

Document: EB 2007/91/R.7  
Agenda: 6  
Date: 7 August 2007  
Distribution: Public  
Original: English

**A**



**تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ  
توصيات التقييم وتدابير الإدارة  
المجلد الأول  
التقرير الرئيسي**

المجلس التنفيذي - الدورة الحادية والتسعون  
روما، 11 - 12 سبتمبر/أيلول 2007

---

**للاستعراض**



## مذكرة إلى السادة المدراء التنفيذيين

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي لاستعراضها.

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

### Shyam Khadka

كبير مدراء الحافظة

رقم الهاتف: +39-06-5459-2388

البريد الإلكتروني: [s.khadka@ifad.org](mailto:s.khadka@ifad.org)

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

### Luciano Lavizzari

مدير مكتب التقييم

رقم الهاتف: +39-06-5459-2274

البريد الإلكتروني: [l.lavizzari@ifad.org](mailto:l.lavizzari@ifad.org)

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

### Deirdre McGrenra

الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: +39-06-5459-2374

البريد الإلكتروني: [d.mcgrenra@ifad.org](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)



## المحتويات

ii	موجز تنفيذي
1	أولاً - مقدمة
1	المنهجية
2	ثانياً - نطاق التقييم ومحتوياته
5	ثالثاً - وضع تنفيذ توصيات اتفاق نقطة الإنجاز
7	رابعاً - الاستعراض المواضيعي لتدابير اتفاق نقطة الإنجاز
8	ألف - الاستهداف والتمايز بين الجنسين
11	باء - المجالات التقنية
15	جيم - إدارة المشروعات
19	دال - الموضوعات العامة
20	خامساً - الاستنتاجات والتوصيات

## الملاحق

23	الملحق الأول - مصادر الاستجابة إلى توصيات اتفاقات نقطة الإنجاز
25	الملحق الثاني - وضع تنفيذ توصيات التقييم بحسب الموضوعات (%)
	الملحق الثالث - رد مكتب التقييم على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير
26	الإدارة لعام 2007

## موجز تنفيذي

- 1- يزود تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة المجلس التنفيذي بالمعلومات عن وضع التوصيات المعتمدة عند نقطة إنجاز عمليات التقييم المنفذة عام 2005. ويرمي هذا التقرير إلى مساندة المساءلة والتعلم على نحو ما هو محدد في سياسة التقييم في الصندوق. كما أنه يتيح الفرصة لإدارة الصندوق للرد على القضايا العامة المطروحة في عمليات التقييم المذكورة.
- 2- وتعتبر الاستجابة لتوصيات التقييم المعتمدة عند نقطة الإنجاز مرضية عموماً. وبشكل إجمالي فقد روعيت 20 توصية من أصل 23 توصية موجهة إلى الصندوق على المستوى المؤسسي في سياسة الصندوق الجديدة بشأن الإشراف ودعم التنفيذ، وسياسة الاستهداف في الصندوق، واستراتيجية الصندوق في إدارة المعرفة. وحالما تُنجز البرامج الجديدة للفرص الاستراتيجية القطرية، والمشروعات الجديدة، فإن نسبة تطبيق التوصيات على المستوى القطري ومستوى المشروعات ستصل إلى نحو 90 في المائة.
- 3- ومن بين التوصيات الاستراتيجية فإن الاستهداف هو المسألة الأشد تكرراً، ولاسيما التعريف الواضح للمجموعة المستهدفة وتوسيع تغطية أنشطة المشروعات لتشمل أشد المجموعات الاجتماعية ضعفاً. وتتضمن إحدى استجابات الصندوق تطبيق التعريف الأوضح للمجموعات المستهدفة في عمليات الصندوق واستراتيجياته والوارد في سياسة الصندوق بشأن الاستهداف المعتمدة حديثاً.
- 4- وتبرز التوصيات المتعلقة بالتمويل الريفي ضرورة تعزيز مساهمة الصندوق في النهوض بالسلامة المالية والفعالية التشغيلية لمؤسسات التمويل الصغرى، والمساعدة في تصميم منتجات مالية متناسبة على النحو الأمثل مع احتياجات فقراء الريف.
- 5- وفيما يتعلق بالبنى الأساسية الريفية، وتمشياً مع توصيات التقييم، فإن الصندوق سيركز على اختيار الأنشطة ذات الأثر الواسع على فقراء الريف والقابلة للمساندة في مرحلة ما بعد انتهاء المشروع. وبموجب توصيات التقييم، فإن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة المستندة إلى النتائج ستنصب على التصميم المرن وتعزيز صلات المشروعات المدعومة من الصندوق مع البرامج الإنمائية القطرية. وبالمثل فإن استراتيجية الصندوق في إدارة المعرفة تهدف إلى تحسين اقتسام المعارف وأنشطة دعم التنفيذ وتحديث منصات تقانة المعلومات مثل البوابة المعنية بالفقر الريفي.
- 6- وبما أن موضوعات الاستدامة والابتكار ما تزال تطرح التحديات، فإن من الضروري أن تزيد عمليات التقييم المقبلة من تركيزها على هذه الموضوعات. كما أن الصندوق يقوم بالاستجابة إلى مسألة متكررة، وهي الرصد والتقييم، عبر زيادة تعبئة المساعدة التقنية على مستوى المشروعات وتدعيم الالتزام بمواءمة نظام المشروعات مع نظم الرصد الوطنية والبرامجية الواسعة.
- 7- وثمة قدر أكبر من التوصيات ذات الوجيهة الاستراتيجية بالمقارنة بما كان عليه الحال في السنوات الماضية. وإلى جانب ذلك فإن العدد الواسع للتوصيات قد انخفض كثيراً. وتدعو الحاجة إلى مساندة هذه التحسينات، وذلك أساساً من خلال تعيين الأسباب الجذرية للمشكلات المحددة. وسيساعد مثل هذا النهج الإدارة على اتخاذ تدابير تصحيحية فعالة وحسنة التوقيت.

- 8- وثمة نسبة أعلى من التوصيات الموجهة إلى الحكومات القطرية الشريكة أو التي تتطلب استجابات مشتركة من الصندوق وتلك الحكومات.
- 9- ومن المنتظر أن يتواصل هذا الاتجاه في المستقبل القريب وأن يؤثر على طبيعة التقارير المقبلة عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة.





## تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة

### أولاً – مقدمة

- 1- يزود تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة المجلس التنفيذي بالمعلومات عن وضع التوصيات المعتمدة عند نقطة إنجاز عمليات التقييم المنفذة عام 2005. وهذا هو التقرير الرابع في السلسلة منذ اعتماد سياسة التقييم في الصندوق.<sup>1</sup> ويرمي التقرير إلى مساندة المساءلة والتعلم على نحو ما هو محدد في سياسة التقييم في الصندوق. كما أنه يتيح الفرصة لإدارة الصندوق للرد على القضايا العامة التي طرحت في عمليات التقييم المنفذة عام 2005 وأبرزت في التقرير السنوي عن نتائج عمليات الصندوق وأثرها المرفوع في العام الماضي.<sup>2</sup>
- 2- ويعتمد هذا التقرير الهيكل الذي سبق استخدامه في التقارير السابقة. ويحتوي المجلد الأول على تحليل إحصائي ومواضيبي للمجموعة الكاملة من توصيات التقييم واستجابات الإدارة. أما المجلد الثاني فيتضمن رداً مفصلاً على كل توصية. وتمشياً مع قرار المجلس التنفيذي الصادر في سبتمبر/أيلول عام 2006، فإن المجلد الثاني لا يحتوي على تفاصيل التوصيات التشغيلية<sup>3</sup>، ولكنه يركز على التوصيات المتعلقة بالاستراتيجيات والسياسات فحسب.

### المنهجية

- 3- يؤدي إبرام اتفاق نقطة الإنجاز إلى إطلاق عملية متابعة للتوصيات المعتمدة وإلى إعداد تقرير عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة. ولأغراض إعداد التقارير، تقوم دائرة إدارة البرامج باستعراض توصيات اتفاق نقطة الإنجاز وإدراجها ضمن ثلاثة تصنيفات. ويحدد التصنيف الأول الجهة المسؤولة عن متابعة التوصيات. وقد اعتمدت الفئات التالية عند إعداد هذا التقرير:

- السلطات الحكومية للبلد الشريك؛
- المؤسسة المتعاونة؛
- الصندوق – المستوى المؤسسي؛
- الصندوق – المستوى القطري؛ و
- الصندوق – مستوى المشروعات.

- 4- أما التصنيف الثاني فيستند إلى طبيعة التوصيات وفقاً لسياسة التقييم، وذلك على النحو التالي:

- تشغيلية، إذا ما كانت التوصية تقترح تدبيراً مخصصاً؛
- استراتيجية، إذا ما كانت تقترح نهجاً أو مساراً للتدابير؛ و
- سياساتية، إذا ما كانت ترتبط بالمبادئ الهادية للصندوق.

<sup>1</sup> EB 2003/78/R.17/Rev.1

<sup>2</sup> EB 2006/89/R.10

<sup>3</sup> تتوافر تفاصيل وضع تنفيذ التوصيات التشغيلية من خلال نظام التتبع الذي تديره دائرة إدارة البرامج في الصندوق.

- 5- ووفقاً للتصنيف الثالث فإن التوصيات تقسم على أساس 22 فئة مواضيعية مثل الاستهداف، وبناء القدرات، والبنى الأساسية، والإشراف. ويميز التصنيف المواضيعي المعتمد في التقرير الحالي (تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2007) بناء القدرات عن حوار السياسات؛ وتصميم المشروعات عن تنظيم/إدارة المشروعات؛ والرصد والتقييم عن المعلومات/الاتصالات. وقد أدخلت فئة إضافية، هي تنمية البنى الأساسية، لتغطية العدد المرتفع من التوصيات التي تشير إلى عمليات التعاقد، والإشراف، والاستدامة المتصلة بمبادرات تنمية البنى الأساسية.
- 6- وبعد استعراض مكتب التقييم لقائمة توصيات اتفاق نقطة الإنجاز وإقرارها، يُطلب إلى الشعب الإقليمية للصندوق رفع تقرير عن وضع متابعة كل توصية معتمدة وتقديم الأدلة على إرساء دارة التعلم. وبما أن توصيات التقييم قد تكون موجهة لجهات أخرى غير الصندوق، فإن المسؤولية عن تدابير المتابعة لا تقع دائماً على عاتقه. ومع ذلك فإن إدارة الصندوق ترصد هذه التوصيات وتبلغ المجلس التنفيذي عنها ضمن التقرير السنوي عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة.
- 7- ووفقاً لسياسة التقييم في الصندوق تناقش الإدارة تقرير وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة مع مكتب التقييم ( الملحق الثالث).

## ثانياً – نطاق التقييم ومحتوياته

- 8- يتناول تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2007 أربعة عشر تقييماً من أصل التقييمات الستة عشر التي أعدها مكتب التقييم عام 2005 (انظر الإطار). وتشمل هذه التقييمات ما يلي: خمسة تقييمات محلية؛ وثلاثة تقييمات للبرامج القطرية؛ وخمسة تقييمات إنجاز؛ وتقييم مؤسسي واحد. ومن بين التقييمين المتبقين أدرج التقييم المواضيعي بشأن اللامركزية في أفريقيا الشرقية في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2006. ولم يُدرج تقييم إنجاز مشروع تخفيف وطأة الفقر الريفي في أرهنغاي في منغوليا ضمن التقرير الحالي بالنظر إلى أن اتفاق نقطة الإنجاز لم يوضع في صيغته النهائية إلا في فبراير/شباط عام 2007؛ وسُدرج هذا التقييم ضمن تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2008.

### عمليات التقييم المنفذة عام 2005

قام مكتب التقييم بإجراء 16 تقييماً عام 2005 وذلك على النحو التالي: 11 تقييماً للمشروعات/البرامج (تقييم مرحلي أو تقييم إنجاز)، وثلاثة تقييمات للبرامج القطرية، وتقييماً مواضيعياً واحداً عن اللامركزية في أثيوبيا، وأوغندا، وجمهورية تنزانيا المتحدة، وتقييماً مؤسسياً واحداً.

وتندرج **تقييمات المشروعات/ البرامج** في الصندوق ضمن فئتين هما:

1. **التقييمات المرحلية:** وهي تقييمات إلزامية قبل البدء بمرحلة أخرى من المشروع أو إطلاق مشروع مشابه في الإقليم ذاته. وتستخدم هذه التقييمات لتقدير مبررات الدخول في مرحلة أخرى وتحسين تصميم وتنفيذ الأنشطة اللاحقة. وقد أدرجت التقييمات المرحلية التالية في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2007.

- غانا: مشروع صون الأراضي في الإقليم الشرقي الأعلى لصالح أصحاب الحيازات الصغيرة -

## المرحلة الثانية؛

- غانا: مشروع التنمية الزراعية في الإقليم الغربي الأعلى؛
  - غينيا: برنامج التنمية المحلية والإحياء الزراعي في فوتا دجالون؛
  - الهند: مشروع إدارة موارد المجتمعات المحلية في الإقليم الشمالي الشرقي بالمناطق المرتفعة؛
  - فنزويلا (جمهورية - البوليفارية): مشروع التنمية الاقتصادية للمجتمعات المحلية الريفية الفقيرة.
2. **تقييمات الإنجاز:** وتُجرى عادة بعد انتهاء المشروع واستكمال تقرير إنجاز المشروع الذي تعده الجهة المقترضة بالتعاون مع المؤسسة المتعاونة. وأدرجت تقييمات الإنجاز التالية في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2007:

- الصين: مشروع التنمية الزراعية المتكاملة في جنوب غرب أنهوي؛
  - المكسيك: مشروع التنمية الريفية لصالح مجتمعات الميان في شبه جزيرة يوكاتان؛
  - المغرب: مشروع التنمية الريفية في تافيلالت وداس؛
  - موزامبيق: مشروع التنمية الزراعية في نياسا؛
  - أوغندا: برنامج مساندة التنمية على مستوى الأقسام.
- وتوفر **تقييمات البرامج القطرية** تقديراً لأداء وأثر الأنشطة المدعومة من الصندوق في بلد معين ومن ثم فإنها تقدم لبنات ملموسة مباشرة لصياغة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. ويشتمل تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2007 على ثلاثة تقييمات من هذا النوع هي:

- بنغلاديش؛
- المكسيك؛
- رواندا.

وتجرى **التقييمات المؤسسية** لتقدير فعالية وأثر السياسات، والاستراتيجيات، والأدوات، والثَّهَج على مستوى الصندوق. ويتضمن تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2007 تقييماً مؤسسياً واحداً عن البرنامج التجريبي للإشراف المباشر.

9- وتغطي عمليات التقييم التي يستعرضها هذا التقرير كل الشعب الإقليمية للصندوق. وكانت حصة شعبية الشرق الأدنى وشمال أفريقيا الأدنى إذ تناولها تقييم واحد فحسب، في حين حظيت الشعب الأخرى بحصص متساوية بلغت ثلاثة تقييمات (الجدول 1).

10- وبالمقارنة مع الأعوام الماضية فإن تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2007 يتضمن عدداً أقل من التقييمات المرحلية وبالتالي نسبة أعلى من تقييمات الإنجاز (الجدول 2). كما أنه يحتوي على نسبة أعلى من التوصيات الموجهة إلى السلطات الحكومية أو التي تتطلب استجابة مشتركة من الصندوق وتلك السلطات (الجدول 3). ويخلف كلا هذين العاملين أثراً مهماً على استجابات الإدارة.

## الجدول 1

## التوزيع الإقليمي لتقييمات عام 2005 الخاضعة للاستعراض

التقييمات المرحلية	تقييمات الإنجاز	تقييمات البرامج القطرية	التقييمات المؤسسية	المجموع
3				3
	2	1		3
1	1	1		3
1	1	1		3
	1			1
			1	1
<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>14</b>

11- وبصورة إجمالية فقد أسفرت عمليات التقييم عن 277 توصية: ووفر تقييم البرنامج القطري لرواندا العدد الأكبر من التوصيات (34)، في حين أنتج التقييم المرحلي لموزامبيق العدد الأدنى منها (8). وبشكل عام، فقد انخفض متوسط عدد التوصيات (19) بالمقارنة بما كان عليه في العام السابق (29).

## الجدول 2

## أنواع التقييمات المنفذة بين عامي 2002 و2005 الخاضعة للاستعراض

التقييمات	فترة التقييم		
	2005	2004	2003
مرحلية	5	8	8
إنجاز	5	1	2
برامج قطرية	3	2	4
مواضعية		2	2
مؤسسية	1	-	1
<b>المجموع</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>17</b>

12- وينطبق الجزء الأعظم من التوصيات التي يستعرضها هذا التقرير على سياقات مخصصة للمشروعات (42 في المائة) وهو ناجم عن تقييمات مرحلية (38 في المائة). ويتناول نحو ثلث التوصيات الاستراتيجيات القطرية للصندوق أو عملياته (ومعظمها ناتج عن تقييمات البرامج القطرية).

## الجدول 3

## توصيات التقييم بحسب نوع التقييمات ومستواها

مرحلية	إنجاز	برامج قطرية	مؤسسية	المجموع
	17	6	23	8%
		1	1	0%
11	12	56	79	29%
5	28	2	35	13%
	2	1	20	8%
88	28		116	42%
<b>104</b>	<b>87</b>	<b>66</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>38%</b>	<b>31%</b>	<b>24%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>

13- ومن حيث طبيعة التوصيات فإن تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2007 يتضمن قدراً أكبر من التوصيات الاستراتيجية (53 في المائة) وبالتالي مقداراً أقل من التوصيات التشغيلية (39 في المائة) (الجدول 4). ويتعارض ذلك مع ما كان عليه الحال في تقرير العام الماضي الذي تضمن نسبة أعلى من التوصيات التشغيلية (68 في المائة). ويعود ذلك في جانب منه إلى انخفاض عدد التقييمات المرحلية وارتفاع عدد تقييمات الإنجاز بالمقارنة مع تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2006. وتحدد معظم التوصيات الاستراتيجية مسارات العمل المزمعة للصندوق على المستوى القطري. وتتطلب هذه، ضمن جملة أمور، صياغة استراتيجيات قطرية جديدة وتحديد أشكال استهداف جديدة. وبالمقابل فإن التوصيات التشغيلية تنطبق حصراً على سياقات المشروعات. ويتضمن التقرير الحالي قدراً أكبر من توصيات السياسات، والناجمة أساساً عن التقييم المؤسسي المتعلق بالإشراف المباشر.

#### الجدول 4

#### توزيع التقييمات بحسب المستوى والطبيعة

المجموع	سياساتية	استراتيجية	تشغيلية	
23		18	5	المستوى القطري للصندوق/الحكومة
1		1		المستوى القطري للصندوق/ المؤسسة المتعاونة/ الحكومة
79		77	2	المستوى القطري للصندوق
35		24	11	الحكومة
23	22	1		المستوى المؤسسي للصندوق
116		25	91	المشروع
277	22	146	109	المجموع
100%	8%	53%	39%	المجموع (%)

#### ثالثاً - وضع تنفيذ توصيات اتفاق نقطة الإنجاز

14- وفي تحليلات تدابير المتابعة فإن تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2007 يستخدم ست فئات لوضع التنفيذ هي<sup>4</sup>:

- متابعة كاملة - التوصيات مدرجة تماماً ضمن المسار الجديد للأنشطة/العمليات؛
- غير مستحقة بعد - لم يتم بعد اعتماد التوصيات التي ستُدمج تماماً في المشروعات/البرامج القطرية/برامج الفرص الاستراتيجية القطرية؛
- جارية - تم الشروع في التدابير وفقاً للوجهة الموصى بها خلال اتفاق نقطة الإنجاز؛
- مرتقبة - توصيات تعذرت متابعتها؛
- جزئية - توصيات لم تطبق بالكامل، أو مطبقة على نحو يختلف عما تم إقراره خلال اتفاق نقطة الإنجاز، ولكن ذلك يراعي الغرض المقصود؛
- غير منطبقة - التوصيات غير المنجزة بسبب الظروف المتغيرة في السياق الإنمائي القطري أو لأسباب أخرى.

<sup>4</sup> يناظر هذا التصنيف ما استُخدم في تقرير العام الماضي، باستثناء فئتي "غير مستحقة بعد" و"جارية".

15- ويعرض الجدول 5 موجزاً لوضع تنفيذ التوصيات. أما الملحق الثاني فيصنّف وضع التنفيذ بحسب الموضوع.

### الجدول 5 وضع تنفيذ توصيات التقييم

المجموع	غير مستحقة			متابعة كاملة		
	غير منطبقة	جزئية	مرتبقة	جارية	بعد	ممتدة
23		1			8	14
%100		%4			%35	%61
79	1	3		8	25	42
%100	%1	%4		%10	%32	%53
1				1		
%100				%100		
35	2	1	4		8	20
%100	%6	%3	%11		%23	%57
23	2			1		20
%100	%9			%4		%87
116	3	4	2	9	28	70
%100	%2	%3	%2	%8	%24	%60
<b>277</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>69</b>	<b>166</b>
<b>%100</b>	<b>%3</b>	<b>%3</b>	<b>%2</b>	<b>%7</b>	<b>%25</b>	<b>%60</b>

16- بلغ عدد التوصيات التي أدرجت إدراجاً تاماً ضمن العمليات، والاستراتيجيات، والسياسات الجديدة 166 توصية أي ما نسبته 60 في المائة تقريباً. بل إن هذه النسبة أعلى بكثير فيما يتعلق بالتوصيات المنطبقة على المستوى المؤسسي للصندوق وأقل قليلاً فيما يتصل بالتوصيات الموجهة إلى الصندوق على المستوى القطري. ويرجع ذلك إلى العدد المرتفع للتوصيات غير المستحقة والتي تنتظر صياغة برامج جديدة للفرص الاستراتيجية القطرية. وحظيت نسبة سبعة وخمسين في المائة من التوصيات الموجهة إلى السلطات الحكومية بمتابعة كاملة.

17- وتدرج نسبة تقرب من 25 في المائة من التوصيات في فئة "غير مستحقة بعد". ويرجع ذلك إلى أن نسبة ضخمة من التوصيات مستخلصة من تقييمات الإنجاز والتقييمات القطرية والتي تحتاج إلى متابعة ببرامج جديدة للفرص الاستراتيجية القطرية أو بمشروعات جديدة.<sup>5</sup> وعلى سبيل المثال، فإن تدابير اتفاق نقطة الإنجاز المتعلقة بكل من المكسيك ورواندا ستتحقق بالموافقة على برامج جديدة للفرص الاستراتيجية القطرية. وستشتمل المشروعات الجديدة الخاصة بغانا، والمكسيك، ورواندا، وجمهورية فنزويلا البوليفارية الجاري إعدادها على توصيات التقييم.<sup>6</sup>

18- ويجري الآن تنفيذ نسبة صغيرة من تدابير اتفاق نقطة الإنجاز (7 في المائة). وتتألف هذه التدابير أساساً من توصيات استراتيجية ترتبط بحوار السياسات ومبادرات التنسيق بين الجهات المانحة. وفيما يتعلق

<sup>5</sup> يعرض الملحق الأول الأدوات المستخدمة في الاستجابة إلى توصيات التقييم.

<sup>6</sup> ينطبق وضع "غير مستحقة بعد" على التوصية المتعلقة بترتيبات الحضور الميداني في بنغلاديش، التي لا يمكن العناية بها إلى أن يقوم المجلس التنفيذي باستعراض البرنامج التجريبي للحضور الميداني.

بنسبة 2 في المائة من تدابير اتفاق نقطة الإنجاز (سنة تدابير)، فإن التنفيذ "مرتقب". وفي غانا، وأوغندا يُنتظر أن توفر السلطات الحكومية المتابعة للتوصيات المتعلقة بالرصد والتقييم وإدارة أموال المشروعات. وفي غينيا، وبسبب القلاقل الأهلية، فقد تم تعليق المفاوضات مع السلطات الحكومية بشأن صيانة البنى الأساسية.

19- وفيما يتعلق بتسع توصيات، أي 3 في المائة، فقد صنّف الامتثال على أنه "جزئي". وفي غانا، تعذر إرساء علاقات شراكة مع المنظمات غير الحكومية لتشكيل مجموعات المزارعين لمحو الأمية في برنامج النمو الريفي في المنطقة الشمالية من غانا. على أن هذه المجموعات ستؤخذ في الحسبان ضمن سياق المبادرات التي تحكمها المجتمعات المحلية.

20- وفي موزامبيق تحقق جانب من ترتيبات اللامركزية المحددة في اتفاق نقطة الإنجاز: فقد طبقت اللامركزية على أنشطة التنفيذ، والرصد، وبعض مسؤوليات الإدارة على مستوى المقاطعة أو القسم، في حين ظل تنسيق برامج الصندوق من مسؤولية المستوى الوطني. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الصندوق لم يمول المشروعات الجهوية الجديدة ذات القطاعات المتعددة.

21- وصنّفت النسب المتبقية من التوصيات والبالغة 3 في المائة على أنها "غير منطبقة". وفي غانا، فقد اعتُبر "خيار" طلب مراجعة لعملية منح العقود غير مجد. وفي موزامبيق، لم يُقبل الاقتراح الداعي إلى إجراء استعراض استهلال مبكر. وجرت العناية بهذا الشاغل التقييمي من خلال سياسة الصندوق الجديدة بشأن الإشراف ودعم التنفيذ.<sup>7</sup>

## رابعا – الاستعراض المواضيعي لتدابير اتفاق نقطة الإنجاز

22- يتناول هذا القسم التصنيف المواضيعي لتوصيات التقييم. وبناء على محتويات التوصيات فقد تم تحديد أربعة مجموعات مواضيعية. وتشمل المجموعة الأولى كل تدابير اتفاق نقطة الإنجاز المتعلقة بالاستهداف، ومشاركة المستفيدين، والمنظمات المجتمعية، وقضايا التمايز بين الجنسين. أما المجموعة الثانية فتضم التوصيات الخاصة بالمجالات التقنية مثل تطوير البنى الأساسية، والتمويل الريفي، وتنمية الأسواق. وتتضمن المجموعة الثالثة التوصيات المعنية بالإدارة، والتصميم، والإشراف على أنشطة المشروعات، وإدارة الموارد البشرية، وترتيبات الحضور الميداني. وتغطي المجموعة الرابعة موضوعات عامة مثل تصميم استراتيجيات الخروج والابتكار. وتشير التوصيات المتبقية إلى نصائح تنفيذ مخصصة أو إلى الاتجاهات الاستراتيجية العامة على مستوى البلد أو المشروع، وهي مسائل لا يتناولها هذا القسم.

23- ويعتبر الاستهداف المسألة الأشد تكرراً في التوصيات ذات الطبيعة الاستراتيجية والمتولدة أساساً عن تقييمات الإنجاز وتقييمات البرامج القطرية. وفي مجموعة المسائل التقنية الأساسية فإن المسألتين الأكثر تكراراً هما التمويل الريفي وتطوير البنى الأساسية (الجدول 6). ومن بين المجالات التقنية المهمة الأخرى بناء قدرات المستفيدين، والمنظمات القاعدية، والمؤسسات العامة.

24- ومن حيث التكرار فإن موضوع الرصد والتقييم يأتي في طليعة موضوعات مجموعة إدارة المشروعات. وتدعو توصيات الرصد والتقييم إلى اضطلاع الصندوق بدور نشط في توفير المساعدة التقنية في رصد

النتائج. كما أن التوصيات تتناول النهج المتغير للرصد والتقييم الذي يجب أن يعتمد على الإحصاءات الوطنية أو أن يُربط بنظم رصد البرامج الإنمائية الواسعة.

## الجدول 6

## توصيات التقييم بحسب موضوعها وطبيعتها

الحالات <sup>أ</sup>	%	المجموع	الطبيعة			الموضوع	المجموعة
			استراتيجية	سياساتية	تشغيلية		
8	5.4	15	15			الاستهداف	الاستهداف
5	2.2	6	4		2	التمايز بين الجنسين	التمايز بين الجنسين
2	1.1	3	2		1	المشاركة	الجنسين
3	2.5	7	5		2	المنظمات	
1	0.4	1	1			إدارة الموارد الطبيعية	
2	1.4	4			4	تنمية الأسواق	
2	0.7	2	2			تنمية المشروعات	
8	7.9	22	11		11	التمويل الريفي	المجالات التقنية
6	8.7	24	6		18	البنى الأساسية الريفية	
7	6.9	19	12		7	التدريب وبناء القدرات	
3	1.4	4	4			حوار السياسات	
8	4.3	12	8		4	علاقات الشراكة	
3	1.8	5	5			اللامركزية	
5	5.1	14	12		2	تصميم المشروعات	
8	5.1	14	6		8	تنظيم المشروعات وإدارتها	
3	1.1	3	3			الحضور الميداني	
10	7.9	22	8	1	13	الرصد والتقييم	إدارة المشروعات
7	3.2	9	4		5	الموارد البشرية	
9	5.8	16	8	4	4	التعلم واقتسام المعلومات/المعارف	
3	6.5	18	1	17		الإشراف	
2	1.8	5	2		3	استراتيجية الخروج	الموضوعات
3	1.4	4	3		1	الابتكار والتكرار	العامة
8	6.9	19			19	مشورة التنفيذ	موضوعات
9	10.5	29	24		5	الاستراتيجية	أخرى
14	100.0	277	146	22	109	المجموع	

<sup>أ</sup> عدد عمليات التقييم التي أدرج فيها كل موضوع.

## ألف - الاستهداف والتمايز بين الجنسين

## الاستهداف

25- أسفرت اتفاقات نقطة الإنجاز الخاضعة للاستعراض في هذا التقرير عن 15 توصية تتعلق بالاستهداف على امتداد ثمانية تقارير للتقييم. وتتعلق معظم التقارير بعينين اثنتين: الافتقار إلى التحديد الصريح للمجموعة المستهدفة، والعجز عن الوصول إلى المجموعات الأشد فقراً وضعفاً. وجرى التأكيد على



التحديد الواضح في عمليات التقييم المنفذة في الهند، والمكسيك، والمغرب، ورواندا، وأوغندا، وجمهورية فنزويلا البوليفارية.

26- وفي معظم هذه السياقات فسيتم توفير المتابعة الكاملة بعد وضع الصيغة النهائية للمشروعات الجديدة (غانا وجمهورية فنزويلا البوليفارية) أو البرامج الجديدة للفرص الاستراتيجية القطرية (المكسيك ورواندا). وفي جمهورية فنزويلا البوليفارية ستركز مشروعات الصندوق الجديدة على السكان الأصليين. وسيطلب هذا الاستهداف الجديد تخصيص المزيد من الموارد لتنفيذ المشروعات. وتمشياً مع ما خلص إليه تقييم البرنامج القطري فإن عمليات الصندوق في المكسيك ستستهدف أيضاً السكان الأصليين. وتؤكد حالتا المكسيك وجمهورية فنزويلا البوليفارية التزام الصندوق بتطبيق نتائج التقييم على استراتيجية الاستهداف الجديدة.

27- وفي غانا، واستجابة لتوصيات التقييم، فإن البرنامج الجديد للنمو الريفي في المنطقة الشمالية من غانا سيتمح الأولوية في أنشطته إلى المناطق التي تتسم بانخفاض مستوى الأوضاع الاقتصادية الاجتماعية عن المعدل الوسطى<sup>8</sup>. وفي أوغندا، يمول الصندوق برنامج متابعة في المجالات ذاتها المستهدفة في برنامج مساندة التنمية على مستوى الأقسام بغية ضمان استمرار منافع هذا البرنامج. وداخل المناطق أو المجتمعات المحلية المستهدفة، يخرط الصندوق بنشاط لضمان مشاركة الفقراء في الأنشطة الممولة. ويتطلب ذلك تعزيز قدرات الوكالات المنفذة وموظفي المشروعات فيما يتعلق بالأدوات والتجهج المناسبة لاحتياجات المجموعة المستهدفة.

28- وبالإضافة إلى ذلك، فإن من الواجب اعتماد هدف تعزيز مشاركة فئات اجتماعية معينة في خطط العمل وأدوات الرصد. ومن المزمع القيام بأنشطة موجهة نحو الشباب، مثل برامج التدريب على القيادة، في جمهورية فنزويلا البوليفارية. وفي أوغندا، فإن الصندوق سيعيد النظر في أهداف أنشطة التنمية الزراعية بغية ضمان صلتها باحتياجات المجموعة المستهدفة.

29- وإدراكاً من الإدارة بأن مصاعب الاستهداف المتكررة ترجع في جانب منها إلى الافتقار إلى سياسة واضحة للاستهداف فقد قامت بوضع سياسة الاستهداف في الصندوق التي اعتمدها المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول عام 2006.<sup>9</sup> وتوفر هذه السياسة تعريفاً واضحاً للمجموعة المستهدفة للصندوق، وتحدد المبادئ الهادية للوصول إليها، وتقدم نظرة عامة لسبل العناية بأمر الاستهداف في سياق الأدوات التشغيلية للصندوق.<sup>10</sup>

### التمايز بين الجنسين

30- تتسم قضايا المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بالأهمية في ست من توصيات اتفاق نقطة الإنجاز. وفي المكسيك ورواندا، تنصب التوصيات على صياغة الاستراتيجيات اللازمة للنهوض بأثر البرامج القطرية على تمكين المرأة. وفي المكسيك، أرسى الصندوق تعاوناً وثيقاً مع المعهد الوطني للمرأة لتعزيز الاهتمام

<sup>8</sup> طُوّر الصندوق معايير تحديد تستند إلى المؤشرات الاقتصادية الاجتماعية (معدل معرفة القراءة والكتابة، ومعدل تفشي الأمراض)، والفقر النسبي، وأصول البنى الأساسية (حالة الطرق، والقدرة على الوصول إلى الماء والكهرباء، وتغطية شبكات الإذاعة والهواتف المحمولة)، والرصيد الاجتماعي (عدد المنظمات، والرابطات، وما إلى ذلك).

<sup>9</sup> EB 2006/88/R.2/Rev.1.

<sup>10</sup> "تحدد مهمة الصندوق "مجموعته المستفيدة" على أنها سكان الريف الذين يعانون من الفقر وانعدام الأمن الغذائي في البلدان النامية. وضمن هذه المجموعة العريضة، فإن الصندوق يجهد بصورة نشطة للوصول إلى المعدمين حسب تعريفهم الوارد في الهدف 1 من الأهداف الإنمائية للألفية، الذين يتمتعون بالقدرة على الاستفادة من تيسير الوصول إلى الأصول والفرص المتعلقة بالإنتاج الزراعي والأنشطة الريفية المدرة للدخل".

بقضايا التمايز بين الجنسين في أنشطة المشروعات. وفي رواندا، ستسهم أنشطة الرصد والتقييم المراعية للتمايز بين الجنسين في تحديد العوامل التي تحول دون تمتع النساء بالمنافع الإنمائية.

31- وفي الصين، وغينيا، وجمهورية فنزويلا البوليفارية، اتخذت التوصيات المتعلقة بالتمايز بين الجنسين في سياق المشروعات. واستجابة لهذه التوصيات فقد أعيد النظر في الصين بطرق التدريب بحيث تتلاءم على نحو أفضل مع الاحتياجات المعرفية للنساء. وأعد كتيب عن قضايا التمايز بين الجنسين لتعزيز الاهتمام بهذه القضايا عند تصميم المشروعات وتنفيذها.<sup>11</sup> وعلى المستوى القطري، يساند الصندوق الاتحاد النسائي بغية تعزيز نفوذ هذا الاتحاد في ميدان السياسات واتخاذ القرارات.

32- وفي غينيا، أوصى تقييم برنامج التنمية المحلية والإحياء الزراعي في فوتا دجالون بتعزيز قدرات موظفي المشروعات لتعميق الوعي بقضايا التمايز بين الجنسين. وعُقدت دورات تدريبية مختلفة حول تطبيق مبادئ الرصد والتقييم لتعميم الاهتمام بقضايا التمايز بين الجنسين. ويبين مثالا رواندا وجمهورية فنزويلا البوليفارية أهمية الرصد والتقييم كأداة لتتوير موظفي المشروعات بشأن مدى استهداف الأنشطة المزمعة للمرأة، ولاكتشاف أسباب التباين في المنافع المقدمة إليها، وتحديد الأساليب الناجحة لتمكينها.<sup>12</sup>

### المشاركة

33- وفي هذا التقرير تركز ثلاث توصيات على المشاركة. وسيحدد البرنامج المقبل للفرص الاستراتيجية القطرية ومشروعات الصندوق القادمة في رواندا استراتيجية لترويج المشاركة واعتماد طرق تيسير ريفية على مستوى الهيئات الإدارية اللامركزية. وفي غينيا، وبعد فترة اختبار طويلة وانطلاقة بطيئة، ساهمت المنهجيات والتقنيات التشخيصية التشاركية في تعزيز ملكية القرويين للعملية الإنمائية، ولاسيما منهم النساء والشباب.

### المنظمات

34- تنصب سبع توصيات على استراتيجيات الصندوق ومن بينها الاستراتيجيات المتعلقة بالمنظمات المجتمعية، ومجموعات ورابطات المصالح. وفي المكسيك، تشمل جميع المشروعات الجارية للصندوق على مكونٍ لتدعيم التنظيم الداخلي وقدرات المجموعات. وتتم مواءمة نهج تشكيل المجموعات وتعزيزها بحيث تتناسب مع أوضاع المستفيدين المعنيين. وسيرتكز المشروع الجديد للصندوق في المكسيك على مبدأ نقل وظائف تنفيذ المشروع وإدارة الموارد إلى المنظمات والمجتمعات المحلية ضمن المجموعة السكانية المستهدفة. وفي جمهورية فنزويلا البوليفارية، تهدف مبادرات الصندوق المتعلقة بالمنظمات المجتمعية إلى تعزيز مشاركتها في عملية اتخاذ القرارات وقدرتها على التكيف مع السياق التنظيمي والسياسي/المؤسسي المتغير. وإدراكاً لأهمية ضمان استمرار دور المجموعات المجتمعية وفعاليتها، وبغية الامتثال الكامل لتوصيات التقييم، فقد أدرج البرنامج الجديد لمساندة سبل المعيشة على مستوى الأقسام في أوغندا مخصصات للمتطوعين المجتمعيين.

<sup>11</sup> مولّت هذه المبادرات بأموال منح متممة قدمتها اليابان (دراسة تقدير التمايز بين الجنسين وبناء الوعي في المشروعات المدعومة من الصندوق في الصين).

<sup>12</sup> في جمهورية فنزويلا البوليفارية، أجري استعراض لتجربة مشروع التنمية الاقتصادية للمجتمعات المحلية الريفية الفقيرة فيما يتعلق بترويج مشاركة المرأة وذلك بمساندة من برنامج تعزيز الإمكانيات الإقليمية لمراقبة وتقييم مشروعات تخفيف وطأة الفقر الريفي في أمريكا اللاتينية والكاريبي.

## باء – المجالات التقنية

### تنمية الأسواق والمشروعات

35- يتضمن تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة أربع توصيات بشأن تنمية الأسواق، وتوصيتين عن المشروعات والقطاع الخاص. وتركز هذه التوصيات على الهدف العام المتمثل في النهوض بفرص الأسواق المتاحة لأصحاب الحيازات الصغيرة مع ضمان شروط معاملات شفافة وعادلة في الوقت ذاته. وينبثق ربط نفاذ المزارعين إلى الأسواق بتنمية الأنشطة التجارية الزراعية للقطاع الخاص كتحديد أساسيات من التحديات التي يواجهها الصندوق. وينظر البرنامج الجديد للفرص الاستراتيجية القطرية لبنغلاديش إلى الأنشطة التجارية الزراعية على أنها حلقة الوصل بين فقراء الريف والأسواق الحضرية والتصديرية. على أن بلوغ الأهداف الاستراتيجية للصندوق يتطلب ترافق دعم تنمية القطاع التجاري الزراعي بمبادرات لتعزيز مشاركة أصحاب الحيازات الصغيرة في سلاسل قيمة الأنشطة الزراعية التجارية. وفي بنغلاديش، تستند مكونات الربط بالأسواق في مشروع تنمية البنى الأساسية التسويقية في أقاليم شارلاند ومشروع التمويل الصغير لصغار المزارعين والمزارعين الهامشيين إلى هذه المبررات.

36- وفي غانا، يهدف برنامج النمو الريفي في المنطقة الشمالية من غانا إلى تعزيز الاندماج والتنسيق في صفوف الجهات المعنية لسلاسل القيمة وضمان الاتساق مع طلب الأسواق الحضرية. ويشتمل نهج سلاسل القيمة على مفهوم القوة التي تتركز بالنسبة للسلع الزراعية عند مستوى الوسطاء السوقيين وشركات التجهيز. وانطلاقاً من الإقرار بعلاقة القوة في سلسلة القيمة فإن مبادرات المشروعات ستساند المزارعين عبر تيسير الوصول إلى معلومات الأسواق وبنائها الأساسية وتعزيز القدرة الإنتاجية. وعلى وجه الخصوص، فإن البرنامج سيروج للأدوات الابتكارية لاقتسام المعلومات السوقية<sup>13</sup> والزراعة التعاقدية لتعزيز الشفافية والنهوض بالتنسيق السوقي.

### التمويل الريفي

37- استناداً إلى التجارب الناجحة الشاملة للمشروعات المعانة من الصندوق فإن توصيات التقييم تشير إلى تحديات أخرى يواجهها الصندوق فيما يتعلق بثلاث قضايا رئيسية هي: (أ) تعزيز قدرات المقترضين بغية خفض النسبة المئوية للحافظات المعرضة للخطر وتعزيز السلامة المالية لمؤسسات التمويل الصغرى؛ (ب) مساعدة مؤسسات التمويل الصغرى والمصارف على تصميم منتجات مالية ملائمة لاحتياجات فقراء الريف؛ (ج) تعزيز الفعالية التشغيلية لمؤسسات التمويل الصغرى والمصارف الرسمية المشاركة.

38- وسعت المشروعات المعانة من الصندوق إلى التصدي لهذه التحديات بعدد من الطرق. واتسم مشروع التنمية الزراعية المتكاملة في جنوب غرب أنهوي في الصين بنجاح ملحوظ من حيث صرف القروض، ولكنه عانى من ارتفاع معدل التخلف عن تسديد القروض الذي بلغ 15 في المائة. وهكذا فقد تم إدماج الخدمات المالية الريفية في برنامج لتعزيز القدرات التقنية والتجارية لمتلقي القروض.

<sup>13</sup> يمكن على سبيل المثال، وكما أشار الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007-2010، أن تكون الهواتف المحمولة أداة هامة في خفض تكاليف المعلومات وتقليل عدم التناظر في المعلومات المتاحة.

- 39- وتشير المجموعة الثانية من التوصيات إلى تصميم الخدمات الريفية الملائمة لاحتياجات فقراء الريف وسماهم. ويعمل مشروع التمويل الصغير لصغار المزارعين والمزارعين الهامشيين في بنغلاديش على الترويج لمنتجات قروض ابتكارية تستند، ضمن جملة أمور، إلى شروط سداد خاصة وقروض موسمية. وفي أوغندا، يساند الصندوق الحوار لتحديد الأدوات المناسبة لتلبية الطلب من الأسر الفقيرة.
- 40- وتركز المجموعة الثالثة من التوصيات على الحاجة إلى تحسين الاستدامة التشغيلية لمؤسسات التمويل الصغرى، وفعاليتها، ونطاق تغطيتها. وبالاستناد إلى الدروس المستخلصة من مشروعات الصندوق السابقة واستنتاجات التقييمات المرحلية فإن برنامج النمو الريفي في المنطقة الشمالية من غانا يتضمن التعزيز المؤسسي والدعم المالي للمصارف الريفية والمجتمعية الراقية في توسيع نطاق تغطيتها ليصل إلى المناطق النائية. وفي رواندا، تعمل الدراسات المعمقة على تحديد الأدوات المثلى لمساندة مؤسسات التمويل الصغرى. كما ستنفذ دراسة معمقة في أوغندا لتحديد الاستراتيجية المقبلة لمنظمة تنمية بونيورو تورو، بما في ذلك تسجيلها كهيئة قانونية. وبالمثل، وبالنظر إلى التجربة الإيجابية لمشروع التنمية الاقتصادية للمجتمعات المحلية الريفية الفقيرة في جمهورية فنزويلا البوليفارية، فإن الصندوق يساند عملية بناء للمؤسسات ترمي إلى النهوض بالتنسيق والتفاعل بين الاتحادات الائتمانية. وفي المكسيك، أسهم الصندوق في إرساء ترتيبات شراكة مثمرة بين الهيئة الوطنية لتنمية مجتمعات السكان الأصليين والصناديق الإقليمية بغية تكرار النموذج في ظل سياقات أخرى.

#### البنى الأساسية الريفية

- 41- استُحدثت فئة أخرى هذا العام لمراعاة العدد المرتفع من التوصيات المتعلقة بتطوير البنى الأساسية (24 توصية في ستة تقييمات). وتتعلق هذه التوصيات بثلاثة موضوعات رئيسية هي: (أ) تحديد مبادرات تطوير البنى الأساسية التي تتمتع بأثر واسع ومستدام على المجموعات السكانية والمشروعات الريفية؛ (ب) الحاجة إلى ضمان شفافية عمليات التوريد والتعاقد التي تعزز من فرص عمل الفقراء؛ (ج) استراتيجية للإشراف والإدارة الفعالين تكفل الاستدامة. وفيما يتعلق بالموضوع الأول، فقد روعيت توصيات التقييم في المشروعات المعانة من الصندوق. وعلى سبيل المثال، فإن استثمارات الصندوق المتعلقة بالبنى الأساسية في غينيا تركز على مرافق الإنتاج والتجهيز الزراعيين. وفي بنغلاديش، أبرم الصندوق اتفاقية تمويل مشترك مع هولندا لتمويل تطوير البنى الأساسية في المناطق الريفية الفقيرة. وفي غانا، يربط برنامج النمو الريفي في المنطقة الشمالية بين تطوير البنى الأساسية والهدف الواسع المتمثل في تنمية سلاسل القيمة وتيسير الوصول إلى الأسواق.<sup>14</sup>
- 42- وفيما يتعلق بعمليات التعاقد والتوريد الخاصة بأعمال البناء/الاستصلاح، فإن برنامج النمو الريفي في المنطقة الشمالية من غانا سيعزز من قانون التوريد العام الذي يكفل الامتثال إلى الخطوط التوجيهية الحكومية. وستُشرك رابطات المنتفعين بالمياه والمنظمات المجتمعية الأخرى في أنشطة التوريد والإشراف. وفي مشروع الإدارة المجتمعية للموارد في سونامغانج في بنغلاديش تضطلع المنظمات المجتمعية بالمسؤولية عن تنفيذ أعمال البناء والاستصلاح. كما أن مشروع تنمية البنى الأساسية التسويقية

<sup>14</sup> على سبيل المثال، فإن الأنشطة المتعلقة بالطرق الفرعية ستقتصر على إصلاح أقسام معينة من الطرق في المناطق التي سيتم فيها تطوير سلاسل الإمداد، وتحديد التحسينات، وإنشاء المعابر وقنوات الصرف والأنفاق الصغيرة، اللازمة لبعض أقسام الطرق التي تظل مغمورة بالمياه بعد موسم الأمطار، وهو ما يتسبب في مشكلات نقل ضخمة.

في أقاليم شارلاند يعمل بالشراكة مع رابطة التعاقد مع العمال لضمان توفير العمل للفقراء خلال عمليات البناء.

43- وأخيراً، فإن عدداً كبيراً من التوصيات يتناول الاستدامة طويلة الأجل للبنى الأساسية. وفي غانا، سيقوم الصندوق، وأثناء تحديد استثمارات البنى الأساسية، بتعيين مسؤوليات الإدارة عن البنى الأساسية المنشأة في مرحلة ما بعد المشروع بغية تعزيز الاستعداد لأنشطة الصيانة بعد إقفال المشروع. وفي غينيا، يوفر المشروع الجاري لمساندة المجتمعات القروية الممول من الصندوق منتدى للحوار مع الإدارات المحلية لتحديد المسؤولية عن صيانة البنى الأساسية المنشأة في إطار برنامج فوتا دجالون. وبالإضافة إلى ذلك، فقد بذلت الجهود لنشر المعلومات التقنية عن صيانة البنى الأساسية. وفي المغرب، تم توجيه التوصيات المتعلقة باستدامة الاستثمارات الممولة من الصندوق إلى السلطات الحكومية المحلية أو الوطنية. وأبدت إدارة الصندوق موقفاً إيجابياً إزاء هذه التوصيات، ولو أن الأدوات المتاحة لتنفيذها محدودة.

#### التدريب وبناء القدرات

44- يبلغ عدد التوصيات المتعلقة بالتدريب وبناء القدرات 19 توصية. وتبرز هذه التوصيات أهمية تحسين القدرات التقنية والإدارية للموظفين بالنسبة لتعزيز نوعية عمليات الصندوق وأثرها. وفي الصين وأوغندا، تلقى موظفو المشروعات والوحدات المنفذة التدريب على النهج التشاركية لاستهداف الفقراء والتخطيط على مستوى القرى. وفي موزامبيق، تشمل جميع المشروعات الجارية مكوثاً لبناء القدرات وتعزيز المؤسسي في صفوف السلطات اللامركزية في المناطق النائية. وفي جمهورية فنزويلا البوليفارية، وفر الصندوق الدعم لتعزيز استجابة الإدارات المحلية لطلبات المنظمات القاعدية والمجتمعية. وفي غينيا حشد الصندوق الموارد المتاحة عبر برنامج تعزيز القدرة الإدارية للمشروعات التي يمولها الصندوق في أفريقيا الغربية والوسطى.

45- وفي رواندا، ترمي استثمارات الصندوق المقبلة إلى النهوض بقدرات رابطات المزارعين في ميدان التخطيط والإدارة. وسيتم ذلك عبر طرق التدريب الابتكارية مثل التعلم بالعمل، وتبادل الخبرات مع النظراء، والزيارات الميدانية. وفي غينيا، سيشترك البرنامج الإقليمي لبناء القدرات في تمويل التدريب التقني للنساء والشباب. كما قدمت توصيات بشأن تحسين فعالية الإرشاد الزراعي. ويستجيب مشروع الصندوق الجديد في الصين تماماً لهذه التوصية: فقد تم تحديد أدوات ابتكارية تستند إلى الآليات السوقية والطرق التشاركية (انظر الإطار).

#### تعزيز فعالية الخدمات الإرشادية

أسفر مشروع التنمية الزراعية المتكاملة في جنوب غرب أنهوي في الصين عن تحسن كبير في نطاق المساعدات التي تقدمها الخدمات الإرشادية إلى المزارعين. وأوصى تقييم الإنجاز بإحداث المزيد من التحسينات في شكل تسليم الخدمات وفي الموارد المطلوبة للتصدي للتحديات الجديدة التي يطرحها الاقتصاد السوقي. ويشتمل البرنامج الجديد للتنمية الريفية المستند إلى الوحدات القياسية في إقليم سينجيانغ أوغور ذي الحكم الذاتي على نهجين ابتكاريين لتعزيز فعالية الخدمات الإرشادية وهما: الإرشاد التشاركي و"نظام المبعوثين التقنيين". ويستند الإرشاد التشاركي إلى تدريب موظفي الإرشاد على العمليات التشاركية، وتحديد الاحتياجات وترتيب أولوياتها بصورة تشاركية، والتخطيط والتقييم المجتمعيين. أما نظام المبعوثين التقنيين، فيعمل في المناطق التي يتفشى فيها الفقر بمعدلات عالية لضمان العناية باحتياجات الأسر الفقيرة. ويستند التعاقد مع المبعوثين التقنيين إلى الآليات السوقية التي تتضمن: (أ) الاختيار المشترك بين المبعوث والمزارع/المشروع عبر التفاعل وجهاً لوجه وعلى أساس

المصلحة المشتركة؛ (ب) انخراط المبعوث على أساس اقتسام المنافع/الأخطار؛ (ج) الترويج الحكومي من خلال توفير أموال الاستهلاك؛ (د) إزالة الحدود الإدارية لتسليم خدمات المبعوثين.

### حوار السياسات<sup>15</sup>

46- وصل عدد التوصيات المعنية بحوار السياسات إلى أربع توصيات. وجاءت هذه التوصيات من عمليات التقييم التي نفذت في المكسيك، ورواندا، وأوغندا. وتنبثق برامج الفرص الاستراتيجية القطرية في المكسيك ورواندا كمنصات لحوار السياسات. كما أن المشاركة في المنتديات الإنمائية، مثل الجماعة الاستشارية للشركاء الإنمائيين في رواندا، تتيح مثل هذه الفرص. وحُدّد حوار السياسات في تقرير الإنجاز الخاص بأوغندا على أنه أداة لضمان متابعة الإجراءات والتدابير المعتمدة. وسيضمن انخراط الصندوق المعزز في السياق القطري وفي منتديات السياسات تنفيذ التوصيات الموجهة إلى الإدارات المحلية والحكومات الوطنية بشكل كامل.

### الشراكات

47- بلغ عدد التوصيات المتعلقة بترتيبات الشراكة في الصندوق 12 توصية. وبالنسبة لكل من بنغلاديش، والمكسيك، والمغرب، ورواندا، فإن توصيات التقييم تنطبق على شراكات الصندوق على المستوى القطري، وهي تحدد الحاجة إلى إرساء علاقات شراكة استراتيجية مع القطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية، والجهات المانحة، وما إليها. واستجابة لهذه التوصيات فإن البرنامج الجديد للفرص الاستراتيجية القطرية في بنغلاديش يركز على علاقات الشراكة الاستراتيجية مع الشركات الخاصة لتوفير الفرص السوقية للمنتجين الصغار والصغيرين. وتساند مبادرات الصندوق الاستثمارات المؤسسية المتخذة في إطار علاقات الشراكة مع رابطات المنتجين، وكذلك مع منظمات مثل مراكز تطوير الأعمال التجارية بغية تعزيز الصلات مع المجموعة المستهدفة للصندوق. وتقوم عمليات الصندوق في بنغلاديش بتعميم قضية الشفافية في اختيار المنظمات غير الحكومية. وفي المكسيك، فإن عملية تجهيز برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية تفسح المجال للتعاون مع المنظمات غير الحكومية والشركاء الممولين (مثل البنك الدولي ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية).

48- وفيما يتعلق بالتوصيات المتصلة بإمكانية بناء الشراكات على مستوى المشروعات، فإن المشروع المقبل في جمهورية فنزويلا البوليفارية سيتيح للصندوق الفرصة لإرساء التعاون مع مراكز البحوث المتخصصة بقضايا السكان الأصليين. وفي غانا، ستطبق ترتيبات الشراكة مع المنظمات غير الحكومية المتعلقة بتوحيد نظام الكتابة على المشروعات الجارية الأخرى. كما تم توجيه توصيات تقييم بشأن علاقات الشراكة إلى الوكالات المنفذة للمشروعات. وفي المغرب، أوصى تقييم الإنجاز بأن تعزز المكاتب الإقليمية للتنمية الزراعية شراكاتها مع الرابطات، والقطاع الخاص، والجهات المانحة. وفيما يتعلق بالمكاتب الإقليمية فإن خبرات المشروعات كانت فرصة مهمة لتعزيز قدرتها على الانخراط في ترتيبات الشراكة.

<sup>15</sup> يميز تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2007 بين التوصيات الرامية إلى تعزيز انخراط الصندوق في عمليات حوار السياسات والتوصيات المتعلقة بالشراكة.

## جيم – إدارة المشروعات

### اللامركزية

49- تنطبق التوصيات الاستراتيجية الخمس المتعلقة باللامركزية على سياقات غينيا، وموزامبيق، وأوغندا. وفي غينيا (انظر الإطار)، فقد جرت مواءمة نهج إدارة المناطق مع العملية الحكومية لتطبيق اللامركزية، التي يساندها البرنامج الجاري لمساندة المجتمعات القروية.

اللامركزية في غينيا
تبنى برنامج التنمية المحلية والإحياء الزراعي في فوتا دجالون تطبيق نهج إدارة المناطق ضمن السياق الإداري اللامركزي. ويحدد هذا النهج المناطق الإيكولوجية الزراعية على أنها الأساس لتخطيط الأنشطة وتنفيذها. وأشار التقييم إلى فرصة مواءمة نهج إدارة المناطق مع الحدود الإدارية. وتحقيقاً لهذه الغاية فقد اقترح التقييم استطلاع فرص التعاون بين البرنامج المذكور وبرنامج مساندة المجتمعات القروية الذي يستخدم وحدات إدارية لامركزية. وخلال مفاوضات اتفاق نقطة الإنجاز وافق الشركاء على أنه بالنسبة للبرامج المقبلة فإن التركيز يجب أن ينصب على أهمية النهج في سياق اللامركزية. واستجابة لهذه التوصية، فإن المرحلة الثانية من البرنامج تُصمم حالياً (وكما هو الحال بالنسبة لمشروعات الصندوق المقبلة) بحيث تتواءم مع الوحدات الإدارية الحكومية اللامركزية. وستؤدي هذه العملية إلى تيسير تدفق الموارد من الحكومة المركزية إلى الإدارات المحلية، والنهوض بالتخطيط، وتدعيم التضافر مع البرامج الإنمائية الجارية.

50- وفي موزامبيق، اقترح تقييم إنجاز مشروع التنمية الزراعية في نياسا أن توكل مسؤولية تنفيذ مشروعات الصندوق المقبلة إلى حكومات المقاطعات في سياق برامج جهوية متعددة القطاعات. وتعذرت متابعة هذه التوصية، على الصندوق نظراً إلى أن النهج الجهوي لم يعد معتمداً في موزامبيق. ومع ذلك فإن الصندوق ينخرط بنشاط في النهوض بالإدارات على مستوى الأقسام والمقاطعات في إطار عملية اللامركزية.

51- وفي أوغندا، جرت التوصية بأن تنظر الحكومة في اتخاذ مزيد من الإجراءات لتطبيق اللامركزية على صلاحيات الموازنة على المستويات دون الوطنية والبلدية ولمساعدة الإدارات المحلية على تعبئة موارد تمويل بديلة. وامتثالاً لهذه التوصيات فقد صمم نظام للمنح الإنمائية المحلية، ومن المنتظر أن تقدم وزارة الإدارة المحلية باقتراح تمويلي إلى البرلمان الوطني.

### تصميم المشروعات

52- تتناول أربع عشرة توصية مسائل تصميم المشروعات: وتشير اثنتا عشرة منها إلى الصندوق على المستوى القطري، أما الاثنتان المتبقيتان فهما توصيتان تشغيليتان تتعلقان بالهيئات الحكومية المغربية. وتعتبر جميع التوصيات المتعلقة بمسائل التصميم التي تشير إلى الصندوق ذات طبيعة استراتيجية. وتتعلق هذه التوصيات بجوانب مثل تعزيز مرونة التصميم، والنهوض بتنسيق أنشطة المشروعات، وتدعيم الصلات مع البرامج الإنمائية القطرية.

53- وفي عمليات التقييم الخاصة بغانا، أبرزت الحاجة إلى النهوض بتسلسل وتكامل مكونات المشروعات. واستجابة لهذه التوصية فقد تم دمج مكونات برنامج النمو الريفي في المنطقة الشمالية باستخدام نموذج تنمية سلاسل القيمة كموضوع شامل.

54- وأوصى تقييم رواندا بأن يعتمد الصندوق نهجاً يتيح لمشروعات الصندوق أن تعمل كركائز لبرامج إنمائية أوسع. وضمناً للتنسيق والمواءمة مع البرامج الإنمائية القطرية، فإن مشروع مساندة الخطة الاستراتيجية

لتحويل القطاع الزراعي يوفر الدعم للخطة الحكومية للتنمية الزراعية. وسُدرج مسألة الموازنة مع الاستراتيجيات القطرية في البرنامج الجديد للفرص الاستراتيجية القطرية. كما تسعى عمليات الصندوق في رواندا إلى تعزيز التضامن بين المشروعات<sup>16</sup>.

55- وعلى المستوى المؤسسي للصندوق، يجري تطوير عملية جديدة لتعزيز الجودة للنهوض بتصميم مشروعات الصندوق. وتستند هذه العملية إلى تحديد عوامل النجاح الأساسية وتطبيق النموذج الجديد لتمحيص قضايا تصميم المشروعات. وثمة سمة إضافية وهي الانخراط النشط للخبراء الخارجيين في كل عمليات استعراض التصميم. وكانت الاختبارات الأولية للنهج الجديد إيجابية وهو الآن قيد التشذيب.

#### تنظيم المشروعات وإدارتها

56- بلغ عدد التوصيات المتعلقة بالمجموعة المواضيعية نحو 14 توصية، وتم تنفيذ 11 منها تنفيذاً كاملاً. واستجابة لاستنتاجات التقييم فقد صُمم برنامج مساندة التنمية على مستوى الأقسام في أوغندا بحيث لا يتطلب رفع طلبات متممة إلى رئيس القسم إذا كان مقدار الانحراف في الإنفاق عن خطة العمل والميزانية السنوية لا يزيد عن 10 في المائة. وفي الهند، يُطبق تفسير أكثر مرونة لمؤشر "التكلفة بحسب المستفيد" بغية إدراج مشروعات البنى الأساسية في المجتمعات المحلية الصغيرة. كما تركز توصيات التقييم على الحاجة إلى ضمان عملية إقرار سريعة والحد من فترات التأخير في تدفق الأموال. وفي الصين، تم إدخال نموذج موحد لخطة العمل والميزانية السنوية للتسهيل بعميلة الإقرار والتمويل. وفي الهند، فإن من المفروض أن تكفل الترتيبات الجديدة مع الشركاء المنفذين تفادي التأخير. وفي رواندا، يروج الصندوق لاتساق الإجراءات الإدارية والمالية مع الحكومة والمؤسسة المتعاونة.

#### الحضور الميداني

57- تشير ثلاث توصيات إلى الحضور الميداني للصندوق. وفي بنغلاديش، جرت التوصية بترتيب محسن للحضور الميداني. ومن المتعذر تنفيذ ذلك في الوقت الحاضر لأن القرار متعلق باستعراض المجلس التنفيذي للبرنامج التجريبي للحضور الميداني. وتنطبق التوصيتان المتبقيتان على المكسيك ورواندا، حيث لا تتوافر ترتيبات للحضور الميداني. وفي المكسيك، استطلعت بعثات مختلفة لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية مدى فائدة الحفاظ على حضور نشط في البلاد. وفي رواندا يجري إنشاء مكتب ارتباط وكيل بالتعاون مع مكتب منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة.

#### الرصد والتقييم

58- من الواضح أن هذا المجال يعاني من الضعف، على نحو ما أشارت تقارير أداء الحافظة والتقارير السنوية عن نتائج عمليات الصندوق وأثرها على حد سواء. وتعتبر معظم توصيات الرصد والتقييم الخاضعة للاستعراض في التقرير الحالي ذات طبيعة تشغيلية وتوحي بدور معزز للصندوق في مساعدة المشروعات على إقامة نظم للرصد والتقييم. وتشير التوصيات الاستراتيجية إلى تعريف مسؤوليات الرصد والتقييم، ومناولة بيانات الرصد والتقييم، وما إلى ذلك. وقد توزعت استجابات الصندوق على هذه التوصيات تحت أربعة عناوين.

<sup>16</sup> يوفر مشروع مساندة الخطة الاستراتيجية لتحويل القطاع الزراعي الدعم اللازم لتنفيذ الأنشطة التي يقوم بها مشروع تنمية موارد المجتمع المحلي وتطوير البنية الأساسية في أوموتارا.



59- أولاً، وكاستجابة مؤسسية في أعقاب موافقة المجلس التنفيذي على البرنامج الجديد للفرص الاستراتيجية القطرية المستند إلى النتائج، فقد صدرت خطوط توجيهية مفصلة لاستحداث أطر تستند إلى النتائج في كل البرامج الجديدة للفرص الاستراتيجية القطرية.<sup>17</sup> وسيحدد الإطار الأهداف الاستراتيجية القطرية والمؤشرات ومصادر المعلومات المستخدمة في تقدير التقدم على طريق تحقيق الأهداف المحددة. ومن المفروض أن يوفر ذلك الأساس لتعزيز نظم الرصد والتقييم على مستوى المشروعات وأن يزيد من الطلب على الإحصاءات الوطنية ومن استخدامها. وتتولد الحوافز لتحسين نظام الرصد والتقييم كذلك من عملية استعراض حافظة الصندوق. وتعتمد هذه العملية بصورة متزايدة على تحليل تقارير إنجاز مشروعات البلدان المقترضة، التي يجب أن تستند بدورها إلى بيانات الرصد والتقييم. كما أن الصندوق يقوم باستعراض نظام إدارة النتائج والأثر، وثمة كتيب عملي قيد الإعداد بهذا الشأن.

60- ثانياً، وامتثالاً لإعلان باريس بشأن فعالية المعونة، فإن الصندوق يروج لمواءمة نظم رصد وتقييم المشروعات مع أطر النتائج القطرية أو القطاعية الواسعة. وتمشياً مع هذا النهج، فستتم مواءمة نظام الرصد والتقييم في برنامج النمو الريفي في المنطقة الشمالية في غانا مع النهج القطاعي الشامل. وفي رواندا، جرت بالفعل مواءمة نظم الرصد والتقييم في مشروعات الصندوق مع إطار الرصد الخاص بعملية الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر.

61- ثالثاً، واستجابة لتوصيات التقييم، ستتضمن مشروعات الصندوق الجديدة مؤشرات إلزامية لنظام إدارة النتائج والأثر عن الأصول الأسرية وسوء تغذية الأطفال. وفي المكسيك، سينفذ مسح قاعدي لمشروع جديد في سبتمبر/أيلول عام 2007، كما أن من المزمع إرسال بعثة استهلال خلال هذا العام. وفي جمهورية فنزويلا البوليفارية، سينفذ تقدير اقتصادي اجتماعي للمجتمعات المحلية للسكان الأصليين المنخرطة في المشروع الجديد لمساندة مجموعة الواراء الإثنية في ولاية دلنا أماكورو. وفي الصين، سيطبق المسح القاعدي الجديد منهجية مسوح نظام إدارة النتائج والأثر، التي تدعم بدورها "نهج التبسيط" الذي يوصي به التقييم.

62- رابعاً، تدعو التقييمات إلى دور نشط للصندوق في توفير المساعدة التقنية اللازمة لتعزيز قدرات موظفي المشروعات والوكالات المنفذة لمناولة بيانات الرصد والتقييم واستخدام المعلومات في اتخاذ القرارات. واستجابة لذلك فقد اتخذت مبادرات لبناء القدرات في جمهورية فنزويلا البوليفارية بدعم من برنامج تعزيز الإمكانيات الإقليمية لمراقبة وتقييم مشروعات تخفيف وطأة الفقر الريفي في أمريكا اللاتينية والكاريبي. وفي المكسيك، سيقدم خبير استشاري المساعدة لمشروعات الصندوق في إرساء طرق عملية لجمع المعلومات، وتحليل البيانات، والإبلاغ، واقتسام المعلومات، وما إلى ذلك. وفي أوغندا، سينفذ استعراض لخبرة الرصد والتقييم القطرية. وستستخدم هذه الدراسة في تقدير مدى ملاءمة إبرام عقود خارجية للقيام بالوظائف المعتادة للرصد والتقييم (جمع البيانات، والتحليل، والإبلاغ)، بحيث تتمكن إدارة المشروعات من التركيز حصراً على استخدام بيانات الرصد والتقييم.

#### الموارد البشرية

63- يتضمن تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة تسع توصيات تتعلق بإدارة الموارد البشرية. وقد تم تلقي معلومات مرتدة إيجابية عن وضع الامتثال للتوصيات فيما يتصل بالتعاقد مع

موظفي المشروعات في كل من الصين وغينيا. إلا أن الاستجابة لمشكلة تناقص عدد الموظفين كانت أقل إرضاء، رغم أن هذه الاستجابة ضرورية لتعزيز استمرارية الفرق الإدارية والتقنية. وفي جمهورية فنزويلا البوليفارية، تحققت إنجازات إيجابية حتى الآن، ولكنها لا تكفل استمرارية الموظفين. وفي الهند، يتواصل التناقص في عدد الموظفين. وبصورة إجمالية فإن تأثير الصندوق على تعزيز استمرارية الموظفين محدود بصورة حتمية. وبالمستطاع اعتماد نهج تفعيلي عبر توفير بيئة عمل تحفيزية لموظفي المشروعات ونظام شفاف للحوافز، وذلك ضمن جملة تدابير. ويمكن أن يشكل هذا جزءاً من نهج محسن لإدارة الموارد البشرية، وهو ما يشمل، في حالة رواندا، الرصد المنتظم للأداء والاستخدام المناسب للحوافز.

### التعلم والمعلومات/اقتسام المعارف

64- هناك ست عشرة توصية ضمن هذه المجموعة. وفي حين أنها متباينة من حيث المستوى والطبيعة فإن بالمستطاع إدراجها بصورة تقريبية ضمن ثلاث مجموعات متداخلة. وتشير المجموعة الأولى إلى مبادرات اقتسام المعلومات ضمن أنشطة المشروعات. وفي الصين، جرت التوصية باقتسام الخبرات بين المزارعين الناجحين والأسر الفقيرة بغية الترويج لنشر التقانات الجديدة. واستجابة لهذه التوصية فإن البرنامج الجديد للتنمية الريفية المستند إلى الوحدات القياسية في منغوليا الذي يموله الصندوق يروج لطرق الإرشاد التشاركية التي تعتمد على الاقتسام الأفقي للمعلومات.

65- وتُعنى المجموعة الثانية باقتسام المعلومات ضمن السياقات القطرية بغية نشر خبرات عمليات الصندوق وإنجازاتها. وفي بنغلاديش، تصدر نشرة إعلامية كل ستة أشهر لعرض سمات التنفيذ ونتائج المشروعات الجارية. وفي الصين، استُخدمت الزيارات للمشروعات الناجحة في مقاطعات آنهوي، وغوانكسي، وهوبي، وشانكسي، كوسيلة لنشر المعلومات. وفي المكسيك وجمهورية فنزويلا البوليفارية، تم نشر الخبرات المكتسبة بشأن الصناديق الإقليمية والاتحادات الائتمانية إلى الأقاليم الأخرى. أما في المغرب، فقد ساند الصندوق نشر خبرة المشروعات عبر المطبوعات التقنية، والمشاركة في منتديات السياسات ذات المستوى الرفيع، وإدراج قاعدة معارف الصندوق الخاصة بالثروة الحيوانية والمراعي.

66- وتتضمن المجموعة الثالثة توصيات تتعلق بإدارة المعرفة ضمن إطار سياسة الصندوق الجديدة بشأن الإشراف ودعم التنفيذ. وتستجيب استراتيجية الصندوق لإدارة المعرفة، التي أقرت في أبريل/نيسان عام 2007، استجابة كاملة لتوصيات التقييم. وعلى وجه الخصوص، فإن الاستراتيجية تدعو إلى تعزيز سياسة الموارد البشرية في الصندوق بغية توفير الحوافز لاقتسام المعارف. كما أنها تقر بالحاجة إلى تحديد الأدوات لاقتسام المعارف المكتسبة عبر الإشراف ودعم التنفيذ على المستويين القطري والمؤسسي. وعلى هذا فإن من المزمع تحديث منصات تقانة المعلومات (مثل البوابة المعنية بالفقر الريفي).

### الإشراف

67- تتناول ثماني عشرة توصية مسألة إشراف الصندوق، ويتسم معظمها بطبيعة سياساتية. وقد جرت متابعة كل التوصيات بشكل كامل، باستثناء توصيتين ناجمتين عن تقرير إنجاز موزامبيق. واعتبر تنفيذ استعراض استهلال مبكر لتقدير صلاحية افتراضات التصميم وإدخال التعديلات التصميمية على أنه لم يعد منطوقاً. غير أن الأساس المنطقي الذي تستند إليه هذه التوصية يعكس تماماً سياسة الإشراف الجديدة.

68- وتقر هذه السياسة بأن الإشراف ودعم التنفيذ هما وظيفتان متضافتان ومرتبطتان تشغيلياً. وتعرّف اتفاقية إنشاء الصندوق الإشراف على أنه "إدارة القروض، من حيث الإنفاق من مبالغ القرض والإشراف على تنفيذ المشروع أو البرنامج". وامتثالاً لتوصيات التقييم، فإن السياسة تؤكد أن المسؤولية عن وظائف دعم التنفيذ تظل ملقاة على عاتق الصندوق. ويتطلب ذلك زيادة انخراط الصندوق في قضايا التنفيذ، والاستخدام المتواصل للقدرات المحلية وتعزيزها، وتعديل التصميم عند الاقتضاء، والتأكيد على التعلم والابتكار، وضمان الجودة، وترويج حوار السياسات وعلاقات الشراكة على المستوى القطري.

## دال - الموضوعات العامة

### استراتيجية الخروج

69- ترد قضية سمات الاستدامة في مرحلة ما بعد المشروعات في عدد من التوصيات المتعلقة بالموضوعات التقنية مثل بناء القدرات والبنى الأساسية. وعلى النقيض من ذلك فإن التوصيات المتعلقة باستراتيجية الخروج تشير إلى العملية العامة لضمان الاستدامة طويلة الأجل لهيكل المشروع بأكمله، وهو ما يحدد مسؤوليات الإدارة في مرحلة ما بعد المشروع على عدة مستويات (المنظمات القاعدية، والسلطات الحكومية، والمستفيدون، وما إلى ذلك). ويتضمن تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة لعام 2007 خمس توصيات بشأن استراتيجية الخروج التي تنطبق على كل من الهند ورواندا. وفي الهند، بدأت المناقشات المتعلقة باستراتيجية خروج الصندوق عام 2006. وعمل الصندوق كجهة استعراض نظيرة لتصميم مشروع جديد للبنك الدولي الذي يوسّع من نطاق مشروع إدارة موارد المجتمعات المحلية في الإقليم الشمالي الشرقي بالمناطق المرتفعة لضمان استمرار المنافع للقرى والمجموعات. وفي رواندا، تمت تلبية جانب من توصية التقييم. وقد عُقدت المبادرات المزمعة لبناء القدرات في مشروع تنمية المحاصيل النقدية والتصديرية في قطاع أصحاب الحيازات الصغيرة المدعوم من الصندوق مما أدى إلى عرقلة تنفيذ استراتيجية الخروج المعتمدة في اتفاق نقطة الإنجاز.

### الابتكار والتكرار

70- وفقاً للتقرير السنوي عن نتائج عمليات الصندوق وأثرها فإن نسبة 77 في المائة من المشروعات التي خضعت للاستعراض عام 2005 قد صُنفت على أنها ابتكارية إلى حد كبير. ويؤكد ذلك التزام الصندوق بالتماس حلول ابتكارية لقضايا النمو الريفي والحد من الفقر. وتمتاز استجابات الإدارة لهذه التوصيات مع استجاباتها المتصلة باقتسام المعارف. وهكذا، وعلى الرغم من أن عدداً هامشياً فحسب من التوصيات (أربع توصيات) يتناول الابتكار فإن تغطية المسألة في التقرير الحالي أوسع بكثير.

71- وتنطبق توصيات التقييم المتعلقة بالابتكار على ثلاثة سياقات هي الصين والمكسيك وجمهورية فنزويلا البوليفارية. وتركز التوصيات في الصين والمكسيك على دور شركاء المشروعات في نشر خبراتها. واستجابة لتوصيات التقييم، فإن الصندوق يشجع مشاركة الأطراف الشريكة والجهات المعنية في حلقات العمل ومناسبات اقتسام المعارف. وفي الصين، نجح الصندوق في تكرار خطط التنمية القروية ومجموعات التنفيذ القروية في برامجه الجديدة. وفي المكسيك، قامت الهيئة الوطنية لتنمية مجتمعات السكان الأصليين بتكرار نموذج طُوّر بمساعدة الصندوق في مجتمعات محلية مماثلة أخرى. ووفقاً لتقييم مشروع التنمية الاقتصادية للمجتمعات المحلية الريفية الفقيرة في جمهورية فنزويلا البوليفارية فإن نموذج الاتحاد الائتماني الريفي في المشروع يعتبر من بين أكثر تجارب التمويل الصغرى نجاحاً في أمريكا

اللاتينية. واستجابة لتوصيات التقييم، فقد ساهم الصندوق في استحداث قاعدة بيانات للاتحادات الائتمانية الريفية كقاعدة معارف للمنظمات أو الوكالات الراغبة في الحصول على مزيد من المعلومات بغية تكرار النموذج.<sup>18</sup>

## خامسا – الاستنتاجات والتوصيات

72- تقدم متابعة التوصيات المتخذة في عمليات التقييم المستقلة صورة مرضية إجمالاً. وبشكل عام، فقد تم الامتثال الكامل لنسبة 60 في المائة من التوصيات المعتمدة عند نقطة الإنجاز. وستنفذ نسبة أخرى من التوصيات قدرها 25 في المائة في الوقت المناسب، وذلك مع تجهيز المشروعات أو البرامج الجديدة للفرص الاستراتيجية القطرية. وتبين أن جزءاً صغيراً من توصيات التقييم المعتمدة في اتفاقات نقطة الإنجاز غير منطبقة بالنظر إلى التغيرات في البيئة التشغيلية.

73- وبصورة إجمالية، فقد أسهمت التوصيات إسهاماً كبيراً في مساعدة إدارة الصندوق على تكيف عملياتها، وسياساتها، واستراتيجياتها مع الظروف والأولويات المتغيرة للبلدان الشريكة. وينطبق هذا الإسهام بشكل خاص على الاستهداف، وتنمية الأسواق والمشروعات، والتعزيز المؤسسي. وقد استفادت ثلاث سياسات اعتمدها الصندوق مؤخراً بشأن الاستهداف، والإشراف، وإدارة المعرفة استفادة واسعة من المعارف المتولدة عن عملية التقييم.

74- على أنه ما تزال هناك بعض التحديات. ويؤكد تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2007 الحاجة إلى العناية بأمر الموضوعات الهامة مثل الاستدامة، والابتكار، والرصد والتقييم. ومن الواجب أن تركز التقييمات المقبلة على هذه الموضوعات.

75- ومن حيث إدخال تحسينات على تقارير رئيس الصندوق السابقة عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة فقد اقترحت إدارة الصندوق في الماضي<sup>19</sup> التركيز على بضعة توصيات وتعميق الاهتمام بالاستراتيجية منها. وتظهر مجموعة التقييمات لعام 2005 تقدماً كبيراً في هذا الصدد. وبين التقريرين المتعلقين بوضع تنفيذ التوصيات لعامي 2006 و2007 زادت نسبة التوصيات الاستراتيجية من 31 في المائة إلى 53 في المائة. وبالمثل، فإن العدد الواسع للتوصيات قد انخفض من 29 إلى 19 خلال الفترة ذاتها. وتدعو الحاجة إلى مواصلة هذه التحسينات في المستقبل، ولاسيما فيما يتصل بخفض عدد التوصيات، وذلك أساساً من خلال تحديد الأسباب الجذرية الكامنة وراء عوارض المشكلات المحددة. وسيساعد مثل هذا النهج الإدارة على اتخاذ تدابير تصحيحية مستجيبة وذات توقيت حسن.

76- وعلى نحو ما هو موصوف في تقرير العام السابق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة فإن التوصيات توجّه بصورة متزايدة إلى الحكومات الوطنية والإدارات دون الوطنية والجهات الشريكة الوطنية الأخرى. وعلى سبيل المثال، فإن نسبة 13 في المائة من التوصيات موجهة مباشرة إلى الحكومات، في حين أن نسبة أخرى قدرها 8 في المائة موجهة بصورة مشتركة إلى الصندوق والحكومات. وسيسفر التزايد في عدد التقييمات الاستراتيجية والقطرية والاهتمام المتصاعد بالملكية القطرية ومواءمة أدوات الجهات المانحة مع العمليات الوطنية إلى اشتداد هذه العملية. ولا يؤدي ذلك فحسب إلى إطالة

<sup>18</sup> أنشئت قاعدة البيانات في مؤسسة التدريب والبحوث التطبيقية في مجال الإصلاح الزراعي التي كانت من بين شركاء المشروع الرئيسيين.

<sup>19</sup> EB 2006/88/R. 9 و EB 2005/85/R. 10 .

"سلسلة المتابعة"، بل وإلى تخفيض تأثير الصندوق على الامتثال أيضا. ومن جهة أخرى، فإن الانخراط المتزايد للصندوق في الإشراف على مشروعاته وحضوره في الميدان سيتيحان القيام بعمليات متابعة أشد صرامة وأفضل توقيتا. وما من شك في أن هذه العوامل ستخلف أثرها على طبيعة تقارير رئيس الصندوق المقبلة عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة.



الاستجابة		البلد/المشروع/البرنامج الخاضع للتقييم
المستوى المؤسسي	المستوى القطري	مستوى المشروعات
		<ul style="list-style-type: none"> <li>التقييمات المرحلية</li> <li>غانا: مشروع صون الأراضي في الإقليم الشرقي الأعلى لصالح أصحاب الحيازات الصغيرة - المرحلة الثانية</li> <li>غانا: مشروع التنمية الزراعية في الإقليم الغربي الأعلى</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>غانيا: برنامج التنمية المحلية والإحياء الزراعي في فوتا دجالون</li> <li>الهند: مشروع إدارة موارد المجتمعات المحلية في الإقليم الشمالي الشرقي بالمناطق المرتفعة</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>فنزويلا (جمهورية - البوليفارية): مشروع التنمية الاقتصادية للمجتمعات المحلية الريفية الفقيرة</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>أقر برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية في سبتمبر/أيلول 2006</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توسيع مشروع التنمية الاقتصادية للمجتمعات المحلية الريفية الفقيرة</li> <li>مشروع مساندة مجموعة العواراوا الإثنية في ولاية دلتا أماكورو مدرج في الذخيرة</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييمات الإنجاز</li> <li>الصين: مشروع التنمية الزراعية المتكاملة في جنوب غرب أنهوي</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>المكسيك: مشروع التنمية الريفية لصالح مجتمعات الميان في شبه جزيرة يوكاتان</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>المغرب: مشروع التنمية الريفية في تافيلالت وداس</li> <li>موزامبيق: مشروع التنمية الزراعية في نياسا</li> <li>أوغندا: برنامج مساندة التنمية على مستوى الأقسام</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>تم إقرار البرنامج الجديد للتنمية الريفية المستند إلى الوحدات القياسية في إقليم سينجيانغ أويغور ذي الحكم الذاتي في ديسمبر/كانون الأول 2006</li> <li>برنامج التقدم الريفي في إقليم منغوليا الداخلية ذي الحكم الذاتي مدرج في الذخيرة</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>تم إقرار مشروع التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية الريفية والأصلية في الإقليم الشمالي الغربي شبه القاحل في سبتمبر/أيلول 2005</li> <li>لم تخصص أية موارد مالية للمتابعة على مستوى المشروع</li> <li>برنامج جديد قيد التصميم</li> <li>أقر برنامج مساندة سبل المعيشة على مستوى الأقسام في ديسمبر/كانون الأول 2006</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>أقر برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية في أبريل/نيسان 2006</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أقر مشروع تنمية البنى الأساسية التسويقية في أقاليم شارلاند في ديسمبر/كانون الأول 2005</li> <li>المشروع الوطني للتقانة الزراعية مدرج في الذخيرة</li> </ul>

المكسيك	• مشروع جديد في مرحلة الاستهلال	• برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية قيد الإعداد
رواندا	• أقر مشروع مساندة الخطة الاستراتيجية لتحويل القطاع الزراعي في سبتمبر/أيلول 2005	• برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية قيد الإعداد
التقييمات المؤسسية البرنامج التجريبي للإشراف المباشر		• أقرت سياسة الصندوق بشأن الإشراف ودعم التنفيذ في ديسمبر/كانون الأول 2006
عامة		• أقرت سياسة الاستهداف في الصندوق في سبتمبر/أيلول 2005
		• أقرت استراتيجية الصندوق لإدارة المعرفة في أبريل/نيسان 2007



## مصادر الاستجابة إلى توصيات اتفاقات نقطة الإنجاز وضع تنفيذ توصيات التقييم بحسب الموضوعات (%)

الموضوع	متابعة كاملة	غير مستحقة بعد	جزئية	جارية	مرتقبة	غير منطبقة	المجموع
الاستهداف	27	60	7	7			100
التمايز بين الجنسين	83		17				100
المشاركة	33	67					100
المنظمات	71	29					100
إدارة الموارد الطبيعية	100						100
تنمية الأسواق		100					100
تنمية المشروعات	100						100
التمويل الريفي	68	14		5	5	9	100
البنى الأساسية الريفية	50	38			4	8	100
التدريب وبناء القدرات	68	32					100
حوار السياسات	25	25		50			100
علاقات الشراكة	67	17	17				100
اللامركزية	60		40				100
تصميم المشروعات	43	50		7			100
إدارة المشروعات	79	7		7			100
الحضور الميداني	33	33		33			100
الرصد والتقييم	68	14		14	5		100
الموارد البشرية	33	33	11			22	100
التعلم واقتسام المعلومات/المعارف	94	6					100
الإشراف	89					11	100
استراتيجية الخروج	40		20	40			100
الابتكار والتكرار			100				100
مشورة التنفيذ	37	37		16	11		100
الاستراتيجية	55	28	7	10			100
<b>المجموع</b>	<b>60</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

## تعليقات مكتب التقييم على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2007

### ملاحظات عامة

- 1- هذا هو التقرير الرابع من تقارير تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة المرفوعة إلى لجنة التقييم والمجلس التنفيذي للنظر فيها. وكما هو محدد في سياسة التقييم في الصندوق فإن على مكتب التقييم رفع تعليقاته على تقرير رئيس الصندوق بشأن متابعة توصيات التقييم.<sup>1</sup>
- 2- وبصورة إجمالية، فإن التقرير حسن الإعداد، ويوفر نظرة عامة مفيدة لتنفيذ التوصيات الواردة في 14 تقريراً من تقارير التقييم. ويتبع التقرير عموماً هيكل التقرير المرفوع إلى اللجنة والمجلس التنفيذي عام 2006. ويستخدم تقرير عام 2007 ست فئات لـ "وضع التنفيذ"<sup>2</sup> مما يسر تحليل تدابير المتابعة المتخذة بشأن توصيات التقييم.
- 3- ومُنحت العملية الداخلية لإعداد التقرير مهلة أطول هذا العام. إذ انطلقت العملية في وقت مبكر في يناير/كانون الثاني عام 2007، بالمقارنة مع أبريل/نيسان - مايو/أيار في السنوات السابقة. وأتاح هذا للإدارة وقتاً إضافياً لتحديد وضع تنفيذ توصيات التقييم بدقة أشد. وكخطوة أساسية مبكرة في العملية فقد طلبت دائرة إدارة البرامج من مكتب التقييم توفير معلومات مرتدة بشأن طريقة تصنيف التوصيات المدرجة في اتفاقات نقطة الإنجاز (أي تشغيلية، أو استراتيجية، أو سياساتية). وفي أعقاب هذه الخطوة قام مكتب مساعد الرئيس لدائرة إدارة البرامج، وهو المسؤول عن إعداد تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، بالبدء بعملية طلب المدخلات والمعلومات المرتدة من الشعب الإقليمية لدائرة إدارة البرامج ومن جهات أخرى بشأن وضع تنفيذ توصيات التقييم.
- 4- وتطلب تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2007 استعراض 277 توصية (بالمقارنة مع 377 توصية في تقرير عام 2006)، بما في ذلك نسبة أعلى من التوصيات الاستراتيجية (53 في المائة بالمقارنة مع 31 في المائة عام 2006). ويعكس ذلك جهود مكتب التقييم الرامية إلى تقييد توصيات عديدة، ومفتتة أحياناً، في كل تقييم. وبالإضافة إلى ذلك، فإن ذلك يعكس انخفاض عدد التقارير المرحلية مما يسهم غالباً في توليد المزيد من التوصيات التشغيلية لتعزيز فعالية المشروعات.
- 5- وفي تقارير التقييم الأربعة عشرة التي يغطيها التقرير، وجّه مكتب التقييم عدداً أكبر من التوصيات الواجب تنفيذها إلى الحكومات الشريكة (35 توصية في تقرير عام 2007 بالمقارنة مع 28 في تقرير عام 2006). ويتماشى ذلك مع حقيقة أن الحكومات الشريكة، المسؤولة عن تنفيذ المشروعات، تضطلع بدور هام في تحسين العمليات الممولة من الصندوق.
- 6- ويوضح الجدول 6 من التقرير أن هناك 10 تقارير من أصل تقارير التقييم المغطاة الأربعة عشر تتضمن توصيات تتعلق بتحسين الرصد والتقييم على مستوى المشروعات. وقد يرجع ذلك في جانب منه إلى أن من المزمع أن يشتمل كل مشروع على نظام للرصد والتقييم، ولكنه قد يعود أيضاً إلى أن عمل نظم الرصد والتقييم يتسم بالضعف، وهو أمر يقر به تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة ذاته. كما أن التقرير السنوي عن نتائج عمليات الصندوق وأثرها، الذي يعده مكتب التقييم حالياً، يحدد أيضاً ضعف نظم الرصد والتقييم كموضوع متكرر ينبغي العناية به كأمر ذي أولوية.

<sup>1</sup> انظر الفقرة 49 من سياسة التقييم المدرجة في الوثيقة (EB 2003/78/R.17/Rev.1).

<sup>2</sup> متابعة كاملة، غير مستحقة بعد، جارية، مرتقبة، جزئية، غير منطبقة.

7- وفيما يتعلق بنقطة أخرى فقد يكون من المفيد توفير معلومات أساسية عن بيان محدد ورد في الفقرة 9 من تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة.<sup>3</sup> ومن المهم الإشارة إلى أن الجهود تُبذل كي تحظى كل أقاليم الصندوق بتغطية كافية في برنامج العمل السنوي لمكتب التقييم. غير أن هناك عوامل أخرى تحدد أيضاً الاختيار النهائي لعمليات التقييم، مثل الحاجة إلى إجراء كل التقييمات المرحلية<sup>4</sup> بغض النظر عن الشعبة الإقليمية الطالبة، والأفضلية الممنوحة إلى انتقاء تقييمات البرامج القطرية التي ستتبعها برامج جديدة أو معدلة للفرص الاستراتيجية القطرية. وهكذا فإن عدد التقييمات في كل شعبة إقليمية سيتباين تبعاً لذلك من عام إلى آخر.

#### الاعتبارات المتعلقة بالمستقبل

8- هناك بعض الاقتراحات التي يود مكتب التقييم التقدم بها إلى الإدارة لمواصلة تطوير تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة.

9- وقد يكون من المفيد أن تشير الطبقات المقبلة من التقرير أيضاً إلى التوصيات الواردة في التقرير السنوي عن نتائج عمليات الصندوق وأثرها عند استعراض تدابير المتابعة المتخذة. وفي حين أن الإدارة تزود المجلس التنفيذي بالفعل برد منفصل على التقرير المذكور، وعلى الرغم من أن ذلك التقرير يستند إلى تقييمات فردية يغطيها تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، فإن التقرير السنوي عن نتائج عمليات الصندوق وأثرها يولد توصياته الخاصة التي تركز عادة على القضايا النظامية التي تهم الفعالية الإنمائية العامة للصندوق. على هذا فإن الإشارات المرجعية إلى التوصيات ذات الصلة الواردة في التقرير السنوي عن نتائج عمليات الصندوق وأثرها ستكون على الأرجح مفيدة للمجلس التنفيذي.

10- وفي الوقت الحاضر فإن تقارير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة تغطي حالة تنفيذ التقييمات في سنة محددة. وكما سبقت الإشارة، فإنها تقوم بذلك باستخدام ست فئات لوضع التنفيذ. على أنه فيما يتعلق خصوصاً بفئات مثل "مرتقبة"، فليس هناك من طريقة لدى المجلس التنفيذي للتأكد، في الوقت المناسب، من أن التوصيات المدرجة ضمن هذه الفئات قد تم اتخاذ تدابير بشأنها فيما بعد. ومن المقترح أن تُعنى تقارير رئيس الصندوق المقبلة عن وضع تنفيذ التوصيات وتدابير الإدارة بالتوصيات المدرجة في تقارير السنوات السابقة المدرجة ضمن الفئات المذكورة.

11- ومن الواجب استطلاع إمكانية قيام الشعب الإقليمية بتتبع تنفيذ توصيات التقييم. وسيطلب ذلك تصنيف التوصيات الواردة في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة بحسب الشعب الإقليمية أيضاً. ويعتقد مكتب التقييم أن هذا النوع من المقارنة على امتداد الشعب الإقليمية سيكون مفيداً إذ أنه سيضمن توجيه الشعب الإقليمية لقدرة أكبر من الاهتمام إلى تنفيذ توصيات التقييم. إلا أن عينة بسيطة، ولاسيما على مستوى الشعب، سيتطلب من إدارة الصندوق ضم التقييمات المنفذة على مدى فترة خمس سنوات أو أكثر بغية استخلاص استنتاجات ذات مغزى. ويمكن القيام بمثل هذه العملية عام 2008 ثم مرة كل خمس سنوات بعد ذلك.

12- وفيما يتصل بموضوع آخر، وعلى نحو ما هو مذكور في الفقرة 5، فإن عدد التوصيات الموجهة إلى الحكومات قد ارتفع، وهو ما يتطلب العناية بنتيجتين من نتائج ذلك وهما: (i) أن على الصندوق أن يكرس قدراً أكبر من

<sup>3</sup> "وتغطي عمليات التقييم التي يستعرضها هذا التقرير كل الشعب الإقليمية للصندوق. وكانت حصة شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا الأدنى إذ تناولها تقييم واحد فحسب....".

<sup>4</sup> وهو أمر تتطلبه سياسة التقييم في الصندوق.

الجهد والوقت لالتماس ردود الفعل والمعلومات المرتدة الضرورية من البلدان لإعداد تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة؛ (ii) تدعو الحاجة إلى استحداث السبل والوسائل اللازمة لضمان تنفيذ البلدان الشريكة لتوصيات التقييم على نحو أشمل (في الوقت الحاضر، وكما يشير التقرير، فإن نسبة 57 في المائة من التوصيات الموجهة إلى السلطات الحكومية قد حظيت بمتابعة كاملة). وعلى سبيل المثال، وخدمة لهذا الغرض، فإن بمقدور بعثات الإشراف ودعم التنفيذ التابعة للصندوق أن تقوم بانتظام بعمليات متابعة مع الحكومات وأن تُبلغ عن تنفيذ توصيات التقييم.

13- وبشأن الرصد والتقييم (الفقرة 6) يلاحظ مكتب التقييم أنه في الوقت الذي تُبذل فيه جهود مخصصة للعناية بتوصيات التقييم على أساس كل حالة على حدة، فإن الحاجة تتطلب بذل جهد مؤسسي أوسع بغية العناية في الوقت المناسب بأمر هذا المجال الذي يعاني من الضعف المتكرر. وفي هذا الصدد، فإن من الضروري للإدارة أن توفر إشارة قوية لكل الموظفين إلى الأهمية التي يعزونها هم ذاتهم لتحسين وظائف الرصد والتقييم على مستوى المشروعات.

14- وأخيراً، فقد يكون من المفيد إجراء تحليل لاتجاهات تنفيذ التوصيات في تقرير رئيس الصندوق المقبل عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة (الذي سيكون التقرير الخامس من هذا النوع). وسيكشف ذلك، ضمن جملة أمور، الفرص والتحديات المتعلقة بالعناية بالأنواع المتباينة من التوصيات الموجهة إلى الشركاء المختلفين.

