



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

المجلس التنفيذي - الدورة الخامسة والثمانون

روما، 6-8 سبتمبر/أيلول 2005

الموجز التنفيذي والاتفاق عند نقطة الإنجاز

تقييم على مستوى المؤسسة

للبرنامج التجريبي للإشراف المباشر



المحتويات

1	الجزء الأول - الموجز التنفيذي.....
1	أولا - مقدمة.....
3	ثانيا - تطور عملية الإشراف المباشر في الصندوق.....
5	ثالثا - تحليل الإشراف المباشر.....
13	رابعا - إدارة التعلم والمعرفة.....
13	خامسا - كفاءة الإشراف المباشر.....
15	سادسا - نظم الإشراف وتجربة المؤسسات المالية الدولية الأخرى.....
15	سابعا: الاستنتاجات.....
17	ثامنا - التوصيات.....

الملاحق

24-23	الملاحق الأول: قائمة المشروعات المدرجة في البرنامج التجريبي
27-25	الملاحق الثاني: خطة العمل الخمسية
28	الملاحق الثالث: أداء تنفيذ المشروعات
29	الملاحق الرابع: متوسط معدل الصرف بحسب سنة تنفيذ المشروع
30	الملاحق الخامس: تصنيف الأبعاد البشرية والقضايا ذات الصلة بدورا لصندوق التحفيزي
32-31	الملاحق السادس: تصنيف الأثر
33	الملاحق السابع: مؤشرات الأثر في إطار الإشراف المباشر للصندوق
35-34	الملاحق الثامن: متوسط تكلفة الإشراف بحسب المشروعات والسنة

الجزء الأول - الموجز التنفيذي

أولا - مقدمة

1 - **الخلفية.** اعتمد مجلس محافظي الصندوق، في فبراير/شباط 1997، القرار 102/د-20 بشأن إدارة القروض والإشراف على تنفيذ المشروعات ومعه خطة عمل خمسية للتنفيذ. وينص القرار على أنه يجوز للصندوق أن يشرف على مشروعات وبرامج محددة يتولى تمويلها. وطبقا لخطة العمل كان من المقرر ألا يزيد عدد المشروعات التي تعود إلى مبادرة الصندوق والتي سيتولى الإشراف المباشر عليها وإدارتها خلال فترة السنوات الخمس على 15 مشروعا. ويشار من ذلك الحين إلى هذه المبادرة، التي شملت المشروعات الخمسة عشر المذكورة، باسم "البرنامج التجريبي للإشراف المباشر". وبدأ نفاذ مفعول قرار مجلس المحافظين في 21 فبراير/شباط 1997، وسوف ينتهي نفاذ مفعوله بعد خمس سنوات من بدء نفاذ مفعول آخر مشروع تم اعتماده للإشراف المباشر عليه من الصندوق.1. وقرر مجلس المحافظين أيضا ألا يترتب على تنفيذ البرنامج أي زيادة في التكاليف، وأنه ينبغي للصندوق أن يستخدم نفس المبالغ المخصصة للمؤسسات المتعاونة نظير الإشراف لتغطية تكاليف أنشطته في مجال الإشراف المباشر.

2 - **بُغية تقدير نتائج خطة العمل اضطلع مكتب التقييم في الفترة 2002/2003 بتقييم أساليب الإشراف على المشروعات التي يدعمها الصندوق.** واستهدف هذا التقييم "تقييم فعالية أساليب الإشراف الجارية مقارنة بالحد الأدنى من متطلبات الإشراف وبمؤشرات الجودة الأخرى، واستعراض إنجازات خطة العمل الخمسية". ومن المهم ملاحظة أن معظم المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر كانت تمر بمراحلها الأولى من التنفيذ وقت تقييم أساليب الإشراف، ومن ثم فإنه رغم أن هذا التقييم أسفر عن نتائج ملموسة للإشراف من خلال المؤسسات المتعاونة إلا أنه لم يتضمن سوى عرض عام للخصائص المستجدة لجهود الصندوق في مجال الإشراف المباشر.

3 - **أهداف البرنامج التجريبي للإشراف المباشر.** كان الهدف الأساسي لتنفيذ هذا البرنامج هو تمكين الصندوق من اكتساب معرفة ميدانية مباشرة من أنشطة الإشراف وإدماج الدروس المستفادة من العمليات الجارية بصورة أكثر فعالية في تصميم مشروعاته. كما أن ذلك يزود الصندوق "بمعرفة مهمة الإشراف وتكاليف الإشراف الكافي على المشروعات، وأثر مشروعات الحافظة في تحقيق الأثر الإنمائي وأبعادها البشرية. ومن شأن اشتراك الصندوق في عمليات الإشراف المباشر أن يكمل ويحسن أنشطة المؤسسات المتعاونة ذاتها (البعد البشري للمشروعات والبرامج أساسا)". وبالرغم من أن تعزيز الفعالية الإنمائية² لم يكن من الأهداف المحددة بوضوح إلا أنه من المتوقع أن يسهم الإشراف المباشر عن تحسين مستوى أداء تنفيذ المشروعات وأثرها.

4 - **أهداف التقييم.** كان الهدف الرئيسي للتقييم على مستوى المؤسسة هو وضع تقدير شامل لما يحققه البرنامج التجريبي للإشراف المباشر من إنجازات في تنفيذ العمليات التي يمولها الصندوق وأثرها. وتضمن التقييم الأهداف الرئيسية التالية على وجه التحديد. (أ) مقارنة ومضاهاة الإشراف المباشر من جانب الصندوق مع الأمثلة ذات الصلة

1 سوف ينتهي نفاذ مفعول القرار في يونيو/حزيران 2006، حيث أن آخر مشروع (الهند) بدأ نفاذ مفعوله في يونيو/حزيران 2001.
2 لأغراض هذا التقييم فإن تعبير الفعالية الإنمائية يشمل مدى تحقيق الأهداف العامة للبرنامج التجريبي ومدى كفاءة تنفيذه. فضلا عن إسهم الإشراف المباشر في تحسين مستوى أداء تنفيذ المشروعات وتحسين الأثر المتوقع منها.

بالإشراف الذي تتولاه المؤسسات المتعاونة؛ (ب) فحص العملية المتبعة والنهج البديلة وتجربة مدراء البرامج القطرية في مجال الإشراف المباشر. ويشمل ذلك إجراء مقارنة مع نهج ونظم وتجارب المؤسسات المالية الدولية الأخرى؛ (ج) تقدير مدى كفاءة أساليب الإشراف المباشر؛ (د) فحص النظم المتبعة لاكتساب التجربة والفهم المتعمق من عمليات الإشراف المباشر وطرق استفادة الصندوق منها في تصميم مشروعاته ودعم تنفيذها.

5 - **منهجية التقييم.** استند نهج تقييم الإشراف المباشر إلى منهجية ونتائج تقييم أساليب الإشراف على المشروعات التي يمولها الصندوق. وتشمل المعايير³ التي يستخدمها الصندوق في وضع هذا التقييم: (أ) ملائمة الإشراف المباشر قياساً على أهداف البرنامج التجريبي وقت إقراره فضلاً عن السياق الحاضر؛ (ب) فعالية البرنامج التجريبي للإشراف المباشر قياساً على إنجاز الأهداف الموضوعية للبرنامج وباستخدام المؤشرات المحددة لقياس أثر الإشراف المباشر؛ (ج) كفاءة الإشراف المباشر؛ (د) تحليل ومقارنة الأثر الفعلي والمحتمل للمشروعات الواردة في البرنامج التجريبي للإشراف المباشر مع المشروعات التي أشرفت عليها المؤسسات المتعاونة.

6 - وضعت خطة عملية التقييم بغرض السماح بإجراء التحليل الثلاثي للأدلة ووجهات النظر المستمدة من الجهات الفاعلة الرئيسية في البرنامج التجريبي (جهات الاتصال الحكومية الرئيسية على المستوى الوطني بجانب الوكالات المنفذة والمستفيدين وموظفي الصندوق المعنيين). فضلاً عن ذلك انتهى مكتب التقييم من تقييم ثلاثة مشروعات خضعت للإشراف المباشر⁵ في السنوات القليلة الماضية، ووفر ذلك مصادر إضافية قيمة للمعلومات والتقييمات. وأجرى مكتب التقييم أيضاً منذ عام 2003، ثلاث عمليات تقييم للبرامج القطرية.⁶ شملت تقدير مشروع خضع للإشراف المباشر في كل من هذه البلدان الثلاثة. كما تمت الاستفادة من المعلومات ذات الصلة والتقارير المستمدة من التقييم الخارجي المستقل للصندوق الذي أجرى تحليلاً مفصلاً لمشروعين خضعا للإشراف المباشر⁷. وأخيراً تم تقييم أربعة مشروعات⁸ في مجموعة مراقبة التقييم إما بواسطة مكتب التقييم أو مشروعات شملها التقييم الخارجي المستقل.

7 - **نطاق التقييم.** تضمن التقييم عقد مقارنة بين المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر و15 مشروعاً تشرف عليها المؤسسات المتعاونة (ولذلك فالمشروعات الأخيرة تمثل مجموعة مراقبة التقييم). أي أن هناك ثلاثة مشروعات تشرف عليها المؤسسات المتعاونة في كل إقليم أدرجت في مجموعة المراقبة بناء على مجموعة من معايير الاختيار المتفق بشأنها مع شراكة التعلم الأساسي⁹. ويتضمن الملحق الأول قائمة بالمشروعات المدرجة في البرنامج التجريبي ومجموعة المراقبة لأغراض التقييم.

3 للاطلاع على تعريف معايير الإطار المنهجي لتقييم المشروعات يرجع إلى (الوثيقة EC 2003/34/W.P.3).

4 أعدت إدارة الصندوق مؤشرات الأثر وعرضتها على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 1999

(انظر الملحق السابع بهذه الوثيقة والوثيقة EB 99/66/R.10/Rev.1).

5 في أرمينيا وغامبيا وأوغندا.

6 في بنغلاديش وبنن وإندونيسيا.

7 في أرمينيا والهند.

8 بنغلاديش وغينيا وإندونيسيا وبيرو.

9 دور شراكة التعلم الأساسي هو توفير التعليقات والمدخلات في المراحل الرئيسية المختلفة لعملية التقييم (للاطلاع على تعريف شراكة التعلم الأساسي انظر الفقرة 33 في الوثيقة (EB 2003/78/R.17/Rev.1)، الخاصة بسياسة التقييم في الصندوق. وتضم عضوية شراكة التعلم الأساسي في البرنامج التجريبي: السيد نيغيل بريت والسيد جيم كاروترز والسيد بابلو غليمان والسيد صيام خادجه والسيد لوشيانو لافيزاري والسيد جون ماكغي والسيد أسواني موتو والسيدة رشا عمر والسيد محمد تونسي والسيد جوزيف يايوك.

8 - **عملية التقييم.** بدأ التقييم بإعداد وثيقة النهج التي أتاحت الفرصة للتوصل إلى فهم راسخ لأهداف التقييم ونطاقه ومنهجيته وإطاره الزمني والنواتج المتوقعة منه. واستفاد التقييم من وجهات نظر شراكة التعلم الأساسي وتم التعاقد مع خبير خارجي¹⁰ من ذوى الخبرة الواسعة في قضايا الإشراف على المشروعات لتقديم المشورة إلى مكتب التقييم في المراحل الحرجة من عملية التقييم واستعراض نواتج التقييم الرئيسية. فضلا عن ذلك أجرى مكتب التقييم استعراضا شاملا مع الأقران داخل الشعبة لتحسين الجودة العامة للتقييم.

9 - تضمن التقييم الأنشطة التالية: إجراء عمليات استعراض مكتبية للمشروعات الخمسة عشر الخاضعة للإشراف المباشر والمشروعات الخمسة عشر المدرجة في مجموعة المراقبة، وإجراء مقابلات مع إدارة الصندوق وموظفيه، وتنفيذ أعمال ميدانية في 13 من المشروعات الخمسة عشر الخاضعة للإشراف المباشر وفي 8 من مشروعات مجموعة المراقبة¹¹، وإجراء مناقشات مع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وعدد مختار من المؤسسات المالية الدولية في مقارها وعلى المستويات القطرية، وتحليل تكاليف الإشراف المباشر، وإعداد مذكرة معلومات ارتجاعية مبكرة تقوم على أساس التجربة بغرض تقاسم النتائج المستمدة من التقييم وإعلام إدارة الصندوق قبل طرح مسودة التقييم للمناقشة، وتنظيم حلقة عمل دائرة مستديرة لمناقشة نتائج التقييم ووضع الأسس للاتفاق عند نقطة الإنجاز في التقييم، وإجراء المناقشات في دورة سبتمبر/أيلول 2005 للجنة التقييم والمجلس التنفيذي للصندوق.

10 - وزعت مسودة تقرير التقييم لاستعراضها والتعليق عليها من قبل الموظفين المعنيين بجميع المشروعات المدرجة في البرنامج التجريبي للإشراف المباشر ومجموعة المراقبة وإدارة الصندوق والموظفين الآخرين في الصندوق وعدد مختار من المؤسسات المالية الدولية والمؤسسات المتعاونة والمسؤولين الحكوميين المعنيين على المستوى القطري في البلدان التي مول الصندوق فيها مشروعات خاضعة للإشراف المباشر، وتم الأخذ بتعليقاتهم حسبما نصت عليه الفقرة 42 من سياسة الصندوق في مجال التقييم.

ثانيا - تطور عملية الإشراف المباشر في الصندوق

11 - **أصل عملية الإشراف المباشر.** بحث المجلس التنفيذي الاستعراض المشترك لقضايا الإشراف على المشروعات الممولة من الصندوق في ديسمبر/كانون الأول 1996. وقد عرض التقرير على مجلس المحافظين في فبراير/شباط 1997، ومعه خطة العمل الخمسية للبرنامج التجريبي للإشراف المباشر. وتضمنت خطة العمل 12 الإجراءات التالية بجانب الأطر الزمنية لتنفيذها من جانب الصندوق:

- "موافقة مجلس المحافظين على إشراف الصندوق على المشروعات الاختبارية؛
- عرض المعايير التي تستخدم في اختيار المشروعات على المجلس التنفيذي؛
- تحديد 15 مشروعا اختباريا (3 مشروعات في كل إقليم)؛

10 السيد هانز وايس المدير السابق للعمليات في البنك الدولي.

11 نفذت الأعمال الميدانية في 13 بلدا شملها البرنامج التجريبي للإشراف المباشر (باستثناء غزة والضفة الغربية، وزمبابوي).

12 ترد خطة العمل بصياغتها الأصلية في الملحق الثاني.

- تحديد والتفاوض مع منظمات خاصة وطنية أو دولية مشهود بسمعتها للقيام بأعمال التوريد والإدارة المالية؛
- رفع تقارير التقدم المحرز في المشروعات الاختبارية إلى المجلس التنفيذي؛
- وضع نظام محاسبي تحليلي لرصد التكاليف الفعلية للإشراف المباشر وكذلك الإشراف من جانب المؤسسات المتعاونة؛
- إجراء استعراض في منتصف المدة للمشروعات الاختبارية وعرضه على المجلس التنفيذي؛
- وضع نظام لرصد وتقييم المشروعات الاختبارية.

12 - أسلوب البرنامج التجريبي للإشراف المباشر. من السمات المهمة للبرنامج التجريبي للإشراف المباشر التعاون بين الصندوق ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. وكان الصندوق قد تعاقد مع المكتب في يوليو/تموز 1998 لتولي الإشراف على الجوانب الاستثمارية (مثل توريد السلع والخدمات والصرف وضمان الالتزام بمتطلبات المراجعة والشؤون المالية) في سياق البرنامج التجريبي. وتقاضى المكتب مبالغ ثابتة تعادل 12 000 دولار أمريكي في السنة لكل مشروع نظير خدماته في مجالات محددة. وهكذا كان دور الصندوق المحدد في إطار البرنامج هو تنظيم وإدارة بعثات الإشراف وتنظيم المتابعة الضرورية وتقديم الدعم للتنفيذ بشكل عام حسب احتياجات المقترضين ومشروعاتهم.

13 - الرصد وإعداد تقارير التقدم المحرز. عرضت إدارة الصندوق على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 1999 مؤشرات لقياس أثر الإشراف المباشر (انظر الملحق السابع). كما التزم الصندوق بإعادة النظر في هذه المؤشرات مرة كل سنة على الأقل بعد أن تصبح معظم المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر تنفذ بكامل طاقتها. كذلك فإنه لأغراض التحليل المقارن طلب تقرير الاستعراض المشترك لقضايا الإشراف على المشروعات الممولة من الصندوق تحديد ورصد مجموعة لمراقبة المشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة على غرار ما يحدث للمشروعات الخاضعة للإشراف المباشر.

14 - وفيما يتعلق بوضع التقارير، قرر مجلس المحافظين إعداد تقارير سنوية عن التقدم المحرز والدروس المستفادة من البرامج الاختبارية ونتائجها وعرضها على المجلس التنفيذي. بالإضافة إلى ذلك طلب إلى الصندوق إعداد استعراض في منتصف المدة للإشراف على المشروعات الاختبارية وعرضها على المجلس التنفيذي. وفي معرض اعتماد برنامج عمل مكتب التقييم لعام 2004 خلال دورة ديسمبر/كانون الأول 2003، طلب المجلس التنفيذي من المكتب إجراء تقييم على مستوى المؤسسة للبرنامج التجريبي للإشراف المباشر. وأخيراً قرر مجلس المحافظين أن يتولى رئيس الصندوق عرض نتائج تجربة الصندوق وما توصل إليه من استنتاجات بشأن البرنامج التجريبي وعرضه على المجلس التنفيذي لبحثه قبل وقف العمل بالقرار الصادر في هذا الصدد (أي في يونيو/حزيران 2006).

15 - النتائج المترتبة على تنفيذ مبادرات مختارة جديدة للصندوق. سوف يؤدي التركيز المتزايد على "الحضور القطري" للصندوق¹³ إلى نتائج مهمة في طريقة العمل وفي تكاليف الإشراف المباشر والإشراف من قبل المؤسسات المتعاونة على السواء. مثال ذلك أن الحضور القطري للصندوق سيؤدي دوراً في أنشطة الإشراف يتراوح بين مجرد

13 في ديسمبر/كانون الأول 2003، اعتمد المجلس التنفيذي البرنامج التجريبي للحضور الميداني على الصعيد العالمي في 15 بلداً.

تيسير تنظيم بعثات الإشراف وبين القيام بدور جوهري في تقديم المساعدة للتنفيذ ومتابعته. فضلا عن ذلك، تتولى إدارة الصندوق طرح اقتراحات بشأن نموذج التشغيل الجديد في الصندوق. ويتضمن هذا النموذج عنصرين يمكن أن يكون لهما تأثير كبير على أنشطة الصندوق في مجال الإشراف وهما: (أ) نقل وحدات الحسابات من المشروعات إلى مستوى البرامج القطرية؛ (ب) الاستفادة من نظام إدارة النتائج والأثر في تجميع وتحليل البيانات بانتظام وفقا لمجموعة من المؤشرات الأساسية. ويتعين على الصندوق أن يهتم بهذين الجانبين في أنشطته المقبلة في مجال الإشراف.

ثالثا - تحليل الإشراف المباشر

16 - اختيار المشروعات التجريبية. اختير معظم المشروعات الخمسة عشر وفقا للمعايير التي عرضها الصندوق على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 1997. وقد تأثر مشروعان (في غزة والضفة الغربية، وزمبابوي) سلبيا بعدم الاستقرار السياسي. وبينما كان هناك ما يبرر اختيار مشروع زمبابوي لإدراجه في البرنامج التجريبي عندما كانت الأحداث غير المتوقعة في البلاد مسألة غير مطروحة وقت موافقة المجلس التنفيذي على هذا الاختيار، إلا أن إدراج برنامج غزة والضفة الغربية في ظل وضع قطري غير مستقر لم يكن اختيارا مناسباً لإدراجه في البرنامج التجريبي. كذلك لاحظ التقييم أن مشروع بنغلاديش لم يكن اختيارا مناسباً نظرا لأنه لم يكن ذا طبيعة ابتكارية لأنه كان يكرر بشكل عام تصميم مشروع سابق موله الصندوق في هذا البلد.

17 - نهج الإشراف المباشر. تستخدم نهج متنوعة في الإشراف المباشر على المشروعات التجريبية الخمسة عشر وتشمل هذه النهج: (أ) المشاركة الكثيفة لمدرء البرامج القطرية في جميع خطوات الإشراف المباشر، بما في ذلك الجوانب الاستثمارية. وفي هذه الحالات اقتصر دور مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع على تجهيز عمليات الصرف؛ (ب) فوض مدرء البرامج القطرية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بجميع الجوانب الاستثمارية وركزوا على المسائل المتعلقة بدعم التنفيذ، وإن كانوا لا يتولون إعداد تقارير البعثات وقد لا يشتركون بشكل وثيق في إعداد برامج العمل والميزانيات السنوية؛ (ج) يتولى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع المسائل الاستثمارية بينما يتولى مدرء البرامج القطرية تعيين الخبراء الاستشاريين الذين يتولون المسؤولية أساسا عن قيادة بعثات الإشراف وإصدار الوثائق ذات الصلة. ويجوز لمدرء البرامج القطرية أن يشتركوا في المراحل الرئيسية للبعثات. وفي إطار هذا النهج يقوم مدرء البرامج القطرية بدور في مجال الإدارة ويركزون على تنظيم عمل البعثات ويتأكدون من التوصل إلى النواتج المطلوبة؛ (د) وهذا النهج الرابع يتعلق تحديدا بالبلدان التي يوجد للصندوق فيها شكل من أشكال التمثيل المحلي الذي يؤدي دورا في الإشراف المباشر من خلال المشاركة في بعثات الإشراف وأعمال المتابعة خلال الفترات الفاصلة بين بعثة وأخرى. وقد كان توزيع المشروعات التجريبية على النهج الأربعة متساويا حيث تطبق النهج (أ) إلى (ج) في ثلاثة إلى أربعة مشروعات ويطبق النهج (د) في مشروعين.

18 - تنفيذ الإشراف المباشر. استعرض التقييم التجارب في تنفيذ أنشطة الإشراف المباشر مقارنة بالإشراف من جانب المؤسسات المتعاونة. وقد لاحظ التقييم عدم اهتمام عمليات الإشراف بنوعيتها بشكل كاف بنخطيط عمليات الإشراف أثناء إعداد وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية، وخلال مرحلة تصميم المشروعات. وفي موضوع آخر لاحظ التقييم مدى أهمية استمرار مشاركة مدرء البرامج القطرية في أنشطة الإشراف المباشر وأنه تم تخصيص أكثر من ثلاثة مدرء، في بعض المشروعات التجريبية، لكل مشروع في السنوات الخمس الماضية. وفيما يتعلق بتواتر ومدد

بعثات الإشراف فقد خصص حتى بعثتين إشرافيتين في السنة للمشروعات الخاضعة للإشراف المباشر، وذلك مقابل بعثة واحدة للإشراف على مشروعات مجموعة المراقبة. وبلغ متوسط مدة البعثة لكل مشروع في السنة 15.2 يوم للإشراف المباشر مقابل 11.2 يوم لمجموعة المراقبة.

19 - لم يكن تشكيل فريق بعثات الإشراف مختلفا كثيرا بين بعثات الإشراف المباشر على المشروعات والإشراف على مجموعة المراقبة، حيث تستخدم الفتان الخبراء الاستشاريين المحليين. وقد يتشاور الصندوق بشكل أكبر مع السلطات القطرية المعنية والمسؤولين عن المشروعات قبل اتخاذ قرار بشأن الخبرة الاستشارية التي ستضم إلى كل من بعثات الإشراف، لاسيما في إطار البرنامج التجريبي للإشراف المباشر. وتتألف بعثة الإشراف المباشر في المتوسط من 2.6 فرد مقارنة بعدد 2.5 فرد في الإشراف على مشروعات مجموعة المراقبة.

20 - استفادت 8 مشروعات خضعت للإشراف المباشر حتى الآن من استعراض منتصف المدة بينما أجري هذا الاستعراض لعدد 11 مشروعا من مجموعة المراقبة. وهذا الوضع له ما يبرره نظرا لأن متوسط فترة تنفيذ المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر (4.8 سنة) يعتبر أقل من فترة مشروعات مجموعات المراقبة (6.5 سنة). وفيما يتعلق بالبرنامج التجريبي للإشراف المباشر أتاح استعراض منتصف المدة الفرصة لإضفاء الصفة الرسمية على عدد من القرارات التي اتخذتها بعثات الإشراف المنتظمة التي سبقت عمليات استعراض منتصف المدة. بمعنى أنه نظرا للتفاعل الأكثر تواترا وكثافة بين الصندوق والسلطات المعنية بالمشروعات الخاضعة للإشراف المباشر استطاع مدراء البرامج القطرية أن يبتوا في قضايا التنفيذ واتخاذ القرارات الرئيسية في إطار بعثات الإشراف ذاتها بدلا من الانتظار إلى مرحلة استعراض منتصف المدة. ولذلك لا يبدو أن عمليات استعراض منتصف المدة كانت لها ضرورة حيوية في سياق البرنامج التجريبي للإشراف المباشر، ولكنه كان أداة حيوية في المشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة، حيث أنها أتاحت لمدراء البرامج القطرية إمكانية إجراء استعراض شامل لما تم عمله وطرح التدابير التصحيحية فيما يتعلق بتصميم المشروعات وترتيبات تنفيذها.

21 - تتفاوت جودة تقارير الإشراف فيما بين المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر. وقد تركز الاهتمام أساسا فيما يتعلق باختصاصات الإشراف المباشر وتقاريره على قضايا التنفيذ وعلى الإنجازات المادية والمالية، بينما كان التركيز أقل على الأثر والدروس المستفادة. وينطبق نفس الشيء على التقارير التي تتولى المؤسسات المتعاونة إعدادها. غير أن تقارير الإشراف على المشروعات المشمولة بالبرنامج التجريبي للإشراف المباشر توفر تغطية أفضل للقضايا التي تهم الصندوق مثل تعميم اعتبارات الجنسين، والرصد والتقييم، ومشاركة المستفيدين، وبناء المؤسسات القاعدية، وهلم جرا. لذلك، كان توفير وثائق المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر أكثر اكتمالا وأيسر توافرا للصندوق من الوثائق المتعلقة بمشروعات مجموعة المراقبة.

22 - وفيما يتعلق بالمعلومات الارتجاعية، خلص التقييم إلى أن البرنامج التجريبي للإشراف المباشر لم يتبع بانتظام الإجراءات الموضوعية للمعلومات الارتجاعية. وكثيرا ما كان يتم اختيار شكل غير رسمي للاتصال بدلا من استخدام القنوات الرسمية. وبالرغم مما ورد أعلاه، فإن التقييم يلاحظ وجود استجابة سريعة بصفة عامة لاستفسارات المشروع ومتابعة توصيات الإشراف المباشر مقارنة بالإشراف من قبل المؤسسات المتعاونة. كذلك تسير المعلومات الارتجاعية للإشراف الذي تتولاه المؤسسات المتعاونة بأسلوب خاطئ، حيث لا يصدر إلا عدد قليل من جميع الوثائق المطلوبة.

ويؤدي عدم كفاية وانخفاض مستوى جودة التقارير والمعلومات الارتجاعية إلى وجود وضع حرج يتمثل في عدم توافر نظم ضمان الجودة في الأنشطة العامة للإشراف التي يتولاها الصندوق، وهي مسألة ستناقش فيما بعد.

23 - لم يلاحظ اختلاف كبير في العمليات التشاركية بين الإشراف المباشر من قبل الصندوق وبين الإشراف من جانب المؤسسات المتعاونة. غير أنه يبدو أن هناك تفضيلاً واضحاً لزيادة الاتجاه نحو إيفاد بعثات الاستعراض المشترك (التي يتولى بعض المؤسسات المالية الدولية تنظيمها) مع الحكومات المعنية مقارنة بعثات الإشراف التقليدية. وقد وصف العديد من الشركاء على المستويات القطرية عبارة "الإشراف" بأنها تعني الانتقال من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا ومن ثم لا تعبر عن روح مفهوم الشراكة بين البلد المعني والصندوق.

24 - تعتبر تقارير وضع المشروعات من بين الأدوات المهمة التي يستخدمها الصندوق في النظام العام للرصد والإبلاغ. ولا تتضمن التقارير المتعلقة منها بالإشراف المباشر أي تحليلات أو دروس مستفادة من عمليات الإشراف المباشر أو معلومات بشأن تكاليفها. ولا تشمل هذه التقارير تصنيفات لمؤشرات أثر الإشراف المباشر للصندوق التي وضعت في بداية البرنامج التجريبي للإشراف المباشر. وفيما يتعلق بالمشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة فإن مدراء البرامج القطرية يدرجون فيها تقديراتهم لأداء المؤسسات المتعاونة ويحددون التصنيفات الخاصة بها. أما فيما يتعلق بالإشراف المباشر على المشروعات فلا تشمل هذه التقارير تصنيفاً لأداء الصندوق في مجال الإشراف المباشر. وبشأن عملية إعداد تقارير وضع المشروعات يجب أن يلاحظ أن مدراء البرامج القطرية هم الذين يضعون التقارير عن وضع المشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة بينما هؤلاء المدراء المسؤولون عن الإشراف المباشر هم أنفسهم الذين يتولون إعداد تقارير وضع المشروعات التي يشرفون عليها.

25 - من بين الرسائل المهمة التي خرج بها التقييم، التأييد الواسع جداً الذي يبديه شركاء الصندوق لعملية الإشراف المباشر. فقد أجمع المسؤولون الحكوميون والمنظمات الإنمائية وسلطات المشروعات عن رأي مفاده أن الاتصال المباشر مع الصندوق من خلال مدراء البرامج القطرية له مزايا ملموسة. مثال ذلك أن الشركاء رأوا أن الاتصال والتفاعل المباشرين مع الصندوق يسهم في تحسين التنفيذ وتقوية الشراكة بين الطرفين في مجالات مثل حوار السياسات وتحديد الذخيرة المقبلة من المشروعات وإتاحة فرص التمويل المشترك أو تقاسم المعرفة. وكانت هناك حالة انتقاد واحدة، ولكن هذا الانتقاد لم يوجه إلى الإشراف المباشر كنهج، وإنما إلى كثرة تغيير الموظفين على مستوى مدراء البرامج القطرية في المشروعات المعنية. كما أثرت أيضاً في بعض المشروعات مسألة افتقار بعض الموظفين الذين عينهم الصندوق لأداء هذه المهام للأقدمية والمؤهلات المطلوبة.

26 - إن أداء الجوانب الاستثنائية (في إطار المسؤولية الرسمية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع) للمشروعات الخاضعة للإشراف المباشر أفضل من أداء مشروعات مجموعة المراقبة. وهذه النتيجة تتفق مع النتائج التي توصل إليها تقييم أساليب الإشراف على المشروعات التي يدعمها الصندوق من حيث أن أداء مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع يعتبر أفضل من أداء المؤسسات المتعاونة الأخرى. ونظراً لأن مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع هو المؤسسة المتعاونة الوحيدة المشتركة في البرنامج التجريبي للإشراف المباشر فليس من المستبعد أن يكون أداءها أفضل من أداء مشروعات مجموعة المراقبة التي تشمل مجموعة مختلفة من المؤسسات المتعاونة.

27 - أداء تنفيذ المشروعات. بدأ التقييم بإجراء مقارنة بين أداء تنفيذ المشروعات باستخدام مؤشرات وتصنيفات للمشروعات الخاضعة للإشراف المباشر ومشروعات مجموعة المراقبة التي تضمنتها تقارير وضع المشروعات. وبعد ذلك استخدم التقييم نفس مجموعة المؤشرات الواردة في هذه التقارير ثم قارن، وفقا لتصنيفاته المستقلة، أداء تنفيذ المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر بالمشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة.

28 - تبين من التحليل الذي أجراه التقييم أن أداء المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر أفضل من أداء المشروعات الخاضعة لإشراف المؤسسات المتعاونة وفقا لمؤشرات تقارير وضع المشروعات. فمن حيث الالتزام باتفاقات القروض، مثلا: (حصلت المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر على 3.4 نقطة في التصنيف مقابل 3.1 نقطة للمشروعات الخاضعة لإشراف المؤسسات المتعاونة)¹⁴؛ أما أداء نظام الرصد والتقييم حصل على 3.2 نقطة لمشروعات الإشراف المباشر مقابل 2.6 للمشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة وحصل معدل توافر الأموال المقابلة على (3.5 نقطة مقابل 3.2 نقطة) وهلم جرا. ويمكن أحد تفسيرات ذلك في النخمة الأكثر تباؤا لتقارير مدراء البرامج القطرية الذين يتولون، كما سلفت الإشارة، المسؤولية عن إعداد تقارير وضع المشروعات. غير أن التقدير المستقل للتقييم أفاد أيضا بأن أداء تنفيذ المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر أفضل بشكل عام من أداء المشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة وفقا لجميع المؤشرات المستخدمة في تقارير وضع المشروعات. ويبين الجدولان 1 و2 في الملحق الثالث جميع درجات التصنيف.

29 - عقدت أيضا مقارنة بين المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر والمشروعات الخمسة عشر المدرجة في مشروعات مجموعة المراقبة من خلال تقدير متوسط الوقت المنقضي بين إقرار المشروع ونفاذ مفعوله. ويكشف التحليل أن أداء المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر كان أفضل، بمعنى أن متوسط الفترة المنقضية بين إقرار المشروع ونفاذ مفعوله بلغ 15.36 شهر للمشروعات الخاضعة للإشراف المباشر مقارنة بفترة مدتها 17.21 شهر لجميع المشروعات الأخرى في نفس البلد. فضلا عن ذلك، توصل فريق التقييم، فيما يتعلق بأداء الصرف، إلى أن متوسط تصنيف المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر بلغ 2.6 درجة مقارنة بـ 1.9 درجة للمشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة في مجموعة المراقبة. مثال ذلك، أن متوسط معدل التراكمي لجميع المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر في السنة الخامسة لتنفيذ المشروع بلغ نحو 62% مقارنة بنسبة 43% لمشروعات مجموعة المراقبة. ويتضمن الملحق الرابع المزيد من المعلومات عن أداء الصرف.

30 - وأخيرا، استعرض التقييم مؤشرا لم يندرج في تقارير وضع المشروعات وهو عامل تجاوز الوقت المحدد لتنفيذ المشروعات (أي عدد سنوات/أشهر تمديد تاريخ الانتهاء الأصلي من تنفيذ المشروع). ووفقا لحسابات التقييم بلغ المتوسط الإجمالي لتجاوز الوقت في المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر 0.54 سنة مقارنة بمتوسط 1.4 سنة لمشروعات مجموعة المراقبة. ويعتبر مؤشر تجاوز الوقت مؤشرا مهما إذ أنه يعبر عن سلامة التصميم فضلا عن قدرة عملية الإشراف على التوصية بإجراء عمليات التصحيح والتحسينات في الوقت المناسب أثناء التنفيذ، كلما تطلب الأمر ذلك. ويعتبر تجاوز الوقت عاملا مهما أيضا لما يتضمنه من تكاليف إدارية للصندوق، إذ سيتعين عليه عندئذ تخصيص تكاليف إضافية للإشراف بجانب وقت الموظفين خلال فترة تجاوز التاريخ الأصلي للانتهاء من التنفيذ.

14 يتدرج جدول التصنيف من 1 إلى 4 حيث 1= لا يذكر؛ و2= متواضع؛ و3= كبير و4= مرتفع.

31 - البعد البشري (الاجتماعي) للإشراف والاهتمام بالمجالات الرئيسية لدور الصندوق التحفيزي. ثمة دلائل مستمدة من التحليل الذي أجراه التقييم يفيد بأن الصندوق أولى، خلال عمليات الإشراف المباشر بالمقارنة بالإشراف من جانب المؤسسات المتعاونة، قدرا أكبر من الاهتمام لقضايا مثل استهداف النساء (بلغت درجة تصنيف المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر 3.1 مقابل 2.5 للمشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة)؛ واستهداف الفقراء (3.0 لمشروعات الإشراف المباشر مقابل 2.4)؛ ومشاركة المستفيدين؛ ومراعاة اعتبارات الجنسين؛ وعمليات الرصد والتقييم التشاركية؛ وهلم جرا. وهذه الاتجاهات تتفق إجمالا مع التصنيفات الواردة في تقارير وضع المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر ومشروعات مجموعة المراقبة. وأتاح الإشراف المباشر أيضا للصندوق الفرصة لزيادة التركيز على قضايا مثل الابتكار (بلغت درجة التصنيف 3.2 مقابل 2.5 درجة للمشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة) والشراكات، وإدارة المعرفة، وحوار السياسات، وهى القضايا التي تسهم، وفقا للإطار الاستراتيجي للصندوق، في تحسين أداء المشروعات وأثرها. وقد توصلت عملية التقييم وشركاء الصندوق على المستوى القطري، في كل من البلدان التي خضعت للإشراف المباشر، إلى أن وجود مدراء البرامج القطرية أثناء الإشراف يتيح الفرصة لطرح أهداف الصندوق الأوسع مثل الأهداف المذكورة أعلاه. ويتضمن الشكلان 1 و 2 في الملحق الخامس جميع درجات التصنيف المقارنة بشأن المؤشرات المذكورة أعلاه للبرنامج التجريبي للإشراف المباشر والمشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة.

32 - يعتبر تصنيف التقييم لإدارة المعرفة في إطار المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر (2.7 نقطة) أفضل قليلا من مشروعات مجموعة المراقبة (2.5 نقطة). ويعزى ذلك جزئيا إلى أنه بينما يعتبر مستوى المعرفة المكتسبة من خلال الإشراف المباشر على مستوى مدراء البرامج القطرية مرتفعا فإنه لم يبذل جهد منظم لتوثيق وتحليل وتقاسم هذا التعلم من الإشراف المباشر. فضلا عن ذلك لم تخصص أنشطة أو موارد محددة لإدارة المعرفة في المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر، كما أن تقارير الإشراف عليها لم تركز على الدروس المستفادة منها. وينطبق نفس الشيء على مشروعات مجموعة المراقبة. غير أن هذا الجانب يشكل وجه قصور خاص في الإشراف المباشر لأن إدارة المعرفة هي، بمعناها الأوسع، هدف محدد للبرنامج التجريبي للإشراف المباشر (وهو ما لا ينطبق على الإشراف من جانب المؤسسات المتعاونة).

33 - **الفعالية الإنمائية.** أول ما يجب ملاحظته هنا، أنه على نقيض ما تقتضيه خطة العمل التي اعتمدها مجلس المحافظين، لم توضع آليات محددة لأعمال الرصد والإبلاغ الجارية لتعقب أثر المشروعات، سواء على مستوى المشروعات فرادى أو على مستوى البرنامج التجريبي للإشراف المباشر في مجمله. بالإضافة إلى ذلك، فإنه حسبما جاء في تقرير الاستعراض المشترك لقضايا الإشراف على المشروعات التي يمولها الصندوق لم يتم تحديد أو رصد مجموعة مراقبة المشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة التي تماثل الجوانب الأخرى في المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر، لأغراض التحليل المقارن. ومع ذلك بذل التقييم جهودا لتحليل الفعالية الإنمائية للمشروعات الخاضعة للإشراف المباشر ومقارنتها بمشروعات مجموعة المراقبة.

34 - أجرى التقييم ثلاثة أنماط محددة لعقد المقارنات بما يوفر عرضا عاما للفعالية الإنمائية للمشروعات الخاضعة للإشراف المباشر مقارنة بالمشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة. وتتضمن الجداول 1 و2 و3 في الملحق السادس درجات تصنيفات محددة يقوم التحليل على أساسها.

35 - أولا، بناء على المؤشرات الثلاثة (جودة توصيات الإشراف، وإجراءات المتابعة، والدعم المقدم للمشروعات) تم وضع تقدير بشأن الجودة العامة للإشراف (انظر الملحق السادس، الجدول 1). واستخدم فريق ضمان الجودة التابع للبنك الدولي هذه المؤشرات في تحديد جودة الإشراف الذي يتولاه البنك، وهو ما يمثل عنصرا مهما في تحقيق الفعالية الإنمائية. والواقع أن إدارة تقييم العمليات في البنك الدولي خلصت من إحدى عمليات التقييم الأخيرة إلى أن المشروعات الخاضعة للإشراف الجيد أمامها الفرصة مضاعفة لتحقيق النجاح مقارنة بالمشروعات سيئة الإشراف. ويبين التقدير الذي توصل إليه تقييم البرنامج التجريبي للإشراف المباشر باستخدام المؤشرات الثلاثة وجود اتجاه إيجابي لصالح المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر. مثال ذلك أن جودة توصيات الإشراف صنفت بدرجة 3.3 للبرنامج التجريبي للإشراف المباشر، مقارنة بدرجة 2.9 للمشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة.

36 - ثانيا، عقد التقييم مقارنة بين المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر ومشروعات مجموعة المراقبة باستخدام مؤشرات الأثر الأحد عشر التي يستخدمها الصندوق في البرنامج التجريبي¹⁵. وإجمالا فإن أداء المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر أفضل من أداء المشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة كما تدل عليه جميع المؤشرات (انظر الملحق السادس، الشكل 1). مثال ذلك صنف "تحديد مفاهيم المشروعات الجديدة لإدراجها في الذخيرة" بدرجة 2.9 للبرنامج التجريبي مقارنة بدرجة 2.1 للمشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة. غير أن أداء مشروعات مجموعة المراقبة كان أفضل قليلا من حيث سرعة إعداد التقارير (2.9 نقطة للمشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة مقابل 2.8 نقطة للبرنامج التجريبي). ويعزى بعض السبب في ذلك، إلى أن المؤسسات المتعاونة تولي، باعتبارها متعاقدة من الباطن، اهتماما خاصا لإعداد تقارير المشروعات. ولم تحظ هذه المسألة بنفس القدر من الاهتمام في المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر نظرا للاتصال المستمر بين الصندوق والسلطات المعنية بهذه المشروعات. ويبدو أيضا أن تصنيف معدل التكاليف يميل إلى صالح الإشراف بواسطة المؤسسات المتعاونة حيث أن متوسط تكاليف هذا الإشراف أقل (وسوف تناقش هذه النقطة بمزيد من التفصيل فيما بعد).

37 - ثالثا، صنف التقييم المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر وتلك التي تتولى المؤسسات المتعاونة الإشراف عليها باستخدام ستة مجالات للأثر ترد في الإطار المنهجي لتقييم المشروعات الذي وضعه مكتب التقييم. فضلا عن ذلك أدرج العاملان الأساسيان للإطار المنهجي للتقييم (أي الاستدامة والابتكار/القابلية للتكرار) في التحليل (انظر الملحق السادس، الجدول 2). وباختصار، يعتبر تصنيف أداء المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر أفضل في معظم مجالات الأثر (حيث صنف تحقيق الأمن الغذائي بدرجة 2.9 للمشروعات الخاضعة للإشراف المباشر مقارنة بدرجة 2.5 للمشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة) وإن كان أداء المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر أقل في مستواه من المشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة فيما يتعلق بمجالين من مجالات الأثر، (البيئة والاستدامة).

15 يتضمن الملحق السابع آخر مؤشرات للأثر.

38 - وفيما يتعلق بالمسألة الأخيرة ينبغي ملاحظة أن 12 من المشروعات الخمسة عشر في مشروعات مجموعة المراقبة تضمنت هدفاً أو عنصراً محدداً يتعلق بالمسائل البيئية، وبالتالي قامت بعثات الإشراف عليها بإجراء استعراض كاف للتقدم الذي تحرزه في مجال البيئة. ومن جهة أخرى فإن بعثات الإشراف الموفدة إلى خمسة فقط من المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر التي تضمنت عنصراً خاصاً بالبيئة، لم تكن تضم دائماً المهارات المطلوبة للقيام بتقدير دقيق للمسائل البيئية وتقديم المساندة المطلوبة لموظفي المشروعات. فضلاً عن ذلك، لم يوجه الصندوق بشكل عام اهتماماً بنفس المستوى إلى المسائل البيئية مقارنة بما حظيت به مجالات أخرى مثل تعميم اعتبارات الجنسين وتكوين رأس المال الاجتماعي.

39 - لا يمكن طرح رأى قاطع في هذه المرحلة فيما يتعلق باستدامة المشروعات. فمن جهة قد يعزى بعض السبب في تصنيف المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر بأنه أقل إيجابية، ولو بشكل طفيف، من مشروعات مجموعة المراقبة إلى العدد القليل نسبياً من سنوات تنفيذ المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر، بمعنى أن مشروعات عديدة من المشمولة بالبرنامج التجريبي ركزت أكثر، على الأقل في السنوات الأولى، على تطوير المنظمات القاعدية والترويج للعمليات التشاركية وأقل على الأنشطة الإنتاجية. وقد يكون هذا سبباً في انخفاض درجة تصنيف استدامتها في هذه المرحلة. فضلاً عن ذلك، ثمة سبب آخر هو تعرض بعض المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر (البرازيل، والهند، والسودان مثلاً) في البداية إلى تأخر التنفيذ بسبب الظروف السياسية والإدارية القهرية. ومن جهة أخرى خلص التقييم الخارجي المستقل إلى أنه خلال المراحل الأولى من المشروعات كانت هناك آمال كبيرة معقودة على تحقيق فوائد مؤكدة منها، ولكن هذه الآمال تراجعت قليلاً في المراحل اللاحقة من التنفيذ.

40 - وأخيراً، أُجريت مقارنة بين إجمالي التصنيف المركب¹⁶ لمجالات الأثر الستة مع التصنيف الوارد في تقارير وضع المشروعات بشأن تحقيق الأهداف الإنمائية. وفي الحالتين، كان أداء المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر أفضل من أداء المشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة (انظر الملحق السادس، الجدول 3). وصنف الجدول المركب للإطار المنهجي لتقييم المشروعات البرنامج التجريبي بدرجة 2.9 مقارنة بدرجة 2.5 للمشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة.

41 - توجد بعض الاعتبارات العامة التي يجب مراعاتها عند تفسير النتائج المذكورة أعلاه. أولاً، يجب التسليم بأن الفروق بين درجات التصنيف هي فروق بسيطة نسبياً. ومع ذلك فإن التحليل يبين أن أداء المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر كان أفضل من أداء المشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة حسبما تؤكد معظم المؤشرات المستخدمة في هذا التقييم. وبالإضافة إلى ذلك، أسهم الإشراف المباشر في تعزيز نتائج أهداف الصندوق الأوسع، مثل حوار السياسات، وبناء الشراكات، وإدارة المعرفة. ويلاحظ التقييم أيضاً أنه يمكن تحقيق نتائج أكبر من الإشراف المباشر إذا نفذ البرنامج التجريبي في ظروف أفضل، مثل تحديد أولويات عمل مدراء البرامج القطرية بشكل أفضل وإذا توافرت نظم الرصد والتقدير الكافية. غير أنه عند تحليل النتائج يجب أن يوضع في الاعتبار الوقت المخصص للإشراف المباشر. وقد ذكر أكثر من نصف مدراء البرامج القطرية الذين اشتركوا في البرنامج التجريبي

أنهم قضوا في عملية الإشراف المباشر ما يصل إلى ضعف الوقت الذي قضوه في المشروعات الأخرى في الحافظة. وهناك أيضا بعض المسائل المتعلقة بالتكاليف ستناقش فيما بعد.

42 - **ضمان الجودة.** يفتر الصندوق إلى نظام ثابت لضمان الجودة في إطار عمليات الإشراف. فذلك النظام يسمح للصندوق بتحقيق أهداف البرنامج التجريبي بشكل أوفى. ونتيجة لذلك افتقرت مدخلات الإشراف المباشر وعملياته إلى عنصر ضمان الجودة (مثل تحديد اختصاصات البعثات وتشكيلها ومدة بقائها في الميدان) والنواتج، مثل تقارير الإشراف. ويوجد لدى مؤسسات مالية دولية أخرى، لاسيما مصرف التنمية الأفريقي والبنك الدولي، أيضا آليات لضمان الجودة بما يسمح لها بإجراء تقديرات دورية (مرة كل سنتين مثلا) لأنشطة الإشراف. وتستطيع المؤسسات المالية الدولية، باستخدام آليات ضمان الجودة، أن تنظر نظرة شاملة إلى وظيفة الإشراف وتقترح ما يتصل بذلك من تحسينات منتظمة عبر المنظمة كلها. وتقع آليات ضمان الجودة في المؤسسات المالية الدولية المذكورة خارج الدوائر المختصة بالعمليات. ويعمل مصرف التنمية للبلدان الأمريكية حاليا على إنشاء نظام مماثل لضمان الجودة. ويوجد لدى هذه المؤسسات أيضا آليات لضمان الجودة للإشراف في صلب عمليات شعب العمليات (مثل ذلك أن مصرف التنمية الأفريقي يستخدم الاستعراضات المشتركة بين الأقران لضمان الجودة).

43 - **رفع التقارير إلى المجلس التنفيذي.** لم تف الإدارة بالالتزامين الرئيسيين فيما يتعلق برفع التقارير. أولا، لم ينفذ استعراض منتصف مدة البرنامج التجريبي في الفصل الأخير من عام 2000/الفصل الأول من عام 2001، حسب قرار مجلس المحافظين. وأسباب ذلك ليست واضحة أو موثقة. ثانيا، بالرغم من أن الصندوق عرض تقارير التقدم المحرز في الإشراف المباشر على المجلس التنفيذي على أساس سنوي إلا أن هذه التقارير ركزت أساسا على استخدام المدخلات والعمليات في تنفيذ أنشطة الإشراف المباشر. ويلاحظ التقييم أنه في الوقت نفسه كان يمكن للمجلس التنفيذي أن يوجه تنفيذ خطة العمل بشكل أفضل وأن يطلب معلومات تحليلية من الإدارة عن الفعالية الإنمائية للبرنامج التجريبي، لاسيما فيما يتعلق بالتكاليف والنتائج والدروس المستفادة منه¹⁷.

44 - **البيئة التشغيلية للإشراف المباشر.** لم يستفد مدراء البرامج القطرية من البيئة التشغيلية المواتية في إدارة عبء العمل المتزايد الذي ترتب على أعمال الإشراف المباشر. وبصورة أكثر تحديدا، لم يوفر التدريب منذ بداية البرنامج التجريبي ولم يعترف بالشكل الواجب بدور مدراء البرامج القطرية أو توفير الحافز لهم. فقد تقبل هؤلاء المدراء تحمل المسؤوليات الإضافية عن الإشراف المباشر وقاموا بواجبهم بدون مساندة من الإدارة في مجال تحديد أولويات عبء العمل الواقع عليهم. وأخيرا وليس آخرا، يبدو أن مشاركة الإدارة تضاعلت تدريجيا بعد اعتماد مجلس المحافظين للبرنامج التجريبي للإشراف المباشر كما يتبين، مثلا، من عدم تنفيذ ثلاثة أنشطة رئيسية¹⁸ تضمنتها خطة العمل التي اعتمدها مجلس المحافظين.

17 كان مجلس المحافظين قد قرر في 1997 أنه ينبغي تقديم تقارير سنوية إلى المجلس التنفيذي عن التقدم المحرز والنتائج والدروس المستفادة من التجربة" الوثيقة GC 20/L.10/Add.1.

18 البنود 6 و 7 و 8 من التوصية 5 في خطة العمل - الملحق الثاني.

رابعا - إدارة التعلم والمعرفة

45 - اكتسب مدراء البرامج القطرية، من خلال المشاركة في أنشطة الإشراف المباشر، تجربة ميدانية مباشرة بمهام الإشراف وتحسن تقديرهم للقضايا ذات الصلة بالحد من الفقر الريفي. وتجلت الفوائد التي كسبوها من تجربتهم في استخدام بعض هؤلاء المدراء المعرفة المكتسبة في تصميم مشروعات جديدة وتنفيذ المشروعات الجارية. ومع ذلك فإن تقارير الإشراف (المباشر والذي تتولاه المؤسسات المتعاونة) تركز أكثر على قضايا التنفيذ وأقل على الدروس المستفادة من عمليات الإشراف أو قضايا التنمية الريفية الأوسع. وأدى ذلك إلى ضياع الفرصة لإدماج الدروس المستفادة في تصميم المشروعات في المؤسسة وتحسين الأنشطة الإشرافية للمؤسسات المتعاونة عموماً. غير أنه بالرغم من الفوائد التي عادت على مدراء البرامج القطرية فرادى، فهناك حاجة إلى إضفاء الطابع المؤسسي على المعرفة ووضع نظم/برامج يمكن من خلالها لمدراء البرامج القطرية المشتركين في عمليات الإشراف المباشر تقاسم تجاربهم العامة فيما بين بعضهم البعض وداخل الصندوق أيضاً. وقد حدث بعض التبادل في التجارب بين مدراء البرامج القطرية بشكل غير رسمي وغير منهجي. ولكن، إجمالاً، كان الدعم المؤسسي لاكتساب ونقل المعرفة المكتسبة من الإشراف المباشر إلى موظفي الصندوق غير كاف.

46 - يفتقر الصندوق أيضاً إلى الآليات الكافية لتوفير التقارير والمعلومات الارتجاعية على المستوى القطري، كما أن النظام الذي يستخدمه حالياً للتعلم لا يسمح للحكومات والمنظمات الإنمائية الأخرى بأن تتألف مع النهج الابتكارية الناجحة والتعلم من تجاربها. ويتعين تناول هذه المسألة في ضوء أهداف الصندوق الاستراتيجية الرامية إلى إقامة الشراكات لتكرار وتوسيع نطاق الأنشطة التي يمولها، فضلاً عن استخدام نموذج العمليات الجديد المقترح. ويدرك مكتب التقييم أن إدارة المعرفة هي محل اهتمام المؤسسة كلها وأن الإشراف المباشر ما هو إلا عنصر واحد في النظام الذي يستخدمه الصندوق للتعلم. غير أن الصندوق أضع إلى حد بعيد فرصة فريدة للتعلم من البرنامج التجريبي للإشراف المباشر في تعزيز عملياته.

خامسا - كفاءة الإشراف المباشر

47 - وفقاً لحسابات التقييم بلغ متوسط تكلفة الإشراف المباشر على المشروع الواحد نحو 93 000 دولار أمريكي في السنة مقارنة بمبلغ 61 000 دولار أمريكي للمشروع الذي تتولى المؤسسات المتعاونة الإشراف عليه في إطار مجموعات المراقبة. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن التكاليف المتكبدة تفوق توقعات مجلس المحافظين الذي قرر بأن الإشراف المباشر على التنفيذ ينبغي ألا يكبد الصندوق "أي زيادة في التكاليف".

48 - غير أنه توجد بعض النقاط المتعلقة بمتوسط تكاليف المؤسسات المتعاونة التي ينبغي إلقاء الضوء عليها. أولاً، يوجد اختلاف ملحوظ في التكاليف فيما بين المؤسسات المتعاونة. ومن ثم فإن متوسط تكاليف إشراف هذه المؤسسات المحسبة أعلاه لا يعبر عن التكاليف التي تتقاضاها جميعاً. مثال ذلك أن تكلفة الإشراف التي تتقاضاها بعض المؤسسات (مثل البنك الدولي) تبلغ ما يربو على 100 000 دولار أمريكي للمشروع¹⁹. ويبلغ إجمالي التكلفة الجارية

19 خلصت دراسة أجراها فريق ضمان الجودة في البنك الدولي في 2003 إلى أنه ينبغي تخصيص ما بين 100 000 و125 000 دولار أمريكي في السنة للإشراف على مشروع للتنمية موجه للمجتمع المحلي.

للإشراف من خلال مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (وهو أكبر مؤسسة متعاونة في مجال الإشراف من حيث عدد المشروعات التي يتولاها) نحو 79 000 دولار أمريكي - انظر الملحق الثامن لمزيد من البيانات عن التكاليف. فضلا عن ذلك، يبين التقييم أنه ينبغي زيادة التكاليف الجارية التي تدفع لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع حتى يمكنه أن يقدم الخدمات الجيدة المعززة التي يطلبها الصندوق²⁰. ثم هناك تكاليف إضافية تتقاضاها المؤسسات المتعاونة نظير الإشراف ويصعب تحديدها ومن ثم لم تدخل في حسابات التكاليف الكلية التي تتقاضاها هذه المؤسسات. مثال ذلك أن الصندوق البلجيكى للمحافظة على الحياة يرصد مخصصات سنوية في ميزانيته الإدارية للمؤسسات المتعاونة نظير الإشراف ولا تدخل في النظام المحاسبي للصندوق. وعلى نفس المنوال قدمت شعبة آسيا والمحيط الهادي في الصندوق مؤخرا مبالغ إضافية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في آسيا لدعم أنشطته في مجال الإشراف. ولا تدرج هذه التكاليف وغيرها في المتوسط المقدر بنحو 61 000 دولار أمريكي للمؤسسة المتعاونة نظير الإشراف. وأخيرا تجدر الإشارة أيضا إلى أن التكاليف التي يتكبدها الصندوق نظير الإشراف المباشر تشمل إيفاد نحو بعثتين في السنة لكل مشروع لفترات أطول من المتوسط الذي تستغرقه أنشطة الإشراف من جانب المؤسسات المتعاونة.

49 - فضلا عن ذلك، يؤكد التقييم أن الفترات الأطول التي يستغرقها تنفيذ المشروعات المدرجة في مجموعة المراقبة مقارنة بالمشروعات الخاضعة للإشراف المباشر تطوي على تكاليف إدارية يتكبدها الصندوق بما يزيد من إجمالي تكاليف الإشراف التي تتقاضاها المؤسسات المتعاونة، وهي نقطة يجب مراعاتها أيضا.

50 - ويذكر التقييم أيضا أن هناك إمكانية لخفض تكاليف الإشراف المباشر بعض الشيء. مثلا، يمكن تحقيق ذلك بالاستعانة بالهيئات الوطنية المختصة للقيام بالمسؤوليات الاستثنائية المتعلقة بالإشراف وتعزيز دور الحكومات في تنفيذ أنشطة دعم المشروعات. كما أن زيادة الاستعانة بالخبراء الاستشاريين المحليين يمكن أن يسهم أيضا في وفر التكاليف. وأخيرا، فإنه مع اكتساب مدرء البرامج القطرية وغيرهم من موظفي الصندوق الكفاءات والخبرات المطلوبة في مجال الإشراف فإنه من المعقول الافتراض بأن الوقت المستغرق في القيام بالمهام ذات الصلة سوف ينخفض نوعا ما وسوف يؤثر ذلك بالتالي على عنصر تكاليف الموظفين بما يؤدي إلى خفض التكاليف الإجمالية للإشراف المباشر.

51 - وبينما تعتبر تكاليف الإشراف المباشر أعلى من تكاليف إشراف المؤسسات المتعاونة، فإن التقييم يبرز أهمية تقدير التكاليف مقترنة بالفوائد التي ستعود على الصندوق. ويبين تحليل التقييم أن الإشراف المباشر أسهم في تحسين الفعالية الإنمائية وسمح للصندوق أن يعزز دوره التحفيزي في مجال الابتكار وحوار السياسات وتطوير الشراكات. وفيما يتعلق بالنقطة الأخيرة أعرب الشركاء على المستوى القطري عن تفضيلهم لإقامة الشراكات مع الصندوق مباشرة بدلا من إدارة مثل هذه العمليات بالوكالة عن طريق جهات مثل المؤسسات المتعاونة. وفيما يتعلق بإدارة المعرفة أيضا، فبالرغم من أن مدرء البرامج القطرية الذين اشتركوا في عمليات الإشراف المباشر اكتسبوا فهما أفضل لمسائل التنفيذ، وبالرغم من أن المعرفة المكتسبة من البرنامج التجريبي للإشراف المباشر لم تأخذ بعد الطابع المؤسسي المناسب، فإن التقييم يلاحظ أن الاستعانة بالمؤسسات المتعاونة في مجال الإشراف يقلل أيضا من قدرة الصندوق، الضعيفة أصلا، على التعلم. وبنفس القدر تضيع على الصندوق المعرفة التي اكتسبها موظفو المؤسسات المتعاونة والخبراء الاستشاريون العاملون معها في مجال الإشراف بالنيابة عن الصندوق. وأخيرا، فإن الرأي المشترك بين الحكومات

وجميع الشركاء الآخرين على المستويات القطرية والمؤيد لاشتراك الصندوق بشكل مباشر في أنشطة الإشراف يجب أن ينال الاعتبار الواجب.

سادسا - نظم الإشراف وتجربة المؤسسات المالية الدولية الأخرى

52 - تتشابه عموما نظم الإشراف المستخدمة في مصرف التنمية الأفريقي، ومصرف التنمية الآسيوي، ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية، والبنك الدولي، ولكنها تختلف من حيث العمليات والتفاصيل المطبقة بما يتلاءم مع الهيكل المؤسسي الخاص بكل منها. وعموما، فإن عمليات الإشراف في هذه المؤسسات لا تقتصر على البعثات والتقارير الرسمية وإنما هي عمليات مستمرة ومرنة وموجهة خصيصا لتلبية احتياجات عمليات بعينها وتستهدف توثيق أواصر الشراكات بين المؤسسات المالية الدولية والمقترضين منها والوكالات المنفذة. وتوضع خطط الإشراف بعناية أثناء مرحلة التصميم في دورة المشروعات عندما تخصص الموارد وتوضع الترتيبات المناسبة لتيسير عمليات الإشراف والتي تبدأ عادة بعد إقرار المشروع وتنتهي عند اكتمال آخر عملية صرف وإعداد تقارير إنجاز المشروعات.

53 - تسند مهمة الإشراف عموما إلى المكاتب القطرية في مصرف التنمية للبلدان الأمريكية ويشترك فيها موظفون من المقر عند الضرورة. أما في مصرف التنمية الآسيوي والبنك الدولي فيشارك المقر والمكاتب القطرية في تحمل المسؤولية عن الإشراف. أي أنه في بعض الحالات يعهد بالمسؤولية عن الإشراف كلها إلى المكاتب القطرية، لاسيما في البلدان التي تضم المكاتب القطرية فيها موظفين من ذوى الدراية القطاعية المطلوبة. وفي ظل هذه الترتيبات يطلب أحيانا إلى عدد مختار من موظفي المقر أن ينضموا إلى بعثات الإشراف. وفي حالات أخرى يحتفظ مدير المهام، إذا كان يمارس عمله من المقر، بالمسؤولية عن الإشراف ويستعين بموظفين من المكاتب القطرية في إطار بعثات الإشراف. ويتولى مدراء المهام في مقر مصرف التنمية الأفريقي المسؤولية الكاملة عن الإشراف على المشروعات. غير أنه مع إنشاء 26 مكتبا قطريا حتى نهاية 2006 يتوقع مصرف التنمية الأفريقي إشراك الموظفين على المستوى القطري بشكل أو بآخر في الإشراف على المشروعات وأعمال المتابعة ذات الصلة، فضلا عن القضايا المتعلقة بإدارة الحافظة. وثمة جانب مهم يتعلق بالإشراف من جانب هذه المؤسسات المالية الدولية وهو أن بعض مهام الإشراف أصبحت تسند بشكل متزايد إلى المكاتب القطرية. مثال ذلك أن المكاتب القطرية تتولى أساسا استعراض الوثائق المتعلقة بالجوانب الاستثمارية (مثل اقتراحات المناقصات والمسائل المحاسبية). غير أنه من المهم ملاحظة أن قدرة موظفي المكاتب الميدانية على اتخاذ القرارات تختلف باختلاف المهام المسندة إليهم من مدراء المهام المسؤولين. وأخيرا، يتوافر لبعض المؤسسات المالية الدولية آليات لضمان جودة الإشراف بينما يتحرك البعض الآخر سريعا في هذا الاتجاه.

سابعا: الاستنتاجات

54 - يبين الاتجاه الثابت في التحليل الشامل الذي تم إجراؤه في إطار التقييم أن الإشراف المباشر يتمتع، إذا قورن بالإشراف من جانب المؤسسات المتعاونة، بإمكانية أكبر في الإسهام في تحسين الفعالية الإنمائية على مستوى المشروعات ويسمح، في الوقت نفسه، بإيلاء اهتمام أكبر لأهداف الصندوق الأوسع على مستوى البرامج القطرية. ومعنى ذلك أن الإشراف المباشر من الصندوق يمكن أن يسهم في تحسين تنفيذ المشروعات والإسراع فيه، وهو ما

يعزز النتائج والأثر إجمالاً. وقد استطاع الصندوق أن يركز، من خلال الإشراف المباشر، على القضايا ذات الاهتمام الأكبر مثل مراعاة اعتبارات الجنسين والاستهداف وبناء المؤسسات القاعدية التي تشكل في مجموعها عناصر مهمة في ضمان الاستدامة.

55 - وبالنظر إلى كثرة وطول فترات وجود مدراء المكاتب القطرية في البلدان التي تخضع فيها المشروعات للإشراف المباشر فقد أتيحت لهم فرص أكبر للدعوة لأهداف الصندوق على مستوى البرامج القطرية، بما في ذلك حوار السياسات وتطوير الشراكات. ولا تعتبر المؤسسات المتعاونة هذه الموضوعات ذات أهمية أولى لها أو أن مثل هذه الأنشطة يمكن أن تدعم بشكل فعال من خلال طرف ثالث. وبرغم عدم وجود دليل قاطع على أن البرنامج التجريبي للإشراف المباشر أدى إلى وجود شراكات جديدة، إلا أن الحكومات وشركاء التنمية الآخرين على المستوى القطري أعربوا جميعاً عن تقديرهم العميق للاتصالات الأكثر تواتراً مع مدراء البرامج القطرية، وهي الاتصالات التي أصبحت أيسر بفضل أنشطة الصندوق في مجال الإشراف المباشر. وقد أفاد نفس الشركاء بأنهم وجدوا أن من الأنفع لهم التعامل مباشرة مع موظفي الصندوق بدلاً من ممثلي المؤسسات المتعاونة. وفي هذا الصدد، مثلاً، أكد الشركاء أن معدل الاستجابة لقضايا التنفيذ ومتابعتها تكون أسرع في إطار الإشراف المباشر مما هو الحال في إطار الإشراف من جانب المؤسسات المتعاونة.

56 - ساهم الإشراف المباشر في تطوير قاعدة المعلومات لدى الصندوق. وفي هذا الصدد، تحديداً، اكتسب مدراء البرامج القطرية المسؤولون عن الإشراف المباشر معرفة بعمليات الإشراف وتنفيذ المشروعات وقضايا التنمية الريفية في البلدان المعنية. غير أن هذه المعرفة التي اكتسبها على مستوى مدراء البرامج القطرية لم تقتسم بشكل منهجي مع الآخرين كما لم تكتسب الطابع المؤسسي المطلوب، وهو ما يعد من أهم أوجه القصور في البرنامج التجريبي للإشراف المباشر. ويلاحظ التقييم أن الإشراف بواسطة المؤسسات المتعاونة يتيح أيضاً إمكانية توليد المعرفة ولكن إشراك هذه المؤسسات في الإشراف يجعل خط انتقال المعرفة منها إلى الصندوق والبلدان المعنية ينقطع في ظل نظم المعرفة الضعيفة في الصندوق.

57 - وخلص التقييم إلى أن الإشراف المباشر يسمح لمدراء البرامج القطرية بتعزيز التنسيق على المستوى القطري في إطار عمليات الصندوق ومع المجتمع الإنمائي عموماً. كما أنه يبسر تدعيم البرامج القائمة التي يمولها الصندوق وتحديد البرامج الجديدة وفرص التمويل المشترك التي تتاح في معظمها على المستوى القطري نظراً لأن معظم شركاء الصندوق الدوليين والثنائيين فوضوا نسبة متزايدة من سلطاتهم إلى ممثليهم القطريين.

58 - وعلى خلاف معظم المؤسسات المالية الدولية الأخرى فإن الصندوق يفتقر إلى نظام لضمان الجودة في مجال الإشراف المباشر. ونتيجة لذلك وضع البرنامج التجريبي للإشراف المباشر ونفذ بطرق مختلفة قامت على أساس مفاهيم ووجهات نظر مدراء البرامج القطرية فرادى. ولم يتم أيضاً رصد الالتزام بالحد الأدنى من متطلبات الإشراف والمبادئ التوجيهية للإشراف المباشر. والخلاصة هي أن وجود نظام ثابت ودوري معاً لضمان الجودة هو ضرورة لا غنى عنها للتوسع في أنشطة الإشراف المباشر.

59 - يعتبر متوسط تكلفة الإشراف المباشر، بالقيمة الاسمية (300 93 دولار أمريكي) أعلى من متوسط تكلفة الإشراف بواسطة المؤسسات المتعاونة²¹ (461 61 دولارا أمريكيا). غير أن التقييم يفيد بأن التكاليف يجب ألا تحتسب بمعزل عن الفوائد التي دل عليها البرنامج التجريبي. فضلا عن ذلك، يتبين من المناقشات التي أُجريت مع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (المؤسسة الرئيسية المتعاونة مع الصندوق) أنه يتعين زيادة التكاليف التي يدفعها الصندوق للمكتب نظير الإشراف حتى يمكنه أن يقدم مستقبلا الخدمات بالنوعية والجودة التي يتطلبها الصندوق. وبالتوازي مع ذلك يلاحظ التقييم أن هناك إمكانية لتحقيق مكاسب من الإشراف المباشر فيما يتعلق بالكفاءة إذا عهد، مثلا، بالمسؤوليات الاستثمارية المتعلقة بالإشراف إلى الهيئات الوطنية المختصة وزيادة الاستعانة بالخبراء الاستشاريين المحليين في تنفيذ أنشطة دعم التنفيذ.

60 - ويلاحظ التقييم أن اهتمام الإدارة تضاعف، فيما يبدو، تدريجيا بعد اعتماد مجلس المحافظين للبرنامج التجريبي. ويتضح ذلك من أن الإدارة لم تنفذ بالكامل جميع قرارات مجلس المحافظين. مثال ذلك أن الإدارة لم تجر استعراض البرنامج التجريبي في منتصف المدة حسبما طلب المجلس، كما أنها لم تنشئ نظاما محاسبيا تحليليا متكاملًا لرصد تكاليف البرنامج التجريبي، كما أنها لم تضع نظاما للرصد والتقدير لقياس مستوى أداء وأثر الإشراف المباشر. غير أن التقييم يرى أن المجلس التنفيذي أيضا لم يمارس توجيهاته بالقدر الكافي في ضمان وفاء إدارة الصندوق بجميع التزاماتها تجاه البرنامج التجريبي. ويرى التقييم أن محصلة البرنامج كانت ستكون أكبر وأفضل لو تم تنفيذ جميع المتطلبات التي وضعها مجلس المحافظين.

61 - وكشف التقييم عن أن المعنيين لم يستوعبوا جميعا فكرة الإشراف. والواقع أنه كثيرا ما يحدث خلط بين ما يشكل بعثات الإشراف وبين دعم التنفيذ وأنشطة المتابعة والمسؤوليات الاستثمارية وهلم جرا. كما لا يتوافر الفهم الواضح لدور ومسؤوليات كلا من الصندوق والمؤسسات المتعاونة وموظفي المشروعات والسلطات الحكومية. وبالإضافة إلى كل ذلك، تجدر الإشارة إلى أن العديد من الشركاء على المستوى القطري رأوا أن كلمة "الإشراف" تحمل في طياتها، عندما تطبق على الجوانب المتعلقة بتنفيذ المشروعات وليس على الجوانب الاستثمارية، معنى الإشراف الأبوي، ولم يرتاحوا لتكرار تطبيقها لأن الإشراف، بهذا المعنى، يعتبر نهجا يتجه من أعلى إلى أسفل وليس تشاركيا في تنفيذ الأعمال بالشكل الذي يتسق مع أهداف الصندوق في الترويج لدى الحكومات والمؤسسات الأخرى بملكية المشروعات والمشاركة فيها.

ثامنا - التوصيات

62 - من المهم الإشارة إلى أن توصيات التقييم أخذت في اعتبارها التوصيات ذات الصلة الواردة في تقرير تقييم أساليب الإشراف على المشروعات التي يمولها الصندوق. وتعزز توصيات التقييم الخمس الرئيسية الواردة فيما بعد بعضها بعضا. ويوصي التقييم بضرورة تنفيذ هذه التوصيات بالكامل لضمان تحقيق الأثر المنشود لجهود الصندوق المقبلة في مجال الإشراف ودعم التنفيذ.

21 بالرغم من أن التكاليف الفعلية لكل مشروع سنويا، التي دفعت لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع نظير الإشراف، وهو المؤسسة المتعاونة الرئيسية مع الصندوق، بلغت نحو 78 000 دولار أمريكي.

التوصية الأولى: تعريف الإشراف

63 - يوصي التقييم بتقسيم مفهوم "الإشراف" الذي استخدمه الصندوق إلى قسمين تنفيذيين متميزين: (i) الإشراف على الجوانب الاستثمارية، ويشمل الجوانب المتعلقة باستعراض عمليات التوريد والصرف والالتزام بمتطلبات المحاسبة المالية ومراجعتها؛ (ii) دعم البرامج وتنفيذ المشروعات²² ويشمل على سبيل المثال، تنظيم البعثات الدورية لدعم التنفيذ" وما يتصل بذلك من أعمال متابعة، وتقدير مدى إنجاز أهداف البرامج/المشروعات، والمساعدة في تحديد الحلول العلاجية للتحديات التي تواجه التنفيذ على أساس التفاعل والحوار مع السلطات المعنية بالمشروعات والشركاء الآخرين على مستوى الأقطار والمشروعات وتقديم الإرشادات لإعداد خطط العمل والميزانيات السنوية. كما يشمل أيضا توجيه عمليات تنفيذ المشروعات والبرامج في مجالات رصد إنجاز الأهداف المادية على سبيل المثال.

التوصية الثانية: وضع سياسة شاملة للصندوق في مجال الإشراف²³ ودعم التنفيذ

64 - ينبغي للصندوق أن يضع سياسة شاملة ومحددة للإشراف على عملياته وتنفيذها. وينبغي أن تعبر هذه السياسة عن العناصر التالية:

65 - الإشراف على الجوانب الاستثمارية. ينبغي السماح للصندوق أن يقرر، على أساس كل حالة على حدة، المسائل المتعلقة بالتعاقد من الباطن مع هيئة وطنية أو إقليمية أو دولية مختصة للقيام بهذه المهام. وينبغي بذل جهد خاص للارتباط بالهيئات الوطنية لأن ذلك يحقق أثرا مضاعفا هو بناء القدرات المؤسسية المحلية وخفض التكاليف معا. ويجب إيلاء أقصى قدر من العناية للتأكد من عدم وجود تعارض في المصالح بين الهيئة المحتملة وعمليات الصندوق قيد النظر. وفي حالات قليلة وخاصة جدا قد ينظر الصندوق في أن يتولى بنفسه مسألة الإشراف على الجوانب الاستثمارية.

66 - دعم التنفيذ. فيما يتعلق بهذه المسألة يوصي التقييم بأن توضح السياسات ما يلي: (i) ينبغي أن يكون الصندوق مسؤولا عن تقديم الدعم المباشر لتنفيذ جميع عملياته على الصعيد العالمي. وفي هذا الصدد من المهم تحديد دور مدراء البرامج القطرية الذين يمكن أن يشتركوا بأنفسهم اشتراكا كثيفا "كمساندين للتنفيذ" أو العمل كمدرء مهام لدعم التنفيذ مع زيادة الاهتمام بإدارة العملية التي ستطلب أيضا درجة من الاشتراك المباشر في الأنشطة. وفي الحالتين سيكون مدراء البرامج القطرية هم المسؤولون في النهاية عن عملية ومحتوى ومخرجات أنشطة دعم التنفيذ؛ (ii) يشمل هذا الدعم جميع جوانب برامج الصندوق القطرية سواء على مستوى المشروعات أو ما يتجاوز هذا المستوى مثل حوار السياسات وتعزيز الشراكات؛ (iii) ينبغي التركيز الواجب على دور الحكومات الشريكة وتحديده لأن ذلك يسهم في تعميق الإحساس بالملكية ويطور القدرات المحلية، فضلا عن خفض التكاليف.

67 - سوف يسفر كل ما تقدم عن إلقاء مسؤوليات جديدة على عاتق دائرة إدارة البرامج، مما سيتطلب تخصيص عدد إضافي من الموظفين ومن الموارد المالية، فضلا عن الكفاءات والمهارات الجديدة. ومن الأهمية بمكان أن يعبر الصندوق بوضوح وبأسلوب شامل وصريح عن احتياجات الموارد الإضافية لتنفيذ السياسة الجديدة. ويقضي ذلك، إجراء تحليل تفصيلي للتكاليف، لاسيما فيما يتعلق بالعناصر الواردة في الفقرتين 65 و 66 بجانب تقدير مهارات

22 يمكن أيضا أن يطلق عليه "دعم التنفيذ".

23 عبارة "الإشراف" تعني كلما وردت فيما بعد في هذه الوثيقة "الإشراف على الجوانب الاستثمارية" المتعلقة بالتمويل من الصندوق.

وكفاءات مدراء البرامج القطرية الحاليين. وبناء على التحليل سالف الذكر، سوف يتعين على الصندوق وضع اقتراح لمواجهة العجز في تكاليف تنفيذ السياسة الجديدة. كما يتعين عليه وضع خطة لتعزيز قدرة مدراء البرامج القطرية على تلبية المتطلبات المحددة للسياسة الجديدة مدركاً أنه قد لا يتسنى له تعزيز المهارات والكفاءات في جميع الحالات. وإلى أن يتاح للصندوق المستوى المطلوب من الموارد المالية وتعيين الموظفين الإضافيين اللازمين لدائرة إدارة البرامج وتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم ورفع درجاتهم، يجوز للصندوق أن ينظر في إتباع نهج مرحلي للتوسع في دعم تنفيذ جميع العمليات.

68 - سوف يعتمد نجاح السياسة الجديدة على الدعم الذي تقدمه إدارة الصندوق وعلى البيئة المواتية التي يوفرها لهذا الغرض. مثال ذلك أنه يتعين على الإدارة أن: (i) تكفل توفير الفرص المناسبة للتدريب الدوري للموظفين؛ (ii) وضع إطار للحوافز وبرامج لتقاسم المعرفة التي اكتسبها مدراء البرامج القطرية؛ (iii) تخصيص الوقت اللازم لاستعراض التجارب في مجال التنفيذ وفقاً للسياسة الموضوعية. ويجب على المجلس التنفيذي أيضاً أن يقوم بدور تفعيلي في ممارسة توجيهاته بشأن تنفيذ السياسة الجديدة واعتماد الميزانيات الإدارية لهذا الغرض.

69 - ينبغي لهذه السياسة أن تكون تقييمية، وأن تشمل تحديداً خطة تعميمية وتنفيذية متضمنة مؤشرات للأداء يمكن رصدها دورياً.

70 - ينبغي إدراج فصل خاص عن دعم التنفيذ والإشراف على أساس سنوي دائم في تقرير الصندوق السنوي المتعلق بأداء حافظة المشروعات. وسوف يتضمن ذلك الفصل بياناً تحليلياً للفرص والتحديات المرتبطة بهذا المجال، فضلاً عن تحديد الدروس الرئيسية المستفادة، وأن يتضمن أيضاً مؤشرات عن التدابير التشغيلية الجارية التي يضعها الصندوق لمواجهة القضايا المستجدة.

71 - وسوف يتطلب الإشراف على الأبعاد الاستثنائية ودعم التنفيذ إعادة النظر في البند 2 (ز)، من المادة 7 من اتفاقية إنشاء الصندوق.

72 - ترد في التوصيات من الثالثة إلى الخامسة الجوانب المتلازمة التي ينبغي للسياسة أن تنظر فيها.

التوصية الثالثة: دعم التنفيذ والإشراف في إطار

وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية

73 - يوصى التقييم بوضع نهج شامل لدعم التنفيذ والإشراف أثناء إعداد وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية. وسوف يراعى في ذلك ضرورة الإشراف على الأبعاد الاستثنائية لجميع العمليات وتقديم الدعم لتنفيذ البرامج القطرية، بما في ذلك مجالات أخرى مثل حوار السياسات وإقامة الشراكات وإدارة المعرفة، فضلاً عن الدعم التقليدي الذي يقدم للمشروعات. وينبغي أن تتضمن وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية بنوداً تبين ضرورة وضع خطة سنوية للإشراف ودعم التنفيذ في كل قطر بما في ذلك تحديد الأهداف ومخصصات الموارد البشرية والمالية والنتائج المتوقعة. وتضع كل شعبة إقليمية من شعب دائرة إدارة البرامج نظاماً للرصد الإلكتروني والتقدير ورفع التقارير لكي تستخدمه الإدارة كأداة لتتبع التقدم المحرز في تنفيذ الخطط المذكورة والكشف عن القضايا التي تحتاج إلى متابعتها بصورة عاجلة.

وينبغي لدائرة إدارة البرنامج أن تضع نماذج معيارية في القسم الخاص بدعم التنفيذ والإشراف وإدراجها في وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية.

التوصية الرابعة: نظام ضمان الجودة

74 - ثمة حاجة، في إطار نظام الصندوق الشامل المعزز لضمان الجودة، إلى وضع آليات لضمان الجودة لاستخدامها في الإشراف على الأبعاد الاستثمارية وأنشطة دعم التنفيذ. ويوصي التقييم بإنشاء لجنة استعراض في دائرة إدارة البرامج، لاستعراض أنشطة دعم التنفيذ والإشراف ونتائجها وما يتصل بذلك من قضايا تشغيلية. ويتعين أيضا تعزيز إجراءات ضمان الجودة على مستوى شعب دائرة إدارة البرامج. وفي هذا الصدد، ينبغي للشعب الإقليمية أن تجري استعراضات نصف سنوية لأنشطة دعم التنفيذ والإشراف. وينبغي توزيع موجز مناقشات هذه الاجتماعات على جميع شعب الصندوق. فضلا عن ذلك، ينبغي للصندوق أن يستفيد من تجربة المؤسسات المالية الدولية الأخرى (لاسيما فريق ضمان الجودة في البنك الدولي) وإنشاء فريق خاص للصندوق لضمان الجودة لاستعراض الجوانب المتعلقة بدعم التنفيذ والإشراف فضلا عن الجوانب الأخرى المتعلقة بتنفيذ وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية وعناصرها. ويتعين على الصندوق أن يفكر جيدا في إيجاد أنسب موقع داخل الهيكل التنظيمي للصندوق لهذا الفريق للتأكد من إجراء أكثر الاستعراضات موضوعية واستقلالية لجهوده في مجال دعم التنفيذ والإشراف. وينبغي، لدى إنشاء فريق ضمان الجودة، الأخذ في الاعتبار مهام وأداء النظم القائمة لمراقبة الجودة في الصندوق، مثل فريق تجهيز المشروعات ولجنة الاستعراض التقني ولجنة الاستراتيجية التشغيلية وتوجيه السياسات.

التوصية الخامسة: إدارة التعلم والمعرفة

75 - يتعين توفير الحوافز الضرورية للموظفين لتشجيعهم على تقاسم المعرفة التي اكتسبوها. وعلى سبيل المثال، ينبغي إدراج ذلك في صلب عبء العمل الواقع على مدراء البرامج القطرية لحثهم على تقاسم المعرفة التي اكتسبوها من أنشطة دعم التنفيذ والإشراف. وينبغي إعداد وثائق المعرفة وتقاسمها كمؤشر لتقدير الأداء السنوي لمدراء البرامج القطرية. وينبغي وضع أدوات محددة لتيسير التعلم وتقاسم المعرفة. وينبغي، تحديدا، تخصيص وقت ثابت في جدول أعمال مدراء البرامج القطرية لمناقشة القضايا وتقاسم المعرفة المكتسبة من أنشطة دعم التنفيذ والإشراف. وينبغي لكل من عمليات استعراض منتصف المدة وتقارير إنجاز المشروعات أن تتضمن معالجة محددة لقضايا دعم التنفيذ والإشراف فضلا عن جميع عمليات التقييم التي يجريها مكتب التقييم. وينبغي إعادة صياغة تقارير وضع المشروعات والتقارير القطرية بحيث تشمل قسما سرديا عن دعم التنفيذ والإشراف مع إدراج التصنيفات في جميع الحالات. وينبغي أيضا تطوير وسائل أخرى، مثل الاستعراض المشترك بين الأقران على مستوى شعب دائرة إدارة البرامج فيما يتعلق بأنشطة دعم التنفيذ.

76 - ينبغي تعزيز نظم الرصد والتقييم على مستوى المشروعات بشكل ملحوظ حتى يمكن أن تسهم بصورة فعالة في التعلم. كذلك، واتفقا مع نموذج التشغيل الجديد، من الضروري تقديم المساعدة في وضع نظم متكاملة للرصد والتقييم على المستوى القطري. ولن يؤدي ذلك فقط إلى تيسير عمليات الرصد وتقاسم التجارب في كل حافظة المشروعات

والبرامج، وإنما سيسمح أيضا بتعقب تنفيذ الأهداف الأوسع لبرامج الصندوق القطرية، مثل حوار السياسات وإقامة الشراكات.

77 - ينبغي للصندوق أن يستفيد من تجارب المؤسسات المالية الدولية الأخرى وأن يستخدم تكنولوجيا المعلومات بشكل أكثر شمولاً في إدارة المعرفة المتعلقة بدعم التنفيذ والإشراف. وفي هذا الصدد يوصى بتوسيع نطاق نظام إدارة حافظة المشروعات القائم حالياً حتى يمكنه إعداد موجزات مستوفاة لأنشطة دعم التنفيذ والإشراف في جميع الأوقات. ولذلك ينبغي تزويد الشركاء الخارجيين بهذا النظام المعزز عبر موقع الصندوق على شبكة الإنترنت لتحقيق الأثر المنشود سريعاً. وأخيراً وليس آخراً، ينبغي وضع نظام محاسبي تحليلي متكامل بالتعاون الوثيق بين دائرة إدارة البرامج ومكتب المراقب المالي، بما يسمح برصد وتحليل جميع تكاليف دعم التنفيذ والإشراف، بما في ذلك وقت الموظفين.

المشروعات المدرجة في البرنامج التجريبي للإشراف المباشر

البلد	اسم المشروع	إقرار المجلس التنفيذي	توقيع القرض	نفاذ مفعول القرض	تاريخ إنجاز المشروع	تمويل الصندوق (بملايين الدولارات الأمريكية)	معدل الصرف (%)	وضع المشروع
أرمينيا ب ج د	مشروع الخدمات الزراعية في الشمال الغربي	97/12	97/12	98/4	01/7	12.96	99.99	أقل
بنغلاديش أ	مشروع تنويع المحاصيل وتكثيفها	97/4	97/5	97/12	04/6	18.92	100	أقل
بنن أ	مشروع خدمات التسويق والقروض الصغيرة	98/4	98/7	99/5	05/12	12.17	86.07	جار
البرازيل	مشروع التنمية المستدامة لمستوطنات الإصلاح الزراعي في المنطقة شبه الجافة بالإقليم الشمالي الشرقي	98/12	00/10	00/12	06/12	25.00	25.71	جار
الجمهورية الدومينيكية	مشروع صغار المزارعين في الجنوب الغربي	98/12	99/1	00/4	06/6	12.00	69.01	جار
غامبيا ب	مشروع التمويل الريفي ومبادرات المجتمعات المحلية	98/12	99/2	99/7	06/6	9.24	72.57	جار
غزة والضفة الغربية	برنامج إدارة الموارد الطبيعية القائمة على المشاركة	98/4	98/5	00/2	07/3	7.81	12.24	جار
الهند ج	برنامج النهوض بأحوال القبائل في جار هاند ساسنار	99/4	01/3	01/6	09/6	23.00	8.55	جار
إندونيسيا أ	برنامج ما بعد الأزمة للتنمية المتكاملة القائمة على المشاركة في المناطق البعيدة	00/5	00/6	01/1	09/3	23.52	40.91	جار
مالي	برنامج صندوق التنمية في منطقة الساحل	98/12	99/2	99/10	09/3	21.95	37.61	جار
بيرو ج د	مشروع تنمية منطقة بونو كوسكو كوري دور	97/12	99/12	00/10	06/12	18.92	43.64	جار
السودان	مشروع التنمية الريفية في جنوب كردفان	99/4	99/7	00/6	08/7	10.49	73.75	جار
أوغندا ب	برنامج مساندة التنمية على مستوى الأقسام	98/9	00/2	00/5	06/6	12.59	88.91	جار
زامبيا	برنامج التسويق والمشروعات الفردية لأصحاب الحيازات الصغيرة	99/12	00/2	00/11	07/12	15.94	49.33	جار
زيمبابوي	برنامج مساندة شبكات الري لأصحاب الحيازات الصغيرة	98/12	99/2	99/9	07/12	12.12	10.33	جار

المصدر: نظام إدارة المشروعات والحفاظة ونظام القروض والمنح حتى 2005/5/17.

(أ) مشروعات مدرجة في التقييم الذي أجراه مكتب التقييم للبرامج القطرية لبنغلاديش وبنن وإندونيسيا.

(ب) مشروعات تولى المكتب تقييمها في إطار عمليات تقييم منتصف المدة/الإنجاز.

(ج) مشروعات تضمنها الاستعراض المكتبي للتقييم الخارجي المستقل.

(د) مشروعات تضمنتها الزيارات القطرية لفريق التقييم الخارجي المستقل.

المشروعات المدرجة في تقييم فريق المراقبة (المشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة)

المؤسسة المتعاونة	وضع المشروع	تمويل الصندوق		تاريخ إنجاز المشروع	نفاذ مفعول القرض	توقيع القرض	إقرار المجلس التنفيذي	اسم المشروع	البلد
		معدل الصرف (%)	(بملايين الدولارات الأمريكية)						
مؤسسة الأنديز للتنمية	جار	49.65	16.52	06/12	98/10	97/9	96/4	مشروع التنمية الريفية في المحافظات الشمالية الشرقية	الأرجنتين
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	جار	70.86	19.99	06/6	98/12	98/5	98/4	مشروع تنمية تربية الأحياء المائية	بنغلاديش ^أ
مصرف التنمية الأفريقي	أقل	93.19	5.06	04/12	97/5	96/12	95/4	برنامج التنمية الزراعية في الأراضي المنخفضة	غامبيا
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	جار	63.94	10.01	06/6	98/1	97/2	96/12	برنامج التنمية المحلية والإحياء الزراعي في فوتا دجالون	غينيا ب
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	جار	20.69	22.90	06/3	99/2	97/5	97/4	مشروع إدارة موارد المجتمعات المحلية في الإقليم الشمالي الشرقي بالمناطق المرتفعة	الهند ب
مصرف التنمية الآسيوي	جار	80.75	24.90	06/12	98/7	98/1	97/12	مشروع توليد الدخل للمزارعين الحديين والمعدمين - المرحلة الثالثة	إندونيسيا أ
الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي	جار	29.17	10.14	06/6	00/4	99/8	99/4	مشروع تنمية الموارد الزراعية في البرموك	الأردن
البنك الدولي	أقل	100.0	8.10	02/12	98/3	97/12	97/4	مشروع مساندة البرنامج البيئي الثاني	مدغشقر
مصرف التنمية لغرب أفريقيا	جار	6.93	12.69	05/12	97/6	96/6	96/4	مشروع التنمية في منطقة البحيرات - المرحلة الثانية	مالي
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	جار	86.43	19.40	06/6	98/2	97/7	96/12	برنامج تنمية الإنتاج الحيواني للقطاع الأسري	موزامبيق
مؤسسة الأنديز للتنمية	أقل	100.0	12.28	04/12	97/4	96/6	95/9	مشروع إدارة الموارد الطبيعية في المرتفعات الجنوبية	بيرو ب ج د
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	جار	48.88	18.02	11/3	01/2	00/9	00/9	برنامج التنمية الريفية في جنوب كردفان	السودان
الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي	جار	14.53	20.17	06/6	98/12	98/7	98/4	مشروع تنمية المراعي في البادية	سوريا
البنك الدولي	جار	21.44	19.90	09/9	98/7	98/5	97/4	مشروع تنمية إنتاج الزيوت النباتية	أوغندا
مؤسسة الأنديز للتنمية	جار	40.22	11.99	07/6	98/6	97/12	96/9	مشروع التنمية الاقتصادية للمجتمعات المحلية الريفية الفقيرة	فنزويلا

المصدر: نظام إدارة المشروعات والحفاظة ونظام القروض والمنح حتى 2005/5/17.

(أ) مشروعات مدرجة في التقييم الذي أجراه مكتب التقييم للبرامج القطرية لبنغلاديش وبنن وإندونيسيا.

(ب) مشروعات تولى المكتب تقييمها في إطار عمليات تقييم منتصف المدة/انتهاء التنفيذ.

(ج) مشروعات تضمنها الاستعراض المكتبي للتقييم الخارجي المستقل.

(د) مشروعات تضمنتها الزيارات القطرية لفريق التقييم الخارجي المستقل.

تقرير الاستعراض المشترك لقضايا الإشراف على المشروعات الممولة من الصندوق

خطة العمل الخمسية (1997-2001)

2001				2000				1999				1998				1997				1996	النشاط
4 ف	3 ف	2 ف	1 ف	4 ف	3 ف	2 ف	1 ف	4 ف	3 ف	2 ف	1 ف	4 ف	3 ف	2 ف	1 ف	4 ف	3 ف	2 ف	1 ف		
																					<p>التوصية -1</p> <p>تحديد الحد الأدنى من متطلبات الإشراف على مشروعات الصندوق</p> <p>1 - إنشاء لجنة في الصندوق لتحديد الحد الأدنى من متطلبات الإشراف.</p> <p>2 - تعرض اللجنة توصياتها على الإدارة</p> <p>*3- ينظم الصندوق حلقة عمل لمناقشة التوصيات بمشاركة المؤسسات المتعاونة الرئيسية.</p> <p>*4- التفاوض مع المؤسسات المتعاونة لإصدار خطاب تعيين معدل لهذه المؤسسات.</p> <p>5- تتولى اللجنة استعراض وتحديد معايير نموذج تقارير الإشراف.</p> <p>التوصية -2</p> <p>تحسين إجراءات التنسيق الحالية بين الصندوق والمؤسسات المتعاونة:</p> <p>(أ) إزالة مجالات التداخل بين الإجراءات</p> <p>(ب) تحسين مجالات التعاون؛</p> <p>(ج) وضع نظام أكثر اتساقاً لإعداد التقارير.</p> <p>1 - تتولى اللجنة وضع المبادئ التوجيهية للبنود (أ) و (ب) و (ج).</p> <p>* 2- ينظم الصندوق حلقة عمل من المؤسسات المتعاونة لمناقشة البنود (أ) و (ب) و (ج).</p> <p>3 - عقد اجتماع سنوي مع المؤسسات المتعاونة فرادى (تعقد معظم الاجتماعات في بداية السنة).</p> <p>التوصية -3</p> <p>تحسين إدارة الحافظة:</p> <p>1- الأنشطة الجارية:</p> <p>(أ) استعراض الحوافظ القطرية.</p> <p>(ب) إعادة صياغة المشروعات.</p> <p>(ج) الإلغاء الجزئي للقروض.</p>

النشاط	1996				1997				1998				1999				2000				2001				
	ف 1	ف 2	ف 3	ف 4	ف 1	ف 2	ف 3	ف 4	ف 1	ف 2	ف 3	ف 4	ف 1	ف 2	ف 3	ف 4	ف 1	ف 2	ف 3	ف 4	ف 1	ف 2	ف 3	ف 4	
(د) استعراض منتصف المدة. (هـ) الاستعراض الدوري لحافظة القروض (الشعب الإقليمية). (و) الاستعراض الدوري لحافظة الصندوق 2- تقدير متطلبات مهارات مراقبي المشروعات وتدريبهم																									
(أ) حصر أنماط مهارات مراقبي المشروعات. (ب) تحديد الكفاءات (المهارات والمعرفة وسلوكيات أداء العمل). (ج) توصيف وظائف مراقبي المشروعات (بعد تحديثها). (د) احتياجات التحديد والتدريب والتطوير لمهمة مراقبي المشروعات.																									
3- نظام إدارة المشروعات والحوافز: (أ) التصميم (من أكتوبر/تشرين الأول 1995 إلى فبراير/شباط 1996). (ب) الإنشاء (من أبريل/نيسان 1996 إلى ديسمبر/كانون الأول 1996). (ج) التعميم. التدريب على النظام. (د) التنفيذ الكامل لنظام إدارة حافظة المشروعات. (هـ) تدريب مراقبي المشروعات على إدارة الوقت. (و) تدريب مراقبي المشروعات على إعداد جداول التكاليف. (ز) وضع نظام محاسبي منفصل لتتبع التكاليف الفعلية للأشراف المباشر مع المشروعات الاختيارية.																									
التوصية 4: تعزيز عملية التعلم 1- الأنشطة الجارية (أ) التقييم المرحلي (ب) التقييم في منتصف المدة (ج) تقييم الإنجاز																									

2001				2000				1999				1998				1997				1996	النشاط
4 ف	3 ف	2 ف	1 ف	4 ف	3 ف	2 ف	1 ف	4 ف	3 ف	2 ف	1 ف	4 ف	3 ف	2 ف	1 ف	4 ف	3 ف	2 ف	1 ف		
																					(د) تقييم الحافظة القطرية
																					2- وضع نظام محوسب للمعرفة الخاصة بالتقييم
																					3- ربط النظام بالشبكات المحلية
																					4- تطوير نظام إدارة الوثائق
																					5- تشغيل نظام إدارة الوثائق
																					التوصية 5-
																					المشروعات الاختبارية التي سيشرف عليها
																					الصندوق
																					1- موافقة مجلس المحافظين على إشراف
																					الصندوق على المشروعات الاختبارية.
																					2- عرض المعايير التي تستخدم في اختيار
																					المشروعات على المجلس التنفيذي.
																					3- تحديد 15 مشروعا اختباريا (3 مشروعات
																					لكل إقليم).
																					4- تحديد والتفاوض مع منظمات خاصة وطنية
																					أو دولية مشهود لها بسمعتها للقيام بأعمال
																					التوريد والإدارة المالية.
																					5- رفع تقارير التقدم المحرز في المشروعات
																					الاختبارية إلى المجلس التنفيذي.
																					6- وضع نظام محاسبي تحليلي لرصد التكاليف
																					الفعلية للإشراف المباشر وكذلك الإشراف من
																					جانب المؤسسات المتعاونة.
																					7- إجراء استعراض في منتصف المدة
																					للمشروعات الاختبارية التي ستعرض على
																					المجلس التنفيذي.
																					8- وضع نظام لرصد وتقييم المشروعات
																					الاختبارية.

* تناقش القضايا الرئيسية في حلقة العمل.



الملحق الثالث

الجدول 1: تقدير أداء تنفيذ المشروعات وفقاً للتصنيفات الواردة في تقرير وضع المشروعات

تصنيفات تقرير وضع المشروعات			المؤشرات الواردة في تقرير وضع المشروعات
الفارق	مجموعة المراقبة	إشراف مباشر	
0.3	3.1	3.4	الالتزام باتفاقيات القروض
0.3	3.2	3.5	توافر الأموال المقابلة
0.2	3.5	3.7	الالتزام بإجراءات التوريد
0.4	3.0	3.4	أداء الصرف
0.2	3.1	3.3	تحقيق الأهداف المادية
0.4	3.1	3.5	التقدم المحرز في المساعدات التقنية
0.6	2.6	3.2	نظام أداء الرصد والتقييم
0.4	3.2	3.6	سرعة إعداد التقارير
0.2	3.2	3.4	التناسق بين برامج العمل/الميزانية والتنفيذ
0.1	3.4	3.5	جودة الحسابات
0.2	3.1	3.3	أداء إدارة المشروعات
0.2	3.2	3.4	الفوائد المتوقعة
0.2	3.3	3.5	مشاركة المستفيدين
0.2	3.2	3.4	الدعم المؤسسي

المصدر: تقارير وضع المشروعات

جدول التصنيف: 1 = لا يذكر، 2 = متواضع، 3 = كبير، 4 = مرتفع

الجدول 2: تقدير أداء تنفيذ المشروعات وفقاً لتصنيف التقييم

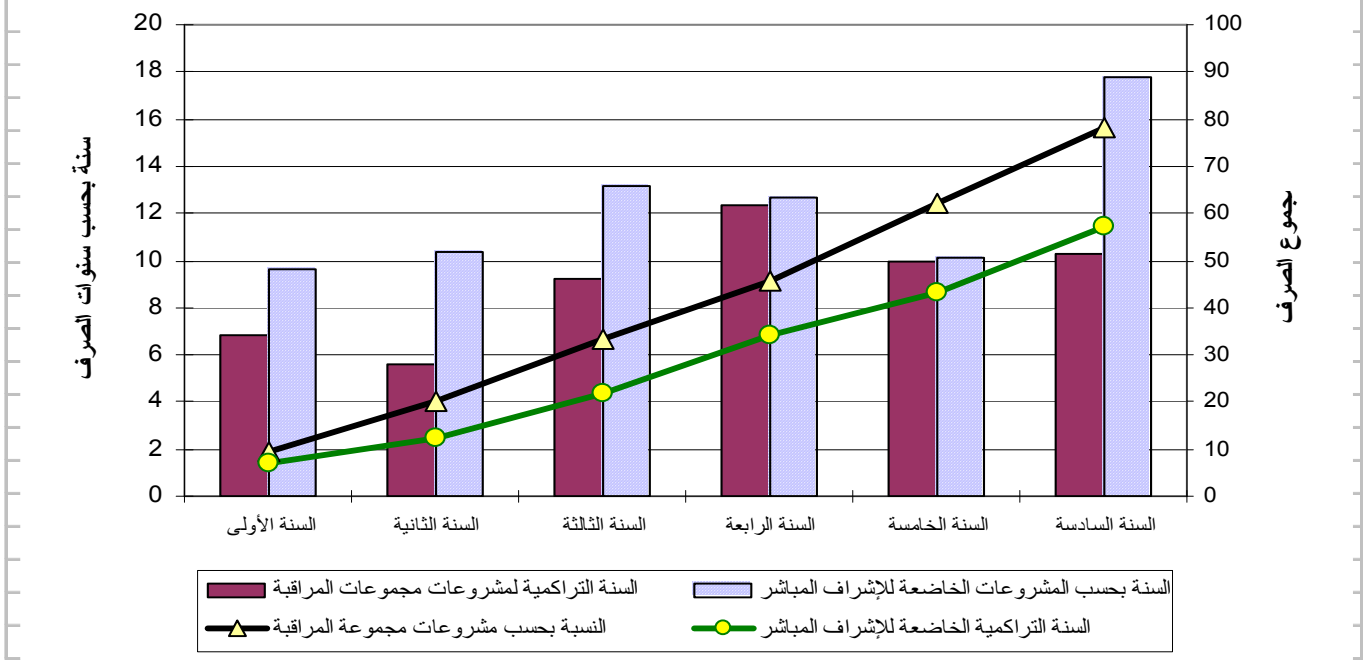
التصنيف المستقل للتقييم			المؤشرات الواردة في تقرير وضع المشروعات
الفارق	مجموعة المراقبة	إشراف مباشر	
0.3	3.0	3.3	الالتزام باتفاقيات القروض
0.6	2.8	3.4	توافر الأموال المقابلة
0.3	3.4	3.7	الالتزام بإجراءات التوريد
0.7	1.9	2.6	أداء الصرف
0.2-	3.2	3.0	تحقيق الأهداف المادية
0.2	3.1	3.3	التقدم المحرز في المساعدات التقنية
0.2	2.6	2.8	نظام أداء الرصد والتقييم
0.1-	2.9	2.8	سرعة إعداد التقارير
0.1-	3.1	3.0	التناسق بين برامج العمل/الميزانية والتنفيذ
0.2	3.2	3.4	جودة الحسابات
0.4	2.9	3.3	أداء إدارة المشروعات
0.3	3.1	3.4	الفوائد المتوقعة
0.0	3.1	3.1	مشاركة المستفيدين
0.6	2.5	3.1	الدعم المؤسسي

المصدر: البيانات المجمعة وتحليلات التقييم

جدول التصنيف: 1 = لا يذكر، 2 = متواضع، 3 = كبير، 4 = مرتفع

الملحق الرابع

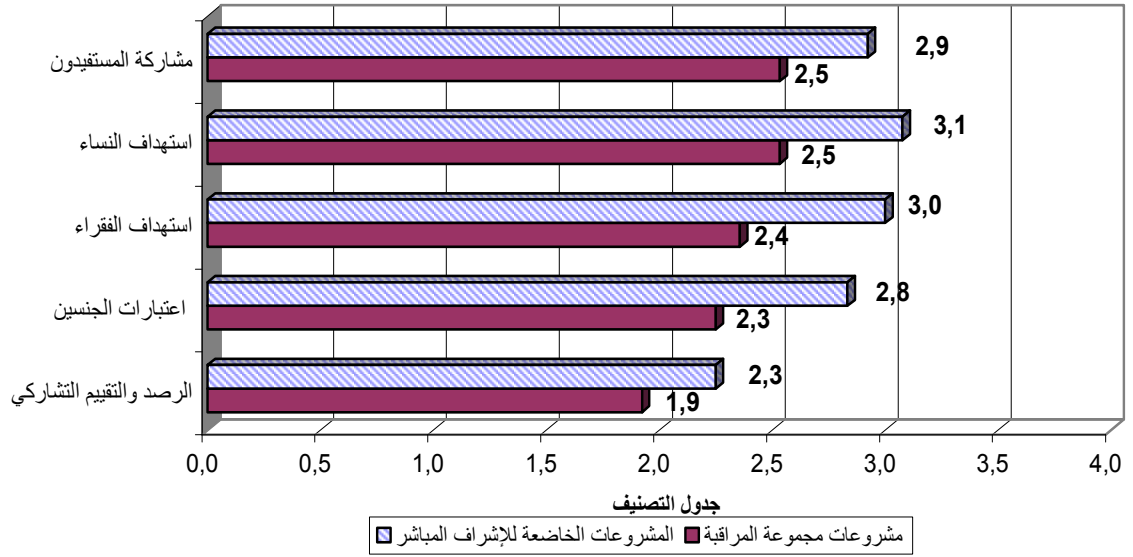
متوسط معدل الصرف (%) بحسب سنة تنفيذ المشروع



المصدر: بيانات مستقاة من نظام القروض والمنح في الصندوق.

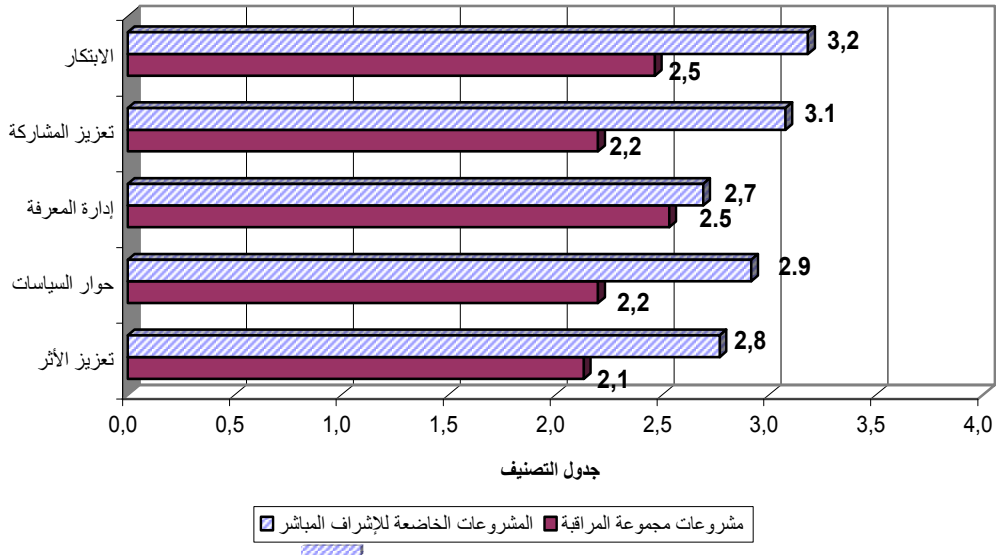
الملحق الخامس

الشكل 1: تركيز الإشراف على البعد البشري



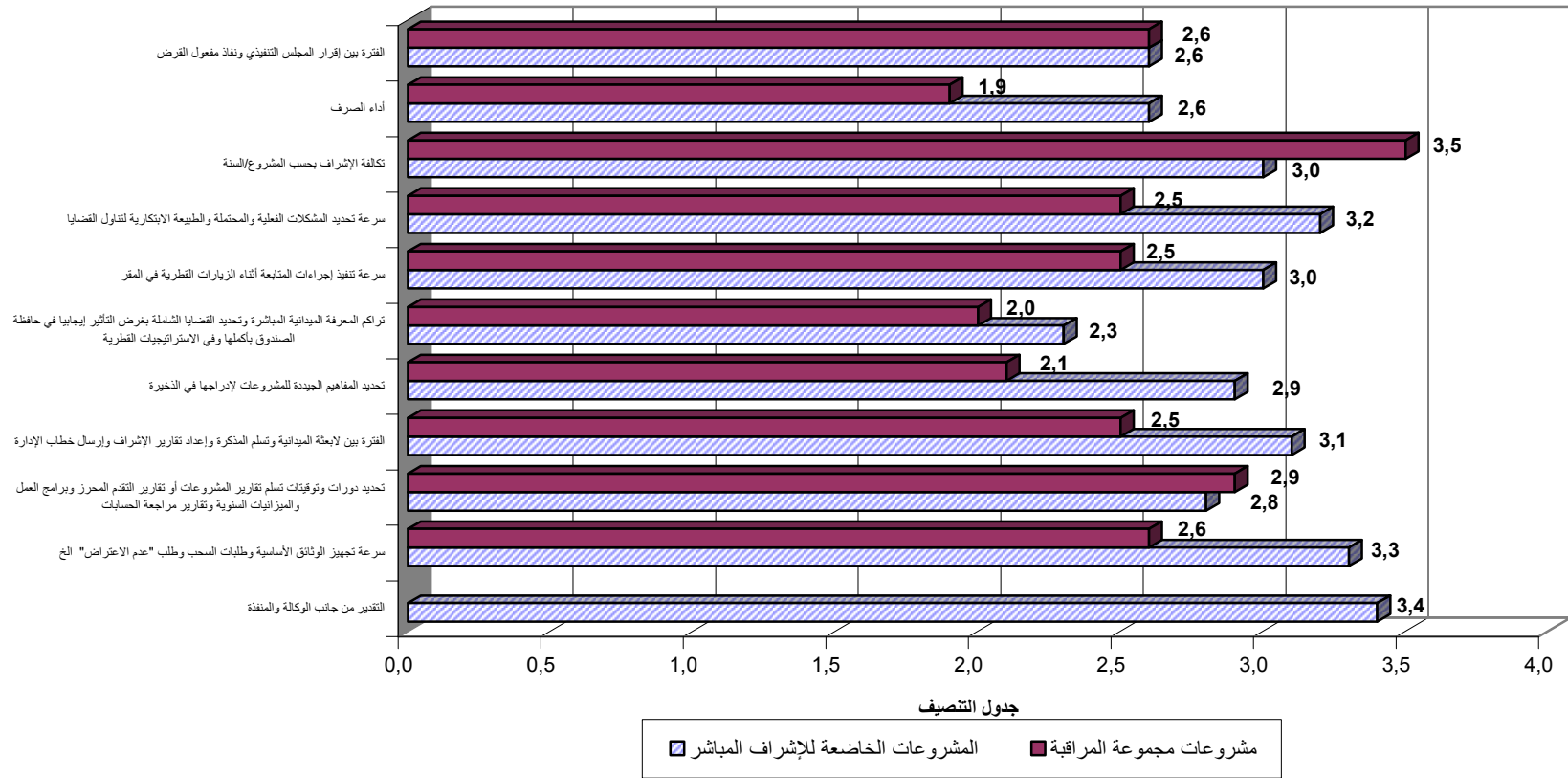
جدول التصنيف: 1= لا يذكر، 2= متواضع، 3= كبير، 4= مرتفع.

الشكل 2: تصنيف المجالات الرئيسية ذات الصلة بدور الصندوق التحفيزي



جدول التصنيف: 1= لا يذكر، 2= متواضع، 3= كبير، 4= مرتفع.

الشكل 1 - تقدير الإشراف المباشر والإشراف من جانب المؤسسات المتعاونة على أساس مؤشرات الأثر المستخدمة في الصندوق



جدول التصنيف: 1= لا يذكر، 2= متواضع، 3= كبير، 4= مرتفع

الملحق السادس

الجدول 1: المقارنة بين نوعية الإشراف المباشر والإشراف من جانب المؤسسات المتعاونة²⁴

المجموعات	جودة توصيات الإشراف	إجراءات المتابعة	دعم المشروعات
المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر	3.3	3.2	3.3
المشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة	2.9	2.5	2.7

جدول التصنيف: 1= لا يذكر، 2= متواضع، 3= كبير، 4= مرتفع
المصدر: البيانات المجمعَة وتحليلات التقييم

الجدول 2: الأثر الفعلي/المحتمل باستخدام الإطار المنهجي لتقييم المشروعات

المجموعات	الأصول المالية والمالية	الأصول البشرية	رأس المال الاجتماعي والتعكبن	الأمن الغذائي (الإنتاج والدخل والاستهلاك)	البيئة وقاعدة الموارد المجتمعية	المؤسسات والسياسات والإطار التنظيمي	الاستدامة	الابتكار/القابلية للتكرار
المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر	2.7	2.9	3.3	2.9	2.5	2.8	2.5	3.0
مشروعات تشرف عليها المؤسسات المتعاونة	2.6	2.9	2.7	2.5	2.8	2.0	2.8	2.6

جدول التصنيف: 1= لا يذكر، 2= متواضع، 3= كبير، 4= مرتفع

المصدر: البيانات المجمعَة وتحليلات التقييم

الجدول 3: مقارنة الأثر (الإطار المنهجي للتقييم مقارنا بتقارير وضع المشروعات)

المجموعات	مؤشر تقارير وضع المشروعات: (تحقيق الأهداف الإنمائية)	جدول الأثر المركب للإطار المنهجي للتقييم
المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر	3.1	2.9
مشروعات تشرف عليها المؤسسات المتعاونة	3.0	2.5

جدول التصنيف: 1= لا يذكر، 2= متواضع، 3= كبير، 4= مرتفع
المصدر: (i) تقارير وضع المشروعات؛ (ii) البيانات المجمعَة وتحليلات التقييم

²⁴ جودة توصيات الإشراف من حيث مدى ملاءمة المشورة والحلول المقترحة على المقترضين (بما في ذلك خطة العمل)، والاتساق مع توصيات آخر بعثة. إجراءات المتابعة تعني مدى ملاءمة وسرعة متابعة الصندوق للإجراءات المتفق بشأنها (بما في ذلك عمليات الوقف والإنذار عند الضرورة). والدعم المقدم للمشروع يعني سرعة تحديد مشكلات التنفيذ وسرعة تقديم المساندة لحل المشكلات على مدى فترة تنفيذ المشروعات وليس خلال فترات البعثات فقط.



الملحق السابع

مؤشرات الأثر في إطار الإشراف المباشر للصندوق

- 1- الفترة بين إقرار المجلس التنفيذي ونفاذ مفعول القرض
- 2- أداء الصرف
- 3- تكلفة الإشراف بحسب المشروع/السنة
- 4- سرعة تحديد المشكلات الفعلية والمحتملة والطبيعية الابتكارية لتناول القضايا
- 5- سرعة تنفيذ إجراءات المتابعة أثناء الزيارات القطرية وفي المقر
- 6- تراكم المعرفة الميدانية المباشرة وتحديد القضايا الشاملة بغرض التأثير إيجابيا في حافظة الصندوق بأكملها وفي الاستراتيجيات القطرية
- 7- تحديد المفاهيم الجديدة للمشروعات لإدراجها في الذخيرة
- 8- الفترة بين البعثة الميدانية وتسلم المذكرة وإعداد تقارير الإشراف وإرسال خطاب الإدارة
- 9- تحديد دورات وتوقيينات تسلم تقارير المشروعات أو تقارير التقدم المحرز وبرامج العمل والميزانيات السنوية وتقارير مراجعة الحسابات
- 10- سرعة تجهيز الوثائق الأساسية وطلبات السحب وطلب "عدم الاعتراض" الخ
- 11- التقدير من جانب الوكالة المنفذة

المصدر: تقرير الصندوق عن التقدم المحرز في حافظة المشروعات، أبريل/ نيسان 1999 (الوثيقة EB 99/66/R.10/Rev.1).



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

الملحق الثامن

الجدول 1: متوسط تكلفة الإشراف بحسب المشروعات والسنة²⁵ (بالدولارات الأمريكية)

متوسط	2004	2003 ²⁶	2002	2001	
93 300	104 434	82 658	96 268	91 551	الإشراف المباشر
61 461	61 916	58 097	66 808	62 296	مجموعة المراقبة

الجدول 2: متوسط تكلفة الإشراف بحسب عنصر التكلفة (بالدولارات الأمريكية)

المجموع (ألف + باء + جيم)	تكاليف الموظفين (جيم)	مجموع تكاليف الإشراف (ألف + باء)	دعم التنفيذ (باء)	رسوم المؤسسة المتعاونة (ألف)	
93 300	40 366	52 934	40 656	12 278	الإشراف المباشر
61 461	12 238	49 223	14 084	35 139	مجموعة المراقبة

الجدول 3: متوسط تكلفة الإشراف بحسب المشروع والسنة بحسب عنصر التكلفة وبحسب المؤسسة المتعاونة (بالدولارات الأمريكية)
(تستند التكاليف إلى أرقام 2001 و 2002 فقط)

المجموع (ألف + باء + جيم)	تكاليف الموظفين (جيم)	مجموع تكاليف الإشراف (ألف + باء)	دعم التنفيذ (باء)	رسوم المؤسسة المتعاونة (ألف)	المؤسسات المتعاونة
74 254	11 854	62 400	11 344	51 056	البنك الدولي
68 682	12 471	56 211	13 090	43 121	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
55 932	12 691	43 241	7 274	35 967	مصرف التنمية الأفريقي
24 490	11 673	12 817	2 817	10 000	مصرف التنمية الآسيوي

²⁵ أرقام 2001 و 2002 نقلت من تحليل التكاليف الذي أجراه المراجع الداخلي للصندوق وتتعلق بمراجعة حسابات الإشراف على المشروعات بينما نقلت أرقام 2003 و 2004 من قسم المحاسبة في مكتب المراقب المالي للصندوق.

²⁶ تكاليف 2003 أقل بعض الشيء بسبب خفض تكاليف دعم التنفيذ. وقد يرجع تفسير ذلك إلى استخدام نظام محاسبي جديد في 2003، الذي لم يتضمن جميع التكاليف ذات الصلة بدعم التنفيذ خلال المرحلة الانتقالية.



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

الملحق الثامن

الجدول 4: مقارنة بتكاليف الإشراف في بعض المؤسسات المتعاونة

المجموع (ألف + باء + جيم)	تكاليف الموظفين (جيم)	مجموع تكاليف الإشراف (ألف + باء)	دعم التنفيذ (باء)	رسوم المؤسسة المتعاونة (ألف)	أسلوب الإشراف/ المؤسسات المتعاونة
تكاليف الإشراف الفعلية بحسب المشروع والسنة 2004-2001					
93 300	40 366	52 934	40 656	12 278	الإشراف المباشر
61 461	12 238	49 223	14 084	35 139	مجموعة المراقبة
تكاليف الإشراف بحسب المشروع والسنة الواردة في وثيقة ميزانية الصندوق الإدارية للسنتين 2004 و 2005					
103 198	11 854	91 344	11 344	80 000	البنك الدولي
79 092	12 471	66 621	13 090	53 531	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
73 298	12 691	60 607	7 274	53 333	مصرف التنمية الأفريقي
24 490	11 673	12 817	2 817	10 000	مصرف التنمية الآسيوي

القسم الثاني: الاءءاق عنء نءطة الإنءاز

أف- المءءمة وشاركءءءءم الأساسف

1 - فف عام 2004/2005، قام مكءب الءءءم فف الصنځوق بإءراء ءءءم على مسءوى المنءمة للبرنامء الءءربف للإشراف المباشء الءف وافق علیه مجلس المحافظف فف فبرافر/شباط 1997. وأءرف الءءءم فف النصف الثاني من عام 2004 والفصل الأول من عام 2005. وتم الائنءاء من إءءاء الءءرفر فف منءصف فوففوء/ءموز 2005. وعءءء فف الفءرة من 28 إلى 29 فوففوء/ءموز 2005، فف بانءوك، حلءة عمل ءءءمفة فف شكل مائءة مسءءرة شارك ففها ممءلون عن إءارة الصنځوق وموظففه، والسلءاء المعنفة بالمشروعاء، والسلءاء الءكومفة المشءركة فف البرنامء الءءربف للإشراف المباشء، والمؤسساء المعءاونة مع الصنځوق، وءرفهم، وءلك لمناقشة النءاءء العامة للءءءم والءماس آراء المشارءن²⁷ ءول مسوءة الاءءاق عنء نءطة الإنءاز.

2 - ففكشف الاءءاق عنء نءطة الإنءاز عن فهم لأبرز نءاءء ءءءم وءوصفاءه والاءءراءاء بشأن ءنففءها والءزاما باءءاء الإءراءاء اللزامة إزاءها. ففسءقء الاءءاق عنء نءطة الإنءاز من نءاءء ءءءم والمناقشة الءف ءارء أثناء حلءة عمل المائءة المسءءرة. ففشمل القسم "باء" من الاءءاق النءاءء الرئفسفة الءف ءلص إليها الءءءم، ففءضمن القسم "ءفم" الءوصفاء الءف وافءء عليها إءارة الصنځوق.

3 - وشمءء شاركءءءم الأساسف الممءلن الءالفن: مساعء الرئفس لءائرة إءارة البرامج، ومءفر مكءب الءءءم، ومءفر واءء للبرنامء القءرف من كل شعبءة من الشعب الإءلفمفة الءمس لءائرة إءارة البرامج، وكبفر مءراء الءافءة فف ءائرة إءارة البرامج، وكبفر موظف الءءءم فف مكءب الءءءم المسؤول عن ءءءم البرنامء الءءربف للإشراف المباشء. والءءء شاركءءم الأساسف فف عءء من المناسباء وأبءء ءعلفقاء مففءة، ءاصة أثناء ءءضفر وءففة النهء، ووضع الشكل النءاءف لمسوءة ءءرفر الءءءم، وإءءاء مسوءة الاءءاق عنء نءطة الإنءاز.

باء- الاسءءاءاء الرئفسفة للءءءم

4 - هناك اءءاء ءابء فف الءللل الإءمالف للءءءم، وهو اءءاء فءل على أن الإشراف المباشء، مءارئة بالإشراف من ءانب المؤسساء المعءاونة، ففءطوف على إمءاناء أكبر للمساهمة فف ءءسفن فعالفة الءءمفة على مسءوى المشروعاء، ففءفء فف الوءء نفسه ففءاءء ءركفء على الأهداف الأوسع للصنځوق على مسءوى البرامج القءرففة، مءل ءوار السفاساء وءكوفن الشراكاء. وإءءافة إلى ءلك، اسءطاع الصنځوق من ءلال الإشراف المباشء أن ففءءء على المسائل الءف ءمءل شواعل أساسفة، مءل ءعمفم مراعة الءمافز بفن الءنسفن، والاسءءءاف، وبناء مؤسساء القواعد الشعبفة.

²⁷ شمل ءلك مءراء/منسقف المشروعاء المشمولة فف البرنامء الءءربف للإشراف المباشء، وممءل ءكوماء البءان الءف فءولف ففها الصنځوق الإشراف المباشء على المشروعاء، وممءل إءارة الصنځوق، ومءراء البرامج القءرففة، وءرفهم من الموظفن والمسؤولفن فف مءءلف المنءماء الإنمائفة الءولفة، والمؤسساء المعءاونة مع الصنځوق، وآءرفن.

5 - وأجمعت الحكومات والجهات الأخرى الشريكة في التنمية على المستوى القطري على تقديرها العميق للاتصالات المتزايدة مع مدراء البرامج القطرية، التي يسرتها أنشطة الإشراف المباشر في الصندوق. وأعلن نفس الشركاء أن من الأجدى التعامل مباشرة مع موظفي الصندوق بدلاً من ممثلي المؤسسات المتعاونة. وفي هذا الصدد أشار الشركاء على سبيل المثال إلى أن معدل الاستجابة ووتيرة متابعة المسائل المرتبطة بالتنفيذ من خلال الإشراف المباشر أسرع مما في حالة الإشراف من جانب المؤسسات المتعاونة.

6 - وساهم الإشراف المباشر في تنمية قاعدة معارف الصندوق. وعلى وجه الخصوص، اكتسب مدراء البرامج القطرية المسؤولين عن الإشراف المباشر معرفة بعمليات الإشراف، وتنفيذ المشروعات والمسائل العامة المرتبطة بالتنمية الريفية في البلدان المعنية، ومكنتهم تلك المعرفة من تحسين تصميم وتنفيذ عمليات جديدة. على أن المعرفة التي اكتسبها مدراء البرامج القطرية لم يتم تقاسمها بطريقة منظمة مع الآخرين أو إضفاء الطابع المؤسسي عليها بدرجة كافية، وهو ما يمثل أحد العيوب الرئيسية للبرنامج التجريبي للإشراف المباشر.

7 - وخلص التقييم إلى أن الإشراف المباشر يتيح لمدراء البرامج القطرية تعزيز التنسيق على المستوى القطري في سياق عمليات الصندوق ومع المجتمع الإنمائي ككل. كما أن الإشراف المباشر ييسر تعزيز البرامج القائمة التي يمولها الصندوق، وتحديد برامج جديدة وفرص للتمويل المشترك، وهي في معظمها متوفرة على المستوى القطري بالنظر إلى أن أغلبية شركائنا الدوليين والثنائيين قاموا بزيادة السلطات المفوضة لممثلهم القطريين.

8 - وتوصل التقييم كذلك إلى أن الصندوق يفتقر إلى نظام قوي لضمان جودة الإشراف المباشر. ونتيجة لذلك، استخدمت طرق شتى في تناول وتنفيذ البرنامج التجريبي للإشراف المباشر، استناداً إلى تصور وفهم الأفراد من مدراء البرامج القطرية. وخلص التقييم إلى أن تحسين ضمان الجودة كان يمكن أن يفضي إلى تحقيق نتائج أكثر إيجابية في البرنامج التجريبي.

9 - ويعتبر متوسط تكلفة الإشراف المباشر (93 300 دولار أمريكي) لكل مشروع سنوياً أعلى من متوسط تكلفة الإشراف من جانب المؤسسات المتعاونة (61 461 دولار أمريكي).²⁸ على أن التقييم يحتج بأنه ينبغي ألا ننظر إلى التكاليف بمعزل عن الفوائد التي أثبتتها البرنامج التجريبي للإشراف المباشر. وإضافة إلى ذلك، يتضح من المناقشات التي دارت مع برنامج الأمم المتحدة لخدمات المشاريع أنه ينبغي زيادة التكاليف التي يدفعها الصندوق له مقابل الإشراف لتقديم خدمات من النوع والجودة التي يتطلبها الصندوق في المستقبل. وإلى جانب ذلك، يرى التقييم أن ثمة إمكانية لتحقيق مكاسب في الكفاءة من خلال الإشراف المباشر إذا أنيطت، على سبيل المثال، المسؤوليات الاستثمارية المرتبطة بالإشراف إلى كيانات وطنية مختصة، والتوسع في استخدام الخبراء الاستشاريين المحليين لتنفيذ أنشطة الدعم.

²⁸ تبلغ التكاليف الفعلية المدفوعة لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ما يقرب من 79 000 دولار أمريكي. وتجدر ملاحظة أن مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع يعمل كمؤسسة متعاونة في أغلبية كبيرة من المشروعات الممولة من الصندوق. ولذلك قد يكون من الملائم استعمال تكاليف إشراف مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع كأساس مرجعي لتقدير تكاليف الإشراف المباشر. وعلاوة على ذلك، ينبغي ملاحظة أن الصندوق يقوم في المتوسط بإيفاد بعثتين للإشراف على كل مشروع سنوياً في سياق البرنامج التجريبي للإشراف المباشر، مقارنة ببعثة واحدة توفدها المؤسسات المتعاونة.

10 - وكشف التقييم عن أن المعنيين لم يستوعبوا جميعا فكرة الإشراف. كما لا يتوافر الفهم الواضح لدور ومسؤوليات الصندوق والمؤسسات المتعاونة وموظفي المشروعات والسلطات الحكومية في عمليات الإشراف. ويضاف إلى ذلك أن العديد من الشركاء على المستوى القطري رأوا أن كلمة "الإشراف" تحمل في طياتها، عندما تطبق على الجوانب المتعلقة بتنفيذ المشروعات وليس على الجوانب الاستثمارية، معنى الوصاية، ولم يشعروا بالارتياح للاستمرار في استخدامها.

11 - ولاحظ التقييم أن اهتمام الإدارة تضاعف، فيما يبدو، تدريجيا بعد اعتماد مجلس المحافظين للبرنامج التجريبي للإشراف المباشر. ويتضح ذلك من أن الإدارة لم تنفذ بالكامل جميع قرارات مجلس المحافظين. مثال ذلك أن الإدارة لم تقم بإجراء استعراض للبرنامج التجريبي في منتصف المدة حسبما طلب المجلس، كما أنها لم تنشئ نظاما محاسبيا تحليليا متكاملًا لرصد تكاليف البرنامج التجريبي، كما أنها لم تضع نظاما للرصد والتقدير لقياس مستوى أداء وأثر الإشراف المباشر. وتفسير ذلك من وجهة نظر الإدارة هو أن سياسة ميزانية النمو الصفري التي يتبناها الصندوق أثناء فترة البرنامج التجريبي للإشراف المباشر ربما تكون قد لعبت دورا غير مباشر ولكنه مهم. على أنه طبقا للتقييم، لم يمارس المجلس التنفيذي هو الآخر إشرافا ملائما لكفالة وفاء الصندوق بالتزاماته تجاه البرنامج التجريبي للإشراف المباشر. ويرى التقييم أن محصلة البرنامج كانت ستكون أكبر لو تم تنفيذ جميع المتطلبات التي وضعها مجلس المحافظين.

جيم - التوصيات التي وافق عليها الصندوق

12 - يشمل الاتفاق عند نقطة الإنجاز خمس توصيات رئيسية متآزرة. وينبغي تنفيذها جميعا بالكامل لكفالة تحقيق الأثر المنشود في جهود الصندوق المقبلة في مجال الإشراف ودعم التنفيذ. ويلاحظ التقييم أن تنفيذ التوصيات الواردة أدناه سينطوي على مسؤوليات جديدة لدائرة إدارة البرامج، وهي مسؤوليات تتطلب تخصيص موظفين وموارد مالية إضافية، كما سيتطلب كفاءات ومهارات جديدة.

التوصية الأولى: وضع سياسة شاملة للصندوق في مجال الإشراف²⁹ ودعم التنفيذ

13 - ينبغي أن يضع الصندوق سياسة شاملة ومحددة للإشراف على عملياته وتنفيذها، وينبغي في هذه السياسة: (أ) مراعاة المبادرات الأخيرة المرتبطة عموما بدعم الإشراف والتنفيذ (مثل البرنامج التجريبي للحضور الميداني)؛ (ب) الاستفادة من العناصر التي يتضمنها نموذج التشغيل الجديد في الصندوق. وينبغي أن تشمل السياسة العناصر الواردة أدناه.

14 - **الإشراف على الجوانب الاستثمارية.** تقع على الصندوق، بالتعاون الوثيق مع الحكومات الشريكة، المسؤولية عن كفالة استعمال ما يوفره من موارد في الأغراض المخصصة لها. وفي هذا الصدد، يقرر الصندوق، على أساس كل حالة على حدة، وتبعا لظروف كل مشروع أو برنامج، ما إن كان سيتعاقد من الباطن مع هيئة وطنية أو إقليمية أو

²⁹ تعني عبارة "الإشراف" كلما وردت فيما بعد في هذه الوثيقة "الإشراف على الجوانب الاستثمارية" المتعلقة بالتمويل من الصندوق. انظر التوصية الثانية لتعريف الإشراف.

دولية مختصة للقيام بمهام الإشراف على الجوانب الاستثنائية.³⁰ ويفضل إسناد تلك المهام لهيئات وطنية، كلما وجدت مؤسسات يمكن الوثوق بها، حيث سيساهم اشتراكها في بناء القدرات الوطنية وخفض التكاليف المرتبطة بالإشراف على المهام الاستثنائية. وفيما يتعلق بالهيئات الوطنية، ينبغي إيلاء أقصى اهتمام لكفالة³¹ عدم وجود تعارض في المصالح بين الهيئة المحتملة وعمليات الصندوق قيد النظر. ويجوز للصندوق أن ينظر في أن يتولى بنفسه الإشراف على الجوانب الاستثنائية بعد توفير التدريب اللازم للمدراء القطريين. وينبغي عند اختيار بديل معين أن تمثل الكفاءة المهنية والنزاهة والقدرة على إنجاز المهام في مواعيدها أهم اعتبار.

15 - دعم التنفيذ. في هذا الصدد، يوصي التقييم بأن توضح السياسات ما يلي:

(i) يكون الصندوق مسؤولاً عن تقديم الدعم المباشر لتنفيذ جميع مشروعاته وبرامجه الجديدة بعد موافقة المجلس التنفيذي على السياسة المقترحة لدعم الإشراف والتنفيذ. وتقع بالتالي المسؤولية على مدراء البرامج القطرية عن عملية ومحتوى ومخرجات أنشطة دعم التنفيذ المباشر. وفيما يتعلق بالمشروعات التي لم تبلغ بعد مرحلة استعراض منتصف المدة، ينظر الصندوق في الطريقة التي يمكن بها للمشروعات أن تأخذ في الاعتبار تلك السياسة.

(ii) يشمل هذا الدعم جميع جوانب برامج الصندوق القطرية سواء على مستوى المشروعات أو ما يتجاوز هذا المستوى. وفي هذه الحالة الثانية، يمكن أن يشمل دعم التنفيذ الجوانب الأساسية المرتبطة بدور الصندوق التحفيزي، مثل حوار السياسات، وتكوين الشراكات، وإدارة المعرفة. وإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يركز دعم التنفيذ بصفة خاصة على الأبعاد البشرية لعمليات الصندوق، بما في ذلك الجوانب المرتبطة بتعميم مراعاة التمايز بين الجنسين، والعمليات التشاركية، والتمكين، وبناء المؤسسات، ووضع وتشغيل نظم للرصد والتقييم. وينبغي أيضاً أن يشمل ذلك بشكل واضح الأنشطة الممولة بالمنح في إطار السياسة الجديدة للمنح.

(iii) ينبغي التركيز كما يجب على دور الحكومات الشريكة وتحديد. وتحقيقاً لتلك الغاية، سيستمر تزويد الحكومات، كلما أمكن وحيثما اقتضى الأمر، بالمساعدات التي تمكنها من تعزيز قدراتها على تولي المسؤولية بمزيد من العناية في: (أ) الإشراف على الجوانب الاستثنائية لاتفاقيات القروض والمنح؛ (ب) الرصد المستمر لأنشطة المشروعات/البرامج وتوفير الدعم لتنفيذها، حسب الاقتضاء.

16 - ومن الأهمية بمكان أن يعبر الصندوق بوضوح وبأسلوب شامل وصريح عن احتياجات الموارد الإضافية لتنفيذ السياسة الجديدة. وسوف يتطلب ذلك إجراء تحليل تفصيلي للتكاليف، لاسيما فيما يتعلق بالعناصر الواردة في الفقرتين

³⁰ من المهم في هذا الصدد وضع معايير واضحة لتيسير اتخاذ القرارات من جانب الإدارة وكذلك تحديد وسائل التحقق من التزام الشركاء المحتملين التزاماً فعلياً بالقواعد والمعايير المطلوبة.

³¹ أوصى التقييم بأن يتولى الصندوق المسؤولية عن دعم تنفيذ جميع عملياته على الصعيد العالمي. على أن الإدارة رأت أنه لن تتحقق سوى قيمة مضافة محدودة من تولي المسؤولية عن دعم التنفيذ المباشر للمشروعات والبرامج التي دخلت بالفعل حيز التنفيذ والتي سينتهي تنفيذها في غضون بضع سنوات قبل موعد الإقفال. وإضافة إلى ذلك، سيخفض النهج المشار إليه في الفقرة 15 (i) العبء الإداري الذي يتحمله الصندوق في الترتيب لنقل جميع المشروعات والبرامج الجارية المعهود بها للمؤسسات المتعاونة كي يتولى هو المسؤولية عن دعم تنفيذها المباشر. وعلى الرغم مما ورد آنفاً، من المفيد ملاحظة أن نفس توصية التقييم تنص على ما يلي: "وإلى أن يتاح للصندوق المستوى المطلوب من الموارد المالية وتعيين الموظفين الإضافيين اللازمين لدائرة إدارة البرامج وتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم ورفع درجاتهم، يجوز للصندوق أن ينظر في اتباع نهج مرحلي للتوسع في دعم تنفيذ جميع العمليات".

14 و 15، وتقدير مهارات وكفاءات مدراء البرامج القطرية الحاليين والموظفين الآخرين المعنيين. وبناء على التحليل سالف الذكر، سيقوم الصندوق بوضع اقتراح لتوفير الموارد الإضافية المرتبطة بتنفيذ السياسة الجديدة.

17 - وسوف يعتمد نجاح السياسة الجديدة على الدعم الذي تقدمه إدارة الصندوق وعلى البيئة المواتية التي يهيئها لهذا الغرض. ومثال ذلك أنه سيتعين على الإدارة أن تكفل توفير الفرص الملائمة للتدريب الدوري للموظفين، ووضع إطار للحوافز وبرامج لتقاسم المعرفة التي يكتسبها مدراء البرامج القطرية، وتخصيص الوقت اللازم لاستعراض تجارب تنفيذ تلك السياسة. كما يجب على المجلس التنفيذي أن يقوم بدور استباقي في مراقبة تنفيذ السياسة الجديدة واعتماد الميزانيات الإدارية لهذا الغرض.

18 - وينبغي أن تكون هذه السياسة قابلة للتقييم وأن تشمل خطة لتعميمها وتنفيذها وأن تتضمن تلك الخطة مؤشرات للأداء يمكن رصدها دورياً. وخلال الفترة المؤقتة من الآن لحين الموافقة على السياسة الجديدة، سيواصل الصندوق الإشراف المباشر ودعم التنفيذ (حسب ما هو مبين في الفقرتين 14 و 15) في المشروعات/البرامج الجارية في البلدان التي يشملها البرنامج التجريبي للإشراف المباشر. وسيقوم المجلس التنفيذي باعتماد أي مشروعات إضافية من هذا القبيل على أساس كل حالة على حدة، فقط بعد الحصول على الصلاحية القانونية من مجلس المحافظين.

19 - وسوف يضاف إلى تقرير أداء حافظة مشروعات الصندوق قسم منفصل يتعلق بدعم التنفيذ والإشراف على أساس سنوي دائم. وسوف يتضمن هذا القسم بياناً تحليلياً للفرص والتحديات في هذا المجال، فضلاً عن تحديد أهم الدروس المستفادة. كما سيتضمن هذا القسم مؤشرات للتدابير التشغيلية الجارية التي يضعها الصندوق للتصدي للقضايا الناشئة.

20 - وسوف يتطلب الإشراف على الأبعاد الاستثمارية ودعم التنفيذ إعادة النظر في البند 2 (ز) من المادة 7 من اتفاقية إنشاء الصندوق الدولي للتنمية الزراعية.

21 - وترد في التوصيات من الثانية إلى الخامسة الجوانب الأخرى المتلازمة التي ينبغي مراعاتها في تلك السياسة.

22 - **الإطار الزمني للتنفيذ:** سوف تُعرض السياسة الجديدة بشأن دعم الإشراف والتنفيذ على المجلس التنفيذي في منتصف عام 2007.

التوصية الثانية: تعريف الإشراف

23 - يوصي التقييم بأن يتألف تعريف مفهوم "الإشراف"، من الآن فصاعداً، كما هو مستخدم حتى الآن في الصندوق وفقاً لتقرير الاستعراض المشترك لقضايا الإشراف والمتطلبات الدنيا للإشراف من عنصرين متميزين ولكن مترابطين من الناحية التشغيلية:

- (i) الإشراف على الجوانب الاستثمارية؛
- (ii) الإشراف على الجوانب الاستثمارية.³²

³² يمكن أيضاً أن يطلق عليه أيضاً "دعم التنفيذ".

24 - وقد تشمل المهمة المرتبطة "بدعم الإشراف على البرامج والمشروعات وتنفيذها"، في جملة أمور، إيفاد بعثات دعم التنفيذ" الدورية (التي كان يطلق عليها من قبل اسم "بعثات الإشراف")، وتقديم الإرشادات لإعداد وتنفيذ خطط العمل والميزانيات السنوية، ومتابعة التوصيات المتعلقة بأنشطة دعم التنفيذ، وتحديد المشكلات التي تواجه التنفيذ على أساس التفاعل والحوار مع السلطات المعنية بالمشروعات والشركاء الآخرين على المستوى القطري، وسرعة دعم حل المشكلات طويلة مدة تنفيذ المشروع سواء أثناء البعثات أو خارجها، وتيسير الوصول إلى المعارف والمعلومات لتحسين التنفيذ، وتنظيم بعثات مخصصة من حين لآخر لتقديم المساعدة التقنية إلى المشروعات أو البرامج، حسب الاقتضاء. وسوف يشمل ذلك أيضا مراقبة تنفيذ المشروعات والبرامج، وذلك مثلا في مجال رصد إنجاز الأهداف المادية.³³

25 - الإطار الزمني للتنفيذ: يستخدم هذا التعريف في إطار السياسة الجديدة الشاملة لدعم الإشراف والتنفيذ في الصندوق.

التوصية الثالثة: دعم التنفيذ والإشراف في إطار وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية

26 - يوصي التقييم بضرورة وضع نهج شامل لدعم التنفيذ والإشراف أثناء إعداد وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية³⁴. وسوف يراعى في ذلك ضرورة الإشراف على الأبعاد الاستثمارية لجميع العمليات (وفقا للاقتراح الذي تتضمنه التوصية الأولى)، وتقديم الدعم لتنفيذ البرامج القطرية، فضلا عن الدعم التقليدي الذي يقدم حاليا للمشروعات. وينبغي على وجه التحديد النظر إلى الإشراف على الأبعاد الاستثمارية ودعم التنفيذ وتخطيطه بطريقة شاملة وأن يمثل البرنامج القطري محور الاهتمام. وسوف تستكمل، حيثما كان ملائما، التوجهات الاستراتيجية على المستوى القطري بالمتطلبات الخاصة بالمشروعات، وهو ما ستعبر عنه تقارير صياغة المشروعات.

27 - ويشمل تقرير تقييم البرنامج التجريبي للإشراف المباشر توصيات محددة أخرى بشأن هذا الموضوع. ويتفق الصندوق مع جميع التوصيات ويزعم تنفيذها. على أنه يعتقد أن بعض التوصيات مفردة في التفاصيل بحيث يتعذر إدراجها في الاتفاق عند نقطة الإنجاز التي ينبغي أن يقتصر على الاتجاه العام لعمل الصندوق في المستقبل.

28 - الإطار الزمني للتنفيذ: ينبغي تنفيذ التوصية في جميع وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية التي سيتم إعدادها بعد موافقة المجلس التنفيذي على السياسة الجديدة لدعم الإشراف والتنفيذ. وتقع المسؤولية الأساسية عن تنفيذ هذه التوصية على كل شعبة إقليمية في دائرة إدارة البرامج.

التوصية الرابعة: نظام ضمان الجودة

29 - ينبغي إدخال تحسينات ملموسة على آليات ضمان الجودة للإشراف على الأبعاد الاستثمارية وأنشطة دعم التنفيذ في إطار نظام الصندوق الشامل المعزز لضمان الجودة. ويوصي التقييم بأن:

³³ بينما تقع على مدرء البرامج القطرية المسؤولية عن النواتج العامة لتلك الأنشطة، كما هو مبين في الفقرة 24، قد تنفذ الأنشطة بمجموعة متنوعة من الطرائق التي قد تشمل، على سبيل المثال، أن يتولى مدير البرامج القطري تنفيذها مباشرة، أو عن طريق الاستعانة بخدمات الأفراد من الخبراء الاستشاريين أو المؤسسات المحلية.

³⁴ يمكن في الواقع أن تشمل وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية قسما خاصا بالأمور المتعلقة بدعم التنفيذ والإشراف.

- (i) ينشئ الصندوق لجنة استعراض على مستوى دائرة إدارة البرامج لاستعراض أنشطة دعم التنفيذ والإشراف، وما يترتب عليها من نتائج، وما يرتبط بها من مسائل تشغيلية. وسوف تجتمع اللجنة مرتين على الأقل سنويا لذلك الغرض؛
- (ii) تقوم الشعب الإقليمية بإجراء استعراضات نصف سنوية لأنشطة دعم التنفيذ والإشراف. وينبغي توزيع موجز مناقشات هذه الاجتماعات على جميع شعب الصندوق؛
- (iii) يستفيد الصندوق من تجربة المؤسسات المالية الدولية الأخرى ومنظمات الأمم المتحدة والمنظمات الإنمائية الأخرى، وإنشاء نظام خاص بالصندوق لضمان الجودة بغرض استعراض الجوانب المتعلقة بدعم التنفيذ والإشراف. ويتعين على الصندوق أن يفكر جيدا في أنسب هيكل لإنشاء فريق خاص بالصندوق لضمان الجودة بغرض كفاءة إجراء استعراضات موضوعية ومستقلة قدر المستطاع لجهوده في مجال دعم التنفيذ والإشراف³⁵. وينبغي، لدى إنشاء هذا الفريق، الأخذ في الاعتبار مهام وأداء النظم القائمة لمراقبة الجودة في الصندوق، مثل فريق تجهيز المشروعات ولجنة الاستعراض التقني ولجنة الاستراتيجية التشغيلية وتوجيه السياسات.

30 - الإطار الزمني للتنفيذ: تنفذ دائرة إدارة البرامج التوصيتين 4(i) و 4(ii) بحلول ديسمبر/كانون الأول 2006، وترفع إلى المجلس في أبريل/نيسان 2007 تقريرا عن التقدم المحرز في تنفيذهما. وتنفذ التوصية 4(iii) في إطار خطة العمل: رد إدارة الصندوق على التقييم الخارجي المستقل بحلول سبتمبر/أيلول 2007.

التوصية الخامسة: إدارة التعلم والمعرفة

31 - ينبغي توفير الحوافز اللازمة لموظفي الصندوق، والشركاء، والمستفيدين لتشجيعهم على تقاسم المعرفة التي يكتسبونها. ومثال ذلك أنه ينبغي مراعاة عنصر الوقت في أعباء العمل الواقعة على مدراء البرامج القطرية لحثهم على إيلاء أولوية أكبر لتقاسم المعرفة المكتسبة من أنشطة دعم التنفيذ والإشراف. وينبغي توثيق المعرفة وتقاسمها كمؤشر لتقدير الأداء السنوي لمدراء البرامج القطرية. وسوف تنفذ هذه التوصيات في بداية عام 2007.

32 - وينبغي وضع أدوات محددة لتيسير التعلم وتقاسم المعرفة داخل الصندوق وخارجه. وينبغي، تحديدا، تخصيص وقت ثابت في جدول أعمال مدراء البرامج القطرية لمناقشة القضايا وتقاسم المعرفة المكتسبة من أنشطة دعم التنفيذ والإشراف. وينبغي لكل من عمليات استعراض منتصف المدة وتقارير إنجاز المشروعات أن تتضمن معالجة محددة لقضايا دعم التنفيذ والإشراف فضلا عن جميع عمليات التقييم التي يجريها مكتب التقييم. وينبغي أن يوضع في نظام قاعدة المعرفة الخاص بالتقييم موجز جميع عمليات التقييم التي يجريها مكتب التقييم. وينبغي إعادة صياغة تقارير وضع المشروعات والتقارير القطرية بحيث تشمل قسما سرديا عن دعم التنفيذ والإشراف. وينبغي الأخذ أيضا بوسائل أخرى، مثل الاستعراض المشترك بين الأقران على مستوى شعب دائرة إدارة البرامج فيما يتعلق بأنشطة دعم التنفيذ.

³⁵ على الرغم من أن صياغة هذه الفقرة في الاتفاق عند نقطة الإنجاز تختلف نوعا ما عما في تقرير التقييم، فإنها لا تخرج عن لب ومضمون التوصية التي توصل إليها التقييم.

33 - وينبغي تعزيز نظم الرصد والتقييم على مستوى المشروعات بشكل ملحوظ حتى يمكن أن تسهم بصورة فعالة في اكتساب المعرفة والتعلم على مستوى الصندوق وشركائه والمستفيدين. وتماشيا مع نموذج التشغيل الجديد، من الضروري أيضا تقديم المساعدة في وضع نظم متكاملة للرصد والتقييم على المستوى القطري. وسوف تشمل كل وثيقة جديدة من وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية التي توضع اعتبارا من عام 2007 اقتراحا بإنشاء نظام للرصد والتقييم على المستوى القطري، بما في ذلك تحديد الأهداف وتخصيص الموارد وطرائق التشغيل. وسوف يقوم الصندوق دوريا بتنظيم حلقات عمل على المستويين القطري والإقليمي كآليات لتبادل التجارب وتقاسم المعرفة.

34 - وأخيرا، سيستفيد الصندوق من تجارب المؤسسات المالية الدولية الأخرى ومنظمات الأمم المتحدة والمنظمات الإنمائية الأخرى، وسيستعمل تكنولوجيا المعلومات بشكل أكثر شمولاً في إدارة المعرفة المتعلقة بدعم التنفيذ والإشراف. وفي هذا الصدد، يوصى بتوسيع نطاق نظام إدارة حافظة المشروعات القائم حالياً حتى يمكنه إعداد موجزات مستوفاة لأنشطة دعم التنفيذ والإشراف في جميع الأوقات. ولذلك سيتم تزويد الشركاء الخارجيين بهذا النظام المعزز، حالما يكون جاهزاً، عبر موقع الصندوق على شبكة الإنترنت.

35 - **الإطار الزمني للتنفيذ:** تتضمن الفقرات ذات الصلة الأطر الزمنية لتنفيذ كل توصية من التوصيات الواردة أعلاه. وتقع على دائرة إدارة البرامج وشعبها الإقليمية المسؤولية عن تنفيذها.

