
تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2025

الوثيقة: EB 2025/OR/11

التاريخ: 8 سبتمبر/أيلول 2025

التوزيع: عام

اللغة الأصلية: الإنكليزية

للاستعراض

مراجع مفيدة: سياسة التقييم المعدلة في الصندوق ([EB 2021/132/R.5/Rev.1](#))؛ والفعالية الإنمائية في عقد العمل: تحديث لإطار الفعالية الإنمائية في الصندوق ([EB 2021/134/R.24](#)).

الإجراء: المجلس التنفيذي مدعو إلى استعراض تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2025.

الأسئلة التقنية

Dimitra Stamatopoulos

أخصائية السياسات والنتائج
مكتب الفعالية الإنمائية

البريد الإلكتروني: d.stamatopoulos@ifad.org

Chitra Deshpande

مستشار رئيسية، النتائج والموارد
مكتب الفعالية الإنمائية

البريد الإلكتروني: c.deshpande@ifad.org

توجيه الأسئلة المتعلقة بـ رد مكتب التقييم المستقل في الصندوق على التقرير إلى:

Indran A. Naidoo

مدير مكتب التقييم المستقل في الصندوق
البريد الإلكتروني: i.naidoo@ifad.org

جدول المحتويات

ii	موجز تنفيذي
1	مقدمة
1	أولا- تعزيز المساعلة
2	ألف- تغطية التقييمات وتصنيف التوصيات
3	باء- وضع التنفيذ
9	ثانيا- استيعاب التعلم
10	ألف- المجالات التي نجحت فيها الإدارة في الاستفادة من التعلم من التقييمات المستقلة
12	باء- المجالات التي تجري فيها المتابعة
14	ثالثا- الاستنتاجات وآفاق المستقبل

الملحق

15	الملحق الأول: المنهجية
17	الملحق الثاني: تغطية تقييمات تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2025
19	الملحق الثالث: توصيات التقييمات، حسب الموضوع الفرعى
21	الملحق الرابع: قائمة التقييمات على مستوى المشروعات، حسب تاريخ دخولها حيز التنفيذ وتاريخ إغلاقها وتاريخ تقييمها

موجز تنفيذي

- 1 يتناول تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة متابعة الإدارة لتوصيات مكتب التقييم المستقل في الصندوق.
- 2 ويلخص تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2025 الاستنتاجات المتعلقة بسع وستين توصية مستمرة من 12 تقييماً نشرت في عامي 2023 و2024، وقد جرى اختيار هذه التوصيات بالاشتراك بين مكتب التقييم المستقل والإدارة. وتتوفر أداة التتبع الإلكترونية الخاصة بالقرير¹ القائمة الكاملة للتوصيات الفردية، مع التدابير المحددة المتخذة لمعالجتها ووضع متابعتها. وتيسير وظيفة البحث التعلم من التوصيات السابقة والحالية حسب البلد والموضوع. وتعرض لوحة معلومات التقرير² تقارير مجمعة قابلة للتخصيص.
- 3 ووافقت الإدارة على جميع التوصيات التسع والستين الواردة في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لهذا العام وأكملت إجراءات متابعة 23 منها، أي 33 في المائة. وهناك 64 في المائة إضافية (44 توصية) جارية التنفيذ. والتوصيات المتبقية، أي 3 في المائة، غير قابلتين للتطبيق (انظر الفقرة 4)).
- 4 وتعتبر معظم التوصيات "قيد التنفيذ" لأنها أصبحت أكثر تعقيداً في السنوات الأخيرة. كما أن توصيات عديدة منها تتعلق بأنشطة غير إقراضية محدودة الموارد وبأنشطة بناء القدرات التي هي بطبعتها عمليات مستمرة. ويلاحظ ما يلي على وجه التحديد:
 - (1) تجري متابعة التوصيات الخمس الصادرة عن تقييم الامرکزية على مستوى المؤسسة وهي على المسار الصحيح، فقد أُنجزت تماماً متابعة توصيتين منها ولا تزال متابعة التوصيات الثلاث المتبقية جارية. وزاد الصندوق مخصصاته لتنفيذ البرامج القطرية وحسن دقة الإبلاغ عن استخدام ميزانية الامرکزية. ويعكف الصندوق أيضاً على استعراض مقاييس المكاتب القطرية، ودعم رفاه الموظفين، وتحسين بناء قدراتهم.
 - (2) لا تزال متابعة تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، وتقييمات مجموعات المشروعات، وتقييمات أداء المشروعات جارية. وأنجزت تماماً متابعة إحدى وعشرين توصية من خلال دمج الرؤى الاستراتيجية المستمرة من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وتقييمات تصميم المشروعات. ولا تزال إحدى وأربعون توصية قيد التنفيذ، وتشتمل على أنشطة غير إقراضية (بناء الشراكات وإدارة المعرفة والمشاركة في السياسات، فضلاً عن إدارة البرامج وبناء القدرات والرصد والتقييم). وثمة توصيات غير قابلتين للتطبيق، لأن الصندوق لا يعترض تنفيذ شروط التمويل في إطار آلية الحصول على الموارد المقترضة.
- 5 واستخلصت الإدارة دروساً مهمة من التقييمات المستقلة وتطبّقها حالياً في تحسين العرض الاستراتيجي للصندوق. وعلى وجه الخصوص، ترافق تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية العملية الجارية التي يضطلع بها الصندوق لإعادة صياغة عرضه الاستراتيجي لدعم البلدان المتوسطة الدخل من الشرحية العليا. فعلى سبيل المثال، تركز عينة التقييم لهذا العام على سلاسل القيمة. كما أن تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية ساعدت على زيادة تركيز مشروعات التمويل الريفي في الصندوق ونظرت في مجالات متربطة مثل الاستهداف والمساواة بين الجنسين. ويجري في إطار تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، وتقييمات مجموعات المشروعات، وتقييمات أداء المشروعات تجميع الاستنتاجات والتوصيات باستمرار من أجل

¹ <https://www.ifad.org/ar/prisma-tracker>

² <https://www.ifad.org/ar/prisma-dashboard>

تحسين استهداف المستفيدين من مشروعات الصندوق. وكان التعلم من التقييم الذاتي والمستقل عاملاً أساسياً في توجيه المرحلة الأخيرة من عملية الالامركزية في الصندوق، ولا سيما فيما يتعلق بإعادة ضبط الحضور القطري، وتحصيص الميزانية، وخفض معدل الشواغر، وإدارة الموارد البشرية.

تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2025

مقدمة

-1 يُشكل تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة أداة الإبلاغ السنوياً عن متابعة التوصيات المنبثقة عن تقييمات مختارة يجريها مكتب التقييم المستقل في الصندوق. وبهدف تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة إلى تحقيق هدفين رئيسيين:

(1) تعزيز المساعلة عن طريق متابعة صارمة مع الأفرقة ذات الصلة على المستويين القطري والمؤسسي (القسم أولاً);

(2) استيعاب التعلم من خلال تحديد المجالات المواضيعية الناشئة التي تتطلب اهتماماً واستعراض إجراءات الاستجابة التي اتخذتها الإدارة (القسم ثانياً).

-2 وأداة التتبع الإلكترونية لتقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة³ ولوحة معلومات تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة⁴ ترافقان هذا التقرير، مما يعزز المساعلة والشفافية:

(1) توفر أداة تتبع تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة القائمة الكاملة للتوصيات الفردية الناشئة عن التقييمات المنشورة منذ عام 2017 - بما في ذلك تلك الموجودة في هذه الطبيعة من تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة.

(2) تعرض لوحة معلومات تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة تقارير مجموعة قابلة للتخصيص عن وضع تنفيذ التوصيات. واعتباراً من عام 2025، تقدم الإحصاءات المتعلقة بتصنيف التوصيات⁵ في لوحة المعلومات فقط.

-3 وأطلقت الإدارة الأدوات الإلكترونية هذه لتقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة في عام 2024، لتحل محل المجلد الثاني السابق لهذا التقرير. وتساعد هذه الأدوات على زيادة شفافية الإبلاغ، امثلاً لسياسة التقييم المعدلة في الصندوق (2021).⁶ وتتميز أداة تتبع التقرير المذكور بوظيفة البحث حسب الموضوع والبلد لتيسير التعلم، استناداً إلى مستودع كبير من التوصيات والإجابات، بما يتماشى مع إطار الفعالية الإنمائية في الصندوق 2.0.⁷

-4 وقد أدرجت تعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2024⁸ على النحو الواجب في أداة التتبع ولوحة المعلومات الإلكترونية للتقرير المذكور. وأعادت الإدارة تصنيف وضع متابعة التوصيات في عينة عام 2024، على النحو الذي أوصى به مكتب التقييم المستقل. واستثمرت الإدارة أيضاً موارد إضافية في مراقبة جودة نص المتابعة الوارد في أداة التتبع للتقرير المذكور، استجابةً لتعليقات مكتب التقييم المستقل. وتعتمد الإدارة مواصلة بناء قدرات الأفرقة القطرية على تقديم تقارير عن متابعة التقييم.

أولاً- تعزيز المساعلة

³ <https://www.ifad.org/ar/prisma-tracker>

⁴ <https://www.ifad.org/ar/prisma-dashboard>

⁵ القسم السابق ألف-1 من تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة: "تحت المجهر: التوصيات المنبثقة عن تقييمات الجولة الأولى".

⁶ EB 2021/132/R.5/Rev.1

⁷ الفقرة (5) EB 2021/134/R.24

⁸ EB 2024/OR/9/Add.1

ألف- تغطية التقييمات وتصنيف التوصيات

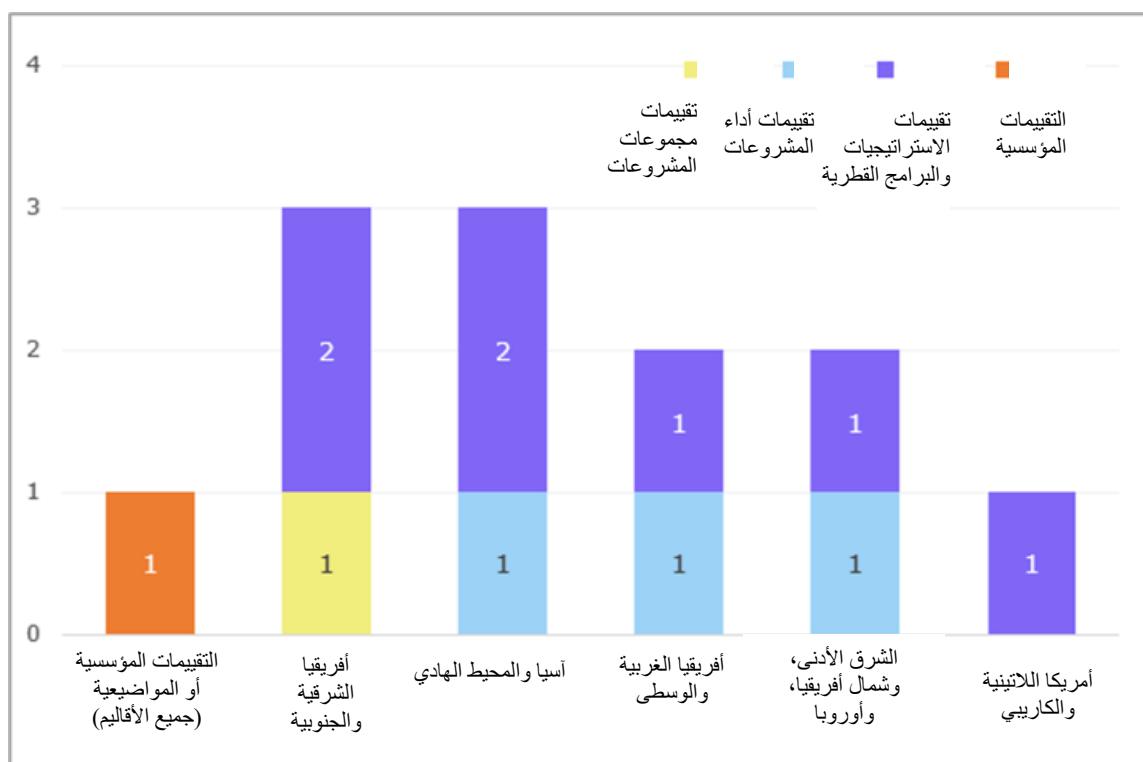
5- يشمل تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2025 ما مجموعه 12 تقييماً (مع 69 توصية) جرى اختيارها بالتنسيق بين الإدارة ومكتب التقييم المستقل في الصندوق. وجرى نشر ثمانية من هذه التقييمات في النصف الثاني من عام 2023 وفي عام 2024، ويقدم تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لهذا العام الجولة الأولى من تقارير المتابعة. وتعتبر التقييمات الأربع المتبقية تاريخية لأنها تعود إلى النصف الأول من عام 2023. وقد أبلغت الإدارة بالفعل عن متابعة هذه التقييمات في تقارير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة السابقة، وتقدم هذا العام تقريراً عن التوصيات المتعلقة فقط.

6- وتشتمل التقييمات الواردة في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لهذا العام على الأنواع التالية (انظر الشكلين 1أ و1ب):⁹

- (1) تقييم مؤسسي واحد بشأن التجربة اللامركزية في الصندوق؛
- (2) تقييم واحد لمجموعة مشروعات بشأن التمويل الريفي في إقليم أفريقيا الشرقية والجنوبية؛
- (3) سبعة تقييمات للاستراتيجيات والبرامج القطرية، يركز كل منها على أداء برنامج قطري واحد؛
- (4) ثلاثة تقييمات لأداء المشروعات، يركز كل منها على أداء مشروع استثماري محدد.

الشكل 1أ

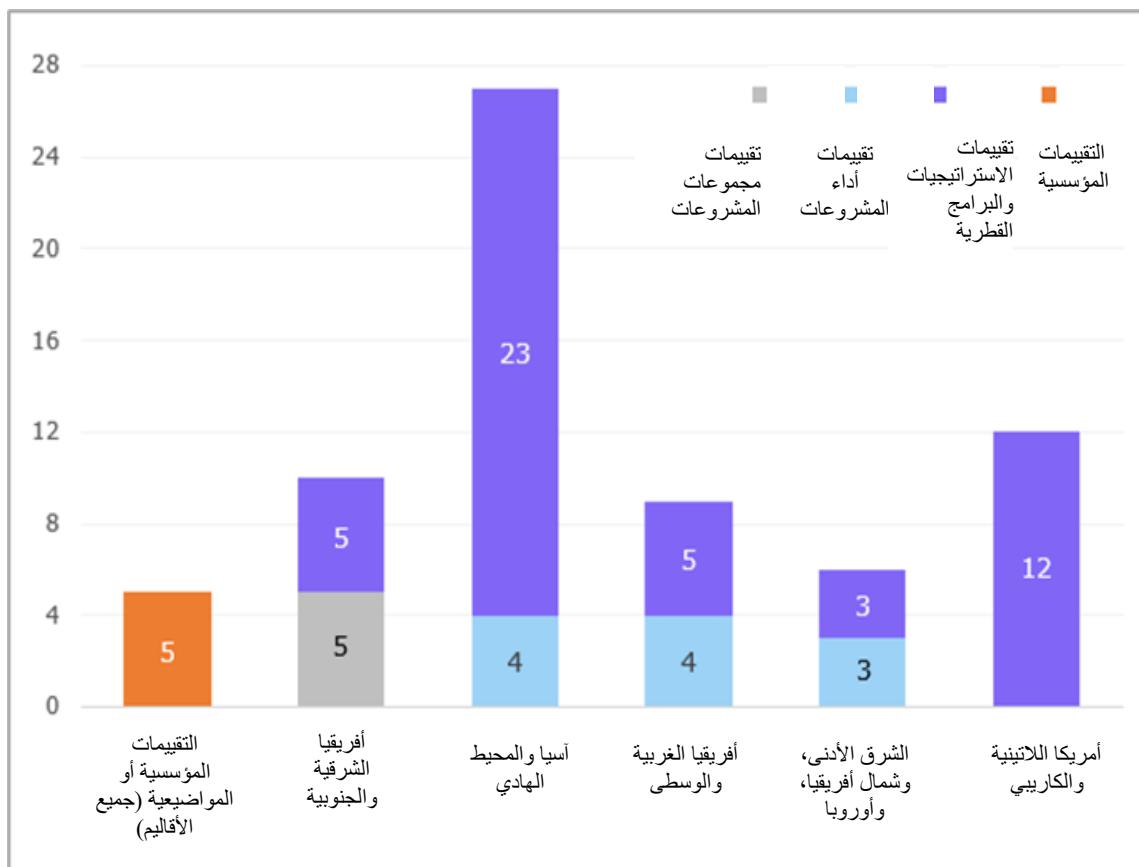
تغطية تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2025: عدد التقييمات حسب النوع والإقليم



المصدر: لوحة معلومات تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة.

⁹ لاطلاع على توزيع مفصل، انظر الجدول 1 من الملحق الثاني.

تفصيلية تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2025: عدد التوصيات حسب النوع والإقليم¹⁰



المصدر: لوحة معلومات تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة.

- في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لهذا العام، قدمت الإدارة توصيات فرعية صراحة في أداة التتبع الإلكتروني وعالجت كل توصية على أنها توصية مستقلة، مع متابعة مستقلة لتحسين الشفافية. ولذلك، تضمنت وثيقة تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري للصين في الأصل خمس توصيات شاملة، لكن أداة التتبع الإلكترونية والإحصاءات الواردة في هذا التقرير تشير إلى أن مجموعة التوصيات يبلغ 18 توصية، وهو ما يبين نقاط العمل الفعلية التي يتبعها الفريق القطري معالجتها. وبالمثل، تضمن تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري لكولومبيا في الأصل خمس توصيات شاملة، لكن أداة التتبع تشير إلى أن عدد التوصيات يبلغ 12 توصية، لكل منها إجراءات متابعة خاصة بها.

باء- وضع التنفيذ

- وافقت الإدارة على جميع التوصيات التسع والستين المشتملة بتقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لهذا العام. وبشكل أكثر تحديداً، وافقت الإدارة بالكامل على 62 توصية (90 في المائة) ووافقت جزئياً على التوصيات السبع المتبقية (10 في المائة). وتعاونت الإدارة ومكتب التقييم المستقل في الصندوق تعاوناً بناءً في استعراض التوصيات قبل إنجازها، مما أدى إلى قبولها بدرجة عالية. ومن بين التوصيات التي لم يكن هناك اتفاق كامل عليها، هناك توصيتان تتعلقان بالتقييم المؤسسي للامركزية، الذي أقرت فيه الإدارة بأهمية تعزيز التغيير ولكنها اعتمدت مسارات مختلفة، على النحو المفصل في القسم باء-2.

¹⁰ تضمن التقييم المؤسسي لتجربة الصندوق في مجال اللامركزية توصية سادسة موجهة إلى المجلس التنفيذي. ولم تقدم الإدارة تقريراً عن هذه التوصية، وبالتالي لم يشملها تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة.

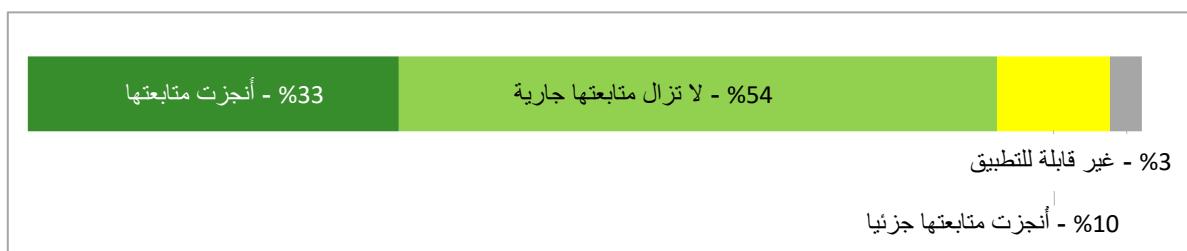
وتنبع التوصيات الخمس المتبقية بتقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري لكل من الصين وكولومبيا؛ وترتدي تفاصيل الإجراءات المتخذة في القسم باء-3.

باء-1 - لمحـة عـامـة عن وضع التنفيـذ¹¹

تتابع الإدارة 67 توصية (أي 97 في المائة) من التوصيات التسع والستين التي جرى النظر فيها في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لهذا العام؛ والتوصيتان المتبقيتان، أي 3 في المائة، غير قابلتين للتطبيق. وأكملت الإدارة إجراءات المتابعة بشأن 33 في المائة من التوصيات (الشكل 2). وهناك 64 في المائة من التوصيات الإضافية تجري متابعتها أو متابعتها جزئياً، مما يعني أن إجراءات المتابعة قد بدأت ولكنها لم تكتمل بعد. وسيستمر الصندوق في تنفيذ جميع التوصيات الجارية أو التي تجري متابعتها جزئياً كما هو موضح في القسمين باء-2 وباء-3.

الشكل 2أ

تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2025: وضع تنفيذ توصيات التقييم (متابعة الجولة الأولى والمتابعة التاريخية)



المصدر: لوحة معلومات تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة

تحسنت نسبة التوصيات التي أنجزت متابعتها تماماً في عام 2025 (33 في المائة) مقارنة بعام 2024 (26 في المائة)، لكنها لا تزال أقل من المستويات المسجلة في الماضي (على سبيل المثال، 64 في المائة في عام 2022 و 53 في المائة في عام 2023). ويعزى ذلك إلى عاملين رئисيين:

(1) أولاً، أصبحت التوصيات أطول وأكثر تعقيداً مما كانت عليه في السنوات الماضية، إذ باتت تضم على نحو متزايد عدة نقاط عمل مختلفة ولكنها مترابطة.

(2) ثانياً، غالباً ما تتضمن التوصيات المستمدّة من تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية عناصر تتعلق ببناء القدرات وإدارة المعرفة والرصد والتقييم، وهي عناصر جارية بطبيعتها.

وإن ارتفاع نسبة التوصيات الجارية لا يعني انخفاض مستوى الالتزام من جانب الإدارة ولكنه يعكس بالأحرى تقييماً صريحاً لوضع تنفيذ الإجراءات المتوسطة الأجل بشأن الأولويات الاستراتيجية، المصحوبة بجهود متواصلة في المجالات التي تتسم تقليدياً بقدر أكبر من الضعف أو تعاني من نقص الموارد. وتنسق استجابة الصندوق مع استجابة المنظمات المماثلة؛ فعلى سبيل المثال، يشير سجل إجراءات الإدارة للبنك الدولي إلى أن 23 في المائة من توصيات عام 2024 (18 توصية من أصل 77) قد نفذت تماماً.¹²

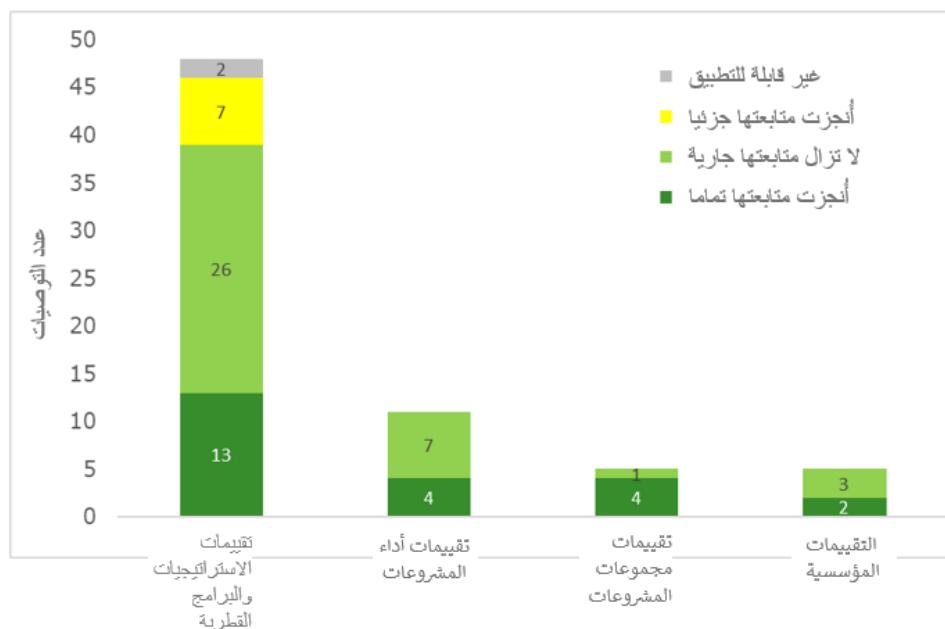
ويخلص الشكلان 2ب و2ج وضع تنفيذ التوصيات حسب نوع التقييم والإقليم. ويقدم القسمان باء-2 وباء-3 تفاصيل عن المتابعة التي تقوم بها الإدارة.

¹¹ يقدم القسمان باء-2 وباء-3 مزيداً من الموصفات، بينما توفر أداة التتبع الإلكتروني لتقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة تفاصيل عن وضع متابعة كل توصية: <https://www.ifad.org/ar/prisma-tracker>

¹² <https://ieg.worldbankgroup.org/evaluation/2024-independent-evaluation-group-validation-management-action-record>

الشكل 2 ب

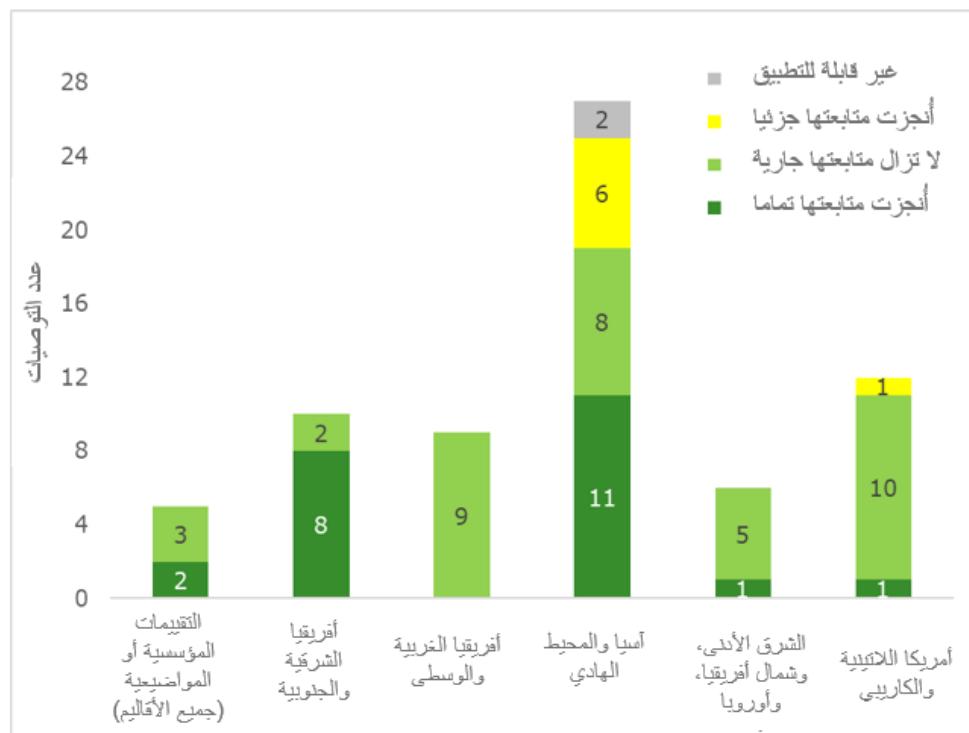
تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2025: وضع تنفيذ توصيات التقييمات، حسب نوع التقييم (متابعة الجولة الأولى والمتابعة التاريخية)



المصدر: لوحة معلومات تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة

الشكل 2 ج

تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2025: وضع تنفيذ توصيات التقييمات، حسب الإقليم (متابعة الجولة الأولى والمتابعة التاريخية)



المصدر: لوحة معلومات تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة

باء-2 المتابعة على المستوى المؤسسي

أنجز الصندوق تماماً متابعة توصيتين من التوصيات الخمس الواردة في التقييم المؤسسي بشأن اللامركزية.
 واستجابة للتوصيتين اتفق عليهما جزئياً، زاد الصندوق من دقة الإبلاغ عن استخدام ميزانية اللامركزية،

ولكنه لم ينشئ نظاماً منفصلاً لرصد الإنجازات حفاظاً على الكفاءة. وزاد أيضاً المخصصات الموجهة إلى تنفيذ البرامج القطرية؛ غير أن الأنشطة غير الإقراضية يجري إدماجها في الاستراتيجيات القطرية بدلاً من أن تحصل على تمويل منفصل. وجرى الإنفاق التام على التوصيات الثلاث المتبقية بشأن تقييم الدروس المستفادة، وبناء القدرات الداخلية، وضمان رفاه الموظفين، وهي قيد التنفيذ. ويقوم الصندوق، على وجه التحديد، من خلال خطة إعادة المعايرة، اللامركرزية D2.0، بتعديل أدوار المكاتب و مواقعها، وإعادة التوازن في توزيع الموظفين التقنيين بين المقر والميدان، واستعراض مقاييس المكاتب القطرية للصندوق، وستُستكمل هذه الإجراءات بحلول عام 2025. وتشمل إجراءات الموارد البشرية ت Revision عملية التوظيف، مما أدى إلى انخفاض معدل الشواغر (وهو إنجاز ملحوظ بالنظر إلى الحاجة إلى تحقيق التوازن بين اللامركرزية وإعادة التوزيع الداخلي) وتحسين التوجيه والتدريب. ويجري دعم رفاه الموظفين من خلال ترتيبات عمل مرنة وتحسين التواصل والتخطيط الشامل لقوى العاملة.

باء-3 المتابعة على مستوى الحافظة

باء-3-1 البلدان التي اكتملت فيها المتابعة أو في طريقها للإكمال

14- في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، استفاد الصندوق من توصيات تقييمات أداء المشروعات لضمان تلبية التدخلات لاحتياجات المحلية ودعم التغذية. وأجرى الصندوق تشخيصات اجتماعية واقتصادية ومشاورات مجتمعية وتحليلات للفقر والمنظور الجنسي والشباب فيما يخص المشروعات التي حظيت بالموافقة في فترة التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق. وتشجع المرحلة الثانية من مشروع الزراعة من أجل التغذية على إنشاء الحدائق المنزلية، ووضع خرائط للأغذية البرية، ومدارس التغذية للمزارعين. وبالإضافة إلى ذلك، وفيما يتعلق بكل من المرحلة الثانية من مشروع الزراعة من أجل التغذية ومشروع الشرفات لري زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة وإضفاء الطابع التجاري عليها، يوائم تصميم المشروع الأنشطة مع قدرات المقاطعات، عملاً بتوصيات تقييم أداء المشروعات. ويشارك في الإشراف مكاتب المقاطعات وميسرو الكومبان¹³ في المرحلة المبكرة، باستخدام عقود قائمة على الأداء. وتجري معالجة معوقات التنفيذ من خلال حلقة العمل الاستهلاكية والمساعدة التقنية في مجال الإدارة المالية، بينما يقيم الصندوق إمكانية إضفاء الطابع الرسمي على منصب منسق البرنامج القطري لجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية. ونتيجة لذلك، أُنجزت تماماً متابعة ثلاثة توصيات من أصل أربع توصيات، بينما لا تزال التوصية المتعلقة بالحضور القطري قيد التنفيذ.

15- وفي إسواتيني، اكتملت متابعة التوصيتين التاريخيين المتعلقتين بتقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري، اللتين تتناولان مسائل محدودية الحصول على الأراضي والاعتماد على المدخلات المستوردة وضعف منظمات المزارعين، ولا سيما للنساء والشباب. وقد أضفى المشروع الذي توجهه السوق لصالح أصحاب الحيازات الصغيرة ومشروع الإدماج المالي وتنمية التجمعات الطابع الرسمي على حقوق الأراضي من خلال اتفاقات مع الزرقاء التقليديين بشأن الاستخدام الطويل الأجل، ودعم المشروع عن الزراعة المستدامة بتقديم تدريب في مجال الأعمال التجارية والسوق. وفضلاً عن ذلك، ومن أجل زيادة استدامة نظم الري التي أقيمت في إطار المرحلة الأولى من مشروع تكتيف الري لأصحاب الحيازات الصغيرة في الحوض الأسفل لنهر أوسوتو السابق (الذي اكتمل الآن)، يدعم مشروع تعزيز الإنتاجية والتسويق لزراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، الذي حظي بالموافقة في عام 2024، تنويع المحاصيل، والوصول إلى الأسواق، وتعزيز مجموعات المزارعين. ولتوطيد المعرفة بشأن نظم الري، استضاف الصندوق في عام 2023 حدثاً رفيع المستوى معانياً بالسياسات والتعلم حضره عدد من الخبراء وأصحاب المصلحة.

16- ودعا تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري لملاوي إلى وضع نظم مستدامة متنوعة لمعالجة انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية. واستجابة لذلك، اعتمد الصندوق نهجاً ذا مسارين في إطار برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية للفترة 2023-2030. فمن ناحية، تدعم المرحلة الثانية من برنامج الإنتاج الزراعي المستدام المزارعين الشديدي الفقر بالمحاصيل الغذائية وتربط الجماعات الراهنة للأسوق بالشبكات التجارية. ومن ناحية أخرى، يعزز برنامج تحويل الزراعة من خلال التنويع وريادة الأعمال تسويق المحاصيل التجارية

¹³ كومبان: وحدة إدارية متوسطة بين القرية والمقاطعة تتكون من مجموعة من القرى.

واستخدام الأدوات الرقمية لتحسين حصول المزارعين على المعلومات. كما استفاد الصندوق من الدروس المستفادة من المشروعات المنجزة في ملاوي لتوسيع نطاق الحلول الفعالة في مجال التمويل الريفي وبناء قدرات وحدة إدارة المشروعات. ويجري متابعة اثنين من التوصيات التاريخية الثلاث بشكل كامل، في حين أن التوصية المتعلقة ببناء قدرات وحدة إدارة المشروع لا تزال قيد التنفيذ.

-17 واستنادا إلى توصيات تقييم مجموعة مشروعات التمويل الريفي في أفريقيا الشرقية والجنوبية، وضع الصندوق آلية ثانية لتصميم المشروعات، تضمن أن يقدم مقدمو الخدمات المالية فوائد ملموسة، مثل دورات محو الأمية المالية أو حلول مالية ملائمة، إلى المجموعة التي يستهدفها الصندوق. وتربط آلية ثانية الاتجاه الاحتياجات المالية بمقدمي الخدمات المالية، وتحظى بالدعم التقني، بينما يشرف خبراء وحدات إدارة المشروعات على اختيار الشركاء وإنفاذ الاتفاques. وتعلمت أفرقة مشروعات الصندوق أيضاً تقييم قدرات الشركاء بعناية، وإدماج استراتيجيات المنظور الجنسي والشباب مباشرة في تصميم مشروعات التمويل الريفي، وتمهيد الطريق لتعزيز الرصد والتقييم. ومع أنه يجري التخطيط لمواصلة تحسين الرصد والتقييم، لا سيما في مجال تتبع البيانات المالية وإدارتها، فإن التوصية المتعلقة بتعزيز نظم الرصد والتقييم لا تزال قيد التنفيذ؛ أما التوصيات الأربع المتبقية فقد نفذت تاماً.

باء-3-2 البلدان التي تجري فيها المتابعة

-18 في غينيا بيساو، يعمل الصندوق على تجسيد الرؤية الاستراتيجية في شكل إجراءات من خلال الاستجابة لجميع التوصيات الخمس الواردة في تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري، وذلك عن طريق سلاسل القيمة الشاملة، وتعزيز المؤسسات، وتمكين المجتمعات المحلية. وتماشياً مع التوصيات الرامية إلى تحسين التوجه الاستراتيجي وبناء قدرات القطاع العام، يحدد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية للفترة 2025-2031 أولويات واضحة في مجالات التكيف مع المناخ، وإدارة المعرفة، والحوار السياسي. ويؤدي دعم زراعة أشجار المانغروف والأراضي المنخفضة إلى تعزيز سلاسل القيمة وفرص العمل مع الجهات الفاعلة في القطاع الخاص على النحو الموصى به. ويجري تعزيز القرارات المؤسسية من خلال الخبراء الوطنيين. وتبني قدرة المجتمعات المحلية على الصمود من خلال دعم المنظمات الشعبية، مع التركيز على المجموعات الضعيفة. أما وجود استراتيجية وطنية للمساواة بين الجنسين تدمج النظام المعزز لتعلم العمل الجنسي والأدوات الرقمية، فيعزز القيادة والشمول. ولا يزال تنفيذ التوصيات الخمس جمعها جارياً.

-19 وفي كولومبيا، يعمل الصندوق على النهوض استراتيجياً بخطة للتنمية الريفية شاملة وقدرة على الصمود وتحويلية، تتناول جميع توصيات تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري البالغ عددها 12 توصية من خلال برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية للفترة 2024-2027 ومشروع الريف من أجل الحياة. ويقوم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، الذي يتماشى مع خطة التنمية الوطنية، بتحديد الاستهداف الجغرافي والاجتماعي للسكان الضعفاء، ويعزز رأس المال البشري والاجتماعي، والحكومة الإقليمية، والزراعة الأسرية المتعددة الوظائف. ويجري حالياً تنفيذ نموذج الحكومة الإقليمية يتضمن آليات للحوار السياسي المحلي وإدماجها في خطط التنمية البلدية. وتتجاوز الشراكات الجديدة وزارة الزراعة لتشمل الجهات الفاعلة في مجالات البيئة والشؤون المالية والقطاع الخاص. وستكون نظم المعرفة وبناء القرارات مع مؤسسات مثل دائرة التعليم الوطني والجامعات والتعاون بين بلدان الجنوب عوامل تمكينية رئيسية لتعزيز الأثر. ومع أن التوصية المتعلقة بإدماج الزراعة الأسرية في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية قد أُنجزت متابعتها تماماً، فإن التوصية المتعلقة بوضع استراتيجية للتواصل لم تتفّذ إلا جزئياً؛ أما التوصيات العشر المتبقية فهي قيد التنفيذ. وتشتمل التوصيات الجاري تنفيذها على ثلاثة توصيات متقدّمة على أنها جزئياً تتعلق باختيار مؤسسات التمويل المشترك ومعايير الاستهداف الجغرافي وبناء القرارات في غياب موارد المنح.

-20 وتناول الصندوق جميع التوصيات الثمانية عشرة الواردة في تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري للصين، وجعل برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية للفترة 2025-2030 يمحور حول سلاسل القيمة الشاملة، والاستدامة البيئية، وتعزيز الشراكات. وبناء على المشروعات السابقة، يستهدف برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية أصحاب الحيازات الصغيرة والقرة على الصمود في وجه الظواهر المناخية والابتكار،

مع تقديم دعم مخصص للتعاونيات وضمانات حيازة الأراضي والزراعة الذكية مناخياً. ويشجع البرنامج التكنولوجيات الخضراء والإيكولوجيا الزراعية في المناطق النائية، مع استمرار التركيز على بناء القدرات، بما في ذلك التعاون مع الجامعات والمراکز التقنية. وقد تحسن التنسيق الاستراتيجي من خلال الشراكات والمنصات ذات الطابع الرسمي مثل بوابة الحلول الريفية.

ويعد التعاون بين القطاعين العام والخاص المواعنة مع أهداف الصين في مجال الحياد الكربوني والسياسات الوطنية، بينما تساعد نماذج التدريب المهني والتمويل الريفي على ضمان الوصول الشامل إلى الأسواق. وأعيد تصنيف التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي باعتباره نمطًا رئيسيًا، مع إدماج المجالات المواضيعية إدماجاً كاملاً في برنامج الفرص الاستراتيجية القطبية. ويجري إدماج الأنشطة غير الإقراضية في استراتيجية بروتوكولات برنامج الفرص الاستراتيجية القطبية، وإن كان التقدم في هذا الصدد أبطأ بسبب محدودية الموارد. وباختصار، أُنجزت متابعة سبع توصيات إنجازاً تاماً من خلال تصميم برنامج الفرص الاستراتيجية القطبية، بينما لا تزال تسع توصيات قيد التنفيذ. وتتعلق التوصيات المتبقية على جزءاً منها بمراجعة الشروط المالية للصين، وهو ما غير قابلتين للتطبيق: فالصندوق يقدم الشروط ذاتها استناداً إلى شروط الإقراض المعتمدة الخاصة به في إطار آلية الحصول على الموارد المقترضة، ولا يعتزم حالياً إعادة النظر في هذا النهج.

وفي مصر، ساعدت توصيات تقييمات أداء المشروعات الصندوق على تحويل مشروعاته إلى نهج أكثر تكيفاً وتنسيقاً واستشرافاً للمستقبل. ولا تزال متابعة توصيتين جارية، بينما أُنجزت متابعة توصية واحدة. وحسن الصندوق تسلسل الأنشطة في إطار مشروع الاستثمار وسبل كسب العيش الزراعية المستدامة، بحيث يسقى مكوناً بناء القدرات والتوصيّة بأنشطة التمويل الريفي. ويكتشف مشروع التحول المستدام للمرونة الزراعية في صعيد مصر خيارات لدعم ضمانات الائتمان والخدمات المصرفية الرقمية لتلبية الحاجة إلى الأنشطة التكميلية التي أبرزتها تقييمات أداء المشروعات.

وفي توغُّو، تتواصل متابعة جميع التوصيات الأربع المتعلقة بتقييم أداء المشروعات، فيما يكتفى الصندوق جهوده لتمكين رواد الأعمال الريفيين، وتعزيز الشراكات، وزيادة فرص الحصول على التمويل والخدمات، وتحسين إدارة المشروعات. ولتحسين ما يقدمه الصندوق، يستخدم مشروع دعم آلية حواجز التمويل الزراعي على أساس تقاسم المخاطر والبرنامج الإقليمي لتكامل الأسواق الزراعية استراتيجية استهداف دقيقة للتمييز بين رواد الأعمال الجدد ورواد الأعمال ذوي الخبرة، وتوفير خطط أعمال مخصصة وروابط مع جهات التجميع الخاصة. واستجابةً للدعوة إلى تعزيز الحضور القطري، افتتح الصندوق مكتباً قطرياً في بنن سيغطي أيضاً توغُّو. ولتوسيع نطاق الخدمات المالية وغير المالية مع توفير ضمانات وتمويل مرحلٍ، على النحو الموصى به، يقدم مشروع دعم آلية حواجز التمويل الزراعي على أساس تقاسم المخاطر تمويلاً مختلطًا، وخدمات التخفيف من المخاطر، وصناديق التنمية، والخدمات الاستشارية. وتشرف وزارة الزراعة على مشروعات الصندوق من خلال توفير ملاك موظفين محسّن، وتقاسم الأدوار، ونظم الرصد والتقييم التي تغطي النتائج الكمية والنوعية.

وفي إندونيسيا، واصل الصندوق متابعة التوصيات الخمس التاريخية المتعلقة بتقييم الاستراتيجية القطبية والبرنامج القطري من أجل تحسين الاتساق وتحسين استهداف البرنامج القطري. ويتعاون برنامج الفرص الاستراتيجية القطبية للفترة 2023-2027 مع خطة التنمية الوطنية المتوسطة الأجل، وينص على استخدام أكثر استراتيجية للموارد، مع إعطاء الأولوية لمنطقة شرق إندونيسيا، حيث يمكن للصندوق أن يحقق قيمة مضافة. ويعزز برنامج الفرص الاستراتيجية القطبية أيضاً مشاركة القطاع الخاص باعتباره عنصراً أساسياً لبلد متوسط الدخل من الشرحية العليا، على النحو المقترن في تقييم الاستراتيجية القطبية والبرنامج القطري. ولا تتولى وحدة إدارية واحدة إدارة المشروعات، على النحو الموصى به، بل تكفل الحكومة التنسيق عن طريق توريد مركزي وبناء القدرات وتوفير قيادة متسلقة. واستفادت إدارة المعرفة من تعيين موظفين متخصصين، ونشر أفضل الممارسات عن طريق الكتب ووسائل التواصل الاجتماعي وتنظيم حدث بشأن التعلم في مجال التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي في عام 2025. وتماشياً مع التوصيات، يزداد كل مشروع بنظام مخصص للرصد والتقييم؛ كما أن مشروع تطوير نظم زراعية متكاملة في المناطق المرتفعة

أنتج لوحة معلومات تبيّن التقدّم المالي والمادي وتوفّر أداة لتحليل الإطار المنطقي. ومن بين التوصيات الخمس السابقة، أنجزت تماماً متابعة التوصية المتعلقة ببرنامج الفرص الاستراتيجية القطري. ويجري إثراز تقدّم بشأن التوصيات الثلاث التي ترتكز على الرصد والتقييم وإدارة المعرفة وصقل تصميم المشروعات، أما متابعة التوصية الوحيدة المتعلقة بالتنسيق بين وحدات إدارة المشروعات فقد أنجزت جزئياً.

-25 وأوصى تقييم الاستراتيجية القطري لأوزبكستان بدراسة الأنشطة غير الإقراضية والشراكات مع القطاع الخاص لدعم نمو البلد بوصفه بلداً متوسط الدخل من الشرحقة العليا. وفي عام 2024، اضطلع الصندوق بمتابعة هذه التوصية من خلال الموافقة على عملية غير سيادية مع مصرف Hamkorbank، وهو مصرف خاص يعمل على تصميم منتجات مالية ملائمة للقطاع الزراعي. وسيتيح استعراض منتصف المدة لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطري، المقرر إجراؤه في أواخر عام 2025، فرصة إضافية لاستكشاف الأنشطة غير الإقراضية؛ ولذلك، لا تزال المتابعة جارية. وتجري حالياً متابعة توصيتين إضافيتين ترتكزان على تعزيز الحضور القطري والاستفادة من القرب الجغرافي لتحسين الرصد والتقييم. ومع تعزيز الصندوق لحضوره من خلال مكتب مزود بموظفين في طشقند، أصبحت عمليات الرصد والتقييم تطبقان نهجاً قائماً على النتائج يشمل بناء القدرات وتوحيد البيانات وأدوات التعلم.

ثانياً- استيعاب التعلم

-26 استخلصت الإدارة دروساً مهمة من التقييمات المستقلة وهي تطبقها حالياً لتحسين العرض الاستراتيجي للصندوق. ويبين الشكل 3 تصنيفاً لتوصيات الجولة الأولى البالغ عددها 56 توصية والتي تناولتها تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لهذا العام حسب تركيزها المواضعي.¹⁴

الشكل 3

تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2025: عدد توصيات الجولة الأولى، بحسب التركيز المواضعي



المصدر: إعداد البيانات من لوحة معلومات تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة.

¹⁴ يرد مزيد من التفاصيل عن المواضيع في الملحق الثالث وفي لوحة معلومات تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة.

الإطار 1: عناصر التعلم الرئيسية المستخلصة من التقييمات المستقلة للفترة 2023-2024

- رافق تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية عملية الصندوق الجارية لإعادة صياغة عرضه الاستراتيجي لدعم البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا. ويتضمن تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لهذا العام متابعة لسلسل القيمة.
- ساعدت تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية في زيادة تركيز مشروعات التمويل الريفي في الصندوق ودرست المجالات المترابطة مثل الاستهداف والمساواة بين الجنسين.
- جمعت تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية وتقييمات مجموعات المشروعات وتقييمات أداء المشروعات الاستنتاجات والتوصيات الازمة لتحسين استهداف المستفيددين من مشروعات الصندوق.
- قدم التقييم المؤسسي لعام 2023 رؤية أساسية لتوجيه المرحلة الأخيرة من عملية الامركرزية في الصندوق، بما في ذلك إعادة ضبط الحضور القطري، وتحصيص الميزانية، وخفض معدل الشواغر، وإدارة الموارد البشرية بوجه عام.

ألف- المجالات التي نجحت فيها الإدارة في الاستفادة من التعلم من التقييمات المستقلة

الف-1 التعلم من التقييمات على مستوى حافظة المشروعات

-27 ترافق التقييمات المستقلة الجهود المستمرة التي يبذلها الصندوق لإعادة صياغة عرضه الاستراتيجي لدعم البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا. وعلى وجه الخصوص، تشمل عينة التقييمات التي جرى تحليلها في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2025 متابعة ملائمة لسلسل القيمة باعتبارها أحد العناصر العديدة لعمل الصندوق مع البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا.¹⁵ وساعد تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري للصين الصندوق والحكومة على استعراض الممارسات الجيدة المعتمدة للمشروعات التي حظيت بالموافقة في إطار التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، مما يمثل انتقالاً من النهج التقليدي للحد من الفقر إلى نهج الرخاء المشترك والاقتصاد المحايد من حيث الأثر الكربوني. وكان تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري أداة أساسية لتحديث تعريف المجموعات التي يستهدفها الصندوق، وهي المزارعون أصحاب البذار الصغيرة في الاقتصاد الريفي النامي في بلد متوسط الدخل من الشريحة العليا مثل الصين. ويحدد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية للفترة 2025-2030 حلولاً لتحسين وصول أصحاب البذار الصغيرة إلى الأسواق، مثل التدريب المهني ودعم ريادة الأعمال لدى الشباب. وبناء على توصيات تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري، يمهد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الطريق لإدماج أصحاب البذار الصغيرة في سلاسل القيمة التي يقودها القطاع الخاص. وتناسياً مع استراتيجية الصين لتنشيط الريف، يعزز البرنامج التعاون بين القطاعين العام والخاص والمنتجين، وتكرار نماذج التمويل الريفي المحلي، ونشر أفضل الممارسات الزراعية.

-28 وفي كولومبيا، وهي أيضاً بلد متوسط الدخل من الشريحة العليا، دفع تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري لعام 2024 الصندوق والحكومة إلى العمل معاً على تحديد المجالات المتخصصة التي تتسم فيها القيمة المضافة للصندوق بأهمية قصوى ودعم خطة التنمية الوطنية الطموحة للحكومة. ويهدف برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية للفترة 2024-2027 إلى تعزيز الإنتاجية والقدرة التنافسية لسلسل القيمة الزراعية وغير الزراعية الشاملة بطريقة مستدامة بيئياً واجتماعياً واقتصادياً. ويقع في صميم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لكولومبيا دعم الصندوق للمزارعين الأسريين المتعدد الوظائف، الذين يمثلون المجموعة المستهدفة لبرامج الصندوق والذين يؤكّد تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري على مركزية دورهم.

-29 وساعدت التقييمات المستقلة على زيادة تركيز مشروعات التمويل الريفي في الصندوق، ونظرت في مجالات ذات صلة بذلك مثل الاستهداف والمساواة بين الجنسين. وساعد تقرير إنجاز المشروع المتعلقة بالتمويل الريفي في إقليم أفريقيا الشرقية والجنوبية الصندوق على تحسين تصميم المشروعات لضمان أن يستخدم مقدمو الخدمات المالية الفوائد التي يتلقونها لزيادة قيمة العملاء بالنسبة إلى المجموعات المستهدفة. وعلى سبيل

¹⁵ تشمل العناصر الأخرى التي يقدمها الصندوق إلى البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا، على سبيل المثال، التمويل الريفي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوسيع نطاق الابتكار، وغيرها.

المثال، أدمجت تصميمات المشروعات الجديدة في إقليم أفريقيا الشرقية والجنوبية قروضاً مختلطة مقدمة بأسعار ميسورة، مما يزيد من إقبال المجموعات المستهدفة ويزيد من الاستفادة من القروض. وساعد تقييم أداء المشروعات في توغو الصندوق على الاستفادة من الدروس المستخلصة من المشروع الوطني لتعزيز المبادرات الفردية الريفية، والجمع بين الدعم المالي وغير المالي. وفي إطار مشروع دعم آلية حواجز التمويل الزراعي على أساس تقاسم المخاطر، يتلقى مقدمو الخدمات المالية المساعدة في صياغة خطط الأعمال وتمويلها، ومتابعة ما بعد التمويل، والتوجيه والدعم التقني لتنفيذ خطط الأعمال، التي ستراعي دور التنمية ونصح الأعمال التي يديرها الشباب الذين يستهدفهم المشروع. وأدت توصيات تقييم مجموعة مشروعات التمويل الريفي أيضاً إلى أن يولي مشروع الوصول المالي لصالح الأسواق وأصحاب الحيارات الصغيرة والمشروعات في المناطق الريفية في ملاوي اهتماماً للاستراتيجيات الجنسانية. وفي مرحلة استهلال المشروع، أدمجت الأدوار المتعلقة بالجنسانية والشمول الاجتماعي في البداية في مهام موظف الرصد والتقييم، ثم حولت لاحقاً إلى الموظف المعنى بالشمول الاجتماعي الذي عُين حديثاً ولديه خبرة في العمل مع الشعوب الأصلية.

30- وأدت تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية وتقييمات مجموعات المشروعات وتقييمات أداء المشروعات إلى توحيد النتائج والتوصيات باستمرار من أجل تحسين استهداف المستفيددين من مشروع الصندوق. ففي لاو، ضمن الفريق القطري للصندوق إجراء دراسة تشخيصية متينة خلال تصميم المشروع واستهلال تنفيذه من خلال الجمع بين الأدلة التشاركية والتقييمات المحددة للبيئة والتعاون مع أصحاب المصلحة الوطنيين. وفي كولومبيا، استناداً إلى الدروس المستفادة من تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري، منحت استراتيجية التجزئة التي شجعها برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية للفترة 2024-2027 الأولوية للمناطق التي تعاني من أعلى مستويات الفقر والضعف المؤسسي وضحايا النزاع وإمدادات الموارد الطبيعية، وهي عوامل استراتيجية لاستدامة الفوائد. وفي توغو، أعاد الصندوق والحكومة هيكلة مشروعين على نحو استباقي، مما ضمن عملية تشاركية شاملة لاستهداف رواد الأعمال ودعمهم من خلال مسارات ريادية مخصصة.

ألف-2 التعلم من التقييمات المؤسسية

31- كان التعلم من التقييم الذاتي والتقييم المستقل عاملاً أساسياً في توجيه عملية اللامركزية في الصندوق، لا سيما في المرحلة الأخيرة من عملية اللامركزية 2.0. وتجلت الفوائد المكتسبة من الدروس المستفادة بوجه خاص في ثلاثة مجالات، هي: إعادة تقييم الحضور القطري، وتحصيص الميزانية، وإدارة الموارد البشرية.

32- ودعا التقييم المؤسسي الشامل لعام 2023 بشأن اللامركزية إلى استعراض الدروس المستفادة لضمان تبرير متين لنوع الحضور القطري ولا مركزية الوظائف التقنية. واختارت الإدارة نهجاً تكيفياً وأصدرت خطة إعادة المعايرة D2.0، التي تنص على تعديلات مستمرة تمكن الصندوق من تجاوز هدفه المتمثل في تحقيق اللامركزية في 45 في المائة من الوظائف بحلول عام 2024. واستناداً إلى تقييم الدروس المستفادة من خطة إعادة المعايرة D2.0، أجلت الإدارة قرار إنشاء مكاتب في البلدان المتاثرة بالنزاعات الشديدة الحدة، لكنها اتخذت قرارات استراتيجية مثل ترقية مكاتب محددة، ونقل مديرين قطريين، وإعادة التوازن بين الخبرات الفنية في الميدان والمقر. ولا يزال التعلم مستمراً، وتشمل الخطوات التالية استعراض مقاييس المكاتب القطرية للصندوق وتحقيق التوازن بين دور المقر والحضور القطري المتزايد.

33- واكتسب الصندوق أيضاً معرفة كبيرة في مجال موازنة مخصصات الميزانية لتنفيذ البرامج القطرية، وهو أمر ذو صلة وثيقة بمشاركة المتقاضي في السياسات الهشة. ودعا التقييم المؤسسي لعام 2022 وتقييم الصندوق لعام 2023 الذي أجرته شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف¹⁶ إلى تحصيص ميزانية كافية لتصميم البرامج القطرية وتنفيذها والأنشطة غير الإقراضية. واستناداً إلى الاتجاه الذي بدأ في عام 2022، واصل الصندوق زيادة مخصصاته لتنفيذ البرامج القطرية في الأعوام 2023 و2024 و2025 و2026. ومنذ عام 2024، قدم الصندوق ميزانية إضافية لتصميم المشروعات والإشراف عليها في السياسات الهشة وموارد

إضافية للمشروعات التي تدرج في فئة المخاطر "المرتفعة" و"الكبيرة". وتدعى وحدة الهشاشة التي أنشئت في عام 2024 في إطار إدارة العمليات القطرية التنفيذ العملي وتنسيق السياسات في البلدان التي تعاني من أوضاع هشة. ويجري على نحو متزايد إدماج الأنشطة غير الإقراضية في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وتصميمات المشروعات من أجل زيادة أوجه التأثر إلى أقصى حد بدلاً من إنشاء مراكز تكلفة إضافية.

-34- **وتعلم الصندوق أيضاً كيفية تحسين نطاق وتركيز المبادرات الرامية إلى رفاه الموظفين التي رافقت عملية الامركزية استجابة لتقدير المؤسسات وتقييم شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف لعام 2023 والدراسات الاستقصائية الداخلية. وواصل الصندوق تنفيذ ترتيبات عمل مرنّة وتحسين أحكام الضمان الاجتماعي، مما زاد من استقرار الموظفين وإدماجهم. وواصلت الإدارة حوارها المنتظم بشأن خطة إعادة المعايرة وعالجت مسائل نقل الموظفين من خلال جهد منسق بين الإدارات. ومن المهم الإشارة إلى أن الدروس المستفادة من التقييم المستقل ساعدت أيضاً في خفض معدل الشواغر، ومعالجة أحد المعوقات الرئيسية التي أبرزتها السنوات الأخيرة، وإكمال حلقة تعقيبات مهمة. وتشمل الخطوات التالية استعراض نهج الصندوق في إعادة التعيين من أجل تحسين دعم استمرارية العمليات ورفاه الموظفين.**

باء- المجالات التي تجري فيها المتابعة

-35- **أبرزت تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية وتقييمات أداء المشروعات الفرص المتاحة أمام الصندوق للعمل مع الحكومات من أجل تحسين إدارة المشروعات. وتتولى الحكومات المقرضة/المتألقة تنفيذ مشروعات الصندوق؛ غير أن الصندوق يقدم الدعم إلى جميع العمليات في مجال التنفيذ، مع الاستثمار في بناء قدرات موظفي وحدات إدارة المشروعات. وفيما يلي بعض الأمثلة:**

(1) **في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، وبناء على توصيات تقييم أداء المشروعات، تشمل حلقات العمل الاستهلاكية للمشروعات تدريباً على إجراءات الصندوق للإدارة المالية وتغطية الصرف والمحاسبة والإبلاغ. وتتفاوت المشروعات ذات المخاطر المرتفعة دعماً ورصدًا إضافيين أثناء التنفيذ. وتوجه خطط الإدارة البيئية والاجتماعية والمناخية تنفيذ المشروعات وتشمل مؤشرات محددة تتعلق بالاستخدام المستدام للموارد الطبيعية. وتقييم عمليات الإشراف واستعراضات منتصف المدة بصورة منهجية الآثار البيئية المتوقعة وغير المتوقعة، التي تدار بطريقة تكيفية.**

(2) **وفي مصر، تعزز الحكومة وحدة إدارة المشروعات من خلال توظيف متخصصين في الشمول المالي، والشؤون الجنسانية، والرقمنة، وإدارة البيئة. وفي الوقت نفسه، واستجابة لتوصيات تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري، يستعرض الصندوق الاتفاques الرئيسية مع الشركاء المنفذين، وينظم فعاليات لتعزيز المهارات، ويدعم الحكومة بنشاط في إقامة شراكات استراتيجية مع المنظمات الإقليمية والدولية.**

(3) **تجني توغو ثمار دعم توجيه إيصال النتائج في القطاع الزراعي¹⁷ التي امتد تنفيذها من عام 2018 إلى عام 2022، والتي دعمت تنفيذ المشروع الوطني لتعزيز المبادرات الفردية الريفية. ومنذ عام 2022، تتولى وزارة الزراعة مسؤولية الإشراف على جميع المشروعات التي يشارك الصندوق في تمويلها في توغو، بما يضمن الاتساق وتجميع الموارد وتعزيز الممارسات الجيدة في إدارة المشروعات.**

-36- **وأبرزت التقييمات أيضاً الحاجة إلى الاستثمار في نظم الرصد والتقييم وجودة البيانات. واستجابة لذلك، يوفر برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية في كولومبيا تصميماً وتنفيذ نظام معلومات تسجيل وتحليل النتائج وأثر العمليات. و تعمل وحدات إدارة المشروعات في إقليم أفريقيا الشرقية والجنوبية على إنشاء نظام للرصد والتقييم لرصد المؤشرات الرئيسية للنواتج والحسابات الخاصة بمشروعات التمويل الريفي.**

¹⁷ دفع عجلة تحقيق النتائج من خلال إنشاء وحدات معنية بالتنفيذ في قطاع الزراعة والقطاعات المرتبطة به في البلدان:
<https://www.ifad.org/en/w/projects/2000002238>

37- وعلى الرغم مما ورد أعلاه، فإن معظم التوصيات المتعلقة بإدارة المشروعات والرصد والتقييم قطع تنفيذها الجاري شوطاً كبيراً أو نفذت جزئياً. وتشير تقارير الإشراف والإنجاز الصادرة عن الصندوق إلى أن قدرات وحدات إدارة المشروعات في مجال إدارة المشروعات والرصد والتقييم تتطلب استثمارات إضافية ومشاركة معززة من الحكومات.¹⁸ وقد أعادت محدودية الموارد المتاحة إحراز تقدم حتى الآن. ولسد هذه الفجوة، يتبع الصندوق نهجاً ثلاثي المحاور:

(1) تقدم أكاديمية العمليات في الصندوق ووحدات تدريبية وموارد مختارة متاحة للجمهور ومفيدة لموظفي وحدات إدارة المشروعات لاكتساب المعرفة التشغيلية والتقنية.

(2) يستهل الصندوق المرحلة الثالثة من برنامج الرصد والتقييم الريفيين التابع له. وستتيح المرحلة الثالثة هذه، من خلال بعدها القوي في مجال السلع العامة العالمية، التدريب ومنح الشهادات لمجموعة واسعة من المشاركين، مما سيرفع مستوى مهارات الرصد والتقييم ويعزز القدرة على توفير أدلة من برامج التنمية الريفية والزراعية.

(3) يواصل الصندوق تنفيذ خطة عمله في مجال الرصد والتقييم على مستوى المشروعات من خلال الاستفادة من الخبرات في المقر والجمع بينها وبين الحضور القطري. وعلى وجه الخصوص، تتحقق وحدة ضمان الجودة في الصندوق من أن تصميمات المشروعات تشمل تقييمات مسبقاً لاحتياجات والمسائل المتصلة بالرصد والتقييم من أجل تحديد القدرة على إنشاء نظام للرصد والتقييم يسند إلى النتائج وتحليل الاحتياجات من المعلومات. وفي الوقت نفسه، تدعم المكاتب الفنية للصندوق مهمتي الإشراف والإنجاز من خلال إجراء عمليات تدقيق صارمة والتركيز على جمع البيانات للمؤشرات الأساسية.

38- على الصعيد القطري، تتأثر متابعة الأنشطة غير الإقراضية (بناء الشراكات وإدارة المعرفة والمشاركة في السياسات) بمحدودية الموارد. وقد استفاد الصندوق من التقييم المستقل لتتضمن الأنشطة غير الإقراضية مثل التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وعلى سبيل المثال، يحدد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية للصين للفترة 2025-2030 المجالات المواضيعية الأساسية للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، بما في ذلك ممارسات تحقيق التحول في النظم الزراعية والغذائية المراعية للبيئة، ونهج التنمية الريفية المستدامة والشاملة للجميع، والنهوض بالزراعة الرقمية. وساعد تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري لكولومبيا الصندوق على تحديد شراكات استراتيجية مع الجهات الفاعلة في القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني، وقد أدرجت هذه الشراكات في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

39- ولا تزال متابعة التوصيات المتعلقة بإنشاء آليات محددة للحوار السياسي والترويج ووضع استراتيجية لتبادل المعرفة والتواصل على الصعيد القطري جارية. وسيدعم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية في كولومبيا الحوار السياسي بين الجهات الفاعلة في القطاعين العام والخاص والمنظمات الريفية من أجل دعم تنفيذ خطط الإصلاح الريفي المتكاملة وجداول الأعمال القطاعية. غير أن وضع استراتيجية للتواصل أُجل إلى مرحلة تنفيذ مشروع الريف من أجل الحياة. وفي توغوه، ساعد الحضور القطري القريب على رصد العمليات والعلاقات مع الحكومة، ولكن لا يزال العمل جارياً على وضع استراتيجية مناسبة للحوار السياسي.

40- وعلى مستوى المؤسسة، دأب الصندوق على تمويل أنشطة تهدف إلى تحسين المشاركة في السياسات، ومن بينها منتدى المزارعين¹⁹ ومنتدى الشعوب الأصلية.²⁰ بيد أن نتائج هذه الأنشطة لا تُتبع دائماً في الاستراتيجيات القطرية. وتتجلى الأدلة جزئياً في الأطر المنطقية للمشروعات والاستراتيجيات القطرية، ولكنها لا تظهر في جداول تكاليف المشروعات، مما يجعل تصنيفها أصعب عند إجراء التحليل المؤسسي.

41- وبموجب التجديد الثالث عشر لموارد الصندوق، يجب أن ترتبط جميع مشروعات الاستثمار السيادي وغير السيادية الجديدة بأهداف السياسات ذات الصلة بها على الصعيد القطري وبالعمل الداعم للسياسات الذي

18 انظر تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2025: EC 2025/130/W.P.3

19 /أحداث/<https://www.ifad.org/ar/w/the-eighth-global-meeting-of-the-farmers-forum-1>

20 /منتدى-الشعوب-الأصلية/<https://www.ifad.org/ar/>

يقوم به الصندوق. ولتحقيق تأثير أكبر على مستوى السياسات، سيواصل الصندوق الاستفادة من عملية اللامركزية، ومن إمكانات التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي التي لا يزال استغلالها جزئياً، وتوطيد التكامل في الاستراتيجيات القطرية.

ثالثاً. الاستنتاجات وأفاق المستقبل

- 42- وفقاً لما ورد في مقدمة هذا التقرير، منذ إصدار أداة التتبع ولوحة المعلومات الخاصة بتقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة في عام 2024، استثمرت الإدارة في تحسين جودة تقارير المتابعة وجدواها. ومع ذلك، لا يزال هناك مجال لزيادة تفصيل المعلومات المقدمة في تقارير المتابعة. وكما أشار مكتب التقييم المستقل في الصندوق في تعليقاته على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2024²¹، يتطلب ذلك استثماراً إضافياً في الوقت والموارد من جانب الأفرقة القطرية، بدعم من المقر. ولذلك، تعتمد الإدارة مواصلة جهود بناء القدرات في عام 2026 وما بعده.
- 43- وتعتمد الإدارة إعادة النظر في نطاق تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لإحكام تركيزه على التعلم، رهنا بتعقيبات مكتب التقييم المستقل في الصندوق والدول الأعضاء. ونظراً إلى أن أداة التتبع الإلكترونية ولوحة المعلومات تغطيان الآن هدف المسائلة تغطية كاملة، فيمكن أن يكون تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة تقريراً موجزاً يركز على جانب التعلم (القسم الثاني) ويعرض الرسائل الرئيسية والأدلة ذات الصلة بالموضوع. وبدلاً من نشر ملخص لوضع تنفيذ التوصيات الواردة في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة (القسم الأول)، ستواصل الإدارة المتابعة مع الإدارات والدوائر الرئيسية من أجل بناء القدرات وضمان تحديث أداة التتبع بصورة دورية بحيث تتاح معلومات عالية الجودة للدول الأعضاء مباشرة.

المنهجية

ألف- استخلاص التوصيات

- 1 يتبع تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة متابعة الإدارة للتوصيات الواردة في منتجات التقييم المستقل التالية:
- بالنسبة للتقييمات المؤسسية والتقييمات المواضيعية والتقييمات دون الإقليمية وتقارير التقييم التجمعيية وتقييمات الأثر وتقييمات أداء المشروعات، تُقْدَم التزامات في ردود إدارة الصندوق على تقارير التقييم هذه؛
 - بالنسبة لتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، تُسْتَخَدَم الاتفاques عند نقطة الانجاز التي يوقعها الصندوق وممثلو الحكومات لتبني إجراءات المتابعة التي يتحقق الموقون على تنفيذها؛

باء- تصنيف التوصيات

- 2 من أجل تيسير التحليل، وبما يتسق مع الممارسة المتبعة في السنوات السابقة، يُصنف هذا التقرير التوصيات وفقا للمعايير التالية:
- 3 مستوى التقييم. ويشير هذا المستوى إلى الكيان الذي تستهدفه التوصية والجهة المسؤولة أساسا عن تنفيذها. وفيما يلي هذه المستويات:
- المستوى المؤسسي؛
 - المستوى القطري (يشمل الصندوق، والسلطات الحكومية)؛
 - مستوى المشروع.
- 4 الطبيعة. تصنف التوصيات على أساس هذا المعيار وفقا لسياسة التقييم المعدلة في الصندوق إلى ما يلي:
- تشغيلية، عندما تقترح التوصية إجراء محددا؛
 - استراتيجية، عندما تقترح التوصية نهجا أو مسار عمل؛
 - سياساتية، إذا كانت مرتبطة بمبادئ توجيهية للصندوق.
- 5 الموضوع. تصنف توصيات الجولة الأولى إلى مجموعات مواضيع عريضة تشمل 19 موضوعا فرعيا. وترد قائمة بالموضوعات الفرعية في جداول الملحق الثالث.

جيم- العملية

- 6 حالما تقوم الأفرقة القطرية (والأشخاص المرجعيون في الدوائر في حالة التقييمات المؤسسية وتقييمات الأثر وتقارير التقييم التجمعيية) بالإبلاغ عن أحدث وضع لتنفيذ التوصيات، تقدر درجة الامتثال باستخدام المعايير التالية:
- متابعة كاملة: التوصيات التي جرى إدماجها بشكل كامل في المرحلة الجديدة أو تصميم الأنشطة، أو العمليات، أو البرامج والسياسات أو المبادئ التوجيهية ذات الصلة؛
 - جارية: اتخذت الإجراءات وتمضي في الاتجاه الموصى به؛

- **جزئية:** أجريت متابعة جزئية للتوصيات، وتنسق الإجراءات مع الأساس المنطقي للتوصية؛
- **لم يحن موعدها بعد:** لم تُصمّم أو تُستكمل بعد التوصيات التي سيجري إدماجها في المشروعات أو البرامج القطرية أو برامج الفرص الاستراتيجية القطرية أو السياسات؛
- **غير قابلة للتطبيق:** التوصيات التي لم يؤخذ بها بسبب الظروف المتغيرة في عمليات التنمية القطرية أو سياقات الحكومة المؤسسية في الصندوق، أو لأسباب أخرى؛
- **معلقة:** التوصيات التي تعذر متابعتها؛
- **غير موافق عليها:** التوصيات التي لم توافق الإدارة عليها أو لم يوافق عليها الفريق القطري المعنى أو الحكومة.

تغطية تقييمات تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2025

الجدول 1

المجموع %	المجموع #	تقييمات أداء المجموعات		تقييمات المجموعات		تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية		التقييمات المؤسسية	
		%	#	%	#	%	#	%	#
39.3	22	7.1	4			32.1	18		
32.1	18					32.1	18		
7.1	4	7.1	4						
8.9	5			8.9	5				
8.9	5			8.9	5				
21.4	12					21.4	12		
21.4	12					21.4	12		
8.9	5							8.9	5
8.9	5							8.9	5
5.4	3	5.4	3						
5.4	3	5.4	3						
16.1	9	7.1	4			8.9	5		
8.9	5					8.9	5		
7.1	4	7.1	4						
100	56	19.6	11	8.9	5	62.5	35	8.9	5

الجدول 2
**تقييمات المتابعة التاريخية المشمولة بتقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير
 الإدارية لعام 2025**

المجموع %	المجموع #	تقييمات أداء المشروعات		تقييمات مجموعات المشروعات		تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية		التقييمات المؤسسية	
		%	#	%	#	%	#	%	#
38.5	5					38.5	5		
38.5	5					38.5	5		
38.5	5					38.5	5		
15.4	2					15.4	2		
23.1	3					23.1	3		
23.1	3					23.1	3		
23.1	3					23.1	3		
100	13					100	13		
شعبة آسيا والمحيط الهادى									
اندونيسا									
تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري									
شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية									
اسواتيني									
تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري									
ملاوي									
شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا									
أوزبكستان									
تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري									
المجموع									

توصيات التقييمات، حسب الموضوع الفرعي

الجدول 1

توصيات التقييمات على مستوى الحافظة المشمولة بتقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2025، مصنفة حسب الموضوع الفرعي (متابعة الجولة الأولى)

المجموع %	المجموع #	تقييمات أداء المشروعات		تقييمات مجموعات المشروعات		تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية		تقييمات المؤسسية	
		%	#	%	#	%	#	%	#
8.9	5					8.9	5		
5.4	3	1.8	1			3.6	2		
3.6	2					3.6	2		
1.8	1					1.8	1		
10.7	6					10.7	6		
5.4	3	3.6	2	1.8	1				
8.9	5	7.1	4			1.8	1		
5.4	3			3.6	2	1.8	1		
10.7	6	3.6	2	1.8	1	5.4	3		
3.6	2	1.8	1			1.8	1		
5.4	3					5.4	3		
3.6	2			1.8	1	1.8	1		
1.8	1					1.8	1		
1.8	1	1.8	1						
8.9	5							8.9	5
7.1	4					7.1	4		
3.6	2					3.6	2		
1.8	1					1.8	1		
1.8	1					1.8	1		
100	56	19.6	11	8.9	5	62.5	35	8.9	5
									المجموع

الجدول 2

توصيات التقييمات على مستوى الحافظة المشمولة بتقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2024، حسب التوزيع الإقليمي (متابعة الجولة الأولى)

قائمة التقييمات على مستوى المشروعات، حسب تاريخ دخولها حيز التنفيذ وتاريخ إغلاقها و تاريخ تقييمها

المشروع	رقم المشروع	البلد	تاريخ دخول حيز التنفيذ	تاريخ إغلاق القرض	تقرير انجاز المشروع	تاريخ الموافقة على تقرير انجاز المشروع	تاريخ التقييم
برنامج الأمن الغذائي والتغذوي وروابط الأسواق في جنوب لاوس	1100001680	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية	2013/09/13	2021/03/31	2021/06/21	19 يناير/كانون الثاني 2024	
المشروع الوطني لتعزيز المبادرات الفردية الريفية	1100001639	توغو	2014/05/23	2022/06/30	2022/08/18	6 سبتمبر/أيلول 2023	
مشروع تعزيز الدخول الريفية من خلال تحسين الأسواق	1100001571	مصر	2012/04/10	2023/01/20	2022/09/18	5 يونيو/تموز 2023	