

IsDB



البنك الإسلامي للتنمية
Islamic Development Bank

تقرير
التقييم
السنوي
2024

إدارة التقييم المستقل/ البنك الإسلامي للتنمية



الفهرس

٤	شكر وتقدير
٥	مقدمة من رئيس لجنة العمليات والفعالية الإنمائية
٦	رسالة من مدير إدارة التقييم المستقل
٧	الموجز
١٠	سنة 2024 في أرقام
١٢	الفصل 1: تقييمات المشاريع والبرامج
١٣	قطاع الصحة تعزيز النظم الصحية وتوسيع نطاق الوصول إلى الخدمات الصحية الجيدة
١٦	قطاع التعليم تكثير الفرص وتحسين جودة التعليم
١٨	أهم الدروس المستفادة
١٩	الدروس الأساسية
٢٢	الفصل 2: التقييمات الكلية
٢٤	التقييم المواضيعي للسياسة والاستراتيجية المتعلقة بالتعاون والتكامل الإقليميين
٢٦	تقييم قطاع الزراعة والتنمية الريفية
٢٨	تقييم صناديق الأوقاف للتخفيف من حدة الفقر
٣٠	تقييم صندوق التضامن الإسلامي للتنمية
٣٢	تقييم الآلية المؤسسية لتوريد الخدمات الاستشارية للبنك الإسلامي للتنمية
٣٤	الدروس الرئيسية والنتائج المستفادة من التقييمات الكلية
٣٨	الفصل 3: تنفيذ توصيات التقييم
٤٠	التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات على نطاق المؤسسة
٤٢	التأثير في التغيير
٤٤	الملاحق
٤٥	الملاحق 1: قائمة المشاريع والبرامج
٤٨	الملاحق 2: الأداء على صعيد معايير التقييم الأربعة بحسب القطاعات
٥٠	الملاحق 3: قائمة بعلامات تحليل التصديق على تقارير اكتمال المشاريع لسنة 2024 (استنادا إلى قائمة تقارير اكتمال المشاريع المصادق عليها لسنة 2024)
٥١	الملاحق 4: قائمة التقييمات الكلية
٥٢	الملاحق 5: قائمة أنشطة مختارة في مجال التواصل

شكر و تقدير

أعدّ هذا التقرير فريق يضمّ الدكتور أحمد عبد الجواد، واحتشام الحسن، وجاويد أحسن، و غلام مرتضى، ودينايا نيابالني، وريم أحمد، وحسن محمود الربايعة، بقيادة نور عبدني.

واستفاد التقرير من التوجيه العام لسعادة السيد بارجيونو تشيبتو ويدرته، رئيس لجنة العمليات والفعالية الإنمائية، إضافة إلى سائر أعضاء هذه اللجنة؛ وأحمد أغ أبو بكرين، مدير إدارة التقييم المستقل بالإنابة (يناير 2024 - فبراير 2025)؛ ومحمدين محمد سيديا، مدير إدارة التقييم المستقل (فبراير 2025 إلى الآن).

ويتقدم الفريق بالشكر إلى أمين عبد الله، ومحمد السيد، والدكتور عبد الرحمن بافا كيتا، وأوغوز جيلان، والدكتور موسى جيغا إبراهيم على تعليقاتهم القيّمة في إطار فحص النظراء.



ولأول مرة، يتضمن تقرير التقييم السنوي هذا فصلاً شاملاً لجهود التنفيذ. وبطول نهاية السنة، أُحرز تقدّم كبير إذ أظهرت 29 خطة عمل لهيئة الإدارة تضم 263 إجراءً في جميع تقييمات المشاريع والتقييمات الكلية معدّل إنجاز نسبته 78%. والجدير بالذكر أنّ 13 خطة عمل لهيئة الإدارة على مستوى المشاريع سجلت معدّل تنفيذ نسبته 99%، كما سجّلت خطط عمل هيئة الإدارة على مستوى التقييمات الكلية معدّل إنجاز نسبته 73%. وليست هذه الأرقام مجرد إحصاءات، بل إنّها تجسّد لعزم مؤسستنا على تحويل الأفكار إلى أفعال ودعم التميز التشغيلي.

وفي المستقبل، سيزداد دور إدارة التقييم المستقل أهمية إذ نتعامل مع صعوبات إنمائية معقدة، بدءاً من التصدي للصعوبات التي تعترض التنفيذ، وصولاً إلى ضمان الاستدامة عن طريق تعزيز المسؤولية على جميع المستويات، سيظلّ التقييم المستقل بالخط الأهمية في تشكيل تدخلات تلقى صدى لدى بلداننا الأعضاء والمجتمعات التي نخدمها.

ونباتاً عن لجنة العمليات والفعالية الإنمائية، أود أن أعرب عن خالص امتناننا لمعالين الدكتور محمد سليمان الجاسر، رئيس مجموعة البنك الإسلامي للتنمية، ولأعضاء هيئة إدارة البنك على دعمهم الدؤوب لوظيفة التقييم المستقل. وأعرب أيضاً عن خالص تقديري لفريق إدارة التقييم المستقل لالتزامه المتواصل بتعزيز فعالية البنك الإنمائية باتّباع منهجيات تقييم فعّالة، ولتشجيعه على نشرها على نطاق أوسع لإثراء التعلّم المؤسسي. وأودّ أيضاً أن أشيد بالتعاون والدعم القيّمين اللذين قدمتهما جميع إدارات مجموعة البنك وكياناتها في تأييد هذه الجهود.

سعادة الدكتور بارجونو تشيبتو ویدارتو -
رئيس لجنة العمليات والفعالية الإنمائية 2024



مقدمة من رئيس لجنة العمليات والفعالية الإنمائية

يشرفني أن أقدم إليكم تقرير التقييم السنوي 2024 لإدارة التقييم المستقل (الإدارة). ويخص هذا التقرير سنة من التقدّم الملحوظ الذي أحرزته الإدارة، والذي أتسم بتوسيع نطاق التقييم ليشمل عدداً متزايداً من التقييمات المواضيعية والتحقق من التقييمات الذاتية، إضافة إلى تقييمات المشاريع والتقييمات الكلية، وهو ما يؤكد التزام مجموعة البنك الإسلامي للتنمية (البنك) بتعزيز المساءلة والتعلّم في تدخلاتها الإنمائية.

إن عمل إدارة التقييم المستقل جزء بالغ الأهمية في رسالة مجموعة البنك المتمثلة في دفع عجلة التنمية المستدامة والشاملة. فبفضل توفير تقييمات صارمة قائمة على الأدلة وتعزيز تبادل المعارف، تمكّننا هذه الإدارة من الاستفادة من التجارب السابقة ورسم مسارات أكثر فعالية للمستقبل. ويهتمّ موضوع تقرير التقييم السنوي لهذه السنة بقطاعي الصحة والتعليم، وهما قطاعان بالغ الأهمية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية لبلداننا الأعضاء.

وتظلّ المساءلة جزءاً أساسياً من أخلاقياتنا في مجموعة البنك الإسلامي للتنمية وفي سنة 2022، عزّز البنك أنظمة تتبّع تنفيذ توصيات التقييم، إذ تقدّم إدارة التقييم المستقل تقارير محدّثة نصف سنوية عن التقدّم المحرز إلى مجلس المديرين التنفيذيين (المجلس).



رسالة من مدير إدارة التقييم المستقل

خلال سنة 2024، كثفت إدارة التقييم المستقل أنشطتها التي كُلت بإكمال محفظة شاملة من تقييمات المشاريع والبرامج والتقييمات الكلية، إضافة إلى نشر المعارف بشأن الدروس المستفادة ذات الصلة. وقد تمخضت عن هذه الأنشطة أفكار تُسخر لدعم اتخاذ القرار المؤسسي لتعزيز الفعالية في مجموعة البنك بأسرها. واتساقاً مع الاهتمام الاستراتيجي للبنك بتنمية رأس المال البشري، وجّهنا اهتمامنا هذه السنة إلى قطاعي الصحة والتعليم، وهما قطاعان أساسيان لتحقيق التقدّم الاجتماعي والاقتصادي المستدام في بلداننا الأعضاء. وقد أطلقنا أيضاً تقييمات مواضيعية وقُطرية ومؤسسية رئيسية في سنة 2024 لكي تُعين هيئة الإدارة والمجلس على اتخاذ القرارات.

وقد أنجزت إدارة التقييم المستقل أحد عشر تقييماً للمشاريع، وتقييماً موجهاً لعمليات المعونة الخاصة في إثيوبيا، وتقييماً شاملاً لبرنامج الملك عبد الله بن عبد العزيز للأعمال الخيرية. وعلوّة على ذلك، أُكملت خمسة تقييمات كلية تشمل تقييماً قطاعياً للتنمية الزراعية والريفية، وتقييماً مواضيعياً لسياسة البنك المتعلقة بالتعاون والتكامل الإقليميين، وتقييماً لآلية التوريد المؤسسي للاستشارات للبنك، وتقييماً مؤسسيين لصندوق التضامن الإسلامي للتنمية وصندوق تمييز ممتلكات الأوقاف، وهما صندوقا مجموعة البنك الرئيسيان للتخفيف من حدة الفقر.

وفي إطار الأهمية المتزايدة للتقييم في التنمية الدولية، تقود إدارة التقييم المستقل التعلم ونشر المعارف لتوسيع نطاق فهم

جوهر التقييم في جميع جوانب وظائف مجموعة البنك، لكي تراعي جميع الوحدات الإدارية والمسؤوليات المنجزة عن التقييم في أداء وظائفها. وفي هذا السياق، نظمت الإدارة عدداً من الفعاليات لنشر المعارف التقييمية، منها ندوة التقييم السادسة لمجموعة البنك التي جذبت أكثر من 200 مشارك من مجموعة البنك، وسائر البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف، والأوساط الأكاديمية، والقطاع الخاص. وقد استثمرنا أكثر في بناء قدرات التقييم عن طريق البرنامج الدولي للتدريب على تقييم التنمية، الذي طوّر قدرات التقييم لدى مهنيي البنك، وأمدّهم بمهارات مُحسّنة للمساهمة في منظومة التعلم في البنك.

وقد توطدت شراكاتنا هذه السنة. وأطلقنا، بالتعاون مع منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، مسرد المصطلحات الأساسية في التقييم بثلاث لغات (العربية والإنجليزية والفرنسية) خلال الاجتماع السنوي للبنك المنعقد شهر أبريل 2024 بالرياض. وقد سُررنا بدعم العديد من البلدان النامية للمشاركة في فعاليات التعلم الإقليمية والدولية لتنمية القدرات في مجال التقييم.

وأودّ أن أشكر معالي رئيس البنك، وأعضاء هيئة الإدارة، ولجنة العمليات والفعالية الإنمائية على دعمهم طوال السنة، وكذلك جميع إدارات البنك ووحداته الإدارية على تعاونهم الممتاز. وأودّ أن أعرب عن شكر خاص لفريق إدارة التقييم المستقل على عملهم الدؤوب والتزامهم.

أحمد أغ أبو بكرين،

مدير إدارة التقييم المستقل بالإنابة

الموجز

يقدم تقرير التقييم السنوي 2024 ("التقرير") نظرة عامة متكاملة إلى الاستنتاجات والدروس المستفادة من أنشطة التقييم التي أجرتها إدارة التقييم المستقل ("الإدارة") خلال السنة، التي تشمل تقييمات المشاريع والبرامج والتقييمات الكلية. وفي سنة 2024، اهتمت الإدارة في خطتها الخاصة بالتقييم بقطاع الصحة والتعليم لمكانتهما في استراتيجية البنك المحدثة 2023-2025، وكشفت نتائجها عن إنجازات وصعوبات هيكلية. وأظهر تقييم قطاع الصحة نتائج متباينة في مشاريع متعددة. وقد شهدت مشاريع مثل مشروع الطوارئ الصحية في الأردن إنجازات إيجابية، إذ قدم خدماته إلى أكثر من 5.5 مليون مريض بفعالية، متجاوزا الهدف المحدد. وعلوّة على ذلك، قلل المركز الوطني للأمراض القلب في موريتانيا من عمليات الإجراء الطبي إلى الخارج بنسبة 92%. لكن بعض المشاريع واجهت صعوبات كبيرة. فعلى سبيل المثال، واجه مستشفى دلال جام في السنغال تأخيرا مدته 11 سنة، وارتفعت تكاليفه من 59.28 مليون دولار أمريكي إلى 94.33 مليون دولار أمريكي بسبب ضعف التنسيق بين الجهات المانحة ومشكلات في التوريد وإفلاس بعض المقاولين. وواجهت العديد من المرافق صعوبات في تحقيق الاستدامة المالية، إذ لم تتلق مشاريع مثل مستشفى دلال جام سوى 25% من تكاليفها التشغيلية من الحكومة. ومن الأمثلة الأخرى برنامج الوحدات الطبية المتنقلة في سبعة بلدان آسيوية. ومع أن هذا البرنامج قدم 1.49 مليون استشارة طبية، فقد افترق إلى خطط انتقالية واضحة للدمج في النظم الصحية الوطنية، وذلك ما أثار مخاوف بشأن استمرار الخدمات بعد انتهاء التمويل المقدم من الجهات المانحة. أما المشاريع التي جمعت بين تطوير البنى التحتية وتدريب الموظفين، مثل مستشفى مولاغو الوطني للإحالة في أوغندا، فقد حققت نتائج أفضل في تقديم الرعاية الصحية والاستدامة على المدى الطويل.

وكانت صعوبات التنفيذ ومخاوف الاستدامة جلية في قطاع التعليم أيضا، وإن كان معدل النجاح فيه أفضل نسبيا. فقد نجح مشروع التعليم الأساسي في توغو في بناء 100 مدرسة، فأدى إلى زيادة عدد الملحقين بالمدارس بمقدار 43,642 تلميذ (منهم 20,312 فتاة). وحلّت مشروع دعم التعليم الأساسي في جيبوتي معدلات استبقاء الطلاب بفضل تقديم الكتب المدرسية المجانية والمنح الدراسية. وحوّل مشروع دعم تطوير التعليم العالي الإسلامي في إندونيسيا أربع مؤسسات إلى جامعات كاملة، لكنه لم يحقق هدفه فيما يخص المحاضرين المدربين في درجة الدكتوراه، إذ حقق نسبة 35.7% فقط مقابل 56.25% المخطط لها. وواجهت بعض المشاريع تأخيرا في التنفيذ بسبب مشكلات في التوريد وحالات إخفاق مالي للمقاولين، كما هو الحال في مشروع دعم التعليم الوطني في أوغندا. ولئن أظهر مشروع التعليم العالي في إندونيسيا استدامة واعدة بإدراك 40% من التكاليف التشغيلية من الرسوم الدراسية وتأجير المرافق، فقد عانت مدارس عديدة في جيبوتي وأوغندا لتوفير تكاليف الصيانة والخدمات الأساسية. وشدّت التقييمات على أنّ الجمع بين تطوير البنى التحتية، وتحسين المناهج، وتدريب المعلمين، وتحفيز الطلاب قد ترك أكثر الآثار المباشرة فعالية. وإضافة إلى هذه الملاحظات الخاصة بالقطاعين المذكورين بالتحديد، يُقدّم التقرير أبرز ما ورد في التقييمات الكلية، التي أنجزت بصفة مستقلة، واهتمت بأربعة مجالات أساسية:

● أوله حقق الصندوقان الخاّطان، وهما صندوق التضامن الإسلامي للتنمية وصندوق ترميم ممتلكات الأوقاف، إنجازات ملموسة، لكنهما واجها صعوبات كبيرة. فأما صندوق ترميم ممتلكات الأوقاف فقد حقق نموا في رأس المال وعوائد معتدلة، لكنه واجه معدل إلغاء نسبته 55%، وبطء في التنفيذ، وفائضا محدودا للبرامج الاجتماعية - حققت ست حالات فقط من بين 16 حالة فائضا كافيا بعد خدمة الدين. وأما صندوق التضامن الإسلامي للتنمية فلم يُعبئ إلا 26% من رأسماله المستهدف، وواجه تذبذبا في الحوكمة، وشهد تقلبات في الدخل؛

وإن حقق مخرجات مهمة للتخفيف من حدة الفقر في مختلف القطاعات. وواجهت سبعة من المشاريع التي شملها التقييم نقائص في الكفاية والاستدامة. ويحتاج كلا الصندوقين إلى إصلاحات في الحوكمة وإصلاحات مالية وتشغيلية لضمان التخفيف المستدام من حدة الفقر.

● ثانيا، كشف تقييم التعاون والتكامل الإقليميين أنّ سياسة البنك واستراتيجيته فيما يتعلق بالتعاون والتكامل الإقليميين لسنة 2019 ملائمة عموما للبلدان الأعضاء، لكن تنفيذها واجه عقبات كبيرة. وتشمل النقائص الأساسية عدم التوافق مع بعض الاستراتيجيات القطاعية، وعدم كفاية أنظمة الرصد، وضآلة الاستثمار في مجالات بالغة الأهمية مثل التجارة العابرة للحدود، وتدبير الموارد الطبيعية العابر للحدود، وتكامل الأسواق المالية الإسلامية. ولئن أظهر ما أنجز من مشاريع النقل والطاقة نتائج قوية، ولا سيما في إرساء روابط البنى التحتية، فإن قلة الشراكات مع المنظمات المتعددة الأطراف الأخرى والقطاع الخاص أعاقت النطاق العام للتأثير.

● وعلاوة على ذلك، أدت صعوبات التنسيق الداخلي، مثل نقص خبرة الموظفين ونقص الموارد لدى الوحدات المسؤولة عن قيادة التعاون والتكامل الإقليميين، إلى الحد من قدرة البنك على الاستفادة الكاملة من استراتيجيته لتحقيق التنمية الإقليمية الواسعة النطاق.

وأخيرا، تشير استنتاجات تقييم قطاع الزراعة والتنمية الريفية إلى أنّ التدخلات التي مولها البنك عززت بنجاح الأمن الغذائي، وسبل كسب العيش، والقدرة على التكيف مع تغير المناخ، ولا سيما بفضل المبادرات التي تشجع على استخدام الطاقة النظيفة والزراعة الذكية مناخيا. لكن التقييم أشار إلى حالات تأخير موهجة في التوريد، وضعف في حفظ السجلات، وعدم كفاية تقييم المخاطر في مرحلة التصميم. وقد أدى ذلك إلى تجاوز التكاليف وعدم الكفاية. ومع أن العديد من مشاريع الزراعة والتنمية الريفية أثبتت فعاليتها وتوافقها الجيد مع الأولويات الوطنية، فإن

استدامتها ظلت غير مؤكدة بسبب نقص انخراط المجتمعات المحلية، وقلة دمج استراتيجيات التخارج، وضعف التنسيق فيما بين الحكومات والأطراف المعنية المحلية والبنك.

ولأول مرة، يُقدّم تقرير التقييم السنوي معلومات محدثة بشأن تقدّم تنفيذ توصيات تقارير التقييم السابقة، وذلك عن طريق نظام تتبع المنهجى لتنفيذ توصيات التقييم، الذي أُطلق سنة 2020 لتعزيز الشفافية والمساءلة في تنفيذ نتائج التقييم. فقد عالج هذا النظام منذ إنطلاقه ما مجموعه 497 توصية تضمنت 687 إجراء مُحدّد من 92 تقييما. ونُشير نتائج التنفيذ إلى نجاح كبير، إذ بلغ إنجاز إجراءات تقييمات المشاريع والبرامج البالغ عددها 44 إجراء نسبة 99%، كما بلغ إنجاز إجراءات التقييمات الكلية البالغ عددها 219 إجراء نسبة 73%. وفي سنة 2024، عالج النظام 211 توصية اشتملت على 263 إجراء.

وإضافة إلى عمل الإدارة الرئيسي في مجال التقييم، فإنّها أولت أولوية لنشر المعارف وبناء القدرات طوال سنة 2024. وكان الحدث الأبرز ندوة التقييم السادسة لمجموعة البنك، التي عُقدت يومي 8 و9 أكتوبر 2024، والتي جمعت أطرافا معنية من البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف، والأوساط الأكاديمية، والقطاع الخاص، وموظفي مجموعة البنك لتعزيز التقييم كأداة فعّالة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتعلم، والمساءلة.

وقد أنتجت الإدارة أيضا 44 منتجاً معرفيا، ونظمت 10 فعاليات تعليمية شملت ندوات عبر الإنترنت، وورشات لبناء القدرات، وفعاليات نشر محلية. وترد التفاصيل في الملحق 5.



13 تقييمًا لمشاريع وبرامج (القطاعان: الصحة والتعليم)



1

تقييمٌ مجمّع واحد

عمليات المعونة الخاصة في إثيوبيا



1

تقييم برنامج واحد

برنامج الملك عبد الله بن عبد العزيز للأعمال الخيرية في سبعة بلدان آسيوية



11

تقييمًا لمشاريع

في 10 بلدان أعضاء: بنغلاديش وجيبوتي، ومصر وإندونيسيا والأردن وموريتانيا والسنغال، وتوغو وتركيا وأوغندا.

11 تقييمًا كليًا

6

تقييمات أطلقت في سنة 2024

تقييم مواضيعي لتمكين المرأة وتنمية الشباب

تقييم بناء على الطلب لمنتدى الأعمال لمجموعة البنك (ثقة)

تقييم التعاون القطري مع مصر

تقييم مؤسسي للكفاية التشغيلية في التنفيذ والتأخر

تقييم التعاون القطري مع نيجيريا

تقييم مؤسسي لتجربة مجموعة البنك في مجال تطبيق اللامركزية

5

تقييمات اكتملت في سنة 2024

تقييم مواضيعي لسياسة واستراتيجية التعاون والتكامل الإقليميين

تقييم قطاعي للزراعة والمياه والتنمية الريفية

تقييم مؤسسي لصندوق النظام الإسلامي للتنمية

تقييم مؤسسي لصندوق تمير ممتلكات الأوقاف

تقييم عملية التوريد المؤسسي للخدمات الاستشارية في البنك

19 مذكرات مراجعة تقارير اكتمال المشاريع



3
فئ: مجال
الزراعة، و



3
فئ: مجال
التعليم، و



3
فئ: مجال
الطاقة، و



3
فئ: مجال المياه
والصرف الصحي
والتنمية الحضرية.



3
فئ: مجال
النقل، و



4
فئ: مجال الصحة
والخدمات
الاجتماعية
والأخرى، و



11
فعالية تعليمية



4
ندوات وندوات افتراضية
لتبادل المعارف ونشرها



4
ورشات لبناء القدرات فئ:
مجال التقييم



2
ورشتان محليتان لنشر
المعارف



1
ندوة واحدة لمجموعة
البنك عن التقييم



44
منتجا معرفيا



20
ملخصا معرفيا



11
مقالا تقييميا



8
مقاطع فيديو تتضمن
تقارير تقييم مرئية



4
نشرات إخبارية



1
تقرير تقييم سنوي واحد



تقييمات المشاريع والبرامج

تغطية متعددة القطاعات، مع
التركيز على قطاعي الصحة
والتعليم

الفصل

1



3 / ورغم نجاح هذه المشاريع، فقد واجهت صعوبات أيضا. وكانت حالات تأخر التنفيذ وتجاوز التكاليف من القضايا المتكررة، ولا سيما في مستشفيات دلال جام، إذ أدى ضعف التنسيق بين الجهات المانحة المتعددة ونقص تقييمات المخاطر المبكرة إلى تأخر التنفيذ مدة 11 سنة. كما لا تزال الاستدامة المالية مصدر قلق رئيسي. فلئن كان للحكومات دور في تمويل العمليات، فقد استمرت مستشفيات ومراكز صحية عديدة في مواجهة صعوبات في الحفاظ على الاستقلال المالي، كما هو الحال في موريتانيا والسنغال. ويثير الاعتماد على التمويل من الجهات المانحة دون خطط انتقالية واضحة، كما هو الحال في برنامج الوحدات الطبية المتنقلة، مخاوف بشأن استمرار الخدمات بعد اكتمال التمويل الخارجي.

4 / ومن الاستنتاجات الأساسية الأخرى دور القدرات الفنية في ضمان نجاح المشروع. وأظهرت المشاريع التي دمجت تدريب الموظفين مع تطوير البنى التحتية، مثل مستشفى مولاغو الوطني للإحالة في أوغندا، تحسُّنا في تقديم الرعاية الصحية واستدامتها على المدى الطويل مقارنةً بمشاريع أخرى لم تفعل ذلك. ولكن، في بعض الحالات، أعاق تدني التدريب ونقص خطط صيانة المعدات الطبية التشغيل الكامل. وتؤكد تجربة وحدة التلقيح الاصطناعي في مستشفى مولاغو الوطني للإحالة في أوغندا، التي واجهت حالات تأخير بسبب اعتبارات متعلقة بعدم كفاية التصميم المبكر، الحاجة إلى تخطيط دقيق للمشروع وعمليات توريد متينة.

نشعر بامتنان كبير لتوفّر الخدمات المختصة مثل طب القلب، وجودة العاملين الطبيين، وموقفهم الإيجابي والداعم.

— مريض في مستشفى دلال جام، السنغال.

1 / أُنجزت في سنة 2024 تقييمات لأحد عشر مشروعا إنمائيا رئيسيا في قطاعي الصحة والتعليم، فقدّمت رؤى شاملة لإنجازاتها ومشكلاتها واستدامتها على المدى الطويل. وفيما يلي أبرز النتائج والصعوبات والدروس المستفادة:



قطاع الصحة

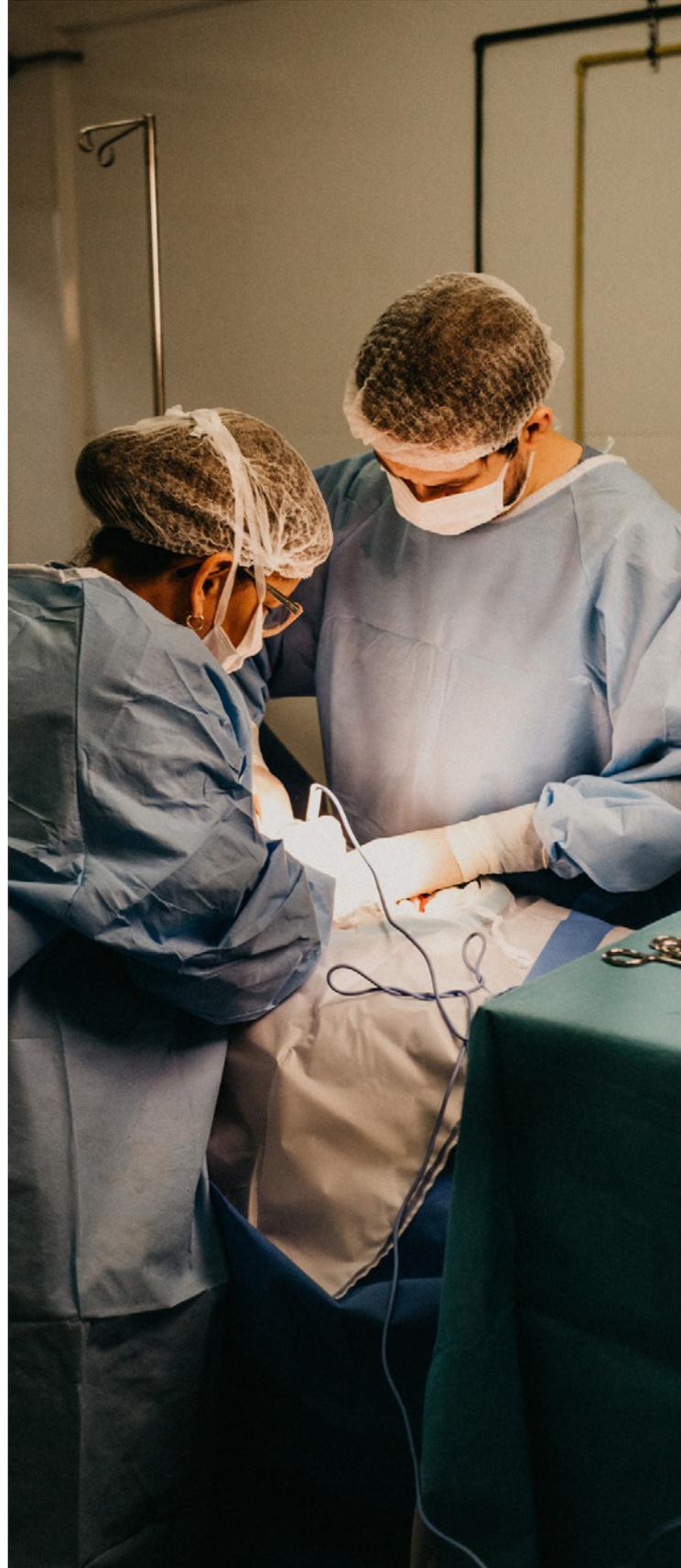
تعزيز النظم الصحية وتوسيع نطاق الوصول إلى الخدمات الصحية الجيدة

2 / تشمل المشاريع التي شملها التقييم مستشفى دلال جام في السنغال، والمركز الوطني لأمراض القلب في موريتانيا، ومشروع الطوارئ الصحية في الأردن، وبرنامج الوحدات الطبية المتنقلة المنقذ في إطار برنامج الملك عبد الله بن عبد العزيز للأعمال الخيرية. وهذه المشاريع ملائمة جدا للأولويات الصحية الوطنية والدولية، وهي موافقة للهدف 3 من أهداف التنمية المستدامة (الصحة الجيدة والرفاه). وقد نجحت هذه المشاريع في توسيع نطاق الحصول على خدمات الرعاية الصحية الأساسية، وقد ساهم ذلك في خفض معدلات الوفيات وتحسين مؤشرات صحية أخرى. فعلى سبيل المثال، قدّم مشروع الطوارئ الصحية في الأردن خدمات الرعاية الصحية لأكثر من 5.5 مليون مريض خلال سنتين، متجاوزا هدفه البالغ 2.67 مليون مريض، ونجح المركز الوطني لأمراض القلب في خفض عمليات الإجلاء الطبي إلى الخارج بنسبة 92%، وفي ذلك برهان على أهميّة توطيّن الخدمات المختصة.

5 / وقد تبين أنّ كفاية التدبير الماليّ مشكلة أساسية في العديد من المشاريع الصحية التي خضعت للتقييم، وتجلّى ذلك في تجاوز التكاليف، وكذلك في عدم الكفاية في عمليات التوريد والصرف. فعلى سبيل المثال، بلغت تكلفة مشروع مستشفى دلال جام في السنغال، الذي رُصدت له موازنة مبدئية مقدارها 59.28 مليون دولار أمريكي، 94.33 مليون دولار أمريكي في النهاية، وفي ذلك زيادة في التكلفة نسبتها 59% بسبب النفقات غير المتوقعة المتعلقة بتعديلات البناء وتأخر توريد المعدات. وبالمثل، سجل المركز الوطني لأمراض القلب في موريتانيا تأخيرا مدته 43 شهرا، ويعزى ذلك جزئيا إلى تغيير موقع المشروع و عملية توريد مطولة للمعدات الطبية المتقدمة. ومع ذلك، أظهرت بعض المشاريع كفاية مالية قوية على الرغم من تعقيداتها. فلم يجد مشروع الطوارئ الصحية في الأردن، الذي نُفذ للتصديّ لأزمة اللاجئين السوريين، عن التكلفة المقرّرة إلا بنسبة 2%، حتى مع توسيع خدمات الرعاية الصحية إلى حد بعيد. ويعزى ذلك في المقام الأول إلى آلية التمويل القائمة على النتائج، التي ربطت عمليات الصرف مباشرة بخدمات الرعاية الصحية التي تُحقّق من تقديمها، وذلك ما ضمن استخدام الموارد بفعالية. وتؤكد هذه التجربة أهمية نماذج التمويل القائمة على الأداء كما أمكن ذلك لتحسين كفاية التكلفة وضمان المساءلة في تنفيذ المشاريع.

أُكملت أنا وزملائي برنامجا تدريبيا متقدما في طب القلب. وقد أجرينا منذُ العديد من العمليات الجراحية المعقدة، ومنها جراحات القلب المفتوح، على نحو مستقل. ولم تقتصر فوائد مهارتنا المحسنة على المرضى فحسب، بل ألهمت أيضا أطباء محليين آخرين لمتابعة تدريب مختصّ..

— مختص في الرعاية الصحية في المركز الوطني لأمراض القلب، موريتانيا..



مليون استشارة طبية في المناطق النائية، آثار اعتماده على تمويل المانحين الخارجيين مخاوف بشأن استمراره. ولم تكن هناك خطة انتقالية واضحة لدمج وحدات الطب المتنقلة في النظم الصحية الوطنية، وذلك ما أدى إلى خطر توقف الخدمات بمجرد انتهاء تمويل المانحين. وتسلب هذه التجربة الضوء على أهمية دمج استراتيجيات الاستدامة المالية - مثل التمويل الحكومي المشترك أو نماذج إدار ال إيرادات المحلية - في تصميم المشاريع منذ البداية.

6 / ومن الجانب أن بعض المشاريع تواجه صعوبات في الاستدامة، ولا سيما فيما يتعلق بالاستدامة المالية والمؤسسية على المدى الطويل. فعلى سبيل المثال، لا يتلقى مستشفى دلال جام في السنغال حاليا سوى 25% من تكاليفه التشغيلية من الحكومة، ولهذا أصبح يكافح لتغطية نفقات الصيانة واستبدال المعدات. ويهدد هذا العجز المالي استخدام خدمات المستشفى على المدى البعيد، ولا سيما خدمات الرعاية المختصة مثل طب الأورام وطب القلب.

7 / وبالمثل، واجه برنامج الوحدات الطبية المتنقلة في سبعة بلدان آسيوية مخاوف كبيرة بشأن الاستدامة. فمع أنه نجح في تقديم 1.49



الأطراف المعنية. فعلى سبيل المثال، واجه مشروع دعم تطوير التعليم العالي الإسلامي في إندونيسيا، رغم نجاحه في تحويل أربعة معاهد إسلامية إلى جامعات كاملة، حالات تأخير بسبب التعقيد اللوجستي لتدبير مشروع في أربع جامعات مختلفة، لكل منها مجموعة فريدة من الظروف والبنى التحتية القائمة. وسلط مشروع التعليم والتدريب الفني والمهني في أوغندا، وهو مشروع آخر قيّمته إدارة التقييم المستقل، الضوء على الحاجة إلى روابط أقوى مع الصناعة لضمان مواءمة التدريب مع متطلبات سوق العمل، ومن ثم تحسين قابلية الخريجين للتوظيف.

10 / وعانى المشروع الوطني لدعم التعليم في أوغندا من إخفاقات مالية للمقاولين، فأدى ذلك إلى عدم اكتمال بناء المدارس. وتأخر مشروع تحسين فرص الحصول على التعليم الأساسي وجودته في توغو 24 شهرا، ويعزى ذلك جزئيا إلى فهم وكالة الإنجاز المحدود لآليات التوريد الخاصة بالبنك. وتسلط هذه التجارب الضوء على أهمية اختيار مقاولين مستقرين ماليا وضمان حصول وكالات الإنجاز على تدريب كافي في مجال التوريد والتدبير المالي.

قبل المشروع، لم تكن هناك مدارس إعدادية في المنطقة، وكان التلاميذ يضطرون للمشى مسافة بين خمسة وسبعة كيلومترات للوصول إلى أقرب مدرسة بعد المرحلة الابتدائية. ففي السابق، كنا -أولياء الأمور- ننفق نحو دولارين أمريكيين يوميا على النقل لكل تلميذ. وإن هذه المدرسة لنعمة، ولا سيما للطلاب الفقراء، إذ وفرت تعليما عالي الجودة على يد معلمين مؤهلين.

— والدُ طالب في الصف السابع في مدرسة كوليح دو سون فيل، جيبوتي.



قطاع التعليم تكثير الفرص وتحسين جودة التعليم

8 / من بين مشاريع قطاع التعليم التي شملها التقييم، حقق مشروع دعم التعليم الأساسي في جيبوتي، ومشروع تحسين فرص الحصول على التعليم الأساسي وجودته في توغو، ومشروع دعم تطوير التعليم العالي الإسلامي في إندونيسيا، تقدّما ملحوظا في تحسين الحصول على التعليم وتطوير البنى التحتية. وساهمت هذه المشاريع مساهمة مباشرة في تحقيق الهدف 4 من أهداف التنمية المستدامة (التعليم الجيد) عن طريق توسيع المرافق التعليمية، وزيادة معدلات التحاق الطلاب، وتدريب المعلمين. فعلى سبيل المثال، شيد مشروع التعليم الأساسي في توغو 100 مدرسة، فأدى إلى زيادة عدد الطلاب المسجلين بأكثر من 43,000 تلميذ، والحد من التفاوت بين الجنسين.

9 / ولكن كانت هناك صعوبات واضحة في التنفيذ والكفاءة. وعانى كثير من المشاريع من التأخير بسبب مشكلات التوريد، ونقص القدرة المالية للمقاولين، وضعف التنسيق فيما بين

وإيجازات المرافق، مقدّمة نموذجاً مالياً فعالاً يُمكن أن يُقلّل من الاعتماد على التمويل الحكومي. وهذا الأمر يؤكد إمكان اعتماد مؤسسات التعليم العالي مصادر دخل متنوعة لضمان استدامة مالية طويلة الأجل.

85% من خريجينا يعملون، أو يشاركون في ريادة الأعمال، أو يلتحقون بالتعليم العالي خلال ستة أشهر من تخرجهم.

– هيئة إدارة جامعة سيمازانج، إحدى الجامعات الأربع التي يدعمها برنامج دعم تطوير التعليم العالي الإسلامي في إندونيسيا.



11 / ومن أهمّ الدروس المستفادة من تقييمات قطاع التعليم أن الاستثمار في البنى التحتية – على أهميته – لا يكفي لضمان تحسين نتائج التعلم. وقد حققت المشاريع التي جمعت بين الاستثمارات المادية، وتحسين المناهج الدراسية، وتدريب المعلمين، وتحفيز الطلاب تأثيرات كبيرة مُقارنته بالمشاريع التي لم تفعل ذلك. ففي جيبوتي، شجّع توفير الكتب المدرسية المجانية والمنح الدراسية على الالتحاق بالمدارس، ولا سيما في أوساط الفتيات. وفي بعض الحالات، حدّ نقص الاستثمارات التكميلية – مثل تدريب المعلمين على معدات المختبرات الجديدة – من الاستفادة الكاملة من مخرجات المشروع. ومع أن مشروع دعم تطوير التعليم العالي الإسلامي حقّق مخرجات بنى تحتية أتاحت للجامعات تقديم برامج أكاديمية مُتنوّعة، لم يُحقّق المشروع هدفه المحدّد للمُحاضرين المُدرّبين الطالين على درجة الدكتوراه، إذ لم تتجاوز نسبتهم 35.7% مُقارنته بالنسبة المخطّط لها والبالغة 56.25%. وتؤكد التجربة أن تطوير البنى التحتية – على أهميته – لا يكفي وحده لتعزيز جودة التعليم. فالاستثمارات التكميلية في تدريب أعضاء هيئة التدريس وتطوير المناهج الدراسية على نفس القدر من الأهمية.

12 / وظهرت صعوبات جلية في الاستدامة في بعض المشاريع، ويعزى ذلك أساساً إلى غياب التخطيط الطويل الأجل السليم، ولا سيما فيما يتعلق بتخصيص الموارد المالية اللازمة للتشغيل والصيانة. فعلى سبيل المثال، واجهت مشاريع التعليم في توغو وأوغندا مشكلات في تمويل الصيانة، إذ افتقرت العديد من لجان تدبير المدارس المجتمعية إلى القدرة المالية اللازمة للحفاظ على المرافق في حالة جيدة.

13 / وفي المقابل، أظهر مشروع دعم تطوير التعليم العالي الإسلامي في إندونيسيا مؤشرات واعدة على الاستدامة. فقد حققت الجامعات المنشأة في إطار المشروع 40% من تكاليفها التشغيلية بفضل الرسوم الدراسية



أهم الدروس المستفادة

فالمشاريع التي حظيت بتأييد حكومي قوي وتعاون فعال فيما بين الأطراف المعنية المتعددة كانت أقرب إلى تحقيق أهدافها بكفاية أعلى. وفي المقابل، واجهت المشاريع التي تعاني من تشتت في الرقابة، مثل مستشفى دلال جام في السنغال، صعوبات تنفيذية كبيرة. ولا بد من تعزيز هياكل الحوكمة، وضمان وضوح المسؤوليات، وتعزيز المشاركة المحلية، لتحسين نتائج المشاريع في المستقبل.

17 / وتؤكد تقييمات سنة 2024 أهمية التخطيط السليم، والاستدامة المالية، وبناء القدرات في المشاريع الإنمائية. ولئن نجحت العديد من المشاريع في توسيع نطاق الحصول على الرعاية الصحية والتعليم، لا تزال الصعوبات المتعلقة بالكفاية، والتوريد، والتمويل الطويل الأجل مجالات أساسية للتحسين. وسيؤدي دمج المرونة، وإشراك المستفيدين، واستراتيجيات الاستدامة في المشاريع المستقبلية، إلى تمكين البنك وشركائه من ضمان استمرار الاستثمارات الإنمائية في إحداث تغييرات هادفة وطويلة الأجل في المجتمعات المخدومة. ويقدم القسم التالي الدروس الأساسية المستفادة بالتفصيل من مشاريع الصحة والتعليم التي شملها التقييم.

14 / الاستدامة والقدرة على التكيف والحوكمة عوامل مهمة لتحقيق تأثيرات إنمائية ملموسة من المشاريع المنفذة. ومن المواضيع المتكررة في كل من مشاريع الصحة والتعليم ضرورة التخطيط للاستدامة منذ البداية، ولا تزال الاستدامة المالية مشكلة كبيرة، إذ لا يزال العديد من المشاريع يعتمد على التمويل الخارجي. ويتعين على الحكومات تخصيص موارد للتشغيل والصيانة بعد إنجاز المشاريع لضمان استدامتها. وتبرز تجربة برنامج الوحدات الطبية المتنقلة مخاطر التدخلات القصيرة الأجل التي تفتقر إلى استراتيجية واضحة للانتقال إلى الملكية المحلية.

15 / وقد أثبتت المرونة في تصميم المشاريع وتنفيذها أيضا أهميتها البالغة. فقد تحسنت نتائج المشاريع التي تكيفت مع الصعوبات الناشئة - مثل مراجعة خطط التوريد، أو تعديل آليات التمويل، أو تعديل تصميم البنى التحتية - فعلى سبيل المثال، نجح المركز الوطني لأمراض القلب في موريتانيا في توسيع تصميمه الأصلي بناءً على الاحتياجات المتغيرة، ويظهر ذلك فوائدها التبريد المتكيف للمشاريع.

16 / وتؤدي الحوكمة والتنسيق بين الأطراف المعنية دورا حاسما في نجاح المشاريع.



الدروس الأساسية

جام في السنغال عواقب عدم كفاية تقييم المخاطر البيئية. ويمكن أن يؤدي إصلاح عيوب التصميم منذ البداية ودمج خطط تدبير المخاطر المفصلة إلى تحسين كفاية المشروع إلى حد بعيد وتخفيف المشكلات غير المتوقعة. وعلى النقيض من ذلك، طمّم مشروع إعادة بناء وتطوير مستشفى أوكميداني التدريب في تركيا، وهو أحد المشاريع التي قيّمها إدارة التقييم المستقل في سنة 2024، لمقاومة الزلازل، وذلك ما يضمن عدم تأثر الخدمات الأساسية.

ب / التنسيق بين الأطراف المعنية أمر بالغ الأهمية لتنفيذ فعال وفي الوقت المناسب: أكدت التقييمات أن آليات التنسيق القوية بين الأطراف المعنية ضرورية لتنفيذ المشاريع بنجاح وفي الوقت المناسب. ففي حالات مثل مستشفى دلال جام، أدى نقص التواصل وضعف التنسيق فيما بين الأطراف المعنية بالمشروع إلى تعطيل الجداول الزمنية للمشروع وآثاره المباشرة. فعلى سبيل المثال، أدى التأخير في تمويل الجهات المقابلة وعدم وضوح أدوار الأطراف المعنية إلى عدم الكفاية وإضعاف الفعالية. وعلى العكس من ذلك،

18 / يُتيح استخلاص الدروس من تقييم المشاريع والبرامج والسياسات والاستراتيجيات أو غيرها من تدخلات البنك فرصة قيّمة للتأمل في التجارب السابقة وتحديد مجالات التحسين، ويمكن البنك أيضا من اكتساب فهم أفضل لما نجح وما يمكن تحسينه في المستقبل..

19 / ومن ثم، صيغت المشكلات والصعوبات التي أسفرت عنها عملية تقييم المشاريع والبرامج في سنة 2024 في شكل دروس أساسية. وتؤكد الدروس المستفادة أهمية التصميم الشامل وتقييم المخاطر، إذ أنّهما عنصران أساسيان لضمان الجودة عند البدء، واستراتيجية تنفيذ متماسكة تُشرك الأطراف المعنية الأساسية وتعزز قدرتها على دعم تنفيذ المشاريع والبرامج، والتنسيق الفعال، واستراتيجيات الاستدامة المبتكرة والمخصّصة، ويشمل ذلك نظام التشغيل والصيانة المناسب، وذلك لأنّها عناصر أساسية لنهج تأملي يمكن أن يُعزز فعالية عمليات البنك. ويرد فيما يلي بيان الدروس الأساسية:

أ / يقلل التصميم الشامل وتقييمات المخاطر كثيرا من صعوبات التنفيذ: من الدروس الأساسية المستفادة من التقييمات التي أجريت في سنة 2024 أهمية دمج مراجعات التصميم الشاملة وتقييمات المخاطر القوية في وقت مبكر من دورة حياة المشروع. وكشفت مشاريع مثل مستشفى مولاجو الوطني للإحالة في أوغندا ومستشفى دلال جام في السنغال أن عيوب التصميم - مثل عدم مراعاة العوامل البيئية على نحو كافٍ، أو عدم توقع المتطلبات الفنية - أدت إلى حالات تأخير كبيرة، وإعادة العمل، وعدم كفاية الموارد. فعلى سبيل المثال، استلزم عدم وجود غرفة ضغط سلبي في تصميم وحدة التلقيح الاصطناعي في مستشفى مولاجو الوطني للإحالة في أوغندا إعادة عمل مكلفة، وأبرزت مشكلات الملوحة في مستشفى دلال





تمويل الجهات المانحة. وعلى النقيض من ذلك، يُظهر تنوع مصادر التمويل لمشروع المركز الوطني للأمراض القلب في موريتانيا، الذي يجمع بين تحقيق الإيرادات الداخلية وعقود الصيانة الاستراتيجية، نموذجاً مالياً أقدر على الصمود. ويجب أن تولي المشاريع المستقبلية الأولوية لاستراتيجيات تتضمن تعبئة الموارد المحلية والمساهمات الحكومية لضمان الاستدامة على المدى الطويل.

د / بناء القدرات والتدريب في الوقت المناسب يعززان جاهزية المشاريع: تبيّن أنّ جهود بناء القدرات المستمرة والتدريب الموازي عنصران بالغ الأهمية للتنفيذ الفعال للمشروع. فقد أظهر المركز الوطني للأمراض القلب في موريتانيا وبرامج التعليم والتدريب المهني والفني في أوغندا فوائد تدريب الموظفين، إلى جانب تطوير البنى التحتية. وفي موريتانيا، تلقى الطاقم الطبي التدريب بالتزامن مع مرطنتي البناء والتوريد، وذلك ما ضمن الجاهزية

أظهرت الجهود المنسقة، مثل الجهود المبذولة في المركز الوطني للأمراض القلب في موريتانيا، إذ تعاونت لجنة الإشراف الحكومية بفعالية مع الشركاء الإنمائيين، فوائد الشراكات المتوائمة توافهاً جيداً. ويضمن وضع بروتوكولات تواصلية واضحة وأدوار محدّدة للأطراف المعنية تنفيذ المشاريع بقدر أكبر من السلاسة.

ج / تستلزم الاستدامة المالية تنوعاً وملكية محلية: لا يزال الاعتماد على التمويل الخارجي يُمثل خطراً بالغاً على استدامة المشاريع، كما يتضح من مشروع الطوارئ الصحية في الأردن وبرنامج الوحدات الطبية المتنقلة. وقد سلّطت هذه المشاريع الضوء على مخاطر الاعتماد على التمويل المقدم من الجهات المانحة وحده دون دمج تحويل ملكية العمليات إلى جهات محلية. وعلى سبيل المثال، افتقرت الوحدات الطبية المتنقلة إلى آليات لدمج عملياتها في النظم الصحية الوطنية، فأدّى ذلك إلى صعوبات في الاستدامة بمجرد توقف

المتكّيف وتضمن أن تظل المشاريع متنسقة مع أهدافها المقصودة.

ز / توطين الخدمات يقلل من الاعتماد على الغير ويعزز الملكية والاستدامة: أبرزت التقييمات قيمة توطين الخدمات وتمكين الأطراف المعنية المحلية من أجل تقليل الاعتماد على الدعم الخارجي. فقد قلل المركز الوطني للأمراض القلب في موريتانيا كثيرا من الحاجة إلى عمليات الإجلاء الطبي عن طريق إنشاء القدرة المحلية على تقديم الرعاية الصحية المختصة. وكذلك، لم يُحسّن إشراك المقاولين المحليين في مشروع دعم التعليم الأساسي في جيبوتي كفاية المشروع فحسب، بل عزز أيضا تنمية المهارات والشعور بالمسؤولية المجتمعية. ويؤدي إنشاء البنى التحتية المحلية والخبرات والشراكات، إلى تمكين المشاريع من تلبية احتياجات المستفيدين منها على نحو أفضل، مع ضمان الاستدامة والاعتماد على الذات على المدى الطويل.

التشغيلية عند اكتمال المشروع. وقد مكّن هذا النهج مقدّمي الرعاية الصحية المحليين من إجراء عمليات متقدمة، مثل رأب الأوعية التاجية، على نحو مستقل. وبالمثل، في مشروع دعم التعليم الوطني (المرحلة الثانية) في أوغندا، أدى إشراك الطلاب والموظفين في صيانة المعدّات إلى تعزيز التعلم العملي وكفاية التكلفة. ويعزز دمج مبادرات التدريب مع تنفيذ المشاريع الاعتماد على الذات والاستدامة، مع تحسين جودة الخدمة.

هـ / الشمول الاجتماعي والمساواة يعززان تأثير المشروع والقبول به: أظهرت المشاريع التي أولت الأولوية لمراعاة النوع الاجتماعي والشمول الاجتماعي تأثيرا وقبولا مجتمعيًا أكبر. فقد أبرز مشروع الطوارئ الصحية في الأردن ومشاريع التعليم في توغو وجيبوتي أهمية معالجة العوائق التي تواجهها الفئات المهمشة، ومنها النساء وسكان الأرياف. فعلى سبيل المثال، أدت الجهود المستهدفة في توغو، مثل المنح الدراسية وخدمات تعزيز تعليم الفتيات، إلى زيادة معدلات الالتحاق بالمدارس والحضور. كما شمل مشروع دعم التعليم الأساسي في جيبوتي مرافق رياضية لم تدعم التنمية الشاملة للطلاب فحسب، بل عززت أيضا العلاقات المجتمعية. ويعزّز ضمان الشمول في تصميم المشاريع المساواة ويؤدي إلى تدخلات توافق احتياجات مختلف المستفيدين.

و / أنظمة الرصد والتقييم ضرورية للمساءلة والتكّيف: أظهر التقييم أنّ إنشاء أطر قوية للرصد والتقييم عامل تمكين مهم لتحقيق أهداف المشروع وضمان المساءلة. فقد واجه مشروع الطوارئ الصحية في الأردن صعوبات بسبب البيانات غير المتسقة وقياسات الحالة الأوليّة غير الكافية، فأعاق ذلك الرصد الفعال للأداء. وبالمثل، طمس إطار نتائج مشروع المركز الوطني للأمراض القلب في موريتانيا الحد الفاصل بين المخرجات والآثار المباشرة. وتؤكد هذه الفجوات ضرورة وجود أنظمة واضحة وشاملة للرصد والتقييم، ومنها جمع البيانات في الزمن الحقيقي ومؤشرات واضحة المعالم، وتسهيل أطر الرصد والتقييم القوية التدبير



التقييمات الكلية

إثراء الأداء المؤسسي
والأهداف الاستراتيجية

الفصل

2

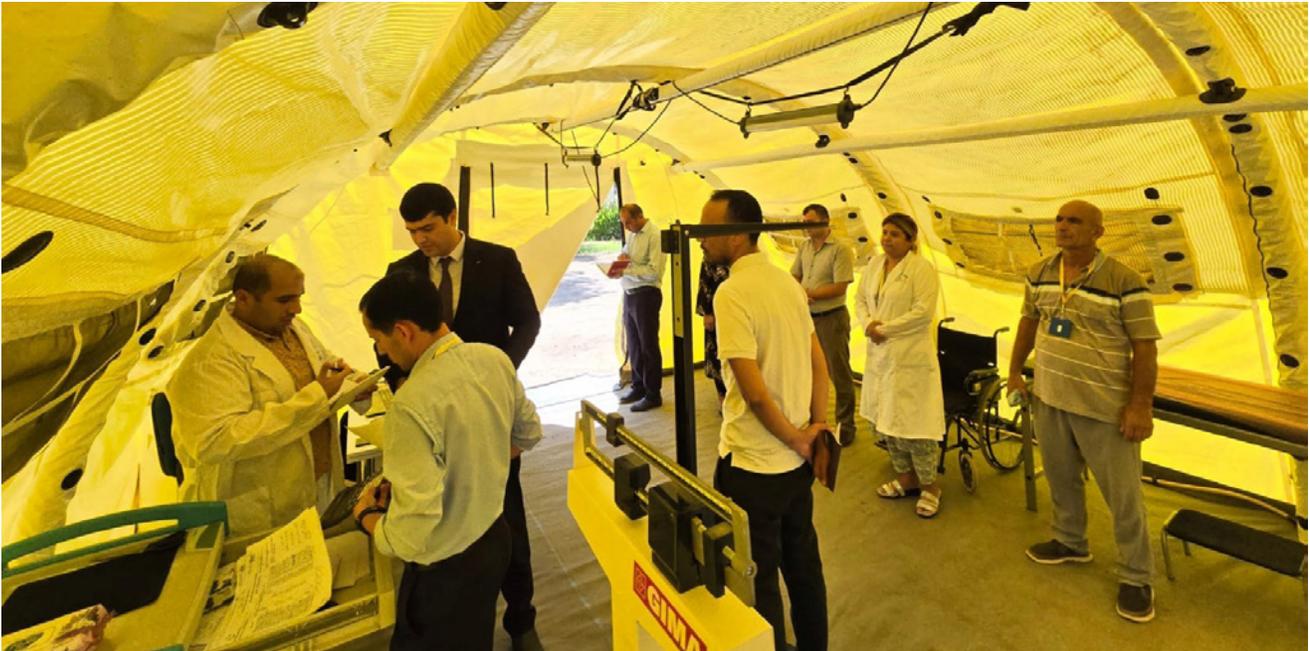


ويعرض هذا الفصل النتائج والدروس الرئيسية المستفادة من هذه التقييمات الكلية. وقد فحص تقييم برنامج التعاون والتكامل الإقليميين تنفيذ سياسة البنك واستراتيجيته المتعلقة بالتعاون والتكامل الإقليميين لفترة 2019-2023، وحلّل توائمها مع أولويات البلدان الأعضاء ورسالة البنك في تعزيز التعاون فيما بين بلدان الجنوب. وقيّم التقييم القطاعي للزراعة والمياه والتنمية الريفية تأثير استثمارات البنك الزراعية في تقدّم البلدان الأعضاء في تحقيق الأمن الغذائي، والقدرة على التكيف مع تغير المناخ، وسبل العيش الريفية. واهتمّ التقييمان المؤسساتيان لصندوق التضامن الإسلامي للتنمية وصندوق تميم ممتلكات الأوقاف باستدامتهما المالية، وكفاءتهما التشغيلية، ومساهمتهما في الحد من الفقر.

22 / وسيُسترسّد بنتائج هذه التقييمات في القرارات المتعلقة بالسياسات المستقبلية، وتخصيص الموارد، والإصلاحات المؤسسية، لتعزيز التأثير الإنمائي للبنك في جميع البلدان الأعضاء.

20 / أُجرى ما مجموعه أحد عشر تقييماً كلياً في سنة 2024، بدأت خمسة منها في سنة 2023 واکتملت في سنة 2024. وتشمل هذه التقييمات التقييم المواضيعي للسياسة والاستراتيجية المتعلقة بالتعاون والتكامل الإقليميين والتقييم القطاعي للزراعة والمياه والتنمية الريفية، والتقييم المؤسسي لصندوق التضامن الإسلامي للتنمية، والتقييم المؤسسي لصندوق تميم ممتلكات الأوقاف، وتقييم آلية البنك المؤسسية لتوريد الخدمات الاستشارية. وإضافة إلى ذلك، من المتوقع أن تُستكمل في سنة 2025 ستة تقييمات جديدة بدأت في سنة 2024، وهي: التقييم المواضيعي لتمكين المرأة وتنمية الشباب، والتقييم بناء على الطلب لمندى "ثقة"، وتقييم التعاون القطري مع مصر، والتقييم المؤسسي لكفاية التشغيلية في التنفيذ والتأخر، وتقييم التعاون القطري مع نيجيريا، والتقييم المؤسسي لتجربة مجموعة البنك في مجال تطبيق اللامركزية.

21 / وتوفر هذه التقييمات تحليلات شاملة لمبادرات البنك الاستراتيجية، والتدخلات القطاعية، والوظائف المؤسسية، ومواءمتها مع الأولويات الإنمائية للبلدان الأعضاء ومع رؤية مجموعة البنك ورسالتها واستراتيجياتها.





التقييم المواضيعي للسياسة والاستراتيجية المتعلقتين بالتعاون والتكامل الإقليميين

23 / أدرك البنك، منذ تأسيسه، إمكانات التعاون والتكامل الإقليميين، وتجلّى ذلك في استراتيجياته المؤسسية وتدخلاته في المشاريع. وتنص اتفاقية تأسيس البنك على أنّ تيسير التعاون الاقتصادي بين البلدان الأعضاء مهمة أساسية للبنك. وتدعم كيانات مجموعة البنك (المؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار وأئتمان الصادرات، والمؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص، والمؤسسة الدولية الإسلامية لتمويل التجارة) والاستثمار الإقليميين. وقد أولت الاستراتيجية العشرية لمجموعة البنك (2016-2025) الأولوية للتعاون والتكامل الإقليميين، إذ جعلت البنك "صلة وصل" ومحفزا " للتكامل الاقتصادي، ووضعت برامج دون إقليمية، والتزمت بتقديم 2.5 مليار دولار أمريكي لدعم التعاون والتكامل الإقليميين. ولئن اعتمد البنك سياسته واستراتيجيته المتعلقة بالتعاون والتكامل الإقليميين في سنة 2019 ونفذ مشاريع وبرامج متنوعة، فإن الاستراتيجية المحدثة (2023-2025) لم تحصر اهتمامها في التعاون والتكامل الإقليميين. ومع ذلك، عزّز "إعلان الخمسينية في الرياض" لسنة 2024 هذا الالتزام بجعل التعاون والتكامل الإقليميين من عوامل التمكين الأساسية الخمسة لرسالة البنك، وذلك ما منح مجموعة البنك مكانة في التعاون فيما بين بلدان الجنوب عن طريق تعزيز التكامل الإقليمي، وتطوير البيئات التنظيمية، وبناء القدرات، وحشد الشراكات.

24 / وتناول تقييم سياسة مجموعة البنك واستراتيجيتها في مجال التعاون والتكامل الإقليميين مدى ملاءمتها للاستراتيجيات الإنمائية للبلدان الأعضاء، وطّل مدى دمج مجموعة البنك للتعاون والتكامل الإقليميين في عملياتها، وطّل آلية التنسيق التي وُضعت لتنفيذ هذه السياسة والاستراتيجية. واستنادا إلى الاستنتاجات، صيغت الدروس المستفادة والتوصيات لتعزيز فعالية المبادرات المستقبلية في مجال التعاون والتكامل الإقليميين، والتوجه الاستراتيجي، والنهج التشغيلي. واستُعين في التقييم بالأدلة التي جُمعت من خلال بعثات تفقّد المشاريع، وتطبيقات المحافظ، وفحوص المستندات، والمشاورات مع موظفي مجموعة البنك في العمليات. وقُيّم الأداء وفقا لثلاثة معايير، هي: الملاءمة، والاستجابة، والنتائج، وذلك في الفترة الممتدة من 2019 إلى 2023..

25 / وبوجه عام، تُعدّ السياسة والاستراتيجية المتعلقةتان بالتعاون والتكامل الإقليميين ملائمتين جدا لاحتياجات البلدان الأعضاء، إذ يوافق تصميمهما جيدا الممارسات الفضلى الراسخة. كما أن أجندة التعاون والتكامل الإقليميين ملائمة جدا للبلدان الأعضاء، ولا سيما في مجالات مثل النقل، والطاقة، والزراعة، والتكامل التجاري، التي توافق تماما الأولويات الإنمائية للبلدان الأعضاء. لكن فهم البلدان الأعضاء للاستراتيجية لا يزال محدودا، ويعود ذلك إلى حد كبير إلى نقص التواصل. وتتوقع هذه البلدان من البنك تعزيز التنسيق مع البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف والمنظمات الإقليمية الأخرى. ويختلف الطلب على التكامل الإقليمي باختلاف السياق - على سبيل المثال، تُعطي بلدان آسيا الوسطى الأولوية للنقل والترابط الطاقوي، وتُركز بلدان غرب أفريقيا أكثر على النقل والتكامل الزراعي الإقليمي. وتتألف استراتيجية التعاون والتكامل الإقليميين من أربع ركائز وأربعة أدوار. وتشمل هذه الركائز المكونات "المادية" و"غير المادية" اللازمة للتكامل الإقليمي، غير أنّها تُغفل مجالات أساسية مثل التكامل الزراعي الإقليمي، وتدبير المياه العابرة للحدود، والبنية التحتية السياحية الإقليمية. ويفتقر إطار النتائج إلى التوافق المناسب مع الركائز وتوزيع المسؤوليات



أجندة التعاون والتكامل الإقليميين، وتنسيق التنفيذ في جميع الوحدات الإدارية، ومنها كيانات المجموعة.

27 / ومن حيث النتائج، صُنفت أنشطة البنك في مجال التعاون والتكامل الإقليميين بأنها متوسطة، وذلك بناءً على اعتمادات المشاريع المتعلقة بها خلال الفترة 2019-2023. وتميزت الاعتمادات بتنوع قطاعي محدود، إذ تركز معظم المشاريع في قطاع النقل، وقليل منها في قطاع الطاقة. وكانت مشاريع التمويل العام المعتمدة في مجال التعاون والتكامل الإقليميين شديدة الملاءمة، إذ اهتمت بقطاعي النقل والطاقة. وصُنفت المشاريع الممولة بالقروض في إطار الركيزة الأولى، ولا سيما مشاريع روابط النقل والطاقة، وقد اكتملت منها أربعة مشاريع، على أنها فعالة للغاية في تحقيق المخرجات والآثار المباشرة. وانخفضت اعتمادات مشاريع المنح خلال الفترة 2019-2023 مقارنة بالفترة 2014-2018، إذ وُجّه معظم المنح إلى الدراسات والتدريب والورشات والمؤتمرات. ولم تكن هناك استثمارات تُذكر لتعزيز تدبير الموارد الطبيعية العابرة للحدود، والتجارة العابرة للحدود، والممرات الاقتصادية، وتكامل الأسواق المالية الإسلامية - وهي مجالات أساسية ذات أولوية في التعاون والتكامل الإقليميين.

28 / ويواجه تقييم تأثير عمليات مجموعة البنك في مجال التعاون والتكامل الإقليميين صعوبات نظراً لنقص البيانات والمؤشرات القابلة للقياس. ولا توجد آلية رسمية لرصد تنفيذ استراتيجية التعاون والتكامل الإقليميين في مختلف الوحدات الإدارية ضمن مجموعة البنك، وذلك يحدّ من التزام كيانات المجموعة بهذه الاستراتيجية. وهناك فجوة واضحة في التواصل بين مجمع العمليات وإدارة التعاون والتكامل الإقليميين في تنفيذ استراتيجية التعاون والتكامل الإقليميين وبرمجة المشاريع. وإضافة إلى ذلك، أشار التقييم إلى قلة التعاون مع المنظمات المتعددة الأطراف، وذلك ما يعيق القدرة على حشد موارد مالية إضافية..

بوضوح. ومن الناحية المؤسسية، لا يملك قسم التكامل الإقليمي التابع لإدارة التعاون وتنمية القدرات ما يكفي من الموارد لدعم أجندة المجموعة للتعاون والتكامل الإقليميين. ويتبع البنك نهجاً مشابهاً للنهج الذي تتبعه البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف الأخرى في التشديد على التعاون والتكامل الإقليميين، لكنه يهتم أكثر بمشاريع المنح الصغيرة للدراسات وتنمية القدرات بدلاً من مشاريع التمويل العام الواسعة النطاق. وقد ساهم هذا النهج، وإن كان مختلفاً، في زيادة الوعي بالرقمنة، والصحة، وتيسير التجارة. ووفقاً لمؤشر البنك الخاص بالتكامل، تحقق البلدان الأعضاء أفضل أداء في أبعاد شبكة الإنتاج والتجارة، لكنها متأخرة في الأسواق المالية، والترابط، والتكامل المؤسسي.

26 / ويشير تحليل الاستجابة بناءً على إطار نتائج التعاون والتكامل الإقليميين إلى أن البنك كان متجاوباً مع السياسة والاستراتيجية المتعلقةتين بالتعاون والتكامل الإقليميين. لكن ثمة عيبان رئيسيان، هما: أ) عدم الاتساق مع ركائز استراتيجية التعاون والتكامل الإقليميين، ب) الافتقار إلى الرصد المناسب. وتشير الاستنتاجات إلى تباين في المواءمة بين السياسة والاستراتيجية المتعلقةتين بالتعاون والتكامل الإقليميين وسياسات البنك واستراتيجياته القطاعية. فعلى سبيل المثال، توافق سياسة التعاون والتكامل الإقليميين سياسات البنك واستراتيجياته في مجالات النقل، والطاقة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لكنها لا توافق استراتيجياته المتعلقة بالزراعة، وتغير المناخ، والهشاشة، والقدرة على الصمود. وليس ثمة ما يدل على أن قائمة مشاريع أعدت في مجال التعاون والتكامل الإقليميين في إطار خطة العمل الخاصة بالتعاون والتكامل الإقليميين. وإضافة إلى ذلك، تستجيب استراتيجيات البنك للشراكة القطرية وأطره الخاصة بالتعاون القطري جزئياً لأجندة التعاون والتكامل الإقليميين. ويفتقر قسم التعاون والتكامل الإقليميين إلى الخبرة القطاعية الكافية، ومن ثمّ فهو يعتمد على موارد الإدارات ذات الصلة داخل مجموعة البنك لتعزيز التكامل الإقليمي على نحو فعال، ودعم



تقييم قطاع الزراعة والتنمية الريفية

29 / يؤدي قطاع الزراعة والتنمية الريفية دورا بالغ الأهمية في اقتصادات البلدان الأعضاء في البنك. ويدعم البنك هذا القطاع عن طريق عدة أطر استراتيجية، منها السياسة والاستراتيجية المتعلقةان بالزراعة والتنمية الريفية (-2020 2025)، التان تسترشدان بالاستراتيجية العشرية لمجموعة البنك وأهداف التنمية المستدامة. وطُلّ التقييم تدخلات البنك في مجال الزراعة والتنمية الريفية للفترة 2014-2022، واهتمّ بمدى نجاح البنك في دعم الزراعة والتنمية الريفية المستدامة من حيث ملاءمة العمليات وفعاليتها وكفايتها واستدامتها. وشمل التقييم السياسات والاستراتيجيات والمشاريع والمنح (المساعدة الفنية)، ومنها 12 مشروعا في مجال الزراعة والتنمية الريفية في تسعة بلدان، منها ثمانية مشاريع مكتملة وأربعة قيد التنفيذ. وأجريت دراستا حالة قطريتان متعمقتان بشأن إندونيسيا والسنغال. واختير هذان البلدان بناءً على التوزيع الجغرافي (آسيا وأفريقيا)، وحجم محفظة الزراعة والتنمية الريفية، وتنوع القطاعات الفرعية للزراعة والتنمية الريفية.

30 / ومن أهم الاستنتاجات التي خلص إليها التقييم موافقة عمليات الزراعة والتنمية الريفية لأولويات البلدان الأعضاء، والاستراتيجية العشرية للبنك، والاستراتيجية القطاعية الخاصة بالزراعة والتنمية الريفية (2020-2025)، إضافة إلى سياسات البنك المواضيعية الأخرى (سياسة التعاون والتكامل الإقليميين، وتغير المناخ، وتمكين المرأة)، وسياساته القطاعية

(المياه). ومن بين المشاريع الاثنى عشر التي شملها التقييم، هناك أربعة مشاريع ملاءمة جدا، أما المشاريع الثمانية المتبقية فهي ملاءمة. وقد ساهمت هذه المشاريع مجتمعة في الحد من الفقر وتعزيز سبل العيش المستدامة عن طريق زيادة دخل الأسر الريفية، وتحسين الأمن الغذائي، وتعزيز فرص الحصول على السكن بأسعار معقولة، وبناء القدرة على الصمود.

31 / وبوجه عام، تقيّم عمليات الزراعة والتنمية الريفية على أنها فعالة. ومن بين المشاريع الثمانية المكتملة من أصل 12 مشروعا شملها التقييم، ستة منها فعالة واثنان فقط خلص إلى أنهما غير فعالين. وانخفض عدد عمليات الزراعة والتنمية الريفية التي يمولها البنك من 46 مشروعا بقيمة 720 مليون دولار أمريكي في سنة 2017 إلى 31 مشروعا بقيمة 653 مليون دولار أمريكي في سنة 2019. ولكن، في إطار التصدي لأزمة الغذاء العالمية الناجمة عن جائحة كوفيد-19، وافقت مجموعة البنك على توفير 10.54 مليار دولار أمريكي لبرنامج الاستجابة لقضية الأمن الغذائي في سنة 2021. وعموما، كما ذكر سابقا، ساهمت مشاريع الزراعة والتنمية الريفية في بناء القدرة على الصمود في مواجهة انعدام الأمن الغذائي، وتحسين سبل العيش، وتطوير القدرة على التكيف مع تغير المناخ. وأحرز البنك أيضا تقدما ملحوظا في دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتوفير فرص العمل. وساهمت الشراكات والتعاون القويان بين المراكز الإقليمية للبنك والبلدان الأعضاء في نجاح عمليات الزراعة والتنمية الريفية. لكن صعوبات كبيرة قوّضت الفعالية، منها ضعف التصميم الفني، وضعف المشاركة المجتمعية، وتأخير التوريد (ولا سيما في غرب إفريقيا)، وعدم كفاية التمويل المقابل، وقدرة المقاولين في العديد من البلدان، وقد أثر ذلك في الجداول الزمنية للتنفيذ والآثار المباشرة للمشاريع. وإلى جانب هذه الصعوبات التي واجهت التنفيذ، واجه فريق التقييم صعوبات منهجية في إجراء تحليل دقيق للنتائج، منها عدم توافر بيانات قابلة

وتشمل العوامل الرئيسية التي تعيق الكفاية حالات تأخير التوريد، وبطء موافقات البنك، والتغييرات المؤسسية في البلدان الأعضاء (مثل إعادة هيكلة الوزارات ووكالات الإنجاز)، وعدم كفاية الأموال المقدمة من الجهات النظيرة، وضعف أداء المقاولين. وقد فاقمت جائحة كوفيد-19- بين سنتي 2020 و2022 حالات التأخير هذه.

33 / وتُظهر عمليات التنمية الزراعية والريفية استدامة متوسطة، إذ يُرجح أن تكون خمسة من أصل 12 مشروعاً شملها التقييم مستدامة، وثلاثة مشاريع أقل استدامة، ولم تُقيّم المشاريع الأربعة المتبقية لأنها لا تزال قيد التنفيذ. وقد نجحت مبادرات بناء القدرات، المقدمة عن طريق هذه المشاريع، في تزويد المجتمعات المحلية بمهارات في تدبير المياه، وريادة الأعمال الشبابية، والزراعة الذكية مناخياً. لكن الاستدامة الطويلة الأجل تتطلب استراتيجيات تخرج أفضل وزيادة مشاركة المجتمع المحلي والحكومة.

34 / وساهم التنفيذ الفعال لسياسات البنك التشغيلية، إلى جانب سياسة الضمانات البيئية والاجتماعية، في تحسين الآثار المباشرة الإنمائية بفضل دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في تحديد المشاريع وإعدادها وتنفيذها. وقد ساهم ذلك في اعتماد الممارسات الزراعية الجيدة، وتعزيز مبادرات الطاقة النظيفة.

قبل أن يُحسّن المشروع فرص الحصول على مياه الشرب، كنا نحن وأطفالنا نقضي معظم وقتنا في البحث عن الماء. أما الآن فيمكننا قضاء هذا الوقت في أنشطة أخرى مُدرة للدخل، ويستطيع الأطفال الذهاب إلى المدرسة.

— أحد المستفيدين من المشروع الإقليمي للإمداد بالمياه والصرف الصحي في المناطق الريفية في الاتحاد الاقتصادي والنقدي لغرب أفريقيا.

للقياس عن مؤشرات الأداء الأساسية، وعدم موثوقية الإحصاءات، وضعف حفظ السجلات التشغيلية على الصعيد القطري، وقد حدّ ذلك كثيراً من القدرة على تحديد الأثر الفعلي لعمليات الزراعة والتنمية الريفية.

32 / تُظهر عمليات الزراعة والتنمية الريفية ضعفاً في الكفاية، ولا سيما في المشاريع الكبيرة غير الممولة بمنح، إذ ضُفّ مشروعان فقط من أصل 12 مشروعاً شملها التقييم على أنهما ذوا كفاية، و9 مشاريع على أنها أقل كفاية، ومشروع واحد على أنه عديم الكفاية. وواجهت العديد من المشاريع حالات تأخير وتجاوزات في التكاليف. ولئن كان متوسط الوقت من الموافقة إلى التوقيع معقولاً، إذ بلغ 5.04 شهر، فإن التأخيرات تظهر في المراحل اللاحقة - بمتوسط 6.74 شهر من التوقيع إلى النفاذ، و8.34 شهر من النفاذ إلى أول صرف.





تقييم صناديق الأوقاف للتخفيف من حدة الفقر

35 / يؤدي صندوق ترميم ممتلكات الأوقاف دورا من الأهمية بمكان في إنعاش مؤسسات الأوقاف في البلدان الأعضاء وغير الأعضاء في البنك. وقد أسس البنك هذا الصندوق في سنة 1997، وهو أهم مبادراته الرامية لتطوير ممتلكات الأوقاف التي كانت توفّر في السابق تمويلا مستداما للتعليم والصحة والخدمات الاجتماعية في المجتمعات المسلمة. وأجرى تقييم مؤسسي لهذا الصندوق في سنة 2024، لبحث الأداء العام للصندوق وتأثيره الاجتماعي والاقتصادي خلال الفترة الممتدة من سنة 2014 إلى سنة 2023. وشمل التقييم 16 مشروعا في 10 بلدان، تمثل ما يزيد عن 50% من إجمالي مشاريع الصندوق المكتملة البالغ عددها 29. وأنجز هذا التقييم بتنفيذ زيارات ميدانية، ومناقشات عبر الإنترنت، وفحص المستندات.

36 / وقد حقق صندوق ترميم ممتلكات الأوقاف - على ضعف عوائده - نموًا في رأس المال والأصول بدءًا من سنة 2018، محافظًا على استقرار مؤشراتته المالية. وطوال العقد الماضي، ارتفع رأسمال الصندوق المدفوع ارتفاعًا ملحوظًا بنسبة 51% (من 76 مليون دولار أمريكي إلى 115 مليون دولار أمريكي)، كما ارتفعت أصوله الصافية بنسبة 59% (من

83 مليون دولار أمريكي إلى 132.85 مليون دولار أمريكي). وظل أداء الاستثمار معتدلاً، بمتوسط عوائد بلغ 2.93% على حقوق الملكية و2.61% على صافي الأصول. وحافظ الصندوق على ربحيته، بمتوسط دخل سنوي صافي بلغ 2.70 مليون دولار أمريكي، ليصل إلى ذروته عند 3.35 مليون دولار أمريكي في سنة 2021 قبل أن ينخفض قليلاً إلى 3.17 مليون دولار أمريكي في سنة 2023. وبلغ متوسط توزيعات الأرباح للمساهمين 2.14% من رأس المال المدفوع، مع ثبات صافي قيمة الشهادة الواحدة عند متوسط 11,382 دولار أمريكي خلال الفترة المعنية.

37 / وتُظهر عمليات صندوق ترميم ممتلكات الأوقاف تباينًا في أدائها، إذ تميّزت بارتفاع معدلات الإلغاء وتأخيرات في التنفيذ، كما تميزت بتغطية جغرافية واسعة وتنوع في القطاعات. وقد وافق الصندوق، منذ تأسيسه، على تمويلات قيمتها 918 مليون دولار أمريكي لفائدة 106 مشروع. وواجهت محفظة الصندوق صعوبات كبيرة في التنفيذ، وهذا ما أدى إلى ارتفاع معدل الإلغاء الذي بلغ نسبة 55% (58 مشروعًا بقيمة 536 مليون دولار أمريكي). واکتمل 29 مشروعًا (205 ملايين دولار أمريكي) ولا يزال 15 مشروعًا (155 مليون دولار أمريكي) قيد التنفيذ. وبلغ متوسط الموافقات السنوية 45 مليون دولار أمريكي لكنها بدأت في الانخفاض في سنة 2018. وتتوزع المحفظة الحالية على 15 بلدًا، منها 4 بلدان غير أعضاء، مع التركيز في البلدان ذات الدخل المرتفع. وصيغنا التمويل الرئيسيّتان هما الإجارة (52%) والاستئجار (31%). ومن حيث القطاعات فإن الاهتمام موجّه إلى الصحة والتعليم، والقطاعات الاجتماعية. ومن أشد ما يدعو إلى القلق أنّ 11 من أصل 15 مشروعًا جاريًا يواجه حالات تأخير كبيرة، إذ يتجاوز بعضها ما بين 8 و10 سنوات من تاريخ الموافقة.

38 / ومع أن المشاريع نجحت في تقديم مخرجات مادية، فإن تأثيرها الاجتماعي كان محدودًا خلال فترات السداد، إذ لم يحقق سوى عدد قليل من المشاريع فائضًا كافيًا للبرامج الاجتماعية. وبناءً على تقييم 16 دراسة حالة،



ضعف أساسية في اختيار المشاريع وإعدادها. وتعيق فعالية الصندوق الإنمائية تأخيرات كبيرة في التنفيذ، إذ يواجه معظم المشاريع الجارية جداول زمنية مطولة. وتقيّد الفسحة المحدودة فرص التمويل الجديدة، إضافة إلى أن ضعف القدرة على التنفيذ وعدم كفاية تأمين الأصول وتأخير تسجيل الرهون العقارية يؤدي إلى تعقيد إنجاز المشاريع. ورغم نجاح التنفيذ الفعلي والتوافق القوي مع أهداف التنمية المستدامة في المشاريع المكتملة، فإن التوازن الصعب بين خدمة الدين وتحقيق فائض للتأثير الاجتماعي لا يزال يمثل مشكلة جوهرية، إذ لا يوفر سوى ثلث المشاريع التي شملها التقييم موارد كافية للبرامج الاجتماعية. ثم إن التركيز في البلدان المرتفعة الدخل وصعوبات تحقيق الإيرادات في البلدان الأعضاء الأقل نمواً يحّدان من التأثير الإنمائي الشامل لصندوق تميم ممتلكات الأوقاف. ولا بدّ من التغلب على هذه الصعوبات الهيكلية ليحقق الصندوق مهمته، أي تنشيط مؤسسات الأوقاف وتعظيم مساهمتها في التنمية المستدامة.

أظهرت مشاريع الصندوق توافقاً قوياً مع أهداف التنمية المستدامة، ولا سيما في قطاعات التعليم، والصحة، والتنمية الاجتماعية. ومع أن معظم المشاريع المكتملة حققت بنجاح مخرجاتها المادّية المقرّرة بمعدلات إشغال عالية (70-100%)، فإن تأثيرها الاجتماعي المباشر كان مقيداً خلال فترة السداد، إذ وُجّهت الإيرادات في المقام الأول نحو خدمة الدين. ولم تحقق سوى 6 مشاريع من أصل 16 مشروعاً فائضاً كافياً بعد خدمة الدين لتمويل البرامج الاجتماعية بقدر كبير. بيد أن المشاريع الناجحة أظهرت آثاراً مباشرة اجتماعية ملحوظة، منها تقديم دعم سنوي إلى 19,000 طالب من خلال المنح الدراسية، وتقديم الخدمات الطبية إلى 23,000 مريض، وتوفير وظائف دائمة بفضل عمليات المشاريع.

39 / وختاماً، لئن أظهر صندوق تميم ممتلكات الأوقاف نمواً مالياً وحقق مخرجات مادية مهمة، فقد كشف التقييم عن صعوبات هيكلية درجة يجب حلّها. ويشير معدل الإلغاء المرتفع جدّاً مقارنةً بمتوسط البنك إلى مواطن





تقييم صندوق التضامن الإسلامي للتنمية

40 / أنشئ صندوق التضامن الإسلامي للتنمية سنة 2007 ليكون صندوقاً خاضعاً تابعاً للبنك بهدف مكافحة الفقر، وتشجيع النمو الداعم للفقراء، وتعزيز القدرة الإنتاجية في البلدان الأعضاء باستخدام التمويل الميسر. وأجرى التقييم المؤسسي للصندوق لدراسة أدائه العام وفعاليتته الإنمائية من سنة 2013 إلى سنة 2022. وشمل التقييم هياكل حوكمة الصندوق، وتعبئة موارده، وأداءه التشغيلي، واستدامته المالية، كما شمل عينة تمثيلية من المشاريع المكتملة في أربعة بلدان أعضاء وقطاعات متعددة.

41 / تطوّر هيكل حوكمة الصندوق منذ إنشائه، لكنه لا يزال يواجه صعوبات تتعلق بالاتساق المؤسسي، والتماسك الإداري، والتوجه الاستراتيجي، والهوية التنظيمية. وبدأ الصندوق وحدة، ثم أصبح إدارة، ويعمل الآن تحت إشراف مدير عام، وفي ذلك دليل على تذبذب في الحوكمة. وفي سنة 2023، وافق البنك على هيكل منقح يوافق الوظائف الأساسية، إلا أن التقييم كشف أن 75% من الموظفين الذين شملهم الاستطلاع يعتقدون أن صندوق التضامن الإسلامي للتنمية لا يعمل بفعالية كصندوق تأثير للتخفيف من حدة الفقر. وواجهت استراتيجية تحول الصندوق حتى سنة 2030 أيضاً حالات تأخير في التنفيذ - فمن بين 10 مبادرات في إطار المرحلة الأولى "إصلاح

الأساسيات"، نُفذت مبادرتان فقط في الوقت المناسب، ونُفذت مبادرتان جزئياً، ولم تُنفذ 6 مبادرات خلال الفترة 2020-2021. ولم يوافق على السياسات الحاسمة المتعلقة بالقرض، والمنح، وتدابير المخاطر، وتعبئة الموارد إلا في مارس 2024، ويسلط ذلك الضوء على حالات التأخير المستمرة في إنشاء الأطر التشغيلية الأساسية.

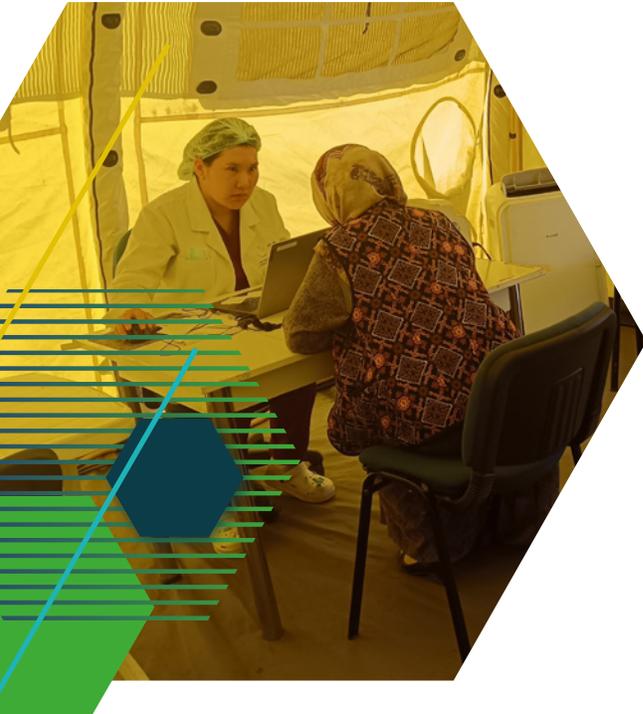
42 / ولم يحشد الصندوق منذ إنشائه سوى 26% من رأسماله المستهدف، فضلاً عن أن التقلب المستمر في الدخل من عوائد الاستثمار يؤثر في الاستدامة التشغيلية. وبطول نهاية سنة 2022، بلغت التزامات رأس المال 2.6 مليار دولار أمريكي فقط من المبلغ المستهدف البالغ 10 مليارات دولار أمريكي. وجاء رأس المال المدفوع البالغ 2.53 مليار دولار أمريكي من البلدان الأعضاء (1.53 مليار دولار أمريكي) والبنك (مليار دولار أمريكي). ونظراً لعدم نمو الدخل من الاستثمار من المبلغ الأصلي للصندوق على نحو مطرد، لا يزال الصندوق يواجه صعوبات تتعلق بالقدرة على الموافقة على المشاريع والاستدامة المالية.

43 / ولئن حققت المشاريع التي مولها الصندوق مخرجات إنمائية كبيرة في مختلف القطاعات، أظهر أدائها التشغيلي نتائج متباينة شملت مقاييس كفاية أفضل من مقاييس البنك، ولكن مع وجود مشكلات تتعلق بتأخير المشاريع وصعوبات في التنفيذ. وقد حققت التدخلات التي مولها الصندوق مخرجات إنمائية كبيرة تتمثل في إنشاء 769 مدرسة استفاد منها 178,032 طالب، وتدريب 7,652 معلّم،

45 / وفي الختام، يواجه صندوق التضامن الإسلامي للتنمية صعوبات جوهرية في مجال الاستدامة المالية، تتطلب تحولا استراتيجيا في نموذج أعماله ومناهج مبتكرة لتعبئة الموارد. وكشفت النمذجة المالية التي أجريت سنة 2020 أن الصندوق بالكاد سيحافظ على استدامته بين سنتي 2021 و2030، رهنا بشرطين أساسيين: ألا يتجاوز حجم القروض القائمة المتوقعة الأرباح المحتجزة المتوقعة، والالتزام الصارم بحدود قصوى لنمو الالتزامات التراكمية غير المصروفة. وأظهرت اختبارات التحمل أن حتى في ظل السيناريوهات المعتدلة، ستكون الاستدامة المالية معرضة لخطر كبير. ويقترح التقييم نهجا من أربعة مستويات لتعبئة الموارد يجمع بين رأس المال الحالي، وهياكل الأوقاف الموازية، والتمويل الجاهيز، والصناديق على المستوي القطري. ولئن أعربت وكالات الإنجاز عن رضاها عن مساهمات المشاريع الممولة من الصندوق في تبادل المعارف وبناء القدرات، أشارت استطلاعات آراء الموظفين إلى عدم رضاهم عن مبادرات الصندوق لتبادل المعارف وظهور إنجازاته. والتصدت للصعوبات الهيكلية أمر ضروري للصندوق للوفاء بمهمته في التخفيف من حدة الفقر وتعظيم أثره الإنمائي في جميع البلدان الأعضاء.

وتدريب 132,958 عامل صحي، وتمكين 73.6 مليون مريض من الحصول على خدمات الرعاية الصحية الأولية، وتوفير مياه الشرب لفائدة 67,744 أسرة. وأظهرت دراسات الحالات للبرامج الرائدة نتائج طيبة - فقد استفاد من برامج محو الأمية المهنية في طاجيكستان وتشاد أكثر من 19,000 من سكان الأرياف، ومثلت النساء أكثر من 50% من المشاركين. وأجرت مبادرات صحية، مثل تحالف مكافحة العمى الممكن تفاديه، نحو 1,000 جراحة لإعتام عدسة العين في تشاد. وتفوقت محافظة الصندوق على البنك في مقاييس الكفاءة، ومنها وقت البدء وفترات التنفيذ. لكن تقييم سبعة مشاريع مكتملة في أربعة بلدان أعضاء كشف عن نتائج متباينة - فلئن كانت جميع المشاريع شديدة الملاءمة وفعالة في الغالب في تحقيق المخرجات، فإن كفاءتها واستدامتها بوجه عام لم تكونا مرضيتين. وبدأ الصندوق عملية تحسين جودة المحافظة في سنة 2023 لحل هذه المشكلات.

44 / وحافظ صندوق التضامن الإسلامي للتنمية على اهتمامه بالبلدان الأعضاء الأقل نموا، لكنه لم يحقق التخصيصات المستهدفة، إذ انتشرت عملياته في قطاعات ومناطق متعددة، وقد ينعكس ذلك تأثيره الإنمائي. وخلال الفترة 2013-2022، خصص الصندوق 72% من التمويل للبلدان الأعضاء الأقل نموا مقابل النسبة المستهدفة البالغة 80%. وعلى صعيد التوزيع الجغرافي، وُجّهت 62% من التمويلات إلى أفريقيا، و22% إلى آسيا، و15% إلى منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وتوزعت هذه التمويلات على قطاعات الصحة (21.2%)، والزراعة (21.4%)، والتعليم (17.7%)، والطاقة (15.5%)، وغيرها. وفي إطار الاستراتيجية الجديدة، يهدف الصندوق إلى تنفيذ عملياته تدريجيا عن طريق برامج رائدة بدلا من المشاريع المستقلة. وخلال الفترة 2013-2022، كان لدى الصندوق 24 برنامجا رائدا، شملت 264 مشروعا ممولا بالاشتراك مع جهات مانحة أخرى. بيد أن هذه البرامج توزعت على قطاعات متعددة، وذلك ما قد يؤثر سلبا في مجالات اهتمامها وفعاليتها.





تقييم الآلية المؤسسية لتوريد الخدمات الاستشارية لبنك الإسلامى للتنمية

46 / أقرّ البنك سياسة لتوريد المؤسساتى فى سنة 2015، وبدأ تطبيقها فى السنة التالية لتحلّ محلّ التوجيهات السابقة. وقد وُضِح ذلك لاحقا فى وثيقة البنك الخاصة بتفويض الصلاحيات. وفى سنة 2021، تمّت الموافقة على سياسة مُعدّلة تميّزت بأمر منها اعتبار الخدمات الاستشارية دعما استشاريا مختّصا يُقدّمه أفراد مؤهلون أو شركات استشارية مؤهلة، وإعطاء الأولوية للموردين من البلدان الأعضاء، والاهتمام بتعزيز التكامل التكنولوجى، والعناية بالاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وتوسّع هذه السياسة المعدّلة أيضا أساليب الاختيار لتشمل الاتفاقيات الإطارية وإجراءات التوريد الطارئة، بهدف تحقيق فعالية التكلفة والتصدى السريع للآزمات. لكن هذه السياسة المعدّلة لم تنشر ولم تنفذ بعد، ولهذا يجب على البنك مواصلة العمل بإطار سنة 2015. وسعى التقييم إلى دراسة نهج البنك فى اختيار الاستشاريين المؤسساتيين من سنة 2015 إلى سنة 2022، مع الاهتمام بالوقت، والتكلفة،

والموارد البشرية. وفحص التقييم وثائق وإجراءات السياسات الرئيسية فى دورة اختيار الاستشاريين برهتها، واشتمل على المقابلات، والاستطلاعات، والمقارنة المرجعية مع البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف الأخرى.

47 / وتتضمن سياسة التوريد المؤسساتى المعدّلة لسنة 2021 تحسينات كبيرة على الهيكل، مع اتفاقيات إطارية نموذجية، وطرق اختيار الموردين المحسنة، وآلية تكامل رقمية أفضل. لكن عدم النشر كان سببا فى ضعف التنفيذ، ومن ثمّ، لم يكن للتحسينات أى تأثير كبير فى الكفاءة والفعالية فى أنشطة التوريد التى تعتمد على سياسة التوريد المؤسساتى لسنة 2015. وإضافة إلى ذلك، اعتمد البنك منصات توريد رقمية متعددة (SAP و JIRA و MS Teams و ARIBA) لتعزيز الشفافية والكفاءة. لكن هذه المنصات ليست متكاملة تماما، وذلك يجعل عمليات التوريد مرهقة. وعملية التسجيل على نظام ARIBA، وإن كانت مصمّمة لتحسين مشاركة الموردين، معقدة للغاية، وتثبط مشاركة الاستشاريين. ويرى 16% فقط من الموظفين أن نظام ARIBA سهل الاستخدام، ويعانى 44% من تعقيده. وإضافة إلى ذلك، لا يمكن الوصول بسهولة إلى بيانات التوريد فى الوقت الفعلى، وذلك يقلل من الكفاءة ويحدّ من اتخاذ القرارات القائمة على البيانات.

48 / ويوافق إطار حوكمة سياسة البنك المتعلقة بالتوريد المؤسساتى الممارسات الفضلى، إلا أنه يفتقر إلى الكفاءة فى التنفيذ. وتتضمن سياسات التوريد تدابير نزاهة قوية، منها سياسات تضارب المصالح، وآليات الوقاية من الاحتيال، وعمليات التحقق من الامتثال. لكن ضعف القدرة على الإنفاذ تؤدّى إلى ضعف التنفيذ، وهو ما يقلل من الفعالية. وإضافة إلى ذلك، يفتقر البنك إلى صفحة إلكترونية مخصصة للتوريد، وهذا يحدّ من إمكان الوصول والشفافية بسبب عدم نشر السياسات أو الإعلان عن الفرص أو توفير مواد التدريب بطريقة منهجية.





49 / وفي المقابل، اعتمدت بنوك أخرى من البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف، مثل البنك الأفريقي للتنمية، والبنك الآسيوي للتنمية، والبنك الدولي، آليات تنفيذ أكثر كفاءة. ولديها عتبات موافقة أعلى لتفويض الصلاحيات، وأنظمة توريد متكاملة، ولامركزية في اتخاذ القرارات، وذلك يسمح بتسريع دورات اختيار الاستشاريين. وعلاوة على ذلك، توفر برامج تدريبية منظمة وقواعد بيانات للموردين، وهكذا تضمن سهولة الوصول وعمليات توريد أيسر استخداماً.

50 / تتولى شعبة التوريد المؤسسي في البنك مسؤولية الإشراف على العملية، لكنها تعاني من نقص الموظفين، وضعف جهود بناء القدرات. وتطالب شعبة التوريد المؤسسي بتأدية دور حاسم في تدبير عمليات التوريد وضمان الامتثال، ولكن قلّة الموظفين تعيق الكفاءة. ويوجد مختص توريد واحد فقط متفرغ لاختيار الاستشاريين، وهو غير كافٍ بالنظر إلى حجم أنشطة التوريد. وعلى عكس بنوك أخرى لديها فرق مخصصة لتوريد الاستشاريين، يعتمد البنك على نهج عام يغطي دورات التوريد ويحدّ من الإشراف على العملية. وإضافة إلى ذلك، لأن أجرى البنك بعض الدورات التدريبية للموظفين بشأن نظام "ARIBA" وأنظمة التوريد، تظل جهود بناء القدرات ضئيلة وغير منظمة. ولا توجد برامج تدريبية مؤسسية للموظفين أو الاستشاريين الخارجيين، وذلك ما يُعسّر على الأطراف المعنية فهم عمليات التوريد فهما كاملاً والتعامل معها بكفاءة.



الدروس الرئيسية والنتائج المستفادة من التقييمات الكلية

أ / تقييم سياسة مجموعة البنك واستراتيجيتها المتعلقة بالتعاون والتكامل الإقليميين

51 / افتقر تصميم استراتيجية مجموعة البنك المتعلقة بالتعاون والتكامل الإقليميين إلى التكامل بين ركائزها الاستراتيجية وإطار النتائج، وذلك ما أدى إلى فجوة هيكلية في التنفيذ والرصد. ونظم إطار نتائج التعاون والتكامل الإقليميين المؤشرات حسب كيانات مجموعة البنك بدلا من تنظيمها حسب ركائز الاستراتيجية الأربع. وأدى هذا الاختلال إلى عدم توافق مقاييس الأداء توافقا مباشرا مع الركائز الاستراتيجية التي كان من المفترض أن تقيسها. ولو أنّ الإطار نُظِم حسب الركائز لكان ذلك نهجا أكثر فعالية، إذ يكون لكل ركيزة أهداف ونتائج محددة ومؤشرات رصد بحالات أوليّة وغايات واضحة، وأنشطة محدّدة. وإضافة إلى ذلك، لم يعثر التقييم على أي أنظمة قائمة للرصد المنتظم لكيفية تنفيذ استراتيجية التعاون والتكامل الإقليميين، ولم يكن ثمة دليل على تتبع التقدم المحرز مقابل إطار النتائج المعمول به.

52 / لم تبلغ الأنشطة التشغيلية المندرجة ضمن أجندة التعاون والتكامل الإقليميين لمجموعة البنك الطابع المؤسسي الكامل الذي يمكن من دمج التعاون والتكامل الإقليميين في جميع عمليات المجموعة. وقد أنشئ قسم التكامل الإقليمي وهو يؤدّي دور جهة التنسيق، لكنه يعمل بمرور بشرية ومالية قليلة. ولا توجد آلية تنسيق رسمية لتوجيه عمليات مجموعة البنك في مجال التعاون والتكامل الإقليميين ورصدها. كذلك، لا توجد أي مسؤولية رسمية عن تنفيذ استراتيجية التعاون والتكامل الإقليميين حسب ركائزها.

وقد أثرت تغييرات الهيكلية التنظيمية المتكررة الأخيرة سلبا في العمليات والأنشطة المتعلقة بالتعاون والتكامل الإقليميين على الرغم من صياغة السياسة والاستراتيجية سنة 2019.

53 / وعى البلدان الأعضاء في البنك بأجندة مجموعة البنك المتعلقة بالتعاون والتكامل الإقليميين محدود. وأشارت دراسات الحالات التقييمية إلى أن حكومات البلدان الأعضاء لديها معرفة ضئيلة أو معدومة بسياسة مجموعة البنك واستراتيجيتها المتعلقة بالتعاون والتكامل الإقليميين، وإن كانت تدرك أهمية التعاون والتكامل الإقليميين في تعميق التعاون الاقتصادي والتكامل الإقليمي. وهناك ضعف في تبني سياسة واستراتيجية التعاون والتكامل الإقليميين داخل مجموعة البنك نفسها. ولا يولّى مجمّع العمليات بمجموعة البنك، ومنه المراكز الإقليمية، وكيانات المجموعة، الأولوية لأجندة التعاون والتكامل الإقليميين، ولا تتحدّث الجهات المذكورة أي مسؤولية تشغيلية بموجب استراتيجية التعاون والتكامل الإقليميين. ولا تملك المراكز الإقليمية سوى مستوى متواضع من المعرفة بأدوارها في تنفيذ استراتيجية التعاون والتكامل الإقليميين وكيفية التعاون مع قسم التكامل الإقليمي.

54 / من الأهمية بمكان توسيع نطاق الشراكات ليتجاوز مشاريع المنح إلى مشاريع التمويل العام في إطار التعاون والتكامل الإقليميين لتعزيز التأثير الإيجابي. ويتعاون البنك بنجاح مع شركائه في التنمية على تنفيذ مشاريع منح التعاون والتكامل الإقليميين، ولكن لا تزال الشراكات المماثلة لمشاريع التمويل العام نادرة. وقد حققت عمليات التعاون والتكامل الإقليميين المدعومة بالتمويل المشترك فعالية أكبر. وتعتمد الفعالية المستقبلية لعمليات مجموعة البنك المتعلقة بالتعاون والتكامل الإقليميين اعتمادا شديدا على توفير ما يكفي من التمويل المشترك، ولتعزيز استغلال الموارد، يجب على مجموعة البنك الانخراط استراتيجيا في المبادرات العالمية والإقليمية الناشئة، وإقامة شراكات هادفة مع ضمان التكامل بدلا من



التكرار. وإضافة إلى ذلك، سيكون توسيع الشراكات مع البلدان الأعضاء، والبنوك الإنمائية المتعددة الأطراف الأخرى، والأطراف المعنية من القطاع الخاص أمراً ضرورياً لتعظيم تأثير مبادرات التعاون والتكامل الإقليميين.

ب / تقييم تدخلات البنك في قطاع الزراعة والتنمية الريفية

55 / يساهم دمج تقييم المخاطر المناسب، وتحليل التكاليف التشغيلية، والقدرة على الصمود في مواجهة الكوارث في مرحلة التصميم مساهمة كبيرة في استدامة المشاريع. ويظهر مشروع كابالا للإمداد بالمياه في سيراليون كيف سبب التخطيط غير الكافي صعوبات كبيرة. فقد أدى تركيب مولد طاقة بقدرة 750 كيلو فولت إلى تكاليف تشغيل باهظة قوّضت الاستدامة المالية. وعلوّة على ذلك، أدى غياب خطة فعّالة للصمود في مواجهة الكوارث إلى تدمير منشأة سحب المياه من النهر بسبب فيضان وقع بعد ثلاثة أشهر فقط من اكتمال المشروع، فأضحت النظام بأكمله غير صالح للعمل. ويمكن للحلول الفعّالة من حيث التكلفة، مثل محطات الضخ العالية الرفع ومصادر الطاقة الهجينة، إلى جانب استراتيجيات شاملة للصمود في مواجهة الكوارث، أن تُخفّف من هذه المخاطر وتُعزّز استدامة المشروع على المدى الطويل.

56 / يضمن إشراك المستفيدين النهائيين خلال مرحلة تصميم المشروع تلبية المشاريع للاحتياجات المحددة ومواءمتها مع المتطلبات الفريدة لموقع المشروع. ففي المشروع الوطني لتطوير الأحياء الفقيرة في إندونيسيا، أدى الافتقار إلى التشاور المناسب إلى بناء منازل من غرفة واحدة بدلا من المنازل المفضلة المؤلفة من غرفتين. وبالمثل، ففي مشروع إمداد كابالا بالمياه في سيراليون، أدى عدم كفاية التشاور المجتمعي إلى نقل موقع محطة معالجة المياه بعد بدء التنفيذ، فسبّب ذلك حالات تأخير وتكاليف إضافية.

57 / وتتطلب استدامة المشاريع استراتيجيات تخرج واضحة المعالم وتنسيقاً قويا بين الأطراف المعنية، ومنها الجهات المستفيدة، والحكومات المحلية، والشركاء الأساسيون. ويوفّر كل من المشروع الوطني لترقية الأحياء الفقيرة ومشروع الزراعة المتكاملة في إندونيسيا مثالين إيجابيين، إذ ساهم التعاون الفعال ومشاركة الأطراف المعنية في تسليم المشروع بسلاسة وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل.

58 / ويمكن أن يؤدي عدم فهم قواعد البنك المتعلقة بالتوريد والصرف إلى حالات تأخير كبيرة في التنفيذ، ومن ثمّ تأجيل تحقيق فوائد المشروع. وواجهت المشاريع التي لم تُنظّم ورشات إطلاق أو تدريبات لموظفي وكالات الإنجاز ووحدات تنفيذ المشروع على توجيهات البنك صعوبات بسبب ضعف الإلمام بهذه الإجراءات.

59 / وثقل دراسات الجدوى الخاصة بالمشاريع في مرحلة التصميم كثيراً من الصعوبات التي تعترض التنفيذ وتحسّن كفاية الاستثمار، وإن وُجدت دراسات قطاعية أو برنامجية. ففي المشروع الوطني للإمداد بالمياه والصرف

المستفيدة. ومن بين الطول الممكنة إطالة مدة التمويل، وإن استلزم ذلك تعديل سياسة الصندوق المتعلقة بالاستثمار.

63 / ينبغي إجراء دراسات بشأن "أفضل استخدام للأرض" قبل الشروع في مشاريع عقارية، ولا سيما لتطوير الأراضي التي لم يسبق البناء عليها لأن ذلك يمكن أن يضمن تصميم المشاريع بمراعاة الاستخدام الأمثل. ومن شأن اختيار الاستشاريين ذوي المعرفة بالسياق المحلي والخبرة في مشاريع مماثلة الوقاية من التقدير غير الواقعي للتكلفة والإيرادات. ومن الضروري التخطيط مسبقاً لضمان الحصول على جميع التراخيص والتطبيقات اللازمة مقدماً لاجتناب التأخير أو تغييرات التصميم.

64 / تدرّ المشاريع في بعض البلدان، ولاسيما البلدان الأقل نمواً، إيرادات ضئيلة وتكون معرضة لمخاطر تقلبات أسعار الصرف. ولهذا، يمكن أن يستكشف صندوق ترميم ممتلكات الأوقاف إمكان تمويل مشاريع الوقف للبلدان الأقل نمواً في بلدان أخرى، إذ يمكن أن تكون الإيرادات أعلى وأكثر استقراراً، مع مخاطر محدودة لسعر الصرف ومكاسب رأسمالية محتملة للعقار. وعند تقييم نجاح الصندوق، من الأهمية بمكان النظرة الشاملة التي تراعي تأثيره في كل من إحياء سنة الوقف وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، مع إدراك إمكان التأثير الطويل المدى بما يتجاوز الفوائد الاجتماعية المباشرة.

د / التقييم المؤسسي لصندوق التضامن الإسلامي للتنمية

65 / توافر الموارد المالية الكافية والمستدامة أمرٌ بالغ الأهمية لصندوق التضامن الإسلامي للتنمية لتلبية احتياجات البلدان الأعضاء ودعم جهودها في الحد من الفقر. ولا يزال حشد الموارد أبرز مشكلة يواجهها الصندوق منذ بدء تشغيله سنة 2008، إذ لم يُعبئ من رأسماله المستهدف إلا 25% بحلول سنة 2022. ويدلّ تقلب صافي الدخل على عدم توليد موارد رأس المال تدفقات دخل مستقرة،

الصحى في المناطق الريفية بموزامبيق، أدى الاعتماد على دراسة جدوى عامة على مستوى البلد أجزاها شركاء إنمائيون آخرون، دون إجراء تقييم خاص للمشروع، إلى صعوبات في التنفيذ، مثل محاولات الحفر غير الناجحة، وتحويل الاستثمارات غير الكافية بين خيارات الإمداد بالمياه. وتفاقت هذه الحالة بسبب ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية، فسبب ذلك حالات تأخير وانعدام الكفاية.

60 / وتُحسّن الشراكات مع البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف الأخرى والمنظمات المختصة استخدام الموارد، وتبادل الخبرات، والآثار المباشرة العامة للمشاريع. وقد تجلّى ذلك في إندونيسيا، حيث نجح البنك في تنفيذ مشروعين كبيرين، بالاشتراك مع البنك الدولي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، محققاً نتائج وتأثيرات ملموسة.

ج / التقييم المؤسسي لصندوق ترميم ممتلكات الأوقاف

61 / في المشاريع الكبيرة للجمعيات الخيرية، يمكن أن يضمن إسناد العمليات إلى جهات خارجية مختصة (مثل شركات إدارة العقارات والضيافة والخدمات الصحية) للمشروع قدراً أكبر من الكفاية والفعالية والاستدامة. وينبغي تطبيق هذا النهج قبل اكتمال البناء لضمان التشغيل الفوري. ويحسّن التدبير السليم على يد مختصين من ذوي الخبرة في المجال المعنى أداء العقارات الممولة من صندوق ترميم ممتلكات الأوقاف تحسّينا ملحوظا، ويضمن تحقيقها للفوائد المتوقعة للمؤسسات المستفيدة.

62 / يمكن أن يضمن خلط تمويل الصندوق مع المنح الخيرية في خطط تمويل المشاريع الاجتماعية سداد التزامات التمويل مع الحفاظ على إيرادات صافية كافية للمنظمات المستفيدة لتغطية أعمالها الخيرية. وقد يتطلب ذلك وضع حد أدنى "لعنصر المنحة" مُصمّم حسب خصائص كل مشروع. ويُمكن أيضاً النظر في زيادة نسبة مساهمة الجهة

هـ / تقييم التوريد المؤسسي للخدمات الاستشارية للبنك

69 / بسبب انخفاض عتبات الموافقة وتعدد مستويات العمليات صعوبات في اختيار الاستشاريين. فلا يمكن للمديرين الموافقة إلا على المعاملات التي لا تتجاوز قيمتها 30,000 دولار أمريكي، وتتطلب سائر المعاملات الأخرى موافقة نائب الرئيس أو الرئيس، ولهذا يستغرق اختيار الاستشاريين المنفردين ثلاثة أشهر في المتوسط.

70 / ويحد نقص بناء القدرات من فهم الموظفين لآليات التوريد. ويتعلم الموظفون المكلفون بمهام التوريد المؤسسي في المقام الأول أثناء العمل، ولا يتلقون سوى فرص قليلة للتدريب المخصص في مجال التوريد المؤسسي. ونتيجة لذلك، قد لا يكون فهمهم لعمليات توريد الاستشارات واضحا، وذلك يؤثر في قدرتهم على فهم احتياجات التوريد ودعمها بكفاية.

71 / آلية التوريد المؤسسي، ومنها اختيار الاستشاريين، ليست رقمية بالكامل. فمع أن البنك يستخدم أنظمة مختلفة، مثل SAP و MS Teams و Jirag و ARIBA، فإن هذه المنصات لا تزال ضعيفة التكامل، مع عمليات تسجيل مرهقة وقلة البيانات المتاحة، وكل ذلك يؤثر في سير العمل الداخلي وتجربة المستخدمين الخارجيين.

72 / ويُقيد الافتقار إلى موقع إلكتروني مخصص للتوريد فرص حصول الاستشاريين المحتملين على الفرص. وعلى نقيض البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف المماثلة التي لديها مواقع إلكترونية مخصصة للتوريد، يعتمد البنك على منصات تابعة لجهات خارجية، وذلك يحد من قدرة الموظفين ومقدمي الخدمات على الوصول إلى السياسات والإجراءات وفرص الأعمال.

وذلك يحد من قدرة الصندوق على الحفاظ على الاستدامة المالية وتحقيق رسالته بفعالية.

66 / وأثرت التغييرات المتكررة في هيئة الإدارة وعدم وضوح الهيكل التنظيمي في أداء الصندوق، فتأخر إعداد الاستراتيجيات وطُغب تنفيذها. فبدون رقابة قوية على الحكومة، ومساءلة لهيئة الإدارة، واستقرار مؤسسي، لن يتمكن الصندوق من تحقيق أهدافه الاستراتيجية ولا تنفيذ مبادراته التحولية كاملة.

67 / الإشراف القوي، وضمان الجودة، والمتابعة المستمرة لمشاريع الصندوق وبرامجه أمور بالغة الأهمية للنجاح. ويعتمد نجاح التنفيذ اعتمادا كبيرا على قدرة الصندوق المؤسسية، ومنها الموارد المالية المتاحة، والالتزام، والصرف في الوقت المناسب، والموظفون المؤهلون والمجربون. وتؤدي آليات إعداد المشاريع دورا بالغ الأهمية في إعداد مشاريع وبرامج عالية الجودة قابلة للتمويل من أجل التخفيف من حدة الفقر، لأنها تقلل من مخاطر الإلغاء في المراحل اللاحقة. ويمكن أن يؤدي عرض قصص نجاح مشاريع التخفيف من حدة الفقر وإنشاء أنظمة رصد فعالة إلى بناء الثقة مع الجهات المانحة وتحسين الأداء التشغيلي.

68 / يجب تحسين قدرة الصندوق على التنفيذ وتوزيع موارد الصندوق المالية المحدودة على تسع قطاعات، متجاوزة ولايته المتمثلة في الاهتمام بخمسة قطاعات كحد أقصى، وتشمل 24 برنامجا رئيسيا. ويمكن للصندوق تعزيز تأثيره عن طريق توجيه الموارد إلى أولويات استراتيجية أقل وضمان الفصل المناسب في المهام بين الصندوق والوحدات الإدارية للبنك. ثم إن بيانات المحفظة الدقيقة والموثوقة والمتاحة بيسر مهمة للغاية لتقييم الأداء المؤسسي وتقييما سليما وإثراء القرارات الاستراتيجية.

تنفيذ توصيات التقييم

الفصل

3



بالمساءلة، ويضمن أن تُثري استنتاجات التقييم آلية اتخاذ القرار في المؤسسة بفعالية.

75 / ومنذ سنة 2022، وثّق النظام ما مجموعه 92 تقييماً مع 92 خطة عمل لهيئة الإدارة. ونتج عن هذه التقييمات 497 توصية، تُرجمت لاحقاً إلى 687 إجراء.

73 / في سنة 2020، أصدر رئيس البنك التوجيه الإداري رقم 16، استجابةً للحاجة إلى تحسين تنفيذ توصيات التقييم. وقد دفع هذا التوجيه إدارة التقييم المستقل إلى إطلاق نظام المتبع المنهجي لتنفيذ توصيات التقييم، وهو نظام مصمّم لتدارك نقص المساءلة ويوافق سياسة البنك المتعلقة بالتقييم المستقل.

74 / ويوفر نظام المتبع المنهجي لتنفيذ توصيات التقييم لمجلس المديرين التنفيذيين معلومات قيّمة بشأن تنفيذ هيئة الإدارة توصيات التقييم عن طريق خطط عمل هيئة الإدارة. ويعزز هذا النظام التزام البنك



التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات على نطاق المؤسسة

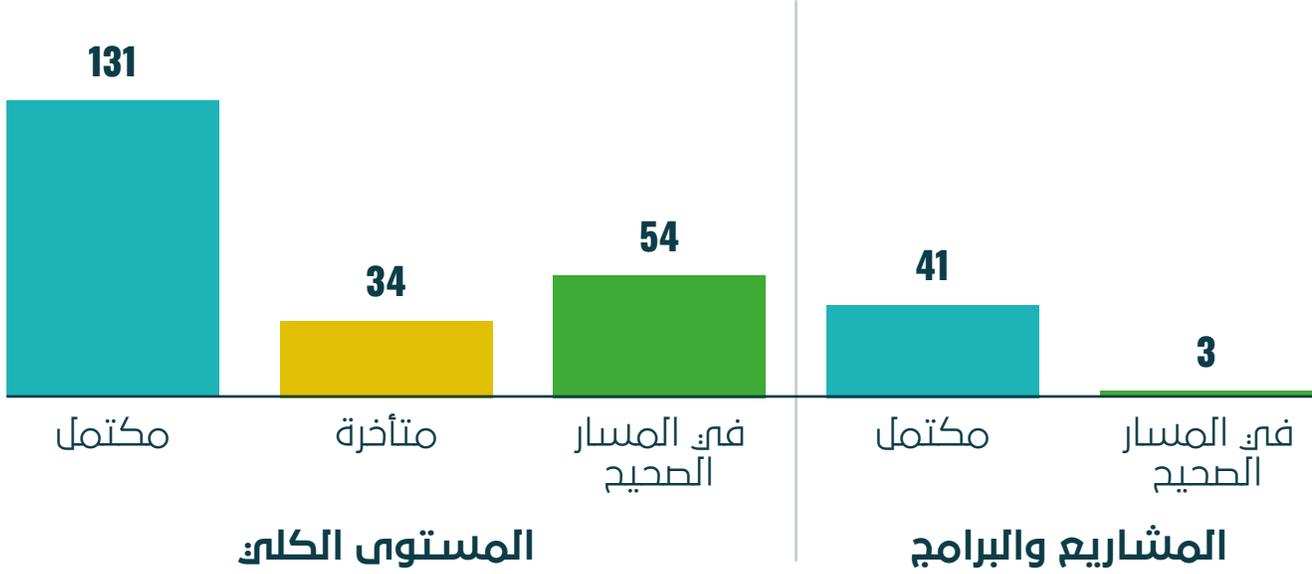
76 / تناول أحدث تقرير نصف سنوي عن التقدم المحرز في تنفيذ توصيات التقييم 29 تقريراً من تقارير التقييم مع ما يقابلها من خطط عمل هيئة الإدارة. ومن حيث توزيع هذه الخطط على مجموعة البنك، تتعلق 27 خطة عمل بالبنك (14 خطة على المستوى الكلي، و13 خطة على مستوى المشاريع والبرامج)، وتخص خطة عمل واحدة للإسلامية لتنمية القطاع الخاص، وتخص خطة عمل واحدة صندوق التضامن الإسلامي للتنمية.

77 / ومن بين الخطط البالغ عددها 29، نُفذت 16 خطة عمل بالكامل، ولا تزال 13 خطة قيد التنفيذ. ويرد فيما يلي متوسط التقدم المحرز في التنفيذ على مستوى الإجراءات:

نوع التقييم	خط عمل هيئة الإدارة	التوصيات	الإجراءات	متوسط التقدم المحرز في التنفيذ
المستوى الكلي	16	167	219	73%
المستوى الكلي	13	44	44	99%
المجموع	29	211	263	78%

78 / فيما يتعلق بالتقدم المحرز في تنفيذ الإجراءات، شملت التقييمات الكلية 16 خطة عمل لهيئة الإدارة، تضمنت 167 توصية، وأسفرت عن 219 إجراء، وبهذا بلغ متوسط نسبة تنفيذ 73%. وفي المقابل، شملت تقييمات المشاريع والبرامج 13 خطة عمل، تضمنت أيضاً 44 توصية، وأسفرت عن 44 إجراء فقط، محققةً بذلك تقدماً متوسطاً ملحوظاً في التنفيذ بنسبة 99%.

79 / أما فيما يتعلق بالتقدم المحرز في تنفيذ الإجراءات، من إجمالي 263 إجراء، أكمل 172 إجراء، ويوجد 57 إجراء على المسار الصحيح للإكمال، و34 إجراء تجاوزت مواعيد الإكمال المقررة. وتتعلق أغلب الإجراءات المتأخرة بتقييمات المستوي الكلي، وذلك لأن خطط العمل الخاصة بها أكثر تعقيداً، إذ تتطلب من وحدات إدارية متعددة تنسيق جهودها تحت قيادة الإدارة المنفذة الرئيسية.



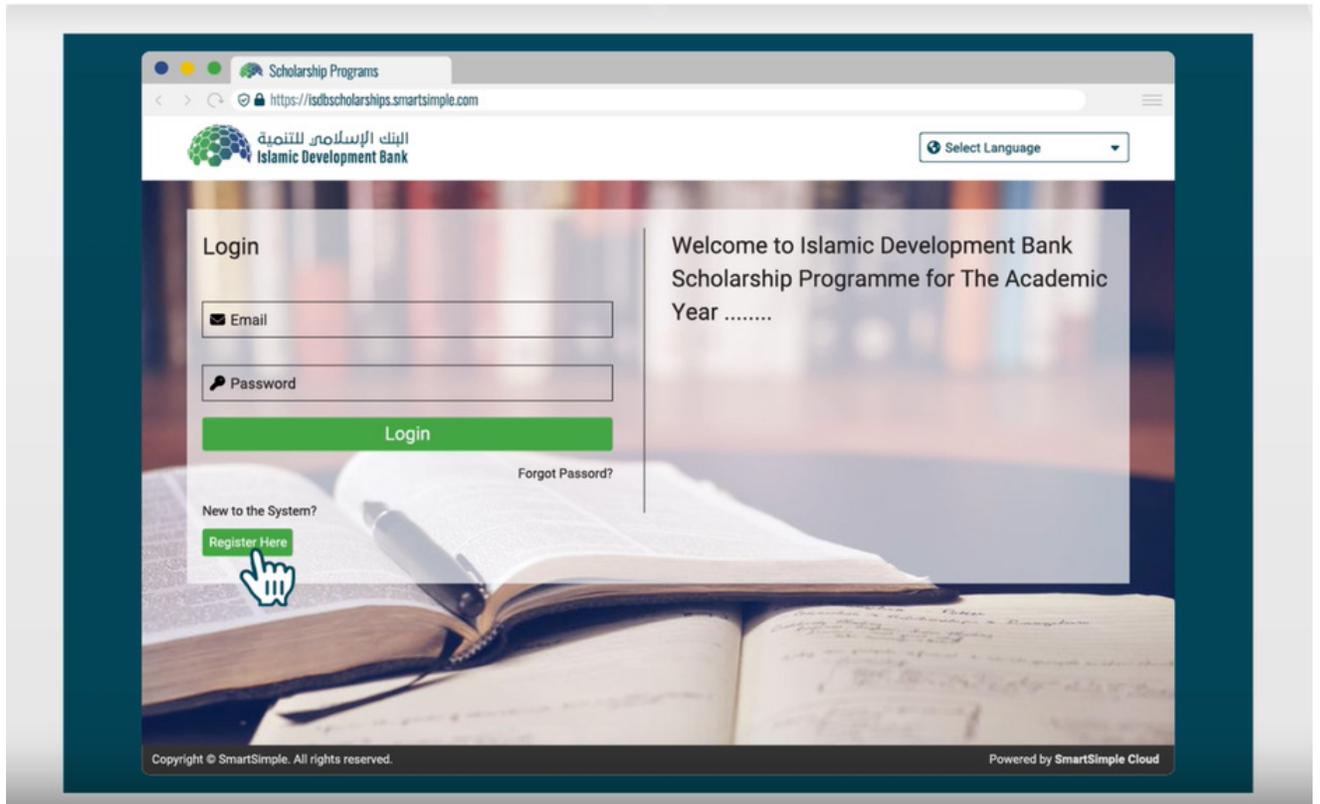
التأثير في التغيير

80 / نفذ البنك إطلاقات ملحوظة طوال سنة 2024، استجابةً لعدّة توصيات ناشئة من التقييم المستقل دعت إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية واستدامة المشاريع.

81 / فعلى سبيل المثال، بعد أن حدّد تقرير البنك التجميعي عن عمليات التصديق على تقارير اكتمال المشاريع نقائص في طرق تقييم المشاريع، استحدث البنك نظاماً قائماً على فحص الأقران وأطلق برامج تدريبية لتعزيز خبرة الموظفين في ممارسات التقييم. وإضافة إلى ذلك، أنشئت آلية متابعة لضمان تنفيذ توصيات تقارير اكتمال المشاريع عن طريق دمجها في تصميم المشاريع في مختلف القطاعات والبلدان. ولتعزيز ذلك، أضيف قسم مخصص إلى نموذج وثيقة تقدير المشاريع لاستخلاص الدروس المستفادة وتتبع تنفيذ التوصيات الواردة في تقارير اكتمال المشاريع.

82 / وضعت مبادرات البنك في مجال الأمن الغذائي أيضاً لتغييرات جوهرية بعد تقييم أحد البرامج. وأضحت شعبة الزراعة، والتنمية الريفية، والتمهات الآن مكلفة بضمان التوافق بين المشاريع الجديدة والسياسات القطاعية، وتطبيق أطر رصد فعّالة لتتبع التقدم والتصدّي لمشكلات دون تأخير.

83 / وأعاد البنك صياغة برنامج الخاص بالمنح الدراسية بعد فحص متعدد الجوانب لمجموعة العلوم والتكنولوجيا والابتكار. وأطلق البنك بوابة إلكترونية مخصصة للترشح، مصممة لتحسين مواءمة الفرص التعليمية مع الاحتياجات الإنمائية للبلدان الأعضاء، وعلاوة على المسلمة في البلدان غير الأعضاء. وعلاوة على ذلك، اعتمد إطار عملي منظم للحكومة والتنفيذ والرصد لتعزيز فعالية البرنامج ومساءلته، وذلك بناءً على توصية بوضع إطار منطقي وآلية رصد لبرنامج المنح الدراسية. كما اعتمدت استراتيجية مناسبة لتعبئة الموارد لسدّ النقص في الموازنة بهدف زيادة فعالية البرامج.



تنفيذ المشاريع. وبناءً على توصية أخرى، تعاون مديرا العمليات القطرية في كوت ديفوار وغينيا مع وكالات الإنجاز لوضع استراتيجية توعوية تهدف إلى تعزيز ظهور مجموعة البنك والترويج لهويتها، ولا سيما خلال تصميم المشاريع وتنفيذها.

86 / وتوضح هذه الأمثلة كيف أثرت توصيات التقييم تأثيراً مباشراً في التغييرات في تصميم البرامج وتنفيذها ورصدها، فأدت إلى تحسين فعالية المبادرات، واستدامتها، وشمولها.

84 / وقد أدى تقييم برنامج المعونة الخاصة في الهند إلى إدراج بنود في اتفاقات المشاريع لضمان حصول نسبة معينة من الطلاب المحرومين اقتصادياً على تعليم مجاني أو مخفض التكلفة لتعزيز الشمول. كما زاد برنامج المنح الدراسية من دعم مراكز التدريب في مجال الخدمة المدنية، لضمان حصول المزيد من الطلاب المحرومين على تدريب جيد وتحسين فرص نجاحهم في اختبارات الخدمة المدنية.

85 / وإضافةً إلى ذلك، وبناءً على توصيات تقييم المساعدة القطرية لكوت ديفوار، أدت المشاركة الفعالة في منتديات التنسيق بين الجهات المانحة إلى تحسين التعاون مع الشركاء في التنمية. وقد أدى هذا النهج إلى تبسيط آليات التوريد، وتقليل التأخير، وتحسين



الملاحق





الملاحق 1: قائمة المشاريع والبرامج

اسم المشروع			
مشروع الرعاية الصحية الطارئة			
نوع التقييم	البلد العضو		
تقييمات المشاريع	الأردن		
التصنيف العام	الوصف		
ناجح			
المعايير الفرعية للتقييم			
الملاءمة	الفعالية	الكفاية	الاستدامة
○ ● ● ●	○ ● ● ●	● ● ● ●	○ ● ● ●

اسم المشروع			
إعادة بناء وترقية مستشفى أوكميدان: التدريب: فن إطار مشروع التخفيف من مخاطر الزلازل والتأهب لها فن إسطنبول			
نوع التقييم	البلد العضو		
تقييمات المشاريع	تركيا		
التصنيف العام	الوصف		
ناجح			
المعايير الفرعية للتقييم			
الملاءمة	الفعالية	الكفاية	الاستدامة
● ● ● ●	○ ● ● ●	○ ○ ● ●	○ ● ● ●

اسم المشروع			
مشروع التعليم الأساسي			
نوع التقييم	البلد العضو		
تقييمات المشاريع	توغو		
التصنيف العام	الوصف		
			
المعايير الفرعية للتقييم			
الاستدامة	الكفاية	الفعالية	الملاءمة
○ ● ● ●	○ ○ ● ●	○ ● ● ●	○ ● ● ●

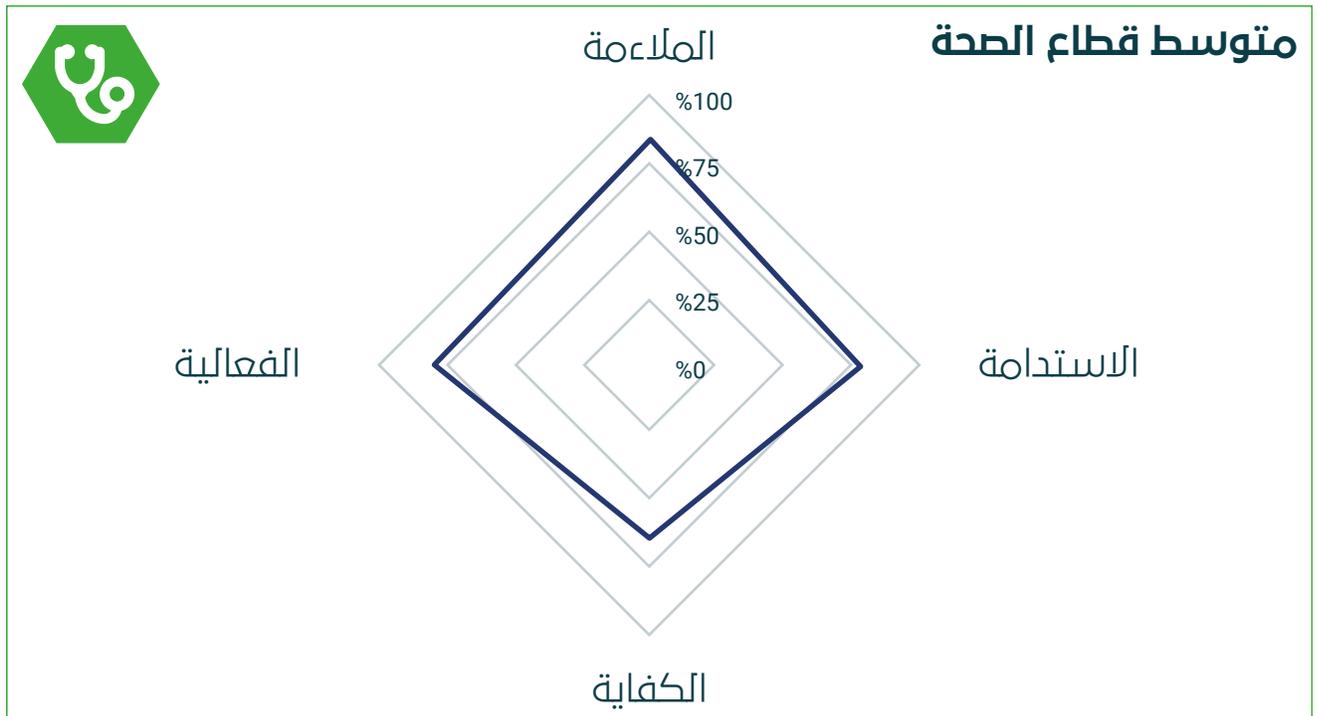
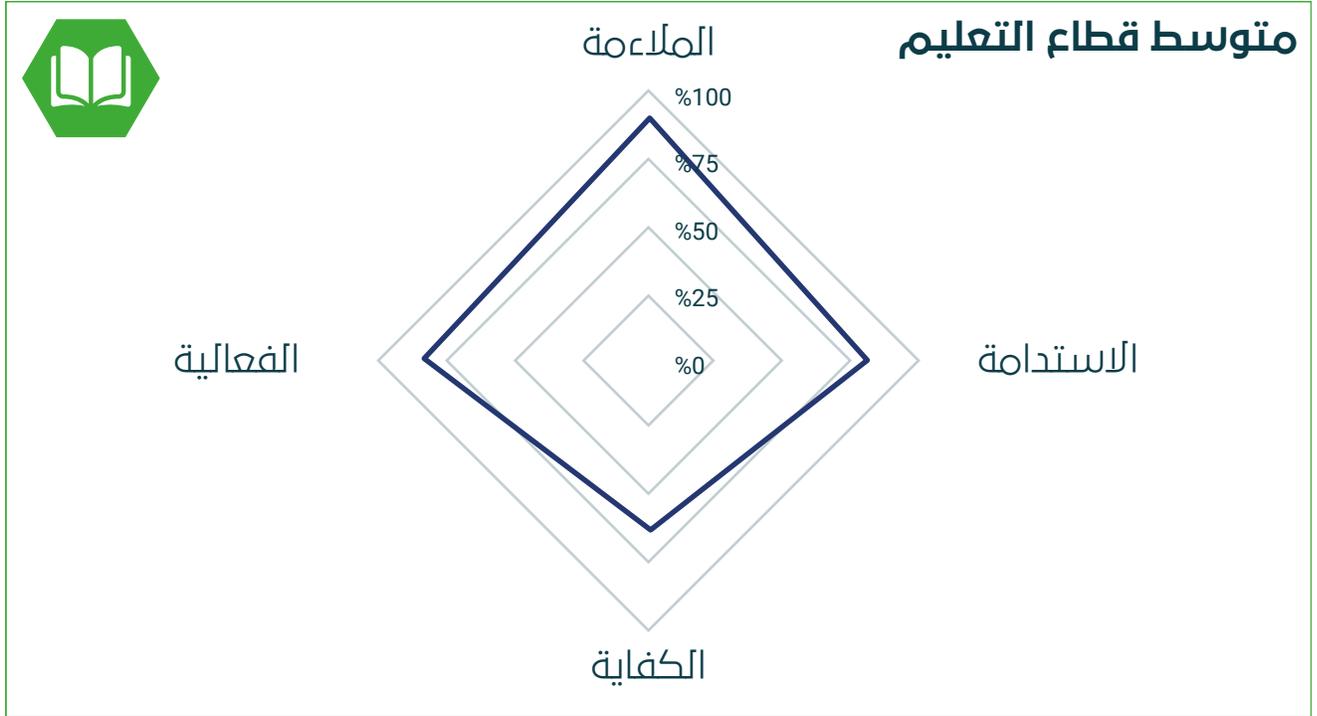
اسم المشروع			
مشروع تطوير المركز الوطني لأمراض القلب في نواكشوط			
نوع التقييم	البلد العضو		
تقييمات المشاريع	موريتانيا		
التصنيف العام	الوصف		
			
المعايير الفرعية للتقييم			
الاستدامة	الكفاية	الفعالية	الملاءمة
● ● ● ●	○ ○ ● ●	○ ● ● ●	● ● ● ●

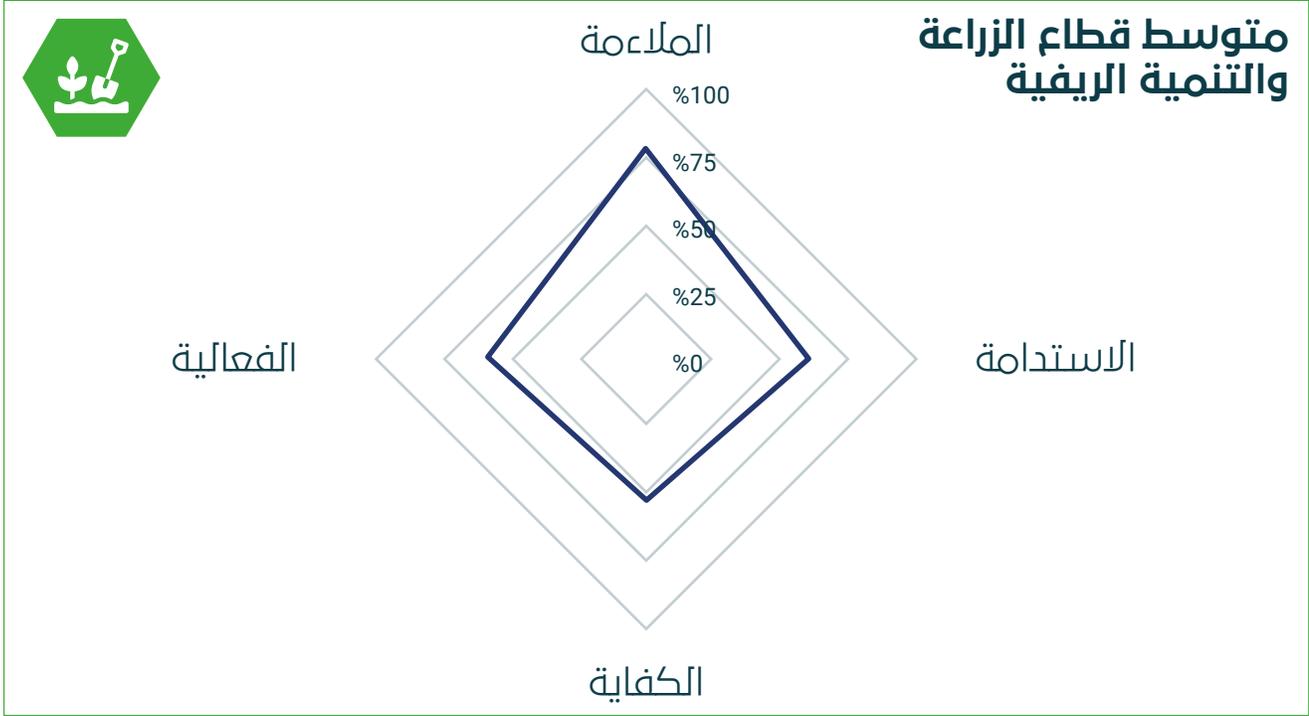
اسم المشروع			
مشروع دعم التعليم الأساسي			
نوع التقييم	البلد العضو		
تقييمات المشاريع	جيبوتي		
التصنيف العام	الوصف		
			
المعايير الفرعية للتقييم			
الاستدامة	الكفاية	الفعالية	الملاءمة
● ● ● ●	○ ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●

اسم المشروع			
مشروع تطوير التعليم الابتدائي			
نوع التقييم	البلد العضو		
تقييمات المشاريع	بنغلاديش		
التصنيف العام	الوصف		
			
المعايير الفرعية للتقييم			
الاستدامة	الكفاية	الفعالية	الملاءمة
○ ● ● ●	○ ● ● ●	○ ● ● ●	● ● ● ●



الملحق 2: الأداء على صعيد معايير التقييم الأربعة بحسب القطاعات





ملاحظة : تعرض الرسوم البيانية متوسط علامات الأداء (0-100%) في أربعة معايير (الملاءمة، والفعالية، والكفاية، والاستدامة) لكل قطاع. ويستند التحليل إلى تقييم 17 مشروعاً موزعة على التعليم (5 مشاريع)، والصحة (6 مشاريع)، والزراعة والتنمية الريفية (7 مشاريع).
المصدر: البنك الإسلامي للتنمية وإدارة التقييم المستقل

الملحق 3: قائمة بعلاوات تحليل التصديق على تقارير اكمال المشاريع لسنة 2024

(استنادا إلى قائمة تقارير اكمال المشاريع المصادق عليها لسنة 2024)

اسم المشروع	البلد	القطاع	الملاءمة	الفعالية	الكفاية	الاستدامة	التقييم العام
مشروع محطة أساجي كاليكوي لتوليد الطاقة الكهرومائية - برنامج الطاقة النظيفة والبني التحتية الطاقة	تركيا	الطاقة	ملائم جدا	فعال جدا	عالي الكفاية	محمّل	ناجح جدا
برنامج محو الأمية المهنية للحد من الفقر	طاجيكستان	التعليم	ملائم جدا	فعال	ذو كفاية	محمّل	ناجح
مشروع القرى المستدامة	قيرغيزستان	الزراعة	ملائم جزئيا	أقل فعالية	ذو كفاية	محمّل	ناجح
مشروع تطوير أربع مؤسسات للتعليم العالي	إندونيسيا	التعليم	ملائم جدا	فعال جدا	ذو كفاية	محمّل	ناجح
مشروع الكهرباء في غرب القاهرة	مصر	الطاقة	ملائم	فعال جدا	ذو كفاية	محمّل	ناجح
مشروع محطة كهرباء أسبوط (الوليدية) الحرارية	مصر	الطاقة	ملائم	فعال	ذو كفاية	محمّل جدا	ناجح
مشروع تزويد المنطقة الشرقية بالمياه	كوت ديفوار	المياه	ملائم جدا	فعال جدا	أقل كفاية	محمّل	ناجح
مستشفى الأمل الميداني للجنين الروهنجا في كوكس بازار	بنغلاديش	الصحة والخدمات الاجتماعية الأخرى	ملائم جدا	فعال جدا	عالي الكفاية	محمّل	ناجح جدا
مشروع تأهيل الطريق الرئيسي ميلوشيف - مينروويتشنا (26.7 كم)	كوسوفو	النقل	ملائم	فعال جدا	ذو كفاية	محمّل	ناجح
مشروع طريق كوكلياب - كالا يخوب (المقطع "ألف" و"واو")	طاجيكستان	النقل	ملائم جدا	فعال	ذو كفاية	محمّل	ناجح جدا
مشروع تحسين الإمداد بالمياه والصرف الصحي الريفي	قيرغيزستان	المياه، والصرف الصحي، والتنمية الحضرية	ملائم جدا	فعال	ذو كفاية	محمّل	ناجح
مشروع دعم تطوير خدمات طب الأورام في جمهورية أوزبكستان	أوزبكستان	الصحة والخدمات الاجتماعية الأخرى	ملائم جدا	فعال جدا	ذو كفاية	لا ينطبق	ناجح جدا
مشروع التنمية الزراعية المتكاملة في ولايتي الكاف والقصرين	تونس	الزراعة	ملائم	فعال	أقل كفاية	محمّل	ناجح
برنامج تحسين الإمداد بالمياه والصرف الصحي الريفي في منطقة الاتحاد الاقتصادي والنقدي لغرب أفريقيا - مالي	مالي	المياه، والصرف الصحي، والتنمية الحضرية	ملائم	فعال	أقل كفاية	أقل احتمالا	ناجح جزئيا
مشروع في غينيا في إطار برنامج مكافحة وباء الإيبولا في غينيا، وليبيريا، ومالي، وسيراليون - (برنامج الملك عبد الله بن عبد العزيز للأعمال الخيرية)	غينيا	الصحة والخدمات الاجتماعية الأخرى	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	ناجح
مشروع في ليبيريا في إطار برنامج مكافحة وباء الإيبولا في غينيا، وليبيريا، ومالي، وسيراليون - (برنامج الملك عبد الله بن عبد العزيز للأعمال الخيرية)	ليبيريا	الصحة والخدمات الاجتماعية الأخرى	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	ناجح
التعلم المبكر، والتعليم غير الرسمي، والتدريب المهني للأطفال وشباب الروهنجا في بنغلاديش (برنامج الملك عبد الله بن عبد العزيز للأعمال الخيرية)	بنغلاديش	التعليم	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	ناجح جدا
مشروع التنمية الريفية التشاركية المتكاملة في غراسفيلد	الكاميرون	الزراعة	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	ناجح جدا
مشروع طريق بئر الحيط - قرطبا	لبنان	النقل	ملائم جدا	فعال	ذو كفاية	محمّل	ناجح

الملحق 4: قائمة التقييمات الكلية

اضغط أو امسح ضوئياً لقراءة المزيد	الاسم
	تقييم السياسة والاستراتيجية المتعلقة بالتكامل الإقليمي
	التقييم المؤسسي لصندوق التضامن الإسلامي للتنمية
	التقييم المؤسسي لصندوق ترميم ممتلكات الأوقاف
	تقييم قطاع التنمية الزراعية والريفية (السياسات، والاستراتيجية، والعمليات)
	تقييم آلية التوريد المؤسسي للخدمات الاستشارية

الملاحق 5: قائمة أنشطة مختارة في مجال التواصل

العنوان	رابط الوثيقة	رمز الاستجابة السريعة
إدارة التقييم المستقل بالبنك الإسلامي للتنمية تشارك في الاجتماع الحادي والثلاثين لشبكة "إيفال نت"	انقر هنا	
إدارة التقييم المستقل تقود جلسة توعوية حول التقييم من أجل التنفيذ المؤسسي في أسبوع التقييم الآسيوي 2024	انقر هنا	
إدارة التقييم المستقل تسلط الضوء على الأثر التحويلي للتقييم المحلي في ندوة على الإنترنت	انقر هنا	
ورشة نشر المعارف: تبادل نتائج التقييم والدروس المستفادة مع الأطراف المعنية	انقر هنا	
إدارة التقييم المستقل تناقش الدروس المستفادة من تقييمات المساعدة القطرية في ندوة على الإنترنت لمجموعة التعاون في مجال التقييم	انقر هنا	
مقال إخباري - إدارة التقييم المستقل تشارك في اجتماعات الربيع لسنة 2024 لمجموعة التعاون في مجال التقييم	انقر هنا	
ندوة التقييم السادسة لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية لسنة 2024 وأسبوع إدارة التقييم المستقل للتعلم في مجال التقييم	انقر هنا	
مشاركة متحدثين من البنك الإسلامي للتنمية مع الشركاء في تشكيل التقييم القطري لأهداف التنمية المستدامة	انقر هنا	
إدارة التقييم المستقل تطلق تقييم سياسة مجموعة البنك المتعلقة بتمكين المرأة واستراتيجية تنمية الشباب	انقر هنا	





تقرير التقييم السنوي 2024
إدارة التقييم المستقل/ البنك الإسلامي للتنمية

www.isdb.org/independent-evaluation