

Document: EB 2008/94/R.6
Agenda: 8
Date: 13 August 2008
Distribution: Public
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

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

المجلد الأول

التقرير الرئيسي

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

للاستعراض

مذكرة إلى السادة المدراء التنفيذيين

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي لاستعراضها.

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

Shyam Khadka

كبير مدراء الحافظة

رقم الهاتف: +39-06-5459-2388

البريد الإلكتروني: s.khadka@ifad.org

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

Luciano Lavizzari

مدير مكتب التقييم

رقم الهاتف: +39-06-5459-2274

البريد الإلكتروني: l.lavizzari@ifad.org

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

Deirdre McGrenra

الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: +39-06-5459-2374

البريد الإلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

المحتويات

ii	موجز تنفيذي
1	أولاً - المقدمة والمنهجية
2	ثانياً - نطاق التقييم ومحتوياته
6	ثالثاً - وضع تنفيذ التوصيات
6	ألف - الوضع الاجمالي للتنفيذ
8	باء - الوضع بحسب الأقاليم
10	رابعاً - الاستعراض المواضيعي للتوصيات
11	ألف - الاستهداف والتمايز بين الجنسين
13	باء - المجالات التقنية
16	جيم - إدارة المشروعات
19	دال - الموضوعات العامة
23	خامساً - الاستنتاجات والتوصيات
	الملاحق
26	الملحق الأول - وضع تنفيذ توصيات التقييم بحسب الموضوعات
27	الملحق الثاني - مصادر الاستجابة إلى توصيات اتفاق نقطة الإنجاز
28	الملحق الثالث - تعليقات مكتب التقييم على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2008

موجز تنفيذي

- 1- تمشياً مع سياسة التقييم التي ينتهجها الصندوق، يزود تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة المجلس التنفيذي بالمعلومات عن وضع توصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز والواردة في عمليات التقييم لعام 2006. ويتمثل الهدف من التقرير في مساندة المساءلة والتعلم معاً. ومن الخصائص الجديدة في تقرير هذا العام أنه يتضمن تحليلاً للتوصيات حسب الأقاليم، ويقدم استجابة لموضوعي التعلم - الاستدامة والابتكار- اللذين حددهما التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق، كما يبرز عدداً من الاصلاحات المنهجية التي بدأتها إدارة الصندوق مؤخراً للتصدي لأوجه النقص المتكررة المطروحة في عمليات التقييم.
- 2- وعموماً، يعتبر أداء الصندوق مرضياً من حيث استجابته لتوصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز. وبشكل إجمالي، اكتمل تنفيذ 54 في المائة من توصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز، بينما يجري العمل على تنفيذ 20 في المائة منها، ويُنْتَظَر أن تنفذ في وقتها 16 في المائة منها. وعلى الشاكلة نفسها، أُدمج 36 توصية من التوصيات الـ 41 ذات المستوى المؤسسي في عمليات الصندوق المؤسسية المطورة مؤخراً وفي استراتيجيته الجديدة للابتكار. ومن أصل التوصيات الـ 67 التي تتطلب تدابير مشتركة بين الصندوق والحكومات على الصعيد القطري، نفذ 63 منها. أما على مستوى المشروعات، فقد روعيت بشكل كامل جميع التوصيات، ما عدا واحدة.
- 3- وفيما يتعلق بالتوصيات الاستراتيجية، فقد كانت مسألة الرصد والتقييم هي المسألة الأكثر تكراراً. فإلى جانب تناول الرصد والتقييم على مستوى المشروعات من خلال موارد وجهود محددة، يتعين أن تكون هذه المسألة في صلب جهد مشترك بين دائرة إدارة البرامج ومكتب التقييم. واستمر تكرار مسألة الاستهداف من حيث الحاجة إلى وضوح أشد في نهج الاستهداف والحاجة إلى استفادة الصندوق من الخبرات المتوفرة لديه للوصول إلى الفئات الاجتماعية الأكثر ضعفاً. ومن المنتظر أن يقل تكرار هذه المسائل مع تزايد اكتساب الخبرة في تنفيذ سياسة الاستهداف في الصندوق.
- 4- وعلى المستوى الاستراتيجي، تعتبر المسائل المتصلة بالإشراف، هي أيضاً، من المسائل الأكثر تكراراً. ويتصف بأهمية كبرى واقع أن المشروعات الخاضعة لإشراف الصندوق المباشر أصبحت تشكل الآن أكثر من نصف حافظة المشروعات الجارية؛ وقد صدرت الخطوط التوجيهية للإشراف كما تدرّب الموظفون على هذا الاختصاص الجديد. ومن المنتظر أن تؤدي مبادرة الحضور القطري للصندوق إلى تحسين نوعية الإشراف ودعم التنفيذ. كذلك، يبين تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لهذا العام أن الصندوق بذل جهوداً ملموسة للاستجابة لمسألتَي الاستدامة والابتكار، ولاسيما من خلال وضع الأطر المناسبة لدعم إنجازاته وقياسها فيما يتعلق بهذه الموضوعات.
- 5- وبرز التوجه الاستراتيجي في التوصيات الواردة في تقرير رئيس الصندوق هذا أكثر مما كان عليه الحال في تقارير السنوات السابقة. كما شهد متوسط عدد التوصيات انخفاضاً كبيراً. على أنه ينبغي على مكتب التقييم أن يواصل جهوده الرامية إلى تحديد الأسباب الجذرية للمشاكل. ومع الوقت، ستزداد الحاجة إلى جعل النطاق الاقليمي للتقييم أكثر توازناً وإلى زيادة تركيز توصيات التقييم ووضعها في السياق المناسب. كما يتعين التصدي لمسألة "إطالة سلسلة المتابعة" التي شهدتها السنوات الأخيرة. ومن شأن زيادة نسبة المشاريع التي يتولى

الصندوق الإشراف المباشر عليها وتعزيز حضوره القطري أن يؤدي معاً دوراً شديداً الإيجابية في هذا الصدد. ولذا فإن إدارة الصندوق ستستخدم هذه المبادرات لتحسين تدابير المتابعة المتعلقة بتوصيات التقييم وبدعم التنفيذ.

تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة

أولاً - المقدمة والمنهجية

- 1- تمشياً مع سياسة التقييم التي ينتهجها الصندوق، يعمل رئيس الصندوق على كفالة أن تُعتمد على المستوى الملائم توصيات التقييم التي يعتبرها المستعملون ممكنة، وأن يجري تتبع تنفيذها بصورة وافية.¹ ويزود تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة المجلس التنفيذي بالمعلومات عن تدابير المتابعة المتخذة في هذا الصدد. وتقرير رئيس الصندوق لعام 2008، وهو الخامس في السلسلة، يقدم المعلومات عن وضع تنفيذ توصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز الواردة في عمليات التقييم لعام 2006.
- 2- ويساند تقرير رئيس الصندوق المساءلة والتعلم في الصندوق، ويتيح الفرصة أمام إدارة الصندوق للرد على القضايا العامة التي طرحت في عمليات التقييم التي أجريت عام 2006.
- 3- ويعتمد تقرير عام 2008 نفس الهيكل الذي سبق استخدامه في التقارير السابقة، غير أنه يضيف على ذلك قسمين اثنين: الأول استعراض حسب الأقاليم لوضع تنفيذ توصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز للسنوات الثلاث الماضية؛ والثاني استعراض لوضع تنفيذ التوصيات الخاصة باثنين من الموضوعات اختارهما للاستعراض التفصيلي التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق، 2007، وهما موضوعا الاستدامة والابتكار.² كما يبرز الإصلاحات المنهجية التي بدأتها إدارة الصندوق مؤخراً للتصدي لأوجه النقص المتكررة المطروحة في عمليات التقييم.
- 4- ويتضمن المجلد الأول من التقرير تحليلاً إحصائياً وموضوعياً للمجموعة الكاملة من توصيات التقييم وردود الإدارة. أما المجلد الثاني فيتضمن رداً مفصلاً على كل توصية. وتمشياً مع قرار المجلس التنفيذي الصادر في سبتمبر/أيلول عام 2006، فإن المجلد الثاني لا يحتوي على تفاصيل التوصيات التشغيلية³، فهو لا يركز إلا على التوصيات التي تحمل الطابع الاستراتيجي والسياساتي.
- 5- ويعكس اتفاق نقطة الإنجاز فهم أصحاب المصلحة المعنيين للتقييم والنتائج والتوصيات، ومقترحاتهم الخاصة بتنفيذ التوصيات والتزامهم بالعمل بها. ويُعتبر توقيع اتفاق نقطة الإنجاز المنطلق لعملية تقود إلى متابعة التوصيات. ولأغراض الإبلاغ، تقوم دائرة إدارة البرامج باستعراض توصيات اتفاق نقطة الإنجاز وإدراجها في ثلاثة تصنيفات. ويحدد التصنيف الأول الجهة المسؤولة عن متابعة التوصيات. وقد اعتمدت الفئات التالية عند إعداد تقرير هذا العام:
 - السلطات الحكومية للبلد الشريك؛
 - الصندوق على المستوى المؤسسي؛
 - الصندوق على المستوى الاقليمي؛
 - الصندوق على المستوى القطري، بالشراكة مع الحكومات؛
 - الصندوق على مستوى المشروعات.

¹ EB 2003/78/R.17/Rev.1

² EB 2007/92/R.7

³ تتوافر تفاصيل وضع تنفيذ التوصيات التشغيلية من خلال نظام التتبع الذي تديره دائرة إدارة البرامج.

6- وانطلاقاً من القرار القاضي بالانتقال إلى الإشراف المباشر، وهو ما ينطبق حالياً على أكثر من نصف الحافظة الجارية، أصبح الصندوق، وليس المؤسسة المتعاونة، هو الذي يتناول المسائل المتصلة بالإشراف. إضافة لذلك، ونظراً لأن أحد التقييمات التي أجريت على مستوى المؤسسة في 2006 كان قد قيم إحدى الاستراتيجيات الإقليمية، فقد أضيفت فئة تناسب ذلك (هي فئة الصندوق على المستوى الإقليمي).

7- وينظر التصنيف الثاني في التوصيات من حيث طبيعتها امتثالاً لسياسة التقييم في الصندوق، وذلك على النحو التالي:

- توصيات تشغيلية، إذا كانت تقترح تدبيراً محدداً؛
- توصيات استراتيجية، إذا كانت تقترح نهجاً أو مساراً للتدابير؛
- توصيات سياسية، إذا كانت ترتبط بالمبادئ الموجهة للصندوق.

8- أما التصنيف الأخير، فإن التوصيات تُصنف بموجبه على أساس 24 فئة مواضيعية مثل التمايز بين الجنسين والتمويل الريفي والتدريب وبناء القدرات. وعلى خلاف تقرير العام الماضي، يعتبر التصنيف المواضيعي المعتمد في تقرير هذا العام تنمية القطاع الخاص والأسواق والمشروعات فئة واحدة. ويرد كل من التعلم والمعلومات واقتسام المعرفة تحت بند إدارة المعرفة. ونظراً للاقتصار في 2008 على تقييم مرحلي وحيد لم يصدر عنه إلا عدد صغير من التوصيات، فإن المشورة الخاصة بالتنفيذ أدرجت في سياق تنظيم المشروعات وإدارتها. وقد استعيض عن موضوع استراتيجية الخروج بموضوع الاستدامة مما يعكس الحاجة إلى منظور أوسع وأكثر استراتيجية. وأضيف موضوعان - هما التسيير والتحليل، والدراسات والبحوث - وهما مجالان ظهر ما لهما من أهمية في الاعتبارات الخاصة بالتقييم.

9- ومن حيث تسلسل العملية، وبعد تصنيف التوصيات حسب الموضوعات، يقوم مكتب التقييم باستعراض قائمة توصيات اتفاق نقطة الإنجاز وإقرارها. ويُطلب بعد ذلك إلى الشعب الإقليمية في الصندوق أن تعلق على وضع متابعة كل توصية من توصيات اتفاق نقطة الإنجاز وأن تقدم الأدلة على إرساء دارة التعلم. وقد اتضح بصورة متزايدة مع الوقت، مما تؤكد أيضاً في تقرير 2008، أنه نظراً لأن توصيات التقييم يمكن أن تكون موجهة لجهات أخرى غير الصندوق، فإن المسؤولية عن تدابير المتابعة لا تقع دائماً على عاتقه. ومع ذلك فإن إدارة الصندوق ترصد هذه التوصيات وتبلغ المجلس التنفيذي عنها في إطار التقرير السنوي عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة.

10- وتمشياً مع سياسة التقييم، ناقشت إدارة الصندوق هذا التقرير مع مكتب التقييم. وترد تعليقات مكتب التقييم في الملحق الثالث.

ثانياً - نطاق التقييم ومحتوياته

11- يتناول تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2008 أحد عشر تقيماً من أصل التقييمات الأربعة عشر التي أعدها مكتب التقييم عام 2006 (انظر الإطار). وتشمل هذه التقييمات ما يلي: تقييم مرحلي واحد؛ واثنان من تقييمات البرامج القطرية؛ وستة تقييمات إنجاز؛ وثلاثة تقييمات مؤسسية. ولم تُدرج التقييمات الثلاثة المتبقية - وهي تقييم البرنامج القطري في البرازيل وتقييم إنجاز مشروع تطوير التعاونيات والائتمان في الإقليم الجنوبي في أثيوبيا ومشروع التنمية في أبوسيني في رومانيا - نظراً لأن

اتفاقات نقطة الإنجاز لم تكن قد وضعت في صيغتها النهائية وقت إعداد هذا التقرير. ويتناول تقرير 2008 هذا مشروع تخفيف وطأة الفقر الريفي في أرهنغاي في منغوليا الذي لم يكن مدرجاً في تقرير العام الماضي.

عمليات التقييم المنفذة عام 2006

أجرى مكتب التقييم 14 تقييماً عام 2006 وذلك على النحو التالي: ثمانية تقييمات للمشروعات/البرامج (تقييم مرحلي أو تقييم إنجاز)، وثلاثة تقييمات للبرامج القطرية، وثلاثة تقييمات مؤسسية.

وتندرج تقييمات المشروعات/ البرامج في الصندوق ضمن فئتين هما:

1- التقييمات المرحلية: وهي تقييمات إلزامية قبل البدء بمرحلة أخرى من المشروع أو إطلاق مشروع مشابه في الإقليم ذاته. وتستخدم هذه التقييمات لتقدير مبررات الدخول في مرحلة أخرى وتحسين تصميم الأنشطة اللاحقة وتنفيذها. وقد أجري تقييم مرحلي واحد في 2006 وهو مدرج في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2008:

- بيرو: مشروع تنمية إقليم بونو كوسكو كوريدور.

2- تقييمات الإنجاز: وتجرى عادة بعد انتهاء المشروع واستكمال تقرير إنجاز المشروع الذي تعده الجهة المقترضة بالتعاون مع المؤسسة المتعاونة. وأدرجت تقييمات الإنجاز التالية في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2008:

- كولومبيا: برنامج تطوير المشروعات الريفية الفردية الصغيرة؛
- جورجيا: مشروع التنمية الزراعية؛
- منغوليا: مشروع تخفيف وطأة الفقر الريفي في أرهنغاي؛
- النيجر: البرنامج القطري الخاص - المرحلة الثانية؛
- الفلبين: مشروع إدارة الموارد الزراعية في مرتفعات كورديلييرا؛
- جمهورية تنزانيا المتحدة: برنامج تنمية الري القائم على المشاركة.

وتوفر تقييمات البرامج القطرية تقديراً لأداء وأثر الأنشطة التي يدعمها الصندوق في بلد معين ومن ثم فإنها تقدم لبنات ملموسة مباشرة لاستعراض برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وصياغتها. ويشتمل تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2008 على تقييمين اثنين من هذا النوع هما:

- مالي؛
- المغرب.

وتجرى التقييمات المؤسسية لتقدير فعالية وأثر السياسات، والاستراتيجيات، والأدوات، والنهج على مستوى الصندوق. ويتضمن تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2008 ثلاثة تقييمات مؤسسية هي:

- تقييم استراتيجية الصندوق الإقليمية في آسيا والمحيط الهادي؛
- تقييم برنامج الصندوق التجريبي للحضور الميداني؛
- تقييم سياسة التمويل الريفي في الصندوق.

12- وتغطي عمليات التقييم التي يستعرضها هذا التقرير كل الشعب الإقليمية في الصندوق. وكانت حصة شعبية أفريقيا الشرقية والجنوبية هي الأدنى إذ تناولها تقييم واحد فحسب، في حين حظيت الشعب الأخرى بحصص متساوية بلغت تقييمين اثنين لكل شعبية. أما تقييمات الصندوق على الصعيد المؤسسي فقد كانت حصتها هي الأكبر إذ بلغت ثلاثة تقييمات.

الجدول 1

التوزيع الإقليمي لتقييمات عام 2005 الخاضعة للاستعراض

التقييمات المرئية	تقييمات الإنجاز	تقييمات البرامج القطرية	التقييمات المؤسسية	المجموع
1	1	1	-	2
-	1	-	-	1
-	2*	-	-	2
1	1	-	-	2
-	1	1	-	2
-	-	-	3	3
1	6	2	3	12

* يشمل منغوليا: مشروع تخفيف وطأة الفقر الريفي في أرهنغاي.

13- وبالمقارنة مع الأعوام الماضية فإن تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2008، يتضمن تقريراً واحداً لا غير من التقييمات المرئية بينما ارتفعت نسبة تقييمات الإنجاز. وهو بالتالي يتضمن عدداً أدنى من التوصيات ذات الطابع التشغيلي وعدداً أكبر من التوصيات التي تطلب تدخل الصندوق على المستوى المؤسسي أو التي تقتضي استجابة مشتركة من جانب الصندوق والسلطات القطرية.

14- ويبين الجدول 2 التطور مع الوقت في أنواع التقييمات المستعرضة التي أجريت منذ التقرير الأول لرئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، مما يشير إلى تحول واضح عن التوجه في عامي 2003 و 2004 حيث كانت التقييمات المرئية هي المهيمنة إلى توجه عام 2006 عندما شكلت تقييمات الإنجاز والتقييمات المؤسسية معظم تقييمات ذلك العام. ومن المتوقع أن يستمر هذا الاتجاه في المستقبل.

الجدول 2

أنواع التقييمات المستعرضة المنفذة بين عامي 2003 و 2006

التقييمات	فترة التقييم			
	2006	2005	2004	2003
مرئية	1	5	8	8
إنجاز	* 6	5	1	2
برامج قطرية	2	3	2	4
مواضيعية	-	-	2	2
مؤسسية	3	1	-	1
المجموع	12	14	13	17

* يشمل منغوليا: مشروع تخفيف وطأة الفقر الريفي في أرهنغاي.

15- وقد أسفرت عمليات التقييم المستعرضة في هذا التقرير عن 178 توصية. ووفر تقييم مشروع بيرو العدد الأدنى من التوصيات (6)، في حين أنتج تقييم استراتيجية الصندوق الإقليمية في آسيا والمحيط الهادي معظمها (30). وبشكل عام، انخفض متوسط عدد التوصيات (15) بالمقارنة بما كان عليه في 2005 (19) وفي 2004 (29). ويتمشى هذا الاتجاه مع تشديد مكتب التقييم في 2005 (بدعم كامل من دائرة إدارة البرامج) على تعزيز الفعالية من خلال التوصل إلى عدد أدنى من التوصيات على أن يزداد تركيزها ومنحها الاستراتيجية.

16- ومن حيث الكيانات التي وُجّهت إليها التوصيات، ينطبق معظم التوصيات المستعرضة في تقرير 2008 على الشراكات بين الصندوق والحكومات على المستوى القطري (38 في المائة) وهي ناجمة عن تقييمات للإنجاز وتقييمات للبرامج القطرية. ويتناول ربع التوصيات تقريباً المستوى المؤسسي للصندوق مما يعود للارتفاع النسبي في التقييمات المؤسسية التي أُجريت في 2006 (ثلاثة تقييمات، وهي تشكل 25 في المائة من المجموعة كلها، والعدد الأعلى الذي بلغته هذه التقييمات منذ 2003). أما التوصيات المتعلقة بسياق المشروعات المحددة فهي لا تشكل إلا 12 في المائة.

الجدول 3

التوصيات المنبثقة عن التقييمات بحسب نوع التقييم ومستواه* (العدد والنسبة)

المجموع	مؤسسية	برامج قطرية	إنجاز	مرحلية	
41	%23	%20	%1	%2	- المستوى المؤسسي للصندوق
26	%15	%15	-	-	- المستوى الاقليمي للصندوق
67	%38	-	%15	%22	- المستوى القطري للصندوق/الحكومة
22	%12	-	-	%12	- السلطات الحكومية والمؤسسات
22	%12	-	-	%9	%3 المشروع
-	%100	%34	%16	%46	%3 المجموع (النسبة المئوية)
178	-	61	29	82	6 المجموع (العدد)

* يعود التباين في أرقام المجموع إلى التقريب.

17- ومن حيث طبيعة التوصيات فإن 74 في المائة من التوصيات المشمولة في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة لعام 2008 لها طابع استراتيجي. وهذه النسبة أعلى تماماً مما كانت عليه النسبة في تقرير العام الماضي (53 في المائة) والتي كانت هي أيضاً أعلى بكثير من السنين الماضية. كما يُظهر تقرير 2008 علاقة أكثر توازناً بين التوصيات التشغيلية والتوصيات السياسية (14 في المائة و12 في المائة على التوالي). ويتصل عدد كبير من التوصيات الاستراتيجية بأنشطة الصندوق على الصعيد الاقليمي وقد انبثقت عن تقييم استراتيجي الصندوق الإقليمية في آسيا والمحيط الهادي (15 في المائة). وتتطلب هذه، في جملة أمور، صياغة استراتيجيات قطرية جديدة وتحديد طرائق جديدة للاستهداف. وبالمقابل فإن التوصيات التشغيلية تنطبق حصراً على سياقات المشروعات، وهي، في التقرير الحالي، تنبثق عن تقييم مرحلي واحد و ستة من تقييمات الإنجاز.

الجدول 4

توزيع توصيات التقييم بحسب مستواها وطبيعتها*
(العدد والنسبة)

المجموع	تشغيلية	سياساتية	استراتيجية	المجموع
المستوى المؤسسي للصندوق	7%	11%	5%	23%
المستوى الاقليمي للصندوق	-	-	15%	15%
المستوى القطري للصندوق/الحكومة	-	-	38%	38%
السلطات الحكومية والمؤسسات	2%	2%	8%	12%
المشروع	4%	-	8%	12%
المجموع (النسبة المئوية)	14%	12%	74%	100%
المجموع (العدد)	24	22	132	178

* يعود التباين في أرقام المجموع إلى التقريب.

ثالثاً - وضع تنفيذ التوصيات

18- وفي تحليلات تدابير المتابعة فإن تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2008 يستخدم فئات وضع التنفيذ الست التي استخدمت في تقرير 2007:

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

ألف - الوضع الاجمالي للتنفيذ

19- يعرض الجدول 5 موجزاً لوضع تنفيذ توصيات الاتفاقات عند نقطة الإنجاز. وترد المعلومات نفسها مصنفة بحسب الموضوع في الملحق الأول.

الجدول 5
وضع تنفيذ توصيات التقييم
(العدد والنسبة)

المستوى	غير متابعة كاملة			غير مستحقة بعد			المجموع
	جارية	جزئية	مرتقبة	جارية	جزئية	مرتقبة	
المستوى القطري للصندوق/الحكومة	35	22	6	1	1	1	67
	%52	%33	%9	%3	%1	%1	%100
الحكومة	10	1	10	-	1	-	22
	%45	%5	%45	-	%5	-	%100
المستوى المؤسسي للصندوق	23	1	12	-	-	5	41
	%56	%2	%29	%0	%0	%12	%100
المستوى الاقليمي للصندوق	11	3	6	-	1	5	26
	%42	%12	%23	-	%4	%19	%100
المشروع	18	1	2	1	-	-	22
	%82	%5	%9	%5	-	-	%100
المجموع	97	28	36	3	3	11	178
	%54	%16	%20	%2	%2	%6	%100

20- وبلغ مجموع التوصيات التي أُدخلت بالكامل في العمليات والاستراتيجيات والسياسات الجديدة 97 توصية أي ما نسبته 54 في المائة من المجموع. وهذه النسبة أعلى بكثير فيما يتعلق بالتوصيات المنطبقة على مستوى المشروعات (82 في المائة)، وأعلى بعض الشيء فيما يتصل بالتوصيات الموجهة إلى الصندوق على المستوى المؤسسي (56 في المائة). على أن النسبة أقل فيما يتعلق بالتوصيات الموجهة إلى السلطات الحكومية (45 في المائة) وإلى الصندوق على المستوى الاقليمي (42 في المائة).

21- وبينما يلتزم الصندوق بإبلاغ البلدان الشريكة أيضاً عن وضع تنفيذ التوصيات الموجهة إليها فإن تأثيره على تنفيذ التوصيات على هذا المستوى أو كيفية هذا التنفيذ أقل بكثير مما لو كانت التوصيات موجهة إلى الصندوق أو لو كانت موجهة بصورة مشتركة إلى الحكومات الشريكة وإلى الصندوق. وفيما يتعلق بالتوصيات على المستوى الاقليمي، فإنها تتصل أساساً بتقييم استراتيجية الصندوق الإقليمية في آسيا والمحيط الهادي، ومنها عدد كبير لم يعد ينطبق أو لا ينطبق إلا جزئياً، وذلك لأن الصندوق كان قد قرر بعد صدور التوصيات عدم وضع استراتيجيات اقليمية.

22- ويندرج نحو 16 في المائة من التوصيات في فئة "غير مستحقة بعد". ومعظمها يأتي من توصيات المستوى القطري التي تتابع من خلال برامج جديدة للفرص الاستراتيجية القطرية أو تُراعى عند تصميم مشروعات جديدة.⁴ ومن الأمثلة على ذلك تقييم البرنامج القطريين للمغرب ومالي حيث سيُعمل بتدابير الاتفاق عند نقطة الإنجاز عند الموافقة على البرامج الجديدة للفرص الاستراتيجية القطرية. أما بالنسبة لتقييمات الإنجاز، فإن المشروعات الجديدة في جورجيا⁵ والنيجر التي يجري إعدادها حالياً ستضمن توصيات التقييم.

⁴ يبين الملحق الثاني الأدوات المستخدمة للاستجابة لتوصيات التقييم.

⁵ لم يتوصل الصندوق وحكومة جورجيا بعد إلى اتفاق على الصيغة النهائية لمشروع يموله الصندوق في المستقبل. ومع ذلك، ستراعى التوصيات ذات الصلة جميعها عند استئناف التعاون مع الحكومة.

23- ويجري العمل على تنفيذ قرابة 20 في المائة من التوصيات. والنسبة العظمى منها تتألف من توصيات موجهة إلى السلطات الحكومية بصورة مباشرة (45 في المائة)، بينما تقارب نسبة التوصيات الموجهة إلى الصندوق على المستوى المؤسسي الثلث منها. والتنفيذ "مرتقب" فيما يتعلق بـ 2 في المائة من التوصيات (أي 3 توصيات). ففي كولومبيا، نظراً لإغلاق المشروع، لم يكن من الممكن، لأسباب مالية، تنفيذ نظام الرصد المباشر على الانترنت الموصى به لرصد التقدم المحرز في المشروعات الريفية الصغرى. أما تنفيذ توصية تقييم استراتيجية الصندوق الإقليمية في آسيا والمحيط الهادي المتعلقة بتدريب موظفي شعبة آسيا والمحيط الهادي فهو لا يزال مرتقباً نظراً لعدم اعتماده كلياً على الشعبة بل يتصل بسياسات مؤسسية أخرى. وقد وُصف الامتثال بأنه "جزئي" فيما يتعلق بـ 2 في المائة من جميع التوصيات (أي 3 توصيات). من ذلك مثلاً التوصية المتعلقة بحيازة الأرض والمنبثقة عن تقييم الإنجاز في النيجر، حيث يضطلع الصندوق والائتلاف الدولي المعني بالأراضي بنشاط رائد في إقليم آغوي، ولم يوضع بعد أي تقرير عن التقدم المحرز. ومن الأمثلة الأخرى تقييم الإنجاز في جمهورية تنزانيا المتحدة: يجري العمل على تنفيذ التوصية الداعية إلى استخدام رأس المال الاجتماعي الناتج لأغراض تنمية المجتمع المحلي خارج نطاق شبكات الري التي يتوخاها البرنامج، غير أنه لم يُبلَّغ عن تحديد هذه المعلومات وإدراجها في سياق خطط التنمية الزراعية في الإقليم.

24- أما نسبة 6 في المائة المتبقية من التوصيات (11 توصية) فقد صُنفت باعتبارها "غير منطبقة". وكثيراً ما يعكس هذا التصنيف تغيرات في السياق الذي كان متوقفاً لتنفيذ التوصيات. ففي جورجيا، أوصى تقييم الإنجاز الاستمرار في إعطاء الأولوية لسكان القرى المقيمين عند توزيع الأراضي بغية حماية الأسر الريفية من المضاربة بالأراضي. بيد أن الصندوق لم يعد يشارك بصورة مباشرة في تنفيذ برامج خصخصة الأراضي وإصدار سندات ملكيتها. وهناك خمس توصيات تتعلق بتقييم استراتيجية الصندوق الإقليمية في آسيا والمحيط الهادي لم تعد تنطبق نظراً لأن الصندوق لن يضع استراتيجيات إقليمية. وعلى الشاكلة نفسها، فإن التوصية الخاصة بمنغوليا، والمتعلقة بالحاجة إلى أن يحدد الصندوق والمؤسسة المتعاونة معه بوضوح ترتيبات الإشراف التي تمكن من الاستمرارية والمتابعة، لم تعد تنطبق لأن الصندوق تولى مسؤولية الإشراف على هذه المشروعات.

باء - الوضع بحسب الأقاليم

25- تبين البيانات الواردة في الجدول 6 أدناه وضع تنفيذ التوصيات المتفق عليها والمنبثقة عن التقييمات المرحلية وتقييمات الإنجاز وتقييمات البرامج القطرية والتقييمات المؤسسية والتقييمات المواضيعية التي اضطلع بها مكتب التقييم خلال 2004-2006. وتُجمَع التوصيات بحسب مستواها (أي الجهة الموجهة إليها)، وكذلك في فئتين كبيرتين تضم الأولى فئات الوضع "متابعة كاملة" و"غير مستحقة بعد" و"جارية" (تحت "نعم") وتضم الثانية فئات الوضع "مرتقبة" و"جزئية" و"غير منطبقة" (تحت "لا").⁶ على أن من الجدير بالملاحظة أن حجم العينة الاحصائية والإطار الزمني القصير لا يسمحان بإجراء تحليلات لاتجاه الأداء الإقليمي. غير أنه مع الوقت ومع زيادة حجم العينة، يُنتظر أن يصبح التقييم الإقليمي أشد موثوقية.

⁶ جرى تكييف تصنيفات الوضع المستخدمة في تقرير 2006 و2007 بحيث تصبح صالحة للمقارنة عبر السنوات المتتالية ومتناسبة مع المجموعات المدرجة في فئتي تصنيف التنفيذ الكبيرين.

وضع تنفيذ توصيات بحسب الشعب الإقليمية، 2004-2006

الاقليم	المستوى	نعم		لا		المجموع
		النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
شعبة أفريقيا الغربية والوسطى	المستوى القطري للصندوق /الحكومة	98	44	2	1	100
	مستوى الحكومة	100	6	-	-	100
	المستوى المؤسسي للصندوق	100	5	-	-	100
	مستوى مشروعات الصندوق	83	78	17	16	100
	مجموع شعبة أفريقيا الغربية والوسطى		133	89	17	11
شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية	المستوى القطري للصندوق /الحكومة	94	58	6	4	100
	مستوى الحكومة	100	17	-	-	100
	المستوى المؤسسي للصندوق	33	1	67	2	100
	مستوى مشروعات الصندوق	97	31	3	1	100
	المستوى الاقليمي للصندوق	100	5	-	-	100
مجموع شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية		112	94	7	6	119
شعبة آسيا والمحيط الهادي	المستوى القطري للصندوق /الحكومة	96	44	4	2	100
	مستوى الحكومة	100	29	-	-	100
	المستوى المؤسسي للصندوق	85	17	15	3	100
	مستوى مشروعات الصندوق	96	115	4	5	100
	المستوى الاقليمي للصندوق	77	20	23	6	100
مجموع شعبة آسيا والمحيط الهادي		225	93	16	7	241
شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي	المستوى القطري للصندوق /الحكومة	97	57	3	2	100
	مستوى الحكومة	92	22	8	2	100
	المستوى المؤسسي للصندوق	100	3	-	-	100
	مستوى مشروعات الصندوق	99	81	1	1	100
	مجموع شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي		163	97	5	3
شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا	المستوى القطري للصندوق /الحكومة	96	45	4	2	100
	مستوى الحكومة	78	7	22	2	100
	المستوى المؤسسي للصندوق	100	6	-	-	100
	مستوى مشروعات الصندوق	92	36	8	3	100
	المستوى الاقليمي للصندوق	100	1	-	-	100
مجموع شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا		95	93	7	7	102
المجموع الإقليمي		728	93	52	7	780

26- ويمكن الخلوص إلى عدد من النتائج من البيانات المعروضة، غير أنه يتعين توخي الحذر لأن النسب مأخوذة عن أعداد صغيرة جداً في بعض الحالات.⁷ وقد حازت شعبة آسيا والمحيط الهادي على أكبر عدد من التوصيات (241) بينما كان نصيب شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا هو الأدنى (102). ويتصل أغلب

⁷ يتعين إهمال الأرقام الصغيرة جداً، من قبيل الامتثال بنسبة 100 في المائة من توصية واحدة في شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا على الصعيد الإقليمي، أو عدم الامتثال بنسبة 67 في المائة في شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية على المستوى المؤسسي للصندوق فيما يتعلق بتوصيتين اثنتين، فهذه الأرقام لا تضيف أية قيمة لهذه الاعتبارات.

التوصيات الموجهة إلى شعبة أفريقيا الغربية والوسطى وشعبة آسيا والمحيط الهادي وشعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي بمستوى المشروعات وقد أدرج معظمها في أنشطة جارية أو مقبلة. أما أغلب التوصيات الموجهة إلى شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية وشعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا فهي تتصل بالمستوى القطري للصندوق بالشراكة مع الحكومات، وقد روعيت بالكامل في 94 و 96 في المائة من الحالات على التوالي.

27- أما نسبة التوصيات التي لم تُنفذ بالكامل أو لم تعد تنطبق فهي صغيرة نوعاً ما. وينبغي أن يلاحظ في هذه الفئة أنها تتضمن أيضاً توصيات لم تعد تنطبق مع الوقت أو فقدت أهميتها. ومن الأمثلة البيّنة على ذلك حالة شعبة آسيا والمحيط الهادي حيث يدخل بعض توصيات تقييم استراتيجية الصندوق الإقليمية في آسيا والمحيط الهادي في نسبة عدم الامتثال الـ 7 في المائة، لأنها أصبحت فيما بعد غير قابلة للتطبيق. وعلى الشكل نفسه، في حالة شعبة أفريقيا الغربية والوسطى، تم في عدة حالات اعتماد خيارات أخرى تختلف عما أوصى به التقييم، نظراً لأن الظروف كانت قد تغيرت عندما حان الوقت لتنفيذ التوصيات. وفي عدد قليل من الحالات، لم يكن من الممكن تنفيذ التوصيات حسب الخطة بسبب اضطرابات مدنية.

28- وكما ورد أعلاه، يعطي الجدول 6 لمحة عن البيانات المصنفة بحسب الشعب للسنوات الثلاث الماضية. على أن من الجدير بالملاحظة أن الأرقام النسبية العالية في بعض الفئات لا تمثل إلا عدداً ضئيلاً من التوصيات. إضافة لذلك، ولأن هذه الأرقام تتصل بالسنوات الثلاث الماضية، فإن كثيراً من التوصيات عولجت منذ ذلك الحين. وباختصار، فقد بذلت الشعب الإقليمية جميعها جهوداً ترمي إلى متابعة توصيات التقييم وإلى الإبلاغ عن التدابير المتخذة. وعلى وجه العموم، يبقى الأداء مُرضياً في جميع الشعب.

رابعا - الاستعراض المواضيعي للتوصيات

29- يتناول هذا القسم التصنيف المواضيعي لتوصيات التقييم. ولهذه الغاية وتمشياً مع تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2007، فقد تم تحديد أربع مجموعات مواضيعية:

- (أ) الاستهداف، ومشاركة المستفيدين، والمنظمات المجتمعية، وقضايا التمايز بين الجنسين؛
- (ب) المجالات التقنية مثل تطوير البنى الأساسية، والتمويل الريفي، وتنمية الأسواق؛
- (ج) تصميم أنشطة المشروعات وإدارتها والإشراف عليها، ورصد النتائج وتقييمها، وترتيبات الحضور الميداني؛
- (د) الاستدامة، وإدارة المعرفة، والابتكار.

30- وبين المجالات التقنية الموضوعية، يعتبر التدريب وبناء القدرات، والتمويل الريفي، المسألتين الأشد تكرراً. والمجالات التقنية الهامة الأخرى هي إدارة الموارد الطبيعية، وتنمية القطاع الخاص والأسواق والمشروعات. وعلى الشكل نفسه، تُعتبر نتائج الرصد والتقييم إحدى المسائل الأكثر تكراراً فيما يتعلق بإدارة المشروعات، وتأتي توصياتها أساساً من تقييمات الإنجاز. والإشراف هو أيضاً موضوع متكرر ويأتي معظم التوصيات الخاصة به من تقييمات الإنجاز كذلك. وفي المجموعة المواضيعية الأولى، يُعتبر الاستهداف من الموضوعات الأكثر تكراراً، وتأتي معظم التوصيات الخاصة به من التقييمات المؤسسية، وهي لذلك ذات طابع استراتيجي. وترد تفاصيل تكرار التوصيات بحسب موضوعها وطبيعتها في الجدول 7 أدناه.

توصيات التقييم بحسب موضوعها وطبيعتها

الحالة ^أ	%	المجموع	الطبيعية			الموضوع	المجموعة
			استراتيجية	سياساتية	تشغيلية		
5	5.6	10	9	1	-	الاستهداف	الاستهداف والتمايز بين الجنسين
1	0.5	1	1	-	-	التمايز بين الجنسين	
3	2.2	4	3	-	1	مشاركة المستفيدين وأصحاب المصلحة	
5	2.8	5	5	-	-	منظمات الفقراء	
4	5.0	9	7	2	-	إدارة الموارد الطبيعية	المجالات التقنية
5	3.9	7	7	-	-	تنمية القطاع الخاص والأسواق والمشروعات والتحليلات والدراسات والبحوث	
4	2.8	5	4	-	1	التمويل الريفي	
4	5.6	10	6	4	-	الهيكل الأساسية الريفية	
1	0.5	1	1	-	-	التدريب وبناء القدرات	
7	5.6	10	8	-	2	حوار السياسات	
3	2.2	4	4	-	-	بناء الشراكات	
4	3.3	6	6	-	-	اللامركزية	
3	1.6	3	3	-	-	تصميم المشروعات وصياغتها	
3	2.2	4	2	2	-	تنظيم المشروعات وإدارتها	
5	2.8	5	4	-	1	الحضور القطري	إدارة المشروعات
3	11.2	20	2	10	8	رصد النتائج وتقييمها	
8	7.3	13	10	-	3	الموارد البشرية	
2	1.1	2	1	-	1	الإشراف	
7	5.6	10	9	1	-	إدارة المعرفة	الموضوعات العامة
3	2.2	4	2	2	-	الاستدامة	
5	4.4	8	6	-	2	الابتكار والتكرار	
2	1.1	2	2	-	-	التسيير	موضوعات أخرى
9	14.0	25	25	-	-	الاستراتيجية	
12	100%	178	132	22	24		المجموع

^أ عدد عمليات التقييم التي أدرج فيها كل موضوع. ولا يمثل المجموع مجموع العمود بل عدد التقييمات التي يظهر فيها الموضوع.

ألف - الاستهداف والتمايز بين الجنسين

31- **الاستهداف.** أسفرت اتفاقات نقطة الإنجاز المستعرضة في هذا التقرير عن عشر توصيات تتعلق بالاستهداف موزعة في خمسة تقييمات. ولمعظمها طبيعة استراتيجية ويمكن تصنيفها في فئتين اثنتين: الحاجة إلى نهج أشد وضوحاً إزاء الاستهداف؛ والحاجة إلى استفادة الصندوق من خبرته وميزته النسبية للوصول إلى المجموعات الأشد فقراً وضعفاً.

- 32- وجرى التأكيد على الحاجة إلى نهج أشد وضوحاً إزاء تحديد الجماعات التي يستهدفها الصندوق في تقييم استراتيجية الصندوق الإقليمية في آسيا والمحيط الهادي، الذي أوصى بأن يضع الصندوق نهجاً واضحاً شاملاً يسترشد به الصندوق وشركاؤه. ومن المنتظر أن تلقى هذه التوصية متابعة كاملة، مما يعود أيضاً إلى الإطار الذي توفره سياسة الاستهداف التي وضعها الصندوق وأقرها المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2006.⁸ وقد أوصى تقييم الإنجاز لجمهورية تنزانيا المتحدة بأن تقرر الحكومة، وقت تصميم أية شبكة للري، أن الهدف الشامل هو استهداف فقراء الريف، على أن تراعى في الوقت نفسه على النحو الواجب كفاءة المشروع الاقتصادية. ويجري العمل بذلك، ولاسيما فيما يتعلق ببساطة تصميم الشبكات وفعاليتها.
- 33- وجرى التأكيد على الحاجة إلى استفادة الصندوق من خبرته وميزته النسبية للوصول إلى المجموعات الأشد تهميشاً في تقييمي الإنجاز في النيجر وجورجيا وفي تقييم استراتيجية الصندوق الإقليمية في آسيا والمحيط الهادي وفي تقييم برنامج مالي القطري. وفي معظم الحالات يتقدم العمل بالمتابعة الكاملة (النيجر) أو سيؤخذ بها في المشروعات الجديدة (جورجيا) أو في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية (مالي). وفي النيجر في 2006، نجح مشروع تشجيع المبادرات المحلية للتنمية في آغوي في اختبار مبادرة تجريبية للاستهداف ينطوي على إجراء المزارعين لاستقصاء على مستوى القرية لتحديد المجموعات الضعيفة والمستفيدين المحتملين من المشروع. ويستند هذا المشروع إلى مشاركة المزارعين النشطة وقد نجح لا من حيث جمع المعلومات في الوقت المناسب فحسب، بل كذلك من حيث المساهمة في زيادة فهم أهداف المشروع بين المستفيدين المحتملين، مما شجعهم على تقديم المعلومات المطلوبة. وقد عُرِضت هذه التجربة في نشاط تنقيفي نظمته الصندوق في 2007، وسيكررها مشروع مبادرة التعمير والتنمية في الميدان الزراعي والريفي.
- 34- واستجابة لتوصيات التقييم، سيجري تركيز مبادرات برامج الفرص الاستراتيجية القطرية في مالي في إقليم الساحل الأفريقي. كما سيركز الصندوق مساعدته جغرافياً على سبيل الاستجابة لتوصيات انبثقت عن تقييم استراتيجية الصندوق الإقليمية في آسيا والمحيط الهادي. ويعني هذا أن الصندوق، في الصين وفيت نام سيركز في أنشطته على الأقاليم الجبلية التي ترتفع فيها نسبة الأقليات الإثنية. إضافة لذلك، سيستمر التركيز على الشعوب الأصلية في كل من هذين البلدين وكذلك في الهند والفلبين. وعموماً، من المنتظر أن يؤدي تنفيذ سياسة الاستهداف في الصندوق إلى تحسين قدرته على الوصول إلى المجموعات المستهدفة.
- 35- **التمييز بين الجنسين.** كان لقضايا المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة أهمية مركزية في توصية واحدة لا غير، وذلك في سياق تقييم استراتيجية الصندوق الإقليمية في آسيا والمحيط الهادي. ودعت تلك التوصية إلى مضاعفة الاهتمام بتعزيز العدالة في قضايا التمييز بين الجنسين وبمعالجة علاقات التمييز المتطورة نتيجة لتقدم المرأة في إقليم آسيا والمحيط الهادي. ومن المتوقع أن تلقى هذه التوصية متابعة كاملة حيث أن الشعبة ملتزمة بالتشديد على تمكين المرأة في جميع مشروعاتها. على أن وجود توصية واحدة لا غير عن التمييز بين الجنسين في مجموعة التوصيات كلها ينبغي ألا يكون سبباً في التهاون. فهو يمكن أن يدلّ على الحاجة إلى تخصيص مزيد من الاهتمام الخاص بقضايا التمييز بين الجنسين في عمليات التقييم.
- 36- **مشاركة المستفيدين وأصحاب المصلحة.** أبرزت عمليات التقييم الحاجة إلى تشجيع مشاركة المستفيدين وأصحاب المصلحة في أنشطة المشروعات تحسباً للتمكين ولتنمية المجتمع المحلي الشاملة. وفي هذا التقرير

تركز أربع توصيات على مشاركة المستفيدين وأصحاب المصلحة. ففي بيرو، تم التوقيع على اتفاقية مع منظمات غير حكومية ومراكز للبحوث، بمشاركة أصحاب المصلحة في التنمية الريفية، بهدف استقاء الدروس للأنشطة المقبلة من الآليات والاستراتيجيات التي اعتمدها المشروع. وفي المشروع الثاني لإدارة الموارد الزراعية في مرتفعات كوردليبييرا في الفلبين الذي تمت الموافقة عليه مؤخراً، سيجري تطوير عملية تشاركية لتخطيط الاستثمار على المستوى المجتمعي المحلي. وسيناقش أفراد المجتمع المحلي مختلف الخيارات استناداً لاحتياجاتهم أنفسهم. كما ستضطلع الجماعات المهمشة بترتيب أولوياتها بشكل منفصل، بحيث تُراعى احتياجاتها بالكامل. كما سيدعم المشروع مشاركة أفراد المجتمع المحلي في الرصد والتقييم.

37- **منظمات الفقراء.** تنصب التوصيات المتعلقة بمنظمات الفقراء على الحاجة إلى تعزيز قدرتها على تقديم الخدمات لأعضائها وعلى استدامة أنشطة المشروعات. ويورد تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة لعام 2008 ست توصيات تركز على هذه المسائل في خمس حالات مختلفة. في مالي، ستحظى بالمتابعة الكاملة التوصية الداعية إلى تعزيز قدرة المنظمات الفلاحية والمهنية على تقديم الخدمات التقنية والاقتصادية لأعضائها، وذلك في إطار برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المقبل حيث أن أحد أهدافه الاستراتيجية سيركز تحديداً على هذه المسألة. كما سيراعي هذه التوصية البرنامج الجديد في مالي الذي يجري العمل على تصميمه حالياً. وفي المغرب، بادرت جميع المشروعات الجارية بإنشاء ودعم تنظيم المجتمعات المحلية في منظمات شعبية تهتم بمختلف الاستثمارات بهدف تبنيتها وضمان أنشطة التشغيل والصيانة كاستراتيجية للخروج. وستواصل المشروعات الجديدة السير بهذا النهج في إطار برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديد.

باء - المجالات التقنية

38- **إدارة الموارد الطبيعية.** قُدمت تسع توصيات تتعلق بإدارة الموارد الطبيعية موزعة في أربعة تقييمات. ونظراً لما يتسم به النهوض بالممارسات البيئية الفضلى من أهمية، فقد اضطلع بعملية تقدير للبيئة في مرحلة تصميم المشروع الثاني لإدارة الموارد الزراعية في مرتفعات كوردليبييرا في الفلبين. وأنتجت العملية هذه خطة للإدارة البيئية والرصد البيئي ستعتمد أثناء تنفيذ المشروع. وستوضع خطط صيانة مستجمعات المياه المشاع كما سينفذ التخطيط التشاركي لإعادة التحريج. وستُعزَّر هذه الخطط بالتشديد على التوسع في استخدام المعارف والممارسات الأصلية. وفي النيجر، ويتمويل توفره منحة صغيرة، يعمل الصندوق مع منظمات للمزارعين وللثروة الحيوانية على المستوى الوطني بغية التصدي لمسألة تكرر حالات الجفاف وأثرها على القطعان وعلى الأصول المالية المنزلية. كما يتضمن مشروع مبادرة التعمير والتنمية في الميدان الزراعي والريفي، الجاري تنفيذه حالياً، عنصراً محدداً يعنى بالزراعة والبيئة.

39- **تنمية القطاع الخاص والأسواق والمشروعات.** هناك سبع توصيات تتعلق بتنمية الأسواق والمشروعات والقطاع الخاص، وهي تركز أساساً على المشاركة في القطاع الخاص والوصول إلى الأسواق. وسيأخذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، الذي يجري اعداده للمغرب، في الاعتبار، في جميع المشروعات التي ينطبق عليها ذلك، بالتوصية الداعية إلى الاهتمام بشكل خاص بتسويق المنتجات الزراعية التي تروج لها مشروعات يمولها الصندوق، وإدماج هذه المنتجات في سلاسل السلع الملائمة. وفي جمهورية تنزانيا المتحدة، وعملاً بتوصية تدعو إلى الدخول في حوار مع القطاع الخاص لتحديد طرق ووسائل معالجة النواقص لدى متعاقد

القطاع الخاص، أقامت وزارة الزراعة والأمن الغذائي والتعاونيات علاقات قوية مع المجلس الوطني للائتمان. كما واصلت الوزارة تعاونها الوثيق مع مجلس تسجيل المتعاقدين ومجلس تسجيل المهندسين.

40- **التحليلات والدراسات والبحوث.** كما يتضمن تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة لهذا العام فئة خاصة تستجيب لتوصيات خمس عن الحاجة إلى التحليلات والدراسات والبحوث فيما يتعلق بخصائص محددة لديناميات الفقر وبالفرص والتحديات في مجالات تدخل الصندوق. وفي النيجر، وتمشياً مع توصية اتفاق نقطة الإنجاز، يتضمن تصميم المشروع المقبل وثيقة عمل محددة عن الأسباب الجذرية للفقر ولانعدام الأمن الغذائي في إقليم المشروع المقترح. وفي إقليم آسيا والمحيط الهادي، ساعدت مختلف الدراسات التحليلية الشعبة على تحديد العقبات والفرص الناشئة فيما يتعلق بالحد من الفقر. واستناداً إلى هذه الدراسات وإلى مشاورتين إقليميتين عقدتا في 2006، حددت شعبة آسيا والمحيط الهادي ثلاثة مجالات للتوجه الاستراتيجي هي: الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية (بما في ذلك الزراعة)؛ القطاع الريفي غير الزراعي؛ والإنعاش بعد الكوارث (الاستجابة للمخاطر وأوجه التعرض). وفي جمهورية تنزانيا المتحدة، تضطلع وزارة الزراعة والأمن الغذائي والتعاونيات بدراسة لصياغة شبكات الري للأقاليم ولرابطات مستعملي المياه استناداً إلى الخبرة المكتسبة من شتى البرامج والمشروعات، بما في ذلك برنامج الصندوق لتنمية الري القائم على المشاركة.

41- **التمويل الريفي.** أنتجت موضوعات التمويل الريفي عشر توصيات في سياق أربعة من التقييمات. على أن معظمها يتعلق بالتقييم المؤسسي لسياسة التمويل الريفي لدى الصندوق. ويجري العمل على تحديث سياسة التمويل الريفي لدى الصندوق والوثائق المساندة، أي أدوات اتخاذ القرار للتمويل الريفي والملاحق التقنية، مع أن هناك بعض التأخير بالمقارنة بالمواعيد الأصلية. وتمشياً مع توصيات التقييم، أنشئت ترتيبات الشراكة من خلال تقديم المنح للجهات الفاعلة المعنية، من قبيل الجماعة الاستشارية لمساعدة الفقراء والجماعة التشاركية للقروض الصغيرة لأفريقيا ومركز القروض الصغرى. كما شارك كل من شعبة أفريقيا الغربية والوسطى وشعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية في شراكات تدعمها المنح لضمان توفير الدعم التقني للبلدان الشريكة في تصميم المشروعات التي تضم عناصر تمويل ريفي وفي تنفيذها. وتتصل مسألة أخرى باستدامة مبادرات التمويل الريفي. وفي عدد من بلدان أفريقيا الغربية، وضعت ترتيبات خاصة مع صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية لتدعيم استدامة الخدمات المالية الريفية.

42- **الهيكل الأساسية الريفية.** لم يتضمن تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة لعام 2008 إلا توصية واحدة عن الهياكل الأساسية الريفية. وتمشياً مع هذه التوصية، سيعمل المشروع الثاني لإدارة الموارد الزراعية في مرتفعات كورديلييرا في الفلبين، بالإضافة إلى تطوير الهياكل الأساسية لشبكات الري ولتنمية الحراثة الزراعية، على دعم معدات التجهيز الأساسي وهياكله الأساسية من قبيل ما يلزم للتجفيف والفرز والتعليب. وسيضطلع المشروع، بتعاون وثيق مع المشتريين من القطاع الخاص، بما يلزم من توعية وتدريب على إدارة المعدات وتشغيلها.

43- **التدريب وبناء القدرات.** بلغ عدد التوصيات المتعلقة بالتدريب وبناء القدرات عشر توصيات. وتبرز التقييمات أهمية تحسين القدرات التقنية والإدارية لدى الوحدات الإدارية في المشروعات وموظفيها التقنيين، بالنسبة لمساهماتهم في تحقيق النتائج العامة المتوخاة من المشروعات. وفي مالي، جرى تمويل الأنشطة الخاصة

بالقدرات الإدارية من خلال منحتين إقليميتين ركزت بشكل خاص على الرصد والتقييم وعلى بناء قدرات موظفي المشروع. كما ستتابع هذه التوصية في المشروعات المقبلة، حيث سترتب اجتماعات التدريب لموظفي الوحدات الإدارية في المشروعات أثناء البعثات الاستهلالية. وفي النيجر، وضعت ترتيبات مماثلة، تموّل المساعدة التقنية بموجبها من خلال منحة.

44- وقد أوصى تقييم الإنجاز الخاص بمشروع إدارة الموارد الزراعية في مرتفعات كورديليرا في الفلبين بإدراج عنصر محدد لبناء القدرات في المشروع الجديد (المشروع الثاني لإدارة الموارد الزراعية في مرتفعات كورديليرا) بغية تحقيق المواءمة الزمنية بين أنشطة التدريب التي تقوم بها الوكالات المختلفة وبين مختلف عناصر المشروع المعنية. ويركز العنصر الأول من عناصر المشروع الثاني على تدعيم قدرات المجتمعات المحلية، بينما يوجد في جميع العناصر الأخرى أنشطة محددة لبناء القدرات لدى الوكالات المنفذة المعنية ومنظمات المزارعين والوحدات الحكومية المحلية. وقد خطط لإجراء تقدير لاحتياجات التدريب لكل وكالة من وكالات دعم التنفيذ، وذلك في المرحلة الاستهلالية من المشروع، ضماناً لتقديم ما يكفي من التدريب مع تحقيق المواءمة الزمنية.

45- وقد أبرز تقييم سياسة الصندوق للتمويل الريفي الحاجة إلى دورة تدريبية داخلية عن التمويل الريفي تنظم لموظفي الصندوق. وبينما لم يبدأ هذا التدريب بعد، فقد اضطلع بمبادرات أخرى لتقديم الدعم والتدريب لموظفي الصندوق في ميدان التمويل الريفي. ولهذه الغاية، يعمل الفريق المواضيعي للتمويل الريفي كأداة لتبادل المعرفة ولتعزيز المشاركة في الأنشطة التدريبية التي تنظمها المنظمات الأخرى وتيسيرها. وحتى أبريل/نيسان 2008، كان 14 من موظفي الصندوق قد شاركوا في جولات دراسية قطرية نظمها البنك الدولي في بلدان مختلفة، وفي هذا السياق، اطلع المشتركون على تجربة البنك في مشروعات التمويل الريفي. كما واصل الفريق المواضيعي المذكور أعمال النشر الخاصة بدورات برنامج معهد بولدر التدريبية للتمويل الصغير وبدورات أخرى تنظمها مؤسسات من قبيل الجماعة الاستشارية لمساعدة الفقراء ومدرسة فرانكفورت للمالية والإدارة.

46- **حوار السياسات.** هناك أربع توصيات تتناول حوار السياسات، وهي تتصل بثلاث حالات: مالي والمغرب والإستراتيجية الإقليمية لآسيا والمحيط الهادي. ويمثل حوار السياسات، في مالي، الهدف الاستراتيجي الثالث لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية القائم على النتائج والذي صدرت الموافقة عليه مؤخراً. ولتنفيذ هذا الهدف، تم توفير منحة ترمي، فيما ترمي إليه، إلى المساعدة على تكثيف حوار السياسات وزيادة توفر المعلومات واستهداف صناعات القرار المعنيين بالتنمية الريفية على الصعيد الوطني. أما في المغرب، فإن البرنامج القطري للصندوق سيواصل تحديد المسائل الخاصة بالسياسات وسيستخدم كمُنبر لحوار السياسات مع الحكومة وغيرها من أصحاب المصلحة المعنيين في الأقاليم الريفية. وستنظم أثناء إعداد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية حلقة عمل تشاورية تشارك فيها الجهات المانحة الأخرى والمنظمات الوطنية والدولية المنخرطة في التنمية الريفية، وذلك بهدف تحديد قواعد المشاركة في الإطار الجديد لاستراتيجية الصندوق القطرية. وعلى الصعيد الإقليمي، وبالتعاون مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، تعمل شعبة آسيا والمحيط الهادي مع الوكالات الحكومية الرئيسية في كمبوديا والصين والهند واندونيسيا ونيبال وباكستان وسري لانكا وفييت نام في ميدان التحليل والحوار فيما يتعلق بسياسات مناصرة الفقراء. كما تشارك الشعبة في حوار

السياسات المنتظم مع الحكومات في الميادين التي تتطلب اصلاحات في السياسة في سياق تقدير أداء القطاع الريفي لأغراض نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء.

47- **بناء الشراكات.** هناك ست توصيات تتناول ترتيبات شراكات الصندوق، وهي منبثقة عن التقييمات المؤسسية. ففي اقليم آسيا والمحيط الهادي، تمّ الوفاء بالتوصية الداعية إلى تعزيز الشراكة مع حكومات الاقليم وإلى كفالة أن استراتيجيات الصندوق وعملياته القطرية تجد أسسها في الاستراتيجيات والخطط الوطنية المتعلقة بالحد من الفقر الريفي، وذلك من خلال وضع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية القائمة على أساس النتائج والتي تضمن الاتساق مع الأولويات الوطنية. كما أقامت شعبة آسيا والمحيط الهادي تعاوناً وثيقاً مع البنك الدولي في جنوب آسيا ومع مصرف التنمية الآسيوي في إقليم ميكونغ الفرعي الأكبر، نظراً لما لدى المنظمين من اهتمام متزايد واستثمارات في قطاعات الزراعة والتنمية الريفية. كما شهد التعاون مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة توسعاً في ميدان التحليل والحوار فيما يتعلق بسياسات مناصرة الفقراء في الزراعة، والقدرة على التناقص الزراعي في إقليم ميكونغ الفرعي الأكبر، وفي تصميم المشروعات.

48- وفيما يتعلق بشراكات الصندوق العالمية مع مؤسسات التمويل الريفي، تستمر الشراكة مع شبكة تبادل المعلومات عن التمويل الصغير، بدعم من منحة كبيرة تكفل الاستمرار حتى عام 2012. وفيما يتعلق بتعميم سوق الشبكة هذه كقاعدة للإبلاغ في جميع برامج التمويل الريفي لدى الصندوق، ونظراً لأن مؤشرات نظام إدارة النتائج والأثر تتفق بصورة عامة مع المؤشرات الموحدة لرصد الأداء والمثبتة في سوق الشبكة، فإن هذه المؤشرات أصبحت الآن ملزمة.

جيم - إدارة المشروعات

49- **اللامركزية.** قُدمت ثلاث توصيات تتعلق باللامركزية. ففي كولومبيا، أوصى تقييم الإنجاز بمواصلة تطبيق اللامركزية والتوسع فيها، وهي الآن عملية جارية. كما تسير عملية اللامركزية قُدماً في اقليم آسيا والمحيط الهادي، وذلك من خلال التعاون الوثيق بين مشروعات الصندوق والمسؤولين المنتخبين الذين كثيراً ما يلعبون دوراً مركزياً في شؤون التنمية على الصعيد المحلي. وفي النيجر، سيتضمن المشروع المقبل عنصراً محدداً يساند الكيانات اللامركزية في وضع خططها الإنمائية الخاصة. وسيركز عنصر آخر على تنمية القطاع الخاص المحلي لضمان تمكين مقدمي الخدمات من الاستجابة للطلبات العامة والخاصة بعد إغلاق المشروع.

50- **تصميم المشروعات وصياغتها.** لا يتضمن تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2008 إلا أربع توصيات تتناول تصميم المشروعات، جرى تجاوز اثنتين منها بوضع عمليات جديدة على المستوى المؤسسي للصندوق. فالحاجة إلى تحديد شركاء مناسبين من خلال التقدير المؤسسي بأسرع وقت ممكن في مرحلة تصميم المشروع، الأمر الذي أوصى به التقييم المؤسسي للاستراتيجية الإقليمية لشعبة آسيا والمحيط الهادي، قد تم تجاوزها بتوسيع الحضور القطري للصندوق وتشكيل أفرقة لإدارة البرامج القطرية يلعب فيها أصحاب المصلحة المعنيون دوراً رئيسياً. وسيتمكن هذا الصندوق من العمل على نحو وثيق مع الحكومات ومن تكليفها بمزيد من المسؤولية فيما يتعلق بتصميم المشروعات، مما كان أيضاً توصية من توصيات تقييم استراتيجية الصندوق الإقليمية في آسيا والمحيط الهادي.

51- ومن العمليات المؤسسية الأخرى التي تهم تصميم المشروعات وصياغتها تعزيز النوعية وضمان الجودة وقد أصدرت دائرة إدارة البرامج خطوطاً توجيهية في هذا الشأن في ديسمبر/كانون الأول 2007. وبتحديد معايير

صريحة للنوعية من خلال تحديد العوامل الرئيسية للنجاح، وتعزيز الاستعراض الداخلي، ثم بعملية ضبط أخيرة لنوعية البرامج عن طريق وظيفة ضمان الجودة، تمكن الصندوق من إنشاء عملية شاملة لتعزيز النوعية عند نقطة البدء بتصميم المشروعات. وتشمل عملية ضمان الجودة استعراضاً لتصميم المشروعات يقوم به مكتب نائب رئيس الصندوق كخطوة أخيرة قبل البدء بمفاوضات القرض وتقديم التشريعات إلى المجلس التنفيذي. ويكفل الصندوق من خلال العوامل الرئيسية للنجاح التي تحددها عملية تعزيز النوعية أن جميع المشروعات التي يمولها تتفق مع إطاره الاستراتيجي للفترة 2007-2010 وأهدافه الاستراتيجية وسياساته.

52- **تنظيم المشروعات وإدارتها.** قدمت خمس توصيات تتعلق بهذا الموضوع: تم الامتثال كلياً لأربع منها، أما التوصية الخامسة فهي غير مستحقة بعد حيث أنها تتصل ببرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية في المغرب الذي يجري العمل على تصميمه حالياً. واستجابة لنتائج التقييم، تُرجمت تقارير الإشراف وتقييم منتصف المدة لمشروع تخفيف وطأة الفقر الريفي في أرهنغاي في منغوليا لضمان التواصل السليم وتفاذي حالات سوء التفاهم والتأخير في أنشطة المشروع. وفي مالي، تتسق عموماً إجراءات الصندوق الخاصة بالمشتريات مع الاجراءات الوطنية عندما تكون هذه الاجراءات مقبولة لدى الصندوق.

53- وفي الفلبين، واستجابة للتوصية المتعلقة بالحاجة إلى المرونة الداخلية في برنامج العمل السنوي، ستجتمع لجنة المشروع الجديد التوجيهية الإقليمية المشتركة بين الوكالات مرتين على الأقل كل عام لاستعراض السياسات وللموافقة على خطة العمل والميزانية السنوية أو تعديلها حسب اللزوم. وسيقوم أعضاء المجتمع المحلي بترتيب أولويات معظم أنشطة المشروع وفقاً لقائمة المشروع. وستدمج خطط الاستثمار هذه في الخطة الانمائية البلدية ومن ثم في خطة عمل المشروع وميزانيته السنوية.

54- **الحضور القطري.** يأتي ثماني عشرة توصية من التوصيات العشرين المتعلقة بالحضور القطري من تقييم البرنامج القطري الخاص بالبرنامج التجريبي للحضور الميداني، على أن هذه التوصيات جميعها، ما عدا اثنتين منها، إما نفذت بالكامل أو هي قيد التنفيذ حالياً. أما الائتتان المتبقيتان فهما غير منطبقتين وهما أكثر صلة بالتجربة المنظمة لنماذج بدائل الحضور القطري في بلدان اضافية، والتي تتجاوز نطاق البرنامج التجريبي للحضور الميداني وتهتم بإقامة مكاتب إقليمية. على أن المجلس التنفيذي، في دورته المعقودة في ديسمبر/كانون الأول 2007، أصدر توجيهاته لإدارة الصندوق بأن لا يزيد عدد مكاتب الوجود القطري عن 15 مكتباً⁹. وليس من المرتقب حالياً إقامة أية مكاتب اقليمية.

55- وضمن هذا الإطار، يواصل الصندوق التقدم في عملية إنشاء مكاتب قطرية، وقد أوفد مديري حافظة قطرية إلى بلدين، أحدهما إلى جمهورية تنزانيا المتحدة والآخر إلى فييت نام، بالإضافة إلى اثنين كانا قد أوفدا إلى كولومبيا وبنما. ووقعت اتفاقية بلد مضيف بين الصندوق وكولومبيا في نوفمبر/تشرين الثاني 2007 وأخرى بين الصندوق وفييت نام في يناير/كانون الثاني 2008، بينما أرسل مشروع اتفاقية إلى كل من اثيوبيا وكينيا وجمهورية تنزانيا المتحدة خلال فترة الأشهر الثلاثة الأولى من 2008. كما بدأت مع بنما عملية تبادل رسائل يُنتظر أن تؤدي إلى توقيع اتفاقية من هذا النوع.

56- ويعمل الصندوق أيضاً على استكشاف ترتيبات مناسبة للمتطلبات اللوجستية والخاصة بالهياكل الأساسية فيما يتصل بإيفاد مديري الحافظة القطرية إلى البلدان، ولهذا السبب، استكشفت خيارات الاستضافة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى ومع البنك الدولي. على أنه، نظراً للاعتبارات الخاصة بالتكلفة وكذلك للحاجة إلى اتفاقيات إطارية وإلى الارتباط بالأمم المتحدة، فإن من المرجح أن يستمر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وبرنامج الأغذية العالمي في استضافة المكاتب القطرية. ويؤدي الموظفون الوطنيون في مكاتب الحضور القطري دوراً أساسياً في الإشراف المباشر، وقد تم تدريب 11 منهم على هذه الوظيفة. ويعتبر هؤلاء جزءاً أساسياً من مجموع الموارد البشرية لدى دائرة إدارة البرامج. وترد اعتمادات مكاتب الحضور القطري في عروض ميزانية شعب هذه الدائرة.

57- **الرصد والتقييم.** هناك ثلاث عشرة توصية تركز على الرصد والتقييم. وعلى غرار ما ورد في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2007، يتصف بعض التوصيات الخاصة بالرصد والتقييم المستعرضة هنا بطبيعتها التشغيلية وتتطوي على دور للصندوق أكثر نشاطاً في مساعدة المشروعات على إقامة نظم للرصد والتقييم. وعموماً، يُنتظر أن تتحسن هذه الحالة مع استمرار الصندوق في تولي المزيد من مسؤوليات الإشراف على برامج. ويمكن هنا أن نسوق أمثلة ملموسة لمبادرات اتخذت استجابة لتوصيات التقييم. من ذلك، على المستوى المؤسسي، أن التقييم المؤسسي للبرنامج التجريبي للحضور الميداني أوصى بأن تتضمن التقارير القادمة من المكاتب القطرية وصفاً لما تم إنجازه في مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية باستخدام النظم القائمة للرصد والتقييم. وتتضمن النماذج الموضوعية لأغراض الإبلاغ عن التقدم المحرز إشارة إلى المجالات المواضيعية الرئيسية، ويُنتظر من المكاتب القطرية أن تسهم في إطار النتائج المؤسسية.

58- واستجابة للتوصية الداعية إلى تحسين نظام الرصد والتقييم في المغرب، يجري منذ عام 2005 العمل بنظام إدارة النتائج والأثر في جميع مشروعات الصندوق. وفي 2007، أجريت استقصاءات نظام إدارة النتائج والأثر لجميع مشروعات الصندوق في المغرب. ويُنتظر خلال 2008 توفير دعم المساندة والتنفيذ لنظام الرصد والتقييم. وفي مالي، سيقام نظام أكثر موثوقية لجميع المشروعات الجارية لقياس مساهمة البرنامج القطري للصندوق في تحقيق أهداف وثيقة استراتيجية الحد من الفقر، وسيضع كل مشروع نظاماً للرصد والتقييم لقياس أثر عمليات الصندوق.

59- ولفترة طويلة، كان إنشاء نظام للرصد والتقييم أحد شواغل الصندوق، وقد حدد مكتب التقييم هذه المسألة، في معرض تعليقاته على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2007، باعتبارها من المسائل التي يمكن فيها لدائرة إدارة البرامج ومكتب التقييم أن يوحد الجهود لمعالجة أوجه الضعف المتكررة. وفي مايو/أيار 2008، توجت المناقشات الخاصة بذلك بتنظيم مكتب التقييم لحلقة عمل عن هذا الموضوع. وسيواصل مكتب التقييم ودائرة إدارة البرامج استكشاف إمكانية العمل معاً على مساعدة المشروعات على تحسين نظمها للرصد والتقييم.

60- **الموارد البشرية.** يتضمن التقرير الحالي لرئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة توصيتين اثنتين عن إدارة الموارد البشرية، وجاءت التوصيتان كلتاهما من تقييمات مؤسسية. وقد كان هناك ردود فعل إيجابية على وضع الامتثال لتوصيات تتعلق بتوظيف كبير المستشارين التقنيين للتمويل الريفي. أما عملية تثبيت وظيفتي التمويل الريفي الأخرين فهي جارية. وفيما يتعلق بالهيكل الإقليمي الفرعي لشعبة آسيا

والمحيط الهادي، فسيجري توسيع مجموعات الأفرقة القطرية التي تعمل حالياً على أساس تجريبي، وذلك استناداً للدروس المستفادة.

61- **الإشراف.** يتصف معظم التوصيات العشر التي تتناول موضوع الإشراف في الصندوق بأن لها طبيعة استراتيجية. وقد توبعت بالكامل سبعة منها بينما هناك اثنتان غير منطقتين، ومنهما واحدة وردت في سياق تقييم الإنجاز في منغوليا ولكنها أصبحت زائدة عن الحاجة نظراً لتولي الصندوق مسؤولية الإشراف على المشروعات. أما الأخرى فتتصل بالنيجر وهي غير مستحقة بعد لأن الموافقة على المشروع لم تصدر بعد.

62- أما التوصيات السبع التي توبعت بالكامل فهي تهدف إلى زيادة دعم الصندوق لتنفيذ المشروعات. وتقترح التوصيات هذه أن على موظفي الصندوق، تحقيقاً لهذا الهدف، أن يشاركوا بانتظام في بعثات الإشراف أو أن يتولوا مسؤولية الإشراف المباشر على المشروعات. وفي حالة منغوليا والفلبين، يجري العمل بالإشراف المباشر فعلاً أو سيعمل به عقب الموافقة على المشروعات. وفي مالي، يشارك مدير الحافظة القطرية بانتظام في بعثات الإشراف. وفي المغرب، تزور بعثات دعم التنفيذ التي يوفدها الصندوق سنوياً وبعثات الإشراف التي ترسلها المؤسسة التعاونية جميع المشروعات الجارية. وهناك اقتراح آخر يدعو الصندوق إلى تنسيق أنشطته لدعم التنفيذ مع الشركاء في المشروع، كما هو الحال في الفلبين حيث يوجد التزام بتنظيم بعثات مشتركة للإشراف ودعم التنفيذ.

63- ومما يتصف بأهمية كبرى أن الصندوق حقق زيادة كبيرة في عدد المشروعات التي تخضع لإشرافه المباشر، مما يمثل الآن أكثر من نصف حافظته النشطة. وقد صدرت الخطوط التوجيهية للإشراف ودرّب الموظفون وتم تعزيز القدرة الإشرافية لدى الشعب الإقليمية من خلال مستشارين لشؤون البرامج عيّنوا حديثاً. وسيكفل هذا الجمع بين المبادرات المؤسسية وتطوير المهارات المحددة داخل الصندوق استجابة ملائمة لشواغل الإشراف. إضافة لذلك، ينتظر أن تؤدي مبادرة الحضور القطري للصندوق إلى تحسين نوعية دعم التنفيذ بفضل تحديد العقبات مبكراً وحلها في الوقت المناسب.

دال - الموضوعات العامة

64- **إدارة المعرفة.** هناك عشر توصيات ضمن هذه المجموعة، وهي تتعلق بسبع حالات، ومعظمها لقي ردوداً ومتابعات ايجابية. ويعكس بعض هذه التوصيات الحاجة إلى اقتسام المعرفة كوسيلة لتحسين تنسيق أنشطة المشروعات، وهو ما اقترحه المشتركون في حلقة العمل الخاصة بالاتفاق عند نقطة الإنجاز لتقييم الإنجاز في منغوليا، أو للاستفادة من الخبرة المكتسبة من المشروعات، كما هو الحال في تقييم الإنجاز في النيجر: فالتوصيتان حظيتا بمتابعة كاملة. وفي بيرو، جرى تمكين المستفيدين من المشروعات من تبادل الخبرات مع الجهات الأخرى من خلال تنظيم "مسارات للتعليم" - وهي الجولات الدراسية التي تحمل عنوان "أنظر وتعلم" - التي تمكنهم من تبادل الخبرات والتعلم من بعضهم البعض. فهذه طريقة لاقتسام المعرفة تتسم بالابتكار والكفاءة.

65- وتمشياً مع توصيات التقييم، اتُخذت المبادرات في مالي وجمهورية تنزانيا المتحدة لتعزيز التعلم. ففي مالي، ستسجّل أفكار الابتكار والدروس المستفادة من أنشطة الحد من الفقر الريفي، والابتكارات المضطلع بها في إطار البرنامج القطري للصندوق، وستُنشر من خلال البحوث الميدانية المعنية بالحد من الفقر وعبر مشاركة الصندوق في الاجتماعات الخاصة بالسياسة والاتصالات مع المؤسسات الوطنية المسؤولة عن الحد من الفقر

وعن الأمن الغذائي، وكذلك من خلال انشاء وإدارة موقع على الانترنت يعنى بمشروعات الصندوق في مالي. أما في جمهورية تنزانيا المتحدة، فقد اتخذت المبادرات لجمع المعلومات عن جملة ما جرى تطويره وإتاحته بالفعل من تقنيات الري واستغلال المياه.

66- وعلى المستوى المؤسسي، لقيت توصية التقييم المؤسسي للبرنامج التجريبي للحضور الميداني، الداعية إلى إنشاء آلية منتظمة لتبادل الخبرات بين موظفي الحضور القطري ومديري البرامج القطرية، الاستجابة لها من خلال تنظيم مشاركة موظفي الحضور القطري في معتكفات على مستوى الشعب وفي أنشطة أخرى لاقتسام المعرفة. وبالفعل، فإن تعزيز إدارة المعرفة والإسهام بالمعرفة في وثائق استراتيجية الحد من الفقر كان واحداً من أهداف البرنامج التجريبي للحضور الميداني. إضافة لذلك، يدرس الصندوق امكانية تشكيل فريق عمل يعنى بقضايا الحضور القطري، وذلك مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وبرنامج الأغذية العالمي، فكلهما لديه حضور وتجربة على الصعيد الميداني أكبر بكثير مما لدى الصندوق.

67- كما جاءت الاستجابة المؤسسية لشواغل إدارة المعرفة في أبريل/نيسان 2007 عندما وافق المجلس التنفيذي على استراتيجية الصندوق لإدارة المعرفة.¹⁰ وقد كان هذا أحد المنجزات الرئيسية المتوخاة من خطة عمل الصندوق لتحسين فعاليته الانمائية. وتهدف الاستراتيجية إلى تزويد الصندوق بالإطار اللازم لضمان فعاليته الانمائية وبذلك تمكينه من استنباط الابتكارات الملائمة وتحسين نظمه ليصبح، وبشكل متزايد، منظمة أساسها المعرفة. وينتظر من تنفيذ الاستراتيجية أن يحسن قدرة الصندوق على التعلم بصورة منتظمة وعلى أساس جماعي، وعلى تدعيم الممارسات الفضلى ومضاعفة الابتكارات والتأثير على السياسات.

68- الاستدامة. تناول التقرير السنوي الأخير عن نتائج عمليات الصندوق وأثرها تلك العمليات التي جرى تقييمها في 2006، وتعرض لموضوعي الاستدامة والابتكار بمزيد من التفصيل من حيث المساهمة في عملية التعلم. وتقدم الفقرات التالية استعراضاً للمبادرات التي اتخذها الصندوق في هذين الموضوعين، وذلك على سبيل الرد على التحليل الوارد في التقرير السنوي عن نتائج عمليات الصندوق وأثرها، وكذلك كمساهمة في المناقشة الجارية.

69- وفيما يتعلق بسجل التقييم، خلص التقرير السنوي عن نتائج عمليات الصندوق وأثرها إلى أن المسائل التالية تتكرر في المشروعات ذات الأداء المنخفض من حيث الاستدامة: (أ) أهداف المشروع مبالغ في طموحها، وكثيراً ما تتسم بضعف التكيف مع السياق المعني؛ (ب) نقص الاهتمام بتحليل المؤسسات والتحليل الاجتماعي وتحليل المخاطر، وبوضع التدابير التي تمكن المشروعات، مع الوقت، من التكيف؛ (ج) عدم كفاية الدعم العملي للتنفيذ وقصر الأطر الزمنية للمشروعات؛ (د) عدم كفاية التمويل الجاري المتكرر والاحتياجات للمساعدة التقنية بعد إغلاق المشروعات. وأوصى التقرير السنوي بأن يستند نهج الصندوق إزاء الاستدامة إلى ما يلي: تحليل منهجي أقوى للمؤسسات المعنية؛ المزيد من الواقعية في صياغة الأهداف والنهج؛ ووضع استراتيجيات للخروج وتنفيذها في جميع المشروعات والبرامج التي يدعمها المشروع. كذلك أدت عمليات التقدير الذاتي في الصندوق إلى دروس يستفاد منها وإلى ممارسات فضلى تُحتذى في جميع عمليات الصندوق.

¹⁰ EB 2007/90/R.4

- 70- وتتمشى نتائج عمليات التقدير الذاتي مع تلك التي خلص إليها التقييم الخارجي المستقل للصندوق فيما يتعلق بالعوامل التي تقوض الاستدامة. كما أن هذا هو شأن التوصيات الأربع المتعلقة بقضايا الاستدامة التي حددها تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لهذا العام. وقد أبرز تقييم استراتيجية الصندوق الإقليمية في آسيا والمحيط الهادي الحاجة إلى نهج إقليمي إزاء الاستدامة، واقترح طرقاً مختلفة لتحقيقها، من قبيل وضع استراتيجيات للخروج في كل مشروع. ولهذه الغاية، اضطلعت شعبة آسيا والمحيط الهادي بدراسات حالات نموذجية في خمسة مشروعات يمولها الصندوق في بنغلاديش والهند واندونيسيا ومنغوليا والفلبين. كما تنفذ الشعبة دراسة لاستعراض الأبعاد الأخرى للاستدامة.
- 71- كما استجاب المشروع الثاني لإدارة الموارد الزراعية في مرتفعات كورديليرا في الفلبين لتوصيات التقييم المتعلقة بوضع استراتيجية للخروج وتدابير للاستدامة. وسينفذ المشروع من خلال المؤسسات الوطنية القائمة التي تدير أنشطة المشروع وتنتدب الموظفين الملائمين. وسيكون هناك مرحلة للإعداد الاجتماعي المكثف تعد المستفيدين في المجتمع المحلي لكي يتولوا في نهاية المطاف إدارة مشروعات الهياكل الأساسية والمؤسسات الشعبية وضمان استدامتها.
- 72- إضافة للاستجابة إلى توصيات التقييم المحددة، اتخذ الصندوق عدداً من المبادرات على المستوى المؤسسي لتحسين استدامة الفوائد. ويدرك الصندوق كل الإدراك أنه لا يمكن أن يكون هناك، بدون الاستدامة، أي أثر على الحد من الفقر الريفي. ولذا، فإن الإطار الاستراتيجي للصندوق يدرج تحقيق الاستدامة كواحد من المبادئ الستة للمشاركة.
- 73- وعلى المستوى الأعلى، يروج الصندوق بنشاط لالتزامات الشراكة المحددة في إعلان باريس بشأن فعالية المعونة. فالتررويج لتملك البلدان للمشروعات واتساقها مع السياسات والاستراتيجيات والبرامج الوطنية وتنسيقها مع جهود الجهات المتبرعة الأخرى، كل ذلك يزيد من احتمال تحقيق أثر دائم مستدام لمشروعات الصندوق وبرامجه. وينفذ الصندوق عملياً هذا الالتزام في مختلف مراحل دورة برامجه.
- 74- إضافة لذلك، تضمن العملية الجديدة لتصميم المشروعات أن تضع المشروعات والبرامج أهدافاً واقعية وأن تراعي السياق المحدد لتنفيذ المشروعات. وهي تقتضي أيضاً وضع تقدير لاستدامة النتائج الإنمائية ولأفاق التوسع في المستقبل. وعلى الشاكلة نفسها، تضمن عملية تعزيز النوعية أن تراعي مشروعات الصندوق وبرامجه الدروس المستفادة فيما يتعلق بالاستدامة وأن تضع الآليات للحد من المخاطر. كذلك سيتضمن نظام ضمان الجودة الذي بدأ العمل به مؤخراً الاستدامة كواحد من عوامل النجاح الرئيسية التي تقدر بالاستناد إليها المشروعات الجديدة. وأخيراً، يُرجح أن جهود الصندوق لتحسين فعاليته الإنمائية العامة عن طريق خطة عمل الصندوق لتحسين فعاليته الإنمائية ستؤثر بصورة إيجابية غير مباشرة على استدامة الأداء.
- 75- كما ستسهم مبادرتان مؤسسيتان رئيسيتان على استدامة الأثر وهما الارتفاع الكبير في المشروعات التي تخضع لإشراف الصندوق المباشر (الفقرة 63) وزيادة الموارد المخصصة لتعزيز الحضور القطري للصندوق (الفقرتان 54-55). وقد اتخذت الخطوات لتعزيز نظم إدارة موظفي الصندوق على المستوى القطري.

- 76- وستخضع نتائج هذه المبادرات بمجموعها إلى القياس عن طريق إطار قياس النتائج في الصندوق الذي أقره المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2007،¹¹ والذي يوفر آلية لتجميع نتائج الصندوق بحسب فعاليته التشغيلية. وبموجب إطار قياس النتائج هذا، يجري تعقب أداء الاستدامة في نظم الصندوق للتقدير الذاتي، وهي تشمل الآن تقديرات عند البدء وأثناء التنفيذ وعند الانتهاء.
- 77- **الابتكار والتكرار.** خلاص التقرير السنوي عن نتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2007 إلى أن المنظمة، مع أن أداء الصندوق ليس على درجة كبيرة من الضعف من حيث الابتكار، لا تتميز بالابتكار بالدرجة التي تطمح إليها. كما نبّه التقرير إلى أن على الصندوق أن يقوم بما يلي إن كان له أن يحسّن من الابتكار لديه: (أ) تطوير ثقافة مؤسسية ميسّلة إلى الابتكار ومجهزة بالقدرات والمبادرات اللازمة لذلك؛ (ب) إيجاد توصيف للابتكار وإطار نظري واضح له على مستوى المنظمة؛ (ج) تحسين تحليل المخاطر والتعامل معها؛ (د) تحسين إدارة المعرفة من حيث الخبرات المستنقاة والدروس المستفادة من برامج الصندوق ومن برامج غيره.
- 78- ومن حيث توصيات التقييم المتعلقة بالابتكار، يتضمن تقرير هذا العام لرئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة، ثماني توصيات تأتي من خمسة تقييمات. وهذا ضعف عدد توصيات العام الماضي، الأمر الذي يؤكد بصورة ما الحاجة إلى وجود إطار محدد للتقييم.
- 79- وتطبق توصيات التقييم المتعلقة بالابتكار على سياقات مختلفة. فقد أوصى تقييم الإنجاز الخاص بمالي أن يضع الصندوق إطاراً يستند إليه النهج المنتظم الرامي إلى تعزيز قدرة الصندوق على الابتكار. وفي المغرب، أبرز تقييم البرنامج القطري الحاجة إلى إيجاد نقاط للتأزر بين أنشطة المشروعات والأنشطة الممولة من المنح، خصوصاً في الأنشطة التجريبية الرائدة وفي الاستفادة من أوجه التقدم ونشرها، وإلى تعزيز التعاون بين العناصر الابتكارية وبرنامج الصندوق. وسيراعي برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الذي يجري العمل على وضعه حالياً للمغرب هذه التوصية وسيحدد، حسبها، الروابط الوثيقة بين المنح والمشروعات.
- 80- وفي بيرو، يجري نشر الابتكارات المتحققة على مستوى المشروع من خلال برنامج "مسارات التعلم" المذكور آنفاً في هذا التقرير (الفقرة 64). وفي مالي، أبرز تقييم البرنامج القطري الحاجة إلى تحسين التشاور وتبادل المعلومات والتنسيق بين جميع الجهات الفاعلة المنخرطة في الابتكار. وفي هذا السياق، ستشترك وحدة حوار السياسات الممولة من المنح مع مكتب التنسيق القطري لبرامج الصندوق ومشروعاته في مالي في قيادة مبادرات تتصل بتبادل المعلومات، بينما سيجري أيضاً إنشاء أدوات جديدة لاقتسام المعلومات.
- 81- وعلى المستوى المؤسسي أيضاً، كان هناك في 2007 تأكيد آخر على أهمية الابتكار، وذلك في إقرار المجلس التنفيذي للإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007-2010، حيث أدرج الابتكار كواحد من مبادئ الصندوق للمشاركة. كما أعطي الابتكار مكانة رفيعة عن طريق تطوير استراتيجية الابتكار لدى الصندوق والتي أقرها المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2007.¹² وتعرّف هذه الاستراتيجية الابتكار بأنه عملية تضيف قيمة أو تحل مشكلة ما بطريقة جديدة؛ وهي تذكر أيضاً أن المنتج أو الفكرة أو النهج، لا يكون ابتكاراً إلا إذا كان جديداً بالنسبة لسياقه ويتصف بالفائدة والفعالية من حيث التكلفة فيما يتعلق بهدف ما، كما يتعين أن يكون قادراً على البقاء بعد اختباره تجريبياً. ومن المنتظر الآن، وبعد أن بدأ العمل بهذه الاستراتيجية، أن تزداد قدرة الصندوق

¹¹ EB 2007/91/R.2

¹² EB 2007/91/R.3/Rev.1

على الابتكار وعلى تكرار ابتكاراته الناجحة. على أن من الأهمية بمكان أن نتذكر أن تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2008 يشير إلى المشروعات والبرامج التي تمت الموافقة عليها قبل وضع الاستراتيجية.

82- وتمكن الاستراتيجية المذكورة الصندوق من تطبيق نهج منظم إزاء الابتكار.¹³ فهي تهدف إلى ضمان تعميم الابتكار بصورة منهجية فعالة في الهياكل والعمليات القائمة، وبالتالي في البرامج القطرية وفي المشروعات التي يدعمها الصندوق. وتتوخى الاستراتيجية وجود سلسلة من الأنشطة تدعم الابتكار من خلال دورة المشروع والبرنامج، وكذلك في مبادرات الصندوق الأخرى، وجميعها تنطوي على وضع النماذج النمطية وعلى الاختبار. وستتخبط المنظمة كلها في تنفيذ الاستراتيجية وفي الترويج لخلق "الميل المؤسسي" الذي اقترحه التقرير السنوي عن نتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2007.

83- وهناك مبادرة أخرى للصندوق تتمثل في مبادرة تعميم الابتكار التي وضعت الأسس لإستراتيجية الابتكار. وقد نُفِّدَ في إطار مبادرة التعميم حتى اليوم عدد من المبادرات لخلق ثقافة الابتكار في الصندوق. ومن خلال عملياتها الخاصة بتقديم العروض التنافسية، مولت مبادرة التعميم 39 اقتراحاً مبتكراً تم اختيارها من خلال عملية فرز، ومكنت عدداً من المتلقين المختارين من الحصول على المال اللازم لمشروعات لم تكن لتصلح بموجب البرنامج العادي للمنح.

84- كما ساندت مبادرة تعميم الابتكار إقامة شراكة مع المعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية تعنى بالابتكار والتواصل فيما يتعلق بالسياسات، وهو ما أقره المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2007.¹⁴ كما استهلّت مبادرة التعميم "حلقات فترات الغداء الدراسية" كأسلوب غير رسمي لتشجيع الحوار والنقاش واقتسام المعرفة، كما نظمت دورة داخلية حول حل المشاكل بطريقة خلاقية وأسهمت بذلك في خلق القدرات اللازمة في مجال التفكير المبدع الابتكاري بين موظفي الصندوق.

خامسا - الاستنتاجات والتوصيات

85- تقدم متابعة التوصيات المتخذة في عمليات التقييم المستقلة صورة مُرضية إجمالاً. وبشكل عام، فقد تم الامتثال الكامل للتوصيات المعتمدة عند نقطة الإنجاز بنسبة 54 في المائة. ويجري العمل حالياً على تنفيذ مجموعة أخرى من التوصيات نسبتها 20 في المائة، بينما ستنفذ توصيات أخرى نسبتها 16 في المائة في الوقت المناسب عند إعداد المشروعات أو البرامج الجديدة للفرص الاستراتيجية القطرية. وعموماً، أُدمج 90 في المائة من التوصيات بشكل كامل في أنشطة الصندوق. وهناك نسبة 6 في المائة لا غير من توصيات نقطة الإنجاز، تبين أنها غير منطبقة بسبب التغيرات في البيئة التشغيلية أو بسبب قرارات اتخذها المجلس التنفيذي. وكما في السنوات الماضية، يُظهر هذا تلاحقاً أكبر بين توصيات التقييم ومتابعتها. ويدل هذا على التزام إدارة الصندوق بتنفيذ التوصيات المعتمدة عند نقطة الإنجاز، مما يتصف بدرجة مماثلة من الأهمية.

¹³ كان ذلك أحد الشواغل الكبرى في التقييم الخارجي المستقل للصندوق، الذي وجد أنه ليس لدى الصندوق نهج منظم بشكل كاف، مع أن هناك أمثلة ممتازة عن الابتكار فيه.

¹⁴ EB 2007/91/INF.4

- 86- وقد أسهمت المعرفة التي ولّدتها التقييمات في القاعدة المعرفية لاستراتيجية الصندوق لإدارة المعرفة، التي أقرها المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2007، وإستراتيجية الابتكار لديه، التي أقرها في سبتمبر/أيلول 2007. ويتفق ذلك مع الخبرات السابقة التي أدت إلى تصميم سياسات الصندوق والموافقة عليها، من قبيل السياسات المتعلقة بالاستهداف¹⁵ والإشراف ودعم التنفيذ.¹⁶
- 87- وكما أوصى التقرير السنوي عن نتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2007 يتناول تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2008 أيضاً الموضوعين اللذين اختارهما مكتب التقييم لمساهمتهما في التعلم والاستدامة والابتكار. وبينما كانت الاستدامة جانباً ضعيفاً من جوانب برامج الصندوق ومشروعاته حتى اليوم، يجري تنفيذ مبادرات وآليات ترمي، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، إلى تحسين استدامة نتائج الأنشطة الانمائية التي يضطلع بها المشروع. فالاستدامة من مبادئ المشاركة التي حددها الإطار الاستراتيجي وسيُبلغ عن أدائها سنوياً في إطار قياس النتائج في الصندوق. وقد أوجد الصندوق، بزيادة التشديد على هذه المسألة وبوضع آليات محددة لها، قاعدة متينة لتحسين أداء الاستدامة على المدى بين المتوسط والبعيد.
- 88- وقد عززت قدرة الصندوق على الترويج للابتكار بصورة منهجية عندما تمت الموافقة على استراتيجيته للابتكار. ومبادرة تعميم الابتكار التي ساعدت على الترويج لثقافة الابتكار داخل الصندوق ووضعت الأسس للإستراتيجية، تلعب الآن دوراً هاماً في تنفيذ تلك الاستراتيجية. وسيكمن هذا كله الصندوق من مواصلة تعزيز قدرته على الابتكار.
- 89- على أنه ما تزال هناك بعض التحديات. ويؤكد تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2008 الحاجة إلى العناية بأمر الموضوعات الشديدة الأهمية مثل الرصد والتقييم، والتدريب، وبناء القدرات، والتمايز بين الجنسين، وإدارة الموارد الطبيعية. ولذا، يتعين أن تركز التقييمات المقبلة على هذه الموضوعات. ومن الموضوعات الأخرى التي تحتاج إلى اهتمام شديد خاص الاستهداف والتمويل الريفي والإشراف وإدارة المعرفة. ومن المنتظر أن تتمكن السياسات والاستراتيجيات التي وُضعت في السنوات الأخيرة والتحديث المقبل لسياسة التمويل الريفي لدى الصندوق، من مساعدة الصندوق على تحسين أدائه في هذه القطاعات.
- 90- وتمشياً مع ما اقترحت إدارة الصندوق¹⁷ من حيث زيادة التركيز على التوصيات الاستراتيجية وتخفيض عدد التوصيات ذات الطبيعة التشغيلية، تظهر مجموعة التقييمات لعام 2006 مزيداً من التقدم في هذا الصدد. وبين التقريرين المتعلقين بوضع تنفيذ التوصيات لعامي 2007 و 2008، زادت نسبة التوصيات الاستراتيجية من 53 في المائة إلى 74 في المائة، بينما انخفض عدد التوصيات التشغيلية من 19 إلى 15 خلال الفترة ذاتها. وينبغي الاستمرار في الجهود التي يبذلها الصندوق لتحديد الأسباب الجذرية الكامنة وراء المشاكل التي تم تحديدها وذلك لمساعدة الإدارة على اتخاذ تدابير تصحيحية فعالة في الوقت المناسب. وعموماً، هناك حاجة أيضاً إلى زيادة تركيز توصيات التقييم ووضعها في السياق المناسب، بحيث يمكن للمشروعات/ البرامج الخاضعة للتقييم أن

¹⁵ EB 2006/88/R.2/Rev.1

¹⁶ EB 2006/89/R.4/Rev.1

¹⁷ EB 2006/88/R. 9 و EB 2005/85/R.10

تتفدها بكفاءة وبفعالية. إضافة لذلك، سيكون من الأهمية بمكان أن يتابع نطاق التقييم عموماً حجم الحافظة الموزعة على الأقاليم، ويقتضي هذا أن تتال الأقاليم غير المغطاة بصورة كافية تغطية أكبر من حيث تقييمات المشروعات والتقييمات القطرية في المستقبل القريب. ومن شأن برمجة التقييمات لعدة سنوات أن تمكن من تحسين تحقق هذا التوازن.

91- وعلى غرار النتائج التي خلص إليها تقريراً 2006 و 2007 عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة فإن التوصيات الآن توجه بصورة متزايدة إلى الحكومات الوطنية والإدارات دون الوطنية والجهات الشريكة الوطنية الأخرى. من ذلك أنه في تقرير عام 2008 عن وضع تنفيذ التوصيات، يوجه 12 في المائة من التوصيات مباشرة إلى الحكومات، في حين أن نسبة أخرى قدرها 38 في المائة موجهة بصورة مشتركة إلى الصندوق والحكومات. وستزداد هذه النسبة مع تزايد تشديد الصندوق على الملكية القطرية. وكما بين تقرير عام 2007 عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، فإن هذا لن يؤدي إلى مجرد إطالة "سلسلة المتابعة"، بل كذلك إلى تخفيض تأثير الصندوق على المتابعة والامتثال. وفي الوقت نفسه، فإن الانخراط المتزايد للصندوق في الإشراف على مشروعاته وزيادة حضوره الميداني سيتيحان القيام بعمليات متابعة أفضل توقيتاً وأشد صرامة. وعلى ضوء ذلك، ستحاول إدارة الصندوق التعويض عن "إطالة سلسلة المتابعة" بزيادة فعالية استخدامها لترتيبات الإشراف المباشر ودعم التنفيذ والحضور القطري.

وضع تنفيذ توصيات التقييم حسب الموضوع

(كنسبة مئوية)

الموضوع	تنفيذ كامل	لم يحن وقته بعد	جار	تنفيذ جزئي	لم يبت به بعد	لا ينطبق	المجموع
اللامركزية	33	33	33				100
التحليل، الدراسات والبحوث إسهام واستشارة المستفيدين وأصحاب المصلحة	40	20	20	20			100
تصميم المشروع وصياغته	75		25				100
حوار السياسات	50	25	25				100
الحضور القطري	70		20			10	100
التمايز بين الجنسين	100						100
السلطات الحكومية	50	50					100
الموارد البشرية	50		50				100
البنى الأساسية		100					100
الابتكار وقابلية التوسع	50	38	13				100
إدارة المعرفة	50	20	30				100
إدارة الموارد الطبيعية	67		33				100
المنظمات	80		20				100
الشراكات	67	17	17				100
إدارة المشروع وتشغيله	80	20					100
القطاع الخاص والأسواق وتنمية المشروعات	57	14	29				100
التمويل الريفي	30	10	50	10			100
رصد وتقييم الآثار	23	38	15		8	15	100
الاستراتيجية	48	16	8	4	4	20	100
الإشراف	70	10				20	100
الاستدامة	75		25				100
التدريب وبناء القدرات	50	10	30		10		100
الاستهداف	40	30	30				100
المجموع	%54	%16	%20	%2	%2	%6	%100

مصادر الاستجابة لتوصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز

الاستجابة		البرنامج/المشروع/ البرنامج القطري المقيّم
على المستوى القطري/ المؤسسي	على مستوى المشروع	
التقييمات المرحلية		
مشروع تعزيز الأصول والأسواق وسياسات التنمية الريفية في المرتفعات الشمالية - تمت الموافقة عليه في ديسمبر/كانون الأول 2007		بيرو: مشروع تنمية منطقة بونو كوسكو كوريدور
تقييمات الإنجاز		
برنامج أصول المشروعات الريفية الصغرى: تعزيز الأصول والمساعدة التقنية ودعم الاستثمارات - تمت الموافقة عليه في سبتمبر/أيلول 2006		كولومبيا: برنامج تنمية المشروعات الريفية الصغرى
تمت المصادقة على برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية في سبتمبر/أيلول 2007	برنامج تنمية القطاع الزراعي - قيد التصميم برنامج دعم المشروعات الريفية الصغرى والصغيرة والمتوسطة - تمت الموافقة عليه في ديسمبر/كانون الأول 2006	جمهورية تنزانيا المتحدة: برنامج تنمية الري القائم على المشاركة
	مشروع تنمية الثروة الحيوانية (التنمية معلقة الآن) أما مشروع التنمية الريفية (فجار وتمت الموافقة عليه في أبريل/نيسان 2005)	جورجيا: مشروع التنمية الزراعية
	مشروع مبادرة الإنعاش والتنمية الزراعية الريفية - في ذخيرة المشروعات	منغوليا: مشروع تخفيف وطأة الفقر الريفي في أرهنغاي
	المشروع الثاني لإدارة الموارد الزراعية في مرتفعات كوردليبير - تمت الموافقة عليه في أبريل/نيسان 2008	النيجر: البرنامج القطري الخاص - المرحلة الثانية
		الفلبين: مشروع إدارة الموارد الزراعية في مرتفعات كوردليبير
تقييمات البرامج القطرية		
برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية - تمت الموافقة عليه في ديسمبر/كانون الأول 2007	برنامج التمويل الريفي - قيد التصميم برنامج التنمية المتكاملة في كيدال - تمت الموافقة عليه في ديسمبر/كانون الأول 2006	مالي
برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية - قيد الإعداد		المغرب
التقييمات على مستوى المؤسسة		
لا يقوم الصندوق حاليا بالسعي لرسم استراتيجيات إقليمية	تمت المصادقة على خطة الأنشطة الخاصة بالحضور القطري للصندوق في ديسمبر/كانون الأول 2007	الاستراتيجية الإقليمية للصندوق في آسيا والمحيط الهادي
تحديث سياسة التمويل الريفي في الصندوق - جار		البرنامج التجريبي للحضور الميداني سياسة التمويل الريفي في الصندوق

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

ملاحظات عامة:

- 1- يعتبر التقرير، على وجه الإجمال، جيد الإعداد، وهو يوفر استعراضاً مفيداً لتنفيذ التوصيات الواردة في 11 من أصل 14 تقييماً أُجري عام 2006. ومن المفهوم، إذا أخذنا بعين الاعتبار الأسباب الواردة في الفقرة 11 من الوثيقة، بأن الإبلاغ عن قيام الإدارة بمتابعة التقييمات الثلاث المتبقية لم يكن ممكناً في هذه المرحلة. على أية حال، وبما أن الاتفاق عند نقطة الإنجاز لهذه التقييمات الثلاث قد استكمل، أو أنه على وشك الاستكمال، يفترض أن تقوم الإدارة بالإبلاغ عن متابعة هذه التقييمات في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة للعام القادم.
- 2- يتضمن تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2008 استعراض 178 توصية مقارنة بـ 277 توصية في تقرير عام 2007. وهو يتضمن نسبة أعلى من التوصيات الاستراتيجية (74 في المائة عام 2008، مقارنة مع 53 في المائة عام 2007، و31 في المائة عام 2006)، الأمر الذي يعكس الجهود التي يبذلها مكتب التقييم لتقديم توصيات أقل عدداً وأكثر استراتيجية لكل تقييم من تقييماته.
- 3- من الهام بمكان البناء على الإدارة لاستجابتها في الوقت المناسب للاقتراحات التي تقدم بها مكتب التقييم العام الماضي على محتويات التقرير، وبخاصة وأن تقرير هذا العام يوفر أيضاً استعراضاً لمتابعة الإدارة للتوصيات الواردة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، كما يتضمن تقسيماً لمتابعة توصيات التقييم من قبل الشعب الإقليمية الخمس التابعة لدائرة إدارة البرامج. ويفترض أن تكون مثل هذه الإضافات قد غدت سمات معيارية لتقارير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة في المستقبل.
- 4- تركز الفقرة 5 من الموجز التنفيذي، والفقرة 90 من التقرير الرئيسي على أهمية بذل مكتب التقييم للجهود لضمان توازن استراتيجي أكبر لجهة تقييمات البرامج والبرامج القطرية التي يجريها. وهو يقترح برنامج تقييم متعدد السنوات يسهم في التطرق لهذه المسألة. وبهذا الصدد، ولأغراض الإحاطة، يرد فيما يلي توزيع التقييمات المجرى حسب الإقليم في الفترة ما بين 1993 و2007: أفريقيا الشرقية والجنوبية 16 في المائة؛ أفريقيا الغربية والوسطى 22 في المائة؛ آسيا والمحيط الهادي 24 في المائة؛ أمريكا اللاتينية والكاريبي 22 في المائة؛ الشرق الأدنى وشمال أفريقيا 13 في المائة؛ وغيرها من التقييمات 1 في المائة¹⁸.
- 5- وفي حين يوافق مكتب التقييم على الحاجة للترويج للتوازن الإقليمي لجهة التغطية التقييمية، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي قد لا تسمح بتحقيق هذا التوازن المطلوب في برنامج عمل التقييم لسنة من السنوات. فعلى سبيل المثال، قد تطرأ الحاجة لإيلاء الأولوية في سنة ما لإدراج عدد أكبر من

¹⁸ كما جرت عليه العادة في السابق، سيتابع مكتب التقييم تقديم مثل هذه البيانات في برنامج عمله السنوي وميزانيته السنوية التي تناقشها لجنة التقييم في دورتها في أكتوبر/تشرين الأول من كل عام.

التقييمات¹⁹ المرحلية للمشروعات بغض النظر عن الإقليم الجغرافي الذي ينتمي إليه المشروع قيد التقييم، أو لتقييم برنامج قطري لأغراض صياغة برنامج جديد للفرص الاستراتيجية القطرية للقطر المعني مباشرة بعد استكمال التقييم. وعلى الرغم من قولنا هذا، فإن مكتب التقييم يبذل جهوداً واعية لتحقيق التوازن الإقليمي في برنامج عمله السنوي سواء في اختياره لتقييم إنجاز مشروع محدد أو لوضع أولويات إجراء تقييمات للبرامج القطرية. وأخيراً، وكما حدده تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، وكما قرره المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2007، يعكف مكتب التقييم على صياغة برنامج عمل دوار لمدة 3 سنوات للفترة 2009-2011. وستتم مناقشة نسخة أولية من هذه الوثيقة من قبل لجنة التقييم والمجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2008. وبناء على ما سيتقدمان به من تعليقات وتوجيهات، سيتم عرض الوثيقة النهائية على المجلس للمصادقة عليها في دورة ديسمبر/كانون الأول 2008.

6- كما يركز التقرير أيضاً على الحاجة لجهود مستمرة لتحديد الأسباب التقريبية للأداء، خلال التقييم، بحيث يتم أخذ سياق التطبيق بعين الاعتبار في التوصيات. وبصورة مشابهة، يعتبر التقرير أنه من الهام أن يستمر مكتب التقييم في تكريس اهتمامه لتقدير أداء نظم الرصد والتقييم، والتدريب وبناء القدرات وإدارة الموارد الطبيعية، حيث تحظى هذه القضايا بقدر أكبر من الاهتمام في التقييمات الجارية. كما أنها ستكون إلى حد كبير من بين أهم الخصائص الأساسية لدليل التقييم الجديد الذي يعكف مكتب التقييم على إعداده وستتم مناقشته قبيل إضفاء اللمسات النهائية عليه مع لجنة التقييم في دورتها المنعقدة في نوفمبر/تشرين الثاني 2008.

7- ويتضمن تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2008، استجابة للتقييم على المستوى المؤسسي للبرنامج التجريبي للحضور الميداني أساساً، عدة فقرات (مثل الفقرات من 55-57) عن الجهود الهامة التي تبذلها الإدارة لتعزيز الحضور القطري للصندوق. وتؤكد النتائج المنبثقة عن تقييمات البرامج القطرية المجرأة مؤخراً (مثل أثيوبيا ونيجيريا وباكستان) والتي سيتم اختبارها في تقرير العام المقبل عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، مجدداً أهمية الحضور القطري لتعزيز الفعالية الإنمائية للصندوق. ولكن وفي الوقت نفسه، فإن هذه النتائج توضح الحاجة لأن يخصص الصندوق قدراً أكبر من الموارد للحضور القطري، وضمان تفويض أكبر بالصلاحيات، والنظر في إدخال حزم تعاقدية وتعويضية أكثر جذبا للموظفين المنخرطين في الحضور القطري.

اعتبارات للنظر فيها في المستقبل

8- أولاً، توفر الفقرات من 78 إلى 85 من التقرير معلومات عن متابعة توصيات التقييم بشأن الابتكار. إلا أن الحاجة ماسة للمزيد من التحليل للفرص والمعوقات ذات الصلة بالتكرار وتوسيع نطاق الابتكارات التي جرت تجربتها بنجاح. وسيتضمن التقييم الحالي على مستوى المؤسسة لقدرة الصندوق على الترويج للابتكارات المناصرة للفقراء تقديراً لهذه القضايا ولغيرها مما له صلة بجدول أعمال الصندوق بشأن الابتكار.

9- ثانياً، لا بد من العثور على الطرق والأساليب لضمان متابعة الحكومات لتوصيات التقييم في الوقت المحدد لها (يقول تقرير هذا العام أن 45 في المائة من التوصيات الموجهة إلى الحكومات قد تم تنفيذها بالكامل).

¹⁹ وهي الزامية بموجب سياسة التقييم في الصندوق وقبل أن تتمكن الإدارة من المضي في تصميم مرحلة لاحقة.

ويمكن استخدام المزيد من انخراط الصندوق في الإشراف المباشر ودعم التنفيذ وحضوره القطري للمتابعة مع السلطات الحكومية. علاوة على ذلك، يقترح القيام باستعراض لوضع تنفيذ توصيات التقييم كبنء في تعريف مهام جميع بعثات الصندوق المعنية بتقييمات المشروعات و/أو البرامج القطرية إلى أن يتم تنفيذ جميع التوصيات بصورة ملائمة.

10- ثالثاً، يبلغ التقرير عن تنفيذ توصيات التقييم على أساس ست فئات وهي: متابعة كاملة، لم يحن وقته بعد، جار، جزئي بانتظار التنفيذ ولا ينطبق. ويندرج عدد كبير من التوصيات (حوالي 40 في المائة) ضمن الفئات لم يحن وقته بعد، جار، وجزئي وبانتظار التنفيذ، وبالتالي وللتأكد من أن تحظى هذه التوصيات بالمتابعة الكاملة في نهاية المطاف، يقترح على تقارير تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة المستقبلية ما يلي:

(أ) تقدير الالتزام بالتنفيذ عندما تكون استراتيجية رئيسية أو نشاط إنمائي في مشروع ما مما له علاقة مباشرة بالتقييم المعني قد استكمل بالفعل، حتى وإن كان ذلك يعني ضمناً تأجيل التقدير إلى تاريخ لاحق. ويجب اتخاذ قرار تأجيل الإبلاغ عن تقييم ما بصورة مشتركة بين مكتب التقييم وإدارة الصندوق؛

(ب) إدخال وضع تنفيذ توصيات التقييم كبنء في تعريف مهام جميع بعثات الصندوق، كما نصت عليه الفقرة 10.

11- يركز المقطع الأخير من التقرير (الفصل الخامس) على التوصيات والنتائج. ولعله من المفيد في التقارير المستقبلية أن يتم تقسيم هذا المقطع إلى جزئين، بحيث يتم التفريق بوضوح بين النتائج والتوصيات (على سبيل المثال، تتضمن الفقرتان 89 و90 من تقرير هذا العام مزيجاً من الاثنين معاً).

