



## التوسع في مكافحة الفقر الريفي استعراض مؤسسي لنهج الصندوق

جوهانس ف. لين  
أرنترود هارتمان  
هومي خاراس  
ريتشارد كول  
باريرا ماسلر

تشمل سلسلة ورقات عمل برنامج الاقتصاد العالمي والتنمية بمؤسسة بروكينغز  
أيضاً المنشورات التالية:

- ورقات عمل مركز ولفينسون للتنمية
- ورقات عمل مبادرة شباب الشرق الأوسط
- ورقات عمل مركز التعليم للجميع

لمزيد من المعلومات يرجى زيارة الموقع التالي [www.brookings.edu/global](http://www.brookings.edu/global)

جوهانس ف. لين (Johannes F. Linn) كبير الزملاء  
غير المقيمين في برنامج الاقتصاد العالمي والتنمية  
بمؤسسة بروكينغز وكبير الباحثين المقيمين في منتدى  
الأسواق الناشئة.

أرنترود هارتمان (Arntraud Hartmann) أستاذ مساعد  
في كلية الدراسات الدولية المتقدمة، مركز بولونيا بجامعة  
جونز هوبكينز.

هومى خاراس (Homi Kharas) نائب المدير وكبير  
الزملاء في برنامج الاقتصاد العالمي والتنمية بمؤسسة  
بروكينغز.

ريتشارد كول (Richard Kohl) مدير برنامج التعلم  
والقيادة من أجل التغيير الواسع النطاق.

باربرا ماسلر (Barbara Massler) منتسبة لشركة AGE  
AGEG Consultants eG للخدمات الاستشارية الدولية.

”كل صغير جميل، وكل كبير ضروري“  
شعار منسوب للجنة بنغلاديش للنهوض بالريف

”لا قيمة تُذكر للابتكار دون توسيع النطاق“  
الإطار الاستراتيجي للصندوق 2007 2010

شكر وتقدير:

أعد هذا التقرير فريق من الخبراء شكَّله مركز ولفينسون للتنمية بمؤسسة بروكينغز بمنحة من الصندوق الدولي للتنمية  
الزراعية (الصندوق). وضم الفريق كلاً من أرنترود هارتمان، وهومى خاراس، وريتشارد كول، وباربرا ماسلر، وجوهانس لين  
الذي تولى قيادة المشروع وترأس فريق المؤلفين.

ويعرب الفريق عن امتنانه للدعم القِيم المقدم من الكثير من موظفي الصندوق الذين لم يرضوا بأفكارهم خلال إعداد  
التقرير. وبوجه الفريق شكره الخاص إلى كيفن كليفر على ما قدمه من توجيهات ودعم، والشيوخ سورانغ على عمله الدؤوب  
ونصائحه وإرشاداته السديدة التي كانت بمثابة القاعدة التي انطلق منها الصندوق في إجراء هذا الاستعراض. وقدم جوناثان  
آدمز مساعدة قِيمه في مجال البحوث. ويتحمّل مؤلفو التقرير وحدهم المسؤولية عن الآراء الواردة في هذا التقرير وأي  
أخطاء في ذكر الوقائع.

## المحتويات

تقديم

1	.....	.....	الموجز.
2		.....	مقدمة: تهيئة الأجواء.
7	.....	.....	الإطار التحليلي لتوسيع النطاق.
13	.....	.....	توسيع النطاق في الممارسات العملية الأخيرة. في الصندوق.
27		.....	توسيع النطاق، في الإدارة التشغيلية للصندوق.
40	.....	.....	أدوات الصندوق ومعرفته وموارده وحولفه لتوسيع النطاق.
50	.....	.....	النتائج.
51	.....	.....	للمراجع.
53	...	.....	الحولشي.

## تقديم

يعترف الصندوق الدولي للتنمية الزراعية منذ أمد بعيد بأن نجاحه في تحقيق ولايته المتمثلة في المساهمة بدور ملموس في الحد من الفقر الريفي في البلدان النامية يقتضي منه القيام بدور تحفيزي. ونحن في الصندوق نشدد منذ العقد الفائت على ضرورة الابتكار والمعرفة وتوسيع النطاق باعتبارها عناصر رئيسية في النهج الذي نسير عليه. ونعتقد منذ سنوات عديدة أن دورنا الرئيسي هو الابتكار في البحث عن حلول جديدة واختبار تلك الحلول لصالح فقراء الريف، ولكننا ندرك دوماً أن الابتكار لا بد ألا تفارقه المعرفة التي تمكننا من تحديد ما يصلح من تلك الابتكارات والاستفادة من تلك المعرفة عن طريق توسيع نطاق التدخلات الناجحة. ولذلك شعرنا بالسرور عندما أعلن مركز ولفينسون للتنمية بمؤسسة بروكينغز عن استعداده لإعداد استعراض مؤسسي يتناول فيه توسيع النطاق في الصندوق لمساعدتنا على تكوين صورة أفضل للطريقة التي نعمل بها كمؤسسة تأخذ بتوسيع النطاق.

والغرض من هذا الاستعراض هو أن يكون تجربة تعليمية نستفيد منها نحن كما يستفيد منها مركز ولفينسون بدلاً من إجراء تقييم رسمي باستخدام منهجيات التقييم المعروفة. وعلى حد علمنا، فإن هذا هو أول استعراض مؤسسي يتناول مسألة توسيع النطاق ويشكل تجربة رائدة في هذا المضمار. وأتخنا للفريق كامل الحرية في استعراض كل الوثائق ذات الصلة والتحدث مع المديرين والموظفين، واستعراض برامجنا على الأرض، والالتقاء بأصحاب المصلحة المحليين في مجموعة مختارة من البلدان. ونتوقع الحصول على تقييم ثري ومستقل ومنصف وتوصيات قابلة للتنفيذ. ونتوقع أيضاً أن تشكل هذه العملية نموذجاً تحتذيها منظمات المعونة الأخرى الراغبة في استعراض نهج توسيع نطاق برامجها الناجحة.

وهذا التقرير هو ثمرة العمل الذي أنجزه فريق مركز ولفينسون بعد سنة واحدة من العمل المتعمق. ونحن في الصندوق نشعر أن التقرير يفي تماماً بتوقعاتنا وأن ما خلص إليه من نتائج يستحق ما بذلناه من جهد وما قدمناه من دعم مالي لمركز ولفينسون. وقد قمنا باستعراض ومناقشة التقرير والتعليق عليه بالتفصيل. وليس كل من في الصندوق يتفق مع كل ما يذكره التقرير عن أنشطتنا، كما لا نتفق بالضرورة مع كل التوصيات التي يطرحها التقرير. ولكن ذلك لم يكن الغرض من هذه العملية. فنحن نرى أن الاستعراض يفسح المجال أمامنا للانطلاق نحو بذل جهود داخلية لمواصلة تعزيز فعالية الصندوق كقوة حافزة للمساعي الرامية إلى المساعدة على استئصال الفقر الريفي في كافة أرجاء المعمورة. ونعتقد أيضاً أن هذه العملية تمثل نموذجاً عظيماً لجهود الاستعراض والتحليل التي ينبغي لمنظمات المعونة أن تضطلع بها من أجل التحول إلى مؤسسات فعالة في توسيع النطاق. ونعرب عن تطلعننا إلى تبادل خبرتنا مع الآخرين.

وأود أن أوجه شكري إلى فريق مركز ولفينسون على ما قدمه من إسهامات. وأود أيضاً أن أعرب عن شكري لزملائي في الصندوق على ما أبدوه من تفهم لأهمية جدول أعمال توسيع النطاق، ودعمهم لهذا الاستعراض، والمساهمة بوقتهم وأفكارهم وتعليقاتهم في إعداد هذا التقرير. ولا بد لنا من أن نتوجه بالشكر الخاص للشيخ سورانغ على ما قام به من دور فعال في رعاية هذه الدراسة من بدايتها إلى نهايتها.

كيفن كليفر، نائب الرئيس المساعد،

الصندوق الدولي للتنمية الزراعية،

روما، إيطاليا

أغسطس/آب 2010



# التوسع في مكافحة الفقر الريفي

## استعراض مؤسسي لنهج الصندوق

جوهانس ف. لين  
أرنتروود هارتمان  
هومي خاراس  
ريتشارد كول  
باربرا ماسلر

### الموجز

يشدّد الصندوق الدولي للتنمية الزراعية منذ سنوات عديدة على الابتكار والمعرفة وتوسيع النطاق باعتبارها عناصر أساسية لاستراتيجيته بشأن مكافحة الفقر الريفي في البلدان النامية. وهذا الاستعراض المؤسسي لنهج الصندوق في توسيع النطاق هو الأول من نوعه: موّل الصندوق فريقاً من خبراء التنمية بمنحة صغيرة لتقييم

سجل إنجازاته في توسيع نطاق التدخلات الناجحة وسياساته التشغيلية وعملياته وأدواته وموارده وحوافزه، ولطرح توصيات على الإدارة بشأن كيفية تحويل الصندوق إلى مؤسسة تأخذ بتوسيع النطاق. وهذا الاستعراض المؤسسي لتوسيع النطاق عملية رائدة يمكن أن تتجاوز حدود الصندوق لكي تشكل نموذجاً تحذّيه المؤسسات الإنمائية الأخرى.

## مقدمة: تهيئة الأجواء

يعترف الصندوق بالحاجة إلى توسيع نطاق التدخلات الإنمائية الناجحة. من ذلك مثلاً أن الإطار الاستراتيجي للصندوق 2007-2010 يؤكد أنه "لا قيمة تذكر للابتكار دون توسيع النطاق" (الصندوق، 2007a، الصفحة 6) وتعلن استراتيجية الابتكار في الصندوق أن "التوسع الفعال يُعد مقياساً رئيسياً للابتكار الناجح" (الصندوق، 2007b، الصفحة 8). وتمهد هذه البيانات الطريق لجهود توسيع النطاق التي يتناولها هذا التقرير، وتضع توسيع النطاق في صميم الاستراتيجية التشغيلية للصندوق. ويهدف هذا الاستعراض إلى تقييم مدى ترجمة هذه البيانات الاستراتيجية إلى ممارسات تشغيلية وكيفية ذلك والخطوات التي يمكن للصندوق اتخاذها لأداء مهمة توسيع النطاق على الوجه الأكمل. ويحتل الصندوق مكانة خاصة بين وكالات المساعدة الإنمائية لأن "توسيع نطاق التدخلات الناجحة" يمثل بالنسبة له هدفاً مؤسسياً رئيسياً. ويمكن للصندوق أن يكون مثلاً يقتدي به الشركاء الإنمائيون الآخرون.

ويتناول هذا الفصل أربع مسائل من باب التقديم: ما هي الأسباب الداعية إلى توسيع النطاق؟ وما هي أهمية توسيع النطاق في الصندوق؟ وما هي الأسباب وراء إجراء استعراض للصندوق؟ وكيفية إجراء استعراض توسيع النطاق في الصندوق؟

### ما هي الأسباب الداعية إلى توسيع النطاق؟

وضع المجتمع الدولي أهدافاً إنمائية طموحة للألفية من أجل الحد من الفقر العالمي بشكل مستدام بحلول عام 2015. ومع ذلك فقد كان من الواضح بحلول منتصف عام 2010 أن معظم البلدان النامية تواجه صعوبات في بلوغ تلك الغايات؛ ولن يكون في وسع الكثير منها تحقيقها، وبخاصة في أفريقيا (المؤسسة الدولية للتنمية، 2010a). واتفق الشركاء الإنمائيون الدوليون (المانحون) والبلدان الشريكة (المتلقية) في إعلان باريس بشأن فعالية

المعونة على سبل ضمان الاستفادة من المساعدة الإنمائية في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. وكشفت الاستعراضات الأولية التي أجرتها لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي عن إحراز تقدم في هذا المضمار وإن كان أمامنا أيضاً هنا الكثير مما يتعين علينا القيام به.

وكان العقد الأول من مطلع الألفية الجديدة قد شهد زيادة هائلة في المساعدة الإنمائية واتسع عدد الشركاء الإنمائيين اتساعاً كبيراً ولكن الأهداف الطموحة التي وضعتها مجموعة البلدان الثمانية في مؤتمر قمته المعقود في غلين إيغلز ما زالت بعيدة المنال<sup>(1)</sup>.

وفي سياق الأهداف الإنمائية النبيلة والطموحة التي لم يحققها المجتمع الدولي حتى الآن نستطلع الأسس المنطقية التي تبرر توسيع نطاق التدخلات الإنمائية الناجحة على النحو الذي أشار إليه هارتمان ولين (2008، الصفحة 2) في استعراضهما لتطور توسيع النطاق:

"التحدي المائل أمامنا لا يكمن في مجرد زيادة وتحسين المعونة والحد من تذبذبها. وثمة قيود كبيرة لا بد من التغلب عليها، منها مثلاً أن التدخلات الإنمائية، سواء أكانت مشروعات أو برامج أو سياسات، هي كلها في الأغلب الأعم بمثابة حجر صغير يقذف في بركة كبيرة، وبالتالي فهي محدودة في نطاقها وقصيرة في أجلها وليس لها أثر دائم. ولعل ذلك يفسر ما خلصت إليه دراسات كثيرة من أن المعونة الخارجية لم تؤثر بقوة في التنمية أو ربما لم تسفر إجمالاً عن أي أثر على الإطلاق عالمياً وقطرياً على الرغم من نجاح الكثير من التدخلات في تحقيق الأهداف المحددة للمشروعات والبرامج. ولكي يتسنى الحد من الفقر بصورة ملموسة فإن علينا أن نأخذ بمشورة جيمس ولفنسون ونكتشف كيفية التحول عن نجاحاتنا التي نطمئن إليها نحو المبادرات الواسعة النطاق وكيفية تعميق وتوسيع تلك



المبادرات حتى يتمكن بالفعل من تحقيق أثر على الفقر، وحتى يتسنى لنا بلوغ الأهداف الإنمائية للألفية. ويعني توسيع النطاق في هذا السياق التوسع في المشروعات أو البرامج أو السياسات الناجحة وتكييفها والاستمرار فيها على مر الزمن من أجل تحقيق أثر إنمائي أكبر“.

ويمثل حافز الربح والمنافسة السوقية في العالم التجاري الخاص القوة المحركة للعوامل الاقتصادية نحو الابتكار وتوسيع نطاق الابتكارات الناجحة. وأما في العالم غير التجاري الذي يشمل توفير المنافع العامة والقواعد البيروقراطية التي تركز عليها المساعدة الإنمائية، فإن الحوافز السياسية وآليات المنافسة غير السوقية هي التي توجه سلوك الحكومات والمنظمات التي لا تستهدف الربح ووكالات المعونة الدولية. ومن السهل إيجاد حوافز للتشجيع على الابتكار أكثر من تشجيع الحكومات والمنظمات غير الحكومية ووكالات المعونة الدولية على التركيز بطريقة منهجية على جدول أعمال توسيع النطاق لأن الطبيعة البشرية والقوى السياسية والدوافع البيروقراطية تتضافر لكي تركز الاهتمام بقوة على الابتكار لأن الأفكار الجديدة والمبادرات الجديدة والبدائل الجديدة أكثر إثارة للاهتمام على مستوى الأفراد وأكثر جاذبية على المستوى السياسي وأسهل في تبريرها بيروقراطياً من تقييم وتكرار التجارب الرائدة.

وهناك بطبيعة الحال نجاحات مشهودة في توسيع نطاق الابتكار في ميدان التنمية: مثل برنامج مكافحة العمى النهري في غرب أفريقيا الذي ساعد بدرجة كبيرة على استئصال داء كلابية الذنب الفتاك والمنقشي على نطاق واسع؛ وبرنامج تقديم الائتمانات الصغيرة إلى الفقراء في بنغلاديش من مصرف غرامين ولجنة بنغلاديش للنهوض بالريف؛ وبرنامج فرص التقدم في المكسيك، وبرنامج التحويلات النقدية المشروطة المماثلة في أنحاء الأخرى من أمريكا اللاتينية، وهي برامج ساعدت على معالجة الفقر المتوطن في تلك المناطق. وهناك أمثلة كثيرة أخرى

يمكن الاستشهاد بها<sup>(2)</sup>. واتجه عدد من الحكومات، لا سيما السلطات الصينية، إلى استخدام توسيع النطاق كقوة لتحفيز نهجها الإنمائي. ولذلك من الواضح أن توسيع النطاق في التنمية مسألة ممكنة. ولكن التحدي الحقيقي يكمن في كفاءة توسيع النطاق في الوقت والمكان المناسبين، وهو ما لم يتحقق حتى الآن، بل على العكس من ذلك فإن أغلبية الأنشطة الإنمائية ما زالت معزولة وليست سوى تدخلات تنفذ لمرة واحدة فتبدو كما لو كانت خطوطاً متقطعة على صفحة بيضاء<sup>(3)</sup>. والفرصة العظيمة أمامنا هي ربط تلك الخطوط بعضها ببعض والتأكد من وضع معالم واضحة لاستراتيجية إنمائية فعالة. وإذا اهتمت كل جهة إنمائية بتوسيع نطاق الابتكارات الناجحة فسوف تكون أمام المجتمع الدولي فرصة لبلوغ أهدافه الإنمائية الطموحة.

#### ما هي أهمية توسيع النطاق في الصندوق؟

أنشئ الصندوق في عام 1977 كمؤسسة محددة الغرض في اتفاقية إنشائه (الصندوق 1977، الصفحة 4):

”هدف الصندوق هو تعبئة موارد إضافية وتوفيرها بشروط ميسرة لتنمية الزراعة في الدول الأعضاء النامية. وفي سبيل هذا الهدف، يقدم الصندوق التمويل بالدرجة الأولى للمشروعات والبرامج الموضوعية خصيصاً لإدخال نظم لإنتاج الأغذية أو توسيع هذه النظم أو تحسينها ولتعزيز السياسات والمؤسسات المتصلة بذلك ضمن إطار الأولويات والاستراتيجيات القومية، مع مراعاة: الحاجة إلى زيادة إنتاج الأغذية في أفقر البلدان التي تعاني من نقص الغذاء، وإمكانيات زيادة إنتاج الأغذية في البلاد النامية الأخرى، وأهمية تحسين مستوى التغذية وأحوال المعيشة لدى أفقر مجموعات السكان في البلاد النامية“.

والصندوق لاعب صغير نسبياً في ساحة التنمية الريفية. وتعتبر سياسات الإقراض ومعاييرها في الصندوق التي وضعت بصيغتها الأولى في عام 1978 ثم عدلت بعد

ذلك (الصندوق 1998) بقوة عن فكرة الحاجة إلى تبرير وجود الصندوق على أساس إضافة قيمة من خلال الابتكار والأثر التحفيزي المفضي إلى التوسع والتكرار على نطاق أوسع. وإذا نجحت مشروعات الصندوق فإن المسؤولية عنها تنتقل إلى مؤسسات أخرى لديها إمكانيات أفضل من حيث الموارد لتوسيع نطاق تلك الابتكارات. وكان على الصندوق، كما توخى مؤسسه، أن يقوم بدور استباقي في هذه العملية.

وظل الصندوق على مر العقود منذ إنشائه يركز على الابتكار أكثر من تركيزه على أبعاد التحفيز وتوسيع النطاق في ولايته المؤسسية. على أن الصندوق ساهم حتى خلال سنواته الأولى في توسيع النطاق على الأقل في بعض المجالات. وجدير بالذكر على وجه الخصوص ما قدمه الصندوق إلى ما بات يعرف بأنه مبادرة حازت جائزة نوبل، وهي مصرف غرامين. وكان القرصان اللذان قدمهما الصندوق في ثمانينات القرن الماضي مصدراً رئيسياً لتمويل مصرف غرامين وساهم كل منهما بثلاث مجموع مصادر التمويل في العامين 1984 و1985 وتلثي التمويل في عام 1986<sup>(4)</sup>. وكان ذلك عاملاً مهماً وراء انطلاق مصرف غرامين.

وبداية من السنوات الأولى من الألفية الجديدة، اعترف الصندوق بالفرصة التي يمثلها له توسيع النطاق. وتضمنت وثائق استراتيجياته بشكل متزايد بيانات تشدد على الابتكار وتوسيع النطاق. وفي عام 2004، شارك الصندوق بدور نشط في مؤتمر شنغهاي بشأن توسيع النطاق الذي نظّمته السلطات الصينية بالاشتراك مع البنك الدولي بتوجيه من رئيس البنك الدولي جيمس ولفينسون. وفي صدد هذا الحدث، دافع الصندوق بقوة عن توسيع النطاق وطلب إجراء دراسة حالة عن تجربته في توسيع النطاق في بيرو<sup>(5)</sup>. وكما سيرد في هذا التقرير فإن البرامج القطرية للصندوق تكشف عن عدد من تجارب توسيع النطاق الناجحة. على أنه يتبين من آخر تقييم أجراه مكتب التقييم في الصندوق أنه "على الرغم

من اعتراف الصندوق منذ زمن بعيد بأهمية توسيع النطاق، فإنه لا يشكل جزءاً كافياً من البرامج القطرية" (مكتب التقييم في الصندوق، 2010، الصفحة 66) ويخلص التقييم إلى أن الصندوق لا بد له من "التعامل مع توسيع النطاق باعتباره مهمة حرجية" (المرجع نفسه، الصفحة 76).

#### ما هي الأسباب الداعية إلى إجراء استعراض للصندوق؟

لم يكن الصندوق قد تناول بالتحليل سجله وسياساته التشغيلية وعملياته وقدرته المؤسسية على توسيع النطاق قبل التقييم الذي انتهى مكتب التقييم مؤخراً من إجرائه للابتكار وتوسيع النطاق<sup>(6)</sup>. والصندوق في هذا الصدد ليس استثناءً بين وكالات المعونة الرسمية. وبينما يخلص هارتمان ولين (2008) إلى أن توسيع النطاق بات يشكل في السنوات الأخيرة محور التركيز في تحليل مجموعة مختارة من القطاعات والمجالات المواضيعية نجدهما لا يتوصلان إلى أي دراسة أو تقييم للقدرات والممارسات المؤسسية في مجال توسيع النطاق لدى وكالات المعونة. ولذلك فإن إحدى التوصيات التي يطرحها المؤلفان من أجل تحسين تقديم المعونة تدعو وكالات المعونة إلى "عمليات مراجعة" أو استعراضات مؤسسية لتجارب توسيع النطاق. والصندوق هو وكالة المساعدة الإنمائية الأولى التي ترعى استعراضاً من ذلك القبيل. ويمكن أن يساهم ذلك في مساعدة إدارة الصندوق على تحديد مدى وكيفية تعزيز توجهات وقدرات الصندوق في توسيع النطاق، كما يمكن أن يشكل تقييماً رائداً قد ترغب وكالات المعونة الأخرى في مجارته.

وهذا الوقت بالذات مهم ومناسب للصندوق لكي يركز على جدول أعمال توسيع النطاق لعدة أسباب:

- اتجهت أنظار المجتمع الدولي مرة أخرى في أعقاب أزمة الغذاء العالمية في الفترة 2007-2008 إلى الأمن الغذائي والزراعة والتنمية الريفية؛
- أعلن مؤتمر قمة مجموعة الثمانية الذي عقد في

لاكوبيلا في عام 2009 التزامه بتعبئة 20 مليار دولار أمريكي من أجل تحقيق الأمن الغذائي؛

• حقق الصندوق سجلاً حافلاً بإنجازات على مدى 30 عاماً بوصفه وكالة موثوقة وداعمة للتنمية الريفية المجتمعية بانتظام في وقت تقلص فيه بشدة دور الجهات المانحة الأخرى؛

• يستفيد الصندوق، باعتباره "مؤسسة رأسية" بحكم الواقع، من الشعبية التي تحظى بها تلك الأموال حالياً في المساعدة الإنمائية حيث تقدّر الحكومات وعامة الجماهير في البلدان المانحة التركيز المواضيعي والتوجه نحو تحقيق النتائج والمساءلة عن الأموال الرأسية؛

• لا يزال الصندوق مؤسسة صغيرة نسبياً حيث يمثل خامس أكبر وكالة تقدّم المساعدة الإنمائية الرسمية الموجهة إلى الزراعة والحراثة وصيد الأسماك، ولكنه يستطيع ببعض الموارد الإضافية ومن خلال تركيزه المؤسسي المتزايد على توسيع النطاق أن يربح كفته كثيراً من حيث ما يحققه من أثر.

وبالرغم من أهمية جدول أعمال توسيع النطاق بالنسبة للصندوق، من المهم ألا يغيب عن الأذهان أن توسيع النطاق ليس غاية في حد ذاته ولكنه وسيلة لتحقيق فوائد أكبر وأوسع نطاقاً لصالح فقراء الريف الذين يعمل من أجلهم الصندوق.

### كيفية إجراء استعراض توسيع النطاق في الصندوق؟

كما جاء أعلاه لم تكن هناك أي تجربة سابقة أو أي أفكار مسبقة عن الاستعراض المؤسسي لتوسيع النطاق. ولذلك يمثل النهج المختار تجربة ينبغي أن نستخلص منها الدروس المستفادة ليس فقط فيما يتعلق بكيفية توسيع نطاق أنشطة الصندوق، بل وكذلك بكيفية إجراء استعراضات مؤسسية لتوسيع النطاق.

وفي غياب أي نموذج، قمنا بتصميم نهج عملي يراعي مصالح الصندوق وقيود الموارد التي فرضتها المنحة

المقدمة من الصندوق لدعم إجراء الاستعراض، والإطار الزمني الضيق (سنة واحدة من بداية الاستعراض حتى نهايته) واهتمامات وقدرة فريق الخبراء الذي جرى تشكيله لإجراء الاستعراض.

ويستند الاستعراض إلى الإطار التحليلي لتوسيع النطاق الذي وضعه هارتمان ولين (2008) والذي يشددان فيه على أهمية بناء مسارات تشمل الرؤية والعوامل المحركة والمجالات إلى جانب الرصد والتقييم. ومن بين السمات الجديدة التي اتسم بها هذا الإطار اعترافه بأن توسيع النطاق يشكل جزءاً من سلسلة متصلة من عمليات الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق التي لا بد من أن يتفاعل كل منها مع الآخر ولا بد من تعزيزها معاً، وإن كان يتعين أيضاً النظر في كل منها على حدة، وتحتاج إلى قدرات مؤسسية مختلفة ودعمًا متغيراً لكل عملية.

ويستند التحليل إلى ستة مجالات من العمل التجريبي:

• تقييم "كلي" للميزة النسبية للصندوق من حيث فعالية المعونة ونطاق التوسع استناداً إلى مؤشر فعالية وكالات المعونة الذي وضع مؤخراً؛

• استعراض الأدلة الوثائقية المتعلقة باستراتيجيات الصندوق ووثائق توجيهاته التشغيلية ونتائج تقييماته؛

• إجراء دراستين متعمقتين للحالة في بلدين اثنين من خلال زيارات ميدانية وتبادلات مع أصحاب المصلحة المحليين (بيرو ومولدوفا)؛

• استعراض الوثائق في مجالين مواضيعيين (البيئة وإدارة الموارد الطبيعية، وسلاسل القيمة)؛

• إجراء مقابلات مع مديري الصندوق وموظفيه خلال أربع زيارات إلى المقر الرئيسي للصندوق، بما في ذلك ثلاث حلقات للتعلم في إطار تلك الزيارات شارك فيها عدد كبير من الموظفين التشغيليين؛

• اتصالنا بالعديد من أنشطة الصندوق الأخرى.

وقام فريقنا بتجميع المعلومات ذات الصلة بالمجالات

يوليو/تموز 2009، فقد لاحظنا زيادة كبيرة في الاهتمام بتوسيع النطاق من جانب الإدارة التشغيلية والموظفين في الصندوق. ولعل ذلك من الأمور المشجعة لأنه يبين أن الدافع وراء الاستعراض لم يكن خارجياً أو من قمة الصندوق، ولكنه نابع من شعور حقيقي لدى موظفي الخطوط الأمامية في الصندوق بالحاجة إلى ذلك.

وتحدد هذه الوثيقة في البداية الإطار التحليلي ثم تتناول بعد ذلك الطريقة التي يتبعها الصندوق في توسيع النطاق في عمله التشغيلي. وننظر بعد ذلك في العمليات التشغيلية في الصندوق من خلال منظور توسيع النطاق ونقيّم أدوات الصندوق وما لديه من معرفة وموارد وحوافز لتوسيع النطاق. وأخيراً سنقدّم عرضاً موجزاً يتضمن استنتاجاتنا وتوصياتنا بشأن الخطوات المقبلة.

الكثيرة للإدارة الداخلية لتوسيع النطاق في الصندوق. على أن المعلومات ليست كلها متساوية من حيث عمقها، كما أنها لا تسمح بنفس القدر من التيقن من النتائج والتوصيات. ونرى أن هذا الاستعراض خطوة أولى يقطعها الصندوق على طريق التحول إلى مؤسسة تأخذ بناصية توسيع النطاق. وقمنا منذ البداية بتصميم هذا الاستعراض لكي يكون مرحلة أولى ضمن عملية متعددة المراحل. وسيتمّين في المراحل المقبلة النظر بعناية في تحليلنا وتوصياتنا بعد جمع المزيد من الأدلة ووضع تصميم مفصّل للإجراءات المطلوب اتخاذها وتصميم عملية للتغيير المؤسسي من أجل ضمان تحقيق مشاركة واسعة من المجلس التنفيذي للصندوق وإدارته وموظفيه ومن عملائه وشركائه في نهاية المطاف.

وبالنظر إلى أن فريقنا انطلق في تنفيذ هذا المشروع في

## الإطار التحليلي لتوسيع النطاق

نبدأ مناقشتنا لإطار التحليل بعرض تعريف عملي لتوسيع النطاق بالنسبة للصندوق. وننتقل بعد ذلك إلى النظر في الصلة بين الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق. ونستطلع أخيراً المسارات الممكنة لتوسيع النطاق وننطلق بعد ذلك من مفاهيم هارتمان وولين (2008) لنحدد العامل المحرك والمجال الذي يسمح بتوسيع النطاق.

### التعريف

عندما سئل موظفو الصندوق عن معنى "توسيع النطاق" كانت إجاباتهم كثيرة ومتباينة: أموال أكثر ونطاق تنظيمي أوسع للصندوق؛ تعزيز المشروعات بأموال إضافية؛ توسيع النطاق الجغرافي للمشروعات؛ نقل الابتكارات إلى أماكن أخرى (بما في ذلك نقلها إلى بلدان أخرى)؛ نقل المشروعات إلى الشركاء. وهذا التعريف الأخير هو الذي يتفق في الأغلب مع ما جاء في بيان مهمة الصندوق واستراتيجيته وخطوطه التوجيهية التشغيلية وتعرّف المشروعات في العادة بأنها "قابلة للتوسيع" إذا كان من الممكن نقلها إلى الشركاء للأخذ بها على نطاق أوسع.

ومن المهم أن تتكون لدى الصندوق صورة واضحة لما يعنيه توسيع النطاق. ووفقاً للتعريف العام الذي جاء في هارتمان وولين (2008) فإننا نقترح أن يأخذ الصندوق بالتعريف التالي الذي يعبر عن مهمته المحددة:

"يعني توسيع النطاق توسيع السياسات أو البرامج أو المشروعات الناجحة وتكرارها وتكييفها واستمرارها جغرافياً وزمناً للوصول إلى عدد أكبر من فقراء الريف".

وهذا التعريف واسع عن قصد ويغطي كل ما سبق من تعريف الصندوق، بل وأكثر. وتوسيع النطاق لا يعني فقط توسيع المشروعات الصغيرة لتغطي نطاقات أكبر، بل يعني توسيع أي تدخل له آثار مضاعفة، مثل السياسات والإصلاحات المؤسسية. ويغطي هذا التعريف توسيع النطاق في الصندوق نفسه وجهوده الاستباقية الكفيلة بتشجيع الآخرين على توسيع تدخلاته الناجحة.

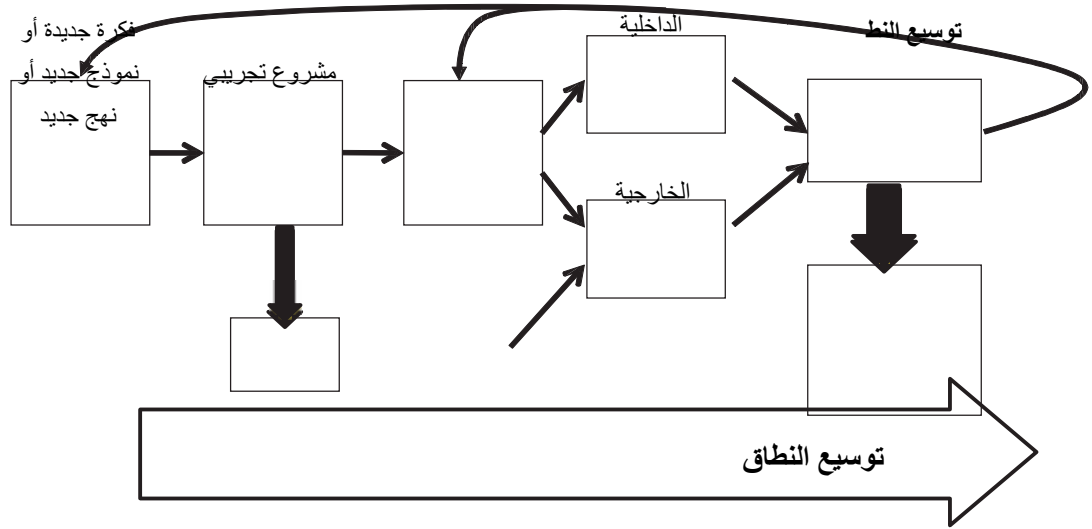
الشكل 1: الصلات بين الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق

## توسيع النطاق كجزء من ثالوث "الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق"

يمثل "الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق" مبدئاً واحداً من "مبادئ الانخراط" الستة للصندوق حسب ما هو وارد في الإطار الاستراتيجي 2007-2010 (الصندوق، 2007). وتعرض استراتيجية الصندوق وخطوطه التوجيهية التشغيلية عموماً هذه المفاهيم الثلاثة فيما يتعلق بنهج الصندوق ومؤشرات قياس أدائه. على أن هذه المكونات الثلاثة تشكل أجزاءً يمكن فصل كل منها عن الآخر في عملية التنمية الدينامية والتفاعلية كما هو مبين في الشكل 1.

وفي أثناء مرحلة الابتكار تغرس فكرة جديدة أو يوضع نموذج جديد أو يتبع نهج جديد في تجربة رائدة أو مشروع تجريبي، وتأثير ذلك في حد ذاته محدود. وتماشياً مع الممارسات المعمول بها في الصندوق نفسه فإننا نتبنى تعريفاً أوسع للابتكار. ويشمل هذا التعريف تنفيذ أو إثبات أفكار أو ممارسات جديدة، بما في ذلك ما يلي:

- الابتكارات التقنية، مثل تقنيات الحصول على المعلومات والتقنيات الزراعية، وما إلى ذلك؛
- ابتكارات العمليات، من قبيل الابتكار في تعبئة المجتمعات المحلية أو التقنيات التربوية لتعليم المزارعين؛
- تقنيات التنفيذ، مثل تقنيات الحصول على المعلومات أو الوصول إلى المجتمعات المحلية المهمشة؛
- المؤسسات، مثل الابتكار في إيجاد بدائل للتعويض عن غياب الأسواق لتوريد المدخلات، والتسويق، والتسليم، وبيع المنتجات، والوصول إلى التكنولوجيا؛
- السياسات، مثل الابتكار في ضمان وضع أطر قانونية وتنظيمية ملائمة لملكية الأراضي واستخدامها، وإدارة الموارد الطبيعية، والوساطة المالية، وما إلى ذلك.



المصدر: أعد هذا الشكل مؤلفو التقرير.

2- يتعين على الجهات الفاعلة في التنمية (بما فيها الصندوق) ألا تركز فقط على الابتكار، بل ينبغي أن توجه اهتمامها أيضاً للتعلم وتوسيع النطاق. وازدادت خلال العقد الفائت أهمية الابتكار حتى بات يشكل هدفاً رئيسياً لتدخلات الصندوق. وفي حين أن هذا التركيز ليس بنفس الوضوح عموماً في المؤسسات الإنمائية الأخرى فإن الابتكار هو محط التركيز الرئيسي المتأصل في صناعة المعونة وأعمال التنمية في العادة على حساب عدم كفاية الاهتمام بالتعلم، وبخاصة عدم التركيز على توسيع النطاق.

3- عملية الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق ليست خطية؛ ولكنها دورة متكررة ومتداخلة. وكما يتبين من الشكل 1 فإن هناك الكثير من حلقات التغذية المرتدة بين التعلم وتوسيع النطاق ثم الابتكار مرة أخرى. والواقع أن الرصد والتقييم يولدان في كثير من الأحيان أفكاراً جديدة لتحسين التصميم والتنفيذ. ويتطلب توسيع النطاق في كثير من الأحيان تعديلاً أو ابتكاراً في طريقة توسيع النموذج

وخلال مرحلة التعلم تُرصد تجربة تصميم وتنفيذ المشروع الرائد ويتم تقييمها، وتكفل عملية إدارة المعرفة أن الدروس المستفادة تدرج في قاعدة المعرفة الداخلية في الصندوق ومن خلال نشرها فإنها تساهم في قاعدة المعرفة الخارجية.

وفي مرحلة توسيع النطاق، يتم تصعيد الفكرة الأصلية أو النموذج الأصلي أو النهج الأصلي انطلاقاً من المرحلة التجريبية واستناداً إلى المعرفة الخارجية عند الاقتضاء. ويمكن طرح عدد من الملاحظات فيما يتعلق بثالوث الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق.

1- ينبغي التعامل مع الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق كعمليات منفصلة وإن كانت متصلة. ويشير كل مفهوم من المفاهيم الثلاثة إلى مستوى ملائم من الإجراءات والمهارات والموارد والاهتمام. وهناك تكامل بين الابتكار وتوسيع النطاق في كثير من الأحيان ولكنهما يشكلان أيضاً في بعض الأحيان عنصرين متنافسين من حيث الموارد والاهتمام الإداري والنتائج السياسية، وما إلى ذلك.

الأصلي أو الفكرة الأصلية. على أنه من المفيد التفكير من زاوية المكونات الرئيسية الثلاثة للعملية باعتبارها مراحل متميزة ويمكن فصل كل واحدة منها عن الأخرى، ولكل منها دورها المهم.

4- لا يمكن أو لا ينبغي توسيع كل ابتكار. ولا يُشترط أن تكون كل مشروعات توسيع النطاق ابتكارية. وهناك الكثير من الابتكارات التي قد لا يكون من المناسب توسيع نطاقها. وما ينبغي الاعتراف بأهميته في حد ذاته هو بالضبط الطابع التجريبي لعملية الابتكار، ويجب تقبل احتمالات فشل المشروعات الرائدة باعتبار أن ذلك يشكل جزءاً لا يتجزأ من عملية الابتكار والتعلم. وقد نتعلم من المشروعات الرائدة الفاشلة دروساً مفيدة شأنها في ذلك شأن المشروعات الناجحة. ولكن ينبغي بطبيعة الحال عدم توسيع المشروعات الرائدة الفاشلة أو غير المستدامة. ومن نفس المنطلق فإن جهود توسيع النطاق لا تنطوي كلها على ابتكارات يولدها الصندوق. وكما سيبيّن لنا في الأمثلة الواردة في هذا التقرير فإن الكثير من الحالات التي استطاع فيها الصندوق أن يوسّع النطاق بنجاح تشمل أفكاراً أو ابتكارات جربها آخرون قبل الصندوق، ولا غبار على ذلك لأن أكثر ما يعيننا هو تحسين حياة أكبر عدد ممكن من الفقراء الريفيين.

5- ينطوي توسيع النطاق على نوعين من الأخطاء المحتملة، هما "الخطأ من النوع الأول" أو أن يكون توسيع النطاق أقل من المطلوب؛ و"الخطأ من النوع الثاني"، أو توسيع النطاق بشكل غير صحيح. ويركز جانب كبير من الاهتمام في أدبيات توسيع النطاق وكذلك في هذا الاستعراض على ما هو سائد من عدم الاهتمام بتوسيع النطاق، وهو ما نشير إليه بأنه "خطأ من النوع الأول". وهناك أيضاً حالات يتم فيها توسيع

النطاق ولكن بطريقة غير صحيحة، وهو ما يطلق عليه "خطأ من النوع الثاني". ويشيع هذا النوع الثاني من الأخطاء في المصارف الإنمائية الكبرى، مثل البنك الدولي، ويمكن لهذه المصارف، بل وتقوم بالفعل في كثير من الأحيان، بتوسيع نطاق استراتيجياتها وبرامجها القطرية. وانتقدت التقييمات التي أجريت لبرامج تلك المؤسسات عدم كفاية التجريب والاختبار والتعلم وكذلك عدم التدرج السليم في تطبيق النهج، وبالتالي الحيلولة دون العمل بفعالية على نطاق واسع.

### تصميم مسارات للابتكار والتعلم وتوسيع النطاق

هناك عموماً الكثير من المسارات الممكنة لتوسيع نطاق التدخلات الناجحة. ويقصد بعبارة "مسار" سلسلة الخطوات المطلوب اتخاذها في دورة الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق من أجل ضمان الانتقال بالتجربة الناجحة من مرحلتها التجريبية عبر مراحل متتالية إلى النطاق المنشود في نهاية المطاف. ويتعيّن على الصندوق في كل حالة أن يستكشف المسارات المحتملة في مرحلة مبكرة وأن يتخذ خطوات استباقية للتخطيط والتحضير لتوسيع النطاق من حيث أبعاده ونطاقه النهائي المرجو ومحركاته ومجالاته، وطرائق عمل الصندوق، والنتائج الوسيطة، والرصد والتقييم.

اختيار الأبعاد: يمكن لمسارات توسيع النطاق أن تتخذ "أبعاداً" مختلفة. وقد تقتصر هذه المسارات على توسيع الخدمات لكي تغطي عدداً أكبر من العملاء في حيز جغرافي معيّن. ويمكن أن تنطوي على تكرار "أفقي" من منطقة جغرافية إلى منطقة جغرافية أخرى؛ أو التوسع "الوظيفي" من خلال إضافة مجالات عمل إضافية؛ وتوسيع النطاق "الرأسي"، أي التحول من المستوى المحلي إلى العمل على مستوى المقاطعات ثم العمل على النطاق الوطني، وهو ما قد ينطوي في كثير من الأحيان على حوار بشأن السياسات للمساعدة على تحقيق الظروف السياسية والمؤسسية المطلوبة لتوسيع النطاق بنجاح على المستوى الوطني.

تحديد النطاق المنشود: من المهم العمل مسبقاً على تحديد النطاق النهائي الذي ينبغي أو الذي يمكن نقل التدخل إليه في ظل احتياجات المجموعة السكانية المستهدفة وطبيعة التدخل؛ والنظر بطريقة واقعية في الأفق الزمني الذي تحتاجه عملية التوسع من أجل تحقيق النطاق النهائي المرجو. وكشف هارتمان ولين (2008) عن أن نجاح توسيع نطاق البرامج لتشمل المستوى الوطني يمكن أن يستغرق فترة تتراوح بين خمس و 10 سنوات أو ربما أكثر من ذلك.

التركيز على العوامل المحركة الرئيسية ومجالات توسيع النطاق: هناك مجموعتان من العوامل التي لا بد من النظر فيها عند تصميم مسار ملائم لأي حالة معينة (Hartmann and Linn, 2008):

- "العوامل المحركة"، هي القوى التي تدفع عملية توسيع النطاق قُدماً (انظر الإطار 1)؛
  - "المجالات"، هي الفرص التي يمكن إيجادها أو العقبات السياسية التي لا بد من إزالتها لإفساح المجال أمام التدخلات لكي تتسع (انظر الإطار 2).
- ولا يتعيّن النظر في كل العوامل المحركة والمجالات أو تطويرها بنفس مستوى العمق في كل الحالات. والواقع أن تحديد العوامل الرئيسية المنطبقة على حالة معينة والتركيز عليها يمثل أحد مقتضيات توسيع النطاق بفعالية.

ومن الجوانب الرئيسية للنهج الذي درج الصندوق على اتباعه في التنمية الريفية انخراطه مع المجتمعات المحلية الريفية. ويمكن للمجتمعات المحلية أداء دور حاسم في

عملية توسيع النطاق، إذ يمكنها طرح أفكار خلاقية ويمكنها أن تحمل لواء الدعوة إلى التغيير، ويمكنها أن تهيئ الطلب السياسي والاقتصادي على الخدمات التي قد يرغب الصندوق في توسيع نطاقها.

تحقيق النتائج المرغوبة: من المهم على طول مسار توسيع النطاق أن تحقق البرامج نتائج مرحلية لأن ذلك يسمح باختبار النهج وتعديله عند الاقتضاء. ويساعد ذلك أيضاً على ضمان اشتراك المجتمع المحلي والحكومة وأصحاب المصلحة الآخرين<sup>(7)</sup>.

اختيار طرائق عمل الصندوق لتوسيع النطاق: يوجد أمام الصندوق العديد من الخيارات لاستخدام طرائق عمله في دعم مسارات توسيع النطاق:

- يمكن للصندوق استخدام موارده لتوسيع النطاق (التمويل الإضافي، والمشروعات التكرارية، والنهج البرنامجية، وما إلى ذلك)، والعمل في شراكة مع الوكالات الأخرى (التمويل المشترك، والنهج القطاعية الشاملة، وما إلى ذلك) أو تسليم المشروعات لجهات مانحة أخرى أو الحكومات أو الشركاء غير الحكوميين؛
- يمكن للصندوق تمويل الاستثمارات وتقديم المساعدة التقنية أو الاشتراك في حوار السياسات؛
- يمكن للصندوق توسيع تدخل ما في بلد ما أو في مجموعة من البلدان.



## الإطار 1: العوامل المحركة لتوسيع النطاق

هناك بعض العوامل الرئيسية التي تدفع عملية توسيع النطاق قُدماً:

الأفكار والنماذج: لا بد من وجود فكرة أو نموذج على نطاق صغير. وتتبع هذه الفكرة أو ينشأ ذلك النموذج من البحث أو الممارسة.

الرؤية والقيادة: الرؤية مطلوبة للاعتراف بأن توسيع فكرة (جديدة) ضروري ومستصوب وممكن عملياً. والقائد أو النصير ذو الرؤية الثاقبة يدفع في كثير من الأحيان مسيرة توسيع النطاق إلى الأمام.

عوامل التحفيز الخارجية: الأزمات السياسية والاقتصادية والضغط من الجهات الفاعلة الخارجية (المانحون والاتحاد الأوروبي وغيرهما) قد يدفعون عملية توسيع النطاق قُدماً.

الحوافز والمساءلة: الحوافز ضرورية لدفع سلوك الجهات الفاعلة والمؤسسات نحو توسيع النطاق. وتشمل الحوافز تقديم الجوائز وإقامة المسابقات وممارسة الضغوط من خلال العمليات السياسية واستعراضات الأقران وعمليات التقييم الأخرى وغير ذلك. ويمثل الرصد والتقييم باستخدام أهداف ومؤشرات معيارية ومقاييس للأداء عناصر جوهرية في تحديد الحوافز والمساءلة.

المصدر: مقتبس بتصرف من (Hartmann and Linn (2008)

يلي:

- احتمال تفويت فرص توسيع النطاق ("خطأ من النوع الأول") أو احتمال إجراء عملية توسيع النطاق بشكل غير صحيح ("خطأ من النوع الثاني")؛
- وضع نهج "مخصصة" لا تصلح إلا في التدخلات الصغيرة بسبب ارتفاع تكاليفها؛
- إنشاء كيانات لأغراض خاصة (مثل وحدات تنفيذ المشروعات) بدلاً من العمل من خلال الوزارات قد يحد لاحقاً من الخيارات المؤسسية؛
- استخدام آليات تمويلية محدودة، وعدم تحديد المعوقات المتعلقة بالسياسات، والعمل مع جهات شريكة منفذة صغيرة (مثل المنظمات غير الحكومية) قد يحد من إمكانية توسيع النطاق لاحقاً؛
- عدم إجراء رصد وتقييم فعال وفي الوقت المناسب قد يفضي إلى اتخاذ قرارات غير سليمة بشأن توسيع النطاق.

وضع نظام للرصد والتقييم: الرصد والتقييم عنصران أساسيان في أي استراتيجية ناجحة لتوسيع النطاق. أولاً لا بد خلال تنفيذ المشروع الرائد أو في أثناء مرحلة التجريب رصد التدخلات للوقوف على العوامل المحركة والمجالات (الفرص والمعوقات) التي قد تؤثر في نهاية المطاف على عملية توسيع النطاق، ويتعين تقييم أثر المشروع الرائد على حياة فقراء الريف (وبفضل إجراء ذلك التقييم باستخدام مجموعة ضابطة). وثانياً، يوفر الرصد في أثناء عملية توسيع النطاق معلومات مهمة عن أي جوانب غير منظورة في مسار توسيع النطاق، ويسمح بتكييف المسار حسب الاقتضاء. ويلزم إجراء تقييم دوري لأثر البرنامج الموسّع في أثناء تنفيذه وبعد إنجازه لضمان تحقيق النتائج المتوقعة فعلياً واستخلاص الدروس التي يمكن الاستفادة منها في الخطوات التالية في مسار توسيع النطاق.

مخاطر عدم كفاية الاهتمام بمسارات توسيع النطاق: هناك عدد من المشاكل التي يمكن أن تنشأ بسبب عدم توجيه الاهتمام اللازم لمسارات توسيع النطاق، ومنها ما

## الإطار 2: مجالات توسيع النطاق

إذا نجح توسيع النطاق فلا بد من إفساح المجال أمام المبادرة للالتساع. وأهم المجالات هي:

المجال المالي/التمويلي: يتعيّن تعبئة التمويل والموارد المالية لدعم التدخلات الموسّعة؛ و/أو يتعيّن تعديل تكاليف التدخلات بما يلائم المجال المالي/التمويلي المتاح.

مجال الموارد الطبيعية/البيئة: يجب النظر في أثر التدخل على الموارد الطبيعية والبيئة، ولا بد من الحد من آثاره الضارة وتعزيز آثاره المفيدة.

مجال السياسات: ينبغي أن يتيح الإطار السياساتي (والقانوني) دعم توسيع النطاق أو يتعيّن تكيفه بما يسمح بذلك.

مجال القدرات المؤسسية/التنظيمية وقدرات الموظفين: يتعيّن بناء القدرات المؤسسية والتنظيمية للمُضي قُدماً في مسيرة توسيع النطاق.

المجال السياسي: ينبغي أن يؤخذ في الحسبان أصحاب المصلحة المهمين سواءً أكانوا من المؤيدين أو المعارضين للتدخل وذلك من خلال التواصل وتقديم الضمانات المناسبة التي تكفل الدعم السياسي للتدخلات الموسّعة.

المجال الثقافي: ينبغي تحديد العقبات الثقافية المحتملة وتعديل التدخلات بما يناسبها من أجل السماح بتوسيع النطاق في بيئة متنوعة ثقافياً.

مجال الشراكات: ينبغي حشد الشركاء للمشاركة في جهود توسيع نطاق.

مجال التعلم: لا بد من تسخير المعرفة بما يصلح لتوسيع النطاق وما لا يصلح له من خلال الرصد والتقييم وتبادل المعرفة والتدريب.

المصدر: مقتبس بتصرف عن (Hartmann and Linn 2008)

## الخطوات الرئيسية في عملية توسيع النطاق

في الختام يتعيّن على الصندوق عند استكشاف وتنفيذ جدول أعمال لتوسيع النطاق أن يتبع الخطوات الرئيسية التالية:

الخطوة 1: تحديد نطاق المسألة المراد تناولها والنطاق الملائم للتدخلات، على أن يتم ذلك مسبقاً في غضون إطار زمني مناسب.

الخطوة 2: تحديد المسارات المناسبة لتوسيع النطاق من خلال تحديد محركات ومجالات توسيع النطاق، بما في ذلك تكاليف تنفيذ المشروعات (أو تقديم الخدمات، وغير ذلك).

الخطوة 3: استكشاف السياق المؤسسي والتنظيمي والسياساتي الذي يسمح بتوسيع النطاق.

الخطوة 4: تحديد الشركاء القادرين على المساعدة في عملية توسيع النطاق أو تحمل المسؤولية عنها، وتحديد ما يتعيّن القيام به لإقناعهم بالمشاركة.

الخطوة 5: تحديد الأدوات التشغيلية الملائمة (القروض والمنح والمساعدة التقنية وحوار السياسات وما إلى ذلك) التي يمكن للصندوق استخدامها لدعم عملية توسيع النطاق.

الخطوة 6: رصد وتقييم المشروع الرائد أو التجريبي وكذلك رصد وتقييم عملية توسيع النطاق من حيث مدى ملاءمة مسارها وكذلك آثارها على فقراء الريف.

## توسيع النطاق في الممارسات العملية الأخيرة في الصندوق

نتناول الآن ما إذا كان الصندوق قد عالج تحديات توسيع النطاق في عمله التشغيلي من خلال برامجه ومشروعاته القطرية على الأرض وكيفية قيامه بذلك. ولا يشمل استعراضنا تقديراً شاملاً لكل البرامج والعمليات القطرية، ولكننا أجرينا بدلاً من ذلك دراستين للحالة في بلدين اثنين واستعرضنا مجموعة مختارة من وثائق التقييم ذات الصلة، وبحثنا الممارسات التي يسير عليها الصندوق في مجموعة مختارة من المجالات المواضيعية، واستكشفنا تجارب توسيع النطاق التشغيلية من خلال مقابلاتنا مع موظفي الصندوق. ونبدأ بتقديم عرض موجز لدراستي الحالة القطريتين التي قمنا بإعدادهما لهذا الاستعراض. وسوف نتناول بعد ذلك نتائج تقييمات البرامج القطرية الثلاثة التي أجرها مكتب التقييم في الصندوق مؤخراً، وسنوجز استنتاجات استعراضاتنا المواضيعية. ويلى ذلك عرض موجز لنتائج "التقييم المؤسسي لقدرة الصندوق على الترويج للابتكارات وتوسيع النطاق" الذي أجره مؤخراً مكتب التقييم في الصندوق. ونختتم ذلك بملاحظات موجزة عن توسيع النطاق في الممارسات العملية الحالية في الصندوق.

### دراسة لحالتين من حالات توسيع النطاق في البرامج القطرية للصندوق

أجرى فريقنا دراستي حالة مكرستين تحديداً لتقييم توسيع النطاق في برنامجين قطريين للصندوق. وشملت الدراستان استعراضاً للوثائق، وزيارة من أحد أعضاء الفريق إلى كل بلد، ومقابلات مع موظفي الصندوق وأصحاب المصلحة في البلدين.

#### دراسة حالة بيرو (8)

قدّم الصندوق منذ عام 1980 مجموعة من ثمانية قروض إلى بيرو بما مجموعه 115.4 مليون دولار أمريكي. واستخدمت هذه القروض أساساً لتلبية احتياجات صغار

المزارعين في مرتفعات بيرو. وتمثل آخر خمسة قروض من بين القروض الثمانية، وهي القرض المقدم إلى "مشروع تعزيز نقل التكنولوجيا في مجتمعات الفلاحين في المرتفعات"، والقرض المقدم إلى "مشروع إدارة الموارد الطبيعية في المرتفعات الجنوبية"، والقرض المقدم إلى "مشروع تنمية منطقة بونو كوسكو كوريدور"، والقرض المقدم إلى "مشروع تعزيز الأسواق وتوزيع موارد الرزق في المرتفعات الجنوبية"، والقرض المقدم إلى "مشروع تعزيز الأصول والأسواق وسياسات التنمية الريفية في المرتفعات الشمالية"، فعلياً مساراً لعملية معقدة ولكنها ناجحة عموماً في توسيع النطاق (9). وحققت هذه القروض أثراً كبيراً حيث استهدفت مشروعات الصندوق 150 000 أسرة وربما أكثر من ذلك. واستفاد من مشروع تعزيز نقل التكنولوجيا إلى مجتمعات الفلاحين في المرتفعات، ومشروع إدارة الموارد الطبيعية في المرتفعات الجنوبية، ومشروع تنمية منطقة بونو كوسكو كوريدور 1 610 مجتمعات محلية، أي زهاء 30 في المائة، منها نحو 5 مجتمعات محلي فقير في مرتفعات بيرو. ويمثل هذا البرنامج القطري نموذجاً مهماً لكيفية تطوير مسار لتوسيع النطاق وما يصاحبه من جوانب وأبعاد متعددة.

#### (أ) مسارات توسيع النطاق- تسلسل الابتكارات:

ساندت مشروعات الصندوق في بيرو إدخال سلسلة من الابتكارات التي شملت:

- تحويل نظام قائم على العرض في توفير المساعدة التقنية وخدمات الإرشاد إلى خدمة مدفوعة بقوة الطلب في ظل ظروف السوق وذلك من خلال تحويل الموارد النقدية مباشرة إلى المجتمعات المحلية المستفيدة من أجل التعاقد على الخدمات المقدمة من موردي القطاع الخاص (مشروع إدارة الموارد الطبيعية في المرتفعات الجنوبية، ومشروع تعزيز نقل التكنولوجيا إلى مجتمعات الفلاحين في المرتفعات)؛
- التركيز على إدارة الموارد الطبيعية الإنتاجية من

خلال استخدام نهج قائم على المنافسة يعرف باسم نهج "أمن الأرض" (مشروع إدارة الموارد الطبيعية في المرتفعات الجنوبية)؛

- توسيع نطاق المشروعات من خلال تعزيز مفهوم ممرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والاعتراف بأهمية الصلات بين الريف والحضر وأهمية أنشطة المشروعات الصغيرة والحاجة إلى تعزيز فرص تجارية وتنمية أسواق السلع والخدمات المحلية (مشروع تنمية منطقة بونو كوسكو كوريدور).

ويُفهم الابتكار في مشروع إدارة الموارد الطبيعية في المرتفعات الجنوبية بأنه سلسلة من المفاهيم والمعايير والوسائل التي نفذت منهجياً من جانب حكومة بيرو والصندوق على نطاق واسع بمرور الوقت وفي مساحة كبيرة وباستخدام موارد هائلة وبطريقة جديدة على أمريكا اللاتينية. وجمع تصميم هذا المشروع بين التجارب السابقة المبعثرة وغير المكتملة.

وواصل مشروع تعزيز نقل التكنولوجيا إلى مجتمعات الفلاحين في المرتفعات استخدام نهج مشروع إدارة الموارد الطبيعية في المرتفعات الجنوبية وعمل على تعميق ذلك النهج، بينما عمل مشروع تنمية منطقة بونو كوسكو كوريدور على تكرار الممارسات الناجحة المأخوذة من مشروع تعزيز نقل التكنولوجيا إلى مجتمعات الفلاحين في المرتفعات ومشروع إدارة الموارد الطبيعية في المرتفعات الجنوبية، ووسّع نطاق التغطية الجغرافية في المرتفعات الجنوبية وشمل مبادرة لإضافة القيمة إلى أصول المستفيدين من خلال التعرف على إمكانات أسواق المنتجات التقليدية ذات المحتوى الثقافي. وإضافة إلى ذلك فقد تم إدخال برنامج رائد لتشجيع الادخار بين نساء الريف الفقيرات في سياق مكون فرعي لتعزيز الأسواق المالية.

وفي مشروع تعزيز الأسواق وتنويع موارد الرزق في المرتفعات الجنوبية يجري تعميق التجارب المتراكمة والابتكارات المجرّبة في إطار المشروعات السابقة سعياً

إلى تعزيز الأثر. والغرض من مشروع تعزيز الأصول والأسواق وسياسات التنمية الريفية في المرتفعات الشمالية الذي بدأ تنفيذه مؤخراً هو مواصلة توسيع نطاق التغطية واختبار النهج في بيئة جغرافية مماثلة وإن كانت مختلفة من حيث هيكلها الاجتماعية والتنظيمية.

(ب) مسارات توسيع النطاق - نهج متعدد الأبعاد:

شملت سلسلة مشروعات الصندوق في إطار البرنامج القطري لبيرو نهجاً متعدد الأبعاد لتوسيع النطاق، حيث أُجريت عمليات توسيع النطاق داخل القطاعات وفيما بينها؛ وداخل المناطق الجغرافية وخارجها؛ وبين أصحاب المصلحة؛ وبالإشتراك مع مؤسسات متعددة.

- وكانت نقطة الانطلاق على المستوى القطاعي هي الزراعة في مشروع إدارة الموارد الطبيعية في المرتفعات الجنوبية وتناولت المسابقات التي أُقيمت في إطار هذا المشروع إدارة المراعي المجتمعية ونظم الري في الحيازات الصغيرة. وشملت مشروعات المتابعة كل جوانب الزراعة، بينما تناولت المشروعات التي نفذت مؤخراً جوانب التنمية الريفية والإسكان. وتوجّبت عملية "توسيع النطاق الوظيفي" في إطار مشروع تنمية منطقة بونو كوسكو كوريدور بتعزيز الصلات بين المناطق الحضرية والريفية التي باتت تتخذ شكلاً رسمياً من خلال خطط عمل لمراكمة الأصول الخاصة. ويسعى حالياً مشروع جديد لا يزال في طور الإعداد ("تعزيز الابتكارات في مناطق المرتفعات") إلى الجمع بين نهج التنمية الريفية ونهج التنمية الإقليمية. وسوف يُطبق ذلك في البلديات بهدف فتح فرص أمام الأعمال الخاصة للنمو الذي قد يعتمد أو لا يعتمد على الزراعة (وذلك مثلاً عن طريق توفير المرافق العامة، من قبيل المياه والطاقة للمشروعات الصغيرة أو المرافق السياحية).

- ركزت مشروعات الصندوق جغرافياً في البداية على مناطق مختارة في المرتفعات الجنوبية من بيرو،

واتسع نطاقها تدريجياً داخل هذا الإقليم. وقام الصندوق في آخر مشروع له بتوسيع عمله في المرتفعات الشمالية.

• وفيما يتعلق بالمستفيدين أو العملاء فإن التصاميم التي يضعها الصندوق تركز في البداية على المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة ثم تحدد بعد ذلك المجموعة المستهدفة من المزارعين (*الفلاحين*) بشكل أعم، وتتناول أخيراً المواطنين الريفيين<sup>(10)</sup>. وتجسد هذه التغييرات التحول عن منظور التنمية الريفية الضيق نحو مفهوم أوسع وأشمل لتعزيز قدرات الحكومة المحلية والمؤسسات والمنظمات المجتمعية مصحوباً بقائمة استثمارات مفتوحة لتعبئة موارد السكان.

• وفيما يتعلق بالمؤسسات، قامت اثنتان على الأقل من الجهات المانحة بتكرار وتوسيع نطاق مبادرات مشروعات الصندوق، وهما البنك الدولي في مشروع التحالفات (ALIADOS) الذي يستفيد من استراتيجية الصندوق الناجحة في المرتفعات الجنوبية؛ ومصرف التنمية الألماني في البرنامج البيئي الزراعي الذي طبقت فيه آليات الجوائز التنافسية وغيرها من الأدوات المستخدمة في مشروعات الصندوق. ووسعت الحكومة مؤخراً الإطار المؤسسي للحد من الفقر الريفي عن طريق إنشاء المنظمة الريفية الزراعية الجامعة في إطار وزارة الزراعة لتشمل كل التدخلات الريفية التي يجري في إطارها حالياً الإعداد والتنفيذ المنهجي لكل البرامج الممولة من الحكومة والمانحين.

#### (ج) مسارات توسيع النطاق – العوامل المحركة:

من بين القوى الخارجية التي ساعدت على بلورة نهج التنمية الريفية في بيرو الأزمة الاقتصادية والإصلاحات الهيكلية خلال تسعينات القرن الماضي. وقوضت تلك العوامل الخارجية قدرة الدولة على مواصلة برامج التنمية الريفية التي تتجه من القمة إلى القاعدة وتخضع لإدارة

مركزية. وكانت هناك بالإضافة إلى ذلك آثار المعارك ضد حركة الدرب الساطع وما خلفته تلك المعارك من عواقب. وشجعت كل تلك العوامل على الأخذ باستراتيجية مجتمعية في التنمية الريفية، وشملت تلك الاستراتيجية نهجاً فريداً تولت فيه القاعدة الشعبية أعمال المناصرة والقيادة، واستمد النهج جذوره من الثقة الواسعة التي كانت تحظى بها التنمية المجتمعية للمزارعين (الفلاحين). وساهمت شبكة من الخبراء المحليين والمنظمات غير الحكومية في دفع عجلة هذه المسيرة، ولاقت تأييداً من الحكومات المتعاقبة ودعمًا من الصندوق. ومن الواضح أن مدير البرنامج القطري للصندوق، وهو يشغل هذا المنصب منذ زمن بعيد ويقدم بصورة استثنائية في بيرو منذ أكثر من 10 سنوات، قد ساهم بدور رئيسي في دفع العملية قُدماً.

ومن العوامل المحركة الحاسمة الأخرى لعملية توسيع النطاق استخدام نظام متسق وشامل للحوافز والمساءلة ينصب التركيز فيه على تحديد الطلب المجتمعي باعتباره العامل الرئيسي وراء دفع عملية توسيع النطاق قُدماً. ويشمل ذلك عدداً من الأدوات المهمة التي مكّنت وحفزت المجتمعات المحلية في مناطق المرتفعات:

- تحويل الأموال مباشرة إلى المجتمعات المحلية من خلال عملية ديمقراطية تشترك فيها "لجان تخصيص الموارد المالية"؛
- تمكين المجتمعات المحلية من تخصيص تلك الأموال تبعاً لأولوياتها وللموردين المحليين الذين يختارونهم بأنفسهم؛
- الحوافز المقدمّة إلى المجتمعات المحلية من خلال آلية المنافسة التي تشكل وسيلة فعالة لتشجيع الابتكارات التكنولوجية والتنظيمية المحلية وتبادلها وتكرارها في منطقة المشروع بأسرها.

#### (د) توسيع النطاق – إفساح المجال للنمو:

أشارت دراسة حالة بيرو إلى عدد من المجالات الرئيسية

التي حددتها الحكومة بالاشتراك مع المجتمعات المحلية والصندوق للتمكين من مواصلة عملية توسيع النطاق:

- *المجال السياسي:* لم تكن هناك أي عقبات سياسية كبيرة أمام التوسيع المنهجي والمنتظم لعملية التنمية الريفية المتجهة من القاعدة إلى القمة والمدفوعة بقوى المجتمع المحلي. ويرجع ذلك في جانب منه إلى العوامل الخارجية المذكورة أعلاه، ويرجع في جانب آخر إلى جهود التواصل الموسَّعة التي اشترك فيها الكثير من أصحاب المصلحة داخل الحكومة وخارجها، ومن الأوساط الأكاديمية والخلايا الفكرية والمنظمات غير الحكومية ومع الشركاء الدوليين.

- *المجال السياساتي والمؤسسي:* هيئت بمرور الوقت الأجواء السياساتية والمؤسسية الضرورية من خلال إرساء الأسس القانونية للنهج المجتمعي واللامركزي، بما في ذلك تطوير جهات اتصال مؤسسية على المستوى المحلي لصرف الأموال، ودمج وحدات تنفيذ المشروعات في الهياكل الوزارية، واستمرارية الوظائف والقيادة في وحدات تنفيذ المشروعات، والقيام مؤخراً بإنشاء مظلة مؤسسية شاملة لكل جهود التنمية الريفية ذات الصلة (المنظمة الريفية الزراعية).

- *المجال المالي:* لم تواجه عمليات التكرار وتوسيع النطاق أي معوقات مالية كبيرة، ويرجع ذلك في معظمه إلى انخفاض تكاليف الوحدة بفضل التصميم، بل وانخفاضها أكثر في أثناء التنفيذ، كما يرجع إلى التمويل المقدم من الشركاء الدوليين لبيرو، وبخاصة الصندوق، وهو ما ساعد على تمويل التكاليف الاستهلاكية.

- *المجال الثقافي:* من المكونات الرئيسية لنجاح برنامج بيرو التوافق الثقافي الكبير في نموذج التنمية الريفية الذي وقع الاختيار عليه باستخدام المعايير الثقافية لسكان المرتفعات. واتسق النهج المجتمعي بشكل خاص مع التقاليد الثقافية لسكان الأنديز في الجنوب

أكثر منه مع التقاليد الثقافية في الشمال حيث مجتمعات سكان الأنديز أقل. ولذلك جرى تكيف نموذج العمل في مشروع تعزيز الأصول والأسواق وسياسات التنمية الريفية في المرتفعات الشمالية لكي يعتمد أكثر على عناصر من البلديات والقطاع الخاص (بما في ذلك قطاع التعدين) بدلاً من الإصرار على الأخذ بنموذج التنمية المجتمعية الذي يلائم الجنوب بدرجة كبيرة.

- *مجال التعلم:* أتاحت ترتيبات التنفيذ والإشراف التي وضعتها الصندوق بالاشتراك مع وحدات تنفيذ المشروعات حيزاً للتعلم من خلال تعزيز ثقافة "التعلم بالممارسة"، والمرونة، والانفتاح على التغيير. وأتيح هذا الحيز للتعلم من خلال (1) تعزيز القدرة على التعلم المتبادل؛ (2) تخصيص الموارد وفتح فرص أمام العناصر الفاعلة المحلية لتجريب الحلول التقنية وتنفيذها والتحقق من سلامتها؛ (3) التعاون مع "شبكة تعلم" تضم خبراء ملتزمين؛ (4) إعداد ونشر الوثائق (باللغة الإسبانية في معظم الأحيان) المتعلقة بالخبرة المكتسبة وعمليات التعلم والمنتجات.

(هـ) توسيع النطاق- دور وعمليات الصندوق:

ساهم الصندوق بدور كبير في دعم وتوسيع نطاق برامج مكافحة الفقر الريفي في بيرو. وساند الصندوق تصميم المشروعات التي تشمل نهجاً مرناً ليقدم بذلك آلية فعالة لضمان مشاركة المستعملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف والأنشطة وإدارة الموارد. وتتمثل العناصر الرئيسية لهذه المرونة في الآتي: (1) نهج مدفوع بقوى الطلب؛ (2) الاعتراف بالدور المحوري للمجتمعات المحلية والأسر؛ (3) استراتيجية لتنمية أسواق السلع والخدمات المحلية. وساهمت ثلاثة عناصر أخرى في فعالية الصندوق في دعمه لعملية توسيع النطاق، وهي الاستعداد للالتزام بنهج متسق عموماً على امتداد سنوات عديدة، والاستفادة من الخبرة السابقة، والاستعداد للتكيف انطلاقاً من الدروس المستفادة والاحتياجات المتغيرة

والظروف المحددة على الأرض.

ومن العوامل الرئيسية التي شجعت الصندوق على الاشتراك في مسار توسيع النطاق مدير برنامجه القطري الذي شغل هذا المنصب لفترة طويلة وحمل لواء مناصرة هذا النهج واستقر في بيرو لمدة 15 عاماً. وعلى الرغم من أن مدير البرنامج القطري لم يكن يحصل في البداية، فيما يبدو، على الكثير من الدعم من مقر الصندوق، فقد كانت ردود الأفعال إزاءه إيجابية على الأقل منذ عام 2004، عندما أشادت دراسة جرى إعدادها عن توسيع النطاق لعرضها على مؤتمر شنغهاي لعام 2004 بالنهج المتبع في بيرو (Massler, 2004). ومما عزز ذلك تقرير التقييم الخارجي المستقل للصندوق في عام 2005 الذي أشار أيضاً إلى تجربة توسيع النطاق الإيجابية في بيرو (مكتب التقييم في الصندوق، 2005). ويشير مدير المكتب القطري عموماً إلى أنه يقدّر المناقشات غير الرسمية مع الزملاء المساندين في الصندوق.

#### دراسة حالة مولدوفا (11)

مولدوفا بلد صغير يبلغ عدد سكانه 3.3 مليون نسمة، ولا يكاد يتجاوز حدود الاتحاد الأوروبي ولم تكن أمامه أي آفاق مبكرة للانضمام إلى الاتحاد. ومولدوفا هي أفقر بلدان أوروبا ولا تزال تعتمد اعتماداً كبيراً على الزراعة، ويعيش أكثر من 65 في المائة من سكانها في المناطق الريفية. وتأثرت مولدوفا كثيراً، باعتبارها إحدى جمهوريات الاتحاد السوفييتي السابق، بتفكك الحيز الاقتصادي السوفييتي. وحتى في أعقاب بعض الانتعاش الذي شهدته مولدوفا في السنوات الأولى من الألفية الجديدة، لا يزال ما يقرب من ربع السكان يرزحون تحت وطأة الفقر. ولكن الفقر منتشر في أماكن متفرقة ولا يضرب بجذوره في الأعماق. لذلك لا يمكن بسهولة تنفيذ برامج مكافحة الفقر الموجهة على نطاق ضيق سواء حسب المناطق الجغرافية أو حسب طبقات السكان (خلافاً للحالة في بيرو). وأفضى ذلك إلى آثار مهمة على تصميم برنامج الصندوق. ووافق الصندوق منذ عام 1999 على أربعة

مشروعات، منها مشروع واحد تم الانتهاء من تنفيذه. ويجري حالياً الإعداد لمشروع خامس. ويبلغ مجموع مبالغ القروض الملتزم بها حتى تاريخه 48.6 مليون دولار أمريكي (انظر الإطار 3).

#### (أ) مسارات توسيع النطاق - توسيع الوساطة المالية:

تطور الصندوق حتى صار واحداً من كبار مقدمي الائتمانات المتوسطة والطويلة الأجل للمشروعات الريفية في مولدوفا. وتحقق هذا المستوى من خلال أربعة مشروعات متتالية، على الرغم من أن تقديم الائتمانات الاستثمارية لم يكن يمثل محور التركيز الرئيسي إلا في مشروع واحد من تلك المشروعات. وركز تصميم المشروعات الأخرى على أولويات مختلفة مثل دعم إقراض الائتمانات الصغيرة للتنمية المجتمعية، والمشروعات الريفية الصغيرة والمتوسطة، وتنمية سلاسل القيمة، وتنمية البنية الأساسية الريفية. وبصرف النظر عن تصميم المشروعات فقد برز الإقراض الاستثماري الذي تقدمه المصارف إلى قاعدة واسعة من المنتجين الريفيين، وظل هذا الإقراض يمثل دوماً النشاط الرئيسي. وبات الصندوق يمثل أحد كبار مقدمي الائتمانات للاستثمارات الريفية بفضل انخراطه المتواصل.

ولا يتضح من وثائق المشروعات اتباع مسار منهجي لتوسيع النطاق في الأنشطة الأخرى التي يدعمها الصندوق نظراً لتغير أولويات المشروعات. وطراً بعض التغيير على التصميم استجابة للأولويات الحكومية المتغيرة. من ذلك مثلاً أن مسار توسيع نطاق برامج الائتمانات الصغيرة توقف عدة سنوات بسبب عدم اهتمام الحكومة. وأجريت تغييرات أخرى في ضوء الخبرة المكتسبة من التنفيذ. مثال ذلك أن نهج التخطيط للاستثمارات في المجتمع المحلي لم يكن يعتبر نهجاً ناجحاً. وطرأت تغييرات أخرى في محاولة لتحسين استهداف فقراء الريف. وبدأ الأخذ بنهج سلاسل القيمة للمساعدة على توجيه قروض الاستثمار إلى الأنشطة التي تتطلب عمالة كثيفة. وأما البرامج الأخرى من قبيل

برنامج البنية الأساسية الريفية فليس لها سجل طويل في السابق لأوانه تقييم مسار توسيع نطاقها. التنفيذ ولذلك فهي محدودة في نطاقها. وبالتالي من

### الإطار 3: تغيير سمات التصميم في البرنامج القطري للصندوق في مولدوفا

- كان الهدف من المشروع الأول للصندوق هو تعزيز نظام التمويل الصغري من خلال دعم رابطات الادخار والائتمان. ووجهت أيضاً الائتمانات المتوسطة والطويلة الأجل من خلال المصارف التجارية للإقراض الاستثماري من أجل الإنتاج الزراعي.
- ركز المشروع الثاني على التنمية المجتمعية التشاركية. وكان من المقرر قيام المجتمعات المحلية الريفية بإعداد خطط التنمية؛ وتوجيه الاستثمارات الخاصة المدعومة من الائتمانات المصرفية الممولة من الصندوق لدعم تلك الخطط. ولم يشمل المشروع أي دعم للتمويل الصغري بناءً على طلب الحكومة.
- شجع المشروع الثالث بقوة تقديم الائتمانات إلى المصارف التجارية لإعادة إقراضها للمشروعات الريفية الصغيرة والمتوسطة بعد إخفاق نهج التنمية المجتمعية الذي كان يسير عليه الصندوق في مشروعه الثاني. وكان ثلث القروض المقدمة يزيد على 100 000 دولار أمريكي. وصرفت أموال البرنامج بسرعة.
- يدعم المشروع الرابع بالدرجة الأولى تنمية سلاسل قيمة البستنة من خلال التدريب والمساعدة التقنية ودعم الائتمانات.
- يجري حالياً إعداد المشروع الخامس الذي يبشر بمجموعة واسعة من السمات القديمة والجديدة: دعم تنمية الأعمال الزراعية وسلاسل القيمة المتعددة ودعم التمويل الصغري من خلال قوات متعددة، ودعم أصحاب المشروعات من الشباب.
- تشترك المنظمات غير الحكومية في تقديم الخدمات في كل المشروعات لمساعدة أصحاب المشروعات الريفية على تحديد فرص الأعمال والمساعدة على إعداد خطط العمل التي يمكن عرضها بعد ذلك على المصارف التجارية لتمويلها.
- يدعم المشروعان الثالث والرابع أيضاً نظاماً للمنح من أجل تنمية البنية الأساسية العامة. وهناك طلب كبير على تلك المنح ويعتبر التنفيذ ناجحاً بدرجة كبيرة.

المصدر: Amtraud Hartmann، استناداً إلى وثائق مشروعات الصندوق.

وأُسفرت مشاركة المصارف والمنظمات غير الحكومية والحكومة والصندوق في دعم المنتجين الريفيين عن ثقة متبادلة وانضباط تجسّد في ارتفاع معدلات السداد التي جعلت من الممكن توسيع نطاق النهج.

وساهم إنشاء وحدة قديرة لتنفيذ المشروع وقيام تلك الوحدة بتقديم دعم قوي للعمليات الائتمانية الموجهة دافعاً وراء إفساح المجال المؤسسي أمام العمليات الائتمانية في

(ب) مسارات توسيع النطاق – العوامل المحركة والمجالات:

أهم دافع لتوسيع النطاق في مولدوفا هو الطلب غير الملبى للمنتجين الريفيين والمشروعات الريفية في الحصول على الائتمانات المتوسطة والطويلة الأجل. والعامل المحرك الثاني هو استمرار طلب الحكومات المتعاقبة على الصندوق لكي يركز على تلك الأنشطة.



مولدوفا. ومما ساعد على تعبئة الدعم السياسي لهذا البرنامج قوة أداء إدارة وحدة تنفيذ المشروع التي تولى رئاستها قائد مقتدر يؤمن إيماناً راسخاً بجدوى التمويل الريفي.

وكانت النزعة العملية لدى الصندوق في سماحه بتعديل التنفيذ الفعلي للمشروعات لكي يتكيف مع واقع السوق والطلب الحكومي عاملاً رئيسياً وراء توسيع البرنامج ليصبح عملية مستمرة لتوجيه الائتمان الريفي. وعُدلت المشروعات خلال التنفيذ حسب الاقتضاء: أعيد تخصيص الموارد للاتمانات المتوسطة والطويلة الأجل حيث صرفت الأموال بسرعة وألغيت المكونات التي لم تحقق أي تقدم. ومن هذا المنطلق أفسحت المرونة المؤسسية في الصندوق أيضاً المجال لتوسيع برنامج التمويل الريفي.

#### (ج) مسارات توسيع النطاق- النوايا والنواتج:

حقق برنامج التمويل الريفي في مولدوفا توسعاً كبيراً في تقديم القروض. على أن ذلك، كما جاء من قبل، لم يكن ناشئاً عن نهج مقصود، بل نتج عن التنفيذ العملي المدعوم بوحدة تنفيذ فعالة. ولم يكن التوسع الكبير في مكون التمويل الريفي هدفاً معلناً في وثيقة البرنامج القطري للصندوق. وتكشف وثائق المشروعات عن الزنية في تحويل تركيز تدخلات الصندوق تدريجياً عن دعم الإقراض الاستثماري في محاولة لمواءمة عملياته في مولدوفا على نحو أوثق مع أولوياته المؤسسية. ولكن ممارسات التنفيذ ظلت تدعم ائتمانات التمويل الريفي باعتبارها الأولوية العليا. وأسفر ذلك عن دور قوي للصندوق في تقديم الائتمانات المتوسطة والطويلة الأجل للمشروعات الريفية.

وكشفت عمليات تقييم المشروعات المحددة المدعومة بخطط الائتمانات الموجهة من الصندوق عن نتائج إيجابية. فمعدلات السداد بلغت مستويات طيبة كما لوحظ من قبل. وكانت الآثار المباشرة على العمالة والدخل مواتية. غير أنه لم يتم إجراء تقييم لأثر ذلك على الفقر.

ويستند الكثير من مبررات برامج التمويل الريفي إلى افتراض تحقيق آثار مهمة من خلال الصلات داخل الاقتصاد الريفي. ويتطلب تقييم تلك الآثار وضع خطوط أساس وأهداف واضحة مسبقاً واستخدامها بعد ذلك في تقييم التقدم المحرز. ولكن الأمر ليس على هذا النحو حالياً.

ومن الأهداف الأصلية المهمة لانخراط الصندوق تحفيز برنامج إقراضي تواصل المصارف في مولدوفا تنفيذه بعد ذلك بمواردها الخاصة. ويبدو أن الصندوق لم يصل حتى الآن إلى هذه المرحلة حيث ما زالت المصارف التجارية تحجم عن تزويد المشروعات الريفية والمنتجين الريفيين بقروض متوسطة وطويلة الأجل من أموالها الخاصة. ومن بين الأسباب وراء امتناع المصارف التجارية في مولدوفا عن تقديم أموال للاستثمار في الأجلين المتوسط والطويل عدم وجود ودائع متوسطة وطويلة الأجل في المصارف وعدم إمكانية وصول تلك المصارف إلى الأسواق المالية الدولية. ويبدو أيضاً أن النظام المصرفي في مولدوفا يواجه عوائق بنوية تحول دون تحقيق أهدافها المعلنة. ولا بد من تحديد تلك العوائق والتصدي لها حتى يمكن للمصارف التجارية أن تشارك بدور أقوى في الإقراض الاستثماري. وسوف تظل البرامج غير مستدامة ما دامت خطوط الائتمان الممولة من الصندوق والجهات المانحة الأخرى هي المصدر الرئيسي لتمويل الاستثمار في المناطق الريفية. وبذلك ستظل هناك مشكلة في تحقيق استدامة النموذج بدون مشاركة مستمرة من الصندوق وقدرة القطاع المصرفي في المستقبل على توسيع نطاق الإقراض الريفي بدون زيادة الدعم من الصندوق (أو الشركاء الخارجيين الآخرين).

#### (د) مسارات توسيع النطاق- تحديات العوامل المحركة والمجالات في المستقبل:

باستشراف المستقبل نجد أن رؤية الصندوق بشأن توسيع نطاق برنامجه القطري في مولدوفا تبدو قائمة على مواصلة دعم برامج الائتمان الاستثماري، وعمليات

الائتمانات الصغرى ودعم البنية الأساسية الريفية، مع زيادة التركيز على تنمية سلاسل القيمة. وينظر إلى مسار توسيع النطاق باعتباره سلسلة متصلة من المشروعات التي تدعم تلك الأنشطة. ولا بد من التماس تمويل مشترك إضافي وتمويل موازٍ من الجهات المانحة الأخرى حتى يمكن زيادة الموارد وزيادة عدد المستفيدين الذين تدعمهم تلك البرامج.

ومن شأن استمرار الدعم من خلال مشروعات إضافية أن يزيد العدد التراكمي للمستفيدين. ومن المستبعد أن تساهم المشروعات القائمة بذاتها في بناء مسار مستدام لتوسيع النطاق بمفردها. ولا بد من زيادة الجهود المنهجية لبناء مسار يفضي إلى توسيع كبير ومستدام. ومن حيث العوامل المحركة، قد يظل الطلب على الائتمانات والطلب على البنية الأساسية الممولة بالمنح دافعاً قوياً، ولكن الاقتصر على تلبية ذلك الطلب من موارد الصندوق وحده لا يمثل استراتيجية جادة لتوسيع النطاق في المدى الأبعد، حتى وإن ظلت الحكومة تمارس ضغوطاً من أجل الإبقاء على تلك الاستراتيجية. ولذلك فإن التحدي المائل أمام الصندوق يكمن في مساعدة الحكومة على بناء مسار واضح لا يعتمد على التمويل من الصندوق والشركاء الخارجيين الآخرين فحسب، بل يعزز أيضاً بشكل متزايد قدرة المصارف على زيادة الإقراض من مواردها الخاصة واستعدادها للقيام بذلك.

ومن عوامل النجاح الرئيسية تهيئة مجال سياساتي مناسب. ولم يضطلع الصندوق حتى الآن بدور قوي في تحليل سياسات القطاع المالي وحوار السياسات وإصلاحها. ولا بد أن يكون للإصلاح السياساتي والتنظيمي دور رئيسي حتى يمكن تهيئة الظروف اللازمة لمواصلة وتوسيع دور القطاع الخاص في تقديم الإقراض إلى المنتجين الريفيين. ويمكن تكوين شركات، وبخاصة مع الاتحاد الأوروبي والبنك الدولي، لبناء قاعدة تتطرق منها تلك الإصلاحات.

وفيما يتعلق بالمجال المؤسسي، يعتمد الصندوق في

نهجه على الدعم الفعال من وحدات تنفيذ المشروعات التي تعمل في الأغلب بالتوازي مع الإدارات الحكومية الرسمية. وتتولى هذه الوحدات إدارة برامج الائتمانات الموجهة من الصندوق بالتوازي مع إدارة خطوط الائتمانات الحكومية المتخصصة المسؤولة عن برامج المانحين الخارجيين الآخرين والسداد من خطوط الائتمانات المقدّمة من الصندوق. وفي حين أن هذه الترتيبات كانت مفيدة من قبل فإن توسيع النطاق يقتضي في نهاية المطاف زيادة المواءمة مع النظم الحكومية. والمساعدة في بناء ودعم هذه النظم في المجالات التي يشارك فيها الصندوق بدور كبير يمكن أن تشكل إحدى لبنات توسيع النطاق.

وأخيراً لا يزال دور الصندوق في مجال المعرفة من خلال الرصد والتقييم محدوداً حتى الآن. ومن العناصر الرئيسية المطلوبة لتوسيع نطاق الاستراتيجية في مجال الائتمان الريفي بذل جهود منهجية أكبر لرصد وتقييم التجربة، والتعرف على سياق القطاع المالي، وفهم الأثر على الفقر، وإعداد خيارات لإصلاح السياسات والمؤسسات.

(هـ) مسارات توسيع النطاق - القيود في طريقة عمل الصندوق:

هناك عدد من العوامل التي تقيد قدرة الصندوق على توسيع النطاق في مولدوفا.

- *التركيز على المشروعات: تركيز الصندوق على المشروعات الفردية والتغييرات المتكررة في سمات التصميم من مشروع إلى مشروع يحول دون الاهتمام بوضع مسار جاد لتوسيع النطاق في المدى الأبعد. ويمكن للنهج الذي يركز أكثر على البرامج، وبخاصة في سياق إعداد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وتنفيذها أن يقطع شوطاً طويلاً في المساعدة على التغلب على هذا العائق.*

- *الانخراط في مجال السياسات: قدرة الصندوق على الاشتراك في تحليل وحوار السياسات محدودة بدرجة*

إضافية.

## تقييم ثلاثة برامج قطرية: الهند ونيجيريا والسودان

يجري مكتب التقييم في الصندوق سنوياً عمليات تقييم لمجموعة مختارة من البرامج القطرية. وفي عام 2009 ومطلع عام 2010، ركزت تقييمات ثلاثة برامج قطرية للهند ونيجيريا والسودان على مسألة توسيع النطاق. وخلصت هذه التقييمات إلى مجموعة مفيدة من النتائج. ومن السمات المشتركة التي لوحظت في كل التقييمات الثلاثة عدم اتباع نهج منظم في توسيع النطاق.

وانتهى مكتب التقييم في الصندوق من تقييم البرنامج القطري للهند في أكتوبر/تشرين الأول 2010<sup>(12)</sup>. ولاحظ التقييم أن استراتيجيتي البرنامجين القطريين للصندوق (في 2001 و2005) في الهند تشيران إلى دور الصندوق في إعداد تدخلات قابلة للتوسيع وتتكشفان فرص تكوين الشراكات، وتحديدان مجال حوار السياسات، ولكنهما لا تتضمنان أي إشارة إلى استراتيجية إدارة المعرفة<sup>(13)</sup>. ويلاحظ التقييم أيضاً أن برنامج الهند يشمل عدداً من أمثلة توسيع النطاق والتكرار. ويخلص التقييم إلى أن النهج لم يكن منظماً، وكان يمكن أن يتناول أبعاداً إضافية، بما في ذلك تكوين شراكات أكثر فعالية مع الحكومات وإجراء حوار مكثف حول السياسات، وتحسين الصلات ببرامج التنمية الريفية الوطنية، وزيادة فعالية نهج توسيع النطاق في مجال التمويل الصغرى.

وقد نُشر تقييم البرنامج القطري لنيجيريا في سبتمبر/أيلول 2009. وكان التركيز على توسيع النطاق في هذا التقييم أقل مما في تقييم البرنامج القطري للهند. ويلاحظ التقييم أن برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لنيجيريا "تناول الابتكار والتكرار وتوسيع النطاق بدرجة معقولة من الوصف ولكن دون التطرق إلى التفاصيل"<sup>(14)</sup>. ويشير التقييم بإيجاز إلى أن المشروعات المتتالية "تتبع نمطاً منطقياً موحداً" في الاستفادة من النجاح السابق، ويسوق

كبيرة. وبالنظر إلى أهمية هذا العنصر في وضع نهج لتوسيع النطاق على الأجل الأطول في مولدوفا، يمكن للصندوق استكشاف طرق تحسين قدرته التحليلية أو الاستفادة منهجياً من قدرة شركائه.

• *التضارب بين الأولويات القطرية وأولويات الصندوق*: ترغب الحكومة والجهات المعنية الرئيسية في أن يشارك الصندوق بدور مستمر في عمليات واسعة للائتمان الريفي. وتركز أولويات الصندوق في العادة على فقراء الريف. وعلاوة على ذلك فإن سياسات التمويل الريفي الحالية في الصندوق لا تشجع عمليات الائتمانات الموجهة. وقدتقوض التغييرات المتكررة من حيث أولويات الحكومة في سمات التصميمات الأخرى (الائتمانات الصغرى، وعمالة الشباب، وما إلى ذلك) قدرة الصندوق على مواصلة المسيرة حتى نهايتها في أي مجال من تلك المجالات. ومن المفيد المبادرة بإجراء حوار مع كل أصحاب المصلحة والجهات الشريكة حول هذه التوترات في إعداد وتنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

• *الحضور القطري*: الحضور القطري الأقوى مطلوب من أجل فعالية واستدامة توسيع النطاق في مولدوفا. ومن المفيد في هذا الصدد تنفيذ سياسة الصندوق بشأن تعزيز الحضور القطري.

• *تضخم أعباء مدير يالبر امج القطرية*: ينوء مدير و البر امج القطرية المشهود لهم بالكفاءة والالتزام بضغوط العمل في بلدين وتكليفهم بمهام متعددة في مجموعة واسعة من التخصصات التي يرتبط الكثير منها بالإشراف الإداري على ذخيرة المشروعات في بلدين. ويحد ذلك من قدرة مدير البرنامج القطري على تحليل السياسات والاشتراك في حوار السياسات وتكوين الشراكات، وبالتالي بناء مسارات فعالة لتوسيع النطاق. وقد يستكشف الصندوق سبل تعزيز الفريق القطري، ولكن ذلك يتطلب على الأرجح موارد

بشكل خاص على كيفية ربط تلك النهج والبرامج بالتحديات الجديدة لتغيّر المناخ.

ويبدأ التقرير ببيان واضح عن حجم المخاطر المحتملة التي تهدد سُبل معيشة البشر جراء تغيّر المناخ، ويبين مساهمة الزراعة والحراجة في تغيّر المناخ، مشيراً إلى تقديرات البنك الدولي التي تتوقع مساهمة الزراعة وإزالة الغابات بنسبة تتراوح بين 26 و35 في المائة من انبعاثات غازات الدفيئة. على أن الزراعة والحراجة، كما يؤكد التقرير، يمكن أن يكون لهما دور رئيسي في التصدي لتغيّر المناخ. ويستعرض التقرير الطريقة التي تدعم بها تدخلات الصندوق التكيّف مع تغيّر المناخ والتخفيف من آثاره، مع التركيز بالدرجة الأولى على البيئة وإدارة الموارد الطبيعية. ويقيم التقرير الحلول التكنولوجية في مجالات البيئة وإدارة الموارد الطبيعية التي تغطي الحراجة الزراعية والإدارة المجتمعية للموارد الطبيعية، وإدارة المياه والري، وإدارة السواحل ومصايد الأسماك، وحيازة الأراضي. ويسوق التقرير مثالين للعمليات التي قام بها الصندوق لتوسيع نطاق تدخلاته، ويخلص إلى أن المنح المقدّمة من الصندوق من أجل التكيّف مع تغيّر المناخ تنطوي على إمكانات كبيرة لتوسيع النطاق.

ومن الأمثلة البارزة لنجاح الصندوق في توسيع النطاق في مجال البيئة وإدارة الموارد الطبيعية إعادة التحريج بغرض إيجاد ممارسات مستدامة وطويلة الأجل في استخدام الأراضي القاحلة أو شبه القاحلة من أجل تحسين سُبل معيشة المزارعين الفقراء وعزل الكربون. وتتسم مبادرة "إعادة التخصير" في منطقة السهل والأراضي الجافة الأخرى من أفريقيا بأهمية خاصة. ويشمل هذا النهج تنمية الحراجة الزراعية وغير الزراعية، وقد حقق نجاحاً في مجموعة مختارة من بلدان منطقة السهل، وبخاصة في النيجر حيث عادت أنشطة "إعادة التخصير" بفوائد على ما يقرب من 5 ملايين هكتار وحققت فوائد اقتصادية واجتماعية للمزارعين الفقراء (الصندوق، 2010a). ويمكن إرجاع الفضل في هذه

بعض الأمثلة المحددة التي تدل على ذلك. على أن تقييم البرنامج القطري يخلص أيضاً إلى عدم كفاية حوار السياسات وإدارة المعرفة. وبينما سعى الصندوق إلى تكوين شراكات مع المؤسسات المالية الدولية، لم تتخذ هذه الشراكات أي شكل منهجي ولم تُبذل أي جهود للمشاركة في النهج القطاعية الشاملة المتعددة المانحين. ويشير تقييم البرنامج القطري إلى عدم فعالية الحضور القطري في نيجيريا والافتقار إلى عملية منهجية لتعزيز الابتكار وتوسيع النطاق باعتبارها عوامل مهمة تقيّد قدرة الصندوق على توسيع النطاق<sup>(15)</sup>.

ونُشر أيضاً تقييم البرنامج القطري للسودان في سبتمبر/أيلول 2009. ويكتفي التقييم بإشارة عابرة إلى توسيع النطاق عندما يؤكد أن: "برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لم يكن واضحاً بشأن الطريقة التي كان من المتوقع استخدامها لتكرار أو توسيع نطاق الحلول المبتكرة للحد من الفقر الريفي"<sup>(16)</sup>. ويشير التقرير إلى عدم الاشتراك في حوار السياسات وإدارة المعرفة بالقدر الكافي وضعف استدامة المشروعات<sup>(17)</sup>. على أن التقرير يتضمن عدداً، وإن كان محدوداً، من أمثلة التوسيع الناجح للنطاق.

### توسيع النطاق في سياق مواضيعي

تناولنا تجربة توسيع النطاق التي قام بها الصندوق في مجالين مواضيعيين، هما البيئة وإدارة الموارد الطبيعية، وسلاسل القيمة. واستفدنا في المجال الأول من استعراض داخلي متعمق لاستجابة الصندوق لتغيّر المناخ. وقمنا في المجال الثاني بتجميع مختلف المعلومات عن المرحلة التي وصلت إليها حتى الآن تجربة الصندوق في توسيع النطاق في أحد مجالات انخراط الصندوق الجديدة نسبياً.

### توسيع النطاق في مجال البيئة وإدارة الموارد الطبيعية

يتضمن استعراض داخلي تم الانتهاء منه مؤخراً عرضاً شاملاً للنهج والبرامج التي دعمها الصندوق مؤخراً في مجال البيئة وإدارة الموارد الطبيعية، ويركز الاستعراض

النطاق لا يدخل في صلب أنشطة الصندوق في مجال البيئة وإدارة الموارد الطبيعية. على أن الخبرة المكتسبة حتى الآن ستساعد على استكشاف كيفية دمج توسيع النطاق في استراتيجية البيئة وإدارة الموارد الطبيعية المقبلة في الصندوق، بما في ذلك تشديدها على زيادة فعالية استخدام جمع البيانات وتبادلها واستخدامها في عمليات التخطيط، والإشارة إلى أدوات رسم الخرائط والتقييم التي يمكن أن تساعد على تحديد نطاق التدخل ذي الصلة، وتركيزه على السياق السياسي والمؤسسي، وتأكيد ضرورة تعميم جوانب تغيير المناخ بفعالية أكبر في التدخلات التي درج الصندوق على تنفيذها في مجال البيئة وإدارة الموارد الطبيعية.

### توسيع النطاق في سلاسل القيمة

تتيح سلاسل القيمة شكلاً "رأسياً" لتوسيع النطاق من خلال التركيز ليس فقط على المزارع الفقير، بل وعلى المسار الممتد من المنتج إلى المستهلك. وبطبيعية الحال فإن المشروعات التي تحتوي على تدخلات مصممة للمساعدة على تنمية سلاسل القيمة الفعالة لا تعني بالضرورة زيادة كبيرة في عدد المستفيدين لأن المشروع نفسه قد يركز على عدد محدود من المشاركين أو قد تكون هناك قيود في جانب العرض أو الطلب تحول دون توسيع نطاق سلسلة القيمة أفقياً، أي توسيع نطاقها لكي يغطي أعداداً متزايدة من المستفيدين.

ولم يبدأ الصندوق في التركيز صراحة على سلاسل القيمة إلا مؤخراً. ويكاد الإطار الاستراتيجي 2007-2010 (الصندوق، 2007) يخلو من أي إشارة لسلاسل القيمة على الرغم من تركيزه القوي على سبل الوصول إلى الأسواق التي تشكل عنصراً رئيسياً في أي نهج قائم على سلاسل القيمة. وبحلول عام 2010، باتت سلاسل القيمة تشكل جوهر تفكير الصندوق، وهو ما تجسده مختلف البيانات التي ألقاها رئيس الصندوق مؤخراً، وكذلك كلمة مساعد رئيس الصندوق ومختلف البيانات العامة الأخرى<sup>(19)</sup>. ويجري حالياً تنفيذ العديد من المشروعات

التجربة إلى الدور الذي ساهم به الصندوق على امتداد سنوات طويلة خلال حقبة الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي في برامج صون التربة والمياه في أفريقيا، وبخاصة استثماراته في تقنيات جمع المياه القابلة للتكرار.

وتشمل الأمثلة الأخرى لتوسيع النطاق منحة مساعدة تقنية قدمها الصندوق إلى المركز العالمي للحراثة الزراعية من أجل تنويع نظم زراعة الحيازات الصغيرة في أفريقيا الغربية والوسطى من خلال زراعة الأشجار المحلية، وأسفر ذلك عن جملة نتائج شملت تقليصاً تدريجياً لممارسات الزراعة على بقايا القطع المحروقة في تلك المناطق المدارية الرطبة؛ ومنحة لمركز الأرز الأفريقي لتمكينه من توسيع نطاق الأساليب الناجحة القائمة على المشاركة في اختيار أنواع البذور، ونهجاً مجتمعياً لنظم البذور، مع التركيز على المشروعات الممولة بقروض من الصندوق؛ وتزويد ما يقرب من 30 أسرة فقيرة في منطقة غانكسي الغربية في الصين بنحو 23 000 خزان لإنتاج الغاز الحيوي<sup>(18)</sup>.

والمثال الأخير الذي يوضح إمكانية توسيع النطاق في مجال البيئة وإدارة الموارد الطبيعية ويبرز اهتمام الصندوق المتزايد بهذا الموضوع هو دراسة أجريت مؤخراً لتجربة نفذت على نطاق العالم باستخدام التأمين القائم على مؤشر الطقس للمساعدة على حماية المزارعين من المخاطر التي يتعرض لها إنتاج المحاصيل نتيجة لتقلبات الأحوال الجوية. وتركز دراسة "إمكانية التوسع والاستدامة في التأمين القائم على مؤشر الطقس في الزراعة وسبل العيش الريفي" (الصندوق، 2010b) تحديداً على إمكانية تصميم تدخلات موسعة ومستدامة، وتمثل الدراسة نموذجاً رائعاً للنهج الذي ينبغي أن يستكشفه الصندوق في المجالات المواضيعية الأخرى لاستخلاص الدروس المفيدة من (تجربته وتجربة الآخرين) في توسيع نطاق التدخلات الناجحة وتحقيق استدامتها.

وعلى الرغم من هذه الأمثلة التي تدل على فعالية التركيز على توسيع النطاق في حالات مختارة، يبدو أن توسيع

التي تركز تحديداً على سلاسل القيمة أو يجري التحضير لها. والواقع أن "مجموع قيمة المشروعات التي وافق عليها الصندوق وتشكل فيها سلاسل القيمة مكونات أو أدوات رئيسية للحد من الفقر ازداد من 1.8 في المائة في عام 2005 ووصل إلى 50 في المائة في السنة الفائتة" حسب ما جاء في كلمة رئيس الصندوق، السيد نوانزي في نيجيريا في 10 مارس/آذار 2010<sup>(20)</sup>.

والصندوق حالياً في صدد الانتهاء من دراسة مواضيعية عن تنمية سلاسل القيمة باعتبارها طريقة لمساعدة فقراء الريف. واستناداً إلى عدد من دراسات الحالة، يضع الصندوق صورة شاملة لمفهوم سلاسل القيمة ويستعرض بعض التجارب التي تحققت حتى الآن، ويحلل إمكانات وقيود النهج القائمة على سلاسل القيمة، ويستخلص النتائج التي يمكن أن تستفيد منها جهود الصندوق التشغيلية في مجال تنمية سلاسل القيمة. ولاتركز الدراسة تحديداً على فرص وتحديات توسيع نطاق سلاسل القيمة، ولكن بعض النتائج التي خلصت إليها الدراسة مهمة في هذا السياق. أولاً، تحدد الدراسة ثلاثة عوامل رئيسية لنجاح تنمية سلاسل القيمة التي تراعي مصالح الفقراء: (أ) تحقيق مستويات أعلى للأسعار على مستوى باب المزرعة؛ (ب) تكوين منظمات قوية وشاملة للمزارعين؛ (ج) الوصول إلى النساء الريفيات وفقراء الريف. وثانياً، تشدد الدراسة على أهمية دور البيئة التمكينية (من حيث السياسات والتنظيم والمناخ الاستثماري بشكل عام) والشراكات الفعالة بين القطاعين الخاص والعام. وثالثاً، يشكل وضع آليات تمويلية ملائمة عنصراً حاسماً لنجاح تنمية سلاسل القيمة المراعية لمصالح الفقراء. وسوف يكون لهذه العوامل الثلاثة على الأرجح دور مهم إذا أراد الصندوق توسيع نطاق تدخلاته في مجال سلاسل القيمة حتى يمكنه الوصول إلى مجموعة أوسع من المستفيدين الريفيين الفقراء.

والصندوق لديه العديد من الأمثلة المثيرة للاهتمام في برامج توسيع سلاسل القيمة الناجحة، ويعود تاريخ بعض

هذه البرامج إلى 20 أو 30 عاماً. ويشهد على ذلك انخراط الصندوق في دعم نهج موسّع في تنمية زراعة الكسافا في أفريقيا<sup>(21)</sup>. ومن الأمثلة الأخرى على برامج سلاسل القيمة الناجحة، ولكن المحدودة بدرجة أكبر، رابطة التجارة للمنتجات الطبيعية في أفريقيا الجنوبية (Phyto Trade Africa)، وهي شركة قائمة على العضوية في جنوب أفريقيا والهدف منها هو تنمية "صناعة مستدامة للمنتجات الطبيعية في الجنوب الأفريقي بما يعود بالخير على السكان والتنوع البيولوجي" بدعم من الصندوق (الصندوق، 2009a، الصفحة 42). ويشمل هذا المشروع "إنشاء سلاسل جديدة للقيمة من منتجات الأشجار في المناطق القاحلة، بما في ذلك المشروبات والزيوت المستخدمة في مستحضرات التجميل ومنتجات الرعاية الصحية في ثمانية بلدان في شرق وجنوب أفريقيا" (المرجع نفسه). وهناك مثال ثالث حرص فيه الصندوق على توسيع نطاق نهج قائم على سلاسل القيمة، وشمل ذلك إجراء تقييم مواضيعي للزراعة العضوية والحد من الفقر في آسيا، واتخذ ذلك فعلياً نهجاً قائماً على سلاسل القيمة في معالجة مسألة كيفية تنمية الزراعة العضوية في آسيا (مكتب التقييم في الصندوق، 2005).

على أن آخر التقييمات تشير إلى أن فعالية تدخلات الصندوق في مجال سلاسل القيمة لا تزال مثار قلق. وينوه التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2009 بدور الصندوق في دمج المزيد من عناصر سلاسل القيمة في برامجه، ولكنه يخلص أيضاً إلى أن "العقبات الماثلة أمام تحسين الوصول إلى الأسواق لا تزال عقبات هائلة ولا يوجد حل سهل لها" (مكتب التقييم في الصندوق، 2009d، الصفحة 12). وبالمثل فإن استعراض الحافظة لعام 2009 يعترف بدور الصندوق في توجيه اهتمام أكبر لجوانب سلاسل القيمة في البرامج التي يدعمها، ولكن الاستعراض يخلص إلى أن مجال الوصول إلى الأسواق لا يزال أضعف المجالات من حيث فعالية الصندوق (الصندوق، 2009c، الصفحة 14). ويخلص أيضاً التقييمان الأخيران للبرنامجين القطريين للهند

ونيجيريا إلى الحاجة إلى تحسين دور الصندوق في دعم سلاسل القيمة (مكتب التقييم في الصندوق، 2009 A,B).

والخلاصة أن النهج القائم على سلاسل القيمة يبشر كثيراً بإنشاء مسار لتوسيع النطاق. وعلاوة على ذلك فقد حقق الصندوق بعض النجاح في وضع برامج فعالة لتوسيع نطاق سلاسل القيمة وقام مؤخراً بزيادة تكثيف اهتمامه بهذه المسألة. على أن فعالية انخراط الصندوق في هذا المجال لا تزال في حاجة إلى اختبار كامل. ولا بد أيضاً من إجراء تقييم منهجي للطريقة التي يمكن بها للصندوق استخدام نهج سلاسل القيمة على أفضل وجه من أجل وضع نهج فعال لتوسيع النطاق في مجال تنمية سبل العيش الريفية.

### التقييم المؤسسي للابتكار وتوسيع النطاق في برامج الصندوق

عرض مكتب التقييم على لجنة التقييم التابعة للمجلس التنفيذي للصندوق في الصندوق في أبريل/نيسان 2010 استنتاجات التقييم المؤسسي لقدرة الصندوق على الترويج للابتكارات وتوسيع النطاق، وهو التقييم الرئيسي للابتكار وتوسيع النطاق في الصندوق<sup>(22)</sup>. وركز هذا التقييم بالدرجة الأولى على الابتكار، ولكنه تناول أيضاً النهج التشغيلي للصندوق في توسيع النطاق.

ويستند التقييم إلى مجموعة واسعة من المعلومات، بما في ذلك تقييم الاتجاهات الاستراتيجية في الصندوق؛ ونتائج تقييم حافظة المشروعات المنجزة؛ والنهج المتبع في الاستراتيجيات القطرية الأخيرة والمشروعات الجارية؛ ونتائج الدراسة الاستقصائية عن الموظفين التشغيليين في الصندوق.

ويخلص التقييم إلى أن الصندوق ظل لبعض الوقت يشدد

على أهمية توسيع النطاق في وثائقه الاستراتيجية، ويشير إلى حالات محددة لنجاح توسيع النطاق في البرامج القطرية. على أن التقييم يخلص أيضاً إلى أن توسيع النطاق لم يكن عموماً يشكل جزءاً من البرامج القطرية. و"على الرغم من وجود بعض أمثلة التوسيع الناجح للنطاق، فإن الموارد المخصصة غير كافية ومهارات الموظفين لا تفي بالغرض. ويغلب على توسيع النطاق الصبغة غير الرسمية والطابع غير المنهجي ويرجع في جانب كبير منه إلى مبادرات فردية"<sup>(23)</sup>. ويخلص التقييم إلى أن الصندوق في حاجة إلى "التعامل مع توسيع النطاق باعتباره مهمة حرجة"<sup>(24)</sup>.

### استنتاجات

يتضمن هذا القسم أربعة استنتاجات رئيسية:

- الصندوق لديه أمثلة جيدة لتوسيع النطاق في برامجه القطرية والمواضيعية.
- تجارب الصندوق الناجحة في توسيع النطاق يمكن أن تقدّم أفكاراً مهمة ودروساً مفيدة بشأن كيفية تصميم مسارات ملائمة لتوسيع النطاق، ولا بد من تقييمها بطريقة منهجية في إطار مبادرة لإدارة المعرفة في مجال توسيع النطاق في المستقبل.
- توسيع النطاق لا يشكل عموماً محور تركيز مواضيعي في البرامج القطرية والمواضيعية للصندوق.
- يمكن للصندوق أن يستفيد أكثر من اتباع نهج منظم في توسيع النطاق. ويتناول الجزء المتبقي من هذا الاستعراض مختلف جوانب الطريقة التي يمكن بها تحقيق ذلك.

## توسيع النطاق في الإدارة التشغيلية للصندوق

نتطرق الآن إلى استعراض الأدوات المؤسسية التي يستخدمها الصندوق في إدارة أنشطته التشغيلية. وهدفنا من ذلك هو تقييم كيفية دعم تلك الأدوات للصندوق في توسيع نطاق تدخلاته الناجحة. ويشكل ذلك جوهر استعراض توسيع النطاق بالنظر إلى أن غرضنا الرئيسي هو توضيح نهج إجراءات الإدارة الداخلية في المنظمات المانحة. وكما جاء في الفصل السابق فإن تقييمنا يستند إلى استعراض الوثائق ذات الصلة والمقابلات التي أجريت مع مديري الصندوق وموظفيه. ويتاح الكثير من الوثائق التي نعتمد عليها في الموقع المفتوح ويمكن الوصول إليها بسهولة في الموقع الشبكي للصندوق (rgwww.ifad.o). وهذه الشفافية مفيدة بدرجة كبيرة لأنها تسمح بالاستعراض الخارجي والمساءلة.

ونتناول أولاً في هذا القسم كيفية معالجة توسيع النطاق في وثائق استراتيجيات وسياسات الصندوق التشغيلية. ونستعرض بعد ذلك نهج الصندوق في البرمجة القطرية وإدارة المشروعات واستعراض الحافظة وتعزيز الجودة ورصد المشروعات. ونختتم بعد ذلك بمجموعة من الاستنتاجات.

### توسيع النطاق في وثائق استراتيجيات وسياسات الصندوق التشغيلية

أعد الصندوق في السنوات الأخيرة الكثير من وثائق الاستراتيجيات وورقات السياسات. ويتضمن برنامج التقييم الجاري في مكتب التقييم في الصندوق معلومات ودروساً مفيدة للمجلس التنفيذي ولإدارة بشأن كيفية تنفيذ استراتيجيات وسياسات الصندوق. واستعرضنا الوثائق التوجيهية الأربع والعشرين الأكثر اتصالاً بالموضوعات وعمليات التقييم للوقوف على طريقة التعامل مع توسيع النطاق.

وإزداد منذ عام 2002 التركيز على توسيع النطاق، وبات يشكل جانباً واضحاً تماماً، وبخاصة في وثائق

الاستراتيجية والتقييم. على أنه لا توجد معالجة مفصلة لتوسيع النطاق باعتباره هدفاً استراتيجياً منفصلاً أو باعتباره استكشافاً لعملية توسيع النطاق في أي وثيقة من تلك الوثائق. ويعالج توسيع النطاق جنباً إلى جنب مع الابتكار والتعلم، ويشكل ثالثاً مشتركاً مؤلفاً من "الابتكار والتعليم وتوسيع النطاق". وتتناول بيانات الاستراتيجية والسياسات في العادة الابتكار بتفصيل أكبر وتركيز أقوى من توسيع النطاق.

ولا تتضمن وثائق سياسات الصندوق وخطوطه التوجيهية التشغيلية سوى القليل جداً من الإشارات والتوجيهات بشأن توسيع النطاق. وهذا أمر مؤسف لأن هذه الوثائق تمثل الصلة الرئيسية بين الاستراتيجية والممارسة العملية. وبالنظر إلى أن الخطوط التوجيهية المتعلقة ببرامج الفرص الاستراتيجية القطرية واستعراضاتها لا تتناول هي الأخرى جدول أعمال توسيع النطاق إلا على نطاق محدود (انظر القسم التالي) فقد تبين لنا أن وثائق التوجيهات التشغيلية الرئيسية لاتزوّد موظفي الصندوق حالياً بالكثير من التوجيه بشأن تنفيذ الاستراتيجية العامة لتوسيع النطاق في المؤسسة.

وتركز وثائق التقييم (بما فيها استعراضات الحافظة) على توسيع النطاق بوضوح أكبر مما في بيانات السياسات وخطوطها التوجيهية. ولكن تصنيف تقديرات الأداء تستخدم معاً لتقييم الابتكار وتوسيع النطاق. ولا يتضمن دليل التقييم أي توجيهات بشأن تقييم الخطوات المحددة في عملية توسيع النطاق. ويرى التقييم أنه لا بد من قياس التقييم وتوسيع النطاق في المستقبل كل على حدة في عمليات التقييم، ويدعو إلى وضع توجيهات بشأن عملية توسيع النطاق (مكتب التقييم في الصندوق، 2010).

### استراتيجيات البرامج القطرية - برامج الفرص الاستراتيجية القطرية

برامج الفرص الاستراتيجية القطرية في الصندوق هي أطر لتحديد خيارات استراتيجية بشأن عمليات الصندوق



في كل بلد، وتحديد فرص التمويل وتيسير الإدارة بغرض تحقيق النتائج<sup>(25)</sup>. وتمثل برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وثائق يطرح فيها الصندوق مختلف الأدوات التي يمكنه استخدامها لدعم البرنامج القطري من خلال المشروعات الاستثمارية وحوار السياسات وتبادل المعرفة وإصلاح السياسات والشراكات مع العناصر الفاعلة الأخرى. وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية هي من حيث المبدأ الوثائق الرئيسية التي يستطلع فيها الصندوق مسارات توسيع النطاق والطريقة التي يمكن بها استخدام تلك الأدوات لدعم جدول أعمال توسيع النطاق. ولذلك يتناول هذا القسم بقدر من التعمق نهج الصندوق في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

#### وثائق برامج الفرص الاستراتيجية القطرية

تحدد مجموعة من الخطوط التوجيهية التي وافق عليها المجلس التنفيذي في 13 سبتمبر/أيلول 2006 (باعتبارها وثيقة حية قابلة للتحسين في ضوء التجربة) الصيغة والإجراءات المستخدمة حالياً في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج (الصندوق، 2006a). ومنذ الموافقة على تلك الخطوط التوجيهية، أي في الفترة من أبريل/نيسان 2007 حتى سبتمبر/أيلول 2010، تم إعداد ما مجموعه 37 برنامجاً للفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج وعرضت تلك البرامج على المجلس التنفيذي للصندوق لاستعراضها.

ومقارنة بالخطوط التوجيهية السابقة فإن الابتكار الرئيسي منذ عام 2006 يتعلق بالتركيز على النتائج، وبالتالي مصفوفة إدارة النتائج. ومن الأهداف الأخرى للخطوط التوجيهية لعام 2006 تحويل برامج الفرص الاستراتيجية القطرية إلى أداة للإدارة والتعلم والمساءلة. واتجهت النية أيضاً إلى زيادة الاهتمام ببيئة السياسات الوطنية وإجراءات المانحين الآخرين التي يمكن أن تشكل عناصر في نهج توسيع النطاق وإن كانت لا تعامل صراحة على هذا النحو.

وتشكل أيضاً برامج الفرص الاستراتيجية القطرية حالياً

أداة الموافقة الداخلية على المشروعات الجديدة. ويتضمن ذيل إجباري تفصيل عن "ذخيرة المشروعات" المنفذة خلال الفترة التي يغطيها برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. ولا تحتاج المشروعات التي تشملها ذخيرة المشروعات في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية استعراضاً منفصلاً من لجنة الاستراتيجيات التشغيلية.

#### عملية برامج الفرص الاستراتيجية القطرية

توضح الخطوط التوجيهية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية عملية إعداد تلك البرامج واستعراضاتها السنوية وتقييماتها، وتحدد ثماني خطوات منفصلة لصياغة هذه البرامج وست خطوات لتنفيذها. ووضعت أيضاً خطوات توجيهية محددة لعملية استعراض جودة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية (الصندوق، 2008).

ويبدو أن ثمة اختلاف كبير بين الأقاليم ومديري البرامج القطرية حول أهمية برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، ولا ينفق مديرو البرامج القطرية والمديرون الإقليميون سوى القليل من الوقت والموارد على بعض برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، بينما يستثمر وقت أطول وموارد أكثر بكثير في برامج فرص استراتيجية قطرية أخرى. وتقدر تكاليف الإعداد في الخطوط التوجيهية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية بنحو 45 000 دولار أمريكي (الصندوق، 2006a، الذيل الثاني عشر، الصفحة 60). وأشار بعض مديري البرامج القطرية إلى أنهم لم ينفقوا سوى 20 000 دولار أمريكي، وإن كان غيرهم قد أنفق أكثر من المبلغ المحدد في الخطوط التوجيهية لعام 2006.

ومن المتوقع أن تقوم أفرقة إدارة البرامج القطرية بدور حاسم في إعداد ورصد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وتنبأين هنا أيضاً الممارسات المتبعة في هذا الشأن. ويستخدم مديرو البرامج القطرية العمليات المحددة لتكوين الفرق القطرية ويلتمسون مشاركة النظراء وأصحاب المصلحة في البلد المعني، ويستخدمون تلك العمليات ليس فقط في إعداد برامج الفرص الاستراتيجية

القطرية، بل وكذلك كقاعدة ينطلقون منها لاحقاً نحو بناء توافق عام في الآراء حول مختلف تدخلات الصندوق، مثل العملية المعقدة التي اتبعت في إعداد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لقيمت نام. وهناك مديرون آخرون لا يكادون يشركون فرق إدارة البرامج القطرية.

### دور برامج الفرص الاستراتيجية القطرية

يتبين لنا من المقابلات التي أجريناها واستعراضنا للوثائق أن دور برامج الفرص الاستراتيجية القطرية في إدارة البرامج القطرية محدود حالياً. وتتجه أولوية اهتمام معظم مديري البرامج القطرية والمديرين الإقليميين إلى إعداد وتنفيذ المشروعات. وهذا الافتقار إلى محورية أداة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية في معظم البلدان حتى الآن يتجلى بوضوح في عملية استعراض ضمان جودة المشروعات. وتكشف المشروعات التي يتناولها الاستعراض في كثير من الأحيان عن انفصال بين برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروع. وفي ظل عدم وجود آلية للربط بين استعراض المشروع وبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، بما في ذلك عملية تعزيز جودة المشروع، فإن هذا الانفصال لا يكتشف في العادة.

وسوف يتغير على الأرجح هذا الدور الهامشي لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية. ويحتذي الصندوق حالياً بالمؤسسات المالية الدولية الأخرى ولا يعرض على المجلس سوى المشروعات التي تفي بحجم معين للموافقة عليها في إطار الإجراءات المبسطة. وبالتالي لا يناقش أعضاء المجلس كل مشروع، بل يركزون بدلاً من ذلك على برامج الفرص الاستراتيجية القطرية التي تتضمن الإطار المفاهيمي الذي تصمم المشروعات وفقاً له. وبالنظر إلى هذا التغيير فإن أداة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية يمكن أن تتطور لتصبح أداة محورية في البرامج القطرية أكثر مما هي عليه الآن. على أنه بالنظر إلى العدد الصغير من المشروعات والتركيز القطاعي في مشروعات الصندوق في أي بلد معين سيكون من الصعب ضمان توجيه برامج الفرص

الاستراتيجية القطرية لأداء نفس الدور المحوري الذي تؤديه استراتيجيات المساعدة القطرية في مؤسسات من قبيل البنك الدولي. وبالنظر أيضاً إلى أن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية ليس لها أي تأثير واضح على تخصيص الموارد سواء من حيث الإقراض (الذي تحكمه عملية نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، انظر أدناه) أو من حيث الميزانيات الإدارية، فإن ذلك يوهن دورها كأداة لتخطيط وبرمجة العمليات.

### توسيع النطاق في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية

كما جاء من قبل فإن الخطوط التوجيهية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية تتناول توسيع النطاق ولكن بطريقة محدودة للغاية.

ولا توجد أي توجيهات بشأن تعريف توسيع النطاق أو طريقة عرض هدف توسيع النطاق ومساراته وإجراءاته. وبالتالي بينما يركز معظم برامج الفرص الاستراتيجية القطرية بوضوح على الابتكار، فإن الأغلبية الكبيرة منها لا تتضمن سوى القليل من الإشارات أو ربما لا تتضمن أي إشارات على الإطلاق إلى توسيع النطاق حتى في البلدان التي يجري فيها بالفعل توسيع نطاق برامج الصندوق<sup>(26)</sup>. ولا يعدو توسيع النطاق أن يكون عنصراً مكملاً للابتكار كلما وردت الإشارة إليه. ويوصف توسيع النطاق في الأغلب بأنه "نقل" الابتكار إلى شريك آخر أو إلى الحكومة. ولذلك تشير برامج الفرص الاستراتيجية القطرية في كثير من الأحيان إلى إجراء حوار خلال مرحلة نقل المسؤولية مع الشركاء الآخرين والحكومة. وقلماً ترتبط إدارة المعرفة بتوسيع النطاق. وتعرض عموماً تدخلات الصندوق باعتبارها تدخلات منفصلة لا يرتبط كل منها بالآخر، وتبذل جهود كبيرة لإثبات أن كل تدخل من هذه التدخلات يشمل مكونات ابتكارية ولا تُحدد مسارات لتوسيع النطاق حتى في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية التي تتناول تحديداً توسيع النطاق.

ومن الحالات الاستثنائية برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لبيرو الذي يحدد استراتيجية تدعو صراحة

وبوضوح إلى تكرار الابتكارات في المرتفعات الجنوبية التي اختبرت فيها أصلاً تلك الاختبارات، وذلك من أجل نقل التجربة إلى أنحاء أخرى من البلد، وللتحول عن التدخلات القائمة على المشروعات نحو النهج البرنامجية. ويعرض برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية مسائل التقييم وجمع المعرفة ونشرها باعتبارها تشكل جزءاً من استراتيجية توسيع النطاق. ومن المواضيع الرئيسية تعميم العمليات والممارسات الناجحة (مثل المسابقات) والتعاون بين الشركاء الوطنيين والدوليين.

وظل النهج القائم على المشروعات في البرمجة القطرية في الصندوق يهيمن على ثقافته التشغيلية. ويعني ذلك أن العمليات التشغيلية في الصندوق تركز على المشروع واستهلاكه وإعداده وتنفيذه وإنجازه. ولكي يترجم الصندوق نيته في التحول الاستراتيجي نحو توسيع نطاق تدخلاته الناجحة، فإن عليه أن يتحول عن النهج القائم على المشروعات نحو النهج البرنامجية، وسيتعين على برامج الفرص الاستراتيجية القطرية معالجة أهداف توسيع النطاق ونهجه وعمليات دعمه بتعمق أكبر مما تسير عليه الأمور حالياً مثلما هو الحال في بيرو. والأهم من ذلك هو أنه لا بد من الاعتراف بمسارات توسيع النطاق ومختلف أبعادها ومكوناتها وتحديد هياكلها. وتشكل برامج الفرص الاستراتيجية القطرية أيضاً الوسيلة التي يمكن من خلالها توضيح الصلة بين الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق والتصدي بشفافية للتوترات المحتملة بين هذه الأهداف التشغيلية. وسوف تساعد هذه العملية على بلورة وتنفيذ رؤية لبرنامج الصندوق القطرية. وسوف تساعد أيضاً على تعبئة الدعم للعملية من الحكومات وأصحاب المصلحة داخل البلدان.

وهناك خطوتان ستساعدان على تحويل برامج الفرص الاستراتيجية القطرية إلى أداة فعالة لتوسيع النطاق:

- لا بد من تحديد صلة واضحة بين توسيع النطاق ومصفوفة نتائج برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وتتمحور برامج الفرص الاستراتيجية القطرية حالياً

حول مصفوفة تتعلق بنتائج الإدارة. وسيتعين في المستقبل ربط أهداف توسيع النطاق بأهداف ومؤشرات النتائج المحددة في المصفوفة. مثال ذلك أنه إذا كانت مصفوفة النتائج تشمل أهدافاً معينة للحد من الفقر الريفي أو الإنتاج الزراعي أو صون الموارد الطبيعية، يتعين تحديد مسارات توسيع النطاق لإثبات إمكانية تحقيق تلك الأهداف. ويتعين بعد ذلك إثبات أن تصميم مشروعات محددة سيسهم في تحقيق الأهداف المحددة في مصفوفة نتائج برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية كجزء من المسار المحدد لتوسيع النطاق.

- لكي تصبح برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وثائق استراتيجية لتوسيع النطاق، يتعين تركيز عمليات الاستعراض على مجموعة من التساؤلات الاستراتيجية، بما في ذلك ما يلي:

- ما الذي يريد الصندوق تحقيقه من خلال هذا البرنامج في ذلك البلد وعلى أي نطاق؟؛
- هل يوجد لدى الصندوق الخليط المناسب الذي يجمع بين الابتكار وتوسيع النطاق؟؛
- ما هو نوع توسيع النطاق المتوقع ومن الذي سيتولى تحقيقه وطريقة تحقيقه؟؛
- كيف سيدعم الصندوق هذا التوسيع للنطاق؟؛
- هل يحدد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية وسائل ملائمة للسماح بتحقيق ذلك؟؛
- كيف ستساهم المشروعات الجديدة المعتمدة من خلال برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية في أهداف ومؤشرات النتائج المحددة في مصفوفة إدارة النتائج؟؛

o ما هو المسار الذي يمكن تحقيق ذلك من خلاله وما هو الإطار الزمني المطلوب لتحقيقه؟

## دورة مشروعات الصندوق: تصميم المشروعات وتنفيذها

تتفق الإجراءات التشغيلية في الصندوق، شأنها في ذلك شأن الإجراءات التشغيلية المستخدمة في المؤسسات الإنمائية الأخرى، مع دورة المشروعات. وتتألف هذه الدورة من الآتي: (1) الموافقة على المفهوم؛ (2) مرحلة التصميم؛ (3) التقدير؛ (4) المفاوضات والعرض على المجلس؛ (5) التنفيذ؛ (6) الإنجاز. ومرة أخرى فإن هناك تساؤلات حول كيفية النظر في توسيع النطاق في مختلف مراحل دورة المشروع.

### مرحلة تصميم المشروع

تدخل المشروعات مرحلة التصميم سواءً من خلال مذكرة المفاهيم التي توافق عليها لجنة الاستراتيجيات التشغيلية أو من خلال الموافقة على برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستند إلى النتائج الذي يعرض نسخاً مختصرة لمذكرات المفاهيم المنطبقة على المشروع في مصفوفته. وبعد الموافقة على برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، تعرض المشروعات في ملاحق البرنامج أيضاً للموافقة على دخولها مرحلة التصميم. وأول مهمة في دورة المشروع هي ما يطلق عليه "بعثة الصياغة". ويتم إعداد "تقرير الصياغة" على أساس هذه البعثة. ويبقى تقرير وثيقة المشروع في مرحلة الصياغة لحين إجراء استعراض تعزيز الجودة والانتهاج من بعثة التقدير. وتنتهي مرحلة تصميم المشروع ببعثة التقدير وتحويل تقرير الصياغة إلى "تقرير تصميم المشروع". ويلى إجراء بعثة التقدير استعراض ضمان الجودة الذي يرتبه به صدور إذن بالمضي قُدماً في المفاوضات وعرض المشروع بعد ذلك على المجلس للموافقة عليه. وبينما تختلف أسماء تقارير مشروعات الصندوق

باختلاف مراحلها فإن الخطوط العريضة للتقارير لا تتغير (انظر أدناه). وهناك بالتالي صيغة واحدة لتقارير صياغة المشروعات وتصميمها وتقديرها. وفيما يتعلق بمسألة معالجة توسيع النطاق في مرحلة تصميم المشروع وكيفية معالجتها فإن الوثائق التوجيهية المتعلقة بصيغة هذه التقارير تتسم بأهمية خاصة.

ويسترشد تصميم المشروعات في الصندوق بسنة مبادئ للانخراط. وهذه المبادئ الستة يبينها الإطار الاستراتيجي للصندوق 2007-2010 (الصندوق، 2007c). (انظر الإطار 4). ويشمل المبدأ الرابع إشارة إلى توسيع النطاق. وتتسم عوامل النجاح الستة الرئيسية بأهمية محورية في تصميم المشروعات. وترد هذه العوامل في الإطار 5. وهذه العوامل الرئيسية والمسائل المحددة التي لا بد أن تتناولها وثائق المشروع في إطار كل عامل من هذه العوامل، لها دور جوهري في توجيه مرحلة تصميم مشروعات الصندوق. ولم يكن توسيع النطاق في الأصل يشكل جزءاً من عوامل النجاح الرئيسية. ويشير عامل النجاح الرئيسي رقم 6 إلى "الابتكار والتعلم وإدارة المعرفة"، ولكنه لا يتضمن أي إشارة إلى "توسيع النطاق". وأعيد النظر مؤخراً في عامل النجاح الرئيسي رقم 6 لكي يشمل "توسيع النطاق" (كما هو مبين في الإطار 5)، وهو ما يبعث على التشجيع. على أنه سيتعين مرور الوقت مراجعة الخطوط التوجيهية لتصميم المشروعات والتساؤلات الإرشادية المتعلقة بعوامل النجاح الرئيسية لتلبية متطلبات توسيع النطاق (المتطلبات المؤسسية، ومسائل الاستدامة، والرصد

والتقييم، والاستهداف، وترتيبات التنفيذ، وأفضل الممارسات). ويتعين صياغة أسئلة إرشادية لإثارة القضايا ذات الصلة بتوسيع النطاق، وينبغي تقديم أمثلة تتناول

#### الإطار 4: المبادئ الستة لانخراط الصندوق

- الانتقائية والتركيز في العمليات
- استهداف الفقراء والمحرومين
- تمكين السكان الريفيين الفقراء
- الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق
- علاقات الشراكة الفعالة مع أصحاب المصلحة الوطنيين والدوليين
- استدامة التنمية

المصدر: الصندوق، 2007c

#### الإطار 5: عوامل النجاح الرئيسية الستة في الصندوق

- 1: الملاءمة القطرية والالتزام وعلاقات الشراكة
- 2: مكافحة الفقر، والرصيد الاجتماعي، والاستهداف
- 3: أفضل الممارسات والدروس المستفادة في سياق الإطار الاستراتيجي للصندوق
- 4: الجوانب المؤسسية: التحديد والقدرات والوكالات المنفذة والشركاء
- 5: المخاطر والتخفيف من حدتها- تكميل التصميم السليم
- 6: الابتكار والتعلم/توسيع النطاق، وإدارة المعرفة

المصدر: الصندوق، 2007c

حلقة العمل الاستهلاكية التي تقام داخل البلدان قبل البدء في إجراء أعمال التصميم حدثاً ثابتاً في مناسبة افتتاح مشروعات الصندوق كلها تقريباً (الصندوق، 2006b). وينبغي أن تثار في حلقة عمل أصحاب المصلحة المسائل الرئيسية التي تشكل مسار توسيع النطاق إذا كان الصندوق يرغب في المساعدة على بناء مسارات لتوسيع النطاق. وبالنظر إلى أن معظم المشاركين في حلقات أصحاب المصلحة ينتمون إلى البلد الذي من المقرر

ومما يرتبط بذلك ارتباطاً وثيقاً الدور المهم الذي يؤديه فريق إدارة البرنامج القطري ودور أصحاب المصلحة في عمليات الصندوق وأنشطته. ومن الأهمية البالغة أن يشترك كل فريق إدارة البرنامج القطري وأصحاب المصلحة بدور نشط في تصميم المشروع. ومن مبادئ العمل الأساسية في الصندوق الاستماع إلى العناصر الفاعلة الوطنية والمحلية وتكليفها بأدوار رئيسية في كل ما يتم إجراؤه من أنشطة خلال دورة المشروع. وتمثل

تنفيذ البرنامج فيه، من المهم إثارة المسائل المتعلقة بتوسيع النطاق لبناء الوعي والحساسية داخل البلد بشأن القضايا التي سيجري تناولها.

ومقارنة بالمؤسسات المالية الدولية الأخرى (مثل البنك الدولي أو المصرف الأوروبي للاستثمار أو المصرف الأوروبي للإنشاء والتعمير) لا توضع سوى الخطوط العريضة للتصميم في مشروعات الصندوق قبيل الموافقة عليها. ويوضع الكثير من تفاصيل التصميم في أثناء التنفيذ من خلال برامج العمل السنوية. وهذا التصميم الفضفاض لمشروعات قروض الصندوق والدور المهم لبرامج العمل السنوية يؤثر كثيراً على توسيع النطاق. وبالنظر إلى أن مرحلة التصميم لا تحدد سوى الخطوط العريضة لمشروعات الصندوق، فإن مسار توسيع النطاق لا يصمم أساساً إلا في أثناء التنفيذ استرشاداً بدليل التشغيل. ويتم إدخال الكثير من التعديلات في أثناء التنفيذ. ولذلك يتعين دمج الإطار المفاهيمي لتوسيع النطاق في ثقافة الصندوق، وينبغي زيادة مراعاة متطلبات توسيع النطاق في أفرقة الإدارة القطرية التابعة للصندوق وحلقات عمل أصحاب المصلحة. ومن المهم بدرجة كبيرة تعميم الرصد والتقييم الدقيقين في المشروعات للوقوف على مدى تحقيق الأهداف وفي جمع المعلومات المطلوبة لإثراء عملية التوسيع الفعالة.

#### **تنفيذ المشروعات والإشراف عليها**

يتولى الصندوق منذ عام 2007 الإشراف على المشروعات مباشرة وفقاً للخطوط التوجيهية المحددة في وثيقة السياسات المعنونة "الإشراف ودعم التنفيذ". وكانت مشروعات الصندوق تخضع قبل ذلك لإشراف مؤسسات مفوضة، مثل البنك الدولي أو مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. ويتيح الإشراف المباشر فرصة للعمل في مسار توسيع النطاق. ويمكن لنفس فريق البرنامج القطري معالجة توسيع النطاق بدءاً من التصميم ومروراً بالتنفيذ وانتهاءً بالإنجاز.

وأصدر الصندوق خطوطاً توجيهية تشغيلية تتضمن

الكثير من التفاصيل عن كيفية إجراء الإشراف، وتقدّم بعض التوجيه بشأن كيفية تناول الابتكار وإدارة المعرفة، ولكنها لا تتطرق إلى توسيع النطاق. واستشرافاً للمستقبل، لا بد من تنقيح هذه الخطوط التوجيهية لكي تركز بوضوح على توسيع النطاق.

#### **إنجاز المشروعات**

تحدد الخطوط التوجيهية لإنجاز المشروعات الأنشطة المرتبطة بالإنجاز، بما في ذلك إعداد تقارير إنجاز المشروعات. والافتراض الأساسي الذي وضعت هذه الخطوط التوجيهية على أساسه هو أن أي مشروع يشمل مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تنفذ في فترة زمنية محددة ويصل بحكم بطبيعته إلى نقطة إنجاز. وتحدد الخطوط التوجيهية عمليات التقدير التي يتعين إجراؤها من أجل "إنجاز" دورة المشروع. وتعالج المسائل المطروحة في الخطوط التوجيهية، سواء المتعلقة باستدامة أنشطة المشروع أو الطريقة التي يمكن بها تحقيق استدامته، ولكنها لا تساهم بدور محوري. وتشير الخطوط التوجيهية إلى الحاجة إلى "استراتيجية خروج" عند وضع الاتفاقات التي يتعين إبرامها بشأن المسؤوليات في مرحلة ما بعد إنجاز المشروع ضماناً لاستدامته. وتتضمن الخطوط التوجيهية إشارات عابرة إلى إمكانية التكرار وتوسيع النطاق، ولكنها لا تتناول هاتين المسألتين باعتبارهما عنصرين رئيسيين من عناصر عملية الإنجاز.

وعلى الرغم من ضرورة تناول توسيع النطاق بوضوح في الخطوط التوجيهية لإنجاز المشروعات وفي تقارير إنجازها، ينبغي ألا تكون عملية الإنجاز المرحلة الوحيدة، بل وينبغي ألا تشكل أهم مرحلة في دورة المشروع التي تعالج فيها المسائل المتعلقة بتوسيع النطاق. ولا بد من وضع ومتابعة مسارات توسيع النطاق والمسارات المتبعة بعد الانتهاء من تنفيذ المشروع. وإذا لم يتحقق ذلك خلال المراحل الأولى فإن مرحلة الإنجاز في حد ذاتها لن يكون لها تأثير كبير.

## عمليات استعراض الجودة في الصندوق

يستخدم الصندوق عمليتين لاستعراض الجودة قبل الموافقة على المشروعات. ويسمح استعراض تعزيز الجودة بنقل المشروع من مرحلة التصميم إلى مرحلة التقدير. وأما استعراض ضمان الجودة فهو الذي يسمح بالانتقال إلى المفاوضات ثم عرض المشروع على المجلس. وتركز هاتان العمليتان حصراً على المشروع وما إذا كان سيحقق أهدافه. ويعالج استعراض تعزيز الجودة مسائل الاستدامة، وأما دور توسيع النطاق فهو ثانوي في أفضل الأحوال.

وعملية تعزيز الجودة عملية معقدة وتسترشد تماماً بمجالات عوامل النجاح الرئيسية والتساؤلات الكثيرة المطروحة في إطار تلك المجالات. وعندما تُعتمد توصيات تعزيز الجودة ويأخذ بها مديرو البرامج القطرية، يمكن لاستعراض تعزيز الجودة أن يساهم بدور مهم في تحقيق جودة التصميم لأن ذلك يتم في مرحلة مبكرة نسبياً في أثناء إعداد المشروع، ويتيح فرصة لتبادل المعرفة والتوجيه الإداري في الوقت المناسب. وترد الإشارة (حالياً) إلى توسيع النطاق في إطار عامل النجاح الرئيسي 6، ومن بين التساؤلات الداعمة لعامل النجاح الرئيسي 6 تساؤل يتعلق بتوسيع النطاق: "هل نوقش توسيع النطاق مع الحكومة والجهات المانحة الأخرى؟"، ولا يعني التقييم الإيجابي لهذه المسألة أنه يجري أو سيجري توسيع نطاق المشروع، كما أنه لا يعني أن تصميم المشروع مناسب لتوسيع نطاقه. ولكن هذا السؤال يعبر عن فهم ضيق لتوسيع النطاق باعتباره مجرد "عملية لنقل المسؤولية" عن مشروع إلى جهات مانحة أخرى أو إلى الحكومة. ومن الملائم أكثر أن يتعلق السؤال بما إذا كان المشروع يشكل جزءاً من مسار أعرض لتوسيع النطاق وما إذا كان التصميم مناسباً لتوسيع نطاقه في المستقبل، وما إذا كان يساهم بدور كافٍ في توسيع نطاق التدخلات السابقة في البلد.

ويمثل ضمان الجودة آخر استعراض للجودة تحت توجيه

الإدارة العليا وتحديد ما إذا كان المشروع يفي بمعايير الجودة الدنيا المقبولة. وتتطوي أي تعديلات أساسية في التصميم في هذه المرحلة على تكاليف مؤسسية كبيرة، ولا يُطلب إجراؤها إلا في الحالات الاستثنائية. ولكن استعراض ضمان الجودة يمكن أن يثير تساؤلات عن سمات التصميم التي تهدد جودة المشروع، وهو ما تعكسه تقديرات ضمان الجودة. ولا تزال استعراضات ضمان الجودة تتفد حتى الآن بمشاركة قوية من الإدارة العليا، ويساهم ذلك في بث إشارات قوية للموظفين ويزيد وعيهم بالأولوية التي توليها الإدارة لمتطلبات التصميم.

وعلى غرار عملية تعزيز الجودة، يُطلب من القائمين بالاستعراض في عملية ضمان الجودة تحديد تقدير لسؤال عن توسيع النطاق كجزء من فئة أوسع تشمل "الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق". ومثلما في حالة تعزيز الجودة، فإن التركيز في هذا السؤال ينصب فقط على ما إذا كانت "توقعات توسيع النطاق في المستقبل قد نوقشت مع الحكومة والشركاء الإنمائيين الخارجيين".

ومن الأدوات المهمة التي تعتمد عليها استعراضات تعزيز الجودة وضمان الجودة إطار الصندوق لقياس النتائج. ومما يؤسف له أن درجة التقييم تحدد في هذا الإطار "للابتكار والتعلم وتوسيع النطاق" معاً، وعلى الرغم من الترابط بين هذه الأبعاد الثلاثة، فإن كلاً منها ينطوي على جوانب موضوعية وإجرائية منفصلة تحدد جودته وتبين أهمية مختلف جوانب الجودة تبعاً لطبيعة المشروع وموقعه في مسار توسيع النطاق. ويمكن لدرجة التقييم الإجمالية التي تشمل "الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق" أن تفضي إلى نتائج مضللة. وبالتالي فإن درجات التقييم الجيدة للغاية التي يحصل عليها "الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق" (83 في المائة من المشروعات مصنفة بتقدير موافق في هذا المعيار المجمع في عملية ضمان الجودة) لا تعني أن مسألة توسيع النطاق قد عولجت بشكل كافٍ في تصميم المشروع<sup>(27)</sup>. وتمثل التقديرات المنفصلة خطوة مهمة نحو زيادة تركيز عمليات تعزيز وضمان الجودة في

الصندوق على توسيع النطاق إلى جانب الابتكار والتعلم.

### استعراض الحافظة

تُجري إدارة الصندوق استعراضات سنوية متعمقة للحافظة من أجل تقييم سلامة المشروعات المنفذة . وتصدر الإدارة خطوطاً توجيهية تتضمن تعليمات بشأن الطريقة التي ينبغي أن تجري بها الشعب الإقليمية تلك الاستعراضات.

ومقارنة بالتعليمات التشغيلية الأخرى فإن الخطوط التوجيهية لاستعراض الحافظة تركز بوضوح على مسائل توسيع النطاق. ومن المهم بدرجة كبيرة أن توسيع النطاق لا يعرض فقط كإضافة للابتكار ، بل باعتباره مسألة قائمة بذاتها. ويتضح التركيز على توسيع النطاق بشكل خاص

في درجات التقييم. ويصنّف كل مشروع على أساس ما ينطوي عليه من "إمكانات توسيع النطاق والتكرار". وتمنح درجة التقييم بشكل منفصل عن الابتكار/التعلم. وتمنح درجات تتراوح بين 1 و 6 (انظر الإطار 6). وفي حين أن تقييم إمكانية توسيع النطاق والتكرار يمثل تطوراً مشجعاً، قد يلزم تنقيح المعايير عندما يحين الوقت المناسب. وينبغي ألا تستند إمكانية توسيع النطاق فقط إلى ما يكشف عنه الشريك من اهتمام، لأن الأهم من ذلك هو الاعتبارات المتعلقة بمدى ما يحرزه المشروع من تقدم في مسار توسيع النطاق. ويمثل اهتمام الشركاء الإنمائيين مؤشراً مهماً لتوسيع النطاق، ولكنه ليس المؤشر الوحيد.



## الإطار 6: درجات تقييم توسيع النطاق في استعراض الحافظة

”ينبغي تقييم مدى استعداد المشروع لنقل نهجه و/أو ابتكاراته من المستوى المحلي إلى مستوى أكبر سواء من جانب الهيئات الحكومية أو الجهات المانحة أو الجهات الشريكة الوطنية/المحلية الأخرى، أو النساء والرجال الفقراء ومنظماتهم.

(6) مرضٍ بدرجة كبيرة: بدأ الشركاء الإنمائيون بالفعل في توسيع نطاق عناصر معيَّنة. وتوجد إمكانات قوية لتوسيع النطاق أو التكرار سواء على المستوى الوطني أو خارجه.

(5) مرضٍ: يكشف الشركاء الإنمائيون عن اهتمامٍ بعناصر معيَّنة. وإمكانات توسيع النطاق جيدة ولكنها توجد أساساً داخل البلد.

(4) مرضٍ إلى حد ما: يكشف الشركاء الإنمائيون عن بعض الاهتمام بمجموعة مختارة من مبادرات المشروعات. وتوجد بعض إمكانات توسيع النطاق داخل البلد.

(3) غير مرضٍ إلى حد ما: لا يكشف الشركاء الإنمائيون عن اهتمام كبير بالمشروع، وإمكانات توسيع النطاق محدودة وتوجد أساساً على المستوى المحلي.

(2) غير مرضٍ: إمكانات توسيع النطاق ضئيلة ولا توجد إلا على المستوى المحلي.

(1) غير مرضٍ بدرجة كبيرة: إمكانات توسيع النطاق معدومة.“

المصدر: الصندوق (2009c)

والتعلم وإدارة المعرفة“ عن تباين كبير في الاهتمام بالتفاصيل وفهم توسيع النطاق والتكرار .

### رصد وتقييم المشروعات

يُميِّز الصندوق بين الرصد الداخلي والرصد الخارجي للمشروعات. وتتولى إجراء الرصد الداخلي وحدة تنسيق المشروع والشركاء المنفذون و/أو الخبراء الاستشاريون في كل مشروع على حدة. ويشمل الرصد الخارجي تصميم وإجراء ثلاثة مسوح استقصائية مؤسسية تصب بياناتها في نظام إدارة النتائج والأثر. ويشمل الرصد الخارجي تحديد وجمع البيانات التي يتطلبها ”قياس“ النواتج والأثر. وهناك بالإضافة إلى ذلك عمليات المراجعة المالية السنوية واستعراضات منتصف المدة وتقارير إنجاز المشروعات. وتشمل حالياً بعض الحالات المختارة تقييمات للأثر (باستخدام مجموعات ضابطة). كما يلزم إجراء مسوح

وتشمل الخطوط التوجيهية لاستعراض حافظة عام 2010 متطلبات مهمة أخرى. ويلزم تقديم عرض سردي موجز عن تجربة كل المشروعات التي تحصل على تقدير 6 في فئة ”إمكانية توسيع النطاق والتكرار“. ويمكن لهذه العروض السردية أن تساعد على تحديد المشروعات التي يمكن ترشيحها لدراسة مفصلة عن مسارات توسيع نطاقها. ولا يوجد لدى إدارة الصندوق عند هذه المرحلة أي عرض منهجي لكيفية توسيع نطاق الكثير من تدخلاتها والعمليات التي استخدمت لتوسيع نطاقها. وسوف يساعد إجراء دراسات حالة ناجحة على توفير أدوات للتعلم وبلورة فهم لطريقة تصميم مشروعات يمكن توسيع نطاقها. وبالتالي من المفيد تقييم إمكانية توسيع النطاق، ولكن ذلك يقتضي فحصاً دقيقاً للعروض السردية المقدَّمة. وتكشف التوصيفات المقتضبة التي قُدمت في إطار استعراض حافظة 2008 2009 من حيث ”الابتكار

أساسية بانتظام في المشروعات الجديدة.

وهناك اتفاق عام في الصندوق على أن نظم الرصد والتقييم لا تزال ضعيفة نسبياً وتعاني مشاكل بنيوية تتعلق بالملكية والحوافز والقدرات على مستوى المشروعات والقطاعات والبلدان. وتحدد باستمرار جوانب الضعف في نظم الرصد والتقييم من خلال استعراضات تعزيز الجودة. وتمثل أيضاً التوصيات المتعلقة بتحسين ترتيبات الرصد والتقييم أكثر الجوانب التي تتناولها عمليات ضمان الجودة. ويتأخر إجراء المسوح الأساسية في كثير من الأحيان بشكل خطير. ويلزم إجراء تحسينات ملموسة تتجاوز علامات التقدم الملحوظة في بعض البلدان خلال السنوات القليلة الماضية.

ويقتضي التوسيع الناجح للنطاق نظماً سليمة للرصد. ويمكن لنظم الرصد والتقييم أن تحدد المكونات الناجحة التي ينبغي توسيع نطاقها. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن يتناول الرصد والتقييم التقدم المحرز في أثناء عملية توسيع النطاق، ولا بد أن يتجاوز ذلك مستوى المشروعات الفردية. ويتطلب توسيع النطاق عموماً أفقاً زمنية أطول من فترات تنفيذ المشروعات. وينصب التركيز في نظم الرصد والتقييم على أهداف المشروعات، ولا تسمح الفترات الزمنية المتاحة بتتبع مسارات توسيع نطاق البرامج. ولذلك يستصوب للصندوق أن يحول اهتمامه عن رصد المشروعات وحدها لكي يركز على رصد البرامج القطرية (التي يشكل المشروع جزءاً منها)، وموامة دعمه لعمليات الرصد والتقييم بما يتفق أكثر مع نظم الرصد الحكومية. ويتطلب التحول نحو رصد وتقييم البرامج القطرية إدخال بعض التعديلات على المذكرات التوجيهية.

وأخيراً، تتمثل إحدى المسائل الرئيسية في الطريقة التي يمكن بها موامة حوافز مديري البرامج القطرية ووحدات تنفيذ المشروعات لتشجيعها على الاشتراك الفعلي الجاد في الرصد والتقييم. وقد ظل ذلك عموماً يشكل تحدياً صعباً حيث يغلب على موظفي المشروعات التركيز فقط على المشروعات الفردية التي ترتفع نسبياً تكاليف رصدها وتقييمها مقارنة بما تؤتيه من ثمار تستفيد منها

المشروعات الأخرى في معظم الأحيان في شكل معرفة وتعلم. على أنه إذا كان توسيع النطاق هدفاً صريحاً ومهماً للتدخلات فإن ما قد تحققه من فوائد خارجية يتحول إلى فوائد مباشرة أو داخلية يستفيد منها المشروع أو البرنامج؛ وستتال بالتالي تقدير مديري المشروعات لإسهامها في تحقيق أهداف البرامج.

#### استنتاجات

فيما يلي الآثار والتوصيات الرئيسية المتعلقة بوثائق الاستراتيجية والتوجيهات التشغيلية:

- تتناول وثائق الاستراتيجية المؤسسية الجامعة توسيع النطاق باعتباره جانباً أساسياً من جوانب مهمة الصندوق ومبادئه الاستراتيجية، ولكن وثائق السياسات والتوجيهات التشغيلية لا تتناول عموماً توسيع النطاق.

- يعامل الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق في العادة كثالوث، مع التركيز أكثر على أول عنصرين، وبخاصة الابتكار؛ وأما توسيع النطاق فيعالج، إن عولج أصلاً، في معظم وثائق السياسات والتوجيهات والتقييمات التشغيلية باعتباره فكرة طارئة.

- يتعيّن عند وضع وثائق استراتيجيات تشغيلية وسياسات تشغيلية جديدة وتنقيح الوثائق القائمة توجيه اهتمام واضح لمعالجة توسيع النطاق بصورة منفصلة عن الابتكار وإدارة المعرفة ولكن بما يتكامل معهما.

وفيما يلي الآثار والتوصيات الرئيسية المتعلقة ببرامج الفرص الاستراتيجية القطرية:

- الخطوط التوجيهية الحالية المتعلقة ببرامج الفرص الاستراتيجية القطرية لا توجه فعلياً مديري البرامج القطرية نحو توسيع النطاق؛ وتكتفي برامج الفرص الاستراتيجية القطرية عموماً بإشارات عابرة إلى جدول أعمال توسيع النطاق بطريقة عابرة، إن كانت تشير إليه أصلاً. ومن المتوقع أن تساعد النسخة المنقحة من هذه الخطوط التوجيهية التي ستصدر في أواخر عام 2010، على معالجة هذه المسألة.

- من المهم في المستقبل تغيير الثقافة المؤسسية التي

بذلك، وينبغي تعديل درجات التقييم لكي تقيّم على حدة مدى ملاءمة توسيع نطاق المشروع.

- يركز الاستعراض السنوي للحفاظ على توسيع النطاق ويضع درجات منفصلة له، لكن التقارير متفاوتة في اهتمامها بهذا الجانب.
- وفيما يلي الآثار والتوصيات الرئيسية المتعلقة بالرصد والتقييم:

- يركز الرصد والتقييم في الصندوق بشكل صارم على المشروعات، ويعتبر عموماً ضعيفاً من حيث جودته.
- ينبغي تصميم الرصد والتقييم في المستقبل لكي يدعم نهجاً لتوسيع النطاق، مع التركيز على رصد البرامج على طول مسار توسيع النطاق، وتقييم أثر التدخلات في كل مراحلها في السياقات البرنامجية.
- لا بد لهذا التركيز في الرصد والتقييم أن يساعد على تحقيق المواءمة بين حوافز مديري المشروعات وبين الأهداف المؤسسية المعلن عنها في كثير من الأحيان، ولا بد أن يسفر بالتالي عن زيادة جودة الرصد والتقييم.

وننبه أخيراً إلى مسألة مهمة: وهي أن هناك نزوعاً طبيعياً نحو جعل العمليات التشغيلية أكثر تعقيداً وإرهاقاً في السعي إلى تحسين الفعالية التشغيلية<sup>(28)</sup>. وينبغي تلافى ذلك والعمل في الوقت نفسه على إضافة متطلبات تكفل معالجة توسيع النطاق على النحو الملائم في الأعمال التشغيلية للصندوق. ويكمن أحد الخيارات في استعراض الخطوط التوجيهية والعمليات التشغيلية المتعلقة بتوسيع النطاق بالاقتران مع جهود لتركيز وتبسيط الخطوط التوجيهية.

تركز على المشروعات لكي تركز على نهج برنامجي طويل الأجل في العمليات القطرية ولكي تدخل مسارات توسيع النطاق في صميم الانخراط الاستراتيجي.

- ينبغي أن تكفل عملية استعراض وتنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية أن هذه البرامج ستصبح بحق أدوات للإدارة الاستراتيجية.

وفيما يلي الآثار والتوصيات الرئيسية المتعلقة بدورة المشروعات:

- يتعيّن تنقيح الخطوط التوجيهية والعمليات التشغيلية التي تحكم دورة المشروعات (الإعداد والإشراف والإنجاز) لكي تفي بمتطلبات توسيع النطاق.
- ينبغي إجراء معالجة صريحة للبعد المتعلق بتوسيع النطاق في الأحداث المرتبطة بالمشروعات التي تقام مع فرق إدارة البرامج القطرية وحلقات عمل أصحاب المصلحة.
- ينبغي أن تتجاوز عمليات وتقارير إنجاز المشروعات "استراتيجيات الخروج" وأن تحدد الخطوات التالية في عملية توسيع النطاق على أساس النظر في مسارات توسيع النطاق التي توضع في أثناء تنفيذ المشروع.

وفيما يلي الآثار والتوصيات الرئيسية المتعلقة بإدارة جودة المشروعات:

- الصندوق لديه عملية مؤسسية دقيقة لإدارة جودة المشروعات والحفاظة.
- عمليات تعزيز الجودة وضمان الجودة لم تعالج جدول أعمال توسيع النطاق معالجة فعالة حتى الآن؛ ولا بد من تعديل إجراءاتها حتى يتسنى القيام

## أدوات الصندوق ومعرفته وموارده وحوافزه لتوسيع النطاق

يجمع هذا القسم بين تحليل الجوانب المهمة للبنية المؤسسية في الصندوق المتمثلة في أدواته التشغيلية ونهجه في إدارة المعرفة وممارساته في توزيع الموارد البشرية والمالية التي تؤثر في قدرته على تنفيذ جدول أعمال توسيع النطاق. وسيكون تقييمنا انتقائياً وأولياً وأقل تفصيلاً من دراستنا لجوانب الإدارة التشغيلية التي تناولها القسم السابق. وينبغي النظر إلى استنتاجاتنا وتوصياتنا باعتبارها مجرد استنتاجات وتوصيات أولية وسيتمتع بعد ذلك إجراء تحليل أشمل وأكثر تعمقاً. وتعتمد معظم الأدلة التي توصلنا إليها على المقابلات التي أجريناها مع مديري وموظفي الصندوق.

### الأدوات والطرائق التشغيلية لتوسيع النطاق في الصندوق

يوجد لدى الصندوق العديد من الأدوات التشغيلية للانخراط مع البلدان والعملاء. ونستعرض في هذا القسم بإيجاز عدداً من تلك الأدوات المتصلة على وجه الخصوص بقدرة الصندوق على المساعدة في توسيع نطاق برامج الحد من الفقر الريفي. ونتناول بعض الأدوات والنهج المالية المحددة التي يستخدمها الصندوق، ودوره في حوار السياسات وآلياته في العمل مع الشركاء، بما في ذلك التمويل المشترك والمشاركة في النهج القطاعية الشاملة.

#### الأدوات المالية

تتنوع الطرق التي ينتهجها الصندوق في استخدام موارده المالية لدعم جدول أعمال توسيع النطاق:

*التمويل الإضافي:* طريقة يمكن بها للمديرين إضافة موارد إلى مشروع يمكنه استيعاب أموال أكثر مما هو مقرر أصلاً<sup>(29)</sup>. ويمكن أن تساعد الموارد الإضافية على

توسيع نطاق المشروع، ولكن ذلك لن يرقى إلى مستوى الجهد الجاد لتوسيع النطاق ما لم يشكل جزءاً من مسار محدد لتوسيع النطاق.

*المشروعات التكرارية:* المشروع التكراري هو المشروع الذي يعيد تطبيق مشروع ناجح أو يمدده أو يوسع نطاقه. على أن مديري البرامج القطرية يميلون إلى الإحجام عن هذه الممارسة نظراً لاشتراط إخضاع المشروع الأصلي لتقييم رسمي من مكتب التقييم في الصندوق قبل الموافقة على المشروع التكراري. وينظر إلى ذلك باعتباره عملية تستغرق وقتاً طويلاً وتتسبب في تأخيرات خطيرة في مشروع المتابعة. ولذلك يفضل مديرو البرامج القطرية تعديل المشروع الأصلي لتلافي وصفه رسمياً بأنه تكراري حتى عندما يكون الغرض منه هو المتابعة. والبدل الأنسب هو أن تشكل عملية التقييم جزءاً من المشروع الأصلي منذ البداية لضمان حسن توقيت إتاحة النتائج وقت إنجاز المشروع.

*الآلية الإقراضية المرنة:* بدأ في عام 1998 استخدام الآلية الإقراضية المرنة باعتبارها طريقة تتيح للصندوق والجهات المقترضة آلية مرنة وطويلة الأجل للانخراط<sup>(30)</sup>. ويبدو أن هذه الأداة مناسبة بدرجة كبيرة للتحول من نهج المشروعات القصيرة المدة إلى النهج البرنامجية طويلة الأجل التي يمكن أن تدعم مسارات توسيع النطاق المصممة بطريقة جيدة. ونذكر أن المجلس التنفيذي للصندوق قد أعرب عن عدم رضائه عن تلك الآلية بعد فترة وجيزة من إدخالها، وبقيت هذه الأداة طي النسيان منذ ذلك الحين. وينبغي استعراض تجربة آليات الإقراض المرنة والنظر بجديّة في خيار إعادة تفعيلها. وأعرب عدد من مديري البرامج القطرية خلال المقابلات التي أجريناها معهم عن ترحيبهم بهذه الآلية باعتبارها طريقة لدعم نهج توسيع النطاق.

*دعم الميزانية:* يرى الصندوق أن مهمته الأساسية هي

للتشجيع على تحسين التعلم والأداء المؤسسي ( Zinnes )  
(2009).

### طرائق العمل - التحول من النهج القائمة على المناطق نحو النهج الوطنية والإقليمية

تستند طريقة العمل التقليدية في الصندوق إلى المناطق، أي أنها تركز على مناطق بعينها في بلد معين. وقد يوسّع الصندوق بمرور الوقت المشروع ليشمل مناطق مختلفة أو مجموعات مستهدفة مختلفة أو مجالات مواضيعية للانخراط كطريقة لتوسيع النطاق. ويمثل برنامج بيرو المبيّن أعلاه مثلاً لتوسيع النطاق في كل تلك الأبعاد. ويمثل النهج القائم على المناطق طريقة الصندوق الأكثر شيوعاً في البلدان الكبيرة نظراً للحجم الصغير نسبياً الذي تتسم به مشروعاته.

ويتحول الصندوق نحو النهج الوطنية في البلدان الأصغر (مثل غانا والجمهورية الدومينيكية ومولدوفا). ويسمح ذلك بأثر أوسع ومشاركة أكبر في النقاشات المتعلقة بالسياسات والمؤسسات الوطنية. ولكن ذلك يمكن أن يتسبب أيضاً في إيجاد توتر بين الهدف المؤسسي التقليدي للصندوق المتمثل في التركيز في على فقراء الريف والعمل مع المجتمعات المحلية الريفية على الأرض، والحاجة إلى الاشتراك في تصميم وتنفيذ البرامج في عواصم البلدان وكذلك تحليل السياسات وإجراء حوار بشأنها.

وتمثل النهج الإقليمية التي تتجاوز الحدود الوطنية طريقة أخرى يتبعها الصندوق في توسيع نطاق أثره. وتشمل النهج الإقليمية حالياً مشروعات تدعم نشر المعرفة الإقليمية ووضع جداول الأعمال وبناء المؤسسات، مثلما في المثاليين المتعلقين بأمريكا اللاتينية (الصندوق الإقليمي للزراعة الأسرية وبرنامج الحوار الإقليمي الريفي). والبديل عن ذلك هو الاشتراك في الإقراض الاستثماري الإقليمي. وينطوي ذلك على تعقيدات أكبر للصندوق لأن عليه أن يعمل مع الحكومات والضمانات السيادية. وعلاوة على ذلك فإن البرامج الإقليمية ليست

العمل مع المجتمعات المحلية الريفية الفقيرة التي تعيش في كثير من الأحيان في مناطق نائية أو محرومة. على أن دعم الميزانية بات يشكل في السنوات الأخيرة نهجاً أثيراً لدى مجتمع المانحين والكثير من البلدان المتلقية نظراً لكفاءته وفعالته كطريقة تتيح للمانحين دعم برامج البلدان النامية. وبينما يعترف الصندوق بما تنطوي عليه عمليات دعم الميزانية من إمكانيات للتأثير على الآليات الأوسع المستخدمة في تخصيص موارد الميزانية وبالتالي توسيع أثر الموارد المالية المحدودة، فإنه يشعر بالقلق من أن ذلك سيبعده كثيراً عن أداء دوره الرئيسي المتمثل في العمل على أرض الواقع مع المزارعين الفقراء، وبالتالي فهو لا يقدم عموماً دعماً للميزانية<sup>(31)</sup>.

**آليات المنح:** يتمتع الصندوق منذ أمد بعيد بالقدرة على تقديم المنح بالإضافة إلى القروض. وتقدّم المنح لأغراض البحوث والابتكار ولبناء القدرات وللمشروعات الاستثمارية (في البلدان التي لا يمكنها تحمل تكاليف الاقتراض من الصندوق). والجهات المتلقية هي في العادة الحكومات ومؤسسات البحوث والمنظمات غير الحكومية. وعُدلت مؤخراً سياسة الصندوق لتشمل إشارة صريحة إلى دعم توسيع النطاق<sup>(32)</sup>. ويمكن تعزيز استخدام أداة المنح في هذه الأغراض عن طريق إنشاء نافذة منح خاصة لتقديم المنح الموجهة تحديداً لتوسيع نطاق الابتكارات أو التدخلات الناجحة. وتشدّد السياسة الجديدة أيضاً على الصلات بين المنح والبرامج القطرية. ويقدر ما تعبر برامج الفرص الاستراتيجية القطرية بشكل متزايد عن مسارات توسيع النطاق، من المستصوب إعطاء مديري البرامج القطرية حرية استخدام المنح لدعم التقدم في تلك المسارات (من خلال الانخراط الملائم مع الشركاء القطريين، بما في ذلك المجتمعات المحلية والسلطات المحلية والمؤسسات البحثية، وغيرها). ويمكن استخدام المنح استخداماً سليماً بدرجة كبيرة من خلال آلية تخصيص الموارد على أساس المنافسة. ويمكن لهذه الآليات أن تضمن ليس فقط زيادة فعالية اختيار الجهات المتلقية، بل وكذلك توسيع الأثر من خلال توفير حوافز

المؤسسي بتوسيع النطاق، تمثل المشروعات الممولة تمويلًا مشتركاً على الأرجح تدخلات قائمة بذاتها ولا تقضي إلى أثر أوسع يتجاوز المشروع نفسه.

وشارك الصندوق أيضاً في النهج القطاعية الشاملة التي ينسق المانحون من خلالها أنشطتهم وقد يجمعون تمويلهم في مجمع مشترك ("سلة") دعماً لبرنامج الإنفاق القطاعي للحكومة<sup>(35)</sup>. على أن الصندوق يساوره قلق بالغ إزاء إمكانية تنفيذ أولويات برامجه الخاصة (الاستهداف الدقيق، والتركيز على أفقر الفقراء والنساء، والعمل من خلال النهج المتجهة من القاعدة إلى القمة) من خلال ترتيبات النهج القطاعية الشاملة<sup>(36)</sup>.

وفي هذا الصدد، لم تكن تجارب النهج القطاعي الشامل لنتزانيا مشجعة. وفي إطار النهج القطاعي الشامل لنتزانيا لم تستمر النهج القطاعية الشاملة التي وضعها الصندوق في مناطق معينة من البلد ولم يؤخذ بها في مناطق أخرى. ويشعر الصندوق بالقلق من أن نهجه التي يربحها في كثير من الأحيان على نطاق صغير في المناطق الشديدة الفقر وباستخدام هياكل تنفيذية غير حكومية تتعرض للإقصاء إذا أجرت الحكومات الإقليمية أو الوطنية عمليات برمجة الاستثمار بنفسها وإذا لم يمارس المانحون سوى تأثير نوعي محدود. وعلاوة على ذلك، بالنظر إلى أن الكثير من النهج القطاعية الزراعية الشاملة متعددة القطاعات وتشمل العديد من الوزارات أو الوكالات الحكومية فإن أولويات الصندوق التي تحدد في العادة بالاشتراك مع وزارة الزراعة لن تكتب لها بالضرورة أي غلبة.

ويشعر الصندوق بقلق مبرر من صعوبة التأثير على النهج القطاعية الشاملة. وإذا تعذر الأخذ بالابتكارات التي يدعمها الصندوق خلال إعداد أو تنفيذ النهج القطاعية الشاملة فإن ذلك يعني أيضاً أن المقترض لم يستوعب ولم يقبل تلك الابتكارات. وأما الابتكارات التي يتبناها المقترض بوضوح، مثل برنامج إيصال المستودعات لنتزانيا فقد استمرت أيضاً في برنامج النهج القطاعية

ضرورية بشكل عام نظراً لأن التنمية الريفية لا تتطوي عموماً على توفير المنافع العامة الإقليمية أو البنية الأساسية الإقليمية. على أن ذلك يمكن أن يمثل نهجاً مهماً في الحالات التي تتطوي على إمكانات كبيرة لإقامة سلاسل قيمة إقليمية يشترك فيها المنتجون من خلال روابط خلفية وأمامية عابرة للحدود.

### شراكات التمويل - التمويل المشترك والنهج القطاعية الشاملة

بالنظر إلى أن الصندوق مؤسسة صغيرة نسبياً، فإن توسيع النطاق ينطوي في العادة على تكوين شراكات مع جهات فاعلة أخرى. وقد تكون الشراكات مؤقتة ولا تشمل أي تمويل مشترك للمشروعات والبرامج مثلما في الحالات التي تنتقل فيها مبادرة ما من الصندوق إلى شريك وطني أو دولي آخر يتولى المسؤولية عن مواصلة وتوسيع البرنامج الذي يكون الصندوق قد قام بدور رائد فيه. وحتى تلك الشراكات تقتضي اهتماماً مبكراً وإدارة فعالة لضمان نجاح نقل المسؤولية.

وأما نهج التمويل المشترك التقليدي فهي أكثر تنظيمياً وتجمع بين جهتين مانحتين أو أكثر في تمويل مشروع معين. وتشمل هذه الترتيبات في العادة تمويلاً موازياً لمكونات معينة في مشروع واحد بدلاً من التمويل المشترك للمشروع برمته. ووسّع الصندوق في السنوات الأخيرة استخدام آليات التمويل المشترك<sup>(33)</sup>. على أن التمويل المشترك يؤدي في الغالب إلى رفع تكاليف المعاملات وزيادة جوانب عدم التيقن بسبب تباين الممارسات التشغيلية وتفاوت التزامات الشركاء المانحين<sup>(34)</sup>. وأكد تقييم مشترك أجري مؤخراً لترتيبات الشراكة بين الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي هذا الاستنتاج (مصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، 2009). وبينما يسمح التمويل المشترك أيضاً بنطاق أوسع لتمويل أي مشروع معين فهو لا يعني بالضرورة أن المشروع في حد ذاته مصمم ومنفذ كجزء من مسار لتوسيع النطاق. وفي غياب الاختصاص

الشاملة. وبالتالي فإن عدم استمرار برامج الصندوق في النهج القطاعية الشاملة ليس دليلاً فقط على عدم ملاءمة تلك النهج للبرامج المدعومة من الصندوق، بل يمكن أن يدل أيضاً على أن البرامج التي يدعمها الصندوق غير مقبولة، أو على الأقل لا تزال غير مقبولة، بدرجة كافية لدى المقترض.

### حوار السياسات - عنصر رئيسي لتوسيع النطاق

يمثل حوار السياسات أداة رئيسية في جدول أعمال الصندوق بشأن توسيع النطاق لسببين رئيسيين. السبب الأول هو أنه لا بد من ضمان الحيز السياسي والتنظيمي والقانوني للسماح بتكرار وتوسيع نطاق التدخلات الناجحة. وثانياً، تمثل التغييرات في السياسات والأنظمة والقوانين الوطنية وسيلة حاسمة لتحقيق أثر في تحسين حياة فقراء الريف في كافة أنحاء البلد. وكما جاء من قبل فإن الصندوق يتحول حالياً عن التدخلات القائمة على المناطق نحو التدخلات الوطنية، وبخاصة في البلدان الأصغر. لكن ذلك لن يجدي ما لم يكن الصندوق قادراً أيضاً على الانخراط في حوار السياسات على المستوى الوطني.

ووفقاً لآخر تقريرين سنويين عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، فإن استعداد الصندوق للانخراط في حوار السياسات على المستوى القطري وقدرته على تجميع الخيوط التحليلية لا يزال محدوداً. ولذلك يوضح القليل من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية كيفية إجراء حوار السياسات<sup>(37)</sup>. وخلص التقييم المشترك بين مصرف التنمية الأفريقي والصندوق إلى أن حوار السياسات في كلتا المؤسستين "غير كافٍ عموماً" (مصرف التنمية الأفريقي والصندوق، 2009). ولا يبعث ذلك على الدهشة نظراً للقدرة التقنية والتحليلية المحدودة التي يمكن للصندوق استجماعها لإعداد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروعات. ومما يحول أيضاً دون تحقيق ذلك استمرار القيود على الحضور الميداني للصندوق، وبخاصة مديرو البرامج القطرية. ولا تزال التقاليد العميقة

الجنود التي يتبعها الصندوق في التركيز على المجتمعات المحلية والعزوف، حيثما أمكن، عن الانخراط مع عواصم الدول، عاملاً يحد من الأولوية التي يوليها الصندوق لحوار السياسات.

ومن الطرق التي يمكن أن يسلكها الصندوق في حوار السياسات بناء شراكات مع مراكز المعرفة الوطنية والإقليمية، ويمكن لهذه الشراكات القيام بالكثير من العمل التحليلي والمشاركة في حوار السياسات بما يحقق أثراً كبيراً كما هو واضح من تجربة أمريكا اللاتينية، بما في ذلك بيرو. والتزمت إدارة الصندوق أيضاً بتعزيز قدرتها التنظيمية وشراكاتها مع البنك الدولي ووكالات الأمم المتحدة الأخرى من أجل تحسين حوار السياسات<sup>(38)</sup>.

### إدارة المعرفة وتوسيع النطاق

نشر الصندوق في سبتمبر/أيلول 2007 استراتيجيته بشأن إدارة المعرفة. وتعترف الاستراتيجية بأن "مبادئ الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق تشكل جزءاً من مبادئ الصندوق الرئيسية الستة في مجال المشاركة والتي تنطبق على جميع برامج الصندوق القطرية، حيث تعتبر إدارة المعرفة نقطة محورية في جدول الأعمال"<sup>(39)</sup>، وأن "عملية تقاسم المعرفة أداة لتكرار وتوسيع نطاق الحلول الابتكارية وتحقيق التكامل بين الحلول في مجال السياسات والمبادئ التوجيهية"<sup>(40)</sup>. وتقتصر الاستراتيجية عدداً من الخطوات على كل مستويات المؤسسة. ومع ذلك لا تتضمن الاستراتيجية الكثير مما يشير تحديداً إلى الطريقة التي ستدعم بها عملية إدارة المعرفة تطوير وتنفيذ مسارات لتوسيع النطاق.

ووفقاً للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2009، تحسّنت إدارة المعرفة في الصندوق بعد تنفيذ الاستراتيجية. وتؤكد مقابلاتنا وملاحظتنا أن إدارة المعرفة تؤدي دوراً مهماً في الصندوق، بما في ذلك دورها في الشعب التشغيلية. وبعض الشعب الإقليمية لديها مستشارون لإدارة المعرفة؛ وتسعى إلى اتخاذ مبادرات بشأن إدارة المعرفة؛ وتنشئ منتديات إلكترونية مرتبطة

بالمشروعات (مثلما في الصين) لتبادل المعرفة؛ وتتشتر مذكرات للتعلم ومذكرات تقنية وورقات ونشرات دورية، وكلها يهدف إلى استخلاص الأفكار المبتكرة وأفضل الممارسات والدروس المستفادة. وتتضمن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية أقساماً تتناول إدارة المعرفة؛ وتمثل استعراضات الحافظة السنوية عمليات مهمة للرصد والتعلم على المستوى المؤسسي؛ وتحظى إدارة المعرفة، وبخاصة من حيث صلتها بالابتكار، باهتمام كبير من الإدارة.

ومن منظور هذا الاستعراض فإن الاستراتيجية لا تزال تواجه عدداً من التحديات التي يتعين التغلب عليها حتى يمكن لأنشطة إدارة المعرفة في الصندوق أن تدعم بفعالية جدول أعمال توسيع النطاق:

- يتعين أن يكون للاستراتيجية ولتنفيذها أثر كبير على معالجة ضعف القدرة التحليلية القطرية للصندوق كما لاحظنا من قبل؛
- يتعين معالجة جوانب الضعف القائمة منذ أمد بعيد في رصد وتقييم المشروعات؛
- لا تعالج الاستراتيجية عبء العمل الواقع على مدير ي البرامج القطرية الذين يدعمون عملية إدارة المعرفة التشغيلية باعتبارهم عناصر محتملة لتقديم ونقل وتلقي المعرفة، وإن كانوا لا يستطيعون أداء هذا الدور بفعالية بسبب ضيق وقتهم؛
- لا بد من مراعاة الصلة الموضوعية بين إدارة المعرفة وتوسيع النطاق.

ويمكن لإدارة المعرفة في الصندوق أن تساهم بدور بالغ الأهمية في تحسين قاعدة معارف تجارب توسيع النطاق الفعلية في الصندوق والدروس التي يمكن استخلاصها من تلك التجارب. وقد استعرضنا أعلاه بعض الأدلة التي تسنى لنا الحصول عليها. على أنه باستثناء دراستي الحالة القطريتين اللتين جرى إعدادهما لهذا الاستعراض فإن المعلومات المتاحة حالياً لا تكشف لنا عن الكثير من

الجوانب الرئيسية المتعلقة بمسار توسيع نطاق البرامج التي نجح الصندوق في توسيع نطاقها. لذلك فإن إحدى التوصيات المحددة تتعلق بإجراء استعراض متعمق لبرامج الصندوق القطرية والمواضيعية من حيث ما يمكن أن نستخلصه منها بشأن مسارات توسيع النطاق. وفي ضوء التجربة المتراكمة ينبغي تطوير تدريب الموظفين والخبراء الاستشاريين والنظراء في الجهات المقترضة وتقديم ذلك التدريب باعتباره وسيلة لتبادل المعرفة بفعالية على نطاق واسع. وينطوي توسيع وتعزيز أنشطة إدارة المعرفة على آثار على الموارد، وهو ما سنتطرق إليه في الفقرات التالية.

### توزيع الموارد البشرية وتخصيص الموارد المالية وتقديم الحوافز من أجل توسيع النطاق في الصندوق

من العوامل الرئيسية لتحديد فعالية أي منظمة طريقة تخصيص الموارد البشرية والمالية وتقديم الحوافز التي تشجع العمل الفعال. وينطبق ذلك بطبيعة الحال على أي منظمة ترغب في دعم توسيع نطاق تدخلاتها الناجحة. ولم نتمتع في بحث السياسات والممارسات الداخلية المتبعة في إدارة الموارد البشرية والمالية. وسيتعين بذل جهود منفصلة في هذا الصدد عندما يقرر الصندوق بذل جهود متضافرة للمضي قدماً في التحول إلى مؤسسة تأخذ بتوسيع النطاق. ويستند هذا القسم في معظمه إلى ما تم إجراؤه من مقابلات عند النظر في دور وقدرة الموظفين التشغيليين، وبخاصة مدير ي البرامج القطرية، ومناقشة الجوانب المختارة في تخصيص الموارد المالية، وأخيراً تسليط الضوء على أهمية القيم المؤسسية في بناء ثقافة فعالة لتوسيع النطاق.

### إدارة موارد الموظفين التشغيليين

يعمل الموظفون التشغيليون في الصندوق ضمن وحدة واحدة تابعة لنائب رئيس الصندوق تحت رئاسة نائب الرئيس المساعد، وتنقسم الوحدة إلى خمس شعب إقليمية وشعبة للمشورة التقنية والسياسات. وتتولى الشعب الإقليمية المسؤولية عن الأعمال التشغيلية كلها تقريباً



تحت قيادة مديري البرامج القطرية الذين يتحمل الكثير منهم المسؤولية عن أكثر من برنامج قطري. وكما لوحظ من قبل، فإن مديري البرامج القطرية مسؤولون عن كل جوانب البرامج القطرية في الصندوق بدءاً من صياغة الاستراتيجيات واعداد المشروعات والإشراف عليها ورصدها، وحوار السياسات، والاتصال بأصحاب المصلحة وإجراء الأعمال التحليلية وإدارة المعرفة. ولا يوجد لدى هؤلاء المديرين القطريين سوى عدد محدود من الموظفين لدعمهم في روما وفي البلدان التي يوجد فيها للصندوق حضور قطري محلي. ولا يوجد حتى الآن سوى عدد قليل من مديري البرامج القطرية الذين يعملون داخل البلدان وتزوّد الشعب الإقليمية ببعض القدرات التقنية في شكل خبير اقتصادي إقليمي أو مدير للحفاظ و/أو مدير للمعرفة. ويعمل في شعبة المشورة التقنية والسياسات عدد محدود من الخبراء التقنيين في مجالات مواضيعية محددة ويكلفون بتقديم التوجيه التقني لمديري البرامج القطرية ووضع السياسات التشغيلية وإدارة عمليات استعراض برامج الفرص الاستراتيجية القطرية واعداد المشروعات وتنفيذ الحافظة وتخصيص ورصد استخدام المنح ومساعدة نائب الرئيس المساعد ومديري الشعب في الإشراف العام على الإدارة التشغيلية.

وتحقق منذ عام 2006 تغييران وظيفيان وتنظيميان كان لهما أثر مباشر وإيجابي على قدرة الصندوق على توسيع النطاق:

*الإشراف المباشر:* ظل الصندوق حتى منتصف العقد الأول من الألفية الجديدة يتعاقد مع جهات خارجية للإشراف على مشروعاته. ووافق الصندوق في ديسمبر/كانون الأول 2006 بعد بعض التجارب على سياسة جديدة للإشراف حولت تركيز الصندوق نحو الإشراف المباشر في أغلب الحالات. وفي حين أن وثيقة سياسة الإشراف لعام 2007 لا تشير تحديداً إلى توسيع النطاق كسبب لتغيير السياسة العامة فإن العناصر الرئيسية المطلوبة لفعالية توسيع النطاق تؤيد الإشراف

المباشر<sup>(41)</sup>. ومنذ تبني سياسة الإشراف الجديدة، تحول الصندوق بانتظام وبفعالية نحو الإشراف المباشر وصاحب ذلك وضع خطوط توجيهية جديدة وتقديم تدريب للموظفين وتقييم للتقدم المحرز. مثال ذلك أن نسبة المشروعات التي كانت تخضع لإشراف مباشر من الصندوق في أفريقيا ازدادت من 5 في المائة حتى وصلت إلى أكثر من 90 في المائة<sup>(42)</sup>. ولا بد أن يواصل الصندوق توجيه أولوية اهتمامه للحفاظ على هذا النهج وضمان تركيز الإشراف بوضوح على توسيع النطاق.

*الحضور الميداني:* بادر الصندوق في عام 2003 ببرنامج تجريبي لزيادة حضوره الميداني. وخضع هذا البرنامج الرائد لتقييم في عام 2007. واستناداً إلى التجربة الإيجابية في مجملها، تقرر زيادة الحضور الميداني للصندوق بانتظام. وأسفر ذلك عن زيادات سريعة في عدد المكاتب القطرية للصندوق. من ذلك مثلاً أن عدد تلك المكاتب في أفريقيا ازداد من مكتبين في عام 2003 ووصل إلى 17 مكتباً في عام 2008<sup>(43)</sup>. ولاحظ تقرير أحد التقييمات أنه بالرغم من عدم تصميم ذلك البرنامج الرائد تحديداً لدعم الابتكار وتوسيع النطاق فقد كانت له آثار إيجابية واضحة في هذا الصدد. ويمكن للصندوق بناء هذه التجربة الإيجابية، وبخاصة فيما يتعلق بنقل المزيد من مديري البرامج القطرية للعمل داخل البلدان. وبينما ينطوي ذلك على تكاليف مالية وإدارية فإن الحضور القطري لمديري البرامج القطرية سييسر الجوانب الرئيسية لتوسيع النطاق، بما في ذلك حوار السياسات وإدارة المعرفة وتكوين الشراكات والانخراط مع أصحاب المصلحة.

وعلى الرغم من تلك التغييرات التنظيمية والوظيفية، لا يزال هناك عدد من القضايا التي لا بد من معالجتها فيما يتصل بقدرة الصندوق على دعم توسيع نطاق التدخلات في مجال الحد من الفقر الريفي:

*أدوار وقدرات وحوافز مديري البرامج القطرية:* مدير البرنامج القطري هو أهم عنصر في العمل التشغيلي للصندوق على الأرض. ومن الاستنتاجات الرئيسية

الفعالية الإنمائية والتعلم وتبادل المعرفة وتوسيع النطاق في نهاية المطاف:

- الكثير من الموظفين التقنيين في الصندوق معيّنون بعقود يتراوح أجلها بين سنة وثلاث سنوات، ويتم تعيينهم في كثير من الأحيان في إطار برامج خاصة بعقود مشتركة؛
- الكثير من أعمال الإعداد التقني للمشروعات وأعمال الإشراف يتم الاتفاق عليها من الباطن مع متعاقدين خارجيين؛ وتخصص نسبة كبيرة من ميزانية القوة العاملة في الصندوق للخبراء الاستشاريين؛
- منسقة مشروعات الصندوق داخل البلدان يعيّنون في كثير من الأحيان عن طريق شركاء الصندوق؛
- قلة تناوب الموظفين في الشُعب الإقليمية.

والإبقاء على الوضع الراهن له فوائده التي لا بد من الموازنة بينها وبين الحاجة إلى بناقدرة الموظفين داخل الصندوق لكفالة زيادة الاهتمام بهدف توسيع النطاق في المنظمة، وهو ما يقتضي منظوراً أطول أجلاً لموظفي الصندوق وإدراك قيمة الاستثمار في تبادل المعرفة وبناء الشراكات وتوسيع النطاق.

*تطوير الموظفين وتدريبهم:* من العناصر الحاسمة للتأثير على سلوك الموظفين تقديم المكافآت والإرشاد وتدريب الموظفين على مواجهة تحديات توسيع النطاق. ويتعيّن على المديرين خلال استعراضات الأداء السنوية التركيز على استعداد الموظفين وقدرتهم على تهيئة والتماس فرص لتوسيع النطاق بطريقة استراتيجية في البرامج القطرية. وينبغي لكبار الموظفين الإداريين والتقنيين تقديم المشورة باستمرار لزملائهم بشأن كيفية القيام بذلك. ويتعيّن وضع برامج للتدريب والتعلم استناداً إلى الأدلة التحليلية القوية لمساعدة الموظفين والمديرين على تنمية قدرتهم على الوفاء بمهمة توسيع النطاق.

### **تخصيص الموارد المالية**

المستخلصة من المقابلات التي أجريناها أن مديري البرامج القطرية يواجهون تحديات كبيرة في أداء المهام الكثيرة المتضاربة التي يكلفون بها. ومن العبارات الشائعة في الصندوق "عبء العمل الواقع على مديري البرامج القطرية". وبالرغم من أن وظائف مديري البرامج القطرية تلقى تقديراً كبيراً بين موظفي الصندوق نظراً لما تتمتع به من استقلالية وما تلقاه من تمكين وما يمكنها أن تحققه من أثر إنمائي على الأرض فإنها تمثل عنق الزجاجة في الجهود التي يبذلها الصندوق للتحويل إلى مؤسسة قادرة على تنفيذ جدول أعمال توسيع النطاق بفعالية. وأهم حافز لمديري البرامج القطرية حالياً هو الاستمرار في عرض مشروعات على الإدارة والمجلس للموافقة عليها، ولابد أن تفي هذه المشروعات بالكثير من التوقعات التي تشمل على وجه الخصوص هدف الابتكار الذي بات يشكل في السنوات الأخيرة الشغل الشاغل للصندوق. وأما الأهداف الأخرى من قبيل العمل التحليلي وإدارة المعرفة وحوار السياسات وتكوين الشراكات وتوسيع النطاق، فهي في أفضل الأحوال أهداف ثانوية. وازداد الحضور الميداني للصندوق وساعد ذلك وما صاحبه من تعيين موظفين محليين في المكاتب القطرية، على تخفيف عبء العمل الواقع على مديري البرامج القطرية الذين رغم ذلك ما زالوا بكل المعايير مثقلين بأعباء العمل. وتعكف بعض الشُعب الإقليمية على تجريب نهج بديلة لتعزيز قدرة مديري البرامج القطرية (بما في ذلك إضافة مساعدين لمديري البرامج القطرية وموظفين قطريين). ويكمن التحدي الإداري الرئيسي الذي يواجه الصندوق في إيجاد سُبُل لإفساح المزيد من الوقت لمديري البرامج القطرية وتزويدهم بالحوافز التي تشجعهم على التركيز على القضايا الاستراتيجية الرئيسية، وبخاصة متابعة مسارات توسيع النطاق المناسبة في البلدان التي يعملون فيها.

*انخراط الموظفين التقنيين:* تبين لنا من المقابلات التي أجريناها أن هناك قلقاً يساور المديرين في الصندوق بشأن عدد من القضايا المتعلقة بالموظفين التقنيين. وهذه القضايا تحد في الغالب من التركيز المؤسسي على

يمكن أن تتطوي القواعد والممارسات التي يتبعها الصندوق في تخصيص موارده المالية على آثار مهمة بالنسبة لطريقة تحقيق جدول أعمال توسيع النطاق في المؤسسة. وهناك نوعان من الموارد المالية ذات الصلة. النوع الأول هو موارد قروض الصندوق، والنوع الثاني هو موارد ميزانيته الإدارية. وقد تناولنا بالفعل في القسم السابق استخدام المنح لتوسيع النطاق.

**تخصيص أموال قروض الصندوق:** يخصص الصندوق أموال قروضه للبلدان وفقاً لصيغة في إطار عملية يطلق عليها "نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء". وتشمل هذه الصيغة عوامل مرجحة بالنسبة لما يلي: (أ) عدد السكان الريفيين، (ب) نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي، (ج) الأداء القطري (ويجمع بين ثلاثة مؤشرات هي: مشروعات الصندوق المعرّضة للمخاطر، وأداء القطاع الريفي، ومؤشر تخصيص الموارد المطبّق في المؤسسة الدولية للتنمية). وأحد الخيارات لإرسال إشارة إلى البلدان المقترضة ومديري الصندوق لتبنيهم إلى أهمية توسيع النطاق هو أن يدرج في نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء مؤشر يعبر عن سجل الصندوق في دعم توسيع نطاق البرامج الناجحة في البلد. ويمكن تبرير ذلك بأن أثر انخراط الصندوق مقابل كل دولار يتم إقراضه أكبر بكثير في البلدان التي تنفذ فيها استراتيجية ناجحة لتوسيع النطاق. على أن إضافة عامل آخر من ذلك القبيل لن يؤثر كثيراً على المخصصات القطرية بسبب الوزن الترجيحي الكبير الذي يعبر عن حجم السكان الفقراء الريفيين. وبالتالي فإن الخيار الأفضل ربما يكمن في استكشاف استخدام آلية منح الصندوق لتخصيص التمويل دعماً لمبادرات توسيع النطاق.

**تخصيص موارد ميزانية الصندوق الإدارية:** لم ندقق في تفاصيل عمليات الميزانية الإدارية للصندوق. ويبدو من مقابلاتنا مع مديري الميزانية والمديرين التشغيليين أن توسيع النطاق لا يساهم حالياً بأي دور في قرارات

تخصيص الميزانية. وتبعث مخصصات الميزانية بإشارات قوية تعبر عن الأولويات المؤسسية. ولذلك من الملائم استكشاف كيفية دمج الأداء القطري المتعلق بتوسيع النطاق في المخصصات السنوية حسب الأقاليم والبلدان.

**إدارة عدد وحجم القروض:** يواجه الصندوق توتراً بين تقييد الزيادة في تكاليفه الإدارية وتخصيص المزيد من موارد الميزانية لأعماله التشغيلية التي تهدف إلى توسيع النطاق. ويمكن حسم هذا التوتر عن طريق الإبقاء على عدد القروض منخفضاً وفي نفس الوقت زيادة حجم القرض في ظل ازدياد الموارد الإجمالية التي يمكن إقراضها على أمل زيادة تجديد موارد الصندوق. وبالنظر إلى أن التكاليف الإدارية تقاس في العادة استناداً إلى مجموع التزامات القروض، فإن الموارد المخصصة من الميزانية لكل مشروع يمكن أن تزداد في ظل ازدياد مبالغ القروض بدون زيادة نسبة التكاليف الإدارية. ومن شأن زيادة مبالغ القروض المخصصة لكل مشروع أن يساعد الصندوق أيضاً على المضي قدماً في جدول أعمال توسيع النطاق<sup>(44)</sup>.

### **تغيير القيم الأساسية في الصندوق لتشمل توسيع النطاق**

خلص هارتمان ولين (2007) من استعراضهما إلى أن توسيع النطاق يتعلق في نهاية المطاف بقيم وعقليات الأشخاص المشتركين في التنمية والمساعدة الإنمائية. والصندوق لديه بيان موجز وقوي يحدد فيه قيمه الأساسية. ويشير هذا البيان صراحة إلى "الابتكار"<sup>(45)</sup>، وهو يعبر بذلك عن نجاح الصندوق مؤخراً في تحويل عقلية موظفي الصندوق نحو التركيز الجاد على الابتكار. ومن الخطوات الصغيرة ولكن المفيدة إدراج إشارة صريحة إلى هدف توسيع النطاق في بيان القيم الأساسية للصندوق. والأهم من ذلك هو موافقة مجلس الصندوق ومديره على التحول الأساسي في العقلية والتوجه وتقاسم ذلك مع كل موظفي الصندوق وكل شركائه على الأرض في نهاية المطاف بحيث يشمل

باستمرار كل تدخل يدعمه الصندوق للحد من الفقر الريفي سؤالين: "هل هذا التدخل يوسع نطاق تجربتنا السابقة و/أو تجارب الآخرين؟"، و"إذا نجح هذا التدخل فهل ينبغي توسيع نطاقه وكيف يمكن ذلك؟".

### استنتاجات

فيما يلي الاستنتاجات والتوصيات الرئيسية بشأن الأدوات التشغيلية في الصندوق:

- الصندوق لديه الأدوات التشغيلية اللازمة لدعم توسيع النطاق، ولكنها في حاجة إلى تكيف وزيادة تركيزها منهجياً لجدول أعمال توسيع النطاق. ويمثل إحياء الآلية الإقراضية المرنة وفتح نافذة منح خاصة دعماً لمبادرات توسيع النطاق خيارين يمكن مواصلة استكشافهما.

- التمويل المشترك آلية مصممة تحديداً لتشجيع البرامج الكبيرة الممكنة باستخدام موارد الصندوق الخاصة، ولكن ينبغي أن تدعم مسارات توسيع النطاق، وليس مجرد مشروعات بعينها.

- يتعين على الصندوق تعزيز قدرته على الدخول في حوار السياسات والعمل مع الشركاء الذين لديهم تلك المقدرة.

وفيما يلي الاستنتاجات والتوصيات الرئيسية بشأن إدارة المعرفة:

- إدارة المعرفة هي السبيل لتوسيع النطاق بفعالية؛ ودور إدارة المعرفة في العمل التشغيلي يحتاج إلى تعزيز، وبخاصة من أجل دعم العمل التحليلي وحوار السياسات ومواصلة تطوير شبكات المعرفة المحدودة حالياً التي يستخدمها الصندوق.

- ينبغي أن يجري الصندوق استعراضاً منهجياً لتجاربه القطرية والمواضيعية من أجل بلورة أفكار واستخلاص دروس بشأن كيفية تصميم وتنفيذ مسارات توسيع النطاق.

- استناداً إلى تجربة إدارة المعرفة، يتعين على الصندوق تنمية القدرة على تدريب الموظفين والنظراء على دمج توسيع النطاق في تصميم البرامج وتنفيذها.

وفيما يلي الاستنتاجات والتوصيات الرئيسية بشأن إدارة الموارد البشرية:

- يمثل تحول الصندوق نحو الإشراف المباشر وتعزيز حضوره الميداني تغييرات مهمة ستدعم أيضاً جدول أعماله بشأن توسيع النطاق. وسوف تزداد إمكانات توسيع النطاق من خلال مواصلة تحسين الحضور القطري، وبخاصة الانتداب الخارجي لمديري البرامج القطرية.

- تدعم حوافز الموظفين والمديرين التركيز بقوة على الابتكار؛ ويتعين موازنة ذلك مع التركيز الأقوى على توسيع النطاق (بما في ذلك تحفيز الموظفين والخبراء الاستشاريين المعيّنين لمدد قصيرة).

- يتحمل مديرو البرامج القطرية أعباء الكثير من المهام بموارد محدودة لا تمكنهم من التركيز على توسيع النطاق. ومن الأولوية العليا تعزيز قدرتهم ووضعهم داخل البلد.

وفيما يلي الاستنتاجات والتوصيات الرئيسية بشأن إدارة الموارد المالية:

- ستتحسّن القدرات والحوافز التي تشجع على توسيع النطاق من خلال تخصيص الموارد المالية للبرامج القطرية التي توسع النطاق بفعالية.

- ينبغي وضع الميزانيات الإدارية الداعمة للبرامج القطرية بنفس الطريقة.

- ينبغي أن يستطلع الصندوق زيادة متوسط حجم مشروعاته من أجل زيادة كفاءة وفعالية توسيع النطاق، لا سيما بالنسبة للموارد الإدارية المعيّنة.

وفيما يلي الاستنتاجات والتوصيات الرئيسية بشأن تغيير

القيم الأساسية للصندوق:

الأساسية حتى يعبر عن التركيز المؤسسي على  
توسيع النطاق.

- ينبغي أن يعيد الصندوق نظره في بيان قيمه

## النتائج

المؤسسية، بما في ذلك أدواته التشغيلية وإدارته للمعرفة وإدارته لموارده البشرية والمالية.

• التغيير المؤسسي صعب ولكنه ممكن. وقد نجح الصندوق في السنوات الأخيرة في إجراء الكثير من التغييرات المؤسسية المهمة الأخرى. وسوف يوجه الإطار الاستراتيجي الجديد للصندوق الذي يجري إعداده حالياً انخراط الصندوق وما يرتبط به من سياسات تشغيلية في السنوات المقبلة. ويتيح ذلك أيضاً فرصة فريدة لتصحيح الاختلالات التي لوحظت من قبل في ثالث الابتكار وإدارة المعرفة وتوسيع النطاق.

• هناك مخاطر لا بد من تلافيتها عند إدارة هذا التغيير المؤسسي:

- صياغة "شعار" جديد؛
- نسيان أن توسيع النطاق وسيلة للوصول إلى غاية معينة وأنه ليس غاية في حد ذاته؛
- إنشاء عمليات تمثل عبئاً مفرطاً؛
- تشتيت الموارد البشرية في الصندوق.
- لذلك من الأساسي عند تصميم وتنفيذ جدول أعمال توسيع النطاق في الصندوق الإبقاء على تركيز الرسائل وبساطة العمليات.
- السبيل إلى ذلك هو مواصلة تغيير عقلية موظفي الصندوق ومديره ومجلسه التنفيذي في تعريفهم للنجاح، مع مراعاة المسائل المثيرة للقلق بشأن الاستدامة منذ أمد بعيد ولا يكمن النجاح في مجرد تحقيق أثر مرض ولكن محدود في مشروعات بعينها؛ بل النجاح هو تنفيذ مسار لتوسيع النطاق للمساهمة بمرور الوقت بدور كبير في الحد من الفقر الريفي.

للصندوق مهمة واضحة هي مساعدة فقراء الريف على الفكك من براثن الفقر عن طريق دعم التدخلات الابتكارية والتي يمكن توسيع نطاقها. وقد وجّه الصندوق حتى الآن اهتماماً أكبر لجدول أعمال الابتكار واهتماماً أقل لتوسيع النطاق.

وبينما ينطلق الصندوق في رحلة توسيع النطاق سعياً إلى المساهمة بدور ملموس في تحقيق أهداف الأمم المتحدة الإنمائية للألفية من خلال الحد من الفقر الريفي، قد توفر الرسائل الأساسية التي يبعثها هذا التقرير بعض الأسس المرجعية المفيدة:

• توسيع النطاق عنصر حاسم لمهمة الصندوق في ضوء التقييمات المستقلة لتدخلاته ودوره المقبل ومحور تركيزه كمؤسسة مالية دولية وكوكالة من وكالات الأمم المتحدة.

• الصندوق يعرف كيف يوسع النطاق وقد نجح في ذلك مرات كثيرة. ويسعى موظفو ومديرو الصندوق إلى استيعاب المفاهيم والقضايا الرئيسية التي ينطوي عليها توسيع النطاق لمواكبة التقدم المحرز في هذا الاستعراض.

• توسيع النطاق يستحق اهتماماً أكبر وأوضح مما حظي به حتى الآن في الأعمال التشغيلية للصندوق. ولا بد من اتباع نهج منظم واستباقي لتحويل الصندوق إلى مؤسسة تأخذ بتوسيع النطاق.

• يتطلب تحويل الصندوق إلى مؤسسة قائمة على توسيع النطاق نهجاً شاملاً في صياغة استراتيجية مؤسسية تركز على توسيع النطاق؛ ويتعين إجراء تغييرات كبيرة في عملياته التشغيلية وممارساته

## المراجع

- الصندوق (1998a). "سياسات الإقراض ومعاييرها". روما.
- الصندوق (1998b). "الآلية الإقراضية المرنة". روما.
- الصندوق (2005). "Results and Impact Management".
- "System, Practical Guidance for Impact Surveys (نظام إدارة النتائج والأثر: توجيهات عملية لإجراء مسح الأثر) مسودة. يناير/كانون الثاني. روما.
- الصندوق (2006a). "Guidelines for Preparation and Implementation of a Results-based Country Strategic Opportunities Programme (الخطوط التوجيهية لإعداد وتنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية)". روما.
- الصندوق (2006b). "Guidelines for Project Completion (الخطوط التوجيهية لإنجاز المشروعات)". روما.
- الصندوق (2007a). "الإطار الاستراتيجي 2007-2010". روما.
- الصندوق (2007b). "استراتيجية الابتكار". روما.
- الصندوق (2007c). "Supervision and implementation support of projects and programmes funded from IFAD loans and grants (المبادئ التوجيهية للإشراف ودعم تنفيذ المشروعات والبرامج التي تمولها قروض الصندوق ومنحه)". روما.
- الصندوق (2008). "Enhancing the quality of COSOPs: Guidelines for the new internal review process for COSOPs (تعزيز جودة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية: الخطوط التوجيهية بشأن العملية الداخلية الجديدة لاستعراض برامج الفرص الاستراتيجية القطرية)". روما.
- الصندوق (2009). "IFAD's response to climate change through support to adaptation and related actions: A Summary (استجابة الصندوق لتغير المناخ من خلال دعم التكيف والإجراءات ذات الصلة: ملخص)". روما.
- الصندوق (2009b). "تقرير بشأن الفعالية الإنمائية للصندوق"، الوثيقة EB 2009/98/R.10/Rev.1، 15 ديسمبر/كانون الأول. روما.
- الصندوق (2009c). "Guidelines for Portfolio Review (الخطوط التوجيهية لاستعراض المحافظ)". روما.
- الصندوق (2010a). "إدارة الموارد الطبيعية في أفريقيا جنوب
- مصرف التنمية الأفريقي والصندوق (2009). "صوب شراكات هادفة في الزراعة في أفريقيا: تقييم مشترك بشأن سياسات وعمليات التنمية الزراعية والريفية في أفريقيا". التقرير النهائي لإدارة تقييم العمليات في مصرف التنمية الأفريقي ومكتب التقييم في الصندوق. ديسمبر/كانون الأول.
- Ashkenas, Ronald N. (2010). *Simply Effective: How to Cut Through Complexity in Your Organization and Get Things Done*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Elhaut, Thomas (2004). "Scaling-up Local Institutions for Policy Change." Technical Paper prepared by IFAD on the occasion of the Global Exchange and Learning Process for Scaling-up Success and the Shanghai Conference on "Reducing Poverty, Sustaining Growth: What Works and What Doesn't, and Why?" on 25-27 May, 2004. Rome.
- منظمة الأغذية والزراعة/الصندوق (2001). "The global cassava development strategy and implementation plan." المجلد الأول من مداوات منتدى المصادقة على الاستراتيجية العالمية لتنمية الكسافا، روما، 26-28 أبريل/نيسان.
- Hartmann, Arntraud and Johannes Linn (2008). "Scaling Up: A Framework and Lessons for Development Effectiveness from Literature and Practice." *Wolfensohn Center Working Paper* No. 4.
- Hossain, Mahabub (1988). "Credit for Alleviation of Rural Poverty: The Grameen Bank in Bangladesh." IFPRI.
- IDA (2010a). "The Demand for IDA16 Resources and the Strategy for their Effective Use." IDA Resource Mobilization Department. May.
- IDA (2010b). "Setting the Agenda for IDA16." IDA Resource Mobilization Department. February.
- الصندوق (1977). "اتفاقية إنشاء الصندوق الدولي للتنمية الزراعية". روما.

Kharas, Homi (2007). "Trends and Issues in Development Aid." Wolfensohn Center for Development Working Paper No. 1, Brookings, November.

Linn, Johannes (2010). "How the G20 Can Break the Stalemate in the Reform of the Multilateral Development System." Forthcoming.

Massler, B. (2004). "Innovative Strategies for Reducing Poverty in the Southern Highlands of Peru, Scaling-Up Poverty Reduction." The World Bank: A Global Learning Process and Conference, Shanghai. May.

Spielman, David J. and Rajul Pandya-Lorch (2009). *Millions Fed: Proven Successes in Agricultural Development*. Washington, DC: IFPRI Research Report 65. February.

Schaffer, Robert H., and Ron N. Ashkenas (2005). *Rapid Results*. San Francisco: Jossey-Bass.

Zinnes, Clifford (2009). *Tournament Approaches to Policy Reform*. Washington, DC: Brookings Institution Press.

الصحراء: النجاحات والتحديات والتوجهات المقبلة". روما.

الصندوق (2010b): "The Potential for Scale and Sustainability in Weather Index Insurance. for Agriculture and Rural Livelihoods". إمكانية التوسع والاستدامة في التأمين القائم على مؤشر الطقس في الزراعة وسبل العيش الريفية". روما.

مكتب التقييم المستقل في الصندوق (2010). "التقييم المؤسسي لقدرة الصندوق على الترويج للابتكارات وتوسيع النطاق". روما.

مكتب التقييم في الصندوق (2005a). "التقييم الخارجي المستقل للصندوق الدولي للتنمية الزراعية". روما.

مكتب التقييم في الصندوق (2005b). (الزراعة العضوية والحد من الفقر في آسيا: التركيز على الصين والهند) "Organic Agriculture and Poverty Reduction in Asia: China and India Focus". روما.

مكتب التقييم في الصندوق (2009a). "تقييم البرنامج القطري لجمهورية الهند. مسودة التقرير النهائي". روما.

مكتب التقييم في الصندوق (2009b). "تقييم البرنامج القطري لجمهورية نيجيريا الاتحادية". روما.

مكتب التقييم في الصندوق (2009c). "تقييم البرنامج القطري لجمهورية السودان". روما.

مكتب التقييم في الصندوق (2009d). "التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق التي جرى تقييمها في عام 2008". روما.



إلى استراتيجية لكسب العيش تتسم بشمولية أكبر من النشاط الزراعي المحض الذي يزاوله صغار المزارعين. ويراعي في استخدام تصنيف المواطنين أن الفئات المستهدفة لا تمثل مجرد مجموعات بسيطة من المستفيدين، ولكنهم أفراد وأسر لهم حقوق وعليهم التزامات.

(<sup>1</sup>) أجرى Arntraud Hartmann دراسة الحالة المتعلقة بمولدوفا.

(<sup>2</sup>) مكتب التقييم في الصندوق (a2009).

(<sup>3</sup>) المرجع نفسه، الفقرتان 64، 66.

(<sup>4</sup>) مكتب التقييم في الصندوق (b2009)، الصفحة 18.

(<sup>5</sup>) تشمل التدابير التصحيحية المتخذة استجابة لتقييم البرنامج

القطري الافتتاح مؤخراً لمكتب قطري في نيجيريا وبعض الإشارات إلى توسيع النطاق في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لنيجيريا للفترة 2010 2014.

(<sup>6</sup>) مكتب التقييم في الصندوق (c2009)، الصفحة xvi.

(<sup>7</sup>) المرجع نفسه، الصفحات xvii-xviii.

(<sup>8</sup>) ترد هذه الأمثلة في الاستعراض الداخلي الذي أجراه الصندوق لإدارة الموارد الطبيعية والبيئة وسبقت الإشارة إليه.

(<sup>9</sup>) تناول رئيس الصندوق السيد كانايو نوانزي هذه المسألة في كلماته التي ألقاها في المعهد الملكي للشؤون الدولية (قصر شاتام) بلندن في 2 نوفمبر/تشرين الثاني 2009؛ وفي المؤتمر العام لليونيدو في 7 ديسمبر/كانون الأول 2009؛ وفي المؤتمر الرفيع المستوى المعني بتنمية الأعمال التجارية الزراعية والصناعات المتعلقة بالزراعة في أفريقيا الذي عُقد في أبوجا بنيجيريا في 10 مارس/آذار 2010 (انظر <http://www.ifad.org/events/op/index.htm>). وطرح

مساعد رئيس الصندوق كيفن كليفر مسألة سلاسل القيمة في العرض التوضيحي الذي قدمه أمام المجلس التنفيذي للصندوق في 14 15 سبتمبر/أيلول في روما. وقدم الصندوق عرضاً توضيحياً في حلقة العمل التي أقامتها منظمة التجارة العالمية حول المعونة من أجل التجارة والزراعة لدعم دمج أصحاب الحيازات الصغيرة في الأسواق الزراعية: الدروس المستفادة من تجربة الصندوق، في 17 مارس/آذار 2010.

(<sup>20</sup>) <http://www.ifad.org/events/op/2010/unido.htm>.

(<sup>21</sup>) لخص شيخ سورانغ (Cheikh Sourang) تجربة الصندوق في ثمانينات وتسعينات القرن الماضي في كلمته الرئيسية التي ألقاها أمام "منتدى المصادقة على الاستراتيجية العالمية لتنمية زراعة الكسافا" الذي عُقد في روما في الفترة 26 28 أبريل/نيسان 2000 بعنوان "التوسع في تنفيذ الاستراتيجية

(<sup>1</sup>) للمعلومات الأساسية ذات الصلة باتجاهات المساعدة الإنمائية، انظر (Kharas (2007)، المؤسسة الدولية للتنمية (2010b).

(<sup>2</sup>) انظر أمثلة لمختلف القطاعات في Hartmann and Linn (2007) والتنمية الزراعية والريفية في Spielman and Pandya-Lorch (2009).

(<sup>3</sup>) تزداد المسألة سوءاً بسبب تقلص حجم مشروعات المعونة الرسمية وزيادة عددها بسرعة في السنوات الأخيرة. ويقل متوسط حجم المشروعات حالياً عن 100 000 دولار أمريكي (Linn 2010).

(<sup>4</sup>) عام 1983 هو السنة التي أنشئ فيها مصرف غرامين رسمياً. وللمعلومات الأساسية عن السنوات الأولى لمصرف غرامين والوثائق المتعلقة بدور الصندوق في هذا المصرف، انظر Hossain (1988). وأخذت الأرقام المشار إليها في النص من الجدول 42 في الصفحة 71.

(<sup>5</sup>) انظر (Elhaut (2004)، Massler (2004).

(<sup>6</sup>) كان هناك تداخل زمني كبير بين تقييم الابتكار وتوسيع النطاق واستعراض توسيع النطاق المؤسسي. وبينما ركز التقييم أساساً على الابتكار، انصب التركيز في الاستعراض بالدرجة الأولى على توسيع النطاق. على أن استعراض توسيع النطاق استفاد بدرجة كبيرة من دراسة نتائج التقييم ومسح الموظفين الذي أجراه مكتب التقييم؛ وعمل جوهانس لين (Johannes Linn) كبيراً لمستشاري التقييم. ولذلك كانت العمليات متكاملة وعادت بفوائد متبادلة.

(<sup>7</sup>) انظر (Schaffer and Ashkenas (2005).

(<sup>8</sup>) أجرت باربرا ماسلر (Barbara Massler) دراسة الحالة المتعلقة ببيرو.

(<sup>9</sup>) تكشف تقييمات المشروعات الفردية عن نجاح كبير في إنجاز المشروعات. وتضمن التقرير الخارجي المستقل للبرنامج القطري للصندوق في عام 2005 تعليقات إيجابية على تجربة توسيع نطاق البرنامج القطري لبيرو (مكتب التقييم في الصندوق، a2005). وأشار تقرير عن مؤتمر شنغهاي لعام 2004 بشأن توسيع النطاق أيضاً إلى التجربة الإيجابية للصندوق في توسيع النطاق في بيرو (Massler (2004).

(<sup>10</sup>) تتجاوب التعاريف المتغيرة مع محور التركيز في النهج. وتختلف دلالة كلمة "فلاح" في بيرو وأمريكا اللاتينية عن الدلالات التي تحملها عبارة "صغار المزارعين" حيث تشير

تجديد الموارد من نهايتها ويتعيّن على الصندوق استخدام موارده وإلا فإنه سيفقدّها.

(30) تبين وثيقة سياسة الآلية الإقراضية المرنة هذه الأداة على النحو التالي: "تشمل العناصر الأساسية للآلية إطالة فترات القروض (10 + 12 سنة مقابل الفترة المعتادة للقروض التي تتراوح بين 5 و6 سنوات)؛ والتحديد الجلي للأهداف الإنمائية طويلة الأجل؛ وعملية التصميم التكرارية والمرحلية على مدى فترة مطوّلة تتيح قسطاً أكبر من المرونة في تخصيص الموارد والتخطيط لتحقيق الأهداف طويلة الأجل؛ وعملية التصميم المفصّلة للدورة الأولى لأنشطة المشروعات، مع مجموعة ظروف "تحفيزية" جلية للانتقال إلى الدورات اللاحقة؛ وتعزيز دور المراقبة والتقييم في ضمان سير المشروعات في طريقها المرسوم نحو تحقيق أهدافها الفورية وطويلة الأجل. والمجلس التنفيذي هو الذي يقرر الموافقة على الظروف الأوّلي للقروض وأهداف المشروعات والنهج التقني، وأما قرار الانتقال أو عدم الانتقال إلى دورات تالية فتتخذها إدارة الصندوق" (الصندوق، 1998، الصفحة 1).

(31) يقدّم المانحون دعماً موجهاً لميزانيات القطاعات، ويتصل ذلك في كثير من الأحيان "بالنهج القطاعية الشاملة"؛ على أن النهج القطاعية الشاملة يمكن تصميمها أيضاً لتشمل الجهات المانحة التي لا تقدّم دعماً للميزانية، وهو ما يسمح للصندوق بالمشاركة في تلك النهج عند الاقتضاء (انظر أيضاً القسم التالي).

(32) الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، "السياسة المنقحة لتمويل المنح في الصندوق" عرضت على شرانخ باور بوينت في الندوة التدارسية غير الرسمية للمجلس التنفيذي، 10 سبتمبر/أيلول 2009.

(33) انظر مثلاً، الصندوق، "تقرير بشأن الفعالية الإنمائية للصندوق"، EB/2009/98/R.10/Rev.1، 15 ديسمبر/كانون الأول 2009؛ والصندوق، "تقرير عن أداء الحافظة، شعبة أفريقيا الغربية والوسطى"، يوليو/تموز 2007 يونيو/حزيران 2008.

(34) الصندوق، التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2009؛ و التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2008؛ وتقرير عن أداء الحافظة، شعبة أفريقيا الغربية والوسطى، يوليو/تموز 2007 يونيو/حزيران 2008. والواقع أن استعداد الصندوق للأخذ بالعمليات والمعايير الائتمانية المعمول بها لدى الجهات المشاركة في التمويل يمثل عاملاً إيجابياً مهماً.

(35) شارك الصندوق في أربعة نهج قطاعية شاملة لتزانيا

العالمية لتنمية الكسافا" (انظر منظمة الأغذية والزراعة/الصندوق، 2001، الصفحة 50). واستناداً إلى تجربة الثمانينات والتسعينات، وضعت في عام 2000 الاستراتيجية العالمية لتنمية الكسافا من جانب تحالف ضم العديد من أصحاب المصلحة (بما في ذلك الصندوق، ومنظمة الأغذية والزراعة، والمركز الدولي للزراعة المدارية، والمعهد الدولي للزراعة المدارية، ومركز التعاون الدولي للبحث الزراعي من أجل التنمية، ومعهد الموارد الطبيعية) بغرض وضع الأساس لمواصلة العمل في توسيع تنمية سلاسل قيمة الكسافا. ومما يؤسف له أن الاستراتيجية لم تنفذ منذ ذلك الحين، فيما يبدو، بطريقة منهجية.

(22) مكتب التقييم المستقل في الصندوق (2010).

(23) المرجع نفسه، الموجز التنفيذي، الصفحة 26.

(24) المرجع نفسه، الموجز التنفيذي، الصفحة 125.

(25) تغطي معظم برامج الفرص الاستراتيجية القطرية فترة سبع سنوات. ولا يطلب من كل البلدان إعداد برامج للفرص الاستراتيجية القطرية. ولا يتعيّن إعداد أي برامج للفرص الاستراتيجية القطرية للبلدان التي يخصص لها أدنى مستوى من الموارد في إطار نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء أو البلدان التي لديها برنامج قطري صغير. وينطبق ذلك على نحو 30 في المائة من مشروعات الصندوق المعفاة بالتالي من وضع برامج للفرص الاستراتيجية القطرية.

(26) أثبتت باستمرار مسائل مثيرة للقلق بشأن توسيع النطاق في استعراضات برامج الفرص الاستراتيجية القطرية التي أجرتها إدارة الصندوق من خلال لجنة الاستراتيجيات التشغيلية خلال الفترة 2009/2010. ويلاحظ ذلك في وثائق المسائل ذات الصلة بلجنة الاستراتيجيات التشغيلية ومحاضر اللجنة، كما يتضح بدرجة ما في النسخ المنقحة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية التي عرضت على المجلس لاستعراضها. على أنه من المهم إجراء تقييم في الوقت المناسب للمتابعة ذات الصلة في سياق تنفيذ البرامج القطرية على النحو المبين في الاستعراضات السنوية لبرامج الفرص الاستراتيجية المقبلة واستعراضات الحافظة وتقارير منتصف المدة.

(27) طرحت هذه النقطة أيضاً في التقرير المتعلق بتقييم استراتيجية الابتكار في الصندوق (مكتب التقييم المستقل في الصندوق، 2010).

(28) انظر (2010) Ashkenaz.

(29) تستخدم الموارد الإضافية بشكل خاص عندما تقترب فترة

- (<sup>1</sup>) الصندوق، "سياسة الإشراف ودعم التنفيذ"، روما، سبتمبر/أيلول 2007، الصفحة 6.
- (<sup>2</sup>) مصرف التنمية الأفريقي والصندوق، "صوب شراكات هادفة في الزراعة في أفريقيا: تقييم مشترك بشأن السياسات وعمليات التنمية الزراعية والريفية في أفريقيا". 1 ديسمبر/كانون الأول 2009، الصفحة 80.
- (<sup>3</sup>) المرجع نفسه، الصفحة 80.
- (<sup>4</sup>) أشار موظف في إحدى الشُعب الإقليمية إلى أن زيادة حجم القروض والمشروعات قد يتطلب أساليب مختلفة في الإدارة مقارنة بالأساليب المستخدمة في قروض الصندوق الصغيرة نسبياً في العادة. وسيتعيّن رصد ذلك.
- (<sup>5</sup>) الصندوق، "القيم الأساسية للصندوق"، <http://www.ifad.org/governance/values/index.htm>.
- وموزامبيق وأوغندا ورواندا. وكان الصندوق يعتزم المشاركة في نهج قطاعي شامل في نيكاراغوا ولكن ذلك لم يتحقق. ويتوقع الصندوق نهجاً شاملاً إضافية مقبلة في قطاع الزراعة في كينيا وربما في ملاوي وزامبيا.
- (<sup>6</sup>) الصندوق، استعراض أداء الحافظة في منتصف المدة، شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية، الفقرة 2001، يوليو/تموز 2009.
- (<sup>7</sup>) الصندوق، التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2009؛ والتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2008.
- (<sup>8</sup>) الصندوق، التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2009، الصفحة 71.
- (<sup>9</sup>) الصندوق، "استراتيجية إدارة المعرفة"، سبتمبر/أيلول 2007، الصفحة 20.
- (<sup>10</sup>) المرجع نفسه، الصفحة 29.



الآراء الواردة في ورقة العمل لا تعبر بالضرورة عن  
الموقف الرسمي لمؤسسة بروكينغز أو مجلس إدارتها أو  
أعضاء مجلسها الاستشاري.

حقوق التأليف والنشر محفوظة © مؤسسة بروكينغز

2010

ISSN: XXXXXX



## BROOKINGS

1775 Massachusetts  
Avenue, NW Washington,  
DC 20036  
202-797-6000  
[www.brookings.edu](http://www.brookings.edu)  
[/global](http://www.brookings.edu/global)

