



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية
المجلس التنفيذي - الدورة الثامنة والثمانون
روما، 13-14 سبتمبر/أيلول 2006

تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات
التقييم وتدابير الإدارة

المجلد الأول
التقرير الرئيسي

للاستعراض



مذكرة إلى السادة المدراء التنفيذيين

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للاستعراض.

وبغية الاستفادة على النحو الأمثل من الوقت المتاح لدورات المجلس التنفيذي، يرجى من السادة المدراء التوجه بأسئلتهم المتعلقة بالجوانب التقنية قبل انعقاد الدورة إلى:

Shyam Khadka

كبير مدراء الحافظة

هاتف: +39-06-5459-2388

بريد إلكتروني: s.khadka@ifad.org

وبالنسبة للاستفسارات المتعلقة برد مكتب التقييم على التقرير فيرجى توجيهها إلى:

Caroline Heider

نائبة مدير مكتب التقييم

هاتف: +39-06-5459-2052

بريد إلكتروني: c.heider@ifad.org

أما بالنسبة للاستفسارات المتعلقة بإرسال وثائق هذه الدورة فيرجى توجيهها إلى:

Deirde McGrenra

الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية

هاتف: +39-06-5459-2374

بريد إلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

المءءوفاء

ii	موءزء ءنففءف
1	أولاً - مقءمة
1	ءانفأ - المنهفة
2	ءالءأ - نءاق ومءءوفاء ءءفم
5	رابعاً - الاسءءراض المواءفءف لءءوصفاء ءءفم وإءراءاء المءابءة
7	ألف - الاسءءءاف وءءمافز بفن البفسفن ومنءمام ءقراء الرفف
11	باء - المءالاء ءءشفلفة الواسءة
17	بفم - إءارة المشروعاء
20	ءال - المواءفء الأءرى الشاملة لءءة قءاعاء
22	ءامساء - وءع ءنفء ءءوصفاء
23	سادساء - الاسءءءاءاء وءءوصفاء
	الملءقان
27	الملءق الأول: إءراءاء مءابءة ءءوصفاء ببسب المواءفء
28	الملءق ءانف: رءء مءءب ءءفم

موجز تنفيذي

- 1 - هذا التقرير من رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة يتضمن إجراءات المتابعة المتخذة استجابة للتوصيات المتفق عليها عند نقطة إنجاز 13 عملية تقييم أجريت خلال عام 2004. ويضم تقرير هذا العام قسماً جديداً عن وضع تنفيذ التوصيات بحسب نوع التقييم، مما يزيد من تنقيح نظام تصنيف التوصيات.
- 2 - ويؤكد تقرير هذا العام محورية منظمات الفقراء في عمليات الصندوق. ويمثل استهداف هذه المنظمات مهمة بالغة الأهمية، ومن ثم فقد نفذت التوصيات ذات الصلة من خلال اتخاذ تدابير، من قبيل تحويل التركيز الجغرافي للعمليات، أو اختبار وسائل التدخلات المبتكرة، أو القضاء على الحواجز الثقافية واللغوية. كما شددت تقارير التقييم على الحاجة إلى أن يقوم الصندوق بتعزيز أثره على المؤسسات والسياسات والأنظمة الوطنية أو القطاعية.
- 3 - ويبين التقرير أن التمويل الريفي، والتدريب، وبناء القدرات، والرصد والتقييم، من بين أكثر مواضيع التوصيات تواتراً. ولذلك فقد اتخذ الصندوق العديد من المبادرات الرامية إلى تحسين أثر عمليات التمويل الريفي وكذلك نطاقها واستدامتها. وتركز التوصيات المتعلقة ببناء القدرات على تعزيز الرأسمال البشري للمستفيدين، وخدمات الإرشاد الزراعي، ومؤسسات التمويل الصغير، والحكومات الوطنية والمحلية. وفيما يتعلق بالرصد والتقييم، تركز توصيات التقييم على أهمية تحديد نظام للتعرف على الاحتياجات من المعلومات، ومنهجيات جمع البيانات، وأشكال ومؤشرات الإبلاغ. ويشترك الصندوق حالياً في تعزيز عمليات الرصد والتقييم، بما في ذلك تطبيق المنهجيات التشاركية على نطاق أوسع.
- 4 - ويؤكد تقرير هذا العام أن معظم مشروعات الصندوق تتضمن عناصر مبتكرة ملموسة. ويكمن التحدي الآن أمام الصندوق في الاضطلاع بدور استباقي في تيسير نشر تلك النهج والتجارب المبتكرة حتى يمكن تكرارها وتوسيع نطاقها. وتمثل الاستدامة أحد المجالات الأخرى ذات الأولوية العليا، ومع ذلك فإن توصيات التقييم محدودة نوعاً ما في هذا الصدد.
- 5 - وبشكل عام، نفذ تماماً ما نسبته 87% من توصيات التقييمات المرحلية. ومن بين سائر التوصيات، تبين أن بعضها غير منطبق بسبب تغير التركيز في مرحلة المتابعة، بينما يجري تنفيذ البعض الآخر. كما يكشف هذا التقرير عن أن معظم التوصيات التي تتعامل مع نصائح التنفيذ قد نفذت على الوجه الأكمل. ووردت الإشارة إلى معظم تلك التوصيات في التقارير المرحلية، ومن ثم فإنها تكتسي طابعاً تشغيلياً، وتتسم بدقتها وملاءمتها المباشرة. وبالمثل فقد جرت متابعة كاملة لجميع التوصيات التي تتعامل مع إرساء الشراكة وحوار السياسات.
- 6 - وتتعلق معظم التوصيات التي لم تنفذ حتى الآن بالتمويل الريفي والابتكار والتكرار. وفيما يتعلق بالتمويل الريفي، جاءت النتيجة مشوهة بسبب عدم إجراء إلا تقييم واحد. وفيما يتعلق بالابتكار والتكرار، يعكس الامتثال الجزئي الحاجة إلى عملية أوسع لتقاسم المعرفة على المستوى القطري أو المؤسسي. ولذلك لم تتمكن عملية المتابعة من تحقيق استجابة أدق. ولم تعد بعض التوصيات المتعلقة بتنمية الأسواق وإدارة الموارد البشرية منطبقة وذلك أساساً بسبب ما طرأ من تغيير على تصميم المشروعات اللاحقة.



7 - كما يشير هذا التقرير إلى الحاجة إلى زيادة التركيز على تحديد التوصيات الاستراتيجية التي يمكن توسيعها وتطبيقها خارج نطاق المشروعات الفردية. ويمكن كذلك تكريس مزيد من الجهود لتقليل عدد التوصيات وترتيب أولوياتها. وأخيراً، ستسهم عمليات التقييم المقبلة بدور أكبر في استدامة أثر المشروعات على الأجل الأطول إذا وجهت مزيداً من الاهتمام للتوصية باستراتيجيات للخروج وتسليم المسؤولية.

تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات

التقييم وتدابير الإدارة

أولاً - مقدمة

1- هذا التقرير من رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة يزود المجلس التنفيذي بمعلومات عن إجراءات المتابعة المتخذة استجابة للتوصيات المقدّمة من مكتب التقييم والمنفق عليها عند نقطة الإنجاز بعد كل تقييم. وبذلك فإن تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة يشكل الأساس لقياس مساءلة الصندوق وإظهار التزام الصندوق بالتعلم وإدخال تحسينات من خلال التقدير الذاتي. كما يتيح التقرير الفرصة أمام الإدارة لكي تقدّم تعليقات إلى مكتب التقييم عن عمليات وتوصيات التقييم.

2- وهذا التقرير هو الثالث في سلسلة من التقارير بعد إقرار سياسية التقييم في الصندوق (الوثيقة EB 2003/78/R.17/Rev.1). وتماشياً مع هذه السياسة فإن التقرير يتضمّن تفاصيل التوصيات المطروحة في الاتفاق عند نقطة الإنجاز لعمليات التقييم التي أُجريت في عام 2004¹.

3- وقد أقرّ تقرير هذا العام هيكل الإبلاغ الذي تم إعداده السنة الفائتة (الوثيقة EB 2005/85/R.10) وأدخل تحسينات عليه وذلك بإضافة قسم عن وضع إجراءات المتابعة المتخذة. وينقسم التقرير إلى مجلدين. ويتضمّن المجلد الأول استعراضاً تجميعياً لتوصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز وطرق تنفيذ التوصيات؛ وأما المجلد الثاني (EB 2006/88/R.9/Add.1) فيتضمن قائمة تفصيلية بتوصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز بالنسبة لكل تقييم، ومتابعة للإجراءات التي تتخذها دائرة إدارة البرامج استجابة لتلك التوصيات.

ثانياً - المنهجية

4- يتم التوصل إلى الاتفاق عند نقطة الإنجاز من خلال عملية تشاركية تجمع جميع أصحاب الشأن المعنيين للاتفاق على مجموعة من التوصيات لتنفيذها. كما تتيح هذه العملية رصد التقدّم المحرّر استجابة للتوصيات ومتابعتها بانتظام. ويتعيّن على الشُعَب الإقليمية في الصندوق رصد واستعراض وضع تنفيذ التوصيات ورفع تقرير عنها إلى دائرة إدارة البرامج في إطار العملية المنقّحة لاستعراض الحافظة.

5- وتولت إعداد هذا التقرير دائرة إدارة البرامج بالتعاون الوثيق مع مكتب التقييم بما يتماشى مع اتفاق المواعمة الموقع من الفريقين على السواء. واستعرضت دائرة إدارة البرامج التوصيات وصنّفها إلى ثلاث فئات. فالفئة الأولى بحسب الكيان أو المستوى الذي توجه إليه كل توصية حتى يمكن تحديد الوحدات المسؤولة عن المتابعة تحديداً ووضوحاً. وحُدّدت إجمالاً ستة كيانات أو مستويات، هي (i) المشروع؛ (ii) المستوى القطري للصندوق؛ (iii) المستوى الإقليمي

¹ تنص هذه السياسة على أن يرفع رئيس الصندوق إلى المجلس التنفيذي تقريراً سنوياً عن وضع تنفيذ وتطبيق توصيات التقييم المنفق عليها عند نقطة الإنجاز.

للصندوق؛ (iv) المستوى المؤسسي للصندوق؛ (v) المؤسسة المتعاونة؛ (vi) السلطات الحكومية القطرية؛² وثانياً، صنّفت التوصيات بحسب طبيعة القضايا المرتبطة بها: (i) تشغيلية إذا اقترحت التوصية إجراءً أو استجابة محدّدة؛ (ii) استراتيجية، إذا اقترحت مسار عمل؛ أو نهج (iii) سياساتية إذا كانت مرتبطة بالمبادئ التي تحكم توجه الصندوق في المستقبل. وأخيراً، صنّفت التوصيات كذلك وفقاً للمواضيع الرئيسية المرتبطة بها، مثل الاستهداف أو التمايز بين الجنسين.³ على أن بعض التوصيات تندرج ضمن أكثر من فئة ويمكن اعتبار تصنيفها عشوائياً نوعاً ما.

6- ويتخذ عدد كبير من التوصيات التشغيلية شكل نصائح محدّدة تتعلق بالتنفيذ، ولم تُستعرض تلك التوصيات في هذا التقرير حيث إنها تشير إلى مواضيع لا تتصل إلا بمشروعات فردية معيّنة؛ ولذلك يتعذر تعميمها واستخلاص دروس منها.

7- وبعد تصنيف التوصيات، طُلب من الشُعَب الإقليمية الإشارة إلى إجراءات المتابعة التي اتخذتها استجابةً للتوصيات. ويشمل ذلك ببساطة في بعض الحالات تحديث تقارير الرصد المرفوعة كجزء من تقارير استعراض حوافظ الشُعَب. وتم بعد ذلك إعداد تقرير تجميعي عُرض على مكتب التقييم لإبداء تعليقاته عليه.

8- وبالنظر إلى أن تنفيذ بعض التوصيات لا يعتمد حصرياً على الصندوق، تُعدّ في بعض الأحيان تقديم تقييمات تفصيلية لإجراءات المتابعة. كما أن التوصيات المطروحة في بعض الحالات لم تكن ذات صلة وذلك أساساً بسبب التغييرات التي طرأت على السياق. وحُدّدت تلك التوصيات وتم تحليلها بشكل منفصل.

ثالثاً - نطاق ومحتويات التقييم

9- يستند تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2006 إلى 13 عملية تقييم (انظر الجدول أدناه لعمليات التقييم التي جرت عام 2004): منها ثمانية تقييمات مرحلية، وتقييم واحد لإنجاز المشروعات، وتقييمان للبرامج القطرية، وتقييمان مواضيعيان (انظر الإطار). ويستند التقرير إلى عيّنة من عمليات التقييم أصغر مما يستند إليها تقرير عام 2005⁴، ويغلب عليها التقييمات المرحلية. وأُجريت اثنتان من أصل ثمانية عمليات التقييم المرحلي في نفس البلد، وهو فيجييت نام. وفيما يتعلق بالشُعَب الإقليمية، أُجريت أربع تقييمات في شعبة آسيا والمحيط الهادي، وثلاث عمليات تقييم في شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا، وتقييمان في كل من شعبة أفريقيا الغربية والوسطى، وأفريقيا الشرقية والجنوبية، وأمريكا اللاتينية والكاريبي (الجدول 1).

² أُدخلت ثلاثة مستويات إضافية منذ صدور تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2005، وهي المستوى الإقليمي، والمؤسسة المتعاونة، والسلطات الحكومية القطرية.

³ أُدخلت بعض المواضيع الإضافية في هذا التقرير مقارنة بتقرير عام 2005، وذلك لمراعاة الأهمية المتزايدة لموضوعات معيّنة في عمليات الصندوق. وتشمل تلك المواضيع تنمية الأسواق، وإدارة الموارد البشرية، وتنمية المشروعات.

⁴ تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2005 يغطي 17 عملية تقييم أُجريت في عام 2003.

الجدول 1: التوزيع الإقليمي لعمليات التقييم في عام 2004

المجموع	تقييم مواضيعي	تقييم البرامج القطرية	تقييم إنجاز المشروعات	تقييم مرحلي	الشعبة الإقليمية
2				2	أفريقيا الغربية والوسطى
2	1			1	أفريقيا الشرقية والجنوبية
4	1			3	آسيا والمحيط الهادئ
2		1	1		أمريكا اللاتينية والكاريبي
3		1		2	الشرق الأدنى وشمال أفريقيا
	2	2	1	8	المجموع
100	15	15	8	62	النسبة المئوية من المجموع

10 - وينطبق 60% تقريباً من مجموع التوصيات على سياقات مشروعات محدّدة (الجدول 2). ويرجع ذلك إلى أن التقييمات المرحلية التي تُعدّ حتى الآن أكثر أنواع التقييمات شيوعاً، تميل إلى استخلاص توصيات قائمة على المشروعات. ولم تُستخلص أي توصيات قائمة على المشروعات في التقييمات المواضيعية؛ وكانت معظم توصيات التقييمات المواضيعية تنطبق على عمليات الصندوق على المستوى القطري أو الإقليمي أو المؤسسي. ومن المثير للاهتمام أن ما يقرب من ثلث توصيات التقييمات المواضيعية يشير إلى الحكومة والسلطات المحلية.

الجدول 2: مستوى توصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز ونوع التقييم

المجموع %	المجموع	نوع التقييم				المستوى
		تقييم مواضيعي	تقييم مرحلي	تقييم البرامج القطرية	تقييم إنجاز المشروعات	
61	228		176	14	38	المشروع
24	90	29	34	18	9	المستوى القطري للصندوق
2	6	5	1			المستوى الإقليمي للصندوق
6	24	12	3	7	2	المستوى المؤسسي للصندوق
0	1		1			المؤسسة المتعاونة
7	28	23	3	1	1	السلطات الحكومية القطرية
100	377	69	218	40	50	المجموع



عدد ونوع: عمليات التقييم في عام 2004

قام مكتب التقييم في عام 2004 بإجراء 13 تقييماً للمشروعات والبرامج القطرية والمواضيع.

وتندرج تقييمات المشروعات إلى فئتين تبعاً لمرحلة دورة المشروع.

(i) وتُستخدَم التقييمات المرحلية التي تُعتبر إلزامية قبل البدء في مرحلة أخرى للمشروع أو الانطلاق في مشروع مشابه في نفس الإقليم وذلك لتقدير مبررات الدخول في مرحلة أخرى في بلد معيّن ولتحسين تصميم وتنفيذ التدخلات اللاحقة. وأجريت في عام 2004 ثمانية تقييمات مرحلية.

- إثيوبيا - البرنامج القطري الخاص - المرحلة الثانية (22.6 مليون دولار أمريكي)
- غامبيا - مشروع التمويل الريفي ومبادرات المجتمعات المحلية (9.2 مليون دولار أمريكي)
- الأردن - مشروع تنمية الموارد الزراعية - المرحلة الثانية (12.8 مليون دولار أمريكي)
- جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية - مشروع التنمية الريفية في شمال سايبوري (7.3 مليون دولار أمريكي)
- السنغال - مشروع مساندة المشروعات الريفية الصغيرة (7.3 مليون دولار أمريكي)
- تونس - مشروع التنمية الزراعية المتكاملة في ولاية سليانة (11.3 مليون دولار أمريكي)
- فييت نام - مشروع صون الموارد الزراعية وتنميتها في محافظة كوانغ بنه (14.4 مليون دولار أمريكي)
- فييت نام - مشروع النهوض بالأقليات العرقية في مقاطعة ها غيانغ (12.5 مليون دولار أمريكي)

(ii) ويتم في العادة إجراء تقييمات الإنجاز بعد الانتهاء من وضع تقرير إنجاز المشروع الذي تعدّه الجهة المقترضة بالتعاون مع المؤسسة المتعاونة بعد انتهاء المشروع. وتم في عام 2004 إجراء تقييم واحد للإنجاز:

- باراغواي - مشروع الصندوق الائتماني للنهوض بأحوال الفلاحين في الإقليم الشرقي (10 ملايين دولار أمريكي)

وتوفر تقييمات البرامج القطرية تقديراً لأداء وأثر الأنشطة التي يساندها الصندوق في بلد معيّن، وهي بذلك تشكّل الركائز التي يقوم عليها استعراض وصياغة وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية. وأجري اثنان من هذه التقييمات في عام 2004:

- بوليفيا
- مصر

وتركز التقييمات المواضيعية على مواضيع محدّدة يشترك فيها الصندوق بدور مهم. وأجري في عام 2004 اثنان من تلك التقييمات:

- أداء وأثر الصندوق في البيئات اللامركزية: تجارب من إثيوبيا وأوغندا وتنزانيا
- الزراعة العضوية والحد من الفقر في آسيا: التركيز على الصين والهند

11 - وتتسم عموماً معظم توصيات التقييم في عام 2004 بطابع تشغيلي (الجدول 3). على أن عدد التوصيات التشغيلية انخفض من 77% إلى 68% مقارنة بتقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2005. كما تضمّن تقرير عام 2005 مزيداً من توصيات الاستراتيجية (31% مقارنة بما نسبته 21% في تقرير عام 2006). وعلى غرار تقرير عام 2005 فإن التوصيات المرتبطة بالسياسات تُعتبر هامشية ولا تمثل إلا أقل من 1% من مجموع التوصيات.

12 - وقدمت تقييمات عام 2004 ما متوسطه 29 توصية لكل تقييم أي زيادة نسبتها 77% عن متوسط التوصيات البالغ عددها 16 توصية في تقييمات عام 2003. وفي عام 2004، اتسع النطاق أيضاً بدرجة كبيرة بحدٍ أدنى بلغ ثماني توصيات للسنغال وبتحديدٍ أقصى مقداره 50 توصية لباراغواي.

الجدول 3: توصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز بحسب نوع التقييم وطبيعته

المجموع %	المجموع	طبيعة التوصية			نوع التقييم
		سياساتية	استراتيجية	تشغيلية	
13	50	1	5	44	تقييمات الإنجاز
11	40		29	11	تقييمات البرامج القطرية
58	218	2	39	177	تقييمات مرحلية
18	69		43	26	تقييمات مواضيعية
100	377	3	116	258	المجموع

13 - وما زالت معظم التوصيات التشغيلية ذات صلة على مستوى المشروعات. وفي المقابل فإن نسبة كبيرة من التوصيات المرتبطة بالاستراتيجيات تعتبر ذات صلة على المستوى القطري (الجدول 4).

الجدول 4: طبيعة توصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز بحسب المستوى والطبيعة

المجموع	طبيعة التوصية			المستوى
	سياساتية	استراتيجية	تشغيلية	
228	0	15	213	المشروع
90	1	74	15	المستوى القطري للصندوق
6		5	1	المستوى الإقليمي للصندوق
24		17	7	المستوى المؤسسي للصندوق
1			1	المؤسسة المتعاونة
28	2	5	21	السلطات الحكومية القطرية
377	3	116	258	المجموع
100	1	31	68	النسبة المئوية من المجموع

رابعاً - الاستعراض المواضيعي لتوصيات التقييم وإجراءات المتابعة

14 - يُصنّف هذا القسم توصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز بحسب المواضيع إلى أربع فئات: هي (i) الاستهداف، والتمايز بين الجنسين، ومنظمات فقراء الريف؛ (ii) المجالات التشغيلية الواسعة، مثل إدارة الموارد الطبيعية، وتنمية الأسواق وتنمية المشروعات، والتمويل الريفي، والتدريب وبناء القدرات، وبناء الشراكات وحوار السياسات؛ (iii) إدارة المشروع، مثل تطبيق اللامركزية، وتصميم المشروعات وإدارتها، وإدارة الموارد البشرية، والرصد والتقييم، والإشراف على المشروعات؛ (iv) المواضيع الشاملة لعدة قطاعات، مثل الابتكار والتكرار، واستراتيجيات الخروج وتسليم المشروع وإدارة المعرفة.



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

15 - ويُعد التمويل الريفي والتدريب وبناء القدرات والرصد والتقييم من أكثر المواضيع تواتراً بين التوصيات المطروحة في المجالات التقنية الموضوعية. ويرجع ارتفاع عدد التوصيات المرتبطة بالتمويل الريفي (بما مجموعه 33) جزئياً إلى أن أغلبية المشروعات المقيّمة تتضمن عنصراً مرتبطاً بالخدمات المالية. ومن الناحية الأخرى، فإن عدد التوصيات المرتبطة بالتدريب وبناء القدرات (41 إجمالاً) يرجع إلى الأهمية التي يعلقها الصندوق على تعزيز قدرات أصحاب الشأن المعنيين بالمشروعات والمستفيدين. وبالمثل فإن الرصد والتقييم يمثل أولوية للصندوق مع تزايد التشديد على تحقيق النتائج وما يستتبعه ذلك من الحاجة إلى رصدها.

16 - ويتعامل ما يقرب من 20% من التوصيات المرتبطة بالاستراتيجيات مع دور الصندوق في حوار السياسات وبناء الشراكات مع السلطات الحكومية والجهات المانحة الأخرى. ويمثل تصميم المشروعات وإدارتها ثاني أكثر المواضيع تواتراً في التوصيات الاستراتيجية (5%).

17 - وكما يتضح من الجدول 5 فإن زهاء 15% من التوصيات التشغيلية يتخذ شكل نصائح محددة تتعلق بالتنفيذ ولم يتم استعراضها في هذا التقرير.

الجدول 5: موضوع توصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز بحسب المجالات التقنية المواضيعية وطبيعة المشروع

المجموع (%)	المجموع	طبيعة التوصية			الموضوع
		سياساتية	استراتيجية	تشغيلية	
5	19		8	11	الاستهداف
3	11		4	7	الاستهداف، والتمايز بين الجنسين، ومنظمات فقراء الريف
2	6		1	5	مشاركة المستفيدين
6	24		9	15	منظمات فقراء الريف
3	11		1	10	إدارة الموارد الطبيعية
2	8		1	7	تتمية الأسواق
2	7		2	5	تتمية المشروعات
9	33		3	30	التمويل الريفي
11	41		8	33	التدريب وبناء القدرات
7	26	1	20	5	بناء الشراكات وحوار السياسات
2	9		5	4	تطبيق اللامركزية
5	17		11	6	تصميم المشروعات وإدارتها
3	10			10	إدارة الموارد البشرية
8	31		5	26	المعلومات والاتصالات والرصد والتقييم
2	9			9	الإشراف
3	11		4	7	الابتكار والتكرار وإدارة المعرفة
1	3		1	2	قطاعات
15	57		13	44	أخرى
12	44	2	20	22	نصائح التنفيذ
					الاستراتيجية
100	377	3	116	258	المجموع

ألف - الاستهداف والتمايز بين الجنسين ومنظمات فقراء الريف

الاستهداف

18 - قَدِّمَت تقييمات عام 2004 ما مجموعه 19 توصية تتعلق بالاستهداف؛ منها 11 توصية تشغيلية و8 توصيات استراتيجية.

19 - وفي مصر وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية كانت توصيات الاستهداف استراتيجية. وبالنسبة لمصر فقد أُيدَ الاتفاق عند نقطة الإنجاز التحوُّل من التركيز الجغرافي لأنشطة الصندوق من مصر الدنيا إلى مصر العليا. وتم الأخذ تماماً بهذا النهج في الاستراتيجية الجديدة للصندوق في القطر. وبالنسبة لجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، أوصى التقييم بإلغاء التصنيف إلى أراضٍ منخفضة، وأراضٍ متوسطة الارتفاع، وأراضٍ مرتفعة، واستبداله باستراتيجية استهداف قائمة على تحليل تفصيلي للمجموعة المستهدفة بغض النظر عن موقعها الجغرافي. وبناءً عليه فإن وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة لجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، وبرنامج تحسين سبل المعيشة الريفية في أتابو وسايابوري الذي أُقرَّ في أبريل/نيسان 2005، يطبقان معايير جديدة للاستهداف استناداً إلى الاستراتيجية الوطنية الحكومية للنمو واستئصال الفقر.

20 - وعلى المستوى التشغيلي، شَدَّدت معظم عمليات التقييم على الحاجة إلى تحسين التركيز على الاستهداف، وتم دمج ذلك في صميم العمليات اللاحقة أو التصميمات الجديدة. ومثال ذلك أن المرحلة الثانية لمشروع صون الموارد الزراعية وتنميتها في محافظة كوانغ بنه في فييت نام تنفَّذ أنشطة في عدد أصغر من الكوميونات، خاصة التي يقع منها في الأقاليم الساحلية المحرومة وفي الأقاليم الداخلية الجبلية النائية. وبالمثل فإن المشروع الجديد لمساندة المشروعات الريفية الصغيرة في السنغال سيركِّز التدخلات على المناطق ذات الإمكانيات الإنمائية القوية التي ستُحدَّد في بداية المشروع (السنغال رقم 4)⁵. وإضافة إلى ذلك فقد عولِجَت قضايا الاستهداف عن طريق تحديد طائفة من الخيارات ستعزِّز من خلالها مختلف فئات الأنشطة المنفذة في إطار المشروع. ويكفل المشروع بذلك إدراج الفئات الأشد فقراً في التدخلات (السنغال، رقم 3).

21 - كما ركَّزَت توصيات الاستهداف على تدابير التغلب على الحواجز التي تستبعد الفئات الضعيفة من الاستفادة من أنشطة المشروعات. وبالإضافة إلى الحواجز المكانية التي لوحظت في كثير من المشروعات فقد حُدِّدَت الحواجز اللغوية والثقافية باعتبارها حواجز مهمة، وتم التصدي لها صراحة في بوليفيا. وبالنظر إلى التنوع الاجتماعي الاقتصادي القائم في بوليفيا فقد اعترف التقييم بالحاجة إلى اتباع نهج يتصدى للظروف والمعوقات في كل مجتمع محلي، وييسر سُبُل الوصول إلى خدمات المشروعات أمام الأعضاء الأكثر ضعفاً. ويعني ذلك أيضاً ضمان توفير الخدمات باللغات التي يتحدث بها الأشخاص المستبعدون وتوفير طرائق الدعم في توقيت مختلف لكل فئة مستهدفة (بوليفيا، رقم 5). ونتيجة لتنفيذ هذه التوصية فإن ما يقرب من 50% من التدريب والمساعدات التقنية في المشروع تُقدَّم بلغتي الأيمارا والكيثشوا. كما يُطبَّق في الوقت ذاته نهج قائم على مشاركة "الجنسين والأجيال" حتى لا تقل نسبة المستفيدين من المشروع من النساء والشباب عن 70%.

⁵ الرقم الوارد بين الأقواس يشير إلى مسلسل توصية الاتفاق عند نقطة الإنجاز في التقييم ذي الصلة في المجلد الثاني من هذا التقرير.

22- كما أوصى التقييم في إثيوبيا بإجراءات للاختيار في مخططات الري الصغيرة لكفالة الاستهداف السليم مع مراعاة الفئات الضعيفة والقرب بدرجة كافية من الأسواق. وعولجت هذه القضايا بالكامل في مرحلة المتابعة التي ينتمي خلالها 33% على الأقل من المستفيدين لأسر لا ترأسها إلا النساء، والأسر المعدمة، والشباب العاطل عن العمل (إثيوبيا، رقم 11 ب).

23- وإجمالاً فإن توصيات التقييم المتعلقة بالاستهداف وطريقة التصدي لها تبيّن أن خصوصية السياق تمثل عاملاً رئيسياً في تحديد فعالية الاستهداف. ومثال ذلك أن التوصية المتعلقة بفييت نام تنص على اتخاذ تدابير خاصة لصالح المجتمعات المحلية الجبلية والكوميونات الفقيرة والنائية؛ وتوصى باتباع نهج عملي يركّز على التكامل والتضافر؛ وأما التوصية المتعلقة ببوليفيا فتمثّل نهجاً مختلفاً قائماً على الإدماج لتيسير سبُل الوصول أمام الأفراد الأكثر ضعفاً في المجتمع المحلي. وتعبّر وثيقة سياسة الاستهداف المعروضة على هذه الدورة للمجلس التنفيذي عن بعض الدروس المستفادة، لا سيما الدروس التي تنتم بطابع سياساتي. وسوف تُستخدم الدروس الأخرى عند وضع الخطوط التوجيهية التفصيلية للاستهداف.

التمايز بين الجنسين

24- يركّز ما مجموعه 11 توصية من توصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز على التمايز بين الجنسين، منها سبع توصيات تشغيلية وأربع توصيات استراتيجية.

25- وأوصى تقييم مشروع صون الموارد الزراعية وتميئها في محافظة كوانغ بنه (فييت نام) بالتصدي لمسألة عدم المساواة بين الجنسين وذلك بإيجاد فرص العمل الزراعي وغير الزراعي للنساء في المناطق الريفية (فييت نام - كوانغ بنه، رقم 16). وبالمثل فإن وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة لمصر تشير إلى الحاجة إلى مساعدة نساء الريف عن طريق تهيئة فرص العمل لهن في القطاع الخاص (مصر، رقم 16 أ، و 16 ب، و 16 ج). وفي مشروع النهوض بالأقليات العرقية في مقاطعة هاغيانغ (فييت نام)، ينصب تركيز التمايز بين الجنسين على تحديد الظروف الداعمة لتعيين وتوزيع النساء للعمل في مجال صحة الحيوان في المجتمع المحلي أو كعاملات في مجال الصحة على مستوى القرى (فييت نام - هاغيانغ، رقم 14). وتطبّق مشروعات الصندوق استراتيجيات محدّدة لكفالة إدماج احتياجات النساء وطموحاتهن في المؤسسات والعناصر والأنشطة المرتبطة بالمشروعات. وتعتبر النهج التشاركية على وجه الخصوص وسيلة مهمة لتحديد الأولويات الإنمائية المصنّفة بحسب نوع الجنس وتخطيط الأنشطة تبعاً لذلك. وفي المرحلة الثانية من مشروع هاغيانغ، سينفّذ تحليل موسّع للتمايز بين الجنسين إلى جانب التقدير الريفي التشاركي الذي ستحدّد في إطاره أولويات الرجال والنساء كل على حدة.

26- وفي تقييم إنجاز المشروع في باراغواي، شدّد التقييم على الحاجة إلى تعزيز مشاركة المرأة من خلال الترويج لآليات تشغيلية لكفالة دمجهن (باراغواي، رقم 34). وتستجيب إجراءات المتابعة صراحة لمسألة مشاركة النساء وتربطها بمسألة تعزيز رأس المال الاجتماعي في المجتمعات المحلية الريفية، والأسر الفقيرة، ونساء الريف وذلك بمساعدتهن على تعزيز منظماتهن.

27 - وفي مشروع إدارة الموارد الزراعية في الأردن الذي يصنفه التقييم المرحلي بأنه حقق درجة كبيرة من النجاح من حيث الأثر على المساواة بين الجنسين، تعذر دمج بعض إجراءات الاتفاق عند نقطة الإنجاز (الأردن، رقم 22) بالكامل في مرحلة المتابعة⁶. وعلى الرغم من أن التقييم كان يعتبر تمويل مراكز النساء أكثر فعالية من حيث التكلفة فإن ذلك لم يبتسر تنفيذه إلا جزئياً لأن إنشاء مراكز النساء يعتبر مسألة بالغة التعقيد في المرحلة الراهنة. على أن المشروع مستعد للعمل مع فئات النساء لدعم الأنشطة المدرة للدخل وبرامج محو الأمية. وفي الوقت ذاته، توفر المرحلة الجديدة من المشروع تدابير لتعزيز دور النساء في تربية الحيوانات وتنمية المشروعات الصغيرة، وإيجاد قنوات وإنشاء منظمات لتمكين المرأة من التعبير عن احتياجاتها وآرائها.

مشاركة المستفيدين

28 - تمثل مشاركة المستفيدين عاملاً رئيسياً لتحديد إحساس المجتمع المحلي بملكية المشروعات وهو ما يؤثر بدوره تأثيراً إيجابياً على أثر واستدامة عمليات المشروعات. ولذلك ترمي عمليات الصندوق إلى زيادة مشاركة المستفيدين. وتحقيقاً لذلك، يجري تنفيذ عمليات طويلة الأجل لتنمية رأس المال الاجتماعي، ووضع استراتيجيات لتطبيق اللامركزية وإجراء أنشطة لبناء القدرات في المنظمات والمؤسسات في إطار العديد من المشروعات.

29 - وتتعلق ست توصيات بمشاركة المستفيدين، منها خمس توصيات ذات طابع تشغيلي. وهناك نهجان لمشاركة المستفيدين. فأما النهج الأول فيرى أن اشتراك المستفيدين يمثل عاملاً داعماً لتصميم وتخطيط أنشطة المشروعات، وهو ما يؤكد التقييم المواضيعي لعمليات اللامركزية حيث يعتبر التشاور مع فقراء الريف عاملاً رئيسياً ينبغي أخذه بعين الاعتبار في تصميم أنشطة المشروعات. وكما يتضح من الاستجابات للاتفاق عند نقطة الإنجاز فإن هذه الممارسة تُطبَّق بالفعل كجزء لا يتجزأ من تصميم وصياغة البرامج في أوغندا وجمهورية تنزانيا المتحدة (إثيوبيا، وجمهورية تنزانيا المتحدة، وأوغندا، رقم 8).

30 - وبعد صياغة التوصيات في الاتفاق عند نقطة الإنجاز، تمثل مشاركة المستفيدين أحد العناصر التي لا تتجزأ عن المشروع المصمَّم حديثاً في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية والذي يقترح مشاركة المستفيدين في جميع استثمارات البنية الأساسية، ويوفّر الأموال للتدريب ذي الصلة (جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، رقم 16). وفي مشروع كوانغ بنه في فييت نام، شارك المستفيدون في تحديد الأهداف للمنطقة التي تُزال منها الأحراج (فييت نام - كوانغ بنه، رقم 32).

31 - وأما النهج الثاني فيعتبر أن مشاركة المستفيدين تمثل قوة دافعة في تمثيل أنشطة المشروعات والإشراف عليها وإدارتها. وفي معظم الحالات، ترتبط مشاركة فقراء الريف بالعملية الأوسع للتعبيث على مستوى القرى أو المجتمع المحلي. وفي فييت نام، يستفيد البرنامج اللامركزي للحد من الفقر الريفي في محافظتي هاغيانغ وكوانغ بنه من تجارب

⁶ في الأردن، "لا يتضمن تصميم مشروع برنامجاً للنساء فحسب، ولكنه يشير كذلك تحديداً إلى إدماج الأسر التي ترأسها النساء لتعزيز المساواة بين الجنسين". ووفقاً للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2005 فإن "فرص حصول النساء على فوائد المشروعات كانت طيبة. وكان نصف المستفيدين من المشروع من النساء، ووجهت 90% من القروض إلى النساء" (التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، الصفحة 17).

المشروعات السابقة ويتوقع دوراً رئيسياً لمنظمات القواعد الشعبية في تحديد أولويات المشروع وإدارة التنفيذ وإدارة الأموال (فبيت نام هاغيانغ، رقم 10). وبالمثل فقد أتُبعت عملية تخطيط تشاركية في الأردن لكفالة التعبئة الكاملة للمستفيدين على مستوى المجتمع المحلي (الأردن، رقم 2). وتشمل هذه العملية (i) أنشطة/اجتماعات توجيهية تحضيرية وإنشاء لجان مجتمعية محلية؛ (ii) التشخيص التشاركي الذي يشترك فيه المجتمع المحلي ويعمل على تيسيره موظفو المشروع المدربون؛ (iii) التخطيط التشاركي الذي يشمل قيام اللجنة المجتمعية المحلية بوضع خطة عمل وموافقة المجتمع المحلي ككل على تلك الخطة.

منظمات فقراء الريف

32- يمثل تعزيز قدرات فقراء الريف ومنظماتهم أحد الأهداف الاستراتيجية للصندوق، ويشكّل عمل الصندوق مع منظمات الفقراء جزءاً من استراتيجيته الأوسع للتنمية البشرية وتنمية رأس المال الاجتماعي في المناطق الريفية. وتؤكد استنتاجات تقرير هذا العام محورية منظمات الفقراء في عمليات الصندوق. وترتبط 24 توصية بمنظمات الفقراء، منها 15 توصية تشغيلية و 9 توصيات استراتيجية. ومن بين عمليات التقييم البالغ عددها 13 في عام 2004، يتضمّن 11 تقييماً توصية واحدة أو أكثر تتعلق بمنظمات الفقراء أو مؤسساتهم. وتطبق أغلبية التوصيات على سياق المشروعات؛ ويوجّه عدد صغير للحكومات المحلية وعمليات الصندوق على المستوى المؤسسي أو القطري.

33- وفي مشروع كوانغ بنه في فييت نام، من المتوقع مواصلة إنشاء المؤسسات الخاصة بالمشروعات في المرحلة الجديدة (فبيت نام - كوانغ بنه، رقم 10) التي ستقام في إطارها هياكل تمثيلية في شكل مجموعات للإدارة على مستوى القرى ومجالس للإدارة الذاتية. وكما لوحظ في التقييمات السابقة فإن المؤسسات الخاصة بالمشروعات تتعرض لخطر عدم الاستدامة، لا سيما المؤسسات التي بدون غرض اقتصادي واضح أو التي تقتصر إلى صلات بالمؤسسات المحلية أو الإقليمية أو الوطنية القائمة. ويؤخذ هذا الخطر بعين الاعتبار عند تصميم المشروعات الجديدة، مثلما في تونس حيث يتم دعم الهيئات الاستشارية المنشأة في إطار المشروع حتى تشكل منتديات حقيقية للمناقشة والتفاوض (تونس، رقم 11) ومن ثم تغدو مستدامة.

34- وثمة مجال آخر يكتسب أهمية متزايدة في عمليات الصندوق، وهو مجال يرتبط بإنشاء هيئات أو شبكة رئيسية للمنظمات (الصين، والهند، رقم 7). ويعزّز مشروع التنمية الريفية النموذجية في منطقة كسنغيانغ أوغور المستقلة (الصين) الجاري تصميمه، تكوين هذا النوع من المنظمات، ويشمل عنصراً محدداً للتدريب بغرض التصدي لمتطلبات بناء القدرات. كما يعزّز الصندوق المنظمات الكبرى في غامبيا كجزء من شبكة إقليمية من رابطات الادخار والائتمان القروية.

35- وفي سياقات أخرى، يجري تطوير المنظمات والمؤسسات القائمة تطويراً وظيفياً حتى يمكن للأعضاء الوصول إلى مجموعة أوسع من الخدمات. ومثال ذلك أن التقييم المواضيعي الخاص بالزراعة العضوية يشجع رابطات المزارعين على الاضطلاع بمسؤولية أكبر عن الجوانب الحاسمة في سلسلة الإمداد (الصين والهند، رقم 8). ويشمل ذلك تولي المسؤولية عن مراقبة الجودة وبعض خدمات الإرشاد الزراعي، وإنتاج المدخلات، والتحقق الداخلي، والأهم من ذلك هو إصدار التصديقات. كما يُسلط هذا التقييم المواضيعي الضوء على إمكانية الدعم المستقل للمنظمات حتى

تقوم بدور الوسيط النزيه بين المجتمعات المحلية الريفية والمنظمات القائمة بتقديم الخدمات، بما في ذلك الوكالات الحكومية والمنظمات غير الحكومية (إثيوبيا وجمهورية تنزانيا المتحدة وأوغندا، رقم 14). وتماشياً على الوجه الأكمل مع تلك التوصيات، يكتسب المجتمع المدني ومنظمات المزارعين في تنزانيا أهمية متزايدة وذلك في أول الأمر من خلال وظائف الوساطة. كما بدأت بعض المنظمات المجتمعية الريفية الناشئة في أوغندا في أداء وظائف الوساطة النزيهة من خلال بناء قدرات المجتمعات المحلية والمجتمع المدني. ويقدم تقييم البرنامج القطري في بوليفيا توصية مشابهة حيث يوصي بتمكين منظمات الفلاحين الريفية التي كانت قائمة بالفعل. وسوف يتيح ذلك لتلك المنظمات زيادة قدرتها على التأثير على تصميم وتنفيذ السياسة العامة (بوليفيا، رقم 14).

36- كما تتطوي عملية التطوير الوظيفي للمؤسسات والمنظمات القائمة على زيادة الوعي والشفافية والتمثيل السليم للفقراء في المنظمات (فبييت نام كوانغ بنه، رقم 11؛ فبييت نام - هاغيانغ، رقم 24) وتحسين المساءلة (إثيوبيا وتنزانيا وأوغندا، رقم 11). وبذلك فإن مشروعات الصندوق تتبنى نهجاً تشاركية كوسائل لزيادة الشفافية والمساءلة في المنظمات والمؤسسات المحلية.

باء - المجالات التشغيلية الواسعة

37- تتعلق المجموعة الثانية من التوصيات بالمجالات الموضوعية لعمليات الصندوق 2002-2006. وتشمل تلك التوصيات إدارة الموارد الطبيعية، وتنمية الأسواق، وتنمية المشروعات، والتمويل الريفي، والتدريب وبناء القدرات، وإرساء الشراكات وحوار السياسات.

إدارة الموارد الطبيعية

38- تمثل كفاءة استدامة الموارد الطبيعية أحد المبادئ الرئيسية للإطار الاستراتيجي للصندوق 2002-2006. ويؤكد استعراض توصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز أن ملاءمة هذا الموضوع تتوقف على خصائص المشروعات قيد التقييم. ولهذا السبب فإن ما يقرب من نصف التوصيات التي تتعامل مع إدارة الموارد الطبيعية يركّز على مشروعين (تونس وإثيوبيا) يتسمان بتركيز قوي على الإدارة البيئية المستدامة وإدارة الموارد الطبيعية⁷.

39- وتشدد التوصيات التي تتعامل مع إدارة الموارد الطبيعية على أهمية النهج القائم على المجتمع المحلي (تونس، رقم 4، وفبييت نام - كوانغ بنه، رقم 31، وإثيوبيا، رقم 11 أ، و 12 ب، و 12 ج). وفي تونس، تستند المرحلة الثانية من مشروع الصندوق إلى خطة تنفيذ سيتم وضعها بالنسبة لكل واحد من الأحواض الصغيرة باستخدام نهج تشاركي يشمل المزارعين ويأخذ في الاعتبار الظروف المحددة للأراضي. وسوف يهيئ ذلك الظروف المناسبة لكفاءة استدامة منظمات المزارعين والهيئات التشاورية المحلية، مما سيحفّجها على الاضطلاع بمسؤولية متزايدة عن الصيانة والتنمية المستدامة للبنية الأساسية المنشأة في إطار المشروع. وسوف تتخذ مبادرات تشاركية باستخدام الأموال الإنمائية للمشروع المتاحة في إطار مرفق البيئة العالمية.

⁷ من بين التوصيات الأخرى توجد ثلاث توصيات لمشروع كوانغ بنه، ومشروع هاغيانغ (كلاهما في فبييت نام) وتوصية واحدة لبوليفيا.

40 - وقد اقترح بالمثل استعراض يقوم على مشاركة أصحاب المصلحة في إثيوبيا خلال الاتفاق عند نقطة الإنجاز لتحديد التكنولوجيات الملائمة واختيار طرائق إدارة مياه الري. ويشمل تقرير صياغة المرحلة الجديدة للبرنامج طرائق تحسين تخطيط وإدارة منطقة المستجمعات، واستخدام المعرفة المحلية للحد قدر المستطاع من النزاعات.

41 - كما تجمع مشروعات الصندوق بين الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد الطبيعية والاستراتيجيات التفصيلية الرامية إلى كفاءة الاستدامة. وفي تونس على سبيل المثال، سيتم إعداد خطط الإدارة التشاركية للأحراج المشاع وسيشارك سكان المناطق المجاورة في حماية مواردهم وصونها وتنميتها واستخدامها بشكل مستدام (تونس، رقم 5).

تنمية الأسواق

42 - تمثل تنمية الأسواق فئة مواضيعية جديدة في إطار تصنيف توصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز لهذا العام. ويشير الإطار الاستراتيجي للصندوق إلى النهج المتكاملة في تنمية الأسواق، إلى جانب السلسلة الكاملة للإنتاج والتجهيز والتسويق لرفع مستوى الدخل الريفي والمساهمة بدور ملموس في النمو الاقتصادي والحد من الفقر.

43 - وترتبط ثماني توصيات بموضوع تنمية الأسواق، ويتسم معظمها بطابع تشغيلي. وتبرز المحتويات المتباينة للتوصيات المدرجة تحت هذا الموضوع تعقد وخصوصية مبادرات تنمية الأسواق. كما تبيّن الخبرة العامة للصندوق أن مبادرات تنمية الأسواق التي يتصدرها القطاع العام لا تحقق نجاحاً في كثير من الأحيان مما يزيد من صعوبة التدخلات المرتبطة بالأسواق.

44 - وفي مشروع كوانغ بنه في فيتنام، يشترك الصندوق في عملية بناء قدرات المزارعين المختارين، والتي من المتوقع أن تعزز معرفتهم بالأسواق حتى يمكنهم العمل كتجار ومساعدة المنتجين المحليين الآخرين على بيع سلعهم (كوانغ بنه، رقم 16). وفي إثيوبيا، سيعيد البرنامج الجديد إعمار الطرق المؤدية إلى الأسواق.

45 - وبالإضافة إلى البنية الأساسية ومعلومات الأسواق فإن المبادرات التي يتخذها الصندوق لتنمية الأسواق تركز بشكل متزايد على تنمية سلاسل القيمة بالنسبة لسلع محدّدة أو نوع محدّد من المنتجات. ويُبرز التقييم المواضيعي المتعلق بالزراعة العضوية في الصين والهند الطريقة التي يمكن بها لمشروعات الصندوق أن تساهم بدور ملموس في تنمية سلاسل قيمة المنتجات العضوية. ولذلك فإن المشروع الجديد للصندوق في الصين والذي يجري تصميمه حالياً سيعمل على تطوير سلاسل القيمة الدولية للمنتجات العضوية.

تنمية المشروعات

46 - تتسم كذلك التوصيات السبع المرتبطة بتنمية المشروعات المعروضة في هذا التقرير في معظمها بطابع تشغيلي وتشير إلى سياقات مشروعات محدّدة. ومن بين القضايا الأكثر تواتراً فيما يتعلق بتنمية المشروعات إتاحة سُبل الوصول إلى الخدمات المالية الملائمة. والواقع أن "مسألة التمويل" تعتبر مشكلة محورية في إنشاء وتدعيم المشروعات الصغيرة الريفية. ولا نقل الخدمات غير المالية، مثل خدمات تنمية الأعمال، أهمية في تنمية المشروعات.

47 - ويتم اتباع استراتيجية تجمع بين الخدمات المالية وغير المالية في المشروعات الريفية خلال المرحلة الجديدة من مشروع مساندة المشروعات الريفية الصغيرة في السنغال. وسوف تستعين المرحلة الثانية من هذا المشروع بخبرات خارجية في توفير الخدمات المالية وذلك بإنشاء آلية دعم خاصة، هي وحدة مساندة التمويل الريفي. وفي الوقت ذاته، ستساند المرحلة الثانية من المشروع إنشاء وتعزيز شبكة من الخدمات الاستشارية للأعمال التجارية والمشروعات الريفية الصغيرة.

48 - كما يتم الاحتفاظ بجزء من ميزانية بناء القدرات لتمويل مبادرات الأسر التي ترأسها النساء (فبييت نام - هاغيانغ، رقم 26). كما يتم الأخذ بنهج قائم على التمايز بين الجنسين في الأردن (الأردن، رقم 20) حيث يساعد المشروع النساء على إنشاء وتمويل وإدارة الأنشطة الصغيرة المدرة للدخل. ويتوقع المشروع تقديم مجموعة من الخدمات للنساء المستفيدات خلال كل مرحلة من مراحل تجهيز مشروعاتهن.

التمويل الريفي

49 - يمثل تحسين أداء وعمل عمليات الصندوق في مجال التمويل الريفي أحد أكثر المواضيع تواتراً في توصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز. ويشير ما مجموعه 33 توصية إلى التمويل الريفي، ويتسم معظمها بطابع تشغيلي. وتتعلق معظم التوصيات بتصميم البنية الأساسية للتمويل الريفي القادرة على تلبية احتياجات فقراء الريف بشكل عملي ومستدام. وتتشدّد التوصيات الأخرى على أهمية مساندة تحويل مصارف التنمية القائمة إلى جهات مستدامة لتقديم الخدمات المالية الريفية.

50 - وفي مصر حيث يتعذر وصول تدخلات الائتمان الريفي للصندوق إلى الفقراء، أوصى التقييم بتعزيز شبكة المصارف القروية التابعة للبنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي وتوسيع نطاقها لتصل إلى المناطق الأفقر وقطاعات الأسواق. ونتيجة لذلك فإن عمليات الصندوق في مصر تواصل حالياً حوار السياسات مع البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي من أجل دعم إصلاح هذه المؤسسة. وفي الوقت ذاته، وبالنظر إلى زيادة تركيز الاستهداف في عمليات الصندوق في هذا القطر فإن من المتوقع تجهيز وسائل مالية مبتكرة لتلبية احتياجات المجموعة المستهدفة المهمة (مصر، رقم 13). ولهذا السبب فإن وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة تشمل إمكانية تكوين شركات جديدة مع مؤسسات ومنظمات الائتمان.

51 - كما يتم التشديد في غامبيا على أهمية تحديد أشكال التمويل الريفي الملائمة لاحتياجات فقراء الريف حيث الحاجة إلى أشكال جديدة من ضمانات القروض لتحسين نطاق مبادرات التمويل الريفي. ويقدم المشروع الجديد آليات، من قبيل الضغوط النظرية والضمانات الجماعية.

52 - وفي جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية سيتم بحث طائفة أوسع من خيارات الادخار والائتمان لتحسين خدمة الإقراض للفقراء (جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، رقم 11) وسينشئ البرنامج الجديد جمعيات للادخار والائتمان في القرى. ومن المتوقع اتباع نهج يقوم على المجموعات على أساس المؤسسات ذاتية التمويل وذاتية الإدارة في مشروع كوانغ بنه في فييت نام (فبييت نام - كوانغ بنه، رقم 12).

53 - وفي السنغال، سيتم إنشاء وحدة مساندة التمويل الريفي لتوجيه ودعم عمليات التمويل الريفي في جميع مشروعات الصندوق الجارية في السنغال. وسوف تيسر هذه الوحدة الصلات بين المشروعات الصغرى والصغيرة ومؤسسات التمويل الصغير. ومن المتوقع أن تقوم وحدة مساندة التمويل الريفي ببناء قدرة مؤسسات التمويل الصغير الشريكة في مجال تصميم وتعديل المنتجات والخدمات لصالح المشروعات الريفية. ويرمي المشروع من خلال ذلك إلى كفاية إتاحة سبل الوصول إلى الخدمات المالية أمام السكان المستهدفين.

54 - كما تساند عمليات الصندوق أنواعاً أخرى من المؤسسات والاستراتيجيات المالية من أجل زيادة نطاق وصولها إلى فقراء الريف. ففي الأردن، أوصى الاتفاق عند نقطة الإنجاز بأنه "ينبغي تعيين نسبة تتراوح بين 10 و 15% على الأقل من المخصصات الائتمانية لإجراء اختبارات تجريبية لآليات بديلة من أجل توفير الائتمانات الجماعية الملائمة في الظروف الاجتماعية الاقتصادية لفقراء الريف"⁸. وتستند مبادرة التمويل الريفي الجديدة في الأردن إلى تعزيز المؤسسي وبناء قدرات مختلف أنواع المؤسسات القانونية، مثل التعاونيات التي تدعمها وكالة التنمية الألمانية والرابطات والجمعيات التي تدعمها وزارة التخطيط وذلك من خلال تدريب الموظفين وأعضاء مجالس الإدارة، وكذلك من خلال الجولات الدراسية. وترمي هذه العملية إلى إنشاء وتعزيز شبكة من الجهات الوسيطة المالية المستدامة التي يعاد تمويلها من خلال مؤسسة الائتمان الزراعي.

55 - كما يتطلب نظام التمويل الريفي المستدام الذي يلبي احتياجات فقراء الريف سياسة مواتية وبيئة تنظيمية. وعلى ضوء ذلك تم تقديم توصية بإجراء عملية طويلة الأجل لدعم الهيئات التنظيمية والإشرافية في غامبيا، (غامبيا، رقم 5). وعُولجت هذه التوصية تماماً في تصميم المرحلة الجديدة للمشروع التي تشمل عنصراً محدداً لدعم المصرف المركزي ومركز تعزيز التمويل الصغير.

التدريب وبناء القدرات

56 - تتعامل إحدى وأربعون توصية مع التدريب وبناء القدرات، منها 33 توصية تشغيلية وذات صلة بشكل رئيسي على مستوى المشروعات أو المستوى القطري. ويمكن تصنيف توصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز تبعاً لمقاصد وأهداف تدخلات التدريب وبناء القدرات. وتم تحديد أربع فئات من التوصيات.

57 - وتدعم الفئة الأولى تعزيز القدرة التشغيلية لمراكز الإرشاد الزراعي ومؤسسات التمويل الصغير، والتنظيم التقني لتصميم البنية الأساسية والإشراف عليها. ويُعتبر الاستثمار في "خدمات الإرشاد الزراعي القائمة على المعرفة" (الصين، رقم 5؛ والهند، رقم 1) أولوية رئيسية لكل من الصندوق والحكومات المحلية من أجل تنمية الزراعة العضوية. وفي مشروع كوانغ بنه في فيتنام، يساند مشروع الصندوق تعزيز خدمات الإرشاد الزراعي على كافة

⁸ من الأمور التي تشجع على إمكانية مساندة الآليات الائتمانية المبتكرة أن عنصر التمويل الريفي في الأردن يُعتبر وفقاً للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2005 مبادرة الائتمان الريفي الناجحة الوحيدة بين المبادرات التي جرى استعراضها في عام 2004 (التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، الصفحة 8).

المستويات من خلال توفير التدريب، والمركبات، والمعدات، والمواد، وميزانيات التشغيل⁹. وعلى مستوى مقدّمي الخدمات المالية، تُعتبر مبادرات بناء القدرات استراتيجية رئيسية لزيادة مقوّمات بقاء تلك الجهات وكذلك توسيع نطاقها ليشمل فقراء الريف.

58 - وترتبط الفئة الثانية من التوصيات بتوفير التدريب من أجل "إدارة المياه بشكل منصف ومستدام" (فبيت نام - كوانغ بنه، رقم 28). وفي هذه الحالة، تشكل استراتيجية بناء قدرات مجموعات المستعملين ولجان إدارة المخططات جزءاً من عملية أوسع لتطبيق اللامركزية يتم فيها إعداد ميزانيات للتنمية المحلية من أجل تمويل بناء القدرات وأولويات تنمية البنية الأساسية على أساس احتياجات المستفيدين وأولوياتهم.

59 - وتشمل الفئة الثالثة تلك التوصيات التي تركّز على أنشطة بناء القدرات لصالح المستفيدين. وتشمل تلك الفئة طائفة واسعة من المواضيع. ويشدّد التقييم المواضيعي للزراعة العضوية والحد من الفقر في آسيا على توفير المعرفة والتدريب الكافيين للمنتجين فيما يتعلق بالتكنولوجيات، وأساليب الزراعة العضوية وطريقة تسويقها. وينبغي أن تقوم الحكومات المحلية بتيسير هذه العملية في إطار استباقي. ومن المتوقع كذلك إدراج أنشطة بناء القدرات على مستوى رابطات المزارعين المحلية في المشروع الجديد للصندوق في الصين. وفي الأردن، يشمل مشروع الصندوق مجموعة من الخدمات من أجل صياغة الأفكار المرتبطة بالأنشطة المدرة للدخل، والتدريب الإداري والتقني (الأردن، رقم 21)¹⁰. وتشمل الدورات التدريبية المدعومة جلسات حول الإدارة المالية، والتسويق، وإدارة المشروعات، والتسويق، وخطط إدارة الأعمال التجارية. كما تشمل مبادرات بناء قدرات المستفيدين الجوانب المرتبطة بتكوين لجان التنمية القروية (الأردن، رقم 5).

60 - وتشمل الفئة الرابعة التوصيات التي تتعامل مع مبادرات التدريب وبناء قدرات الحكومات، والوزارات، وإدارة المشروعات. وتتصل هذه الفئة بشكل خاص بسياق عمليات اللامركزية التي تتطلب "توسيع بناء القدرات ليشمل على وجه الخصوص الممثلين المنتخبين، والموظفين المدنيين، والمجتمعات المحلية، والقطاع الخاص، والشركاء من المجتمع المدني" (إثيوبيا، وتنزانيا، وأوغندا، رقم 1). وفي أوغندا، عمل مشروع مساندة التنمية على مستوى الأقسام على النهوض بقدرات الموظفين على مستوى الأقسام وعلى المستويات الأدنى في مجال تخطيط التنمية وتنفيذ المشروعات. وتم توفير بناء القدرات بشكل مستمر، بما في ذلك تدريب موظفي الأقسام على مهارات تطبيقات الحاسوبات، والأطر المنطقية، والرصد والتقييم. وتم تدريب موظفي الأقسام، والمقاطعات الفرعية والأبرشيات على مسك الدفاتر ووضع الميزانيات.

61 - ويتعلق أحد المواضيع المتكررة المرتبطة بأنشطة بناء قدرات السلطات والمؤسسات المحلية بتعميم النهج التشاركية. وفي الأردن، قامت وزارة الزراعة بدمج النهج التشاركية في صميم عملها من خلال المرحلة الثانية لمشروع إدارة الموارد الزراعية حيث تستند البرمجة إلى خطط العمل المجتمعي التي وُضعت من خلال عمليات

⁹ يساند مشروع الصندوق في كوانغ بنه كذلك تطوير مواد الإرشاد الزراعي المحسّنة ووضع كتيّب عن الإرشاد الزراعي وتحديثه بحيث يغطي طائفة عريضة من مجالات الإنتاج الرئيسية.

¹⁰ تشمل مجموعة الخدمات برامج توجيهية لصياغة الأفكار وخيارات الأنشطة المدرة للدخل، والتدريب الإداري والتقني، والمساعدة المالية، ورصد الأنشطة المدرة للدخل ومتابعتها.

تشاركية (الأردن، رقم 1، ورقم 3). وفي تونس، من المتوقع تركيز مبادرات التدريب المتعلقة بالنهج التشاركية على موظفي وحدة إدارة المشروع (تونس، رقم 16).

بناء الشراكات وحوار السياسات

62 - يمثل أثر البرامج التي يساعدها الصندوق على المؤسسات أو السياسات أو الأنظمة الوطنية أو القطاعية مسألة مهمة في عمليات التقييم، وشدّدت تقارير التقييم على هذه المسألة. ومن المهم الاعتراف بأن من المرجح تحقيق أثر على مستوى السياسات خلال فترة زمنية أطول مقارنة بأبعاد الأثر الأخرى. ومما يؤكد ذلك أيضاً أنه وفقاً للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2004 فإن فيبيت نام تعتبر الحالة الإيجابية الوحيدة بين الحالات التي خضعت للاستعراض في تقييم عام 2004. ويرجع ذلك بشكل مباشر إلى "مجموعة من مشروعات الصندوق" التي "أثرت على فلسفات ومبادئ ومفاهيم التنمية لدى الجهات المانحة الأخرى والحكومة" (التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2005، الصفحة 14).

63 - وتدرج ست وعشرون توصية ضمن هذه الفئة، ويشمل 11 اتفاقاً عند نقطة الإنجاز توصية واحدة على الأقل تتصدى صراحة لبناء الشراكات وحوار السياسات. وتطبق أغلبية التوصيات على المستوى القطري، ويتسم 20 منها بطابع استراتيجي.

64 - وفي مصر، شدّدت توصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز على ضرورة أن يسعى الصندوق إلى أن يكون شريكاً مميزاً في الحوار مع الحكومة والجهات المانحة الرئيسية. وسوف يؤدي مكتب الحضور الميداني للصندوق الذي أنشئ في القاهرة في إطار البرنامج التجريبي للحضور الميداني دوراً حاسماً في تحقيق تلك الغاية، ومن المتوقع أن يوفر الوسائل ليس فقط لإقامة صلات مع الجهات المانحة الأخرى، بل وكذلك لتعزيز حوار السياسات مع حكومة مصر. وتم التعامل مع هدف تحسين دور الصندوق في حوار السياسات وتشجيع إرساء الشراكات الاستراتيجية بطريقة مختلفة في مشروع هاغيانغ في فيبيت نام (فيبيت نام - هاغيانغ، رقم 4، ورقم 6). ويقدم الصندوق منحة قيمتها 600 000 دولار أمريكي للمرحلة الجديدة من المشروع وذلك لدعم بناء القدرات في مجال السياسات وتنمية البرامج. وسوف تيسر تلك المنحة تقاسم المعرفة والخبرة مع الحكومة والجهات المانحة الأخرى، وسوف تشمل آليات لكفالة ارتباطها ارتباطاً كافياً مع الوكالات الحكومية المركزية المسؤولة عن صياغة سياسات الحد من الفقر وتنفيذ برامج الحد من الفقر.

65 - كما يشدّد التقييم المواضيعي عن اللامركزية على أهمية أن يقوم الصندوق "بتكثيف جهوده ومشاركته في مننديات سياساتية وطنية ومواضيعية مختارة" (إثيوبيا، وتنزانيا، وأوغندا، رقم 18). وسيتم تعزيز دور الصندوق في حوار السياسات في جمهورية تنزانيا المتحدة اعتباراً من عام 2006/2007 في إطار برنامج تنمية القطاع الزراعي. وفي أوغندا، يدور حالياً حوار السياسات باستخدام البرنامج التجريبي للحضور الميداني. وبدأت النتائج الإيجابية تتضح بالفعل.

66 - وتم كذلك اقتراح حوار السياسات المواضيعية في الأردن حيث أوصى التقييم بأن يحدّد الصندوق ووزارة الزراعة مدى تأثير العجز الحالي في خدمات الإرشاد الزراعي على إنجازات العمل في مجال الحد من الفقر في المناطق الريفية، والاتفاق على تدابير متوسطة الأجل للتصدي لتلك المسائل (الأردن، رقم 14). ويدخل الصندوق حالياً

في حوار حول السياسات مع وزارة الزراعة وبالشراكة مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وذلك من أجل وضع استراتيجية للإرشاد الزراعي تتيح مزيداً من سُبُل الوصول أمام أصحاب الحيازات الصغيرة والمزارعين المعدّمين.

67 - وبالإضافة إلى الاشتراك في حوار السياسات، تشدّد مختلف التوصيات على الدور الذي يمكن للصندوق أن يضطلع به في تعزيز الحوار بين أصحاب المصلحة الوطنيين حول التغييرات السياساتية المحدّدة في عمليات الصندوق (إثيوبيا، وتنزانيا، وأوغندا، رقم 17). وبالمثل، اقترح الاتفاق عند نقطة الإنجاز في بوليفيا أن يساهم الصندوق في الحوار بين الحكومة والمجتمع المدني (بوليفيا، رقم 21) على الرغم من عدم اقتراح أي آليات محدّدة لتحديد نوع الدعم الذي يمكن للصندوق تقديمه في عملية الحوار الوطني.

68 - وأوصى تقييمان بأن يسعى الصندوق إلى توسيع نطاق شركائه في التنفيذ. (مصر، رقم 4؛ وغامبيا، رقم 1). ونفّذت بالكامل توصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز في مشروع التمويل الريفي في غامبيا حيث وسّعت مشروعات الصندوق الجديدة نطاق مؤسسات التمويل الصغير المدرجة في المشروع.

جيم - إدارة المشروعات

تطبيق اللامركزية

69 - يتعامل تقييم واحد من بين التقييمين المواضيعيين اللذين أُجريا في عام 2004 مع أداء وأثر العمليات اللامركزية في إثيوبيا وتنزانيا وأوغندا. كما تشمل تقييمات الإنجاز وتقييمات البرامج القطرية والتقييمات المرحلية توصيات بشأن عمليات اللامركزية. وتندرج إجمالاً تسع توصيات تحت موضوع اللامركزية، وهي في أغلبها تتسم بطابع استراتيجي.

70 - وفي غامبيا، يوصي التقييم بأن نجاح عملية اللامركزية يتطلب استثمارات سابقة في البنية الأساسية في المكاتب الرئيسية والميدانية الفرعية، وتدريب الموظفين المحليين، (غامبيا، رقم 43). وتم تنفيذ ذلك جزئياً في المرحلة الجديدة للمشروع¹¹. ويشير تقييم البرنامج القطري في بوليفيا كذلك إلى أنه ينبغي أن يوفّر برنامج الصندوق دعماً قوياً لتطبيق اللامركزية وتعيين آليات تخصيص الموارد والفنيين المسؤولين عن البرنامج في نفس الإقليم حيث يكونون على مقربة كافية من السكان والمؤسسات المحلية، ويخضعون في الوقت ذاته للرقابة الاجتماعية (بوليفيا، رقم 12). وعند تصميم المشروع الجديد، أُخذت عملية اللامركزية في الحسبان. وسوف تقع في إدارتي أورورو وبوتوسي في المدن المتوسطة، مثل شالاباكا وباتاكامايا.

71 - ويؤكد التقييم المواضيعي الخاص باللامركزية الدور المحوري الذي يمكن أن يؤديه الصندوق في تعزيز "المؤسسات التي تفتقر إلى الموارد البشرية والمالية، بل وتفقر في بعض الأحيان إلى المتطلبات الأساسية اللازمة لإدارة المنظمة"¹². وينبغي أن يجمع الصندوق بين المساعدة البشرية والمالية وبين التدابير الأخرى الرامية إلى "تعزيز المساءلة والشفافية في تقديم الخدمات ومكافحة الفساد" (إثيوبيا، وتنزانيا، وأوغندا، رقم 12). وفي أوغندا، تشكّل بعثات الإشراف آلية للتصدي للمساءلة سألقة الذكر. كما نفّذ الصندوق سياسة لمكافحة الفساد تشمل آليات يمكن من خلالها

¹¹ ستبقى وحدة إدارة المشروع في بنجول، ولكن مدير التهيئة المجتمعية سينتقل إلى جينوني.

¹² أداء وأثر الصندوق في البيئات اللامركزية: تجارب من إثيوبيا وتنزانيا وأوغندا. تقييم مواضيعي. الاتفاق عند نقطة الإنجاز. الصفحة xi.

الإبلاغ عن المخالفات. وفي الوقت ذاته، عمل برنامج مساندة التنمية على مستوى الأقسام في أوغندا على تعزيز قدرات موظفي الأقسام ووحدات المستويات الدنيا في تخطيط التنمية وتنفيذ المشروعات.

72 - وتبيّن تجربة الصندوق أن المركزية يمكن تحقيقها من خلال الحكم المحلي واستراتيجيات الحد من الفقر. ويمكن أن يوفر ذلك خطوطاً توجيهية تشغيلية على مستوى الأقسام، وكذلك على مستوى المشروعات والبرامج. وفي جمهورية تنزانيا المتحدة، ستبدأ عملية تطبيق اللامركزية في عام 2006-2007 في إطار برنامج إصلاح الحكم المحلي. وسوف تشمل هذه العملية خطاً واستراتيجيات للتنمية على مستوى الأقسام. وفي أوغندا، قامت الحكومات المحلية بالفعل بإعداد خطط للتنمية الأقسام، وتساند تدخلات الصندوق حكومة أوغندا وتنمية الحكم المحلي وخطط الحد من الفقر.

تصميم المشروعات وإدارتها

73 - تناقش سبع عشرة توصية من توصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز الجوانب المرتبطة بتصميم وإدارة مشروعات الصندوق. وتتسم معظم التوصيات بطابع استراتيجي، وتتصور سلسلة من الإجراءات المنطبقة على تصميم المشروعات المقبلة. وفي كثير من الاتفاقات عند نقطة الإنجاز، يتم دعم تصميم مرّن للمشروعات من أجل إتاحة "إدخال تعديلات أثناء التنفيذ استجابة للتغيرات التي تطرأ على البيئة التشغيلية" (فبييت نام - كوانغ بنه، رقم 2) و"المساعدة على التعلّم والتغيير في المستقبل" (إثيوبيا، رقم 6).

74 - واستجابة إلى توصية الاتفاق عند نقطة الإنجاز بشأن المرونة، يتيح برنامج تنمية الري الصغير التشاركي المقترح التصدي للخبرات والدروس المستفادة وتحديد الإجراءات التصحيحية فوراً. وبغية تحقيق ذلك تم بالفعل تصميم نظام للرصد والتقييم ومن المتوقع أن يدخل طور التشغيل الكامل خلال السنة الأولى من التنفيذ. وبالمثل، من أجل ضمان المرونة، يستند مشروع كوانغ بنه في فبييت نام إلى ميزانيات التنمية المحلية على مستوى الكوميونات. وتخضع تلك الميزانيات مباشرة لرقابة الكوميونات وتتسم بدرجة كبيرة من المرونة، وتستجيب مباشرة لطلبات المجتمعات المحلية المستهدفة. كما تم تبسيط إطار المشروع بشكل ملموس بما يتماشى مع توصيات التقييم المرّحلي ولذلك فقد صُمّمت المرحلة الجديدة بحيث لا تشمل حالياً إلا ثلاثة عناصر.

75 - كما تشدّد توصيات التقييم على أهمية تصميم عناصر متضافرة (غامبيا، رقم 3) ومترابطة ومتعاضدة (فبييت نام - كوانغ بنه، رقم 1). وأدرجت تلك المبادئ تماماً في المرحلة الجديدة لمشروع الصندوق في كوانغ بنه حيث أنشئت لجنة لتنسيق المشروع من أجل النهوض بمستوى تنسيق الأنشطة على مستوى المقاطعات. على أن الاقتراحات بشأن العناصر المتضافرة لم يكن من الممكن قبولها في غامبيا، حيث صُمّم بها مشروع مستقل للتمويل الريفي. وتماشياً مع استنتاجات التقييم المرّحلي فإن تصميم البرنامج الجديد في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية يشمل إنهاءً تدريجياً دقيقاً للأنشطة مع مراعاة الحاجة إلى بناء القدرات والوقت المطلوب لتنفيذ أنشطة مستدامة.

إدارة الموارد البشرية

76 - تتعامل عشر توصيات مع إدارة الموارد البشرية وتتسم جميعاً بطابع تشغيلي. وبالإضافة إلى الاقتراحات المرتبطة باستخدام موظفين إضافيين في مؤسسات المشروعات (فبييت نام - كوانغ بنه، رقم 21، ورقم 22؛ وغامبيا،

رقم 22) فقد تم التشديد على أهمية كفاءة استمرارية الموظفين على مستوى المشروع (غامبيا، رقم 40). ويدرك الصندوق تماماً أهمية كفاءة استمرارية الموظفين وإن كان من اللازم كذلك وجود رقابة مستمرة لجودة الموارد البشرية. ولذلك سيتم اتباع معيار للتعيين على أساس الأداء في إدارة الموارد البشرية. كما تلقي استمرارية الموظفين دعماً على مستوى الصندوق، لا سيما في حالة الإشراف المباشر حيث ينبغي التقليل إلى أدنى حد من تنقلات مدراء البرامج القطرية (غامبيا، رقم 40). ولا يُتوقع في المرحلة الحالية إعادة توزيع الحافظة في غامبيا.

77 - كما تشدّد توصيات إدارة المشروع على أهمية ضمان درجة من استقلالية موظف الرصد والتقييم داخل وحدة الإدارة (غامبيا، رقم 34). على أنه ينبغي أن يُطبّق الصندوق كذلك الإطار المتصور في "دليل رصد وتقييم المشروعات" الذي يتصور توزيعاً واسعاً لمسؤوليات الرصد والتقييم بحيث تشمل مختلف مستويات إدارة المشروع.

المعلومات والاتصالات، والرصد والتقييم

78 - على غرار تقرير السنة الماضية فإن أداء نُظُم رصد وتقييم المشروعات يمثّل أحد القضايا الرئيسية المطروحة في التقييمات. ويشير ما مجموعه 31 توصية إشارة مباشرة إلى رصد وتقييم المشروعات أو إلى الأنشطة المرتبطة بجمع المعلومات والاتصالات. وتتسم معظم التوصيات بطابع تشغيلي، وتركز على المنهجيات والنهج التي ينبغي الأخذ بها في أنشطة معلومات واتصالات ورصد وتقييم المشروعات الجارية. ويتسم عدد أقل من التوصيات بطابع استراتيجي ويتصل بعمليات الصندوق على المستوى القطري أو الإقليمي أو المؤسسي.

79 - ورَكَزَت توصيات التقييم الانتباه على أهمية وضع نظام لتحديد الاحتياجات من المعلومات، ومنهجيات جمع البيانات، وأشكال ومؤشرات الإبلاغ، من بين أمور أخرى. وتشارك مشروعات الصندوق بدور واسع في تصميم منهجيات تشاركية للرصد والتقييم. ففي الأردن، عُقدت حلقة عمل حول التخطيط والرصد والتقييم التشاركي، وتم تصميم استراتيجية للرصد والتقييم تشمل صياغة إطار منطقي بمشاركة من أصحاب المصلحة المعنيين بالمشروعات.

80 - وتبذل مشروعات الصندوق جهوداً كبيرة في وضع نُظُم للرصد والتقييم لكفالة الإبلاغ الملائم عن نتائج المستويين الأول والثاني ومؤشرات نظام إدارة الأثر. ومثال ذلك أنه تم تخصيص أموال في السنغال لتعبئة القدرات المطلوبة لإنشاء نظام للرصد والتقييم متنسق مع نظام إدارة النتائج والأثر، وتحديد مسح أساسي ملائم لتمكين المشروع من تقييم أثره على مختلف فئات المشروعات والقائمين بتنظيم المشروعات في الريف (السنغال، رقم 8). ومن المتوقع كذلك الحصول على دعم منهجي من منظمة العمل الدولية وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية.

81 - وفي غامبيا وتونس وفييت نام، من المتوقع تعبئة الأخصائيين الدوليين في إطار برامج المنح لتصميم نُظُم رصد وتقييم المشروعات. وبالنسبة لمشروعات الصندوق في بوليفيا وباراغواي، فإن الخبرة الفنية المكتسبة من برنامج تعزيز الإمكانات الإقليمية لرصد وتقييم مشروعات تخفيف وطأة الفقر الريفي في أمريكا اللاتينية والكاريبي تُعتبر أداة رئيسية لتعميم ممارسات الرصد والتقييم. وفي شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا، تم تصميم وتقييم منحة إقليمية لتنمية القدرات والخبرات المحلية في مجال إدارة النتائج والأثر. وسوف يستند هذا البرنامج إلى أفضل الممارسات المعمول بها في الإقليم (الأردن، رقم 28).

82 - وأعطت إدارة الصندوق خلال السنوات الأخيرة أولوية عليا لتعزيز نظام التقييم الذاتي. وكخطوة أولى، قامت دائرة إدارة البرامج بإعداد وإصدار الخطوط التوجيهية الجديدة لإنجاز المشروعات. وفي المستقبل، ستشكل تقارير إنجاز المشروعات المصدر الرئيسي للمعلومات المطلوبة لتقييم أثر وفعالية المشروعات. وسوف تُعتبر جودة نظام الرصد والتقييم واحدة من المسائل المهمة لتقييم الإنجاز في عملية إنجاز المشروعات.

الإشراف

83 - في تقرير عام 2005، توجد معظم التوصيات المرتبطة بالإشراف في تقييم المستوى المؤسسي للصندوق. وتستخدم تلك التوصيات في تحديد النموذج التشغيلي الجديد.

84 - وتشمل الاتفاقات عند نقطة الإنجاز المرتبطة بالتقييمات التي أُجريت في عام 2004 ما مجموعه تسع توصيات تتعلق بالمواضيع المرتبطة بالإشراف. وتتسم جميع تلك التوصيات بطابع تشغيلي وتنطبق على عملية الإشراف الأوسع التي يشترك فيها الصندوق أو الحكومات المحلية أو المؤسسات المتعاونة. وتشدّد التوصيات على أهمية إجراء تقييم دولي شامل واستعراض تقني لتدخلات المشروعات. ففي تونس على سبيل المثال، اعتُبر إجراء استعراضات منظمة أمراً ضرورياً لتعزيز المرونة من أجل دعم المبادرات الجديدة (تونس، رقم 14). وبعد إصدار تلك التوصيات، تضمّنت المرحلة الثانية لمشروع التنمية الزراعية المتكاملة في محافظة سليانا في تونس نظاماً للاستعراض التقني والمالي الدوري الذي تنفذه المؤسسة المتعاونة.

85 - وهناك مجموعة أخرى من التوصيات التي تشير صراحة إلى بعثات الإشراف التابعة لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. وفي جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، أشارت عملية التقييم إلى أنه ينبغي أن تكون بعثات مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع أكثر تواتراً، وأن تركز على النتائج وخطط العمل السنوية، وأن تكفل تحسين متابعة استنتاجات وتوصيات البعثات السابقة، وأن تتزامن مع السنة المالية المحلية. ورغم الموافقة على ملاءمة توصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز فلم يتسن تنفيذها تماماً بالنظر إلى أن ذلك كان سيتطلب تغييراً في الاتفاقات التعاقدية المبرمة بين مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع والصندوق، وقد تفضي إلى زيادة كبيرة في تكاليف الوحدة.

دال - المواضيع الأخرى الشاملة لعدة قطاعات

الابتكار والتكرار وإدارة المعرفة

86 - يكرّس الصندوق اهتماماً متزايداً للممارسات المبتكرة. وكما بيّن التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2005 فإن معظم المشروعات المقيّمة في عام 2004 تشمل عناصر مبتكرة. والمسألة بالنسبة للصندوق هي كيفية الاطلاع بدور استباقي في تيسير نقل النهج والخبرات المبتكرة بين المشروعات من خلال حلقات العمل المنتظمة والزيارات الميدانية. وينبغي أن تبدأ عملية تحديد الممارسات المبتكرة والسليمة على مستوى المشروعات ولكن "التحدي المقبل يتمثل في ضخ الابتكارات المثبتة في البرامج الأكبر التي يساعدها الصندوق وغيرها من البرامج" (إثيوبيا، وتنزانيا، وأوغندا، رقم 5).

87 - وتشمل حالات النهج المبتكرة نهج بحوث النظم الزراعية في مشروع تكثيف الإنتاج الزراعي في مصر الذي يقترن بتركيز أكبر على مشاركة المجتمع المحلي في أنشطة التخطيط والتنفيذ. وسوف يستند تصميم النهج المجتمعي في مشروع الصندوق الجديد في مصر إلى الخبرة المكتسبة من برنامج التنمية الريفية المستدامة¹³. وثمة أساس منطقي مماثل في الاتفاق عند نقطة الإنجاز في باراغواي والذي يوصي بالتعلم من الخبرات الناجحة المكتسبة من البلدان الأخرى في مجال التمويل الصغير في المناطق الريفية (باراغواي، رقم 11). وسوف يتم التصدي لذلك من خلال ما يتخذه الصندوق من مبادرات رائدة لتبادل المعلومات عن التمويل الصغري في إطار مبادرة تعميم الابتكار.

88 - كما تُسلط توصيات عديدة الضوء على أهمية قيام الصندوق بالاستفادة من الممارسات الناجحة التي يمكن إعادة تكرارها على المستوى القطري. وينطبق ذلك على نظام المساعدة القروية وغير ذلك من الممارسات السليمة المعمول بها في غامبيا. على أنه تُعدّ تكرار تلك الممارسات في غامبيا حيث تستند المرحلة الجديدة للمشروع إلى برنامج مستقل للتمويل الريفي. ويقترح التقييم المواضيعي للزراعة العضوية والحد من الفقر في آسيا أن تستفيد مشروعات الصندوق من الخبرة المكتسبة من المزارعين المبتكرين. وباتت عمليات الصندوق في الصين مستعدة لاستخدام المعرفة والخبرة المحلية في مجال الزراعة العضوية. ويمكن نقل المعرفة إلى المستفيدين من خلال الجولات الدراسية والمطبوعات وغير ذلك من الأدوات. وفي الهند، أصبح الصندوق مستعداً لمساندة أي مبادرة حكومية للاعتراف بالخبرة المحلية رسمياً وإيجاد سبل لحفز المزارعين المبتكرين عن طريق تقديم تدريب خاص أو حوافز ضرائبية (الهند، رقم 3؛ والصين، رقم 8).

89 - وأخيراً، مازال التكرار وتوسيع النطاق يشكلان تحدياً على الرغم من أن مشروعات الصندوق تتضمن عناصر مبتكرة مهمة. وتم الاعتراف حالياً بهذا التحدي وباتت إدارة المعرفة والابتكار جزءاً لا يتجزأ من خطة عمل الصندوق.

استراتيجية الخروج وتسليم المسؤولية

90 - على الرغم من الملائمة الكبيرة لاستدامة مشروعات الصندوق كما جاء في التقارير السنوية المتعاقبة عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، والتوصية بضرورة صياغة استراتيجيات للخروج خلال عملية التقييم، لم يرتبط بهذا الموضوع سوى ثلاث توصيات في تقييمات عام 2004.

91 - ويمكن اعتبار الاستدامة موضوعاً شاملاً ينطبق على جميع التوصيات التي ترمي إلى تحسين أداء ومقومات بقاء مبادرات المشروعات والمؤسسات وغيرها. على أن استراتيجيات الخروج تتطلب تحديداً دقيقاً للمسؤوليات والإجراءات لكفالة الاستدامة بعد تنفيذ المشروعات. وعلى ضوء ذلك فإن الخطوط التوجيهية الجديدة للصندوق بشأن عملية إنجاز المشروعات تشدّد صراحة على تحديد استراتيجيات للخروج وتسليم المسؤولية عند إنجاز المشروعات.

92 - وتماشياً مع هذا النهج، يقوم الصندوق بالفعل في غامبيا بإجراء مشاورات مع أصحاب المصلحة المعنيين، ويشمل حالياً الإطار الجديد لمشروع التمويل الريفي والمبادرات المجتمعية (غامبيا، رقم 15) استراتيجيات خروج جديدة

¹³ على أنه سيتم توجيه مزيد من الاهتمام إلى تحديد ومساندة منظمات المزارعين والمستفيدين المحليين من خلال بناء القدرات وتوفير الخدمات، وتعزيز الخدمات المحلية لتلبية احتياجات المجتمع المحلي.

في مجال التمويل الصغير. كما كُفِّت مديرية الزراعة في الأردن بتولي المسؤولية عن كفالة استدامة التحسينات التي أُجريت بمساعدة من الصندوق في هيكلها التنظيمي القائم ووحداتها التقنية (الأردن، رقم 12).

خامساً - وضع تنفيذ التوصيات

93- بغية عرض وضع تنفيذ توصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز، صُنِّفَت إجراءات المتابعة تبعاً لمدى استجابتها للتوصيات (الجدول 6). وقد نُفِّذَت توصيات التقييمات المرحلية في 87% من الحالات، حيث تراعي المراحل اللاحقة للمشروعات المقيّمة بدرجة كبيرة الدروس المستفادة من عملية التقييم.

الجدول 6: المتابعة بحسب نوع التقييم

نوع التقييم	متابعة كاملة	متابعة جزئية	غير متبقة	استجابة مرتقبة/جارية	المجموع
تقييم إنجاز	10			40	50
تقييم برامج قطرية	31	1		8	40
تقييم مرحلي	189	6	12	11	218
تقييم مواضيعي	49	1		19	69
المجموع	279	8	12	78	377
النسبةئوية من المجموع	74	2	3	21	100

94- تنخفض حالات المتابعة في التقييمات المواضيعية وتقييمات البرامج القطرية حيث تصل إلى 71% و 78% على التوالي. ويرجع ذلك إلى أن بعض التوصيات تنطبق على مستوى السلطات والحكومات الوطنية وتحتاج إلى فترات تنفيذ أطول. وأما متابعة توصيات تقييمات الإنجاز فهي أقل كثيراً (20%). ولم يتم إجراء إلا تقييم إنجاز واحد في عام 2005 في مشروع الصندوق الائتماني للنهوض بأحوال الفلاحين في الإقليم الشرقي من باراغواي. وقدّم التقييم توصية، معظمها يلائم التقييم المرحلي، ومن ثم فإنها أقل ملاءمة لتقييم الإنجاز¹⁴. ومع ذلك فقد أُخِّدَت في الاعتبار التوصيات ذات الصلة بمرحلة المتابعة. وارتبطت توصيات أخرى بصندوق تنمية الفلاحين، الذي أغلقتة حكومة باراغواي حالياً. وإذا استبعدنا هذا التقييم من العينة فإن الاستجابات المرتقبة أو الجارية تنخفض بنحو 10% من المجموع.

95- كما حُدِّدَت نسبة صغيرة من التوصيات بأنها غير منطبقة، وينطبق ذلك بشكل خاص على غامبيا، حيث يطرح الاتفاق عند نقطة الإنجاز مجموعة من التوصيات بشأن مشروع للتنمية الزراعية، بينما تم تصميم المشروع الجديد باعتباره مشروعاً مستقلاً للتمويل الصغير. وبالمثل في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، انطبقت بعض التوصيات

¹⁴ بسبب ارتفاع عدد التوصيات، فإن الشكل المُستخدَم في المتابعة يستند إلى "قضايا" وليس إلى توصيات منفردة، مما يجعل من الصعب تحديد إجراءات محدّدة للمتابعة.

على تعيين الموظفين وأنشطة الرصد التي يجريها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ولم يعد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يقدم مساعدة لمشروع الصندوق في هذا البلد، ولذلك فإن التوصيات سالفة الذكر لم تعد منطبقة.

الجدول 7: المتابعة بحسب طبيعة التوصيات

المجموع	استجابة مرتقبة/جارية	غير منطبقة	متابعة جزئية	متابعة كاملة	طبيعة التوصيات
257	66	12	6	173	تشغيلية
117	11		2	104	استراتيجية
3	1			2	سياساتية
377	78	12	8	279	المجموع

96 - وفيما يتعلق بالمواضيع فقد نُفِّذت تماماً معظم التوصيات التي تتعامل مع نصائح التنفيذ (الملحق 1). ومن المهم ملاحظة أن تلك التوصيات مطروحة في التقييمات المرحلية ولذلك فإنها تتسم بطابع تشغيلي وتعتبر دقيقة وذات صلة مباشرة. وبالمثل فإن معظم التوصيات التي تتعامل مع الشراكات وحوار السياسات خضعت لمتابعة كاملة. ويُعد ذلك اتجاهاً مشجعاً لتحسين الأثر السياسي لمشروعات الصندوق.

97 - وتتعامل أعلى نسبة من التوصيات التي في انتظار المتابعة مع التمويل الريفي أو الابتكار والتكرار. وبالنسبة للتمويل الريفي فقد تأثر أيضاً الرقم المحدد في التقييم الخاص بباراغواي¹⁵. وفيما يتعلق بالابتكار والتكرار، يعكس الامتثال الجزئي الحاجة إلى عملية أوسع لتقاسم المعرفة على المستوى القطري أو المؤسسي. ولهذا السبب، لم تتمكن المتابعة من تحقيق استجابة أدق.

98 - وبعض التوصيات التي تتعامل مع تنمية الأسواق وإدارة الموارد البشرية لم تعد منطبقة وذلك أساساً بسبب التغيير في تصميم المشروعات في غامبيا وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية.

سادساً - الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

99 - شددت تقييمات عام 2004 عموماً على أهمية توجيه أنشطة الصندوق لتلبية احتياجات فقراء الريف ونسائه والفئات الضعيفة الأخرى، وكذلك تيسير مشاركة المستفيدين ومنظماتهم ورفع مستوى قدراتهم. كما انبثقت مسألة تعزيز نطاق واستدامة مبادرات التمويل الريفي باعتبارها أولوية وتم التشديد على تصميم نظم التمويل الريفي التي تفي باحتياجات المجموعة المستهدفة، بما في ذلك مخططات الادخار والائتمان القائمة على المجموعات.

¹⁵ فيما يتعلق بالتمويل الريفي، يتضمن التقييم عند نقطة الإنجاز لباراغواي 13 من بين 15 توصية في انتظار المتابعة.

100 - وتبيّن المسائل المحدّدة في الاتفاقات عند نقطة الإنجاز أنه ينبغي على الصندوق تعزيز أنشطته في مجال إرساء الشراكات والتأثير على السياسات. ويشترك الصندوق بالفعل في مختلف المبادرات الرامية إلى زيادة مشاركته في مننديات السياسات الوطنية وتشجيع شراكاته الاستراتيجية مع مجتمع المانحين، وذلك مثلاً من خلال المشاركة في عمليات الحد من الفقر. وبالإضافة إلى الخبرات الناجحة في المجالات المواضيعية أو الجغرافية، من المتوقع أن تحقق تلك المبادرات أثراً سياساتياً أكبر على الأجل الطويل. وعلى غرار تقرير السنة الماضية، يرتبط كذلك عدد كبير من التوصيات بتصميم نظام للرصد والتقييم يستجيب لاحتياجات المشروعات من المعلومات.

101 - وحسب ما كان متوقعاً فإن التوصيات الواردة في التقييمات المرحلية ساهمت بدور ملموس في تصميم مشروعات المرحلة الثانية. ولم يتسن تنفيذ إلا عدد قليل من توصيات التقييم المرحلي بسبب سمات التصميم أو بسبب اعتبارات تشغيلية محدّدة.

102 - كما تشدّد استنتاجات التقييم على أهمية تعزيز وتحسين عملية تقاسم المعلومات داخل الصندوق. ويتسم ذلك بأهمية خاصة في زيادة الوعي بالنهج المبتكرة والاستراتيجيات الناجحة التي يمكن تكرارها في سياقات أخرى. وعلى ضوء ذلك، قامت دائرة إدارة البرامج مؤخراً بإصدار مجموعة جديدة من الخطوط التوجيهية بشأن عملية إنجاز المشروعات، وهي تتضمن إجراءات تفصيلية بشأن الاستعراض وتقاسم المعلومات داخل المقر. ويشمل الاستعراض قسماً خاصاً عن تحليل العناصر المبتكرة المصنّفة بحسب المجالات المواضيعية.

التوصيات

103 - كما جاء في تقرير السنة الماضية فإن إدارة الصندوق مهتمة على وجه الخصوص بالتوصيات ذات الطابع الاستراتيجي المنطبقة على مستويات أوسع من المشروعات الفردية (مثل العمليات القطرية للصندوق، أو المستوى الإقليمي أو المؤسسي) والمنبثقة عن التقييمات التي يتم إجراؤها على مستويات أعلى. وباقتراح ذلك على مكتب التقييم فإن الإدارة تعترف بما يتطلبه ذلك من جهود كبيرة لتعزيز نظم التقييم الذاتي التي ستنجح بدورها لمكتب التقييم، التحوّل نحو تقييمات المستويات الأعلى. وكما جاء أعلاه فإن تعزيز عملية إنجاز المشروعات دخلت طور التنفيذ. وتم الشروع في عملية تعزيز العناصر الأخرى لنظام التقييم الذاتي، مثل الإشراف، وذلك كجزء من عملية النموذج التشغيلي الجديد. وإضافة إلى ذلك، تعمل إدارة الصندوق حالياً على زيادة تحسين نظام إدارة النتائج والأثر كجزء من نظام التقييم الذاتي.

104 - توضح التحليلات سالفة الذكر أن ثمة حاجة إلى بذل جهود إضافية من جانب مكتب التقييم للحد من عدد التوصيات، وهو ما تصوره "الانتقادات الذاتية لمكتب التقييم" التي جاءت في تقرير عام 2005، وتتوقع إدارة الصندوق أن تشهد تحقيق ذلك في تقييمات عام 2006. وإضافة إلى ذلك، قد يكون من الضروري تحديد أولويات التوصيات حتى تظل دائماً الأولويات الأكثر إلحاحاً والأكثر أهمية في المقدمة.

105 - وقد يكون من المفيد كذلك لدائرة إدارة البرامج ومكتب التقييم الاتفاق على شكل موحدّ لعرض الاستنتاجات الرئيسية والتوصيات وتوقيت المتابعة والمسؤوليات عن الاتفاقات عند نقطة الإنجاز. والغرض من ذلك هو جعل

التوصيات دقيقة وسهلة الفهم¹⁶. ويعتبر ذلك أحد المجالات لزيادة التحسين كما حدّثتها تعليقات مكتب التقييم على تقرير عام 2005¹⁷.

106 - وتتضمن الاتفاقات عند نقطة الإنجاز التي يستعرضها هذا التقرير عدداً كبيراً من التوصيات التي تنطبق على مستوى الحكومات والسلطات المحلية. وليس في وسع إدارة الصندوق إلا أن تقدّم متابعة جزئية لتلك التوصيات لأن تنفيذها لا يعتمد مباشرة على الصندوق، ومن ثم فإن "سلسلة المتابعة" تغدو طويلة أكثر من اللازم. على أن الصندوق يدرك أهمية تحديد مسؤوليات الحكومة في عمليات الصندوق. وفي الوقت ذاته، يمكن إجراء عملية التقييم عندما تشمل حالات الممارسات والاستراتيجيات الناجحة التي تطبقها السلطات الحكومية في سياقات أخرى¹⁸.

107 - وأخيراً، ستسهم التقييمات المقبلة بدور أكبر في استدامة أثر المشروعات على الأجل الأطول إذا وجّهت مزيداً من الاهتمام إلى التوصية باستراتيجيات للخروج وتسليم المسؤولية.

¹⁶ ينبغي أن يفضي ذلك أيضاً إلى صياغة أدق لتوصيات الاتفاقات عند نقطة الإنجاز. وهذه التوصيات تنسم في بعض الأحيان بالغموض، وهو ما قد يرجع في بعضه إلى الطابع التفاوضي لتلك التوصيات.

¹⁷ أشار مكتب التقييم إلى أن الاتفاق عند نقطة الإنجاز يتطلب بعض التحسين من حيث تحديد صانعي القرارات، وتحديد المسؤوليات والملكية فيما يتعلق بتوصيات التقييم، وإجراءات المتابعة المتفق عليها.

¹⁸ مثال ذلك، أنه كان يمكن مناقشة مختلف التقييمات التي أجريت في عام 2004، والجهود الحكومية الناجحة الرامية إلى مساندة تنمية سلاسل القيمة وتسويق المنتجات العضوية.



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

الملحق الأول

إجراءات متابعة التوصيات بحسب المواضيع

المجموع	استجابة مرتقبة/جارية	غير منطبق	متابعة جزئية	متابعة كاملة	الموضوع	
19	3		1	15	الاستهداف	الاستهداف، والتميز بين الجنسين ومنظمات فقراء الريف
11	3		1	7	التميز بين الجنسين	
6	1			5	مشاركة المستفيدين	
24	4			20	منظمات فقراء الريف	
11	1			10	إدارة الموارد الطبيعية	المجالات التشغيلية الواسعة
8	2	2		4	تنمية الأسواق	
7	1			6	تنمية المشروعات	
33	15		2	16	التمويل الريفي	
41	13	3		25	التدريب وبناء القدرات	
26				26	بناء الشراكات وحوار السياسات	
9	2			7	اللامركزية	إدارة المشروعات
17	1			16	تصميم المشروعات وإدارتها	
10	1	2	1	6	إدارة الموارد البشرية	
31	7			24	المعلومات والاتصالات والرصد والتقييم	
9	4	1		4	الإشراف	
11	5	1		5	الابتكار والتكرار وإدارة المعرفة	المواضيع الشاملة لعدة قطاعات
3	1			2	استراتيجية الخروج والتسلم	
57	2	3	2	50	نصائح التنفيذ	أخرى
44	12		1	31	الاستراتيجية	
377	78	12	8	279		المجموع

الملحق الثاني

ردّ مكتب التقييم

1- هذا هو التقرير الثالث لرئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة المعروض على لجنة التقييم والمجلس التنفيذي للصندوق. وعلى غرار السنوات السابقة فإن هذا التقرير يخدم أغراض المساءلة والتعلم، ويثبت ما إن كانت إدارة الصندوق قد اتخذت إجراءات للمتابعة ومدى اتخاذها لتلك الإجراءات استجابة لاستنتاجات وتوصيات التقييم. وتماشياً مع سياسة التقييم في الصندوق فإن مكتب التقييم يقدم في هذا الملحق تعليقات مستقلة على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة.

2 - ويطبق تقرير هذا العام الهيكل المحسّن الذي تم إدخاله على تقرير السنة الماضية، حيث يتحول عن وصف كل مشروع على حدة إلى عرض تجميعي للقضايا المعنية. ويسرّ تصنيف التوصيات إلى عدد من الفئات تجميع المعلومات وتحليلها. وإضافة إلى ذلك، فإن تقرير هذا العام يورد أمثلة ملائمة تبيّن نوع إجراءات المتابعة المتخذة، ويوضح سبب عدم اتخاذ إجراءات في الحالات القليلة التي لم تُتخذ فيها أي إجراءات. ولذلك فإن التقرير يحقق بهذه الطريقة الغرض المقصود منه كما هو محدّد في سياسة التقييم. كما يبيّن تقرير هذا العام أن دائرة إدارة البرامج قد وضعت نظاماً للتتبع وهو نظام متكامل مع نظام إدارة أداء الحافظة باعتباره أحد الشروط اللازمة لضمان رصد إجراءات متابعة توصيات التقييم.

3 - ويبين التقرير أن أهم عمليات المتابعة قد طُبِّقت على الاستنتاجات والتوصيات المتواترة التي تتعلق بالحاجة إلى تحسين نظم الرصد والتقييم على مستوى المشروعات. ويبين التقرير عدداً من المبادرات الجاري تنفيذها والمتوقع أن تسفر عن تحسينات كبيرة في هذا المضمار.

4 - يمكن استخدام التقرير حالياً لتحديد المجالات التي ما زالت في حاجة إلى استجابات واسعة ومنهجية من الصندوق بفضل ما وصل إليه من مستوى التجميع. وبالنظر إلى الطابع الذي تتسم به التوصيات التي ركزت في عام 2004 بدرجة كبيرة على المشروعات الفردية، فإن التوصيات ترتبط بالضرورة بعمليات فردية. على أن التجميع يشير إلى عدد من القضايا المنهجية (المطروحة أدناه) التي لم تُعالج حتى الآن باستخدام نهج منظم على مستوى المؤسسة بأسرها. ويمثل تقرير هذا العام خطوة أولى نحو تحديد تلك القضايا المنهجية؛ على أن ثمة حاجة إلى اتخاذ خطوة أخرى لصياغة استجابات الإدارة والإجراءات المؤسسية للتحقق من مجالات الضعف.

5 - وتتطبق هذه الملاحظة بشكل خاص على المجالات الخمسة التي تبحثها الفقرات التالية. وفي كل واحدة منها، تتمثل الفكرة الواردة في التقرير في أن الاستجابات (تصميم المشروعات، وإجراءات التنفيذ، وما إلى ذلك) ينبغي تعديلها لتلائم الظروف على أرض الواقع. وهذه المرونة المؤسسية والتكيف مع الاحتياجات الفعلية مسألة مفهومة بالنظر إلى أن الصندوق يقدّم مساعداته في سياقات شديدة التنوع. على أن ذلك ينبغي ألا يعوق الصندوق عن وضع وصياغة نهج منظمة بما يكفل أن تحتل خبرة الصندوق في التعامل مع الحالات المعقّدة صدارة الاهتمام وأن تُستخدَم على مستوى المؤسسة، لا سيما في المجالات الأساسية في الأهداف الاستراتيجية للصندوق.

الملحق الثاني

6 - **منظمات فقراء الريف.** يبيّن التقرير الطريقة التي استجابت بها المشروعات الفردية لتوصيات التقييم. وفي بعض الحالات، نفذت الإجراءات المتفق عليها، على الرغم من اتخاذ ترتيبات ربما كانت مقبولة على المستوى المحلي في بعض الحالات ولكنها لم تكن تتماشى تماماً مع توصيات التقييم. على أن التقرير سيبين بشكل عام إن كان الصندوق قد وضع نهجاً منظماً في إنشاء وتعزيز منظمات فقراء الريف لتلافي المشاكل الملحوظة في التقييمات، أي التوصيات المتفق عليها بشأن وقف إنشاء منظمات غير مستدامة ومعتمدة على المشروعات، والعمل بدلاً من ذلك مع كيانات ممثلة في الهياكل المؤسسية المحلية مع قدر أكبر من الملكية واحتمالات الاستدامة، أو النهج المتبعة في بناء القدرات كما تشير إلى ذلك الفقرة التالية.

7 - **التدريب وبناء القدرات.** استناداً إلى الملاحظات الواردة في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، من الضروري لإدارة الصندوق أن تستفيد من الدروس السابقة وأن تضع نهجاً مؤسسياً لبناء القدرات. وتركز الردود المسجلة في التقرير على تقديم التدريب إلى مختلف الفئات (الأفراد، وأفراد الأسر، والمجموعات، والمؤسسات) وهو ما قد يكفي للاستجابة لتوصيات التقييمات الفردية، ولكنه لا يلبي الحاجة إلى نهج مؤسسي أكثر تنظيماً حتى يغدو الصندوق أكثر فعالية في مجال ظل لفترة طويلة يمثل أحد أضعف ميادين الأثر في عمليات الصندوق. ويمكن أن يتطلب هذا النهج عمليات تشخيص مؤسسية منهجية ومنظمة قبل تقديم المساعدة، وإعداد مجموعة من مختلف أنواع الدعم التي تتجاوز التدريب، ومجموعة متوسطة الأجل من التدخلات المتتابعة لبناء القدرات.

8 - **تنمية المشروعات والأسواق.** في كل من هذين المجالين، يتضمن التقرير معلومات عن كيفية استجابة المشروعات لتوصيات التقييم، ولكنه لا يتضمن أي إشارة للطريقة التي تتماشى بها تلك الاستجابات مع السياسة القائمة بشأن المشروعات الصغيرة أو التمويل الريفي، أو مع النهج المتبعة في سلاسل القيمة والتي تشكل الآن، فيما يبدو، جزءاً من لغة الصندوق وعملياته.

9 - **حوار السياسات.** على غرار النقاط سالفة الذكر فإن التقرير يعرض كيفية تلبية المشروعات الفردية للحاجة إلى التعامل مع قضايا السياسات، ولكنه يتضمن إشارات إلى أن الصندوق يحتاج إلى نهج منظم يشمل عمليات يتم من خلالها تحديد قضايا السياسات خلال تنفيذ المشروع، والتعرف على القنوات الملائمة لحوار السياسات، وبناء الشراكات لكفالة تناول قضايا السياسات على مستويات عليا.

10 - وباختصار فإن تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة بات يشكل أداة إدارية لرصد الإجراءات المتخذة استجابة لتوصيات التقييم ورفع التقارير بشأنها. ويمكن تحديد القضايا المرتبطة بالمنهجية على أساس ذلك، وينبغي الآن الاعتراف بها والتصدي لها على نحو ملائم. وحسب ما لوحظ على النحو الصحيح، فقد قدم مكتب التقييم عدداً من التدابير لتحسين جودة التوصيات، وبات المكتب مستعداً لتحسين نموذج الاتفاق عند نقطة الإنجاز لكفالة تحقيق مستوى أرفع. ويمكن إجراء تلك التحسينات في إطار عملية مواصلة التقييم الذاتي ونظم التقييم المستقل.