

Document:	IFAD11/3/R.2
Agenda:	4
Date:	21 September 2017
Distribution:	Public
Original:	English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

تقرير عن إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق

مذكرة إلى السادة أعضاء هيئة المشاورات

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

William Skinner

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

Périn Saint-Ange

نائب الرئيس المساعد لدائرة إدارة البرامج
رقم الهاتف: +39 06 5459 2248
البريد الإلكتروني: p.saintange@ifad.org

Paul Winters

نائب الرئيس المساعد المؤقت
دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة
رقم الهاتف: +39 06 5459 2189
البريد الإلكتروني: p.winters@ifad.org

Ashwani Muthoo

مدير شعبة الاستراتيجية والمعرفة والانخراط العالمي
رقم الهاتف: +39 06 5459 2053
البريد الإلكتروني: a.muthoo@ifad.org

Lisandro Martin

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

هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق – الدورة الثالثة
روما، 19-20 أكتوبر/تشرين الأول 2017

للاستعراض

المحتويات

1	أولاً- مقدمة
2	ثانياً- الدروس المستفادة من التجارب
4	ثالثاً- الأساس المنطقي لإطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق
6	رابعاً- نظرية التغيير ومخطط إطار إدارة النتائج المقترح
17	خامساً- مصادر البيانات وجودتها
17	سادساً- الاستخدام والإبلاغ والتنقيح

الملاحق

الملحق الأول- مخطط إطار إدارة النتائج
الملحق الثاني- استعراض التجارب المتعلقة بأطر النتائج في المؤسسات المالية الدولية
الملحق الثالث- تنفيذ إطار الفعالية الإنمائية للصندوق
الملحق الرابع- مقترح القيمة مقابل المال في الصندوق

تقرير عن إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق

أولاً- مقدمة

- 1- يحتاج الصندوق إلى أداة تمكنه من الإدارة من أجل تحقيق النتائج فضلاً عن قياسها والإبلاغ عنها. ووضِع ذلك في الاعتبار عند تصميم إطار إدارة النتائج في الصندوق وهو جزء لا يتجزأ من إطار الفعالية الإنمائية للصندوق،¹ مما يسمح للصندوق بتعزيز المساءلة والتعلم من أجل تحسين الأداء المؤسسي والفعالية الإنمائية. وهو جزء مهم من عمل الصندوق الجاري نحو الإدارة المستندة إلى النتائج.
- 2- ويجري إعداد إطار جديد لإدارة النتائج لكل فترة من فترات تجديد الموارد. ويحتوي كل إطار على مجموعة من المؤشرات والأهداف لرصد أداء الصندوق. ويتم إبلاغ الهيئات الرئاسية للصندوق بالتقدم المحرز مقابل إطار إدارة النتائج من خلال التقرير السنوي عن الفعالية الإنمائية للصندوق.
- 3- وتتضمن هذه الوثيقة إطار إدارة النتائج المقترح لفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، 2019-2021. وضمن الإطار الأوسع لمساهمة الصندوق في خطة عام 2030 وأهداف التنمية المستدامة، يجب أن يعكس إطار إدارة النتائج الأولويات المتفق عليها مع الدول الأعضاء خلال هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق في عام 2017.
- 4- ونشأ عدد من المسائل المهمة أثناء هيئة المشاورات الجارية والتي لها آثار على إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق. وتشتمل هذه المسائل على الحاجة إلى أن يزيد الصندوق تركيزه على الشباب الريفي، والمساواة بين الجنسين، وتغير المناخ، والتغذية، والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، والأنشطة غير الإقراضية،² والمسائل الأخرى لتعزيز التحول الريفي المستدام والشامل للجميع. ويتعين أن تكون هذه الجهود مصحوبة بتحسينات في نموذج عمل الصندوق واستراتيجيته المالية لتحقيق الأثر على نطاق واسع.
- 5- وتصف هذه الوثيقة الهيكل المقترح لإطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق ومحتواه، وأساسه المنطقي. ويوجز القسم الثاني الدروس المستفادة استناداً إلى استعراض إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق وأطر النتائج الخاصة بالمؤسسات المالية الدولية الأخرى، بالإضافة إلى منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وبرنامج الأغذية العالمي. ويعرض القسم الثالث تفاصيل المبادئ التوجيهية لإعداد إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر. ويصف القسم الرابع ما يلي: نظرية التغيير؛ والافتراضات التي تربط المستويات في إطار إدارة النتائج؛ وفئات المؤشرات الرئيسية في كل مستوى. كما يبين كيف يتناول إطار إدارة النتائج الأولويات التي أثرت في مناقشات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق حتى تاريخه. ويلخص القسم الخامس مصادر البيانات والخطوات التي يجري اتخاذها لضمان توافر البيانات وجودتها. ويعرض القسم السادس كيف سيتم استخدام إطار إدارة النتائج في إعداد التقارير والإدارة.

¹ <https://webapps.ifad.org/members/eb/119/docs/EB-2016-119-R-12.pdf>

² تشمل حوار السياسات وبناء الشراكات وإدارة المعرفة.

6- ويمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات المفصلة في الملاحق. ويتضمن الملحق الأول إطار إدارة النتائج الكامل الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق. ويلخص الملحق الثاني نتائج استعراض أطر النتائج في الصندوق والمنظمات المتعددة الأطراف الأخرى. ويعرض الملحق الثالث معلومات محدثة عن إطار الفعالية الإنمائية. ويوفر الملحق الرابع شرحاً حول مقترح القيمة مقابل المال في الصندوق.

ثانياً - الدروس المستفادة من التجارب

7- من المهم أن يستند إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق إلى التجارب والتعلم في الصندوق فضلاً عن أفضل الممارسات العالمية. وتحقيقاً لهذه الغاية، أُجري استعراض في أوائل عام 2017 لتجارب الصندوق المتعلقة بأطره السابقة للنتائج وأفضل الممارسات في استخدام أطر النتائج المؤسسية في المنظمات الإنمائية المتعددة الأطراف الأخرى (انظر الملحق الثاني).³ ويلخص هذا القسم النتائج الرئيسية والدروس المستفادة التي تنطبق على إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق.

8- ولم يتضمن إطار إدارة النتائج الأول في الصندوق لفترة التجديد السابع للموارد سوى مستويين وستة مؤشرات. وشمل الإطار الخاص بفترة التجديد الثامن للموارد 50 مؤشراً في حين بلغ عدد مؤشرات التجديد التاسع للموارد 70 مؤشراً؛ واستخدم التجديدان هيكلاً مكوناً من خمسة مستويات. واسترشد إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق بتقييم مؤسسي لتجديدات موارد الصندوق⁴ في عام 2014. وسلط التقييم الضوء على بعض المسائل الهامة، التي لا يزال الكثير منها ذا صلة. وأشار إلى أنه في حين أن الإطار قد ساعد الصندوق على زيادة تركيزه على النتائج - بما في ذلك تلك المتعلقة بالمساواة بين الجنسين - فإنه لا يزال يمكن تحسينه. وأوصى التقييم بوضع نظرية واضحة للتغيير، وأقر بالحاجة إلى تحقيق التوازن بين الشمولية والفائدة من خلال الحفاظ على عدد ثابت من المؤشرات على مر الزمن. وأشار أيضاً إلى التحديات المرتبطة بالمؤشرات، بما في ذلك: مخاطر ألا تقدم صورة كاملة؛ والتأخير الكامن في طبيعة بعض المؤشرات؛ وأهمية اتساق البيانات ودقتها؛ والتوازن المطلوب بين الأطر كأدوات للإبلاغ عن النتائج وأدوات لإدارة النتائج. وخلص التقييم إلى أن أطر النتائج في الصندوق لفترات التجديد السابع والثامن والتاسع لموارد الصندوق كانت أكثر توجهاً نحو الإبلاغ عنها نحو الإدارة من أجل تحقيق النتائج. وأجريت عدة تغييرات على المؤشرات والأهداف استجابة لهذه المناقشات ومناقشات أخرى. وفي العديد من النواحي، كان إطار النتائج الخاص بفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق مماثلاً لإطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق، على الرغم من استخدام 58 مؤشراً بدلاً من 70 مؤشراً وإضافة نظرية للتغيير. وتم تحديث الإطار الخاص بفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق في ديسمبر/كانون الأول 2016 بما يتماشى مع تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق.⁵

³ ترتب على استعراض إطار قياس النتائج في الصندوق وأطر النتائج في المنظمات المتعددة الأطراف (دائرة الاستراتيجية والمعرفة في الصندوق، مارس/آذار 2017) إجراء استعراض شامل للوثائق ومقابلات شبه منظمة مع موظفي الصندوق والمنظمات الأخرى.

⁴ مكتب التقييم المستقل في الصندوق (EB 2014/111/R.3/Rev.1) (مايو/أيار 2014).

⁵ <https://webapps.ifad.org/members/eb/119/docs/EB-2016-119-R-13-Rev-1.pdf>

- 9- وتمثلت إحدى المسائل الرئيسية المتعلقة بإطار النتائج الخاص بفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق في أنه يسبق تاريخ وضع الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025. وقد أدى ذلك إلى ملائمة ضعيفة نسبياً بين الإطارين، عولجت جزئياً من خلال تنقيح إطار إدارة النتائج في ديسمبر/كانون الأول 2016. وأضيفت مؤشرات للأثر للربط مباشرة بغاية الصندوق وأهدافه الاستراتيجية على النحو المبين في الإطار الاستراتيجي. وعملت تنقيحات أخرى على تأكيد أن إطار إدارة النتائج يشير إلى أهداف التنمية المستدامة بدلاً من الأهداف الإنمائية للألفية.
- 10- ومن السمات الجديدة لإطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد العاشر هي إضافة نظرية تغيير بسيطة أو "مسار الأثر". غير أن الافتراضات التي تربط مستويات إطار إدارة النتائج لم تكن محددة ولم تُستخدم نظرية التغيير في الإبلاغ أو التعلم. وعلى الرغم من ذلك، أدى إطار إدارة النتائج نفسه وظيفته الرئيسية بشأن الإبلاغ، حيث تم الإبلاغ عن التقدم المحرز من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق. وأبلغت الإدارة أيضاً فصلياً بمؤشرات إطار إدارة النتائج وغيرها من المؤشرات مثل التقدم المحرز في الوفاء بالتزامات التجديد العاشر لموارد الصندوق. ومع ذلك، لا يزال هناك تصور بأن إطار إدارة النتائج استُخدم كأداة للإدارة بقدر أقل مما هو مرغوب.
- 11- وكشف الاستعراض أيضاً عن ضعف الصلة بين مصفوفة الالتزامات - التي يتم الاتفاق عليها أيضاً في هيئة المشاورات الخاصة بتجديد موارد الصندوق - وإطار إدارة النتائج في دورات التجديد السابقة لموارد الصندوق. وعلى سبيل المثال، لم يكن من الواضح كيف سيؤدي إجراء أو مخرج ما محدد في مصفوفة الالتزامات إلى تعزيز نتائج الصندوق أو أدائه على النحو الذي ينعكس في إطار إدارة النتائج.
- 12- واشتمل استعراض مكتبي لسبعة أطر نتائج خاصة بمنظمات متعددة الأطراف على المنظمات المشاركة في مجموعة العمل المعنية بالإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية فضلاً عن منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي. وكشف الاستعراض عن وجود اختلافات كبيرة في المصطلحات والمحتوى إلى جانب عدد من المسائل المشتركة. وفي حين تباينت هذه الأطر من حيث الهيكل وعدد المؤشرات (17 إلى 106)، فقد كان لدى الأغلبية منها ثلاثة أو أربعة مستويات منظمة على شكل تسلسل هرمي بسيط وموحد للنتائج يشمل الأهداف والنتائج والأداء التشغيلي أو التنظيمي. والاستثناءان هما الوكالتان الأخريان اللتان تتخذان من روما مقراً لهما، أي منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي، اللتين لديهما سلاسل نتائج متميزة لعدد من الأهداف الاستراتيجية.
- 13- وعكست معظم الأطر المستعرضة استجابة مماثلة للغاية لمجموعة مشتركة من التحديات. فبالنسبة لمعظم المنظمات، كان الغرض الرئيسي من هذه الأطر هو المساءلة والاتصال الموجهين أساساً إلى هيئاتها الرئاسية. وكما هو الحال في الصندوق، يميل الاتجاه إلى استخدام معظم أطر النتائج لغرض الإبلاغ وليس الإدارة. ولم تُستخدم الأطر على نحو كافٍ لتعزيز المساءلة أو تحسين الأداء أو التعلم.
- 14- وتعاني جميع المنظمات من صعوبات في تحديد وقياس الآثار والنواتج، والحصول على بيانات حديثة ودقيقة واستخدامها، وتحديد مؤشرات كافية للنتائج غير الملموسة مثل إصلاح السياسات والمعرفة، وإسناد النتائج. وفي جميع المنظمات، يكون الإسناد والمساءلة أقوى بالنسبة للمؤشرات التشغيلية والتنظيمية التي

ترتبط بالأداء الأكثر خضوعاً للسيطرة المباشرة للمنظمة (على الرغم من أنها لا تعتبر بنفس أهمية النواتج أو الأثر).

15- ومن استنتاجات هذا الاستعراض هي أن أطر النتائج تمثل أدوات مهمة ولكنها غير كاملة بطبيعتها. ولا يمكنها إلا النقاط النتائج والأداء التي يمكن قياسها بمؤشرات كمية. وبالتالي، سيتعين استكمال إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق بإبلاغ سردي إضافي وأطر للإدارة الداخلية لضمان (1) بيان كامل عن برنامج عمل الصندوق وإنجازاته (2) التركيز المستمر على تحسين جودة الأدلة واستخدامها. وسيكمل ذلك الجهود لزيادة استخدام أطر إدارة النتائج كأداة للإدارة لتحقيق نتائج إنمائية.

ثالثاً - الأساس المنطقي لإطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق

16- أفضى الاستعراض إلى مبادئ التصميم التالية التي استُرشد بها لإعداد هيكل إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر ومحتواه. ففيما يخص الإطار، ينبغي:

(أ) أن يصمم كأداة للإدارة تشكل جزءاً من هيكلية النتائج الأوسع في الصندوق؛

(ب) أن يعكس أولويات وأهداف التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق؛

(ج) أن يكون متسقاً مع الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025؛

(د) أن يكون لديه هيكل بسيط من ثلاثة مستويات؛

(هـ) أن يكون موجزاً وعالي الجودة.

17- إدارة النتائج. مبدأ التصميم الأول هو أن إطار إدارة النتائج ينبغي أن يكون إطاراً لإدارة النتائج وليس مجرد إطار لقياس النتائج لأغراض الإبلاغ فقط. ويعتبر هذا الانتقاد شائعاً لأطر النتائج ولا يمكن حله بسهولة. ويمثل إعادة تسمية إطار النتائج في الصندوق على أنه "إطار إدارة النتائج" بدلاً من إطار قياس النتائج إشارة واضحة إلى هذا الغرض. وسيكون تحقيق تغيير جوهري في الممارسة أكثر صعوبة. ويستخدم الصندوق بالفعل بيانات إطار إدارة النتائج لرصد النتائج واتخاذ إجراءات تصحيحية من خلال تقارير فصلية إلى الإدارة، فضلاً عن إبلاغ المجلس سنوياً عن التقدم المحرز مقابل مؤشرات إطار إدارة النتائج من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق. وخلال فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، ستكون هناك روابط أقوى بين إطار إدارة النتائج وخطة الصندوق متوسطة الأجل (أداة تخطيط داخلية)، فضلاً عن عملية التخطيط في الشعب لضمان أن تسهم جميع مخرجات الشعب في تحقيق الأولويات المؤسسية. وسوف يتم تحسين هذه الروابط من خلال نظام معزز للتخطيط والميزنة يستند إلى النتائج، وسيسترشد هذا النظام باستعراض سنوي للتقدم المحرز مقابل مؤشرات إطار إدارة النتائج وغيرها من المؤشرات. وعلى هذا الأساس، سيضع الصندوق الميزانية الإدارية للسنة التالية عن طريق تخصيص الموارد للمجالات المحددة ذات الأولوية.

18- انعكاس أولويات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق وأهداف تجديد الموارد ونظرية التغيير. مبدأ التصميم الثاني هو أن إطار إدارة النتائج ينبغي أن يعكس بوضوح أولويات التجديد الحادي عشر لموارد

الصندوق ونظرية التغيير فيه. ويُصمم إطار إدارة النتائج لمراعاة المسائل الهامة التي نشأت خلال مناقشات تجديد الموارد - بما في ذلك الكفاءة والقيمة مقابل المال - وكذلك التغييرات المقترحة في نموذج عمل الصندوق. وقد تم تنظيم المستوى الثالث على وجه الخصوص بما يتماشى مع التعديلات المقترحة على نموذج عمل الصندوق⁶. وتتواءم أهداف الأثر والانتشار في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق مع برنامج القروض والمنح المقترح الذي تبلغ قيمته 3.5 مليار دولار أمريكي لهذا التجديد للموارد. وللمرة الأولى، سيكون إطار إدارة النتائج متسقا مع الاتفاقات الواردة في مصفوفة التزامات تجديد موارد الصندوق.

19- **الاتساق مع الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025.** مبدأ التصميم الثالث هو أن إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق ينبغي أن يكون متسقا مع الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025. وكان إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق منماشيا مع الإطار الاستراتيجي⁷ من خلال التفتيحات التي وافق عليها المجلس في دورته المنعقدة في ديسمبر/كانون الأول 2016. وتمثلت النقطتان الرئيسيتان للمواعدة فيما يلي: (1) تحقيق التوافق بين تركيز الإطار الاستراتيجي على هدفي التنمية المستدامة 1 و2،⁸ (2) إضافة أربعة مؤشرات جديدة للأثر إلى إطار إدارة النتائج من أجل قياس التقدم المحرز نحو تحقيق الغاية الشاملة للصندوق والأهداف الاستراتيجية الثلاثة للإطار الاستراتيجي. ويحتفظ إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق بمؤشرات الأثر الجديدة ويركز على هدفي التنمية المستدامة 1 و2. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يحتوي على مؤشرات لقياس مبادئ الانخراط الخمسة للإطار الاستراتيجي: الاستهداف؛ والتمكين؛ والمساواة بين الجنسين؛ والتعلم وتوسيع النطاق؛ والشراكات. غير أن إطار إدارة النتائج لم يصمم ليكون إطارا كاملا لنتائج الإطار الاستراتيجي نظرا لأنه لا يغطي سوى فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق.

20- **هيكل بسيط مكون من ثلاثة مستويات.** مبدأ التصميم الرابع هو أن إطار إدارة النتائج ينبغي أن يستخدم هيكل أبسط. ففي حين استخدمت أطر إدارة النتائج هيكلًا مكونًا من خمسة مستويات منذ التجديد الثامن لموارد الصندوق، فإن أغلبية المؤسسات المالية الدولية لديها الآن ثلاثة أو أربعة مستويات مُنظمة في تسلسل هرمي بسيط وموحد للنتائج يشمل الأهداف والنتائج والأداء التشغيلي أو التنظيمي. وفي حين أن لدى بعض المؤسسات المالية الدولية مستويات منفصلة للإدارة التشغيلية/الأداء التشغيلي والإدارة/الكفاءة التنظيمية، فقد حدث تحول واسع النطاق إلى هيكل بسيط مكون من ثلاثة مستويات. ويعتمد إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق هذا الهيكل من أجل إظهار نتائج الصندوق من خلال ثلاثة مستويات متعاضدة: (1) المساهمة في أهداف التنمية المستدامة؛ (2) النتائج الإنمائية على مستويات الأثر والنواتج والمخرجات؛ (3) الأداء التشغيلي والتنظيمي. ويبين الجدول 1 أدناه كيف يرتبط ذلك بالهيكل السابق المكون من خمسة مستويات.

⁶ <https://webapps.ifad.org/members/repl/11/02/docs/IFAD11-2-R-3.pdf>

⁷ اعتمد مجلس المحافظين إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق في فبراير/شباط 2015، وهو يسبق تاريخ وضع الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025، الذي وافق عليه المجلس التنفيذي في فبراير/شباط 2016.

⁸ يشير الإطار الاستراتيجي للفترة 2016-2025 إلى أن عمل الصندوق سيسهم إسهاما كبيرا في خطة عام 2030، ولا سيما في هدفي التنمية المستدامة 1 و2، فضلا عن أهداف التنمية المستدامة 5 و8 و10 و13 و15. ويرد مزيد من التفاصيل عن مساهمات الصندوق في أهداف التنمية المستدامة في القسم الرابع أدناه.

الجدول 1

الانتقال من إطار إدارة النتائج المكون من خمسة مستويات إلى إطار مكون من ثلاثة مستويات في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق

إطار إدارة النتائج في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق	إطار إدارة النتائج في التجديد العاشر لموارد الصندوق
المستوى الأول: أهداف التنمية المستدامة	المستوى 1: نواتج الفقر العالمي والأمن الغذائي والاستثمار الزراعي
المستوى الثاني: النتائج الإنمائية	المستوى 2: النواتج الإنمائية على المستوى القطري والأثر الناتج عن المشروعات التي يدعمها الصندوق
المستوى الثالث: الأداء التشغيلي والتنظيمي	المستوى 3: المخرجات الإنمائية على المستوى القطري للمشروعات التي يدعمها الصندوق
	المستوى 4: الفعالية التشغيلية للبرامج والمشروعات القطرية التي يدعمها الصندوق
	المستوى 5: الفعالية والكفاءة المؤسسيان للصندوق

21- **الإيجاز والجودة.** مبدأ التصميم الخامس هو أن إطار إدارة النتائج ينبغي أن يكون موجزا قدر الإمكان، وأن تقتصر مؤشرات على المؤشرات التي تكون أساسية للرصد والإبلاغ على المستوى المؤسسي، ومثينة، وقابلة للقياس بدقة. وتشتمل معظم أطر النتائج لدى المؤسسات المالية الدولية على ما بين 43 و 106 مؤشرات (انظر الملحق الثاني للمزيد من التفاصيل). وبالتالي، فإن إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، الذي يضم 63 مؤشرا، أكثر إيجازا من أطر النتائج في أغلب المنظمات الأخرى.

22- وقد تم تحقيق طموح الحد من مؤشرات إطار إدارة النتائج بعدة طرق. ويشتمل المستوى الثالث على أكبر عدد من المؤشرات التي يمكن قياسها بسهولة أكبر من غيرها. وتستخدم مؤشرات المستوى الأول مؤشرات أهداف التنمية المستدامة التي وضعتها الشعبة الإحصائية في الأمم المتحدة. ويشكل المستوى الثاني - النتائج الإنمائية - أكبر تحد. وستؤدي التحسينات في تقييم الأثر والرصد والتقييم، التي تتم من خلال إطار الفعالية الإنمائية، إلى تخفيف حدة هذا التحدي، ولكن ليس القضاء عليه تماما. وعلى هذا المستوى، تكون هناك مفاضلات لا مفر منها بين أهمية القياس والدقة: النتائج أشد أهمية من أن لا يتم قياسها، حتى إذا كان القياس صعبا.

23- وسوف ترصد الإدارة بانتظام مؤشرات أخرى غير مدرجة في إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق من خلال الإبلاغ الداخلي. ويعد هذا أمر بالغ الأهمية لضمان أن يتتبع الصندوق تقدمه بطريقة شاملة للإدارة من أجل تحقيق النتائج.

رابعاً - نظرية التغيير ومخطط إطار إدارة النتائج المقترح

24- تم إيجاز نظرية التغيير في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق في إطار مجموعة من الوثائق المقدمة في هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، بما في ذلك وثيقتي التطلع قدما: الصندوق في سياق خطة عام 2030 للتنمية المستدامة (يونيو/حزيران 2017)، وتعزيز نموذج عمل الصندوق في فترة التجديد الحادي عشر للموارد لإيصال الأثر على نطاق واسع، والوثائق التي تعرض

الاستراتيجية المالية للصندوق، والشراكات، وتخصيص المساعدة بما يناسب السياق القطري والتعميم. وهذا القسم: (1) يجعل نظرية التغيير صريحة؛ (2) يحدد بعض الافتراضات الرئيسية التي تربط بين المستويات؛ (3) يشرح فئات المؤشرات الرئيسية؛ (4) يسلط الضوء على كيف تتعلق المؤشرات بأولويات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق.

نظرية التغيير

25- يتطلب إطار النتائج الجيد وجود نظرية تغيير واضحة. ويستلزم ذلك فهما واضحا وأوصافا محددة لكيف يُتوقع أن تؤدي الأنشطة المقررة إلى نتائج ونواتج وسيطة، وأخيرا إلى الآثار المرغوبة.

26- وتستند نظرية التغيير في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق إلى التزام الصندوق بتقديم مساهمات كبيرة وفعالة وكفؤة في هدفي التنمية المستدامة 1 و2 وخطة عام 2030 الأوسع نطاقا في المناطق الريفية. وسيحقق ذلك من خلال الجهود المتضافرة الرامية إلى زيادة تعبئة الموارد عن طريق تنويع قاعدة موارد الصندوق، وتخصيص الموارد بفعالية على الأشد احتياجا إليها، وتحسين عمليات استخدام الموارد لتحقيق برمجة أكثر مرونة. وبالإضافة إلى ذلك، سيتبنى الصندوق ثقافة النتائج والابتكار عبر المنظمة، مما سيساعده على تحويل الموارد إلى نتائج إنمائية. ويظهر التسلسل الهرمي الموحد للنتائج في الشكل 1 أدناه.

نظرية التغيير في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق



* استناداً إلى برنامج الفروض والمنح المرفح الذي تبلغ قيمته 35 مليار دولار أمريكي للتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق

27- وتبدأ نظرية التغيير في الصندوق، وهو منظمة إنمائية ذات ولاية محددة، ويتسم بميزة نسبية، ولديه سجل حافل من الإنجازات من خلال أعمدة إيصال النتائج⁹ (المبينة في الجزء السفلي من الشكل 1 أعلاه). ويهدف الصندوق إلى تعزيز أدائه التشغيلي والتنظيمي (المستوى الثالث) من خلال التركيز بشكل خاص على الأبعاد الأربعة لنموذج عمل التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق. وينهض نموذج العمل المعزز بالإطار الاستراتيجي للصندوق من خلال تحسينات في مجال تعبئة الموارد، وتركيز أدق على تخصيص الموارد، ووسائل مبتكرة لاستخدام الموارد، ووسائل شفافة وكفوة لتحويل الموارد إلى نتائج إنمائية. وتقوم المنظمة الأكثر كفاءة وفعالية بتخصيص الموارد المتاحة وإدارتها لتصميم وتنفيذ برامج قطرية أكثر كفاءة وفعالية - أي برامج تنفذ الأنشطة الصحيحة مع الأشخاص المناسبين في الأماكن الصحيحة. وستؤدي البرامج القطرية التي يدعمها الصندوق (بما في ذلك المكونات الإقراضية وغير الإقراضية) إلى تحقيق مجموعة من النتائج الإنمائية الهامة.

28- وستحقق هذه النتائج الإنمائية (المستوى الثاني) من خلال المخرجات القابلة للقياس للعمليات القطرية، بما في ذلك الأشخاص المدربين على ممارسات وتكنولوجيات الإنتاج؛ والأشخاص الذين يمكنهم الحصول على الخدمات المالية؛ والأشخاص الذين يحصلون على دعم مستهدف لتحسين تغذيتهم؛ والأشخاص الذين يحصلون على التكنولوجيات التي تحتجز الكربون أو تخفض انبعاثات غازات الدفيئة.¹⁰ وسوف تسهم هذه المخرجات بشكل مباشر في النواتج على مستوى المشروعات، بما في ذلك أهداف الصندوق الاستراتيجية مثل زيادة عدد الأشخاص الذين يتمتعون بقدر أكبر من القدرة على الصمود، وتحسين الوصول إلى الأسواق، وتحسين الإنتاج. وستؤدي هذه النواتج بدورها إلى الآثار المرتبطة بغاية الصندوق: الحراك الاقتصادي الذي يعرف على أنه زيادة في الدخل والأمن الغذائي والتغذية؛ أو القدرة على الصمود (حسب هدف المشروع). وبشكل جماعي، فإن النتائج الإنمائية التي يدعمها الصندوق هي تلك التي لم تكن لتتحقق على الإطلاق أو بنفس القدر دون دعم من الصندوق.

29- وستسهم النتائج الإنمائية التي يحققها الصندوق في المناطق الريفية بشكل كبير في تحقيق هدفين من أهداف التنمية المستدامة (المستوى الأول): هدفا التنمية المستدامة 1 - القضاء على الفقر؛ و2 - القضاء على الجوع. وفي حين يسهم الصندوق أيضا في أهداف التنمية المستدامة الأخرى، فمن المهم الحفاظ على تركيز الصندوق على أول هدفين من أهداف التنمية المستدامة، وهما في صميم ولاية الصندوق.¹¹ غير أنه سيجري رصد النتائج التي تتحقق في مجالات مثل المساواة بين الجنسين (هدف التنمية المستدامة 5)، والإجراءات المتعلقة بالمناخ (هدف التنمية المستدامة 13) والشراكات (هدف التنمية المستدامة 17) والإبلاغ عنها من خلال مؤشرات في المستويين الثاني والثالث من إطار إدارة النتائج.

⁹ تشكل أعمدة إيصال النتائج في الصندوق الأساس لجميع نتائج الصندوق نظرا لأن عمليات التخطيط والميزنة على مستوى المنظمة والإدارات والشعب تتماشى مع هذه الأبعاد. وتتوافق أبعاد نموذج العمل تقريبا مع أعمدة النتائج بالطريقة التالية: تعبئة الموارد تتوافق مع عمود النتائج 3 - القدرات والأدوات المالية؛ وتخصيص الموارد جزء من عمود النتائج 1 - إيصال البرامج القطرية؛ واستخدام الموارد يستند إلى عمود النتائج 2 - بناء المعرفة ونشرها والانخراط في السياسات؛ وتحويل الموارد يطابق تقريبا العمل المشمول بعمود النتائج 4 - الوظائف والخدمات والنظم المؤسسية.

¹⁰ نرد مؤشرات المخرجات على مستوى المشروع في إطار البند 2-3 من نتائج المستوى الثاني.

¹¹ في حين تسهم أنشطة الصندوق في أهداف التنمية المستدامة الأخرى، فإن التركيز على مجموعة فرعية أساسية من أهداف التنمية المستدامة يتماشى مع النهج الذي يتبعه برنامج الأغذية العالمي الذي يحد تركيزه الاستراتيجي على هدف التنمية المستدامة 2 - القضاء على الجوع و17 - الشراكات من أجل تحقيق الأهداف. انظر

<http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/eb/wfp286743.pdf>

الافتراضات

30- تعتمد صلاحية هذا المسار المبسط للأثر على عدد من الافتراضات الداخلية والخارجية. والافتراضات الداخلية هي التي تقع في نطاق سيطرة الصندوق إلى حد كبير، وفي صميم نموذج عمل الصندوق. فعلى سبيل المثال، هناك افتراض مفاده أن المشروعات ذات التصميم الأفضل أو التي تتسم بمزيد من اللامركزية فيما يتعلق بالموظفين (المستوى الثالث) تؤدي إلى نتائج أفضل (المستوى الثاني). وفي حين تشير الأدلة إلى أن هذين الافتراضين معقولين، فمن المهم التشكيك بشكل منتظم في الأدلة التي تدعمهما كجزء من الاستعراض السنوي لإطار إدارة النتائج في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق والتقارير الأخرى. وهناك افتراض داخلي آخر هو أن الصندوق قادر على تعبئة موارد كافية لتوليد نتائج إنمائية من شأنها أن تسهم إسهاما كبيرا في تحقيق هدف التنمية المستدامة 1 و2. وتعتبر الاستراتيجية المالية الواردة في نموذج العمل المنقح للصندوق عاملا أساسيا في هذا الافتراض.

31- وهناك بعض الافتراضات الخارجية الهامة - والدرجة بالنسبة لمهمة الصندوق. وتزداد أهميتها تدريجيا كلما كانت أعلى في مسار الأثر (أي من المستوى الثاني إلى المستوى الأول). ويحدد الجدول 2 أدناه بعض الافتراضات الرئيسية التي تربط المستويات في إطار إدارة النتائج. وفي حين أن هناك احتمال كبير أن تتحقق خلال فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، فإنه سيتم رصد هذه الافتراضات واستعراضها بشكل مستمر في استعراض منتصف المدة الخاص بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق.

الجدول 2

ربط الافتراضات

المستويات	ربط الافتراضات
المستوى الثالث إلى المستوى الثاني	<ul style="list-style-type: none"> حكومة وطنية وسياق مؤسسي داعمان سياسات زراعية واقتصادية وطنية داعمة الحفاظ على الاستقرار السياسي والأمن على الصعيد الوطني يمكن إدارة الصدمات الناجمة عن الكوارث الطبيعية
المستوى الثاني إلى المستوى الأول	<ul style="list-style-type: none"> تسهم النتائج الإنمائية الزراعية في المناطق الريفية إسهاما كبيرا في القضاء على الفقر والجوع سياق اقتصادي وسياسي دولي داعم توجد سياسات واستثمارات تكميلية للحماية الاجتماعية

32- ومن الافتراضات الرئيسية الخاصة بالصندوق تحديدا هي أن النتائج الإنمائية الزراعية في المناطق الريفية من العوامل المساهمة بشكل كبير في القضاء على الفقر والجوع. وهذا الافتراض مشمول في وثيقة التطلع قداما التي عرضت في الدورة الثانية لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق. وبالنظر إلى أن أغلبية الفقراء الذين يعانون من الفقر المدقع وانعدام الأمن الغذائي يعيشون في المناطق الريفية، فإن هدف التنمية المستدامة 1 و2 لن يتحققا ما لم يتم تكثيف الجهود في المناطق الريفية.

33- وتبين الأجزاء الفرعية المتبقية المحتوى الخاص بكل مستوى. وترد المؤشرات نفسها، إلى جانب خطوط الأساس والأهداف ومصادر البيانات المرتبطة بها، بالتفصيل في إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق (انظر الملحق الأول).

المستوى الأول: أهداف التنمية المستدامة

34- يحدد المستوى الأول من إطار إدارة النتائج سبعة مؤشرات متعلقة بما يلي: هدف التنمية المستدامة 1 - القضاء على الفقر وهدف التنمية المستدامة 2- القضاء على الجوع. وكما هو مبين في وثيقة التطلع قدما، سيساهم الصندوق أيضا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة 5 - المساواة بين الجنسين؛ و8 العمل اللائق والنمو الاقتصادي؛ و10 - الحد من أوجه عدم المساواة؛ و13 - الإجراءات المتعلقة بالمناخ؛ و15 - الحياة على الأرض؛ و17 - الشراكات من أجل تحقيق الأهداف. غير أن مؤشرات أهداف التنمية المستدامة لهذه المجالات غير مدرجة في إطار إدارة النتائج نظرا لتركيزه على الأعمال الأساسية للصندوق وميزته النسبية. وسيجري رصد مجالات التركيز الأخرى لأهداف التنمية المستدامة مثل المساواة بين الجنسين (هدف التنمية المستدامة 5) وتغير المناخ (الهدف 13) والشراكات (الهدف 17)، ويتم الإبلاغ عنها من خلال المؤشرات في المستويين الثاني والثالث من إطار إدارة النتائج.

الجدول 3

فئات مؤشرات المستوى الأول

المؤشرات	المصدر	ملاحظة
1-1 - مساهمة الصندوق في خطة عام 2030 من خلال أهداف محددة من أهداف التنمية المستدامة	مؤشرات أهداف التنمية المستدامة (التي وضعتها الشعبة الإحصائية في الأمم المتحدة)	هذه هي مؤشرات أهداف التنمية المستدامة الموافق عليها لخطة عام 2030 والأكثر صلة بولاية الصندوق.

المستوى الثاني: النتائج الإنمائية

35- يشمل المستوى الثاني من إطار إدارة النتائج قائمة بها 25 نتيجة إنمائية على المستوى القطري التي يتعين تحقيقها من خلال المبادرات التي يدعمها الصندوق، بما في ذلك مخرجات ونواتج على مستوى المشروعات، ومؤشرات الأثر.

36- الأثر. تظهر الأدلة أن تقييمات الأثر الأفضل تسهم في تحقيق نواتج إنمائية أفضل. وكما ذكر في القسم الثاني، فإن الكثير من المنظمات تكافح فيما يتعلق بإسناد النتائج، ولا سيما على مستوى الأثر. وقد بدأ بذل جهود منهجية لقياس أثر عمليات الصندوق في التجديد التاسع لموارد الصندوق، وجرى تحسينها في التجديد العاشر لموارد الصندوق؛ وستتسم هذه الجهود بالتركيز في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، وستستخدم البيانات من أجل المساءلة والتعلم وتقييم القيمة مقابل المال في الصندوق. وتماشيا مع إطار الفعالية الإنمائية، سيتم إجراء تقييمات دقيقة للأثر على ما يقرب من 15 في المائة من مشروعات الصندوق، والتي يمكن استخدامها لتقييم أثر الحافطة بأكملها. والصندوق فريد من نوعه في نهجه إزاء إسناد الأثر المؤسسي لبرنامجهم بشأن القروض والمنح وإدراجه في إطاره لإدارة النتائج.

37- وسيتم الإبقاء على مؤشرات الأثر التي أدخلت على إطار إدارة النتائج المحسّن لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق في ديسمبر/كانون الأول 2016 في إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر للموارد، بما يتسق مع الغاية الشاملة للصندوق (عدد الأشخاص الذين تأثروا بالحراك الاقتصادي) وأهدافه الاستراتيجية الثلاثة (عدد الأشخاص الذين لديهم إنتاج محسن، وعدد الأشخاص الذين لديهم إمكانية الوصول إلى الأسواق وعدد الأشخاص الذين يتمتعون بقدر أكبر من القدرة على الصمود)؛ انظر قسم المؤشرات 2-1 في الملحق الأول للاطلاع على مزيد من التفاصيل. ورهنا بتأكيد الدول الأعضاء في الصندوق على برنامج القروض والمنح المقترح الذي تبلغ قيمته 3.5 مليار دولار أمريكي، من المتوقع أن تزيد أهداف الأثر الخاصة بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق بنسبة 10 في المائة تقريباً مقارنة بأهداف التجديد العاشر لموارد الصندوق.¹²

38- **المخرجات والنواتج.** اختيرت مؤشرات المخرجات والنواتج من خلاصة الصندوق للمؤشرات الأساسية وتصنيفات تقارير إنجاز المشروعات، مما أدى إلى بناء تسلسل منطقي من مخرجات المشروعات من خلال النواتج إلى الأثر. وعلى مستوى النواتج، أدرج مؤشران يقيسان تصنيفات مكتب التقييم المستقل للإنجاز الشامل للمشروعات عند الإنجاز لأغراض المقارنة المرجعية.

الجدول 4

فئات مؤشرات المستوى الثاني

المؤشرات	المصدر	ملاحظة
1-2 - مؤشرات الأثر	مبادرة تقييم الأثر	أدرجت مؤشرات الأثر الأربعة هذه في إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق (التي وافق عليها المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2016) وهي تتماشى مع الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025.
2-2 - النواتج على مستوى المشروعات	تصنيفات تقارير إنجاز المشروعات وعمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات/تقديرات أداء المشروعات لمكتب التقييم المستقل	سوف تستخدم هذه المعايير لتقارير إنجاز المشروعات المعدة عند إنجاز المشروعات التي يمولها الصندوق.
3-2 - المخرجات على مستوى المشروعات	المؤشرات الرئيسية من نظام إدارة النتائج والأثر في الصندوق	وافق المجلس التنفيذي على هذه المجموعة الفرعية المكونة من 21 من المؤشرات الأساسية في أبريل/نيسان 2016 في سياق تنقيح نظام إدارة النتائج والأثر.

المستوى الثالث: الأداء التشغيلي والتنظيمي

39- يشتمل المستوى الثالث من إطار إدارة النتائج على أكبر مجموعة من المؤشرات وأكثرها تنوعاً. وقد تمت إعادة هيكلته بما يتماشى مع الأبعاد الأربعة المقترحة لنموذج عمل الصندوق المعدل. وكما هو مبين في

¹² بما أن قيمة برنامج القروض والمنح في فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق بلغت 3.2 مليار دولار أمريكي، فإن قيمة برنامج القروض والمنح في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق البالغة 3.5 مليار دولار أمريكي ستمثل زيادة في الموارد نسبتها 10 في المائة، ومن المتوقع أن يؤدي ذلك إلى زيادة متناسبة في أهداف الأثر والانتشار.

وثيقتي التطلع قدما ونموذج العمل،¹³ على الرغم من الأهمية الكبيرة لنهج الصندوق إزاء أهداف التنمية المستدامة، فإن الصندوق بحاجة إلى تغيير نموده من أجل أن يتوافق مع حجم خطة عام 2030 وإلحاحها، وتعزيز القيمة مقابل المال في الصندوق. ويتطلب ذلك زيادة تعبئة الموارد، وتحسين تخصيص الموارد، وإدارة أكثر فعالية للموارد، وزيادة التركيز على النتائج.

40- وقد اختيرت المؤشرات التالية لرصد الجوانب الهامة لنموذج العمل الجديد المقترح.

- (أ) **تعبئة الموارد.** لإظهار طموح الصندوق فيما يتعلق بتتبع قاعدة موارده وزيادة حجم برنامج عمله بشكل كبير، فإن إطار إدارة النتائج يتضمن مؤشرات ترصد: (1) حجم المساهمات الأساسية التي تتعهد بها الدول الأعضاء لهدف تجديد موارد الصندوق؛ (2) نسبة الدين إلى الموجودات الخاصة بالصندوق، التي ستستخدم لرصد الاستقرار المالي للصندوق وهو يواصل استكشاف الاقتراض السيادي والسوقي؛ (3) نسبة التمويل المشترك التي تُستخدم لرصد حجم الموارد التي يمكن أن يحصل عليها الصندوق من الشركاء المحليين والدوليين على المستوى القطري، بما في ذلك من القطاع الخاص.¹⁴
- (ب) **تخصيص الموارد.** يعزز الصندوق تركيز موارده على أفقر الناس وفي أفقر البلدان. ولتقييم هذه الجهود، سيرصد إطار إدارة النتائج (1) تخصيص الصندوق لأمواله على المستوى الكلي على مختلف المجموعات على المستوى القطري من خلال نظامه لتخصيص الموارد على أساس الأداء؛ (2) مدى ملاءمة الاستهداف في المشروعات الجديدة التي يمولها الصندوق من أجل ضمان وصول الصندوق إلى المجموعات المستهدفة المقصودة.
- (ج) **استخدام الموارد.** تسلط الوثيقة التي تعرض التغييرات المقترحة على نموذج عمل الصندوق الضوء على ضرورة زيادة سرعة إيصال وتنفيذ برامج الصندوق، وتحسين أوجه التآزر بين الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية. وسيتم رصد إيصال وتنفيذ البرامج من خلال مؤشرات تتعلق بما يلي: (1) الوقت المستغرق منذ إعداد مذكرة المفاهيم وحتى الموافقة على المشروع؛ (2) الوقت المستغرق من الموافقة على المشروع إلى أول عملية صرف؛ (3) نسبة الصرف، التي تعكس سرعة تنفيذ المشروع. وسيتم رصد أوجه التآزر بين الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية باستخدام مجموعة متنوعة من المؤشرات القطرية التي تقيس أداء الصندوق غير الإقراضي من خلال التقييمات الذاتية وتعقيبات أصحاب المصلحة.
- (د) **تحويل الموارد إلى نتائج إنمائية.** سيعمل إطار إدارة النتائج على رصد درجة اللامركزية في الصندوق فيما يتعلق بموظفيه وعبء عمله. بالإضافة إلى ذلك، يعكس إطار إدارة النتائج تركيز الصندوق على القيمة مقابل المال من خلال مؤشرات متعلقة بالكفاءة المؤسسية (لنظرة أعم على القيمة مقابل المال، انظر القسم أدناه والملحق الرابع). وأخيراً، سيتم رصد أداء إدارة الموارد البشرية في الصندوق في هذا الجزء من إطار إدارة النتائج.

¹³ <https://webapps.ifad.org/members/repl/11/02/docs/IFAD11-2-R-2.pdf>

و <https://webapps.ifad.org/members/repl/11/02/docs/IFAD11-2-R-3.pdf>

¹⁴ سيتم الإبلاغ عن مصادر التمويل المشترك سنوياً بطريقة مفصلة من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق.

الجدول 5

فئات مؤشرات المستوى الثالث

المؤشرات	المصدر	ملاحظة
تعبئة الموارد		
1-3 - تعبئة الموارد والاستقطاب المالي	قواعد البيانات المؤسسية	تتصل هذه المؤشرات بأداء الصندوق في تعبئة الموارد والاستقطاب المالي لبرامجه القطرية
تركيز الموارد		
2-3 - تخصيص أموال برنامج القروض والمنح	نظام المنح والمشروعات الاستثمارية وتصنيفات ضمان الجودة	سوف تستخدم هذه المؤشرات لرصد مخصصات الموارد على المستويين الكلي والجزئي
استخدام الموارد		
3-3 - أداء البرامج القطرية للصندوق، بما في ذلك الأنشطة غير الإقراضية	استقصاء العملاء، واستعراضات استكمال برامج الفرص الاستراتيجية القطرية	تستند المؤشرات الكلية إلى نتائج استقصاء العملاء السنوي للصندوق، واستعراضات استكمال برامج الفرص الاستراتيجية القطرية
3-4 - الجودة عند الإدراج	تصنيفات ضمان الجودة	تحدد المجموعة المعنية بضمن الجودة تصنيفات بناء على تصميم المشروعات الجديدة التي يمولها الصندوق
3-5 - إدارة الحوافز	قواعد البيانات المؤسسية	تتعلق هذه المؤشرات المؤسسية بتنفيذ برنامج القروض والمنح في الصندوق
تحويل الموارد إلى نتائج إنمائية		
3-6 - اللامركزية	قواعد البيانات المؤسسية	سوف تستخدم هذه المؤشرات لرصد اللامركزية في الصندوق
3-7 - الكفاءة المؤسسية	قواعد البيانات المؤسسية	سوف تستخدم هذه المؤشرات لرصد أداء الميزانية الإدارية، والصرف، وبرنامج القروض والمنح في الصندوق
3-8 - الموارد البشرية	قواعد البيانات المؤسسية	تتعلق هذه المؤشرات بأداء الموارد البشرية في الصندوق

قياس التعميم في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق

- 41- يوضح هذا القسم كيف يعالج إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق قياس المجالات المواضيعية التي سيجري تعميمها في مشروعات الصندوق في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، بما في ذلك في مجالات الصحة، والمساواة بين الجنسين، وتغير المناخ، والتغذية.
- 42- الشباب. ثمة اعتراف متزايد بالحاجة إلى توفير فرص عمل منتجة ومستدامة للشباب كمسألة ذات أولوية. وسوف يتم تصنيف جميع مؤشرات المخرجات الثمانية التي تتمحور حول البشر في القسم 2-3 من المستوى الثاني لإظهار عدد الشباب الذين تصلهم مشروعات الصندوق. ويعتبر ذلك إضافة جديدة إلى إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق.
- 43- المساواة بين الجنسين. على النحو الذي يتم التأكيد عليه في وثيقة التطلع قدما، فإن أوجه عدم المساواة بين الجنسين تحد من الإمكانات الإنتاجية والقدرة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وبالتالي، لا يزال

تعزيز تمكين المرأة الريفية وتحقيق المساواة أحد المبادئ الرئيسية لانخراط الصندوق. وكما هو الحال بالنسبة للشباب، سيتم تصنيف جميع مؤشرات مخرجات المستوى الثاني التي تقيس عدد الأشخاص لإظهار عدد النساء اللواتي تم الوصول إليهن. وبالإضافة إلى ذلك، سيجري رصد تصنيف تقارير إنجاز المشروعات بشأن المساواة بين الجنسين (من خلال المؤشر 2-2-6) ويتمثل الهدف في تحقيق تصنيف مرض نسبهته 90 في المائة بشأن هذا الناتج على مستوى المشروعات بحلول نهاية عام 2021. ولا يزال هدف شغل النساء لنسبة 35 في المائة من وظائف الرتبة ف-5 وما فوق هدفا تنظيميا في المستوى الثالث (المؤشر 3-1-8).

44- **تغير المناخ.** تم التشديد على أهمية زيادة قدرة الأسر الريفية على الصمود أمام تغير المناخ عن طريق إدراج ثلاثة مؤشرات في المستوى الثاني. وتشمل هذه المؤشرات ما يلي: (1) تصنيف تقارير إنجاز المشروعات للتكيف مع تغير المناخ ضمن النواتج على مستوى المشروعات (المؤشر 2-2-10)؛ (2) المخرج على مستوى المشروعات المتعلق بعدد الأشخاص الذين تقدم لهم خدمات المعلومات المناخية (المؤشر 2-3-10)؛ (3) مؤشر عن الأشخاص الذين يحصلون على التكنولوجيات التي تحتجز الكربون أو تقلل انبعاثات غازات الدفيئة (المؤشر 2-3-11).

45- **التغذية.** يشكل هدف التنمية المستدامة 2 المتمثل في القضاء على الجوع وجميع أشكال سوء التغذية بحلول عام 2030 تحديا خاصا، ولكنه يعتبر أساسيا للغاية الشاملة للصندوق المتمثلة في تمكين فقراء الريف للتغلب على الفقر وتحقيق الأمن الغذائي. وينعكس ذلك في مؤشرات التغذية والأمن الغذائي الثلاثة لأهداف التنمية المستدامة الواردة في المستوى الأول (المؤشرات من 1-2-1 إلى 3-2-3)، وفي المخرج الخاص بمستوى المشروعات في المستوى الثاني والمتعلق بعدد الأشخاص أو الأسر التي قدم لها دعم مستهدف لتحسين تغذيتهم (المؤشر 2-3-5).

الأنشطة غير الإقراضية

46- كما هو مبين في التغييرات المقترحة على نموذج عمل الصندوق، فإن الأنشطة غير الإقراضية تُكمل التنفيذ الناجح للمشروعات وتساعد الصندوق على تطبيق نهج أكثر مرونة إزاء التنفيذ يعمل على إجراء التغيير استنادا إلى الأدلة. ولهذا السبب، يضع الصندوق الأنشطة غير الإقراضية مثل الشراكات، وإدارة المعرفة، والانخراط في السياسات على المستوى القطري، والتعاون بين بلدان الجنوب، في صميم أعماله لتعظيم الأثر. ويتضمن إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق جهود الصندوق المتجددة لقياس أدائه في هذه المجالات - سواء من حيث عدد المؤشرات أو المصادر. ولا تشمل هذه الجهود استقصاء العملاء فحسب، بل تشمل أيضا تصنيفات من استعراضات استكمال برامج الفرص الاستراتيجية القطرية.¹⁵

47- **الشراكات.** تم قياس بناء الشراكات أيضا في إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق، استنادا إلى نتائج المسح السنوي للعملاء. وفي التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، ومع تزايد أهمية الشراكات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، سيعمل الصندوق على تحسين تقييم أدائه بشأن بناء

¹⁵ في إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق، لم يتم قياس سوى حوار السياسات والشراكات من خلال استقصاء العملاء.

الشراكات (المؤشر 3-3-3) عن طريق الاستناد إلى استعراضات استكمال برامج الفرص الاستراتيجية القطرية واستعراضات نتائج تلك البرامج للتحقق من أكثر من مصدر من صحة البيانات الناتجة عن استقصاء العملاء المنقح.

48- **الانخراط في السياسات.** يمثل الانخراط في السياسات وحوار السياسات نشاطا غير إقراضي آخر تم قياسه في فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق. وتعكس هذه الأنشطة إلى أي مدى تسهم البرامج القطرية للصندوق في الحوار الوطني بشأن السياسات وتدعم مشاركة المجتمع المدني في حوار السياسات، الذي يزداد أهمية بالنسبة للفعالية الإنمائية للصندوق، ولا سيما في البلدان متوسطة الدخل. وسيتم قياس حوار السياسات في إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق من خلال المؤشر 3-4 بشأن الانخراط في السياسات على المستوى القطري.

49- **إدارة المعرفة.** لم يتم قياس إدارة المعرفة في أطر إدارة النتائج السابقة، ويعكس إدراجها في إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق الحاجة إلى تعزيز قدرة الصندوق على توليد وإدارة واستخدام وتقاسم المعرفة من أجل زيادة أثر الصندوق. وسيستخدم المؤشر 3-3-5 في المستوى الثالث لقياس إدارة المعرفة من خلال استقصاء العملاء، واستعراضات استكمال برامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

50- **التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي.** أبدت البلدان النامية في جميع مستويات الدخل اهتماما بالتعلم من التجارب الإنمائية لأقرانها ومواردها والاستناد إليها من خلال التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي. وفي السنوات الأخيرة، قام الصندوق ببناء قدراته المؤسسية لتيسير التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي ويعتزم زيادة هذه القدرات خلال فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق وما بعده. وفي إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، سيقاس أداء الصندوق في المستوى الثالث (المؤشر 3-3-6) من خلال تحديد النسبة المئوية من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية التي تتضمن عند تصميمها نهجا متكاملًا بشأن التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي في ملحق مخصص لذلك.

القيمة مقابل المال

51- يتحرك المجتمع الإنمائي بعيدا عن التركيز على حجم المعونة المقدمة إلى تركيز موجه بشكل أكبر نحو النتائج. وإلى جانب انخفاض المساعدة الإنمائية الرسمية، أصبحت القيمة مقابل المال بارزة بشكل متزايد في الساحة الإنمائية في السنوات الأخيرة. ويتعلق مفهوم القيمة مقابل المال بتحقيق أفضل توازن بين الاقتصاد والكفاءة والفعالية والمساواة. وبدلا من أن تكون القيمة مقابل المال أداة تشغيلية، فإنها توفر أساسا للتفكير في كيفية استخدام الموارد بطريقة مثلى. ولا تتعلق القيمة مقابل المال بمجرد خفض التكاليف أو خفض الميزانيات، ولكنها تتعلق باستخدام التفكير التقييمي مليا في تعظيم الأثر بأقل تكاليف ممكنة. وبالنسبة للصندوق، هذا يعني تعظيم أثر كل دولار يستثمر لتحسين حياة الرجال والنساء الريفيين الفقراء والذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي.

52- وفي هذا السياق، يسعى الصندوق إلى تحقيق أداء أفضل في إدراج مفهوم القيمة مقابل المال في فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق من خلال عدد من مؤشرات المستويين الثاني والثالث - ستكون

بعضها جديدة بالنسبة إلى التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق. ويرد مزيد من التفاصيل عن مقترح الصندوق بشأن القيمة مقابل المال في الملحق الرابع. ويعرض الملحق الإجراءات التي يجري اتخاذها - كجزء من التغييرات المدخلة على نموذج عمل الصندوق - من أجل تعزيز مقترح القيمة مقابل المال في الصندوق وصلته بإطار إدارة النتائج. وإلى جانب خلفية عن الجهود التي بذلها الصندوق مؤخرا لتحسين القيمة مقابل المال، يُقترح إطار للمساءلة من خلال بطاقة درجات للقيمة مقابل المال.

خامسا - مصادر البيانات وجودتها

53- لا يكون إطار إدارة النتائج فعالا ومفيدا إلا بقدر فعالية وفائدة مصادر بياناته. ومصدر بيانات المستوى الأول هو قاعدة بيانات أهداف التنمية المستدامة التي تتولى الشعبة الإحصائية في الأمم المتحدة المسؤولية عنها. وتمثل قيودها الرئيسية في الطابع المتأخر للبيانات.

54- وسوف يستند الإبلاغ مقابل مؤشرات الأثر الأربعة في المستوى الثاني (2-1-1 إلى 4) إلى تقييمات الأثر المصممة سابقا لما يقرب من 15 في المائة من المشروعات المدرجة في مبادرة تقييم الأثر في الصندوق. وستنتج مؤشرات النواتج والمخرجات الأخرى على مستوى المشروعات من خلال تقارير إنجاز المشروعات ونظام إدارة النتائج والأثر، اللذين يجري تعزيزهما من خلال إطار الفعالية الإنمائية، الذي أُطلق في عام 2016. ومن خلال أنشطة الصندوق الداخلية والأنشطة الممولة بالمنح في البلدان المتلقية، يسعى إطار الفعالية الإنمائية إلى تحسين قدرات الرصد والتقييم بين موظفي الصندوق وأصحاب المصلحة من أجل تعزيز التركيز على النتائج واستخدام الأدلة في دورة المشروعات (انظر الملحق الثالث للاطلاع على مزيد من التفاصيل). كما استعرض المجلس نظام إدارة النتائج والأثر في الصندوق في أبريل/نيسان 2017. ولذلك، فإن المؤشرات الأساسية لنظام إدارة النتائج والأثر المعروضة في إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق تختلف عن تلك المعروضة في أطر إدارة النتائج السابقة.

55- وستُستمد البيانات الخاصة بالمستوى الثالث إلى حد كبير من قواعد البيانات المؤسسية مثل تحليلات القوى العاملة ونظام المنح والمشروعات الاستثمارية. وسوف تستخدم تصنيفات ضمان الجودة في المؤشرات المتعلقة بما يلي: (1) الأهداف (3-2-3)؛ (2) جودة تصميم المشروعات في حافظة الصندوق بأكملها (3-4-1)؛ (3) تصميم المشروعات (في أشد الأوضاع الهشّة فقط) (3-4-2). وسيتم قياس أداء استراتيجيات البرامج القطرية والأنشطة غير الإقراضية (3-3-1 إلى 6) من خلال الاستقصاء المنقح للعملاء، واستعراضات استكمال برامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

سادسا - الاستخدام والإبلاغ والتنقيح

56- وفقا للممارسة الحالية، سيتم الإبلاغ عن النتائج المتعلقة بإطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق سنويا من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق. ويقدم تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق أيضا معلومات محدثة عن مجالات مهمة مثل تنفيذ سياسة الصندوق بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وبرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة. وابتداء من عام 2020، سيتضمن تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق أيضا معلومات حديثة عن عمل الصندوق المتعلق بالتغذية والشباب،

وبالتالي سيغطي مجالات التعميم في الصندوق (المناخ والمساواة بين الجنسين والشباب والتغذية) على أساس سنوي.

57- وسوف يُستكمل تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق بالتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق الذي يصدره مكتب التقييم المستقل في الصندوق سنويا. ويتناول التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق تحليل النواتج والنتائج التي تحققت على مستوى المشروعات من الأنشطة غير الإقراضية والتحقق منها (تقابل تصنيفات تقارير إنجاز المشروعات في المستوى الثاني والمؤشرات القطرية في المستوى الثالث ضمن إطار إدارة النتائج).¹⁶

58- وعلى النحو المضطلع به في التجديد التاسع لموارد الصندوق - والمقرر الاضطلاع به للتجديد العاشر لموارد الصندوق في عام 2019 - سيقدّم إلى المجلس التنفيذي في أوائل عام 2022 تقرير تجميعي موحد عن نواتج تقييم أثر الصندوق. ولا يزال الصندوق، من خلال هذه المبادرة، المؤسسة المالية الدولية الوحيدة التي تجري تقييما منتظما للنتائج الإنمائية التي تعزى إلى العمليات التي يمولها.

59- وسيعرض استعراض منتصف المدة لفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق على الدول الأعضاء في عام 2020 بهدف توثيق التقدم المحرز خلال الجزء الأول من التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، فضلا عن النتائج التي تحققت خلال التجديد العاشر للموارد. كما سيكون استعراض منتصف المدة فرصة للتفكير في مساهمة الصندوق الأوسع نطاقا في خطة عام 2030 - بما في ذلك أهداف التنمية المستدامة غير المدرجة في إطار إدارة النتائج مثل أهداف التنمية المستدامة 5 - المساواة بين الجنسين؛ و 8 - العمل اللائق والنمو الاقتصادي؛ و 10 - الحد من أوجه عدم المساواة؛ و 13 - الإجراءات المناخية؛ و 15 - الحياة على الأرض؛ و 17 - الشراكات من أجل تحقيق الأهداف.

60- ويتمثل أحد التحديات التي يواجهها الصندوق في تحسين استخدام إطار إدارة النتائج كأداة للإدارة والإبلاغ. ومن الابتكارات في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق إقامة روابط أقوى بين أهداف إطار إدارة النتائج والخطة الداخلية متوسطة الأجل (التي تتزامن مع فترة تجديد الموارد وعملية التخطيط السنوية في الشعب). وسيزيد ذلك من تركيز الصندوق على النتائج على امتداد التسلسل الهرمي لتخطيط النتائج في سياق الجهود الجارية لتعزيز التخطيط والميزنة على أساس النتائج.

61- وعلى الرغم من أن إطار إدارة النتائج مصمم ليشمل المؤشرات ذات الأهمية للصندوق، فإنه لا يحتاج إلى إدراج جميع المؤشرات التي تطلبها الإدارة. وعلى سبيل المثال، سوف تتبع الإدارة عددا أكبر من تصنيفات تقارير إنجاز المشروعات، والمؤشرات الأساسية، وتصنيفات ضمان الجودة مما هو ضروري للإدراج في إطار إدارة النتائج. وسيتم استعراض هذه المؤشرات الأخرى واستخدامها دوريا لأغراض الإدارة.

62- ومن المهم الحفاظ على صلة واضحة بين إطار إدارة النتائج ومصفوفة التزامات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق لضمان مساهمة نتائج الصندوق في الوفاء بالتزاماته. ولذلك، تنص مصفوفة الالتزام

¹⁶ عادة ما تتوافر نتائج التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق بعد نتائج الإدارة نفسها. وبالتالي، فإن التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق يعمل بمثابة أداة تحقق موضوعي هام من الفعالية الإنمائية للصندوق. وفي تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق والتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2017، كانت الفجوة بين تصنيفات الإدارة لتقارير إنجاز المشروعات وتصنيفات مكتب التقييم المستقل قدرها 0.35 فقط. غير أنه لأغراض الإدارة، لا يمكن أن يحل التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق محل النتائج التي يتم الإبلاغ عنها في الوقت المناسب من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق.

صراحة على كيف تتعلق الالتزامات في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق بمؤشرات إطار إدارة النتائج أو تسهم فيها. ويساعد ذلك أيضا على تجنب الازدواجية بين الالتزامات ومؤشرات إطار إدارة النتائج.

63- وسيُنظر في أي تنقيحات لازمة لإطار إدارة النتائج عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق.

إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق
المستوى الأول - الأهداف والسياق

النتائج (السنة)	خط الأساس (السنة)	المصدر	1-1 هدف التنمية المستدامة 1: القضاء على الفقر
-	يحدد فيما بعد	شعبة الإحصاءات في الأمم المتحدة	1-1-1 نسبة السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر الدولي البالغ 1.90 دولار أمريكي في اليوم (هدف التنمية المستدامة 1-1-1)
2-1 هدف التنمية المستدامة 2: القضاء على الجوع			
-	يحدد فيما بعد	شعبة الإحصاءات في الأمم المتحدة	1-2-1 انتشار انعدام الأمن الغذائي (هدف التنمية المستدامة 2-1-2)
-	يحدد فيما بعد	شعبة الإحصاءات في الأمم المتحدة	2-2-1 انتشار التقزم بين الأطفال دون الخامسة (هدف التنمية المستدامة 1-2-2)
-	يحدد فيما بعد	شعبة الإحصاءات في الأمم المتحدة	3-2-1 انتشار سوء التغذية (هدف التنمية المستدامة 2-2-2)
-	يحدد فيما بعد	شعبة الإحصاءات في الأمم المتحدة	4-2-1 متوسط دخل صغار منتجي الأغذية (هدف التنمية المستدامة 2-3-2)
-	يحدد فيما بعد	شعبة الإحصاءات في الأمم المتحدة	5-2-1 مجموع التدفقات الرسمية للقطاع الزراعي (مليارات الدولارات الأمريكية) (هدف التنمية المستدامة 2-أ-2)
-	يحدد فيما بعد	شعبة الإحصاءات في الأمم المتحدة	6-2-1 الإنفاق الحكومي على الزراعة (مؤشر) (هدف التنمية المستدامة 1-أ-2)

المستوى الثاني - النتائج الإنمائية

الآثار	المصدر	خط الأساس	هدف التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق (نهاية 2021)	هدف التجديد العاشر لموارد الصندوق (نهاية عام 2018)
1-2	مؤشرات الأثر ^أ			
1-1-2	عدد الأشخاص الذين تأثروا بالحراك الاقتصادي (بالملايين) (هدفا التنمية المستدامة 2-3 و 1-2)	لا يوجد	50 ب	40
2-1-2	عدد الأشخاص الذين لديهم إنتاج محسن (بالملايين) (هدف التنمية المستدامة 2-3)	لا يوجد	54 ب	43
3-1-2	عدد الأشخاص الذين لديهم إمكانية الوصول إلى الأسواق (بالملايين) (هدف التنمية المستدامة 2-3)	لا يوجد	53 ب	42
4-1-2	عدد الأشخاص الذين يتمتعون بقدر أكبر من القدرة على الصمود (بالملايين) (هدف التنمية المستدامة 1-5)	لا يوجد	28 ب	22
2-2	النواتج على مستوى المشروعات ^{ب ح د ه}	2014-2016	هدف التجديد الحادي عشر للموارد	هدف التجديد العاشر للموارد
1-2-2	الإنجاز العام للمشروع	88	90	لا يوجد
2-2-2	الإنجاز العام للمشروع (التصنيفات من الدرجة 4 أو أعلى من ذلك)	81	-	
3-2-2	الإنجاز العام للمشروع (التصنيفات من الدرجة 5 أو أعلى من ذلك)	26	-	
4-2-2	الفعالية	84	90	90
5-2-2	الكفاءة	77	80	80
6-2-2	المساواة بين الجنسين	87	90	90
7-2-2	استدامة الفوائد	78	85	85
8-2-2	توسيع النطاق	92	95 (↑)	90
9-2-2	البيئة وإدارة الموارد الطبيعية	88	90	90
10-2-2	التكيف مع تغير المناخ	84	85 (↑)	50
3-2	المخرجات على مستوى المشروعات ^{د ه}	2016	مدى التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق	مدى التجديد العاشر لموارد الصندوق
1-3-2	عدد الأشخاص الذين يحصلون على خدمات (بالملايين) ^ز (هدف التنمية المستدامة 4-1)	97.04 مليون	130-110 مليون	130-110 مليون
2-3-2	عدد هكتارات الأراضي الزراعية التي تستفيد من البنية التحتية للمياه التي تم	57 000	85 000 - 60 000	الأراضي الواقعة تحت مخططات

			والأثر)	بناؤها/أعيد تأهيلها (بالمهكتارات) (هدف التنمية المستدامة 2-4)
الري (بالمهكتارات): 240 - 350 000				
3-3-2	عدد الأشخاص المدربين على ممارسات و/أو تكنولوجيات الإنتاج (بالملايين) ^د (هدف التنمية المستدامة 3-4)	2.51 مليون	المؤشرات الأساسية (نظام إدارة النتائج والأثر)	3 - 5 ملايين
4-3-2	عدد الأشخاص في المناطق الريفية الذين يحصلون على خدمات مالية (بالملايين) ^د (هدف التنمية المستدامة 8-10)	17.4 مليون	المؤشرات الأساسية (نظام إدارة النتائج والأثر)	16.5 - 30 مليون
5-3-2	عدد الأشخاص/الأسر الذين يحصلون على دعم مستهدف لتحسين تغذيتهم (بالملايين) ^د (هدف التنمية المستدامة 2-2)	مؤشر جديد. سيتم توفير خط الأساس في عام 2020	المؤشرات الأساسية (نظام إدارة النتائج والأثر)	سيتم وضعه في عام 2020
6-3-2	عدد المؤسسات الريفية التي تحصل على خدمات تنمية الأعمال (هدف التنمية المستدامة 3-9)	91 240	المؤشرات الأساسية (نظام إدارة النتائج والأثر)	120 000 - 80 000
7-3-2	عدد الأشخاص المدربين على أنشطة مدرة للدخل أو إدارة الأعمال (بالملايين) ^د (هدف التنمية المستدامة 3-4)	2.4 مليون	المؤشرات الأساسية (نظام إدارة النتائج والأثر)	120 000 - 80 000
8-3-2	عدد المنتجين الريفيين الذين يحصلون على دعم وهم أعضاء في منظمات المنتجين الريفيين (بالملايين) ^د	800 000	المؤشرات الأساسية (نظام إدارة النتائج والأثر)	لا يوجد
9-3-2	عدد الكيلومترات التي شيدت أو أعيد تأهيلها أو تحسينها (هدف التنمية المستدامة 9-1) (1)	13 690	المؤشرات الأساسية (نظام إدارة النتائج والأثر)	24 000 - 18 000
10-3-2	عدد الأشخاص الذين تقدم لهم خدمات المعلومات المناخية (بالملايين) ^د (هدف التنمية المستدامة 1-5)	مؤشر جديد. سيتم توفير خط الأساس في عام 2020	المؤشرات الأساسية (نظام إدارة النتائج والأثر)	لا يوجد
11-3-2	عدد الأشخاص الذين يحصلون على التكنولوجيات التي تحتجز الكربون أو تقلل انبعاثات غازات الدفيئة (بالملايين) (هدف التنمية المستدامة 13-2) ^د	مؤشر جديد. سيتم توفير خط الأساس في عام 2020	المؤشرات الأساسية (نظام إدارة النتائج والأثر)	لا يوجد

^أ ستعرض النتائج في تقرير تجميعي للدروس المستفادة من مبادرة تقييم الأثر في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق في أوائل عام 2022.

^ب تستند الأهداف إلى برنامج القروض والمنح المقترح الذي تبلغ قيمته 3.5 مليار دولار أمريكي في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق.

^ج تعرض النواتج على مستوى المشروعات على أساس ثلاث سنوات متجددة.

^د لن تعرض في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق إلا نتائج المشروعات المنفذة في الأوضاع الهشة.

^{هـ} في الإبلاغ السنوي من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق، ستحسب الإدارة الاختلاف بين التقييم الذاتي للإدارة فيما يتعلق بالنواتج على مستوى المشروعات (استناداً إلى تقارير إنجاز المشروعات) والتصنيفات المقابلة لمكتب التقييم المستقل (استناداً إلى التحقق من تقارير إنجاز المشروعات).

^و ستعرض النتائج لسنة قيد الاستعراض فقط.

^ز سيتم تصنيف النتائج حسب نوع الجنس والسن.

المستوى الثالث - الأداء التشغيلي والتنظيمي

المصدر	خط الأساس	هدف التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق (نهاية 2021)	هدف التجديد العاشر لموارد الصندوق (نهاية 2018)
<i>تعبئة الموارد - تجميع التمويل الإنمائي لتعظيم الأثر</i>			
1-3	المصدر	خط الأساس لعام 2016	هدف التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق
1-1-3	قواعد بيانات المنظمة	83%	100%
2-1-3	قواعد بيانات المنظمة	3.3%	لا يوجد
3-1-3	نظام المنح والمشروعات الاستثمارية	1.27	1.4
<i>تخصيص الموارد - التركيز على أفقر الناس وأفقر البلدان</i>			
2-3	المصدر	خط الأساس 2015-2013	هدف التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق
1-2-3	نظام المنح والمشروعات الاستثمارية	• لا يوجد	البلدان منخفضة الدخل، والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا: 90% البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا: 10%
2-2-3	نظام المنح والمشروعات الاستثمارية	28.6 مليون دولار أمريكي (2014-2016)	لا يوجد
3-2-3	تصنيفات ضمان الجودة	لا يوجد	90%
<i>استخدام الموارد - تنفيذ أنشطة التنمية بشكل مختلف</i>			
3-3	المصدر	خط الأساس لعام 2016	هدف التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق
1-3-3	استقصاء العملاء واستعراضات استكمال برامج الفرص الاستراتيجية القطرية	لا يوجد	لا يوجد

2-3-3	فعالية الاستراتيجيات القطرية للصندوق	استقصاء العملاء واستعراضات استكمال برامج الفرص الاستراتيجية القطرية	لا يوجد	يحدد فيما بعد ^ج	لا يوجد
3-3-3	بناء الشراكات	استقصاء العملاء واستعراضات استكمال برامج الفرص الاستراتيجية القطرية	100	يحدد فيما بعد ^ج	90
4-3-3	الانخراط في السياسات على المستوى القطري	استقصاء العملاء واستعراضات استكمال برامج الفرص الاستراتيجية القطرية	100	يحدد فيما بعد ^ج	85
5-3-3	إدارة المعلومات	استقصاء العملاء واستعراضات استكمال برامج الفرص الاستراتيجية القطرية	لا يوجد	يحدد فيما بعد ^ج	لا يوجد
6-3-3	التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي (النسبة المئوية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية ذات النهج المتكامل)	برامج الفرص الاستراتيجية القطرية	%50	%66	%50
4-3	الجودة عند الإدراج	المصدر	خط الأساس لعام 2016	هدف التجديد الحادي عشر لمراد الصندوق	هدف التجديد العاشر لمراد الصندوق
1-4-3	التصنيف الشامل لجودة تصميم المشروع ^د	تصنيفات ضمان الجودة	93	95 (↑)	90
2-4-3	التقييم العام لجودة تصميم المشروع (الأوضاع الهشة فقط) ^د	تصنيفات ضمان الجودة	96	90 (↑)	85
5-3	إدارة الحوافظ	المصدر	خط الأساس لعام 2016	هدف التجديد الحادي عشر لمراد الصندوق	هدف التجديد العاشر لمراد الصندوق
1-5-3	الوقت المستغرق منذ إعداد مذكرة المفاهيم وحتى الموافقة على المشروع (بالأشهر)	قواعد بيانات المنظمة	17	10	لا يوجد
2-5-3	الوقت المستغرق من الموافقة على المشروع إلى أول عملية صرف (بالأشهر)	نظام المنح والمشروعات الاستثمارية	17	12	14
3-5-3	نسبة الصرف (بالنسبة المئوية) ^أ	Flexcube	16.7	17	* 15
4-5-3	نسبة الصرف - الأوضاع الهشة فقط (بالنسبة المئوية)	Flexcube	12.8	16	14
* استعرض الصندوق في عام 2017 تعريفه لنسبة الصرف من أجل مواعيمته مع المنهجية التي تستخدمها المنظمات الإنمائية المتعددة الأطراف الأخرى. وبالتالي فإن هدف التجديد العاشر لمراد الصندوق يسبق هذا الاستعراض وتم حسابه باستخدام التعريف السابق. ويعكس خط أساس عام 2016 والتجديد الحادي عشر لمراد الصندوق بدلا من ذلك التعريف المعتمد في عام 2017.					
تحويل الموارد إلى نتائج إنمائية - تبني ثقافة النتائج والابتكار					

6-3	اللامركزية	المصدر	خط الأساس لعام 2016	هدف التجديد الحادي عشر لمراد الصندوق	هدف التجديد العاشر لمراد الصندوق
1-6-3	نسبة الوظائف المدرجة في الميزانية في المكاتب القطرية	قواعد بيانات المنظمة	43	يحدد فيما بعد ^د	45
2-6-3	نسبة المشروعات الاستثمارية للصندوق (بالحجم) التي تديرها المكاتب القطرية	قواعد بيانات المنظمة	يحدد فيما بعد	يحدد فيما بعد ^د	لا يوجد
7-3	الكفاءة المؤسسية	المصدر	خط الأساس لعام 2016	هدف التجديد الحادي عشر لمراد الصندوق	هدف التجديد العاشر لمراد الصندوق
1-7-3	نسبة النفقات الإدارية للصندوق إلى برنامج القروض والمنح	قواعد بيانات المنظمة	13.1%	يحدد فيما بعد ^د	8.2 (12.2% بالمعادلة الجديدة المقترحة)
2-7-3	نسبة النفقات الإدارية الفعلية (بما في ذلك النفقات الممولة من رسوم الإدارة) إلى برنامج عمل الصندوق (برنامج القروض والمنح والتمويل المشترك)	قواعد بيانات المنظمة	6.5%	يحدد فيما بعد ^د	15.2 (6.6% بالمعادلة الجديدة المقترحة)
3-7-3	نسبة النفقات الإدارية الفعلية (بما في ذلك النفقات الممولة من رسوم الإدارة) إلى المدفوعات السنوية.	قواعد بيانات المنظمة	18.1%	يحدد فيما بعد ^د	5.5 (18.2% بالمعادلة الجديدة المقترحة)
4-7-3	نسبة الميزانية الإدارية إلى حافظة القروض والمنح الجارية (القروض والمنح غير المسددة)	قواعد بيانات المنظمة	2.6%	يحدد فيما بعد ^د	لا يوجد
5-7-3	النسبة المئوية من البلدان التي لديها مشروعات تقوم بالصرف باستخدام بوابة العملاء في الصندوق	شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0	75%	لا يوجد
6-7-3	النسبة المئوية من عمليات الصندوق التي تستخدم نظام قياس النتائج التشغيلية	دائرة إدارة البرامج	0	100%	لا يوجد
7-7-3	النسبة المئوية من المشروعات التي يدعمها الصندوق والتي قدم لها تدريب من خلال مراكز التعلم عن التقييم والنتائج	دائرة إدارة البرامج	0	85%	لا يوجد
8-3	إدارة قوة العمل	المصدر	خط الأساس لعام 2016	هدف التجديد الحادي عشر لمراد الصندوق	هدف التجديد العاشر لمراد الصندوق
1-8-3	النسبة المئوية من النساء في وظائف الرتبة ف-5 وما فوق	قواعد بيانات المنظمة	25%	35%	35%
2-8-3	النسبة المئوية من الموظفين الفنيين من القائمتين باء وبيم	قواعد بيانات المنظمة	42%	يجري تتبعه	يجري تتبعه
3-8-3	الوقت المستغرق لملء الوظائف الشاغرة من الفئة الفنية (بالأيام)	قواعد بيانات المنظمة	91	100	100

^أ تعرض نتائج المشروعات الموافق عليها في آخر 36 شهرا، وسيتم تقسيم تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق حسب التمويل المشترك الدولي والمحلي، وكذلك حسب مجموعات الدخل القطرية.

^ب سيوفر تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق أيضا معلومات عن المخصصات للمشروعات في أكثر الأوضاع هشاشة والدول الجزرية الصغيرة النامية.

^ج سيتم وضع أهداف المؤشرات المرتبطة بأداء البرامج القطرية للصندوق بالبناء على التحديث المزمع في استقصاء عملاء الصندوق.

^د يتم تجميع تصنيفات الجودة عند الإدراج على أكثر من 24 شهرا.

^{هـ} ستعرض النتائج حسب مجموعات تصنيف الدخل القطرية.

^و ستستتير أهداف المؤشرين 3-6-1 و 3-7-1 و 3-7-4 المتعلقة باللامركزية والكفاءة المؤسسية بعملية التميز التشغيلي من أجل إحراز النتائج.

استعراض التجارب المتعلقة بأطر النتائج في المؤسسات المالية الدولية

- 1- يستند هذا القسم إلى استعراض مكتبي لأطر النتائج التي وضعها الأعضاء السبعة في مجموعة العمل المعنية بالإدارة من أجل تحقيق النتائج الإنمائية،¹⁷ فضلا عن منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي.
- 2- **أطر النتائج هي أداة تتطور.** ويجري حاليا تنقيح وتحديث العديد من أطر النتائج التي يجري استعراضها. وهناك إقرار عام بأن هناك حاجة إلى استعراض منظم للهيكل والمؤشرات والأهداف وتغييرها بمرور الوقت مع اكتساب الخبرة وتحسن البيانات.¹⁸ والهدف من ذلك هو بناء نظام قابل للتكيف من خلال الاستعراضات والتحديثات المنتظمة. وتشمل أفضل الممارسات الاستعراضات السنوية والرغبة في تغيير نظام الإدارة المستندة إلى النتائج، وتتبع المشاكل التي واجهت النظام خلال السنة، والحصول على تعقيبات من المستخدمين وتقييم النظام كل بضع سنوات.¹⁹
- 3- **والغرض الرئيسي لمعظم أطر النتائج هو المساءلة والاتصال.** ففي حالة المنظمات متعددة الأطراف، تهدف الأطر أساسا إلى إبلاغ الدول الأعضاء. وبعبارة أخرى، فإن معظم أطر النتائج هي أطر إبلاغ عن النتائج وليست أطرا لإدارة النتائج. وخلصت حلقة عمل عقدت مؤخرا للجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي إلى أن هناك "حاجة إلى تركيز أكبر على الاستخدام الهادف لمعلومات النتائج [...] للتوجيه (بما في ذلك صنع السياسات) والتعلم (بما في ذلك ضمان الجودة)".²⁰
- 4- **وتختلف أطر النتائج اختلافا كبيرا عبر المنظمات المتعددة الأطراف التي جرى استعراضها،** من حيث كل من المصطلحات والمضمون على حد سواء. وتشمل المصطلحات "إطار النتائج"، و"الإطار الاستراتيجي"، و"نظام قياس النتائج"، و"إطار رصد النتائج"، و"إطار قياس النتائج"، و"خريطة الاستراتيجية". وتتراوح الأطر من بطاقات درجات موجزة للمنظمة في المصرف الأوروبي للإنشاء والتعمير إلى سلسلة نتائج مستفيضة ومفصلة في منظمة الأغذية والزراعة. ولدى بعض المنظمات، مثل المؤسسة الدولية للتنمية، بطاقة درجات مؤسسية، فضلا عن إطار للنتائج. ويعكس هذا الاختلاف جزئيا الأغراض المختلفة التي تهدف إلى تحقيقها أطر النتائج فيما يتعلق بالاستراتيجيات، أو الخطط الاستراتيجية، أو الأطر الاستراتيجية. وفي بعض الحالات، تشتمل أطر النتائج على الاستراتيجية الشاملة أو تتطابق معها بشكل مباشر - على سبيل المثال، في مجموعة البنك الإسلامي للتنمية. وفي حالات أخرى، يتواءم إطار النتائج الاستراتيجية أو الأولويات الحالية، مثل أهداف التنمية المستدامة (مثلا في المؤسسة الدولية للتنمية). وتشير أفضل الممارسات إلى أن

¹⁷ الصندوق والبنك الدولي ومصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية الآسيوي ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية والبنك الإسلامي للتنمية والمصرف الأوروبي للإنشاء والتعمير ومصرف التنمية الكاريبي (مراقب).

¹⁸ D. Kabell, *Review of Results Frameworks from Donor Agencies. Summary Note*

¹⁹ J. Mayne, *Best practices in Results-based Management: A Review of Experience*. (New York: Report for the United Nations Secretariat, 2007)

²⁰ لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، الرسائل الرئيسية من حلقة العمل (باريس): منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي).

إطار النتائج ينبغي أن يكون إطاراً للنتائج الاستراتيجية للمنظمة بأكملها، وأن يحدد أهداف المنظمة، ويوائم النتائج مع البرامج والموارد، ويعرض المخاطر التي تواجه البرمجة واستراتيجيات تخفيف أثرها.

5- وتتكون أغلبية أطر النتائج المتعددة الأطراف الآن من ثلاثة أو أربعة مستويات منظمة في شكل تسلسل هرمي بسيط وموحد للنتائج يشمل الأهداف والنتائج والأداء التشغيلي أو التنظيمي. والاستثناءان هما الوكالتان اللتان تتخذان من روما مقراً لهما، حيث إن لديهما سلسل نتائج متميزة لكل هدف استراتيجي. ولدى بعض المؤسسات المالية الدولية مثل مصرف التنمية الآسيوي ومصرف التنمية الأفريقي مستويات منفصلة للإدارة التشغيلية/الأداء التشغيلي والإدارة/الكفاءة التنظيمية. غير أن المؤسسة الدولية للتنمية بدأت عملية تحول نحو استخدام الهيكل الأساسي التالي المكون من ثلاثة مستويات - والذي يستخدمه بالفعل مصرف التنمية للبلدان الأمريكية ومجموعة البنك الإسلامي للتنمية:

- المستوى الأول - الأهداف الإنمائية/السياق الإنمائي
- المستوى الثاني - النتائج/المساهمة الإنمائية
- المستوى الثالث - الأداء التشغيلي/التنظيمي

6- وعادة ما يوجز المستوى الأول من أطر النتائج التقدم الإنمائي العالمي أو الإقليمي. والاستثناءات هي: منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي (بأهداف استراتيجية متعددة)؛ ومجموعة البنك الإسلامي للتنمية (بثلاثة غايات استراتيجية)؛ والمصرف الأوروبي للإنشاء والتعمير (بدون المستوى الأول). وتستخدم المؤسسات المالية الدولية الأخرى مزيجاً من أهداف التنمية المستدامة أو مؤشرات مماثلة لتقييم التقدم الإنمائي على المستوى العالمي (للمؤسسة الدولية للتنمية) أو على المستوى الإقليمي (بالنسبة للمصارف الأخرى). وتجدر الإشارة إلى نقطتين مهمتين فيما يتعلق بالمستوى الأول. أولاً، يوجز المستوى الأول السياق الإنمائي والاتجاه الاستراتيجي (الاستثناء هو مصرف التنمية الكاريبي، حيث يهدف التقدم نحو النواتج الإنمائية إلى توجيه استراتيجيات وبرامج المساعدة القطرية). وثانياً، لا يعزى التقدم المحرز بشأن مؤشرات المستوى الأول إلى المنظمات، ولم تجر أي محاولة لربط هذا المستوى بأي من المستويات الأدنى. وتتناول بعض المؤسسات المالية الدولية الروابط بين المستويات في تقارير منفصلة، ولكن تكون الروابط بين المستويين الأول والثاني عموماً مفترضة وغير محددة.

7- ويجمع المستوى الثاني من أطر النتائج نتائج المنظمات، ولكنه يختلف اختلافاً كبيراً من حيث كيفية تعريف تلك النتائج. فالنتائج الأكثر شيوعاً هي مخرجات المشروعات المجمع أو النواتج المباشرة (على سبيل المثال، عدد كيلومترات الطرق التي تم بناؤها، أو الوظائف التي استحدثت، أو المدرسين الذين جرى تدريبهم) المجمع حسب القطاع أو مجال التركيز الاستراتيجي (مثلاً النمو والشمولية والاستدامة والقدرة على الصمود في المؤسسة الدولية للتنمية). وهناك عدد قليل من مقاييس الانتشار (مثل عدد المستفيدين من X) أو مقاييس الإنفاق (مثل مبلغ التمويل المقدم إلى Y). وتجمع بعض النتائج عدد البلدان/النسبة المئوية للبلدان التي لديها X أو عدد المشروعات/التدخلات التي تنفذ Y. ويستخدم مصرف التنمية الآسيوي فقط تصنيفات لفعالية واستدامة البرامج أو المشروعات على هذا المستوى، (على الرغم من أن ذلك كان جزءاً أيضاً من عملية قياس نتائج التجديد السابع عشر لموارد المؤسسة الدولية للتنمية). وفي المستوى الثاني،

تعرض معظم المنظمات التقدم المحرز مقابل أرقام خط الأساس والأرقام المتوقعة أو المتنبأ بها وليس الأهداف.

- 8- وأشارت جميع المنظمات بوضوح إلى أن النتائج في هذا المستوى تمثل في الواقع "مساهمات" وليس نتائج يمكن أن تعزى إلى المنظمة. فهي نتيجة لجهود جماعية - ليست كلها مشمولة ببرنامج أو مشروع محدد - من المرجح أن تكون ممولة جزئيا فقط من المنظمة. ويستخدم مصرف التنمية الأفريقي فقط نهج "الإسناد النسبي" القائم على بيانات المساهمة المالية التناسبية للمصرف وليس مجموع تكاليف البرنامج.²¹ ويمكن أن يُطلق على ذلك "المساهمة النسبية" ولا يبدو أنه نهج مفيد بشكل خاص. ولم تقدم أي من المنظمات التي جرى استعراضها أدلة على مدى الإسناد أو المساهمة الخاصة بها. ويضعف ذلك إلى حد كبير فائدة المستوى الثاني كمقياس للفعالية الإنمائية للمنظمة. وإذا كانت مقاييس هذا المستوى تتقاسم النتائج فقط وكان حجم مساهمة المنظمة غير معروف، فإنه يكون مقياسا دون المستوى الأمثل للمساهمات.
- 9- وتشكل أطر النتائج في منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي نموذجا مختلفا جدا مقارنة بالمؤسسات المالية الدولية. فأطر النتائج في معظم المؤسسات المالية الدولية تشكل سلاسل نتائج مجمعة على نحو فعال: كل شيء في المستوى الثالث يؤدي إلى النتائج الجماعية في المستوى الثاني، التي تسهم في الأهداف العالمية أو الإقليمية في المستوى الأول. غير أن أطر النتائج في منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي تشمل سلاسل نتائج منفصلة لكل هدف استراتيجي. ففي حالة منظمة الأغذية والزراعة، تسهم مخرجات متعددة (مساهمات منظمة الأغذية والزراعة المباشرة - لكل منها مؤشر وهدف) في ثلاثة نواتج للمنظمة تسهم بدورها في تحقيق الهدف الاستراتيجي 3: الحد من الفقر الريفي. وستسهم مجموعة مختلفة من المخرجات والنواتج في الهدف الاستراتيجي 1: تسهم في مجالات القضاء على الجوع والأمن الغذائي وسوء التغذية. وتتمثل جدارة هذا النموذج في أنه يشكل سلسلة نتائج أكثر تفصيلا. والجانب السلبي الرئيسي لهذا النموذج هو زيادة في التعقيد بدون زيادة مقابلة في فعالية الإدارة المستندة إلى النتائج.
- 10- ولا توجد مؤشرات جيدة للنتائج غير الملموسة مثل إصلاح السياسات أو المعرفة. فلم تجد أي منظمة طريقة جيدة للتغلب على هذا التحدي. فعدد البلدان التي تشهد "تحسنا في جودة الإدارة العامة" (مصرف التنمية الأفريقي) أو "عدد إصلاحات المالية العامة المعتمدة" (مصرف التنمية الكاريبي)، على سبيل المثال، مؤشرات غير كاملين ويعطيان فكرة بسيطة جدا عن حجم أو جودة إصلاحات السياسات. والمؤشرات ذات الصلة بعدد أو قيمة التدخلات المتعلقة بالسياسات أو المعرفة تكون أقل إفادة على هذا المستوى.
- 11- ويكون الإسناد والمساءلة أكثر قوة لمؤشرات الأداء في المستوى الثالث. ولا يوجد في ذلك ما يثير الاستغراب نظرا لأن المستوى الثالث هو أكثر المستويات التي تكون تحت سيطرة المنظمة. وتشمل الأطر مجموعة متنوعة جدا من مؤشرات الأداء التشغيلي والتنظيمي، وإن كانت مجمعة في عدد من الفئات المشتركة. وهناك تقسيم عام للمؤشرات المتعلقة بأداء العمليات (الفعالية/الكفاءة التشغيلية) وإدارة أداء المنظمة (الفعالية/الكفاءة التنظيمية). وعادة ما يتم رصد مؤشرات العمليات من خلال: تصنيفات البرامج/المشروعات القطرية الحالية والمكتملة؛ ومؤشرات استقصاء العملاء؛ ونسب الصرف؛ والوقت حتى

²¹ على سبيل المثال، إذا قام برنامج ما ببناء 100 كم من الطرق، وقدم مصرف التنمية الأفريقي 50 في المائة من التمويل، تكون النتيجة المنسوبة إلى مصرف التنمية الأفريقي قدرها 50 كم.

أول صرف. وتدرج في بعض الأحيان مؤشرات للمواءمة الاستراتيجية (مثل عدد/قيمة العمليات التي تدعم الأولوية X أو في البلد من الفئة Y). وعادة ما تشتمل مؤشرات إدارة المنظمة على مؤشرات الموارد البشرية (مثل النسبة المئوية للنساء في المستوى X) ومؤشرات الكفاءة (مثل التكاليف الإدارية لكل دولار يتم صرفه). وعلى الرغم من وجود نظام مشترك لتقييم الأداء (كومباس) منذ عام 2005، فإن عددا صغيرا نسبيا من المؤشرات المشتركة يُستخدم عبر الوكالات المتعددة الأطراف (ومثال على ذلك هو عدد المشروعات المنجزة المصنفة على أنها مرضية أو أفضل).

12- ويتراوح العدد الإجمالي للمؤشرات في أطر النتائج ما بين 17 مؤشرا و106 مؤشرات. ويعرض الجدول 1 أدناه موجزا لأطر النتائج التي يستخدمها أعضاء مجموعة العمل المعنية بالإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية. وتكافح جميع المنظمات لتحقيق التوازن بين الشمولية والتركيز، ولكن يصر الكثير منها على محاولة قياس أكبر عدد ممكن من المتغيرات.²² وتشير أفضل الممارسات إلى أنه ينبغي استخدام "عدد قابل للإدارة" من المؤشرات على كل مستوى. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق: وضع هرم من المؤشرات (بعدد أصغر تدريجيا على المستويات الأعلى من الإدارة/الحكومة)؛ وتحديد أولويات المؤشرات والتعلم من التجربة والخطأ؛ واستعراض المؤشرات بانتظام للتحقق من فائدتها؛ وتجنب المؤشرات التي تقدم معلومات مثيرة للاهتمام، ولكنها لا تفيد الغرض الأوسع نطاقا لأطر النتائج. وتشتمل أفضل الممارسات الأخرى على إدراك اتجاه السلوكيات الضارة أو اللجوء إلى المؤشرات التي يسهل قياسها.²³ ويعتبر جود معايير واضحة لاختيار المؤشرات – والالتزام بهذه المعايير – أمرا بالغ الأهمية لوضع إطار مفيد للنتائج.

الجدول

موجز إطار النتائج في المؤسسات المالية الدولية

عدد المؤشرات	عدد المستويات	المؤسسة المالية الدولية
91	4	مصرف التنمية الآسيوي
106	4	مصرف التنمية الأفريقي
80	4	مصرف التنمية الكاريبي
17	4	البنك الأوربي للإنشاء والتعمير
84	3	المؤسسة الدولية للتنمية
*55	3	مصرف التنمية للبلدان الأمريكية
43	3	مجموعة البنك الإسلامي للتنمية

* لدى مصرف التنمية للبلدان الأمريكية أيضا مجموعة مكونة من 49 مؤشرا ثانويا، تسمح له بتوزيع النتائج عبر حافظته وتوفر مقاييس إضافية بشأن الأداء. والمؤشرات الثانوية: لأغراض رصد أداء الإدارة فقط؛ ويمكن أن تغيروا الإدارة، وليس لديها أهداف؛ ولا يتم تضمينها في الإبلاغ الرسمي.

22 A. Bester, A. Results-Based Management in the United Nations Development System: Progress and Challenges.

Report for the United Nations Department of Economic and Social Affairs (2012).

23 J. Mayne, Best practices in Results-Based Management: A Review of Experience (New York: United Nations Secretariat, 2007).

- 13- **وتحدد جميع المنظمات أهدافاً، ولكن ليس لجميع المستويات وجميع المؤشرات.** ويجري تتبع مؤشرات المستوى الأول ويكون لمعظمها خطوط أساس ومستويات متتباً بها/متوقعة لنهاية فترة الاستراتيجية (بما تسمح به البيانات). ولمعظم مؤشرات المستوى الثاني أيضاً مستويات متتباً بها/متوقعة يجري تتبع التقدم مقابلها في حين أن معظم مؤشرات المستوى الثالث لديها أهداف. ويتطلب تقييم الأداء بعض المقارنة بالنتائج المتوقعة. وتشتمل أفضل الممارسات على: (1) التمييز بين الأهداف "التبؤية" (الأسهل) وأهداف "التمدد"؛ (2) تجنب وضع توقعات وأهداف مرتفعة جداً أو منخفضة جداً؛ (3) التأكد من أن التوقعات المؤسسية مفيدة للقائمين بالعمل على الخطوط الأمامية؛ (4) ارتكاز التوقعات والأهداف على خطوط الأساس والاتجاهات السابقة والموارد. والمبدأ التوجيهي العام هو أن "توقعات الأداء يجب أن تكون واقعية وإن كان بدون تساهل".²⁴ ومن المهم أيضاً تحديد تعاريف ومصطلحات واضحة.
- 14- **وتعتمد مصداقية جميع أطر النتائج على الجودة الأساسية للبيانات المكونة لها.** وللأسف، يستحيل الحكم عليها على أساس الوثائق المتاحة للجمهور. وتشير التجربة إلى أنه من المرجح أن تنطوي هذه البيانات على قدر كبير من التغير وأن تكون أقل موثوقية للفعالية الإنمائية عما هي لفعالية المنظمة. وتكون مؤشرات الفعالية الإنمائية بطابعها أصعب في التقييم نتيجة أخطاء القياس والإسناد غير المؤكد.
- 15- **وتعكس أغلبية أطر النتائج التي جرى استعراضها استجابة مماثلة عموماً لمجموعة مشتركة من التحديات.** وتواجه جميع المنظمات تحديات تتعلق بما يلي: تعريف النواتج وقياسها؛ والتجميع؛ وتأخر البيانات؛ والدقة والإسناد. والفرق الأكثر وضوحاً هو بين أطر النتائج المكونة من ثلاثة وأربعة مستويات التي تستخدمها جميع المؤسسات المالية الدولية ما عدا البنك الدولي للإنشاء والتعمير وسلاسل النتائج الاستراتيجية متعددة المستويات التي تستخدمها منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي. وفي كلتا الحالتين، لا يزال هناك سؤالان عامان يتعلقان بصحة وفائدتهما: (1) إلى أي مدى توفر هذه الأطر بحق فكرة موثوقة عن أداء المنظمة؛ (2) وإلى أي مدى تستخدم كأدوات للإدارة من أجل تحسين تحقيق النتائج، وليس كأدوات للإبلاغ؛ وتعد المساءلة القوية، والاستخدام الفعال لبيانات النتائج من أجل التعلم والإدارة مسألتين بالغتي الأهمية لنجاح تنفيذ الإدارة المستندة إلى النتائج.²⁵

للمزيد من القراءة

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، *مراجعة أداء ممارسات الرصد في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي*، (نيويورك: مكتب مراجعة الحسابات والتحقيقات في البرنامج، 2015).

وحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة، *التخطيط الاستراتيجي في منظومة الأمم المتحدة (2012)*.

²⁴ .Mayne, *Best practices in Results-Based Management*

²⁵ .Mayne, *Best practices in Results-Based Management*

تنفيذ إطار الفعالية الإنمائية للصندوق

من قياس النتائج إلى الإدارة من أجل تحقيق النتائج

1- استعرض المجلس التنفيذي للصندوق في ديسمبر/كانون الأول 2016 الوثيقة المعنونة "إطار الفعالية الإنمائية للصندوق"، التي حددت سلسلة من المبادرات التي تهدف إلى مساعدة الصندوق على التحول إلى ثقافة مؤسسية وبنية تحتية داعمتين للإدارة المستندة إلى النتائج. وكان الأساس المنطقي لإطار الفعالية الإنمائية وصياغته يشمل ضمنا الاعتراف بأن المؤسسات الدولية تتعرض في السياق الإنمائي الحالي - الذي تشكله خطة عام 2030 وانخفاض ميزانيات المساعدة الإنمائية - لضغوط متزايدة لا لإظهار النتائج فحسب، بل أيضا لتحقيق القيمة مقابل المال. وهذا يعني أن الصندوق لا يستطيع أن يكتفي بعد الآن بقياس نتائجه والإبلاغ عنها، بل يجب أن يدير من أجل تحقيق النتائج من خلال استخدام اتخاذ القرارات المستندة إلى الأدلة لضمان أن تكون الأنشطة التي يمولها الصندوق ذات صلة وشاملة للجميع وناجحة وفعالة من حيث التكلفة. ويقدم هذا الملحق تحديثا عن تنفيذ إطار الفعالية الإنمائية.

2- وتحتاج إدارة وموظفو الصندوق إلى معلومات من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن تصميم المشروعات والمنح وتنفيذها. وتشتمل الأسئلة الحاسمة على ما يلي: (1) ما هي الأنشطة التي ينبغي تمويلها؟ (2) وما هي أفضل طريقة لحل المشاكل الإنمائية على أفضل وجه؟ (3) وكيف يمكن أن تيسر النظم الداخلية تحقيق الفعالية من حيث التكلفة؟ وأهم عنصر للإجابة على هذه الأسئلة هو الدليل. فبدون بيانات موضوعية وموثوق بها ومتسقة، لا يمكن القول بقدر معقول ما إذا كان الصندوق يضطلع بالأمر الصحيحة أو يضطلع بها بالطريقة الصحيحة.

3- وفي محاولة لتحسين كفاءة المشروعات التي يمولها الصندوق وإيصالها، أجرى إطار الفعالية الإنمائية تحليلا للقيود التي تعرقل التنمية الفعالة في الصندوق. وتشتمل هذه القيود على ما يلي: عدم التركيز على التعلم وقابلية التقييم في المشروعات؛ وضعف هيكلية الحوافز ومعايير الجودة وآليات الامتثال؛ وأعباء ثقيلة على مديري البرامج القطرية؛ وقاعدة معرفة محدودة بشأن الرصد والتقييم، ولا سيما تقييم الأثر؛ وعدم الاهتمام كثيرا بتطوير نظم الرصد والتقييم لمنفذي المشروعات. وفي ضوء هذه القيود، يشتمل إطار الفعالية الإنمائية على مجموعة من النظم والأدوات والعمليات التي تعزز بعضها بعضا والتي تهدف إلى إنشاء قاعدة أدلة - تستند إلى بيانات وتحليلات عالية الجودة - للاسترشاد بها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروعات والقرارات المؤسسية.

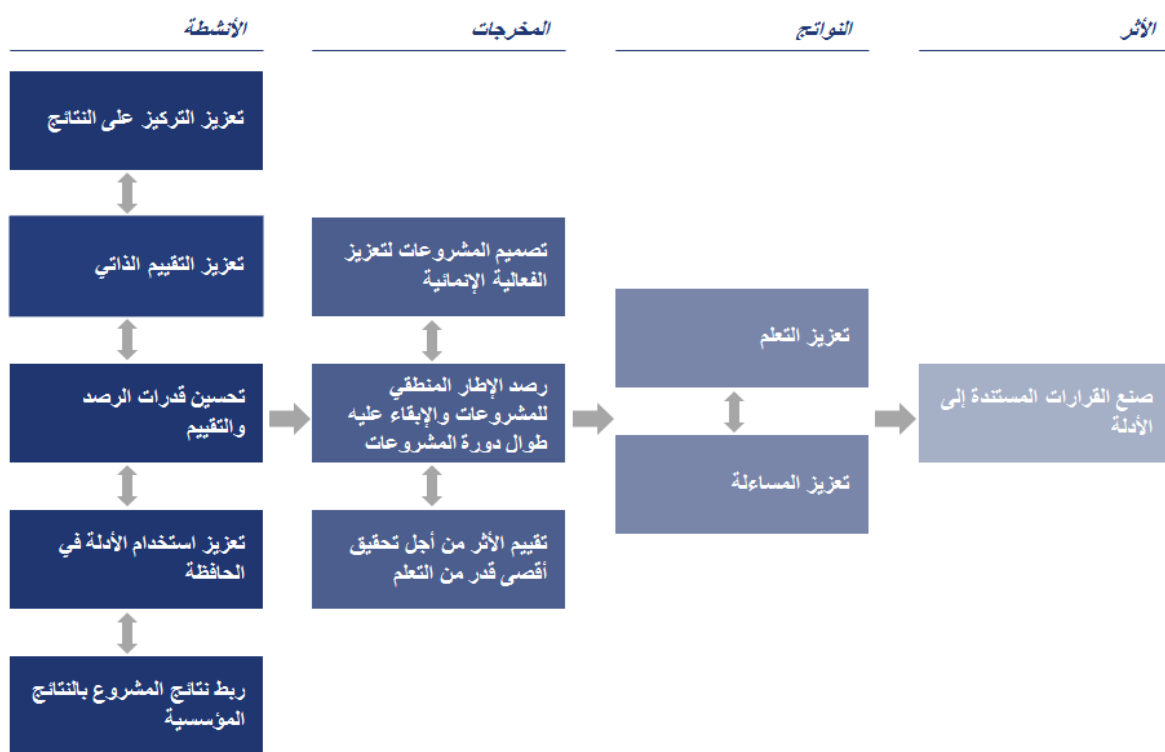
هذه العملية ليست عديمة الأهمية

4- إن التحول إلى ثقافة الإدارة المستندة إلى النتائج ليس عديم الأهمية - فهو يتطلب اتخاذ إجراءات على جبهات متعددة. ويتمثل الهدف عند اقتراح التغييرات وتنفيذها في جمع الأنشطة مع التحول في الثقافة المؤسسية للسماح لإطار الفعالية الإنمائية بتحقيق أثره المنشود المتمثل في اتخاذ قرارات مستندة إلى الأدلة.

5- وكما يبين الشكل الوارد في الصفحة التالية، يتألف إطار الفعالية الإنمائية من خمسة مجالات مترابطة للأنشطة تشكل جزءاً من نظرية التغيير المصممة لإنتاج مخرجات ونواتج - وتؤدي في نهاية المطاف إلى اتخاذ القرارات المستندة إلى الأدلة. وقد أحرز تقدم في هذا المجال، ولكن يلزم مواصلة الجهود. وقد تأخرت بعض الأنشطة المتوقعة عن عمد في ضوء أنشطة التميز التشغيلي في الصندوق التي تبحث إيصال عمليات الصندوق. وترد تفاصيل عن التقدم المحرز حتى الآن في كل مجال من مجالات الأنشطة في الجدول الذي يبدأ في الصفحة 37.

الشكل

نظرية التغيير في إطار الفعالية الإنمائية



6- ويرد في الفقرات التالية موجز للأنشطة المضطلع بها حتى الآن والأنشطة المستقبلية:

- يعزز الصندوق تركيزه على التعلم وتحسين قابلية التقييم في المشروعات. فقد بدأ هذا التحول من خلال سلسلة من الإجراءات التي تديرها وحدة برمجة العمليات وفعاليتها. وتشمل هذه الإجراءات استعراض المشروعات في مرحلة التصميم وتقارير إنجاز المشروعات عند الانتهاء من المشروعات. وينصب تركيز هذه الإجراءات على: (1) تعزيز اتساق منطق المشروع (ونظرية التغيير) على النحو الذي ينعكس في الأطر المنطقية التي توضع عند تصميم المشروعات؛ (2) تكرار النتائج عند الإنجاز. ويجري اتخاذ إجراءات إضافية لإنشاء نظام لإدارة النتائج التشغيلية يولد بيانات في الوقت الحقيقي عن

النتائج بما يتيح اتخاذ القرارات السليمة. واستكمالاً لهذه البيانات المتاحة في الوقت الحقيقي، سيتم وضع سياسة لإعادة هيكلة المشروعات تسمح بإجراء تصحيحات في منتصف المدة إذا لم تتماشى النتائج مع تلك التي كانت متوقعة في تصميم المشروع. وبالإضافة إلى ذلك، سيتم تصميم قائمة مرجعية للفعالية الإنمائية لتقييم جودة المشروع وقابليته للتقييم واتساقه مع الأهداف الاستراتيجية. وعلى الرغم من أن الأعمال التحضيرية قد بدأت، فلم تبدأ أية إجراءات نظراً لأن استعراض التميز التشغيلي يجري تنفيذه في الوقت الحالي.

أهمية نظام إدارة النتائج التشغيلية والتقدم المحرز بشأنه

يتمثل أحد الأهداف الرئيسية لنظام إدارة النتائج التشغيلية في زيادة احتمالات تحقيق النتائج الإنمائية. وسيدعم النظام عملية الموازنة بين الصندوق والمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف الأخرى من أجل زيادة الشفافية. وستكون العمليات أكثر وضوحاً وتشتمل على تدفقات عمل الموافقات المعيارية المدمجة في النظام. وسيعزز نظام إدارة النتائج التشغيلية قدرة الصندوق على اتخاذ قرارات مستندة إلى النتائج عن طريق تعزيز جودة البيانات على مستوى المدخلات والمخرجات لتعزيز قدرة الإبلاغ في الصندوق. وسوف يتيح توافر البيانات في الوقت الحقيقي من خلال لوحة العمليات اتخاذ القرارات بشكل أسرع. وسوف يقضي المديرون وقتاً أقل في الإبلاغ بفضل نقطة الإدخال الواحدة في النظام للإبلاغ عن دورة المشروع بأكملها - من المفهوم وحتى الإنجاز - مع الإطار المنطقي بوصفه العمود الفقري للنظام. وسيتم إطلاق نظام إدارة النتائج التشغيلية في أكتوبر/تشرين الأول 2017 بأداة الإطار المنطقي ووحدة الإشراف المتاحتان على الإنترنت (المرحلتان الأولى والثانية). وسيجري إعداد وحدتي التصميم والإنجاز على الإنترنت (المرحلة الثالثة) في عام 2018.

- **يُحسن الصندوق هيكلية حوافزه عن طريق تعزيز نظمه بشأن التقييم الذاتي والمساءلة.** وتؤدي وحدة برمجة العمليات وفعاليتها، التي أنشئت للإشراف على تشغيل نظم التقييم الذاتي والمساءلة في الصندوق، دوراً رئيسياً. وتشتمل الإجراءات المتخذة حتى الآن على توسيع نطاق إبلاغ الإدارة العليا بالنتائج، والنهوض بممارسات الرصد والتقييم في العمليات وتنسيق الأنشطة مع مكتب التقييم المستقل. واشتمل إطار الفعالية الإنمائية على مقترح بتغيير تلك المسؤولة عن توفير المدخلات التقنية في تصميم المشروعات؛ ويجري النظر في هذا الخيار بعناية من خلال التميز التشغيلي.
- **يُحسن الصندوق قدراته في مجال الرصد والتقييم في القطاع الريفي.** فقد قدم الصندوق منحة بقيمة 3.5 مليون دولار أمريكي إلى مركز التعلم الخاصة بالتقييم والنتائج لتصميم منهج دراسي لإصدار شهادات في مجال الرصد والتقييم وتقييم الأثر. وسيستخدم هذا التمويل لتدريب موظفي الرصد والتقييم الحكوميين العاملين في وحدات إدارة المشروعات في المشروعات التابعة للصندوق. وسيقدم التدريب باللغات الإنكليزية والفرنسية والإسبانية في مراكز التعلم بشأن التقييم والنتائج الخمسة التي توجد حول العالم في الصين والهند والمكسيك والسنغال وجنوب أفريقيا؛ ومن المقرر تنظيم حفل الإطلاق في أكتوبر/تشرين الأول 2017. كما تمت الموافقة على مذكرة مفاهيمية بشأن منحة جديدة لتحليل القدرات القطرية في مجال الرصد والتقييم كجزء من الأعمال التحضيرية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية وستعرض على

المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2017. وستساعد هذه المبادرة الحكومات على تقييم قدرتها الذاتية على الإدارة من أجل تحقيق النتائج في القطاع الزراعي واقتراح خطط عمل لتعزيز هذه القدرات، بميزانية كافية وأطر للمساءلة. وتم الانتهاء من المنهج الدراسي لأكاديمية داخلية لمديري البرامج القطرية الذي يتضمن وحدات بشأن الرصد والتقييم في يوليو/تموز 2017، وسيتم إطلاقه في ديسمبر/كانون الأول 2017.

- **يعزز الصندوق استخدام الأدلة في إدارة الحافظة.** فقد توسع تحليل الصندوق لحافظته توسعا كبيرا بموجب إطار الفعالية الإنمائية. أولاً، حُددت الأهداف الخاصة بمؤشرات الأثر التي أُدرجت في التجديد العاشر لموارد الصندوق من خلال استعراض دقيق لجميع مشروعات الصندوق في الفترة من عام 2010 إلى عام 2015. وحدد هذا الاستعراض الروابط بين كل مشروع وأهداف الصندوق الاستراتيجية على النحو الوارد في الإطار الاستراتيجي للفترة 2016-2025. واستُخدمت البيانات بعد ذلك لتحديد الأهداف المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية الثلاثة للصندوق (زيادة الإنتاج وزيادة الوصول إلى الأسواق والمزيد من القدرة على الصمود) وغاية الصندوق المتمثلة في تحسين رفاهية الأسر الريفية. وعُرضت الأهداف على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016. وقد أنجز الصندوق أيضا استعراضا منهجيا لمشروعات حيازة الأراضي، وربط الأدلة المتعلقة بما يعمل لمبادرات حيازة الأراضي بالنسبة لحافظة الصندوق بأكملها؛ وتعد هذه الوثيقة جزءا من سلسلة بحوث الصندوق. ويجري الشروع في استعراضات منهجية أخرى.

- **ربط الصندوق رصد وتقييم المشروعات بالإبلاغ عن النتائج المؤسسية.** فقد تم إنشاء نظام شامل للإبلاغ عن النتائج من مستوى المخرجات إلى مستوى الأثر. فعلى مستوى المخرجات، تم تحديث نظام إدارة النتائج والأثر بمجموعة مخفضة من المؤشرات الأساسية المدمجة في الأطر المنطقية. وسيجري تقييم الأطر المنطقية بصورة منهجية لتقييم أساسها المنطقي واتساقها مع المتطلبات المؤسسية وإدراج المؤشرات الأساسية. وعلى مستوى الأثر، وضع نظام لاختيار المشروعات لإجراء تقييمات صارمة للأثر تسمح بالإسناد؛ ويجري حاليا إجراء تقييمات عديدة للأثر في الميدان. وسوف تُستخدم تقييمات الأثر هذه، والتي ستكتمل قبل نهاية عام 2018، لتقدير الأثر الكلي للتجديد العاشر لموارد الصندوق وصياغة الدروس المستفادة.

تهيئة العقلية الصحيحة: التحديات المقبلة

7- يتطلب بناء منظمة مستندة إلى النتائج اتخاذ إجراءات على جبهات متعددة. وتسلط نظرية التغيير في إطار الفعالية الإنمائية الضوء بوضوح على مجالات النشاط التي أُحرز فيها تقدم، وتلك التي تحتاج إلى مواصلة الجهود فيها. وفي حين أن هذه الإجراءات ضرورية، فإنها ليست كافية لضمان النواتج والآثار المتوقعة. ويحتاج الصندوق أيضا إلى تحول نحو ثقافة النتائج. وهذا التغيير في الثقافة الذي تركز عليه نظرية إطار الفعالية الإنمائية يفترض: (1) أن المديرين يؤدون دورا نشطا في قيادة التغيير؛ (2) أن هناك حوافز لدفع تغيير السلوك؛ (3) أن الأهداف والقيم والأنشطة متوائمة عبر مستويات الإدارة؛ (4) أن هناك فهما موحدًا واعتمادًا واسع النطاق

لإطار الفعالية الإنمائية في جميع أرجاء الصندوق. ومع بدء الصندوق عملية إعادة الهيكلة هذه نحو ثقافة وممارسات موجهة نحو تحقيق النتائج، سيلزم بذل جهود لضمان تحقق هذه الافتراضات.

- **ينبغي تعزيز القيادة لتحسين الرؤية المؤسسية في مجال الإدارة من أجل تحقيق النتائج.** ويتطلب بناء فهم لهذه الرؤية على نطاق المؤسسة وتبنيها في جميع أرجاء المنظمة قيادة جريئة ومستمرة لإدارة التغيير.²⁶ ويقوم الصندوق بتصميم عمليات أعمال أكثر مرونة لتعميم ثقافته بشأن الإدارة التي تركز على النتائج على جميع المستويات. ويؤدي المديرون في الصندوق دوراً محورياً في المساعدة على تحديد نطاق هذه الإصلاحات ونواتجها، بما في ذلك بذل الجهود لتعزيز الثقافة الموجهة نحو تحقيق النتائج. وبالتالي، من الضروري ضمان أن يرسل جميع المديرين إشارات موحدة وأن يقودوا عملية التغيير هذه في فرقهم. وتؤكد الأدلة الناشئة على الجهود الناجحة والفاشلة في تغيير الثقافة أن القيادة بالقوة هي الطريقة الوحيدة التي يمكن أن يبسر بها القادة تغيير الثقافة. ويتوقع من المديرين توضيح ونمذجة السلوكيات والقيم التي تحدد الثقافة المتطورة للمنظمة، ومن ثم نشرها باستمرار من خلال الاتصال الشخصي والتواصل.²⁷
- **يمكن النظر في حوافز إضافية لتعزيز السلوكيات والمخرجات والنتائج المرغوبة.** فتتطلب تهيئة السلوكيات التي تركز على النتائج حوافز مناسبة على مستوى المؤسسة والفرق والفرد. ويضع إطار الفعالية الإنمائية العديد من الحوافز النظامية، وبالنظر إلى أن التغيير التنظيمي يتطلب تغييراً فردياً، فسيتعين استكمالها بحوافز للفرق والأفراد. وفي المضي قدماً، من المهم توضيح أنواع المخرجات والنتائج التي يكافئ عليها بالفعل. وينبغي النظر في الحوافز والمكافآت المالية وغير المالية على حد سواء: تشير الدراسات إلى أن الأشخاص الذين يعملون في القطاع العام ملتزمون بقيم الخدمة العامة، التي يبدو أنها تحفزهم فيما يتجاوز الأجور.²⁸ ويقدر هؤلاء الموظفون فرص تعلم المهارات الجديدة، والحصول على تعقيبات إيجابية من المديرين والنظراء، وجني المكافآت لنمذجة السلوكيات التي تركز على النتائج.²⁹
- **ينبغي بذل المزيد من الجهود لمواءمة الأهداف والقيم والأنشطة عبر جميع مستويات المنظمة.** فيما يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية، يتعين بذل جهود مستمرة لمواءمة أهداف الصندوق وقيمه وأنشطته من خلال إطار إدارة النتائج الذي يُمكن الإدارة من رؤية الصورة الكبيرة ورصد التقدم المحرز على المستوى التشغيلي. ومن شأن جعل هذه العملية ملموسة ومفيدة أن يتيح للمديرين استخدام إطار

M.B. Sanger, Getting to the Roots of Change: Performance Management and Organizational Culture ²⁶
(Public Performance and Management Review, 2008) 31(4): 621–653

.E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*. Second edition (New York: Jossey-Bass, 1997) ²⁷

P. Milne, *Motivation, Incentives, and Organizational Culture* (Journal of Knowledge Management, 2007) ²⁸
11(6): 28–38; P. Senge, B. Lichtenstein, K. Kaeufer, H. Bradbury and J.S. Carroll, *Collaborating for Systemic Change* (Boston, Massachusetts: MIT Sloan Management Review – Winter, 2007)

T. Davenport, *Managing Knowledge Workers*. In: *Thinking for a Living: How to Get Better Performance* ²⁹
.and Results from Knowledge Workers. Boston: Harvard Business School Press, 2009)

إدارة النتائج لرصد النتائج المؤسسية. ويتضمن تنفيذ ذلك بشكل سليم على تنسيق أهداف الناس في المنظمة على جميع المستويات، من المستوى الأعلى للمنظمة إلى المستوى الأدنى.³⁰

- يتعين تكثيف الإجراءات الرامية إلى ضمان فهم واعتماد نظام إطار الفعالية الإنمائية في جميع أرجاء المنظمة. وتعتبر الاتصالات الداخلية الفعالة ومشاركة الموظفين عاملين أساسيين لتنفيذ إطار الفعالية الإنمائية بشكل كامل. وفي الواقع، أظهرت البيانات من أكثر من 500 منظمة في جميع أنحاء العالم والمقابلات مع آلاف المديرين أن 70 في المائة من جهود التغيير التنظيمي تفشل بسبب مقاومة الموظفين للتغيير وسلوك الإدارة الذي لا يدعم التغيير. وتبين الأدلة أن الموظفين يقاومون التغيير عندما تكون الإشارات التي يتلقونها من مديريهم غير واضحة (على سبيل المثال، عندما يوصف كل شيء على أنه يحظى بالأولوية) وعندما يفشل الرؤساء في نمذجة الإصلاحات التي يحاولون الترويج لها.³¹

8- ولا ينبغي النظر للتحديات الواردة هنا بمعزل عن الأنشطة المؤسسية الأخرى. فهي ترتبط في الواقع ارتباطاً وثيقاً وتعزز بعضها البعض. وبالتالي، يتعين دمج الجهود الرامية إلى تعزيز التعلم وتعزيز المساءلة في استراتيجية إدارة التغيير الأوسع نطاقاً التي تصاحب التغييرات المؤسسية الأوسع نطاقاً.

الجدول

تحديث عن الأنشطة المضطلع بها بموجب إطار الفعالية الإنمائية

مجال النشاط 1: تقوية التركيز على النتائج طيلة دورة المشروعات

الخطوات التالية المقررة	المنجز حسب الوضع في 1 سبتمبر/أيلول 2017	النشاط المقترح بموجب إطار الفعالية الإنمائية
سيستمر تعزيز هذه النظم وإدماجها في أنشطة أخرى، بما في ذلك القائمة المرجعية للفعالية الإنمائية.	تقوم وحدة برمجة العمليات وفعاليتها الآن بما يلي: (1) التحقق من جميع الأطر المنطقية وروابطها بالتحليل الاقتصادي والمالي؛ (2) استعراض أهمية الأساس المنطقي للمشروع في مرحلة تقارير إنجاز المشروعات.	توضيح الأساس المنطقي للمشروعات باستمرار في تقارير التصميم (والأطر المنطقية) وإدراج الرصد والتقييم المناسبين. التفكير فيما إذا كان الأساس المنطقي للمشروع لا يزال ذا صلة وتقييم ذلك (باستخدام تقارير حالة وتقارير نتائج المشروعات).
من المتوقع تنقيح المبادئ التوجيهية لتقارير إنجاز المشروعات في عام 2018.	صدرت توجيهات جديدة بشأن تقارير إنجاز المشروعات في	جمع الأدلة وعرضها بشكل صريح في تقارير إنجاز المشروعات من

³⁰ Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies* (Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2006)

³¹ S. Keller and C. Price, *Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage* (New York: John Wiley and Sons, 2011)

	<p>نوفمبر/تشرين الثاني 2015، ويجري استكمالها باجتماعات سنوية لاستعراض تقارير إنجاز المشروعات. وتبحث فرق إدارة البرامج القطرية الدروس المستفادة قبل الانتهاء من إعداد تقارير إنجاز المشروعات. ويجب أن تتضمن جميع تصميمات المشروعات الجديدة بشكل صريح إشارة إلى الدروس المستفادة من تقارير إنجاز المشروعات. وتُمنح جوائز سنوية لأفضل تقريرين عن إنجاز المشروعات ينتجان، استناداً إلى جودة الدروس المستفادة الواردة في تقرير إنجاز المشروع، من بين أمور أخرى.</p>	<p>أجل استخلاص الدروس للمشروعات المستقبلية.</p>
<p>بحلول ديسمبر/كانون الأول 2018، سيتحقق مديرو البرامج القطرية من الأطر المنطقية للمشروعات خلال بعثات الإشراف ويدرجوا مؤشرات أساسية جديدة عند الضرورة. وسيتّم إطلاق نظام إدارة النتائج التشغيلية في أكتوبر/تشرين الأول 2017 باستخدام أداة الإطار المنطقي القائمة على الإنترنت ووحدة الإشراف القائمة على الإنترنت. وسيتّم دعم البدء للمشروعات الأولى لاستخدام النظام أثناء بعثات الإشراف. وسيتّم تحديد متطلبات تطوير وتنفيذ أدوات التصميم والإنجاز القائمة على الإنترنت في عام 2018.</p>	<p>جرى اختبار أداة الإطار المنطقي القائمة على الإنترنت في نظام إدارة النتائج التشغيلية، والانتهاج منها واكتمال عملية نقل الأطر المنطقية لجميع المشروعات الجارية. واكتملت النماذج القائمة على الإنترنت وخارج الإنترنت. وقُدّم مقترح وثيقة تحديد المشروع للوحدات التالية.</p>	<p>إعداد المرحلة الأولى من نظام إدارة النتائج التشغيلية: رقمنة الأطر المنطقية، بما في ذلك مؤشرات نظام إدارة النتائج والأثر (المؤشرات الأساسية الآن). وإعداد المرحلة الثانية من نظام إدارة النتائج التشغيلية: وحدة الإشراف على الإنترنت. وإعداد المرحلة الثالثة من نظام إدارة النتائج التشغيلية: تصميم الوحدات وإكمالها على الإنترنت.</p>
<p>من المقرر إعداد سياسة إعادة الهيكلة في خريف عام 2017.</p>	<p>لم تبدأ.</p>	<p>صياغة سياسة لإعادة هيكلة المشروعات تحدد ما يلي: (1) عندما يكون تعديل المشروع</p>

		كافيا؛ (2) إذا كان الحال كذلك، ما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها.
لا تزال نواتج عملية التميز التشغيلي منتظرة. ويمكن بدء إعداد القائمة المرجعية لإطار الفعالية الإنمائية في أوائل عام 2018.	جرت مشاورات مع مصرف التنمية للبلدان الأمريكية، الذي لديه خبرة واسعة بشأن أداة مماثلة للقائمة المرجعية لإطار الفعالية الإنمائية. وبدأت صياغة قائمة مرجعية مصممة بما يناسب متطلبات الصندوق، ولكنها تأخرت بسبب عملية التميز التشغيلي.	تصميم وتجربة القائمة المرجعية لإطار الفعالية الإنمائية.
مجال النشاط 2: تعزيز التقييم الذاتي والمساءلة من أجل تحقيق النتائج		
الخطوات التالية المقررة	المنجز حسب الوضع في 1 سبتمبر/أيلول 2017	النشاط المقترح بموجب إطار الفعالية الإنمائية
لا توجد	أنشئت وحدة برمجة العمليات وفعاليتها في عام 2016 عقب استعراض وظيفي لدائرة إدارة البرامج.	إنشاء وحدة برمجة العمليات وفعاليتها للإشراف على أطر التقييم الذاتي التشغيلية للصندوق.
ستكون هذه المواد جاهزة بحلول ديسمبر/كانون الأول 2017.	يجري إعداد دليل للرصد والتقييم ومواد لدعم التنفيذ. وستستكمل الجهود المبذولة من خلال الأكاديمية التشغيلية الجديدة في الصندوق لضمان وجود قاعدة قدرات قوية بين جميع الموظفين التشغيليين (انظر أدناه).	تكليف وحدة برمجة العمليات وفعاليتها بالمضي قدما بممارسات الرصد والتقييم في عمليات الصندوق.
	تشرف وحدة برمجة العمليات وفعاليتها على تصميم ونشر مختلف الأدوات المتعلقة بالنتائج، بما في ذلك استقصاء العملاء الذي يجريه الصندوق، وعملية استعراض الحافظة (والتقرير)، ولوحة عمليات الصندوق (أطلقت	تكليف وحدة برمجة العمليات وفعاليتها بالإبلاغ عن النتائج (للإدارة العليا، والمجلس، وغيرهما).

	المرحلة الرابعة في صيف عام 2017).	
سُنفذ المرحلة الثانية من اتفاقية التنسيق في عام 2018.	بالإضافة إلى متابعة توصيات التقييم، أكملت وحدة برمجة العمليات وفعاليتها ومكتب التقييم المستقل المرحلة الأولى من اتفاقية التنسيق التي تهدف إلى ضمان الاستخدام المشترك للتعريف والمؤشرات.	تكليف وحدة برمجة العمليات وفعاليتها بالتفاعل مع مكتب التقييم المستقل.
يجري استعراض هذا النشاط كجزء من عملية التميز التشغيلي.	تتوخى وثيقة نموذج عمل الصندوق التي أعدت للهيئة الخاصة بمشاورات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق ذلك كمكون من مجموعة أوسع من الإصلاحات.	إعطاء أولئك الذين يقدمون مدخلات تقنية في تصميم المشروعات المزيد من المسؤولية عن المشروعات.
مجال النشاط 3: تحسين قدرات الرصد والتقييم في القطاع الريفي		
الخطوات التالية المقررة	المنجز حسب الوضع في 1 سبتمبر/أيلول 2017	النشاط المقترح بموجب إطار الفعالية الإنمائية
سيتم تقديم التدريب الأولي إلى 60 من موظفي المشروعات في أكتوبر/تشرين الأول 2017 في أساسيات الرصد والتقييم (الجزء الأول). وسيكون التدريب باللغات الإنكليزية والإسبانية والفرنسية. ومن المقرر تنظيم حدث إطلاق رسمي في 18 أكتوبر/تشرين الأول.	تم تصميم المنهج الدراسي ويجري التخطيط لنشر الدورة. وعقدت دورة لتدريب المدربين حضرها أكثر من 30 مدرباً في أبريل/نيسان 2017. وستتضمن الدورة وحدتين إلزاميتين: أساسيات الرصد والتقييم (الجزآن الأول والثاني)، وستدرس الدورة باللغات الإنكليزية والفرنسية والإسبانية. كما تتضمن الدورة اختيارية حول الرصد والتقييم المتقدم وتقييم الأثر سيتم إعدادها ونشرها في عام 2018.	التعاون مع مركز التعلم الخاصة بالتقييم والناتج من أجل تصميم منهج دراسي لإصدار الشهادات في مجال الرصد والتقييم وتقييم الأثر، يتم تمويله من خلال منحة من الصندوق.
من المتوقع عرض تصميم منحة AGSCANS على المجلس التنفيذي في	في فبراير/شباط 2017، تمت الموافقة على مفهوم منحة جديدة	تحليل القدرات الوطنية في مجال الرصد والتقييم كجزء من إعداد

ديسمبر/كانون الأول 2017.	بقيمة 3.2 مليون دولار أمريكي (AGSCANS) لمساعدة البلدان على إجراء تشخيص ذاتي لاحتياجاتها في مجال الرصد والتقييم والتغرات التي تواجهها.	برامج الفرص الاستراتيجية القطرية.
سيتم إطلاق أول دورة تدريبية لأكاديمية العمليات في ديسمبر/كانون الأول 2017.	أكمل تصميم أكاديمية العمليات الجديدة في الصندوق في يوليو/تموز 2017- التي تهدف إلى ضمان وجود أساس قوي من المهارات لدى جميع الموظفين التشغيليين.	نشر أكاديمية داخلية لمديري البرامج القطرية لتنمية مهارات إدارة المشروعات على أساس استخدام الأدلة.
مجال النشاط 4: تعزيز استخدام الأدلة في إدارة الحافظة		
الخطوات التالية المقررة	المنجز حسب الوضع في 1 سبتمبر/أيلول 2017	النشاط المقترح بموجب إطار الفعالية الإنمائية
سيستمر استناد مؤشرات الأثر والأهداف إلى الأهداف الاستراتيجية للصندوق واستعراض حافظة الصندوق للتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق.	كجزء من هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق، أجرى الصندوق استعراضاً وتحديثاً لإطاره بشأن إدارة النتائج. وفي هذه العملية، تم تحديد مجموعة جديدة من المؤشرات على مستوى الأثر ترتبط ارتباطاً مباشراً بالإطار الاستراتيجي للصندوق. وتشمل زيادة الإنتاج، وتعزيز الوصول إلى الأسواق، والمزيد من القدرة على الصمود، وتعزيز الحراك الاقتصادي. وحددت الأهداف الخاصة بهذه المؤشرات استناداً إلى استعراض لحافظة الصندوق وعرضت على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016.	تحديد مؤشرات نجاح كافية على المستوى المؤسسي من خلال استعراض وفهم حافظة الصندوق وتحليل الآثار المحتملة.
من المتوقع التكاليف بإجراء استعراضين منهجيين والاضطلاع بهما كل عام.	أجرى الصندوق حتى تاريخه استعراضاً منهجياً مواضيعياً لحيازة	إجراء استعراضات منهجية للمكونات الرئيسية لحافظة

	الأراضي.	الصندوق من أجل بناء قاعدة أدلة.
سيواصل الصندوق إجراء تحليل تجريبي لحافظته الخاصة بالقروض والمنح لتحسين الأداء، بما في ذلك من خلال التميز التشغيلي.	اضطلع الصندوق بدراستين لفهم ديناميات حافظة الصندوق بشكل أفضل - إحداهما بشأن الصرف والأخرى بشأن المجال المواضيعي للدعم.	تحليل حافظة الصندوق لتحسين أدائها.
مجال النشاط 5: ربط رصد وتقييم المشروعات بالإبلاغ عن النتائج المؤسسية		
الخطوات التالية المقررة	المنجز حسب الوضع في 1 سبتمبر/أيلول 2017	النشاط المقترح بموجب إطار الفعالية الإنمائية
يجري النظر في نهج استعراض المشروعات من خلال التميز التشغيلي.	يتم استعراض الأطر المنطقية بصورة منهجية من قبل ثلاثة كيانات مختلفة. فتتحقق وحدة برمجة العمليات وفعاليتها من أن جميع الأطر المنطقية تتواءم مع الأساس المنطقي للمشروع والتحليل الاقتصادي والمالي للنتائج. وخلال عملية تحسين الجودة، يستعرض كبار الاستشاريين، ومديرو البرامج القطرية وكبار الاقتصاديين الإقليميين الأطر المنطقية. وينطوي ضمان الجودة على استعراضات ذات تركيز أوسع.	على مستوى المشروعات، تقييم الأطر المنطقية لضمان أنها تعكس منطق المشروع والمتطلبات المؤسسية، بما في ذلك نظام إدارة النتائج والأثر.
سيستمر نشر المؤشرات الأساسية الجديدة حتى نهاية عام 2018 بهدف إدماجها في الأطر المنطقية للمشروعات وضمان استعداد وحدات الرصد والتقييم في المشروعات لقياسها والإبلاغ عنها ابتداء من عام 2019.	وافق المجلس التنفيذي على الإطار الجديد لنظام إدارة النتائج والأثر والمؤشرات الأساسية في أبريل/نيسان 2017. وصدرت في يوليو/تموز 2017 توجيهات تشغيلية بشأن نشر المؤشرات الأساسية ومنهجيات القياس.	تبسيط وترشيد مؤشرات نظام إدارة النتائج والأثر ومنهجيات قياسها. وإدراج مؤشرات أساسية جديدة في الأطر المنطقية ونظم الرصد والتقييم.
تُستكمل تقييمات الأثر قبل نهاية عام 2018. وستُستخدم لدمج النتائج في حافظة الصندوق وسيتم الإبلاغ عنها مقابل أهداف التجديد العاشر لموارد	يجري حالياً العديد من تقييمات الأثر لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق. وقد اختارتها مجموعة عمل تمثل مستشاري الحافظة الإقليميين والمسؤولين عن	وضع وتنفيذ نظام لاختيار مجموعة فرعية ممثلة من مشروعات الصندوق لتقييم الأثر. ودمج نتائج هذا التحليل في

الصندوق.	تقييمات الأثر.	الحافظة بأكملها لأغراض الإبلاغ المؤسسي.
سُتُخلص الدروس المستفادة كجزء من تجميع تقييمات الأثر للتجديد العاشر لموارد الصندوق قبل نهاية عام 2018.	تجرى حاليا تقييمات الأثر للتجديد العاشر لموارد الصندوق.	نظرا لأن تقييم الأثر سيركز على الدروس المستفادة، فإنه سيوفر تولىفة من هذه الدروس من مجموعة التحليلات.

مقترح القيمة مقابل المال في الصندوق

1- تكمن الميزة النسبية للصندوق في استهدافه لأكثر الناس فقرا ومعاناة من انعدام الأمن الغذائي في المناطق الريفية، وتركيزه على تمكينهم لزيادة قدراتهم الإنتاجية من أجل التغلب على الفقر وتحقيق الأمن الغذائي. ويصرف الصندوق ما يقرب من مليار دولار أمريكي سنويا في أكثر من 100 بلد بهدف تحسين حياة أكثر الناس فقرا ومعاناة من انعدام الأمن الغذائي في المناطق الريفية. وفي تقييمه للأثر المؤسسي خلال الفترة 2010-2015، خُص إلى أن الأموال المخصصة أدت إلى: زيادة كبيرة في الإيرادات الزراعية لسبعة ملايين مزارع في السنة؛ وزيادة أصول الثروة الحيوانية والدواجن لخمسة ملايين من فقراء الريف في السنة؛ وانخفاض الفقر الريفي لأربعة ملايين شخص في السنة. وفي حين أن هذه الآثار كبيرة وتوفر إسهامات مهمة نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، فإن الصندوق يمكن أن يكون له تأثير أكبر على حياة السكان الريفيين بنفس المقدار من المال من خلال تحسين الطريقة التي يعبئ بها موارده ويخصصها ويستخدمها ويحولها. وهذا ما يشار إليه بعبارة "القيمة مقابل المال"، وهو ما يعني في سياق الصندوق أن يحقق الصندوق أقصى أثر لكل دولار يستثمره من أجل تحسين حياة الرجال والنساء الريفيين الذين يعانون من الفقر وانعدام الأمن الغذائي.³²

2- ولا تتعلق القيمة مقابل المال بمجرد خفض التكاليف أو خفض الميزانيات، ولكنها تتعلق باستخدام التفكير التقييمي مليا في تعظيم الأثر بأقل تكاليف ممكنة. ويهدف الصندوق إلى إدراج مفهوم القيمة مقابل المال وهو ينتقل إلى التجديد الحادي عشر لموارده، كما يتضح في عدد من مؤشرات المستويين الثاني والثالث من إطار إدارة النتائج - وبعضها مؤشرات جديدة للتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق. ويدرك الصندوق أن التحرك نحو ثقافة القيمة مقابل المال يتجاوز العمليات. ويعرض هذا الملحق الإجراءات التي يجري اتخاذها - كجزء من التغييرات المدخلة على نموذج عمل الصندوق - من أجل تعزيز مقترح القيمة مقابل المال في الصندوق وصلته بإطار إدارة النتائج. أولا، تقدم خلفية عن الجهود التي بذلها الصندوق مؤخرا لتحسين القيمة مقابل المال. وبلي ذلك شرح لمفهوم القيمة مقابل المال. وأخيرا، يُقترح إطار للمساءلة من خلال بطاقة درجات للقيمة مقابل المال.

التقدم نحو تعزيز القيمة مقابل المال في الصندوق

3- تقتضي المادة 7 من اتفاقية إنشاء الصندوق³³ أن يتخذ الصندوق ترتيبات لضمان عدم استخدام عائدات أي تمويل إلا للأغراض المقصودة للتمويل، مع إيلاء الاهتمام الواجب لاعتبارات الاقتصاد والكفاءة والفعالية والإنصاف الاجتماعي. وينعكس ذلك في السياسات المؤسسية للصندوق ومبادئه التوجيهية الخاصة بالتوريد للمشروعات، اللتين تستندان إلى مبادئ القيمة مقابل المال.

4- وقد بذلت جهود كثيرة لتحسين القيمة مقابل المال في الصندوق وفي إطار عملياته. وكان هذا هو الحال بوجه خاص منذ عام 2013 من خلال خطة العمل الموحدة لتعزيز الكفاءة، التي وضعت استجابة للتقييم المؤسسي

³² يتبع هذا التعريف التعاريف المعيارية المستخدمة في أماكن أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال، وزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة (2011)، واللجنة المستقلة المعنية بأثر المعونة (2011)، و Jackson (2012)، ومنشورات وحدة التقييم الإنمائي المستقلة في مصرف التنمية الأفريقي (2016).

³³ اتفاقية إنشاء الصندوق (2011): <https://www.ifad.org/documents/10180/3162024b-49d9-4961-a5de-8e2bbfabef9d>

لعام 2013 لكفاءة الصندوق المؤسسية وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق.³⁴ ومنذ ذلك الوقت، قام الصندوق بما يلي:

- إنشاء وحدة الميزانية وتطوير المنظمة، وإدخال نظام الميزنة المستندة إلى النتائج ونظام التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل اللذين يربطان النفقات بالنتائج مباشرة من أجل ضمان الاستخدام الأمثل للموارد واحتواء التكاليف؛
- تحقيق وفورات كبيرة في التوريد، وتكاليف السفر، والخدمات الطبية والمرافق، وكثيرا بالتعاون مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقرا لها؛
- خفض تكاليف الهيئات الرئاسية، بما في ذلك عن طريق تخفيض عدد الوثائق وطولها، مما أدى إلى انخفاض كبير في الميزانية الإدارية لمكتب سكرتير الصندوق؛
- نشر سلسلة من الإصلاحات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وعمل عن كثب مع لجنة الخدمة المدنية الدولية على استعراض لجدول مرتبات موظفي الخدمات العامة في المقر؛
- رفع مستوى نظمه الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتبسيط عمليات الأعمال، ولا سيما تلك المتعلقة بالمشروعات؛
- توسيع نطاق إبلاغه عن النتائج من خلال تحسين نظام إدارة النتائج والأثر وإصلاح نظام التقييم الذاتي وبدء مبادرة تقييم الأثر.

5- ونتيجة لهذه الإجراءات، تحققت تحسينات في العديد من مؤشرات إطار إدارة النتائج، ولكن ليس كلها. فعلى سبيل المثال، تماشى نسب الكفاءة المؤسسية التي تتناول الصرف مع أهداف التجديد العاشر لموارد الصندوق، ولكن لا ينطبق ذلك على تلك المتعلقة بالتزامات القروض والمنح الجديدة. وفي حين تم تخفيض أوقات البت في طلبات السحب، فإن الوقت المستغرق من الموافقة على المشروع إلى أول عملية صرف لا يزال كبيرا. وتظهر كفاءة المشروعات اتجاها إيجابيا باستمرار.

6- وعلى الرغم من الخطوات الهامة التي تحققت، لا يزال هناك مجال كبير للتحسين، على النحو الذي أبرزته الاستعراضات المستقلة - بما في ذلك التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق الذي أجراه مكتب التقييم المستقل، واستعراض شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف، واستعراض المساعدة المتعددة الأطراف للمملكة المتحدة - والتي تدعو إلى زيادة التركيز على القيمة مقابل المال في الصندوق. وقد أجري استعراض مكتب التقييم المستقل واستعراض شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف في نفس الوقت تقريبا (2012-2013) وخلصا إلى مجالات مماثلة تتطلب الاهتمام. فأشار كلاهما إلى وجود مجال للتحسين في عمليات التوريد المؤسسية في الصندوق وخلصا إلى أن كفاءة المشروعات تمثل مجالا مهما لمزيد من الاهتمام. وشددت شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف على الحاجة إلى: تحسين الكفاءة طوال دورة المشروع (بدءا من تصميم المشروع وتخطيطه إلى تنفيذ المشروع وإدارته وتقييمه)؛ ومعالجة طول

³⁴ <https://webapps.ifad.org/members/eb/108/docs/EB-2013-108-R-3-Rev-1.pdf>، EB2013/108/R.3/Rev.1

العمليات البيروقراطية؛ وزيادة كفاءة إدارة المشروعات، بما في ذلك إعداد المشروعات وتعيين الموظفين. ومنذ هذه الاستعراضات، تم اتخاذ سلسلة من الإجراءات العلاجية (أو يجري اتخاذها) لمعالجة مواطن الضعف. وفي حين أشار الاستعراض المتعدد الأطراف للمعونة (2015-2016) إلى التطورات الإيجابية، فقد حث الصندوق على وضع أهداف أكثر طموحا للكفاءة، والإبلاغ عن وفورات التكاليف بصورة منهجية أكبر، وإرساء ثقافة أقوى للقيمة مقابل المال عبر المنظمة.

7- ويدرك الصندوق أهمية المضي قدما وبسرعة أكبر لتعزيز القيمة مقابل المال، وهو ملتزم التزاما كاملا بالبداية في تنفيذ جدول الأعمال هذا. ويتطلب القيام بذلك تغيير نهج الصندوق من الإجراءات الفردية لتحسين الفعالية أو الكفاءة، إلى التفكير بصورة أكثر منهجية بشأن كيفية تنسيق مجموعات الإجراءات معا لتعزيز القيمة مقابل المال. ومن الواضح أن تعزيز القيمة مقابل المال ينطوي على تغييرات كبيرة في نموذج عمل الصندوق، وهو ما سيتطلب بعض الوقت والموارد لتحقيقه. ويهدف العديد من التغييرات الجارية المتوخاة ضمن إطار الفعالية الإنمائية للصندوق والتغييرات المستقبلية المتوقعة كجزء من التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق إلى تعزيز القيمة مقابل المال في الصندوق.

القيمة مقابل المال كتفكير تقييمي

8- يتطلب تعظيم أثر كل دولار يستثمر لتحسين حياة الفقراء من الرجال والنساء الريفيين الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي تحقيق التوازن بين الاقتصاد والكفاءة والفعالية والمساواة. والاقتصاد هو تقليل تكاليف الموارد الفردية المستخدمة لنشاط ما مع الحفاظ على جودة المخرجات. والكفاءة هي زيادة المخرجات (دون المساس بالجودة)، ولكن بتكاليف أقل، أو تقليل تكاليف المخرجات عالية الجودة إلى أدنى حد، عادة عن طريق إعادة تخصيص الموارد. ويرتبط الاقتصاد والكفاءة ارتباطا وثيقا ببعضهما البعض من حيث إنهما يركزان على تحقيق المزيد بنفس التكاليف. والفعالية هي تحقيق الأثر المقصود لنشاط ما. والمساواة هي ضمان أن يشعر المستفيدون من الفقراء أو المهمشين بالآثار. وفي حين أن كل هذه العوامل الأربعة ليست جديدة، فإن القيمة مقابل المال تدمج عددا من المفاهيم المدرجة في خطة النتائج بحيث ينظر الممارسون في المجال الإنمائي في هذه المفاهيم في نفس الوقت مع التركيز على استخدام الموارد وأثرها.³⁵

9- ويمكن النظر في القيمة مقابل المال على مستوى المشروع أو المستوى القطري أو على المستوى المؤسسي/مستوى الحافظة (Jackson, 2016).³⁶ فعلى مستوى المشروع، فإن القيمة مقابل المال تضمن أن تستخدم الاستثمارات في أنشطة المشروع الموارد على أفضل وجه لتحقيق أهداف المشروع. وهذا يعني أنه لا يمكن استخدام موارد المشروع بطريقة أفضل لتحقيق نفس الأثر أو أن يكون لها أثر أكبر بنهج بديل. وعلى الصعيد القطري، ينصب التركيز على الاستراتيجية القطرية الكلية وبالتالي على تجميع المشروعات الفردية مع

³⁵ R. Schiere (2016) "What is new in Value for Money?" In IDEV (2016) Value for money in development work. eVALUation Matters: A Quarterly Knowledge Publication on Development Evaluation, Third Quarter 2016. Abidjan: Independent Development Evaluation, African Development Bank

³⁶ P. Jackson, (2016) "Value for money and international development: Deconstructing myths to promote a more constructive discussion." In IDEV (2016) Value for money in development work. eVALUation Matters: A Quarterly Knowledge Publication on Development Evaluation, Third Quarter 2016. Abidjan: Independent Development Evaluation, African Development Bank

أنشطة تكميلية، مثل الانخراط في السياسات وبناء الشراكات. وعلى المستوى المؤسسي، تركز القيمة مقابل المال على ما إذا كان نموذج عمل الصندوق هو أفضل نهج لتحويل الموارد الأساسية إلى آثار.

10- وفي حين ترتبط هذه المستويات الثلاثة ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض، فإن الشاغل الرئيسي للتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق هو القيمة مقابل المال على المستوى المؤسسي. وعلى هذا المستوى، يتضمن إطار إدارة النتائج مؤشرات المستوى الثالث المرتبطة بالكفاءة التشغيلية والمؤسسية، وتسعى إلى رصد وتحسين استخدام الموارد على المستوى المؤسسي. وتسعى مؤشرات المستوى الثاني إلى قياس نتائج عمليات الصندوق عن طريق بناء نتائج مؤسسية من المؤشرات الأساسية على مستوى المشروعات وتقييمات الأثر الجارية.

11- وبالتالي، فإن القيمة مقابل المال على المستوى المؤسسي هي نتاج للقيمة مقابل المال على مستوى المشروعات والكفاءة التشغيلية والمؤسسية للمنظمة. وبما أن نموذج عمل الصندوق يحدد إلى حد كبير نهج الصندوق إزاء تعبئة الموارد وتخصيصها واستخدامها وتحويلها، فلا يمكن تحسين القيمة مقابل المال إلا من خلال تصميم وتنفيذ نموذج عمله. ويتطلب ذلك النظر في نموذج العمل في ضوء عوامل الاقتصاد والكفاءة والفعالية والمساواة.

12- وتشدد الدراسات المتعلقة بالقيمة مقابل المال على الحاجة إلى النظر بصورة منهجية ومتزامنة في استخدام الموارد على مستوى المشروعات وعلى المستويين القطري والمؤسسي من أجل التأكد من استخدام أفضل المدخلات لتحقيق أكبر مخرجات وأثر. ويتطلب ذلك تحليلاً منتظماً لاستخدام الموارد وربطه بسلسلة نتائج المشروعات والنتائج المؤسسية. وكما أشير في أحد التحليلات، "هناك حاجة إلى أن يعلو التفكير التقييمي فوق القياس".³⁷ وهناك حاجة إلى التفكير التقييمي لتوجيه القيمة مقابل المال.

تعزيز نموذج عمل الصندوق من خلال عدسة القيمة مقابل المال

13- على النحو الموضح في الوثيقة المعنونة تعزيز نموذج عمل الصندوق في فترة التجديد الحادي عشر للموارد لإيصال الأثر على نطاق واسع والمعروضة في هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني للموارد (IFAD11/2/R.3)، تتماشى التعزيزات المقترحة لنموذج عمل الصندوق مع عوامل الاقتصاد والكفاءة والفعالية والمساواة:

- **الاقتصاد:** التغييرات التي تهدف إلى زيادة سرعة حركة الصندوق، عن طريق تقليص أوقات التجهيز والتنفيذ على سبيل المثال. وهو ما سيقبل التكاليف ويحافظ على جودة المخرجات.
- **الكفاءة:** التغييرات التي تهدف إلى زيادة حجم عمليات الصندوق من خلال إطار أكثر صرامة للانتقائية القطرية. ويترتب على ذلك رفع متوسط المخصصات لكل فئة دخل ويزيد عدد المستفيدين بنسبة تصل

J. King and L. Guimaraes (2016) "Evaluating value for money in international development: the Ligada female economic empowerment programme in Mozambique." Pp. 67. In IDEV (2016) Value for money in development work. eVALUation Matters: A Quarterly Knowledge Publication on Development Evaluation, Third Quarter 2016. Abidjan: Independent Development Evaluation, African Development Bank

إلى 20 في المائة. وسيؤدي ذلك إلى زيادة مخرجات الصندوق (مع الاحتفاظ بالجودة) بتكلفة أقل من خلال إعادة تخصيص الموارد.

- **الفعالية:** ستؤدي التغييرات المقترحة على نموذج عمل الصندوق مجتمعة إلى زيادة فعالية الصندوق. فهي تعظم الاستقطاب من خلال الشراكات وتعزز تعبئة الموارد المحلية والتمويل المشترك وتمويل القطاع الخاص لتضخيم الأثر. وتيسر هذه التغييرات تكييف المشروعات بشكل مستمر لضمان أن يكون التنفيذ موجهًا بالنتائج وليس بمخططات جامدة. وأخيراً، فهي تتيح جمع البيانات والأدلة بشكل منهجي عما ينجح أو يفشل لتعظيم الجودة من تصميم المشروع وحتى التنفيذ.
- **المساواة:** تؤكد التغييرات المقترحة من جديد تركيز الصندوق على أفقر الناس وأفقر البلدان. ويعطي نموذج عمل الصندوق الأولوية للتمويل الأساسي للبلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا إلى جانب استهداف المستفيدين.

14- ويتضمن إطار إدارة النتائج لفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق مؤشرات لتتبع تنفيذ ونتائج معظم المبادرات المقترحة بما يتماشى مع نموذج عمل التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، بمقاييس كمية للنجاح وخطوط أساس وأهداف مقابلة.

15- واتخذت الإدارة خطوة إضافية فالتزمت بإعداد واعتماد بطاقة درجات للقيمة مقابل المال. ومن خلال التفكير التقييمي، ستدعم بطاقة الدرجات المقترحة الإدارة في تحديد وموازنة المفاضلات المتأصلة في السعي إلى تحقيق القيمة مقابل المال، بما في ذلك: (1) الفوائد قصيرة الأجل مقابل الفوائد طويلة الأجل لأي مسار عمل؛ (2) زيادة إلى أقصى حد عدد المستفيدين من الرجال والنساء الفقراء الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي مقابل دعم أفقر البلدان وتلك التي تكون في أكثر الأوضاع هشاشة؛ (3) خفض النفقات العامة مقابل تعزيز جودة العمليات.

16- وتتألف بطاقة الدرجات الخاصة بالقيمة مقابل المال المعروضة في الصفحات التالية من مجموعة فرعية من مؤشرات إطار إدارة النتائج المتعلقة بنموذج العمل المنقح. واختيرت هذه المؤشرات استناداً إلى إمكاناتها فيما يلي: التغلب على الحواجز القائمة منذ زمن طويل أمام زيادة الكفاءة والفعالية التشغيليتين؛ وتحقيق قدر أكبر من الاقتصاد والمساواة؛ وتعزيز القيمة مقابل المال في الصندوق. وترد بعض الأمثلة هنا:

- يؤدي تحسين نسبة الصرف إلى تجنب المصروفات الراكدة وحالات تجاوز وقت المشروع. ويتطلب تصميم مشروعات أكثر تركيزاً يتم إعادة تشكيلها بشكل استباقي عند مواجهة تأخيرات. وتساعد عملية الصرف الأسرع على احتواء تكاليف المشروع والحفاظ على معنويات الموظفين. وعلى الرغم من أن الصرف السريع لا يضمن تحقيق نتائج جيدة، فلا يمكن تحقيق نتائج جديدة بدون صرف سريع.
- ستؤدي زيادة نسبة موظفي المكاتب القطرية للصندوق إلى موظفي المقر إلى تحويل المكاتب القطرية للصندوق - ولا سيما المراكز دون الإقليمية - إلى مراكز خدمة حقيقية للمقترضين، مما يساهم في تحسين المعرفة بشأن تصميم المشروعات ودعم التنفيذ المستمر والانخراط المستدام في السياسات. كما

أنها تجعل الاستثمارات في اللامركزية أقل صعوبة من خلال تيسير وفورات الحجم. وأفاد العديد من تقارير مكتب التقييم المستقل بوجود ارتباط بين اللامركزية الفعالة والنتائج الإنمائية الأفضل (انظر التقييم المؤسسي لعام 2016 بشأن اللامركزية).

- يتطلب تقليص الوقت بين إعداد المذكرة المفاهيمية وأول عملية صرف تغيير الممارسات القائمة منذ وقت طويل لدى الصندوق والمقترضين على حد سواء. وتشمل الإجراءات الرامية إلى تخفيض هذا الوقت ما يلي: تقصير عملية استعراض العمليات والامتثال لها؛ وتصميم مشروعات أكثر قابلية للتنفيذ؛ والمطالبة بقدر أكبر من الملكية من جانب المقترضين للتصديق على هياكل المشروعات وإنشائها قبل الموافقة عليها؛ واليقظة فيما يتعلق بتأخيرات بدء التنفيذ. ويؤدي تحديد الوقت الزمني من البداية إلى تحديد وتيرة للتنفيذ في الوقت المناسب، وهو ما يرتبط بنتائج أفضل عند الانتهاء.³⁸

- من شأن زيادة نسبة العمليات التي تحصل على درجة 5 فما فوق عند الإنجاز أن تسمح للصندوق بتخطي المستوى المرضي إلى حد ما إلى المستوى المرضي وما بعده. وخلص التقريران السنويان عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعامي 2016 و2017 إلى أن عمليات الصندوق كانت مرضية إلى حد ما في المتوسط، وأن هناك حاجة إلى تحسينات منهجية لنقل أداء المشروعات إلى المستوى التالي. ومن خلال التحسينات المقترحة في نموذج العمل - بما في ذلك تصميم مشروعات أكثر صرامة والإشراف المستمر عن طريق تعزيز المكاتب القطرية للصندوق - تتوقع الإدارة أن يتحسن هذا الاتجاه تدريجياً.

³⁸ البنك الدولي (2015) Report on self/evaluation systems (2016). واشنطن العاصمة: مجموعة البنك الدولي.

بطاقة الدرجات للقيمة مقابل المال

أبعاد نموذج العمل	المشاكل الرئيسية	الإجراءات المتخذة لتعزيز القيمة مقابل المال	الربط بأبعاد القيمة مقابل المال	قياس النجاح من خلال مؤشرات إدارة النتائج
تعبة الموارد	لا يتم الاستفادة من موارد المساعدة الإنمائية الرسمية الأساسية إلى أقصى حد ممكن	زيادة الموارد من خلال الاقتراض	الاقتصاد والكفاءة . تسمح بأن يكون لكل دولار من المساعدة الإنمائية الرسمية أثر مضاعف على المبلغ الإجمالي للقروض، مما يزيد كفاءة واقتصاد هذه الموارد.	<ul style="list-style-type: none"> • نسبة الدين إلى الموجودات (2-1-3) • نسبة التمويل المشترك (3-1-3) • عدد الأشخاص الذين يحصلون على الخدمات (بالملايين) (1-3-2) (مصنفين وفقا لفئتي النساء والشباب)
		التمويل المشترك مع الشركاء المحليين والدوليين	الفعالية . تعزز الفعالية عن طريق تحسين الأثر بالأموال والمعرفة التي تُكمل نُهج الصندوق وتعزز الملكية المحلية.	
		تعبئة أموال تكميلية مرتبطة بتغير المناخ والشباب والهشاشة (اللاجئين) والقطاع الخاص	الفعالية والمساواة . تعزز المساواة عن طريق تيسير توجيه الأموال وتعزز الفعالية عن طريق تبديد الشواغل الخاصة للفئات المحرومة.	
تخصيص الموارد	يتعين تعزيز استهداف البلدان والاستهداف داخل البلدان	الانتقائية القطرية وتخصيص الموارد من خلال نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء	الكفاءة والمساواة . يعزز المساواة من خلال التركيز على البلدان التي لديها احتياجات كبيرة والفعالية من خلال التركيز على الأداء. كما أنه يحسن الكفاءة عن طريق تسلسل الخدمات للمقترضين.	<ul style="list-style-type: none"> • عدد الأشخاص الذين يحصلون على الخدمات (بالملايين) (1-3-2) (مصنفين وفقا لفئتي النساء والشباب)
		تصميم النُهج القطرية بما يناسب الأوضاع	الفعالية والمساواة . يعزز الإنصاف من خلال ضمان أن يكون الاستهداف مناسباً للسياق ويؤدي إلى مشروعات فعالة.	
		تعزيز استهداف الشباب	المساواة . يعزز المساواة من خلال ضمان الوصول إلى الفئات السكانية الرئيسية.	
استخدام الموارد	لم يصل استخدام الموارد داخل البلدان إلى الإمكانيات الكاملة	اللامركزية وتعزيز النموذج القطري	الاقتصاد والكفاءة والفعالية والمساواة . يعزز الاقتصاد والكفاءة والفعالية والمساواة من خلال الحضور القطري الموسع، الذي يسمح بتدفق المعلومات والاختراط بشكل أفضل، واستخدام أكثر فعالية للموارد.	<ul style="list-style-type: none"> • الوقت المستغرق منذ إعداد المذكرة المفاهيمية وحتى الموافقة (1-5-3) • الوقت المستغرق من الموافقة على المشروع إلى أول عملية صرف (3-5-2)
		تعزيز أوجه التآزر بين الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية	الاقتصاد والفعالية . يعزز الاقتصاد والكفاءة من خلال إيجاد حلول أفضل ويعزز الفعالية من خلال تحسين الأثر.	<ul style="list-style-type: none"> • نسبة الصرف (3-5-3)
		زيادة حجم القروض	الاقتصاد والكفاءة . يعزز الاقتصاد والكفاءة من خلال وفورات الحجم في تصميم المشروعات وتنفيذها.	<ul style="list-style-type: none"> • نسبة الوظائف الممولة من الميزانية في المكاتب القطرية للصندوق (1-6-3)
		تعميم مجالات المناخ والمساواة بين	المساواة . يعزز المساواة من خلال تحسين الاستهداف والفعالية عن	

		الجنسين والتغذية والشباب	
	طريق التركيز على القضايا الرئيسية (مثل المناخ والتغذية).		
<ul style="list-style-type: none"> متوسط حجم المشروعات الاستثمارية للصندوق (2-3-2) النسبة المئوية من العمليات التي حصلت على درجة 5 فما فوق عند الإنجاز (مكتب التقييم المستقل) (2-3-2) 			
<ul style="list-style-type: none"> عدد الأشخاص الذين يحصلون على الخدمات (بالملايين) (1-3-2) (مصنفين وفقا لفئتي النساء والشباب) النسبة المئوية من البلدان التي لديها تقوم بالصراف باستخدام بوابة العملاء في الصندوق (3-5-7) النسبة المئوية من عمليات الصندوق التي تستخدم نظام إدارة النتائج التشغيلية (3-6-7) النسبة المئوية من المشروعات التي يدعمها الصندوق والتي قدم لها تدريب من خلال مراكز التعلم عن التقييم والنتائج (3-7-7) 	<p>الاقتصاد والكفاءة والفعالية والمساواة. يضمن معلومات كافية لدفع الزيادات في الاقتصاد والكفاءة والفعالية والمساواة من خلال القرارات المستندة إلى الأدلة.</p> <p>الفعالية. يضمن أثر يمكن إسناده لتحديد الفعالية.</p> <p>الفعالية. يخلق انفتاحا على البيانات من أجل توفير حوافز لتحسين العوامل الأربعة، وتعزيز آليات المساءلة المحلية لزيادة فعالية المعونة.</p> <p>الاقتصاد والكفاءة. يعزز الاقتصاد والكفاءة على المستوى المؤسسي من خلال تقصير وقت المعالجة وتيسير عمليات الأعمال المرنة.</p>	إطار الفعالية الإنمائية وإطار الإدارة من أجل تحقيق النتائج	عدم التركيز بما فيه الكفاية على القياس والإدارة من أجل تحقيق النتائج
		مبادرة تقييم الأثر	
		تعزيز الشفافية من خلال خطة عمل منهجية	
		تحسين منابر إيصال الخدمات	

ترد مؤشرات إطار إدارة النتائج بين قوسين.