Document: EB 2008/94/R.5
Agenda: 7
Date: 11 September 2008
Distribution: Public
Original: English

A

IFAD

تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

تقرير رئيس لجنة التقييم عن دورتها الثانية والخمسين

المجلس التنفيذي – الدورة الرابعة والتسعون
روما، 10–11 سبتمبر/أيلول 2008

للموافقة

مذكرة إلى السادة المدراء التنفيذيين

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للموافقة عليها.

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

توصية بالموافقة

المجلس التنفيذي مدعو إلى الموافقة على التوصيات الواردة في تقرير رئيس لجنة التقييم عن دورتها الثانية والخمسين.

تقرير رئيس لجنة التقييم عن دورتها الثانية والخمسين

1- يغطي هذا التقرير مداولات لجنة التقييم خلال دورتها الثانية والخمسين المنعقدة يوم 5 سبتمبر/أيلول 2008. وبُحثت في هذه الدورة ستة بنود لجدول الأعمال، هي: (أ) تقييم البرنامج القطري لباكستان؛ (ب) رصد فعالية وجودة أعمال مكتب التقييم؛ (ج) الاستعراض الأولي لبرنامج العمل الجاري لمكتب التقييم لفترة الثلاث سنوات (2009–2011) وقضايا الموارد فيه للعام 2009؛ (د) استعراض سياسة التقييم في الصندوق؛ (هـ) استعراض تقرير رئيس الصندوق عن حالة تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة وتعليقات مكتب التقييم؛ (و) مسائل أخرى.

2- وحضر الاجتماع جميع أعضاء اللجنة (بلجيكا، وألمانيا، والهند، وإندونيسيا، ومالي، والمكسيك، ونيجيريا، والسويد، وسويسرا)، وتولت إندونيسيا رئاسة الدورة. وشارك بصفة مراقب ممثلون من البرازيل، والصين، والدانمارك، واليونان، وغواتيمالا، واليابان، وهولندا، وباكستان، وجنوب أفريقيا، وجمهورية فنزويلا البوليفارية. كما حضر السيد Waqar Hussain Abbasi ، وكيل وزارة الاقتصاد والإحصاء في شعبة الشؤون الاقتصادية ممثلا لحكومة باكستان في المناقشات التي دارت حول تقييم البرنامج القطري لباكستان. وانضم إلى اللجنة مساعد رئيس الصندوق لدائرة إدارة البرامج، ومدير مكتب التقييم، وسكرتير الصندوق وغيرهم من موظفي الصندوق وخبرائه الاستشاريين.

تقييم البرنامج القطري لباكستان

3- أثنى أعضاء اللجنة على الجودة الفائقة التي تميز بها التقييم الذي أجراه مكتب التقييم، وأعربوا عن اتفاقهم بشكل عام مع استنتاجاته الرئيسية وتوصياته.

4- وأعرب ممثل حكومة باكستان عن تقديره لمكتب التقييم على جودة التقييم، وأشار إلى الشفافية وروح المشاركة التي أجري بها التقييم استناداً إلى زيارات ميدانية مكثفة، ومناقشات مع المستفيدين والشركاء الرئيسيين الآخرين، واستعراض لمختلف التقارير والوثائق. وأعرب عن اتفاق حكومة بلاده مع الاستنتاجات الرئيسية والتوصيات التي خلص إليها التقييم. وطلبت الحكومة من الصندوق، من بين أمور أخرى، مواصلة تعزيز ترتيبات الحضور القطري في باكستان وتعهدت بتوفير الدعم اللازم لهذا الغرض.

5- وقدم المدير التنفيذي الممثل لسويسرا، الذي شارك في حلقة عمل المائدة المستديرة الوطنية التي أقيمت في إسلام أباد يومي 17 و18 يوليو/تموز، تقريرا شفوياً عن مشاركته في ذلك الحدث، كما أطلع أعضاء اللجنة على نسخة من تأييده لتقرير المكتب (انظر الملحق). وأكد المدير التنفيذي الممثل لسويسرا أن عملية التقييم التي أفضت إلى صياغة الاتفاق عند نقطة الإنجاز لتقييم البرنامج القطري كانت دقيقة وسليمة من الناحية المنهجية. وشدد، من بين أمور أخرى، على أهمية تعزيز شراكة الصندوق مع مجتمع المانحين في باكستان من أجل زيادة فعالية معونة الصندوق وتوسيع فرص حوار السياسات.

6- وأثار أعضاء اللجنة عددا من القضايا الجديرة بالنظر من إدارة الصندوق عند إعداد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديد. ولاحظ أعضاء اللجنة على وجه الخصوص أن باكستان، شأنها شأن البلدان الأخرى، ما زالت تواجه تحديات الاستدامة، وأكدوا أهمية دور الحكومات في كفالة تحقيق فوائد طويلة الأمد. وأكد الأعضاء في هذا الصدد أهمية بناء الملكية القطرية من أجل كفالة الاستدامة. ولاحظت اللجنة أن هذه التوصية تميز أغلبية تقارير التقييم، وسلطت الضوء على تعزيز الحضور القطري باعتباره وسيلة مهمة لتعزيز الاستدامة.

7- وعلاوة على ذلك فقد لاحظت اللجنة ما أكده تقييم البرنامج القطري لباكستان من أهمية مواصلة الصندوق العمل في المناطق النائية، والمحرومة، والمتضررة من الصراع في باكستان، لكنها أشارت إلى أن ذلك يتطلب توخي مزيد من الدقة في التصميم مقارنة بما كان عليه الحال من قبل، وبخاصة من خلال كفالة اعتماد أهداف المشروعات واستراتيجياتها بدرجة كافية على الظروف الخاصة (المتعلقة مثلاً بالقدرة المؤسسية، والتقاليد الاجتماعية، والبنية الأساسية) السائدة في تلك المناطق الجغرافية.

8- وفيما يتعلق باستنتاجات التقييم، أقرّت اللجنة أهمية استكشاف خيارات تطوير كامل إمكانات قطاع الثروة الحيوانية في باكستان، وتكريس مزيد من الاهتمام للأنشطة غير الزراعية وزيادة الاستثمار فيها، بما في ذلك توفير المدخلات، وتوسيع الروابط مع الأسواق، وتوفير الخدمات المالية الريفية. ولوحظ عموما أن الصندوق ينبغي أن يولي اهتماماً أكبر للقضايا المتعلقة بالثروة الحيوانية والاستثمار في الأنشطة غير الزراعية.

9- كما دارت مناقشات حول برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية باعتباره استراتيجية وأداة للإدارة. وفي هذا الصدد، لاحظت اللجنة أهمية برنامج الفرص الإستراتيجية القطرية كأداة استراتيجية ينبغي مواءمتها مع أولويات الصندوق والحكومة بشأن الزراعة والتنمية الريفية. كما أشارت اللجنة إلى إمكانية استخدام برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية كأداة للإدارة لتوفير إطار لتنفيذ المشروعات الممولة من الصندوق. ولاحظت أن الشكل الجديد لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، الذي اعتمده المجلس التنفيذي في عام 2006، يعد أفضل من الشكل السابق، وأن تقييمات البرامج القطرية المقبلة ينبغي أن تحلل أيضا مدى جودة الشكل الجديد لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

10- ومن القضايا الأخرى التي حظيت باهتمام خاص أثناء النقاش ضرورة اعتماد الصندوق نهجا أكثر تنظيما في تعزيز الابتكار في باكستان، بما في ذلك تكوين صلات أوثق مع مجموعة الوسائل المتاحة من قبيل القروض، والمنح، وحوار السياسات، واستخدامها على نطاق أوسع. وأكدت اللجنة أهمية التعاون والشراكة مع الجهات الفاعلة الإنمائية الأخرى، ليس فقط في توفير التمويل المشترك، بل وكذلك في كفالة التآزر أو التكامل في المجالات ذات الصلة التي تقل أو تنعدم فيها قدرة الصندوق.

11- ولاحظت اللجنة غياب مدير شعبة آسيا والمحيط الهادي، بالإضافة إلى المشاركة المعتادة من مساعد رئيس الصندوق لدائرة إدارة البرامج ومدراء البرامج القطرية، ولذلك فقد أوصت بضرورة مشاركة مدراء الشعب الإقليمية لدائرة إدارة البرامج مستقبلاً في مناقشة البنود ذات الصلة في جدول أعمال لجنة التقييم.

تقرير رئيس الصندوق عن حالة تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة

12- أعرب أعضاء اللجنة عن تقديرهم لإتاحة الفرصة لمناقشة هذه الوثيقة، إلى جانب تعليقات مكتب التقييم. وأكد الأعضاء أهمية تقرير رئيس الصندوق عن حالة تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة كأداة لتحسين الفعالية الإنمائية للصندوق.

13- وسلطت الإدارة الضوء على التحسن الذي طرأ على تنفيذ توصيات التقييم، وأشارت إلى أن 90 في المائة من التوصيات قد جرى بالفعل تنفيذها بالكامل، أو أنها قيد التنفيذ. وأكدت الإدارة أن تحسن معدل تنفيذ التوصيات يرجع بدرجة كبيرة إلى الإشراف المباشر ودعم التنفيذ وتوسيع الحضور القطري.

14- وفيما يتعلق بمعدل تنفيذ توصيات التقييم، لاحظت اللجنة أن الحكومات الشريكة قد نفذت 45 في المائة من التوصيات الموجهة لها. وعلى الرغم من أن ثمة مجالا للتحسين، فإن اللجنة ترى أن ذلك جدير بالملاحظة في ضوء صعوبات فرض تنفيذ توصيات التقييم.

15- وفيما يتعلق بتقرير رئيس الصندوق عن حالة تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، فقد أثيرت وبحثت باستفاضة مسألة دور وتأثير الصندوق في حوار السياسات، بما في ذلك إمكانية تقييم دور الصندوق في ذلك الحوار.

رصد فعالية وجودة أعمال مكتب التقييم

16- بناء على طلب لجنة التقييم، قدم مكتب التقييم اقتراحاً أولياً بشأن زيادة تعزيز فعاليته ورقابته. ويشمل الاقتراح عدداً من الأنشطة المتواصلة وغير المتكررة التي يعزز كل منها الآخر، بما ذلك وضع إطار محدد للنتائج.

17- وأعربت اللجنة عموما عن تقديرها للاقتراح الواضح والموجز، ولاحظت أنه يشكّل أساسا ملائما لإعداد الاقتراح الكامل الذي سيعرض على اللجنة في دورتها المقبلة، التي ستعقد في 3 أكتوبر/تشرين الأول. وأشارت اللجنة إلى أن الاقتراح سيُدرج ضمن إطار برنامج العمل الجاري الشامل لفترة الثلاث سنوات، ووثيقة ميزانية عام 2009.

18- وفيما يتعلق بالتدابير المتواصلة، أيدت اللجنة فكرة توسيع استخدام ما يلي: (أ) كبار المستشارين المستقلين لتوفير التوجيه في المراحل الرئيسية من جميع التقييمات الرفيعة المستوى (التقييمات على مستوى المؤسسة وعلى المستوى القطري)؛ (ب) استعراض جميع التقييمات من جانب الأقران داخل مكتب التقييم، كأداة لضمان الجودة وتبادل المعرفة. على أن اللجنة طلبت من مكتب التقييم النظر في آثار تلك التدابير المفيدة على احتياجاته الإجمالية من الموارد.

19- وكأحد التدابير المتواصلة الأخرى، أعربت اللجنة أيضا عن موافقتها على الاقتراح الأولي بشأن وضع إطار للنتائج في مكتب التقييم لرصد فعالية وجودة أعماله. وأشارت إلى أن إحدى السمات الرئيسية التي ستميز إطار النتائج هي اختيار مؤشرات للرصد والإبلاغ، وهو ما من شأنه أن يزود اللجنة والمجلس التنفيذي بعرض عام عن فعالية مكتب التقييم. وتشمل أمثلة المؤشرات التي تتماشى مع المؤشرات المستخدمة في مكاتب التقييم الأخرى ما يلي:

(1) إنجاز التقييمات في مواعيدها في أي سنة من السنوات؛

(2) عدد مرات الدخول إلى صفحة التقييم في الموقع الشبكي للصندوق؛

(3) عدد ما يتم إجراؤه من تقييمات بما يتماشى تماما مع سياسة التقييم في الصندوق.

20- وفيما يتعلق بالتدابير غير المتكررة، أعربت اللجنة عن ترحيبها بفكرة إجراء استعراض من الأقران/تقييم لمكتب التقييم في عام 2009. وأكدت اللجنة أن تصميم ذلك الاستعراض/التقييم ينبغي أن يراعي الطابع الذي يتسم به الصندوق باعتباره وكالة متخصصة من وكالات الأمم المتحدة، ومؤسسة مالية دولية. وبالمثل فإن الموارد المطلوبة لذلك النشاط سيتعين مراعاتها في برنامج عمل وميزانية مكتب التقييم لعام 2009. وسوف يساهم استعراض الأقران في الاستعراض الشامل لسياسة التقييم في الصندوق.

21- وأخيرا، أعربت اللجنة عن موافقتها على ضرورة انتهاء مكتب التقييم من دليل التقييم الجديد، الذي ستُعقد له دورة غير رسمية في 5 سبتمبر/أيلول 2008. كما لاحظت اللجنة أن مكتب التقييم قد يتعين عليه إدخال أية تحسينات على الدليل بعد الاستعراض/التقييم المزمع إجراؤه في السنة القادمة.

22- وأخذت اللجنة علما بجهود مكتب التقييم في البحث عن نماذج جديدة للعمل داخل المكتب، بما في ذلك غرس ثقافة العمل بروح الفريق، كمتابعة لمسح الإدارة.

الاستعراض الأولي لبرنامج العمل الجاري لمكتب التقييم لفترة الثلاث سنوات (2009–2011) وقضايا الموارد فيه للعام 2009

23- تبيّن للجنة أن وثيقة الاستعراض الأولي ملائمة من حيث الأهداف المقترحة لمكتب التقييم وبرنامج عمله للفترة 2009–2011، وكذلك احتياجاته من الموارد لعام 2009. ودعت اللجنة مكتب التقييم إلى وضع برنامج عمله الشامل وميزانيته لعام 2009، لمناقشته مع لجنة التقييم في 3 أكتوبر/تشرين الأول.

24- وفي سياق وضع الوثيقة الشاملة، دعت اللجنة مكتب التقييم إلى النظر في القضايا التالية:

(1) التنسيق مع الإدارة لإجراء التقييم المزمع على مستوى المؤسسة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، من أجل كفالة إجراء التقييم قبل وضع السياسة المقبلة بشأن التمايز بين الجنسين في الصندوق، وتوفير الدعائم الرئيسية التي تحتاجها الإدارة لصياغة تلك السياسة؛

(2) التخطيط لإجراء تقييم على مستوى المؤسسة لنهج الصندوق وجهوده على صعيد حوار السياسات؛

(3) إيجاد السبل والوسائل للمساهمة في تعزيز بناء قدرات البلدان النامية في مجال التقييم؛

(4) بحث إمكانية مراعاة أية زيادات تطرأ على برنامج عمل الصندوق خلال السنوات المقبلة في برنامج عمل وميزانية مكتب التقييم.

25- ودعت اللجنة مكتب التقييم إلى النظر بدقة في مستويات موارده، ووضع ميزانية تمكنه من الاضطلاع بأنشطته المزمعة بفعالية في الوقت المناسب، والمساهمة في النهوض بمستوى أداء الصندوق وأثره. وفي هذا الصدد، طلبت بلجيكا والسويد من مكتب التقييم تقديم اقتراحات للمساعدة في تحديد الموظفين المهنيين المزاملين الذين سينضمون إلى المكتب.

26- وطلبت اللجنة من مكتب التقييم عرض أرقام ميزانيات مكتب التقييم السابقة منذ عام 2005 في الوثيقة الشاملة لبرنامج العمل والميزانية. وأشارت اللجنة إلى أن ذلك سيتيح للقراء الوقوف بسرعة على تطور ميزانية مكتب التقييم في السنوات السابقة.

27- كما طلبت اللجنة من مكتب التقييم أن يعد في المستقبل سجلاً يتضمن توصيات اللجنة بشأن جميع بنود جداول الأعمال، وهو ما من شأنه أن يتيح للمكتب واللجنة تتبع تنفيذ تلك التوصيات دورياً. ويمكن إرفاق هذا السجل بمحاضر اجتماعات اللجنة التي يعدها مكتب التقييم.

28- وطلبت اللجنة مزيدا من المعلومات عن فريق التعاون في مجال التقييم، وشبكة شبكات تقييم الأثر، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، بما في ذلك دور مكتب التقييم في كل منها. وسوف تدرج تلك المعلومات في الوثيقة الشاملة لبرنامج العمل والميزانية التي ستناقش في أكتوبر/تشرين الأول.

استعراض سياسة التقييم في الصندوق

29- وافقت اللجنة على تقسيم عملها بشأن استعراض سياسة التقييم في الصندوق على النحو التالي:

(1) العمل المتعلق بإجراءات تعيين وإعادة تعيين مدير مكتب التقييم، وإعداد اقتراح لعرضه على المجلس التنفيذي للنظر فيه خلال دورته التي ستعقد في ديسمبر/كانون الأول 2008؛

(2) البدء خلال عام 2009 في إجراء استعراض شامل لسياسة التقييم. كما سيجري الأقران استعراضا لمكتب التقييم، بما في ذلك سياسة التقييم.

مسائل أخرى

30- وافقت اللجنة على عقد دورة غير رسمية في 5 ديسمبر/كانون الأول لبحث المسودة الجديدة لدليل التقييم قبل الانتهاء من صياغته النهائية، ودخوله طور التطبيق الكامل في مطلع عام 2009.

تقييم البرنامج القطري للصندوق في باكستان – الزيارة الميدانية وحلقة عمل المائدة المستديرة 14-18 يوليو/تموز 2008

الممثل الدائم لسويسرا لدى منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأغذية العالمي (بعثة روما)

تقرير عن الزيارة الميدانية لباكستان في 2008

21 يوليو/تموز WPI/2008

يستند هذا التقرير إلى كلّ من تقرير تقييم البرنامج القطري بتاريخ 2008/7/1؛ ومذكرة مفاهيم تقييم البرنامج القطري بتاريخ 2008/2/2؛ ووثيقة قضايا تقييم البرنامج القطري بتاريخ 2008/6/30؛ واستراتيجية التعاون لدى الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون للفترة 2006-2010؛ والبرنامج السنوي للوكالة السويسرية للتنمية والتعاون لعام 2008، وكذلك إلى نتائج الزيارات وحلقات العمل.

المعالم الرئيسية للزيارة الميدانية لباكستان في 2008

(1) تتسم عمليات مكتب التقييم التي أدت إلى الاتفاق عند نقطة الإنجاز بالقوة وهي سليمة من الناحية المنهجية؛ وتقرير تقييم البرنامج القطري صالح ومفصل بما فيه الكفاية ليشكل أساساً لحلقة عمل المائدة المستديرة.

(2) نتائج التقييم صادق عليها بوجه عام أصحاب المصلحة القطريون الباكستانيون وهي توفر مدخلات هامة يتعين أن يُنظر فيها بجدية في عمليات وضع برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المقبل.

(3) أكد اجتماع رفيع المستوى على اهتمام حكومة باكستان والقطاع الخاص كليهما بتعزيز الثروة الحيوانية باعتبارها إحدى الدعامات الاستراتيجية التي ينبغي الاستثمار فيها مستقبلاً في باكستان.

(4) تحليل السياق يجب أن يُجرى بانتظام وهو يؤثر على تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، ولاسيما في ظل الأوضاع السياسية المتقلبة كما هو الحال في باكستان. وبسبب خفض عدد موظفي الصندوق، ينبغي أن يستند التحليل إلى البيانات الناجمة عن عمليات التنسيق بين الجهات المانحة.

(5) بغية إدخال المرونة المتصلة بالسياق في تنفيذ المشروعات والبرامج، ينبغي أن يصبح برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المقبل أداة من أدوات الإدارة تتسم بقوة أكثر. وقد ينطوي ذلك على بعض تبعات المنهجية (منها على سبيل المثال ضرورة الاستفادة من أدوات سريعة للتقدير الريفي من خلال تصميم حديث لنظام الرصد في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية).

(6) بوجه عام، لن يتسنى فتح الباب أمام النقاش بشأن تحويل انتباه المجلس التنفيذي للصندوق من المشروعات إلى الموافقة على الاستراتيجية ومتابعتها إلّا من خلال التزام واضح من إدارة الصندوق بتعزيز تحليل السياقات القطرية وأدوات قوية لإدارة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

(7) ينبغي أن ينظر إلى تعزيز الشراكات بين الجهات المانحة أكثر بوصفه أداة لزيادة الفعالية سواء من حيث تقديم المساعدات أو للحوار بشأن السياسات، لا مجرد آلية لتجديد الموارد.

عملية التقييم

أشار مكتب التقييم بوضوح إلى نطاق عملية التقييم ومعالمها البارزة ومنهجيتها: "كان لتقييم البرنامج القطري هدفان، هما: (أ) تقييم أداء عمليات الصندوق وأثرها؛ (ب) وضع لبنات بناء لإعداد برنامج فرص استراتيجية قطرية جديد لباكستان في عام 2008، بعد الانتهاء من تقييم البرنامج القطري. وقد أجريت زيارات ميدانية لتقييم النتائج والأثر على أرض الواقع، ولإجراء مناقشات مباشرة مع المستفيدين، وأفرقة المشروعات والمنفذين ... كما أجرى مكتب التقييم دراسات تقييم الأثر لمشروعين من المشروعات التي يمولها الصندوق في باكستان بناءً على مسح عينة شملت 484 من المجيبين، توزعت بالتساوي بين الرجال والنساء، وبين المستفيدين ومجموعات المراقبة".

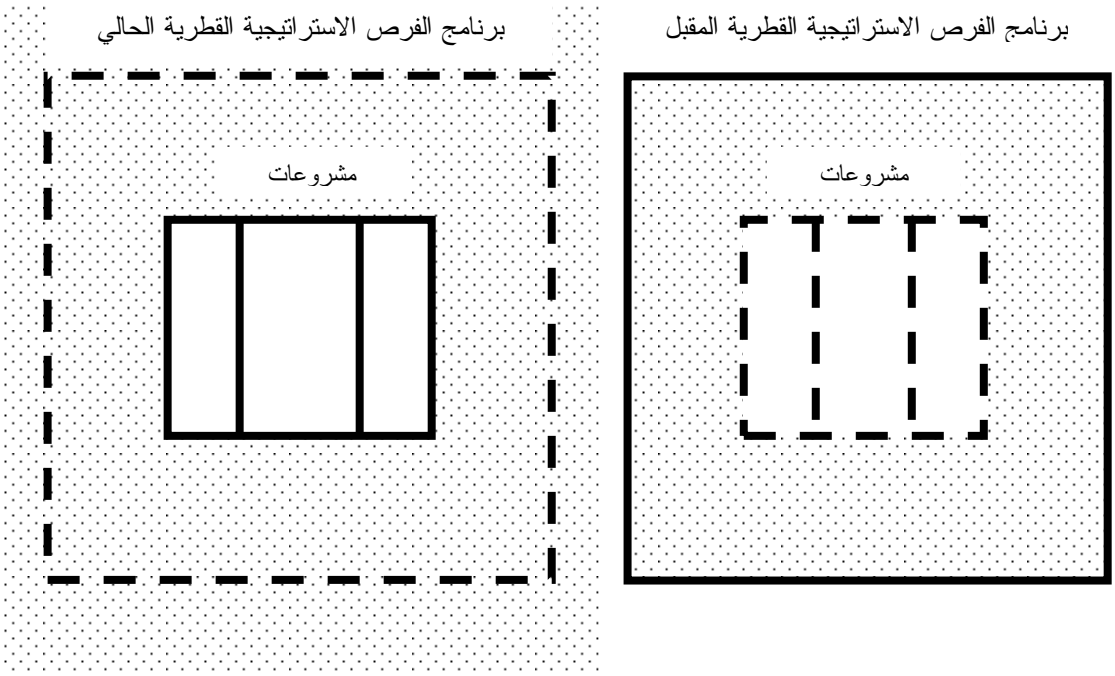
وقد أعطى مكتب التقييم بصورة مفيدة أيضاً بعض التعريفات التي ساعدت في الحفاظ على التركيز خلال عملية التقييم برمتها: "... تُعرَّف الملاءمة بأنها مدى انسجام أهداف البرنامج مع احتياجات فقراء الريف، ومع الإطار الاستراتيجي للصندوق وسياساته، والسياسات والاستراتيجيات القطرية الحالية للحد من الفقر. وتُعرَّف الفعالية بأنها مدى النجاح في تحقيق أهداف البرنامج. أما الكفاءة فهي مقياس لكيفية تحويل المدخلات الاقتصادية (الأموال، والخبرة، والوقت، وغيرها) إلى مخرجات. كما أنّ الأثر على الفقر الريفي يقيِّم التغييرات التي طرأت نتيجة البرنامج. ويعرِّف الصندوق الأثر على الفقر الريفي بأنه ما يحدث من تغيرات، مقصودة أو غير مقصودة، في حياة الفقراء، كما يرونها هم وشركاؤهم في وقت التقييم.... "

خلال حلقة عمل المائدة المستديرة التي عقدت في إسلام أباد بحضور ممثلين عن حكومة باكستان، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص والأوساط الأكاديمية، اقتصرت الأسئلة المتعلقة بعملية التقييم على درجات أداء المشروعات والأسباب المباشرة للأداء. وفي هذا الصدد، أكد المشاركون على أهمية التقييمات من أجل إعطاء تفسير واضح للسؤال عن "لماذا" يوجد أداء جيد وآخر أقل جودة، الذي يُعتبر بالغ الأهمية لتعزيز التصميم والتنفيذ في المستقبل. وقد أشير إلى أنّ بالإمكان التغلب على هذا الإرباك في المستقبل من خلال إجراء دراسات أساسية أكثر متانة في بداية كل عملية.

برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية كأداة من أدوات الإدارة

جرى خلال حلقة العمل التأكيد على نتائج تقييم البرنامج القطري بوجه عام. وقد شدّدت هذه النتائج على أنّ النجاحات والإخفاقات تعزى أساساً إلى قدرات التصميم والتنفيذ المتوفرة على مستوى المشروعات، في حين قلمّا توفّر التوجيه الاستراتيجي من خلال تحليل تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وتعتبر مسائل تطبيق المرونة مع نهج متمايز في ظل ظروف صعبة جداً، واستهداف الشرائح الأفقر من سكان الريف، وعدم القدرة على تحويل الخبرات القائمة على المشروع إلى تقديم مشورة بشأن السياسات المناصرة للفقراء للحكومة جميعها من نقاط الضعف المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية للبرنامج القطري. فكلما كانت الإدارة الاستراتيجية أضعف، وجب التحلي بصرامة أكبر في تنفيذ المشروع المعني كيلا يفقد تركيزه.

وبغية ضمان استجابة أسرع لتغيرات السياق، ومرونة أكبر في التنفيذ، واستدامة أفضل للنتائج، فلا بدّ من أن يصبح برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية أداةً حقيقية من أدوات الإدارة. ويترتب على ذلك تبعات من حيث المنهجية ومن حيث الموارد البشرية المتعلقة بالحضور القطري للصندوق في البلد والمتابعة التي يقوم بها المقر. وإذا ما جرى تعزيز برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية بصورة مقنعة، فقد يتسنى تحويل التركيز والمناقشات على مستوى المجلس التنفيذي من المشروعات إلى الاستراتيجيات في المستقبل القريب.



من أجل تسهيل التوجيه الاستراتيجي لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، يمكن النظر في بعض الأدوات المفيدة، كنظام رصد استراتيجي يستند إلى النتائج، على سبيل المثال. وينبغي الإبقاء على أكبر قدر ممكن من البساطة لهذا النظام مع ربطه مع ما تتخذه الإدارة من قرارات بشأن البلد سنوياً.

إضافةً إلى ذلك، يمكن أن يحلّ الاستخدام المركّز لأساليب التقدير الريفي السريعة، في كثير من الأحيان، محلّ بعض الدراسات الأساسية الواسعة النطاق والباهظة التكاليف والتي يصعب تحليلها.

مشاركة أصحاب المصلحة والقضايا المطروحة للنقاش

كان التنظيم والمشاركة في حلقة العمل مثيران للإعجاب سواء من حيث ما اتسمت به المداخلات من انفتاح وجودة أو من حيث الطريقة التي قامت بها حكومة باكستان ومكتب التقييم في الصندوق بتنظيم الجوانب اللوجستية للاجتماع وإدارته بصورة مشتركة.

ودارت مناقشات طويلة حول مسألة التركيز الجغرافي لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، الذي يقتصر في معظمه حالياً على الجزء الشمالي من البلاد. فمن جهة، لا بد للحكومة من أن تقدّم الإجابة (السياسية) على هذه المسألة. ومن جهة أخرى، فإنّ هذه المسألة تشير إلى مشكلة معتادة يواجهها برنامج إنمائي صغير نسبياً (بالمقارنة مع برامج البنك الدولي والمصارف الإقليمية على الأقل) لدى قيامه باستهداف السكان الريفيين الفقراء. ومن الصعب على الصندوق (وسيكون من الصعب عليه) أن يركز في آن معاً على الابتكارات، ونهج سلاسل القيمة، وآليات التنفيذ القائمة على الطلب التي تستهدف الفقراء، وأن يكون علاوةً على ذلك على استعداد لدعم البرامج في المجالات التقليدية القائمة. وعادةً ما تكون هذه البرامج عبارة عن أدوات لتنفيذ الخطط الإنمائية القطرية أو الإقليمية أو المحلية، وتحتاج إلى جهود واسعة ومنسقة تنسيقاً جيدا من قبل الجهات المانحة.

كانت بعض المواضيع من التعقيد الشديد والحساسية السياسية بمكان يصعب معهما توقُّع أن تخرج حلقة العمل باستراتيجية واضحة للتوجيه من أجل المستقبل. وقد كان هذا هو الحال فيما يخص الموضوع الثالث: الإدارة المحلية للتنمية المحلية المناصرة للفقراء، حيث جعل السياق القائم الشديد التقلب من الصعب القيام بتنبؤات واقعية بالنسبة لعملية تطبيق اللامركزية.

عن الشراكات

بعد أن عملتُ لفترة طويلة جداً في وكالة إنمائية ثنائية الأطراف هي الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون، كان من الطبيعي الربط بين إدارة الصندوق وإدارة هذه الوكالة الموجودة في إسلام أباد.

وبدا لي من الواضح تماماً أن ثمة الكثير لدى الصندوق ليتشاركه مع الوكالات الثنائية الأطراف الصغيرة نسبياً بما يتجاوز مجرد المشاركة في تمويل الأنشطة: نهُج لاستهداف الفقراء في المناطق الريفية، والاستعداد لدعم الابتكارات، وضرورة التحلي بالمرونة، والخبرات المواضيعية المحددة كالتمويل الصغري، وما إلى ذلك.

وأود أنّ أن أتقدم بالشكر شخصياً إلى كل من حكومة باكستان ومكتب التقييم في الصندوق على دعوتهما لي لزيارة باكستان، وكذلك إلى لجنة التقييم لعدم ممانعتها في قيامي بهذه الزيارة الميدانية. كما أتقدم بالشكر أيضاً إلى مكتب الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون في إسلام أباد على المدخلات التي قدّمها ومساهمته في هذا الحدث.

Pio Wennubst