



ادارة تقييم العمليات بالبنك الدولي



الاستعراض السنوي  
للفعالية الانمائية  
لعام ٢٠٠٠



٢٠٠١  
البنك الدولي  
واشنطن العاصمة

<http://www.worldbank.org/html/oed>

---

حقوق الطبع © ٢٠٠١

ادارة تقييم العمليات

برامج الشراكات والمعرفة

Email: [ecampbellpage@worldbank.org](mailto:ecampbellpage@worldbank.org)

Email: [eline@worldbank.org](mailto:eline@worldbank.org)

Telephone: 202-458-4497

Facsimile: 202-522-3125

سلسلة أوراق العمل التي تصدرها ادارة تقييم العمليات تنشر نتائج العمل الجاري تشجيعا على تبادل الأفكار بشأن تحسين الفعالية الانمائية من خلال التقييم. ومن بين أهداف السلسلة الاسراع بنشر النتائج، حتى وان كانت العروض غير رسمية الى حد ما. وتحمل الأوراق أسماء مؤلفيها ويجب الاستشهاد بها على هذا الأساس.

النتائج والآراء والاستنتاجات الواردة في هذه الورقة خاصة تماما بمؤلفيها. وهي لا تمثل بالضرورة وجهة نظر ادارة تقييم العمليات أو أي وحدة أخرى في البنك الدولي، أو مديره التنفيذيين، أو البلدان التي يمثلونها.

---

# المحتويات

تصدير	٥
موجز تنفيذي	٧

# تصدير

يحتل البنك الدولي موقعا فريدا يمكنه من خلاله تقديم المعرفة وسهولة الربط وخدمات بناء القدرات المؤسسية للبلدان النامية الأعضاء فيه. وبصفته المؤسسة المالية المتعددة الأطراف الرئيسية، البنك الدولي مفوض بمساعدة البلدان النامية الأعضاء على الارتباط بالاقتصاد العالمي. وبصفته هيئة تنمية عالمية، فإن رسالته هي تخفيض أعداد الفقراء من خلال تحقيق النمو القابل للاستمرار اجتماعيا وبيئيا. ويجب تنفيذ هذا التفويض المزدوج في بيئة عمل كثيرة المطالب تتسم بعدم الاستقرار المالي، والتغير السريع في التكنولوجيا، فضلا عن الضعف والهشاشة المتزايدة في البيئة.

يحقق الكفاءة والانتقائية أثناء السعي لتنفيذ عمليات وبرامج التنمية الشاملة الطويلة الأمد. كما التزم البنك الدولي بتهيئة وتعميم المعرفة الإنمائية، وإشراك شركائه في مناقشات للسياسات العالمية، والتعامل مع تحديات التنمية التي ليس من الممكن للبلدان التعامل معها بفعالية.

يخلص هذا الاستعراض إلى أن بوسع البنك الدولي زيادة تحسين فعاليته الإنمائية عن طريق التصدي المباشر للمعضلات التي تواجهه. أولا، ينبغي أن تقرر استراتيجيات البنك بوضوح وعلانية بوجود فروق بين أولويات كل من البلدان المتعاملة معه وأوليواته، وضرورة تعبئة أدوات البنك بصورة أكثر استراتيجية لبناء الاتفاق في الرأي على مستوى البلدان والمستوى العالمي. ثانيا، ينبغي على البنك الدولي التركيز على التنفيذ الفعال لسياساته واستراتيجياته من خلال التكيف الحكيم والواعي مع مختلف البيئات المؤسسية والاجتماعية وبيئات السياسات. ثالثا، ينبغي على البنك الدولي إيضاح وتقوية منهجه في مقارنة البلدان ضعيفة الأداء والبلدان متوسطة الدخل القادرة على الحصول على الموارد التمويلية من أسواق رأس المال.

كما ينبغي على البنك الدولي تكييف هيكله التنظيمي وممارسات أعماله وأدوات عمله بما يخفف الإجهاد الهائل الذي يعاني منه - والذي يمكن، إذا ترك بدون علاج، أن يقوّض فعاليته الإنمائية. أولا، يجب الربط بين استراتيجيات وبرامج البنك وعمليات وضع موازناته والحوافز المتاحة لموظفيه وبين تحقيق النتائج على أرض الواقع، فضلا عن إصلاح طرق وضع موازناته لتحقيق التوازن بين استراتيجياته وبين تخصيص موارده. ثانيا، ينبغي على البنك إيلاء المزيد من الأولوية

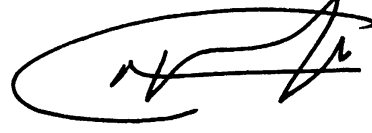
يبني الاستعراض السنوي للفعالية الإنمائية ٢٠٠٠ على استعراضات السنوات السابقة ويستفيد منها. وقد استنتج استعراض عام ١٩٩٨، الذي صدر في بيئة سلبية اتسمت بالأزمة المالية، أن تحسين أداء المشروعات ليس كافيا - بل يجب أن يتم أيضا تحسين الأداء على مستويات أعلى كالبرامج والبلدان. ووصف استعراض عام ١٩٩٩ المعضلات والتحديات الماثلة في تنفيذ إطار التنمية الشامل. كما حدد عدة ممارسات واعدة لأغراض التعامل مع تلك التحديات - وكلها مربوطة بالالتزام القوي من جانب البلدان المعنية بتخفيض أعداد الفقراء وتحقيق النمو القابل للاستمرار.

وجد استعراض هذه السنة أن عام ٢٠٠٠ حقق تقدما قويا على جبهة واسعة وأن من المرجح تحقيق المزيد من التقدم. فإداء حافظة مشروعات البنك الدولي فاق الهدف الذي وضعه لها الميثاق الاستراتيجي وهو تحقيق نسبة ٧٥ في المائة من النتائج المرضية. كما تحسنت التقديرات التقييمية الخاصة بالتنمية المؤسسية وقابلية الاستمرار. وفي ضوء ازدياد تعقيدات ومخاطر وكثرة مطالب عمليات البنك الدولي، ولاسيما في البلدان منخفضة الدخل، فإن هذا التقدم المحرز يستحق الثناء.

يتفحص الاستعراض الحالي أربعة مجالات توتّر تواجه البنك الدولي حاليا. فمع سعيه لتنفيذ برنامج عمله الذي يتزايد حجما، يجب عليه أن يتعلم تحقيق التوافق بين أولوياته وأوليوات البلدان المتعاملة معه، وأن يكيّف الوصفات العالمية مع الأوضاع المحلية، وأن يوازن في تخصيص موارده بين أداء البلد المعني ومدى انتشار الفقر فيه، وأن

بشركائه الدوليين وبشركائه من بين البلدان الأعضاء - مع تحقيق الانتقائية المسؤولة والحكمة من خلال علاقات مع الشركاء تنسجم مع متطلبات العمل.

لأنشطة خلق المعرفة على الصعيدين القطري والعالمي، ووضع عمليات رصد وتتبع للنوعية ومدى جودتها بهدف تقوية وتدعيم نوعية وانسجام أنشطته. ثالثاً، ينبغي على البنك باستمرار تقييم ميزته النسبية مقارنة



روبرت بيتشيوتو  
مدير عام ادارة تقييم العمليات



# موجز تنفيذي

ازداد التفويض الممنوح للبنك الدولي اتساعا في نطاقه وعمقه في العقد الماضي من السنوات. فالتغيرات في نظام الاقتصاد والتنمية الدولي واجهت البنك بتحد يتمثل في ضرورة زيادة التركيز على التنمية المؤسسية، وحسن نظام وممارسة الإدارة، والتنمية الاجتماعية، وإعادة الإعمار بعد انتهاء الصراعات، والإعفاءات من الديون، والصالح العام العالمي. ونتيجة لذلك، ظهرت تحديات جديدة أمام تحقيق الفعالية الإنمائية.

مستوى البلدان، ينبغي على البنك استعمال أدواته الإقراضية وغير الإقراضية بصورة أكثر تعهدا لتشجيع الاتفاق في الرأي من خلال زيادة المشاركة المحلية وزيادة نطاق تعميم نتائج التحليلات، وزيادة الاستخدام المنهجي للمشروعات التجريبية لاختبار مناهج جديدة، وزيادة استعمال خدمات الاستشاريين وأدوات الإقراض المرنة لتشجيع عمليات تغيير السياسات. وفي مجال الاستراتيجيات القطاعية واستراتيجيات البنك، ينبغي أن يقر البنك بوجود مجالات عدم اتفاق ويحدد أولويات بشأن خلق المعرفة، والتعلم المشترك بين البلدان، والاستخدام الاستراتيجي لدوره في الجمع بين الأطراف المعنية.

- تعتمد الفعالية الإنمائية اعتمادا حاسما على تكييف أولويات البنك وبرامجه حسب المعوقات والفرص في كل من البلدان المتعاملة معه. ويتطلب مثل هذا التكييف قاعدة معارف تضم آخر ما تم التوصل إليه بشأن بيئة العمليات في كل من البلدان والبيئة المؤاتية فيه. وعلى الرغم من ازدياد التركيز على إدارة المعارف، لا تولي أنماط تخصيص الموارد حاليا أولوية كافية للعمل الاقتصادي والقطاعي.
- البلدان التي لديها أطر سياسات أقوى مما لدى غيرها تتلقى مبالغ قروض أكبر مما يتلقى غيرها بنسبة الفرد. ولكن بالنسبة لكل من البلدان بمفرده، ولاسيما التي سياساتها ومؤسساتها ضعيفة، لا تتوقف فعالية البنك بالنسبة إليها على حجم القروض المقدمة إليها فقط، بل وعلى مزيج الأدوات، وتوقيت القروض المستندة إلى السياسات، والاستعمال الحكيم للشراكات أيضا.
- شرع البنك بتنفيذ مجموعة واسعة من الشراكات المنتجة، ولكنها لا تحقق إمكاناتها الكاملة إلا إذا كانت أكثر جدية وانتقائية فيما يتعلق بما يزعم تحقيقه، والمخاطر التي تنجم عنها، وكيفية تحقيق

من أجل التصدي لهذه التحديات، شرع البنك الدولي بتنفيذ عملية تجدد قبل خمس سنوات لبناء قدرات جديدة، وتحديث أنظمتها وإجراءاتها، ووضع ترتيبات إدارة جديدة، وإعادة توجيه مجموعة قيمه وتقاليده. وفي موازاة هذا، أعاد البنك تركيز رسالته بتوجيهها نحو تخفيض أعداد الفقراء، وأعاد تخصيص موارد موازنته مع التركيز على إدارة حافظة عملياتها، وقام بتدعيم إطار سياساته البيئية والاجتماعية وتلك الخاصة بالوقاية الائتمانية، وشجع على المشاركة في تنفيذ المشروعات ووضع السياسات.

ومع أن هذه التحسينات زادت من نجاعة المساعدة التي يقدمها البنك، فقد زادت أيضا تعقيد عملياتها، وزادت تكلفة التعامل معه وأسفرت عن المزيد من الإجهاد على هياكله وإجراءاته وموارده البشرية. ويواجه البنك حاليا مفاضلات فيما بين أهداف مختلفة ويجب عليه التوفيق بين عوامل ضغط وجذب، شاملة تلك التي بين أهداف البنك وأهداف البلدان المتعاملة معه، وأداء البلدان ومدى انتشار الفقر فيها، والوصفات العالمية والتكيفات المحلية.

يستفيد هذا الاستعراض السنوي للفعالية الإنمائية (استعراض عام ٢٠٠٠) من نتائج أحدث تقارير تقييم صادرة عن إدارة تقييم العمليات للمساعدة في إرشاد عملية إدارة عوامل الضغط والجذب المذكورة أعلاه. ويدور هذا التقرير الاستعراضى حول ثلاثة أهداف رئيسية للتقييمات التي تقوم بها إدارة تقييم العمليات: مشروعات البنك المنجزة، وبرامجه الخاصة بالمساعدة القطرية، وأنشطته القطاعية والخاصة بمحاور تركيزه. وهناك رسائل متقاطعة رئيسية هي:

- من الأرجح أن تستمر برامج الإصلاح والتنمية إذا كان هناك اتفاق في الرأي ضمن البلد ورؤية مشتركة بين البنك والبلد المعني. وعلى

الإنمائية على مستوى البلدان على طريقة اختيار مزيج الاستراتيجية والأدوات - شاملة الشراكات - وتكييفه حسب أوضاع البلد المعني.

يعتبر مستوى الاتفاق في الرأي في البلد المعني بالنسبة لعمليات وبرامج الإصلاح من بين المحددات البالغة الأهمية لمدى ملاءمة الاستراتيجيات القطرية ونتائجها. وكان عدم كفاية التزام البلدان المقترضة ببرامج البنك القطرية وإصلاحات السياسات السبب الرئيسي لضعف أنشطة التنفيذ. ووجدت تقييمات المساعدة القطرية نمطا من فرط التفاؤل بشأن استعداد حكومات البلدان المقترضة لتقبل المشورة التي يسديها البنك، ورغبتها في الاضطلاع بعمليات وبرامج إصلاح صعبة وقدرتها على تنفيذ الإجراءات المقترحة. وفي بعض الحالات، كان البنك يقدم القروض مساندة لعمليات الإصلاح - إما من خلال القروض لأغراض التكيف الاقتصادي أو القروض الاستثمارية - قبل ظهور اتفاق كاف في الرأي. وما زال تحليل أصحاب المصلحة الحقيقية الاستثناء وليس القاعدة.

ينبغي على البنك الدولي نشر أدواته الإقراضية وغير الإقراضية فيما يتعلق بأوضاع البلدان. فالإقراض لأغراض التكيف الاقتصادي لا يمكن أن يساند البلدان في سعيها لتحسين سياساتها الاقتصادية الكلية أو القطاعية إلا حين يكون أصحاب المصلحة الحقيقية مقتنعين بالحاجة إلى الإصلاحات. وغالبا ما تكون المساندة الإضافية للعمل الاقتصادي والقطاعي وبناء القدرات المؤسسية والاستثمارات القطاعية ضرورية لتعظيم أثر القروض المستندة إلى السياسات. وحين يكون الاتفاق في الرأي بشأن الإصلاح ضعيفا، يمكن للمشروعات التجريبية والحوار والعمل الاقتصادي والقطاعي أن يساعدوا في بناء الاتفاق اللازم في الرأي - غير أن المشاركة المحلية والتعميم الواسع النطاق للنتائج أمر ضروري.

تعطي تقارير تقييم المساعدة القطرية تقديرا "متواضعا" لمساهمة البنك الدولي في تنمية المؤسسات على مستوى البلدان. وهي تؤكد أن التحليل المؤسسي وتحليل المخاطر هما عادة أضعف جزء في العمل التشخيصي، وأن مشروعات البنك وتوصياته فيما يتعلق بالسياسات كثيرا ما تكون شديدة التعقيد وكثيرة المطالب، ولا سيما في البلدان التي مؤسساتها وقدراتها ضعيفة.

المساعدة الإنمائية عادة ما تكون أكثر فعالية في البلدان التي إطارها الاقتصادي الكلي مستقر والقطاع العام فيها فعال. وعلى أساس نسبة الفرد، تفرض المؤسسة الدولية للتنمية البلدان التي تعطي تقديرات أداء مرتفعة في إطار تقييم السياسات والمؤسسات القطرية ضعف ما تقرض للبلدان التي تعطي تقديرات منخفضة نسبيا. ويصدق نمط مماثل على قروض البنك الدولي للإنشاء والتعمير على الرغم من الافتقار إلى آليات إقراض رسمية مستندة إلى الأداء. وهذه الصلات سيتم تعزيزها عندما يبدأ البنك بتبادل تقييمات الأداء هذه مع سلطات البلدان المقترضة من المؤسسة الدولية للتنمية، حسب الخطة الموضوعية للسنة المالية ٢٠٠١.

من بين التحديات الخاصة بإيجاد طرق لتخفيض أعداد الفقراء في البلدان المنخفضة الدخل التي نظم الإدارة وأطر السياسات فيها

وقورات العمليات بالنسبة للبنك الدولي من خلال زيادة دقة وضوح ميزته النسبية.

### تحسّن نتائج المشروعات

على الرغم من بيئة العمل المليئة بالتحديات، أثرت جهود البنك المستمرة منذ زمن لتحسين نوعية عملياته. فقد تحسّن أداء حافظة عملياته على مدى السنوات الخمس الماضية، ومن المرجح أن يتخطى الهدف الموضوع في الميثاق الاستراتيجي وهو أن تكون نسبة ٧٥ في المائة من المشروعات مرضية في السنة المالية ٢٠٠٠، كما تحسنت التقديرات الخاصة بقبالية الاستمرار والتنمية المؤسسية. غير أن أداء المشروعات ما زال مخيبا للآمال في أفريقيا، ولكن بيانات مجموعة ضمان الجودة الخاصة بحافظة العمليات الحالية يمكن أن تشير إلى تحول واعد استجابة للجهود المبذولة لتحسين حافظة العمليات.

وقد تم تحقيق هذه المكاسب على الرغم من ازدياد تعقيدات ومتطلبات المشروعات، ولاسيما في البلدان المنخفضة الدخل. وكان ما يزيد على أربعة من كل خمسة مشروعات جرى تقييمها في الآونة الأخيرة كثيرة المطالب بالنسبة للبلدان المقترضة المعنية. وبما أن أكثر من مشروع من بين كل ثلاثة مشروعات يظهر تنفيذا غير مرضي يقوم به البلد المعني، يتطلب تحقيق المزيد من التقدم تحسينا متوازيا في عمليات بناء القدرات المؤسسية وتكييف تصاميم كل من المشروعات بما يتناسب مع قدرات البلد المقترض المعني.

تحسنت التقديرات التقييمية الخاصة بالمشروعات الاستثمارية بحيث أصبحت نسبة ٧٥ في المائة من المشروعات مرضية في العينة الجزئية المأخوذة من مشروعات السنة المالية ٢٠٠٠، وذلك بعد توقفها عند نسبة ٧٠ في المائة لعدة سنوات. كما تحسن أداء عمليات التكيف الاقتصادي باستمرار في السنوات الخمس الماضية. غير أن نتائج عمليات مراجعة المشروعات والتقييمات القطرية توجي بأن تحقيق أهداف السياسات المباشرة لا يترجم بالضرورة إلى أثر طويل المدى على الدخل وأوضاع الفقر. فهذا الأثر يتطلب التزاما حكوميا واتفاقا كافيا في الرأي لمواصلة عمليات الإصلاح. كما إن النتائج يمكن أن تتقوض بعوامل خارجية. وبينما ينتقل البنك إلى إطار مستند إلى تحقيق النتائج على أرض الواقع، ينبغي تزايد صياغة برامج التكيف الاقتصادي على خطوات موجهة نحو نتائج إنمائية واضحة وصريحة، مع التحديد الواضح للمسؤوليات فيما بين العاملين في مجال التنمية.

### التكّيف مع بيئة البلدان بهدف تحقيق النتائج

في السنوات الأخيرة، سعى البنك الدولي إلى التحول في تركيزه من المشروعات المنفردة إلى "مستوى أعلى من ذلك" هو البرامج القطرية. وكثيرا ما تختلف نتائج البرامج القطرية، حسبما تفيد تقييمات المساعدة القطرية التي تجريها إدارة تقييم العمليات، عن أداء مجموع حافظة عمليات البنك في البلد المعني. كما أن نتائج البرامج القطرية لا تتحدد بالضرورة حسب الدخل بنسبة الفرد. وبدلا من ذلك، تعتمد الفعالية

أصحاب المصلحة الحقيقية- يشجع تنفيذ استراتيجيات البنك القطاعية واستراتيجيات محاور تركيزه. غير أنه ليست هناك إرشادات واضحة وصريحة تذكر بشأن الأدوات التي ينبغي استخدامها والمواقف التي ينبغي اتخاذها في الحوار مع البلدان إذا كانت الحكومات لا تود تناول قضية ذات أهمية عالمية - على سبيل المثال، المساواة بين الجنسين أو الحفاظ على الغابات والأحراج.

يعتبر تكييف التوصيات بشأن الاستراتيجيات والسياسات من بين المحددات الهامة لدى نجاح البرامج المحلية. كما إن العمل التحليلي الخاص بكل بلد بعينه بالغ الأهمية في مساندة هذا التكيف؛ علماً بأن هبوط مستوى تمويل العمل الاقتصادي والقطاعي يعتبر من الأمور المقلقة. ويعتبر من دواعي القلق أيضاً الضعف المزمع المشاهد في ترتيبات الرصد والتقييم - الضرورية لتكييف وتحديث الاستراتيجيات. إن سياسات العمليات تتيح الإرشاد لموظفي البنك بشأن تنفيذ أولويات البنك والأولويات القطاعية المعنية. غير أن الغموض أو الفجوات في إطار السياسات الخاص بالبنك أدى إلى عدم تأكد المعنيين من بين موظفي وإدارة البنك ومن البلدان المتعاملة معه وشركائه من المتطلبات والشروط اللازمة. ولم يكن تنفيذ السياسات الخاصة بالصون والوقاية متسقاً نتيجة اقتران شدة المركزية في المسؤولية بضعف مركزية التنسيق والإشراف. وقد اتخذت إدارة البنك خطوات لتوضيح إطار سياسات البنك، غير أن هناك حاجة للمزيد من التقدم لتعزيز المساءلة وتحقيق الانسجام بين سياسات البنك وشروطه بشأن الصون والوقاية وبين تلك التي تعتمد عليها البلدان المتعاملة معه وشركاؤه من بين المؤسسات الدولية.

ومع إدخال وثائق الاستراتيجيات القطاعية في عام ١٩٩٦، شرع البنك في توحيد عملية وضع الاستراتيجيات القطاعية ومعالجة بعض نقاط الضعف المشاهدة في عملية وضع السياسات التي كانت سارية سابقاً. غير أن معظم موارد الموازنة وصنع القرارات متركزة في الإدارات القطرية. ونتيجة لذلك، لم يشمل أي من الاستراتيجيات القطاعية التي تم تقييمها خطة تنفيذ واضحة وقابلة للتحقق منها. وقد أولى في الآونة الأخيرة بعض وثائق الاستراتيجيات القطاعية مزيداً من الاهتمام لآثار الأهداف ومحاور التركيز على عمل البنك، غير أن استمرار عدم التوازن في هيكلية المصفوفة يؤدي إلى أن يجعل من الصعب جداً تنفيذ إدارة الاستراتيجيات القطاعية واستراتيجيات محاور التركيز وفق التوجّه الذي يعتمد تحقيق النتائج على أرض الواقع.

ينوه استعراض أولي لوثائق الاستراتيجيات القطاعية أجرته إدارة البنك الدولي إلى تحسّن مستمر، غير أن العديد من القضايا التي تم تحديدها آنفاً مازالت دون حل. ويوجي تحليل إدارة تقييم العمليات لخبرة البنك العملية في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات القطاعية بأن زيادة الاهتمام بأربعة عناصر لنجاح الاستراتيجيات - السياسات، والأداء، والبرنامج، والشراكة - يمكن أن يزيد فعالية استراتيجيات البنك القطاعية واستراتيجيات محاور تركيزه.

ضعيفة. ويحتاج البنك الدولي إلى تدعيم وإيضاح نهجه في هذا الخصوص. وينبغي أن يركز على تشخيص العوامل التي تسفر عن ضعف الأداء، ومن ثم يستعمل دوره في الجمع بين الأطراف لبناء الاتفاق في الرأي بشأن إجراء الإصلاح. وينبغي تفادي القروض لأغراض التكيف الاقتصادي ريثما يتم اتخاذ إجراءات ملموسة تعطي مؤشراً على الالتزام بالتغيير. وتبعاً لأوضاع البلد المعني، يمكن أن يكون من الملائم إتاحة منح محدودة موجهة أو تنفيذ عمليات إقراض لتدعيم نظم مساءلة القطاع العام أو تقديم المساندة لبرامج موجهة ووثيقة المتابعة خاصة بمكافحة الفقر.

من الممكن تحسين إجراءات البنك الدولي المتعلقة بتخصيص موارد الإدارية وذلك بهدف تشجيع تحقيق الفعالية الإنمائية. ونظراً لكبر عدد الإدارات القطرية ودورها المهيمن في إدارة الموازنات، من الصعب تحقيق إعادة توزيع الموارد. فمخصصات البرامج القطرية غير قابلة للتغيير نسبياً فيما يتعلق بسياسات البلدان المعنية وأداء مشروعاتها، وهي ليست دائماً متوازنة تماماً مع استراتيجية المساعدة القطرية المعنية. كما إن كون التكاليف الثابتة ضمن البرامج القطرية تمثل نسبة كبيرة من الموازنة - ولاسيما حيثما وجدت المكاتب القطرية - يزيد من الحد من المرونة.

تزدهر الشراكات المساندة للبرامج القطرية حين يكون لدى البنك الدولي والبلد المعني المتعامل معه إطار سياسات محدد بدقة متفق عليه "يلتزم به" البلد المعني. تسهل أطر السياسات المحددة بوضوح تهيئة عنصرين حاسمين من عناصر نجاح الشراكات: الدور المحدد بوضوح لكل من الشريكين، والفهم المشترك لمسؤولية كل من الطرفين المتميزة. غير أن هيكل مصفوفة الإدارة التي يعتمد عليها البنك تعقد الالتزام بأهداف عالمية وما اتصل بذلك من تخصيص الموارد لبرامج البلدان. وعلى المستوى القطاعي والمؤسسي، تعتبر إقامة ترتيبات شراكة أكثر جدية وفاعلية أمراً ذا أولوية. وينبغي على الشبكات أن توضح قدرات البنك الرئيسية وميزته النسبية مقارنة بشركائه، وأن تقيم تحالفات فعالة مع تقاسم المسؤولية على نحو ملائم. ويشمل هذا تبسيط عدد ترتيبات الشراكة، والتأكد من أن الاتفاقات مدعومة بالالتزام مؤسسي، مع الإدراك الكامل لدلولات الموارد والتخلي عن الأنشطة التي يمكن أن تنفذها جهات أخرى.

### نحو تحقيق النتائج العالمية: الأبعاد القطاعية وأبعاد محاور التركيز

من بين نقاط القوة التي يتمتع بها البنك الدولي قدرته على وضع وتفصيل رؤية استراتيجية واسعة النطاق، وهو ملزم بتقديم المشورة المتسقة لكافة البلدان والمناطق. وتعتبر الاستراتيجيات القطاعية واستراتيجيات محاور التركيز من بين الأدوات الهامة لوضع وتفصيل أهداف البنك وتحقيق أهداف التنمية الدولية، غير أنه يجب تحقيق الانسجام بينها وبين نهج برامج البنك القطرية المدفوعة باعتباريات الطلب من البلدان المعنية. علماً بأن الاتفاق أو الاتساق بين الأولويات المحددة في استراتيجية البنك واستراتيجيات البلدان المقترضة منه - أو



### الأثر على طريقة إدارة البنك الدولي

للنتائج التي توصل إليها هذا الاستعراض أثر على طريقة إدارة البنك.

وضع الموازنات السنوية. كما يجب ربط حوافز الموظفين بالنتائج والأداء وليس بالمدخلات والإجراءات.

- يعتبر الحفاظ على قاعدة معارف البنك أمراً بالغ الأهمية. وينبغي على البنك تحقيق توازن أكثر ملاءمة بين إدارة المعرفة وخلقها، وذلك في كلا المستويين القطري والعالمي. كما ينبغي أن يرصد ويتتبع نوعية وانسجام كافة أنشطته فيما يتصل بالمعرفة.
- يتطلب تحقيق الانتقائية قيام البنك بتقييم جدي ومستمر للميزة النسبية التي لديه قياساً بشركائه من بين المؤسسات الدولية ومن بين البلدان. وقد يستدعي هذا "التخلي" عن أنشطة يمكن لشركاء آخرين أن يقوموا بها.

- ينبغي زيادة الربط الواضح بين استراتيجيات وبرامج وأساليب وضع موازنات البنك وبين تحقيق النتائج على أرض الواقع، بالاتساق مع رسالة البنك وميزته النسبية. وهذا يعني أن إجراءات وضع الموازنات ينبغي أن تخصص الموارد بالتوازي مع استراتيجيات البنك. فتكاليف استراتيجيات المساعدة القطرية، والاستراتيجيات القطاعية، والشراكات العالمية التي تتم الموافقة عليها ينبغي أن تبين تماماً، مع الربط بين هذه التكاليف وعملية

# مطبوعات ادارة تقييم العمليات

## كيفية طلب مطبوعات البنك الدولي

العملاء في الولايات المتحدة والمناطق التي لا يخدمها أي من موزعي مطبوعات البنك الدولي يمكنهم ارسال طلبات الحصول على المطبوعات الى:

البنك الدولي

P.O. Box 960

Herndon, VA 20172-0960

Fax: (703) 661-1501

عنوان قاعدة بيانات مطبوعات البنك الدولي على الانترنت هو:

<http://www.worldbank.org>

(ثم اختيار publications/project info)

E-mail: [pic@worldbank.org](mailto:pic@worldbank.org)

Fax number: (202) 522-1500

Telephone number: (202) 458-5454

دار المعلومات بالبنك الدولي لا تخدم إلا العملاء الذين يزورونها فقط.  
وعنوانها هو:

701 18th Street, NW

Washington, DC 20433, USA

جميع العملاء الآخرين يجب أن يقدموا طلباتهم من خلال الموزعين المحليين.

## كيفية طلب المطبوعات عن طريق البريد

إذا كان لك حساب مفتوح مع البنك الدولي، فيمكنك ارسال طلبك بالبريد الالكتروني على الانترنت الى: [books@worldbank.org](mailto:books@worldbank.org). رجاء ذكر رقم حسابك، وعناوين الشحن وارسال الفواتير، وعنوان كل مطبوعة، ورقم طلبها، والكمية المطلوبة، وسعر الوحدة.

تتولى ادارة تقييم العمليات، وهي وحدة تقييم مستقلة ترفع تقاريرها الى المديرين التنفيذيين للبنك الدولي، تقييم الأثر الانمائي لجميع عمليات الاقراض المنجزة من البنك الدولي وأداء هذه العمليات. وترفع النتائج والتوصيات الى المديرين التنفيذيين ويستفاد منها في وضع وتصميم وتنفيذ السياسات والمشروعات الجديدة. وتقيم ادارة تقييم العمليات سياسات البنك واجراءاته، بالإضافة الى تقييم العمليات الفردية وبرامج المساعدات القطرية.

ويمكن الاطلاع على مواجيز المشروعات والنص الكامل للملخصات والدروس والممارسات على الموقع التالي على شبكة الانترنت  
<http://www.worldbank.org/html/oed>

## كيفية طلب مطبوعات ادارة تقييم العمليات

دراسات تقييم العمليات، وأوراق مناقشات البنك الدولي، وجميع الوثائق الأخرى متاحة من دار المعلومات بالبنك الدولي.

ويمكن الحصول على الوثائق المدرجة في القوائم برقم تخزين ورمز سعري من خلال خدمة الطلب البريدي التابعة للبنك الدولي أو من دار المعلومات التابعة له في قلب واشنطن العاصمة. وللحصول على معلومات عن جميع الوثائق، رجاء الاتصال بدار المعلومات بالبنك الدولي.

وللحصول على مزيد من المعلومات عن هذه الدراسة أو العمل التقييمي الآخر الذي تقوم به ادارة تقييم العمليات، رجاء الاتصال بالسيدة Elizabeth Campbell-Page أو بمكتب المساعدة في ادارة تقييم العمليات.

ادارة تقييم العمليات

برامج الشراكات والمعرفة

E-mail: [ecampbellpage@worldbank.org](mailto:ecampbellpage@worldbank.org)

E-mail: [eline@worldbank.org](mailto:eline@worldbank.org)

Telephone: (202) 458-4497

Facsimile: (202) 522-3125