Document: EB 2007/92/R.7
Agenda: 5(b)
Date: 27 November 2007
Distribution: Public
Original: English

A

تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق التي جرى تقييمها في 2006

المجلس التنفيذي – الدورة الثانية والتسعون
روما، 11–13 ديسمبر/كانون الأول 2007

للاستعراض

مذكرة إلى السادة المدراء التنفيذيين

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للاستعراض.

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

Luciano Lavizzari
مدير مكتب التقييم
رقم الهاتف: 2274 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: 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: 2374 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

المحتويات

الموجز التنفيذي **iii**

أولا – المقدمة **1**

ثانيا – المشروعات والبرامج التي جرى تقييمها **4**

ثالثا – نتائج التقييم لعام 2006 **4**

ألف – الصلة والفعالية والكفاءة 6

باء – الأثر على الفقر الريفي 9

جيم – الأثر الكلي على الفقر الريفي 14

دال – العوامل الجامعة 15

هاء – أداء الشركاء 17

واو– الإنجاز الكلي للمشروعات 19

زاي – المساهمة في الأهداف الاستراتيجية للصندوق والأهداف الإنمائية للألفية 20

رابعا – قضايا مختارة أثارتها عمليات التقييم على مستوى المؤسسة والبرامج القطرية **22**

خامسا – نتائج الفترة 2002–2006 **23**

ألف – أداء المشروعات 24

باء – الأثر على الفقر الريفي 24

جيم أداء الشركاء 26

دال – الإنجاز الكلي 26

هاء – لأداء في فترات زمنية مختلفة 27

واو– بعض الأسباب التقريبية لمستوى الأداء 27

زاي– مؤشرات القياس الداخلية والخارجية 31

سادسا. إسهام تقارير النتائج والأثر في التعلم **34**

ألف– الاستدامة 34

باء – الابتكار 39

سابعا– محتوى التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق **42**

ثامنا – الاستنتاجات والتوصيات **43**

ألف – الاستنتاجات 43

باء – التوصيات 45

الملاحق

الملحق الأول – الإطار المنهجي لتقييم المشروعات 47

الملحق الثاني – تحويل بيانات 2002–2004 48

الملحق الثالث – تعريف معايير التقييم 49

الملحق الرابع – أهداف البرامج القطرية والمشروعات الفردية التي جرى تقييمها 51

الملحق الخامس – تفسير درجات التقنية التفصيلية 54

الموجز التنفيذي

1- هذا هو التقرير السنوي الخامس لنتائج وأثر عمليات الصندوق، والذي أعده مكتب التقييم. وهو يؤلف بين النتائج والآثار الرئيسية التي أسفر عنها 15 من المشروعات الممولة من الصندوق شملها التقييم الذي أجراه مكتب التقييم عام 2006، كما يؤسس على نتائج ثلاث من عمليات التقييم على مستوى المؤسسة وثلاث على مستوى البرامج القطرية.

2- وعلاوة على تقديم سرد شامل لنتائج وأثر العمليات المشمولة بالتقييم، فإن تقرير هذا العام يركز بوجه عام على التعلم بقصد تحديد العوامل المؤثرة الرئيسية على الأداء والنتائج. وإيجازا، فهو محاولة لطرح سؤالين واسعين هما: "كيف كان الأداء؟" و "لم جاء الأداء على هذا النحو؟"، والإجابة عليهما.

3- ونوّه استعراض للتقارير السنوية السابقة، قام به إحصائي محترف، بأن مقارنة درجات عام 2006 بالسنوات السابقة – بل وأية مقارنة بين سنة وأخرى – لا يعول عليها بالنظر إلى صغر حجم العينة وطابعها غير العشوائي. وتبعا لذلك، ركز تقرير هذا العام بدرجة أقل على هذا النمط عن مقارنات السنة بسنة. بيد أنه وكما حدث في الماضي، فإن التقرير يقدم ملخصا لبيانات تقييم عام 2006، إضافة إلى عرض عام لأداء وأثر عينة أكبر، بالتحديد 73 مشروعا شملها التقييم الذي أجراه مكتب التقييم خلال الفترة 2002-2006، وضمنت في الإصدارات الأربعة السابقة.

4- وفيما يتعلق بالتعلم، فإن هذا التقرير يتضمن قسما محددا (سادسا) مكرسا لموضوعين هما: الاستدامة والابتكار، اللذين برزا في التقارير السابقة بوصفهما مجالين يستوجبان الاهتمام. ويؤسس التقرير على الإسهامات التي انبثقت عن حلقتي عمل داخليتين للتعلم مع إدارة الصندوق وموظفيه، ويتقدم بتوصيات عن السبيل الممكن إلى تعزيز الأداء في هذين المجالين الرئيسيين.

نتائج تعلم محددة

5- حدد هذا التقرير والتقارير السنوية السابقة الاستدامة بوصفها واحدا من أهم المجالات الصعبة التي لم يرق فيها أداء الصندوق إلى درجة مرضية. ولئن كان هناك اعتراف بأن الاستدامة هي موضع اهتمام لدى الوكالات الإنمائية الأخرى، وأن الصندوق يعالج بالفعل هذه القضية، فقد حددت تقارير التقييم والمناقشات في الصندوق عددا من النقاط التي ينبغي أخذها في الحسبان حرصا على تعزيز أداء الصندوق في هذا المجال الحيوي. ومن بين الأولويات التي حددت، على سبيل المثال، للمضي قدما في معالجة مسألة الاستدامة، ضرورة ضمان وضع أهداف واقعية للمشروعات، والتبكير في تصميم استراتيجية الخروج في دورة المشروع، وبذل جهود منتظمة لإرساء الملكية وتحسين قدرات مؤسسات التنفيذ. فضلا عن ذلك، وبالنظر إلى أهمية النهج الذي يتبعه الصندوق، فقد أوصى تقرير هذا العام بأن يستحدث الصندوق نهجا محددا لزيادة استدامة عملياته.

6- وكان أداء الصندوق مرضيا إلى حد ما في مجال إدخال الابتكارات – ومن ذلك مثلا في مجالات التقنيات الزراعية وغير الزراعية، والمؤسسات والهندسة الاجتماعية. وفي حين من المنتظر أن تحسن استراتيجية الابتكار في الصندوق أكثر من نهج الصندوق الشامل تجاه الابتكار، يشير التقرير إلى ضعف

الأداء في الماضي فيما يتصل بالتوسع في نطاق الابتكارات الناجحة وتكرارها. وتحقيقا لهذه الغاية، لا بد من تكريس موارد وجهود أكبر لبناء الشراكات، وإدارة المعرفة وحوار السياسات، والتي تشكل جوانب أساسية من عملية الصندوق لتشجيع الابتكار. علاوة على ذلك، ثمة مجال للتوسع في استخدام المنح لاختبار النهج الابتكارية واستحداث طرائق ووسائل للتغذية المنتظمة لنتائج الأنشطة الممولة بمنح، في المشروعات والبرامج الممولة بالقروض.

نتائج التقييم العامة

7- يرجع تاريخ عينة المشروعات التي قام مكتب التقييم بتقييمها في عام 2006، إلى منتصف التسعينات بصورة رئيسية[1]. وبناء على ذلك، لن يتسنى للتقرير السنوي سوى عرض صورة متأخرة لنتائج وأثر عمليات الصندوق. وهي ليست تقييما، ولا ينبغي أن تفسر بأنها تقييم، للعمليات الجارية، حيث يرجح أن يكون الأداء أفضل مما كان عليه الحال في العمليات التي شملها التحليل في تقييمات المشروعات، حسبما يشير إليه بالفعل بعض من تحليل التقرير السنوي.

8- وتشابه نتائج التقييم المستمدة من 15 مشروعا شملها التقييم في 2006 نتائج السنوات السابقة بوجه عام. وإجمالا، تبدو الأوضاع مرضية[2] في نطاق جميع معايير التقييم باستثناء واحد فقط. وصنف 80 في المائة من المشروعات المشمولة بالتقييم في 2006، بأنها مرضية فيما يتعلق بأداء المشروع (تركيبة من الدرجات لمعايير الصلة والفعالية والكفاءة) والأثر على الفقر الريفي. وتظل الصلة نقطة قوية، مثلها في ذلك مثل الأثر الإيجابي على الأصول البشرية، والأمن الغذائي والإنتاجية الزراعية. وصنف أداء الصندوق بصفته شريكا مرضيا في 60 في المائة من المشروعات التي شملها التقييم.

9- وجنبا إلى جنب مع أوجه القوة هذه، رصدت عمليات التقييم لعام 2006، أوجه قصور مماثلة لما حددته التقارير السنوية السابقة: استدامة محدودة؛ صعوبات في الوصول إلى أشد المجموعات فقرا وتشجيع المساواة بين الجنسين؛ تضاؤل الاهتمام بالأسواق؛ وضعف الرصد والتقييم. وتكشف عمليات التقييم على مستوى المؤسسة وعلى مستوى البرامج القطرية، عن مجال لتحسين الأنشطة بخلاف أنشطة المشروعات، مثل حوار السياسات، بناء الشراكات وإدارة المعرفة.

10- ويعطي تحليل البيانات المستخلصة من 73 مشروعا صنفها مكتب التقييم خلال الفترة من 2002 إلى 2006، قياسا موثوقا به بقدر أكبر. وإجمالا، صنف أداء الصندوق في الماضي مرضيا مقابل جميع معايير التقييم، حيث كان الاستثناء الهام الاستدامة، التي اعتبرت غير مرضية في غالبية المشروعات (55 في المائة). وصنف 84 في المائة من المشروعات مرضيا فيما يتعلق بأداء المشروع، و65 في المائة فيما يتعلق بالأثر على الفقر الريفي. وحققت المشروعات الممولة من الصندوق أقوى مساهماتها في مجالي الأثر على الأصول المادية والبشرية، يليهما الأمن الغذائي والأصول المالية.

11- وتؤيد مقارنة مع المؤسسات المالية الدولية الأخرى، الأداء المرضي إجمالا للصندوق، حسبما أبرز أعلاه. وعلى الرغم من الصعوبات التي تصاحب القياس المعياري، فإن تقدير أداء مشروعات الصندوق

[1] تمت الموافقة على نحو نسبة الثلثين من المشروعات التي شملها التقييم في عام 2006، خلال الفترة من 1993 إلى 1997.
[2] يشمل تقدير "مرضي" الدرجات الثلاث الأولى من جدول من 6 نقاط (تمثل 1 أدنى الدرجات و6 أعلاها). وبالتالي فإن مرض يشمل درجات 6 (مرض للغاية)، 5 (مرض) و4 (مرض بشكل معتدل).

يعد مضاهيا بوجه عام، باستثناء الاستدامة، لنتائج تقدير عمليات البنك الدولي في القطاعين الزراعي والريفي. وكان معدل نجاحه في إقليم آسيا والمحيط الهادي أفضل مما أظهرته البيانات المتاحة من مصرف التنمية الآسيوي.

12- ويبقى المجال مفتوحا لمزيد من التحسين. فالعمليات كانت أقل فعالية في مجالات الأثر على البيئة والموارد المشتركة، والمؤسسات والخدمات. ولئن كان من الجلي أن الصندوق اضطلع بدور نشط كثيرا في معالجة قضايا التمايز بين الجنسين – بل وحقق نجاحا مؤكدا في بعض الأماكن – فإنه لم يفعل ذلك في بعض المشروعات. وتشير بعض عمليات التقييم إلى أنه لا بد من مزيد من العمل لتدعيم الوصول إلى الأسواق. بيد أن ضعف الاستدامة، يظل عموما، مشكلة كبرى بالنظر إلى موضعها المحوري في نطاق فعالية الصندوق الإنمائية الشاملة.

13- ومن المهم إدراك الخطوات التي اتخذها، ويواصل اتخاذها، الصندوق من أجل معالجة أوجه الضعف المذكورة أعلاه. وأولها خطة عمل الصندوق لتحسين فعاليته الإنمائية، التي أقرها المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2005. ولئن كان هذا التقرير يقر بهذه الخطوات، فإنه لا يعمد إلى تقييم فعاليتها المحتملة. فهو أمر يخرج عن نطاق التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق، والذي يستند إلى حد كبير إلى عمليات تقييم العمليات المستكملة. والتحسينات في الأداء والناجمة عن خطة العمل وغيرها من التدابير تقتضي وقتا قبل أن تنعكس في نتائج التقييم.

14- ومن بين نتائج تحليل البيانات من التقارير السنوية السابقة تبرز نتيجتان. الأولى، أن نجاح المشروع يرتبط ارتباطا وثيقا بالسياق القطري. فإنجاز المشروعات كان منخفضا بصورة ملحوظة في البلدان ذات الدخل المنخفض وفي البلدان التي تتسم بسياق سياساتي ومؤسسي صعب للغاية[3]. والثانية، يبدو أن المشروعات التي أصبحت نافذة بعد نهاية ديسمبر/كانون الأول 1996 حققت أداء أفضل ومستدامة بقدر أكبر عن تلك التي سبقتها. وهو ما يعد دلالة حسنة، إذ يشير إلى أن الصندوق كان قادرا على التعلم من الدروس والخبرات السابقة. وتورد الفقرات 89–100 في متن النص تفاصيل أكثر عن هذه النتائج.

التوصيات

15- يتضمن التقرير توصية (الفقرة 157) بضرورة دراسة ثلاث قضايا بتفصيل أكبر في التقارير السنوية في المستقبل، باعتبار ذلك مساهمة في التعلم في الصندوق. ومن المعلوم، أن مكتب التقييم وإدارة الصندوق تستلزمان درجات متفاوتة من الجهود والموارد لمعالجة كل من هذه الموضوعات:

(i) الرصد والتقييم على مستوى المشروعات والبرامج؛

(ii) تعامل الصندوق مع خصائص السياق القطري وانعكاساته؛

(iii) الأداء في ثلاث مجالات للأثر، وهي بالتحديد البيئة والموارد المشتركة، المؤسسات والخدمات، والأسواق.

16- كذلك يتضمن التقرير لهذا العام اقتراحات تتعلق بمحتوى التقارير السنوية القادمة عن نتائج وأثر عمليات الصندوق (الفقرتان 158-159).

[3] تركز 80 في المائة من قروض الصندوق ومنحه في البلدان ذات الدخل المنخفض.

التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق التي جرى تقييمها في 2006

أولا – المقدمة

1- هذا هو التقرير السنوي الخامس عن نتائج وأثر عمليات الصندوق الذي أعده مكتب التقييم.[4] وجريا على ما حدث في السنوات السابقة، فإن التقرير السنوي عن نتائج وعمليات الصندوق يجمع ويؤلف بين نتائج وأثر عمليات الصندوق بناء على طائفة من التقييمات التي أجريت في 2006 عن المشروعات والبرامج القطرية وعلى مستوى المؤسسة.

2- والهدف من التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق، كما حدث في الماضي، ذو جانبين: (i) تقديم خلاصة جامعة للأداء بناء على منهجية مشتركة للتقييم؛ (ii) إبراز قضايا استخلاص الدروس والتحديات الإنمائية الرئيسية التي ينبغي للصندوق معالجتها من أجل تعزيز فعاليته الكلية في مجال التنمية. ورغم أن المتلقين الأول للتقرير يشملون إدارة الصندوق وموظفيه ولجنة التقييم فيه ومجلسه التنفيذي، فإنه مهم أيضا لدوائر التنمية على نطاق واسع لأنه يثير قضايا نظمية تتصل بالتنمية الزراعية والريفية المستدامة بصفة عامة.

3- وقد اضطلع مكتب التقييم، عند إعداد تقرير هذا العام لنتائج وأثر عمليات الصندوق، بعدد من الأنشطة التمهيدية التي يجدر ذكرها هنا. ففي السنوات من 2002 إلى 2004 تطلبت منهجية التقييم المتبعة في مكتب التقييم من المقيمين استخدام مقياس من أربع درجات[5] لوضع تقديرات لمختلف معايير التقييم. وفي عام 2005، تبنى مكتب التقييم مقياسا من ست درجات[6] وظل يطبقه على جميع عمليات التقييم منذ ذلك الحين. وبغية السماح بالمقارنة وتحقيق التجانس، حرص مكتب التقييم على أن تحول بصفة منتظمة التقديرات المستندة إلى مقياس الأربع درجات إلى مقياس الست درجات.[7]

4- وبالإضافة إلى عرض الأداء بناء على مقياس التقدير المكون من ست درجات، فقد أدخل مكتب التقييم، كسمة جديدة من سمات التقرير الحالي عن النتائج والأثر، الفئتين العريضتين "*مرضية*" و"*غير مرضية*" لعرض الأداء طبقا لمختلف معايير التقييم. ويتم ذلك بأن تجمع في إطار الفئة المرضية النسبة المئوية لتقديرات المشروعات التي تقع في نطاق الدرجات العليا الثلاث (4-6) وتجمع التقديرات الدنيا الثلاثة في إطار الفئة غير المرضية (1-3). ويتيح تطبيق هاتين الفئتين[8] للقارئ بأن يقدر بسرعة ما إذا كان أداء المشروعات الممولة من الصندوق يقع في نطاق ما هو مرضٍ أو ما هو غير مرضٍ طبقا لمعيار بعينه من معايير التقييم. إلا أن وقوع الأداء في نطاق ما هو مرضٍ ينبغي ألا يؤدي إلى الرضى عن النفس،

---

[4] يتعين على مكتب التقييم أن يعد التقرير السنوي عن نتائج وعمليات الصندوق سنويا، وذلك طبقا لأحكام سياسات الصندوق في مجال التقييم (انظر الفقرة 20 في الوثيقة EB 2003/78/R.17/Rev.1).

[5] بحيث يكون التقدير 1 هو النتيجة الأدنى (الأسوأ) ويكون التقدير 4 هو أعلى (أفضل) نتيجة.

[6] وهو ما يتسق مع النهج المتبع في مهام التقييم المستقلة الأخرى في المؤسسات المالية الدولية. ويستخدم مكتب التقييم مقياسا من ست درجات في التقدير يطبق على جميع معايير التقييم. ففي حالة الفعالية مثلا يكون الشرح كما يلي: 6 = فعال إلى حد بعيد، و5 = فعال، و4 = فعال إلى حد ما، و3 = غير فعال إلى حد ما، و2 = غير فعال، و1 = غير فعال إلى حد بعيد.

[7] يتضمن الملحق الثاني معلومات عن أسلوب التحويل.

[8] يستخدم *الاستعراض السنوي للفعالية الإنمائية* الذي يعده فريق التقييم المستقل في البنك الدولي طريقة مشابهة في تحديد الفئات.

وخاصة إذا كان الأداء الفعلي لا يرتفع إلا قليلا عن المستوى غير المرضي (أي أنه قدر بدرجة 4 أو مرضٍ إلى حد ما).

5- ويولي التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق هذا أهمية أقل للاستنتاجات المستخلصة عن طريق مقارنة تقديرات 2006 بالسنوات السابقة. وفي هذا الصدد، انتهى استعراض أجراه أحد كبار الإحصائيين في مجال التنمية[9] للبيانات المتوافرة إلى أن تلك المقارنات أو تحليلات الاتجاهات من سنة إلى أخرى لا يعول عليها، نظرا للصغر النسبي لعدد عمليات التقييم التي أجريت في سنة ما، وواقع أن اختيار المشروعات والبرامج القطرية المشمولة بالتقييم لم يكن على أساس عشوائي، وبالتالي أدخل انحرافا محتملا. كما أن هذه العوامل يمكن في نطاق طائفة صغيرة نسبيا أن تسهم في اختلالات محتملة في النتائج – للأفضل أو للأسوأ – التي حققها واحد أو اثنان من المشروعات الممتازة أو المشروعات ذات الأداء الضعيف للغاية. علاوة على ذلك، سيكون من العسير تحديد ما إذا كانت التغييرات في الأداء من سنة لأخرى مردها إلى تحسينات فعلية أو تدهور في عمليات الصندوق، أو أنها في واقعها نتيجة عينة المشروعات التي شملها التقييم في سنة بعينها. وبقول آخر، ثمة خطر مرتبط بإجراء مقارنات للأداء على أساس سنة بسنة.

6- ولما كانت عينة المشروعات تتغير من سنة إلى سنة تالية، فإن أي اختلافات ملاحظة قد تعكس التغييرات في العينة. ومن المعتاد أن تكون أية تغييرات حقيقية في الأداء بمرور الزمن هي تغييرات تدريجية، والأرجح أن تكون بناء على ذلك قابلة للقياس بعد انقضاء فترة زمنية أطول. وبالتالي، فإن النهج الحصيف والموثوق به بقدر أكبر يتمثل في تحليل عينة أكبر، ككتلة واحدة، من البيانات التي جمعت خلال إطار زمني أطول. وتجميع البيانات لأكثر من سنة هو طريقة عملية للاستفادة على أفضل وجه من مجموعة بيانات محدودة نسبيا، ويعول عليها بقدر أكبر من الوجهة الإحصائية، وتتولد عنها في الأرجح استنتاجات أكثر دقة.

7- وبالإضافة إلى عرض النتائج والأثر لعام 2006 (القسم ثالثا)، فإن هذا التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق يتضمن عرضا عاما لجميع التصنيفات المتاحة خلال فترة السنوات الخمس الماضية (2002–2006) (القسم خامسا). ويتسق هذا مع النهج الشامل المتبع في الإصدارات الثلاثة السابقة من الوثيقة، والتي تتضمن أيضا عرضا لنتائج المشروعات التي جرى تقييمها في السنوات السابقة وضمنت في التقارير السنوية السابقة لنتائج وأثر عمليات الصندوق[10]. كما أنه يتسق مع التقليد المتبع في المؤسسات المالية الدولية الأخرى، مثل البنك الدولي ومصرف التنمية الآسيوي. وبناء عليه، فإن تقرير هذا العام يحاول للمرة الأولى أن يجري تحليلا للأداء مقابل جميع معايير التقييم لفترة الخمس سنوات ككتلة واحدة، ولتحديد الأسباب التقريبية لجودة الأداء أو ضعفه.

8- وفيما يتعلق بالنتائج والأثر، من المهم، كما حدث في الماضي، التشديد على أن التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق يتناول في معظمه العمليات المستكملة، وبالتالي لا يهدف إلى عرض أداء

[9] كبير الاستشاريين الإحصائيين سابقا في وزارة التنمية الدولية، المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وآيرلندا الشمالية.

[10] وعلى سبيل المثال، تضمن التقرير السنوي عن النتائج والأثر الذي عرض على المجلس التنفيذي في عام 2006 (الوثيقة EB 2006/89.R.10) عرضا عاما لتصنيفات للفترة 2002-2004 إضافة إلى تقدير لعمليات التقييم التي أجريت عام 2005.

العمليات الجارية[11]. من جهة ثانية، فهو ليس عن تاريخ غابر أو ماضٍ بعيد. والواقع أن عددا من العمليات المشمولة بالتقرير الحالي قد انتهت منذ زمن قريب أو أنها شارفت على الانتهاء، حيث ما زال البعض منها حتى الآن تترتب عنه مصروفات. علاوة على ذلك، يجري مكتب التقييم تقييمات لعدد من العمليات الجارية في إطار عمليات تقييم البرامج القطرية. ويقر التقرير السنوي، فيما يتصل بقضية أخرى، بوجود عدد من مبادرات التغيير الواعدة التي يجري تنفيذها حاليا في إطار خطة عمل الصندوق لتحسين فعاليته الإنمائية، والتي ينتظر أن تسهم في تحسين الفعالية الإنمائية للصندوق في القريب العاجل. بيد أنه بقدر ما تعد به هذه المبادرات، فإن حداثتها حالت دون أن تسفر عن نتائج يمكن لهذا التقرير تقييمها.

9- وكما كان متوقعا في العام الماضي، فإن تقرير هذه السنة عن نتائج وأثر عمليات الصندوق يركز على استخلاص الدروس أكثر مما حدث في الماضي، وذلك بالإضافة إلى تقديم العرض المعتاد لنتائج وأثر عمليات الصندوق. ومعنى ذلك أنه مع الحرص على استمرار التقرير في أداء دوره كأداة رئيسية للمساءلة بناء على تقييمات مستقلة، فقد جرى بذل مزيد من الجهود لفهم أسباب الأداء الجيد أو مجالات عمليات الصندوق التي تحتاج إلى مزيد من التحسين والعناية. وخلاصة القول إن التقرير يرمي، بالإضافة إلى الإجابة عن السؤال "كيف كان الأداء"، إلى فهم أعمق للأسباب التي أدت إلى جعل الأداء كما هو عليه. ومن شأن هذا بدوره أن يسهل تحديد وتجميع قضايا استخلاص الدروس التي ينبغي النظر فيها في المستقبل.

10- ويتضمن التقرير مناقشة محددة لموضوعين – هما الاستدامة والابتكار– ذكرا في تقارير سابقة عن نتائج وأثر عمليات الصندوق كمجالين يتطلبان الاهتمام (القسم سادسا). وقد أجرى مكتب التقييم بحوثا بشأن هذين الموضوعين بالتشاور مع دائرة إدارة البرامج. ونظم في وقت سابق من السنة حلقتي عمل منفصلتين لإشراك موظفي الصندوق في حوار حول هذين الموضوعين بما في ذلك أداء الصندوق في هذين المجالين في الماضي. وحُدد خلال هذه المناقشات عدد من التدابير التي ينبغي اتخاذها لمعالجة العراقيل التي يواجهها الصندوق بشأن الاستدامة والابتكار، وروعيت تلك التدابير عند وضع التوصيات المقابلة الواردة في القسمين سادسا وثامنا من التقرير الحالي.

11- يضاف إلى ذلك، أن تقرير هذه السنة عن نتائج وأثر عمليات الصندوق يتضمن في القسم ثامنا قائمة مؤقتة للموضوعات المقابلة للمجالات التي تحتاج إلى تحسين وعناية من قبل الإدارة، والتي يمكن بناء على ذلك أن تشكل الموضوعات المحورية لاستخلاص الدروس بالنسبة للتقارير في المستقبل. وسوف يعالج مكتب التقييم، رهنا بموافقة المجلس التنفيذي، قضيتين من قضايا القائمة بالتفصيل في تقرير السنة القادمة، وذلك باتباع نهج مشابه للنهج المتبع هذا العام في معالجة قضيتي الاستدامة والابتكار.

12- ويقدم الإصدار الخامس عرضا عاما موجزا لتطور محتويات التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق (القسم سابعا)، بدءا بالإصدار الأول في عام 2003، ومتضمنا بعض الاعتبارات للمستقبل.

[11] يتسق هذا مع النهج الذي تتبعه المؤسسات المالية الدولية الأخرى في إصدار وثائق مماثلة للتقرير السنوي عن النتائج والأثر. وعلى سبيل المثال، انظر الذيل ألف في وثيقة الاستعراض السنوي للفعالية الإنمائية لعام 2006 الصادرة عن البنك الدولي.

13- وقد نظمت بقية التقرير على النحو التالي: يتضمن القسم ثانيا موجزا للتقييمات التي أجريت في 2006. ويتضمن القسم ثالثا خلاصة جامعة عن أداء المشروعات التي تم تقييمها في 2006. ويتضمن القسم رابعا عرضا عاما للقضايا الرئيسية الناشئة عن تقييمات على مستوى المؤسسة وتقييمات للبرامج القطرية مضمنة في هذا التقرير. ويحتوي القسم خامسا على تحليل للتقديرات الناجمة عن التقييمات التي تشمل الفترة 2002–2006. وقد عولج الموضوعان المتعلقان بالاستدامة والابتكار في القسم سادسا. أما القسم سابعا فيتضمن عرضا عاما لمحتويات التقارير السنوية لنتائج وأثر عمليات الصندوق. ويعرض القسم ثامنا الاستنتاجات والتوصيات الأساسية التي خلص إليها التقرير بما في ذلك قائمة بقضايا استخلاص الدروس المقترحة التي تعرض على المجلس التنفيذي للموافقة عليها والتي ستشملها تقارير المستقبل عن نتائج وأثر عمليات الصندوق.

ثانيا – المشروعات والبرامج التي جرى تقييمها

14- ترد في الجدول 1 قائمة للتقييمات المستخدمة كأساس لوضع تقرير السنة الحالية. وهي تتضمن تقييمات وتقديرات شملت 15 مشروعا في جميع الأقاليم الجغرافية الخمسة التي تشملها عمليات الصندوق[12].

15- وكما هو موضح في الجدول 1، فإن القيمة الكلية للقروض المقدمة من الصندوق من أجل المشروعات الخمسة عشر التي جرى تقييمها خلال 2006 كانت حوالي 247 مليون دولار أمريكي. وبلغ مجموع تكاليف المشروعات الخمسة عشر حوالي 518 مليون دولار أمريكي. وكما هو الحال في السنوات الماضية، فإن مجموع التقييمات التي أجريت في 2006 تشمل أنواعا مختلفة من المشروعات (من حيث التركيز القطاعي الفرعي على سبيل المثال) الموزعة على الأقاليم الجغرافية الخمسة التي تعني الصندوق[13]. ويشمل نطاق العينة التي درست في تقرير سنة 2006 لنتائج وأثر عمليات الصندوق حوالي 25 في المائة من المشروعات المنجزة في سنة واحدة، وهو ما يتمشى بصفة عامة مع ممارسات التقييم المتبعة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى.

ثالثا – نتائج التقييم لعام 2006

16- يعرض هذا القسم خلاصة جامعة لنتائج 15 مشروعا قام مكتب التقييم بتقديرها في عام 2006. وتمت الموافقة على هذه المشروعات، بصورة رئيسية، في منتصف التسعينات، كما يتبين من الجدول 1، وجرى تنفيذ معظمها خلال الفترة 1994–2007[14]. ومن المحتمل، بالتالي، أن تقدم صورة متأخرة زمنيا لنتائج وأثر عمليات الصندوق. ومع ذلك، وكما ذكر في الفقرة 8، فإن التقرير السنوي لنتائج وأثر

[12] تم تقدير سبعة من المشروعات الخمسة عشر في سياق تقييمات البرامج القطرية. ورغم أن تقييمات المشروعات كل على حدة تختلف من حيث التركيز والتكاليف عن المشروعات التي تشملها تقييمات البرامج القطرية، فإن هذه التقييمات الأخيرة تُجرى باستخدام نفس المنهجية وعلى نحو لا يقل صرامة، وتقتضي دائما القيام بزيارات إلى مواقع المشروعات والتفاعل مع المستفيدين وغيرهم من الأطراف صاحبة الشأن.

[13] أفريقيا الغربية والوسطى، وأفريقيا الشرقية والجنوبية، وآسيا والمحيط الهادي، وأمريكا اللاتينية والكاريبي، والشرق الأدنى وشمال أفريقيا. من بين المشروعات الخمسة عشر التي جرى تقييمها في 2006، كانت هناك أربعة مشروعات في كل من أمريكا اللاتينية والكاريبي، والشرق الأدنى وشمال أفريقيا، وأفريقيا الغربية والوسطى، واثنان في أفريقيا الشرقية والجنوبية، وواحد في آسيا والمحيط الهادي.

[14] أربعة من المشروعات التي شملها التقييم هي مشروعات جارية.

عمليات الصندوق ليس معنيا بالتاريخ أو الماضي البعيد، فهو يستند أيضا إلى تقييم نخبة مختارة من العمليات والمشروعات الجارية التي أنجزت منذ عهد قريب أو في سبيلها إلى الإنجاز.

الجدول 1

التقييمات التي أجريت في 2006

النوع	البلد	العنوان	تاريخ موافقة المجلس التنفيذي	تاريخ انتهاء المشروع	القرض المقدم من الصندوق[أ] (بملايين الدولارات الأمريكية)	مجموع تكاليف المشروع (بملايين الدولارات الأمريكية)
التقييمات على مستوى المؤسسة	آسيا/المحيط الهادي جميع الأقاليم جميع الأقاليم	الاستراتيجية الإقليمية لآسيا والمحيط الهادي البرنامج التجريبي للحضور الميداني سياسة التمويل الريفي في الصندوق				
تقييمات البرامج القطرية	البرازيل	مشروع مساندة الأسر ذات الدخل المنخفض في الإقليم شبه القاحل في ولاية سيرجيب	ديسمبر/كانون الأول 1993	ديسمبر/كانون الأول 2002	17.9	25.9
		مشروع التنمية المستدامة لمستوطنات الإصلاح الزراعي في المنطقة شبه الجافة بالإقليم الشمالي الشرقي	ديسمبر/كانون الأول 1998	ديسمبر/كانون الأول 2008	25.0	93.5
	مالي	برنامج تنويع الدخل في منطقة جنوب مالي	ديسمبر/كانون الأول 1994	ديسمبر/كانون الأول 2004	15.0	27.1
		مشروع التنمية في منطقة البحيرات – المرحلة الثانية	أبريل/نيسان 1996	ديسمبر/كانون الأول 2005	12.7	20.1
		برنامج صندوق التنمية في منطقة الساحل	ديسمبر/كانون الأول 1998	مارس/آذار 2009	21.9	45.9
	المغرب	مشروع التنمية الريفية في تاوريرت وتافورالت	ديسمبر/كانون الأول 1996	يونيو/حزيران 2008	19.5	49.4
		مشروع التنمية الريفية في المناطق الجبلية في ولاية الحوز	ديسمبر/كانون الأول 2000	مارس/آذار 2008	18.0	30.2
التقييم المرحلي للمشروعات	بيرو	مشروع تنمية منطقة بونو كوسكو كوريدور	ديسمبر/كانون الأول 1997	ديسمبر/كانون الأول 2007	18.9	30.9
تقييمات المشروعات عند إنجازها	كولومبيا	برنامج تطوير المشروعات الريفية الفردية الصغيرة	سبتمبر/أيلول 1996	ديسمبر/كانون الأول 2006	16.0	25.9
	إثيوبيا	مشروع تطوير التعاونيات والائتمان في الإقليم الجنوبي	ديسمبر/كانون الأول 1993	يوليو/تموز 2005	17.5	20.8
	جورجيا	مشروع التنمية الزراعية	أبريل/نيسان 1997	يونيو/حزيران 2005	6.6	27.1
	النيجر	البرنامج القطري الخاص – المرحلة الثانية	سبتمبر/أيلول 1995	يونيو/حزيران 2004	14.9	20.0
	الفلبين	مشروع إدارة الموارد الزراعية في مرتفعات كورديلييرا	ديسمبر/كانون الأول 1995	ديسمبر/كانون الأول 2004	9.2	41.5
	رومانيا	مشروع التنمية في أبوسيني	سبتمبر/أيلول 1998	ديسمبر/كانون الأول 2006	16.5	34.1
	جمهورية تنزانيا المتحدة	برنامج تنمية الري القائم على المشاركة	سبتمبر/أيلول 1999	ديسمبر/كانون الأول 2006	17.1	25.3
المجموع					**246.7**	**517.7**

أ لا يتعلق القرض المقدم من الصندوق والتكاليف المبينة في التقييمات الثلاثة للبرامج القطرية إلا بالمبلغ الإجمالي للقرض والتكاليف الكلية لتلك المشروعات المقيّمة والمقدّرة في إطار تقييم البرنامج القطري المقابل؛ أي أن الأرقام لا تدل على إجمالي القروض المقدمة من الصندوق إلى البلد، ولا تمثل التكاليف الإجمالية لجميع المشروعات التي يمولها الصندوق في البلد.

17- وثمة قضية أخرى تستوجب النظر: لم ترصد لجميع المشروعات التي صممت في منتصف التسعينات أهداف صريحة في مجالات تعتبر أولويات في السياق الحاضر (البيئة، الوصول إلى الأسواق، قضايا التمايز بين الجنسين على سبيل المثال). من جهة ثانية، ليس من الصواب تماما القول بأن العمليات التي صممت في منتصف التسعينات لا ينتظر لها أن تكون قد عالجت مثل هذه الموضوعات الهامة، والتي كانت، أو أصبحت، جزءا مركزيا في جدول أعمال المجتمع الدولي في مضمار التنمية وجداول أعمال المنظمات الإنمائية الأخرى في ذلك الحين[15]. والواقع أن من العدل أن يتوقع المرء خضوع هذه العمليات لما يلزم من تعديلات أثناء التنفيذ لتأخذ هذه الموضوعات بعين الاعتبار، وعلى الأقل جزئيا[16]. ومن الممارسات الدولية الحسنة، لكيما يكون التقييم مفيدا، محاولة تحليل النتائج والدروس المستخلصة في مجالات رئيسية تهم المؤسسة في الوقت الحاضر.

ألف – الصلة والفعالية والكفاءة[17]

18- يتضمن الجدول 2 عرضا عاما لنتائج التحليل في جميع المشروعات الخمسة عشر التي قدرت في 2006.

الجدول 2

الصلة والفعالية والكفاءة (النسبة المئوية بحسب التقدير)[أ]

التقدير	*الصلة*	*الفعالية*	*الكفاءة*
6 مرض إلى حد بعيد	27	–	7
5 مرض	33	20	20
4 مرض إلى حد ما	33	47	47
مجموع التقديرات المرضية	**93**	**67**	**73**
3 غير مرض إلى حد ما	7	27	20
2 غير مرض	–	7	7
1 غير مرض إلى حد بعيد	–	–	–
مجموع التقديرات غير المرضية	**7**	**33**	**27**

[أ] حرصا على تلافي استخدام النقاط العشرية، قربت بعض النسب المئوية في الجدول باتباع نهج متسق. وهو ما يفسر الاختلاف الظاهري بما يصل إلى نقطة مئوية واحدة في بعض المجاميع وتنطبق هذه الملاحظة أيضا على الجداول 5، 6، و13.

19- فيما يتعلق **بالصلة**، حصل 60 في المائة من العينة الإجمالية للمشروعات على تقدير مرض إلى حد بعيد أو مرض، بينما حصل 7 في المائة فقط من المشروعات على تقدير غير مرض إلى حد ما. ولكن لوحظ

[15] وعلى سبيل المثال، قدم مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية، الذي عقد عام 1992 في ريو دي جانيرو، قوة دفع أخرى داخل المنظمات الإنمائية، ومن بينها الصندوق، بشأن القضايا المتعلقة بالبيئة. والواقع أن الاهتمامات البيئية – بما فيها تقديرات الأثر البيئي – ظلت جزءا لا يتجزأ من متطلبات تصميم مشروعات الصندوق لما يزيد عن عقد من الزمان.

[16] وعلى نحو مماثل، من المقبول أن يتوقع المرء أن يعاد تشكيل العمليات التي تمت صياغتها والموافقة عليها في الماضي، وأن تعاد مواءمتها بما يكفل الامتثال للسياسات والاستراتيجيات الجديدة التي تبنتها المؤسسة – وتبعا للدروس المستخلصة والنظرة الراجعة المصاحبة لها. ويكتسي هذا أهمية خاصة لضمان أن تستفيد عمليات الصندوق الجارية، في أي وقت ما، من توجيهات الصندوق حسبما ضمنت في السياسات والاستراتيجيات التي وضعت حديثا.

[17] تعرف "الصلة" بأنها مدى اتساق أهداف المشروع مع احتياجات السكان الريفيين الفقراء، والإطار الاستراتيجي للصندوق وسياساته، والسياسات والاستراتيجيات التي يتبعها البلد حاليا في مجال الحد من الفقر. وتعرف "الفعالية" بأنها مدى تحقيق أهداف المشروع عند إنجازه. أما "الكفاءة" فهي مقياس لكيفية تحويل المدخلات (الأموال، الخبرات، الوقت وما إلى ذلك) إلى مخرجات بشكل اقتصادي.

في عدد من التقييمات أنه بالرغم من أن أهداف المشروعات بقيت ذات صلة باحتياجات السكان الريفيين الفقراء، فإن أوجه القصور في التنفيذ لم تسمح دائما بأن تشمل خدمات المشروع المجموعات الأشد فقرا، وهو ما قلل من أهمية العملية بالنسبة لهم. ففي حالة رومانيا على سبيل المثال لم يتمكن المشروع من الوصول إلى صغار المزارعين على نحو كاف، وذلك أساسا بسبب ارتفاع الشرط الإضافي في المنتجات المالية المعروضة، واتساع نطاق شمول المشروع من الناحية الجغرافية بالمقارنة مع قدرة مؤسسات التمويل الريفي المحدودة على الوصول بخدماتها.

20- وبرزت هذه القضية في تقييمات عديدة. أما سياسة الاستهداف الجديدة في الصندوق والتي أجازها المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2006، فهي تقدم الآن إرشادات واضحة فيما يتعلق بكيفية تحسين الاستهداف في عمليات الصندوق، وقد يكون من الممكن رصد آثار هذه السياسة الجديدة فيما يجرى من تقييمات في السنوات القادمة. أما في الوقت الحاضر، فإن الاتجاه نحو استخدام آليات جغرافية للاستهداف بدلا من الآليات الاجتماعية الاقتصادية قد حدد بوصفه مثار قلق في عدة عمليات جرى تقييمها في 2006. ورغم أهمية الاستهداف الجغرافي، فقد لا يكون كافيا في حد ذاته للوصول إلى المجموعات الأشد فقرا. ومثال ذلك أن استخدام آليات الاستهداف البسيطة لتحليل واحد من أكبر الأقاليم الأربعة في إثيوبيا، ولعله أشدها تنوعا من حيث المجموعات العرقية، قد أدى إلى إغفال المشروع لاختلافات مهمة في مجال الفقر الريفي. وكان من نتيجة ذلك أن المشروع لم يفد إلا عددا صغيرا من النساء. كما تبين من تقييم مشروع جورجيا وجود نقص في التقسيم والتحليل الاقتصادي على مستوى المشروع، ونتج عن ذلك أن تنوعات هامة في سبل العيش الريفية لم تعرض ولم تدرج في تصميم المشروع.

21- وأوردت تقييمات جورجيا والفلبين ورومانيا أمثلة لاستحواذ النخب على فوائد المشروعات. ومما يثير القلق بصفة خاصة أن الفوائد قد آلت على نحو غير متناسب إلى من يتوافر لديهم قدر أكبر من الموارد، وهو ما يستدعي صياغة أهداف المشروعات على نحو أكثر تحديدا بحيث يبين بوضوح من هم الذين ينبغي أن يفيدوا منها، وبأي طريقة، وفي أي موعد.

22- وقد وجد ما يدل على اتباع طريقة أكثر تقدما في الاستهداف في مشروع بيرو. فقد أجري تحليل منظم وشامل للاحتياجات يرمي إلى تحديد أولويات المستفيدين، ويستند إلى وعي شامل بسياق السياسات شمل الحاجة إلى تعزيز الاستغلال التجاري وتقوية البحوث التكيفية في مجال الزراعة. وفي كولومبيا، لم يقتصر انتقاء المناطق ذات الأولوية على مراعاة الخصائص الاجتماعية الاقتصادية للسكان الفقراء، بل راعى أيضا وجود ظروف مواتية (مثل توافر التمويل الريفي) للنهوض بالمشروعات الريفية الصغرى.

23- وبالنظر إلى أن 47 في المائة من المشروعات لم تحصل من حيث **الفعالية** إلا على تقدير مرض بشكل معتدل، وأن 33 في المائة منها حصلت على تقدير غير مرض، فمن الواضح أنه ليس هناك ما يدعو إلى الرضى عن النفس، وذلك رغم أن أغلبية المشروعات بصفة عامة (67 في المائة) حصلت على تقدير مرض من حيث الفعالية. ومن أسباب قلة الفعالية وضع أهداف مسرفة في الطموح للمشروعات دون تخصيص موارد بشرية ومالية مناسبة لتحقيقها. ومن التدابير التي ينتظر أن تسهم في زيادة الفعالية تطبيق شكل جديد للموافقة على المشروعات أقره المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2006. ويهدف هذا

الشكل الجديد، في جانب منه، إلى الإسهام في تحديد أهداف للمشروعات واقعية بقدر أكثر وإطار نتائج يسمح بتتبع أكثر فعالية لما يحرز من تقدم مقابل المؤشرات والأهداف.

24- نتيجة هامة أخرى للتقرير السنوي تتعلق باستعراضات منتصف المدة – ومما يؤسف له أنها تجرى في كثير من الحالات في مرحلة متأخرة من تنفيذ المشروع. ومثال ذلك أن استعراض منتصف المدة في حالة مشروع النيجر أجري في مرحلة متأخرة جدا، أي قبل إقفال المشروع بالفعل بسنة واحدة. ويضاف إلى كل ذلك، أن مثالي كولومبيا وبيرو يوضحان – بالمقارنة مع مشروعات النيجر وإثيوبيا– أن الأرجح هو أن تحقيق الفعالية يتم في ظروف سياسية ومؤسسية مساندة ومستقرة.

25- ومن العوامل الأخرى التي تؤدي إلى ضعف الفعالية وتبين وجوده عن طريق تقييم استراتيجية الصندوق الإقليمية لآسيا والمحيط الهادي، هو أن إدارة دورة البرامج والمشروعات اتسمت إلى حد بعيد بسلسلة من العمليات المقسمة، وخاصة فيما بين مرحلتي التصميم والتنفيذ، وهو ما يحد من الاستمرار والملكية، فضلا عن مشكلات أخرى[18]. غير أن موافقة المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2006 على سياسة الصندوق بشأن الإشراف ودعم التنفيذ[19] ينبغي أن تكفل حسن الاستمرار بين مرحلة تصميم المشروعات والبرامج ومرحلة تنفيذها.

26- وقد واجه نصف المشروعات التي جرى استعراضها مشكلات فيما يتعلق بإدارة مكونات التمويل الريفي. وقد كان ينبغي أن تؤدي حالات التأخير في التنفيذ لفترات يعتد بها إلى إعادة التثبت من صحة الأهداف وخطط التشغيل وإلى تعديلها. ومثال ذلك أن استعراض منتصف المدة لمشروع الفلبين أظهر الحاجة إلى إعادة تصميم المكون الخاص بالتمويل الريفي، ومع ذلك فإن حل هذه المشكلة – الذي كان يمكن أن يؤدي إلى تحسين الفعالية – بقي دون علاج. وفي رومانيا، تعرض تقديم التمويل الريفي إلى السكان الفقراء لعراقيل، وكان ذلك راجعا، ضمن أسباب أخرى، إلى قصور قدرة المؤسسة المتعاونة على الوصول إلى المناطق الريفية. ولم يكن للجهود التي بذلها الصندوق والمؤسسة المتعاونة من أجل إعادة تصميم أنشطة التمويل الريفي إلا آثار محدودة، وذلك إلى حد ما بسبب نقص التجربة المتوافرة في البلد في تقديم التمويل الريفي إلى المجموعات المستهدفة من جانب الصندوق.

27- ومن الصعب، كما حدث في الماضي، تقدير **الكفاءة** بسبب قلة البيانات المتوافرة وما هنالك من تعقيد في عملية تقدير المخرجات غير المادية مثل التمكين، وبناء القدرات، ومشاركة الفقراء الريفيين في الأنشطة الإنمائية. ولكن بالرغم من أوجه القصور، فإن ثمة جهودا منسقة تبذل في الوقت الحاضر للتأكد من الاضطلاع في كل تقييم بتحليل منظم للكفاءة. وفي التقييمات التي أجريت في 2006 حصل 73 في المائة من المشروعات على تقدير مرض بصفة عامة من حيث الكفاءة. ولكن عددا لا بأس به (47 في المائة) لم ينل إلا تقدير مرض إلى حد ما، بينما حصل 27 في المائة من المشروعات على تقدير غير مرض. ولذلك يوجد هنا أيضا ما يدعو إلى إدخال مزيد من التحسين على أداء الصندوق.

[18] اعتبر التصميم في الماضي، على سبيل المثال، مرحلة منفصلة يكرس لها الصندوق، في المقام الأول، قدرا كبيرا نسبيا من الموارد والاهتمام، وذلك جزئيا نظرا لمشاركة الصندوق المحدودة في التنفيذ. وفي ذات الوقت، كان دور الحكومات والشركاء الآخرين على الصعيد القطري ضئيلا حتى وإن كانت (ولا تزال) مسؤولية التنفيذ تقع على عاتقهم. وينادي تقييم EVEREST بضرورة اعتبار التصميم والتنفيذ عملية متواصلة تستفيد من مشاركة جميع الشركاء الرئيسيين في كامل دورة المشروعات حرصا على ضمان النتائج المنشودة في نهاية العملية.

[19] انظر الوثيقة EB/89/R.4/Rev.1.

28- وشهد مشروع كولومبيا – الذي حصل على تقدير مرض إلى حد بعيد من حيث الكفاءة – تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف. فقد سمح للمشروعات الصغيرة خلال تنفيذه باستخدام إجراءات العطاءات التنافسية في التعاقد مع مقدمي الخدمات، بدلا من قيام لجنة مشتركة بين الوزارات بانتقاء اقتراحات المساعدة التدريبية والتقنية التي يعدها مقدمو خدمات محددون مسبقا. وقد أدى ذلك إلى تلافي تمويل الأنشطة ذات الأولوية المنخفضة والحد من التكاليف الإدارية. وقد أبرز أيضا وجود حاجة في مرحلة التصميم إلى النظر بعناية في أوجه التكامل بين الأدوار والمسؤوليات في القطاع العام، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني.

29- وعلى الرغم مما تقدم ذكره، فإن الإقراض الصغري لم يصل إلى أشد السكان فقرا في مشروع كولومبيا. وقد تكون هناك تكاليف من حيث "الكفاءة" إذا اقتضى الأمر الوصول إلى أشد المجموعات فقرا. وينبغي إجراء تحليل واضح في مرحلتي التصميم والتنفيذ لأوجه التبادل بين وفورات التكاليف والوصول إلى هذه المجموعة المستهدفة.

30- وفي البرازيل، كانت تكاليف بعض الأنشطة (مثل إنشاء الطرق أو الصهاريج) أعلى من المتوسط، وذلك لأسباب مختلفة مثل اختيار التكنولوجيا غير المناسبة. وقد خفضت هذه التكاليف في مشروعات أحدث عهدا عن طريق تشجيع مشاركة أوسع نطاقا من جانب المقاولين من القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية على السواء. وأخيرا يبين تقييم سياسة التمويل الريفي في الصندوق وغيره من التقييمات أن من الممكن عمل المزيد في التقييمات المقبلة لتقدير أداء مكونات التمويل الريفي عن طريق استخدام مؤشرات تقييم الأداء الموحدة، مثل معدلات التقصير وعوامل تكاليف التشغيل.

31- ويؤدي الجمع بين تقديرات الصلة والفعالية والكفاءة إلى تقييم كلي **لأداء المشروعات**. ويبين الجدول 3 الوارد أدناه نتائج هذا التحليل الذي يوضح أن أداء 80 في المائة من المشروعات كان مرضيا بناء على التقرير الخاص بتقييمات 2006، في حين أن أداء 20 في المائة منها لم يكن مرضيا.

باء – الأثر على الفقر الريفي

32- يتم تقدير الأثر على الفقر الريفي باستخدام تسعة مجالات للأثر[20] كما يتضح من الشكل 1. وقد بذل في هذا التقرير جهد خاص للتأكيد بطريقة شاملة على الأسباب التي تسهم في الأداء في شتى مجالات الأثر، وذلك بغية استخلاص الدروس المستفادة وتحديد الإجراءات العلاجية الممكنة لتعزيز أداء الصندوق في مجالات محددة للأثر. وبدلا من عرض خلاصة جامعة شاملة للأداء واستخلاص الدروس في كل مجال من مجالات الأثر، فقد انصب التركيز على "الحالات المتطرفة" أي المجالات التي يشاهد فيها أداء جيد جدا أو أداء سيء جدا. وذلك أن تحليل الحالات البعيدة يعد بصفة عامة نهجا مفيدا في فهم أسباب الأداء سواء أكان جيدا أم سيئا.

[20] الأصول المادية، الأصول المالية، الأصول البشرية، الرأسمال الاجتماعي والتمكين، الأمن الغذائي، إنتاجية الزراعة، البيئة وموارد الملكية المشاعة، المؤسسات والخدمات والأسواق. ومن المعتاد أن يتم تقييم التغييرات في الدخل أثناء تحديد فعالية المشروع؛ إذ أن الزيادات كثيرا ما تكون جزءا من الأهداف الرئيسية المحددة للمشروعات والبرامج الممولة من الصندوق. كما يمكن رصد هذه التغييرات في نطاق مجالات الأثر على الأمن الغذائي والأصول المالية. وينجز مكتب التقييم ما يلزم من بحوث أولية، وذلك مثلا في شكل مسوحات إحصائية و/أو تقييمات ريفية تشاركية بغية التوصل إلى فهم أكثر دقة للأثر على الدخل.

الجدول 3

أداء المشروعات

التقدير	(النسبة المئوية) من إجمالي العينة في 2006
مرض إلى حد بعيد	7
مرض	33
مرض إلى حد ما	40
مجموع التقديرات المرضية	**80**
غير مرض إلى حد ما	20
غير مرض	–
غير مرض إلى حد بعيد	–
مجموع التقديرات غير المرضية	**20**

33- وتبين من التقييمات التي أجريت في 2006 أن المشروعات كانت مرضية بصفة خاصة في مجالين من مجالات الأثر، وهما **الأصول البشرية** (93 في المائة منها مرضية) و**المؤسسات والخدمات** (80 في المائة منها مرضية). وفي حالة الأصول البشرية حصل مشروعان – كولومبيا وبيرو – من بين المشروعات الخمسة عشر التي جرى تقييمها في 2006 وتضمنت نتائج بالنسبة للأصول البشرية 2 000 تقدير بوصفهما ناجحين للغاية. وتبين أن 80 في المائة من المشروعات كانت مرضية أو مرضية إلى حد ما. ورغم أن الأثر في هذا المجال لم يصنف بوصفه غير مرض إلا في مشروع واحد (رومانيا)، فقد تبين أن 60 في المائة من المشروعات لم تحصل إلا على تقدير مرض إلى حد ما من حيث أثرها على الأصول البشرية.

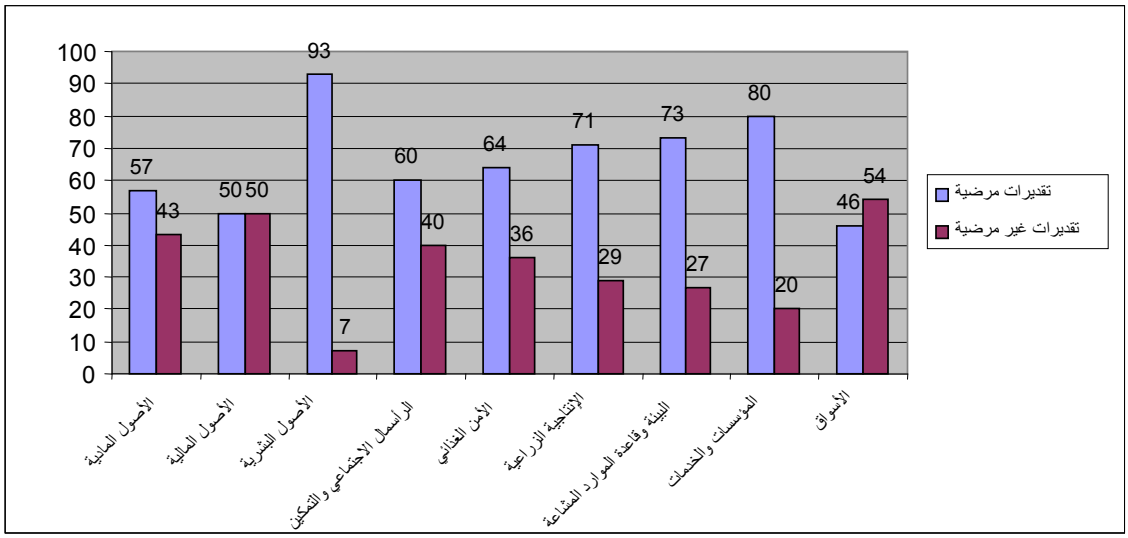
34- وفي جورجيا، استخدم المستفيدون القروض المقدمة من خلال المشروع والتي يزيد عددها على 2 000 قرض في أغراض الاستهلاك والطوارئ بما في ذلك الخدمات الصحية والتعليمية. وكان مشروع كولومبيا الذي جرى تقييمه مرضيا بصفة خاصة في إنشاء الأصول البشرية، ولا سيما عن طريق تمكين منظمي المشروعات الصغيرة من إدارة أعمالهم وفقا لشروط أفضل من حيث الإنتاجية والإدارة والتجارة. وقد بين استقصاء تقييمي سريع أجري كجزء من تقييم تنزانيا أن المشروع سهل الوصول إلى الإلمام بالتكنولوجيات الزراعية المحسنة، وهو ما أسهم في نهاية المطاف في تحسين إدارة الري.

35- واستخدم بعض المشروعات التي جرى تقييمها في 2006 (في إثيوبيا ومالي والفلبين على سبيل المثال) التدريب كوسيلة لبناء القدرات البشرية. غير أن التدريب لم يوجه في كثير من الحالات توجيها حسنا إلى السكان الفقراء الريفيين. ففي الفلبين، كثيرا ما اقتصر التدريب المخصص للمزارعين في مجال تنويع المحاصيل وغير ذلك من عمليات إدارة المزارع على القادة القرويين، وهو ما أدى إلى الحد من الأثر الذي كان يمكن أن ينتج عن التدريب على نظم الإنتاج في المجتمعات المحلية بصفة عامة. وفي النيجر، تم تقديم التدريب بتكاليف مرتفعة إلى مجموعة صغيرة من المزارعين الميسورين نسبيا والذين تتوافر لديهم فرص مستقرة للوصول إلى الأراضي المروية. يضاف إلى ذلك أن التدريب على تطوير مهارات بعينها وعلى تقنيات الصون الاجتماعية والمائية لم تكن مواءمة بما فيه الكفاية لقدرات المستفيدين واحتياجاتهم.

36- وكانت استدامة التدريب مثارا للشك في 50 في المائة من الحالات بسبب نقص المتابعة والقابلية للتكرار. ففي مالي أدى التدريب الذي يعنى بمحو الأمية الوظيفية – والذي لا يعد مجالا من مجالات تخصص الصندوق – إلى إنشاء عدد كبير من مراكز محو الأمية. إلا أن هذه المراكز قلما استخدمت حتى يومنا هذا، وهو ما يرجع بصفة جزئية إلى عدم توافر المعلمين. وهناك مجال لإجراء تحليل مفصل للتدريب كوسيلة لتحسين الأصول البشرية في عمليات التقييم المقبلة.

الشكل 1

الآثار على الفقر الريفي – النسبة المئوية للتقديرات المرضية والتقديرات غير المرضية، (2006)



37- حصل أربعة وستون في المائة من المشروعات التي جرى تقييمها في 2006 على تقديرات مرضية من حيث تحسين **الأمن الغذائي**. ويرتبط التحسن في الأمن الغذائي بزيادات في إنتاج الأغذية والمداخيل، وتحسن في النظام الغذائي، وتوافر المعلومات المتعلقة بالتغذية. ففي المغرب كانت الآثار الإيجابية الناتجة عن تنويع وتكثيف الزراعة على الأمن الغذائي ظاهرة بوضوح في دراسة مقارنة أجريت على المستفيدين من المشروع ومجموعة مراقبة. وأوضح تقييم البرنامج القطري في البرازيل حدوث تحسينات في مجال الأمن الغذائي نتيجة لأسباب من بينها توافر فرص مؤكدة بشكل أكبر للوصول إلى المياه، وهو ما أدى أيضا إلى تناقص نفوق الحيوانات.

38- وفي بيرو، خصصت الزيادة في إنتاج الأغذية بعد تحقيقها للاستهلاك وأدت إلى تحسين النظام الغذائي وتنويعه، وخاصة في حالة الأطفال. وفي الفلبين التي لا تقتصر فيها الزراعة على مستوى الكفاف، حدثت آثار متواضعة حيث ساعدت استثمارات البنى التحتية على إنتاج وتسويق المنتجات الغذائية. وفي جمهورية تنزانيا المتحدة، كانت المنجزات التي حدثت في مجال الأمن الغذائي عن طريق زيادة الإنتاج الزراعي رفيعة المستوى، وهو ما يرجع إلى حد بعيد إلى تحسن الري وخدمات الإرشاد.

39- إلا أنه تعذر في كثير من الحالات قياس الأثر على الأمن الغذائي بسبب فجوات المعلومات ونقص المؤشرات اللازمة لرصد الأمن الغذائي على مستوى المشروعات. وينبغي التغلب على أوجه النقص هذه

في نظم الرصد والتقييم إذا أريد للصندوق أن يعرض نتائج أفضل في هذا المجال المحوري (الذي يعد هدفا جامعا كما للإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007–2010). وبصرف النظر عن قضايا الرصد والتقييم، فإن الأمر الذي يبقى مثارا للقلق هو أن الأثر في المجال الحيوي للأمن الغذائي – والذي يتجلى فيه التزام الصندوق بالحد من الجوع في العالم والوفاء بالأهداف الإنمائية للألفية – لم يتحسن بشكل عام.

40- وكان أضعف مجالين من مجالات الأثر في عينة 2006 هما **الأصول المالية** (50 في المائة كان مرضيا) و**الأسواق** (46 في المائة كان مرضيا). ولم يرد هذا العام ما يدل على وجود حالات كانت الآثار فيها على الأصول المادية ناجحة أو ناجحة للغاية. وتبين وجود نجاح معتدل في أربعة مشروعات. وفي أحد هذه المشروعات – في جورجيا – مكنت القروض المقدمة من خلال المشروع لأشكال جديدة من توليد الدخل أو إعادة الاستثمار في الأعمال التجارية الكاسدة مع ملاحظة زيادات في الدخل. إلا أنه لم يتبين وجود أي زيادة في الرأسمال الأسري أو السلع الأسرية.

41- وخلال هذا العام تم تحديد طائفة من قضايا التصميم والتنفيذ التي تمس الخدمات المالية الريفية. وكان من بين الانتقادات الرئيسية التي لوحظت في أربعة من التقييمات أن آليات التمويل الريفي المنتقاة ليست مناسبة للسياق المحلي. فقد كان من المتوقع في إثيوبيا أن تسهل تعاونيات الخدمات توفير خدمات مستدامة للأعضاء. إلا أنه تبين عند التقييم أن كثيرا من التعاونيات تعمل على نحو سيء أو أنها أفلست. وفي مالي، لم تكن أساليب التمويل الريفي مناسبة للسياق المحلي لأسباب من بينها نقص الخبرة المناسبة في وحدات إدارة المشروع والمؤسسات الشريكة. وبناء على ذلك، كانت قلة توافر التمويل الريفي قيدا معرقلا لتحقيق أي نتائج أفضل في شتى المشروعات الصغرى التي لقيت الدعم في البرنامج القطري (مثل تنمية حقول الأرز). كما وجه انتقاد إلى ضعف تصميم التمويل الريفي في تقييم البرنامج القطري للمغرب.

42- كما يبدو أن هناك نقصا في تطبيق الخبرات السابقة أو الدروس المستخلصة. إذ يبدو على سبيل المثال أنه لم يكن هناك تنسيق يعتد به بين مشروع في الفلبين شارك في تمويله الصندوق ومصرف التنمية الآسيوي لتمويل المشروعات الصغرى وكان ناجحا على نطاق القطر[21] وبين مشروع إدارة الموارد الزراعية في مرتفعات كورديلييرا الذي جرى تقييمه في 2006 في نفس البلد. يضاف إلى ذلك أن تقييم سياسة التمويل الريفي في الصندوق وتقييم مشروع رومانيا أظهرت أن بعض النتائج المهمة التي توصلت إليها تتطابق مع النتائج التي انصب التأكيد عليها بالفعل في عمليات الاستعراض الداخلية لتصميم مشروعات الصندوق. بيد أن هذه المشكلات لم تعالج على النحو الكافي بحلول موعد الموافقة، وهو ما أسهم في الحد من الفعالية في عدد من مشروعات التمويل الريفي الممولة من الصندوق.

43- كما تبين من تقييم سياسة التمويل الريفي أن أداء الصندوق كما يقاس بناء على استدامة المؤسسات المالية الشريكة كان – رغم موقع الصندوق القيادي من حيث كمية القروض المجازة للتمويل الريفي – في الطرف الأدنى من الطيف الخاص بفعالية الوكالات المانحة. ولوحظ في التقييم أن السياسة تفي بمعايير أفضل الممارسات في بعض المجالات، وخاصة الاستدامة، وأن تصميم المشروعات أيضا يفي على نحو متزايد بهذه المعايير. ولكن ما زالت هناك صعوبات في مجال التنفيذ بسبب جوانب الضعف في النظم

[21] مشروع تمويل المشروعات الريفية الفردية الصغيرة الذي قيمه مكتب التقييم في 2003/2002.

المتبعة في إدارة دورة المشروعات مثل قلة آليات ضمان الجودة وإن كانت في تحسن، وعدم كفاية الخبرات التقنية داخل الصندوق في مجال التمويل الريفي، وتركيز الصندوق على إقراض الحكومات (بدلا من إقراض مؤسسات التمويل الريفية مباشرة).

44- وبالنظر إلى أهمية الأثر على الأسواق بالنسبة للزراعة والتنمية الريفية، فقد تم تقديره لأول مرة بوصفه مجالا للتأثير قائما بذاته في التقييمات التي أجراها مكتب التقييم في 2006[22]. وقبل ذلك كان الوصول إلى الأسواق وما يتصل به من قضايا يعالج في نطاق مجالات الأثر ذات الصلة (مثل الأصول المادية، والمؤسسات والخدمات وما إلى ذلك). ويؤكد ضعف الأداء نسبيا في مجال الأثر المشار إليه النتائج التي تم الوصول إليها في التقارير السابقة عن نتائج وأثر عمليات الصندوق. فقد حصل أربعة وخمسون في المائة من المشروعات في عينة 2006 على تقدير غير مرضٍ من حيث تعزيز فرص الوصول إلى الأسواق. وكانت أغلبية الآثار الإيجابية على الوصول إلى الأسواق راجعة بصفة عامة إلى تحسينات في إمكانية الوصول إلى الطرق (إثيوبيا ومالي والفلبين وجمهورية تنزانيا المتحدة) أو في معلومات الأسواق (بيرو وجمهورية تنزانيا المتحدة)، ولكنها كانت ترجع في بعض الحالات إلى تحسن فرص الوصول إلى المعلومات.

45- غير أنه تبين في نصف المشروعات والبرامج التي جرى تقييمها أن قضية الأسواق أسقطت من عملية التصميم (جورجيا والنيجر) أو عولجت على نحو غير واف (مالي والفلبين). ففي البرازيل مثلا، لم يحظ التسويق باهتمام كاف في وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية رغم وجود بعض المبادرات المتفرقة في العمليات التي جرت مؤخرا (مثل تقديم الدعم لتنمية تعاونيات التسويق لتسهيل وصول المنتجين في المشروع إلى أسواق المخرجات). وفي مشروع النيجر، استبانت أهمية تحسين الوصول إلى أسواق المخرجات والمدخلات بفضل تقييم المرحلة الأولى، ولكن الموضوع بقي دون معالجة في المرحلة الثانية. وما زالت مشكلات التسويق عاملا مثبطا للاستثمارات في مجال صون خصوبة التربة، وأسهمت في التخلي بالتدريج عن الاستثمارات في مجال الري. وفي مالي، كانت الاستثمارات في مجال التسويق من الضآلة والتجزؤ بحيث لم يكن لها أثر باق، ونمت عن توجه مسرف نحو الإنتاج في تصميم المشروعات. وقد أدى التأكيد على إنتاج الأغذية إلى نقص الاهتمام بقضايا ما قبل الإنتاج (مثل الائتمان والمدخلات) أو ما بعد الإنتاج (مثل التجهيز الزراعي والتسويق).

46- وعلى الرغم من ذلك، من المقبول الإشارة إلى أن قضايا السوق حظيت باهتمام متزايد في استراتيجيات الصندوق وعملياته في الآونة الأخيرة. ومن ذلك مثلا أن تشجيع أسواق المدخلات والمنتجات الزراعية التي تتسم بالشفافية والتنافس، هو هدف رئيسي للإطار الاستراتيجي الحالي. كما أن تدعيم فرص أفضل في الوصول إلى الأسواق، هو بدوره، توجها استراتيجيا للاستراتيجيات الإقليمية لعام 2002 في أفريقيا الشرقية والجنوبية وأمريكيا اللاتينية والبحر الكاريبي. علاوة على ذلك، يجري حاليا تنفيذ عدد من العمليات المكرسة، بصورة رئيسية، إلى زيادة فرص فقراء الريف في الأسواق[23].

[22] تحسن الأسواق هو أحد الأهداف الاستراتيجية الستة للإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007-2010.
[23] من بين النماذج على ذلك برنامج تنمية نظم التسويق الزراعي في تنزانيا (تمت الموافقة عليه في ديسمبر/كانون الأول 2001) ومشروع تنمية البنية الأساسية للسوق في إقليم شارلاند في بنغلاديش (ديسمبر/كانون الأول 2005).

جيم – الأثر الكلي على الفقر الريفي

47- تبين في التقييمات التي أجريت في 2006 بصفة عامة أن 80 في المائة من المشروعات التي شملها التقييم مرضية من حيث **الأثر الكلي على الفقر الريفي** (الجدول 4)[24]. ولكن ينبغي التحفظ على هذا الأداء المرضي بالنظر إلى ارتفاع النسبة المئوية نسبيا للمشروعات التي تبين أنها مرضية بشكل معتدل فقط (47 في المائة). وكان 20 في المائة من تلك المشروعات غير مرض إلى حد ما. وهو ما يؤكد الحاجة إلى بذل جهود متواصلة لتحسين الأثر الكلي لعمليات الصندوق على الفقر الريفي في المستقبل.

الجدول 4

الأثر الكلي على الفقر الريفي، 2006

التقدير	(النسبة المئوية) من إجمالي العينة في 2006
مرض إلى حد بعيد	–
مرض	33
مرض إلى حد ما	47
مجموع التقديرات المرضية	**80**
غير مرض إلى حد ما	20
غير مرض	–
غير مرض إلى حد بعيد	–
مجموع التقديرات غير المرضية	**20**

48- وفيما يتعلق بالأثر على الفقر الريفي، فيبدو أن المكاسب في بيرو ترجع بصفة جزئية إلى سياق يتسم بالاستقرار النسبي في المؤسسات والسياسات الاقتصادية، وإلى قوة التركيز على دعم التنفيذ، واستخلاص الدروس والابتكار، واستهداف الفقر. وقد سهُل ذلك إلى حد ما بفضل عمل مدير البرنامج القطري للصندوق في بيرو والذي عمل في البلد لعشر سنوات تقريبا. والواقع أن التقييمات التي أجراها مكتب التقييم في السنوات الأخيرة على أداء وأثر المشروعات الأخرى الممولة من الصندوق في البلد كانت إيجابية لأسباب مشابهة[25].

49- وينبغي للصندوق، بناء على التجربة المكتسبة في جورجيا، أن يفهم بمزيد من الوضوح الروابط القائمة بين الفقر وإمكانية الوصول إلى الأراضي والائتمان، وأن يدمج هذا الفهم في إدارة دورة مشروعاته. وهناك حاجة أيضا إلى مزيد من الفهم للطابع المتعدد الأبعاد للفقر، الذي يتطلب معالجة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية على نحو متكامل.

50- كما أن أغلبية التقييمات تؤكد أن تحقيق الأثر يرتبط ارتباطا وثيقا بدرجة عالية من مشاركة المستفيدين، والتمكين والملكية. والواقع أن أفضل أداء في هذا المجال لوحظ في مشروع كولومبيا حيث أوليت عناية كبيرة إلى نقل اتخاذ القرارات إلى رابطات المشروعات الريفية الصغرى، وذلك مثلا فيما يتعلق بانتقاء

[24] يحتسب الأثر الكلي على الفقر الريفي على أساس متوسط النتائج المتحققة في نطاق شتى مجالات الأثر.

[25] ومثال ذلك مشروع إدارة الموارد الطبيعية في المرتفعات الجنوبية (الذي جرى تقييمه في 2002) والتقييم المواضيعي بشأن تعزيز المعارف والابتكارات المحلية في بيرو في 2004.

الخدمات والتعاقد بشأنها. ولوحظ أدنى مستوى من الأداء في هذا المجال في المشروعات التي جرى تقييمها في إثيوبيا ومالي ورومانيا حيث لم يشترك المستفيدون في جميع المراحل المهمة من التصميم والتنفيذ.

51- ورغم أن المشروع الذي جرى تقييمه في النيجر كان من أكبر المشروعات في البلد، فقد حد من أثره سوء تصميمه وتنفيذه – وهو ما أدى إلى وجود عراقيل في مجال الفعالية – وعدم وجود استراتيجية حقيقية للحد من الضعف بين المجموعات المستهدفة؛ وضعف الدعم المقدم للتنفيذ.

دال – العوامل الجامعة

52- كما ذكر في المقدمة، فإن العاملين الجامعين، أي الاستدامة والابتكار، يعالجان كقضيتين خاصتين في تقرير السنة الحالية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق. ويقدم هذا القسم الفرعي ملخصا لنتائج تقييمات 2006 كخلفية للمناقشة المفصلة التالية في القسم سادسا.

53- حصل سبع وأربعون في المائة من إجمالي العينة في 2006 على تقدير غير مرض من حيث **الاستدامة** (انظر الجدول 5)، بينما لم يرتفع 33 في المائة من المشروعات عن هذا المستوى إلا بقليل فحصل على تقدير مرض بشكل معتدل؛ وهي نتيجة ما زالت مصدرا للقلق. بالنظر إلى الموضع المحوري الذي خصت به الاستدامة في الأداء الشامل لعمليات الصندوق، والذي أبرزته التقارير السابقة لنتائج وأثر عمليات الصندوق. وتؤكد تقييمات 2006 أن ما تتسم به عمليات الصندوق من استدامة محدودة يتطلب انتباها مركزا. وفي هذا الصدد، يمكن تحديد ثلاثة تحديات أساسية. أولا، أفيد بأن الاستدامة لم تلق إلا قليلا من العناية عند تصميم المشروع، ومثال ذلك أن الحاجة إلى وضع استراتيجيات للخروج لم تؤكد أو لم ينظر فيها. وثانيا، جاء في ثلث التقييمات أن الإخفاق في بناء قدرة كافية داخل المؤسسات الرئيسية المشتركة في التنفيذ وأنشطة ما بعد المشروع (مثل الوكالات الحكومية والمنظمات المجتمعية) يعد عاملا حاسما رئيسيا يؤثر على الاستدامة. وثالثا، أشارت التقييمات أيضا إلى سوء المحافظة، أو عدم العناية بالمحافظة على، استثمارات المشروع (مثل تطوير البنى التحتية أو أنشطة صيانة التربة) بوصفها عاملا عميقا أساسيا. وفي هذا الصدد، لوحظ في التقييمات أن المشروعات كثيرا ما تدخل تكنولوجيات أو تشجع استثمارات ذات معايير تتسم بالطموح في مجال الجودة، تفتقر وكالات التنفيذ والمجتمعات المحلية إلى الموارد أو الدراية اللازمة لصيانتها. ففي الفلبين على سبيل المثال، لا تتوافر لدى وحدات الحكومات البلدية القدرات اللازمة (وخاصة من حيث الموارد المتكررة) لصيانة المرافق التي أنشئت، ولا توجد من ثم صيانة منتظمة أو وقائية. يضاف إلى ذلك أن المشروع بحكم توجهه بطبيعته نحو الهدف أدى بالمشاركين إلى التركيز على المخرجات المادية والمالية، بدلا من الحرص على حدوث التغيرات المنتظمة الإنمائية العميقة (مثل بناء الملكية) التي تحتل موضع القلب من ضمان الاستدامة.

الجدول 5

الاستدامة والابتكار، 2006

التقدير	(النسبة المئوية) من إجمالي العينة	
	الاستدامة	الابتكار
مرض إلى حد بعيد	–	–
مرض	20	40
مرض إلى حد ما	33	27
مجموع التقديرات المرضية	**53**	**67**
غير مرض إلى حد ما	27	27
غير مرض	20	7
غير مرض إلى حد بعيد	–	–
مجموع التقديرات غير المرضية	**47**	**33**

54- واستطاعت المشروعات التي حصلت في البرازيل وكولومبيا وبيرو على تقدير حسن من حيث الاستدامة أن تنقل بنجاح عملية اتخاذ القرارات إلى مستويات إدارية أدنى، وتضمنت استثمارات في الأصول الإنتاجية، واحتوت على مكونات ناجحة في مجال الخدمات المالية، وعززت الملكية المؤسسية لأنشطة المشروعات.

55- ما زالت القدرة على تعزيز **الابتكار** تعتبر ذات أهمية مركزية في المهمة المنوطة بالصندوق[26]. واستمرت النتائج المعقولة التي لوحظت في السنوات السابقة على حالها في 2006، فحصل 67 في المائة من إجمالي العينة على تقدير مرض فيما يتعلق بالابتكار (انظر الجدول 5).

56- وتتضمن عينة 2006 بعض الأمثلة الإيجابية للابتكار. ففي جورجيا، أصبح نموذج إعادة تسجيل الأراضي الذي جرى اختباره يستخدم الآن كأساس لنظام وطني. وفي بيرو أوليت عناية خاصة لتوثيق الأمثلة والتجارب الابتكارية المستمدة من المشروعات الأخرى الممولة من الصندوق في البلد ولتنظيم برامج لتبادل الدروس المستفادة حول تلك القضايا. وفي جمهورية تنزانيا المتحدة، أصبح من الممكن بفضل الترويج لاتباع نهج تخطيط الري التشاركي توافر المياه على نحو تدريجي عن طريق تحويل المياه من الأنهار إلى حقول الري، وبذلك استكملت الطرائق التقليدية في تجميع المياه. وتضمنت بعض الابتكارات الرئيسية في العمليات التي جرى تقييمها في 2006 ما يلي: نقل سلطة اتخاذ القرارات إلى المستفيدين؛ والترويج لترتيبات اقتسام التكاليف في أنشطة المشروعات (في إنشاء نقاط المياه القروية على سبيل المثال) والتي عززت الملكية على المستوى المجتمعي؛ وعمليات تخصيص الموارد على أساس تنافسي؛ وتمكين النساء عن طريق توفير وثائق إثبات الهوية التي تتيح لهن، من بين ما تتيحه من تغييرات، الوصول إلى الائتمان من مؤسسات مالية الرسمية.

57- وهناك أمثلة للتكرار وتوسيع النطاق. ومثال ذلك، أن حكومة جمهورية تنزانيا المتحدة اعتمدت نهجا تشاركية في التخطيط كمفهوم أساسي في تنمية شبكات الري في سياستها الوطنية الجديدة في مجال الري. وفي كولومبيا، أصبح تمكين ودعم المشروعات الريفية الصغرى أولوية أساسية بالنسبة للحكومة

[26] أقر المجلس التنفيذي للصندوق استراتيجية الابتكار في الصندوق في سبتمبر/أيلول 2007 (الوثيقة EB 2007/91/R.3/Rev.1).

التي ترى فيها أداة هامة لما تبذله من جهود في مجال الحد من الفقر الريفي. وبالرغم من ذلك فقد أظهرت تقييمات البرامج القطرية المساهمة في التقرير الحالي أن تعزيز الابتكارات كان يحدث إجمالا بصفة مخصصة من حين لآخر؛ أي أنه لا يبدو أن هناك جهودا استباقية وروابط وموارد وافية تخصص لإدارة المعارف وحوار السياسات وإقامة الشراكات، وهي جميعها أمور أساسية في تحديد مزيد من الفرص لتوسيع نطاق وتكرار الابتكارات المجربة بنجاح التي يروج لها الصندوق. كما أن علاقات التآزر بين المنح – والتي تعد أساسية في تعزيز الابتكارات التكنولوجية وغيرها من أشكال الابتكارات – والمشروعات الممولة بالقروض لا تتم على نحو منتظم.

هاء – أداء الشركاء

58- بشكل عام، كان **أداء الصندوق كشريك** مرضيا في 60 في المائة من المشروعات التي جرى تقييمها في 2006، بينما تبين أن أداء الصندوق لم يكن مرضيا في 40 في المائة من الحالات (انظر الجدول 6). وينبغي التحفظ على نسبة التقديرات المرضية بالنظر إلى أن ما يزيد على ثلث المشروعات حصل فقط على تقدير مرض بشكل معتدل. ومن بين المشروعات الخمسة عشر التي جرى تقديرها في هذا التقرير كان أداء الصندوق في أفضل حالاته في كولومبيا وبيرو (كان مشروع بيرو تحت الإشراف المباشر للصندوق). ومن المفيد تذكر أن مدير البرنامج القطري لكل من هذين البلدين منتدب في بيرو. كذلك أعطيت تقديرات عالية من حيث أداء الصندوق لمشروع تنزانيا[27] وللمشروع الوحيد المنفذ تحت الإشراف المباشر في البرازيل. كما حصلت البرازيل على تقديرات عالية من حيث أداء الصندوق. ورغم أن حسن الأداء لا يمكن أن يعزى فقط للحضور القطري للصندوق وإشرافه المباشر وأنشطته لدعم التنفيذ، فإن هذه النتائج تتسق مع نتائج التقييم الذي أجري مؤخرا بشأن البرنامج التجريبي للحضور القطري، والتقييم الذي أجري من قبل بشأن البرنامج التجريبي للإشراف المباشر (2005).

59- ومن منظور إدارة البرامج، فإن الانتقادات الرئيسية الموجهة إلى أداء الصندوق تندرج في الفئتين الخاصتين بتصميم المشروعات، والرصد والتقييم. يضاف إلى ذلك أن تقييم استراتيجية الصندوق الإقليمية لآسيا والمحيط الهادي والتقييمات الثلاثة للبرامج القطرية الواردة في التقرير الحالي تبين أن أداء الصندوق بصفة عامة في الأنشطة غير التابعة للمشروعات مثل حوار السياسات، وإدارة المعرفة، وإقامة الشراكات بما في ذلك التنسيق بين الجهات المانحة لم يكن جيدا. ويرجع ذلك إلى حد ما إلى قلة تخصيص الموارد والوقت والانتباه إلى تلك الأنشطة غير التابعة للمشروعات.

60- ويتضمن عدد من تقييمات 2006 انتقادات لتصميم المشروعات. وتشمل هذه الانتقادات سوء استهداف الفقر (في رومانيا مثلا)؛ وتشتت الأنشطة (إثيوبيا ومالي) من حيث التغطية الجغرافية للمشروعات سواء أكان ذلك في برنامج قطري أو في نطاق مشروعات محددة؛ والأهداف المغرقة في الطموح (جورجيا والنيجر بصفة خاصة). وتركز الانتقادات الموجهة إلى الرصد والتقييم على تصميم نظم ثقيلة تشمل مؤشرات عديدة ومتطلبات للإبلاغ، وعدم كفاية الموارد البشرية لأداء المهام المطلوبة بفعالية، وتأخر

[27] كانت جمهورية تنزانيا المتحدة مشمولة بالبرنامج التجريبي للحضور الميداني.

الاضطلاع بالاستقصاءات الأساسية، وتضاؤل عناية وكالات التنفيذ باستخدام نتائج الرصد والتقييم لتوجيه إدارة المشروعات.

61- ولئن كان تصميم المشروعات مصدر قلق، فلا بد من الإقرار بأن الجهود جارية لتحسين جودة الحافظة عند الدخول. وفي هذا الصدد، وعلاوة على تعزيز آليات تأكيد الجودة الداخلية القائمة داخل دائرة إدارة البرامج، تم استحداث نظام لتأكيد الجودة عن بعد في إطار خطة العمل لتقييم جودة المشروعات عند الدخول في الحافظة[28].

الجدول 6
أداء الشركاء (النسبة المئوية)

التقدير	الصندوق	المؤسسات المتعاونة	الحكومة ووكالاتها
مرض إلى حد بعيد	13	–	–
مرض	13	25	13
مرض إلى حد ما	33	42	53
مجموع التقديرات المرضية	**60**	**67**	**67**
غير مرض إلى حد ما	40	33	33
غير مرض	–	–	–
غير مرض إلى حد بعيد	–	–	–
مجموع التقديرات غير المرضية	**40**	**33**	**33**

62- وفي 67 في المائة من تقييمات 2006 حصل **أداء المؤسسات المتعاونة** على تقدير مرض[29]. وكان مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشروعات مؤسسة متعاونة في سبعة من بين المشروعات الخمسة عشر التي جرى تقديرها في تقرير 2006، وكان ثلاثة منها جزءا من البرنامج التجريبي للإشراف المباشر في الصندوق، واثنان أشرف عليهما مصرف التنمية لغرب أفريقيا، ومشروع واحد من بين ثلاثة مشروعات أشرف على كل منها مؤسسة الأنديز للتنمية ، ومصرف التنمية الآسيوي، والبنك الدولي. واعتبر الأداء الكلي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشروعات مرضيا في أربعة من هذه المشروعات (في إثيوبيا والمغرب والنيجر وجمهورية تنزانيا المتحدة)، ومرضيا إلى حد ما في ثلاثة مشروعات (في البرازيل والمغرب ورومانيا). وتبين هذه التقديرات أن هناك بصفة عامة ما يدعو إلى إدخال مزيد من التحسينات على عمل المؤسسات المتعاونة.

63- وكان أداء مؤسسة الأنديز للتنمية في كولومبيا جيدا. فقد نظمت 16 زيارة ميدانية للمشروع طيلة فترة التنفيذ، وأدارت بنشاط قضايا المشروع واضطلعت بجميع الأنشطة الإشرافية في إطار تشاركي وجدي. وأدى مصرف التنمية الآسيوي في الفلبين مهمة إشرافية يعول عليها تماما، وإن كان من الصعب على الصندوق التعاون مع مصرف التنمية الآسيوي في أنشطة الإشراف بسبب صعوبات التنسيق معه. وفيما يتعلق بتلك المشروعات التي لم يكن أداء المؤسسة المتعاونة فيها مرضيا، لوحظ وجود عدد من السمات المشتركة مثل انعدام الخبرة التقنية الوافية في البعثات والتغطية المحدودة للنتائج والأثر الناشئة عن تقارير الإشراف.

[28] سينشأ نظام تأكيد الجودة عن بعد في النصف الثاني من عام 2007 تحت مسؤولية نائب رئيس الصندوق – أنظر الحاشية 4 في إطار قياس النتائج في الصندوق (الوثيقة EB 2007/91/R.2).

[29] ينبغي أن يلاحظ أن المشروعات الثلاثة التي تولى الصندوق فيها الإشراف المباشر ودعم التنفيذ لم تضمن في هذا التحليل.

64- وكما حدث في السنوات الماضية كان **الأداء الحكومي** مرضيا بصفة عامة في 67 في المائة من المشروعات التي جرى تقييمها. ولكن ليس هناك ما يدعو إلى الرضى عن النفس بالنظر إلى المستويات المرتفعة نسبيا لتقديرات المشروعات غير المرضية (ما يزيد على 50 في المائة) والتقديرات غير المرضية بشكل معتدل (33 في المائة). وهو ما يعني أن هناك مجالا للتحسن في عمل الحكومات. وفي بيرو، كانت الحكومة المحلية مشتركة على نحو وثيق في تصميم وتقييم المشروع. وكانت حكومة جمهورية تنزانيا المتحدة نموذجا للأداء المتميز في وحدة إدارة البرنامج وأنشطة الرصد والتقييم (ويعد هذا إشارة نادرة إلى الرصد والتقييم على نحو فعال). ورغم أن الأداء في المغرب كان مرضيا بصفة عامة، فقد تفاوت ما بين وكالة حكومية إلى أخرى كما كان يتوقف على تركيز العملية في القطاع الفرعي.

65- ومن الدروس الأساسية المستفادة من التقييمات أن اكتشاف الموقع المؤسسي الصحيح للمشروعات الممولة من الصندوق في الجهاز الحكومي قد يستغرق بعض الوقت. ولكن إنفاق الوقت في هذه الحالة أمر مستحسن وذو أهمية حاسمة في الوصول إلى المستوى السليم للوضوح، وفي توفير التمويل في الوقت المناسب عند الاقتضاء، ولإقامة شراكات مستدامة. ومن بين القضايا التي ظهرت في بضعة تقييمات قضية التأخر في توفير الأموال النظيرة (وخاصة من جانب الدولة أو سلطات المحافظات)، وهو ما أدى إلى التأخير في تنفيذ المشروعات.

واو- الإنجاز الكلي للمشروعات

66- يعد الإنجاز الكلي للمشروعات حصيلة للجمع بين تقدير أداء المشروعات (الصلة والفعالية والكفاءة)، والأثر على الفقر الريفي، والاستدامة والابتكار. وفي هذا الصدد، يتبين من الجدول 7 أن 73 في المائة من المشروعات التي جرى تقييمها في 2006 حصل على تقدير مرض إلى حد ما أو ما هو أفضل من ذلك[30]، وأن نحو 27 في المائة من المشروعات التي جرى تقييمها تقريبا لم تكن مرضية إلى حد ما.

الجدول 7

الإنجاز الكلي للمشروعات

التقدير	(النسبة المئوية) من إجمالي العينة في 2006
مرض إلى حد بعيد	–
مرض	20
مرض إلى حد ما	53
مجموع التقديرات المرضية	**73**
غير مرض إلى حد ما	27
غير مرض	–
غير مرض إلى حد بعيد	–
مجموع التقديرات غير المرضية	**27**

[30] لا يشمل الحساب المذكور أعلاه أداء الشركاء (أي الصندوق والحكومات والمؤسسات المتعاونة)، نظرا لأن التقييمات الفردية لا يشترط أن تتضمن تقديرا كليا لأداء الشركاء من حيث هم مجموعة. وسبب ذلك أن من غير المناسب تجميع أداء كل من الشركاء في إطار رقم واحد، بالنظر إلى تنوع المهام التي يؤديها كل منهم في دورة المشروع.

نقاط رئيسية من تقييمات 2006

- الأداء مرض في جميع معايير التقييم، ولكن ليس من حيث **الاستدامة** والوصول إلى **الأسواق**. ولكن بصرف النظر عن جانب الصلة الذي شهد أداء جيدا، ثمة إمكانية لتحسين الأداء في مجالات أخرى. وهو ما تهدف إليه عدد من المبادرات التي اتخذت مؤخرا، أو أنها ستتخذ وشيكا، في إطار خطة العمل.
- مستوى الاستدامة منخفض ويتطلب تدابير علاجية. وكانت قلة العناية الموجهة إلى وضع استراتيجيات خروج وقلة القدرات المؤسسية من بين الأسباب التي أدت إلى ضعف الاستدامة.
- حصل ثمانون في المائة من المشروعات التي جرى تقييمها على تقدير مرض فيما يتعلق بالأداء، وهو تقدير مركب من معايير تقييم الصلة والفعالية والكفاءة.
- كذلك كان لثمانين في المائة من المشروعات أثر مرض بصفة عامة على الفقر الريفي، مع تحقيق أفضل أثر في مجالات الأصول البشرية، والمؤسسات والخدمات.
- كان الأثر ضعيفا في مجالات تعزيز الوصول إلى الأسواق، والأصول المالية، وأنشطة الرصد والتقييم.
- كان تشجيع الابتكارات مرضيا إلى حد كبير وإن لم يلاحظ إلا بضعة أمثلة على توسيع النطاق وتكرار الابتكارات التي يروج لها الصندوق.
- كان أداء الصندوق مرضيا في 60 في المائة من المشروعات التي جرى تقييمها. وقد أسهم الإشراف المباشر ودعم التنفيذ والحضور القطري للصندوق في تحسين النتائج الكلية في الميدان. إلا أن أهداف المشروعات في عدة حالات كانت مغرقة في الطموح وضعيفة من حيث استهداف الفقر.
- كان أداء المؤسسات المتعاونة حسنا بصفة عامة، وإن كان هناك مجال لتغطية النتائج على نطاق أوسع في تقارير الإشراف. كذلك كان أداء الحكومات مرضيا، ولكن حالات التأخر في توفير الأموال النظيرة أثرت على تقدم التنفيذ في عدد من الحالات.

زاي – المساهمة في الأهداف الاستراتيجية للصندوق والأهداف الإنمائية للألفية

67- وكما حدث في التقارير السابقة لنتائج وأثر عمليات الصندوق ، فقد أعيد تقدير تقديرات الأثر على الفقر الريفي طبقا لأهداف الإطار الاستراتيجي للصندوق والأهداف الإنمائية للألفية. وهذه الدراسة هي، بطبيعة الحال، دراسة تقريبية إذ أن المنهجية التي يتبعها مكتب التقييم في تقييم المشروعات لم تصمم عمدا لهذا الغرض، وبالتالي فإن التقييمات الفردية لا تتضمن تحليلا لهذه القضايا. كما أن بعضا من أهداف الإطار الاستراتيجي للصندوق الذي أقر مؤخرا قد لا يضمن بصورة واضحة في أهداف المشروعات التي قيمها مكتب التقييم، مما يفاقم من صعوبات تقييم هذه المجالات. وعلى نحو مماثل، فإن قصور نظم الرصد والتقييم في المشروعات لا تسمح للتقارير لنتائج وأثر عمليات الصندوق ببيان نطاق الإنجازات مقابل أهداف الإطار الاستراتيجي والأهداف الإنمائية للألفية. وعلى الرغم من هذه الاعتبارات المنهجية، استطاع التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق من إعطاء لمحة عن أداء الصندوق في سبيل تحقيق أهدافه الاستراتيجية، فضلا عن ما يسهم به في بلوغ أهداف مختارة من الأهداف الإنمائية للألفية[31].

[31] سيعمل مكتب التقييم على استعراض الطرائق الممكنة لتغطية هذه الجوانب في عمليات التقييم القادمة، مما يسمح بإعداد تقارير أكثر دقة في التقارير السنوية المرتقبة لنتائج واثر عمليات الصندوق.

68- أقر المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2006 الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007–2010، وهو يتضمن ستة أهداف استراتيجية. ورغم أن المشروعات التي جرى تقييمها في 2006 صممت قبل الموافقة على هذا الإطار الاستراتيجي، فمن الممكن أن يلاحظ أن تلك المشروعات تضمنت بالفعل كثيرا من الأهداف ومبادئ الالتزام فيه (انظر الفقرة 17). ويعرض الجدول 8 تقديرات الأثر في حالة كل هدف من أهداف الصندوق الاستراتيجية بناء على تقييمات 2006. ومن المهم أن يلاحظ أن الأداء مرض بصفة خاصة في تحقيق أهداف المنظمة فيما يتعلق بالموارد الطبيعية (فقد شهد 65 في المائة من المشروعات التي جرى تقييمها أداء مرضيا)، وفي تحسين التكنولوجيات الزراعية وخدمات الإنتاج الفعالة (71 في المائة)، والسياسات المحلية والوطنية وعمليات البرمجة (70 في المائة)، في حين لم يبلغ الأداء ذلك المستوى من القوة فيما يتعلق بأهداف المنظمة الخاصة بالخدمات المالية، والتسويق والعمالة غير الزراعية.

الجدول 8

أثر المشروعات بحسب الأهداف الاستراتيجية الستة للصندوق

الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007–2010		*(النسبة المئوية) للتقديرات المرضية في 2006*
"... لكي تتاح للرجال والنساء الريفيين فرص أفضل وأكثر استدامة للوصول إلى المجالات التالية واكتساب المهارات وقدرات التنظيم اللازمة للانتفاع بها:"		
الهدف 1:	الموارد الطبيعية، (الأراضي والمياه)	65
الهدف 2:	التكنولوجيات الزراعية المحسنة والخدمات الإنتاجية الفعالة	71
الهدف 3:	طائفة واسعة من الخدمات المالية	50
الهدف 4:	أسواق المدخلات والمنتجات الزراعية المتسمة بالشفافية والتنافسية	53
الهدف 5:	فرص العمالة وإقامة المشروعات الريفية غير الزراعية	51
الهدف 6:	عمليات السياسات والبرمجة المحلية والوطنية	70

69- تقدم المشروعات المدعومة من الصندوق نوعين من المساهمات للأهداف الإنمائية للألفية – مباشرة وغير مباشرة. وليس من السهل تقدير أيهما على أساس تقارير التقييم. ومثال ذلك أن المشروعات تقدم مساهمة مباشرة لزيادة الأمن الغذائي الأسري، أو تحسين ظروف الإصحاح أو الحد من فقر الدخل. ومن الممكن لهذه الفوائد المباشرة أن تؤدي إلى فوائد غير مباشرة مثل تحسين المواظبة على الذهاب إلى المدارس أو الصحة. غير أن الآثار غير المباشرة كثيرا ما يصعب تتبعها وإرجاعها إلى أسبابها، ولعلها بناء على ذلك لم تعرض بدقة في التقييمات.

70- ورغم أوجه القصور المشار إليها في الفقرة 67، فإن من الممكن استخلاص بعض البيانات عن المساهمات عن طريق إعادة تقدير مجالات الأثر بحسب الأهداف الإنمائية للألفية. فقد كان مائة في المائة من العينة في 2006 مرضيا إلى حد ما أو أفضل من ذلك في مجال أو أكثر من المجالات التي تسهم في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. وقد قدمت أكثر المساهمات اتساقا في مجال الأصول البشرية. وتسهم المنجزات في هذا المجال في تحقيق أهداف الألفية، فيما يتعلق بالتعليم (الهدف 2)، الحد من وفيات الأطفال ومن مرض الأمهات (الهدفان 4 و5)، ومكافحة الأمراض (الهدف 6). وكان سبعة وثمانون في المائة من المشروعات التي جرى تقييمها في 2006 ناجحا إلى حد ما أو ما هو أفضل من ذلك في مجال أو أكثر من المجالات التي تسهم في تحقيق الهدف 1 للألفية أي تخفيض الفقر المدقع

والجوع بنسبة النصف، وهو جزء أساسي من المهمة المنوطة بالصندوق. ولكن أقل من نصف المشروعات التي جرى تقييمها في 2006 قدم مساهمة مرضية للهدف 7 للألفية (ضمان استدامة البيئة).

رابعا – قضايا مختارة أثارتها عمليات التقييم على مستوى المؤسسة والبرامج القطرية

71- تشكل ثلاث عمليات تقييم للبرامج القطرية وثلاث عمليات تقييم على مستوى المؤسسة جزءاً من هذا التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق. ويجمع هذا القسم بعض النتائج العامة التي خلصت إليها عمليات التقييم هذه.

72- تبين من تقييم استراتيجية الصندوق الإقليمية في آسيا والمحيط الهادي أن أداء الحافظة وأثرها في الإقليم كان جيدا وفقا للتصنيف الأوسع الذي أجراه الصندوق والوارد في التقارير السنوية السابقة . وهذا الأمر يعطي ثقلا للافتراض السائد في هذا التقرير بأن وجود مؤسسات جيدة وسياقات سياساتية مواتية يوفر بيئة أكثر ملاءمة للتغيير. وتؤدى المشاركة الواسعة للمنظمات غير الحكومية عالية المستوى، والمشاركة المعززة من جانب النساء إلى زيادة الفعالية. وتوفر هذه النتائج مؤشرات مفيدة لمن يبحثون عن أفضل النماذج الإنمائية المجتمعية للصندوق. وأخيرا شعر فريق تقييم الاستراتيجية الإقليمية في آسيا والمحيط الهادي بوجود مؤشرات تدل على تحسن مستوى تنفيذ المشروعات في الإقليم. وهذا يعزز جدوى تحسين نظم الرصد والتقييم على نطاق أوسع.

73- ومن منظور الجانب السلبي، لا تزال توجد أسباب تدعو إلى القلق فيما يتعلق بالاستهداف والاستدامة. فقد وجدت جوانب ضعف عامة في بناء الشراكات الاستراتيجية، وتعبئة التمويل المشترك والأموال النظيرة، والترويج للابتكارات والحوار السياساتي، ومشاركة الصندوق في التنسيق والموائمة بين الجهات المانحة. وتبين أيضا من هذا التقييم أن التحديد الدقيق للمجموعة المستهدفة من الصندوق كان من المزايا النسبية الرئيسية للصندوق في الإقليم. غير أن الصعوبة التي تكتنف عملية الاستهداف تعنى استبعاد فئات معينة من بين فقراء الريف من المشروعات. ومن المرجح في هذه الحالة أن تستحوذ فئة متميزة على فوائد التنمية وعدم شمولها لجميع المستهدفين. وقد تم التعبير عن هذه القضايا في إطار تقييم مشروعات عام 2006 والسنوات السابقة.

74- ولاحظت عمليات تقييم البرامج القطرية الثلاث أن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية لم تخضع لأي عمليات تحديث للبيانات بالرغم من التغيرات الكبيرة التي طرأت على السياقات القطرية، كما لاحظت هذه التقييمات أن مستوى الحوار السياساتي كان محدودا إلى حد بعيد. ففيما يتعلق بالبرازيل لم يقترن التركيز على الحوار السياساتي في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية بتحديد القضايا السياساتية أو سبل إجراء هذا الحوار عمليا. وأخيرا انتقدت جميع عمليات التقييم الثلاث أساليب تنفيذ نظم الرصد والتقييم على مستوى المشروعات والبرامج. ففي سبتمبر/أيلول 2006 وافق المجلس التنفيذي للصندوق على برنامج جديد للفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج في إطار خطة العمل. وهذه الوسيلة تحقق أغراض الوضع الاستراتيجي للصندوق في بلد ما، كما تعزز الإدارة والمساءلة لتحقيق النتائج. وثمة قضايا أخرى، منها أن عمليات الاستعراض السنوية وفي منتصف المدة التي تجرى للجيل الجديد

من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية ستؤدي على الأرجح إلى جعلها أدوات أكثر دينامية في تحديد مشاركة الصندوق في القطر المعني.

75- برز القصور في إدارة المعرفة كقضية مهمة في عدد من عمليات تقييم البرامج القطرية مثل التقييم القطري للبرازيل. وتشمل أسباب ذلك عدم كفاية الموارد المخصصة لهذا الغرض وتنفيذ مبادرات لإدارة المعرفة في حالات مخصصة ليست مصممة بأسلوب متكامل أو من أجل بلوغ أهداف مشتركة. ومن المتوقع أن يؤدي تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة اعتبارا من أبريل/نيسان 2007 إلى توفير إطار شامل لتحسين أنشطة الصندوق المقبلة في مجال إدارة المعرفة.

خامسا – نتائج الفترة 2002–2006

76- يقدم تقرير هذه السنة عرضا عاما لنتائج تقييم 73 مشروعا على مدى الفترة 2002–2006[32] الواردة في المشروعات السابقة. وبالرغم من أن التقارير الثلاثة السابقة قامت بذلك إلا أن التحليل المتعلق بالسنة الحالية يقوم على أساس عينة أوسع كثيرا من المشروعات التي تم تقييمها. وهذا من شأنه أن يعزز مصداقية النتائج ويلقي الضوء على القضايا المتكررة والمنتظمة التي يجب أن تولي الإدارة لها الأولوية من اهتماماتها بغرض تعزيز أداء عمليات الصندوق وأثرها.

77- من المفيد التأكيد على أن النتائج المتعلقة بالفترة 2002–2006 تقوم على أساس توحيد التصنيفات التي تضمنتها التقارير السنوية السابقة عن عمليات التقييم التي أجريت في فترة السنوات الثلاث أو الأربع الماضية التي استخدمت جميعا نفس منهجية التقييم ومعاييره. فضلا عن ذلك فإنه طبقا للممارسات المتبعة نوقشت عمليات التقييم الفردية وما تضمنته من تصنيفات في ذلك الوقت مع جميع الأطراف المعنية بما في ذلك السلطات الحكومية ودائرة إدارة البرامج، ولا تعبر عن أي نتائج أو بيانات غير معروفة أو لم يكشف عنها من قبل.

78- إن التصنيفات الموحدة لفترة السنوات الخمس (2002–2006) هي متوسط لمستوى الأداء في ضوء كل معيار من المعايير المستخدمة في تقييم منهجية مشروعات الصندوق التي حددها مكتب التقييم لدى إعداد التقارير السابقة. مثال ذلك أن أثر عمليات الصندوق على الفقر الريفي (الجدول 10) يعكس متوسط الأثر الذي سجلته عمليات التقييم الفردية لجميع المشروعات التي أجريت في الفترة 2002–2006، وهذا التصنيف يختلف عن متوسط الأثر الفعلي لعمليات الصندوق في نفس الفترة التي لا يهدف الجدول 10 إلى بيانها، تسليما بأن الأثر قد يتغير خلال الفترة المعنية.

79- كما سلف الذكر في الفقرة 7 فإن عرض النتائج الذي يشمل أكثر من سنة هو من السمات التي كانت تطبقها المؤسسات المالية الدولية الأخرى. مثال ذلك أن الاستعراض السنوي للفعالية الإنمائية الذي أجراه فريق التقييم المستقل للبنك الدولي في عام 2006 شمل توحيد البيانات المتعلقة بالفترتين 1996–2000 و 2001–2005. ويعرض استعراض التقييم السنوي لمصرف التنمية الآسيوي لعام 2006 النتائج بحسب

[32] مهام التقييم في المؤسسات المالية الدولية الأخرى مثل البنك الدولي ومصرف التنمية الآسيوي تجري أيضا تحليلات مجمعة في تقاريرها السنوية المقابلة للتقارير السنوية لنتائج وأثر عمليات الصندوق

مصدر التمويل والذي يستند إلى تقدير تقييم المشروعات للفترة 1970–1997 كما يقسمها على أساس كل عقد من العقود الزمنية (السبعينات والثمانينات كلا على حدة) وكذلك للفترة 1990–1997.

ألف – أداء المشروعات

80- يبين الجدول 9 أن أداء 84 في المائة من المشروعات صنف بدرجة مرض (مجموع تقديرات الصلة والفعالية والكفاءة) وصنف أداء 96 في المائة بمستوى مرض فيما يتعلق بالصلة، بينما صنف أداء 72 في المائة من المشروعات بأنه مرض من حيث الفعالية و 66 في المائة من حيث الكفاءة.

الجدول 9

الصلة والفعالية والكفاءة، 2002–2006[أ]

(نسبة مئوية)

معايير التقييم	*مرض (6-4)*	*غير مرض (3-1)*
الصلة	96	4
الفعالية	72	28
الكفاءة	66	34
أداء المشروع	84	16

[أ] صنفت درجات الصلة والفعالية والكفاءة لكل مشروع على حدة. كما تم أيضا وضع تقدير منفصل عن أداء المشروعات في إطار تقييم كل مشروع على حدة. ويتضمن الجدول 9 ملخصا للتقديرات المستقلة للصلة والفعالية والكفاءة وأداء المشروعات. وهكذا فإن التصنيف الإجمالي لأداء المشروعات الوارد في هذا الجدول ليس هو المتوسط المحتسب لملخص الأرقام المتعلقة الصلة والكفاءة والفعالية. وتنطبق هذه الملاحظة أيضا على الجدول 10. ويتضمن الملحق الخامس شرحا تفصيليا لهذه النقطة.

باء – الأثر على الفقر الريفي

81- صنف تقدير أداء 65 في المائة من المشروعات بأنه مرض في المتوسط فيما يتعلق بأثرها على الفقر الريفي، بينما لم ينطبق ذلك على أكثر من الثلث. وكان معظم الأداء المرضي للمشروعات يتعلق بزيادة الأصول المادية المتاحة للفقراء، أي الأراضي والمياه والحيوانات الزراعية والأدوات والمعدات والبنية الأساسية، مثل الإسكان وتوفير صهاريج المياه المنزلية والتكنولوجيا. وكان أداء 70 في المائة من المشروعات مرضيا فيما يتعلق ببناء الأصول البشرية. وفيما يتعلق بالأصول البشرية تبين من عمليات التقييم (مثل عمليات التقييم في ناميبيا وجمهورية تنزانيا المتحدة) مدى فائدة مساهمة الصندوق البلجيكي للمحافظة على الحياة في الترويج للتنمية الاجتماعية عبر التركيز على توفير مياه الشرب المنزلية، والخدمات الصحية والتعليمية في المشروعات والبرامج التي يمولها الصندوق.

82- وقد برز مجالان يتسمان بالضعف، حيث حصل نصف المشروعات تقريبا على تقدير غير مرض فيما يتعلق بالبيئة وقاعدة الموارد المشاع، وحصل 21 في المائة على تقدير غير مرض أو غير مرض إلى حد بعيد. كما حصل نصف أيضا على تقدير غير مرض فيما يتعلق ببناء المؤسسات وتقديم الخدمات. وكان مجال الضعف الآخر يتعلق بتحسين الأسواق. ويلخص الجدول 10 هذه النتائج.

83- القضية الأخرى التي برزت من التحليل الذي شمل الفترة 2002–2006 تتعلق بتعميم قضايا التمايز بين الجنسين والاستهداف. وبينما يتضح أن الصندوق يقوم بدور أكثر نشاطا في هذين المجالين المهمين

وحقق النجاح في بعض الأماكن، إلا أنه لم يحقق هذه النتائج في بعض المشروعات الأخرى، وترتبت على ذلك تبعات تتعلق بالمساواة بين الجنسين والأثر على الفقر الريفي. ففيما يتعلق بالتمايز بين الجنسين يكشف بعض المشروعات التي قيمت في 2006 عن الافتقار إلى النهج الذي يميز بين الجنسين سواء في مجال التنفيذ أو الرصد. مثال ذلك أن عدم وجود وسيلة محددة للاستهداف في النيجر أدى إلى عدم تلبية احتياجات المجموعة المستهدفة ذات الأولوية، أي النساء والشباب، من مكون التمويل الريفي في المشروعات.

الجدول 10

الأثر على الفقر الريفي 2002–2006

(نسبة مئوية)

مجالات الأثر	*مرض (6-4)*	*غير مرض (3-1)*
الأصول المادية	72	28
الأصول المالية	64	36
الأمن الغذائي	65	35
البيئة وقاعدة الموارد المشاع	52	48
الأصول البشرية	70	30
رأس المال الاجتماعي والتمكين	56	44
الإنتاجية الزراعية	59	41
المؤسسات والخدمات	52	48
الأسواق	44	56
الأثر على الفقر الريفي	65	35

84- تم تقدير عاملين أساسيين في إطار تقييم مشروعات الفترة 2002–2006 فيما يتعلق بالابتكار والاستدامة. ويلخص الجدول 11 نتائج هذا التقدير، وكان الأداء مخيبا للآمال في مجال الاستدامة التي حصلت على أدنى تقدير طبقا للمعايير المستخدمة في جميع التقييمات. فقد حصل أكثر من نصف هذه المشروعات (55 في المائة) على تقدير غير مرض فيما يتعلق بالاستدامة. وفي هذا الصدد لوحظ في عدد من عمليات التقييم مدى أهمية الترويج للتوسع في تيسير الوصول إلى الأسواق كعامل مؤثر في تعزيز الاستدامة[33]. وعلى أية حال فإن انخفاض مستوى الاستدامة يؤكد أهمية التصدي لهذا المجال في الصندوق على أساس الأولوية.

الجدول 11

العوامل الجامعة، 2002–2006

(النسبة المئوية)

العوامل الجامعة	*مرض (6-4)*	*غير مرض (3-1)*
الابتكارات والقابلية للتكرار وتوسيع النطاق	68	32
الاستدامة	45	55

[33] مثال ذلك أن توفير مدخلات وبذور أفضل في جمهورية تنزانيا المتحدة أدى إلى زيادة إنتاج المحاصيل، وفي بعض الحالات زاد الإنتاج بنسبة 100 في المائة (الموز). وبينما أسهم ذلك في تحسين الأمن الغذائي الأسري فإنه لم يحقق بالضرورة زيادة في الدخل بسبب قلة الفرص المتاحة لتجهيز الإنتاج الزراعي وتخزينه وبيعه. ويمكن أن يشكل ذلك بدوره خطرا على الاستدامة، حيث قد لا يتحمس المزارعون لتطبيق تكنولوجيا أفضل.

85- كان الأداء فيما يتعلق بالابتكارات مرضيا بشكل عام. وكانت هذه الابتكارات ذات طابع تقني أو مؤسسي، كما شملت نهج جديدة للحد من الفقر الريفي. وتسرد الفقرتان 56–57 عددا من الأمثلة على الابتكارات التي روج لها الصندوق. وتوجد أمثلة أخرى على ذلك مثل العمل بمفهوم تأجير الأراضي الحرجية في نيبال الذي أثبت أنه بديل فعال للحراجة المشاع، وعاد بالفائدة على الفقراء عبر التحويل المباشر لأصول الأراضي إليهم. وتمتد جذور الابتكارات إلى الأنشطة التي يمولها الصندوق بالمنح واعتماد المبادرات المحلية الواعدة التي استمر تطويرها وتوسيع نطاقها في عمليات الصندوق والقائمة على أساس الأفكار والممارسات التي ترجع إلى فقراء الريف أنفسهم.

جيم أداء الشركاء

86- حصل 61 في المائة من المشروعات على تقدير مرض بشكل عام فيما يتعلق بأداء الشركاء (الجدول 12)، ولكن 40 في المائة تقريبا منها لم يكن مرضيا. وصنف أداء الصندوق بأنه مرض في نحو نصف عدد المشروعات فقط[34].

الجدول 12

أداء الشركاء، 2002–2006 (النسبة المئوية)

	مرض (6-4)	*غير مرض (3-1)*
الصندوق	51	49
المؤسسات المتعاونة	64	36
الحكومات	67	33
أداء الشركاء	61	39

دال – الإنجاز الكلي

87- يبين الجدول 13 الإنجاز الكلي للمشروعات[35]. حصل نحو ثلثي المشروعات على تقدير مرض، بينما كان الثلث غير مرض.

الجدول 13

الإنجاز الكلي، 2002–2006

التصنيف	*النسبة المئوية*
مرض إلى حد بعيد	4
مرض	20
مرض إلى حد ما	44
مجموع التقديرات المرضية	**67**
غير مرض إلى حد ما	29
غير مرض	4
غير مرض إلى حد بعيد	0
مجموع التقديرات غير المرضية	**33**

[34] قد يعزى بعض السبب في الانخفاض النسبي لأداء الصندوق مقارنة بالمؤسسات المتعاونة والحكومات إلى أن عمليات التقييم كانت أكثر شمولا كما كانت، إلى حد ما، أكثر انتقادا عند تحليل أداء الصندوق. وتتطلب مسألة أداء الشركاء برمتها المزيد من التفكير، وسوف يستعرضها مكتب التقييم عند توحيد منهجيات التقييم في عام 2008.

[35] انظر الفقرة 66 التي تبين النهج المستخدم في تحديد الإنجاز الكلي للمشروعات.

هاء – الأداء في فترات زمنية مختلفة

88- يعرض الجدول 14 أربعة معايير رئيسية لتقييم أداء عمليات الصندوق على مدى ثلاث فترات زمنية هي 2002–2003 و 2004–2005 وعام 2006. غير أنه وفقا للأسباب المبينة في الفقرة 5، ينبغي أن تعقد المقارنات بحرص، لاسيما في ضوء تغير عينة المشروعات التي تم تقييمها في كل فترة. ويمكن عقد مقارنات يعول عليها بشكل أكبر في فترات مختلفة مستقبلا عندما تستفيد التقارير السنوية لنتائج وأثر عمليات الصندوق من زيادة عدد تقييمات المشروعات. ولهذا السبب من المقترح أن يشمل ذلك عرضا مماثلا للبيانات في التقارير المقبلة.

الجدول 14

المشروعات الحاصلة على تقدير مرض

(النسبة المئوية)

معايير التقييم	*2003-2002*	*2005-2004*	*2006*
أداء المشروع	80	87	80
الأثر على الفقر الريفي	55	64	80
الاستدامة	45	61	53
الإنجاز الكلي	65	65	73

واو– بعض الأسباب التقريبية لمستوى الأداء

89- يعمل هذا القسم، باستخدام عدد من المؤشرات ذات الصلة بالبلدان التي يشملها هذا التقرير، على شرح أداء المشروعات. وبصورة أكثر تحديدا تم جمع المعلومات المتعلقة بفئات الدخل القطري[36]، والتقديرات القطرية والمؤسسية السياساتية للبنك الدولي[37]، والدرجة القطرية وفقا لقطاع التنمية الريفية للصندوق المستخدم في نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء[38] فقد تم تجميعها واستخدامها في التحليل مما أدى إلى النتائج المذكورة أدناه، والتي يقترح مكتب التقييم عرضها باستفاضة تحليلية ومناقشتها في التقرير السنوي القادم.

90- أسفر التحليل عن النتيجتين التاليتين:

(i) **السياق** هو عامل أساسي يحدد مدى نجاح المشروعات؛

(ii) **المشروعات الأحدث** مستواها مرض بدرجة أكبر عادة.

91- يبدو أن السياق يمثل عاملا أساسيا حاسما يحدد مدى نجاح المشروعات، أيا كان شكل هذا السياق، وكيفية قياس هذا النجاح. ويكون الإنجاز الكلي للمشروعات منخفضا في بلدان الدخل المنخفض مقارنة ببلدان الدخل الذي يتراوح بين المنخفض والمتوسط؛ وفى بلدان فئة الثلاثة أخماس الدنيا من التقدير السياساتي والمؤسسي القطري مقارنة بالخمسين الأعلى، وفى البلدان التي حصل فيها قطاع التنمية الريفية على درجات أدنى.

[36] تقدير البلدان على أساس الدخل يسير وفق قائمة الاقتصادات المستخدمة في البنك الدولي، (يوليو/تموز 2007)، الواردة في قاعدة بيانات المؤشرات الإنمائية العالمية.

[37] تتولى هذه التقديرات تقييم جودة الإطار السياساتي والمؤسسي القائم.

[38] نظام الصندوق لتخصيص الموارد على أساس الأداء، تقدير أداء القطاع الريفي للفترة 2005-2006.

92- إن أهمية السياق ليس مسألة جديدة أو نتيجة مثيرة للدهشة. ذلك أن ميل المشروعات إلى تحقيق نجاح أفضل في ظل سياقات مؤسسية وسياساتية جيدة وداعمة لهذا النجاح هو مسألة بديهية. وقد خلص أحدث تقرير سنوي عن الفعالية الإنمائية[39] الصادر عن البنك الدولي إلى خلاصة مماثلة مؤداها أن كلا من الإدارة الاقتصادية وسياسات الاندماج الاجتماعي تأثر تأثيرا إيجابيا في إمكانات تحقيق نتائج مرضية للمشروعات. أما وقد ذكرت هذه الحقيقة فإن تعقد السياق القائم في مرحلة تصميم المشروع أو تطوره أثناء التنفيذ لا يمكن أن يكون هو الأساس المنطقي الذي يمكن استخدامه في تبرير نتائج أقل إيجابية عند نقطة إنجاز المشروع. ومن المفترض أيضا أن أفرقة تصميم المشروعات تضع في اعتبارها قضايا السياق منذ بداية عملها (مثل مدى توافر الإمكانات المؤسسية والسياسات الاقتصادية ومدى تحقيق اللامركزية، الخ) وأن استراتيجية المشروعات سوف تنقح عند الاقتضاء أثناء تنفيذ المشروع بغرض الاستجابة للتغييرات الرئيسية التي تطرأ على السياق.

93- يعرض الجدول 15 الإنجاز الكلي للمشروعات وفقا لثلاثة مؤشرات رئيسية تتعلق بالسياق القطري، وهي مستوى الدخل وتصنيف التقدير المؤسسي والسياسات القطرية، ودرجة التقدير في إطار قطاع التنمية الريفية.

94- يكشف التحليل الوارد في التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق أن الإفراط في التفاؤل في البداية فيما يتعلق بتحديد أهداف المشروعات الذي لا يراعي بالقدر الكافي الصعوبات الكامنة في سياق قطري معين. فضلا عن ذلك ينبغي النظر في الطابع الخاص للسياقات السائدة على المستوى الإقليم و/أو المشروعات في بلد ما، حيث من المرجح أن يوجد تفاوت ملحوظ في مجالات مثل القدرات المؤسسية والأحوال الإيكولوجية الزراعية بين المناطق الجغرافية المختلفة في نفس البلد. مثال ذلك أن تقييم الاستراتيجية الإقليمية لآسيا والمحيط الهادي خلص إلى أن بعض المشروعات لم يراع بالقدر الكافي وجود المشروعات في أماكن نائية جدا وما يترتب على ذلك من صعوبة تتعلق، مثلا، بإدارة المشروع والإشراف عليه وتنفيذه (مثل منطقة كاليمنتان الشرقية في إندونيسيا[40]). ويوجد مثال آخر هو القرار الذي اتخذ بان يكون مقر وحدة تنسيق مشروع التنمية الزراعية في نياسا، موزامبيق، في العاصمة بالرغم من الحاجة إلى التنسيق المسبق على مستوى قسم نياسا بين مختلف الدوائر والشركاء المعنيين بتنفيذ المشروع.

[39] فريق التقييم المستقل، البنك الدولي، الاستعراضي السنوي للفعالية الإنمائية: تحقيق النتائج (واشنطن العاصمة، 2006).
[40] ألغى الصندوق هذا المشروع للأسباب سالفة الذكر ذات الصلة.

الجدول 15

الإنجاز الكلي بحسب السياق القطري، 2002-2006

	الإنجاز الكلي (النسبة المئوية)	
	مرض (6-4)	*غير مرض (3-1)*
مستوى الدخل		
بلدان الدخل المنخفض (905 دولارات أمريكية أو أقل)	55	45
بلدان الدخل المتراوح بين المنخفض والمتوسط (906-595 3 دولار أمريكي)	81	19
بلدان الدخل المتوسط الأعلى (596 3- 115 11 دولار أمريكي)	88	12
تصنيف التقدير السياساتي والمؤسسي القطري		
الأخماس 3-5 التقدير السياساتي والمؤسسي القطري [أ]	31	69
الخمسان 1-2 التقدير السياساتي والمؤسسي القطري	81	19
بلدان غير مقترضة من المؤسسة الدولية للتنمية [ب]	83	17
درجات قطاع التنمية الريفية		
درجة قطاع التنمية الريفية 3.75 أو أقل[ج]	33	67
درجة قطاع التنمية الريفية 3.76-4	58	42
درجة قطاع التنمية الريفية أكثر من 4	85	15

[أ] تصنف البلدان إلى خمس فئات في إطار التقييم باستخدام أربعة معايير رئيسية هي (i) الإدارة الاقتصادية؛ (ii) السياسات الهيكلية؛ (iii) سياسات الاندماج الاجتماعي والمساواة بين الجنسين؛ (iv) إدارة القطاع العام ومؤسساته، والبلدان التي حصلت على أفضل تقدير هي فئة الخمس الأول، بينما كان تقدير الأسوأ يخص فئة الخمس الأخير..

[ب] البنك الدولي يصنف فقط البلدان الثمانين الأشد فقرا، أي البلدان التي تقترض من المؤسسة الدولية للتنمية، في الفئات الخمسية التي يشملها التقدير وتقوم الأرقام الخاصة بالبلدان "غير المقترضة من المؤسسة الدولية للتنمية" على أساس الإنجاز الكلي للمشروعات التي يتضمنها التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق. وفيما يتعلق بالصندوق فإن هذه البلدان هي التي تحصل على القروض بالشروط العادية.

[ج] تحدد لكل بلد درجة تقدير وفقا لمتوسط أداء القطاع الريفي الذي أعدته إدارة الصندوق وتستخدم لهذا الغرض جدول تقدير مكون من ست درجات حيث تمثل الدرجة السادسة أعلى الدرجات بينما تحتل الدرجة الأولى أدناها. ويقوم متوسط درجات التصنيف على أساس الدرجات الفردية المحددة وفقا لـ 12 مؤشرا (مثل السياسات والإطار القانوني للمنظمات الريفية، والحصول على الأراضي، والحوار بين الحكومات والمنظمات الريفية، الخ) وتستخدم درجة تقدير أداء القطاع الريفي في وضع درجات البلدان ومخصصاتها وفقا لنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء.

95- تشير التقييمات أيضا إلى عدم كفاية النهج المستخدمة في ظل سياقات قطرية معينة، مثال ذلك أن تقييمات البرامج القطرية في البرازيل والمكسيك وكذلك، إلى حد ما، في المغرب، تفيد بأن متطلبات البلدان ذات الدخل المتوسط تختلف اختلافا كبيرا عن أولويات البلدان ذات الدخل المنخفض. فالدافع إلى اهتمام بلدان الدخل المتوسط بالعمل مع الصندوق هو، في أغلب الحالات، الرغبة في الحصول على المعلومات عن الممارسات المبتكرة الناجحة والحصول على المعرفة المتعلقة بالتنمية الزراعية والريفية، فضلا عما تتمتع به قروض الصندوق من مرونة وانخفاض في تكاليف المعاملات، مفضلة ذلك على طلب الحصول على الموارد المالية من مصادر أخرى. وتشير هذه التقييمات أيضا إلى حقيقة مؤداها أن الصندوق يميل إلى استخدام نهج "مقاس واحد للجميع" وإلى الاضطلاع بأنشطة في بلدان الدخل المتوسط تتضمن استراتيجيات ونهج تماثل تلك المستخدمة فيما يتعلق ببلدان الدخل المنخفض.

96- وفيما يتعلق بالبلدان ذات الدخل المتوسط يبدو أن هناك ما يبرر استخدام الصندوق لنهج محدد في أنشطته في هذه البلدان، لاسيما أن الصندوق مول عمليات في 22 من بلدان الدخل المتوسط[41] بقروض بلغت قيمتها 992 مليون دولار أمريكي من تكلفتها الكلية البالغ قدرها 2.5 مليار دولار أمريكي منذ بداية

[41] حسب تعريف البنك الدولي للاقتصادات المختلفة، يوليو/تموز 2007.

عمليات الصندوق[42]. فضلا عن ذلك تطرح تساؤلات تتعلق بسبب عدم كفاية استثمارات الصندوق في بعض هذه البلدان، لاسيما أن عددا كبيرا من سكان الريف يعيشون فيها (مثل البرازيل[43] والمكسيك[44]) مقارنة بالبلدان الأخرى التي تضم عددا أقل كثيرا من فقراء الريف. وأخيرا كانت مسألة تمويل البلدان متوسطة الدخل موضوعا تناوله تقييم شامل حديث أعده فريق التقييم المستقل التابع للبنك الدولي بشأن البلدان متوسطة الدخل[45] والذي خلص إلى نتائج مماثلة.

97- وهذه التساؤلات تهم الصندوق في سياق برامجه وعملياته في البلدان ذات الأوضاع الهشة والتي تمر بمرحلة ما بعد الصراعات، مع العلم بأن الصندوق يمول حاليا عمليات في 31 من 37 بلدا عرفتها لجنة المساعدات الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي[46] بأنها هشة الأوضاع، حيث حصلت على قروض بلغ مجموعها 1.9 مليار دولار أمريكي من مجموع تكاليف المشروعات البالغ قدره 4.87 مليار دولار أمريكي منذ بداية عمليات الصندوق)[47].

98- يبين الجدول 16 أن المشروعات التي نفذ مفعولها في السنوات العشر الماضية حققت نتائج مرضية أفضل مما حققه الجيل السابق من المشروعات. وهذه في الواقع علامة مبشرة تدل على أن الصندوق قادر على التعلم من الدروس والتجارب السابقة. ويوجد عدد من التفسيرات الممكنة لهذا الوضع هي (i) زيادة الاهتمام بإشراك موظفي الصندوق في مجال دعم التنفيذ والإشراف؛ (ii) اتخاذ ترتيبات للحضور القطري، (بما في ذلك الحضور الميداني بالوكالة)؛ (iii) استخدام برامج الفرص الاستراتيجية القطرية اعتبارا من 1996–1997 كإطار استرشادي لعمليات الصندوق. كما أن وضع العديد من الاستراتيجيات والسياسات على مستوى الصندوق (بما في ذلك الاستراتيجيات الإقليمية في عام 2002) وفر توجهات استراتيجية أكثر وضوحا، ويسر تحديد أولويات الجهود وتخصيص الموارد؛ (iv) زيادة التركيز بشكل عام على إدارة النتائج والأثر؛ (v) التحسين التدريجي في عمليات ضمان الجودة الداخلية وفى نظم التقييم الذاتي.

الجدول 16

الإنجاز الكلي بحسب فترة نفاذ مفعول المشروعات (نسبة مئوية)

تاريخ نفاذ المفعول	الإنجاز الكلي 2002-2006 (النسبة المئوية)	
	مرض (6-4)	غير مرض (3-1)
حتى 1996/12/31	50	50
بعد 1996/12/31	83	17

[42] قيمة القروض في عمليات الصندوق الجارية، بما في ذلك القروض غير المبرمة والتي لم ينفذ مفعولها بعد في بلدان الدخل المتوسط تقدر بنحو 438 مليون دولار أمريكي من تكاليفها الكلية البالغ قدرها 825 مليون دولار أمريكي.

[43] يعيش في البرازيل مثلا 30 في المائة من مجموع فقراء الريف في أمريكا اللاتينية والكاريبي.

[44] يعيش حوالي 25 في المائة من السكان البالغ عددهم أكثر من 100 مليون نسمة في المناطق الريفية.

[45] البنك الدولي، نتائج التنمية في بلدان الدخل المتوسط: تقييم الدعم المقدم من البنك الدولي (واشنطن العاصمة، 2007).

[46] لجنة المساعدة الإنمائية، منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، رصد تدفقات الموارد للدول الهشة، تقرير عام 2006، باريس (2006).

[47] قيمة قروض المشروعات الجارية (بما في ذلك المشروعات التي لم تبرم ولم ينفذ مفعولها بعد) تعادل 787 مليون دولار أمريكي من التكاليف الكلية البالغ قدرها 1.4 مليار دولار أمريكي.

99- ويوجد بعض العوامل الخارجية المتعلقة بالبلدان المقترضة التي يمكن أن تفسر تحسن أداء المشروعات الأحدث. ويشمل ذاك وجود أطر وظروف أكثر ملاءمة بشكل عام في العديد من البلدان مع زيادة مشاركة القطاع الخاص وتحسين التسيير بما في ذلك تحقيق اللامركزية وتعزيز الإمكانات الوطنية في السنوات الأخيرة بشكل عام.

100- ومع ذلك فالافتراض سالف الذكر بأن المشروعات الأخيرة أكثر فعالية من المشروعات الأقدم لا يتفق مع حقيقة تفيد بأن المشروعات المنجزة في الفترة 2005–2006 لم تدل في المتوسط على تحقيق إنجازات مرضية أفضل من المشروعات المنجزة في الفترة 2001–2004. ويمكن تفسير بعض أسباب ذلك بأن نسبة أكبر من المشروعات المنجزة في الفترة 2005–2006 كانت في البلدان ذات الدخل المنخفض، وكانت بصفة عامة في بلدان تتسم بسياقات أكثر صعوبة من تلك التي نفذت فيها مشروعات الفترة 2001–2004. وعلى أية حال فإن هذا الموضوع يحتاج إلى المزيد من التحليل بغية التوصل إلى فهم أفضل للعلاقة القائمة بين إنجاز المشروعات من جهة وبين فعاليتها ومواعيد أقفالها من جهة أخرى.

زاي– مؤشرات القياس الداخلية والخارجية

101- يضع التقرير الحالي مؤشرات قياس أداء الصندوق داخليا مقارنة بأهدافه (الجدول 17) وأدائه خارجيا مقارنة بنتائج تقييم عدد مختار من المؤسسات المالية الدولية الأخرى (الجدول 18).

102- يمكن استخدام مؤشرات القياس كحافز مهم للنهوض بالفعالية الإنمائية. غير أنه توجد بعض التحديات المتعلقة باستخدام مؤشرات القياس التي يجب الاهتمام بها والتي توجه العناية إلى أهمية تفسير النتائج مع توخي الحرص. وعلى سبيل المثال توجد عقبة أمام استخدام مؤشرات القياس بصورة مفيدة وهي العثور على البيانات التي تصلح لعقد المقارنات بالنظر إلى أن منهجيات وسياسات التقييم تختلف بين منظمة وأخرى بدرجات متفاوتة، بالرغم من الجهود التي يبذلها المجتمع الدولي المعني بالتقييم من أجل الترويج للتناسق في هذا المجال. ويوجد في الوقت ذاته العديد من أوجه التشابه بين الصندوق والمؤسسات المالية الدولية الأخرى، ليس أقلها الحاجة إلى إثبات النتائج وإدارة المخاطر والعمل بالتوافق مع الأطر الإنمائية القطرية. كما أنها تستخدم وسائل إنمائية مماثلة، مثل القروض والمنح والحوار السياساتي.

103- وفيما يتعلق بالافتقار إلى البيانات، فإن النتائج المتعلقة بالمنظمات الإنمائية الأخرى لا تتاح بسهولة في نفس الأطر الزمنية. فبالرغم من عقد المقارنات باستخدام معايير ومنهجيات متشابهة إلى حد بعيد في مجال التقييم، فإن التساؤلات المحددة التي تطرحها كل مؤسسة فيما يتعلق بتقدير الأداء باستخدام معايير التقييم المختلفة ليست معروفة حتى الآن، ومن ثم يجب تفسير هذه النتائج مع وضع هذه التنبيهات في الاعتبار.

104- **مؤشرات القياس الداخلية.** وضعت مؤشرات قياس أداء المشروعات على مدى الفترة 2002–2006 داخليا فيما يتعلق بالصلة والفعالية والكفاءة والاستدامة والابتكار مقارنة بالنتائج المذكورة في التقييم الخارجي المستقل للصندوق لعام 2005. ويعقد الجدول 17 مقارنة بين البيانات الواردة في التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق وتلك الواردة في تقرير التقييم الخارجي المستقل والتي تشمل أيضا الأهداف المحددة في خطة عمل الصندوق.

105- ومن المفيد ملاحظة أن البنك الدولي استخدم في تقاريره عن الفعالية الإنمائية مؤشرات لقياس أدائه من خلال عرض البيانات التي تم تجميعها عن الأقاليم الجغرافية الستة التي يمول فيها عملياته. والواقع أنه بذلت محاولة أولية لمقارنة الأداء على نطاق الأقاليم الجغرافية الخمسة التي تشملها عمليات الصندوق[48] باستخدام كل البيانات المتاحة في الفترة بين 2002 و2006. غير أنه تبين أن العينة المتاحة حاليا من البيانات بحسب الأقاليم لم تكن يعول عليها في إجراء التحليلات في هذه المرحلة. ومن المفروض أن قياس أداء الصندوق بحسب الأقاليم الجغرافية الخمسة يمكن أن يتم مستقبلا بمجرد توافر مجموعة متناسقة من البيانات عن كل إقليم.

106- **مؤشرات القياس الخارجية.** توجد طرق عديدة يمكن استخدامها للتمييز بين الصندوق من حيث حجمه والمهمة المخصصة المسندة إليه وبين الوكالات الإنمائية الأخرى. والواقع أن العثور على البيانات من المشروعات المشابهة مسألة تشكل تحديا. غير أنه يوجد أيضا العديد من أوجه التشابه، ليس أقلها الحاجة إلى إثبات النتائج وإدارة المخاطر والعمل بالتوافق مع الأطر الإنمائية القطرية[49]. ويتضمن الجدول 18 بعض بيانات التقييم المستمدة من مصارف التنمية الأخرى بغرض المقارنة بينها.

الجدول 17

مؤشرات القياس الداخلية (النسبة المئوية للأداء المرضي)

معايير التقييم	*التقييم الخارجي المستقل* [أ]	*تقييمات 2002-2006*	*أهداف خطة العمل* [ب]
الصلة	100	96	100
الفعالية	67	72	80
الكفاءة	45	66	60
الاستدامة	40[ج]	45	80
الابتكار [د]	55	68	>25

[أ] انظر الفصل الثاني من تقرير التقييم الخارجي المستقل المؤرخ في سبتمبر/أيلول 2005.

[ب] اعتمد المجلس التنفيذي خطة العمل في ديسمبر/كانون الأول 2005.

[ج] يقوم على أساس تقديرات آخر عشرة مشروعات مقفلة. غير أن التقييم الخارجي المستقل وجد أن 61 في المائة من المشروعات (18) التي شملها يمكن تصنيفها بدرجة مرض من حيث الاستدامة.

[د] يقسم التقييم الخارجي المستقل التحليل إلى ابتكارات محلية وابتكارات قطرية. وتبين النتائج الواردة في الجدول الابتكارات المحلية التي تحدد بأنها "الأعمال الجديدة أو المختلفة على مستوى المجتمع المحلي أو القرية (والتي من الشائع تعريفها بنقل التكنولوجيا)". وفيما يتعلق بالابتكارات القطرية المعرفة بأنها "الأعمال الجديدة والمختلفة في سياق قطري معين (نوع جديد من منظمات التمويل الصغرى والتكنولوجيا الزراعية الجديدة)". وفى ضوء ذلك صنف 25 في المائة فقط من المشروعات بأنها مرضية.

107- لاحظ مصرف التنمية الآسيوي[50] في أحدث استعراض سنوي للتقييم أن معدلات نجاح عمليات التنمية الزراعية والريفية[51] التي اعتمدت في الفترة من عام 1990 إلى عام 1997 بلغت نسبتها 52 في المائة.

[48] باستخدام معيار الإنجاز الكلي لأنه يوفر أكثر التقديرات شمولا لنتائج المشروعات.

[49] حسب التقديرات الواردة في التزامات إعلان باريس (لجنة المساعدة الإنمائية/منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، إعلان باريس عن فعالية المعونة، باريس 2005).

[50] دائرة تقييم العمليات، مصرف التنمية الآسيوي، استعراض التقييم السنوي (مانيلا، 2006).

[51] يقوم تقدير النجاح على أساس أربعة معايير تقييم أساسية هي الصلة، والفعالية، والكفاءة، والاستدامة. وحددت المشروعات الناجحة على أساس مجموع المشروعات التي صنفت بأنها ناجحة إلى حد بعيد، وناجحة، وناجحة جزئيا. مصرف التنمية الآسيوي، استعراض التقييم السنوي، الصفحة 5.

وباستخدام نفس المعايير توصل التحليل الوارد في التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق إلى أن معدل نجاح عمليات الصندوق في آسيا والمحيط الهادي بلغ نحو 83 في المائة في الفترة 2002–2006.

108- يتضمن الاستعراض السنوي للفعالية الإنمائية الذي أجراه البنك الدولي في عام 2006 بيانات عن 222 مشروعا تتعلق بالقطاع الريفي في الفترة 2001–2005. وحقق 80 في المائة من هذه المشروعات نتائج مرضية، ومن المقدر أن تحقق 73 في المائة منها نتائج مستدامة. وطبقا للتحليل الوارد في التقرير، صنف أداء 84 في المائة من عمليات الصندوق التي تم تقييمها على المستوى الشامل في الفترة 2002–2006 بأنه مرض (أي يماثل معايير قياس النتائج في البنك الدولي)[52]، بينما كان معدل استدامتها منخفضا جدا في 45 في المائة منها.

109- لم تصدر دائرة تقييم العمليات في مصرف التنمية الأفريقي حتى الآن تقريرا مقارنا عن أداء المشروعات، غير أن الاستعراض الذي أجرته الدائرة في عام 2007 عن إنجاز مشروعاته في الفترة 2003–2005 يبين أن 4 من ثمانية مشروعات في القطاع الزراعي (50 في المائة) حققت نتائج إجمالية مرضية مقارنة بنسبة 63 في المائة من جميع المشروعات. ويشير استعراض آخر أجرته الدائرة عن تقديرات التقييم للفترة 2001–2002 إلى أن 69 في المائة من عمليات مصرف التنمية الأفريقي في المجال الزراعي حققت نتائج مرضية من حيث الاستدامة[53]. وأصدر مكتب التقييم والإشراف التابع لمصرف التنمية للبلدان الأمريكية تقرير الفعالية الإنمائية (RE 260) في عام 2002 ولكنه لم يصدر تقريرا آخر. ولم يتضمن هذا التقرير بيانات للمقارنة.

الجدول 18

القياس مقارنة بعمليات التنمية الزراعية والريفية في المؤسسات المالية الدولية الأخرى

(النسبة المئوية للمشروعات المصنفة بدرجة مرض)

	مصرف التنمية الآسيوي (1990-1997)	*البنك الدولي (2001-2005)*	*الصندوق (2002-2006)*
النتائج (أداء المشروعات) على النطاق العالمي	84	80	غير متوافر
أداء المشروعات واستدامتها[أ] في آسيا والمحيط الهادي	83	79[ب]	52

[أ] عبارة "نجاح المشروع" كما يستخدمها المصرف هي مركب يجمع بين الصلة والفعالية والكفاءة والاستدامة.

[ب] متوسط نتائج المشروعات واستدامتها في جميع القطاعات وليس عمليات تنمية القطاع الزراعي والريفي وحده. انظر الجدول ألف–1 في الاستعراض السنوي للفعالية الإنمائية للبنك الدولي لعام 2006.

110- وإجمالا فإنه بالرغم من أنه يجب تفسير هذه المقارنات بحرص فإنه نظرا لخصوصية كل منظمة ونموذج عملها، واستنادا إلى أحدث البيانات المتاحة، فإن تقدير أداء مشروعات الصندوق يتفق بشكل عام مع عمليات القطاع الريفي التي يمولها البنك الدولي بالرغم من أنه يبدو أن أداء مشروعات البنك كان أفضل من حيث الاستدامة. ويبدو أن معدل نجاح عمليات الصندوق كان أعلى مما حققته العمليات الزراعية التي مولها مصرف التنمية الآسيوي.

[52] أداء المشروعات هو مجموع أداء الصلة والفعالية والكفاءة ويمكن مقارنتها بمعايير النتائج المستخدمة في البنك الدولي لأنها تقوم على أساس الصلة والفعالية والكفاءة.

[53] انظر الجدول ألف-8 عن الاستدامة، مصرف التنمية الأفريقي، استعراض نتائج التقييم للفترة 2001-2002، (مصرف التنمية الأفريقي/صندوق التنمية الأفريقي/دائرة تقييم العمليات 2003-2004)، أبيدجان، كوت ديفوار، أبريل/نيسان 2004.

نقاط رئيسية مستمدة من تقييمات الفترة 2002–2006

- يمكن القول بشكل عام إن الأداء على مدى فترة السنوات الخمس كان مرضيا وفقا لجميع معايير التقييم، باستثناء ما يتعلق بالوصول إلى الأسواق. فضلا عن ذلك فإنه توجد فرص لتحسين الأثر على المؤسسات والخدمات وعلى البيئة والموارد المشاع.
- وكان الأداء في مجال الاستدامة منخفضا بدرجة مخيبة للآمال مما يوجب على الإدارة أن تولي له الاهتمام بصفة عاجلة.
- يكشف التحليل نتيجتين رئيسيتين هما (i) السياق هو عامل رئيسي يحدد مدى نجاح المشروعات؛ (ii) تميل العمليات الأحدث إلى تحقيق نتائج مرضية أفضل من العمليات الأقدم. وفيما يتعلق بالسياق يلاحظ التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق أن متطلبات البلدان متوسطة الدخل والبلدان ذات الأوضاع الهشة تختلف اختلافا كبيرا من حيث الأولويات المعطاة لبلدان الدخل المنخفض. وتستحق هذه النتائج وغيرها من النتائج ذات الصلة إجراء تحليل أعمق بشأنها.
- ويبدو أن أداء عمليات الصندوق في آسيا والمحيط الهادي كان أفضل من أداء مشروعات التنمية الزراعية والريفية لمصرف التنمية الآسيوي. ويسير الصندوق بشكل عام على مسار البنك الدولي فيما يتعلق بعمليات التنمية الزراعية والريفية على النطاق العالمي.

سادسا. إسهام تقارير النتائج والأثر في التعلم

ألف– الاستدامة

111- يبحث التقرير الحالي موضوعين بدرجة أكبر من التفصيل. وقد اختير الموضوع الأول منهما، أي الاستدامة، لسبب رئيسي هو ضعف أداء الصندوق سابقا في هذا المجال، حيث حصل 55 في المائة من المشروعات البالغ عددها 73 مشروعا التي قيمت منذ عام 2002 بتقدير غير مرض في مجال الاستدامة. وكان أداء الصندوق في هذا المجال الحيوي هو الأضعف وفقا لمعايير الأداء.

تعاريف وقياسات

112- تعتبر تعاريف الاستدامة تعاريف واسعة وغالبا ما يصعب تحديدها على وجه الدقة. فلجنة المساعدة الإنمائية/منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي تعرّف الاستدامة في سياق التعاون الإنمائي بأنها "استمرار الفوائد المتحققة من التدخلات الإنمائية بعد انتهاء المساعدات الإنمائية الكبيرة المقدمة لها." ويقوم هذا التعريف على أساس تقدير مزدوج لأرجحية أو إمكانية استمرار الفوائد على الأجل الطويل والقدرة على مواجهة المخاطر المتعلقة بصافي تدفق الفوائد مع مضى الوقت. وتقدر الاستدامة وفقا لعلاقتها بالأهداف المعلنة للمشروعات أو البرامج ونوع الفوائد التي كانت متوقعة عند استهلال المشروع وما يتحقق منها على مدى فترة تنفيذ المشروع.

113- إن تقدير أرجحية استمرار الفوائد طويلة الأجل يتضمن عددا من أبعاد الاستدامة، أي الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وحسب التعريف الذي اعتمدته دائرة إدارة البرامج في تقريرها عن المبادئ التوجيهية التي تستخدمها في إعداد تقارير إنجاز المشروعات توجد ستة عوامل رئيسية يجب أن

تؤخذ في الاعتبار عند تقدير الاستدامة، وهي الاعتبارات السياسية الاجتماعية والمؤسسية والاقتصادية والمالية والبيئية وملكية المشروعات. وتستخدم وكالات إنمائية أخرى تقديرات مختلفة. مثال ذلك أن البنك الدولي يقدر الاستدامة من منطلق "المخاطر التي تتعرض لها النتائج الإنمائية". وتعتمد أرجحية استدامة فوائد المشروعات على مدى قدرة المشروع أو البرنامج على تحمل مخاطر أو صدمات معينة.

أهمية المؤسسات

114- السمة الشائعة بين تعاريف جميع المؤسسات للاستدامة هي التركيز على المؤسسات. وبدون وجود إطار مؤسسي مناسب، سواء كان رسميا أو غير رسمي، وقطري أو محلي، فإن أرجحية استدامة الفوائد تقل إلى حد بعيد. والمقصود بالمؤسسات هنا هو قواعد اللعبة الرسمية وغير الرسمية (اعتبارا من الحيازة العرفية حتى البيئة التنظيمية/السياساتية) والمنظمات. وتفيد دراسة مماثلة عن التحديات الماثلة أمام تحقيق الوكالات الإنمائية للاستدامة أعدها ك. أندرسون وآخرون (2005)[54] بأن التركيز الرئيسي ينبغي أن ينصب على الحوافز. وتنطبق هذه الحالة تحديدا على المساهمات الأولية التي تضمن استمرار تدفق فوائد المشروعات بعد تنفيذها، لأن الإخفاق في ذلك يعد من الأسباب الرئيسية لضعف استدامة التدخلات الإنمائية. وتوصلت نفس الدراسة إلى درسين مهمين، أولهما أن استدامة المساعدات الإنمائية مرتبطة بطول فترة الأثر الإيجابي الذي تحققه وليس بوجود أنشطة أو مشروعات معينة. ثانيا، يقتضي تحقيق الاستدامة وضع التصميم المناسب لها وخلق ثقافة التعلم التنظيمية لدعمها مع مضى الوقت.

نتائج التقييم

115- يواجه الصندوق مع شركائه الإنمائيين نفس التحديات الماثلة أمام تحقيق الاستدامة. فقد أشارت التقارير السنوية المتعاقبة إلى ضعف احتمالات استدامة الأنشطة في نسبة كبيرة من عمليات الصندوق. وبينما تشكل السياقات التي يمارس الصندوق نشاطه في إطارها تحديات خاصة أمام تحقيق نتائج مستدامة (ضعف المؤسسات وعدم وجود الأسواق أو ضعفها) فإن مستوى الأداء الحالي يشير إلى أنه أيا كانت أهداف مشروعات الصندوق فإن أداء ما يزيد على نصف المشروعات المقيمة كان غير مرض في مجال تحقيق الاستدامة[55]. والسؤال المطروح هو لماذا يحدث ذلك؟ هل المشكلة تقع في الأسلوب الذي يستخدمه الصندوق في تصميم عملياته وفى طريقة تنفيذها أو في التوقعات المفرطة أو في قلة الاستثمارات نسبيا أو في المشكلات المرتبطة بالثقافة التنظيمية وضعف الحوافز؟

116- عند الاطلاع على سجل التقييم نجد أن القضايا التي تتكرر في المشروعات التي تتسم بقصور الأداء فيما يتعلق بالاستدامة هي:

- الطموح الزائد في تحديد أهداف المشروعات الذي كثيرا ما لا يتواءم مع سياقاته؛

54 Andersson, K., Gibson C., Ostrom, E. and Shivakumar S., "The Aid Effectiveness Puzzle," in Shivakumar, S., *The Constitution of Development: Crafting Capabilities for Self-Governance* (New York: Palgrave, 2005).

55 الأهداف في حد ذاتها ترتبط بسياقاتها وكذلك التوقعات بشأن ما يمكن تحقيقه بشكل معقول، ومن ثم يمكن أن تتسم بالاستدامة. وكلما ازدادت المخاطر الماثلة أمام تحقيق نتائج مستدامة بسبب صعوبة السياقات القائمة أو بسبب اتباع نهج لم يستخدم من قبل كلما تطلب الأمر زيادة الاهتمام بالحد من هذه المخاطر واتخاذ الإجراءات للتخفيف منها في فترة صياغة المشروع وأثناء تنفيذه.

- عدم إيلاء اهتمام كاف للتحليل المؤسسي والاجتماعي وتحليل المخاطر، ومن ثم قلة الاهتمام بالتخفيف من حدة هذه المخاطر وبناء القدرات التي تمكن المشروع من التواؤم مع الظروف المتغيرة مع مضي الوقت؛
- عدم كفاية الدعم المباشر المقدم للتنفيذ وقصر الفترة الزمنية لتنفيذ المشروعات؛
- عدم كفاية الاهتمام بمتطلبات المساعدة المالية والتقنية الجارية والمتكررة بعد إقفال المشروع.

117- تلقى تقييمات المشروعات بدءا من عام 2006 الضوء على بعض هذه التحديات. غير أن من السمات المشتركة بينها ضعف الجهود الرامية إلى بناء المؤسسات وتقديم الدعم لها. وعلى النقيض من ذلك أثبت مشروع في بيرو وجود تنمية مؤسسية قوية مرتبطة بعملية تشاركية فعالة لتجهيز المشروعات وتقديم دعم قوى من مدير البرنامج القطري المقيم في البلد مع التركيز على التحسين والتعلم المستمر من التجربة.

118- ثمة صعوبة رئيسية تكمن في تقدير مدى استدامة العمليات التي يدعمها الصندوق بسبب الافتقار إلى بيانات الرصد والتقييم عند إنجاز المشروعات، لاسيما في المشروعات الأقدم، وقلة الاهتمام نسبيا باستعراض المخاطر ووضع الافتراضات المتعلقة بتحقيق النتائج الإنمائية عند إجراء استعراض منتصف المدة.

119- لقد سلم مدير البرنامج القطري في مالي، على سبيل المثال، بأن الجيل الأحدث من المشروعات ينطوي على توقعات أفضل كثيرا في مجال الاستدامة التي تقوم إلى حد كبير على تحسين تصميم المشروعات، فضلا عن الاهتمام بتحسين إمكانية وصول فقراء الريف إلى الخدمات المالية التي تعتبر ضرورة حيوية لتوفير رأس المال في المناطق الريفية. وحتى مع كل ذلك فإن استدامة المشروعات الأحدث ليست مضمونة ولا تزال أوجه الضعف قائمة فيما يتعلق بدعم منظمات المزارعين وسوء الصلات بالمؤسسات المحلية الدائمة وقلة الاهتمام بفعالية التكاليف والافتقار إلى الأخصائيين التقنيين العاملين في إدارة المشروعات.

120- يشكل عدم الحضور القطري الدائم عائقا أمام استدامة عمليات الصندوق . ففي مالي، بالرغم من أن الصندوق هو الوكالة الرائدة في المنطقة الشمالية، إلا أن الحوار مع الشركاء يركز كل ثقله تقريبا على المشروعات مع عدم مواجهة التحديات الماثلة أمام التنسيق وعدم اغتنام الفرص لإقامة الحوار السياساتي بشأن عدد من القضايا الحيوية للتنمية في المنطقة الشمالية، بما في ذلك تأمين حيازة الأراضي وتحقيق اللامركزية وتنظيم المؤسسات المالية.

121- عملا على إشراك موظفي الصندوق بشكل أكبر في المناقشات الاستباقية للقضايا التي قد تؤثر في الاستدامة، نظم مكتب التقييم حلقة عمل عن الدروس الرئيسية المستفادة من عمليات التقييم ومن تجارب المنظمات الأخرى. وطلب من الموظفين الإعراب عن رد فعلهم وتحديد السبل المحتملة للمضي قدما. ويلخص الإطار 1 أهم النقاط التي أبرزتها حلقة العمل بشأن العوامل التي تمكن أو تعرقل استدامة عمليات الصندوق.

الإطار 1

العوامل التي تؤثر في استدامة عمليات الصندوق

- صعوبة السياقات وارتفاع المخاطر والممارسات الابتكارية؛
- غياب العوامل التمكينية، مثل المؤسسات السياسية والتسييرية القوية وعدم توافر الحوافز الاقتصادية /التسويقية؛
- الإفراط في وضع أهداف المشروعات وضعف مواءمتها وعدم كفاية ملكية شركاء التنفيذ القطريين/المحليين للمشروعات؛
- عدم كفاية التحليل المؤسسي والاجتماعي وتحليل المخاطر وضعف العناصر التحليلية في تصميمات مشروعات الصندوق؛
- عدم كفاية المشاركة القطرية وتقديم الدعم للتنفيذ من جانب موظفي الصندوق؛
- قصر الإطار الزمني الشديد للتنفيذ؛
- قلة الاهتمام باستراتيجيات الخروج وتلبية الاحتياجات التمويلية الجارية والمتكررة؛
- بيئة الحوافز السائدة في الصندوق التي تحبذ تحقيق النواتج (النتائج) قصيرة الأجل على تحقيق نتائج مؤسسية أطول أجلا.

المقارنة مع الوكالات الأخرى

122- يختلف الصندوق من بعض الوجوه وكذلك كل من الوكالات الإنمائية الأخرى. وهكذا، فإن تحديات الاستدامة ليست تحديا ينفرد به الصندوق وإنما هي تحد مشترك بين الوكالات الإنمائية الشريكة، سواء كانت وكالة قطرية أو محلية أو حكومية أو تابعة لإحدى الجهات المانحة. فما هو إذن الفرق بين أداء الصندوق وغيره من الوكالات؟

123- يشمل تقدير نجاح مشروعات مصرف التنمية الآسيوي تقدير مدى أرجحية استدامة فوائد المشروعات. وتشير البيانات المستمدة من الاستعراض السنوي لأنشطة التقييم[56] إلى أن نحو 78 في المائة من المشروعات التي قيمت في ذلك الوقت من المحتمل أن تحقق الاستدامة. وتوصلت دراسة عن التحديد الكمي للعوامل التي تحدد مدى نجاح المشروعات إلى أن العوامل التالية لعبت دورا محوريا في تحقيق نتائج إيجابية: (أ) خصائص القطاع (بعضها يكون أكثر مواتاة (النقل) من البعض الآخر (الزراعة)؛ (ب) المناخ الاقتصادي الذي يبرز الحاجة إلى إجراء تحليل اقتصادي قطري سليم لمؤازرة صياغة المشروعات؛ (ج) مدى جودة الإجراءات التنظيمية (أحد مؤشرات جودة التسيير)؛ (د) عدم التأخر كثيرا في بدء تنفيذ المشروع (انظر الحاشية 52).

124- كما سلف الذكر في الفقرة 109 لاحظ مصرف التنمية الأفريقي أن 69 في المائة من عملياته في المجال الزراعي حققت نتائج مرضية من حيث الاستدامة. غير أن تقييم برامج المساعدة القطرية المقدمة منه لجمهورية تنزانيا المتحدة، الذي نشر في عام 2005، يفيد بأن الحافظة تتسم بسمة رئيسية هي التركيز الشديد على الري وضعف استدامة العديد من هذه العمليات.

125- وأشار أيضا العديد من الاستعراضات السنوية للفعالية الإنمائية التي أجراها البنك الدولي إلى استمرار التحديات الماثلة أمام تحقيق الاستدامة (انظر الفقرة 108). غير أنه تحقق مؤخرا تقدم ملفت للنظر في

[56] انظر الجدول 2 في الاستعراض السنوي لأنشطة التقييم لعام 2003 الصادر عن دائرة تقييم العمليات في مصرف التنمية الآسيوي S. Curry وA. Ibrahim وT. Ito وT. Ito, J. Tubadeza و R. Lumain مانيلا، مصرف التنمية الآسيوي، يونيو/حزيران 2004.

هذا المجال. ففيما يتعلق بعمليات القطاع الريفي، من المرجح أن تحقق 73 في المائة من المشروعات المنتهية في الفترة 2001–2005 نتائج مستدامة أو أفضل، مقارنة بعدد 45 في المائة في المتوسط في الفترة 1996–2000[57]، ويرتبط هذا التحسن عادة بجملة عوامل، منها التركيز الواضح على تحقيق النتائج على المستوى القطري، وقوة الحضور الميداني في حالات عديدة، وسلسلة النتائج يتم تحديدها ورصدها بشكل واضح، والاختيار المناسب لوسائل الإقراض.

126- غير أن استعراض الفعالية الإنمائية لعام 2004 الذي أجراه البنك الدولي يبين أيضا الصعوبات التي واجهت تحقيق نتائج مستدامة في مشروعات وبرامج الحد من الفقر، لاسيما عند العمل على مستوى المجتمعات المحلية. فضلا عن ذلك كان البنك الدولي أكثر نجاحا عندما كان يدعم المبادرات المحلية المنشأ وأقل نجاحا عندما حاول فرض مبادرات جديدة من الخارج. وهكذا لا تزال استدامة هذه النهج تتسم بالضعف.

127- إن وجود دلائل على الاستدامة إنما يرتبط بمواءمة المشروعات القائمة على المجتمع المحلي مع العناية بالخصائص الاجتماعية لكل من هذه المجتمعات المستفيدة والتي تعتمد على نهج طويل الأمد يهدف إلى أن يخلف وراءه بنية أساسية ومنظمات محلية قادرة على تقديم الخدمات ومواصلتها في إطار المشروع. ومن النتائج الملحوظة في هذا الصدد أن مشروعات البنك الدولي التي تتضمن اتخاذ إجراء أو أكثر للتنمية الاجتماعية الفعالة (سواء كانت تنمية قائمة على المجتمع المحلي أو إجراءات للحيلولة دون نشوب الصراعات أو تحقيق المساواة بين الجنسين) إنما تميل عادة إلى تحقيق تقديرات أفضل فيما يتعلق بأثرها على الاستدامة والتنمية المؤسسية أكثر مما تحققه الحافظة في مجموعها. غير أن التحديات لا تزال كبيرة أمام إيجاد السبل للتوصل إلى إجراءات مناسبة للتنمية الاجتماعية الفعالة.

نحو الاستدامة المحسنة

128- حسبما أكد القسم السابق، يوجد عدد كبير من الدروس المستفادة من مواجهة العقبات الشائعة بين الوكالات الإنمائية فيما يتعلق بتحقيق الاستدامة. فقد أبرز التركيز على فعالية المساعدات بصفة خاصة عددا من الخيوط المشتركة التي تربط بين الشركاء من الجهات الثنائية والمتعددة الأطراف التي لا تشير فقط إلى وجود مشكلات مشتركة وإنما تبين أيضا الحلول المشتركة الممكنة. وهذا التحدي المشترك يتيح للصندوق فرصة بالغة الأهمية للتعلم من تجارب الآخرين، فضلا عن اتباع نهج مشتركة، إذا أمكن ذلك، لتحسين توقعات الاستدامة، وليس فقط للمساعدات الإنمائية وإنما أيضا للجهود الإنمائية الأوسع نطاقا.

129- ويتخذ الصندوق بالفعل عددا من الإجراءات لتحسين الفعالية الإنمائية. وتشمل هذه الإجراءات الالتزام الوارد في الإطار الاستراتيجي للصندوق الذي يجعل الاستدامة مبدأ رئيسيا لأنشطته، حيث سيعمل الصندوق على "تحسين جودة تصميم المشروعات لضمان تحقيق الأثر الإنمائي المنشود، كما سيستمر في تقديم الدعم إلى حين تحقيق استدامة الأثر". كما ركزت خطة العمل لعام 2005 على مسألة الاستدامة حيث ذكرت أنه بحلول عام 2009 ستصل نسبة العمليات التي يرجح أن تحقق الاستدامة أو نتائج أفضل، (إلى جانب تحقيق الفعالية) إلى 80 في المائة من عدد المشروعات. وتشمل التدابير الأخرى ذات الصلة السياسات الجديدة التي اعتمدها الصندوق في مجال دعم التنفيذ والإشراف (2006) والقرارات الأخيرة

[57] الجدول ألف-1، الذيل ألف، استعراض الفعالية الإنمائية، البنك الدولي لعام 2006.

التي اتخذت بشأن ترتيبات الحضور الميداني للصندوق، والتدابير الإدارية الجارية لتعزيز جودة المشروعات التي تتصدرها دائرة إدارة البرامج.

130- يلخص الإطار 2 الإجراءات ذات الأولوية التي حددتها حلقة العمل والتي من المرجح أن تتطلب التركيز الخاص عليها.

الإطار 2

الاستدامة: أولويات المضي قدما

- زيادة الواقعية في تحديد واستعراض أهداف المشروعات والتركيز في فترة مبكرة من تصميم المشروعات على استراتيجيات الخروج، وتقديم المساعدة التقنية بمواصفات تمكن الشركاء والمستفيدين من استخدام التكنولوجيا الجديدة بالقدر الكافي والحفاظ عليها بعد نهاية المشروعات؛
- وضع أطر زمنية أطول لتحديد المشروعات بغرض تحديد المؤسسات القائمة التي يمكن العمل معها في بناء الأساس الذي تقوم عليه ملكية المشروعات والالتزام بها وضمان توافر إمكانات التنفيذ والترتيبات الضرورية له للمشروعات قبل نفاذ مفعولها؛
- وجود تحليلات اقتصادية ومؤسسية ومواجهة المخاطر بصورة أكثر منهجية وتحديد النواتج المتوقعة والخطوات التي تتخذ لضمان الاستدامة واتخاذ التدابير للتخفيف من المخاطر كجزء من تصميم المشروعات؛
- التحديد الواضح لتعاقب مراحل أنشطة بناء القدرات المؤسسية وممارسة الأنشطة الاقتصادية؛
- زيادة الموارد المخصصة لدعم التنفيذ والإشراف المباشر، والنظر في تدعيم الحضور الميداني، لاسيما في البلدان ذات القدرات الضعيفة التي تتوافر لها البيئة التمكينية.

131- **التوصية.** يبرز تقرير النتائج والأثر العديد من المجالات التي يجب التصدي لها عملا على تعزيز استدامة عمليات الصندوق. غير أن التوصية الرئيسية هي أن يضع الصندوق نهجا مخصوصا في عام 2008 من أجل الترويج للاستدامة وتحسينها حتى تكون جزءا متأصلا في جهوده الشاملة لتحسين وضع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية ودورات المشروعات. والافتراض الأساسي هنا هو أنه يتعين تصميم العمليات بما يكفل تحقيق الاستدامة منذ البداية الأولى وخلق ثقافة التعلم في المنظمة دعما للاستدامة مع مضى الوقت. وينبغي الاتفاق بشأن تعريف الاستدامة التي تركز على تحقيق نتائج قابلة للاستمرار. ومن المتوقع أن يوفر هذا النهج إرشادات واضحة لموظفي الصندوق والشركاء الآخرين المعنيين بشأن العوامل الحاسمة التي يجب مراعاتها منذ البداية الأولى من مرحلة التصميم حتى الإنجاز. وبصورة أكثر تحديدا، ينبغي أن يدور النهج حول ثلاثة جوانب هي (i) التحليل الأكثر منهجية للمؤسسات المعنية المشتركة؛ (ii) زيادة الواقعية في صياغة أهداف المشروع ونهجه؛ (iii) وضع وتنفيذ استراتيجية للخروج في جميع المشروعات والبرامج التي يدعمها الصندوق.

باء – الابتكار

132- على خلاف الاستدامة لم يتم اختيار الابتكار لأنه بطبيعته مجال ضعيف بشكل خاص. وعموما تشير دلائل التقييم إلى أن الصندوق كان أقل ابتكارية مما كان يتطلع إليه، فضلا عن الضعف الذي يعتري هذا المجال في حد ذاته. وأصبح ينظر إلى الابتكار كمكون رئيسي من المزايا النسبية للصندوق. ومن ثم

أصبح ينظر إليه على أنه سمة متزايدة الأهمية من سمات المؤسسة. وينعكس ذلك في الإطار الاستراتيجي وفي خطة العمل التي تتضمن هدفا مستقلا يتعلق بالابتكار،[58] كما ينعكس في الخطوة التي اتخذها الصندوق بوضع أول استراتيجية شاملة للابتكار اعتمدها المجلس التنفيذي في دورته الحادية والتسعين في سبتمبر/أيلول 2007[59].

التعريف والقياس

133- تنص استراتيجية الابتكار الجديدة على "أنه لا يوجد تعريف ملزم شامل للابتكار. ويتعين على كل منظمة أن تضع تعريفها الذي يتمتع بأكبر قيمة تشغيلية من منظورها." وفيما يتعلق بالصندوق يحدد الإطار التشغيلي لمبادرة تعميم الابتكار مسألة الابتكار بأنها "عملية تحقق قيمة مضافة أو تحل مشكلة بأساليب جديدة. وتطبق الاستراتيجية هذا التعريف وتحدد خصائص أخرى تتعلق بنقطة مؤداها أنه حتى يتسنى تقدير ناتج ما أو فكرة أو نهج بأنه ابتكاري، يجب أن يكون جديدا في سياقه ومفيدا ويتسم بفعالية التكاليف فيما يتعلق بالأهداف وقادر على المثابرة بعد فترة الاختبار التجريبي."

134- لم يكن الابتكار يمثل قضية من قضايا التقييم في الوكالات الإنمائية الأخرى، ومن ثم لا توجد معلومات تقييمية تصلح للمقارنة في هذا المجال.

نتائج التقييم

135- لاحظت التقارير المتعاقبة عن النتائج والأثر وجود سجل مختلط من النجاحات. وإجمالا صنف أداء 68 في المائة من المشروعات بأنه مرض في الفترة 2002–2006 فيما يتعلق بالابتكار. وشهد كل عام مزيجا من المشروعات الابتكارية والأقل ابتكارية ومكونات المشروعات الابتكارية والتقليدية، والابتكارات الناجحة والأقل نجاحا. ولا توجد سوى أمثلة قليلة نسبيا على القابلية الفعلية لتكرار الابتكارات وتوسيع نطاقها التي يمكن النظر فيها واختبارها والقول بأن الترويج للابتكار قد حقق النجاح المنشود. ومن الأمثلة على ذلك تجربة مصارف الادخار الريفية في كوستاريكا وجمهورية فنزويلا البوليفارية (التقرير السنوي لعام 2005) ومجالس الإدارة الذاتية ومجموعات المنتفعين بالمياه في فييت نام (التقرير السنوي لعام 2004).

136- حتى عام 2004 لم تكن تقارير أداء الحوافظ تنظر إلى الابتكار كقضية شاملة أو مجال مواضيعي أو استراتيجي منفصل. غير أنه منذ عام 2004، ومع بدء تنفيذ مبادرة تعميم الابتكار، أصبح الابتكار سمة أكثر وضوحا كمجال لتقدير الأداء. وتوصل تقرير تقييم أداء الحوافظ لعام 2005 إلى أن البرامج والمشروعات التي يساعدها الصندوق تضمنت "درجة كبيرة من العناصر الابتكارية وتم تكرارها بدرجة معقولة". ولاحظ التقرير وجود دليل على تكرار الأفكار الابتكارية، سواء من جانب الجهات المانحة الأخرى أو الحكومات. وتبين من استعراض تقارير إنجاز المشروعات في إطار تقرير أداء المشروعات لعام 2006 أن تحقيق الابتكار كان مرضيا في نحو ثلثي هذه الحالات.

[58] تهدف خطة العمل إلى رفع مستوى تقدير الابتكار على الصعيد الوطني بما يزيد على نسبة الـ 25 في المائة في المشروعات التي يدعمها الصندوق والتي صنفها التقييم الخارجي المستقل بأنها إبتكارية (2005).

[59] استراتيجية الابتكار في الصندوق، الوثيقة EB 2007/91/R.3/Rev.1.

137- يعتبر العديد من العوامل التي تحدد مدى نجاح الابتكار على مستوى المشروعات هي ذاتها العوامل المرتبطة بنجاح المبادرات المواتية للفقراء بشكل عام. مثال ذلك أن الابتكارات التي تلبي الاحتياجات الشائعة الفقراء على نطاق واسع خضعت لاختبارات وتجارب جيدة وكان من السهل عليهم تنفيذها، كما اتسمت بقدر من بساطة التطبيق وقامت على أساس المعارف والتقانات والممارسات والثقافات والأعراف الاجتماعية السائدة والتقليدية، واتسمت بوضوحها وسرعة تجسيد مزاياها، كما كان من السهل الرجوع عنها إذا لم تكن مجدية

138- أما على المستوى الأعم فإن ثقافة الصندوق في مجال التقييم تشير إلى أن الابتكارات الناجحة يجب أن تتضمن أهدافا ابتكارية واضحة وأن تنطوي على عملية هيكلية للابتكار تضم خطوات متعاقبة واضحة، كما يجب أن تتضمن التزامات وقدرات واضحة على الابتكار من جانب الصندوق وشركائه، وأن تتضمن بيئة سياساتية داعمة وشركاء محليين من ذوى الكفاءة. كما يجب توافر التصميم المرن للمشروعات وتحديد أطر زمنية أطول لتنفيذها وإجراء التعديلات المتكررة أثناء التنفيذ ومتابعته بانتظام. وكان بعض أكثر المشروعات ابتكارية هي المشروعات التي نفذت في البلدان التي للصندوق حضور دائم فيها.

139- يتطلب تكرار الابتكارات وتوسيع نطاقها اتباع نفس النهج. ويجب أن يكون التكرار هدفا واضحا ومدعما في الحوار السياساتي والشراكات بغرض توسيع نطاق التدخلات على المستويين المتوسط والكلي.

140- حددت التقييمات السابقة أيضا بعض العوامل التنظيمية التي تعرقل الابتكار داخل الصندوق ودوره كمروج لتكرار الابتكارات. ويعكس العديد منها عوامل النجاح سالفة الذكر. وتقل أرجحية الابتكار في منظمة ليس لها أهداف واضحة تتعلق بالابتكار ولا تركز عليه أثناء دعم التنفيذ والإشراف، وتفتقر بشكل عام للحضور القطري. ومن ناحية أكثر جوهرية أشارت التقييمات إلى الحاجة إلى وجود ثقافة مؤسسية تنحاز إلى وليس ضد الابتكار وتتمتع بالكفاءة والحوافز اللازمة، ويتوفر لها تعريف واضح وإطار مفاهيمي للابتكار في المنظمة، وتجرى عنها تحاليل أفضل وتوفر علاجا أفضل للمخاطر، وتتوافر لها معرفة أفضل بإدارة الخبرات والدروس المستفادة من الصندوق وبرامجه الأخرى.

141- وكما هو الحال فيما يتعلق بالاستدامة، عقدت حلقة عمل داخلية لمناقشة هذه الجوانب وغيرها من التفسيرات التي تبين سجل الصندوق المختلط في مجال الابتكار. ويلخص الإطار 3 العوامل التي تؤثر في الابتكار كما حددته حلقة العمل.

الإطار 3

عوامل إضافية تؤثر في الابتكار كما حددها موظفو الصندوق

- الابتكار هو هدف جديد نسبيا للصندوق. وينتمي معظم مشروعات الصندوق التي تم تقييمها إلى ما قبل هذه الفترة؛
- لا يوفر تصميم المشروعات واعتمادها وقتا كافيا 'لاستكشاف'أفكار جديدة؛
- يوجد شد وجذب محتمل بين التركيز على النتائج (التي تفضل الحلول التي ثبتت فعاليتها) وبين التركيز على النهج الابتكارية (التي تزيد من مخاطر الإخفاق)؛
- ينظر أصحاب الشأن المختلفون إلى مخاطر الابتكار من منظور مختلف، كما يتناولونها بشكل مختلف؛
- توجد ثغرات في الكفاءات والقدرات لدى الصندوق وشركائه في هذا المجال؛
- قد لا تكون القروض هي أفضل الوسائل المالية، أو يتعين على الأقل ربطها بشكل ما بالمنح؛
- لا تتقبل الحكومات عادة الابتكار بسهولة أو تدعمه.

تحسين عملية الصندوق للترويج للابتكار

142- يعرض الإطار 4 قائمة بالقضايا التي حددتها حلقة العمل بأنها تحتاج إلى النظر فيها على أساس الأولوية بغية المضي في تعزيز عملية الصندوق في مجال الترويج للابتكار.

الإطار 4

الابتكار: أولويات المضي قدما

- توضيح التعريف والتطلعات والقياسات؛
- توفير مساحة داعمة وثقافة داخلية للابتكار؛
- هيكلة عملية الابتكار وتدريب الموظفين على دعمها؛
- إتاحة وقت أطول وزيادة القدرة على استكشاف الابتكارات؛
- النظر في اتخاذ تدابير لتسويق وتقاسم الابتكارات على المستوى القطري (مثل معارض الابتكارات)؛
- إعادة بحث قضية زيادة المرونة في وسائل التمويل والتركيز على الحكومات؛
- النظر في كيفية تيسير الابتكارات وتشجيعها في إطار تصميم المشروعات وتنفيذها؛
- زيادة الإشراف المباشر ودعم التنفيذ والحضور القطري؛
- تحسين إدارة المعرفة وتقاسم الابتكارات وتناوب الموظفين.

143- سيبحث العديد من العوامل سالفة الذكر في إطار تنفيذ استراتيجية الابتكار التي اعتمدها الصندوق مؤخرا. فضلا عن ذلك فإن التقييم القادم الذي سيجريه مكتب التقييم للجهود التي سيبذلها الصندوق في مجال الترويج للابتكار القابل للتكرار سيتيح فرصة أخرى للاستفادة من تجربة الأداء السابق والتوصل إلى دروس مستفادة للاسترشاد بها في تنفيذ الاستراتيجية.

سابعا- محتوى التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق

144- مع إصدار هذا التقرير الخامس لنتائج وأثر عمليات الصندوق، من المفيد استعراض تطور هذه الوثيقة من حيث عرض البيانات وإجراء التحليلات ذات الصلة.

145- قام التقرير الأول الصادر في عام 2003 على أساس تقييم 10 مشروعات. وأبرز التقرير الحاجة إلى تفسير النتائج بحرص نظرا للصغر النسبي لحجم العينة المستخدمة في تقدير الأداء. كما لاحظ أنه "من المتوقع أنه كلما أنتج مزيد من هذه التقارير السنوية، أي في غضون سنتين من الآن، حين تكون تقييمات 30 مشروعا باستخدام الإطار المنهجي لتقييم المشروعات قد أصبحت متاحة، يكون مكتب التقييم في موقف أقوى لتقديم تقارير عن عينة أكبر من المشروعات، مما يمكن من تحقيق مزيد من التوحيد لأداء حافظات المشروعات وقت اكتمالها":[60]

146- عرض التقرير الثاني الصادر في عام 2004 نتائج تقييم المشروعات في عام 2003. فضلا عن ذلك شمل عرضا لنتائج موحدة للفترة 2002–2003 باستخدام معايير مركبة لأداء المشروعات من حيث الأثر

[60] أنظر الفقرة 13 من تقرير عام 2003 الوثيقة EB 2003/79/R.5.

على الفقر الريفي وأداء الشركاء والإنجاز الكلي[61]. أما التقرير الثالث الصادر في عام 2005 فقد تضمن نتائج تقييم مشروعات عام 2004 إلى جانب عرض عام للنتائج الموحدة لعينات المشروعات المقيمة في الفترة 2002–2004 برمتها. وشمل تقرير عام 2006 نتائج تقييم المشروعات في عام 2005 بالإضافة إلى عرض عام للنتائج الموحدة للفترة 2002–2004.

147- جريا على هذا المنوال، يعرض التقرير الحالي نتائج تقييم المشروعات في عام 2006 إلى جانب عرض عام لنتائج الفترة 2002–2006. وتم أيضا تحليل بيانات الفترة 2002–2006 بغرض تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر في أداء عمليات الصندوق. وعلى أي حال، يظل السؤال مطروحا بشأن الفترة الزمنية المناسبة لتجميع النتائج من السنوات السابقة. فقد جمع الاستعراض السنوي للفعالية الإنمائية الخاص بالبنك الدولي، على سبيل المثال، بيانات التقييم عن فترة مدتها خمس سنوات.

148- يحاول التقرير الحالي، كما حاول تقرير السنة السابقة، قياس أداء الصندوق خارجيا بالمقارنة مع أداء المؤسسات المالية الدولية الأخرى[62] وداخليا بالمقارنة مع الأهداف التي اعتمدها المجلس التنفيذي في إطار خطة العمل. وتبرز الفقرتان 102 و 103 مزايا وقيود عملية القياس هذه.

ثامنا – الاستنتاجات والتوصيات

ألف – الاستنتاجات

149- بينما يستمر التقرير الحالي في تقديم كشف شامل للنتائج التي تحققت في سنة معينة (2006) فإنه يولي اهتماما خاصا للتعلم بإجراء تحليل متعمق لمجالين لهما أهمية بالغة للصندوق، وهما الاستدامة والابتكار. وهذا التحليل سوف يسمح للصندوق والمجلس التنفيذي باستخدام التقرير لأغراض المساءلة، وفى الوقت نفسه كوسيلة للتغيير التنظيمي بهدف نهائي هو تعزيز الفعالية الإنمائية للصندوق. وبينما يعتبر التقرير السنوي للنتائج والأثر، وسيظل، هو أداة مهمة لتعزيز المساءلة فإن فائدته تزداد بالتركيز على فهم الأسباب الجذرية لمستوى أداء عمليات الصندوق وأثرها.

150- وفيما يتعلق بالاستدامة، تفيد النتائج التي توصل إليها التقييم أن المجال فسيح أمام إجراء التحسينات في هذا المجال. وتوجد أسباب عديدة لضعف أداء الاستدامة، مثل الطموح المفرط في تحديد أهداف المشروعات والبرامج، أو قلة الاهتمام بوضع استراتيجية الخروج في وقت مبكر من العملية. ومن الواضح أن المنظمات الإنمائية الأخرى تجتهد في بحث قضايا مماثلة، لذاك لا ينبغي أن يكون هذا مبررا للاستكانة.

151- ومن جهة أخرى كان أداء الصندوق خلال السنوات الأخيرة في الترويج للحلول الابتكارية التي تستهدف الحد من الفقر الريفي مرضيا بشكل عام. وتتيح استراتيجية الابتكار الجديدة للصندوق الفرصة لإضفاء الطابع المنهجي على نهجه الشامل في هذا المجال. غير أن التقرير يبين أن الحاجة تدعو إلى بذل جهود أعمق وأكثر تحديدا لضمان توسيع نطاق الابتكارات وتكرارها من جانب الجهات الإنمائية الأخرى باتخاذ

[61] انظر الجدولين 9 و12 في تقرير عام 2004، الوثيقة EB 2004/82/R.6.
[62] أنظر الجدول 3 في تقرير عام 2006 الوثيقة EB 2006/89/R.10.

إجراءات مثل تحسين الصلات بين الترويج للابتكارات وإدارة المعرفة والحوار السياساتي وتعزيز الشراكات. والواقع أن كون الاستدامة والابتكار يمثلان مبدأين من المبادئ الستة الرئيسية للأنشطة المحددة في الإطار الاستراتيجي للصندوق إنما يوضح مدى التزام الصندوق بالتصدي لهذه القضايا.

152- يبين تحليل بيانات 2006، من منظور النتائج، أن الصلة استمرت على قوتها النسبية للصندوق. كما يتبين أن أثرها على الأصول البشرية والبيئة والمؤسسات جيد بشكل خاص، بينما كان الأداء في الترويج للتسويق وتوفير الأصول المالية والرصد والتقييم ضعيفا. كما يبين تحليل بيانات الفترة 2002–2006 أن الأثر على الأصول البشرية كان جيدا أيضا، بينما الأثر على الأسواق والمؤسسات والرصد والتقييم كان يمكن أن يكون أفضل[63]. ويعتبر الأداء الجيد لنظم الرصد والتقييم على مستوى المشروعات مسألة بالغة الأهمية لأسباب ليس أقلها أنه يضمن وضع تقدير يعول عليه للأداء والتعلم. وإجمالا، كان أداء الصندوق كمؤسسة شريكة مرضيا في 51 في المائة من المشروعات المقدرة للفترة 2002–2006.

153- ظهرت نتيجتان بشكل بارز من تحليل بيانات التقييم للفترة 2002–2006 هما: أولا، أن التقرير السنوي للنتائج والأثر يلاحظ أن السياق القطري هو عامل قوي يؤثر في نجاح المشروعات ويشمل ذلك عوامل مثل استقرار الحكومة وسياساتها المتعلقة بالتنمية الزراعية والريفية، وإمكانات المؤسسات المعنية بالتنفيذ، ومستوى تحقيق اللامركزية. والواقع أن التقرير يكشف عن أن الإنجاز ينخفض بشكل ملحوظ في ظل الظروف السياساتية والمؤسسية الصعبة. غير أن صعوبة السياق يجب ألا تؤخذ دائما كعامل مؤكد يؤخذ كمبرر لضعف الأداء، إذ أنه من المفروض أن تضع استراتيجية المشروعات ونهجها في الاعتبار الصعوبات القائمة في مرحلة التصميم، ويجب تعديلها حسب الاقتضاء بما يتفق والسياقات المتغيرة التي قد تحدث في مرحلة التنفيذ. ويتطلب الأمر إجراء تحليل أعمق لفهم النتائج المترتبة على السياقات فيما يتعلق بالنتائج التي تحققها المشروعات. ويتطلب ذلك الاهتمام بعدة قضايا منها الإجابة عن أسئلة مثل هل المشروعات التي يدعمها الصندوق تختلف اختلافا كبيرا في ظل السياقات الصعبة عن تلك التي تنفذ في سياقات أفضل؟ أي هل تختلف في البلدان ذات الأوضاع الهشة والتي تمر بمرحلة الصراعات أو ما بعدها عن بلدان الدول المتوسطة الدخل؟ وهل أهداف المشروعات واقعية بالقدر الكافي في ظل السياق السائد وقابلة للتأقلم مع المتغيرات التي تحدث في هذا السياق أثناء التنفيذ؟

154- ثانيا، يبدو أن المشروعات التي نفذ مفعولها اعتبارا من عام 1997 حققت نتائج أفضل من المشروعات السابقة (انظر الجدول 16). وهو ما يتفق مع تحليل مماثل تضمنه التقرير السنوي للعام السابق للنتائج والأثر[64]. وهذه علامة طيبة قد تشير إلى أن الصندوق يتعلم من تجربته السابقة ويستخلص منها الدروس، وأنه يضع تصميمات العمليات ويدعمها بشكل أكثر فعالية. وتوجد أسباب عديدة لتفسير هذا الاختلاف (انظر الفقرتين 98–99). ولكن ذلك يجب أن يظل في الوقت الراهن مجرد مؤشر على افتراض عملي لا تدعمه مقارنة بين تحليل أداء المشروعات المنجزة في الفترة 2005–2006 والفترة 2001–2004، حيث أن مشروعات الفترة الأولى لم تكن في المتوسط أفضل من المشروعات المقفلة في الفترة 2001–2004.

[63] غير أن الأثر على المؤسسات في 2006 كان جيدا.
[64] انظر الملحق الخامس في التقرير السنوي لعام 2006.

باء – التوصيات

155- المجلس التنفيذي وإدارة الصندوق مدعوان إلى استعراض التوصيات التالية والموافقة عليها:

156- **الاستدامة.** ينبغي للصندوق أن يضع نهجا محددا للترويج للاستدامة في عام 2008 بغرض التصدي لهذا المجال الحيوي المتكرر الذي يتسم بضعف عملياته، وكجزء لا يتجزأ من جهوده العامة لتحسين إعداد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية ودورة المشروعات. ومن شأن هذا النهج أن يوفر إرشادات واضحة لموظفي الصندوق والشركاء الآخرين المعنيين بالجوانب الرئيسية التي يتعين أخذها في الاعتبار عند إعداد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وخلال دورة المشروعات بأكملها. وبصورة أكثر تحديدا ينبغي ربط النهج بثلاثة مجالات هي: (i) وضع تحليل أكثر منهجية للمؤسسات المشتركة؛ (ii) زيادة الواقعية في صياغة الأهداف والنهج؛ (iii) وضع وتنفيذ استراتيجيات للخروج في جميع المشروعات والبرامج التي يدعمها الصندوق.

157- **التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2008.** يعتزم مكتب التقييم إجراء تحليل محدد يقوم على أساس بيانات التقييم وإشراك إدارة الصندوق وموظفيه في الحوار عند إعداد التقرير السنوي التالي. وسيتناول التقرير الموضوعين الأولين من الموضوعات الثلاثة المذكورة أدناه بغرض تحديد التدابير ذات الأولوية التي يمكن النظر في اتخاذها بغرض تحسين الأداء في هذه المجالات. أما الموضوع الثالث فيتعلق بالتقرير السنوي لعام 2009. ومن الواضح أن هذه الموضوعات الثلاثة تختلف في طبيعتها ومدى تعقدها ومن ثم يتطلب كل منها قدرا مختلفا من الجهد والعمليات والموارد للتصدي لها بشكل مناسب.

- **السياق القطري.** يبدو أنه عامل رئيسي يحدد مدى نجاح واستدامة العمليات التي يمولها الصندوق. ويشمل التحليل تجارب الصندوق في بلدان الدخل المتوسط والبلدان ذات الأوضاع الهشة. وسوف يستوجب الاستعراض إجراء تقدير متعمق يشمل جملة أمور، منها كيف تؤثر السياسات والقدرات المؤسسية والخصائص الإيكولوجية الزراعية والصراعات في أداء وأثر عمليات الصندوق. كما سيشمل التعلم من تجربة المنظمات الإنمائية الأخرى في التعامل مع قضايا السياقات القطرية في أنشطتها.
- **وظيفة الرصد والتقييم.** حدد مرارا وتكرارا بأنها تمثل نقطة ضعف في المشروعات والبرامج التي يدعمها الصندوق، كما أنها مسألة حيوية لجملة أمور، منها الإدارة المستندة إلى النتائج، وتقدير الأثر، وإدارة المعرفة، والترويج للابتكار[65].
- **مجالات الأثر الأضعف.** لاسيما الأسواق والمؤسسات والبيئة، تعد أيضا من المجالات البارزة في الإطار الاستراتيجي للصندوق.

158- استجدت سمتان من سمات التقارير السنوية للنتائج والأثر على مدى السنوات الماضية. أولا، أبرز التقرير المخاطر الكامنة في تحليل اتجاهات أداء عمليات الصندوق عبر مقارنة النتائج بين سنة واحدة وأخرى. وهكذا عمل التقرير، بالإضافة إلى بيان نتائج التقييم في سنة واحدة، على تجميع التقديرات

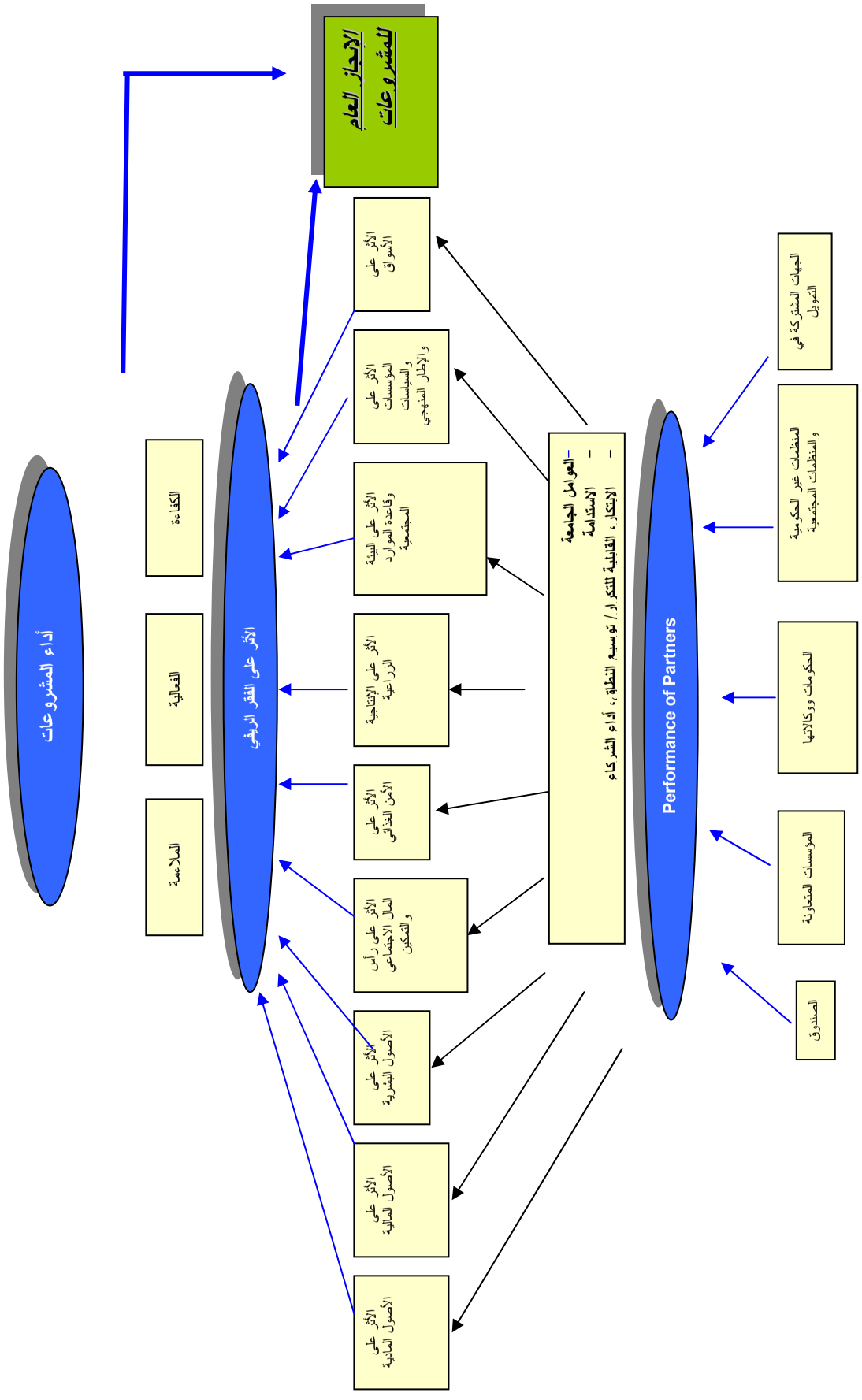
[65] في الدورة الحادية والتسعين للمجلس التنفيذي وأثناء النظر في تقرير الرئيس عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، (الوثيقة EB 2007/91/R.7) انفق على أن يتعاون مكتب التقييم بشكل وثيق مع دائرة إدارة البرامج في عام 2008 عند إعداد خطة العمل الرامية إلى تحسين أنشطة رصد وتقييم المشروعات. وسوف يسهم تحليل هذا الموضوع الذي سيرد ي تقرير عام 2008 في هذه الجهود.

المتاحة في التقارير السابقة[66] وذلك إلى جانب عرض هذه النتائج. ويتضمن التقرير الحالي (القسم الخامس) عرضا مماثلا يشمل السنوات الخمس الماضية (2002–2006) كما يتضمن ملخصا لنتائج عام 2006 وحده. ويعتبر هذا التوحيد للبيانات وإعداد التقرير القائم على أساس استخدام عينة أكبر من المشروعات التي تم تقييمها، أسلوبا يعول عليه بشكل أكبر ويسمح باستخلاص دروس أكثر جدوى وتحديد القضايا المنهجية الجارية التي تؤثر في مستوى الأداء. كما يعرض هذا التقرير نتائج فترتين أقصر هما 2002–2003 و 2004–2005 (الجدول 14) بغرض بيان الأداء في هاتين الفترتين وفي عام 2006 أيضا. ومن المقترح أن تشمل التقارير المقبلة عرضا للبيانات القائمة على فترات متعددة السنوات، عند الاقتضاء، بالإضافة إلى المجموعة السنوية من المشروعات التي يبحثها التقرير عادة.

159- ثانيا، طرح التقرير الحالي وتقارير السنوات السابقة فكرة استخدام مؤشرات القياس التي تفيد في جملة أمور، مثل استخدامها كأداة لمقارنة أداء الصندوق مع غيره من المؤسسات المالية الدولية الأخرى، وداخليا في إطار المنظمة. ويمكن أن تشكل عملية القياس هذه حافزا لتحسين الفعالية الإنمائية إذا استخدمت على النحو الواجب، مع التسليم بما تشكله المقارنة الشاملة بين البيانات المستخدمة من تحديات. وتأسيسا على التجربة السابقة وتمشيا مع أفضل الممارسات الدولية سوف تتضمن التقارير المقبلة قياس أداء عمليات الصندوق داخليا وخارجيا، إلى جانب قياسها على نطاق الأقاليم الجغرافية الخمسة.

[66] باستثناء التقرير الأول تعذر ذلك لأسباب واضحة.

الإطار المنهجي لتقييم المشروعات

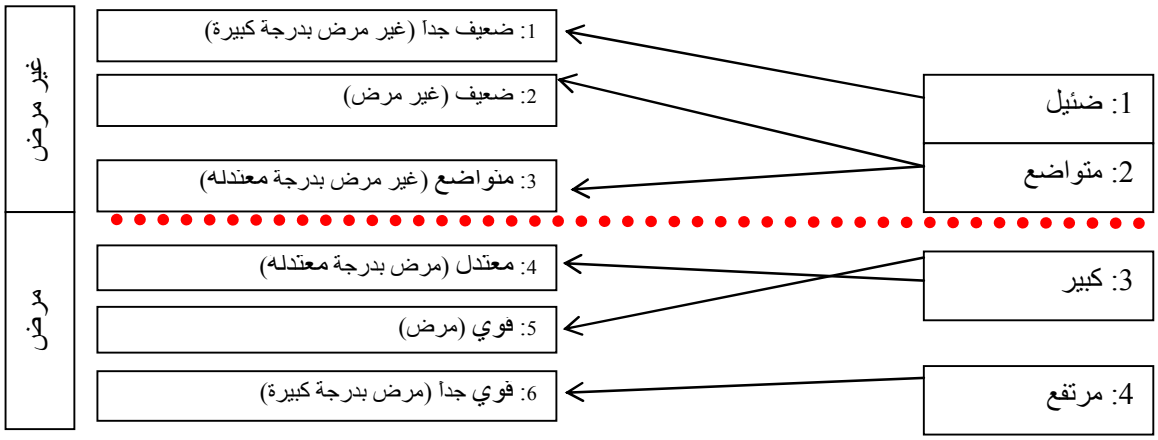


تحويل بيانات 2002-2004

1- استخدمت عمليات التقييم التسعة والعشرين التي أجراها مكتب التقييم في الفترة 2002-2004 مقياسا من أربع نقاط. وكان الهدف الرئيسي من تحويل البيانات هو تحويل هذه التصنيفات إلى مقياس مكون من ستة نقاط حتى يتسنى عقد مقارنة أوسع مع البيانات الواردة في التقييمات التي أجريت منذ عام 2005. وكان هذا العمل يمثل جهدا شاملا اضطلع به استشاري تقييم وأعقبه إجراء استعراض تفصيلي لجميع تقارير التقييم التسعة والعشرين التي استخدمت في إعداد التقارير الثلاثة الأولى للنتائج والأثر.

2- أتاح الأسلوب المستخدم تحويلا محدودا للتصنيفات كما هو مبين في الشكل البياني. ولذلك فإن جميع تصنيفات التقييمات متاحة الآن في مقياس من ست درجات.

التصنيف (رباعي النقاط) للفترة 2002-2004 **التصنيف (سداسي النقاط) الحالي**



3- يكفل هذا الأسلوب أن تظل جميع تقديرات المشروعات مرضية/غير مرضية عند مقارنته بمقياس النقاط الأربع الأصلي المستعمل في تقارير التقييم خلال الفترة 2002-2004، أي أن عملية التحويل لم تغير النسبة المئوية للمشروعات التي حصلت على تقدير مرض أو غير مرض في أي معيار.

4- وأخيرا، من المفيد ملاحظة أن التقييمات لم تكن تسير على وتيرة منتظمة في تقدير جميع معايير التقييم في بعض الحالات خلال المراحل الأولية لتنفيذ منهجية مكتب التقييم في تقييم المشروعات. ومن هنا فإن عملية التحويل أتاحت الفرصة لسد بعض الثغرات الموجودة في تقديرات تقارير التقييم الفردية التي أعدت من قبل. على أنه لم تستعمل تقديرات جديدة إلا في حالة كفاية المعلومات والأدلة المتاحة في تقرير التقييم المقابل للسماح لمكتب التقييم بإصدار حكم موضوعي خلال تلك المرحلة.

تعريف معايير التقييم

1- (i) **الصلة.** تعرف بأنها مدى توافق أهداف المشروع مع احتياجات فقراء الريف؛ ومع الإطار الاستراتيجي للصندوق وسياساته؛ ومع السياسات والاستراتيجيات القطرية الجارية في الحد من الفقر.

(ii) **الفعالية** تعرف بأنها مدى تحقيق أهداف المشروع عند إنجازه.

(iii) **الكفاءة** هي مقياس مدى تحول المدخلات (الأموال والخبرة والوقت، الخ) اقتصاديا إلى نواتج. ويمكن أن يستند ذلك إما إلى التحليل الاقتصادي والمالي أو إلى تكلفة الوحدة مقارنة بالخيارات البديلة والممارسات السليمة.

2- **أداء المشروعات** هو مؤشر مركب لتقدير معايير تقييم الصلة والفعالية والكفاءة.

3- **الأثر على الفقر الريفي.** يقيم هذا المعيار ما يتحقق من تغييرات عند إنجاز المشروع. ويعرف الصندوق الأثر على الفقر الريفي بأنه التغييرات المقصودة أو غير المقصودة على حياة فقراء الريف حسب ما يتصورونه هم وشركاؤهم وقت إجراء التقييم الذي أسهمت مدخلات الصندوق فيه. وينقسم الأثر إلى تسعة مجالات تتصدى لها مشروعات الصندوق بدرجات متفاوتة.

- **الأصول المادية.** تشمل الوصول المنصف إلى الأراضي والمياه والحيوانات والأدوات والتكنولوجيا والبنية الأساسية.
- **الأصول المالية.** تشمل ضمان الوصول إلى الخدمات المالية الريفية عن طريق العمل من خلال الأطر المؤسسية التي تقدم تلك الخدمات ومن خلال النهوض بها.
- **الأمن الغذائي.** يشمل توفر الغذاء (الإنتاج والتجارة)، وإمكانية الوصول إليه (الدخل، والأسواق، والأسعار)، واستقرار سبل الوصول إليه (ترتيبات التخزين والتسويق).
- **البيئة وقاعدة الموارد المشاع المجتمعية.** تركز على تقييم مدى مساهمة المشروع في حماية وإعادة إعمار الموارد الطبيعية والبيئة أو مدى مساهمة المشروع في استنفاد الموارد الطبيعية.
- **الأصول البشرية.** تقيم مستوى الرصيد المتجسد في الأشخاص وتشمل وضعهم التغذوي وصحتهم وما لديهم من معرفة.
- **رأس المال الاجتماعي والتمكين.** يشمل تقييم تمكين الأفراد، وجودة منظمات ومؤسسات القاعدة الشعبية والقدرة الجماعية للفقراء (رأس مالهم الاجتماعي).
- **الإنتاجية الزراعية.** تقاس بالأنماط الزراعية (مثل التحول عن زراعة الكفاف إلى إنتاج المحاصيل النقدية) والغلات (الإنتاج بالنسبة للمدخلات).
- **المؤسسات والخدمات.** تهدف إلى تقييم جودة وأداء المؤسسات والسياسات والأطر التنظيمية التي تؤثر على حياة فقراء الريف.
- **الأسواق.** تؤدي دورا مهما في الحد من الفقر الريفي. وتتناول التقييمات جهود المشروعات في تعزيز الوصول المادي إلى الأسواق (طرق ووسائل النقل) والوصول إلى المعلومات عن الأسعار والسلع.

4- العوامل الجامعة.

- **الاستدامة.** تشير إلى استمرار فوائد التدخلات الإنمائية بعد انتهاء تقديم المساعدة الإنمائية الرئيسية.

- **الابتكار**. وفقا لاستراتيجية الصندوق الجديدة بشأن الابتكار فإن المنتجات أو الأفكار تكون مبتكرة إذا كانت (i) جديدة في سياق تطبيقها؛ (ii) مفيدة وفعالة من حيث التكلفة بالنسبة للهدف؛ (iii) قادرة على 'الاستمرار' بعد الاختبار التجريبي.

5- **أداء الشركاء**. يقيم هذا المعيار أداء الشركاء الرئيسيين في المشروع: الصندوق والمؤسسات المتعاونة، الحكومة ووكالاتها المسؤولة عن تنفيذ المشروع، والمنظمات غير الحكومية/المنظمات المجتمعية المعنية بتنفيذ المشروع، والجهات المشاركة في تمويل المشروع. ويقيم هذا المعيار مدى جودة تحديد الصندوق والشركاء للمشروعات وإعدادهم لها وإشرافهم عليها، ومساهمة كل منهم في نجاح المشروع أثناء تنفيذه.

6- **إنجاز المشروع**. يوفر تقييما شاملا للمشروعات التي يمولها الصندوق. ولا يمثل ذلك مجرد تجميع عددي، بل حكم يصدره القائمون بالتقييم استنادا إلى التقديرات المحددة لمختلف معايير التقييم.

أهداف البرامج القطرية والمشروعات الفردية التي جرى تقييمها

أهداف الاستراتيجيات القطرية

فيما يلي عرض موجز للأهداف الرئيسية للاستراتيجيات القطرية الثلاث:

(i) **البرازيل:** تشمل استراتيجية وثيقة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لعام 1997 ما يلي:

- إجراء حوار حول السياسات؛
- تعزيز سبل الوصول إلى الأراضي؛
- دعم برنامج وسياسة الحكومة بشأن قطاع أصحاب الحيازات الصغيرة (البرنامج الوطني لتنمية الزراعة الأسرية)؛
- تركيز مساعدة الصندوق على الإقليم الشمالي الشرقي في البلد.

كما تشمل وثيقة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية أربعة "خيارات استراتيجية للأدوات":

- الشراكة مع الحكومة الفيدرالية؛
- تعزيز تنمية الموارد البشرية؛
- بناء نهج جديدة لتقديم خدمات الدعم الحاسمة؛
- وضع أنشطة ومشروعات صغرى غير زراعية.

(ii) **مالي:** وفقا لوثيقة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لعام 1997 فإن الهدف من المساعدة المقدمة إلى حكومة مالي هو النهوض بمستوى معيشة فقراء الريف من خلال تحقيق أربعة أهداف رئيسية:

- ضمان الأمن الغذائي الأسري؛
- وضع عملية إنمائية تشاركية مستدامة قائمة على القرى أو المجموعات؛
- زيادة الدخل الأسري؛
- ضمان الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية.

وحددت وثيقة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية منطقتين للتدخل، هما المنطقة الساحلية الواقعة بين خطي عرض 14 درجة و16 درجة شمالا (حيث يتراوح معدل الأمطار بين 400 و800 ملليمتر) والحزام الواقع جنوب الصحراء الكبرى (حيث يتراوح معدل الأمطار بين 150 و400 ملليمتر).

(iii) **المغرب:** تشمل العناصر الأساسية لاستراتيجية الصندوق في المغرب، حسب ما هو محدد في وثيقة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، المساهمة في جهود الحكومة الرامية إلى تحقيق ما يلي:

- التركيز على احتياجات التنمية الريفية التي يسيرها المجتمع المحلي بدلا من التركيز على التنمية الزراعية المعنية بسلع مخصوصة؛

- تعزيز الأمن الغذائي على الصعيد الوطني والأسري بتنويع الإنتاج عن طريق دعم السلع ذات الميزة النسبية في الأسواق الوطنية والدولية؛
- العمل على توطيد وتقوية التخطيط والتنفيذ القائمين على تفويض السلطات وعلى اللامركزية عن طريق تقديم الدعم لإنشاء وتقوية المؤسسات المحلية والمنظمات القاعدية ونقل الموارد البشرية والمالية من المركز إلى الأقاليم؛
- العمل على تحسين فرص الأسر الريفية الفقيرة للوصول إلى الموارد الإنتاجية، بما في ذلك الأراضي والمياه والدراية التكنولوجية والخدمات المالية.

أهداف المشروعات والبرامج

البلد واسم المشروع/البرنامج	الأهداف
كولومبيا برنامج تطوير المشروعات الريفية الفردية الصغيرة	يهدف البرنامج إلى المساهمة في تحقيق الهدف الشامل المتمثل في الحد من الفقر الريفي في كولومبيا عن طريق زيادة دخل الأسر الريفية. وأما الهدف العام للبرنامج فهو دعم تنمية المشروعات الريفية الصغرى كوسيلة لزيادة دخل سكان الريف الفقراء المعدمين، مع التشديد بشكل خاص على الأسر التي ترأسها النساء. وتتمثل الأهداف المحددة للبرنامج في: (i) تقديم التدريب والمساعدة التقنية إلى منظمي المشروعات الريفية الصغرى؛ (ii) تزويدهم بتسهيلات ائتمانية ملائمة؛ (iii) تدعيم قدرات المنظمات غير الحكومية والوسطاء الماليين في التعامل مع منظمي المشروعات الريفية الصغرى؛ (iv) تقوية مؤسسات المستوى الثاني الوطنية المسؤولة عن تقديم المساعدة التقنية والتدريب والخدمات المالية الموجهة إلى منظمي المشروعات الريفية الصغرى.
إثيوبيا مشروع تطوير التعاونيات والائتمان في الإقليم الجنوبي	الهدف العام للمشروع هو النهوض بمستوى معيشة الأسر الريفية بوصفها أعضاء في تعاونيات الخدمات. ويتحقق ذلك من خلال ما يلي: (i) تنمية تعاونيات الخدمات كمؤسسات شعبية مستقلة وقادرة على الاستمرار ماليا؛ (ii) تعزيز القدرة المؤسسية للوكالات المنفذة للمشروع؛ (iii) تحسين سبل وصول الأسر الريفية إلى الأسواق والائتمانات وتكنولوجيات الإنتاج المحسنة؛ (iv) تخفيف أعباء المرض ومن ثم زيادة إنتاجية العمالة الأسرية ودخل الأسرة.
جورجيا مشروع التنمية الزراعية	يهدف المشروع إلى زيادة الإنتاجية الزراعية عن طريق دعم تنمية أنشطة القطاع الخاص في مجال الزراعة والتجهيز الزراعي من خلال (i) وضع نظام للائتمان الزراعي؛ (ii) تحقيق السيولة في أسواق الأراضي.
النيجر البرنامج القطري الخاص – المرحلة الثانية	يرمي البرنامج إلى المساهمة في تحقيق الأمن الغذائي وتأمين الدخل عن طريق زيادة الإنتاج الزراعي والحيواني من خلال ما يلي: (i) المساعدة على استعادة الإمكانات الإنتاجية للنظم الايكولوجية الزراعية والرعوية والحفاظ عليها عن طريق تعزيز صون التربة والمياه وأنشطة الحراجة الزراعية؛ (ii) المساعدة على تهيئة الظروف للتنمية الاجتماعية الاقتصادية ذاتية الإدارة عن طريق تشجيع منظمات المزارعين والرعاة سواء من خلال مجموعات التضامن أو المجتمعات المحلية التي تربط بينها أواصر اجتماعية وجغرافية، تبعا لنطاق وطبيعة الأنشطة (مثل الأنشطة الاقتصادية المخصوصة أو إدارة الموارد الطبيعية)؛ (iii) تشجيع إرساء شراكات بين المنظمات المجتمعية والقطاع الخاص ومشاركة النساء والشباب في عملية صنع القرار في مجتمعاتهم المحلية؛ (iv) المساعدة على إرساء أساس التنمية القائمة بذاتها من خلال تشجيع المدخرات المتبادلة والصناديق الائتمانية بالشراكة مع النظام المصرفي الرسمي.
بيرو مشروع تنمية منطقة بونو كوسكو كوريدور	تتمثل الأهداف العامة للمشروع في زيادة دخل فقراء الريف، وبالتالي استئصال الفقر المدقع، وتيسير فرص أفضل للوصول إلى الأسواق أمام السلع والخدمات المحلية. وتتمثل الأهداف المحددة للمشروع في (i) تعزيز سوق ذاتية التمويل ومدفوعة بقوى الطلب لتقديم خدمات المساعدة التقنية؛ (ii) تيسير الاستثمارات المجتمعية؛ (iii) زيادة قيمة منتجات وخدمات المزارعين ومنظمي المشروعات الصغيرة في المدن والبلدات الوسيطة؛ (iv) تعزيز المؤسسات المالية وتوسيع نطاق تغطية الخدمات المالية الريفية.
الفلبين مشروع تنمية الموارد الزراعية في مرتفعات كورديليرا	الهدف الرئيسي هو الحد من الفقر في منطقة المشروع عن طريق زيادة الدخل المتاح للاستعمال في الأسر صاحبة الحيازات الصغيرة في المناطق المستهدفة. ومن شأن تلك التحسينات أن تقلل أيضا من انتشار سوء التغذية بين السكان المستهدفين. وإضافة إلى ذلك فإن جزءا لا يتجزأ من جهود تحقيق ذلك الهدف سيركز على تعزيز ممارسات الإدارة المستدامة للموارد، وحماية البيئة، والتخفيف من الآثار السلبية للتنمية، وتقوية المؤسسات القائمة، وإشراك المستفيدين في تخطيط المشروعات وأنشطة التنفيذ، وتحسين سبل وصول المستفيدين إلى الائتمانات الرسمية وغير الرسمية.
رومانيا مشروع التنمية في أبوسيني	يهدف المشروع إلى تحسين البيئة الاقتصادية للمجتمعات المحلية الريفية في أبوسيني والوصول بها إلى حالة من الاستقرار عن طريق تعزيز المشروعات الزراعية وغير الزراعية وتمويلها بالائتمانات، وتوفير خدمات التنمية الريفية.
جمهورية تنزانيا المتحدة برنامج تنمية الري القائم على المشاركة	يتمثل الهدف الاستراتيجي للبرنامج في التحسين المستدام لدخل أصحاب الحيازات الصغيرة والأمن الغذائي الأسري. والغرض من هذا البرنامج هو رفع مستوى القدرات المؤسسية والتنظيمية والتقنية للمزارعين والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية من أجل إنشاء وتطوير نظم صغيرة للري وصيانتها في جميع أنحاء المناطق الحدية من البلد. وسوف تتحقق أهداف البرنامج من خلال ما يلي: (i) زيادة توفر وموثوقية إمدادات المياه من خلال النظم المحسنة منخفضة التكلفة للتحكم في المياه؛ (ii) زيادة الإنتاجية الزراعية عن طريق النهوض بخدمات الإرشاد الزراعي لتحسين الاستجابة لاحتياجات المزارعين؛ (iii) بناء القدرات المؤسسية لتحقيق الإمكانات الكبيرة لتنمية الري في الحيازات الصغيرة على الأجل الطويل في جميع أنحاء منطقة البرنامج. وسوف يعمل هذا البرنامج الذي يستغرق ست سنوات على توطيد جهود تطوير الري في الهضبة الوسطى.

شرح التصنيفات المجمعة

1- استخدم نهج متطور بشكل مطرد في استخلاص التقديرات المجمعة على كل مستوى. مثال ذلك أن التقديرات الفردية المتعلقة بكل من الصلة والفعالية والكفاءة تطبق أولا عند تقييم كل مشروع. ثم يطبق التقدير المجمع لأداء المشروع، وهو حاصل جمع الصلة والفعالية والكفاءة في كل مشروع. كذلك يمثل الإنجاز الكلي لكل مشروع حاصل جمع أداء المشروع والأثر على الفقر الريفي والابتكار والاستدامة.

2- من المهم التركيز على أن تجميع التقديرات ليس مجرد متوسطات حسابية للنسب المئوية للمشروعات في كل فئة فرعية. ويبين الجدول 1 النسب المئوية للمشروعات المصنفة بأنها مرضية إلى حد بعيد لأن المعايير المجملة ليست متوسط النسب المئوية للمعايير ألف وباء وجيم. وبالرغم من أن 10 في المائة من المشروعات صنفت بأنها مرضية إلى حد بعيد (درجة التقدير 6) للمعيار ألف فلم يستحق أي مشروع الحصول على تقدير إجمالي مرض إلى حد بعيد بالمعايير المجملة. وهذا يفسر، على سبيل المثال، السبب في أنه بالرغم من أن 10 في المائة من المشروعات صنفت بأنها غير مرضية إلى حد بعيد (درجة التقدير 1) باستخدام المعيار ألف فلم يصنف أي مشروع بأنه غير مرض إلى حد بعيد باستخدام مجمل المعايير. فقد عوض التصنيف غير المرضي إلى حد بعيد لنسبة 10 في المائة من المشروعات بالتقدير الأكثر إيجابية باستخدام المعيارين ألف وجيم. ودفع ذلك بالقائمين على تقدير هذه المشروعات بأنها غير مرضية أو أفضل باستخدام لمجمل المعايير.

الجدول 1

جدول بيانات تبين النسبة المئوية للمشروعات من كل فئة

المعايير	مرض			غير مرض			المجموع
	6	*5*	*4*	*3*	*2*	*1*	
	غير مرض إلى حد بعيد	مرض	مرض إلى حد ما	غير مرض إلى حد ما	غير مرض	غير مرض إلى حد بعيد	
ألف	10	40	10	20	20	0	100
باء	-	40	20	20	10	10	100
جيم	-	30	20	50	-	-	100
المجمل	-	40	20	20	20	-	100

3- يبين الجدول 2 مجملا يقوم على أساس البيانات الواردة في الجدول 1 والتي تبين النسبة المئوية للمشروعات المصنفة بتطبيق كل معيار على حدة. وصنفت 60 في المائة من المشروعات فرديا بأنها مرضية (درجات التقدير 4-6) بتطبيق مجمل المعايير. ولا يعبر ذلك عن متوسط التقديرات بدرجة مرض بتطبيق المعايير ألف وباء وجيم.

الجدول 2

النسبة المئوية للمشروعات المقدرة بحسب كل معيار

المعايير	مرض (4-6)	غير مرض (1-3)
ألف	60	40
باء	60	40
جيم	50	50
المجمل	60	40