

لجنة التقييم
الدورة الثالثة والعشرون بعد المائة
روما، 6 أكتوبر/تشرين الأول 2023



رد إدارة الصندوق على استعراض إطار إدارة النتائج لفترة التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق

الوثيقة: EC 2023/123/W.P.3/Add.1

بند جدول الأعمال: 4

التاريخ: 27 سبتمبر/أيلول 2023

التوزيع: عام

اللغة الأصلية: الإنكليزية

للاستعراض

مراجع مفيدة: تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق (GC 44/L.6/Rev.1)

الإجراء: لجنة التقييم مدعوة إلى استعراض رد إدارة الصندوق على استعراض إطار إدارة النتائج لفترة التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق.

الأسئلة التقنية:

Dimitra Stamatopoulos

أخصائية السياسات والنتائج

شعبة سياسات العمليات والنتائج

البريد الإلكتروني: d.stamatopoulos@ifad.org

Chitra Deshpande

مستشار رئيسية، النتائج والموارد

شعبة سياسات العمليات والنتائج

البريد الإلكتروني: c.deshpande@ifad.org

رد إدارة الصندوق على استعراض إطار إدارة النتائج لفترة التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق

أولاً- مقدمة

- 1- تُرحب الإدارة بهذا النوع الجديد من التقييم الذي يقدم رؤى موجزة ومناسبة التوقيت تصب في الأدوات الاستراتيجية وأدوات الإدارة المؤسسية. وقدم هذا الاستعراض مدخلات لوضع إطار إدارة النتائج لفترة التجديد الثالث عشر لموارد الصندوق، مع مراعاة الدروس المستفادة من أطر إدارة النتائج السابقة والتعقيبات التي جُمعت من مختلف دوائر الصندوق. وأتاح الاستعراض فرصة قيمة للتعلم بشأن تصميم إطار إدارة النتائج وتنفيذه.
- 2- وتتفق الإدارة مع النتائج العامة المنبثقة عن هذا الاستعراض، ونفذت بالفعل بعض الإجراءات المبينة بشأن سبل المضي قدماً، مثل تبسيط المؤشرات وتنقيح الأهداف، في النسخة المقترحة من إطار إدارة النتائج لفترة التجديد الثالث عشر لموارد الصندوق. وستجري متابعة تنفيذ الإجراءات في مجالات العمل الأخرى، مثل إنشاء جماعة ممارسين وإصدار تقرير نهاية الدورة، خلال مدة زمنية أطول، في حين أن مجالات العمل الأخرى، مثل تقدير تكاليف المؤشرات أو إجراء عمليات المراجعة الخارجية، لا تعتبر ضرورية، بالاستناد إلى الآليات القائمة. وبالإضافة إلى ذلك، ترى الإدارة أن النتائج المتصلة بجودة بيانات وحدات إدارة المشروعات تستحق تقديراً محددًا منفصلاً نظراً لاختلاف طبيعة ما يرتبط بها من مسؤوليات وتحديات. وسيُقدم الجزء المتبقي من الوثيقة وجهة نظر الإدارة بشأن النتائج الرئيسية للاستعراض ورؤاها بشأن سبل المضي قدماً.

ثانياً- الاعتبارات المتصلة بالنتائج الرئيسية

- 3- تتفق الإدارة مع النتائج الواردة في الاستعراض بشأن مسألة جودة بيانات وحدات إدارة المشروعات. وتؤثر جودة هذه البيانات على دقة مؤشرات النواتج والحصائل والوصول في المستوى الثاني. وبصورة أكثر تحديداً، تؤثر جودة البيانات على 16 مؤشراً من مؤشرات المستوى الثاني من بين ما مجموعه 67 مؤشراً في إطار إدارة النتائج لفترة التجديد الثاني عشر للموارد، و13 مؤشراً من مؤشرات المستوى الثاني من بين ما مجموعه 56 مؤشراً في إطار إدارة النتائج لفترة التجديد الثالث عشر للموارد. ومن المهم التوضيح أن موظفي الرصد والتقييم في وحدات إدارة المشروعات، وليس الصندوق، هم المسؤولون عن رصد وجمع البيانات التي تصب في هذه المؤشرات، بما في ذلك استقصاءات البيانات على مستوى الحصائل، كجزء من وظائفهم المتعلقة بإدارة المشروعات. ويُجري الصندوق فحوصاً شاملة ومنظمة للتحقق من اتساق البيانات التي يتلقاها من وحدات إدارة المشروعات، على الرغم من أن ضمان الجودة يخرج في معظمه عن نطاق السيطرة المباشرة للصندوق. وفيما يتعلق بالمستوى الثاني، يجري مقارنة النتائج مع البيانات المستمدة من تقييمات الأثر الذي يجريها الصندوق والتي يكون فيها لوحدة إدارة المشروعات دور مباشر أقل.
- 4- بذل الصندوق جهوداً كبيرة مكرسة لتحسين قدرات الرصد والتقييم على المستوى القطري، على الرغم من سيطرته المباشرة المحدودة على هذا المجال. وجمعت المواد الإرشادية الوفيرة المتعلقة بالرصد والتقييم التي

أعدت خلال السنوات الأخيرة وجرى الربط بينها في مذكرة بشأن موارد الرصد والتقييم على الإنترنت¹. وتُكمل هذه الموارد الدورات التدريبية في مجال الرصد والتقييم الممولة من برنامج الرصد والتقييم الريفي والتي تمكن موظفو الرصد والتقييم ومديرو المشروعات الممولة من الصندوق من الوصول إليها. ويبنى الصندوق أيضا قدرة وحدات إدارة المشروعات داخل البلدان في الوقت الذي يُجري فيه تقديرات للأثر. وبالإضافة إلى ذلك، وضع الصندوق في عام 2023 خطة عمل للرصد والتقييم سينشئ في إطارها أداة مصممة خصيصا لجمع بيانات مؤشرات الحصائل الأساسية. وستُتاح هذه الأداة لوحدة إدارة المشروعات وشركات جمع البيانات لتيسير جمع البيانات وتوحيدها. وعلى الرغم من ذلك، هناك مجال للتحسين في بيانات قياس نطاق الوصول والحصائل والنواتج، على النحو الذي أقرته الإصدارات الأخيرة من تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق، وتقرير فعالية التعميم في الصندوق، وتقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة.

5- وفي ضوء ما سبق، تُرحب الإدارة بإجراء تقييم منفصل، مع تقديم إرشادات محددة بشأن قدرة الرصد والتقييم في وحدة إدارة المشروعات. وتؤثر هذه المسألة على رصد المشروعات، وهي أساسية لتحقيق النتائج، وتتجاوز بالتالي مؤشرات المستوى الثاني لإطار إدارة النتائج. وتتفق الإدارة مع مكتب التقييم المستقل في الصندوق على أهمية ضمان أن تُسفر الإرشادات المتعلقة بالرصد والتقييم وما بذل حتى الآن من جهود في مجال التدريب عن تحقيق نتائج. ولتحقيق أقصى قدر من الفائدة، ينبغي إجراء تقييم للرصد والتقييم على أساس فهم القيود التي يفرضها العمل مع وحدات إدارة المشروعات، بما في ذلك أن المسؤولية ومعالجة النظم وملكية البيانات تقع على عاتق الحكومات؛ وأن قدرات النظم داخل البلدان تتفاوت؛ وأن تبديل الموظفين يحد من الاحتفاظ بالمعرفة. ولذلك ينبغي أن يكون التقييم المتعلق بالرصد والتقييم منفصلا عن الاستعراض المتعلق بإطار إدارة النتائج لفترة التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق نظرا للاختلاف الكامل في الأهداف ومجالات المسؤولية والتحديات وبيئات التنفيذ ذات الصلة.

6- ويُشير الاستعراض إلى مجالات التحسين من حيث ملكية مؤشرات إطار إدارة النتائج على نطاق الصندوق؛ ولكن من المهم أن يكون واضحا أن إطار إدارة النتائج يشمل مجموعة مختارة من المؤشرات المستخدمة بالفعل داخل مختلف شعب الصندوق لرصد الأداء على مختلف المستويات. ومن ذلك على سبيل المثال أن المؤشرات المتصلة بالأداء القطري مستمدة من تقارير إنجاز برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية ومن استقصاءات أصحاب المصلحة المستخدمة على مستوى الشعب الإقليمية لتحسين التصميم. وبالمثل، تخضع المؤشرات المتعلقة بأداء المشروعات عند الإنجاز لاستعراض أثناء عمليات تقييم الحوافز الإقليمية التي يُناقش خلالها التعلم بشأن مجالات التحسين. وستواصل الإدارة الاستفادة من هذه الآليات وغيرها من الآليات القائمة لضمان بلورة فهم كامل للمؤشرات وامتلاكها من جانب المديرين القطريين، وخاصة في الميدان. وربما يكون ارتفاع معدل تبديل الموظفين قد ساهم في انخفاض نسبة المشاركة في السنوات الأخيرة. ومرة أخرى، تتجاوز هذه الجهود إطار إدارة النتائج، بل وترتبط أكثر بسياق تصميم المشروعات والتنفيذ وتحقيق النتائج الأرض.

7- والإدارة مستعدة للتعاون في أي استعراض مستقل يتناول منهجية تقييم الأثر في المستقبل لزيادة تأكيد قوتها. وتجدر الإشارة إلى أن مكتب التقييم المستقل في الصندوق قدم تعليقات إلى المجلس التنفيذي بشأن منهجية أخذ العينات والاستقراء. وبالإضافة إلى ذلك، جرى التحقق خارجيا من صحة منهجية الاستقراء على يد خبراء من جامعة مينيسوتا وجامعة بيرجيا وبرنامج الأغذية العالمي، ونُشرت ورقة أكاديمية تلخص

¹ تشمل المواد الإرشادية إطار المؤشرات الأساسية الذي يُقدم توصيفات مفصلة للمؤشرات الأساسية، وإرشادات مفصلة بشأن استقصاءات مؤشرات الحصائل الأساسية، بما في ذلك نماذج تدريبية عبر الإنترنت، ودورتان من أكاديمية العمليات مكرستان خصيصا للرصد والتقييم، وستة نماذج تدريبية حول رصد مشروعات الصندوق وتقييمها.

منهجية الاستقراء في إحدى الدوريات الأكاديمية المرموقة بعد خضوعها لاستعراض موسع من الأقران.² وتجدر الإشارة أيضا إلى أن الصندوق يمارس أقوى درجة من الرقابة على جودة بيانات تقييم الأثر، مقارنة بمؤشرات المستوى الثاني الأخرى نظرا للدور المباشر الأقل الذي تؤديه وحدات إدارة المشروعات.

ثالثا- منظور الإدارة بشأن سبل المضي قدما

8- **المجال 1 – النظر في التحول عن ممارسة وضع أهداف لجميع المؤشرات تقريبا.** يتواءم موقف الإدارة مع الموقف الذي يتخذه مكتب التقييم المستقل في الصندوق. وفيما يتعلق بإطار إدارة النتائج لفترة التجديد الثالث عشر لموارد الصندوق، تقترح الإدارة التحول عن الأهداف على مستوى النواتج والحصائل وتتبع النتائج بدلا منها. و تعتمد تركيبة الحوافز وأنواع المشروعات المطلوب تمويلها على الطلب من البلدان المقترضة وتتغير بالتالي بتغير دورات تجديد الموارد ومن سنة إلى أخرى. ونتيجة لذلك، من الصعب التنبؤ بنوع المشروعات التي ستشملها حافظة الصندوق خلال ثلاث أو خمس سنوات في المستقبل، وتؤثر تركيبة الحافظة تأثيرا كبيرا على ما يتحقق من نتائج. ويقترح الصندوق تتبع مؤشرات الوصول والنواتج والحصائل في إطار المستوى الثاني ومواصلة الإبلاغ عما يتحقق من نتائج فعلية.

9- **المجال 2 – إنشاء بيانات وصفية لجميع مؤشرات إطار إدارة النتائج وإتاحتها.** تتفق الإدارة مع أهمية البيانات الوصفية في المستويات الثلاثة، وبدأت العمل بالفعل في هذا الاتجاه. وتوجد بالفعل بيانات وصفية لمؤشرات إطار إدارة النتائج لا يمكن الوصول إليها حاليا إلا داخليا. وكخطوة أولى، وأثناء وضع إطار إدارة النتائج لفترة التجديد الثالث عشر لموارد الصندوق، عملت الإدارة على تحسين التعاريف المفصلة للمؤشرات من أجل تعزيز الوضوح بشأن كيفية حساب المؤشرات وللتقليل من احتمالات الخطأ. وتتسم تعاريف المؤشرات بأنها عامة³، وسيزيد الصندوق من إمكانية الوصول إليها عن طريق نشرها بصورة منفصلة في صفحة إلكترونية مخصصة لهذا الغرض. وستشكل هذه البيانات الوصفية إضافة لبيانات تقييم الأثر التي تعتمدها الإدارة وإتاحتها للجمهور.

10- وبالإضافة إلى ذلك، ستعمل الإدارة على تحسين البيانات الوصفية العامة لزيادة تيسير الحصول على البيانات وتجميعها، وكذلك حساب المؤشرات. وأجري بالفعل توثيق جيد لمنهجية تقييم الأثر في الصندوق في الموقع الشبكي للصندوق، وفي الموقع الشبكي المصغر لتقييم الأثر. ولا يزال إعداد البيانات الوصفية وتوثيق البيانات لتقييمات الأثر جاريا كجزء من تنفيذ السياسة الجديدة لحوكمة البيانات في الصندوق؛ وستنشر النواتج التي سيسفر عنها هذا العمل الذي لا يزال جاريا.

11- **المجال 3 – مراعاة اعتبارات التكلفة (تكاليف الموظفين والتكاليف المالية) المرتبطة ببيانات المؤشرات الجديدة/الإضافية عند اختيار المؤشرات وتنفيذ إطار إدارة النتائج.** عند تحديث إطار إدارة النتائج لفترة التجديد الثالث عشر للموارد، أعطت الإدارة الأولوية للمؤشرات الاستراتيجية التي يمكنها تقدير أداء الصندوق بطريقة شاملة. وبالإضافة إلى ذلك، ووفقا لاعتبارات مكتب التقييم المستقل في الصندوق بشأن الكفاءة، قامت الإدارة بترشيح عدد مؤشرات إطار إدارة النتائج من 67 مؤشرا إلى 56 مؤشرا في إطار التجديد الثالث عشر للموارد. وتعمل الإدارة أيضا على تحسين حساب بعض المؤشرات وإجرائه أليا من خلال تحديث لوحة متابعة إطار إدارة النتائج.

Garbero, A. 2021. "Aggregate development effectiveness and externally-valid extrapolation: a 2 fourth principle for Agency-Wide Performance Measurement Systems?" *Journal of Development Effectiveness*, 1 no.2: 117-144.

³ انظر الوثيقة IFAD13/2/R.2/Add.1، التي تتضمن التعاريف الأولية. ويقدم الصندوق النسخة المنقحة من إطار إدارة النتائج لفترة التجديد الثالث عشر لموارد الصندوق إلى الدورة الثالثة لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثالث عشر لموارد الصندوق التي ستعقد في نوفمبر/تشرين الثاني 2023، إلى جانب نسخة محدثة (وعامة) لتعاريف المؤشرات.

12- ومن المهم الإشارة إلى أن غالبية التكاليف المرتبطة برصد مؤشرات إطار إدارة النتائج ستكون موجودة حتى في غياب إطار إدارة النتائج الذي يضم مجموعة مختارة من المؤشرات المستخدمة بالفعل. وعلى سبيل المثال، ترصد الإدارة العديد من المؤشرات المهمة لإدارة المنظمة والحفاظة (على سبيل المثال، تنفيذ المشروعات، والتقدم المحرز في التنفيذ، وصرف الأموال والأثر)، ويتجسد بعضها في إطار إدارة النتائج. ويوجد بعض هذه المؤشرات أيضا في [لوحة متابعة أداء العمليات](#) المتاحة للجمهور على الإنترنت. وستواصل الإدارة التماس الكفاءات في رصد جميع هذه المؤشرات، بما فيها المؤشرات التي تُشكل جزءا من إطار إدارة النتائج.

13- **المجال 4 – إنشاء جماعة ممارسين في الصندوق تكون معنية بجميع المؤشرات ذات الصلة.** تتفق الإدارة مع الرؤية المطروحة من مكتب التقييم المستقل في الصندوق وتعكف على إنشاء جماعة ممارسين للرصد والتقييم على مستوى المشروعات كجزء من خطة عمل الرصد والتقييم لعام 2023. وسيشمل الأعضاء في جماعة الممارسين موظفين من الصندوق واستشاريين يدعمون الرصد والتقييم على مستوى المشروعات. وستتضمن المجموعة إلى عدد متزايد من جماعات الممارسين الخارجية. وستُيسر جماعة الممارسين المعنية بالرصد والتقييم تبادل المعلومات بصورة أفضل، وإقامة روابط أفضل بين الجهات الفاعلة الرئيسية المشاركة في تعزيز الرصد والتقييم على مستوى المشروعات، وستُشكل جزءا لا يتجزأ من بنية إدارة المعرفة الحالية في الصندوق. وسيتبع ذلك تحسّن بيانات إطار إدارة النتائج، كنتيجة متوقعة لتعزيز الرصد والتقييم. وعلى المدى البعيد، من المرجح أن يُحسّن ذلك دقة مؤشرات الوصول والحاصل والنواتج في المستوى الثاني.

14- **المجال 5 – تعزيز مصداقية جميع بيانات مؤشرات إطار إدارة النتائج وموثوقيتها.**

(أ) الاستمرار في ممارسة إجراء تقدير ذاتي لإطار إدارة النتائج في نهاية كل دورة من دورات تجديد الموارد وتوسيع نطاقه ليشمل ملاءمة إطار إدارة النتائج وفعاليتها، والتحديات التي يطرحها جمع البيانات، وضمان جودتها، وتحليلها، واستخدامها. وتعرب الإدارة عن سرورها لما تلاحظه من اعتراف بالتقدير الذاتي للتقدم المحرز لمؤشرات إطار إدارة النتائج ومدى ملاءمتها. وسيجري تلخيص الاستنتاجات الرئيسية لهذه العملية في ملحق مخصص لهذا الغرض في تقرير تجديد الموارد أو في تقرير منفصل يُقدم إلى الدورة الثالثة لهيئة المشاورات. وسيوضح الملحق أو التقرير المنفصل الأساس المنطقي الذي يُبرر الإبقاء على أي مؤشر من مؤشرات إطار إدارة النتائج أو تعديله أو استبداله أو إلغاءه من دورة إلى أخرى، بناءً على الدروس المستفادة والخبرة المكتسبة من أطر إدارة النتائج السابقة ومن استخدام المؤشرات. وعلاوة على ذلك، يشمل كل تقرير من تقارير الفعالية الإنمائية للصندوق في ملحق مخصص، وصفا للمنهجية المستخدمة في حساب مؤشرات إطار إدارة النتائج، إلى جانب القيود والتحديات المرتبطة بجمع البيانات⁴ وستواصل الإدارة في المستقبل تحسين هذه الأدوات قدر المستطاع، على سبيل المثال من خلال إدراج تفاصيل عن عمليات ضمان الجودة التي يُضطلع بها، مع الاستمرار في الموازنة بين طول التقارير وتركيزها المحدد.

(ب) كجزء من هذا التقدير الذاتي، يجب إجراء مراجعة لجودة بيانات التقدم المحرز المبلغ عنها ضمن بيانات تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق الذي يصدر في نهاية الدورة. وتلتزم الإدارة بالتعلم من التجربة ومواصلة تحسين إطار إدارة النتائج من خلال التقدير الذاتي والدعم المستمر لمكتب التقييم المستقل في الصندوق. غير أن إجراء مراجعة مستقلة للجودة ستفرض تحديات تقنية كبيرة، ذلك أن كل مجموعة من المؤشرات مختلفة اختلافا كبيرا وستتطلب أنواعا مختلفة من عمليات المراجعة أو الاستعراض. وعلاوة على ذلك، لا تُناسب بعض المؤشرات هذه المراجعة (على سبيل المثال، مؤشرات المستوى الثاني المستندة إلى بيانات وحدات إدارة المشروعات الخارجية أو المؤشرات المتعلقة بالتصنيفات عند الإنجاز). ومع ذلك، يُجري الصندوق، حيثما أمكن، عملية شاملة لضمان الجودة فيما يتصل بتجميع البيانات. وتشمل الاعتبارات الأخرى ما تنطوي عليه المراجعة الخارجية

⁴ انظر، على سبيل المثال، الملحق السابع من الوثيقة [EC2023/122/W.P.4](#).

للجودة من تكاليف. ولذلك ترى الإدارة أن ضمان الجودة ينبغي أن يظل عملية داخلية. وستواصل الإدارة العمل على تحسين ضمان الجودة، وستستفيد من منتجات التقييم التي يصدرها مكتب التقييم المستقل في الصندوق.

(ج) **تماشياً مع الممارسات المعمول بها في المؤسسات المالية الدولية الأخرى، ينبغي أن يستخدم الصندوق بيانات من مصادر مستقلة عندما تكون متاحة.** وتستخدم الإدارة بيانات من مصادر مستقلة في المستوى الأول من إطار إدارة النتائج. وفيما يتعلق بالمستوى الثاني، تُستخدم مصادر التقييم المستقل لأنها أكثر مواكبة للمستجدات مقارنة بالمصادر المستقلة، وتتيح بالتالي رصد المجالات الأكثر ضعفاً في الوقت المناسب. وبالإضافة إلى ذلك، نظراً لاستخدام هذه المصادر في دورات متعددة من دورات تجديد الموارد، فإنها تتيح إمكانية المقارنة بين الدورات. وُحددت الأهداف على أساس الاتجاهات التاريخية. وستناقش الإدارة والدول الأعضاء إطار إدارة النتائج المقترح لفترة التجديد الثالث عشر للموارد في الدورة الثالثة لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثالث عشر للموارد الصندوق في نوفمبر/تشرين الثاني 2023؛ والإدارة مستعدة لمواصلة استكشاف الخيارات بالتشاور مع الدول الأعضاء.

(د) **ينبغي التحقق من صحة هذا التقدير الذي يجري في نهاية الدورة.** وتُرحب الإدارة بتعليقات مكتب التقييم المستقل في الصندوق بشأن جودة الوثائق المتعلقة بإطار إدارة النتائج المقبل وبشأن تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق وملاحقه، وتعرب عن التزامها بمعالجة المجالات الأضعف من أجل ضمان تحسين الإبلاغ.