Document: IFAD10/3/R.2
Agenda: 3
Date: 2 September 2014
Distribution: Public
Original: English

A

الاستثمار في السكان الريفيين

توسيع نطاق النتائج

مذكرة إلى السادة أعضاء هيئة المشاورات

الأشخاص المرجعيون:

الأسئلة التقنية:
Adolfo Brizzi
مدير شعبة السياسات والمشورة التقنية
رقم الهاتف: 2450 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: a.brizzi @ifad.org

نشر الوثائق:
Deirdre McGrenra
مديرة مكتب شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: 2374 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: gb_office@ifad.org

هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق– الدورة الثالثة
روما، 7–8 أكتوبر/تشرين الأول 2014

للاستعراض

المحتويات

أولا– لماذا يعد توسيع النطاق مهمة حاسمة؟	**1**
ثانيا– الخلفية	**2**
ثالثا– نهج الصندوق في توسيع نطاق النتائج	**5**
رابعا– التحديات والفرص	**7**
خامسا– مسارات توسيع النطاق	**9**
سادسا– محركات توسيع النطاق	**11**
سابعا– الفضاءات	**11**
ثامنا– الرصد والتقييم	**13**
تاسعا– قياس النجاح	**13**
عاشرا– المضي قدماً	**13**

موجز تنفيذي

1- بسبب مواجهته لمشكلة واسعة النطاق تتمثل في الحد من الفقر الريفي، وهي المهمة التي أولي الصندوق للتصدي لها، ومحدودية الموارد المتاحة من المساعدة الإنمائية الرسمية، فإن الصندوق مصمم على زيادة أثر كل دولار يستثمره في الزراعة والتنمية الريفية. ولهذا السبب يعتبر توسيع نطاق النتائج أولوية شاملة تدعم بصورة مباشرة تحقيق مهمة الصندوق. وتنطبق هذه الأولوية على جميع المجالات المواضيعية للصندوق والسياقات القطرية التي يعمل ضمنها (البلدان متوسطة الدخل والدول الهشة، إلخ) على الرغم من الحاجة إلى اتباع نهج متمايزة اعتمادا على الظروف المخصوصة.

2- منذ عام 2009 والصندوق يطور نهجا مؤسسيا لتوسيع النطاق – توسيع نطاق النتائج لأغراض تعزيز الأثر – الذي يقترح تطورا في نموذج توسيع النطاق المتبع في الصندوق. وينطوي هذا النموذج على نهج من شقين. ينظر الشق الأول في الدروس المستفادة من التدخلات السابقة، ويجيب على الأسئلة: ما الذي ينجح وما الذي سيتم توسيع نطاقه؟ وأما الشق الثاني فيحدد المسارات والمحركات التي تسمح بتوسيع نطاق النتائج في المستقبل من خلال الخدمات المالية والسياساتية والمعرفية التي يوفرها الصندوق. ومن الأمور الحاسمة بالنسبة لإنجاح هذا النهج، النظر إلى توسيع النطاق من منظور زبائن الصندوق وما يتعدى حدود مشروعاته.

3- وأما التحدي في تشغيل هذا النهج فيتمثل في تغيير العقلية التي تسود تصميم وتنفيذ عمليات الصندوق. وسيحتاج الصندوق في المستقبل لما يتعدى ما يمكن لأمواله أن تقوم به، إلى ما يمكن لأمواله أن تستقطبه. وقد يكون لهذا التحول تبعات هامة على عملية تصميم المشروعات، وبخاصة على التدابير المتخذة لرصد وإدارة النتائج.

4- وستقوم جملة من الأدوات القيادية وإطار تشغيلي جديد[1] بتوجيه البرامج القطرية بشأن كيفية الجمع بين الأدوات الثلاث الرئيسية التي يمتلكها الصندوق (المشروعات، الانخراط السياساتي والمعرفة) لتحفيز التغييرات المنتظمة المرغوب بها في البيئة المؤسسية والسياساتية والاقتصادية التي يوجد ضمنها الفقر الريفي ويترعرع.

5- هدف عمليات الصندوق هو استخدام النتائج الإيجابية المولدة لاستقطاب المعرفة، ورأس المال الاجتماعي والسياسي، والموارد الإضافية من الشركاء الآخرين (من القطاعين العام والخاص والمجتمعات المحلية نفسها) لتحقيق هذه النتائج على نطاق أوسع بأسلوب مستدام.

[1] مما سيتم تطويره عامي 2014 و2015.

أولا– لماذا يعد توسيع النطاق مهمة حاسمة؟

1- كغيره من العديد من شركائه الإنمائيين، وجد الصندوق أن المشروعات الإنمائية الابتكارية القائمة بحد ذاتها ليست وحدها بالوسيلة الفعالة للقضاء على الفقر على نطاق واسع، وإنما لا بد لها من أن تشكل جزءا من عملية أطول أمدا يمكن أن تعمل على استدامة التعلم وتوسيع النطاق.

2- وبمواجهته للمشكلة واسعة النطاق المتمثلة في الحد من الفقر الريفي الذي أوليت للصندوق مهمة التطرق لها ومحدودية الموارد المتاحة من المساعدة الإنمائية الرسمية، فإن الصندوق مجبر على زيادة أثر كل دولار يستثمره في الزراعة والتنمية الريفية. ولهذا السبب، فإن توسيع نطاق نتائج المبادرات الإنمائية الناجحة ليست مجرد كلمة طنانة أخرى، وإنما هي أولوية شاملة تدعم بصورة مباشرة تحقيق مهمة الصندوق. وينطبق ذلك على جميع الأولويات المواضيعية للصندوق والسياقات القطرية التي يعمل ضمنها (البلدان متوسطة الدخل والدول الهشة، إلخ) على الرغم من ضرورة اتباع نهج متباينة اعتمادا على الظروف المخصوصة.

3- ولإيصال مثل هذه الأولوية، لا بد من توجيه الممارسات التشغيلية للصندوق نحو دعم جميع المؤسسات والجهات الفاعلة المعنية – بما في ذلك فقراء الريف نساء ورجالا ومنظماتهم – لتحقيق الأثر على نطاق واسع. ويتطلب ذلك تحولا في العقلية السائدة من التركيز على المشروعات إلى إحداث تغيير في البيئة المؤسسية والسياساتية والاقتصادية التي يوجد ضمنها الفقر الريفي ويترعرع. مما يعني وجوب عدم اقتصار هدف تدخلات الصندوق على تمكين السكان الريفيين من العمل على إيجاد مخرج لهم من الفقر ضمن الوقت والمجال المحدودين المتاحين لمشروع ما، وإنما استخدام النتائج الإيجابية المتولدة لإلهام الآخرين، واستقطاب السياسات والمعرفة ورأس المال الاجتماعي والسياساتي والموارد المالية من جهات فاعلة متنوعة (من القطاعين العام والخاص والمجتمعات المحلية نفسها) لإيصال هذه النتائج على نطاق أوسع بأسلوب مستدام (انظر الإطار 1).

الإطار 1: ما الذي نعنيه بتوسيع نطاق النتائج؟

التعريف الذي تبناه الصندوق لتوسيع النطاق هو: توسيع ومواءمة ودعم المعرفة والبرامج والسياسات الناجحة بحيث يمكن لها أن تستقطب الموارد والشركاء لإيصال نتائج أكبر وأكثر استدامة لعدد أكبر من فقراء الريف.

ويعني توسيع نطاق النتائج عدم النظر إلى تدخلات الصندوق كوسيلة لتوسيع مشروعات صغيرة بحيث تغدو مشروعات أكبر، وإنما تركيز تدخلات الصندوق على كيفية استقطاب المبادرات المحلية الناجحة للتغييرات السياساتية، والموارد الإضافية، والتعلم بصورة مستدامة لأغراض تعظيم النتائج.

ثانيا– الخلفية

4- منذ عام 2009 والصندوق يطور نهجا مؤسسيا لتوسيع النطاق. ففي المقام الأول، أجري استعراض مؤسسي لتوسيع النطاق طورت فيه مؤسسة بروكينغز إطارا مفاهيميا، وأجرت تحليلا مكتبيا لنهج الصندوق في الابتكار وتوسيع النطاق.[1] وقد وثق هذا الاستعراض أيضا حالات ناجحة من توسيع النطاق في عدد من البلدان، بما في ذلك إثيوبيا وغانا (انظر الإطار 2)، وبيرو والفلبين وفييت نام، وفي تعميم مواضيع شاملة في سياسات وعمليات الصندوق. وعلى سبيل المثال، غدا نهج الصندوق في تعميم قضايا الشعوب الأصلية من خلال سياسة الصندوق بشأن الانخراط مع الشعوب الأصلية، ومنتدى الشعوب الأصلية، ومرفق مساعدة الشعوب الأصلية وحافظته) نموذجا تحتذيه منظمات الأمم المتحدة الأخرى، وتعترف بأهميته كل من منظومة الأمم المتحدة والشعوب الأصلية معا. وبصورة مشابهة تم الأخذ بعمل الصندوق الأولي الابتكاري على التنمية التي يوجهها المجتمع المحلي في الهند (انظر الإطار 3) وتوسيعه من قبل برامج حكومية وجهات مانحة أكبر.

الإطار 2: قطاع مالي أكثر شمولية في غانا

منذ عام 2010 والصندوق يدعم برنامجا وطنيا للتمويل الريفي والزراعي في غانا. وقد طرأت تغييرات هامة في السياق الذي يعمل فيه هذا البرنامج فيها على سبيل المثال: (1) زاد البنك المركزي من دوره الناظم لمؤسسات التمويل الريفي الصغري؛ (2) رحبت الحكومة بإعلان مايا للشمول المالي؛ (3) حقق المصرف الرئيسي للمصارف الريفية والمجتمعية الاستدامة؛ (4) تدعم الخطة الاستراتيجية الثانية للقطاع المالي في غانا، وبصورة قوية، وصول الأسر ذات الدخل المنخفض والمشروعات الصغرى إلى الخدمات؛ (5) تم تحديث برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الذي أعده الصندوق لغانا فيما يتعلق بالبعد السياساتي واستدامة المخرجات؛ (6) تم إضفاء الطابع الرسمي وبصورة متزايدة على علاقات سلاسل القيمة بما في ذلك ما يتعلق منها بالتمويل؛ (7) قدمت بعض الجهات المانحة الدعم للصندوق لصالح هذا البرنامج.

ولتطوير مسار الحوار السياساتي لأغراض توسيع النطاق بصورة أكبر، سيحتاج هذا البرنامج إلى الانخراط بصورة فعالة في إعداد الاستراتيجية الوطنية للشمول المالي، وعلى وجه الخصوص للتأكد من إدراج أفضل الممارسات في التمويل الصغري – بما في ذلك تثقيف المستهلكين وحمايتهم والتطبيق الابتكاري للتكنولوجيا لدعم وتنفيذ الانتشار الريفي – بصورة كافية بغية وضع حجر الأساس لتوسيع نطاق الأساليب المثبتة في المبادرات والبرامج والمشروعات المستقبلية.

ومن خلال انخراطه في استعراض مشترك للقطاع الزراعي عام 2013، وعملية الحوار لأغراض تنمية خطة الاستثمار في القطاع الزراعي على المدى المتوسط في غانا، نجح الصندوق في توفير المشورة ونشر مبادئ استقطاب الاستثمارات من القطاع الخاص والوصول إلى التمويل لأغراض سلاسل القيم الزراعية ولأغراض إعداد الميزانية التي ستمكن من توسيع نطاق النتائج الرئيسية لهذا البرنامج.

[1] Scaling up the fight against rural poverty – An institutional review of IFAD's approach, Global Economy and Development at Brookings (working paper 43), October 2010.

5- وتشير الاستنتاجات الرئيسية لدراسات إضافية قامت بها مؤسسة بروكينغز إلى أنه وعلى الرغم من نجاح الصندوق في توسيع النطاق في مناسبات عديدة، إلا أن جدول أعمال توسيع النطاق ما زال بحاجة للمزيد من الاهتمام المنتظم في عمل الصندوق التشغيلي، مما يتطلب إدخال تغييرات على نموذج عمل الصندوق.[2]

6- في عام 2013، أدرج مؤشر لتوسيع النطاق في إطار قياس النتائج للفترة 2013-2015. ويؤخذ توسيع النطاق حاليا وبصورة أكثر انتظاما في الحسبان في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وعمليات الاستعراضات المؤسسية (تعزيز الجودة وضمان الجودة). ووجد التقرير السنوي لضمان الجودة لعام 2013 أن 18 من أصل 27 مشروعا قد حدد بالفعل أنشطة لتوسيع النطاق بصورة صريحة، في حين صنف 76 بالمائة من هذه التصاميم على أنها مرضية إلى حد ما أو أكثر من ذلك، وكانت جميع هذه التصميمات نوعا من التوسع لتصميمات سابقة.

7- وتشير استعراضات برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والتصميمات التي تمت المباشرة بها بين عامي 2010 و2013 إلى أن التقدم المحرز في تعميم توسيع النطاق في عمليات الصندوق إيجابي على الرغم من أنه غير متوازن، وأن بعض القضايا تتطلب المزيد من الاهتمام في تنفيذ جدول أعمال توسيع النطاق، وهي:

- مازال رصد وتقييم أهداف توسيع النطاق لا يحظى بالاهتمام الكافي؛
- تكريس اهتمام أكبر لتوسيع أنماط الشركاء المعنيين، بحيث لا يقتصر هؤلاء الشركاء على الوكالات الحكومية أو الثنائية أو متعددة الجهات، وإنما يتضمن أيضا كيانات القطاع الخاص والمصارف، وحتى المجتمعات المحلية نفسها؛
- ما زال ينظر إلى توسيع النطاق على الغالب من منظور تبرير القيام بتدخل جديد في سياق جملة من المشروعات المتتالية، وعوضا عن ذلك لا بد من أن يحدد تصميم المشروع الديناميات المتنوعة والعناصر المختلفة التي ستستقطب أثرا مستمرا في المستقبل والتي من شأنها أن تحقق استدامة النتائج حتى في غياب الأموال من الجهات المانحة.
- ما زال الانتقال من نهج المشروع إلى نهج البرنامج القطري يمثل تحديا كبيرا، إذ غالبا ما يتم تصميم المشروعات على أنها جهود قائمة بحد ذاتها لها آفاق محددة مسبقا وروابط محدودة مع الجهود الإنمائية الأخرى في البلاد، وبالتالي فهي لا تنمّ إلا عن طموحات متواضعة لجهة التغييرات السياساتية والمؤسسية.
- يمكن لتصميم وتنفيذ مبادرات المنح أن تكون أكثر فعالية لا في اختبار الابتكارات فحسب، وإنما أيضا في خلق الفضاءات اللازمة لنمو التدخلات الأكبر (التعلم، الفضاءات المؤسسية والسياسية).
- يجب أن يستفيد الصندوق من منتجات المعرفة التي توفر توجيها محددا بشأن ما الذي نجح في الماضي، وكيف يمكن توسيع نطاق التدخلات مواضيعيا وعلى المستوى القطري.

[2] Scaling up programs for the rural poor (phase 2), Global Economy and Development at Brookings, January 2013.

الإطار 3: توسيع النطاق الذي توجهه المجتمعات المحلية في شمال شرق الهند

يعتبر الإقليم الشمالي الشرقي من الهند إقليما نائيا متخلفا تحده اليابسة من جميع الجوانب. ويفتقر معظم هذا الإقليم إلى الوصول إلى الخدمات الرئيسية. أما التغطية المتوفرة من المصارف ومنظمات التمويل الصغري فهي رديئة، والعديد من المناطق في هذا الإقليم ناءٍ للغاية بحيث يصعب وصول القطاع الخاص إليه. أما المؤسسات المحلية التقليدية فهي ضعيفة ولا تتمتع إلا بسيطرة محدودة على الموارد المحلية.

عام 2000، وبشراكة مع حكومة الهند، مول الصندوق مشروع إدارة موارد المجتمعات المحلية في الإقليم الشمالي الشرقي بالمناطق المرتفعة – وهو أول مشروع كبير يحظى بمساعدة خارجية. وقد حاول هذا المشروع عرض كيفية القيام بتنمية شمولية ومستدامة، مركزا على فعالية النهج التي تقودها المجتمعات المحلية في الترويج لتخطيط وإدارة الأنشطة الإنمائية التي تقودها وتملكها المجتمعات المحلية.

يوفر المشروع بناء القدرات لمجموعات إدارة الموارد الطبيعية في القرى المستهدفة ولمجموعات العون الذاتي وموفري الخدمات من المنظمات غير الحكومية. وقد مكن المشروع المجتمعات المحلية من إنشاء الروابط مع المصارف، والوصول إلى التمويل من برامج حكومية أخرى متداخلة، والاستفادة من تنمية الأعمال وروابط السوق. وقد نجم عن النهج، الذي يستند إلى تجمعات القرى عند اختيارها، تحقيق اقتصاد الحجم الكبير في تسويق المنتجات. كما تم الترويج لتقنيات الشعوب الأصلية وأدخلت تكنولوجيات الإنتاج الزراعي المحسنة.

وفي أعقاب المرحلة الأولية الناجحة من هذا البرنامج (2000–2008)، تم الشروع بالمرحلة الثانية منه عام 2010 بتمويل جديد وإضافي من الصندوق وحكومة الهند بما مجموعه 32.3 مليون دولار أمريكي للوصول إلى 460 قرية جديدة تسكنها 826 20 أسرة إضافية.

وسنحت فرصة لتوسع جغرافي أكبر عام 2011 بدعم من البنك الدولي، من خلال مشروع سبل العيش الريفية في الشمال الشرقي. ويهدف هذا المشروع، وقيمته 120 مليون دولار أمريكي، إلى توسيع التدخلات الناجحة لمشروع إدارة موارد المجتمعات المحلية في الإقليم الشمالي الشرقي بالمناطق المرتفعة لأربع ولايات جديدة في شمال شرقي الهند (مزورام، وناجالاند، وسيكيم، وتريبورا) لفائدة 000 300 أسرة إضافية في 642 1 قرية.

وفي يناير/كانون الثاني عام 2014، تم إطلاق المرحلة الثالثة من مشروع إدارة موارد المجتمعات المحلية في الإقليم الشمالي الشرقي بالمناطق المرتفعة كمشروع مدته ست سنوات تموله حصرا حكومة الهند لتوسيع أنشطة هذا المشروع إلى ولايتين جديدتين (وهما أرونشال براديش ومانيبور) لفائدة أكثر من 850 58 أسرة في 177 1 قرية باستثمار بلغت قيمته 90 مليون دولار أمريكي.

أما البعد الحاسم في عملية توسيع النطاق فيتجلى في دور المؤسسات المجتمعية. إذ غدت المجموعة المجتمعية والمجموعات المتحدة في إطار هذا المشروع قادرة في الوقت الحالي على الوصول إلى القروض المصرفية، واستثمارات القطاع الخاص، والأسواق والخدمات من برامج حكومية أخرى، مما أدى بدوره إلى توسيع نطاق تقوده المجتمعات المحلية على المستوى المحلي من خلال الترويج لقدرة مجتمعات المستفيدين المختلفة على تعبئة الاستثمارات من القطاع الخاص.

ويعتبر مسار توسيع النطاق في هذا المشروع من أفضل الأمثلة العملية على التوسيع الجغرافي والتشغيلي لنظام إيصال خدمات ابتكارية مصممة لتلائم المجتمعات المحلية لأغراض التنمية المجتمعية مدعوما بفضاء كاف مالي ونقدي ورصد وتقييم فعاليته.

ثالثا– نهج الصندوق في توسيع نطاق النتائج

8- يتمثل النهج المبدئي الذي سيتبعه الصندوق لتفعيل جدول أعمال توسيع النطاق في الاستمرار في استخدام الإطار المفاهيمي الذي طورته مؤسسة بروكينغز، ويرفده إطار الإدارة الذي أعدته شركة Management Systems International[3]، في الوقت الذي سيعمم فيه مفاهيم توسيع النطاق في نموذج عمله بأسلوب يمكّن الفرق القطرية من استخدامه المباشر. ويوفر إطار الإدارة الذي أعدته شركة Management Systems International التوجيه عند تصميم/تنفيذ استراتيجيات توسيع النطاق وسبله، مع إيلاء الانتباه لمهام محددة (الإطار 4). وأما التطور الرئيسي الذي يشهده نموذج عمل الصندوق فيتمثل في تبني نهج بشقين، ينظر الشق الأول منه في الدروس المستفادة من التدخلات السابقة ويجيب على السؤال المطروح: ما الذي نجح؟ وما الذي يتوجب توسيع نطاقه؟ وأما الشق الثاني فيحدد المسارات والمحركات التي من شأنها أن تسمح للنتائج بالتوسع في المستقبل من خلال الخدمات المالية والسياساتية والمعرفية التي يوفرها الصندوق. والحاسم بالنسبة لهذا النهج هو النظر إلى توسيع النطاق من منظور زبائن الصندوق وبما يتعدى حدود مشروعاته.

الإطار 4: إطار الإدارة لأغراض توسيع النطاق الذي أعدته

الخطوة الأولى: طوّر خطة لتوسيع النطاق

- المهمة الأولى: إخلق رؤية
- المهمة الثانية: قدّر قابلية توسيع النطاق
- المهمة الثالثة: املأ الفجوات المعلوماتية
- المهمة الرابعة: قم بإعداد خطة لتوسيع النطاق

الخطوة الثانية: أوجد الشروط المسبقة لتوسيع النطاق

- المهمة الخامسة: قم بشرعنة التغيير
- المهمة السادسة: قم ببناء دائرة مؤيدة لك
- المهمة السابعة: قم بإعادة المواءمة وتعبئة الموارد الضرورية

الخطوة الثالثة: نفّذ عملية توسيع النطاق

- المهمة الثامنة: عدّل الهياكل التنظيمية
- المهمة التاسعة: نسّق الإجراءات
- المهمة العاشرة: قم بتتبع الأداء والإبقاء على الزخم

[3] Policies, Practices and Perspectives for Taking Innovations to Scale. L. Cooley and J.F. Linn. May 2014 (Draft)

9- وفي ظل جدول الأعمال المؤسسي الشامل هذا، ستتم الإجابة على بعض الأسئلة الرئيسية، وهي:

- كيف يمكن للفرق القطرية أن تصمم البرامج والمشروعات بهدف توسيع النطاق؟
- كيف يمكن للفرق القطرية أن تشرف على التنفيذ وتدعمه لأغراض توسيع النطاق؟
- كيف يمكن للصندوق أن يبني الشراكات، ويجري حوار السياسات ويدير المعرفة لأغراض توسيع النطاق؟

10- وسيثبت هذا النهج أن بإمكان الصندوق تحقيق توسيع النطاق في حال استخدم أدوات تدخله الرئيسية الثلاث بصورة فعالة، ونعني بها: تمويل المشروعات والانخراط السياساتي وإدارة المعرفة. وسيتطلب ذلك نهجا أكثر برمجية لتوسيع النطاق، ونقلة من توسيع نطاق مشروعات الصندوق إلى توسيع نطاق النتائج الإنمائية بالمفهوم العريض على المستوى القطري.

11- ويتطلع هذا المنظور الجديد إلى ما يتعدى لما يمكن لمشروع تقليدي أن يحققه وينظر إلى المشروعات كأداة للابتكار والتعلم واستقطاب التغييرات المنتظمة. وسيتحرى منذ البداية وخلال دورة المشروع بأسرها مسارات توسيع النطاق المحتملة التي من شأنها أن تضمن ألا يكون المشروع الناجح مجرد حدث يحصل مرة واحدة، وإنما لبنة بناء (قد لا تكون بالضرورة اللبنة الأولى) نحو تحقيق أثر مستدام أوسع على الفقر (انظر الإطار 5). وقد تكون بعض التدخلات ناجحة في إثبات النتائج ولكنها قد تكون غير مستدامة في حال عدم القدرة على قرن أموال الجهات المانحة بالفضاء المالي أو النقدي المطلوب للإبقاء على الأنشطة بعد انتهاء المشروع.

الإطار 5: الإستدامة وتوسيع النطاق

يعتبر مبدأ توسيع النطاق والاستدامة مرتبطان بصورة وثيقة ويغذي أحدهما الآخر. وهنالك حاجة لتقدير واضح للفضاءات الرئيسية والجهات الفاعلة المؤسسية التي ستمنح مبادرة محلية ما الاستمرارية في غياب التمويل من الجهات المانحة.

وسيتمحور نهج الصندوق في توسيع النطاق على الفكرة القائلة باستخدام البرامج القطرية لقدرتها على الاستقطاب لضمان استمرار الأثر بما يتعدى عمر المشروع، وللسعي لضمان وجود الأطر السياساتية والموارد المالية/النقدية الضرورية للأخذ بالنتائج إلى نطاق أوسع بأسلوب مستدام.

12- خلال المرحلة الأولية سيكون من الهام توفير الدلائل على نجاح فكرة أو نموذج ما وعلى استدامته المالية، في حين ستطور المراحل اللاحقة من توسيع النطاق عمليات الإيصال، وستخلق الظروف المؤسسية والتعلمية والسياساتية لتعزيز أنماط المشروعات التي تتسم بمنهجيات محددة لتوسيع النطاق. وبصورة

موازية، هنالك حاجة لطرائق توسيع النطاق المفصلة لتلائم ظروفا معينة اعتمادا على الظروف القطرية المخصوصة (مثلا بالنسبة للبلدان الهشة، أو الخارجة من النزاعات أو متوسطة الدخل).

13- وسيتم السعي لتعميم نهج توسيع النطاق في عمليات الصندوق من خلال تجهيز عدد من الأدوات التي ستستكمل خلال عام 2015:

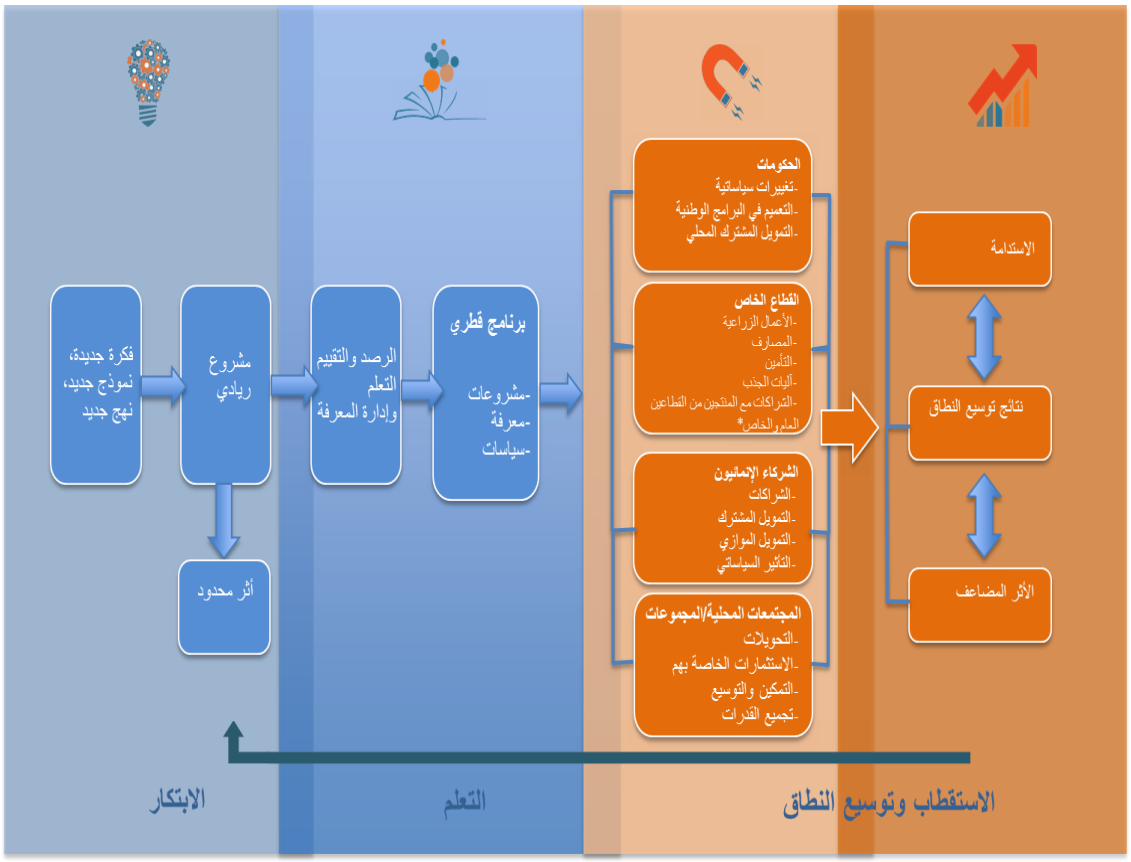
- مذكرات توجيهية عن كيفية توسيع نطاق النتائج من خلال مجالات الأولوية المواضيعية التي يعمل فيها الصندوق – أي التمويل الريفي، سلاسل القيم، الري، حيازة الأراضي، الثروة الحيوانية، إلخ – مع تسليط الضوء على الخصائص والسمات المشتركة.
- إيضاح ثلاث حالات مخصوصة لمواضيع مشتركة، مثل التمايز بين الجنسين وتغير المناخ والتغذية، حيث يمكن تأصيل توسيع النطاق في الجهود الحالية للصندوق لتعميم مثل هذه النهج في حافظته.
- مذكرات قطرية عن نهج توسيع النطاق التي تمت أقلمتها لتتواءم مع سياقات مختلفة مثل البلدان متوسطة الدخل، البلدان منخفضة الدخل والدول الهشة.
- إطار تشغيلي جديد يحدد عمليات الأعمال والإجراءات والصيغ والمؤشرات والأدوات المالية التي يتوجب على الصندوق إيجادها للمضي بجدول أعمال توسيع النطاق قدما في عملياته وانخراطه السياساتي.

رابعا– التحديات والفرص

14- يعتبر توسيع نطاق النتائج جزءا من عملية أوسع للابتكار والتعلم والاستقطاب وتوسيع النطاق (الشكل 1). ويتم نمطيا اختبار فكرة جديدة من خلال مشروع ريادي يتطلب تقييما كاملا. ومن خلال التعلم من هذه التجربة يتم توليد المعرفة ونشرها. وتوفر هذه المعرفة الأساس لنموذج توسيع نطاق المواءمة والتوسع والتكرار باستخدام أدوات الصندوق التشغيلية (المشروعات، والسياسات، والمعرفة). وأما المسوغ لهذه العملية فهو أن النتائج المثبتة سوف تستقطب الموارد الإضافية من الحكومات، والقطاع الخاص، والشركاء الإنمائيين والمجتمعات الريفية نفسها، أو ستؤدي إلى تحالفات أكبر وشراكات أوسع يمكن أن تحقق تغييرات سياساتية وآثار مستدامة مضاعفة. وعندئذ يتم استخدام الخبرة المنبثقة عن توسيع النطاق لتغذية الأفكار الجديدة والتعلم.

الشكل 1

مراحل توسيع النطاق



15- نمطيا، كان مفهوم توسيع النطاق يرتبط بالقدرة على توسيع المشروعات التي تمولها المساعدة الإنمائية الرسمية بهدف الوصول إلى عدد أكبر من المستفيدين. ويواجه النهج معوقات كثيرة لأن الجهات المانحة غالبا ما تخصص مقادير محددة (وفي بعض الأحيان متناقصة) من المساعدات الإنمائية الرسمية لبلد معين. وبالتالي، وفي حال تم تعريف وقياس استراتيجية توسيع النطاق بما يمكن لجهة مانحة معينة تفعله بأموالها فحسب، فإنه يمكن لها أن تحسن من كفاءة المشروعات، ولكنها تبقى مقيدة بمظروف الموارد المحدد لبلد معين لجهة توسيع نطاق النتائج.

16- وبما يتعدى فعاليته الخاصة بالنسبة لعملية توسيع النطاق، يتوجب على الصندوق أن ينظر في كيفية بناء قدرات أصحاب المصلحة المحليين لاستقطاب موارد إضافية بصورة مستقلة استنادا إلى النتائج الناجحة للمبادرات التي يدعمها. وغالبا ما يتم تقرير دور الصندوق في توسيع النطاق من خلال قدرته على الترويج للمبادرات الإنمائية والابتكارات الواعدة، وتحديد المؤسسات الصحيحة لمجموعاته المستهدفة، وتعزيز قدرتها ومساعدتها على التوسع عوضا عن القيام بهذه المهام بنفسه.

17- وأما التحدي الماثل أمام تفعيل توسيع النطاق فهو تغيير العقلية السائدة في تصميم وتنفيذ مشاريع الصندوق، فالصندوق بحاجة لأن ينظر إلى ما يتعدى ما يمكن أن تفعله أمواله الخاصة إلى ما يمكن أن تستقطبه هذه الأموال. وقد يكون لهذا النهج تبعات هامة على عملية تصميم المشروعات، وبخاصة على تدابير رصد وإدارة النتائج.

18- ويتوجب ألا يتم الشروع بإطلاق نموذج معرّف لمسارات توسيع النطاق إلا في حال جمع وقياس دلائل على الأثر والاستدامة. علاوة على ذلك، فمن المفيد أيضا تحديد ما هي المكونات التي يتوقع أن يكون تكرارها سهلا، وما هي المكونات التي من المحتمل أن تكون خاصة بموقع معين. وفي حال تم افتراض أن الأنشطة ونتائجها خاصة بموقع معين، فإنها ستتطلب المزيد من الاختبارات قبل اعتبارها صالحة لتوسيع النطاق. وما من حاجة لتوسيع نطاق جميع المبادرات التي يدعمها الصندوق: إذ تتطلب كل حالة على حدة قرارا مستنيرا فيما لو كان توسيع النطاق أو عدم توسيع النطاق ملائما لها.

الإطار 6– مصطلحات توسيع النطاق

المسارات: وهي تسلسل الخطوات التي من الضروري اتخاذها، باستخدام الأدوات الثلاث الرئيسية، للمساعدة التي يقدمها الصندوق (المشروعات، حوار السياسات والمعرفة) لضمان الأخذ بأي تدخل ناجح عبر مراحل متتابعة إلى النطاق الذي يتقرر في نهاية المطاف أنه النظام الملائم والمستدام لهذا التدخل.

المحركات: وهي القوى التي تدفع بعملية توسيع النطاق قدما. وتتضمن القادة المحليين أو الأبطال المحليين، والمحفزات الخارجية، والأسواق وطلب المجتمع المحلي والحوافز.

الفضاءات: أي الفرص التي يمكن خلقها أو المعوقات الممكنة التي لا بد من إزالتها للسماح للتدخلات بالنمو.

ويتفاوت نطاق المحركات والفضاءات التي يتوجب النظر فيها في كل حالة على حدة. وبالفعل لا بدّ من تحديد العوامل الجوهرية القابلة للتطبيق في كل حالة مخصوصة والتركيز عليها للوصول إلى توسيع نطاق فعال.

خامسا– مسارات توسيع النطاق

19- في ظلّ جميع نماذج التنمية الريفية، لن يحدث توسيع النطاق بصورة تلقائية. وإنما لا بد من وجود مسارات واضحة ومخططة بعناية ومعرّفة بأهداف متوسطة الأمد لقياس فيما لو كانت مسارات توسيع النطاق تتحرك في الاتجاه الصحيح. وتشير خبرة الصندوق إلى أن مسارات توسيع النطاق عملية طويلة ومتدرجة ومتعددة أصحاب المصالح. وأما أدوار الصندوق فيها فتتمثل من جهة بتحديد وتعزيز وتشذيب النماذج المناصرة للفقراء وبناء قدرات المجتمعات الريفية نفسها لاستقطاب التأييد لذاتها. ومن جهة أخرى بإعطاء الحكومات الشريكة الدروس المستفادة حول الخبرة التشغيلية ومساعدتها على توسيع نطاق النهج والأنشطة الناجحة من خلال السياسات والبرامج والممارسات الوطنية.

20- وبالنسبة للصندوق، يتطلب مسار توسيع نطاق النتائج يتطلب الدمج بين أدواته الرئيسية الثلاث – أي الانخراط السياساتي والمشروعات والمعرفة – كنقاط دخول لاستقطاب الموارد من الشركاء الآخرين (الحكومات الوطنية، والقطاع الخاص، والمصارف والجهات المانحة الأخرى) أو لإحداث تغييرات سياساتية.

المشروعات

21- ما يمكن تعبئته من الآخرين أعظم مما يمكن للصندوق أن يوفره وحده. وعوضا عن النظر إلى مشروعات الصندوق بمفهوم ما يمكن أن تحققه بذاتها أو من خلال مراحل متعاقبة، يجب النظر إلى هذه المشروعات

كأداة لتحفيز موارد، وشراكات، وتغييرات سياساتية إضافية، بحيث تشكل نتائج المشروع حافزا للمزيد من الاستثمارات من القطاع الخاص (الأعمال الزراعية، والمصارف، والتأمين، والتحويلات) أو من خلال التمويل المشترك (جهات مانحة و/أو تمويل محلي). وستتحرى مشروعات الصندوق أيضا توسيع النطاق من منظور المستفيدين أنفسهم للتأكد مما هو ضروري لتعبئة الموارد والقدرات الإضافية لمبادرة مستدامة ودائمة – بدون موارد الصندوق وبما يتعدى مدة المشروع. وسيتم تقدير القابلية على توسيع النطاق من خلال عملية برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وخلال تصميم المشروعات وتنفيذها. ولا بد لتصميم المشروع من أن يولي اهتماما خاصا للاستدامة المالية والنقدية للتدخلات.

حوار السياسات

22- تتفاوت أهمية القضايا السياساتية بصورة كبيرة وفقا للتدخل والمجال المواضيعي. وتعتبر السياسات التمكينية حاسمة لتوسيع نطاق المشروعات وهي تتطلب تركيزا مخصوصا لأن السياسات غير المواتية قد تعيق إلى حدّ كبير أداء المشروع وتوسيع نطاقه. وتعتبر القضايا السياساتية المالية، والتشريعات الناظمة للقطاع المصرفي، والتدخلات في الأسواق والأسعار، على الغالب العقبات الرئيسية في وجه توسيع النطاق في قطاع التمويل الريفي وسلاسل القيمة. ويمكن أن توفر مشروعات الصندوق أساسا لتحديد الاختناقات السياساتية ولإثبات أثرها. وبصورة أوسع، يمكن لها أن تورد الدروس عن النهج الناجحة في الحد من الفقر الريفي، وأن تدعم الحوار مع صناع السياسة وغيرهم من أصحاب المصلحة دمج بين هذه النهج والسياسات في المؤسسات والاستراتيجيات الوطنية. ويمكن لهذا أيضا أن يعزز ويقوي من التركيز المناصر للفقراء في السياسات الحكومية المعنية بالتنمية الريفية وتنفيذها، وفي المؤسسات المسؤولة، وأن يبني قدرات أصحاب المصلحة الوطنيين للمشاركة في العمليات السياساتية وصياغة السياسات الوطنية.

المعرفة

23- في العديد من الحالات، قد تشكّل الأموال اعتبارا أقل أهمية عند إثبات أن ابتكار ما هو ابتكار ناجح، يمكن للحكومات أو الجهات المانحة الأخرى أن توسع نطاقه. ويعتبر جدول أعمال المعرفة هاما على وجه الخصوص في سياق الموارد العامة المتناقصة المخصصة للتنمية لأنه يمكن أن يستقطب التغيير من خلال الترويج للممارسات الفضلى والدروس المستفادة والتعاون بين بلدان الجنوب. ويمكن أن يؤدي نقل الأفكار الناجحة من بلد إلى آخر إلى أثر إنمائي كبير.[4] وسيسهم الصندوق في جدول أعمال توسيع النطاق من خلال دوره كوسيط معرفي (بما في ذلك من خلال برنامج المنح في الصندوق). ويعد السعي لتحقيق توسيع النطاق من خلال جدول أعمال إدارة المعرفة هاما على وجه الخصوص في البلدان متوسطة الدخل، حيث لا تشكل أموال الجهات المانحة في العديد من الحالات المعوق الرئيسي لاستراتيجية توسيع النطاق. وفي هذه الحالات، قد يشكل الابتكار والمعرفة والتعلم أفضل السبل لتعميم تدخلات الصندوق في البرامج الوطنية. كذلك تحظى المعرفة بالسياق القطري بنفس القدر من الأهمية، حيث أن توسيع النطاق المستند إلى نقل أفضل الممارسات والحوكمة الرشيدة قد لا يحقق النجاح على الدوام، وبخاصة إذا تضمن نقلا لنماذج مؤسسية أجنبية إلى بيئات هشة أو متدنية القدرات.

[4] هنالك مثالان من أفغانستان عن توسيع النطاق المستند إلى المعرفة من مكان آخر وهما برنامج التضامن الوطني لأغراض التنمية الريفية المستند إلى نهج مشابه في إندونيسيا، وبرنامج وطني لخدمات الصحة الحيوانية الرئيسية الذي واءم مشروعا كانت قد تمت تجربته في كمبوديا.

سادسا– محركات توسيع النطاق

24- سوف تحدد مشروعات الصندوق وتدعم المجالات المؤسسية والسياساتية الرئيسية التي هي بحاجة إلى التطوير للوصول إلى نطاق أوسع، وإلى "أصحاب النفوذ والتأثير" الذين يمكن لهم أن يساعدوا في عملية النمو. وستحتاج دوائر التغيير للدعم لتغدو محركات أكثر فعالية. ومن ذلك على سبيل المثال عند استقطاب التغيير في نظام تشريعي، أو الإبقاء على النظم التشاركية، أو السعي لإدخال اصلاحات على نظام التمويل الريفي، أو نشر ومواءمة التكنولوجيات الجديدة، أو ممارسة الضغط للحصول على التزام كاف بالمخصصات المالية، إلخ. ويمكن للمحركات نمطيا أن تأخذ شكل الطلب من الأسواق أو المجتمع المحلي، أو الحوافز والمسؤوليات، أو دوائر المنتجين والقطاع الخاص أو مؤسسات المجتمع المدني التي تمتلك رؤية للتغيير واهتماما به.

سابعا– الفضاءات

25- لا بد من خلق الفضاءات لمبادرة ما كي تنمو وتصل إلى النطاق المرغوب به بأسلوب مستدام. وأهم هذه الفضاءات هي التالية: المالية/النقدية؛ المؤسسية/التنظيمية؛ السياسية؛ الشراكات؛ والثقافية. واستنادا إلى نمط التدخل، سيدعم الصندوق خلق الفضاءات المطلوبة.

الفضاء المالي/النقدي

26- تعتمد بعض مسارات توسيع النطاق بقدر أكبر على استمرار التمويل (سواء العام أو الخاص أو كليهما). ومن الهام تقدير العناصر الضروري أخذها بعين الحسبان خلال تصميم المشروع لضمان كون نموذج توسيع النطاق مستدام ماليا. وإذا كانت تغذية الاستدامة تأتي على الغالب من المصادر العامة، فإن النموذج بحاجة لتحري مجال تعميم نظام المشروع في البرامج الإنمائية للحكومة ذاتها (وخاصة بالنسبة للبلدان المتوسطة الدخل) أو ضمان نهج أكثر تنسيقا وكفاءة من قبل جهات مانحة متعددة. أما إذا كانت المصادر الخاصة هي من يقود الاستدامة، فسيحتاج النموذج لتحري العناصر الضرورية لضمان وجود القدر الكافي من الحوافز لاجتذاب استثمارات القطاع الخاص. وإذا كانت قيادة الاستدامة من قبل منظمات المنتجين والمنظمات العامة/الخاصة، فهنالك حاجة للنظر في الفرص المتاحة لشراكات المنتجين من القطاعين العام والخاص كمحرك لتوسيع النطاق. ويتمثل جزء من أهمية خلق الفضاء المالي/النقدي في احتواء التكاليف أو تخفيضها، وزيادة استرداد التكاليف الداخلية في البرامج، بحيث يتم التقليل من الحاجة إلى طلب الموارد المالية الخارجية.

الفضاء المؤسسي/التنظيمي

27- يتمثل التحدي الأولي الرئيسي في تحديد المؤسسات التي تمتلك إمكانيات بذل جهود توسيع النطاق والإبقاء عليها، والتي تتسم بالتجانس الاجتماعي والاندماج الكامل في السياق الوطني، وبالتالي تمتلك القدرة على العمل على نطاق واسع. وقد تم تطوير أدوات تحليل مؤسسية في الصندوق للمساعدة على فهم دور المؤسسات المختلفة على المستوى الوطني والإقليمي والمحلي، ودور وحدات تنفيذ المشروعات وقدرتها على الإبقاء على الجهود بما يتجاوز عمر المشروعات. وبالنسبة لمؤسسة مثل الصندوق تركز على العمل مع

المؤسسات القاعدية، فإنه من الهام تحري المدى الذي تتمكن فيه المؤسسات المحلية (ونعني بها مؤسسات الفقراء، لا المؤسسات التي تعمل لصالح الفقراء فقط) أن تغدو محركات رئيسية لتوسيع النطاق.

28- وإذا ما تم تعظيم إمكانيات هذه المؤسسات بدعم من الصندوق، فإنها ستتمكن من لعب دور رئيسي في وضع جدول الأعمال، وتعبئة الموارد، واجتذاب القطاع الخاص، وممارسة الصلاحيات، والوصول إلى توافق في الآراء بشأن التغيير، وتوسيع النطاق والتأثير على الإصلاحات السياساتية. كما أن بإمكانها أيضا أن تغدو مؤسسات قادرة على توفير الخدمات على نطاق واسع.

الفضاء السياسي

29- من المحتمل أن يكون لتمكين فقراء الريف ومؤسساتهم من الحد من الفقر وتحسين أمنهم الغذائي تبعات سياسية في العديد من البلدان، إذا ما أخذنا بعين الاعتبار التغييرات الذي ينطوي عليها مثل هذا التمكين على علاقات السلطة وتوزيع الثروة والدخل. وسيحتاج الصندوق للوصول إلى أصحاب المصلحة الهامين، سواء أولئك الذين يحبذون التدخل، أو أولئك الذين يقفون ضده، لضمان الدعم السياسي للتدخل الذي سيتم توسيع نطاقه.

30- وبصورة مشابهة، ربما كانت هنالك حاجة لخلق الزخم للتغيير على المستوى السياسي من خلال مساعدة الدوائر التقليدية للصندوق للمشاركة في حوار السياسات وعمليات المشاورات. كذلك يمكن بناء الزخم من خلال الحصول على الشرعية الكافية للتغييرات السياسية بواسطة الشراكات والشبكات والتحالفات العالمية.

فضاء الشراكات

31- هنالك حاجة لتهيئة فضاء الشراكات في جميع المجالات المواضيعية تقريبا، إذ تشكل الحكومات، والمؤسسات الوطنية، والجهات المانحة أو المؤسسات، ومراكز التميز والأكاديميين، ومراكز البحوث والتطوير جميعها شركاء الصندوق التقليديين. ولا يتم السعي لإرساء الشراكات في المقام الأول لأغراض تعبئة الموارد فحسب، وإنما للوصول إلى المعرفة ولاستقطاب القدرات المؤسسية والتأثير والانتشار. وفي هذا الصدد، لا بد من النظر إلى إرساء الشراكات مع القطاع الخاص، والأعمال الزراعية، ومؤسسات التمويل الصغري والمصارف، ومخططات التأمين (الصغري)، وقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمروجين للابتكار والتكنولوجيا (مثل الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، ونظم البحوث الزراعية الوطنية، والأكاديميين، وشبكات المعرفة) على أنها الطريق لزيادة الفرص المتاحة لتوسيع النطاق في القطاع الزراعي. وأخيرا، لا بد من تسليط الضوء على وسائل الإعلام كشريك في توسيع النطاق لأنها أسلوب يتسم بدرجة عالية من فعالية التكاليف للوصول إلى جمهور العامة، وبناء الدوائر المساندة لأغراض التغيير.

الفضاء الثقافي

32- لا بد من تحديد العقبات الثقافية المحتملة أو آليات الدعم الضرورية، ومواءمة البرامج بصورة مناسبة للسماح بتوسيع النطاق في بيئة مختلفة ثقافيا. وفي بعض الحالات، وعند التعامل مع بعض المجموعات المعينة مثل الشعوب الأصلية، والنساء أو الأقليات الإثنية، من الضروري بمكان فهم البيئة الثقافية والسياق الثقافي الذي تعمل ضمنه تدخلات الصندوق للتغلب على العوامل الدقيقة التي ربما تعيق أو تعزز من عمليات التنمية. ويمكن للحواجز الثقافية أن تخلق معوقات أساسية في وجه توسيع نطاق النتائج، إذا لم يتم تحديدها بصورة ملائمة في سياق تصميم المشروعات أو حوار السياسات.

ثامنا– الرصد والتقييم

33- يختلف رصد مسار توسيع النطاق عن رصد مشروع تقليدي من مشاريع الصندوق. إذ يحتاج نظام رصد توسيع النطاق لرصد الأهداف متوسطة الأمد للمسار عوضا عن المخرجات/النواتج المحددة للمشروعات. إلا أن الرصد يجب ألا يقتصر على التركيز على الناتج فقط، إنما يتوجب عليه أيضا التركيز على إذا ما كانت الفضاءات الرئيسية (المؤسسية، السياساتية، النقدية، إلخ) الضرورية قد أحدثت أم لا، الأمر الذي يسمح لمسار توسيع النطاق بالمضي قدما. ومن الممكن، من ناحية المبدأ، جعل رصد مشروعات الصندوق جزءا لا يتجزأ من رصد المسار. ويعد الرصد والتقييم الفعال مكونا حاسما لمسار فعال لتوسيع النطاق. وكجزء من جهوده في تجديد نظامه لرصد المشروعات، سيكفل الصندوق استخدام المؤشرات الصحيحة عند تقدير أداء المشروعات.

تاسعا– قياس النجاح

34- خلال فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق، شددت مؤشرات إطار قياس النتائج من تركيزها على أهداف توسيع النطاق في المشروعات من خلال تتبع الجودة عند الدخول. وهنالك جملة من المؤشرات التي يتم تتبعها بصورة منتظمة والإبلاغ عنها بصورة مفصلة في النظام المؤسسي لإدارة النتائج، بما في ذلك: (1) فيما لو كان التدخل الجديد بمثابة توسيع نطاق أو تطوير إضافي لتدخلات سابقة؛ (2) مدى تحديد تصميم المشروع للنماذج/التدخلات التي سيتم توسيع نطاقها؛ (3) مدى توفير تصميم المشروع للبراهين التي تثبت أن النماذج/التدخلات المختبرة فعالة وكفؤة؛ (4) مدى تحديد تصميم المشروع لأبعاد توسيع النطاق التي سيتم تحقيقها؛ (5) مدى توضيح تصميم المشروع لكيفية إنجاز الأنشطة على نطاق أوسع، من خلال تحديد المتطلبات المؤسسية والسياساتية والنقدية والمالية (فضاءات توسيع النطاق) التي لا بد من تطويرها بهدف العمل على نطاق أوسع.

35- إلا أن الزخم كان أقل عند تقدير توسيع النطاق خلال التنفيذ وعند الإنجاز، ولم يعط أي تصنيف لهذا الأمر في النظام المؤسسي لإدارة النتائج. ويرد تقدير كل من الابتكار وتوسيع النطاق في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق الذي ينظر في المدى التي أدخلت فيه تدخلات الصندوق نهجا ابتكارية لأغراض الحد من الفقر الريفي، وهل تكررت هذه التدخلات أو توسع نطاقها (أو أن هنالك إمكانية لذلك) من قبل السلطات الحكومية، أو المنظمات المانحة، أو القطاع الخاص أو غيرها من الوكالات.

36- وسيؤكد الإطار التشغيلي الذي سيطور فيما لو كانت هنالك حاجة لإدخال تقدير أكثر عمقا لتوسيع النطاق في التقييمات والتقديرات الذاتية (تقارير وضع المشروعات وتقارير إنجاز المشروعات) وما هي متطلبات الإبلاغ المتعلقة بها.

عاشرا– المضي قدماً

37- سوف يستمر الصندوق في إضفاء الصبغة المؤسسية على نهج منتظم لتوسيع نطاق النتائج. وسوف يتحقق ذلك من خلال استخدام جملة من الأدوات ومذكرات التوجيه وأحداث التدريب، ومن خلال تطوير إطار تشغيلي يهدف إلى تحديد عمليات الأعمال، والأدوات المالية، والحوافز والإجراءات التي لا بد للصندوق من

أن ينشئها للمضي بجدول أعمال توسيع نطاق النتائج قدما، ومع ضمان امتلاكه للقدرة والموارد المطلوبة. وسيجري معظم هذا الجهد التحضيري في سياق عام 2015 لضمان إمكانية تنفيذ جدول أعمال توسيع النطاق خلال فترة التجديد العاشر للموارد. ويظهر الجدول أدناه خارطة طريق تأشيرية لكيفية تهيئة الصندوق للأرضية الملائمة لتعميم جدول أعمال لتوسيع النطاق في عمليات الصندوق ونموذج أعماله في عام 2015 وما بعده.

الإجراء	الوصف	الإطار الزمني
إعداد مذكرات توجيهية عن توسيع النطاق	سيتم إعداد مجموعة مكونة من حوالي عشر مذكرات مواضيعية* وعشرة مواجيز قطرية عن توسيع النطاق، توفر معلومات عملية لتوجيه موظفي الصندوق المشاركين في تصميم ورصد البرامج والمشروعات التي يمولها الصندوق والإشراف على كيفية توسيع نطاق التدخلات، حسب المجال المواضيعي على وجه الخصوص (*لأن مسارات توسيع النطاق هي خطوط عمل محددة*) وفي سياقات قطرية مختلفة.	أكتوبر/تشرين الأول 2014
أحداث التعلم	سيوفر الصندوق دورات تدريب مخصوصة للفرق القطرية أو سيدمج هذا التدريب في أحداث تدريبية أخرى (التصميم المباشر ، الإشراف ، إلخ)	في عملية التدريب بأسرها
إعداد إطار تشغيلي	عمليات الأعمال، الأدوات المالية، الحوافز، الإجراءات التي ستوجد للمضي بجدول أعمال توسيع نطاق النتائج قدما.	مارس/آذار 2015
إدخال تعديلات محتملة على العمليات/الإجراءات	بناء على الإطار التشغيلي، قد يحتاج الصندوق إلى تعديل العمليات/الإجراءات (أي المبادئ التوجيهية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، صيغة تقارير تصميم المشروعات، عمليتي ضمان الجودة وتعزيز الجودة، الإشراف، الرصد والتقييم إلخ).	2015
إعداد مواد التدريب والدورات التدريبية	بناء على الإطار التشغيلي والتحليل المتقاطع ودراسات الحالة، سيقوم مدربون مهنيون بإعداد مواد ومناهج دورات تدريبية لموظفي الصندوق وفرقه القطرية وفرق المشروعات والمستشارين.	2015
استعراض الرصد والتقييم	سوف يستعرض خبراء الرصد والتقييم في الصندوق ممارسات الرصد والتقييم ومبادئه التوجيهية ويطوروا نهجا تتطرق بصورة فعالة لبعد توسيع النطاق	2015
اقتناص المعرفة	بما أن شعب/دوائر الصندوق المختلفة هي من سيسعى لتجارب ومبادرات توسيع النطاق سيتم تطوير نهج لإدارة المعرفة تقتنص وتنشر مثل هذه الخبرات بأسلوب منتظم	مستمر
تنفيد الإطار التشغيلي	تصميم وتنفيذ ورصد البرامج القطرية استنادا إلى الإطار التشغيلي الجديد لأغراض توسيع نطاق النتائج	عام 2015 وما بعده
استخدام المنح لدعم توسيع النطاق	ستتضمن سياسة تمويل المنح المعدلة في الصندوق اعتبارات توسيع النطاق كمعيار رئيسي من معايير الاختيار	عام 2015 وما بعده

* تتضمن مواضيع المذكرات المواضيعية: (1) الصمود في وجه تغير المناخ؛ (2) الشمول المالي؛ (3) التمايز بين الجنسين؛ (4) المياه لأغراض الغذاء؛ (5) حيازة الأراضي؛ (6) الثروة الحيوانية؛ (7) التغذية؛ (8) التحويلات؛ (9) مؤسسات أصحاب الحيازات الصغيرة؛ (10) تنمية سلاسل القيمة.