

Document: EB 2016/118/R.7/Add.1
Agenda: 4(d)
Date: 24 August 2016
Distribution: Public
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

استجابة إدارة الصندوق على التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق المقيّمة عام 2015

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي
الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

William Skinner

مدير مكتب شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2974
البريد الإلكتروني: gb_office@ifad.org

الأسئلة التقنية:

Périn Saint-Ange

نائب الرئيس المساعد
دائرة إدارة البرامج
رقم الهاتف: +39 06 5459 9960
البريد الإلكتروني: p.saintange@ifad.org

Lisandro Martin

مدير وحدة برمجة العمليات وفعاليتها
رقم الهاتف: +39 06 5459 2388
البريد الإلكتروني: lisandro.martin@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة الثامنة عشرة بعد المائة
روما، 21-22 سبتمبر/أيلول 2016

للاستعراض

استجابة إدارة الصندوق على التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق المقيّمة عام 2015

ألف - المقدمة

- 1- ترحب إدارة الصندوق بالتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق المقيّمة عام 2015 الذي أعدّه مكتب التقييم المستقل، وتهنئ المكتب على التقدم المحرز مع مرور الوقت للوصول إلى سهولة قراءة هذا التقرير بالإجمال.
- 2- تشكر إدارة الصندوق مكتب التقييم المستقل على إدخاله لتعليقات الإدارة المبكرة في النسخة النهائية للتقرير في الوقت الملائم، كما ترحب أيضا بالفرصة للاستجابة للتوصيات وللاقتراحات المستلمة.
- 3- تعترف إدارة الصندوق بأهمية التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق كأداة إبلاغ مستقلة فعالة تسهم في الترويج للمساءلة في الصندوق. وكما تم التعبير عنه في السنوات الماضية، تعتقد إدارة الصندوق بأنه، ومن خلال الاتصالات الأكثر استهدافا، يمكن لهذا التقرير أن يوفر لمحات ثاقبة للفرق القطرية للصندوق ونظرائهم القطريين، وبالتالي أن يسهم في تعزيز التعلم التشغيلي من العمليات.
- 4- وبهذا الصدد، تشجع إدارة الصندوق الانتقال إلى تعزيز أكبر لإمكانيات هذا التقرير كأداة للتعلم، بالإضافة إلى كونه أداة للمساءلة، من خلال تحديد وتحليل الممارسات الناجحة في الحواظ الإقليمية بأسرها، والتوصية بتوسيع النطاق كلما كان ذلك ملائما.

باء - توجهات الأداء

- 5- يسر إدارة الصندوق أن تشير إلى أن تحليل التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2016 يؤكد على التوجه الإيجابي في أداء المشروعات الملاحظ في السنوات الأخيرة، وتواؤم نتائجه مع تقرير عام 2016 عن الفعالية الإنمائية للصندوق.
- 6- وبالإجمال، يظهر التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2016 أن أداء المشروعات كان جيدا في فترة التجديد التاسع للموارد، مع تصنيف 80 في المائة من المشروعات المستكملة خلال الفترة 2012-2014 على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك في معظم معايير التقييم. وتعترف إدارة الصندوق بالتقدم المحرز مع مرور الوقت بما يتعلق بالحد من الفقر الريفي: إذ صنفت حوالي 92.3 في المائة من المشروعات على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك فيما يتعلق بالأثر على الفقر الريفي، مقارنة بحدود 87 في المائة للفترة 2011-2013، و80 في المائة للفترة 2007-2009. ويعكس هذا الأداء الجيد التحسينات الكبيرة في معظم مجالات الأثر مع إحراز أكبر أثر على الدخل الأسري والأصول الأسرية، ورأس المال البشري والاجتماعي والتمكين.
- 7- ويمكن أن نعزي جزءا من هذا التوجه الجيد الإجمالي في أداء المشروعات إلى تحسين أداء كل من الصندوق والحكومات كشركاء. ويظهر التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، أن أداء الصندوق مرض إلى حد ما أو أفضل من ذلك في 87 في المائة من المشروعات المستكملة في الفترة 2012-2014،

في حين أن أداء الحكومات كان مرض إلى حد ما أو أفضل من ذلك في 82.2 في المائة من الحالات. وتستمر الإدارة في السعي للإجراءات التي تمت المبادرة بها بغية الوصول إلى تعزيز أكبر لقدرات الحكومات كشركاء، مثل: التسريع في اختيار موظفي المشروعات، وتبسيط أدوات قياس النتائج لتعزيز إدارة النتائج والإبلاغ عنها، والتدريب على إدارة المشروعات والإدارة المالية.

8- وبغض النظر عن الصورة الإيجابية الإجمالية التي صورها التقرير، تشير إدارة الصندوق إلى مجالات الانتباه التي حددها التقرير، وهي: استهداف أشد الفقراء فقرا، وتعميم الزراعة المراعية لقضايا التغذية، ورصد الأنشطة غير الإقراضية. كذلك تشير إدارة الصندوق أيضا إلى أن هنالك بعض التحديات التي مازالت تؤثر وبصورة مستمرة على الفعالية الإجمالية لعمليات الصندوق، وبالتالي، فهي تتطلب المزيد من الاستجابات المتضافرة، وهي الفعالية التشغيلية وإدارة البيئة والموارد الطبيعية، واستدامة الفوائد.

9- وترغب إدارة الصندوق في الإشارة إلى الجهود الكبيرة الجارية بالفعل للتطرق للتحديات المحددة. إذ سيتم تأصيل توصيات واستنتاجات تقرير هذا العام كما هو ملائم، وذلك بغية جعل مثل هذه الجهود أكثر فعالية. وفي الوقت نفسه، سيتم التفكير في الصندوق لتحديد حلول أكثر تواءما مع الصندوق للتحديات القديمة والحديثة، بغية الوصول إلى الغاية النهائية، وهي تحقيق أداء أفضل.

جيم - المنهجية والعملية

10- **تجميع الاستنتاجات.** يستخدم التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لسلسلتين من البيانات لتحليل أداء المشروعات والتوجهات ذات الصلة: (1) بيانات جميع التقييمات، (2) التثبت من تقارير إنجاز المشروعات، وتقديرات أداء المشروعات وبيانات تقييم الأثر فقط. وتجمع السلسلتان التصنيفات من أنماط مختلفة للغاية من تقييمات المشروعات التي يقوم بها المكتب، والتي لا يمكن مقارنة بعضها ببعض بصورة سهلة، مما يجعل من تجميع البيانات منهجيا أمرا أقل متانة. ويروح تحسين دقة هذا التقرير ومتابعة نتائجه، تدعو الإدارة مكتب التقييم المستقل في الصندوق إلى ما يلي:

(1) **إعادة النظر في القيمة المضافة لسلسلة "بيانات جميع التقييمات" كمصدر للتوصيات القابلة**

للتطبيق. إذ أن سلسلة البيانات هذه تتضمن تصنيفات من العديد من أنماط تقييمات المشروعات التي يقوم بها المكتب منذ عام 2002، أي التثبت من تقارير إنجاز المشروعات، وتقديرات أداء المشروعات، وتقييمات الأثر، وتقييمات الإنجاز، والتقييمات المرحلية، وتقييمات المشروعات ضمن تقييمات البرامج القطرية، والتقييمات السابقة للأثر. ومع أن جميع هذه التقييمات هي تقييمات للمشروعات إلا أنها تتفاوت بصورة كبيرة فيما يتعلق بالمنهجيات والعمليات المتبعة والموارد المستثمرة فيها، وعمق استنتاجاتها. وبالتالي، فإن التصنيفات التي تتضمنها ليست بنفس القدر من المتانة ولا يمكن أن تكون قابلة للتجميع بصورة سهلة.

(2) **الفصل بين التثبت من تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات، وتقييمات الأثر**

في التقارير المستقبلية، وتوضيح كيف يمكن لكل منها أن تدعم الاستنتاجات التي خرج بها التقرير. وسيكون ذلك أكثر اتساقا مع تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2016، الذي يستخدم جملة متجانسة من البيانات مستندة إلى تصنيفات تقارير إنجاز المشروعات للإبلاغ المؤسسي عن أداء المشروعات.

11- **تيسير المأخذ.** أحاطت إدارة الصندوق علما بأن التقرير يستقي من عينة إجمالية من تقييمات 327 مشروعا أجراها المكتب منذ عام 2002، منها 40 تقييما لمشروع إفرادي أجري عام 2015. وبالإضافة إلى تقييمات المشروعات، فإن المكتب عادة ما يجري تقييما مؤسسيا واحدا وخمسة إلى ستة تقييمات للبرامج القطرية، و2-3 تقريراً تجميعياً، وتقييم واحد للأثر كل عام. وعلى مدى الأعوام، استفادت إدارة الصندوق من القيمة الكبيرة لمهمة التقييم المستقل في الصندوق من خلال تبني إصلاحات واسعة النطاق مما اقترحه المكتب. ولكن هنالك براهين متزايدة تم جمعها خلال استعراض الحافظة وغيرها من عمليات التقييم الذاتي الأخرى، إلى أن تأصيل الدروس من قبل موظفي العمليات يزداد صعوبة ويغدو محفوفاً بتحديات أكبر، إذ أن مواكبة عملية التقييم والاستجابة لنتائجها تتطلب استثمارات كبيرة تقوم بها فرق إدارة البرامج القطرية في سياق موارد وقدرات محدودة. وفي واقع الأمر، وكما أشير إليه في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2016، هنالك عدد كبير من التوصيات التي تتسم بطبيعة متكررة، مما يتطلب تغييرات هيكلية عميقة تستغرق وقتاً كبيراً للبلورة. وبالتالي، ترحب إدارة الصندوق بحوار هادف مع مكتب التقييم المستقل من خلال لجنة التقييم حول السبل العملية لضمان تعزيز مهمة المساءلة الهامة من خلال خلق المساحة الكافية للأخذ والتعلم من قبل موظفي العمليات.

دال - توصيات للإدارة

12- ترحب إدارة الصندوق بالتوصيات الواردة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2016. وترقد هذه التوصيات، وبصورة جيدة، التوصيات التي خرج بها مكتب التقييم المستقل في النسخ السابقة من هذا التقرير. وبغض النظر عن ذلك، تود الإدارة أن تسلط الضوء على أنه، وفي معظم الحالات، لا يبدو أن التوصيات تُدعم بصورة كاملة بالتحليل الأساسي، كما أنها لا توفر خطوات عملية للمضي قدماً. ويعتبر ذلك تحدياً يحق بمأخذ وتعلم موظفي العمليات منها.

13- ونظراً للمقولات المتعددة أو الإجراءات الفرعية الواردة في كل توصية، وهو شاغل عبّرت عنه إدارة الصندوق بصورة متكررة في تقييمات أخرى وفي نسخة العام الماضي من التقرير، تم تقسيم هذه التوصيات وتوفير استجابة مفصلة على كل إجراء فرعي منها في الجدول أدناه. وكما تم اقتراحه في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2016، تدعو إدارة الصندوق مكتب التقييم المستقل فيه إلى إعداد صيغة معيارية لتوصيات المكتب، بالتشاور مع إدارة الصندوق، لضمان الأخذ بالملامح والشفاف بها ومتابعتها.

الاستهداف

التوصية الأولى لمكتب التقييم المستقل	استجابة الإدارة
(أ) غالباً ما لا تكون أنشطة المشروعات مشدبة بما فيه الكفاية للإيفاء باحتياجات جميع المستفيدين المقصودين، وبخاصة أولئك الذين يواجهون خطر	موافقة. تتفق إدارة الصندوق مع الاستنتاج القائل بأن عمليات الصندوق يمكن أن تكون أكثر فعالية في استهداف أكثر المجموعات عرضة للمخاطر. وتأتي هذه الملاحظة في الوقت المناسب لها نظراً لنتائج تقدير الأثر في فترة التجديد التاسع للموارد حول تخليص الأشخاص من قبضة الفقر، وجدول أعمال 2030 الذي يدعو إلى عدم ترك أي شخص يتخلف عن الركب. إلا أن إدارة الصندوق تجد بأن إشارة التقرير إلى أن الأنشطة غالباً ما لا تكون مشدبة بما فيه الكفاية غامض نوعاً ما، وأن التوصية بأسرها ليست مبررة بصورة متينة. وفي الواقع، يعترف التقرير بأن العمليات التي يمولها الصندوق كانت ناجحة في تمكين المجتمعات الريفية الفقيرة والمجموعات المعرضة للمخاطر، وفي ذلك تعارض من نوع

<p>ما مع الاستنتاج الذي تؤكد عليه هذه التوصية.</p> <p>بالإضافة إلى ذلك، يشير التقرير بصورة متكررة إلى أن هدف الصندوق يتمثل في الوصول إلى أشد الفقراء فقرا. ووفقا لسياسة الاستهداف في الصندوق والإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025، فإن المجموعة المستهدفة الرئيسية من الصندوق هي فقراء الريف. إلا أن الإدارة تود أن توضح بأنه غالبا، وبالاعتماد على نمط المشروع والبلد المعني، فإن أشد الفقراء فقرا ليسوا هم المجموعة المستهدفة للصندوق. وكما أشير إليه في هذه السياسة، وفي بعض الحالات، فإن "أشد الناس فقرا قد يكونوا خارج نطاق وصول الأدوات التي يمتلكها الصندوق وقد يكون استهدافهم أكثر ملاءمة من قبل الطوارئ أو الدعم الإنساني الذي تقوم به الوكالات الأخرى والتي تمتلك ميزة نسبية بهذا الصدد."</p> <p>وقد أعطى الصندوق الأولوية للتطرق لاحتياجات وأولويات مجموعة مخصصة من فقراء الريف من خلال الخبراء المواضيعيين الذين يعملون على المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، والشباب، والسكان الأصليين ومنظمات المنتجين. ومع أنه يتم استهداف الأشخاص المعدمين بصورة متزايدة من خلال الدعم المقدم للأنشطة خارج المزرعة، فإن المهاجرين لم يشكلوا نمطيا جزءا من المجموعة المستهدفة للصندوق. ومع ذلك، فإن الصندوق قد قام بعمل ريادي بشأن الاستخدام المنتج لتحويلات المغتربين، والمبادرات جارية بعد الزيادات الأخيرة في تدفق المهاجرين. علاوة على ذلك، يسهم المدى الذي تؤدي فيه عمليات الصندوق لجمع المناطق الريفية أماكن أكثر جذبا للعيش في الحد من الدافع للهجرة.</p>	<p>الإقصاء، مثل السكان الأصليين والرعاة والأشخاص المعدمين والمهاجرين</p>
<p>موافقة. تحيط إدارة الصندوق علما بالنقطة التي أثارها المكتب حول الحاجة لإجراء تحليل للفقير عند التصميم لتوجيه صياغة استراتيجية الاستهداف في المشروع. وتود إدارة الصندوق أن تستذكر بأن سياسة الاستهداف في الصندوق تتطلب من كل نشاط إنمائي يخرط فيه الصندوق إطارا تشخيصيا يتضمن تحليلا للفقير، يتم وضعه لتوجيه تصميم وتنفيذ استراتيجية الاستهداف.</p> <p>وتعترف إدارة الصندوق بأن غالبية التصاميم ربما لم تتلق الحوافز الصحيحة لإجراء تحليلات مفصلة للفقير بالمعايير المطلوبة، وذلك غالبا بسبب الافتقار إلى الموارد البشرية والوقت المكرس لذلك. إلا أنه هنالك مبادرات مثيرة للاهتمام وتستحق الذكر، مثل الأموال المقدمة من خلال شعبة السياسات والمشورة التقنية دعما للتصميم، والمستخدمة مؤخرا لإجراء دراسة للفقير والمؤسسات الريفية قبل بعثة تصميم مشروع جديد في الجبل الأسود.</p> <p>وتلتزم الإدارة بتكريس اهتمام أكبر لوضع اللحات الأساسية للمستفيدين المحتملين ومواءمة أنشطة المشروع مع استراتيجية استهداف أفضل للمشروع، وبرصد دقيق لهذه الاستراتيجيات خلال التنفيذ.</p> <p>وكذلك فإن الإدارة ستتحري إمكانية استعراض سياسة الاستهداف الحالية في الصندوق كما هو ملائم، لضمان مواءمتها مع الإطار الاستراتيجي للصندوق، ومع جدول أعمال 2030 وأهداف التنمية المستدامة. وسيشكل ذلك فرصة أيضا لإعداد المبادئ التوجيهية التشغيلية للاستهداف في تصميمات المشروعات الجديدة، وإطار للرصد لتتبع أداء المؤسسة في الاستهداف.</p>	<p>(ب) مواءمة نهج وأنشطة المشروعات والسياقات والمجموعات المستهدفة؛ (ج) زيادة الاهتمام بالمجموعات المعرضة للمخاطر</p>
<p>موافقة. يهدف الإصلاح الجاري لنظام إدارة النتائج والأثر إلى تحديد جملة من المؤشرات للإبلاغ المؤسسي تقسم أو تكون مخصصة بمجموعات معينة. وسيسمح ذلك بتتبع أفضل لمشاركة المجموعات المعرضة للمخاطر، مثل النساء والشباب والشعوب الأصلية. وتعتمد هذه القدرة على التقسيم على نظم وسياسات كل بلد من البلدان بشأن الرصد والتقييم.</p>	<p>(د) إعداد أفضل لنظم الرصد والتقييم بما في ذلك المؤشرات المقسمة</p>

التغذية

<p>استجابة الإدارة</p>	<p>التوصية الثانية لمكتب التقييم المستقل</p>
<p>موافقة. توافق إدارة الصندوق مع روح هذه التوصية، وتتفق مع مكتب التقييم المستقل على أهمية التغذية للتنمية الريفية. وفي حقيقة الأمر، فإن توصية التقرير إنما تؤكد على جملة من الإجراءات التي تم الانخراط بها فعلا كجزء من خطة عمل الصندوق للفترة 2016-2018 لتعميم الزراعة المراعية لقضايا التغذية. وتود إدارة الصندوق أن تشير أيضا إلى أن التوصية حول صلة خطة العمل الحالية ستسهم بصورة أكبر في الجهود الجارية لتحسين التركيز على الزراعة.</p> <p>منذ عام 2013، ألزمت إدارة الصندوق نفسها بجعل 100 في المائة من برامجها للفرص الاستراتيجية القطرية و33 في المائة من مشروعاتها الجديدة مراعية لقضايا التغذية بحلول عام 2018. وقد تم استكمال الخطوات التالية بالفعل للإيفاء بهذا الالتزام: (1) خطة عمل لتعميم الزراعة المراعية لقضايا التغذية في المشروعات الاستثمارية في الصندوق، (2) وجود</p>	<p>(أ) أن تكون جميع المشروعات الجديدة مراعية لقضايا التغذية، عندما يكون ذلك ملائما، مع أهداف وأنشطة ومؤشرات صريحة للتغذية</p>

<p>فقرة عن الزراعة المراعية لقضايا التغذية في المخطط المفصل لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديد، (3) إجراءات داخلية لإجراء استعراض منظم لتصميمات المشروعات الحديثة. وفي عام 2016 فقط، ومن بين 23 مشروعا عرض على لجنة استراتيجية العمليات توجيه السياسات و/أو استعراض تعزيز الجودة اعتبر حوالي 14 في المائة منها مراعاة لقضايا التغذية.</p> <p>كذلك تتطوي جهود التعميم أيضا على إدارة المعرفة واستقطاب التأييد وبناء القدرات وإرساء الشراكات والرصد والتقييم. كما يتم تحديد مؤشرات مخصصة ذات صلة بأنشطة التغذية في عمليات الصندوق ضمن إصلاح نظام قياس النتائج والأثر، بما يتماشى مع الإطار الاستراتيجي للصندوق.</p> <p>وباختصار، ترغب الإدارة في توضيح أنه، ونظرا للتعريف المتين الذي تبناه الصندوق لمراعاة قضايا التغذية (أي وجود أهداف وأنشطة ومؤشرات صريحة)، فإنه لا يمكن لجميع المشروعات ولا يجب أن تكون جميع المشروعات مراعية لقضايا التغذية. لأن جعل أي مشروع أكثر مراعاة لقضايا التغذية يجب ألا يغير من الطبيعة الرئيسية لهذا المشروع، وإنما يعني تطبيق العدسة التغذوية على ما يفعله هذا المشروع بهدف تحسين التغذية.</p>	
<p>غير موافقة. تود إدارة الصندوق أن تشير إلى أنه، وعندما يكون ذلك ممكنا وإذا ما افترض أن المشروع مؤد إلى مراعاة لقضايا التغذية، يمكن لخبير في التغذية أن يشارك في بعثات الإشراف أو استعراضات منتصف المدة لضمان تعزيز مظاهر التغذية. وقد جرى ذلك بالفعل في مشروعات في أندونيسيا، وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية وملاوي وموزامبيق. إلا أنه لن يتم استخدام الموارد بصورة كفاءة في حال جرى ذلك بصورة منتظمة نظرا لعدد المشروعات الجارية (أكثر من 200 مشروعا) ولمحدودية الموارد المكرسة.</p>	<p>(ب) بعثات الإشراف واستعراضات منتصف المدة للنظر في الفرص المتاحة لضمان إسهام المشروعات في تحسين التغذية عندما يكون ذلك ملائما</p>

الشراكات

استجابة الإدارة	التوصية الثالثة لمكتب التقييم المستقل
<p>موافقة. تقدر إدارة الصندوق عاليا أهمية تقوية الشراكات لتعزيز أثر استثمارات الصندوق، وبخاصة على المستوى القطري. ومن أهم أولويات استراتيجية الشراكة في الصندوق، تحسين المشروعات والبرامج القطرية. تتحرك إدارة الصندوق، وبصورة متزايدة، نحو نهج للبرامج القطرية تخلق اتصالات أكبر بين الاستثمارات والأنشطة غير الإقراضية، بما في ذلك بناء الشراكات لتوسيع نطاق النجاحات لخلق أثر مستدام وموسع.</p> <p>وفي حين تعترف إدارة الصندوق بأن الشراكات على المستوى القطري، وبخاصة مع الوكالتين الأخرتين في روما والقطاع الخاص، غالبا ما لا يتم الإبلاغ عنها بصورة كافية، إلا أن الإجراءات موجودة لتحسينها. فعلى سبيل المثال، ستسمح المبادئ التوجيهية الجديدة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية (2015) بصياغة أكثر انتظاما ورصد للمبادرات ذات الصلة بإرساء الشراكات على المستوى القطري. وهي تتضمن مقطعاً خاصاً عن إرساء الشراكات في المخطط التفصيلي لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، ويعتبر إرساء الشراكات أحد معايير تقدير البرنامج عند إنجازه. وتصف جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة الجهود المخصصة لإرساء الشراكات مع الجهات الفاعلة ذات الصلة للوصول إلى: (1) استقطاب مالي أكبر من خلال التمويل المشترك على مستوى المشروعات؛ (2) الدعم خلال التنفيذ؛ (3) زيادة أثر الصندوق على القضايا السياسية الوطنية والعالمية.</p>	<p>(أ) العمل على أن تكون الشراكات القوية مع الوكالتين الأخرتين في روما والقطاع الخاص والوزارات التقنية على المستوى الوطني مصاغة بصورة واضحة في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية ومنفذة من خلال أنشطة البرامج القطرية</p>
<p>غير موافقة. المطلوب من جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية في الصندوق أن تتضمن إطاراً للنتائج. وابتداءً أفضل الممارسات الدولية، فإن أطر إدارة النتائج تتبع في المقام الأول المؤشرات على مستوى المخرجات لتيسير الإدارة المستندة إلى النتائج. ومن وجهة النظر هذه، فإن إيجاد شراكة فعالة غالبا ما يكون مدخلا (وفي حالات قليلة مخرجا) نتيجة لمخرجات أفضل، وبالتالي، فهو لا يتطلب مؤشرات مخصصة لتتبع التقدم المحرز.</p> <p>وبما يتماشى مع المبادئ التوجيهية الجديدة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، سيتم تحديث وتعديل أطر إدارة نتائج برامج الفرص الاستراتيجية القطرية عند استعراض منتصف المدة وتقديرها عند الإنجاز. وتوفر</p>	<p>(ب) رصد إرساء الشراكات بصورة وثيقة والإبلاغ عنه في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق</p>

<p>هذه الاستعراضات الفرصة للتفكير بالمدخلات والمخرجات كجزء من النظرية الإجمالية للتغيير نحو تحقيق نتائج قطرية أفضل، مما من شأنه أن يشكل فرصة مفيدة لتقدير صلة الشركات. وما أن يتم بالفعل إجراء عدد تمثيلي كاف من استعراضات برامج الفرص الاستراتيجية القطرية سيكون الصندوق في موقع جيد يؤهله للإبلاغ عن صلة وفعالية الاستراتيجيات القطرية، بما في ذلك الأنشطة غير الإقراضية مثل الشركات.</p>

إدارة المعرفة

التوصية الرابعة لمكتب التقييم المستقل	استجابة الإدارة
(أ) موازنة أفضل لنظام الحوافز مع استراتيجية إدارة المعرفة لتوفير الوضوح للموظفين بشأن مساهمتهم عن التعلم ولتوفير الحافز الإيجابي للمشاركة بصورة نشطة في جهود إدارة المعرفة	<p>موافقة. وينعكس ذلك في الإطار الاستراتيجي الجديد للصندوق، والذي يحدد بناء المعرفة/نشر المعرفة/الانخراط السياساتي كأحد الأركان الرئيسية لإيصال نتائج الصندوق. وتعتبر دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة بمثابة رأس الحرية في العمل في هذه المجالات، حيث تستند إلى الأفكار الشاملة ونتائج البحوث (بما في ذلك تقديرات الأثر) لصياغة جدول الأعمال السياساتي في الصندوق وعملياته. وهناك خطة عمل لإدارة المعرفة قيد الإعداد حاليا، وسيتم دعم تنفيذها من خلال مجموعة تنسيق إدارة المعرفة على مستوى الصندوق بأسره.</p> <p>ومع اعتراف الإدارة بوجود مجال لإدخال تحسينات، إلا أنه هناك العديد من العمليات والنظم التي أنشأت، والتي توفر أساسا قويا لنظام للحوافز يتواءم مع استراتيجية إدارة المعرفة. إذ تم إدماج متطلبات إدارة المعرفة والتعلم في عمليات الأعمال الأساسية، بما في ذلك برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، وتصميمات المشروعات، وإدارة الأداء (يتضمن إطار كفاءات الموظفين عام 2013 كفايتين جديدتين تتعلقان بشكل مخصوص بإدارة المعرفة والتعلم).</p> <p>أشارت استعراضات ومسوحات الموظفين إلى فهم واسع واستخدام عريض لنهج وأدوات إدارة المعرفة في المنظمة بأسرها. إلا أن إدارة الصندوق تعترف بأنه بالإمكان بذل المزيد من الجهود لضمان وصول موظفي الصندوق لفهم أفضل لأدوارهم ومسؤولياتهم المتعلقة بإدارة المعرفة.</p>
(ب) تعزيز نظم الرصد والتقييم وإعداد وقياس مؤشرات الأداء الخاصة بإدارة المعرفة	<p>موافقة. كجزء من إطار الفعالية الإنمائية للصندوق الذي يتم إعداده حاليا، بادرت إدارة الصندوق بسلسلة من الإجراءات الرامية إلى تحسين نظم التقييم الذاتي في الصندوق، والتي تسهم في التطرق لهذه التوصية: (1) رفع سوية نظام قياس النتائج والأثر؛ (2) تحسين الأدوات الأساسية لقياس وإدارة النتائج، مثل الأطر المنطقية باستخدام مؤشرات ونظم أكثر خصوصية وقابلية للقياس وصلة وقابلية للتحقيق مقيدة بإطار زمني، بما في ذلك أغراض إدارة المعرفة؛ (3) إيجاد عمليات لتتبع الأثر بالوقت الفعلي من خلال نظم تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات التي تسمح باقتناص أكبر واستخدام أعظم للمعرفة؛ (4) تعزيز مهارات الرصد والتقييم في الدول الأعضاء، من خلال مناهج مخصصة وأطر لإصدار الشهادات؛ (5) اعتبار تقدير الأثر الأوسع لأنشطة حافظة الصندوق بهدف تعظيم التعلم.</p> <p>علاوة على ذلك، تعمل الإدارة حاليا على منهجية مخصصة للرصد والإبلاغ عن أداء إدارة المعرفة على كل من المستوى الميداني والمستوى المؤسسي.</p>
(ج) تعزيز مهارات الموظفين في إدارة المعرفة	<p>موافقة. الإدارة ملتزمة بالسعي وراء الجهود الجارية والرامية إلى تنمية مهارات الموظفين ذات الصلة بإدارة المعرفة. ويغطي إطار كفاءات الموظفين نشاطات المعرفة والتعلم وإدارة المعرفة. ويتم تقييم الموظفين على أساسه. وهناك تدريب متوفر حاليا لمساعدة الموظفين على بناء مهاراتهم في إدارة المعرفة، بما في ذلك تيسير وتحليل وتوثيق الدروس المستفادة.</p>
(د) المزيد من الاستثمارات في توثيق الحلول الابتكارية للحد من الفقر الريفي الناجمة عن عمليات الصندوق، وجعل العملية أكثر تأصيلا في	<p>موافقة. يتم إيلاء اهتمام أكبر لإدارة المعرفة في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروعات. وتوصي المبادئ التوجيهية الجديدة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية بأن تبني إدارة المعرفة على الرصد والتقييم، وأن تتم صياغة المعرفة المطلوبة لتحقيق أهداف برامج الفرص الاستراتيجية القطرية بصورة واضحة.</p> <p>يزيد الصندوق بصورة كبيرة من دعمه المقدم للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، والذي يتضمن المزيد من الاهتمام بالتوثيق وتقاسم التكنولوجيات الابتكارية في البرامج القطرية. ويعمل موظفو إدارة المعرفة في الشعب</p>

<p>الإقليمية للصندوق على ضمان توثيق الدروس بصورة أكثر انتظاما. إضافة إلى ذلك، تستثمر أموال المنح في الصندوق في برامج تعزز القدرات والأدوات المستخدمة للتحليل والتوثيق ولتوسيع النطاق ونشر الابتكارات والممارسات الجيدة.</p>	<p>مشروعات الصندوق وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية</p>
---	--

هاء-موضوع التعلم

14- إدارة الصندوق راضية عن موضوع التعلم للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2017، وهو الإدارة المالية والمسؤوليات الائتمانية. وتقدر إدارة الصندوق الجهود التي يبذلها مكتب التقييم المستقل، والتي من شأنها أن تسهم في التطرق لأحد أهم التحديات التي تؤثر على فعالية العمليات وكفاءتها، وهي تلتزم بتوفير الدعم الضروري لمكتب التقييم المستقل بهذا الصدد.