



تقوية البلديات التونسية من أجل تعزيز القدرات المحلية لتنمية وتطوير المدن

يعتبر مشروع استثمارات قطاع البلديات، الذي تم تمويل جانب منه بقرض من البنك الدولي قيمته ٧٥ مليون دولار أمريكي في عام ١٩٩٢، البداية الناجحة للجهود التونسية الرامية الى تحقيق اللامركزية من أجل تقوية البلديات وتحويلها الى هيئات محلية فعالة في تنمية وتطوير المدن. وتبرز الحكومة التونسية هذا المشروع باعتباره حافزاً ومنطلقاً لسياسة البلاد الرامية لتحقيق اللامركزية على نطاق أوسع.

تصميم مشروع مبتكر لتونس

ظل البنك الدولي والجهات المانحة الدولية شركاء نشطين للحكومة التونسية في مجال التنمية الحضرية طوال السنوات الخمس والعشرين الماضية. وكان مشروع استثمارات قطاع البلديات الذي نفذ في عام ١٩٩٢ مشروعاً مبتكراً لتطوير المدن، إذ نقل بشكل منتظم المسؤولية عن أنشطة التنمية الحضرية الى عاتق البلديات لأول مرة. وشارك في تمويل هذا المشروع كل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بمبلغ ٣٢٤ مليون دولار أمريكي، والحكومة المركزية التونسية بمبلغ ٧٦١ مليون دولار أمريكي، والبلديات بمبلغ ٥٨٤ مليون دولار أمريكي.

قبل تنفيذ هذا المشروع، كانت البلديات التونسية البالغ عددها ٢٥٧ بلدية تنفذ بشكل تقليدي الخطط المفروضة عليها من قبل الحكومة المركزية التي لديها سلطة اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد. ومع أن التصميم الذي استخدم للمشروع كان تصميماً مبتكراً بالنسبة للأوضاع التونسية المتسمة باللامركزية الشديدة، فقد كان من النوع الذي ساندته البنك

الدولي لعدة سنوات في بلدان أخرى في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، كالأردن والمغرب، بالإضافة الى مناطق أخرى من العالم. وحظي هذا النهج المبتكر الذي اعتمده المشروع للتنمية الحضرية بالمساندة السياسية من أعلى المستويات في تونس، رئيس الجمهورية ووزير التخطيط، مما مهد السبيل لإنجازه.

وتمثلت الأهداف الرئيسية للمشروع في تقوية الهيئة شبه الحكومية المعنية بتمويل ومساندة البلديات (الصندوق)، وتحسين قدرة البلديات على تقديم الخدمات الأساسية، وتدعيم قدرات الحكومات المحلية على تعزيز التنمية الحضرية، وزيادة مواردها الذاتية.

تدعيم الصندوق التونسي

تمت إعادة إقراض أموال المشروع من خلال هيئة مركزية للتمويل، هي صندوق قروض ومساندة السلطات المحلية، وذلك من أجل تمويل الاستثمار في البنية الأساسية الحضرية الخاصة بالبلديات مثل تحسين وتطوير الأحياء التي تسكنها الأسر المنخفضة



أريانة هي مدينة يبلغ عدد سكانها ١٦٥ ألف نسمة، وتقع داخل منطقة تونس العاصمة وضواحيها. وتتمتع مدينة أريانة بقاعدة اقتصادية متينة، وتتمتع بتوفر سبل الحصول على الموارد اللازمة لتمويل المشروعات البلديات. غير أن تشغيل وصيانة المرافق لا يحظيان باهتمام كاف. على سبيل المثال، أهملت عمليات الصيانة في المنطقتين الأولى والثانية من مشروع تحسين وتطوير حي المنصورة. ولم يتم تنظيف مجاري الصرف السطحي، ولم يجر تصليح سطح رصفة الشوارع المهشمة، أما جمع القمامة المنتشرة على الطريق فقد أدى الى تقويض التحسينات الأولية التي تحققت في مجال الصرف الصحي. ولوحظ في حالة أخرى سوء تخطيط المشروع حيث أصابت الأضرار الفادحة مسافة كيلو متر من الطريق السريع الذي نفذ داخل المدينة في الآونة الأخيرة، ويعزى ذلك للأشغال المدنية التي نفذتها الهيئة المعنية بالصرف الصحي في الولاية على الفور عقب إنجاز المشروع. وكان من الممكن تفادي هذه الأضرار من خلال تحسين مستوى تخطيط المشروع على المستوى المحلي بالتنسيق بين المشروعين.

المنستير، هي مركز تاريخي ومنتجع سياحي مزدهر يقطنها ٥٤ ألف شخص. أما الخدمات الحضرية التي تقدم فيها فهي أكثر تبايناً مما في المدينتين الأخريين. فقد أدخل المشروع تحسينات في عدة شوارع رئيسية في المدينة؛ حيث تمت إضاءة العديد منها على نحو سليم لأول مرة، وجرى تنفيذ مشروعات في مجال الصرف الصحي الأساسي. واتضح من استعراض الأشغال المدنية، ولا سيما في المجمع التجاري وحي الفوز، أنها عالية الجودة، وجيدة الصيانة، مما ساهم في تعزيز النظافة وجعل هذه المدينة التاريخية أكثر جاذبية للعديد من السياح الأجانب في كل عام.

مستوى تعبئة الموارد البلدية أعلى مما كان متوقعا

أتاحت مساندة المشروع وتعبئة البلديات ذاتها موارد كبيرة المجال أمام البلديات التونسية لتمويل عدد من الاستثمارات أكبر مما كان متصورا في الأصل. كما ازداد كثيرا صافي مدخرات هذه البلديات أثناء تنفيذ المشروع - فقد بلغ في عام ١٩٩٨ ضعف المستوى المتوقع بالقيمة الحقيقية. وعن طريق تراكم صافي المدخرات، أثبتت البلديات قدرتها المالية على سداد الديون. هذا، وقد أتاح المشروع اللاحق فرصة هامة للحكومة والصندوق للتأكد من استمرار البلديات في تطبيق شروط سداد مستحقات القرض على نحو دقيق، وذلك بمساندة من بعثات الإشراف التي أرسلها البنك الدولي. كما أدى الحرص المالي الى ازدياد الإيرادات الجارية السنوية بمعدلات أسرع كثيرا (بنسبة ٢٨,٣ في المائة) من معدلات ازدياد الإنفاق الجاري (بنسبة ١٦,٨ في المائة) في الفترة ١٩٩١-١٩٩٨.

استفادة كافة المدن المشاركة في المشروع، لكن تحققت أكثر آثاره إيجابية في المدن الكبيرة

وجهت الدعوة الى البلديات للتعبير عن رغبتها في المشاركة في المشروع. ولم يحدد مسبقا حجم الإقراض الذي يقدم للمدن، كما لم يضع تصميم المشروع تصورا معينا لتوقعات تخصيص موارد التمويل حسب نوع المدينة الراغبة في الاقتراض. وقد عكس التخصيص النهائي لأموال المشروع مصالح البلديات ذاتها، ومدى تمتعها بالأهلية الائتمانية، ومدى جدارة مشروعاتها المقترحة.

تباينت آثار المشروع حسب حجم المدينة. في عام ١٩٩٨، حظيت ٢١ مدينة من أكبر المدن التونسية (يعيش فيها قرابة نصف سكان المناطق الحضرية في البلاد) بنسبة ٤٤ في المائة من قروض المشروع، و ٥٨ في المائة من الزيادة في الضرائب المباشرة. وأسفر تمويل المشروع عن زيادة كبيرة في الضرائب المباشرة في المدن الكبيرة. ومن منظور القيم المقدرة بنسبة

الدخل، وتحديث الشوارع والأسواق والمرافق البلدية. وكانت وزارة الداخلية هي الجهة التي تقرر سياسات وشروط الإقراض المتبعة في الصندوق قبل تنفيذ المشروع. وأثناء تنفيذه، قدمت الجهات المانحة الثنائية، شاملة فرنسا وإيطاليا والولايات المتحدة بالإضافة الى البنك الدولي، التمويل اللازم لأغراض المساعدة الفنية والتدريب وتمكين الصندوق من زيادة قدراته الداخلية واستقلاليته الى حد كبير.

وأصبح الصندوق هيئة قادرة على مساعدة البلديات في إعداد مشروعات مقترحة عالية الجودة لتنمية وتطوير البلديات تتضمن تدابير محددة لضمان استمرارية هذه المشروعات كإجراءات استرداد التكاليف. وفي إطار المشروع، أضحى الصندوق أيضا جهة إدارية أكثر كفاءة، إذ انخفض الى النصف الوقت اللازم لتجهيز طلبات القروض التي تمنحها البلديات والموافقة عليها. وباختصار، ساعد المشروع في تحويل الصندوق من مجرد نافذة لصرف الأموال التي تمنحها الحكومة المركزية، الى وسيط مالي فعال وهيئة إنمائية تابعة للحكومة المركزية تختص بالتعامل مع البلديات.

اضطلعت الحكومة بدور المقترض في هذا المشروع. أي أن الصندوق أصبح المقترض الرسمي من مشروع لاحق - مما يشير الى التطور المؤسسي للصندوق ونضجه وإنجازاته.

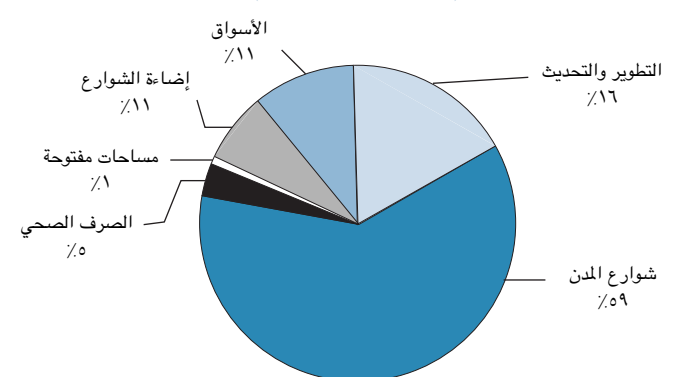
الطلب القوي على تشييد الشوارع في المدن، وتحسين المناطق التي تسكنها الأسر المنخفضة الدخل، والأسواق البلدية

لتقييم أثر استثمارات المشروع، جرى استعراض ثلاث مدن هي: القصيرين، وأريانة، والمنستير. بشكل عام، مولت أكثر هذه الاستثمارات رواجاً عمليات لتشييد الشوارع في المدن، وتحسين مناطق سكن الأسر المنخفضة الدخل، وتطوير الأسواق البلدية، حيث تمثل هذه الأنشطة ٨٦ في المائة من كافة استثمارات المشروع. وكان الطلب على الاستثمار في إضاءة الشوارع والصرف الصحي والميادين العامة ضعيفاً نسبياً.

القصيرين هي مدينة يبلغ عدد سكانها ٧٤ ألف نسمة وقاعدتها الاقتصادية ضعيفة، وتقع في المنطقة شبه الجافة قرب الحدود الجزائرية. وقد وجدت الدراسة أن الأشغال المدنية التي أنجزت في المرافق البلدية ذات نوعية عالية الجودة، وهي جيدة الأوضاع والصيانة.

أدى تحسين الشوارع الى تسهيل التنقل والوصول من مكان الى آخر وتحسين صرف المياه. وأعرب سكان المدينة عن سرورهم بالتحسينات التي نفذت، ورحبوا بإتاحة المجال أمامهم للمشاركة في قرارات تخطيط المشروعات المتعلقة بمجتمعاتهم المحلية.

الاستثمارات حسب المشروعات الفرعية (النسبة من التكاليف الكلية)



تحسين نوعية أجهزة موظفي البلدية وازدياد أعدادهم

عنت اللامركزية بالنسبة للبلديات ازدياد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتعقيد المهام التي تؤديها على المستوى المحلي. وفي هذا السياق، ساند المشروع زيادة حجم قوة العمل البلدية وتحسين تدريبها. ونظراً لوجود ٥ موظفين فقط لكل ١٠٠٠ نسمة من السكان في المناطق الحضرية، لا تزال نسبة موظفي البلديات في تونس منخفضة مقارنة بالعديد من البلدان الأخرى. وارتفعت أعداد الموظفين المهنيين في إطار المشروع بسرعة شديدة، إذ تضاعفت أعدادهم خلال الفترة ١٩٩١-١٩٩٧، لتتجاوز أعداد الموظفين الإداريين لأول مرة في عام ١٩٩٧. وفي حين تشكل فئة العمال اليدويين والمؤقتين الغالبية بين موظفي البلديات، ازدادت أعدادهم بمعدلات بطيئة للغاية. وبشكل عام، ازدادت أعداد موظفي البلديات بنسبة ٢٣٣ في المائة في الفترة ١٩٩١-١٩٩٧.

مساندة المركز الوطني لتدريب موظفي الأقاليم والبلديات

قام المشروع بإنشاء المركز الوطني لتدريب موظفي الأقاليم والبلديات لمساعدة هؤلاء الموظفين ومساندتهم بهدف تحسين مهارات الكوادر المتوفرة للعمل في أجهزة الإدارة المحلية. وقد بدأ المركز نشاطه في عام ١٩٩٥، ويعمل حالياً بكامل طاقته حيث يقدم أكثر من ١٢٣ دورة تدريبية مكثفة في العام متاحة للموظفين من أية بلدية. وبدل استعداد البلديات لدفع الرسوم مقابل هذه الدورات التدريبية على الطلب على هذا النوع من التدريب. كما جعل نظام استرداد التكاليف المركز أكثر استقلالاً من الناحية المالية ويمثل وضعاً مغايراً لما كانت عليه الحال في الماضي. وقد أنشئ المركز في البداية في إطار وزارة الداخلية وكان يعتمد على موارد الموازنة الوطنية لتمويل أنشطته. ويعتبر الطلب القوي على التدريب نتيجة مباشرة للمشاورات المكثفة التي أجراها مركز التدريب مع البلديات بشأن احتياجاتها ومتطلباتها المحددة. وفي إطار المشروع اللاحق، من المرجح أن تشمل توجهات مركز التدريب في المستقبل وضع استراتيجيات تدريب تتضمن الاستعانة بخبرات خارجية وتستفيد من أفضل إمكانات التدريب المتاحة في القطاعين العام والخاص بالإضافة إلى تلك الإمكانيات المتاحة في البلدان الأخرى.

الاستنتاجات والدروس المستفادة

اعتبر التقييم نتائج المشروع مرضية، ومن المرجح أن يكون قادراً على الاستمرار، ومساهمته في التنمية المؤسسية كبيرة.

زيادة التركيز على الفقراء

من الضروري إيلاء المزيد من الاهتمام الواضح إلى الفقراء. ورغم تحقيق المشروع العديد من النتائج الإيجابية، لوحظ عدم التركيز على تخفيض أعداد الفقراء في مرحلتي التصميم والتنفيذ. على سبيل المثال، جرى تنفيذ بعض استثمارات المشروع في مناطق تسكنها أسر متوسطة إلى مرتفعة الدخل، وأجدها بالملاحظة تنفيذ الشوارع داخل المدن. وقد اتضح عدم إلمام بعض الموظفين المحليين برسالة البنك الدولي المتمثلة في تخفيض أعداد الفقراء، فهم لم يروا أي تناقض في الاستثمار في المناطق الأكثر رخاءاً.

ويمكن اتخاذ الخطوات التالية لتحسين هذا الوضع: (١) ينبغي أن تستهدف العمليات التي تنفذ في المستقبل الفقراء بشكل صريح وأن تبلغ هذه الأولوية إلى البلديات خلال الشهور الستة الأولى من بداية تنفيذ المشروع؛ (٢) ينبغي تعزيز زيادة التشاور مع المجتمعات المحلية الفقيرة وإشراكها في

الفرد، أظهرت النتائج وفورات الحجم في المدن الكبيرة حيث انخفضت نسبياً التكاليف الثابتة المترتبة على تحسينات نظام الإدارة. ومع أن المدن الصغيرة والمتوسطة الحجم لم تحقق نفس مستوى الجباية الذي حققته المدن الكبرى، لكنها عجلت خطى جباية المستحقات بمعدلات أسرع مما في المدن الكبيرة، وإن كان من وعاء ضريبي أصغر حجماً. وبالتالي، بينما كانت جباية الضرائب المباشرة بنسبة الفرد أعلى بنسبة ٨٩ في المائة بالقيمة الحقيقية في المدن الكبيرة في عام ١٩٩٨ مقارنة بعام ١٩٩١، فقد كانت الزيادات المماثلة في المدن المتوسطة والصغيرة الحجم ١٢٨ في المائة و١٤٩ في المائة على التوالي.

وكانت القروض التي قدمها المشروع، بنسبة الفرد، أعلى كثيراً في المدن الصغيرة - مما جعل المشروع وسيلة ممتازة لتوجيه المساعدة التي يقدمها البنك الدولي إلى فئات تتجاوز المستفيدين التقليديين في المدن الرئيسية.

إنجازات كبيرة في مجال بناء القدرات

في **القصرين**، أبرز المسؤولون في جهاز الإدارة المحلية المكاسب التي تحققت في مجال بناء القدرات من خلال مشاركة المجتمعات المحلية، حيث اشترط المشروع على البلديات التي يحتمل أن تقتصر منه أن تتشاور مع السكان المحليين لتحديد أولويات الاقتراض والاستثمار. وفي هذا السياق، دعت بلدية القصرين ٥٠ زعيماً من زعماء المجتمعات المحلية للتقدم بمشروعات مقترحة للأحياء التي يقطنونها وإجراء نقاش حولها. وحسب تصريحات المسؤولين المحليين، أصبحت عملية التشاور مع السكان المحليين ممارسة معيارية فيما يتعلق باتخاذ القرارات بشأن إنفاق موارد البلدية في مدينة القصرين. وساعد هذا الحوار أيضاً في تسهيل عملية استرداد التكاليف، وجباية قرابة ضعفي الضرائب المباشرة التي كانت تجبى قبل تنفيذ المشروع.

وفي **أريانة**، أفاد المسؤولون المحليون عن تحسن بناء القدرات نتيجة التدريب الذي أتاه المشروع، ولا سيما الدورات التي أجراها مركز التدريب التابع للبلدية، والذي أنشئ أيضاً في إطار المشروع. وكان المسؤولون في وضع أفضل لفهم المتطلبات اللازمة لإدارة شؤون الضرائب ووضع الموازنة بشكل يتسم بالكفاءة. ونتج عن تنفيذ هذا المشروع تحسن كبير في مستوى الإدارة المالية وتعبئة المزيد من الموارد. وأصبحت المدينة مساهماً رئيسياً في المشروع، حيث استثمرت ١٠٤ مليون دينار تونسي خلال الفترة ١٩٩٢-١٩٩٨. وبنسبة الفرد، احتلت هذه المدينة مرتبة بين أفضل عشر مناطق إدارية في البلاد بالنسبة لجباية الضرائب. ومع ذلك، شهدت مدينة أريانة قصوراً في التخطيط والصيانة في مجال تقديم الخدمات البلدية.

وفي **المنستير**، وهي أكثر المدن الثلاث التي غطاها التقييم ازدهاراً، اتخذ بناء القدرات شكل إقامة الشراكات وتقديم المزيد من خدمات التوعية والتواصل البلدية. وقد مكّن المشروع المدينة، على سبيل المثال، من إبرام عقود لتوريد خدمات متخصصة مثل أعمال التخطيط والتصميم إذ كانت تنفذ في الماضي داخل إطار البلدية. وعززت البلدية قدرات لجنة الأشغال التابعة لها لتتولى إبرام عقود تنفيذ الأشغال المدنية وتقديم الخدمات الاستشارية - وهي خطوة رئيسية في تحقيق لامركزية نشاط كان حتى عام ١٩٩٦ من بين مسؤوليات وزارة الأشغال العامة والإسكان التابعة للحكومة المركزية. بالإضافة إلى ذلك، ازداد مستوى الاستقلال المالي للبلدية في إطار المشروع، وارتفع حجم الإيرادات البلدية من جباية الضرائب المحلية من ٢٩٦ في المائة في عام ١٩٩١ إلى ٣٨١ في المائة في عام ١٩٩٨.

- تحتاج البلديات الى تعبئة قدر هام من الموارد بمستويات مستقرة من خلال جباية الضرائب، وفرض رسوم خدمات و/ أو ضرائب جديدة.
- ينبغي إصلاح النظام الحالي المستند الى التحويلات المالية من موارد الدولة، ولا سيما فيما يتعلق بتوجيه الموارد الى البلديات الفقيرة ذات الموارد الضئيلة.
- يحتاج نظام تمويل استثمارات هيئات الادارة المحلية لمزيد من التوحيد والتوسيع وذلك بتحويل الصندوق الى مؤسسة مالية تتيج مجموعة واسعة من الأدوات تتسجم مع الاحتياجات المتطورة لأجهزة الادارة المحلية، ومنظمات المجتمع المحلي، وأصحاب المصلحة الحقيقية الآخرين.
- من الضروري وضع حلول تكميلية أو بديلة بالنسبة لتنمية الموارد البشرية داخل وحول أجهزة الادارة المحلية، شاملة جعل نظام التدريب ظاهرة ثابتة في هيئات الادارة المحلية.
- ينبغي تقوية البرامج الرامية الى تحسين وتطوير هيئات الادارة المحلية، وتبجيل خطاها، وجعلها مفتوحة، مع تعديلها بما يلائم بيئاتها الذاتية.

مشروعات البلديات، وقد بدأت هذه الجهود بشكل ناجح في القصرين؛ و(٣) ينبغي أن تستمر السلطات المحلية في تشجيع منشآت الأعمال التجارية الصغيرة، ولا سيما في الأحياء السكنية حيثما أمكن مراجعة قوانين تنظيم الأراضي بهدف الوفاء باحتياجاتها.

الانتقال من التركيز على نتائج المشروع الى النتائج الانمائية

من الضروري الآن زيادة التركيز في النظر الى النتائج الانمائية لمشروعات تنمية البلديات، ويمكن اتخاذ عدة خطوات لتحقيق ذلك. أولاً، يتعين تدوين وتوثيق أوضاع التنمية الأساسية في البلديات بوضوح منذ البداية. وثانياً، يمكن ادخال إجراءات في نظام معلومات إدارة المشروع تتعلق بنتائجه الانمائية. وثالثاً، ينبغي وضع آلية تتيج الملاحظات التقييمية التي تمكن البلديات من إعداد التقارير روتينياً بشأن التحسينات المتحققة. وأخيراً، يتعين أن تخضع استثمارات المشروع لتقييم اقتصادي أكثر صرامة ودقة.

تشغيل المشروع وصيانه من أولويات تحقيق استمرارية نتائجه

تتدهور استثمارات المشروع وتتوقف عن تحقيق المكاسب المتوقعة في حالة عدم تنفيذ عمليات الصيانة الصحيحة. ولضمان استمرارية استثمارات المشروع، يمكن الاشتراط على البلديات عند التقدم بطلب للحصول على قروض جديدة أن تعرض أيضاً خطة مقبولة للصيانة وآلية لمتابعة أداء المشروع. كما يمكن جعل الموافقة على طلبات القروض التي تقدم الى البلديات في المستقبل مشروطة بإجراءات مناسبة لصيانة المرافق القائمة.

مواصلة إصلاح البلديات

يعتبر إصلاح المؤسسات عملية تستغرق وقتاً طويلاً، مما يستدعي تسلسل تنفيذها في مراحل متعاقبة. وقد بدأ المشروع الأول عملية الإصلاح من خلال بناء قدرات البلديات في مجال التنمية الحضرية. وبإمكان المشروع اللاحق أن يستفيد من هذا الأساس ويساعد المسؤولين في البلديات على زيادة التركيز على النتائج الانمائية المتحققة من جهودهم. وينبغي عقد حلقات نقاش وندوات لتركيز انتباه الموظفين المحليين على النتائج الانمائية بشكل عام، وعلى تخفيف حدة الفقر بشكل خاص. كما يمكن مساندة البلديات الأكبر حجماً في مجال جباية الضرائب بالكامل من مجتمعاتها المحلية. ويتعين مواصلة الحوار على المستوى الوطني لترشيد الضرائب المحلية وتحويل المسؤولية عن جبايتها تدريجياً الى السلطات المحلية.

توسيع نطاق بناء قدرات البلديات

ويجب أن يتخذ بناء قدرات البلديات عدة أشكال. فالمدن المختلفة تبني قدراتها بطرق متنوعة استناداً الى مصالحها المحددة وقدرتها على الحصول على مجموعة من خيارات المساعدة الفنية والتدريب. وقد تراوح نطاق بناء القدرات أثناء تنفيذ المشروع ما بين زيادة مشاركة المجتمعات المحلية في اتخاذ القرارات الخاصة بأولويات استثمارات البلدية المعنية وتدريب الموظفين في مجال وضع الموازنة وتمويل الأنشطة.

توحيد وتكامل إنجازات المشروع

يستدعي توحيد إنجازات المشروع وتكاملها في إطار المشروع اللاحق تنفيذ عدد من الخطوات:

OED إدارة تقييم العمليات

مدير عام إدارة تقييم العمليات: روبرت بيتشيوتو Robert Picciotto

مدير إدارة تقييم العمليات: غريغوري انغرام Gregory Ingram

رئيس المجموعة المعنية بتقييم العمليات القطاعية ومحاور التركيز: ألين باربو Alain Barbu

رئيس فريق العمل: روي غيلبرت Roy Gilbert

استند هذا العدد من المختصر الى تقييم أجراه روي غيلبرت Roy Gilbert. رئيس فريق العمل التابع للمجموعة المعنية بتقييم العمليات القطاعية ومحاور التركيز، إدارة تقييم العمليات.

المختصر

- رئيس المجموعة المعنية بالشراكات والمعرفة: أوسفالدي فاينستين Osvaldo Feinstein
- رئيسة التحرير: اليزابيث كامبل-باجي Elizabeth Campbell-Pagé
- محررة السلسلة: كارولين مكين Caroline McEuen
- التوزيع: جوسي قريشي-حق Juicy Qureshi-Huq

المختصر مطبوعة توزع على المديرين التنفيذيين للبنك الدولي وموظفيه، ويمكن الحصول عليها من وحدة الوثائق الداخلية ومن مراكز خدمات الإعلام الإقليمية، وهي متاحة للجمهور العام من دار المعلومات التابعة للبنك الدولي. يمكن الحصول أيضاً على نسخ من المختصر بالمجان عن طريق الاتصال بمكتب الاستعلام التابع لإدارة تقييم العمليات (هاتف: ٤٤٩٧-٤٥٨-٢٠٢-١؛ بريد إلكتروني elinc@worldbank.org).

بيان عدم مسؤولية: مختصرات إدارة تقييم العمليات هي عبارة عن نشرات تعدها وحدة التواصل والتوزيع التابعة للمجموعة المعنية بالشراكات والمعرفة، إدارة تقييم العمليات بالبنك الدولي. الآراء الواردة في هذه الدراسة هي وجهة نظر موظفي إدارة تقييم العمليات والمحررين المعنيين، ولا يجب أن تعزى الى البنك الدولي، أو المنظمات التابعة له، أو مديره التنفيذيين.

المختصر باللغتين الفرنسية والإسبانية في شبكة الإنترنت على الموقع:

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