

Document: EB 2006/89/R.4/Rev.1
Agenda: 5
Date: 13 December 2006
Distribution: Restricted
Original: English

A



تقرير رئيس الصندوق عن

سياسة الصندوق بشأن الإشراف ودعم التنفيذ

المجلس التنفيذي - الدورة التاسعة والثمانون
روما، 12-14 ديسمبر/كانون الأول 2006

للموافقة

مذكرة إلى السادة المدراء التنفيذيين

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للموافقة عليها.

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

Ides de Willebois

مدير شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية

هاتف: +39-06-5459-2397

بريد إلكتروني: i.dewillebois@ifad.org

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

Deirdre McGrenra

الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية

هاتف: +39-06-5459-2374

بريد إلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

المحتويات

ii	توصية بالموافقة
1	أولاً - مقدمة
1	ثانياً - تعريف الإشراف ودعم التنفيذ
2	ثالثاً - تطور الإشراف في عمليات الصندوق
4	رابعاً - المبادئ التوجيهية
5	خامساً - نهج الصندوق في الإشراف ودعم التنفيذ
6	سادساً - معايير اختيار طريقة الإشراف
7	سابعاً - الآثار التشغيلية للسياسة
9	ثامناً - التوصية

الملاحق

11	الملحق الأول - المعايير الإشارية لتطبيق نهج الإشراف المباشر للصندوق
13	الملحق الثاني - تنفيذ سياسة الإشراف ودعم التنفيذ
15	الملحق الثالث - إطار النتائج

توصية بالموافقة

يوصى المجلس التنفيذي بأن يستعرض التوصية الخاصة بسياسة الصندوق بشأن الإشراف ودعم التنفيذ ويوافق عليها كما هي معروضة في هذه الوثيقة.

سياسة الصندوق بشأن الإشراف ودعم التنفيذ

أولاً - مقدمة

- 1- يعتبر تحسين جودة تنفيذ المشروعات وتحقيق نتائج أفضل على أرض الواقع من أولويات الصندوق، وهو ما يتحقق في جزء كبير منه بواسطة الإشراف الفعال ودعم التنفيذ دعماً موجَّهاً توجيهاً جيداً. وإدراكاً لهذه الحقيقة يبذل الصندوق سلسلة من الجهود لدراسة دور الإشراف والتنفيذ في عملياته وتوضيحه وتحسينه. وقد اكتسبت هذه الجهود إلحاحاً جديداً في سياق الحملة الرامية إلى تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية والتغيرات الناتجة عن ذلك في بنية التنمية الدولية. ويؤكد إعلان باريس بشأن فعالية المعونة الدعم المنهجي للاستراتيجيات الوطنية لتحقيق النتائج الإنمائية وزيادة استخدام نظم الإدارة الوطنية، وتدابير أكثر تنسيقاً وقابلية للتنبؤ فيما بين الجهات المانحة للمعونة. ويستجيب الصندوق، باعتباره موقَّعاً على إعلان باريس، لتحديات التنسيق والمواءمة، بوضعه نفسه وضعاً تاماً في هذا السياق الجديد للتنمية والسعي إلى تقديم دعم مثالي للبلدان الأعضاء بغية الحد من الفقر الريفي. ويشكل تناول مسألتي تنفيذ المشروعات بواسطة تحسين الإشراف ودعم التنفيذ جزءاً من هذه الاستجابة.
- 2- يهدف الصندوق بموجب خطة العمل لتحسين الفعالية الإنمائية إلى إيجاد أثر أقوى وأكثر استدامة على الفقر الريفي من خلال: (أ) التخطيط الاستراتيجي والتوجيه؛ (ب) نمط تشغيلي جديد لتعزيز البرامج القطرية؛ (ج) إدارة المعرفة والابتكار. النمط التشغيلي الجديد هو نموذج التشغيل الجديد المحسن، والمقصود به استهداف أكثر فعالية للفقراء والمجتمعات الريفية، وتحسين الجودة والأثر على أرض الواقع، وجعل المشروعات/البرامج التي يساعدها الصندوق ذات صلة أقوى، وكفاءة أعلى، واستدامة أكبر. ويركز النمط التشغيلي الجديد على خمسة مجالات - زيادة الأثر، وإدارة المعرفة، والحوار السياساتي، والابتكار وتطوير الشراكات - مدرجة في بنية التنمية الجديدة، المتمثلة في التنسيق والمواءمة، والبناء على السياسات والمؤسسات والبرامج والعمليات القطرية. ويشتمل نموذج التشغيل الجديد على نهج للبرنامج القطري قائم على أساس النتائج ومشاركة أكثر فعالية على المستوى القطري، وتركيز أكبر على الشراكات الاستراتيجية، وكذلك إطار أكثر فعالية لإدارة النتائج.
- 3- تنظم سياسة الإشراف ودعم التنفيذ في هذا السياق، نهجاً لتعزيز وتحسين أهمية البرامج القطرية التي يمولها الصندوق، ومحور تركيزها وجودتها وكفاءتها، فيُسهم بذلك في تحقيق أهداف خطة العمل. فالإشراف ودعم التنفيذ هما الأداتان التشغيليان الرئيسيتان للعمل الفعال على الحد من الفقر الريفي. لذلك، لا ينبغي أن يُنظر إليهما على أنهما نشاطان مستقلان أو وظيفتان مستقلتان، وإنما كأداتين متكاملتين موجَّهتين على المستوى القطري لدعم العناصر الأخرى في النمط التشغيلي الجديد.

ثانياً - تعريف الإشراف ودعم التنفيذ

- 4- الإشراف ودعم التنفيذ، في نظر الصندوق، وظيفتان مترابطتان تشغيلياً ويساند بعضهما بعضاً، وفيما يلي تعريفهما:

(أ) الإشراف هو "إدارة القروض من حيث الصرف من حصيله القرض والإشراف على تنفيذ المشروع أو البرنامج المعني"¹. ويضمن التقيّد بمواثيق القروض، والتوريد، والصرف، واستخدام الأموال النهائي، وهو أداة فعالة لتعزيز الاقتصاد والكفاءة والتسيير الجيد؛

(ب) يركز دعم التنفيذ على أثر التنمية استناداً إلى تقدير التقدم قياساً على مؤشرات منفق عليها وهي واردة في نظام رصد وتقييم فعال، وتعيين المشاكل بصورة مشتركة مع المستفيدين والمنفذين، والاتفاق على تدابير مناسبة (مع المستفيدين) لتحقيق الأهداف الإنمائية للمشروع. ويتم دعم هذا عند الاقتضاء بدعم تقني محدد للمشروع، وحوار سياساتي، وابتكارات وبرنامج و/أو تعديلات للتصميم لتحسين الفعالية. ويولي دعم التنفيذ انتباهاً خاصاً للأبعاد الاجتماعية والبيئية، بما في ذلك تحسين الاستهداف وتعميم مسائل التمايز بين الجنسين مع التركيز على النساء الفقيرات².

5- الفرضية التي تقوم عليها هذه التعريفات هي الاعتراف بأن التنفيذ، في حد ذاته، هو مسؤولية من يتلقى القرض. غير أن الإشراف ودعم التنفيذ، من ناحية أخرى، يجب أن يسهما في تحقيق أهداف المشروع، وهذا يعكس ما يلي: (أ) الأولويات الوطنية، (ب) مهمة الصندوق وأهدافه الاستراتيجية، التي تهدف إلى ضمان دخل أعلى لفقراء الريف وتحسين أمنهم الغذائي بواسطة تحسين إمكانيات وصولهم إلى الأصول الاقتصادية والإنتاجية الرئيسية، والخدمات، والأسواق والعمليات السياساتية، والاستخدام الكفؤ للموارد، وحل المشاكل في الوقت المناسب. وفي حين أن تعريف الإشراف والتنفيذ يرد منفصلاً لكل منهما، فإنهما مرتبطان من حيث الجوهر ويكملان بعضهما البعض.

6- إن الإشراف ودعم التنفيذ فعّالان بخاصة في تناول قيود محددة تعوق التنفيذ، كضعف قدرة المؤسسات/الوكالات المنفذة الوطنية، مثلاً، ومسائل تقنية متصلة بالمشروع نفسه، وقلة المعلومات. ويسهّلان، بالإضافة إلى ذلك، تبادل المعرفة والحوار السياساتي القائم على الأدلة لإيجاد بيئة مواتية لاستراتيجيات الحد من الفقر. ويستدعي التحويل الاستراتيجي للوقت والموارد من التصميم إلى التنفيذ اعتماد ترتيبات أكثر تكاملاً وأكثر فعالية وواقعية. وهذا ينطوي على الاستخدام المستمر للقدرات المحلية وتعزيزها وتعزيز تعديلات التصميم، والتعلم وتبادل المعلومات/الخبرات، وضمان الجودة، وكذلك التحسين والابتكارات والعمل على إقامة شراكات استراتيجية على المستوى القطري والحوار السياساتي.

ثالثاً - تطوّر الإشراف في عمليات الصندوق

7- قبل شهر فبراير/شباط 2006، نصت اتفاقية إنشاء الصندوق الدولي للتنمية الزراعية على وجوب أن يفوض الصندوق دور الإشراف إلى المؤسسات الدولية المتعاونة: ونتيجة لذلك، لم يقم الصندوق بإدارة مشروعاته أو الإشراف عليها مباشرة، لأن هذه المهمة أوكلت إلى المؤسسات المتعاونة، التي كانت تقوم بالإشراف بصورة مستقلة نيابةً عن الصندوق. واستجابةً لواحدة من التوصيات التي قدمها استعراض مشترك لمسائل الإشراف في المشروعات الممولة من الصندوق، أُجري بالتعاون مع أربع مؤسسات متعاونة كبيرة في سنة 1996، ووفق

¹ البند 2 (ز) من المادة 7، من اتفاقية إنشاء الصندوق.

² سيقدم الإرشاد المتعلق بتقديم التقارير عن الاستهداف والتمايز بين الجنسين وفقاً لسياسة الاستهداف في الصندوق، وخطة العمل المتعلقة بالتمايز بين الجنسين، في المبادئ التوجيهية للإشراف ودعم التنفيذ التي ستوضع بموجب هذه السياسة.

مجلس المحافظين على الخروج عن هذه القاعدة في سنة 1997، وسمح بأن يشرف الصندوق مباشرة على عدد لا يتجاوز 15 مشروعاً بموجب البرنامج التجريبي للإشراف المباشر.³

8- اعتمد مجلس المحافظين في دورته التاسعة والعشرين في سنة 2006 تعديلاً للمادة 7، البند 2(ز) من اتفاقية إنشاء الصندوق يسمح للصندوق بتعيين مؤسسات أو كيانات وطنية أو إقليمية أو غيرها للقيام بالإشراف، بالإضافة إلى المؤسسات الدولية المتعاونة. وعدل مجلس المحافظين في القرار نفسه أيضاً الفقرة 43 من سياسات ومعايير الإقراض ليسمح للصندوق بأن يقوم، بإذن من المجلس التنفيذي، بالإشراف في بعض الأحيان على تنفيذ المشروعات إشرافاً مباشراً.⁴

9- وجاءت هذه التعديلات أيضاً، إلى حدٍ ليس بصغير، نتيجة لقرارات عدد من عمليات التقييم التي أجريت مؤخراً وأشارت إلى أوجه قصور وحدود في إشراف الصندوق وطرائق دعمه للتنفيذ. وكان أهمها: (أ) التقييم الخارجي المستقل للصندوق الذي أجري في 2004/2005؛ (ب) التقييم الذي أجراه مكتب التقييم لأنماط الإشراف في المشروعات التي يدعمها الصندوق في 2002/2003؛ (ج) التقييم على مستوى المؤسسة الذي أجري في سنة 2005 للبرنامج التجريبي للإشراف المباشر.

10- أشارت نتائج التقييم الرئيسية إلى أن في الإشراف المباشر، مقارنةً بإشراف المؤسسات المتعاونة، إمكانيات أكبر للمساهمة مساهمةً أفضل في تطوير الفعالية الإنمائية على مستوى المشروع. ويسمح في الوقت نفسه بإيلاء مزيد من الانتباه لأهداف الصندوق الأوسع نطاقاً على مستوى البرنامج القطري، مثل حوار السياسات وبناء الشراكات. إضافةً إلى ذلك، ساهمت خبرة الصندوق في الإشراف المباشر في تنمية قاعدة معارف الصندوق وسمحت له بتعزيز التنسيق على المستوى القطري. ومما يُذكر أن متوسط تكلفة الإشراف المباشر أعلى من تكلفة الإشراف من قبل المؤسسات المتعاونة. غير أن التقييم يقول إنه لا ينبغي النظر إلى التكاليف في معزل عن الفوائد التي أبرزها البرنامج التجريبي للإشراف المباشر. وتوجد أيضاً إمكانيات لزيادة الكفاءة من خلال نمط الإشراف المباشر.

11- أشارت عمليات التقييم والتحليلات إلى أوجه القصور في طريقة الإشراف الراهن الذي تقوم به المؤسسات المتعاونة، وأهم أوجه القصور هذه ما يلي:

- الترتيبات المعيارية المطبقة على جميع البرامج والبلدان والتي لا تعكس بصورة كافية جميع متطلبات الإشراف، ولا تستجيب استجابةً كافية لظروف البلد، ولا للمتطلبات الاستراتيجية للصندوق ومحور تركيزه؛
- قلة الوضوح في الأدوار والمسؤوليات بين الصندوق والمؤسسات المتعاونة ووحدات المشروعات والوكالات الحكومية، لا سيما في سياق البنية الجديدة للمساعدة الإنمائية؛
- عدم كفاية النظم لتوليد المعرفة واكتسابها بصورة منهجية؛

³ قرار مجلس المحافظين المتعلق بإدارة القروض والإشراف على تنفيذ المشاريع (102/د-20)، المعتمد في 21 فبراير/شباط 1997. وقد أقرت هذه المبادرة على أن يتم تنفيذها بعد خمس سنوات من تاريخ تفعيل آخر مشروع أقر من هذا القبيل (يونيو/حزيران 2001).

⁴ قرر مجلس المحافظين أيضاً في دورته التاسعة والعشرين المعقودة في شهر فبراير/شباط 2006: (i) أن تظل المشاريع الخمسة عشر التي يشرف عليها الصندوق مباشرة بموجب القرار 102/د-20 إلى أن يحين الوقت الذي يُقفل فيه قرض الصندوق للمشروع.

- الاتكال (الاعتماد) على عدد قليل من المؤسسات المتعاونة (78 في المائة من المشروعات تشرف عليها مؤسستان متعاونتان اثنتان).
- 12- في مسألة الإشراف المباشر، أشارت التحليلات إلى أوجه قصور، مثل:
- عبء عمل ثقيل على مدراء البرامج القطرية، والافتقار إلى القدرة والإجراءات والموارد البشرية لدى الصندوق لتنفيذ عمليات صرف الأموال وإدارة القروض واستعراض عمليات التوريد؛
 - عدم إيلاء الاهتمام الكافي لتنمية القدرات والمهارات، والتدريب والتوجيه المتصلين بمسائل الإشراف على المشروعات؛
 - عدم وجود آليات مؤسسية لضمان الجودة والإشراف الإداري الفعال على المشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة، وكذلك المشروعات التي يشرف عليها الصندوق مباشرة.
- 13- ولد كل واحد من جهود التقييم مجموعة من التوصيات للصندوق بشأن الإشراف ودعم التنفيذ. وتنص اثنتان من التوصيات الخمس الرئيسية التي قدمها الاتفاق عند نقطة الإنجاز لتقييم البرنامج التجريبي للإشراف المباشر على مستوى المؤسسة⁵، وأخذت بها السياسة العامة، على ما يلي: (أ) الحاجة إلى وضع سياسة شاملة للصندوق في مجال الإشراف ودعم التنفيذ، تأخذ في الاعتبار مبادرات قُدمت مؤخراً تتصل بالإشراف ودعم التنفيذ بشكل عام وتبني على العناصر التي ستوضع بموجب النمط التشغيلي الجديد للصندوق؛ (ب) ضرورة وضع الصندوق تعريفاً واضحاً لمفهوم الإشراف ودعم التنفيذ يُستخدم في إطار سياسة الإشراف الجديدة. وسيتم تناول التوصيات الباقية في المبادئ التوجيهية للإشراف ودعم التنفيذ أو بموجب نموذج التشغيل الجديد.
- 14- وأوصى الاتفاق عند نقطة الإنجاز كذلك بأن يتم دعم السياسة بمبادئ توجيهية تحدّد، وتزيد في تطوير، المتطلبات والإجراءات التشغيلية والبشرية والإدارية الواجب اتباعها لتحسين إمكانيات مساهمة الصندوق مساهمة أفضل في أثر الأنشطة على المستوى القطري.

رابعاً - المبادئ التوجيهية

- 15- تقوم السياسة على مجموعة من المبادئ التوجيهية الرئيسية، وهي:
- الاعتراف بالمتلقين للقروض والمنح، الذين يملكون برامج التنمية وينفذونها، باعتبارهم شركاء رئيسيين يشاركون في المسؤولية عن المشروع؛
 - الالتزام بنظم إدارة محسنة ومعايير جودة ونقاير دقيقة مع الاسترشاد بالممارسات والسياسات الجيدة لتحسين الإدارة الفعالة وكذلك للرصد والتقييم؛
 - أنشطة إشراف ودعم تنفيذ توضع في سياق البرامج القطرية القائمة على أساس النتائج، ملتزمة تعظيم التداؤبات والفرص والتعلم إلى الحد الأعلى، وكذلك استخدام الموارد استخداماً كفواً؛

⁵ البرنامج التجريبي للإشراف المباشر: الاتفاق عند نقطة الإنجاز المقدم في الدورة الخامسة والثمانين للمجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2005. استفادت الوثيقة السياسية في الوصول إلى شكل أكثر فعالية من أشكال إدارة وظائف الإشراف من التقرير الداخلي للصندوق عن ترتيبات الإشراف، الذي استعرض التقارير والخبرات ووضع خيارات إشراف مختلفة لتناول عناصر هامة من أداء المشروع يمكن تناولها في سياق أنواع مختلفة من المشروعات التي يمولها الصندوق، ونموذج تشغيله الجديد الناشئ لتحقيق مزيد من الفعالية الإنمائية.

- تشجيع الابتكار أثناء تنفيذ المشروع؛
 - التعلُّم المستمر وتبادل المعرفة مع جميع أصحاب الشأن وبناء شراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المدني وشركاء آخرين في التنمية لزيادة تغطية الإشراف ومداه ودعم التنفيذ، وحيثما كان مناسباً - تحسين الممارسات لزيادة أثر التنمية.
- 16- تمثيلاً مع نتائج التقييم والخبرات التشغيلية المستمدة من البرنامج التجريبي للإشراف المباشر، تؤكد هذه السياسة حاجة الصندوق إلى أن يكون لديه اختيار أوسع للشركاء المشرفين، لكي يتخذ تدابير تصحيحية في حينها حيثما فشل الشركاء المشرفون (سواء في ذلك المؤسسات المتعاونة ومقدمو الخدمات بموجب عقود وفقاً لنمط الإشراف في الصندوق)، وليقوم بالإشراف هو نفسه؛ وأن يكون أكثر استجابةً واستباقاً في مسألة نتائج الإشراف من خلال دعم التنفيذ.

خامساً - نهج الصندوق في الإشراف ودعم التنفيذ

- 17- سيرتكز الإشراف على مشروعات/برامج الصندوق ودعم تنفيذها على حقائق قطرية وبرنامجية ملموسة. وثمة شكلان رئيسيان للإشراف هما - الإشراف الذي يضطلع به الصندوق والإشراف الذي تقوم به المؤسسة المتعاونة - وينقسم إشراف الصندوق إلى نهج شتى للاستجابة لخصائص ومتطلبات كل بلد ومشروع. ومن جهة ثانية، فإن دعم التنفيذ وظيفة منفصلة وإن تكن مكملة تركز على تأثير التطوير وعلاج المشكلات التشغيلية. ويرد فيما يلي وصف الطرائق ونهج كل منها والتشكيل التنظيمي.
- 18- يندرج تحت "الإشراف الاستجابي" شكلان رئيسيان: (أ) إشراف الصندوق والذي يتألف من "أنماط مزيج" مختلفة من موظفي المقر وموردي الخدمات التعاقدية، بما في ذلك المؤسسات الدولية/الإقليمية/القطرية المرموقة والشركاء المحليين؛ (ب) الإشراف الذي تقوم به المؤسسات المتعاونة، وهو ما زال مطلوباً ومناسباً في بعض الحالات، ولكن مع تحديد أفضل لأدوار كل من الصندوق والمؤسسات المتعاونة المعنية. وفيما يتعلق بإشراف الصندوق ودعم التنفيذ، سيتم تشجيع استخدام المؤسسات المحلية/الإقليمية/القطرية وبناء قدراتها، علاوة على الاستفادة من الوجود الميداني، ومدراء البرامج القطرية خارج المقر وأفرقة الإدارة القطرية والمنظمات الوطنية لتعزيز التأثير وتحقيق وفورات الكفاءة.

أنماط الإشراف

- 19- إشراف الصندوق. يُعهد إلى الصندوق بالإشراف على القروض/المنح، بما في ذلك إدارة القروض والإشراف على التنفيذ. ويمكن للصندوق أن يتعاقد مع مقدمي خدمات أكفاء لأداء مهام منفصلة. وستطبق نهج مختلفة باختلاف القدرات الوطنية على التنفيذ وحجم البرنامج القطري وترتيبات التمويل، ويمكن أن تشمل هذه النهج ما يلي:

(أ) إشراف الصندوق الذي يقوده المقر ويكون اعتماده على النظم/المؤسسات المحلية أو الوطنية أو الإقليمية معتدلاً في البلدان التي تتراوح قدرتها على التنفيذ بين المعتدلة والمنخفضة، ويتراوح حجم برنامج الصندوق القطري بين الكبير والمتوسط الحجم، وللمشروعات الابتكارية التي تكون إمكانيات التعلُّم فيها مرتفعة، وللمشروعات الواقعة في أوضاع قطرية معقدة و/أو صعبة.

(ب) إشراف الصندوق مع مؤسسات وطنية إقليمية أساساً، للمشروعات في البلدان التي تتراوح قدرتها الوطنية على التنفيذ بين المرتفعة والمتوسطة، ويتراوح حجم برنامج الصندوق القطري فيها بين المتوسط والصغير والتي للبرنامج القطري للصندوق فيها نهج قطاعي شامل/أو توجد فيها ترتيبات للتمويل الموحد؛

(ج) إشراف الصندوق - البرنامج القطري (ويشمل ذلك جميع القروض/المنح التي يشرف عليها الصندوق في بلد معين) مع استخدام المؤسسات الوطنية والإقليمية إلى حد كبير، والاعتماد على استعراضات مشتركة بين الحكومة والجهة المانحة للمشروعات التي تقع في بلدان لديها قدرة عالية على التنفيذ، ويتراوح حجم البرنامج القطري للصندوق فيها بين الكبير والمتوسط، وتوجد فيها إمكانيات لإقامة شراكات عريضة القاعدة.

20- إشراف المؤسسات المتعاونة - يُعهد إلى المؤسسات المتعاونة بإدارة القروض والإشراف على التنفيذ. وقد تشمل مشاركة الصندوق بموجب هذا الترتيب ما يلي: المصادقة على نطاق المهام وتشكيل البعثات، وتحديد متطلبات تقديم التقارير، والمشاركة في بعثات الإشراف. ويمكن تطبيق هذا النهج على مشروعات في البلدان التي تتراوح قدرتها الوطنية على التنفيذ بين المعتدلة والمنخفضة، وتتراوح أحجام البرامج القطرية للصندوق فيها بين المتوسط والصغير، وكذلك على المشروعات التي تمولها مؤسسة تمويل دولية أخرى ويكون الصندوق مشاركاً في تمويلها. ويتم التفاوض على كُتُب التعيين على أساس كل حالة بمفردها، ويعاد التفاوض بشأنها حسب الاقتضاء.

دعم التنفيذ

21- بغض النظر عن الطريقة التي يقع عليها الاختيار، سيظل الصندوق دائماً مسؤولاً عن تقديم الدعم للتنفيذ المتصل بتمويل من الصندوق. وسيقدم الصندوق دعماً للتنفيذ حسب الاقتضاء، وربما يستخدم منظمات محلية أو وطنية أو منظمات أخرى.

سادساً - معايير اختيار نمط الإشراف⁶

22- سيتبع الصندوق سياسة الاختيار المرن لأنسب نهج الإشراف التي تستجيب للظروف القطرية، وموقف الصندوق والقدرة المؤسسية المتطورة. يبدأ الاختيار بتحليل قطري عام أثناء عملية برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستند على النتائج، ثم يُهدَّب وتعاد صياغته ليتفق مع المتطلبات المحددة للبرنامج القطري أو المشروع أثناء مرحلة التصميم. ويمكن أثناء فترة تنفيذ المشروع أن يُعَيَّرَ نهج الإشراف لكي يستجيب للتغيرات والتطورات الحاصلة في البلد، وفي البنية العالمية للتنمية، وفي الصندوق، رهناً بالاتفاق بين الحكومة والصندوق.⁷

23- يمكن للقرارات المتعلقة بالنمط والنهج أن تستخدم المعايير التالية: (أ) القدرة الوطنية؛ (ب) طبيعة البرنامج القطري وحجمه وتعقده؛ (ج) إمكانيات التعلم والتشارك في المعرفة؛ (د) توفر الموارد البشرية الكافية والمناسبة في الصندوق.

⁶ انظر الملحق الأول للاطلاع على التفاصيل.

⁷ المجلس التنفيذي هو الذي يوافق على التغييرات في طريقة الإشراف من المؤسسة المتعاونة إلى الصندوق.

24- يوجز الملحق الأول المعايير الإشارية للتطبيق، وأنماط التنفيذ، والأثر على الموارد، والفوائد/المخاطر التي تتطوي عليها النهج الأربعة المبينة أعلاه، وستوضع تفاصيلها في المبادئ التوجيهية للإشراف ودعم التنفيذ. وسيشكل الحضور الميداني، ومدراء البرامج القطرية المقيمون في مكاتب خارج المقر، حيثما وجدوا، عنصراً هاماً في تحسين جودة الإشراف. ويلزم إدراج آليات تحسين الجودة في عمليات الشُّعب الإقليمية لضمان وجود إجراءات في الوقت المناسب لتحسين جودة الإشراف والتنفيذ.

سابعاً - الآثار التشغيلية للسياسة⁸

25- تتولى المؤسسات المتعاونة حالياً الإشراف على 95 في المائة من حافظة قروض الصندوق بناءً على اتفاقيات التعاون مع الصندوق وكتب التعيين المعيارية. ومن المنظور تخفيض الاعتماد على المؤسسات المتعاونة تدريجياً. ويستثنى من ذلك المشروعات التي تبادر بها المؤسسات المتعاونة ذاتها ويكون الصندوق ممولاً مشاركاً لها، ويوافق الممول الرئيسي على تولي مسؤوليات الإشراف.

26- بعد اعتماد هذه السياسة، ستركز السنوات الثلاث الأولى على بناء قدرات موظفي الصندوق وتحسين جودة الإشراف الذي يضطلع به الصندوق والمؤسسات المتعاونة ودعم التنفيذ. ويمكن أن تشمل الأنشطة المُضطلع بها في هذه المرحلة: تدريب الموظفين على التوريد والبرمجة، وتعزيز القدرات على إدارة القروض والمنح، ومراجعة كُتب التعيين لكي تعكس دور الصندوق في الإشراف بصورة أفضل، وإدخال آليات ضمان الجودة. وسيكون مدراء البرامج القطرية أكثر مشاركة في تطوير استراتيجية الإشراف ومساندة تنفيذ العمليات الإفرادية (بما في ذلك عندما يعهد بالإشراف إلى المؤسسات المتعاونة) وقيادة البعثات الميدانية أو المشاركة فيها.

27- وسيتم في نهاية هذه الفترة إجراء تقييم دقيق للأداء والدروس المستفادة، وكذلك تعيين أفضل الممارسات والمجالات التي تحتاج إلى تعزيز إضافي. وستوضع بناءً على هذا التقييم خطة تنفيذ مفصلة للسنوات الثلاث القادمة. إضافة إلى ذلك، سيتم تحديد أي تعديلات ضرورية لسياسة الإشراف ودعم والتنفيذ، واتفاقية إنشاء الصندوق و/أو سياسات الإقراض ومعاييره. وسيُدخل الاستخدام التدريجي للمؤسسات/النظم الوطنية. غير أن قرار زيادة استخدام النظم الوطنية (المتصل بأي جانب من جوانب وظائف الإشراف، كالإدارة المالية، مثلاً، والتوريد والقضايا الاجتماعية والبيئية، إلخ.) سيستند إلى تقدير مباشر للقدرات على أساس كل حالة بمفردها. وسيُنَبَّع هذا كجزء من حوار على المستوى القطري بحيث يبدأ أثناء وضع برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية ويتم تهيئته أثناء عملية البرمجة. ويتوقع أن تكون معظم القروض والمنح، بنهاية السنة العاشرة من اعتماد هذه السياسة، قد أصبحت تحت الإشراف المباشر للصندوق.

28- ولكي تنجح سياسة الإشراف ودعم التنفيذ سيحتاج الصندوق إلى تعزيز القدرات والعمليات على جميع المستويات داخل دوائر/شُعب الصندوق. غير أن ثمة مطلباً خاصاً يتعلق بدائرة إدارة البرامج، حيث سيضع تنفيذ نهج الإشراف الجديدة وتشغيلها - لاستيعاب وتحسين الوظائف التشغيلية التي جرت العادة بأن تقوم بها المؤسسات المتعاونة - عبئاً إضافياً كبيراً على وقت موظفي الشُّعب الإقليمية.

⁸ انظر الملحقين الثاني والثالث.

الآثار على الموارد

29- **الموارد البشرية.** ينصب التوجه الرئيسي لهذه السياسات على ضمان أن تعمل وظيفتنا بالإشراف ودعم التنفيذ متلازمتين. وتبعاً لذلك ستؤدي زيادة مشاركة الصندوق في الإشراف ودعم التنفيذ والمسؤولية المباشرة عنهما إلى زيادة أعباء العمل وتترك آثاراً على الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث عدد الموظفين وكفاءتهم على حدٍ سواء. وسوف يستثمر الصندوق استثماراً حاسماً على وجه الخصوص في تطوير الكفاءات والمهارات المناسبة سواء للموظفين الجدد أو الموظفين الحاليين في الصندوق، ومن بينهم موظفو الحضور الميداني. وتشير التقديرات الأولية لتكلفة بناء القدرات المتصلة مباشرة بالإشراف ودعم التنفيذ إلى أنها ستبلغ في السنوات العشر الأولى نحو 2.9 مليون دولار أمريكي، منها مبلغ 1.7 مليون دولار لزيادة عدد الموظفين وهذا يغطي معظمه من الأموال التي تُدفع حالياً إلى المؤسسات المتعاونة أو من تكاليف الموظفين الذين يُنقلون ضمن الصندوق، ومبلغ 1.2 مليون دولار أمريكي للتدريب الذي يمثل تكلفة إضافية. وسيتم توفير جزء من الزيادة اللازمة في الموارد البشرية وخاصة متطلبات الدعم التقني بواسطة التعاقد مع مؤسسات دولية/إقليمية/وطنية وخبراء استشاريين، في حين تتم تلبية الجزء الآخر من خلال تعيين موظفين جدد أو نقلهم ضمن الصندوق. وسيكون عدم تعزيز الموارد البشرية للصندوق عائقاً خطيراً لنجاح تنفيذ هذه السياسة.

30- **الموارد المالية.** يبلغ مجموع التكاليف السنوية للإشراف ودعم التنفيذ في الوقت الراهن نحو 19.8 مليون دولار أمريكي، تشكل الرسوم التي تدفع إلى المؤسسات المتعاونة نحو 50 في المائة منه، أما التكلفة المتأتية عن وقت موظفي الصندوق وتكاليف الخبراء الاستشاريين (بما في ذلك السفر، إلخ)، فنحو 25 في المائة لكل منهما. وسيكون الأثر الرئيسي لتنفيذ السياسة على هيكل تكاليف الصندوق زيادة في عدد الموظفين وتكلفة الشركاء المتعاقدين والخبراء الاستشاريين، يعوضها انخفاض في الرسوم التي تدفع إلى المؤسسات المتعاونة الناجم عن تخفيض الاعتماد على خدماتها.

31- وإذا افترضنا مزيجاً من النهج المختلفة، حيث يكون نصف الحافطة تحت إشراف أحد النهجين الأقل تكلفة في السنة العاشرة، ستكون التكلفة التقديرية للإشراف ودعم التنفيذ أعلى من التكاليف الراهنة بنحو 4%. أما إذا سار تطور القدرات الوطنية على الإشراف بسرعة أبطأ مما هو متوقع واضطراً الصندوق إلى الاعتماد إلى حد كبير على النهجين الأكثر طلباً للموارد فستكون التكلفة التقديرية للإشراف أعلى من التكاليف الحالية بنحو 12 في المائة. لذلك يمكننا أن نفترض أن تنفيذ السياسة تنفيذاً تاماً سيستدعي زيادة في التكاليف السنوية تتراوح بين 4 و12 في المائة (800 000 - 2.4 مليون دولار أمريكي) سيتم توفيرها من ميزانية الصندوق.

الفوائد

32- مع أن تكاليف إشراف الصندوق ودعم التنفيذ ربما تكون أعلى إلى حدٍ ما، ينبغي تقييم هذه الزيادة مع الفوائد التي ستعود منها. وتبيّن عمليات التقييم أن إشراف الصندوق المباشر ساهم في تحسين الفعالية الإنمائية وسمح للصندوق أن يحسّن تحقيق أهدافه المتمثلة في الابتكار والحوار السياساتي وتطوير الشراكات وتحسين الأثر وإدارة المعرفة. وتمكّن هذه السياسة الصندوق من الاستجابة استجابةً كافيةً للظروف القطرية ولاحتياجات البرنامج القطري باختيار المزيج الأمثل اللازم للإشراف، وتقديم عدد من الميزات الهامة على الترتيبات الراهنة القائمة على أساس المؤسسات المتعاونة. وتشكل هذه الترتيبات مسؤوليات إدارية واضحة تعود بدمج أفضل لوظائف الإشراف ودعم التنفيذ في البرامج القطرية، وتنسيق أفضل مع الشركاء، ومواءمة أفضل مع

الاستراتيجيات القطرية/الحكومية. وستكون هذه الترتيبات أكثر استجابةً للاحتياجات القطرية المحددة لتحسين الأداء.

33- قام المجلس التنفيذي للصندوق بتعيين الحاجة إلى إدارة المشروعات التي يدعمها الصندوق إدارة أفضل، لكي يتمكن من تحقيق النتائج والاستدامة بصورة أفضل. وسيكون إشراف الصندوق على المشروعات واحداً من الأدوات الرئيسية لتحقيق هذه الغاية. ونتيجةً لذلك، ستتحسن جودة البرامج القطرية للصندوق، بما في ذلك الأثر على فقراء الريف، والحوار مع أصحاب الشأن الرئيسيين، والتعلم والتشارك في المعرفة داخل الصندوق وداخل القطر. إضافةً إلى ذلك، من شأن إشراك المؤسسات الوطنية إشراكاً ملائماً في الإشراف أن يوفر أيضاً فهماً أعمق للنظم/القدرات الوطنية وفرصاً للأخذ بنهج ابتكارية قائمة على أساس الخبرات المحلية، وكذلك تنفيذ التدابير اللازمة لتعزيز النظم القطرية. ومن شأن تنويع ترتيبات الإشراف أن يعطي الصندوق تحكماً أكثر مباشرةً في تكاليف الإشراف، على حين أن تحسين دعم التنفيذ من شأنه زيادة التركيز على الأثر.

ثامناً - التوصية

34- يوصى بأن يوافق المجلس التنفيذي على سياسة الصندوق بشأن الإشراف ودعم التنفيذ على نحو ما هي مبينة أعلاه. ويطلب من المجلس على وجه الخصوص أن يلاحظ أن هذه السياسة:

- تعتمد رسمياً تعاريف الإشراف ودعم التنفيذ كما هي واردة في الفقرة 4، والتي ترسي العلاقة الملازمة والتكامل بين الوظيفتين؛
- تؤكد الدور المركزي للصندوق في إدارة الإشراف ويعترف بأن الصندوق مسؤول بصورة كاملة عن عملية دعم التنفيذ؛
- توفر طريقتين للإشراف - الإشراف المباشر للصندوق والإشراف المعهود به إلى المؤسسات المتعاونة - وسلسلة من النهج تستجيب استجابةً فعالةً للحقائق القطرية والبرنامجية الملموسة، كما ورد وصفه في الجزء خامساً؛
- تطبق معايير محسنة للجودة على مستوى المؤسسة للإشراف ودعم التنفيذ؛
- تستدعي وضع مبادئ توجيهية لتعيين الإجراءات ومعايير الجودة.

المعايير الإرشادية لتطبيق نهج الإشراف بموجب الإشراف المستجيب الذي يطبقه الصندوق

معايير للتطبيق	نهج الإشراف	أنماط التنفيذ	الآثار على الموارد	الفوائد/المخاطر
<p>تطبق على:</p> <ul style="list-style-type: none"> مشروعات في البلدان التي تتراوح قدرتها الوطنية على التنفيذ بين المتوسطة والمنخفضة، ويتراوح حجم البرنامج القطري للصندوق فيها بين المتوسط والصغير (مشروع أو مشروعين) مشروعات تبادر بها مؤسسات متعاونة ويكون الصندوق ممولاً مشاركاً فيها (ما يعادل 25% تقريباً من حافظة الصندوق الحالية) <p>مورد الصندوق:</p> <p>مدير برنامج قطري/فرق قطرية ذات خبرة/كفاءة محدودة أو عادية</p>	إشراف من قبل المؤسسات المتعاونة	<ul style="list-style-type: none"> التعاقد مع المؤسسات المتعاونة في نهج مشروعات تقليدي بينما يقدم الصندوق دعماً للتنفيذ بعثات يكون تكثيف تواترها معتدلاً يقصر التنفيذ على استخدام معتدل للمؤسسات/مقدمي الخدمات على الصعيد المحلي/الوطني/الإقليمي إدارة القرض من قبل مؤسسة متعاونة 	<p>التكلفة التقديرية للمشروع/سنة: 102 000 دولار أمريكي</p>	<ul style="list-style-type: none"> تضمن كفاءة الإشراف ودعم التنفيذ تقليل الطلب على القدرة الداخلية للصندوق إمكانية محدودة للحوار السياساتي/التعلم ارتفاع تكاليف الوحدة <p>خطورة السياسات الرئيسية لجميع البدائل: قرار استراتيجي من إدارة الصندوق بالحصول على موارد بشرية ومالية كافية لبدء اعتماد إشراف مستجيب.</p>
<p>تطبق على:</p> <ul style="list-style-type: none"> مشروعات في البلدان التي تتراوح قدرتها الوطنية على التنفيذ بين المتوسطة والمنخفضة، ويتراوح حجم البرنامج القطري للصندوق فيها بين الكبير والمتوسط (مشروعين أو أكثر) مشروعات ابتكارية تكون فرص تعلم المعرفة وفرص التعلم فيها عالية أوضاع البلد معقدة/صعبة (ما يعادل 25% تقريباً من حافظة الصندوق الحالية) <p>مورد الصندوق:</p> <p>مدير برنامج قطري/فرق قطرية ذات خبرة/كفاءة عادية فقط</p>	إشراف من قبل الصندوق	<ul style="list-style-type: none"> بعثات مكثفة التواتر يوفدها الصندوق استخدام معتدل للمؤسسات/مقدمي الخدمات على الصعيد المحلي/الوطني/الإقليمي التركيز على بناء القدرات الوطنية إدارة القرض من قبل الصندوق 	<p>التكلفة التقديرية لكل مشروع/سنة: 100 000 دولار أمريكي</p> <ul style="list-style-type: none"> مدير برنامج قطري لكل ستة مشروعات بعثتان اثنتان لكل مشروع كل سنة في السنوات الثلاث الأولى من التنفيذ وبعثة واحدة كل سنة في السنوات المتبقية من فترة التنفيذ مدخلات الخبراء الاستشاريين: 15 يوم عمل لشخص واحد لكل بعثة 	<ul style="list-style-type: none"> تضمن كفاءة الإشراف ودعم التنفيذ الإقبال الفعال لحلقة التعلم العجز عن تطوير القدرة الوطنية ارتفاع تكاليف الوحدة

معايير للتطبيق	نهج الإشراف	أنماط التنفيذ	الآثار على الموارد	الفوائد/المخاطر
<p>تطبّق في البلدان التي تكون لديها:</p> <ul style="list-style-type: none"> • قدرة وطنية عالية أو متوسطة على التنفيذ • يكون حجم البرنامج القطري للصندوق فيها صغيراً أو متوسطاً (مشروعاً واحداً أو اثنين) <p>(ما يعادل 15% تقريباً من حافظة الصندوق الحالية)</p> <p>مورد الصندوق:</p> <p>مدير برنامج قطري/فرق قطرية ذات خبرة/كفاءة عالية</p>	<p>إشراف من قبل الصندوق، معظمه مع مؤسسات وطنية/إقليمية</p>	<ul style="list-style-type: none"> • بعثات منخفضة التواتر يوفدها الصندوق • استخدام كبير للمؤسسات/مقدمي الخدمات على الصعيد المحلي/الوطني/الإقليمي • اعتماد كبير على النظم الوطنية • إدارة القرض من قبل الصندوق 	<p>التكلفة التقديرية لكل بلد/سنة: 85 000 دولار أمريكي</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدير برنامج قطري كل سنة بلدان • بعثة واحدة لكل بلد في السنة • عقود الخدمات المحلية: 100 يوم عمل لشخص واحد لكل بلد في السنة 	<ul style="list-style-type: none"> • ملكية وطنية • بناء القدرات الوطنية • انخفاض تكاليف الوحدة • مخاطر مالية نيابية • ريبب في التركيز على أولويات الصندوق
<p>تطبّق في البلدان التي تكون لديها:</p> <ul style="list-style-type: none"> • قدرة وطنية عالية على التنفيذ • يكون حجم البرنامج القطري للصندوق فيها كبيراً أو متوسطاً (مشروعين اثنين أو أكثر) • إمكانية لإقامة شراكات ذات قاعدة عريضة <p>(ما يعادل 35% تقريباً من حافظة الصندوق الحالية)</p> <p>مورد الصندوق:</p> <p>مدير برنامج قطري/فرق قطرية ذات خبرة/كفاءة عالية</p>	<p>إشراف من قبل الصندوق، البرنامج القطري</p>	<ul style="list-style-type: none"> • بعثات منخفضة التواتر يوفدها الصندوق نتيجة لاستخدام المؤسسات/مقدمي الخدمات على الصعيد المحلي/الوطني/الإقليمي • استخداماً كبيراً • اعتماد كبير على استعراضات مشتركة بين الجهات المانحة و/أو النظم الوطنية • إدارة القرض من قبل الصندوق 	<p>التكاليف المقدرة لكل برنامج قطري/سنة: 254 000 دولار أمريكي</p> <ul style="list-style-type: none"> • مدير واحد يعمل لبعض الوقت لكل برنامج قطري • ثلاث بعثات/قطر/سنة • عقود الخدمات المحلية: 200 يوم عمل لشخص واحد لكل بلد في السنة • إدارة القروض لثلاث مشروعات/قطر (في المتوسط) 	<ul style="list-style-type: none"> • ملكية وطنية • بناء القدرات الوطنية • حوار/تنسيق السياسات • انخفاض تكاليف الوحدة • مخاطر مالية نيابية • ريبب في التركيز على أولويات الصندوق

تنفيذ سياسة الإشراف ودعم التنفيذ

1- تفترض سياسة الإشراف ودعم التنفيذ القيام بوظيفتي الإشراف ودعم التنفيذ إما باستخدام مؤسسات متعاونة أو باستخدام موظفين من المقر ومؤسسات وطنية وإقليمية ودولية مشهورة. وستطبق نهج الإشراف العامة الأربعة في "المزيج" الذي هو أنجع ما يكون للحفاظ الإجمالية وكذلك لفرادى البلدان والبرامج القطرية. والنهج الذي يُستخدم في أي بلد بعينه يقوم إلى حد كبير على أساس تقدير القدرة الوطنية على التنفيذ وحجم البرنامج القطري. ويرد تصنيف مؤقت للبلدان في الحافظة الراهنة على أساس هذين البعدين في المصنوفة الواردة أدناه، بناء على أرقام تقريبية لدرجة الأداء القطري لسنة 2005 بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء وعدد المشروعات الموافق عليها/الجارية.

البلدان المشمولة بالحافظة الحالية				
من خلال تطبيق القدرة العظيمة في التنفيذ وحجم البرنامج القطري				
القدرة على التنفيذ			حجم البرنامج القطري	
منخفضة	متوسطة	عالية		
3	2	1	كبير (ثلاثة مشروعات أو أكثر)	
4	12	17	متوسط (مشروعان)	
3	6	4	صغير (مشروع واحد)	
11	9	8	5	15

عالية: تقييم الأداء القطري بناء على تخصيص الموارد على أساس الأداء بأنه أعلى من المتوسط الإقليمي + 0.5
متوسطة: تقييم الأداء القطري بناء على تخصيص الموارد على أساس الأداء بأنه معادل للمتوسط الإقليمي +/- 0.5
منخفضة: تقييم الأداء القطري بناء على تخصيص الموارد على أساس الأداء بأنه أدنى من المتوسط الإقليمي - 0.5

2- بحسب القدرة على التنفيذ وحجم البرنامج القطري سيطبق أي قرار فردي بشأن نهج إشراف بالاستناد إلى تقييم مباشر للقدرات ووضع البلد على أساس كل حالة بعينها. ونمطا الإشراف هما التاليان:

- (أ) **إشراف المؤسسات المتعاونة.** يُعهد بالإشراف على القروض/المنح إلى المؤسسة المتعاونة. وتطبق هذه الطريقة على المشروعات الواقعة في بلدان تتراوح قدرتها الوطنية على التنفيذ بين المعتدلة والمنخفضة، ويتراوح حجم برامج الصندوق القطرية فيها بين المتوسط والصغير؛ وكذلك على المشروعات التي تبادر بها مؤسسات تمويل دولية أخرى، ويقدم لها الصندوق تمويلاً مشتركاً ويعمل كمؤسسة متعاونة. (الخلايا 5، 6، 8، 9 من المصنوفة).
- (ب) **الإشراف المباشر للصندوق.** يتولى الصندوق الإشراف على القروض/المنح مباشرة. وتتألف هذه الطريقة من ثلاثة نهج متنوعة ممكنة، وهي:

- (i) نهج بقيادة المقر مع اعتماد معتدل على نظم/مؤسسات محلية أو وطنية أو إقليمية للمشروعات الواقعة في بلدان تتراوح قدراتها الوطنية على التنفيذ بين المعتدلة والمنخفضة، ويتراوح حجم برنامجها القطري بين الكبير والمتوسط، وعلى المشروعات الابتكارية التي توجد فيها إمكانيات تعلم عالية وعلى المشروعات الواقعة في أوضاع قطرية معقدة/صعبة (الخلايا 2، 3، 5، 6)؛

(ii) يُضطلع بالأنشطة الرئيسية باستخدام نُظُم/مؤسسات وطنية وإقليمية؛ في حالة المشروعات الواقعة في بلدان تتراوح قدرتها الوطنية على التنفيذ بين العالية والمعتدلة، وأحجام برامجها القطرية بين المتوسط والصغير، وتكون ترتيبات تمويلها بواسطة النهج القطاعية الشاملة و/أو التمويل الموحد (الخلايا 4، 5، 7، 8)؛

(iii) الإشراف على البرنامج القطري الذي يشمل كل القروض/المنح التي يشرف عليها الصندوق والمقدمة إلى بلد بعينه مع استخدام النظم الوطنية والتعاقد مع مؤسسات وطنية أو إقليمية ويُعتمد فيه على إجراء استعراضات مشتركة بين الحكومة والجهة المانحة؛ للبلدان ذات القدرة الوطنية العالية على التنفيذ وحيث يتراوح حجم البرنامج القطري بين الكبير والمتوسط، وتوجد إمكانية لإقامة شراكات عريضة القاعدة (الخلايا 1، 2، 4)

3- دعم التنفيذ. بغض النظر عن النمط المختار، يظل الصندوق دائماً مسؤولاً عن تقديم الدعم لتنفيذ ما هو متصل بتمويل الصندوق. وسيقدم الصندوق دعماً للتنفيذ حسب المطلوب، وربما يستخدم أيضاً المنظمات المحلية/الوطنية.

إطار النتائج

موجز السرد	مؤشرات الأداء الرئيسية
الهدف	تحسُّن أثر المشروعات والبرامج القطرية وجودتها نتيجة لتحسُّن الإشراف ودعم التنفيذ
تعميم سياسة الإشراف الجديدة ودعم التنفيذ في نموذج التشغيل للصندوق	<ul style="list-style-type: none"> • اعتماد الصندوق لسياسة استعراض التنفيذ (ديسمبر/كانون الأول 2006) • وضع المبادئ التوجيهية التشغيلية لوضع الإشراف ودعم التنفيذ في صيغتهما النهائية وتعميمها في الشُّعب الإقليمية (مايو/أيار 2007) • شمول برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستند إلى النتائج لأداء الإشراف والاستراتيجية المقترحة للإشراف على البرامج القطرية (مايو/أيار 2007) • إدراج وصف طرائق الإشراف في وثيقة تصميم المشروع باعتبار ذلك مطلباً إلزامياً (مايو/أيار 2007) • تعميم سياسة الإشراف ودعم التنفيذ والمبادئ التوجيهية التشغيلية على الموظفين والشركاء والمؤسسات المتعاونة والخبراء الاستشاريين (يونيو/حزيران 2007) • تصميم الاتفاقات المحسَّنة مع المؤسسات المتعاونة والموافقة عليها (يونيو/حزيران 2007) • تصميم إطار لاختيار الشركاء الوطنيين/الإقليميين وتقييم أدائهم والموافقة على هذا الإطار (يونيو/حزيران 2007) • وضع نماذج تدريب بناء القدرات على الإشراف ودعم التنفيذ قائمة على أساس الحاجة لموظفي الصندوق والشركاء القطريين والمؤسسات المتعاونة والشركاء الوطنيين/الإقليميين (ابتداءً من يونيو/حزيران 2007) • إدراج جودة الإشراف في الاستعراض السنوي للبرنامج القطري (أبريل/نيسان 2007) • إنشاء نظام ضمان الجودة بموجب خطة العمل مع إدراج مؤشرات للإشراف ودعم التنفيذ لإجراء تقييم مستقل لجودة الإشراف على فترات منتظمة (ديسمبر/كانون الأول 2007) • المحافظة على صلة المشروعات بمستوى لا يقل عن 60 في المائة للصلة العالية و40 في المائة للصلة المقبولة • رفع مستوى فعالية المشروع من مستوى خط الأساس ومقداره 66 في المائة (تقييم خارجي مستقل) إلى 75 في المائة في ديسمبر/كانون الأول 2008 و 80 في المائة في 2009 • رفع مستوى كفاءة المشروع العالي والمقبول من 45 في المائة إلى مستوى لا يقل عن 60 في المائة في 2009
رصد كفاءة وفعالية الإشراف ودعم التنفيذ بواسطة نظامين معززين لتحسين الجودة ولضمان الجودة	