجة أو الأثر				

31 - ومن حيث المبدأ، سيتعلق الإبلاغ الإجمالي بحافظة المشاريع الفعلية والجارية (عدا المشاريع التي تم إقفالها أو التي لم تدخل حيز التنفيذ بعد)، حاليا بنحو 220 نشاطا تتراوح نطاقات الفترة المتبقية لتنفيذها بين سنة واحدة وأقل من عشر سنوات. وسيغطي التقرير الإجمالي نتائج وأثر جميع المشاريع، ولن يميز بين المشاريع التي يمولها الصندوق، والتمويل المناظر المقدم من الحكومة، أو التمويل المشترك الخارجي.

32 - يتصل القيد الآخر على الإبلاغ الإجمالي بالمشاريع التي بدأتها المؤسسات المتعاونة والتي لا يكون الصندوق أحد الممولين الرئيسين لها. فبالنسبة للمشاريع التي تبدأها المؤسسات المتعاونة الكبيرة باستثمارات مشتركة محدودة من الصندوق، ستتضخم التقارير المتعلقة بالنتائج والأثر نتيجة الاستثمارات الكبيرة غير الآتية من الصندوق والتي تسفر عن نتائج لا تعزى إلى حافظة الصندوق – على الرغم من أن علاقة السبب والنتيجة تظل مشكلة عامة خطيرة لا يمكن معالجتها في هذه الوثيقة. ومع أن هذه المشاريع لا تزال تمثل أدوات بالغة الأهمية في استراتيجية الصندوق بشأن بناء الشراكات، فإنها لن تدرج في التقرير المجمل عن النتائج والأثر.

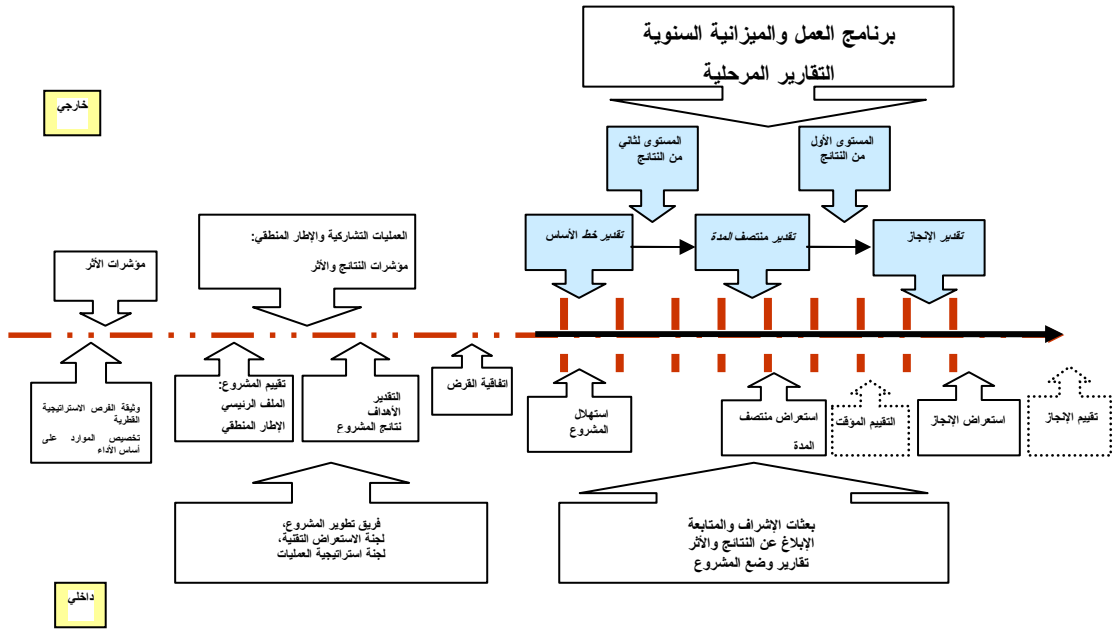
رابعا – وضع نظام لتخطيط وتحقيق وقياس النتائج والأثر

33 - وأخيرا، فإن إدارة النتائج تتطلب نظاما منسقا يرتكز على تصور جيد لتخطيط **وإنجاز** النتائج والأثر المرغوبين. وسيتعين اتخاذ عدد من التدابير على النحو التالي:

ألف – تحسين عمليات الإطار المنطقي لدعم الإدارة لتحقيق النتائج

34 – من الأهمية بمكان لهذا الجهد، ضرورة زيادة فعالية استخدام جميع أصحاب الشأن من داخل البلد و"خارجه"، للإطار المنطقي (العملية الشاملة، وأداة الاتصالات، والناتج الحي، كما سبق وصفها أعلاه) في جميع مراحل دورة المشروع (التصميم، والتخطيط للتنفيذ، والتنفيذ، وعملية الإشراف والتقييم). وينبغي تطوير نوعية عمليات إعداد الإطار المنطقي داخل البلد والأطر المنطقية ذاتها، وتعزيز عمليات تحسين جودتها ومراقبتها. وينبغي أيضا أن يكون هناك إطار تعاقدي على مستوى البلد في مرحلة وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية يشكل قاعدة صلبة لوضع الأطر المنطقية الخاصة لكل مشروع. ويترتب على ضرورة أن يكون للملف الرئيسي والإطار المنطقي دور محوري في نظام إدارة النتائج عدد من الآثار فيما يتعلق بإدارة دورة المشروع من أجل تعزيز أسلوب الصندوق في إدارة النتائج. وسيراعى في إطار العمل لأغراض الإدارة القائمة على الأثر والنتائج الاستفادة من العملية المستمرة لتصميم وتنفيذ المشاريع في الصندوق، وإضافة قيمة إليها. وقد صممت هذه العملية بحيث تدعم الإدارة لتحقيق النتائج والأثر، ولإتباع أسلوب أكثر منهجية في الإبلاغ عن النتائج والأثر في الحافظة بأكملها. ولا يتطلب إطار العمل المقترح إجراء أي تغيير جذري في العمليات الحالية، وإنما يتطلب بالأحرى إدخال تحسينات للتركيز على النتائج والأثر. ويرد أدناه مخطط توضيحي موجز لدور هذه العمليات في إدارة النتائج والأثر (أنظر الإطار 6).

الإطار 6: إدارة النتائج على مدى دورة البرنامج



35 - ***وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية***. يجري حاليا أعداد أطر منطقية (مع التركيز على مستوى الهدف العام والغرض) لكل وثيقة من وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية، وتشكل المجالات المتوقعة لتدخلات البرنامج أساس مستوى الناتج في الإطار المنطقي. وستدمج المؤشرات الإطارية المناسبة للأثر/النتائج في الإطار المنطقي لوثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية، مع التركيز على نتائج المستوى الثاني المتصلة بأهداف الإطار الاستراتيجي وعلى مؤشرات الأثر المتصلة بالأهداف الإنمائية للألفية. وفي هذا السياق ستظهر بوضوح الصلة بين التدخلات المقترحة والأهداف الاستراتيجية للصندوق (والأهداف الإنمائية للألفية). ويوفر نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء أساس تخصيص الاعتمادات المالية في إطار وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية، ويتوقع أنه، ومع مرور الوقت، سوف يسهم في قاعدة المعارف العامة التي سيستند إليها قرارات تخصيص الموارد على أساس الأداء.

36 - ***تصميم المشروع***. سوف يستمر استخدام العمليات التشاركية لتصميم المشاريع. وستتضمن الأطر المنطقية المؤشرات والتدابير التي اتفق عليها أصحاب الشأن، إضافة إلى المؤشرات الإطارية المحددة ذات الصلة (نتائج المستويين الأول والثاني، ومؤشرات الأثر الخاص بالمشروع). ويجدر بالإشارة أن المؤشرات الإطارية ليست هي المؤشرات *الوحيدة* التي تدرج في الإطار المنطقي، ولكنها تمثل المؤشرات التي يكون تقديم التقارير إلزاميا بشأنها. وسيتم التوصل إلى اتفاق بشأن هذه المؤشرات الإطارية مع الحكومات من خلال حلقات عمل أصحاب الشأن وتقارير التصميم، في جملة وسائل أخرى. وسيجري العمل للحصول على موافقة داخلية على المؤشرات الإطارية خلال مرحلة التصميم، في لجنة الاستعراض التقني ولجنة الاستراتيجية التشغيلية مثلا. وستضمن تقارير التقدير الأولي هدفا تقديريا لكل مؤشر من مؤشرات النتائج والأثر المختارة في المستوى الأول. وعموما، سوف توفر أهداف المستوى الأول تقديرات عن التقدم المادي، أما الأهداف على مستوى الأثر فسوف يعبر عنها عادة فيما يتصل بأعداد الأسر/الأشخاص.

37 - ***اتفاقية القرض***. ستضمن اتفاقية القرض بيانا واضحا بالنتائج والأثر المرتبطين بالإطار المقترح لإدارة النتائج كجزء من بيان الأهداف. وسيطلب الاتفاق التعاقدي المتعلق بالمؤشرات الإطارية المحددة التي تظهر في وثيقة التصميم النهائي في المفاوضات المتعلقة بالقرض. وتشمل *الشروط العامة* للصندوق بالفعل أحكاما بشأن عملية تقديم التقارير والمعلومات عن التنفيذ (الفرعان 8.01 و8.06)، التي سيتم في إطارها تغطية الإبلاغ عن المؤشرات الإطارية. ومع ذلك، فمن المتوقع، أن تشير اتفاقيات القروض التي تبرم مستقبلا إلى تقديم التقارير عن "المؤشرات الإطارية المتفق عليها". ولا ينصح بإدراج قائمة رسمية بالمؤشرات الإطارية الخاصة بالمشروع في اتفاقية القرض، غير أنه يمكن النظر في إدارج مثل هذه القائمة في محاضر جلسات المفاوضات المتعلقة بالقرض. وسوف تبرز "الرسالة الموجهة إلى المقرض" البيان المتفق عليه بشأن النتائج والأثر. وسوف يذكر ذلك أيضا في كتاب تعيين المؤسسات المتعاونة. وسيدعم الصندوق متطلبات الإبلاغ ذات الصلة، بنماذج مناسبة ومتكاملة للإبلاغ لكل خطوة ولكل عملية فرعية في دورة المشروع.

38 - ***استهلال المشروع***. في مرحلة الاستهلال، سينصب التركيز على إنشاء نظام لإدارة ورصد الأثر على أساس الإطار المنطقي (العمليات وتكنولوجيات المعلومات) التي توفر الدعم الفعال لإدارة المشروع على أساس النتائج. وفي حين أن *دليل رصد وتقييم المشاريع* سوف يسهم في تحسين نوعية الرصد، فإن النهج التفصيلي

المتعلق به سوف يظل مرتبطا ارتباطا نوعيا بالسياق – (المشروع) وقد يتطلب دعما إضافيا من الصندوق. وسيلزم بذل جهود أكبر للتأكد من ملاءمة نظم تكنولوجيا المعلومات للاستجابة لاحتياجات الإدارة على أساس النتائج/الأثر. وستشكل التقديرات المتعلقة بخط الأساس، والتي تجري عادة قبل بدء أنشطة الاستثمار في المشروع، الأساس لتقييم الأثر الذي تم إنجازه. وينبغي التأكيد على أن خطوط الأساس التي تبين حالة الفقر عند بداية تنفيذ المشروع والتي يقاس على أساسها الأثر الذي يتحقق بعد ذلك، لن تحدد قبل السنة الأولى من التنفيذ الفعلي.

39 - ***تنفيذ المشروع***. ستؤدي الأنشطة التي تنفذ خلال النصف الأول من التنفيذ بصفة عامة إلى تحقيق المستوى الأول من النتائج. وسوف تبدأ معظم المشاريع في تقديم تقارير عن نتائج المستوى الأول بدءا من السنة الثانية من المشروع. وسيستخدم تقرير إنجاز الأهداف، الذي يوضع لأول مرة في تقرير التقدير ويتم تنقيحه بعد ذلك في برنامج العمل والميزانية السنوية، لتوجيه بعثات الإشراف والمتابعة. وإضافة إلى ذلك، ستطلب بعثات إشرافية للتصديق على النتائج التي أبلغت عنها وحدات تنفيذ المشاريع. وستدرج مناقشة نوعية بدرجة أكبر للنتائج – بما فيها الدروس المستفادة – في التقارير المرحلية وفي التقارير السنوية عن حالة المشاريع والتي يعدها مدير الحافظة القطرية في الصندوق. ويتوقع أن يؤدي التركيز على الإبلاغ عن النتائج المحققة للأثر إلى إثراء العملية الشاملة لإدارة المشروع والحافظة.

40 - وستتكامل عمليات استعراض منتصف المدة العادية مع تقديرات منتصف المدة. وينبغي أن تتم هذه التقييمات قبيل استعراض منتصف المدة بحيث يمكن استخدامها في توجيه القرارات المتعلقة بأنشطة ونواتج المشاريع في المستقبل. وقد تبرز الحاجة عندئذ إلى مراجعة مؤشرات الإطار وأهدافه في سياق استعراض الإطار المنطقي.

41 - وسوف تستمر المشاريع في تقديم التقارير عن نتائج المستوى الأول، أما نتائج المستوى الثاني فسوف تتضح خلال النصف الثاني من عملية التنفيذ. وقد تتاح بعض النتائج بالفعل خلال السنوات الأولى، أما الاستدامة وإمكانية التكرار فلن تتضح إلا خلال السنوات الأخيرة.

42 - ***إنجاز المشروع***. يجري تقييم الإنجاز عند انتهاء المشروع تستخدم فيه عموما طرائق المسح المستخدمة في مسح خط الأساس وفي تقدير منتصف المدة لتستكمل بذلك دورة قياس أثر المشروع والإبلاغ عنه. وتتيح عملية أخذ عينات صحيحة إحصائيا طوال العملية للصندوق تقديم تقارير عن أثر تدخلاته بأسلوب يعول عليه. ويشكل تقدير إنجاز المشروع جزءا من تقرير إنجاز المشروع. كما يقدم ضمن هذا التقرير تقريرا نهائيا عن نتائج المستويين الأول والثاني.

43 - ***التقييم***. يتوقع أن تسهم نظم الإبلاغ المستندة إلى مؤشرات متفق عليها للنتائج/الأثر في فعالية عملية التقييم وجودتها، سواء في المرحلة المؤقتة أو مرحلة انتهاء المشروع. وسيتوفر لدى القائمين بالتقييم بيانات قابلة للتحقق لقياس التغيرات (بصورتها الواردة في الإطار المنهجي لتقييم المشاريع)، وسيمكن على أساسها إجراء عمليات مقارنة بين المشاريع.

باء – بناء القدرات في مجال إدارة النتائج

44 - نظرا لأن النتائج والأثر يتحققان في الميدان، فإن الدعم وبناء القدرات على مستوى المشروع يصبحان بالضرورة شرطا أساسيا للإدارة الفعالة لنظم المعلومات على مستوى الميدان والصندوق على السواء. وستزداد فعالية العديد من التدابير التي تم إبرازها أعلاه من خلال الدعم المستمر لبناء القدرات في مجال إدارة النتائج. ويشمل ذلك ما يلي:

(أ) تدريب مداراء الحوافظ القطرية للصندوق في مجال إدارة النتائج (باستخدام الإطار المنطقي)؛
(ب) تدريب المشاركين على أساليب ضمان الجودة، وعمليات المراقبة، وعلى استخدام الإطار المنطقي كأداة لإدارة النتائج؛
(جـ) الأخذ بتدريب موظفي المؤسسة المتعاونة، كمعيار لاختيار المؤسسات المتعاونة؛
(د) استخدام المنح القطرية، والمنح الإقليمية (بعد المثال الرفيع المستوى الذي قدمه برنامج تعزيز الإمكانيات الإقليمية لمراقبة وتقييم مشروعات تخفيف وطأة الفقر في أمريكا اللاتينية والكاريبي[5]) و(بعد فترة استهلال) موارد القرض لبناء الخبرات في مجال إدارة النتائج على مستوى المشروع، وبخاصة الرصد والتقييم.

جيم – الموارد اللازمة لإجراء التقديرات المتعلقة بالأثر

45 - كما أشير أعلاه، هنالك حاجة إلى إجراء مسوح لوضع خط أساس للفقر مصممه لتقدير الأثر في منتصف المدة وعند انتهاء المشروع يبلغ إجمالي تكاليفها **الإضافية (غير** الشاملة للتكاليف العادية لإدارة دورة المشروع وتكاليف إدارة النتائج، التي تدمج في تكاليف المشروع) على مدى فترة التنفيذ بنحو 000 100 دولار أمريكي لكل مشروع، وذلك على أساس خبرة الصندوق في إقليم غرب ووسط أفريقيا. وتتصل هذه التكاليف الإضافية بالمسوح العملية لخط الأساس وتقديرات الأثر في منتصف المدة وعند اكتمال المشروع، إلا أنها ستربط ببناء القدرات – ولا سيما التقييمين السابقين. ويقترح تقديم موارد للمنح بصورة انتقائية خلال الفترة الانتقالية أو المرحلة الأولية لتشغيل نظام إدارة النتائج. وبمجرد تكوين الحد الأدنى من الكتلة الحرجة من القدرات في البلدان أو الأقاليم، واستقرار الحاجة إلى الدعم (التعلم عن طريق العمل مع الخبرات الخارجية)، سوف تصبح هذه التقييمات أحد العناصر الداخلة في القروض.

دال– النهج المتدرج

46 - نظرا لقلة القدرات والموارد، وبخاصة داخل الصندوق، فسوف يتعين تنفيذ نظام إدارة النتائج وأنشطة تنمية القدرات في آن واحد، لذا يوصى بتنفيذ النظام بأسلوب تدريجي على النحو التالي:

[5] برنامج تعزيز الإمكانيات الإقليمية لمراقبة وتقييم مشروعات تخفيف وطأة الفقر في أمريكا اللاتينية والكاريبي.

(أ) سيطبق نظام إدارة النتائج المقترح بصورة إلزامية على جميع المشاريع الجديدة التي تبدأ في عام 2004، (بالنسبة لعام 2004، سيبلغ هذا العدد 15 مشروعا تقريبا)، والمشاريع الأخرى التي لم تبدأ صياغتها قبل 1 يناير/كانون الثاني 2004 (نحو 15 مشروعا).

(ب) ستسعى المشاريع التي أحرزت تقدما وتجاوزت مرحلة الإعداد في 1 يناير/كانون الثاني 2004 **ولكنها لم تعقد حلقات عمل تتعلق بالبدء بعد** (40 مشروعا تقريبا)، لاستيفاء جميع متطلبات نظام إدارة النتائج في وقت عقد حلقات العمل المتصلة بالاستهلال.

(جـ) ستسعى المشاريع التي **لم تصل إلى منتصف المدة** في 1 يناير/ كانون الثاني 2004 (80 مشروعا تقريبا) لوضع نظام إدارة لنتائج المرحلة الأولى وحتى نقطة منتصف المدة، وستلتزم بعد ذلك بالنظام الكامل لإدارة النتائج.

(د) بالنسبة للمشاريع (110 مشاريع تقريبا) التي **تجاوزت عملية استعراض منتصف المدة** في 1 يناير/كانون الثاني 2004، سيجري التركيز على الإبلاغ عن النتائج والأثر على أساس الأهداف والمؤشرات ومتطلبات الإبلاغ القائمة.

47 - ومع أن تقديم التقارير المجمعة عن نتائج وأثر حافظة قروض الصندوق سيبدأ في أبريل/نيسان 2005، فإن التنفيذ الكامل لنظام إدارة النتائج المقترح سوف يستغرق ما بين ثلاث وأربع سنوات، أي أنه سيجري بعد إجراء استعراضات منتصف المدة للمشاريع التي بدأت خلال الفترة الأخيرة. وتحدد الفقرة 4 من هذه الوثيقة مجموعة عريضة من أصحاب الشأن المشاركين في قياس النتائج والأثر، باعتباره أداة قياس، وفي عملية الإبلاغ المتصلة به – كنقطة بداية لتعزيز إدارة النتائج في المشاريع. كما أن التنفيذ المرحلي يلبي الحاجة المتوقعة، اعتبارا من أواخر عام 2003/أوائل عام 2004، لعملية استطلاع آراء هذه المجموعة من أصحاب الشأن (ولا سيما مدراء المشاريع). ويؤمل أن يؤدي ذلك إلى: رأي عام مشترك بشأن المؤشرات ذات الأولوية؛ وتمثيل متوازن لمقاصد جميع أصحاب الشأن (الأهداف الإنمائية للألفية، ووثائق استراتيجية الحد من الفقر، مقاصد الإطار الاستراتيجي للصندوق، والمقاصد الخاصة بكل قطاع وكل مشروع)؛ والالتزام بالنهج الجديد من جانب جميع أصحاب الشأن، بما فيهم الصندوق.

هاء – فريق تنسيق التنفيذ

48 - رغم أن مركز ثقل عملية إدارة النتائج يوجد داخل البلد، وأن فقراء الريف وأفرقة إدارة المشاريع في الميدان يمثلون أصحاب الشأن الرئيسيين في عملية إدارة النتائج، فإن المطلوب هو عملية تنسيق داخل الصندوق لتنفيذ هذه المبادرة ومساندتها. وتشكيل فريق ممثل لجميع الشُعب يلبي المتطلبات اللازمة لتخطيط وتنسيق التنفيذ والاحتياجات المؤسسية للتعلم من أجل بدء تشغيل هذه المبادرة في عام 2004. وسيضطلع هذا الفريق بدور محوري في النهوض بعملية تعلم الصندوق من جهود المنظمات الأخرى في مجال إدارة النتائج، وفي المواءمة الدقيقة لمنهجيات المؤشرات والتجميع (مثل مؤشرات النتائج والأثر المتعلقة بالتغيير المؤسسي، ومؤشر الأثر المتعلق بزيادة الأصول)، وفي وضع

الخطوط التوجيهية وطرائق التشغيل. ورغم توفر أموال من الوكالة الكندية للتنمية الدولية متاحة للعمل الذي سيضطلع به في 2003 وأوائل 2004، فإن التشغيل في 2004 سيحتاج إلى قدر أكبر بكثير من الموارد.

واو – زيادة فعالية الدعم المقدم في مجال تكنولوجيات المعلومات

49 – تلقى نظام إدارة الحافظة الحالي دعما في مجال تكنولوجيات المعلومات من نظام إدارة حوافظ المشروعات. وسوف يتطلب إيجاد نظام أكثر شمولا وتكاملا لإدارة النتائج (أنظر الإطار 3) إلى دعم في مجال تكنولوجيات المعلومات يكون أعلى مستوى، بل ومن مستوى آخر. وستبذل جهود للحصول على أموال تكميلية لهذا الغرض.

خامسا – التوصيات

50 – المجلس التنفيذي مدعو إلى دراسة وإقرار النهج والنظام المقترحين لقياس نتائج وأثر برامج الإقراض القطرية التي يدعمها الصندوق ورفع التقارير عنها في سياق نظام متكامل لإدارة النتائج. وفي هذه المرحلة، يشكل الاقتراح أطارا سوف يحتاج إلى مزيد من التطوير في عام 2003، على أن يجري بعد ذلك اختباره وتنقيحه وتحسينه في عام 2004. وسيقدم تقرير مرحلي عن النظام في دورة سبتمبر/أيلول 2004 للمجلس التنفيذي، كما سيجري إعداد التقرير السنوي الموحد الأول عن النتائج والأثر لتقديمه إلى دورة أبريل/نيسان 2005.

51 – وتتعلق موافقة المجلس التنفيذي بصفة خاصة بالعناصر التالية للإطار:

(أ) مؤشرات نظام النتائج والأثر الواردة في الجدول 1 والملحق؛
(ب) نهج الإبلاغ المبين في الفقرات 28–30؛
(جـ) الاستثناءات المشار إليها (الفقرات 31–32)؛
(د) التدرج على مراحل (الفقرتان 46 و47).

الملحق

نظام مؤشرات النتائج والأثر

(تفصَّل جميع المؤشرات بحسب نوع الجنس، كلما كان ذلك مناسبا)

مجموعات النشاط	نتائج المستوى الأول	نتائج المستوى الثاني
جميع المجموعات	عدد الأشخاص الذين يحصلون على خدمات المشروع (بصورة مباشرة، إجمالي المشروع)	عدد الأسر (الأسر المعيشية) التي توفر لها أمن غذائي محسن (مثل تقليص طول الفترات الشحيحة/فترات الجوع، وزيادة عدد الوجبات اليومية)
التنمية الزراعية لأصحاب الحيازات الصغيرة	عدد الأشخاص الذي تم تدريبهم، بحسب الجنس والقطاع عدد المزارعين الذين يتسخدمون مدخلات مشتراة	مساحة الأراضي المزروعة بمحاصيل تكميلية بالهكتار (الحبوب، والعلف، والفواكه، والبقول، والخضر، والجذور، والدرنات) عدد المزارعين الذين يستخدمون التكنولوجيات التي أوصى بها المشروع (بحسب الجنس) عدد المزارعين الذي يبلغون عن زيادات في الإنتاج/الغلة
الخدمات المالية الريفية	عدد المدخرين النشطين (مفصلين بحسب الجنس) قيمة المدخرات التي تم تعبئتها (بحسب الجنس) عدد المقترضين النشطين (مفصلين بحسب الجنس) قيمة الحافظة الإجمالية للقروض (القروض غير المسددة – القروض التي تم شطبها (مفصلة بحسب الجنس)	النسبة المئوية المعرضة للخطر في الحافظة (الرصيد المتبقي من الديون المتأخرة) (بحسب الجنس) النسبة المئوية للاكتفاء الذاتي الفعلي النسبة المئوية لتشغيل حافظة التكلفة/القرض النسبة المئوية للقروض المستحقة/الوكلاء (إنتاجية الموظفين)
تنمية مصايد الأسماك الصغيرة	عدد الصيادين الذين تتاح لهم فرصة وصول مأمونة إلى قاعدة الموارد عدد الصيادين الذين تم تدريبهم على تكنولوجيات جديدة عدد برك الصيد التي تم إنشاؤها/تحسينها	
تطوير البنى الأساسية الريفية	المساحة التي تخدمها مشاريع الري التي تم إصلاحها/إنشاؤها عدد المزارعين الذين يعملون في مشاريع إصلاح/مشاريع جديدة عدد جماعات المستخدمين/جمعيات مستخدمي المياه (الخ.) التي شكلت طول الطرق التي تم بناؤها/إصلاحها بالكيلومتر	النسبة المئوية لعدد أيام وصول المياه/العدد المطلوب عدد الأسر المعيشية التي تخدمها الآبار عدد مرافق البنى الأساسية، المدارس، والمراكز الصحية الشغالة عدد المزارعين الذين تتوفر لهم فرص مضمونة للحصول الآمن على المياه

الملحق

مجموعات النشاط	نتائج المستوى الأول	نتائج المستوى الثاني
	عدد مركز الأسواق التي تم إنشاؤها	
تنمية الثروة الحيوانية المملوكة لأصحاب الحيازات الصغيرة	عدد الحيوانات التي تم توزيعها/تغذية القطيع عدد الحيوانات التي تم تحصينها (بحسب النوع) عدد مرافق التغطيس التي تم إنشاؤها/إصلاحها عدد نقاط المياه التي تم تحسينها/إنشاؤها	عدد صغار المزارعين الذين يبلغون عن زيادات في حجم قطعانهم
التسويق والتخزين والتجهيز	عدد مرافق التخزين (الأسرية) التي تم بناؤها/تحسينها في المزرعة عدد المشاريع مرافق التجهيز التي تم إنشاؤها	
التنمية المؤسسية (تغيير السياسات، التغيير التنظيمي)	عدد مجموعات أصحاب المصلحة التي شكلت بحسب النوع عدد السياسات التمكينية التي شرعت، بحسب القطاع عدد المشاريع التي تدعم العمليات اللامركزية	عدد الجماعات التي تقودها نساء عدد المشاريع التي تفرض فيها تشريعات أو نظم جديدة/أو نظم تغيرت لصالح الفقراء على المستوى المحلي أو القطري
البحث والإرشاد والتدريب لأغراض الإنتاج الزراعي	عدد المزارعين الذين يشاركون في التجارب البحثية عدد الاستعراضات الميدانية التي تجرى في أراضي المزارعين عدد الأشخاص الذين يتاح لهم الوصول إلى خدمات المشورة التقنية التي ييسرها المشروع عدد اللقاءات الإرشادية/ لقاءات تعميم المعارف المتعلقة بتسخير البحوث لأغراض التنمية التي تحضرها الأسر المستهدفة	
تنمية المجتمعات المحلية الريفية	عدد مجموعات إدارة المجتمعات المحلية التي تم تشكيلها/ تدعيمها عدد الأشخاص المنتسبين إلى مجموعات، بحسب نوع المجموعة عدد المجموعات التي تشغل فيها النساء مناصب قيادية عدد خطط العمل القروية/ المجتمعية التي تم إعدادها عدد المشاريع التي نفذت على مستوى المجتمعات المحلية (بحسب النوع) عدد مراكز التدريب المتعددة الأغراض التي تم إنشاؤها/ تدعيمها	عدد المجموعات العاملة/الجاهزة للعمل، بحسب النوع عدد النساء المشاركات في لجان الإدارة عدد خطط العمل القروية/ المجتمعية المدرجة في خطط الحكومة المحلية

الملحق

مجموعات النشاط	نتائج المستوى الأول	نتائج المستوى الثاني
تنمية المشاريع الريفية	عدد الأشخاص المدربين على المهارات الإنتاجية عدد المشاريع التي تم إنشاؤها/ دعمها	عدد المشاريع العاملة بعد ثلاث سنوات عدد الوظائف المتولدة عن المشاريع الصغيرة والمتوسطة
تنمية رأس المال البشري للأسر الريفية	عدد العاملين والمتطوعين الذي يرفعون تقارير على مستوى المجتمع المحلي عدد الأشخاص الذين يحضرون دروس لمحو الأمية (مفصلين بحسب الجنس) عدد الأشخاص المدربين في مجال الصحة والإصحاح والتغذية عدد المدارس/العيادات التي تم بناؤها/إصلاحها عدد الآبار الأنبوبية/المكشوفة التي حفرت لاستخراج مياه الشرب	
إدارة الموارد الطبيعية	عدد المدربين الذين تم تدريبهم بحسب الجنس ونمط التدريب عدد الأشخاص المدربين بحسب الجنس ونمط التدريب عدد الخزانات/هياكل تجميع المياه التي تم بناؤها مساحة الأراضي بالهكتار التي تم تحسينها من خلال تدابير صون التربة والمياه عدد الخطط التي وضعت لإدارة الموارد	عدد الأسر التي أعطيت ضمانا طويل الأجل لحيازة الموارد الطبيعية، بما فيها الأراضي والمياه مساحة موارد الملكيات المشتركة بالهكتار (التي تجري فيها ممارسات إدارة محسنة)
الإدارة والتنسيق	النسبة المئوية للقروض المقدمة من الصندوق بحسب الفئة	