

Document: EB 2008/95/R.52
Agenda: 18
Date: 12 November 2008
Distribution: Public
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

التقرير السنوي عن ضمان الجودة في مشروعات وبرامج الصندوق

المجلس التنفيذي - الدورة الخامسة والتسعون
روما، 15-17 ديسمبر/كانون الأول 2008

للاستعراض

مذكرة إلى السادة المدراء التنفيذيين

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للاستعراض.

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

Kanayo F. Nwanze

نائب رئيس الصندوق

رقم الهاتف: +39 06 5459 2518

البريد الإلكتروني: k.nwanze@ifad.org

Chitra Deshpande

مسؤول برنامج ضمان الجودة

رقم الهاتف: +39 06 5459 2658

البريد الإلكتروني: c.deshpande@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

- 1 أولاً - مقدمة
- 2 ثانياً - النتائج العامة لضمان الجودة في عام 2008
- 5 ثالثاً - تقديرات الجودة عند الإدراج
- 6 رابعاً - جوانب التصميم التي ما زالت في حاجة إلى تحسينات

الملاحق

- 9 الملحق الأول - عملية ضمان الجودة
- 14 الملحق الثاني - قائمة بمشروعات ومراجعي ضمان الجودة

التقرير السنوي عن ضمان الجودة في مشروعات وبرامج الصندوق

أولاً - مقدمة

1- هذا التقرير السنوي الأول عن ضمان الجودة في مشروعات وبرامج الصندوق ينقسم إلى أربعة أقسام. ويتضمن هذا القسم عرضاً موجزاً لعملية ضمان الجودة التي أقرتها الإدارة باعتبارها الخطوة النهائية في نظام تعزيز الجودة الذي أدخله الصندوق مؤخراً. ويرد مزيد من التفاصيل عن هذه العملية الجديدة في الملحق الأول. ويعرض القسم الثاني النتائج العامة لاستعراض ضمان الجودة في 30 عملية خلال عام 2008. ويتضمن القسم الثالث تقييماً لتقديرات الجودة عند الإدراج في ذخيرة المشروعات لهذا العام باستخدام مؤشرات إطار قياس النتائج. ويحدد القسم الرابع مجموعة من قضايا التصميم المنبثقة عن عملية ضمان الجودة التي سنتناولها في عام 2009 على الرغم من أن الإطار الزمني المحدد لإعداد المشروعات يجعل من غير المرجح تحقيق نتائج ملموسة قبل عام 2010.

2- واستناداً إلى توصيات التقرير الذي صدر في سبتمبر/أيلول 2005 بشأن التقييم الخارجي المستقل للصندوق فإن خطة العمل تلزم الصندوق بتدعيم إجراءات تعزيز الجودة الداخلية وكفالة انطلاق المشروعات الممولة بالقروض والمنح من أفضل المعرفة بشأن القضايا الأساسية المرتبطة بالحد من الفقر الريفي.¹ وفي إطار جهود تعزيز جودة العمليات، قام الصندوق مؤخراً بتعزيز إجراءات تحسين واستعراض الجودة. ويشمل ذلك إدخال عوامل النجاح الرئيسية، ونموذج تقييم الإدارة، وترشيح لجنة الاستعراض التقني. واستكمالاً للعملية المحسنة لتعزيز الجودة وتحت الإشراف المباشر من دائرة إدارة البرامج، فإن عملية ضمان الجودة التي تم وضعها تقتضي قيام مكتب نائب رئيس الصندوق بمراجعة تصميمات المشروعات كخطوة نهائية قبل المضي قدماً في مفاوضات القرض والعرض على المجلس التنفيذي.²

3- وتجري استعراضات ضمان الجودة ثلاث مرات سنوياً (في فبراير/شباط، ويونيو/حزيران، وأكتوبر/نشرين الأول)، ويستغرق كل استعراض أسبوعين تقريباً. وسعيًا نحو تبسيط العملية وتخفيض التكاليف وضمان قدرة الصندوق على تعيين خبراء من ذوي الكفاءة العالية، فإن عملية ضمان الجودة تستفيد من المراجعين الموجودين في روما فضلاً عن الخبراء من جميع أنحاء العالم الذين يشاركون في العملية عبر الهاتف. وأثبت هذا النهج فعاليته وانخفاض تكلفته، وتنتج النية نحو مواصلة السير على نفس المنوال خلال السنة المقبلة. وشارك حتى الآن في العملية ما مجموعه ثمانية مراجعين (انظر الملحق الثاني). وكان هؤلاء المراجعون يشغلون من قبل مناصب في الإدارة العليا ويتمتعون بخبرة تتراوح بين 20 و40 عاماً من العمل في تجهيز المشروعات وتنفيذها في البلدان النامية لصالح وكالات الأمم المتحدة، والبنك الدولي، ووكالات المعونة الثنائية. وتم تعيين هؤلاء المراجعين على أساس خبرتهم الواسعة في العمل في بلدان المشروعات وما يتمتعون به من قدرات لغوية، حيث يصدر الكثير من وثائق

¹ تعزيز جودة تصميم المشروعات في الصندوق - خطوط توجيهية للاستعراض الداخلي للمشروعات، دائرة إدارة البرامج، ديسمبر/كانون الأول 2007.

² ضمان الجودة في الصندوق - خطوط توجيهية لوظيفة وعملية ضمان الجودة، ديسمبر/كانون الأول 2007.

المشروعات باللغتين الفرنسية والأسبانية فضلاً عن الإنجليزية. ولا يضم المراجعون حالياً سوى امرأة واحدة ومراجعين اثنين من البلدان النامية في أفريقيا وأمريكا اللاتينية. ويتركز الهدف على زيادة عدد النساء المراجعات وعدد المراجعين من البلدان النامية في الدورات المقبلة لضمان الجودة.

4- ومن الدروس الأخرى المستفادة من عملية هذا العام أن اقتصار الاستعراضات على ثلاث مرات سنوياً لا يتيح وقتاً كافياً لتغطية جميع المشروعات، وبخاصة المشروعات المقرر عرضها على المجلس التنفيذي لاستعراضها في سبتمبر/أيلول وديسمبر/كانون الأول. ولذلك فقد تم الأخذ بعملية متجددة يمكن من خلالها، إضافة إلى الاستعراضات السنوية الثلاثة، استعراض جودة المشروعات كلما كانت جاهزة. وخضع هذا العام ما مجموعه خمسة مشروعات للاستعراضات المتجددة، ومن المتوقع ازدياد العدد في عام 2009.

ثانياً - النتائج العامة لضمان الجودة في عام 2008

5- عُرض ما مجموعه 30 مشروعاً (للتفاصيل انظر الملحق الثاني) على ثلاث دورات منفصلة لضمان الجودة هذا العام. وتم استعراض ثلاثة مشروعات في دورة فبراير/شباط، وأحد عشر مشروعاً في دورة يونيو/حزيران، وأحد عشر مشروعاً خلال دورة أكتوبر/تشرين الأول. وجرى استعراض ضمان جودة خمسة مشروعات خلال الأشهر التي تخللت تلك الدورات. ومن بين المشروعات الخمسة، كان هناك مشروع واحد يعتبر من السابق لأوانه استعراض ضمان جودته وأُعيد إلى تعزيز الجودة. وفيما يلي موجز بنتائج عام 2008:

الجدول 1

نتائج استعراض ضمان الجودة لعام 2008

النسبة المئوية لمجموعة المشروعات	عدد المشروعات	فئات المشروعات النهائية
30	9	• مشروعات جاهزة لإدخال تعديلات ثانوية عليها
60	18	• مشروعات جاهزة للمضي قدماً رهناً بضمانات إضافية خلال مفاوضات القروض و/أو تعديلات/استعراضات أخرى خلال التنفيذ
10	3	• مشروعات تتطلب تغييرات جوهرية يترتب عليها تأخير في عرضها على المجلس التنفيذي
0	0	• مشروعات تم شطبها من البرنامج الإقراضي بسبب عدم ملاءمة تصميمها

6- وكما يتضح من النتائج المذكورة أعلاه فقد تبين أن ثلث المشروعات مصممة تصميماً سليماً ولا تتطلب سوى تغييرات ثانوية في التصميم/طريقة العرض قبل المضي قدماً في مفاوضات القرض وعرضها على المجلس التنفيذي لاستعراضها. واعتبر أن ثلثي المشروعات سليم من الناحية الأساسية بعد تحديد القضايا والتوصيات التالية:

(أ) التماس ضمانات إضافية أثناء مفاوضات القرض؛

- (ب) اتخاذ إجراءات محدّدة خلال السنة الأولى من التنفيذ؛
- (ج) إجراء استعراضات/تقييمات إضافية لمعالجة الجوانب المتعلقة بالتصميم خلال السنتين الأوليين من التنفيذ أو في إطار استعراض منتصف المدة.

وتوحي هذه النتائج إجمالاً بأن عملية تعزيز الجودة تحقق الأثر المرجو على جودة المشروعات.

7- وتبيّن أن ثلاثة مشروعات تشوبها عيوب في التصميم بحيث تتطلب مزيداً من البحث وتبسيط التصميم قبل المضي قدماً في عرضها على المجلس التنفيذي للنظر فيها. وأجريت أعمال ميدانية إضافية في حالة النيجر وجمهورية الكونغو الديمقراطية لتعديل التصميم بما يتماشى مع توصيات ضمان الجودة. وبعد إجراء أنشطة التصميم الإضافية، اعتمد مشروع النيجر نموذجاً يسير عليه البنك الدولي وترتيبات سيتم على أساسها تنفيذ مشروعات الصندوق والبنك الدولي بالتوازي، بينما تم تبسيط مشروع جمهورية الكونغو الديمقراطية وجرى استبعاد عدد من مكوناته. وأعيد عرض كلا المشروعين على استعراض ضمان الجودة حيث تبيّن أنهما أصبحا جاهزين للمفاوضات والعرض على دورة المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول.

8- وتبيّن أن مشروعاً ثالثاً في الهند يعاني قصوراً شديداً في تصميمه بحيث لا يمكن عرضه على استعراض ضمان الجودة تمهيداً لعرضه على دورة ديسمبر/كانون الأول. ولذلك فقد أعيد المشروع حتى يخضع لاستعراض إضافي لتعزيز الجودة أو استعراض ممتد من فريق إدارة البرنامج القطري لتقييم مدى اكتمال تصميمه قبل استعراض ضمان الجودة تمهيداً لعرضه على دورة المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان.

9- وبالنظر إلى الاستعراضات المكثفة لتعزيز الجودة قبل عرض المشروعات على استعراض ضمان الجودة فلا غرابة في عدم شطب أي مشروع في مجموعة هذا العام من البرنامج الإقراضي. على أن اتباع ممارسة جديدة في عرض المشروعات على استعراض تعزيز الجودة في المراحل الأولية للتصميم قد يزيد من عدد المشروعات التي تعاد لإجراء استعراضات إضافية لتعزيز جودتها.

الدول الهشة

10- ينفذ الكثير من المشروعات هذا العام في البلدان الهشة أو في المناطق المتخلفة أو المهملة في كثير من الأحيان في الدول الأعضاء، ولذلك فإن تلك المشروعات تستجيب بشكل طيب للهدف العام للصندوق والمتمثل في الحد من الفقر. وهذه المشروعات تتجسّد ملامتها القوية في فوائد ربما تكون كبيرة، كما تتطوي على مخاوف كبيرة إزاء مخاطر عدم تحقيق الأهداف الإنمائية. على أن تلك المخاطر تعتبر مقبولة في ضوء الأهداف الاستراتيجية للصندوق. وعلى الرغم من الملاءمة الكبيرة التي تتسم بها تلك المشروعات فإن إجراء تقييم مسبق لاحتمالات تحقيقها للأهداف الإنمائية المحدّدة سيسمح بتوجيه مزيد من الاهتمام والموارد للمشروعات التي يتبيّن أنها محفوفة بمخاطر كبيرة. وتحقيقاً لتلك الغاية فإن مراجعي ضمان الجودة، بالإضافة إلى تركيزهم على جودة التصميم، يقدمون أفضل تقديراتهم لاحتمالات تلبية كل مشروع لأهدافه الإنمائية.³

³ باستخدام نهج مشابه للتنبؤ بالنتائج أثناء تقديرات الجودة عند الإدراج فإن فريق ضمان الجودة في البنك الدولي قارنها بالتقييمات النهائية التي أجراها فريق التقييم المستقل وخلص إلى أن أعضاء الفريق قد حالفهم الصواب في نحو 90 في المائة من الحالات.

11- ومن المحتمل، استناداً إلى توقعات المراجعين، أن يحقق 23 من المشروعات أهدافها الإنمائية، مما سيسفر عن نتيجة مرضية عموماً بنسبة 77 في المائة. ويمكن التنبؤ بأن تلك التوقعات المسبقة تقل قليلاً عن استنتاجات التقييم اللاحق الذي أجراه مكتب التقييم للفعالية للفترة 2002-2007⁴ والتي أشارت إلى تحقيق مستوى من الفعالية بنسبة 83 في المائة (وهو ما وصفه مكتب التقييم بتحقيق النتائج المحددة للمشروع).⁵

تصميم المشروعات المعقدة

12- إحدى الملاحظات الأساسية التي أبدأها مراجعو ضمان الجودة مراراً تتعلق بتصميم المشروعات المعقدة والأهداف الطموحة بشكل واضح فيما يتعلق بالظروف القطرية والقدرة على التنفيذ. ويتوافق ذلك إلى حد كبير مع تعليق مكتب التقييم الذي جاء فيه أن "المشروعات المدعومة من الصندوق في الدول الهشة متمايزة بدرجة غير كافية، وطموحة للغاية، ومفرطة في التصميم، وتفتقر إلى الدعم الكافي أثناء التنفيذ. والتحليل السياسي/الاقتصادي محدود أو مهمل."⁶ ومن الواضح أن التصميمات المعقدة التي تستخدم المقاس الواحد الذي يناسب جميع المشروعات قد أضافت للنتائج النهائية مخاطر لا مسوغ لها في مشروعات الصندوق في الماضي، وقد أسهم ذلك في الاستنتاجات التي خلص إليها مكتب التقييم فيما يتعلق بمستوى استهداف مشروعات الصندوق. وقد أظهر آخر تقرير سنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق أن 48 في المائة من المشروعات التي قيمها المكتب والتي أغلقت ما بين عامي 2002 و 2007 كانت مستدامة، ولكنه أشار أيضاً إلى تحسينات ثابتة في تصنيفات الاستدامة على مدى العامين الماضيين حيث حظي 53 في المائة من المشروعات المقيمة عام 2006 بتصنيف مرضٍ، وازداد العدد ليصل إلى 67 في المائة عام 2007. إلا أن المشروعات قيد التصميم حالياً بحاجة لأن تولي عناية أكبر للقضايا المتعلقة بالتعقيد والاستدامة. وسيتم إيلاء انتباه أكبر لهذه المسائل في استعراضات تعزيز الجودة وضمن الجودة المستقبلية.

فعالية عملية تعزيز الجودة

13- يمكن قياس فعالية عملية تعزيز الجودة استناداً إلى استنتاجات ضمان الجودة. وعند موازنة الأمور يتبين وجود إشارات واضحة تدل على أن عملية تعزيز الجودة تؤثر تأثيراً إيجابياً على نوعية التصميم وتوفر دعماً فعالاً لفرق التصميم. وتحظى الجوانب الفنية على وجه الخصوص، فيما يبدو، على اهتمام كافٍ خلال تلك الاستعراضات، شأنها في ذلك شأن الجوانب المرتبطة بالفقر، والتميز بين الجنسين، والاستهداف، والبيئة. وتشمل الجوانب المرضية بدرجات أقل في تعزيز الجودة التي حددتها استعراضات ضمان الجودة لهذا العام ما يلي:

(أ) ينبغي في توصيات المراجعين التي تنتم في كثير من الأحيان بالتعميم المفرط والافتقار إلى الطابع التوجيهي، توخي مزيد من الدقة وإعطاء فريق التصميم فكرة أوضح عن الأمور التي يتعين القيام بها؛

⁴ تقييم الفعالية الذي يجريه مكتب التقييم هو أقرب مؤشر متاح للمقارنة بدرجات النتائج الإنمائية المستخدمة هنا والتي يستخدمها فريق التقييم المستقل في البنك الدولي.

⁵ الجدول 8 نقلاً عن الوثيقة EC 2008/53/W.P.2، التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق المقيمة في عام 2007.

⁶ الإطار 8 نقلاً عن الوثيقة EC 2008/53/W.P.2، التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق المقيمة في عام 2007.

- (ب) التركيز الشديد على الامتثال لسياسات الصندوق وجوانبه التقنية مع عدم التركيز الكافي على ملاءمة النهج الشامل المقترح، وترتيبات التنفيذ، وتعقد المشروعات، والتأزر بين مختلف العناصر، وتعبئة القطاع الخاص واحتمالات تحقيق الأهداف الإنمائية؛
- (ج) أضاف فريق التصميم في عدد من المناسبات عنصراً أو أدخل تغييرات رئيسية على نهج المشروع بدون إخضاعها لاستعراض لتعزيز الجودة؛
- (د) خضع ما لا يقل عن ثلاثة مشروعات لاستعراض تعزيز الجودة في مرحلة تحديد المفاهيم قبل وضع تفاصيل المشروع بالكامل، مما حد بصورة خطيرة من فائدة استعراض الفريق وتوصياته؛
- (هـ) عندما تتطلب توصيات تعزيز الجودة بحثاً ميدانياً إضافياً كبيراً فإن قيود الميزانية تكون دافعاً وراء الاتجاه نحو تأخير العمل الإضافي حتى مرحلة التنفيذ أو تجاهل التوصيات بكل بساطة في بعض الأحيان؛
- (و) التركيز المفرط على الامتثال لعوامل النجاح الرئيسية في الصندوق.

ثالثاً - تقديرات الجودة عند الإدراج

14- في إطار عملية ضمان الجودة، قام المراجعون أيضاً بتقييم كل مشروع استناداً إلى أربعة من مؤشرات إطار قياس النتائج. وتبين الاستنتاجات الواردة في الجدول 2 أن جميع تقديرات الجودة عند الإدراج قياساً على المؤشرات الأربعة لإطار قياس النتائج تبلغ عموماً مستويات مرضية نوعاً ما. وعلى مستوى المشروعات الفردية، حصل 80 في المائة من جميع المشروعات على تقدير مرضٍ إلى حد ما على الأقل أو على تقدير أفضل، ولكن ستة مشروعات كشفت عن تقديرات متدنية. وبالنظر إلى صغر حجم العينة فمن السابق جداً لأوانه إصدار أي حكم قاطع بشأن فائدة هذه الأداة. على أن التقدير الأولي يبين أنه على الرغم من أن تلك المؤشرات تعطي فكرة واضحة عن امتثال المشروعات للأهداف الاستراتيجية للصندوق فإنها تدل بقوة على النتائج الإنمائية المتوقعة ومدى استدامتها. وأثناء إدخال تقديرات الجودة عند الإدراج استناداً إلى مؤشرات إطار قياس النتائج في الخطوط التوجيهية لضمان الجودة تم الاتفاق على تقييم فعاليتها. وقد يسفر الاستعراض الجاري حالياً عن بعض التحسينات الأخرى التي سيتم إبلاغها للمجلس التنفيذي في تقرير السنة المقبلة.

الجدول 2

تقديرات الجودة عند الإدراج

مؤشرات إطار قياس النتائج	الوصف	متوسط التقديرات	تقديرات مرضية أو أفضل (أ) (النسبة المئوية)
المؤشر 1	فعالية المجالات المواضيعية	4.5	87
المؤشر 2	الأثر المتوقع على تدابير الحد من الفقر	4.6	87
المؤشر 3	الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق	4.4	83
المؤشر 4	استدامة الفوائد	4.4	80
التقدير العام		4.5	80

(أ) تقديرات الجودة عند الإدراج تستند إلى مقياس من 1-6 درجات، حيث تمثل الدرجة 1 تقديراً غير مرضٍ بدرجة كبيرة، والدرجة 6 تمثل تقديراً مرضياً بدرجة كبيرة. وتشير النسبة المئوية إلى عدد المشروعات التي تحصل على تقدير 4 أو أفضل من مجموع عدد المشروعات.

رابعاً - جوانب التصميم التي ما زالت في حاجة إلى تحسينات

15- على الرغم من الاستنتاجات المواتية التي توصل إليها استعراض هذا العام، فإن هناك عدداً من جوانب التصميم التي من الممكن مواصلة تحسينها. وسيتم توجيه عناية كبيرة لتلك الجوانب الواردة أدناه خلال عمليات تعزيز الجودة وضمان الجودة في السنة المقبلة.

16- **الجوانب الاستراتيجية لتصميم المشروعات.** تعتبر القضايا الاستراتيجية من قبيل الترتيبات المؤسسية، وتعدّ المشروعات، واستراتيجيات تعبئة القطاع الخاص، جوانب في حاجة إلى تعزيز. وفي حين أن هذه الجوانب ستتحسّن لا محالة بعد إدخال برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج وزيادة تكثيف استعراضات تعزيز الجودة فإن هناك الكثير الذي يتعيّن القيام به، وبخاصة في ظل تأثير جوانب الضعف التي تشوب تلك المجالات على استدامة المشروعات. ويمثّل برنامج تنمية القطاع الزراعي في جمهورية تنزانيا المتحدة أحد الأمثلة الجيدة على استعراضات تعزيز الجودة التي تتصدى للجوانب الاستراتيجية لتصميم المشروعات. وقد أسفر استعراض تعزيز الجودة عن إدخال تغييرات جذرية على تصميم المشروع، وأقرّت عملية ضمان الجودة بسهولة المُنتج النهائي باعتباره تصميمًا مجدياً وقابلاً للتنفيذ. وأكدت تجربة تنزانيا أهمية التصدي للجوانب الاستراتيجية في تصميم المشروعات الممولة بالاشتراك مع الجهات المانحة الأخرى التي قد يكون لها جدول أعمال مختلف نوعاً ما.

17- **تعدّد المشروعات.** كما جاء من قبل فإن الشاغل المشترك الذي أعرب عنه مراجعو ضمان الجودة (الذين يؤيدون في كثير من الأحيان القضايا المحدّدة خلال استعراض تعزيز الجودة) يرتبط بتعدّد المشروعات والطموح المفرط في الأهداف المتعلقة بالقدرة على التنفيذ والظروف القطرية. وغالباً ما يظهر التعدّد في العدد الكبير من العناصر الأساسية والعناصر الفرعية، واتباع نهج سلاسل القيمة الذي يتطلب كمّاً هائلاً من التقييمات التحليلية المسبّقة، والعودة إلى نهج التنمية الريفية المتكاملة الذي فقد حالياً جانباً من مصداقيته. وبالنظر إلى الارتباط بين تلك العيوب وبين استدامة المشروعات على الأجل الطويل فسوف يتم إيلاء عناية كبيرة لها خلال عمليات تعزيز الجودة وضمان الجودة.

18- **الأطر المنطقية والنتائج الإنمائية.** تشمل جميع المشروعات الممولة من الصندوق إطاراً منطقياً، ولكن القليل منها يشمل أهدافاً إنمائية واضحة وما يقابلها من مؤشرات النتائج النهائية والمتوسطة لتتبع النقص المحرّر في تحقيق الأهداف، بما في ذلك الأهداف المرتبطة بجدول أعمال الصندوق بشأن العمل لصالح الفقراء والتمايز بين الجنسين. وسوف تحقق عمليات تعزيز الجودة وضمان الجودة، وكذلك التقييم النهائي للمشروعات الذي يجريه مكتب التقييم، فائدة أكبر إذا شمل التصميم تحديداً أوضح للنتائج الإنمائية والمؤشرات المتوسطة والنهائية المستخدمة في قياس درجة تحقيق تلك النتائج. ومن المقترح استخدام النتائج الإنمائية وما يرتبط بها من مؤشرات في السنة المقبلة، وسيتم تقديم التدريب للموظفين على إعداد الأطر المنطقية واستخدامها. وكما جاء من قبل فإن ذلك من المتوقّع أن يساعد أيضاً على تحديد المشروعات المحفوفة بالمخاطر التي في حاجة إلى اهتمام خاص أثناء التنفيذ.

19- **الرصد والتقييم.** لوحظ في استخدام الأطر المنطقية وجود عيوب تتعلق بترتيبات الرصد والتقييم مما كان له أثره في عدم اجتذاب تأييد الجهات المقترضة (وهو بلا شك يرجع جزئياً إلى أنها لم تكن ترتبط بشكل سليم بنظام الرصد والتقييم الوطني). وفي غياب ذلك النظام وتلك المؤشرات سيكون من الصعب على الموظفين والمدراء مراعاة الحاجة إلى تدابير إصلاحية أثناء التنفيذ. كما سلّطت استعراضاتنا الضوء

على كثير من الحالات التي لا تتاح فيها البيانات الأساسية ومؤشرات نظام قياس النتائج والأثر عند الإدراج في ذخيرة المشروعات، وبالتالي يجب جمعها أثناء التنفيذ. ولا يحد ذلك فقط من قدرة استعراض ضمان الجودة على تقييم سلامة الأهداف المعلنة واحتمالات تحقيقها، بل إن تلك التأخيرات تحد أيضاً من قدرة السلطات المنفذة على رصد وتقييم التقدم المحرز في تحقيق الأهداف الإنمائية.

20- **مشاركة القطاع الخاص.** يكشف العديد من المشروعات هذا العام عن ضعف مستمر في تحديد وتعريف النهج العملية إزاء عناصر إدرار الدخل/تنظيم المشروعات، وتعبئة القطاع الخاص لأداء دور هادف، وإرساء شراكات بين القطاعين العام والخاص. وفي حين أن هذه المشروعات تسعى إلى الأخذ بنهج قائم على الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بما في ذلك استخدام سلاسل القيمة، فإن طرق تحقيق تلك الأهداف تتطلب مزيداً من التحسين والتحليل. كما أن ثمة حاجة إلى زيادة فعالية استخدام استراتيجيات المشاركة الفعالة من القطاع الخاص في الأنشطة التي تراعي مصالح الفقراء. وخلال الأشهر المقبلة، ستبحث دائرة إدارة البرامج ببعض التفصيل عدداً من النماذج الناجحة لتدخلات القطاع الخاص التي تستخدمها الجهات المانحة الأخرى. وتشمل تلك النماذج مشروع الأنشطة الصغرى والصغيرة والمتوسطة الذي تموله الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في كمبوديا، وبرنامج كاتاليسست الذي تموله إدارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة وجهات مانحة أخرى في بنغلاديش، ومبادرة تنمية الأعمال التجارية الزراعية الصغيرة التي تمولها الوكالة الأسترالية للتنمية الدولية في إندونيسيا ولم تثبت حتى الآن جدواها. وهذه المشروعات تكشف عن مستوى الجهود المبذولة في اتباع نهج استراتيجي لتعبئة القطاع الخاص. وعلى أساس هذا الاستعراض سيتم تحديد نهج أدق في العمليات المقبلة.

21- **الترتيبات المؤسسية.** سعياً نحو تحسين آفاق النجاح في تحقيق النتائج، يُسند العديد من مشروعات هذا العام المسؤولية الشاملة عن تنسيق أنشطة المشروعات إلى وزارات غير وزارة الزراعة (مثل وزارات الصحة، والأمن الداخلي والخارجي، وتسجيل الأراضي)، سواءً تلبية لقرار حكومي أو بسبب ما تتمتع به تلك الوكالات من قدرة على التنفيذ أقوى مما لدى وزارة الزراعة. ومن خلال الأخذ بذلك النهج المرن في اختيار الوكالة المنفذة لتلك المشروعات فإن الصندوق يساهم في تحسين آفاق التنفيذ السريع والسلس. ويجب في الوقت ذاته، مراعاة الاستدامة على الأجل الطويل حالما يتم إنجاز المشروع وينتهي دور الوكالة المنفذة في الأنشطة. وعند تصميم المشروعات المقبلة سيزداد الاهتمام بالاستدامة على وجه العموم، وأثر الترتيبات المؤسسية على الاستدامة بشكل خاص. ويرتبط بذلك مسألة تقييم القدرات المؤسسية. وهناك الكثير الذي يتعين القيام به في مرحلة تصميم المشروعات لتقييم قدرة الوكالات على التنفيذ والخروج بتدابير تصحيحية مجدية لبناء قدراتها. وسيتم إيلاء اهتمام كبير بشكل خاص لهذه المسألة في استعراضات ضمان الجودة المقبلة.

22- **بناء القدرات.** كما جاء من قبل فإن الكثير من مشروعات الصندوق يقع في الدول الهشة و/أو المناطق الأقل حظاً حيث تتدنى القدرة على التنفيذ بدرجة كبيرة. ولذلك فإن بناء المؤسسات يمثل جانباً بالغ الأهمية في تلك المشروعات، ولكن استعراضات ضمان الجودة بيّنت أن هناك افتقاراً إلى جهود بناء القدرات في بعض الحالات. ويتمثل أحد العوامل المهمة لسلامة التنفيذ إعطاء الأفضلية في كثير من الأحيان إلى متعهدي القطاع الخاص باعتبارهم العناصر الرئيسية للتنفيذ. وعلى الرغم من أن ذلك يساعد على بناء قدرة القطاع الخاص فإنه لا يوفر المساعدة الضرورية للوكالات الحكومية. ومن الواضح أن

هناك مجالاً لتحسين استراتيجيات بناء القدرات في المشروعات، وسيتم توجيه مزيد من الاهتمام لهذه المسألة في استعراضات ضمان الجودة المقبلة.

23- **التوريد والإدارة المالية.** على الرغم من وجود اتفاق عام على أن الصياغة السليمة وفي الوقت المناسب لجوانب التوريد والإدارة المالية تساعد على تسريع وتيرة التنفيذ، فإن الكثير من جوانب التصميم والتخطيط ذات الصلة لا تجري إلا بعد السنة الأولى من التنفيذ. وبالنظر إلى أن تقليص التأخير في التنفيذ يفيد عملاءنا ويساعد كذلك على تحقيق أغراض الصندوق فسوف تُبذل كل الجهود الممكنة للتهوض بتلك الجوانب خلال السنة المقبلة.

24- **التسيير ومكافحة الفساد.** على النقيض من الممارسات الناشئة المعمول بها في البنك الدولي والمصارف الإنمائية الإقليمية حيث يزداد الاهتمام بالتسيير ومكافحة الفساد، فإن الاهتمام محدود بتلك القضايا أثناء تصميم المشروعات الممولة من الصندوق. وسوف نسعى إلى تنفيذ تدابير أقوى عند اللزوم لدعم المشروعات في البلدان التي يزداد فيها خطر الفساد.

25- **تقدير المخاطر.** في إطار الممارسات المعمول بها حالياً فإن المخاطر تمثل مدى قوة معدل العائد الاقتصادي بالنسبة للعجز في الفوائد أو الزيادات في التكاليف مع التركيز على تقدير ورصد الأثر المحتمل للتأخيرات، وتجاوز التكاليف المقررة، وانخفاض العائدات إلى ما دون المستوى المتوقع. ولذلك فإن التركيز ينصب على تحسين موثوقية تقديرات معدلات العائد بدلاً من التخفيف من المخاطر. على أن المطلوب هو توسيع تحليل المخاطر ليشمل المخاطر المرتبطة بإخفاق السياسات وعدم التيقن السياسي، والقدرة المحدودة على التنفيذ، والعقبات السياسية التي تتطلب نهجاً مختلفة وتركيزاً على التدابير الوقائية والعلاجية الملزمة للتخفيف من المخاطر التي ينبغي تحديدها أثناء إعداد المشروع وتنفيذه.

26- **ترتيبات الإشراف.** أوصى استعراض ضمان الجودة في عدد من المشروعات بإعداد خطة مفصلة للإشراف خلال السنتين الأوليين من التنفيذ لتحديد ترتيبات تنسيق الإشراف مع جميع الشركاء وكفالة تدبير الموارد الكافية للسماح بالإشراف الدقيق والمتواصل. وتعالج هذه الخطط القضايا السالفة الذكر المرتبطة بتعدد المشروعات، والترتيبات المؤسسية، والمشروعات المنفذة في الدول الهشة عن طريق تحسين التنسيق بين الوكالات المنفذة. كما تنص على تلك الخطط لاعتماد الصندوق بشدة على مقدمي الخدمات والمنظمات غير الحكومية عند وضع استراتيجيات لتعزيز دور القطاع الخاص في أنشطة المشروعات. وبالنظر إلى هيمنة هذا النهج فسوف يكون من المفيد تقييم مختلف الترتيبات ومدى كفاية الرقابة الإشرافية على هؤلاء المتعهدين، وتحديد أفضل الممارسات التي يمكن تقاسمها مع مدراء البرامج القطرية. ومن الجوانب المهمة التي ينبغي أخذها في الحسبان ضرورة التخطيط الدقيق لتشكيل البعثات وتوقيتها لمراعاة الميزانيات المحدودة المخصصة للإشراف.

27- **تقارير تصميم المشروعات.** هناك مجال كبير لزيادة ترشيد تلك الوثائق، فهي تتباين كثيراً في جودتها ويتم إعدادها حالياً وفقاً لعوامل النجاح الرئيسية. وعلى الرغم من أن الممارسات المعمول بها حالياً تساعد كثيراً على تحقيق أغراض الصندوق في كفاءة الامتثال لسياساته فإنها لا تلبى احتياجات الممارسين الميدانيين المسؤولين في نهاية المطاف عن تنفيذ المشروع. وتعكف دائرة إدارة البرامج حالياً على تنقيح مخطط تقارير تصميم المشروعات للحد من طولها واستبعاد العناصر المتكررة وتوفير معلومات كافية (في شكل ملاحق مساندة) لبيان ما ينبغي القيام به وطريقة العمل المتوقعة من المنفذين. وسوف تقلص هذه التغييرات من عدد وطول ورقات العمل.

عملية ضمان الجودة

أولاً - الخلفية

- 1- استناداً إلى توصيات تقرير التقييم الخارجي المستقل للصندوق في سبتمبر/أيلول 2005 فإن خطة العمل تلزم الصندوق بتحسين إجراءاته لتعزيز الجودة الداخلية وكفالة استناد المشروعات الممولة بالمنح والقروض إلى أفضل المعارف بشأن المشكلات المهمة للحد من الفقر الريفي. وخلص التقييم الخارجي المستقل في عام 2005 إلى أن مشروعات الصندوق تعاني إفراطاً وتقريباً على السواء في التصميم. وتشمل مواطن الضعف الرئيسية في التصميم جوانب من قبيل فعالية الاستهداف، والاستدامة، والتحليل المؤسسي، وترتيبات التنفيذ. وتشمل جوانب الضعف في التصميم المفرط طول الوثائق وتعقدها.¹
- 2- وفي إطار جهود تحسين جودة العمليات، قام الصندوق مؤخراً بتعزيز إجراءاته واستعراضه لتعزيز الجودة. ويشمل ذلك إدخال عوامل النجاح الرئيسية، ونموذج تقييم الإدارة، وترشيح لجنة الاستعراض التقني. واستكمالاً للعملية المحسنة لتعزيز الجودة، وتحت الإشراف المباشر من دائرة إدارة البرامج، فإن عملية ضمان الجودة التي تم إنشاؤها تتطوي على استعراض لتصميم المشروعات من جانب مكتب نائب رئيس الصندوق كخطوة نهائية قبل إجراء مفاوضات القرض وعرضه على المجلس التنفيذي.² وبدأ تنفيذ وظيفة وعملية ضمان الجودة اعتباراً من 2 يناير/كانون الثاني 2008. وعُقدت ثلاث دورات لضمان الجودة في عام 2008 تم خلالها استعراض 30 مشروعاً.
- 3- وترمي عملية استعراض ضمان الجودة التي تخضع لإدارة نائب رئيس الصندوق إلى تحقيق ثلاثة أهداف:
- (أ) التصميم الواضح للمشروعات قبل التفاوض على قروضها وعرضها على المجلس التنفيذي. يقيم الاستعراض مدى الاستجابة لتوصيات فريق تعزيز الجودة، ويتناول التقديرات الستة المتعلقة بمدى نضج مجالات عوامل النجاح الرئيسية، ويحدد أي قضايا متبقية قد يتعين التصدي لها. كما يحدد الاستعراض ويوصي بالتدابير المحددة التي ينبغي اتخاذها أثناء مفاوضات القرض أو خلال التنفيذ. ويحدد استعراض ضمان الجودة بناءً على ذلك ما إن كان ينبغي المضي قدماً في مفاوضات المشروع وعرضه على المجلس التنفيذي. وتنقسم المشروعات إلى أربع فئات:
- (1) مشروعات يتم المضي فيها بعد إدخال تغييرات ثانوية عليها؛
 - (2) مشروعات يتم المضي فيها رهناً بتنفيذ التوصيات أثناء المفاوضات أو التنفيذ؛
 - (3) مشروعات يتأخر عرضها على المجلس لمعالجة القضايا العالقة؛
 - (4) مشروعات تتطوي على قضايا عالقة إلى درجة من الجسامة بما يبرر إلغائها.

¹ تعزيز جودة تصميم المشروعات في الصندوق - خطوط توجيهية للاستعراض الداخلي للمشروعات، دائرة إدارة البرامج، ديسمبر/كانون الأول 2007.

² ضمان الجودة في الصندوق - خطوط توجيهية لوظيفة وعملية ضمان الجودة، ديسمبر/كانون الأول 2007.

(ب) تحديد درجة الجودة عند الإدراج على أساس مؤشرات النتائج لإطار قياس النتائج في الصندوق. استناداً إلى مسودة تقرير التقدير المعروض على دورة ضمان الجودة فإن الاستعراض يقيّم الجوانب الأربعة التالية:

(1) الفعالية المتوقعة لمجالات العمل المواضيعية؛

(2) الأثر المتوقع على الفقر؛

(3) الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق؛

(4) استدامة الفوائد.

(ج) تقييم عملية تعزيز الجودة. يتولى مكتب نائب رئيس الصندوق أيضاً، كجزء من وظيفة ضمان الجودة، استعراض وتقييم قوة عملية تعزيز الجودة.

4- وإضافة إلى ذلك فإن كل استعراض للمشروعات يقيّم أيضاً ملاءمة تصميم المشروعات استناداً إلى وثائق سياسات وتوجيهات الصندوق، مثل الإطار الاستراتيجي للصندوق 2007-2010، وسياسة التمويل الريفي، وسياسة الاستهداف في الصندوق، وإطار تعميم الاهتمام بقضايا التمايز بين الجنسين في العمليات.

ثانياً - عملية استعراض ضمان الجودة

5- تنقسم دورة مشروعات الصندوق إلى ست مراحل: (1) الاستهلال، (2) الصياغة، (3) التقدير، (4) التفاوض والموافقة، (5) التنفيذ، (6) التقييم. ومرحلة الاستهلال هي الخطوة الأولى نحو إدراج المشروع رسمياً في ذخيرة المشروعات. وفي هذه المرحلة، يتم وضع مقترح للمشروع استناداً إلى الاستراتيجية المحددة في وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية. وأثناء مراحل الصياغة، يتم وضع تصميم تقني مفصّل للمشروع. ويقوم كل من الصندوق والحكومة بعد ذلك باستعراض الجدوى التقنية للمقترح، ويقومان ببحث جوانب السياسات. وفي مرحلة التقدير، يتم صقل تصميم المشروع وإدخال اللمسات الأخيرة على عناصره وترتيبات تنفيذه. وتجري المفاوضات بين الصندوق والمقترح باستخدام تقرير تقدير المشروع كأساس لاتفاقية التمويل أو القرض و/أو المنحة. ومن ثم يستعرض المجلس التنفيذي التمويل المقدم من الصندوق ويوافق عليه، إن ارتأى ذلك. ويبدأ التنفيذ حالما يستوفي المقترح الشروط الخاصة التي تسمح للصندوق بإعلان نفاذ مفعول القرض/المنحة. ويتم تقييم ما يتراوح بين 10 و12 مشروعاً مستكماً سنوياً من جانب مكتب التقييم الذي يعتبر مكتباً مستقلاً مسؤولاً مباشرة أمام المجلس التنفيذي للصندوق.

النظام السابق لاستعراض المشروعات في الصندوق

6- قبل إدخال نظام تعزيز الجودة في عام 2007 كانت هناك ثلاث آليات للاستعراض تقوم من خلالها الإدارة بمراقبة الجودة أثناء التصميم، وهي فريق تجهيز المشروعات، ولجنة الاستعراض التقني، ولجنة المبادئ التوجيهية للسياسات والاستراتيجيات التشغيلية. وكان فريق تجهيز المشروعات الذي كان يتشكل في المرحلة الأولية لتقرير استهلال المشروع، يقدم الدعم من الأقران عن طريق الخبراء داخل المقر.

وأدى عدم توافر الوقت الكافي للموظفين والمعرفة المحدودة داخل الصندوق إلى تحول فريق تجهيز المشروعات إلى عملية "صورية" لا سيما أن تلك الاستعراضات كانت تجري قبل انعقاد لجنة الاستعراض التقني. وكانت عملية الاستعراض التي تجريها لجنة الاستعراض التقني لتقرير الصياغة المقدم من شعبة المشورة التقنية في الغالب بمثابة استعراض داخلي يجري أثناءه تفاعل بين موظفي الشعبة وتبادل للآراء مع مدير البرنامج القطري، أو فريق تجهيز المشروعات، أو مساعد رئيس الصندوق لدائرة إدارة البرامج. ولم تكن توصيات لجنة الاستعراض التقنية تؤخذ في كثير من الأحيان بعين الاعتبار بسبب الميزانية المحدودة أو ضيق الوقت المتاح قبل موعد عرض المشروع على المجلس التنفيذي. وأخيراً، كانت لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات توفر التوجيه الاستراتيجي والسياساتي لمواصلة تجهيز المشروعات والبرامج المقترحة. وبالنظر إلى أن هذه اللجنة كانت تعقد اجتماعاتها بعد وقت قصير من اجتماع لجنة الاستعراض التقني فقد كانت تكرر في كثير من الأحيان القضايا التقنية التي تثيرها لجنة الاستعراض التقني. وكانت لجنة استراتيجيات العمليات وتوجيه السياسات توافق دائماً على تقدير المشروع ولكنها كانت تقدم في العادة قائمة بالقضايا والمسائل التي يتعين معالجتها أثناء التقدير. ولم يكن من المعتاد للجنة تحديد قضايا جديدة ولم توفر اختبارات منتظمة للجودة.

نظام تعزيز الجودة

7- في إطار النظام الجديد لتعزيز الجودة فإن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج يتم استعراضها والموافقة عليها في مرحلة الاستهلاك من جانب لجنة استراتيجيات العمليات وتوجيه السياسات تحت رئاسة رئيس الصندوق. وتكفل هذه اللجنة اتساق الاستراتيجية القطرية مع السياسات والأهداف الاستراتيجية للصندوق والبلد المعني. وتمت الاستعاضة عن استعراض لجنة الاستعراض التقني باستعراض تعزيز الجودة الذي يجريه فريق تعزيز الجودة المؤلف من خبيرين فنيين من داخل الصندوق وخبيرين فنيين من خارجه. ويقوم فريق تعزيز الجودة بتقرير الصياغة من خلال استعراض مكثي لوثائق المشروع، ويقوم بإصدار مذكرة بتوصيات المراجعين. وخلال اجتماع استعراض تعزيز الجودة، يناقش مدير البرنامج القطري وأعضاء الفريق المسائل التي تتطلب توضيحاً والتي يلتمس مدير البرنامج القطري المشورة بشأنها. وانطلاقاً من المناقشات التي تدور أثناء الاجتماع يتم إعداد تقرير من فريق تعزيز الجودة يتضمن آراءه وتوصياته التي يبدي مدير البرنامج القطري ومدير الشعبة موافقتهم/عدم موافقتهم عليها. ويتوقع من مدير البرنامج القطري الاستجابة للتوصيات الواردة في تقرير فريق تعزيز الجودة أثناء مرحلة التقدير. وسيتولى مدير الشعبة المعنية مهمة ضمان التزام مدير البرنامج القطري بمتابعة التوصيات قبل إرسال المشروع للاستعراض النهائي لضمان الجودة في مكتب نائب رئيس الصندوق.

استعراض ضمان الجودة

8- وبعد تقديم الاختبارات النهائية للجودة في تقرير التقدير، يدخل استعراض ضمان الجودة مرحلته النهائية في النظام العام لتعزيز الجودة قبل المضي قدماً في مفاوضات قرض المشروع ثم عرضه على المجلس التنفيذي لاعتماده. ويبين الجدول 1 أدناه الخطوات المختلفة في استعراض ضمان الجودة الذي يستغرق أسبوعين.

إجراءات عملية ضمان الجودة

الخطوات	الإجراء	الجهات المسؤولة عن اتخاذ الإجراء	التوقيت
الخطوة الأولى	عرض وثائق المشروع	مدير البرنامج القطري	4 أسابيع قبل اجتماع ضمان الجودة (12 أسبوعاً قبل انعقاد دورة المجلس التنفيذي)
الخطوة الثانية	أسئلة المراجع والرد الخطي عليها من مدير البرنامج القطري	المراجع	أسبوع واحد قبل اجتماع ضمان الجودة
الخطوة الثالثة	الاجتماع الأول لضمان الجودة: - مناقشة الأسئلة والإجابات والتوصيات المحتملة	المراجع ومدير البرنامج القطري	خلال الأسبوع الأول لاجتماع ضمان الجودة
الخطوة الرابعة	عرض مسودة التوصيات	المراجع	بعد يوم واحد من الاجتماع الأول
الخطوة الخامسة	تعليقات مدير البرنامج القطري على مسودة التوصيات (موافق/غير موافق)	مدير البرنامج القطري	بعد يومين من الاجتماع الأول
الخطوة السادسة	الاجتماع بين نائب رئيس الصندوق ورئيس المراجعين - مناقشة التوصيات ورد مدير البرنامج القطري - مناقشة إمكانية المضي قدماً في العرض على المجلس التنفيذي	رئيس المراجعين ونائب رئيس الصندوق	بداية الأسبوع الثاني لاجتماع ضمان الجودة
الخطوة السابعة	الاجتماع الثاني لضمان الجودة - مناقشة التوصيات التي لا يوافق عليها مدير البرنامج القطري - اقتراح تغييرات على التوصيات	مدير البرنامج القطري ونائب رئيس الصندوق ومدير الشعبة والمراجع ومساعد رئيس الصندوق لدائرة إدارة البرامج	أثناء الأسبوع الثاني لاجتماع ضمان الجودة
الخطوة الثامنة	الانتهاء من وضع توصيات وتقديرات ضمان الجودة	المراجع	بعد يوم من الاجتماع الثاني
الخطوة التاسعة	موافقة نائب رئيس الصندوق على التوصيات	نائب رئيس الصندوق	يوم الجمعة من الأسبوع الثاني لاجتماع ضمان الجودة
الخطوة العاشرة	الجلسة الختامية - مناقشة تصميم المشروع، وقضايا سياسات الصندوق التي تنشأ أثناء عملية ضمان الجودة - تعليقات مدراء البرامج القطرية على العملية	نائب رئيس الصندوق، ومساعد رئيس الصندوق لدائرة إدارة البرامج، ومدراء الشعبة، ومدراء البرامج القطرية	يوم الجمعة من الأسبوع الثاني لاجتماع ضمان الجودة

9- ويفصل في العادة بين استعراض تعزيز الجودة واستعراض ضمان الجودة ما لا يقل عن ثلاثة أشهر يقوم خلالها مدير البرنامج القطري بإجراء بعثة ودراسات إضافية. وقبل أربعة أسابيع من استعراض ضمان الجودة يقدم مدراء البرامج القطرية وثائق المشروعات التي تشمل تقرير التقدير، وجميع ورقات العمل، ومذكرة الامتثال، وتقرير فريق تعزيز الجودة، ومذكرة توصيات المراجعين، ونموذج تقييم الإدارة، وبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، وأي تقارير تقييم أو تقارير إشراف عن المشروعات ذات الصلة.

10- ويجري مراجع ضمان الجودة الخارجي استعراضاً مكتوباً لوثائق المشروع ويقرر ما إذا كانت القضايا التي أثارها فريق تعزيز الجودة قد عولجت على النحو الملائم، وإذا ما كانت هناك أي قضايا إضافية، وإذا ما كان المشروع سيتمكن من تحقيق أهدافه الإنمائية استناداً إلى الترتيبات المؤسسية وترتيبات الإشراف التي تم وضعها. واستناداً إلى هذا الاستعراض المكتبي، يُعد مراجع ضمان الجودة قائمة

بالأسئلة التي سيناقشها مع مدير البرنامج القطري. ويقدم مدير البرنامج القطري رداً خطياً موجزاً على هذه الأسئلة قبل انعقاد الاجتماع الأول لضمان الجودة بين مراجع ضمان الجودة ومدير البرنامج القطري.

- 11- وتناقش أثناء الاجتماع الأول لضمان الجودة أي تساؤلات تتطلب إيضاحات أخرى، فضلاً عن القضايا الأخرى التي قد تنشأ خلال الاجتماع. واستناداً إلى المناقشات، يُعد مراجع ضمان الجودة مجموعة من التوصيات ويعرضها على مدير البرنامج القطري. ويُطلب من مدير البرنامج القطري الموافقة/عدم الموافقة على تلك التوصيات. كما تُعرض تلك التوصيات على المحامي وموظف القروض المعين للبلد المعني لكفالة جدوى التوصيات. وتشكل التوصيات وتعليقات مدير البرنامج القطري والمحامي وموظف القروض الأساس الذي يستند إليه الاجتماع الثاني لضمان الجودة.
- 12- وقبل انعقاد هذا الاجتماع، يستعرض نائب رئيس الصندوق الأسئلة الأولية والردود عليها والتوصيات مشفوعة بتعليقات مدير البرنامج القطري، ويجتمع مع المراجع لطرح القضايا الإضافية وإبداء رأيه في التوصيات. ويشترك أساساً في الاجتماع النهائي لضمان الجودة نائب رئيس الصندوق، ومدير البرنامج القطري، ومدير الشعبة، ومساعد رئيس الصندوق لدائرة إدارة البرامج، وقد يشمل الاجتماع أيضاً رئيس المستشارين في استعراض تعزيز الجودة والمحامي المعني أو موظف القروض. وخلال هذا الاجتماع، تناقش أساساً التوصيات التي لا يوافق عليها مدير البرنامج القطري فضلاً عن أي قضايا أخرى قد تكون قد نشأت بعد الاجتماع الأولي. وتُلتمس الموافقة على التوصيات وتُبحث وسائل تحقيقها. واستناداً إلى النقاش الذي يدور في هذا الاجتماع، يتم إعداد المحضر النهائي لضمان الجودة الذي يشير إلى التوصيات التي يكون مدير البرنامج القطري قد وافق على الاستجابة لها وما إذا كان قد تم التصريح بالمضي قدماً في مفاوضات القرض وعرض المشروع على المجلس التنفيذي. وهذا المحضر يوقع عليه نائب رئيس الصندوق ويتم الاسترشاد به في مفاوضات القرض.
- 13- وفي ختام دورة ضمان الجودة، يُعقد اجتماع ختامي برئاسة نائب رئيس الصندوق ويشترك فيه مدراء البرامج القطرية، ومدراء الشعب، ومساعد رئيس الصندوق لدائرة إدارة البرامج الذين شاركوا في استعراض ضمان الجودة لبحث قضايا السياسات والاستراتيجية المنبثقة عن استعراضات ضمان الجودة، فضلاً عن أي توصيات بشأن كيفية تحسين استعراضات تعزيز الجودة وضمان الجودة. وتوثق هذه القضايا ويتم إطلاع المشاركين عليها قبيل انعقاد الاجتماع الذي يسفر عن مناقشات مثمرة حول الخطوات العملية المقبلة. وهكذا فإن هذه الاجتماعات الختامية تشكل أداة فعالة لاستقصاء الآراء لدائرة إدارة البرامج حول كيفية النهوض بتصميم المشروعات.
- 14- ومن المتوقع أن يرفع مدير البرنامج القطري تقريراً عن التقدم المحرز في تنفيذ توصيات ضمان الجودة بعد سنة واحدة من بدء النفاذ. وتقع على أمانة ضمان الجودة المسؤولية عن استعراض التقرير المرحلي وكفالة الاستجابة الملائمة لتوصيات ضمان الجودة. وتعد هذه الخطوة أساسية لكفالة الامتثال وتقييم كفاءة وملاءمة استعراضات ضمان الجودة.

قائمة بمشروعات ومراجعي ضمان الجودة

الجدول 1

المشروعات بحسب دورة ضمان الجودة

البلد	اسم المشروع	مدير البرنامج القطري
دورة فبراير/شباط		
1	الرأس الأخضر	برنامج تخفيف وطأة الفقر الريفي محمد منصورى
2	إندونيسيا	مشروع البرنامج الوطني للمتكمين المجتمعي في المناطق الريفية Youqiong Wang
3	موريشيوس	برنامج مساندة الموارد البحرية والزراعية عيلة بن حموش
دورة يونيو/حزيران		
1	ألبانيا	مشروع من الجبل إلى الأسواق Henning Pederson
2	الكاميرون	مشروع دعم تنمية التمويل الصغرى الريفي Abdoul Barry
3	الكونغو	مشروع التنمية الريفية في دوائر ليكوالا، وبول وسانغا Luyaku Nsimpati
4	جمهورية الكونغو الديمقراطية	البرنامج المتكامل لإعادة إصلاح الزراعة في محافظة مانينا Leopold Sarr
5	مدغشقر	مشروع دعم منظمات المزارعين المهنية والخدمات الزراعية Benoit Thierry
6	مولدوفا	برنامج التسويق والخدمات المالية الريفية Pietro Turilli
7	موزامبيق	برنامج ترويج الأسواق الريفية Alessandro Marini
8	النيجر	مشروع مبادرة الإنعاش والتنمية الزراعية الريفية - مكون تعزيز القدرات المؤسسية Hubert Boirard
9	رواندا	مشروع الإدارة المجتمعية لمستجمعات المياه في كيريهي Claus Reiner
10	السنغال	مشروع دعم سلاسل القيمة الزراعية Sylvie Marzin
11	السودان	مشروع تنمية سبل المعيشة في جنوب السودان رشا عمر
دورة أكتوبر/تشرين الأول		
1	بليز	برنامج التمويل الريفي Marco Camagni
2	البوسنة والهرسك	مشروع تنمية سبل العيش الريفية عبد العزيز مرزوق
3	الصين	برنامج الحد من الفقر في منطقة دابيشان Thomas Rath
4	إكوادور	مشروع تنمية منطقة إبارا-سان لورينزو Ximena Flores
5	غانا	برنامج التمويل الريفي والزراعي محمد منصورى
6	غواتيمالا	برنامج التنمية الريفية المستدامة في المنطقة الشمالية Enrique Murguia
7	موريتانيا	برنامج تنمية سلاسل القيمة لأغراض الحد من الفقر Cristiana Sparacino
8	المكسيك	مشروع التنمية المجتمعية للغابات في الولايات الجنوبية (كامبيكي، كياباس وأوكساكا) Ladislao Rubio
9	الفلبين	برنامج التعزيز السريع لإنتاج الأغذية Sana Jatta

Francisco Pichón	برنامج دعم مجموعة واراو في ولاية دلتا أورينوكو	جمهورية فنزويلا البوليفارية	10
Atsuko Toda	مشروع الشراكات المناصرة للفقراء من أجل تنمية الحراجة الزراعية	فيت نام	11
استعراضات منتصف المدة			
Mattia Prayer-Galletti	برنامج تضافر الأنشطة الزراعية في برنامج ماهارا اشترا	الهند	1
Atsuko Toda	مشروع الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية وتعزيز الإنتاجية	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية	2
Louise McDonald	برنامج التمويل الريفي وتنمية المشروعات	سوازيلند	3
Nigel Brett	مشروع مساندة السُّل المعيشية في خاتلون	طاجيكستان	4
Samuel Ermerie	برنامج تنمية القطاع الزراعي	جمهورية تنزانيا المتحدة	5
30	مجموع عدد المشروعات		

الجدول 2

قائمة مراجعي ضمان الجودة

المشروع المشمول بالاستعراض	مراجعو ضمان الجودة
ألبانيا، والصين، والهند، وإندونيسيا، وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، والرأس الأخضر وموريشيوس، ومولدوفا، والسودان، وسوازيلند، وطاجيكستان، وجمهورية تنزانيا المتحدة، وفيت نام	Amnon Golan
البوسنة والهرسك، والكونغو، وموريتانيا، والنيجر	Arna Hartmann
الرأس الأخضر، وإندونيسيا، وموريشيوس، وموزامبيق، ورواندا	David Forbes-Watt
بليز، والكاميرون، وغانا، ومدغشقر، والفلبين	مجيد سلامة
السنغال	Mark Wilson
جمهورية الكونغو الديمقراطية	Rory O'Sullivan
إكوادور، وغواتيمالا	Paolo Lucani
المكسيك، وجمهورية فنزويلا البوليفارية	Carlos Elbirt