Document: EB 2008/95/R.7
Agenda: 5
Date: 11 November 2008
Distribution: Public
Original: English

A

تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق التي جرى تقييمها في 2007

المجلس التنفيذي – الدورة الرابعة 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:

Luciano Lavizzari
مدير مكتب التقييم
رقم الهاتف: 2274 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: l.lavizzari@ifad.org

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

Deirdre McGrenra
الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: 2374 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

المحتويات

الموجز التنفيذي iii

أولاً – المقدمة 1

ثانياً – المشروعات والبرامج التي جرى تقييمها 1

ثالثاً – نتائج التقييم لعام 2007 4

ألف – أداء المشروعات (الصلة والفعالية والكفاءة) 4

باء – الأثر على الفقر الريفي 9

جيم – الأثر الكلي على الفقر الريفي 12

دال – العوامل الجامعة 13

هاء – أداء الشركاء 17

واو – الإنجاز الكلّي للمشروعات 21

زاي – المساهمة في الأهداف الإنمائية للألفية 22

رابعاً – قضايا مختارة أثارتها التقييمات على مستوى المؤسسة والبرامج القطرية 23

خامساً – استنتاجات التقييم 2002–2007 26

ألف – أداء المشروعات 26

باء – الأثر على الفقر الريفي 27

جيم – الابتكار والاستدامة 30

دال – أداء الشركاء 31

هاء – الإنجاز الشامل للمشروعات 31

واو – تحليل الأداء عبر السنوات 32

زاي – وضع المعايير التأشيرية الداخلية والخارجية 33

سادسا – إسهام التقرير السنوي للنتائج والأثر في التعلم 36

ألف – السياق القطري وأثره على الأنشطة الممولة من الصندوق 37

باء – الرصد والتقييم على مستوى المشروعات 41

سابعا – الخلاصة والتوصيات 45

ألف – الخلاصة 45

باء – التوصيات 48

الملاحق

الملحق الأول – الإطار المنهجي لتقييم المشروعات 49
الملحق الثاني – تعريف معايير التقييم 50
الملحق الثالث – أهداف البرامج القطرية والمشروعات الفردية التي جرى تقييمها 52
الملحق الرابع – شرح التصنيفات المجمعة 54

الموجز التنفيذي

1- هذا هو التقرير السادس لنتائج وأثر عمليات الصندوق، الذي أعده مكتب التقييم. وهو يؤلف تأليفاً شاملاً النتائج والآثار الرئيسية لعمليات التقييم التي أجراها مكتب التقييم في سنة 2007.

2- يشمل التقرير أيضاً قسماً خاصاً بشأن موضوعين رئيسيين اثنين للتعلُّم، وهما: '1' أهمية تحليل المسائل المتعلقة بالسياق القطري تحليلاً دقيقاً لتقوية فعالية الصندوق الإنمائية؛ و '2' التأمل في الفرص والتحديات التي يواجهها الصندوق في تحسين أداء نُظُم الرصد والتقييم على مستوى المشروع.

نتائج التقييم المتصلة بالأداء

3- تكشف نتائج التقييم الواردة من المشروعات التي تم تقييمها في سنة 2007 عن صورة إيجابية مشجعة لعمليات الصندوق. والواقع أن هذه هي أول مرة منذ صدور أول تقرير سنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق في سنة 2003 تظهر كل المشروعات التي جرى تقييمها نتائج مرضية في اثنين من أهم معايير التقييم، وهما: أداء المشروع، والإنجاز الإجمالي للمشروع.[1] وهذا إنجاز جدير بالملاحظة يستحق أن يُبرَزَ.

4- يضاف إلى ذلك أن 91 في المائة من المشروعات التي جرى تقييمها تظهر نتائج مرضية في بند الأثر على الفقر الريفي، كما تظهر أداءً قوياً في تعزيز الأصول المادية والإنتاجية الزراعية.

5- علاوةً على ذلك، سُجلت تحسينات ملحوظة في أمثلة المشروعات لسنة 2007 من حيث الاستدامة، التي كانت غير مرضية في الماضي. فقد كانت الاستدامة مرضية في 67 في المائة من المشروعات التي جرى تقييمها في سنة 2007، مقارنة بمجرد 40 في المائة في سنة 2002. وكذلك كانت نتائج تعزيز الابتكارات المناصرة للفقراء جيدة جداً، لا سيما في إدخال التكنولوجيات المنخفضة الكلفة، وتعميم المنظورات المتعلقة بنوع الجنس، والترتيبات المؤسسية المناصرة للفقراء.

6- يشمل التحليل الوارد في هذه الطبعة – جرياً على الممارسة التي أُدخلت في السنة الماضية – جميع بيانات التقارير السنوية لنتائج وأثر عمليات الصندوق في ست سنوات،[2] من 2002 حتى 2007 (انظر القسم خامساً). وهي تقدم البيانات أيضاً في ثلاث مجموعات مدة كل مجموعة منها سنتين (2002–2003، و2004–2005، و2006–2007). ويكشف هذا التحليل أن الأداء آخذ في الحسن على مر الزمن في معظم معايير التقييم، باستثناء أداء الحكومة والمؤسسات المتعاونة معها، حيث يصعب التحقق من الاتجاه. وكانت النتائج في الفترة 2006–2007 أفضل مما كانت عليه في التقييم الخارجي المستقل للصندوق في الفترة 2004–2005.

7- تكشف معايير التقييم مقارنةً بالوكالات الأخرى أيضاً عن أن أداء مشروعات الصندوق يبدو – بالمقارنة – أفضل من أداء حافظة الزراعة والتنمية الريفية في البنك الدولي. وكذلك كان أداء مشروعات

[1] أداء المشروع عبارة عن مجمَّع لمعايير الصلة والفعالية، والكفاءة. (وهذا يوازي نتائج معايير التقييم التي استخدمها التقييم المستقل الذي أجراه فريق من البنك الدولي.) ويستند الإنجاز الإجمالي للمشروع إلى الدرجات التي حصل عليها لمسائل الصلة، والفعالية، والكفاءة، والأثر على الفقر الريفي، والاستدامة والابتكار، وتكرار المشروع وتوسيع نطاقه.

[2] تتضمن عينة التقرير السنوي الجاري لنتائج وأثر عمليات الصندوق تقييمات لـ 85 مشروعاً يمولها الصندوق.

الصندوق واستدامتها مجتمعةً أفضل كثيراً من أداء مصرف التنمية الآسيوي في منطقة آسيا والمحيط الهادئ. وتكشف النتائج التي ظهرت مؤخراً لتقييم الأداء المشترك لمصرف التنمية الإفريقي/عمليات الصندوق في أفريقيا أن أداء الصندوق في أفريقيا مشابه بوجه عام لأداء مصرف التنمية الأفريقي، باستثناء معياري الصلة والكفاءة، حيث كان أداء الصندوق فيهما أعلى.

8- يمكن القول، باختصار، إن اتجاهات الأداء والأثر في الواقع تبشر حقاً بخير— حتى وإن لم يكن في الإمكان إثبات ذلك مائة في المائة من الأدلة الإحصائية، نظراً إلى محدودية البيانات المتوفرة.[3] غير أن ما يؤكد النتائج الإجمالية لسنة 2008 ثلاثة تحليلات يعزز بعضها بعضاً وهي: (1) نتائج التقييمات التي أُجريت في سنة 2007؛ (2) تحليل بيانات التقارير السنوية لمجموعات فترات السنتين الثلاث؛ (3) نتائج تقرير هذه السنة والسنة التي سبقتها التي تفيد بأن العمليات التي أجريت مؤخراً كانت أفضل أداءً من عمليات الفترات التي سبقتهما. وإذا أُخذت هذه البيانات مجتمعة، أمكننا إلى حد معقول أن نستنتج أنَّ فعالية أداء الصندوق آخذة في التحسُّن، بل إنه يمكن توقُّع نتائج أقوى في المستقبل، عندما تُنفَّذُ إصلاحات خطة عمل الصندوق الرامية إلى تحسين فعاليته في التنمية تنفيذاً تاماً.

9- غير أن هذا الأداء الإيجابي لا ينبغي أن يؤدي بنا إلى الرضا عن النفس. فقد عُيِّنَت خمسة مجالات في التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق يمكن تحقيق تحسينات فيها، وهي:

(أ) أن مشروعات عديدة تُظهر نتائج إيجابية، كان أداؤها مرضياً إلى حدٍّ ما فقط. ويمكن تعزيز الأداء زيادة على ما هو عليه، لا سيما في مجال الكفاءة، نظراً إلى أن التقدير الإجمالي لهذا المؤشر منخفض نسبياً.

(ب) مع أن هناك تحسينات كبيرة واضحة في استدامة عمليات الصندوق في السنتين 2006 و2007، تدل نتائج وخبرات مصرف التنمية الآسيوي والبنك الدولي (اللذين كانت نتائج الاستدامة في عملياتهما ضعيفة في أواخر التسعينات) على أن في الإمكان تحسين أداء الصندوق في هذا المجال، زيادة عما هو عليه، ببذل جهود مناسبة في المستقبل القريب.

(ج) لا يمكن المبالغة في توكيد أهمية الأثر على دخول الأسواق، بما في ذلك الاشتراك مع القطاع الخاص، وكذلك على البيئة والموارد الطبيعية. فكلا المجالين يحتاج إلى تحسين لضمان تحقيق التنمية المستدامة في المناطق الريفية.

(د) إن تعزيز الابتكار مبدأ أساسي من مبادئ مشاركة الصندوق. ومع أن أداء إدخال نُهُجٍ ابتكارية كان جيداً، يمكن فعل المزيد لضمان تكرار الآخرين لهذه المشروعات وتوسيع نطاقها. ولتحقيق هذه الغاية يلزم إيلاء انتباه أكبر في البرامج القطرية للحوار السياساتي، وبناء الشراكات، وإدارة المعرفة.

(هـ) كان أداء الشركاء (الصندوق، والحكومات، والمؤسسات المتعاونة) مرضياً في مشروعين اثنين من كل ثلاثة مشروعات. وإن التحسينات في هذا المجال ضرورية جداً وممكنة، لأن أداء كل من الشركاء يقع بوجه عام في نطاق اختصاصه.

[3] انظر الفقرة 6 في النص الرئيسي.

نتائج التقييم المتصلة بالتعلُّم

10- أكدت عمليات التقييم أهمية استثمار الصندوق في مسائل السياق القطري، بما في ذلك الإطار المؤسسي، وسياسات الحكومة المتصلة بالزراعة والتنمية الريفية، وصور الفقر الريفي، والمسائل الاجتماعية والثقافية. فمن شأن هذا أن يمكِّن الصندوق من تصميم وتنفيذ استراتيجيات ومشروعات قطرية أكثر ملاءمة للبيئة السائدة التي ستُنفَّذُ فيها. فظروف البلدان متوسطة الدخل والدول الهشة، مثلاً، تختلف عن ظروف البلدان الأخرى، وتحتاج إلى معاملة خاصة محددة. وأكدت عمليات التقييم أيضاً أن قدرة الصندوق على إجراء أعمال تحليلية ذات طبيعة مماثلة محدودة، إلى حدٍّ ما، وتحتاج إلى تعزيز.

11- يمكن القول، بوجه عام، إن أداء الرصد والتقييم على مستوى المشروع لم يكن نقطة قوية في عمليات الصندوق. ومع أن من الإنصاف الاعتراف بأن ثمة منظمات إنمائية أخرى لم تحقق نجاحاً كبيراً في هذا المجال، يحتاج الصندوق إلى زيادة الانتباه والموارد التي يكرسها لهذا العنصر الهام زيادة هائلة. لقد بذل الصندوق في الماضي جهوداً متقطعة، لا سيما باستخدام أموال المنح، لكن يلزمه بذل جهود أكثر تماسكاً ومنهجيةً لكي يحقق فَرقاً كبيراً في أداء نظام الرصد والتقييم على مستوى المشروع في كل برامجه ومشروعاته بوجه عام. وسيُبحث هذا الأمر بمزيد من التفصيل أثناء مبادرة شاملة للصندوق بأسره ستوضع لتحسين أداء نظام الرصد والتقييم يعكف مكتب التقييم الآن على وضعها بالاشتراك مع دائرة إدارة البرامج في الصندوق.

التوصيات

12- المجلس التنفيذي مدعوٌّ إلى الموافقة على التوصيات التالية:

(أ) وافق الصندوق، أثناء مناقشته للتقرير السنوي لنتائج وأثر علميات الصندوق أثناء دورته المعقودة في شهر ديسمبر/كانون الأول 2007، على أنه ينبغي لمكتب التقييم أن يحلل مجموعة مختارة من المجالات الأضعف أثراً (بما في ذلك الأسواق والمؤسسات والبيئة) في تقرير سنة 2009. و في ضوء الموارد اللازمة والوقت الذي تحتاج إدارة الصندوق وموظفوه إلى تكريسه للعملية، يقترح مكتب التقييم إدراج أجزاء مكرسة للتعلُّم في تقرير السنة القادمة بشأن المجالات الأضعف أثراً.

(ب) مواضيع التعلُّم المقترحة لطبعة 2009 من التقرير هي **الوصول إلى الأسواق**، والبيئة، لأن أداء الصندوق في هذين المجالين لم يكن جيداً كأدائه في مجال المؤسسات. ويقترح مكتب التقييم، في هذا الصدد، أن يحلل أدلة أداء الصندوق وخبرة المؤسسات الدولية في هذين الموضوعين تحليلاً شاملاً، وأن يعمل مع إدارة الصندوق وموظفيه في حلقة عمل لبحث التدابير الممكن القيام بها لزيادة تحسين أداء الصندوق ولفت انتباه المجلس إلى النتائج.

(ج) يوصى بتناول المجالات الأخرى الأضعف أثراً – **المؤسسات ورأس المال الاجتماعي والتمكين**– كمواضيع للتعلُّم في وضع تقرير سنة 2010.

(د) يوصى بأن يقوم مكتب التقييم بتحليل إضافي للمجالات التي تحتاج إلى تحسين، كما جاء في هذا التقرير (الفقرات 10–14 من هذا الموجز التنفيذي مثلاً)، وأن يقترح على المجلس، في سياق تقرير سنة 2009، قائمة بمواضيع التعلُّم التي ينبغي تناولها في الطبعات القادمة من التقرير.

التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق التي جرى تقييمها في 2007

أولاً – المقدمة

1- هذا هو التقرير السنوي السادس عن نتائج وأثر عمليات الصندوق الذي أعده مكتب التقييم.[1] ويجمع التقرير السنوي عن نتائج وأثر علميات الصندوق ويؤلف بين نتائج وأثر عمليات الصندوق بناءً على طائفة من التقييمات التي أُجريَت في السنة السابقة – في هذه الحالة سنة 2007 – للمشروعات والبرامج القطرية وعلى مستوى المؤسسة.

2- الهدف من التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق، كما حدث في الماضي، ذو جانبين: (1) تقديم خلاصة جامعة للأداء بناء على منهجية مشتركة للتقييم؛ (2) إبراز قضايا استخلاص الدروس والتحديات الإنمائية الرئيسية التي ينبغي للصندوق معالجتها من أجل تعزيز فعاليته الإنمائية. ورغم أن من بين المتلقّين الأوائل للتقرير إدارة الصندوق وموظفيه ولجنة التقييم فيه ومجلسه التنفيذي، فإنه مهم أيضاً لدوائر التنمية على نطاق واسع لأنه يثير قضايا تتصل بالزراعة والتنمية الريفية المستدامتين بوجه عام.

3- يسير هذا التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق على نسق هيكل تقرير سنة 2007. فالأقسام من ثانياً إلى رابعاً تؤلف نتائج التقييم الرئيسية لعمليات تقييم المشروعات والبرامج القطرية وعلى مستوى المؤسسة، التي أُجريَت في سنة 2007. ويقدم القسم خامساً تحليلاً لبيانات التقييم المجمَّعة لجميع المشروعات الخمسة والثمانين التي جرى تقييمها منذ صدور التقرير الأول في سنة 2003. ويقدم القسم سادساً مساهمة التقرير في التعلُّم، ويغطي هذه السنة مواضيع السياق القطري، والرصد والتقييم على مستوى المشروع، كما اتُّفِقَ مع المجلس التنفيذي في سنة 2007. وترد الاستنتاجات والتوصيات في القسم سابعاً.

ثانياً – المشروعات والبرامج التي جرى تقييمها

4- ترد في الجدول 1 نظرة عامة على التقييمات التي أجراها مكتب التقييم أثناء سنة 2007، وهي: تقييم واحد على مستوى المؤسسة، وتقييم برنامجين قطريين،[2] وتقييم مرحلي لمشروعين وثلاثة تقييمات لمشروعات لدى اكتمالها. وترد موجزات لأهداف المشروعات والبرامج التي جرى تقييمها في الملحق الثالث.

[1] يتعين على مكتب التقييم أن يعد التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق سنوياً، وذلك وفقاً لأحكام سياسات الصندوق في مجال التقييم (انظر الفقرة 20 من الوثيقة: EB 2003/78/R. 17 Rev.1).

[2] جرى تقييم ما مجموعه سبعة مشروعات أيضاً في إطار تقييمَي البرنامجين القطريين.

5- كان معظم المشروعات الاثني عشر، التي جرى تقييمها في هذا التقرير، قد ووفق عليها في الفترة 1998-2001. وكانت أربعة مشروعات منها ما زالت جارية في وقت إجراء التقييم، وخمسة أُقفلت في سنة 2007، وأقفل مشروع واحد في كل من السنوات 2000، و2003 و2005. وهكذا فإن المشروعات الاثني عشر التي جرى تقييمها كجزء من هذا التقرير، وإن كانت قد صُمِّمَت في الفترة من سنة 1998 حتى سنة 2001، تمثل صورة حديثة نسبياً لحافظة مشروعات الصندوق.

6- ينبغي التزام جانب الحذر لدى وضع استنتاجات عامة عن أداء الحافظة التاريخية للمشروعات على أساس عمليات التقييم هذه. ولم يكن اختيار المشروعات والبرامج اختياراً عشوائياً[3] أو عينة ممثلة لحافظة قروض الصندوق، التي يعود تاريخها إلى تلك الفترة، وهي تشكل عدداً صغيراً نسبياً من مجموع المشروعات التي مولها الصندوق.[4]

[3] وضع مكتب التقييم، بالتشاور مع لجنة التقييم، مجموعة معايير لاختيار التقييمات التي ينبغي إدراجها في برنامج عمله السنوي – انظر الملحق الخامس لبرنامج عمل مكتب التقييم وميزانيته، الوثيقة EC 2003/S3/W.p.2.

[4] يقوم مكتب التقييم، على غرار ممارسة المؤسسات المالية الدولية الأخرى، بتقييم نحو 30 في المائة من المشروعات المقفلة كل سنة.

الجدول 1

عمليات التقييم التي أُجريت في سنة 2007

النوع	البلد/الإقليم	العنوان	تاريخ موافقة المجلس التنفيذي	تاريخ اكتمال المشروع	قرض الصندوق[أ] (بملايين الدولارات الأمريكية)	مجموع تكاليف المشروعات[أ] (بملايين الدولارات الأمريكية)
التقييم على مستوى المؤسسة	أفريقيا	عمليات مصرف التنمية الأفريقي والصندوق في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا[ب]				
تقييمات البرامج القطرية	إثيوبيا[ج]	مشروع البحوث الزراعية والتدريب (ARTP)	سبتمبر/أيلول 1998	يونيو/حزيران 2007	18.2	90.6
		برنامج الوساطة المالية الريفية (RUFIP)	ديسمبر/كانون الأول 2001	مارس/آذار 2010	25.7	88.7
		برنامج تنمية مجتمعات المراعي(PCDP)	سبتمبر/أيلول 2003	يونيو/حزيران 2009	20.0	60.0
	باكستان[ج]	مشروع مساندة قرى مانسيهرا	ديسمبر/كانون الأول 1992	يونيو/حزيران 2000	14.6	24.2
		مشروع تطوير المنطقة المشمولة بقناة بات	أبريل/نيسان 1994	يونيو/حزيران 2003	28.5	41.5
		مشروع تنمية القرى في المناطق البعلية (BVDP)	ديسمبر/كانون الأول 1998	يونيو/حزيران 2007	15.3	25.1
		مشروع تنمية المنطقة البعلية في الولاية الحدودية الشمالية الغربية (NWFPBADP)	أبريل/نيسان 2001	يونيو/حزيران 2009	14.4	98.7
التقييم الأولي للمشروعات	بوركينا فاسو	مشروع التنمية الريفية المجتمعية (PNGT2)	مايو/أيار 2000	يونيو/حزيران 2007	11.4	111.0
	الفيلبين	مشروع مبادرات المجتمعات المحلية في ميندناو الغربية(WMCIP)	أبريل/نيسان 1998	يونيو/حزيران 2007	15.5	18.2
تقييمات المشروعات عند إنجازها	ألبانيا	برنامج تنمية المناطق الجبلية (MADP)	ديسمبر/كانون الأول 1999	سبتمبر/أيلول 2007	13.7	23.1
	بليز	مشروع إدارة الزراعة والموارد القائمة على المجتمعات المحلية (CARM)	أبريل/نيسان 1998	ديسمبر/كانون الأول 2005	2.3	6.8
	باكستان	مشروع تقديم المساندة في منطقة دير (DASP)	سبتمبر/أيلول 1996	يونيو/حزيران 2008	16.5	25.4
المجموع					**196.1**	**613.3**

(أ) لا يتعلق القرض المقدم من الصندوق والتكاليف المبينة في تقييمي البرنامجين القطريين إلا بالمبلغ الإجمالي للقروض والتكاليف الكلية لهذه المشروعات المقيمة والمصنفة في إطار البرنامج القطري المقابل لها. أي أن الأرقام لا تدل على إجمالي القروض المقدمة من الصندوق إلى البلد، ولا تمثل التكاليف الإجمالية لجميع المشروعات التي يمولها الصندوق في البلد.

(ب) أُنجزت ورقات العمل لهذا التقييم في الوقت المناسب لشمولها بهذا التقرير – لا سيما التقييم البيني الذي شمل تقييمات 28 مشروعاً للصندوق و27 مشروعاً لمصرف التنمية الأفريقي: التقييم البيني للأداء في فترات سابقة – عمليات مصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا: تقييم مشترك، مايو/أيار 2008. وسوف يساهم التقرير الرئيسي عن التقييم المشترك في التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق في السنة القادمة.

(ج) جرى تقييم المشروعات الواردة في العمود التالي كلاً على حدة، كجزء من البرنامج القطري لكل من إثيوبيا وباكستان على التوالي. وهي لا تشكل قائمة شاملة بالمشروعات التي مولها الصندوق في هذين البلدين.

ثالثاً – نتائج التقييم لعام 2007

ألف – أداء المشروعات (الصلة والفعالية والكفاءة)

7- يشمل هذا القسم مناقشة لصلة المشروعات وفعاليتها وكفاءتها، التي تقدِّم – مجتمعةً – نظرة عامة على أداء المشروع.[5] ويلخص الجدول 2 المشروعات الاثني عشر التي صنفت بهذه المعايير في تقييمات 2007.

الجدول 2

الصلة والفعالية والكفاءة (التصنيف كنسبة مئوية)

التصنيف		الصلة	الفعالية	الكفاءة	أداء المشروع
6	مرضٍ إلى حد بعيد	17			
5	مرضٍ	58	33	8	25
4	مرضٍ إلى حدٍّ ما	25	50	50	75
مجموع التقديرات المرضية		**100**	**83**	**58**	**100**
3	غير مرضٍ إلى حد ما		17	42	
2	غير مرضٍ				
1	غير مرضٍ إلى حدٍّ بعيد				
مجموع التقديرات غير المرضية		**0**	**17**	**42**	**0**

ملاحظة:حرصاً على تلافي استخدام النقاط العشرية، قُرِّبَت بعض النسب المئوية في الجدول باتباع نهج منسق. وكل واحد من الأرقام الواردة في الجدول أعلاه (وفي الجداول الأخرى الواردة في هذه الوثيقة) يشكل تمثيلاً دقيقاً، لكنه مقرَّب، للبيانات التي بُني عليها الجدول، وليس مجرد جمع بسيط للأرقام المقدمة. وهذا يفسر الاختلاف الظاهري بما يصل إلى نقطة مئوية واحدة في بعض المجاميع وتنطبق هذه الملاحظة أيضاً على الشكل 1 والجداول 4 و5 و11.

8- تؤيد البيانات الواردة في الجدول 2 عدداً من الاستنتاجات. أولها وأهمها أن أغلبية المشروعات التي جرى تقييمها قد حققت نتائج مرضية في جميع معايير الأداء. يضاف إلى ذلك أن الأداء الإجمالي للمشروع مرضٍ في جميع الحالات. ثانياً، الصورة جيدة بوجه خاص للصلة والفعالية. غير أنه في حالة الفعالية قُدرت 50 في المائة من كل المشروعات بأنها مرضية إلى حد ما فقط. ومعنى ذلك أنها قدرت بأنها ترتفع ارتفاعاً طفيفاً فقط فوق خط التقدير المرضي. وهذه النتيجة تبرز أن عدداً كبيراً من المشروعات يمكن أن تحقق فعالية مرضية إذا استُخدم المستوى الصحيح من الجهود في المستقبل القريب. ثالثاً، الكفاءة مجال مثير للقلق، كما كان شأنها في السنوات الماضية. فقد وُجد أن نصف المشروعات كانت مرضية إلى حد ما فقط وأن 42 في المائة كانت غير مرضية إلى حد ما. لذلك، ينبغي تكريس الجهود في المستقبل لتخفيض عدد المشروعات غير المرضية وتوطيد الأداء المرضي لعدد كبير من المشروعات التي هي مرضية إلى حد ما فقط من حيث الكفاءة.

[5] يجمع فريق التقييم المستقل للبنك الدولي أيضاً بين تقييمات الصلة، والفعالية والكفاءة لتقدير نتائج المشروع، وبذلك يجعل هذه النتائج مشابهة لمعيار تقييم أداء المشروع التي يستخدمها مكتب التقييم. ويرد توضيح للتقديرات المجمَّعة لتقدير أداء المشروعات في الملحق الرابع.

الصلة

9- قُدرت جميع المشروعات التي تم تقييمها بأنها ذات صلة (بتقدير مرضٍ إلى حدٍّ ما أو أفضل من ذلك) وكانت 75 في المائة من المشروعات إما مرضية أو مرضية إلى حد بعيد. ويستنتج التقرير بوجه عام أن جميع المشروعات والبرامج تناولت تحديات الفقر الريفي واحتياجات فقراء الريف، وكانت متسقة مع سياسات الصندوق والبلدان المعنية.

10- ليس من المستغرب أنه لم تكن جميع المشروعات ذات صلة بالقدر الذي كان يمكنها أن تبلغه، ومن المفيد – من منظور التعلُّم – أن تُحلَّلَ الأسباب الكامنة وراء ذلك. فتصميم برنامج تنمية المناطق الجبلية في ألبانيا، مثلاً، أخطأ في تقدير ملاءمة التدابير الجماعية والأنشطة القائمة على الجماعة في سياق اجتماعي تسود فيه الريبة من المؤسسات العمومية والنُّهوج التعاونية التي تتجاوز حدود العائلة. علاوةً على ذلك، لم يكن التركيز الأولي على الإرشاد الزراعي التقليدي الذي ينطوي على مشاريع البيان العملي وتدريب المزارعين يعكس مصالح المزارعين أنفسهم وأولوياتهم، لذلك كانت صلته محدودة. لكن يعود الفضل إلى الصندوق لأنه اعترف في استعراض منتصف المدة بالأخطاء الأولية ووضع نظرة جديدة إلى القطاع الخاص وتوجيهاً جديداً للمشروع، مما حسن المشروع من حيث الصلة إلى حد كبير.

11- ولم تُعتبر جميع عناصر المشروع، في كل المشروعات، ذات صلة بنفس المقدار. فقد استنتج تقييم البرنامج القطري لإثيوبيا أن التمويل الريفي، والري على نطاق صغير، وأنشطة رعي المواشي ذات صلة إلى حد كبير. فقد كان الطلب على هذه الأنشطة كبيراً، وكان الوصول إليها سهلاً، وكانت تسترشد بممارسات جيدة. واعتبر المقيِّمون أنشطة البحوث الزراعية والتسويق الزراعي أقل صلة. ومع أن تقييم البرنامج القطري وافق على أن ثمة حاجةً إلى دعم نظام وطني للبحوث الزراعية، أثيرَت مخاوف من ضعف الصلات بين النظام الوطني للبحوث الزراعية وخدمات الإرشاد الزراعي والمزارعين باعتبارهم المستخدمين النهائيين. وكذلك، بينما اعترف تقييم البرنامج القطري بأن فعالية مشروع التسويق لم تتجاوز السنتين إلا قليلاً، أشار إلى أن المشروع يحتاج إلى استطلاع الفرص لإقامة شراكات أكبر بين القطاعين العام والخاص. وكانت أهداف مشروع مبادرات المجتمعات المحلية في ميندناو الغربية في الفلبين ومعظم أنشطته ذات صلة كبيرة باحتياجات أصحاب المصلحة وتطلعاتهم. غير أن عنصر التسليف في المشروع لم يكن متفقاً مع احتياجات المستفيدين منه، نتيجةً لتشدُّد سياسات الإقراض في المصرف المعني، ولم تحدث إعادة التصميم التي اقتُرح إجراؤها.

12- عزا تقييمان اثنان قلة الصلة إلى أوجه قصور في التصميم لم تأخذ في الحسبان قيوداً في التنفيذ كانت متوقعة. فقد استقل مشروع إدارة الزراعة والموارد القائمة على المجتمعات المحلية في بليز، في تقديره، شأن القدرة اللازمة لتنفيذ التصميم. وكانت الخبرة المستمدة من مشروعات سابقة قد أظهرت أن إدارة المشروع/قدرات الموظفين مسألة بالغة الأهمية. ولو قُدم دعم أكبر في بداية المشروع، وكانت التوقعات أكثر واقعية، لساعد ذلك على نجاح المشروع. وكذلك، لم تؤخذ في الحسبان أوجه القصور المنظورة في التنفيذ، في الظروف الصعبة لمشروع تقديم المساندة في منطقة دير الباكستانية. واستنتج التقييم أنه كان يجب أن تُخفَّفَ أوجه القصور هذه بدعم للتنفيذ أكثر منهجيةً، بواسطة التدريب والمساعدة التقنية.

13- تكرَّرَ ذكر صلة المشروعات بالفئات الضعيفة والأشد فقراً، باعتبارها مسألة ذات أهمية، في خمس عمليات تقييم. فقد أُثنِيَ على مشروع مبادرات المجتمعات المحلية في ميندناو الغربية في الفلبين لتركيزه بوجه خاص على الفئات الضعيفة، ومن بينها السكان الأصليين. وقدم هذا التركيز أول ما قدم أثناء فترة تجربة المشروع لتحسين استهداف الأسر التي كان ينقصُها التمكين ولم تكن تشارك بنشاط في أنشطة المشروع. ثم وُسِّعَ نطاقُهُ إلى المجتمعات المحلية المجاورة لكي يصل إلى أشد الأسر ضعفاً. غير أن أربع تقييمات أفادت بأن المشروعات كانت أقل نجاحاً في تقديم دعم ذي صلة لأفقر الناس.[6] وتناقَش الآثار التفاضُلية التي نتجت عن ذلك تحت بند "الأثر على الفقر الريفي" (القسم ثالثاً – باء).

14- كانت النتائج من حيث صلة المشروعات بالتمايز بين الجنسين مختلطة. لقد أُثني على مشروع مبادرات المجتمعات المحلية في ميندناو الغربية في الفلبين لنهجه السَّبّاق إلى إشراك المرأة والجمعيات النسائية في المشروع، وحرصه على تسجيل بيانات الرصد والتقييم مجزأة بحسب نوع الجنس. غير أنه انتُقِدَ لاتخاذه نهجاً مجزَّأً ومنفصلاً إزاء نوع الجنس، بدلاً من أن يأخذ منظوراً أوسع نطاقاً بشأن احتياجات دور كل من الرجل والمرأة. وتم كذلك تناول مسألة التمايز بين الجنسين بقدر معقول من الفعالية في باكستان، وإن كان الأداء أحياناً ينقصه الإتقان. إذ بينما كرس المشروع انتباهاً لتمكين المرأة، بما في ذلك التعبئة والتدريب، لم يتخذ دائماً تدابير محددة أكثر ملاءمة للعادات الاجتماعية والتقليدية السائدة في المجتمعات المحلية المستهدفة. ولا يمكن أن يقال الشيء ذاته عن برنامج تنمية المناطق الجبلية في ألبانيا، حيث اشتمل التصميم على استهداف المرأة بقدر محدود، وحدث تقصير في تناوله أثناء التنفيذ على الرغم من ضغط المشرفين.

الفعالية

15- مع أن التصنيف للفعالية أقل منه للصلة، اعتُبِرَ أكثر من ثلاثة أرباع المشروعات (83 في المائة) مع ذلك فعالة بوجه عام (مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك). وصنفت الفعالية في أربعة من هذه المشروعات (33 في المائة) بأنها مرضية، وفي 50 في المائة من المشروعات قدرت بأنها مرضية إلى حد ما. وتشمل بعض الخصائص الإيجابية في عمليات الصندوق، التي أدت إلى تحسين الفعالية، ما يلي: إيلاء الانتباه الواجب لمشاركة الناس في التصميم والتنفيذ، وتحديد أهداف واقعية يمكن تحقيقها في حدود الأطر الزمنية للتنفيذ ومتناسب مع القدرات المؤسسية بوجه عام، وتخصيص موارد ملائمة ومعرفة تقنية لدعم التنفيذ. ومن بين العوامل السلبية: مواصفات تقنية معقدة للبنية التحتية مما يجعل التشغيل والصيانة يشكلان تحدِّياً لسكان الريف الفقراء، وعدم تقديم الأموال المناظرة في حينها.

16- فقد قدم برنامج تنمية مجتمعات المراعي في إثيوبيا، مثلاً، نماذج فعالة وابتكارية للحكم المحلي لتخطيط وتنفيذ الاستثمارات في البنية التحتية المجتمعية وكذلك الأنشطة المدرة للدخل على أفقر الناس. وكذلك برنامج الوساطة المالية الريفية، في إثيوبيا أيضاً، وُسِّعَ نطاقه بنسبة 34 في المائة سنوياً في المتوسط ليشمل 1.72 مليون شخص في أواسط سنة 2007. وحقق برنامج المساندة في منطقة دير الباكستانية أهدافه في ظروف جغرافية واجتماعية–سياسية تشكل تحدياً كبيراً: زيادة كبيرة في إنتاج الزراعة

[6] تشمل هذه المشروعات مشروعي ألبانيا وبوركينا فاسو ومشروع المساندة في منطقة دير الباكستانية والبرنامج القطري الباكستاني.

والمواشي، وزيادة في عدد الوظائف، وتحسين إمكانيات الوصول إلى السوق، وتحسينات في مركز المرأة من حيث الدخل ومسائل أخرى غير الدخل.

17- صنفت الفعالية بأنها مرضية إلى حد ما في مشروعين اثنين فقط (17 في المائة). فعلى صعيد المجتمع المحلي، كانت الفعالية في بليز عند الحد الأدنى. واعتبرت المجتمعات المحلية التي زارها المقيمون المشروعات امتداداً لأوجه الفشل السابقة: فثمة مشروع صُمم في الظاهر لسد احتياجاتهم لكنه لم يُلَبِّ الاحتياجات التي صاغوها هم أنفسهم ولم يترك أي أثر على أحوال معيشتهم. فالمشاريع الفرعية الموجهة للنساء، مثلاً، لا تستجيب لمصالح النساء، وإنما هي أكثر ما تكون أنشطة منزلية نمطية، كالطبخ وصنع الملابس. وقد تحقق مستوى لمشاركة المرأة مقداره 25 في المائة مقارنة بالهدف البالغ 35 في المائة. خلافاً لذلك، بنهاية المشروع كانت المبادرات الرئيسية على المستوى التنظيمي في عمليات التسليف وصناعة الكاكاو ناجحة نجاحاً باهراً. وتحققت المبادرات الناجحة حيثما عُيِّنَ في المشروع موظفون مؤهلون تأهيلاً مناسباً ولديهم الخبرة الكافية، وكان للمجتمع المحلي اهتمام بالمشروع، وكانت الأسواق الجاهزة متاحة.

18- كذلك كانت فعالية برنامج تنمية المناطق الجبلية في ألبانيا مختلطة، لكنها تحسنت كثيراً على مر الزمن. وعُزِي نقص الفعالية في التدخلات المبكرة إلى أخطاء في التصميم: فقد كان الاعتماد على الجمعيات والتدابير الجماعية في ظروف ألبانيا غير مناسب.

الكفاءة

19- تم تقييم الكفاءة باستخدام مزيج من المعايير في عملية التقييم: فقد كانت تحليلات التكاليف والفوائد بعد الحدث موجودة، وكذلك المقارنات بين تكاليف الوحدات، ومعايير الإدارة، كالتأخُّرات في التنفيذ. ويمكن القول بوجه عام إن الكفاءة هي الأقل إرضاءً من بين المعايير الثلاثة التي تشكل أداء المشروع. وقد اعتُبرت مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك في ما يزيد قليلاً عن نصف المشروعات (58 في المائة). من بين العوامل التوضيحية الإيجابية: البطء في تعيين الموظفين أو عدم كفاية التعيين أو عدم ملاءمته؛ والإفراط في تقدير معدلات المردود الاقتصادي الداخلي عند التقييم؛ وبطء الإجراءات الإدارية؛ وصعوبة مواقع المشروع وتشتُّتها.

20- ثمة واحد من المشروعات المعتدلة الكفاءة – وهو مشروع التنمية الريفية المجتمعية في بوركينا فاسو – بلغت تكاليف الوحدة من وحداته أقل من وحدات المشروعات المقارنة في هذا القطاع بما يصل إلى 66 في المائة، وكان فيه أكبر قدر من الوفورات في البنية التحتية الاجتماعية. وقد عُزِيَ هذا إلى مشاركة المستفيدين في التكاليف والإشراف على العمل، ونهج مدفوع من قبل المجتمع المحلي حفز على ظهور أصحاب أعمال حرة محليين متنافسين. وثمة مشروع واحد فقط من المشروعات الاثني عشر التي تم تقييمها هذه السنة جرى تصنيفه مرضياً – ذاك هو مشروع البحوث الزراعية والتدريب في إثيوبيا. ويوجد لدى مؤسسات التمويل الصغري حوافظ وكفاءات تشغيلية جيدة في الموافقة على القروض، مثلاً، وفي معدلات السداد. غير أن بواعث القلق تظل موجودة مخافة تأثير ارتفاع معدلات التضخم المالي على مستقبل هذا القطاع. وكانت تكاليف الوحدة في برنامج تنمية المراعي ومشروع الري على نطاق صغير في إثيوبيا مواتية بوجه عام (وعُزِيَ السبب هنا أيضاً إلى مشاركة المستفيدين)، لكن ذلك أخر التنفيذ،

ولذلك جرى تصنيف المشروعين على أنهما مرضيان إلى حد ما. واعتبر مشروع البحوث الزراعية والتدريب، في البلد نفسه، غير كفء إلى حد ما بسبب اجتماع انخفاض مخرجات المشروع انخفاضاً كبيراً، وارتفاع تكاليف بناء الوحدة، وتأخُّرات كبيرة في التنفيذ.

21- كان ثمة قيد تنفيذي في مشروع مبادرات المجتمعات المحلية في ميندناو الغربية في الفلبين وهو وقوع المشروع في منطقة صراع. وقد أدى ذلك بالإضافة إلى تشتُّت مواقع المشروع في منطقة واسعة إلى وقوع مشاكل في دعم الإدارة التنفيذية للمشروع والإشراف عليه ودعم تنفيذه. ولحق بالكفاءة أثر ضار بسبب وقوع تأخُّرات في التنفيذ مرتبطة ببطء العمليات الإدارية ووقوع أزمة استحكمت بين الصندوق والحكومة لمدة 18 شهراً حول دور المنظمات غير الحكومية. وحصلت نكسة مشابهة امتدت سنتين نتيجة تأخُّرات في تعيين موظفي الإدارة الرئيسيين في برنامج تنمية المناطق الجبلية في ألبانيا. ويبدو أن هذا ساهم في وضع نهج مجزأ ومتأثر بمدى توفُّر الإمدادات حين حاول المشروع أن يعوض عن الوقت الضائع.

22- عُيِّنَت مسائل متعلقة بالموارد البشرية باعتبارها تمثل خطورة كبيرة على كفاءة مشروع إدارة الزراعة والموارد القائمة على المجتمعات المحلية في بليز. وقد جعل التأخُّر في التعيين وعدم كفاية الموظفين هذه الخطورة حقيقةً في التنفيذ. ونظراً إلى قلة النتائج المنجزة وارتفاع تكاليف التشغيل اعتُبر المشروع غير كفء إلى حد ما. وكذلك اعتبر برنامج تنمية المناطق الجبلية في ألبانيا غير كفء إلى حد ما. وكما حدث في مشروعات كثيرة، تفاوتت الكفاءة بحسب عناصر المشروع، مما يجعل التقييم الإجمالي صعباً. غير أن الصورة العامة لبرنامج تنمية المناطق الجبلية كانت تأخُّرات كبيرة في التنفيذ واستثمارات في الري وتطعيم الماشية والإرشاد الزراعي الذي بولغ في تقديره أثناء التصميم. ولوحظ وجود مبالغات مشابهة في تقدير التكاليف أثناء التقييم الاقتصادي في خمسة مشروعات أخرى. واعتُبرت معدلات المردود الاقتصادي الداخلي للمشروعات الفرعية الرئيسية لمشروع التنمية الريفية المجتمعية في بوركينا فاسو مفرطة في التفاؤل بالنظر إلى مشاكل في التشغيل والصيانة وقلة استعمال بعض الاستثمارات المجتمعية. وفي البرنامج القطري الباكستاني، حدث في جميع المشروعات الأربعة التي وُجدت فيها معدلات مردود اقتصادي داخلي عند اكتمالها، أن معدلات المردود الاقتصادي الداخلي كانت أقل مما كان متوقعاً لدى التقييم.

أداء المشروعات

23- تتوقف تقديرات أداء المشروعات، كما ذُكِرَ أعلاه، على توليفة تقديرات الصلة والفعالية والكفاءة. بهذا المقياس، ولأول مرة منذ إنتاج أول تقرير عن نتائج وأثر عمليات الصندوق في سنة 2003 وما تلاها، يحدث أن يكون تصنيف كل المشروعات (100%) التي جرى تقييمها في سنة 2007 مرضياً إلى حد ما أو أفضل من ذلك (انظر الجدول 2 أعلاه). وهذه نتيجة إيجابية جداً، حتى وإن كان تقدير أداء المشروع في 75 في المائة من المشروعات مرضياً إلى حد ما فقط، مما يوحي بأن هناك مجالاً لمزيد من التحسين.

الإطار رقم 1

النقاط الرئيسية في الصلة والفعالية والكفاءة وأداء المشروع

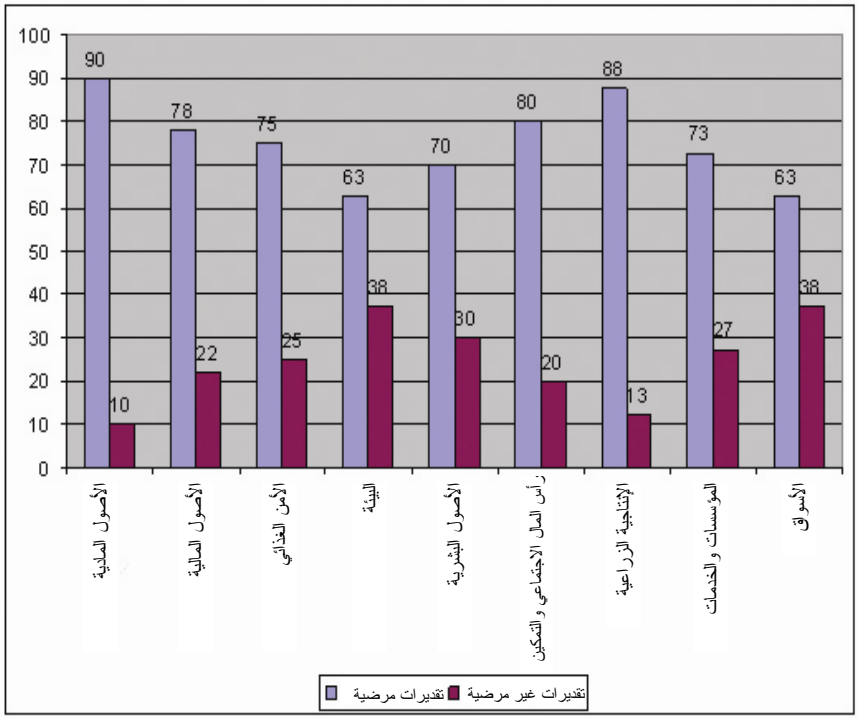
- كما حدث في السنوات الماضية، تبقى الصلة خاصية قوية من خصائص عمليات الصندوق. أي أن المشروعات والبرامج تركز على الجوانب التي يتوقع منها أن تحسِّن سبل عيش سكان الريف الفقراء بوجه عام.
- كان تقدير الفعالية، وهي مدى تحقُّق أهداف المشروع لدى اكتماله، تقديراً جيداً أيضاً. غير أنه توجد بعض المجالات التي تحتاج إلى انتباه، مثل ضمان كون أهداف المشروع واقعية وقابلة للقياس.
- الكفاءة مجال يثير القلق، كما حدث في السنوات الماضية. ومن بين معايير التقييم التي غُطِّيَت في هذا القسم، كانت نتائج الكفاءة هي الأقل إيجابية.
- أداء المشروع، الذي هو معيار مركَّب يتألف من الصلة والفعالية والكفاءة، يأتي في منطقة التقدير المرضي في جميع الحالات لأول مرة منذ إنتاج أول تقرير لنتائج وأثر عمليات الصندوق. وهذا إنجاز جدير بالملاحظة.
- وأخيراً، على الرغم من النتائج الإيجابية بوجه عام في كل المشروعات التي جرى تقييمها، لا يوجد متسع للرضا عن النفس، نظراً إلى أن تقييم مشروعات عديدة لم يزد عن كونه مرضياً إلى حد ما من حيث الفعالية والكفاءة وأداء المشروع.

باء – الأثر على الفقر الريفي

24- يُقَدَّرُ الأثر على الفقر الريفي باستخدام تسعة مجالات للأثر. وترد هذه المجالات في الشكل 1، ويرد شرحها في الملحق الثاني. وكما جاء في تقرير العام الماضي، ينصبُّ التوكيد في هذا القسم على تعيين وتوضيح الأداء القوي أو الضعيف بوجه خاص، بدلاً من تلخيص الأداء في جميع مجالات الأثر.

الشكل 1

الأثر بحسب المجال – النسبة المئوية للتقديرات المرضية وغير المرضية (2007)



25- يوضح الشكل 1 المنجزات الإيجابية في جميع مجالات الأثر. وقدرت تقييمات 2007، على وجه الخصوص، الأثر بأنه أعلى ما يكون في الأصول المادية (مُرضٍ بنسبة 90 في المائة) والإنتاجية الزراعية (مرضٍ بنسبة 88 في المائة). غير أن البيئة والوصول إلى الأسواق يحتاجان كلاهُما إلى تحسين. وتحاول الفقرات التالية تقديم تحليل وتوضيح لهذه النتائج.

26- صنفت خمسة مشروعات (50 في المائة) بأنها مرضية إلى حد بعيد في أثرها على **الأصول المادية**. وقدرت أربعة مشروعات أخرى (40 في المائة) بأن آثارها مرضية إلى حد ما. فقد زود مشروع التنمية الريفية المجتمعية في بوركينا فاسو 37 في المائة من القرى الريفية في البلد ببعض البنى التحتية الأساسية، وبذلك زاد إمكانيات حصولها على مياه الشرب والرعاية الصحية الأساسية والتعليم. وولَّد مشروع تقديم المساندة في منطقة دير بباكستان آثاراً ملموسة على أكثر من 000 10 أسرة. واشتمل ذلك – على صعيد المجتمع المحلي – على شبكات توريد المياه، والمضخات اليدوية، وأكشاك بيع الخضار. وعلى صعيد الأسر المنفردة، اشتمل على تحسين بذور الحبوب الغذائية، وتحسين المواشي، وإصلاح الأراضي المروية والبعلية، والمراحيض.

27- سجلت تحسينات مرضية ومرضية إلى حد ما في **الإنتاجية الزراعية** في سبعة مشروعات (88 في المائة). فقد وجد تقييم مشروع مبادرات المجتمعات المحلية في ميندناو الغربية في الفلبين مداخيل زراعية أعلى كثيراً تُعزى إلى تكنولوجيات زراعية بديلة ومتكاملة وبنى تحتية زراعية محسنة. وزاد إنشاء ملاجئ للأسماك أيضاً معدلات إعادة توليد الأسماك ومتوسط كميات السمك المصيدة.

28- في مشروعين اثنين مشمولين بالبرنامج القطري لباكستان، وهما مشروع تنمية القرى في المناطق البعلية ومشروع تنمية المنطقة البعلية في الولاية الحدودية الشمالية الغربية، ساهم استخدام البذور المحسنة في زيادات الإنتاجية بنسبة لا تقل عن 30 في المائة، غير أن هذه الزيادات بدأت من مستويات منخفضة. غير أن تقريرَي تقييم هذين المشروعين يعترفان بأنه لا يمكن تقييم الأثر على الإنتاجية الزراعية تقييماً دقيقاً على أساس معلومات الرصد والتقييم المتاحة. فمع أن تقارير وافية قُدمت عن الأنشطة، لم تقدم تقارير وافية عن الأثر. فقد كان ثمة شُحٌّ في البيانات عن بقاء البذور حية وعن استخدام التقنيات المحسنة. وفي تقييم البرنامج القطري لباكستان وتقييمات أخرى، أجرى مكتب التقييم دراسات استقصائية كجزء من عمليات التقييم المعنية لجمع بيانات أولية لسد هذه الثغرات.

29- كان لنحو 60 في المائة من جميع المشروعات أثر إيجابي على **البيئة والموارد الطبيعية**. غير أن تصنيف ما يقرب من 40 في المائة من المشروعات كان غير مرض من حيث الأثر البيئي. وعلى وجه أكثر تحديداً، كان تقدير الأثر على البيئة والموارد الطبيعية مرضياً إلى حد كبير في مشروع تقديم المساندة في منطقة دير الباكستانية. فقد عُزِيَ إلى المشروع وجود نحو 0.22 هكتار من الأراضي المزروعة حديثاً بأشجار الحراج لكل أسرة، وهذا ليس قليلاً بالنظر إلى أن الأسر المستهدفة تملك أقل من هكتار واحد لزراعة المحاصيل وتربية المواشي. وكان تصنيف مشروع مبادرات المجتمعات المحلية في ميندناو الغربية بالفلبين مرضياً من حيث الأثر البيئي، لأنه تمكَّن من المساهمة في حماية وإصلاح الموارد الطبيعية والبيئة بواسطة تدابير مختلفة، مثل إنشاء مناطق بحرية محمية وملاجئ للأسماك وإصلاح غابات المنغروف.

30- كان الأثر على البيئة والموارد الطبيعية غير مرضٍ في ثلاثة مشاريع. فقد كانت بعض الاستثمارات في إدارة الموارد الطبيعية في مشروع التنمية الريفية المجتمعية في بوركينا فاسو أقل من فعالة، ووُجد أنها في حالة بائسة. وكان ذلك في معظم الحالات ناتجاً عن عدم كفاية الصيانة والترتيبات الإدارية، أو عن مسائل غير محلولة تتعلق بحيازة الأراضي، وقد تجاوزت حدود القرية. لذلك لقيت مسائل البيئة والموارد الطبيعية اهتماماً أقل في الخطط القروية، على الرغم من الأهمية الأساسية للوصول إلى الأرض والموارد الطبيعية وإدارتها لتوفير مصدر رزق لمعظم الأسر الفقيرة.

31- عُرِّفَت صعوبات أيضاً في ضمان الاستثمارات في صيانة البيئة والموارد الطبيعية في الأجل الطويل في برنامج تنمية المناطق الجبلية في ألبانيا. وقد ساعد بعض خطط إدارة الغابات والمراعي في حمايتها وإصلاحها. غير أن أثر هذه الخطط في الأجلين المتوسط والطويل انخفض بسبب قصورٍ في إنفاذ القوانين ومحدودية أنشطة الجمعيات المستخدمة بعد انتهاء البرنامج. ويمكن الاطلاع على مزيد من مناقشة المسائل البيئية في القسم خامساً، الفقرات 81-86.

32- كما جاء في التقارير السابقة لنتائج وأثر عمليات الصندوق، كشفت المشروعات والبرامج القطرية التي جرى تقييمها عن حقيقة أنها كانت أقل أثراً على **الوصول إلى الأسواق**. فالمشروعات التي كان لها أثر مرضٍ أو مرضٍ إلى حد ما في هذا المجال كانت أقل من الثلثين. واستنتجت التقييمات في معظم الحالات أن الوصول إلى الأسواق قد تحسن نتيجة للاستثمار في الطرق، لا كنتيجة للتركيز المباشر والكافي على الأسواق (مثلاً، بإيجاد أسواق جديدة أو بمعالجة القيود التي تواجه الأسواق). ومما يُذكَر أن معظم الطرق التي شُقَّت في الجبال بموجب مشروع تنمية المناطق الجبلية في ألبانيا كان لها أثر إيجابي قوي على المجتمعات المحلية التي تخدمها، وإن كان هذا الأثر قد انخفض في بعض الحالات نتيجةً لانخفاض مستوى الفعالية والاستقرار. وكذلك استنتج تقييم مشروع تقديم المساندة في منطقة دير الباكستانية والبرنامج القطري الباكستاني أنه ما من شك في أن الوصول إلى الأسواق تحسَّن بعد بناء الطرق. غير أن تقييم البرنامج القطري الباكستاني كان أكثر انتقاداً بوجه عام لقلة الانتباه المباشر الذي أُولِيَ لتطوير الأسواق دعماً لمبادرات المشروع الأخرى. فلم يتمكن عدد من المستنبتات الخاصة من البقاء على قيد الحياة، مثلاً، نتيجة لقلة الأسواق، كما تهددت استدامة إمدادات البذور نتيجة لقلة الصلات مع القطاع الخاص.

33- سجل مشروع إدارة الزراعة والموارد القائمة على المجتمعات المحلية في بليز صورة مختلطة كذلك. فقد تحسنت إمكانيات وصول الكاكاو والثروة الحيوانية إلى الأسواق، لكن المشروع أهمل مسائل الأسواق فيما عدا ذلك. وقد سجلت نتائج ضعيفة أو لم تسجل أي نتائج على الإطلاق في كل المبادرات التي كان حافزها العرض، إذ لم تُعَيَّن لها أي سوق و/أو عملية تسويق محددة. وكذلك انتُقِدَ مشروع مبادرات المجتمعات المحلية في ميداناو الغربية بالفلبين لعدم وجود استراتيجية للتجارة الزراعية أو استراتيجية موجهة للسوق. ومع أن الطرق المؤدية من المزارع إلى السوق ساعدت هنا أيضاً على تحسين إمكانيات الوصول إلى أسواق السلع الزراعية، لم يتناول المشروع عمليات السوق أو التسعير أو يركز على تحسين معرفة المزارعين بالتجارة الزراعية والتسويق. وانصبَّ معظم التركيز على تحسين الإنتاج للعيش الكفاف لا الإنتاج للسوق.

جيم – الأثر الكلي على الفقر الريفي

34- مع أن من المفيد أن يفهم المرء الأثر الذي يمكن أن يتركه مشروع معين في مجال محدد (كالأمن الغذائي، مثلاً، أو الأصول المالية)، من الأهمية بمكان أيضاً أن تتمكن التقييمات من إعطاء تقدير شامل لأثر مشروع معين على الفقر الريفي. ويقدم التقرير، في هذا القسم، تقديراً مجمَّعاً لأثر المشروعات التي يمولها الصندوق على الفقر الريفي، وهو مشتق من تجميع النتائج التي تحققت بموجب مختلف مجالات الأثر التي قُدِّمَت في القسم السابق.

35- يوضح الجدول 3 صورة إيجابية جداً للأثر على الفقر الريفي. والواقع أن كل المشروعات التي جرى تقييمها ما عدا مشروعاً واحداً (91 في المائة) كان تصنيفها مرضياً أو مرضياً إلى حد ما، من حيث الأثر الكلّي على الفقر الريفي. وتحدث اثنان من التقييمات عن جهود ناجحة للوصول إلى الفئات الفقيرة والضعيفة. وقد ركز مشروع مبادرات المجتمعات المحلية في ميندناو الغربية في الفلبين تركيزاً خاصاً على الفئات الضعيفة ونجح في إفادة ما يقرب من 400 3 أسرة ضعيفة (نحو 20 في المائة من جميع المستفيدين). وشُكِّلَت جمعيات نسائية في جميع مواقع المشروع. وساهم برنامج تنمية مجتمعات المراعي في إثيوبيا مساهمة مباشرة في تحسين دخل 000 10 شخص من أفقر أفراد المجتمعات المحلية والأصول المتوفرة لديهم، وكان ثلاثة أرباعهم من النساء.

الجدول 3

الأثر الكلي على الفقر الريفي

التصنيف	(النسبة المئوية) من إجمالي العينة في 2007
مرضٍ إلى حدٍّ بعيد	
مرضٍ	36
مرضٍ إلى حدٍّ ما	55
مجموع التقديرات المرضية	**91**
غير مرضٍ إلى حدٍّ ما	9
غير مرضٍ	
غير مرضٍ إلى حدٍّ بعيد	
مجموع التقديرات غير المرضية	**9**

36- الأداء الإجمالي الجيد الذي يتبدّى في الجدول 3 هو متوسط الأداء ولا يعني بالضرورة أن جميع الفئات قد استفادت منه بمقادير متشابهة أو على قدم المساواة. وقد لاحظ تقييم البرنامج القطري الإثيوبي أنه تم تلافي "تصوير النخبة"، وأنه تم تحقيق فوائد حقيقية حتى لدى الفقراء جداً الذين لديهم أصول محدودة. وقد عُزِيَ هذا إلى: إجراء تقييمات ريفية تشاركية فعالة أثناء إعداد خطط التدخل، والقيام بأنشطة بسيطة بتكاليف هي في متناول أيدي الأسر الفقيرة جداً، وفي ثقافة مفتوحة تتسم بالمساواة في مجتمعات المراعي المعنية.

37- استنتجت أربعة تقييمات (33 في المائة) أن الفئات الأفقر والأضعف يرجح أن تكون أقل استفادة من الفئات الأغنى. فقد وجد تقييم مشروع التنمية الريفية المجتمعية في بوركينا فاسو، مثلاً، أن الفوائد

الاقتصادية والاجتماعية كانت دون التوقعات في حالة الفئات الأضعف، بخاصة النساء، والشباب، والرعاة، والمهاجرين، الذين ذُكروا على وجه التحديد باعتبارهم فئات مستهدفة على سبيل الأولوية. وكان الصندوق هو الممول الأصغر مع البنك الدولي، الذي كان المؤسسة المتعاونة أيضاً، ولم يتمكن الصندوق من ضمان التركيز على المسائل التي تهمه على وجه التحديد مثل الاستهداف ورصد الأثر. وتوصل تقييم البرنامج القطري الباكستاني إلى استنتاج مشابه: إذ قال إن المشروعات ركزت على مجتمعات محلية وأُسر أقل فقراً، ويرجح أن تكون استفادة الفقراء جداً لا تكاد تُذكر. وإنما كان المستفيدون الرئيسيون هم الأسر الأغنى نسبياً، التي تملك الأرض ولديها القدرة على التوفير.

الإطار رقم 2

النقاط الرئيسية في الأثر على الفقر الريفي

- كما حصل في السنوات الماضية، ما زال الأثر على الفقر الريفي جيداً، مع أن تقديرات 55 في المائة من المشروعات كانت مرضيةً إلى حد ما فقط.
- كانت منجزات إيجابية بوجه خاص واضحةً في المجالات الحساسة – مجالات الأصول المادية والإنتاجية الزراعية.
- مجالات الأثر التي تحتاج النتائج فيها إلى تعزيز تشمل الوصول إلى الأسواق وإدارة البيئة والموارد الطبيعية.
- الإنصاف بين الجنسين وتمكين المرأة مجال هام في عمليات الصندوق. ومع أن نتائج جيدة قد تحققت في بعض المشروعات، يمكن تحقيق مزيد من التحسين بضمان تصميم الأنشطة المعززة تصميماً ملائماً لتنمية المرأة.

دال – العوامل الجامعة

38- أجرى كل تقييم تقديراً لعاملين جامعين اثنين، هما: (أ) الاستدامة؛ و(ب) الابتكار، وقابلية التكرار وتوسيع النطاق (الجدول 4)، وكلاهما ذو أهمية بالغة لتحسين عمليات الصندوق. فتقييم الاستدامة يعطي إشارة إلى استمرار الفوائد في فترة ما بعد انتهاء المشروع. لذلك، كانت الاستدامة واحدة من أهم الخصائص في أي مشروع إنمائي. وكذلك، نظراً إلى صغر حجم الموارد المالية التي يقدمها الصندوق نسبياً، في الزراعة والتنمية الريفية، كان تشجيع الابتكارات المواتية للفقراء وقابليتها للتكرار وتوسيع نطاقها من قبل جهات أخرى جانباً أساسياً من جوانب عمليات الصندوق في مكافحة الفقر الريفي بنجاح.

39- تم شمول العاملين كليهما كمواضيع تعلُّم خاص في تقرير السنة الماضية لنتائج وأثر عمليات الصندوق، وتتم متابعتهما بنشاط في هذه السنة. وقد أنتج الصندوق ورقة في نهجه إزاء الاستدامة نوقشت في دورة تموز/يوليه 2008 للمشاورات بشأن التجديد الثامن لموارد الصندوق. وشرع مكتب التقييم في إجراء تقييم على مستوى المؤسسة لقدرات الصندوق على تشجيع الابتكار المواتي للفقراء، يمكن مناقشتها في لجنة التقييم وفي المجلس التنفيذي في سنة 2009.

الجدول 4

الاستدامة والابتكار

التصنيف	(النسبة المئوية) من إجمالي العينة في 2007	
	الاستدامة	الابتكار
مرضٍ إلى حد بعيد	–	–
مرضٍ	17	45
مرضٍ إلى حدٍّ ما	50	45
مجموع التقديرات المرضية	**67**	**91**
غير مرضٍ إلى حد ما	33	9
غير مرضٍ		
غير مرضٍ إلى حدٍّ بعيد		
مجموع التقديرات غير المرضية	**33**	**9**

الاستدامة

40- كانت نتائج تقييم الاستدامة ضعيفة في الماضي وكان تصنيف عدد كبير من المشروعات غير مرضٍ في هذا المجال. ونوقشت أسباب ضعف الأداء هذا في قسم مكرس لهذا الموضوع من تقرير العام الماضي.

41- إزاء هذه الخلفية، من المشجع جداً أن نؤكد أن ثلثي المشروعات التي نُظر فيها في هذه الطبعة من التقرير (67 في المائة) صنفت بأنها مرضية ومرضية إلى حد ما من حيث الاستدامة (الجدول 4). وهذه نسبة مئوية أعلى مما كان عليه الأمر في التقارير السابقة، حتى وإن كان مشروعان اثنان فقط قد صنف أداؤها فعلاً بأنه مرضٍ (برنامج تنمية مجتمعات المراعي وبرنامج الوساطة المالية الريفية في تقييم البرنامج القطري الإثيوبي)، بينما وجد أن تقدير جميع المشروعات الأخرى كان مجرد مرضٍ إلى حد ما. وعُزِيَت استدامة هذين المشروعين إلى: الأولوية العالية التي أولتها الحكومة لتمويل الزراعة والتنمية الريفية؛ وكذلك – في حالة المالية الريفية – الجودة العالية لحافظة القروض والمديرين في قطاع التمويل الصغير. وقد وجدت تقييمات عام 2007، بوجه أعمَّ، أن الاستدامة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بدمج وحدات إدارة المشروعات والأنشطة ذات الصلة بالأُطُر المؤسسية القائمة، وبملكية المجتمعات المحلية للمشروعات ومساهمتها فيها. وترتبط ارتباطاً سلبياً بسوء التصميم، وعدم كفاية ترتيبات الرصد والتقييم، والاعتماد على دعم مالي مستمر.

42- زاد دمج وظائف إدارة المشروعات احتمال الاستدامة في المشروعين الإثيوبيين وفي مشروع مبادرات المجتمعات المحلية في ميندناو الغربية في الفلبين. ففي إثيوبيا كانت وحدات إدارة المشروعات داخلة جيداً في بناء هياكل الحكومات المحلية أو في منظمات وطنية دائمة. وفي الفلبين، عممت وزارة الإصلاح الزراعي هيكل إدارة المشروع وأنشطة مشروع مبادرات المجتمعات المحلية في ميندناو الغربية في عملياتها هي نفسها. ومن شأن التوسع في تعميم البرامج الجهوية والإقليمية المنتظمة، واستمرار تقديم أنشطة الدعم، أن تكون أساسية للاستدامة.

43- عُرِّفَت ملكية المجتمعات المحلية للمشروع بأنها ذات أهمية للاستدامة في أربعة مشروعات. ففي مشروع تقديم المساندة في منطقة دير الباكستانية كان الشعور القوي بملكية القرية والمنظمات النسائية للمشروع الدافع الرئيسي للاستدامة، وكان الأمر كذلك أيضاً في حالة البنى التحتية المادية الصغيرة في برنامج باكستان بصورة أوسع. وعُرِّف التخطيط التشاركي بأن له أثراً مباشراً على الملكية ولذلك على الاستدامة

في الفلبين (مشروع مبادرات المجتمعات المحلية في ميندناو الغربية). وكانت مشاركة المجتمع المحلي عاملاً هاماً في باكستان (مشروع تقديم المساندة في منطقة دير) وبوركينا فاسو (مشروع التنمية الريفية المجتمعية). خلافاً لذلك، تفسر الملكية الخاصة وحافز الربح الفردي الاستدامة الأعلى للاستثمارات الفردية في ألبانيا (برنامج تنمية المناطق الجبلية)، مقارنةً بالمجموعات التي أنشأتها الجهات المانحة، والمبادرات الجماعية. وثمة عامل تقريري هام وهو مدى الحافز الواضح والمباشر لدى الأفراد أو الشركات أو المجموعات الصغيرة المتماسكة على مواصلة النشاط بعد سحب الدعم. وإن التمويل الكامل (100 في المائة) لمشروعات جمعيات المراعي والحراج يقوِّض الشعور بالملكية، وكذلك تفعل الاستثمارات في البنى التحتية التي يكون حافزها التوريد حين تكون المشاركة المجتمعية محدودة.

44- ساهم سوء التصميم في بواعث القلق على استدامة الطرق التي بُنيت بموجب مشروع تقديم المساندة في منطقة دير في باكستان، وبموجب برنامج تنمية المناطق الجبلية في ألبانيا. وقام كثير من البنى التحتية الريفية في ألبانيا (برنامج تنمية المناطق الجبلية) على أساس تصميم معيب. فقد كانت الاستدامة الاقتصادية والمالية لمشاريع الري، مثلاً، منخفضة بسبب سوء تخطيط الصفقة التقنية ورداءة نوعية البناء، وعدم وجود نظم الرصد والتقييم.

45- عدم كفاية ترتيبات الرصد والتقييم موضوع يتكرر كثيراً. ففي بوركينا فاسو (مشروع التنمية الريفية المجتمعية) لم يحظ إلا نصف الاستثمارات المجتمعية بترتيبات رصد وتقييم مستدامة وفعالة. وكان التدريب على الرصد والتقييم بسيطاً جداً وموحداً؛ وكانت مساهمات المستخدمين لصيانة الاستثمارات الاجتماعية غير كافية؛ وكذلك كانت قدرة الإدارة ومكافآت اللجان المحلية للرصد والتقييم غير كافية. وكانت الصيانة مثار قلق في جميع المشروعات المتعلقة ببناء الطرق. وبالإضافة إلى قصور التصميم والتنفيذ، لم تكن صيانة الطرق التي بُنيت بموجب مشروع المساندة في منطقة دير في باكستان مضمونة. والقصة نفسها تتكرر في الفلبين (مشروع مبادرات المجتمعات المحلية في ميندناو الغربية)، حيث تتجاوز صيانة الطرق المؤدية من المزارع إلى السوق القدرات المحلية، وتحتاج إلى مساعدة مالية وتقنية من الخارج. وفي ألبانيا، أثبت الاعتماد البالغ على التدابير الجماعية للرصد والتقييم (مثل جمعية مستخدمي المياه) أنه غير مناسب للظروف الاجتماعية، التي تتسم بصفة فردية عالية.

46- الاعتماد على مصادر مستمرة أو جديدة للتمويل الخارجي يمثل خطورة على الاستدامة في عدد من الحالات. وقد لاحظ تقييم مشروع التنمية الريفية المجتمعية في بوركينا فاسو قلة التمويل العمومي لاستدامة دعم الخدمات التقنية للمجتمعات المحلية. ويلزم أيضاً تقديم دعم طويل الأجل من الميزانيات الإقليمية في إثيوبيا، حيث رسوم وإيرادات جمعيات مستخدمي المياه غير كافية بوجه عام لتغطية أشغال الصيانة. وكذلك لا تحقق أي من مؤسسات التمويل الصغير في باكستان ربحاً. وكلها تعتمد على مستوى رفيع من الإعانات. خلافاً لذلك، يسير قطاع التمويل الريفي في إثيوبيا في مسار أكثر استدامة. غير أنه على الرغم من الجودة الممتازة للحافظة والإدارة الممتازة، يمثل الجمع بين انخفاض أسعار الفائدة وارتفاع نسبة التضخم المالي تهديداً كبيراً للاستدامة في الأجل الطويل.

الابتكار وقابلية التكرار وتوسيع النطاق

47- صنفت نسبة مئوية مرتفعة جداً (91 في المائة) من المشروعات التي جرى تقييمها بأن أداءها مرضٍ أو مرضٍ إلى حد ما على اختلاف معايير التقييم. وهذا إنجاز جيد جداً. وقد جاءت التقارير عن أنجح هذه الحالات من بوركينا فاسو وإثيوبيا. ففي إثيوبيا، لوحظت الابتكارات المؤسسية في الدعم المقدم إلى البحوث الزراعية ومجتمعات المراعي. وقد استمر بعض هذه الابتكارات أو تكررت أو وُسِّعَ نطاقها بعد إقفال المشروع، وغالباً ما كان ذلك بأموال من جهات مانحة. وفي بوركينا فاسو (مشروع التنمية الريفية المجتمعية)، كان نهج التنمية الذي حافزه المجتمع المحلي، ونظام الرصد والتقييم ذو الثلاث طبقات، والمشروعات التجريبية لحيازة الأرض، كلها ابتكارية. ففي حالة النهج الإنمائي، كان من شأن الجمع بين التدخُّلات في الميدان المفتوح، وبناء القدرات القوية، والحوار السياساتي أن مكَّنت المشروع من توسيع نطاق جوانب رئيسية من النهج، بدمجها في عملية اللامركزية الريفية على الصعيد الوطني. واعترف التقييم بأن البنك الدولي، باعتباره الممول الرئيسي لمشروع التنمية الريفية المجتمعية، هو الدافع الرئيسي وراء التصميم الابتكاري للمشروع.

48- قدمت مشروعات أخرى كذلك أمثلة على ابتكارات ناجحة. ففي باكستان (مشروع تقديم المساندة في منطقة دير)، اعتُبِرَ تكييف نهج المنظمة المجتمعية في الظروف الصعبة نهجاً ابتكارياً. وفي ألبانيا (برنامج تنمية المناطق الجبلية)، اعتُبِرَ إنشاء وكالتين جديدتين[7] في إطار الهيكل المؤسسي للحكومة ابتكاراً كبيراً، وكذلك كان دعم الاستثمار للمزارعين التجاريين، الذين كانوا الركن المركزي لعنصر تنمية القطاع الخاص. وقد أعاد هذا العنصر توجيه الدعم بعيداً عن المزارعين الصغار الذين ينتجون من أجل العيش الكفاف نحو المزارعين التجاريين الذين توجد لديهم إمكانية قوية لتكرار المشروعات وتوسيع نطاقها. خلافاً لذلك، لم يتمكن مشروع مبادرات المجتمعات المحلية في ميندناو الغربية في الفلبين من تنفيذ تجارة زراعية مستجيبة وابتكارية واستراتيجية موجهة نحو السوق، أو التحرك على نحو يتجاوز فيه الزراعة الكفافية. ومعظم الأنشطة الرامية إلى كسب سبل العيش تعمل على مستوى حديقة البيت الخلفية، ولا توجد لديها حوافز تُذكَر للابتكار. فالنهج العمومي الذي يُشَبَّه بـــ "حذاء وحيد الحجم يصلح لقدم كل لابس" لا يصلح لمواكبة تنوُّع المجتمعات الزراعية والفرص الزراعية، ومن ثم يقلل إمكانيات تكرار المشروع.

49- استنتج تقييم البرنامج القطري الباكستاني أنه، على الرغم من وجود بضعة أمثلة إيجابية، لم يكن الابتكار مَعْلَماً واضحاً من معالم البرنامج. وما زالت النتائج ضعيفة من حيث قابلية التكرار وتوسيع النطاق، التي هي خاصية شائعة إلى حد لا بأس به في التقييمات الأخرى التي شملها التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق. ويمكن أن يُعزى ذلك بوجه عام إلى عدم كفاية الانتباه إلى الأنشطة غير الإقراضية (انظر القسم رابعاً)، وضعف الصلات بين المنح والقروض، ومحدودية الحضور القطري للصندوق، والقيام في الآونة الأخيرة فقط بالإشراف المباشر ودعم التنفيذ. ويمكن أن يُعزى، بوجه أكثر تحديداً، إلى عدم وجود نهج منظم لدى الصندوق لتكرار الابتكارات الناجحة وتوسيع نطاقها من قبل الحكومة، والمؤسسات المالية الدولية الكبرى، والقطاع الخاص. ويتفق هذا القول مع النقطة التي أُبرزت في تقرير

[7] وكالة تنمية المناطق الجبلية وصندوق تمويل المناطق الجبلية.

العام الماضي لنتائج وأثر عمليات الصندوق، التي مفادها: أن الابتكار وقابلية التكرار وتوسيع النطاق تحتاج إلى تخطيطها وتنفيذها كعملية مرتَّبة لها أهداف وموارد واضحة.

الإطار رقم 3

النقاط الرئيسية المتعلقة بالاستدامة والابتكار

- حدث تحسن ذو شأن في الاستدامة، التي كانت مجالاً ضعيفاً متكرراً في الماضي: فقد أفاد التقرير السنوي الأول لنتائج وأثر عمليات الصندوق في سنة 2003 أن 40 في المائة فقط من المشروعات كانت في منطقة التقدير المرضي من حيث الاستدامة، مقارنة بـــ 67 في المائة هذه السنة.
- غير أنه ينبغي ملاحظة أن 50 في المائة من المشروعات التي جرى تقييمها صنف أداؤها بأنه مرضٍ إلى حد ما فقط من حيث الاستدامة.
- كشفت التقييمات عن أن تعميم هياكل إدارة المشروعات في الأطُر المؤسسية القائمة، في جملة أشياء أخرى، أمرٌ أساسي لتعزيز الاستدامة.
- كان أداء الصندوق في تعزيز قابلية الابتكارات للتكرار جيداً. وقد قدمت المشروعات، على وجه الخصوص، ابتكارات ذات طابع تقني واجتماعي ومؤسسي.

هاء – أداء الشركاء

50- أداء الشركاء الرئيسيين على جانب كبير من الأهمية، لأن جهودهم أثناء التصميم والتنفيذ ذات أهمية كبيرة في تقرير نتائج المشروعات التي يمولها الصندوق. ويوجز الجدول 5 أداء الصندوق، والمؤسسات المتعاونة والحكومة. ويبيِّن بوجه عام نفس المستوى للأداء الكلّي، مع تصنيف أداء نحو ثلثي المشروعات بأنه مرضٍ أو مرضٍ إلى حد ما. وينطوي هذا على أن أداء الشركاء الرئيسيين غير مرضٍ في واحد من كل ثلاثة مشروعات يمولها الصندوق، وهذه نتيجة تستحق أن يُنظَرَ فيها ملياً في المستقبل، لا سيما فيما يتعلق بأسباب هذا الأداء.

الصندوق

51- كان أداء الصندوق مرضياً في 67 في المائة من المشروعات التي جرى تقييمها. وأكد البرنامجان القطريان اللذان نُظِرَ فيهما في التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق أن الحكومتين المعنيتين تقدِّران تركيز الصندوق ومرونته ومساهمته في جهودهما الرامية إلى الحد من الفقر الريفي. وكان الحضور القطري والإشراف المباشر ودعم التنفيذ اثنتين من خصائص نموذج التشغيل الجديد أُبرزتا باعتبارهما مسألتين هامتين في تحسين فعالية الصندوق الإنمائية على الأرض. ووجدت تقييمات بضعة مشروعات (مشروع تقديم المساندة في منطقة دير في باكستان، ومشروع مبادرات المجتمعات المحلية في ميندناو الغربية في الفلبين، وغيرهما) أيضاً أن للصندوق دوراً مفيداً في تعزيز الزراعة والتنمية الريفية، من حيث أنه يعمل في بيئات نائية وصعبة وهي أحياناً موضع صراع، أحوالها الأمنية غير مستقرة ونسيجها الاجتماعي تقليدي.

52- تتركز انتقادات أداء الصندوق على مرحلتين اثنتين هما: التصميم والتنفيذ. ففي بوركينا فاسو (مشروع التنمية الريفية المجتمعية)، وهو مشروع ممموله الرئيسي هو البنك الدولي، لم تُعالَج أهدافُ الصندوق

وبواعث قلقه (المتصلة بالفئات الهامشية، مثلاً) معالجة كافية في التصميم أو في التنفيذ (انظر الفقرة 37). وفي ألبانيا (برنامج تنمية المناطق الجبلية)، كان في التصميم، الذي أُجري بقيادة الصندوق، عيوب هيكلية – تستند جزئياً إلى افتراضات غير مقنعة وغير محلَّلة (انظر، مثلاً، الفقرة 18) – ولم يؤكد توكيداً كافياً على توجيه مُؤاتٍ للفقراء. غير أن الصندوق كان مؤثراً تأثيراً قوياً في إعادة توجيه التصميم في استعراض منتصف المدة. واستجاب كذلك استجابةً جيدةً بعد استعراض منتصف المدة لمشروع إدارة الزراعة والموارد القائمة على المجتمعات المحلية في بليز. وحتى ذلك الحين، لم يكن الصندوق يتابع متابعة كافية في ضمان ترجمة التصميم ترجمة كافية إلى تنفيذ. ويجب على جميع الشركاء – بمن فيهم الصندوق – أن يشتركوا في تحمُّل المسؤولية عن اختلاف عمليات المشروع عن التصميم، وظهور مشاكل من جديد كانت قد ظهرت في مشروعات سابقة، وما يسفر عن ذلك من أداء رديء.

53- عُيِّن دعم الصندوق للتنفيذ دعماً غير كافٍ في بليز وبوركينا فاسو وباكستان والفلبين. وهذا شيء يُتوقَّع منه أن يتحسن بعد أن أصبح الصندوق بصورة متزايدة مسؤولاً عن الإشراف المباشر ودعم التنفيذ. وكان أداء الصندوق في مشروع مبادرات المجتمعات المحلية في ميندناو الغربية في الفلبين مرضياً إلى حدٍّ ما. وكانت نوعية التصميم والتحضير (أي تحديد الأهداف، والمشاركة، والتمايز بين الجنسين) مرضية تحت إشراف الصندوق. غير أن عدم مشاركة الصندوق في وقت لاحق – لا سيما عدم مشاركته في استعراض منتصف المدة – كان ذا أثر فتاك ويصعب فهمه. ولم تكن شكليات التشغيل آنذاك تسمح بحضور ميداني في الفلبين. وترد انتقادات مشابهة في تقييم مشروع المساندة في منطقة دير في باكستان، وفي البرنامج القطري الباكستاني: كان دعم التنفيذ غير كافٍ. غير أن الصندوق بذل، في حالة باكستان، جهداً حقيقياً وإيجابياً لمعالجة هذا الانتقاد. وكان ثمة حضور قطري بالوكالة منذ سنة 2005[8] وردٌّ إيجابيٌّ على دور الصندوق المتزايد في دعم التنفيذ. وتحدث تقرير تقييم البرنامج القطري الإثيوبي عن صورة مشابهة. فمنذ سنة 2005 ومدير دعم ميداني للصندوق يشارك في بعثات الإشراف والتنفيذ. وقد سَهَّلَ ذلك تعيين مشاكل التنفيذ في حينها، وتدفق المعلومات، والحوار مع الحكومة والشركاء الآخرين. وهذا يتفق مع تقييم البرنامج التجريبي للحضور القطري في سنة 2007، الذي وجد أن الحضور القطري للصندوق بصورة أكثر دواماً يحسِّن الأداء في كل أبعاد دعم التنفيذ، والحوار السياساتي، وتنمية الشراكة، وإدارة المعرفة.

54- تعترف التقييمات أيضاً بالتغييرات بعيدة المدى التي أُدخلت بموجب خطة عمل الصندوق لتحسين فعاليته الإنمائية، بما في ذلك: إدخال سياسات واستراتيجيات جديدة للصندوق، وتعزيز توجيه نتائج عمليات الصندوق – بما في ذلك إدخال آليات قوية لتحسين الجودة وتقييم الجودة عن بعد مسافة معقولة – وتغييرات في نموذج التشغيل. ويتوقع من هذه التغييرات أن تساهم في تحقيق أداء وأثر أفضل في المستقبل، لا سيما بواسطة الإشراف المباشر ودعم التنفيذ وتعزيز الحضور القطري للصندوق.

[8] يستخدم الصندوق عبارة "حضور قطري بالوكالة" للإشارة إلى ترتيب يعيَّن بموجبه موظفون متعاقدون داخل البلد. وفي حالة باكستان، عُيِّنَ خبيران اثنان في وظائف ميدانية في باكستان، بينما ظل مدير البرنامج القطري مقيماً في روما.

الجدول 5

أداء الشركاء (نسبة مئوية)

التقدير	الصندوق	المؤسسات المتعاونة	الحكومة ووكالاتها
مرضٍ إلى حد بعيد			
مرضٍ	8	25	33
مرضٍ إلى حدٍّ ما	58	33	33
مجموع التقديرات المرضية	**67**	**58**	**67**
غير مرضٍ إلى حد ما	33	33	33
غير مرضٍ		8	
غير مرضٍ إلى حدٍّ بعيد			
مجموع التقديرات غير المرضية	**33**	**42**	**33**

55- كان أداء **المؤسسات المتعاونة** مختلطاً، وصنفت نسبة مئوية لا بأس بها منه (42 في المائة) بأنها غير مرضيةٍ إلى حد ما أو غير مرضية. وكان مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع هو المؤسسة المتعاونة في خمسة من المشروعات التي جرى تقييمها. وصنف أداؤه في أربعة منها بأنه مرضٍ إلى حد ما أو أفضل من ذلك، على الرغم من محدودية الميزانية المخصصة للإشراف (كان المتوسط 000 9 دولار أمريكي في السنة للمشروع في باكستان). وفي مشروع تقديم المساندة في منطقة دير في باكستان، كان تصنيف مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع غير مرضٍ إلى حدٍّ ما بسبب عدم انتظام وعدم كفاية الإشراف ودعم التنفيذ اللذين يقوم بهما، حيث ركز المكتب على الجوانب المالية بصورة رئيسية ولم يركز كثيراً على مسائل الفعالية الإنمائية. وفي هذا الصدد، أُتيحت للصندوقَ بسبب موافقتِهِ والتنفيذ الكامل لسياسته في الإشراف ودعم التنفيذ فرصةٌ فريدٌ للمساهمة في تحسين أداء المشروع، لا سيما بالتركيز على سلسلة مسائل التنمية التي برزت أثناء تنفيذ المشروع. غير أنه يجب تكريس اهتمام كافٍ وموارد (بشرية ومالية) كافية لضمان الإشراف المباشر الفعال وأنشطة دعم التنفيذ.

56- كان البنك الدولي المؤسسة المتعاونة في أربعة مشروعات. وكان أداؤه متنوعاً جداً، حتى في البلد الواحد. ففي برنامج تنمية مجتمعات المراعي في إثيوبيا صنف أداء البنك بأنه مرضٍ في التصميم وفي التنفيذ على حدٍّ سواء. وقُدِّمَ دعم عن كثب وبنشاط، لا سيما من المكتب القطري للبنك، لمشروع اشترك الصندوق والبنك في تمويله. ولم يكن هذا هو الحال في مشروع البحوث الزراعية والتدريب، حيث تم الإشراف ودعم التنفيذ من مقر البنك في واشنطن. ونادراً ما تمكَّنت بعثات البنك من زيارة الأنشطة التي رعاها الصندوق، والتي كان معظمها موجوداً في مناطق نائية جغرافياً. وفي بوركينا فاسو (مشروع التنمية الريفية المجتمعية)، صنف أداء البنك الدولي بأنه غير مرضٍ إلى حدٍّ ما. وانتقد التقييمُ البنكَ لأنه لم يبذل جهداً يُذكَر لتطوير شراكة حقيقية مع الصندوق ولأنه لم يُظهر اهتماماً يُذكر ببواعث قلق الصندوق في المشروع.

57- صنف أداء **الحكومة ووكالاتها** بأنه مُرضٍ أو مُرضٍ إلى حدٍّ ما في أغلبية الحالات (67 في المائة). وفي مسائل محددة، قدر الأداء في إدارة المشروع تقديراً عالياً في بوركينا فاسو (مشروع التنمية الريفية المجتمعية)، والفلبين (مشروع مبادرات المجتمعات المحلية في ميندناو الغربية) وفي واحد من مشروعات إثيوبيا (برنامج الوساطة المالية الريفية). وانتُقد الأداء بأنه رديء و/أو متأخر في تعيين

أعضاء وحدات إدارة المشروع في بليز (مشروع إدارة الزراعة والموارد القائمة على المجتمعات المحلية)، وألبانيا (برنامج تنمية المناطق الجبلية)، وباكستان. وفي الحالة الأخيرة، لم تضمن الحكومة شغل الوظائف الشاغرة في إدارة المشروع أو تعيين مديري المشروعات في الوقت المناسب وبقاءهم طيلة مدة التعيين المتفق عليها. واعتمد الصندوق على الوكالات الحكومية – التي يكون وجودها في المناطق النائية أضعف منه في الأقاليم التي هي أكثر كثافةً سكانيةً – في تنفيذ مشروعاته. وبالنظر إلى هذه الحقيقة، انتَقَدَ تقييم البرنامج القطري الباكستاني الصندوقَ لأنه لم يُبدِ انتباهاً يُذكَرُ لكفاءات الوكالات الحكومية أو، بوجه خاص، لأداء وحدات إدارة المشروعات.

58- الرصد والتقييم موضوع من مواضيع التعلُّم في تقرير هذه السنة وقد نوقش بمزيد من التفصيل في القسم سادساً – باء. وقد أثنى تقييم مشروع التنمية الريفية المجتمعية في بوركينا فاسو على المشروع بسبب ابتكاره ونظام الرصد والتقييم فيه المكون من ثلاث طبقات – الممول بمنحة خاصة من الدانمرك – ويغطي المخرجات والأثر. والانتقاد الوحيد الذي وُجِّهَ إليه هو أن النظام لم يشمل بالقدر الكافي مشاركة أفقر الناس وأكثرهم استبعاداً، وأنه لم يُنقَل إلى الوكالة الحكومية الملائمة ليصبح النظام الوطني لرصد وتقييم التنمية الريفية، كما كان مقصده الأصلي. وكذلك مشروع مبادرات المجتمعات المحلية في ميندناو الغربية في الفلبين يوجد فيه نظام رصد وتقييم راسخ ويدار إدارة جيدة، وفيه نظام جيد يفصل بين قيود الجنسين، لكن النظام ركَّز إلى حد كبير على رصد المدخلات والأنشطة وتقديم تقارير عنها. وكان رصد الأثر محدوداً وليس مفيدا جداً لإدارة المشروع.

59- باستثناء هذين المشروعين، كانت التقييمات بوجه عام ناقدة للرصد والتقييم. فمشروع إدارة الزراعة والموارد القائمة على المجتمعات المحلية في بليز يفتقر إلى نظام أساسي للرصد والتقييم ومرَّت عليه فترات طويلة دون موظفي رصد وتقييم. وكان الرصد الداخلي غير موثوق وناقصاً. ولم تكن لدى مشروع تقديم المساندة في منطقة دير في باكستان سجلات منتظمة لقِطَع الأرض المخصصة لمشاريع البيان العملي أو أنماط الاعتماد، وكانت أساليب تقييم الأثر فيه معيبة. وكان معنى عدم تعيين أي من موظفي نظام المعلومات الإدارية الثلاثة أنه لم يكن يوجد نظام بالمعنى الصحيح. وكذلك تقييم البرنامج القطري الباكستاني وجد أن نظم الرصد والتقييم ضعيفة بوجه عام، وأن وضع خطوط أساس قد تأخَّر أو لم يكن موجوداً. ونتيجةً لذلك، لم يكن في الإمكان تقديم تقديرات دقيقة للتحسينات في الأمن الغذائي أو الزيادات في أعداد رؤوس الماشية. وقُدِّمَت انتقادات مشابهة في تقييم برنامج تنمية المناطق الجبلية في ألبانيا. وكانت ثمة ريبة في تغطية برنامج تطعيم المواشي وعدد المستفيدين من أثر برنامج تنمية المناطق الجبلية. وعلى الرغم من الأهمية التي عُلِّقَت على الرصد والتقييم في وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية لسنة 1999، أفاد تقييم البرنامج القطري الإثيوبي بأنه لم يحدث تقدُّمٌ يُذكَر في تعزيز نُظُم الرصد والتقييم. ويُناقَشُ الفرق القائم منذ زمن بعيد بين الأهمية المعلنة للرصد والتقييم والصعوبات التي تواجَهُ في إجرائهما بصورة فعالة، كما يتبيَّنُ من هذه التقييمات في القسم سادساً. وقد بدأ مكتب التقييم ودائرة إدارة البرامج في الصندوق مؤخراً العمل على وضع مبادرة شاملة للصندوق بأكمله لتعزيز نُظُم رصد وتقييم المشروعات. وتهدف المبادرة، في جملة مسائل أخرى، إلى تعميق فهم المشاكل المتعلقة بالدراسات الاستقصائية على خط الأساس.

الإطار رقم 4

النقاط الرئيسية في أداء الشركاء

- مع أن أداء الشركاء قُدِّرَ بأنه مُرضٍ أو مُرضٍ إلى حدٍّ ما في أغلبية الحالات، فإن مما يبعث على القلق أن أداء الصندوق والمؤسسات المتعاونة والحكومات غير مُرضٍ في واحد من كل ثلاثة مشروعات جرى تقييمها في سنة 2007 (الجدول 5). علاوةً على ذلك، لم يكن أداء أي شريك مرضياً إلى حد بعيد في أي مشروع بعينه.
- الحكومات مسؤولة في نهاية المطاف عن الإدارة التنفيذية للمشروعات، وإن تعزيز قدراتها هو مفتاح تحسين أداء المشروعات.
- يمكن أن يُتوقَّع من الإصلاحات التي أُدخلت بموجب خطة عمل الصندوق (مثل تحسينات للجودة أكثر قوة، وعمليات ضمان الجودة، والإشراف المباشر، ودعم التنفيذ، والحضور القطري الأكثر دواماً، والسياسة الجديدة لتحديد الجهات المستهدفة) أن تساهم في تحسين أداء الصندوق في المستقبل القريب.
- بعد التنفيذ التام لسياسة الصندوق القائمة على إشراف الصندوق ودعمه للتنفيذ، سيكون دور المؤسسات المتعاونة محدوداً في المستقبل، وبذلك يعطي الصندوق فرصاً أوسع للتأثير تأثيراً أكثر مباشرةً في أداء المشروع.
- يظل الرصد والتقييم على مستوى المشروع تحدِّياً، وإن الجهود، التي خطط لها مكتب التقييم لمعالجة هذا الموضوع معالجةً منتظمة في الفترة 2009/2008، بالاشتراك مع دائرة إدارة البرامج في الصندوق، قد جاءت في حينها.

واو – الإنجاز الكلّي للمشروعات

60- يعكس تقدير الإنجاز الكلّي التقييم المجمَّع لأداء المشروع (الصلة والفعالية والكفاءة)، والأثر على الفقر الريفي، والاستدامة، والابتكار. وقد صنفت جميع المشروعات الاثني عشر التي جرى تقييمها في سنة 2007 بأن أداءها مُرضٍ إلى حد ما أو مُرضٍ بهذا المقياس (الجدول 6). وهذا هو أول تقرير سنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق يسجل إنجازاً من هذا القبيل، وهذه بادرة إيجابية جداً، حتى وإن لم تكن دليلاً إحصائياً على تحسُّن الإنجاز. والواقع أن كل عينة تستخدم في التقييم السنوي، كما أكدنا في المقدمة، لا تمثل بالضرورة الطائفة الأوسع من مشروعات الصندوق. علاوةً على ذلك، كما يبين الجدول 6، كان تصنيف أغلبية المشروعات أن أداءها مُرضٍ إلى حد ما فقط، مما يوحي بأن ثمة متَّسعاً للتحسين في المستقبل.

الجدول 6

الإنجاز الكلي للمشروع

التصنيف	(النسبة المئوية) من إجمالي العينة في 2007
مُرضٍ إلى حد بعيد	
مرضٍ	17
مرضٍ إلى حدٍّ ما	83
مجموع التقديرات المرضية	**100**
غير مرضٍ إلى حد ما	
غير مرضٍ	
غير مرضٍ إلى حدٍّ بعيد	
مجموع التقديرات غير المرضية	**0**

الإطار رقم 5

موجز النقاط الرئيسية من تقييمات المشروعات لسنة 2007

- لأول مرة منذ إصدار أول تقرير سنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق في سنة 2003، تظهر تقييمات سنة 2007 أن مجموع معايير تقييم أداء المشروع والإنجاز الكلي للمشروع تقع كلها في منطقة الأداء المُرضي. هذه نتيجة إيجابية هامة.
- غير أنه لا يوجد متسع للرضا عن النفس لأنه يمكن دائماً التطلع إلى نتائج أعلى من ذلك في المستقبل. فنادراً ما تنال المشروعات تقديراً مرضياً إلى حد بعيد لأي معيار من معايير التقييم، ويُظهر عدد كبير من المشروعات تقديراتٍ مرضيةً إلى حد ما فقط.
- لا يمكن تحقيق نتائج أفضل إلا إذا تحسَّنَ أداءُ الشركاء، لا سيما أداءُ الحكومة، التي هي مسؤولة في نهاية المطاف عن الإدارة التنفيذية للمشروع، وأداءُ الصندوق. وفيما يتعلق بالصندوق، من المتوقع أن تؤدي الإصلاحات المقررة بموجب خطة العمل إلى تحسين الفعالية الإنمائية في المستقبل.
- حتى وإن كانت ثمة تحسينات واضحة عن أداء السنوات السابقة، تظل استدامة الفوائد تحدِّياً، لأن أداء 50 في المائة من المشروعات كان مرضياً إلى حدٍّ ما فقط، و33 في المائة ما زال أداؤها غير مرضٍ.
- مع أنه توجد أمثلة كثيرة على الابتكارات الجيدة المثيرة للاهتمام التي أُدخلت على عمليات الصندوق، لم تتم متابعة قابليتها للتكرار أو توسيع النطاق بطريقة منهجية مع تخصيص موارد كافية لها.

زاي - المساهمة في الأهداف الإنمائية للألفية[9]

61- تساهم المشروعات التي يدعمها الصندوق في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية بطريقتين: إحداهما مباشرة والأخرى غير مباشرة. فأكثر المساهمات مباشرة وأهمية في الهدف الإنمائي الأول للألفية "القضاء على الفقر المدقع والجوع"، تقاس بأثر المشروع على الأمن الغذائي، لكنها تقاس أيضاً بالإنتاجية الزراعية. وقد قدمت 75 في المائة من المشروعات التي جرى تقييمها في سنة 2007 مساهمة مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك في تحقيق الأمن الغذائي وقدمت 88 في المائة منها مساهمة مشابهة في الإنتاجية الزراعية. وقدمت مشروعات مساهمات مباشرة أصغر من ذلك، لكنها مع ذلك إيجابية، في تحقيق الهدف الإنمائي الثالث للألفية "تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة"، والهدف الإنمائي السابع للألفية "كفالة الاستدامة البيئية". ودعم عدد صغير من المشروعات أيضاً الاستثمارات في البنى الأساسية المجتمعية والاجتماعية والمادية، وبذلك قدمت مساهمة محدودة في الهدف الإنمائي الثاني للألفية "تحقيق التعليم الابتدائي للجميع"، والهدف الإنمائي الرابع للألفية "تخفيض معدل وفيات الأطفال"، والهدف الإنمائي السادس للألفية "مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/متلازمة العوز المناعي المكتسب (إيدز)، والملاريا، وأمراض أخرى".

[9] لا يشمل هذا التقرير لنتائج وأثر عمليات الصندوق قسماً عن النتائج التي تحققت فيما يتعلق بالإطار الاستراتيجي للصندوق 2007-2010. فقد اعتُمدت كل المشروعات التي جرى تقييمها كجزء من تقرير هذه السنة وأقفل عدد منها قبل اعتماد أحدث إطار استراتيجي، مما يجعل أهمية تحليل من هذا القبيل محدودة.

رابعاً – قضايا مختارة أثارتها التقييمات على مستوى المؤسسة والبرامج القطرية

62- تضم عينة 2007 تقييمات اثني عشر مشروعاً، لكنها تضم أيضاً برنامجين قُطريين (إثيوبيا وباكستان)، والنتائج الأولية للتقييم على مستوى المؤسسة (التقييم المشترك مع مصرف التنمية الأفريقي لسياسات الزراعة والتنمية الريفية وعملياتهما في أفريقيا). ويلخص هذا القسم أربع قضايا مختارة أثارتها هذه التقييمات، وهي تستحق مزيداً من الانتباه في المستقبل: أداء الأنشطة غير الإقراضية، والحضور القطري، والتوازن بين الأنشطة الزراعية وغير الزراعية، والحاجة إلى مزيد من الانتباه لقضايا التمايز بين الجنسين في عمليات الصندوق.

أداء الصندوق في الأنشطة غير الإقراضية

63- كافح الصندوق بوجه عام لتحقيق النتائج المرجوَّة في الأنشطة الرئيسية غير الإقراضية، بما في ذلك الحوار السياساتي، وبناء الشراكات، وإدارة المعرفة. وهذه الأنشطة ذات أهمية بالغة وهي مكملة لأنشطة تمويل القروض، لأنها تمكِّن الصندوق، في جملة أمور، من المساهمة في تكرار الابتكارات الناجحة المواتية للفقراء التي أُدخلت في عمليات الصندوق وتوسيع نطاقها.

64- استنتج تقييم البرنامج القطري الباكستاني، مثلاً، أن الأنشطة غير الإقراضية لم تكن قوية في الماضي، لأن الصندوق كان يركز إلى حدٍّ كبير على حافظة مشروعاته في البلد. وعلى الرغم من توليد ثروة من المعرفة من تنفيذ المشروعات الزراعية ومشروعات التنمية الريفية، لم يوثِّق الصندوق خبراته والدروس التي تعلمها من عملياته توثيقاً منهجياً ولم ينشرها. وكذلك، بينما كانت للصندوق شراكة جيدة مع الحكومة، كان في إمكانه أن يقيم سلسلةً واسعةً من العلاقات مع المؤسسات المالية الدولية، ووكالات الأمم المتحدة، ومنظمات ثنائية، والقطاع الخاص. أما وقد قلنا هذا، نرى أن إنشاء حضور قطري بالوكالة في سنة 2005 أسهم كثيراً في تحسين ظهور الصندوق، والاتصال مع الشركاء الموجودين داخل البلد، وقدرة الصندوق على المشاركة في المنتديات السياسية ذات الصلة، حتى وإن كانت ترتيبات الحضور القطري الحالية تحتاج إلى زيادة تعزيزها. ومن المتوقع أيضاً أن يؤدي قرار القيام في مطلع 2008 بالإشراف المباشر ودعم تنفيذ المشروعات الذي كان يقوم به مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في باكستان، أن يساهم في تحسين أداء الصندوق في الأنشطة غير الإقراضية.

65- نتائج تقييم البرنامج القطري الإثيوبي مشابهة لنتائج تقييم البرنامج القطري الباكستاني. وقد بُذلت جهود جيدة لبناء شراكات مع الحكومة والمؤسسات المالية الدولية، لكن الشراكات مع وكالات الأمم المتحدة والمؤسسات الثنائية والقطاع الخاص كانت محدودة. وصنف أداء إدارة المعرفة بأنه غير مرضٍ إلى حد ما، لأنه لم يتحقق تقدم يُذكر، على الرغم من إعطائها أولوية عالية في وثيقة الاستراتيجية القطرية. غير أن إقامة حضور قطري للصندوق في إثيوبيا خلال السنوات القليلة الماضية أسفر عن تحسينات في الأنشطة غير الإقراضية هنا أيضاً. وكان القرار الذي اتُّخذ مؤخراً بنقل مكتب مدير البرنامج القطري لإثيوبيا إلى أديس أبابا موضع ترحيب، ويتوقع منه أن يزيد تعزيز أداء البرنامج القطري للصندوق. باختصار، يعود السبب الكامن وراء ضعف الأداء في الأنشطة غير الإقراضية في البلدين في معظمه إلى عدم وجود نهج متماسك (مثلاً، لم تُحدد أهداف واضحة ومعالم للحوار السياساتي)، ومحدودية المخصصات من الموارد المالية والبشرية المكرسة للأنشطة غير الإقراضية بوجه عام.

66- أكد استعراض تقييم الأداء السابق لمصرف التنمية الأفريقي والصندوق في أفريقيا[10] ضعف أداء كلتا الوكالتين من حيث الحوار السياساتي: فلم تظهر أي من الوكالتين تقديراً مرضياً تماماً في أكثر من 10 في المائة من مشروعاتها. واستنتج استعراض التقييم أن الأسباب هي القدرة المحدودة في مصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية كليهما على القيام بأعمال تحليلية قوية وضعف نظامَي إدارة المعرفة فيهما.

الحضور القطري

67- كما ذُكر في الفقرات السابقة، أقام كلا البرنامجين القطريين اللذين جرى تقييمهما في 2007 – إثيوبيا وباكستان – حضوراً قطرياً للصندوق في سنة 2005. وفي كلتا الحالتين نُظر إلى هذا الإجراء على أنه مفيد جداً. ففي إثيوبيا، سَهَّلَ تدفُّق المعلومات وتعيين مشاكل التنفيذ في حينها، وحسَّن الحوار مع الحكومة والشركاء الآخرين. وفي باكستان، حسَّنَ طريقة تمثيل الصندوق وفهم الناس له في البلد تحسيناً كبيراً. ومكَّن من المشاركة بانتظام في مجموعات تنسيق الجهات المانحة، والإشراف على المشروعات، وأنشطة دعم التنفيذ.

68- غير أن من الواضح أن الحضور القطري وحده لا يكفي. ولاحظ تقييم البرنامج القطري الباكستاني أن الحضور القطري كان قائماً على نحو جيد، لكنه لم يأخذ طابعاً مؤسسياً بالقدر الكافي. فالموظف القطري، مثلاً، يعمل على أساس التعاقد معه كخبير استشاري [لا كموظف رسمي]. وهذا، من بين مسائل أخرى، لا يعكس المستوى الحقيقي للجهد الذي يبذله ليكون ممثلاً فعّالاً للصندوق في بلد كبير فيه حافظة مشروعات كبيرة. علاوةً على ذلك، كما لوحظ في استعراض التقييم في أفريقيا، يحتاج الحضور القطري إلى امتلاك المهارات الكافية، والولاية التامة، والموارد الصحيحة والدعم الجيد بتوفير سيل من المعلومات والمعرفة من مقر الصندوق. وأثار استعراض العمليات الذي أُجرِيَ كجزء من عملية استعراض التقييم لمصرف التنمية الأفريقي/الصندوق الدولي للتنمية الزراعية نقطة مشابهة: من المرجح أن يزداد أثر توسيع الحضور القطري إذا أُضفِيَ على سلطة اتخاذ القرارات طابعٌ لامركزيٌّ أكثر.

69- ثمة مسألة أخرى أثارها تقييم البرنامج القطري الباكستاني تتصل **بالتوازن بين الاستثمار في الزراعة والاستثمار في غير المزرعة** (مثل المشاريع الزراعية الصغيرة والوصول إلى الأسواق). وأوصى تقييم البرنامج القطري بتخصيص مزيد من الموارد للاستثمارات في غير المزرعة، لا سيما بالنظر إلى صغر مساهمة الزراعة نسبياً في دخل الأسر الريفية الفقيرة، إذ لا يتجاوز 30 في المائة. ووجد تقييم برنامج تنمية المناطق الجبلية في ألبانيا أن الاستراتيجية الأفضل للحد من الفقر ربما تكمن في زيادة قدرة الفقراء على الخروج من سبل كسب عيشهم القائمة على الزراعة وضمان الحصول على أعمال بديلة. وإن هذا التقييم وتقييم مشروع مبادرات المجتمعات المحلية في ميندناو الغربية في الفلبين، كليهما، يحبذان زيادة التركيز على المؤسسات الزراعية التجارية والموجهة نحو السوق، بدلاً من التركيز على الإنتاج لتلبية احتياجات العيش الكفاف دون غيره. ومع الاعتراف بأن هذه النتائج ربما تكون أكثر انطباقاً على

[10] الهدف الرئيسي من استعراض التقييم، باستخدام تقارير التقييم لعمليات الصندوق وعمليات مصرف التنمية الإفريقي في إفريقيا هو الوصول إلى تقييم شامل للقارة بأسرها للأداء والأثر في إفريقيا – وتقرير أسباب النتائج الجيدة والأقل جودة.

الاقتصادات "السائرة في درب التحوُّل"،[11] يجدر بنا تفحُّص الافتراض القائل إن دعم الزراعة من أجل العيش الكفاف هو بالضرورة أفضل طريقة لمساعدة أفقر الأسر في جميع الأوضاع. وربما يكون من الجدير بنا بوجه عام أن نستخدم تصنيف البلدان الوارد في *تقرير التنمية في العالم لعام 2008* (الحاشية رقم 11) كنقطة بداية لتقرير التوازن المناسب بين الاستثمار في الزراعة والاستثمار في أنشطة في غير المزرعة. ويجب أن يشمل هذا القرار أيضاً، في جملة أمور أخرى، النظر بعناية في عدد فقراء الريف الذين يستمدون سبل عيشهم من الزراعة أو من أنشطة في غير المزرعة.

المسائل المتعلقة بالتمايز بين الجنسين

70- استنتج تقييم البرنامج القطري الباكستاني أن المشروعات التي يدعمها الصندوق قد ساهمت مساهمة هامة في المساواة بين الجنسين بتطوير أنشطة تراعي التمايز بين الجنسين في حين لم تكن هذه موجودة من قبل. وكانت أهم المنجزات التي تحققت من البرنامج إقامة منتدى منظم للنساء وإعطاءهن صوتاً جماعياً، وتمكينهن بواسطة المعرفة والمعلومات. والنتائج التي تحققت هامة، لا سيما بالنظر إلى الجمعيات التقليدية التي تميل بطبيعتها إلى سيطرة الرجل في عمليات الصندوق في البلد. غير أنه كان يمكن تحقيق أكثر من ذلك بنهجٍ تفاضليٍّ لتمكين المرأة، نهجٍ يقوم على القواعد والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمعات المحلية المستهدفة.

71- استعراض التقييم، الذي أُجرِيَ كجزء من التقييم المشترك لمصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، للزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا، شمل أيضاً مسألة التمايز بين الجنسين. فوجد أن عناصر المشروعات التي تستند إلى التمايز بين الجنسين في الإقليم ليست كثيرة، ولا توجد أدلة تذكر على تعميم المسائل المتعلقة بالتمايز بين الجنسين. ولا يبدو أن العناصر القليلة التي تستند إلى مسألة التمايز بين الجنسين تساهم مساهمة قوية في الأثر على الحد من الفقر. ويعود جانب من السبب في ذلك إلى أن المشروعات غالباً ما تعامل تعميم مسألة التمايز بين الجنسين على أنه أمر يتصل بصورة رئيسية بتمكين المرأة، بدلاً من النظر في حركية العلاقات بوجه أكثر عمومية، وكذلك في أدوار المرأة والرجل ومسؤولياتهما في الزراعة والتنمية الريفية. وإن الإهمال النسبي والأثر المحدود يستحقان إجراء مزيد من الدراسة لهذه المسألة. وسيكون ذلك واحدة من المهام الرئيسية للتقييم الذي سيُجرى على مستوى المؤسسة لجهود الصندوق ونُهجه الرامية إلى تعزيز الإنصاف بين الجنسين وتمكين المرأة، التي طلب المجلس التنفيذي من مكتب التقييم أن يقوم بها في المستقبل القريب.

[11] *تقرير التنمية في العالم لعام 2008:* الزراعة من أجل التنمية (البنك الدولي 2007، واشنطن، منطقة كولومبيا) يصنف البلدان في ثلاث فئات: القائمة على الزراعة، والسائرة في طريق التحول، والتمدن. فالزراعة، في البلدان القائمة على الزراعة، مصدر رئيسي للنمو – والسبب الرئيسي لذلك هو أن الزراعة تشكل جزءاً كبيراً من الناتج المحلي الإجمالي – ومعظم السكان الفقراء (70 في المائة) يعيشون في مناطق ريفية. وفي البلدان السائرة في طريق التحول لم تعد الزراعة تشكل مصدراً كبيراً للنمو الاقتصادي، لكن الفقر يظل في معظمه ريفياً (82 في المائة من مجموع الفقراء). أما البلدان المتمدنة فهي البلدان التي تشكل الزراعة فيها أقل حتى من ذلك في النمو الاقتصادي ومعظم الفقر فيها ذو طابع حضري.

الإطار رقم 6

النقاط الرئيسية من عمليات التقييم على مستوى المؤسسة والبرامج القطرية

- كافح الصندوق لتحقيق أثر حفاز بواسطة أنشطة غير إقراضية، كالشراكات الاستراتيجية، والحوار السياساتي، وإدارة المعرفة. ويلزم وضع أهداف واقعية وأنشطة وموارد لكي تعزز الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية بعضها بعضاً في تحقيق أهداف الصندوق في أي بلد.
- وجدت التقييمات أن الحضور القطري عنصر هام في تحسين فعالية الصندوق الإنمائية. غير أن الحضور القطري يحتاج إلى إضفاء طابع مؤسسي أفضل عليه ويحتاج إلى توفير الموارد اللازمة. وأكدت التقييمات الحاجة إلى ضمان إقامة توازن ملائم بين الزراعة والأنشطة في غير المزرعة. وإن تحليل الأنشطة الرئيسية لكسب السكان الفقراء سبل عيشهم، من بين مسائل أخرى، مسألة حاسمة في إقامة هذا التوازن في أي بلد بعينه. وتصنيف البلدان في *تقرير التنمية العالمية لعام 2008* يعطينا نقطة بدء مفيدة لإجراء هذا التحليل.
- تحتاج المشروعات التي يدعمها الصندوق إلى تكريس مزيد من الانتباه للمسائل المتعلقة بالتمايز بين الجنسين بوجه عام، وإلى أن تأخذ في الحسبان على نحو أفضل القواعد والقيم الاجتماعية السائدة في وضع الأنشطة الهادفة إلى تعزيز الإنصاف بين الجنسين وتمكين المرأة.

خامساً – استنتاجات التقييم 2002-2007

72- كان التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق في العام الماضي، هو أول تقرير يعرض تحليلا يشمل جميع المشروعات التي خضعت للتقييم منذ عام 2002. ويتضمن التقرير الحالي تحديثا لهذا التحليل بتقديمه عرضا عاما لنتائج 85 مشروعا جرى تقييمها خلال الفترة 2002-2007. وطبق هذا النوع من التحليل متعدد السنوات كسمة أكثر أهمية في تقرير العام الماضي، كما أنه سمة مألوفة للتقارير المماثلة التي تصدرها المؤسسات المالية الدولية الأخرى. والتأسيس على جميع البيانات المتاحة – بدلا عن مجرد سنة واحدة – يعزز من موثوقية الاستنتاجات ويسلط الضوء على تلك القضايا التي تستدعي أولوية الاهتمام من جانب الإدارة. علاوة على ذلك، بذلت محاولة في هذا القسم لإيجاز الاتجاهات الممكنة للأداء استنادا إلى ثلاث فترات من مجموعات بيانات لمدة سنتين منذ عام 2002 (2002-2003، 2004-2005 و2006-2007).

ألف – أداء المشروعات

73- صنف 86 في المائة من المشروعات التي شملها التقييم منذ عام 2002 على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك فيما يتعلق بأداء المشروعات (توليفة من الصلة، والفعالية والكفاءة). وكما رصد من قبل، فإن أعلى درجات وسطي التصنيف كانت من نصيب الصلة (96 في المائة) وأدناها، وإن تكن مع ذلك مرضية، حصلت عليها الكفاءة (65 في المائة). وصنف زهاء ثلاثة أرباع المشروعات (74 في المائة) مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك فيما يتعلق بالفعالية.

الجدول 7

الصلة والفعالية والكفاءة، 2002–2007 (نسبة مئوية)

معايير التقييم	مرضية (6-4)	غير مرضية (3-1)
الصلة	96	4
الفعالية	74	26
الكفاءة	65	35
أداء المشروعات	**86**	**14**

74- تظهر البيانات في الجدول 7 انفصالا ملحوظا (مع كونه اعتياديا) بين النسب الأعلى بكثير للمشروعات التي صنفت ذات صلة (96 في المائة) وتلك التي صنفت ذات فعالية أو كفاءة (74 و65 في المائة). وثمة تفسيران محتملان لهذه الظاهرة. الأول، أن هذا الانفصال حقيقي: فمن الأسهل، في الواقع العملي، السعي إلى "فعل الأشياء الصحيحة" مقارنة مع "فعل الأشياء على النحو المطلوب". والثاني، هو أن هذا الانفصال ظاهري أكثر منه حقيقي، نظرا إلى المغالاة في درجات الصلة في أغلب الأحيان (انظر الفقرة التالية). كذلك أشار التقييم البيني الأفريقي إلى عدم الاتساق بين الدرجات العالية للفعالية التي حصلت عليها بعض مشروعات الصندوق والدلائل التفصيلية في التقييمات.

75- وتعزى المغالاة في درجات الصلة إلى حقيقة أن تقدير الصلة كان يتم عادة، فيما سبق، بتقييم مدى مواءمة أهداف المشروعات مع أهداف المنظمات المانحة في البلد المعني، واحتياجات وأولويات الفقراء من سكان الريف والسياسات والأولويات الحكومية. ولم يتم تقدير الصلة بالنظر أيضا إلى المنطق العام لمشروع بعينه واستراتيجيته، ومن ذلك مثلا فيما يتعلق بالمكونات المختارة، التخصيص المالي حسب المكون والترتيبات المؤسسية المتبعة لتحقيق أهداف المشروع المعني.

76- ومن المتعذر الوصول إلى استنتاج بشأن أي من التفسيرين المطروحين في الفقرة 74 الأكثر وزنا. بيد أنه حتى في حال كون التفسير الثاني صحيحا إلى حد ما، فإنه يشير إلى أن هناك مجالا أكبر لتحسين صلة المشروعات – وبالتالي فعاليتها وأثرها في الأرجح – عما أظهرته حتى الآن البيانات المتعلقة بالصلة. وفي كلتا الحالتين، فإن تحسين الطريقة التي تتبع في تقدير الصلة في المستقبل أمر هام أيضا.

77- وصنفت نسبة صغيرة نسبيا من المشروعات (14 في المائة) على أنها مرضية إلى حد ما أو أسوأ من ذلك فيما يتعلق بأداء المشروعات. وتظهر التحليلات، التي أجراها الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي في أفريقيا، أن تدني فعالية المشروعات، على الأقل في هذا الإقليم، دالة جلية على قصور تصميم المشروعات. والإشراف ودعم التنفيذ غير المنتظمين وغير المركزين على النحو المطلوب، وضعف أداء المقترض هي أيضا عوامل هامة.

باء – الأثر على الفقر الريفي

78- صنف أكثر من ثلثي المشروعات (69 في المائة) على أنه مرض إلى حد ما أو أفضل من ذلك فيما يتعلق بالأثر على الفقر الريفي (الجدول 8). ويشير التقييم المشترك بين مصرف التنمية الأفريقي

والصندوق في أفريقيا إلى أن الأثر المرضي على الفقر الريفي يحدث، في الأرجح، عندما يكون تصميم المشروع واقعيا ويتسم بالاتساق المنطقي داخليا، ويتواءم على نحو جيد مع احتياجات السكان الفقراء، ويتفق مع السياسات الوطنية. كما أن التصميم الجيد فيما يتعلق بالمشاركة والعون الذاتي وتكوين رأس المال الاجتماعي والاستهداف الفعال، يزيد من احتمالات الأثر المرضي على الفقر.

79- وأقوى ثلاثة مجالات لأثر الصندوق على مدى الفترة 2002-2007، هي الأصول المادية (76 في المائة)، والأصول البشرية (70 في المائة) والإنتاجية الزراعية (70 في المائة). والمجالات الأربعة الأكثر ضعفا هي البيئة والموارد المشتركة (53 في المائة)، ورأس المال الاجتماعي والتمكين (59 في المائة)، والمؤسسات والخدمات (55 في المائة) والأسواق (54 في المائة). وفيما يتعلق بهذه المجالات، صنف أكثر من نصف المشروعات على أنه مرض إلى حد ما أو أفضل من ذلك.

80- وأشار التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق للعام الماضي إلى أن بعض مجالات الأثر الأضعف المختارة يجب أن تكون محور تعلم لنسخة عام 2009 من التقرير، حسبما اتفق عليه المجلس التنفيذي في دورته في ديسمبر/كانون الأول 2007. ويعرض هذا القسم تحليلا مبدئيا لاثنين من مجالات الأثر الضعيف هما: البيئة والأسواق.

81- تندرج المشروعات الممولة من الصندوق في فئتين رئيسيتين فيما يتعلق **بالقضايا البيئية**. الأولى لها أهداف محددة بشأن التحسين البيئي (وذلك مثلا إدارة المراعي أو مكافحة التصحر). أما الفئة الثانية فليس لها أهداف بيئية محددة، ولكن ينتظر "ألا تحدث ضررا" بالبيئة وأن تعالج أية مخاطر بيئية.

82- وبناء عليه، فإن انخفاض درجات التصنيف بالنسبة للبيئة والموارد المشتركة يرجع، بصورة رئيسية، إلى سببين: (1) أن المشروع لم يعالج قضايا أو مخاطر بيئية هامة، بينما كان ينبغي أن يتصدى لها؛ (2) أن أنشطة الموارد البيئية والمشتركة كانت من مكونات المشروع، إلا أنها كانت أقل نجاحا مما خطط له.

الجدول 8

الأثر على الفقر الريفي، 2002-2007 (نسبة مئوية)

مجالات الأثر	مرضية (6-4)	غير مرضية (3-1)
الأصول المادية	76	24
الأصول المالية	67	33
الأمن الغذائي	66	34
البيئة وقاعدة الموارد المشتركة	53	47
الأصول البشرية	70	30
رأس المال الاجتماعي والتمكين	59	41
الإنتاجية الزراعية	70	30
المؤسسات والخدمات	55	45
الأسواق	54	46
الأثر على الفقر الريفي	69	31

83- حددت بعض التقييمات قضايا بيئية هامة ولم تتم معالجتها. وقد يكون بعضها واسعا ومنهجيا (مثل قدرات حمل مسايل المياه) أو محدد (مثل استنزاف المياه الجوفية أو الإضرار بالمنشآت). ويقدم تقييم البرنامج القطري لباكستان نموذجا جيدا. فالنقد الموجه للمشروعات في باكستان لم يكن أن البيئة أهملت. فالمشروعات تضمنت بالفعل بعض الأنشطة البيئية. بيد أن تصميمات المشروعات لم تعنى بصورة منهجية بالقضايا البيئية واقتصرت على التوجيه بإعادة التشجير أو إدارة الثروة الحيوانية مع وجود مواقع الكثير من المشروعات في مساقط المياه الجبلية العليا، حيث يتجاوز عدد السكان قدرة تحمل الأراضي، مما يعني أن البيئة تستحق معالجة منهجية بقدر أكبر أثناء التصميم والتنفيذ. كما لم تحدد مخاطر بيئية معينة، مثلما لم تحدد المشروعات الفرعية للبنية الأساسية المطلوبة للقيام بالتقديرات البيئية.

84- وفي حين أن القضايا أو المخاطر التي لم تعالج تقف وراء بعض التصنيفات المنخفضة، فإنها في غالبية الحالات تعكس الأداء الضعيف لمكونات بيئية بعينها. وبالنسبة للمشروعات التي شملت معالجة القضايا البيئية في إطار مكون ثانوي، كان النقد الشائع هو الافتقار إلى الأولوية أثناء التنفيذ. وهو ما ينطبق على حالة PNGT2 في بوركينا فاسو (انظر الفقرة 30). ولئن كان وجود جهد صريح ومركز أمرا ضروريا، فإنه ليس شرطا كافيا لإحراز النجاح في هذا المضمار.

85- والأوضاع التي تشكل التحدي الأكبر، وإن لم تكن أمرا غير مألوف، هي الأوضاع التي تكون فيها أنشطة البيئة وموارد الملكية المشتركة مكونا رئيسيا في المشروع، ولكنها لم تحقق نجاحا. وهناك عدة أسباب وراء ذلك. أولا، أن مشكلات البيئة وموارد الملكية المشتركة تستلزم عملا طويل الأجل، وهو ما يجعل الاستثمار المباشر في الوقت والموارد، في كثير من الأحيان، غير جذاب بالنسبة للمجتمعات المحلية ومدراء المشروعات والحكومات. وتصبح الاستدامة، بدورها، قضية جوهرية بقدر أكبر. فمؤسسات الإدارة تحتاج إلى ضمان استمراريتها لما بعد عمر المشروع فيما يتعلق بالأنشطة التي قد لا تسفر عن منافع كبيرة في الأجل القصير. ثانيا، كثيرا ما تتسم قضايا البيئة وموارد الملكية المشتركة بالتعقيد ويصعب حلها، خاصة إذا ما انطوت على نزاعات بشأن حيازة الأراضي. ومن النماذج ذات الأهمية القصوى، إدارة المراعي والغابات. وغني عن القول أن تلبية الاشتراط بأن تكون المبادرات سليمة من النواحي التقنية والاقتصادية والاجتماعية، أكثر صعوبة عندما يتعلق الأمر بقضايا البيئة وموارد الملكية المشتركة.

86- وفي ظل هذا الواقع، قد لا يكون من المستغرب أن يكون أثر مشروعات الصندوق في هذا المجال ضعيفا. فهي مسائل لا توجد لها حلول بسيطة وسريعة. ولكن ذلك لا يعني ألا تعالج أو تسند إليها أولوية في نطاق المشروعات التي يدعمها الصندوق، عندما تكون هامة للحد من الفقر الريفي. بيد أن ذلك يعني ضرورة أن تكون الأهداف واقعية، وأن يتسم التحليل والتصميم والتنفيذ بالعناية الفائقة والتشاركية، وأن يلتزم الشركاء بجهد طويل الأجل يمتد، في الأغلب، إلى أبعد من مجرد مرحلة أو اثنتين من مراحل المشروع.

87- مجال الأثر الثاني الذي يشمله الفحص هنا، هو **الوصول إلى الأسواق**. وكان هذا المجال واحدا من مجالات الأثر الأشد ضعفا في تقييمات عام 2007 والسنوات السابقة. ويبرز، في هذا الصدد، استنتاجان عامان. أولا، يحقق الأثر الأكثر إيجابية في هذا المجال بفضل تشييد الطرق الريفية، التي حظيت بتقدير

واسع من قبل المجتمعات المحلية المستهدفة. ثانيا، افتقرت الكثير من المشروعات إلى تركيز مباشر وواف على الأسواق كقوة دافعة للحد من الفقر الريفي. ويعني ذلك، أن معظم المشروعات التي شملها التقييم في تقرير هذا العام لم تتضمن مكونات محددة (مثل تشجيع الوصول إلى معلومات السوق، ودعم تقنيات التصنيع الزراعي زهيدة التكاليف، أو تنمية البنية الأساسية للأسواق وغيرها) أو مخصصات مالية يمكن أن تسهم بصورة مباشرة في تطوير روابط السوق لصالح السكان الريفيين الفقراء.

88- أجرى مكتب التقييم تحليلا مبدئيا – يتم التوسع فيه في تقرير العام القادم – وتبين له أن أحدث المشروعات حققت أثرا أفضل في تدعيم الوصول إلى الأسواق. ويتسق ذلك مع الاستنتاج الأوسع الذي خلص إليه تقرير العام الماضي من أن المشروعات التي أصبحت نافذة بعد 31 ديسمبر/كانون الأول 1996 تميزت بإنجاز شامل أفضل عن مثيلاتها التي دخلت حيز النفاذ قبل نهاية عام 1996. علاوة على ذلك، يكشف التحليل عن أن أداء الصندوق كان أفضل فيما يتعلق بتنمية الأسواق في البلدان الأكثر غنى (بقياسها تبعا لإجمالي الدخل القومي عند الموافقة على المشروع).

جيم – الابتكار والاستدامة

89- تؤكد النتائج بالنسبة للابتكار والاستدامة للفترة 2002–2007، ضعف الأداء فيما يتعلق بالاستدامة (الجدول 9). ويولد الجمع بين التصنيفات فيما يتصل بالاستدامة والأثر على الفقر، صورة أقل إيجابية بكثير. ذلك أن 14 في المائة فقط من المشروعات التي شملها التقييم منذ 2002 صنفت مرضية فيما يتعلق بالأثر على الفقر الريفي والاستدامة معا. وفي حين أن 69 في المائة صنفت مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك فيما يتصل بالأثر على الفقر الريفي وحده، فإن 41 في المائة فقط صنفت مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك بالنسبة للعاملين معا. وبقول آخر، إنه حتى إذا ما ضمنت التصنيفات المتوسطة، فإن قلة من المشروعات التي خضعت للتقييم يمكن وصفها بأنه حققت أثرا مستداما على الفقر الريفي.

90- ويظل التصنيف الشامل للاستدامة لكامل الفترة 2002–2007 مبعث قلق. بيد أنه كانت هناك تحسينات مستمرة في تصنيفات الاستدامة، وخاصة في العامين الماضيين. وبالفعل، فإن 53 في المائة من المشروعات التي شملها التقييم صنفت مرضية في عام 2006 (وهو تصنيف أفضل، في ذلك الحين، عن السنوات السابقة)، وكانت 67 في المائة من المشروعات مرضية في عام 2007. وعليه، يبدو أن هناك اتجاها صعوديا مشجعا في الاستدامة لا بد من رصده عن كثب في التقارير السنوية القادمة عن نتائج وأثر عمليات الصندوق.

الجدول 9

العوامل الجامعة، 2002–2007 (نسبة مئوية)

العوامل الجامعة	مرضية **(6-4)**	غير مرضية **(3-1)**
الابتكار، التكرار وتوسيع النطاق	72	28
الاستدامة	48	52

دال – أداء الشركاء

91- في حين صنف هذا المعيار بوصفه مرضيا فيما يزيد قليلا عن نصف عدد المشروعات التي شملها التقييم بين 2002 و2007، فإن الجدول 10 يظهر أن أداء الصندوق حظي بدرجات منخفضة عموما مقارنة مع الشركاء الآخرين خلال فترة الست سنوات الأخيرة. بيد أنه من الإنصاف التشديد على أن المشروعات التي شملها التقييم لم تستفد بعد من التغييرات الشاملة التي طبقها الصندوق مؤخرا بموجب خطة العمل.

92- وينبغي الاعتراف بأن التقييمات تنحو عادة إلى إيلاء اهتمام أعمق لأداء الصندوق نفسه وأنها أكثر تشددا في أغلب الأحيان فيما يتعلق بتقديره، مقارنة مع أداء الشركاء الآخرين. ويرجع ذلك إلى أن التقييمات تسفر عن أثر مباشر بقدر أكبر في تعزيز فعالية الصندوق الإنمائية. ويتسق ذلك مع النتائج التي أفاد عنها تقرير رئيس الصندوق عن حالة تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، الذي أشار إلى أن الإدارة نفذت قسما عظيما من توصيات التقييم الموجهة للصندوق، مقارنة مع التوصيات التي خص بها شركاء آخرين.

93- يعتبر أداء الشركاء الجيد جوهريا للنجاح في تحقيق أهداف المشروعات. ويتناقص التعاون مع المؤسسات المتعاونة تبعا لتحرك الصندوق صوب التنفيذ الكامل لسياسته بشأن الإشراف والاضطلاع بأنشطة الإشراف المباشر ودعم التنفيذ. وهو مسعى تحفه التحديات ولكنه، مع ذلك، يتيح للصندوق فرصة كبرى لتحقيق فعالية إنمائية أفضل.

94- كذلك كشفت التقييمات عن الحاجة إلى تقوية قدرات الحكومات على مختلف المستويات الإدارية، بالنظر إلى مسؤوليتها الأولى عن إنجاز المشروعات. كما أنها تؤكد أهمية إقامة شراكات متينة بين القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني من أجل التصميم والتنفيذ بصورة أفضل. ومن المأمول أن تؤدي هذه التدابير وغيرها إلى أداء أفضل للشركاء في المستقبل، وهو من المجالات الأخرى التي تستلزم الرصد عن كثب.

الجدول 10

أداء الشركاء، 2002–2007 (نسبة مئوية)

	مرض (6-4)	غير مرض (3-1)
الصندوق	54	46
المؤسسات المتعاونة	63	37
الحكومات	67	33

هاء – الإنجاز الشامل للمشروعات

95- صنف أكثر من نسبة الربع من مشروعات الصندوق التي شملها التقييم منذ 2002 (29 في المائة) بوصفها مرضية أو مرضية إلى حد بعيد إجمالا (الجدول 11). وصنفت 46 في المائة أخرى بأنها مرضية إلى حد ما. وتعتبر أهمية تكريس عناية أكبر لتحسين الأداء وإنجاز ذلك بالفعل، وخاصة فيما

يتعلق بكفاءة المشروعات واستدامتها – بدون إغفال مجالات أخرى مثل الفعالية وأداء الشركاء – جوهرية لضمان أن ترتفع درجات الإنجاز الشامل للمشروعات في المستقبل.

الجدول 11

الإنجاز الشامل للمشروعات، 2002–2007

التصنيف	النسبة المئوية
مرض إلى حد بعيد	3
مرض	26
مرض إلى حد ما	46
المجموع: مرض	74
غير مرض إلى حد ما	24
غير مرض	3
غير مرض إلى حد بعيد	0
المجموع: غير مرض	26

واو – تحليل الأداء عبر السنوات

96- تتوسع مجموعة بيانات التقدير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق تبعا لقيام مكتب التقييم بإجراء مزيد من التقييمات باستخدام منهجية متسقة. وقسم إجمالي عدد التقييمات (85) لست سنوات (2002 إلى 2007)، إلى ثلاث فئات في هذا القسم.

97- يظهر الجدول 12 أن المشروعات التي خضعت للتقييم في السنتين الأخيرتين (2006–2007) حصلت، في المتوسط، على درجات عالية فيما يتعلق بأداء المشروعات، والأثر على الفقر الريفي، والاستدامة والإنجاز الشامل للمشروعات، مقارنة مع المشروعات التي جرى تقييمها من قبل. ويتسق ذلك بالفعل مع استنتاجات تقرير العام الماضي بأن المشروعات الأكثر حداثة تكون، عادة، مرضية بقدر أكبر عن مشروعات الجيل القديم. وتشير هذه النتائج إلى أن الصندوق وشركائه يتعلمون من تجربتهم السابقة، وأن المشروعات التي يدعمها الصندوق حققت – وإن لم يكن ذلك شاملا لجميع معايير التقييم – أداء أفضل عبر السنوات.

الجدول 12

المشروعات التي صنفت مرضية حسب فترة التقييم الزمنية (نسبة مئوية)

معايير التقييم	*2003-2002*	*2005-2004*	*2007-2006*	*2007*
أداء المشروع	80	87	89	100
الأثر على الفقر	55	64	85	91
الاستدامة	45	41	59	67
الابتكار	56	77	77	91
أداء الصندوق	31	57	63	67
أداء المؤسسة المتعاونة	65	62	63	58
أداء الحكومات	79	59	67	67
الإنجاز الشامل	65	71	85	100

زاي – وضع المعايير التأشيرية الداخلية والخارجية

98- يشمل التقرير الحالي، مثلما درج عليه التقليد في الماضي، قياس أداء الصندوق مقارنة بأهدافه نفسها، ومقارنة بالبيانات المتاحة من المؤسسات المالية الدولية الأخرى.

وضع المعايير التأشرية الداخلية

99- جرى وضع معايير تأشيرية داخلية لعمليات الصندوق خلال الفترة 2005-2007 فيما يتعلق بالصلة، والفعالية، والكفاءة، والاستدامة والابتكار مقارنة بالنتائج الواردة في التقييم المستقل الخارجي للصندوق 2005. ويعرض الجدول 13 مقارنة بين التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق وبيانات التقييم المستقل الخارجي، كما يتضمن أهداف خطة عمل الصندوق.

100- وكما يتضح من الجدول، فإن الأداء في الفترة 2005-2007، فاق بكثير نتائج التقييم الخارجي المستقل في إطار جميع المعايير (باستثناء الصلة، الذي كان منخفضا بصورة ضئيلة). وتتفق كل من الصلة والفعالية والكفاءة بوجه عام مع أهداف خطة العمل. كذلك سجل الصندوق أداء طيبا في مجال الابتكار، وإن بقيت الاستدامة تشكل تحديا. وكانت النسبة المئوية من التصنيف المرضي بالنسبة للاستدامة في الفترة 2005-2007، في حدود 52 في المائة مما يقل كثيرا عن الرقم المستهدف في خطة العمل وهو 80 في المائة، الذي يراه مكتب التقييم هدفا غير واقعي لن يتسنى للصندوق بلوغه في نطاق الإطار الزمني المحدد.

الجدول 13

وضع المعايير التأشيرية الداخلية (نسبة مئوية لتصنيف مرض)

معايير التقييم	*التقييم الخارجي المستقل*[أ]	*تقييمات 2005-2007*	*أهداف خطة العمل*[ب]
الصلة	100	98	100
الفعالية	67	75	80
الكفاءة	45	66	60
الاستدامة	40[ج]	52	80
الابتكار[د]	55	80	>25

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

[ب] هذه الأهداف مضمنة في خطة عمل الصندوق بغرض تحسين فعاليته الإنمائية، وأقرها المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2005.

[ج] يستند هذا الرقم على تصنيفات 10 من المشروعات التي تم إقفالها. بيد أن التقييم الخارجي المستقل أوضح أن 61 في المائة من جميع المشروعات التي شملها التقييم (18) كانت حرية بأن تحرز أثرا مرضيا على الاستدامة.

[د] جزّأ التقييم الخارجي المستقل التحليل إلى ابتكارات محلية وقطرية. وتشير النتائج في الجدول إلى الابتكارات المحلية والتي عرفها بأنها شيء "جديد أو مختلف على مستوى المجتمع المحلي أو القرية (ويفهم عموما بأنه نقل للتقانة)". أما الابتكارات القطرية فقد عرفت بأنها شيء "جديد أو مختلف في سياق قطري بعينه (نوع جديد من منظمات التمويل الصغري، تقانة زراعية جديدة)"، حيث اقتصر تقييم مرض على 25 في المائة فقط من المشروعات.

101- علاوة على ذلك، وكما اتفق عليه مع المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2007، فإن هذا القسم يتضمن للمرة الأولى مقارنة للنتائج باستخدام معيار تقييم للإنجاز الشامل للمشروعات – يشمل خمسة أقاليم جغرافية يعمل فيها الصندوق (الجدول 14). واستخدمت لهذا الغرض جميع بيانات التقييم المتوافرة التي استخلصها مكتب التقييم خلال السنوات الست الماضية (2002 إلى 2007).

الجدول 14

مقارنة الإنجاز الشامل للمشروعات في خمسة أقاليم يعمل فيها الصندوق، 2002-2007

الإقليم الجغرافي	*الإنجاز الشامل للمشروعات مرض (نسبة مئوية)*	*الإنجاز الشامل للمشروعات غير مرض (نسبة مئوية)*
آسيا والمحيط الهادي	95	5
أفريقيا الشرقية والجنوبية	59	41
أمريكا اللاتينية والكاريبي	73	27
الشرق الأدنى وشمال أفريقيا	82	18
أفريقيا الغربية والوسطى	56	44

102- وفي ذات الوقت، من المهم التأكيد بأن المقارنات سالفة الذكر لا يمكن استخدامها بديلا لمقارنة أداء الشعب الإقليمية التابعة لدائرة إدارة البرامج والمسؤولة عن العمليات. ومن الأسباب الأخرى أن نتائج المشروعات الممولة من الصندوق تحددها عدة عوامل – وعلى الأخص أداء البلدان المقترضة – وليس فقط أداء الشُعب المعنية.

103- ويظهر الجدول 14 أن جميع الأقاليم هي في دائرة مرض. بيد أن هناك اختلافات إقليمية. فالنسبة المئوية المنخفضة نسبيا للأداء المرضي في أفريقيا يمكن تفسيرها جزئيا بصعوبة السياق السائد في هذين الإقليمين. وفي الواقع، فإن معظم البلدان التي توجد بها عمليات للصندوق في هذين الإقليمين، هي من البلدان ذات الدخل المنخفض وتندرج في نطاق الخميسيات الثالثة إلى الخامسة في تقييم السياسات والمؤسسات القطرية لدى البنك الدولي.

وضع المعايير التأشيرية الخارجية

104- يعترف هذا التقرير بالصعوبات الملازمة لقياس أداء منظمات غير متماثلة فيما يتعلق بالحجم والمهمة، وذلك جزئيا بالنظر إلى أن منهجيات التقييم التي تتبعها المؤسسات المالية الدولية المختلفة هي منهجيات ليست متطابقة وإن بدت متجانسة. وبغض النظر عن هذه التحفظات، ترد البيانات المقارنة المتوافرة في الجدول 15.

الجدول 15

وضع المعايير التأشيرية مقارنة بعمليات البنك الدولي ومصرف التنمية الآسيوي في مجال التنمية الزراعية والريفية

(نسبة المشروعات التي صنفت مرضية)

	الصندوق (التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق 2002-2007)	*البنك الدولي (الانسحاب 2001-2005)*[أ]	*مصرف التنمية الآسيوي (موافقة 1990-1999)*[ب]
الحصيلة (أداء المشروعات) – على الصعيد العالمي	86	80	غير متاحة
أداء المشروعات والاستدامة في آسيا والمحيط الهادي[ج]	82	[د]79	47
الاستدامة	48	73	78

[أ] البيانات من التقرير السنوي للبنك الدولي عن الفعالية الإنمائية لعام 2006.

[ب] البيانات من التقرير السنوي لإدارة تقييم العمليات في مصرف التنمية الآسيوي عن استعراض التقييم السنوي 2007: تحديات تنمية القدرات، الذيل 2، الجدول A2-2 (مشروعات الزراعة والموارد الطبيعية التي تمت الموافقة عليها في التسعينات).

[ج] "نجاح المشروعات" وفق استخدام مصرف التنمية الآسيوي، هو توليفة من الصلة والفعالية والكفاءة والاستدامة.

[د] يشمل الرقم العمليات الشاملة لجميع القطاعات ولا تقتصر على عمليات التنمية الزراعية والريفية.

105- يظهر الجدول 15 أن أداء الصندوق أفضل قليلا من أداء البنك الدولي، الذي يقوم أيضا بمهمة عالمية. كما أن تصنيف أداء مشروعات الصندوق والاستدامة معا في آسيا والمحيط الهادي يتفوق على أداء مصرف التنمية الآسيوي، الذي يركز أنشطته على هذا الإقليم وحده. أما نتائج الصندوق فيما يتعلق بالاستدامة فهي أقل إيجابية عن نظيرتها بالنسبة للبنك الدولي ومصرف التنمية الآسيوي، وإن تكن هناك اتجاهات مشجعة نحو تحقيق أداء أفضل في هذا المضمار في عامي 2006 و2007. وجدير بالذكر أن البنك الدولي واجه صعوبات جمة فيما يتصل بالاستدامة خلال التسعينات، إلا أن تطبيق تدابير عملية منها النظم المتشددة لتقدير الجودة، والحضور القطري القوي والتركيز على النتائج، أسهمت جميعها في تحسين الاستدامة.

106- خرج التقييم المشترك بين مصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية بأفضل البيانات المتاحة للمقارنة حتى الآن. ويعرض الجدول 16 الأرقام لكل من مصرف التنمية الأفريقي وللصندوق المستخلصة من التقييم البيني. ويظهر ذلك أداء متماثلا إجمالا، باستثناء فيما يتعلق بالصلة والكفاءة، التي حقق الصندوق بشأنهما درجات عالية.

الجدول 16

القياس مقابل عمليات مصرف التنمية الأفريقي في مجال التنمية الزراعية والريفية

(نسبة المشروعات التي صنفت مرضية)

	الصندوق في أفريقيا	*مصرف التنمية الأفريقي*
الصلة	89	71
الفعالية	61	63
الكفاءة	61	52
الأثر الشامل على الفقر	53	55
الاستدامة	39	35

الإطار 7

نقاط رئيسية من استنتاجات تقييم 2006-2007

- يظهر تحليل مبدئي للاتجاهات لكامل مجموعة البيانات أن هناك تحسنا متواصلا عبر السنوات يشمل جميع معايير التقييم، فيما عدا ما يتصل بأداء الحكومات والمؤسسات المتعاونة، وهو أمر خارج عن نطاق تحكم الصندوق.
- ثمة تحسينات هامة مقارنة مع نتائج التقييم الخارجي المستقل في 2005/2004.
- تشير مقارنات تشمل الأقاليم الجغرافية الخمسة لدى الصندوق إلى الحاجة إلى مراعاة الصعوبات التي تكتنف سياق أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، على نحو منهجي بقدر أكبر.
- تبين أن أداء مشروعات الصندوق أفضل عن أداء البنك الدولي، إلا أن البيانات تظهر أن عمليات البنك أكثر استدامة. كما أن نتائج الصندوق أفضل مقارنة مع مصرف التنمية الآسيوي في إقليم آسيا والمحيط الهادي، إلا أنه مرة أخرى أقل إيجابية فيما يتصل بالاستدامة. وأظهر التقييم البيني، في سياق التقييم المشترك في أفريقيا، أن أداء الصندوق كان مماثلا إجمالا لأداء مصرف التنمية الأفريقي، مع تسجيل الصندوق لأداء أفضل فيما يتعلق بالصلة، والكفاءة والاستدامة، في حين تفوق المصرف بنحو طفيف على الصندوق فيما يتصل بالفعالية والأثر على الفقر الريفي.

سادسا – إسهام التقرير السنوي للنتائج والأثر في التعلم

107- في إطار المساهمة في التعلم، وحسبما اتفق عليه مع المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2007، فإن تقرير هذا العام يفحص بتفصيل كبير موضوعين يهمان فعالية الصندوق الإنمائية. وهما: (1) السياق القطري؛ (2) الرصد والتقييم على مستوى المشروعات. ولقد أعد هذا القسم إثر دراسة تقارير التقييم الصادرة عن مكتب التقييم والمشاورات الثنائية مع ممثلي إدارة الصندوق والموظفين في دائرة إدارة البرامج ووحدات المنظمة الأخرى، فضلا عن استعراض نخبة مختارة من منشورات من المؤسسات

المالية الدولية الأخرى والمناقشات مع ممثلي هذه المؤسسات[12]. كما أنه استقى معلومات من حلقتي عمل داخليتين نظمتا لموظفي الصندوق بشأن هذين الموضوعين.

ألف – السياق القطري وأثره على الأنشطة الممولة من الصندوق

تقديم

108- انبثقت قضية السياق القطري عن تحليل مضمن في التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق عام 2007[13]. وأشار هذا التحليل إلى أن أوضاع الدخل، وأداء البلد، والقطاع الريفي، خلال الفترة 2002-2006، ارتبطت ارتباطا وثيقا بدرجة تحقيق أثر مرض على الفقر الريفي. ولئن كانت التأثيرات المتباينة بالنسبة للبلدان ذات الدخل المتوسط والدول الهشة من السمات المألوفة لدى جميع المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف[14]، ثمة اهتمام بالتوصل إلى فهم أفضل للعوامل التي تقف وراء الاختلاف ونطاقه بغية تقليصه في نطاق عمليات الصندوق.

التعريف والقياس

109- يمكن تعريف "السياق القطري" بأنه الظروف المبدئية والمتطورة التي يعد في ظلها المشروع أو البرنامج القطري ويجري تنفيذه وتقييمه. وتبعا لهذا الاستخدام، فإن لفظ "قطري" ليس مرادفا لعبارة "كافة أرجاء البلاد". كما أنه فيما يتعلق بالمشروعات والبرامج التي يقدم لها الصندوق المساعدة، يضم أيضا الظروف المتعلقة على نحو محدد بالقطاع الريفي، بما في ذلك التسيير الجهوي والمحلي في المناطق الريفية. ويشمل ذلك الاقتصاد السياسي، والبيئة المادية، ورأس المال الاجتماعي والبشري، والقدرات المؤسسية والفردية معا.

110- كذلك، يستوجب فهم السياق القطري وضع افتراضات بشأن تطور هذه المتغيرات أثناء عمر المشروع. وينبغي أن ينبني تصميم المشروع على أكثر مسارات التطور احتمالا ولكن ينبغي الأخذ في الحسبان، من خلال تحليل المخاطر، الاختلاف في المسار الفعلي عن ما كان متوقعا في الأصل. وينبغي أن تتضمن المشروعات، عادة، مراعاة المخاطر الأكثر احتمالا، أنه من غير الواقعي أو من الكفاءة محاولة الوقاية من كافة المخاطر. وعادة ما يترك جزء رئيسي من التكيف تبعا لنشوء الأحداث غير المتوقعة، لعملية الإشراف على المشروع ودعم التنفيذ.

111- وبناء على ذلك، لا يمكن إرجاع النتائج والأثر الأقل إيجابية عند انتهاء المشروع، إلى أوضاع السياق القطري المعقدة أو المتقلبة. وبقول آخر، ينبغي للمرء الافتراض بأنه قد جرى حساب السياق القطري

[12] نظم مكتب التقييم عرضين محددين في الصندوق قدمهما موظفو التقييم، من مجموعة التقييم المستقل في البنك الدولي، عن التقييمات التي أجريت مؤخرا لأداء البنك في البلدان ذات الدخل المتوسط وفي الدول الهشة.

[13] الصندوق. 2007 – التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق في 2006، الجدول 15، ص 23 (صيغة pdf). روما.

[14] تظهر بيانات البنك الدولي أن زهاء 90 في المائة من المشروعات حقق نتائج مرضية إجمالا، وكان 80 في المائة مرضيا فيما يتعلق بالتنمية الزراعية والريفية، ونحو 60 في المائة مرضيا بالنسبة للمشروعات في الدول الهشة. ويشير التقييم البيني المشترك للصندوق ومصرف التنمية الأفريقي مؤخرا في أفريقيا، إلى أن المشروعات، لكلتا المنظمتين، حققت أثرا مرضيا أو مرضيا إلى حد ما على الفقر الريفي في نحو 55 في المائة من الوقت. ويعطي تقييم أجرته مؤخرا مجموعة التقييم المستقل لنتائج مشروعات دائرة التنمية الزراعية والريفية التابعة للبنك الدولي في أفريقيا من 1990 إلى 2007 تصنيف "مرض" لنحو 60 في المائة.

على نحو واف وقت صياغة الاستراتيجية القطرية وتصميم المشروع، بما في ذلك تقدير شامل لأية مخاطر محتملة. علاوة على ذلك، وكما سبق ذكره، ينبغي استيعاب أية تغييرات رئيسية في التوقيت المطلوب أثناء التنفيذ وإدخال التعديلات تبعا لذلك لضمان تحقيق أهداف المشروع بفعالية وكفاءة.

استنتاجات التقييم

112- إن التحليل الوافي وفهم السياق القطري جوهري لتصميم مشروعات واقعية ومناسبة. وتشير تقييمات المشروعات إلى أن ضعف التصميم كان دلالة، في بعض الحالات، على نقص المعرفة بظروف البلد المعني. ومن ذلك على سبيل المثال حالة مشروع تخفيف وطأة الفقر الريفي في آرهنغاي في منغوليا؛ حيث كان عدم الوعي الكافي بوتيرة حدوث العواصف الثلجية الشديدة (dzuuds) نقطة ضعف كبرى في تصميم المشروع. وكان لذلك عواقبه على رعاية الحيوانات وإمكانات المزارعين في رد الائتمان الذي حصلوا عليه بموجب المشروع. علاوة على ذلك، أظهرت التقييمات أن تصميمات المشروعات كثيرا ما نحت إلى المغالاة في الطموح أو الإفراط في التفاؤل فيما يتصل بالأهداف عند الدخول في الحافظة، مما يكشف عن فهم محدود بعض الشيء للسياق القطري السائد وقت التصميم.

113- ومن شأن قرار الصندوق بزيادة حضوره القطري أن يزيد من الفهم للسياق القطري. بيد أنه لا بد من أن يفضي ذلك إلى تصميمات للمشروعات تعكس هذا الفهم على صورة أفضل. ونوه عدد من التقييمات والمقابلات الشخصية بالعلاقة بين تعقيد المشروع والقدرات الإدارية باعتبارها قضية هامة. فعندما تكون المشروعات بالغة التعقيد بأكثر مما ينبغي، وتضم في الغالب الكثير من المكونات و/أو مؤسسات إدارة متعددة، فإنها تستلزم قدرات إدارة قوية للغاية لتضمن النجاح. ونادرا ما توافر ذلك، خاصة في الدول الهشة. وعلى النقيض، من السهل للغاية الإشراف على العمليات البسيطة نسبيا أو تلك التي تضم مكونات قليلة، وعادة ما تسفر عن نتائج أفضل.

114- وأبدى بعض التقييمات وبعض الأفراد في مقابلات شخصية، وجهة نظر مفادها أن التعقيد يشمل أيضا عددا من المشاركين في التمويل المشتركين في عمل المشروع. وتبين ذلك جليا، مثلا، في تقييم البرنامج القطري في إثيوبيا. فالمانحون طلبوا أن تطبق إجراءاتهم للتوريدات، مما جعل الشركاء القطريين يواجهون تعليمات متعارضة. وينبغي أن تراعى بعناية المبادلات بين الرغبة في زيادة التمويل المشترك في الدول الهشة وتكاليف المعاملات التي يمكن أن تمثلها الجهات المانحة المتعددة بالنسبة لمؤسسات الإدارة الضعيفة.

115- وينبغي أن يعكس تصميم المشروع، بقدر الإمكان، معرفة متعمقة بالسياق القطري وبفهم واقعي بطاقات التنفيذ والقدرة على التأقلم مع التغيير. بيد أنه و كما سبق ذكره، ليس من الواقعي أو من الكفاءة الأخذ في الحسبان كل طارئة في تصميم البرامج والمشروعات. وعوضا عن ذلك، ينبغي وضع إجراءات لتحديد التحولات في صفة المخاطر، والاستجابة في التوقيت السليم حالما أصبح عامل الخطر واقعا ماثلا وتكييف التصميم مع الأوضاع المتغيرة.

116- وثمة وجهة نظر واسعة النطاق بأن نوعية ومقدار الإشراف ودعم التنفيذ، عاملان هامان في تحقيق أثر مرض للمشروعات في ظل البيئات الصعبة. وتذكر دراسة داخلية أجراها البنك الدولي مؤخرا[15] بأن "مقدار الإشراف ودعم التنفيذ حيوي، في الدول الهشة، لتحقيق النتائج الإنمائية". وتحرك الصندوق في الآونة الأخيرة لتولي الإشراف ودعم التنفيذ في مشروعاته، هي بالتالي فرصة لمعالجة المخاطر الناشئة في مشروعاته على نحو أفضل، لاسيما في الدول الهشة. وعلى نحو مماثل، وكما سلف ذكره، فإن إرساء الحضور القطري يتيح للصندوق اكتساب فهم أفضل للسياق القطري عموما، ولتحديد المخاطر ومعالجتها في التوقيت السليم أثناء التصميم والتنفيذ. ويكتسي ذلك أهمية خاصة عندما تتسم تصميمات المشروعات بالتعقيد وتستدعي إشرافا إداريا عن كثب في عدة أبعاد.

117- كذلك تؤكد التقييمات أهمية التحليل الدقيق والشامل بقدر أكبر (بما في ذلك تحليل القطاع الفرعي والفقر الريفي) لنوعية الاستراتيجيات القطرية وتصميم المشروعات. وتلاحظ التقييمات أن فهم الصندوق، في الوقت الحاضر، لقضايا الفقر الريفي في بلد بعينه وبسياسات هذا البلد وخططه للتنمية الزراعية والريفية، كثيرا ما اتخذ شكل معرفة ضمنية لدى مدراء البرامج القطرية والشعب التي ينتمون إليها. وهو ما يشكل تحديات عديدة، بما فيها نقل المعرفة الحيوية عندما يكون هناك تدوير، مثلا، في المخصصات القطرية أو ترك الموظفين لدائرة إدارة البرامج.

الإطار 8

استنتاجات بشان السياق من حلقة العمل مع موظفي الصندوق

- يلزم أن يقدم الصندوق منتجات وخدمات متباينة لتتفق مع السياقات المختلفة جدا.
- عادة ما تكون المشروعات التي يدعمها الصندوق في الدول الهشة غير مميزة بنحو كاف، وتغالي في الطموح والتصميم، ولا تحظى بدعم كاف أثناء التنفيذ. ويكون التحليل السياسي/الاقتصادي محدودا أو أنه يغفل تماما.
- يتطلب الأداء الأفضل في الدول الهشة برامج فرص استراتيجية قطرية ومشروعات بسيطة، وتحليلا أفضل للسياق، وترتيبات تنفيذ نشطة وتحظى بدعم أفضل، وزيادة الحضور القطري.
- ينبغي أن يعد الصندوق نفسه بصورة أفضل لكي يقدم خدمات معرفة ومنتجات مالية مميزة ذات صلة وجذابة للبلدان ذات الدخل المتوسط.

صوب نهج أكثر ملاءمة للسياق

118- صمم نموذج أعمال الصندوق، أساسا، بقصد خدمة البلدان النامية التي تفتقر إلى الموارد اللازمة لمعالجة مشكلات الفقر الريفي، ولكنها تتمتع ببعض القدرات التي، إذا ما عززت على النحو الملائم، يمكن أن تقوم بتنفيذ مشروعات للتغلب على هذا الفقر. وتشير الدلائل إلى أن النموذج يتعرض للإجهاد، خاصة في **الدول الهشة**. وقد استجاب الصندوق للنداء بأن يتوسع في عمله في هذه البلدان[16]، لكن لابد له من توخي

[15] World Bank. 2007. Strengthening the World Bank's rapid response and long-term engagement in fragile states. Working paper, 30 March 2007. Washington, D.C.

[16] أعدت إدارة الصندوق وثيقة عن نهجها تجاه الدول الهشة بغية تدارسها في دورة أكتوبر/تشرين الأول 2008 لهيئة المشاورات بشأن التجديد الثامن لموارد الصندوق.

العناية حرصا على عدم التقدم بمشروعات ليست مكيفة على نحو جيد أو جاهزة للتنفيذ الفعال. وتستوجب القدرات المحدودة لهذه البلدان معرفة مكثفة بالبلد المعني وتصميمات للمشروعات تتيسر إدارته في نطاق القدرات المتاحة أو بتعزيز هذه القدرات، والدعم المباشر للتنفيذ. ويبقى السؤال المطروح على الصندوق هو ما إذا كانت الخطوات الرامية إلى زيادة الحضور القطري والإشراف المباشر ودعم التنفيذ كافية في نطاق هذه السياقات الصعبة.

119- يشير التقييم الذي أجراه البنك الدولي مؤخرا لأدائه في البلدان ذات الدخل المتوسط، إلى أن هذه البلدان تعطي أكثر فأكثر قيمة كبرى للمعرفة التي تترافق مع عمليات الإقراض، عوضا عن مجرد نقل الموارد المالية. بيد أننا لا نملك الدليل لتقييم مدى كفاية استجابة الصندوق لهذا التطور في احتياجات البلدان ذات الدخل المتوسط. ومع ذلك، كشفت التقييمات عن أن حكومات هذه البلدان تتطلب بصورة متزايدة تقديم الصندوق لخدمات متنوعة، وعلى سبيل المثال، المعرفة بشأن الفقر الريفي المستمدة من بلدان أخرى، وتيسير تشجيع التعاون بين بلدان الجنوب وتدعيم الابتكارات المناصرة للفقراء، إضافة إلى موارد الصندوق المالية. ولقد جرت مناقشات في الصندوق بشأن الحاجة إلى تعزيز دوره كوسيط للمعرفة في مجال الفقر الريفي بتيسير نقل التحليل والخبرات فيما بين البلدان. وهو موضوع هام يستحق استعراضا عن كثب.[17]

120- واتخذ الصندوق، في السنوات الأخيرة، خطوات لتعزيز جهوده في مضمار تحليل السياق القطري واستعراضه من خلال برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، ولزيادة حضوره القطري ودوره في الإشراف. ومن شأن هذه الخطوات أن تسفر عن تحسينات في أداء المشروعات في المستقبل في البلدان الهشة. بيد أن الضرورة تستدعي اتخاذ خطوات إضافية. أولا، أن الصندوق يخصص في الوقت الحاضر ذات القدر من الموارد لتصميم المشروعات والإشراف، بغض النظر عن السياق القطري. ويوصي بأن تعترف المخصصات بالاستثمار الإضافي المطلوب لفهم السياق القطري والإشراف وتوفير دعم التنفيذ في الدول الهشة. ولابد للصندوق من استعراض نهجه الداخلية تجاه هذه المجموعة من البلدان لضمان أن تقدم تأكيدات كافية عن الاستخدام الفعال لأية موارد إضافية من الميزانية تقدم لهذه الأغراض.

121- علاوة على ذلك، ينبغي أن يتم تقييم الاستراتيجية القطرية وتصميم المشروعات من خلال عمليات الصندوق لزيادة الجودة الداخلية وتأكيد الجودة، باستخدام مؤشرات نوعية خاصة بالبلدان ذات الدخل المتوسط وبالدول الهشة. وأخيرا، ينبغي للصندوق عند إبرامه لترتيبات تمويل مشترك مع جهات مانحة أخرى، أن يعمل مع شتى المشاركين في التمويل المعنيين لمواءمة إجراءاتهم للتوريدات، تلافيا لزيادة العبء على موظفي إدارة المشروع أو الإدارات المباشرة المسؤولة عن الإنجاز.

[17] ستعرض إدارة الصندوق أيضا وثيقة عن دوره في البلدان ذات الدخل المتوسط خلال دورة أكتوبر/تشرين الأول 2008 لهيئة المشاورات بشأن التجديد الثامن لموارد الصندوق.

باء – الرصد والتقييم على مستوى المشروعات

122- ثمة اعتراف منذ أمد بعيد بأن الرصد والتقييم الفعالين عامل جوهري للإدارة الفعالة للمشروعات[18]. ولقد شهدت السنوات الأخيرة تكريس جهود متزايدة لتعزيز نظم الرصد والتقييم على نحو أوسع نتيجة تعاظم التركيز على النتائج الإنمائية وعلى تعزيز نظم الرصد والتقييم للحكومة ككل، وذلك في إطار تبني عام لأدوات محسنة لإدارة القطاع العام.

123- حدد تقرير العام الماضي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق أداء نظم الرصد والتقييم بوصفها نقطة ضعف متكررة في المشروعات والبرامج التي يدعمها الصندوق. وفي حين أن الصندوق بذل، ومازال يبذل[19]، جهودا كبرى في هذا المجال، فلقد ظل ضعف الرصد والتقييم سمة ملازمة للكثير من المشروعات التي يقدم لها الصندوق المساعدة، وهو تحد تجاهد، بالفعل، معظم الوكالات الإنمائية الأخرى على تلبيته. ومحور قسم التعلم هذا ينصب في **نظم الرصد والتقييم على مستوى المشروعات**، عوضا عن التركيز على الرصد والتقييم المؤسسي (الصندوق)، أو المستوى القطري أو الحكومي الشامل.

التعريف والسياق

124- تعرف لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية[20] "الرصد" بأنه وظيفة مستمرة تستخدم الجمع المنهجي للبيانات عن مؤشرات محددة لتزويد الإدارة وأصحاب الشأن الرئيسيين في تدخلات إنمائية جارية، بمؤشرات عما أحرز من تقدم في تحقيق الأهداف وسير العمل في استخدام الأموال المرصودة. و"التقييم" هو التقدير المنهجي لمشروع أو برنامج أو سياسات جارية أو انتهى العمل فيها، وتصميمها وتنفيذها ونتائجها. والرصد والتقييم نشاطان متميزان ولكنهما متكاملان. فالرصد يوفر "ماذا وأين ولأجل من" الجارية، في حين يوفر التقييم "لماذا" و"ما هي النتيجة" الدورية. وتكمن القيمة المجتمعة لكل من الرصد والتقييم في المعلومات التي تقدمها عن أداء مشروع أو برنامج: ماذا ينجح عمليا، وماذا أخفق، وما السبب. وهي محورية للإدارة الفعالة للمشروع وتسييره الأوسع.

125- لقد تطور الرصد والتقييم خلال العقدين الماضيين. فالرصد والتقييم التقليدي يتسم بمحور تنفيذ المشروع ويركز على المدخلات والمخرجات. أما في الوقت الحاضر، فلا بد لنظام رصد وتقييم كامل على أساس النتائج، من أن يحدد ويتتبع ويحلل الأداء على جميع مستويات الإطار المنطقي. وهذا التحول في التركيز من الأنشطة إلى مستوى غاية وغرض تدخلات المشروع[21]، يستدعي التحرك لأبعد من نظم المعلومات الداخلية المتاحة بسهولة نسبيا. فهو ينطوي على تحديد آليات موثوق بها لاستقاء ردود الفعل من المستفيدين، وإرساء الشراكات مع الباحثين و/أو الخبراء الفنيين، وحل القضايا المنهجية المرتبطة بقياس

[18] الصندوق، مكتب التقييم – 2002. الإدارة لتحقيق الأثر في التنمية الريفية: مرشد للرصد والتقييم في المشروعات – روما. ويعتبر المرشد نظام الرصد والتقييم بمثابة القلب للإدارة لتحقيق الأثر. ويعني هذا تكييف المشروع للاستجابة للأوضاع المتغيرة وزيادة الفهم كيما يحقق النتائج المنشودة.

[19] سيقوم مكتب التقييم بمبادرة، بالتعاون الوثيق مع وحدة إدارة المشروعات، لتعزيز نظم الرصد والتقييم على مستوى المشروعات.

[20] OECD/DAC, Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management, Paris, 2002.

[21] كما عرف في قائمة مصطلحات المرشد على الرصد والتقييم في المشروعات، فإن النتائج المتحققة على مستوى الغرض في التسلسل الهرمي لنتائج المشروع هي جزء من الأثر.

نتائج المشروع، وإلى غير ذلك. وجميع هذه الجوانب لها انعكاسات هامة على القدرات في سياقات تتسم بقلة البيانات المتوافرة وضعف القدرات.

استنتاجات التقييم

126- ظل الانشغال إزاء ضعف نظم الرصد والتقييم في المشروعات التي يمولها الصندوق موضوعا متكررا للتقييمات. وأفاد التقييم الخارجي المستقل في عام 2005 أن سجل الصندوق هو سجل هزيل فيما يتعلق بجمع البيانات والتقييم الذاتي، وبترتيبات ضعيفة بشأن الرصد والتقييم في المشروعات. ورؤي أن ذلك قد أثر على الاستفادة من الدروس المكتسبة وإدارة المعرفة.

127- ويشمل النقد المتكرر في تقييمات الصندوق، الآتي:

- ***النطاق المحدود.*** ترتبط أكثر الانتقادات المتكررة لنظم الرصد والتقييم في المشروعات التي يدعمها الصندوق، بنوع المعلومات المضمنة في النظام (ماذا بالنسبة للرصد). وتعمل معظم المشروعات التي يدعمها الصندوق بجمع ومعالجة المعلومات عن أنشطة المشروع (مستوى المخرجات). ولا يقدم المشروع العادي من مشروعات الصندوق معلومات عن النتائج المتحققة على مستوى الأثر.
- ***التعقيد الزائد عن الحد.*** أبلغ، في تقييم البرنامج القطري في باكستان، عن حالات للأطر المنطقية المتعارضة مجتمعة مع مؤشرات تعسفية وغير ذات صلة. وفي بليز، جرى توليد إطارين منطقيين مختلفين، مما فاقم من التضارب والتعقيد. كما كشف تقرير نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2007 عن نظم للرصد والتقييم تستعصي على التشغيل مع كثرة من المؤشرات ومتطلبات الإبلاغ.
- ***تدني نوعية البيانات.*** وجدت حالات من عدم الدقة في البيانات التي جمعتها رابطات مستخدمي المياه في ألبانيا (MADP). أما البيانات التي قدمها المشروع نفسه فقد كانت سليمة.
- ***ضعف القدرات المؤسسية.*** كثيرا ما تنفذ مشروعات الصندوق في مناطق نائية، حيث تكون كفاءات الأجهزة عادة ضعيفة. ويستلزم تقديم الصندوق لدعم متواصل ومركز لمعالجة مسألة كفاءات إدارة المشروع في كافة العمليات المرتبطة بالرصد والتقييم (جمع بيانات، والتحليل وإعداد التقارير وغيرها).
- ***نقص الموارد.*** يؤثر الافتقار إلى موارد مالية كافية على أداء الرصد والتقييم. وتبين في تقييم البرنامج القطري في إثيوبيا أن وثائق تقييم المشروع تضمنت مخصصات محدودة للمسوحات

عوامل النجاح لنظم الرصد والتقييم

- ✓ الإدارة السياسية والترتيبات المؤسسية الملائمة داخل وحدات إدارة المشروع؛
- ✓ إشراك وتحفيز أصحاب الشأن فى المشروع على المشاركة؛
- ✓ الوضوح المفاهيمى والتشغيلى للمشروع واستيعاب التغيير؛
- ✓ نظام بسيط، تدريجى ومرن؛
- ✓ استخدام أدوات تناسب الاحتياجات والقدرات؛
- ✓ منتديات لسماع ردود الفعل واستخدام المعلومات من قبل الأطراف الفاعلة المتعددة؛
- ✓ مدى فائدة المعلومات التى يولدها الرصد والتقييم؛
- ✓ النظر إلى الاستشاريين الخارجيين ليس كخبراء فقط، بل واعتبارهم أيضا عملاء تيسير ومدربين.

المصدر: PREVAL [22] (2008).

[22] برنامج تعزيز القدرات الإقليمية على رصد وتقييم مشروعات تخفيف وطأة الفقر الريفي في أمريكا اللاتينية والكاريبي، هو برنامج ممول بمنحة من الصندوق.

المنهجية الأساسية واللاحقة. وكان هناك تقليل في تقديرات منهجية للتبعات المالية للمسوحات الأساسية وإنشاء نظام الرصد والتقييم وإدارته.

- ***الافتقار إلى المسوحات الأساسية.*** أنجز المسح الأساسي في واحد من المشروعات في إثيوبيا بعد سنتين إلى ثلاث سنوات من بدء المشروع. وهذا النقص، مجتمعا مع عدم تصميمه بحيث يراعي أنشطة المشروع المحددة، حد من فائدة استخدامه في رصد وتقييم أداء المشروع.
- ***نقص الاستخدام.*** تميز مشروع WMCIP في الفلبين بعمل جيد لنظام الرصد والتقييم. بيد أنه تبين للتقييم أن مبادرات الرصد والتقييم لم تدمج في عمليات المشروع لتوجيه تعديل الاستراتيجيات و/أو آليات الإنجاز. وتبعا لذلك لم تكن ذات نفع لإدارة المشروع.

الإطار 9

الدروس لتحسين نظم الرصد والتقييم على مستوى المشروعات

- يجب أن يحدث الرصد والتقييم فرقا. وإلا فلن يحدث. ويجب أن يكون هناك طلب حقيقي أو يجب خلقه. وهذا بدوره يتوقف على الحوافز القوية لقيام المساءلة والتعلم، وعلى ضمان أن تكون معلومات الرصد والتقييم ذات صلة بأصحاب الشأن. وثمة حاجة إلى أفراد ذوي نفوذ ومؤسسات قائدة.
- الرصد والتقييم يشكل تحديا طبيعيا ويستلزم درجة من **القدرات التقنية** قلما توافرت في البلدان النامية. وأكبر ما يكون هذا التحدي في البلدان الأشد فقرا وفي أوضاع ما بعد النزاعات. وينبغي أن تكون عمليات تنمية القدرات ذات الصلة متميزة وتراكمية وطويلة الأجل وتتجاوز مجرد المهارات التقنية وتصاغ خصيصا بما يتفق مع السياق المعني.
- وينبغي أن تصاغ أيضا نظم الرصد والتقييم على نحو عملي يتفق مع السياق المحدد، والقدرات والمتطلبات. وهو ما يعني عادة أن "**يكون بسيطا**".

128- ثمة نماذج لمشروعات يدعمها الصندوق تتمتع بنظم سليمة للرصد والتقييم. وتشمل هذه المشروعات WMCIP في الفلبين، وبرنامج تنمية الري القائم على المشاركة في جمهورية تنزانيا المتحدة ومشروع PNGT2 في بوركينا فاسو. كما أن من المهم الاعتراف بالمبادرات التي اتخذت – ويستمر اتخاذها – لتعزيز أداء نظم الرصد والتقييم في المشروعات التي يمولها الصندوق. وهي تشمل مبادرات على المستوى المؤسسي (ومنها مثلا *المرشد إلى الرصد والتقييم في المشروعات* الوارد ذكرها آنفا)، وعلى المستوى الإقليمي[23] وعدد منها على مستوى المشروعات. علاوة على ذلك أنجزت، خلال السنوات القليلة الماضية، العديد من الأنشطة على المستويين المؤسسي والإقليمي وعلى مستوى المشروعات لتأصيل نظام إدارة النتائج والأثر.

[23] وتشمل هذه المبادرات PREVAL، والبرنامج الإقليمي لبناء القدرات في مجال إدارة النتائج والأثر في إقليم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا (CaMaRI)، وبرنامج دعم نظم الرصد والتقييم في المشروعات الممولة من الصندوق في إقليم أفريقيا الغربية والوسطى، والبرنامج الإقليمي لتعزيز الإدارة لتحقيق الأثر (SMIP) في إقليم أفريقيا الشرقية والجنوبية، ومبادرة بناء قدرات الرصد والتقييم للمشروعات في إقليم آسيا والمحيط الهادي.

الإطار 10

استنتاجات عن الرصد والتقييم، على مستوى المشروعات، من حلقة العمل مع موظفي الصندوق في 2008

- إن خلق الطلب على الرصد والتقييم في البلدان النامية واستمراريته أمر هام ولكنه عسير. وينبغي النظر إلى الرصد والتقييم باعتباره جزءا لا يتجزأ من الإدارة التي تركز على النتائج، وليس باعتباره عملية منفصلة.
- يمكن تعلم الدروس من ما ينجح عمليا وما لا ينجح، وإن لم تكن مشكلة فنية في المقام الأول. وينبغي للصندوق أن يستهدف تحقيق تحسينات متواضعة تراكمية وأن يركز على نظم بسيطة في الحدود الدنيا مع مشاركة قوية من جانب المستفيدين، وأن تصاغ خصيصا بما يتفق مع السياق.
- ينبغي للصندوق أن يعمل مع شركائه لتحويل مركز الثقل للرصد والتقييم وملكيته إلى البلدان النامية. وفي حين أن طلب الجهات المانحة هو أمر واقعي، إلا أنه ينبغي أن يكون ثانويا.

تحسين الرصد والتقييم على مستوى المشروعات

129- من المعترف به في الصندوق أن تحقيق رصد وتقييم فعال ومفيد على مستوى المشروعات يظل عسيرا للغاية في الكثير من الأوضاع. بيد أن من المعترف به أيضا أن هذه المشكلة ليست قاصرة على الصندوق، ولا هي مستعصية على الحل دائما. فهناك تجارب ناجحة يمكن التعلم منها. ولقد شرع مكتب التقييم في مبادرة مؤسسية شاملة بشأن الرصد والتقييم على مستوى المشروعات، بالتعاون مع دائرة إدارة البرامج. وبناء عليه فإن الاستنتاجات الواردة هنا هي ذات طابع مرحلي وستستخدم كمدخلات نحو مبادرة أكثر شمولا بشأن هذا الموضوع.

130- والاستنتاج الأول من الاستنتاجات المتعلقة بالرصد والتقييم على مستوى المشروعات أن من الجوهري زيادة الطلب على كافة المستويات. فلابد لكفاية الرصد والتقييم، أو عدم كفايته، من أن يحدث فرقا وأن يكون له تبعات. فهي ليست مشكلة تقنية يتسنى حلها بتحسين التزويد بالرصد والتقييم فقط. وذلك أن الرصد والتقييم المتين لن يبرز ما لم تكن هناك اهتمامات قوية ومتوائمة بإدارة تحقق النتائج، وبتحمل المسؤولية حيال هذه النتائج. وبالتالي لا بد من المضي قدما بالجهود التي يبذلها الصندوق لتعزيز الرصد والتقييم في إطار جهود يشارك فيها جميع أصحاب الشأن لتحقيق إدارة أكثر فعالية ومواءمة بشأن نتائج متفق عليها.

131- والاستنتاج الثاني هو أنه، ولئن كان الرصد والتقييم ليس قضية فنية في المقام الأول، إلا أن هناك عددا من الدروس التي يمكن، بل وينبغي، أخذها في الحسبان عند تصميم نظم الرصد والتقييم على مستوى المشروعات. وينبغي تصميمها بما يتفق مع السياق المعين، وبما يراعي المهارات المتوافرة وطلبات الإدارة على أصحاب الشأن الأوائل. وحيثما اتسمت المساءلة والإدارة بالضعف، وجب أن تكون توقعات الصندوق واقعية. وضمان الرصد الموثوق به والمنهجي للمدخلات والمخرجات، بما في ذلك نظم بسيطة لجمع المعلومات المرتدة من المستفيدين عن جودة الخدمات، لربما يكون طموحا طيبا في حد ذاته. وينبغي أن تكون الجهود الرامية إلى بناء نظم وقدرات، متواضعة وتراكمية.

132- وأخيرا، فالأمر الهام هو أن تكون جهود الصندوق من أجل تحسين الرصد والتقييم متسقة مع جهود أوسع لتحسين قدرات الرصد والتقييم، وأن تكون جزءا منها من الوجهة المثالية. والصندوق، بوصفه من الموقعين على *إعلان باريس بشأن فعالية المعونة*، ملتزم "بالاعتماد، قدر الإمكان، على أطر البلدان الشركاء للتقارير والرصد على أساس النتائج" وأن "يعمل [مع الشركاء من البلدان والجهات المانحة الأخرى] في نهج تشاركي لتعزيز قدرات البلدان وطلبها لإدارة مستندة إلى النتائج". وينبغي أن تراعى هذه المبادئ والالتزامات بصورة صريحة عند أخذ طلبات الصندوق نفسه لمعلومات الرصد والتقييم بعين الاعتبار (كما في حالة نظام إدارة النتائج والأثر)، وفي نهجه وعملياته لتعزيز قدرات الرصد والتقييم على نطاق أوسع. فالمعوقات التي تواجه إدخال وتحسين ثقافة الإدارة المستندة إلى النتائج لا يمكن التطرق إليها بمفردها. ولا بد للصندوق من أن يضطلع بدور نشط بقدر أكبر في المساعي لإقامة وتشجيع شراكات عالمية وقطرية من أجل تعزيز الرصد والتقييم.

سابعا – الخلاصة والتوصيات

ألف – الخلاصة

133- مواصلة للممارسات التي بدأت في العام الماضي، وإضافة إلى تقديم الحساب المألوف لنتائج الصندوق التي تحققت في عام واحد (2007) وعلى مدى فترة ست سنوات (2002–2007)، فإن تقرير العام الحالي يولي اهتماما خاصا للتعلم من خلال تحليل متعمق لمجالين يهمان عمليات الصندوق: السياق القطري ونظم الرصد والتقييم على مستوى المشروعات. وكان قد اتفق على معالجة هذين المجالين مع المجلس التنفيذي أثناء دورته الثانية والتسعين في ديسمبر/كانون الأول 2007، وفي إطار تأمل ونقاش واسعين بشأن هذين الموضوعين داخل الصندوق.

134- وفيما يتعلق بالنتائج، فإن استنتاجات التقييم عن المشروعات التي شملها التقدير في 2007 تكشف عن صورة إيجابية مشجعة لعمليات الصندوق. وبالفعل، وللمرة الأولى منذ إصدار التقرير الأول عن نتائج وأثر العمليات في عام 2003، فإن جميع المشروعات المشمولة بالتقييم سجلت نتائج مرضية في إطار اثنين من أهم معايير التقييم، وهما بالتحديد أداء المشروعات والإنجاز الشامل للمشروعات[24]. وهو إنجاز باهر يستحق الإشادة.

135- إضافة إلى ذلك، سجل 91 في المائة من المشروعات التي شملها التقييم نتائج مرضية في مجال الأثر على الفقر الريفي، مع أداء قوي في مضمار تدعيم الأصول المادية والإنتاجية الزراعية. علاوة على ذلك، كانت هناك تحسينات ملحوظة في عينة عام 2007 فيما يتصل بالاستدامة، التي وصفت بأنها غير مرضية في الماضي. وكانت الاستدامة مرضية في 67 في المائة من المشروعات التي شملها التقييم في 2007، مقارنة مع 40 في المائة فقط في 2002. كما أن النتائج بشأن تدعيم الابتكارات المناصرة للفقراء

[24] يتألف أداء المشروعات من معايير الصلة، والفعالية والكفاءة. (ويوازي هذا معايير تقييم المخرجات الذي استخدمته مجموعة التقييم المستقل في البنك الدولي). ويستند الإنجاز الشامل للمشروعات إلى درجات تصنيف الصلة، والفعالية، والكفاءة، والأثر على الفقر الريفي، والاستدامة والابتكار، والتكرار وتوسيع النطاق.

كانت طيبة خاصة فيما يتعلق بإدخال التقنيات زهيدة التكاليف، وتأصيل التمايز بين الجنسين والترتيبات المؤسسية المناصرة للفقراء.

136- وتبعا للممارسات التي طبقت العام الماضي، فإن هذا الإصدار يتضمن أيضا تحليلا لكامل مجموعة بيانات تقرير النتائج والأثر لفترة ست سنوات[25] 2002-2007 (انظر القسم خامسا). كما أنه يعرض البيانات وفقا لثلاث حزم كل منها لمدة سنتين (2002-2003، 2004-2005 و2006-2007). ويكشف هذا التحليل عن استمرار تحسن الأداء عبر السنوات في إطار معظم معايير التقييم، باستثناء أداء الحكومات والمؤسسات المتعاونة، حيث من العسير رصد أي اتجاه. كما أن النتائج خلال الفترة 2006-2007 كانت أفضل من مقابلتها وقت التقييم الخارجي المستقل في 2004-2005.

137- ويكشف القياس مقابل وكالتين أخريين أن أداء مشروعات الصندوق يبدو أفضل قليلا مقارنة مع حافظة البنك الدولي في مجال التنمية الزراعية والريفية. وعلى نحو مماثل، فإن أداء مشروعات الصندوق والاستدامة مجتمعين، كان أفضل على نحو كبير عن أداء مصرف التنمية الآسيوي في إقليم آسيا والمحيط الهادي.

138- وإجمالا، فإن الاتجاهات في مجالي الأداء والأثر تبدو واعدة بالفعل، حتى إن تعذر إثبات صحة ذلك 100 في المائة اعتمادا على الشواهد الإحصائية، نظرا لأوجه القصور في مجموعة البيانات[26]. بيد أن الاستنتاجات الشاملة في تقرير عام 2008 تؤكدها ثلاثة تحليلات تعزز بعضها البعض: (1) نتائج التقييمات التي أجريت عام 2007؛ (2) تحليل ثلاث حزم كل مدة سنتين من بيانات تقرير نتائج وأثر العمليات؛ (3) الاستنتاجات الواردة في تقريري هذا العام والعام الماضي بأن العمليات في الآونة الأخيرة كانت، عادة، أفضل أداء عن العمليات القديمة. وبالجمع بين ثلاثتها، يكون من المقبول أن نخلص إلى أن فعالية الصندوق الإنمائية تشهد تحسنا، وأنه يمكن توقع نتائج أقوى في المستقبل عندما يتم التنفيذ الكامل لإصلاحات خطة العمل.

139- بيد أن هذا الأداء الإيجابي لا ينبغي أن يكون مدعاة للرضا عن النفس. فقد حدد تقرير نتائج وأثر العمليات خمسة مجالات يمكن تحقيق تحسينات فيها:

- العديد من المشروعات التي أظهرت نتائج إيجابية لم تزد عن أن تكون مرضية إلى حد ما. ويمكن إنجاز المزيد من التعزيز، خاصة في مجال الكفاءة، بالنظر إلى التدني النسبي عموما في درجات هذا المؤشر.
- في حين تحققت تحسينات ملموسة في استدامة عمليات الصندوق عامي 2006 و2007، فإن نتائج وتجارب كل من مصرف التنمية الآسيوي والبنك الدولي (حيث كانت نتائج الاستدامة ضعيفة في أواخر التسعينات) تثبت إمكانية مزيد من تحسين أداء الصندوق في هذا المجال، من خلال تكريس الجهود الملائمة في المستقبل القريب.

[25] تتضمن عينة تقرير النتائج والأثر حاليا درجات التقييم لمجموع 85 مشروعا يمولها الصندوق.
[26] انظر الفقرة 6.

- لا يمكن المغالاة في تأكيد أهمية الأثر على تدعيم الوصول إلى الأسواق، بما في ذلك إشراك القطاع الخاص، وعلى البيئة والموارد الطبيعية. وكلا المجالين يحتاجان إلى تحسينات إذا أريد ضمان التنمية المستدامة في المناطق الريفية.
- في حين أن الأداء كان طيبا في مجال تطبيق النهج الابتكارية، ثمة الكثير مما يمكن عمله لضمان تكرارها على نحو منهجي والتوسع فيها من قبل جهات أخرى. وتحقيقا لهذه الغاية، ينبغي إيلاء اهتمام أكبر في البرامج القطرية، إلى حوار السياسات، وبناء الشراكات وإدارة المعرفة، لاسيما وأنها أبعاد أساسية لعملية الصندوق لتشجيع الابتكار.
- كان أداء الشركاء (الصندوق، والحكومات والمؤسسات المتعاونة) مرضيا في اثنين من كل ثلاثة مشروعات. وتعد التحسينات في هذا المجال حيوية وممكنة، إذ أن أداء كل من الشركاء يقع، عموما، في دائرته الخاصة به.

140- ويركز تقرير هذا العام أيضا على موضوعين للتعلم: أهمية السياق القطري لتحقيق فعالية إنمائية أقوى لعمليات الصندوق، ونظم الرصد والتقييم على مستوى المشروعات. وفيما يتعلق بالموضوع الأول، يكشف التحليل عن أن الفهم الشامل للسياق القطري جوهري على نحو خاص لتصميم مشروعات واستراتيجيات قطرية واقعية وملائمة. ولاحظت التقييمات، في عدد من الحالات، أن ضعف التصميمات عكس المعرفة غير الكافية بالظروف القطرية، بما في ذلك أوضاع الفقر الريفي والخطط والسياسات القطرية والقطاعية الفرعية للتنمية الزراعية والريفية. ويعزى هذا القصور جزئيا إلى نموذج تشغيل سابق للصندوق، وهو نموذج لم يتحسب لتولي الصندوق مسؤولية الإشراف المباشر ودعم التنفيذ أو إرساء حضور قطري. ووفقا للتقييمات فإن هذه العناصر في نموذج التشغيل الجديد أساسية لاكتساب فهم أعمق بقضايا السياق القطري، مما ينتظر أن يسهم بدوره في تحقيق فعالية إنمائية أفضل. علاوة على ذلك، تشير التقييمات إلى أهمية توخي الواقعية في أهداف المشروعات عند مرحلة التصميم والأخذ في الحسبان الفرص والتحديات التي تشكلها الأوضاع المعينة لكل بلد، كما تؤكد الحاجة إلى نهج محددة للاستجابة للأوضاع الخاصة بالبلدان ذات الدخل المتوسط والدول الهشة.

141- ثمة اعتراف متزايد بأهمية نظم الرصد والتقييم على مستوى المشروعات بوصفها أدوات في إدارة المشروعات وفي تشجيع المساءلة والتعلم. وفي حين أن التركيز قد تحول عن رصد المدخلات/المخرجات، إلى تقييم النتائج على مستوى أعلى، فإن أداء هذه النظم ككل لم يكن جيدا في البرامج والمشروعات التي تمولها الجهات المانحة. وكان الصندوق قد قام بإنجاز العديد من الأنشطة المفيدة لعلاج الأوضاع، من بينها استحداث مرشد عملي شامل عن الرصد والتقييم على مستوى المشروعات، إلا أن التقييمات تكشف، مع ذلك، عن ضرورة فعل المزيد بصورة منهجية لتحقيق تحسن مؤسسي شامل في هذا المجال. ولقد خرجت حلقة العمل التي نظمت مع موظفي الصندوق باقتراحات هامة ينبغي وضعها نصب الأعين لضمان نظم رصد وتقييم فعالة في المستقبل، ومنها مثلا الحاجة إلى التركيز على استحداث نظم بسيطة ويسهل استخدامها، مع مشاركة قوية من جانب المستفيدين من المشروعات. وتأسيسا على نتائج حلقة العمل، من المتوقع للمبادرة المقررة الشاملة للصندوق ككل التي

اتخذها مكتب التقييم ودائرة إدارة البرامج أن تتبنى نظرة عامة واسعة بشأن الفرص والتحديات أمام تعزيز أداء الصندوق في هذا المجال.

باء – التوصيات

142- يرجي من المجلس التنفيذي الموافقة على التوصيات التالية:

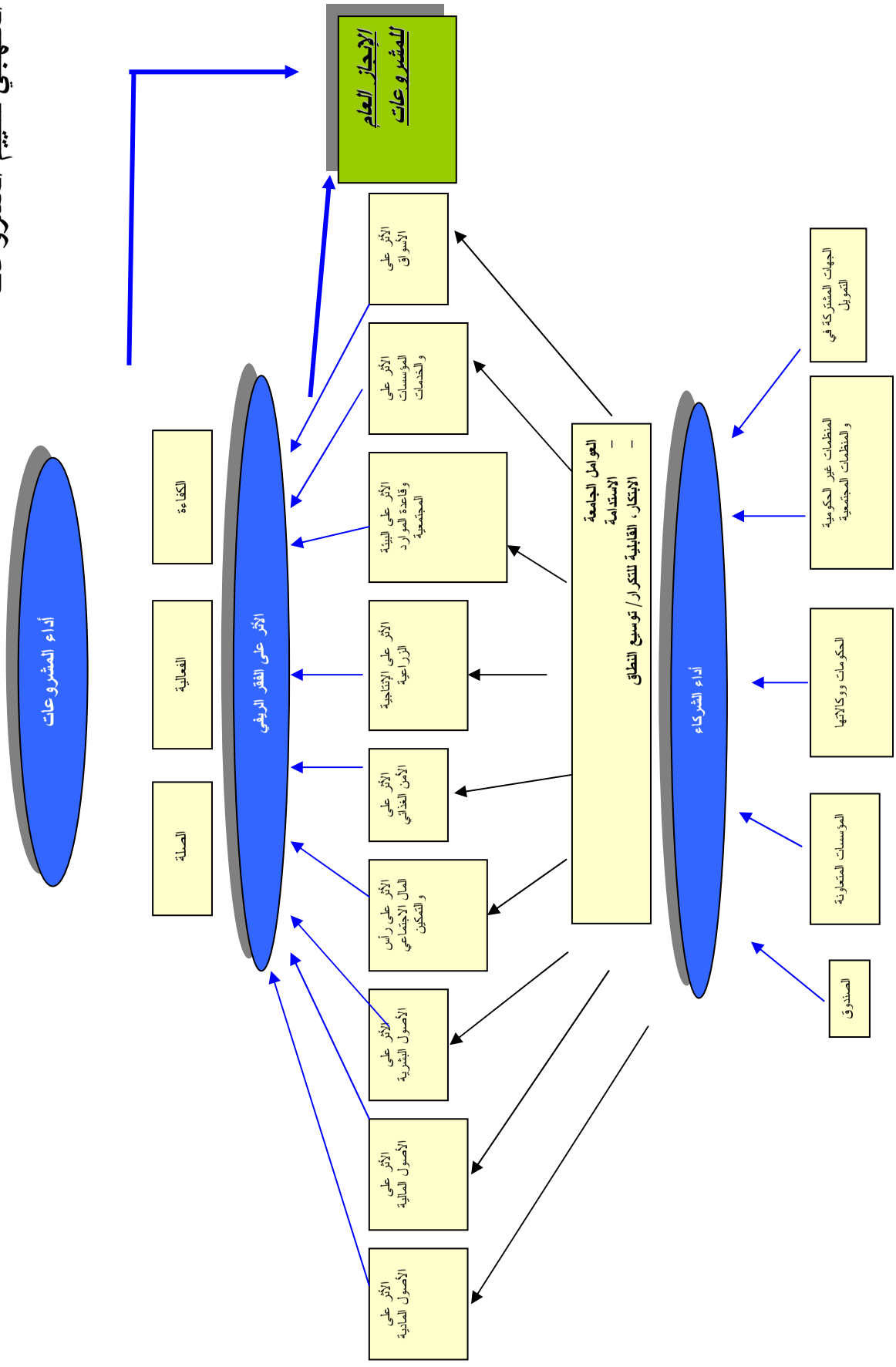
(أ) وافق المجلس التنفيذي، عند مناقشته لتقرير نتائج وأثر عمليات الصندوق في دورته في ديسمبر/كانون الأول 2007، على ضرورة أن يقوم مكتب التقييم بتحليل نخبة من **مجالات** الأثر **الأكثر ضعفا** (بما فيها الأسواق، والمؤسسات والبيئة) في تقرير عام 2009. وفي ضوء ما يلزم من موارد وما يتوجب على إدارة الصندوق وموظفيه تكريسه من وقت لهذه العملية، فإن مكتب التقييم يقترح أن يضمن تقرير العام القادم قسمين مخصصين للتعلم في مجالين من أشد مجالات الأثر ضعفا.

(ب) وموضوعا التعلم المقترحان لإصدار عام 2009، هما **الوصول إلى الأسواق والبيئة**، نظرا لأن أداء الصندوق في هذين المجالين ليس بالجيد مثلما هو جيد في مجال المؤسسات. وفي هذا الصدد، فإن مكتب التقييم يقترح تحليلا شاملا للدلائل التقييمية للصندوق والتجارب الدولية في إطار الموضوعين، وإشراك إدارة الصندوق وموظفيه في حلقة عمل لمناقشة الإجراءات الممكنة لتحقيق مزيد من التحسين في أداء الصندوق في هذين المجالين، وعرض النتائج لعناية المجلس التنفيذي.

(ج) يوصى بتبني مجالات أثر أخرى أكثر ضعفا – **المؤسسات ورأس المال الاجتماعي والتمكين** – كموضوعات تعلم في إعداد تقرير عام 2010.

(د) يوصى بقيام مكتب التقييم بتحليل آخر لتلك المجالات التي تستدعي تحسينا، حسبما جرى عرضه في تقرير النتائج والأثر الحالي (الفقرة 139 مثلا)، وأن تقترح على المجلس التنفيذي، ضمن سياق تقرير عام 2009، قائمة لموضوعات التعلم التي ينبغي معالجتها في الإصدارات القادمة.

الإطار المنهجي لتقييم المشروعات



تعريف معايير التقييم

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

- **الصلة.** تعرف بأنها مدى توافق أهداف المشروع مع احتياجات فقراء الريف؛ ومع الإطار الاستراتيجي للصندوق وسياساته؛ ومع السياسات والاستراتيجيات القطرية الجارية في الحد من الفقر.
- **الفعالية** تعرف بأنها مدى تحقيق أهداف المشروع عند إنجازه.
- **الكفاءة** هي مقياس مدى تحول المدخلات (الأموال والخبرة والوقت، الخ) اقتصاديا إلى نواتج. ويمكن أن يستند ذلك إما إلى التحليل الاقتصادي والمالي أو إلى تكلفة الوحدة مقارنة بالخيارات البديلة والممارسات السليمة.

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

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

- **الأسواق.** تؤدي دورا مهما في الحد من الفقر الريفي. وتتناول التقييمات جهود المشروعات في تعزيز الوصول المادي إلى الأسواق (طرق ووسائل النقل) والوصول إلى المعلومات عن الأسعار والسلع.

3- **العوامل الجامعة.**

- **الاستدامة.** تشير إلى استمرار فوائد التدخلات الإنمائية بعد انتهاء تقديم المساعدة الإنمائية الرئيسية.
- **الابتكار.** وفقا لاستراتيجية الصندوق الجديدة بشأن الابتكار فإن المنتجات أو الأفكار تكون مبتكرة إذا كانت (1) جديدة في سياق تطبيقها؛ (2) مفيدة وفعالة من حيث التكلفة بالنسبة للهدف؛ (3) قادرة على 'الاستمرار' بعد الاختبار التجريبي.

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

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

أهداف البرامج القطرية والمشروعات الفردية التي جرى تقييمها

أهداف الاستراتيجيات القطرية

فيما يلي عرض موجز للأهداف الرئيسية لاستراتيجيات البلدين:

(1) **إثيوبيا**. كانت وثيقة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية 1999 مرتكزة إلى العملية. وخلت من عرض الأهداف فيما يتعلق بالنتائج الإنمائية المتوقعة، ولكنها عوضا عن ذلك حددت التوجهات والأولويات لتطوير الحافظة، وإدارة الحافظة وحوار السياسات. وحددت الأولويات الإنمائية للحافظة على النحو التالي:

- الخدمات المالية الريفية؛
- الري صغير النطاق؛
- التنويع الزراعي والتسويق (بما في ذلك مناولة ما بعد الحصاد)
- متابعة التمويل المشترك والشراكات مع الوكالات المتعددة الأطراف والثنائية، خاصة ضمن نطاق مجالات الحافظة المذكورة أعلاه، ومن أجل إمدادات المياه والخدمات الصحية الريفية.

(2) **باكستان**. وفقا لوثيقة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية 2003، فإن الإطار العام الذي وضعت في نطاقه استراتيجية الصندوق بشأن باكستان، يرتبط بمساعدة الحكومة في خمسة مجالات رئيسية:

- التنمية الزراعية والريفية؛
- تمكين المرأة؛
- الأمن الغذائي وتنويع الإنتاج؛
- اللامركزية؛
- الوصول إلى الموارد.

أهداف المشروعات والبرامج

البلد واسم المشروع/البرنامج	*الأهداف*
ألبانيا برنامج تنمية المناطق الجبلية	ينصب الهدف الشامل للبرنامج في النهوض بمستوى معيشة الفقراء في المناطق الجبلية من خلال زيادة الإنتاج والإنتاج الزراعي، وتحقيق أمن غذائي أسري أفضل والتغذية، وزيادة المداخيل من المشروعات التجارية الزراعية والريفية ذات الصلة، وتحسين البنية الأساسية. وتشمل الأهداف المدرجة تحت هذه الغاية: (أ) إنشاء وكالة لتنمية المناطق الجبلية قادرة على وضع برنامج إنمائي يحقق كفاءة استخدام الموارد في المناطق الجبلية في ألبانيا، وتقديم دعم فني ومالي وإداري فعال لإنجازه؛ (ب) إنشاء مؤسسة مالية مستدامة، بالاستفادة من الخبرات المكتسبة في إطار SSIRP وNDRDP، لتوزيع الائتمان على العملاء في المناطق الجبلية الريفية، ذات خصائص جهاز مالي بحت، وتعمل بصورة رئيسية على مستوى الجملة أو المستوى الثانوي كمقدم للائتمان لمجموعات ورابطات المنتجين، وتوفر للحكومة والجهات المانحة الأخرى قناة للائتمان الذي يستهدف المناطق الجبلية؛ (ج) توفير استخدام مستدام ومتكافئ لمياه الري الحيوية لسبل معيشة المزارعين الفقراء في المناطق الجبلية؛ (د) دعم المزارعين في المناطق الجبلية في نشاطهم الزراعي الرئيسي لتوليد الدخل، أي الإنتاج الحيواني، من خلال تطوير خدمات بيطرية محسنة

	ونظام للإدارة المستدامة للمراعي؛ (هـ) استحداث نظام للإرشاد يرتكز إلى الطلب يدعم المزارعين والمصنعين على تنمية مشروعاتهم التجارية الحيوانية والمحصولية؛ (و) تيسير الزراعة المرتكزة إلى السوق وتحسين مستوى المعيشة بالحد من اختناقات البنية الأساسية الصغيرة من خلال تشييد الطرق وشبكات المياه القروية أو إحيائها.
بليز مشروع إدارة الزراعة والموارد القائمة على المبادرات المحلية	ينصب الهدف الشامل لهذا المشروع في تنمية الإمكانات الإنتاجية لنظم استخدام الأراضي المستدامة وضمان خدمات دعم ميسور الوصول إليها للأسر الفقيرة ذات الحيازات الصغيرة في الإقليم الجنوبي. وتتمثل الأهداف المحددة للمشروع في الآتي: (أ) تطوير الإدارة الجماعية ومهارات القيادة مع التركيز على التمايز بين الجنسين في المجتمعات المحلية والمنظمات المحلية لتوليد وصياغة وتنفيذ مشروعات صغيرة النطاق، خاصة المرتبطة بأنشطة توليد الدخل؛ (ب) تعزيز المؤسسات العامة والخاصة لتقديم خدمات غير مالية بفعالية أكبر، وتحترم التنوع الإثني وبين الجنسين وتستوعب معارف السكان الأصليين؛ (ج) ضمان تقديم الخدمات المالية والموارد الميسور الوصول إليها للأسر الريفية الفقيرة واستثمارات المشروعات التجارية الصغرى؛ (د) تحسين نظم الإنتاج الزراعي لجعلها مجدية اقتصاديا ومستدامة من الناحية الإيكولوجية، واستغلال فرص تنويع الإنتاج، وتوريد التقانة والوصول إلى الأسواق.
بوركينا فاسو مشروع التنمية الريفية المرتكز إلى المجتمع المحلي	الهدف الإنمائي الشامل للمشروع هو الحد من الفقر وتشجيع التنمية المستدامة في المناطق الريفية، والخلاص من لولب الفقر الريفي الذي يتسم بتدهور الموارد الطبيعية، وانخفاض الإنتاج وتردي مستوى الحياة. وتشمل الأهداف المحددة الآتي: (أ) تحسينات في مردودية تكاليف الاستثمارات الممولة من القطاع العام على المستوى المحلي؛ (ب) زيادة قدرات الإدارة لدى مجموعات المستفيدين ومؤسساتهم؛ (ج) زيادة القدرات الاستيعابية للمناطق الريفية؛ (د) تحسين إمكانات وصول الفقراء من السكان إلى البنية الأساسية والمدخلات الإنتاجية، والمرافق الاجتماعية والوسائل لصون بيئتهم. وسيتبع المشروع، الرامي إلى دعم سياسات الحكومة لتطبيق اللامركزية، نهج تنمية محلية كلية. وستشمل الاستثمارات على مستوى القرى إدارة الموارد الطبيعية (إدارة موارد الأراضي والمياه من أجل الإنتاج المستدام مثلا). وسينصب التركيز في مشاركة وزيادة تمكين المجتمعات المحلية في القرارات المتعلقة بإدارة واستخدام الموارد الطبيعية، وتحديد الاستثمارات القروية وتنفيذها وإدارتها.
باكستان مشروع دعم منطقة دير	تشمل استراتيجية المشروع: (1) تحديد المجموعات المستهدفة وتكوين منظمات متسقة للمجتمع المحلي وللنساء؛ (2) تعزيز الوكالات المباشرة للاستجابة لاحتياجات المجموعة المستهدفة؛ (3) زيادة فرص العمالة من خلال التدريب والتلمذة ومن خلال تقديم الائتمان لإنشاء مشروعات تجارية صغرى؛ (4) تحسين البنية الأساسية الريفية لضمان تحسين الوصول إلى أسواق القرى والمقاطعة؛ (5) توفير بنية أساسية قروية لزيادة المداخيل (الري) وتحسين ظروف المعيشة (شبكات المياه).
الفلبين مشروع مبادرات المجتمع المحلي في ميندناو الغربية	الأهداف: يتركز هدف المشروع الإنمائي في زيادة إنتاج مصايد الأسماك وإنتاج الإعاشة والمحاصيل النقدية، لما يصل إلى 000 16 أسرة زراعية ولصيد الأسماك في مناطق مختارة من ميندناو الغربية. الاستراتيجية: ستنشأ خمس مؤسسات تعمل بصورة متوازية، ويكون بوسعها تقديم المشورة والخدمات والمواد والأشغال للمواقع الإنمائية. ولا بد للمؤسسات المرتقبة أن تعمل في نطاق شراكات. وبالنظر إلى طبيعة القضايا في ميندناو الغربية والقدرات المؤسسية الحالية، لن يكون بوسع أي مؤسسة بمفردها (منظمة غير حكومية، القطاع الخاص، المجتمع المحلي، الحكومة الوطنية أو الحكومات المحلية) أن تنفذ وحدها الأنشطة الإنمائية وتعمل على استمراريتها. وثمة حاجة لإشراك الوكالات المباشرة لتقديم الخبرات التقنية وللمنظمات غير الحكومية لإقامة الروابط الحيوية بين الوكالات الرسمية والمجتمعات المحلية المستهدفة. وأفضل السبل للحصول على المساعدة المتخصصة في مجال التخطيط الإنمائي والتنفيذ، بما في ذلك التدريب، هو من القطاعات الخاصة والمهنية والأكاديمية. وتدعو الحاجة لوحدات الحكومات المحلية لأغراض تخطيط البرامج والمشروعات، والتمويل، والتنفيذ والرقابة على المستوى المحلي. ومنظمات المجتمع المحلي ضرورية لتيسير مشاركة المستفيدين المستهدفين في جميع جوانب العملية الإنمائية.

شرح التصنيفات المجمعة

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

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

الجدول 1

جدول بيانات تبين النسبة المئوية للمشروعات من كل فئة

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

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

الجدول 2

النسبة المئوية للمشروعات المقدرة بحسب كل معيار

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