IsDB
البنك الإسلامي للتنمية
Islamic Development Bank



تقرير التقييم السنويّ 2025

إدارة التقييم المستقل

الفهرس

شكر وتقدير ٤

مقدمة رئيس لجنة العمليات والفعالية الإنمائية ٦

رسالة مدير إدارة التقييم المستقل ٧

الموجز ٨

مقدمة ١٤

الفصل الأول: تقييمات المشاريع والبرامج ١٦

1-1.تقييمات المشاريع ١٧

1-1-1. سياق قطاع الطاقة ١٧

1-1-2. الاستنتاجات الأساسية ١٨

1-1-3. الدروس الأساسية المستفادة ٢٤

1-2.تقييمات البرامج ٢٥

1-2-1. تقييم شامل لبرنامج البنك المتعلق بالمعونة الخاصة لفائدة الجاليات الإسلامية في مملكة تايلاند ٢٥

1-2-2. البرنامج المشترك بين البنكِ الإسلامي للتنمية وصندوق التض امن الإسلامي للتنمية والمتعلق بتمكين المنظمات غير الحكومية من أجل الحدّ من الفقر (برنامج التضامن) ٢٦

1-2-3. الدروس الأساسية المستفادة ٢٧

الفصل الثاني: التقييم المؤسسي والقُطريّ والمتعلق بالمواضيع (Thematic Evaluation) ٢٨

2-1.الاستنتاجات الأساسية ٢٩

2-2.الدروس الأساسية المستفادة ٣٢

الفصل الثالث: تنفيذ توصيات التقييم، والتعلّم، والتوعية ٣٤

3-1.التقدّم المحرَز في تنفيذ التوصيات ٣٥

3-2.تشجيع التغيير ٣٦

3-3.التعلّم والتوعية في مجال التقييم ٣٧

الملحق 1: قائمة المشاريع والبرامج ٤١

الملحق 2: تصنيفات تقييم المشاريع ٤٤

الملحق 3: قائمة التقييمات الكلّيّة ٤٦

الملحق 4: قائمة تصنيفات تقييم التثبُّت من تقارير اكتمال المشاريع سنة 2025 ..... ٤٧

الملحق 5: قائمة المنتجات المعرفية وأنشطة التوعية ٤٩

الملحق 6: آلية عمل "نظام التتبُّع المنهجيّ لتنفيذ توصيات التقييم" ٥٠

شكر وتقدير

هذا التقرير أَعدَّه فريق برئاسة نور عبدي، وهو فريق يتألَّف من أوقوز جيلان، وميريانو أوسوالد أغبادوم، وأ. ب. م. جاويد أحسن، ومحمد غلام مرتضى، واحتشامُ الحَسَن، وريم أحمد، وديينابا نيابالي، وحسن محمود الربايعة.

وقد استفاد هذا التقرير من التوجيه العامّ الذي قدّمه سعادة الدكتور محمود عيسى دوتسي، رئيس لجنة العمليات والفعالية الإنمائية، وغيره من أعضاء هذه اللجنة؛ ومن الإشراف الذي قدمه محمدن محمد سيديا، مدير إدارة التقييم المستقل.

و يتقدم الفريق بالشكر أيضاً للسادة أمين عبدُ اللهِ، ومحمد السيّد، وأحمدُ أباه على مراجعتهم القيّمة للنص.







مقدمة رئيس لجنة العمليات والفعالية الإنمائية

يشرفني أن أُقدم لكم تقرير التقييم السنويّ 2025، الذي أعدته إدارة التقييم المستقل التابعة للبنك الإسلامي للتنمية. وتمثل هذه السنة مرحلة مهمة، إذ تحتفل إدارة التقييم المستقل بخمس وثلاثين (35) سنة من العمل على النهوض بوظيفة التقييم في البنك ودعم عملية اتخاذ القرار المستند إلى الأدلة في مجموعة البنك الإسلامي للتنمية. وخلال هذه المدة، أصبحت هذه الإدارة ركيزة مؤسسية أساسية، تقدّم تقييمات موثوقة، وتصوغ وجهات نظر استراتيجية، وتساهم في التعزيز المستمرّ للجودة التشغيلية والفعالية الإنمائية.

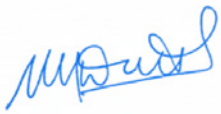
وتظل المساءلة والتعلُّم ركيزتا التقييم المستقل في البنك، الذي ليس مجرد آلية لتقييم الأداء بطريقة موضوعية، بل هو أيضاً محرك للتعلم المؤسسيّ، وهو ما يُمكِّن البنك من فهم ما ينجح وما لا ينجح، وأسباب ذلك. وفي بيئة إنمائية تزداد تعقيداً، لا بدّ من هذا الدور لتعزيز الفعالية التشغيلية وترسيخ حرص البنك على تحقيق النتائج.

ويوفر التركيز المنصبّ خلال هذه السنة على قطاع الطاقة قاعدة أدلة متينة تشمل أحد عشر مشروعاً نُفِّذت في تسعة بلدان، ويقدّم تقييمات متوازنة تحدّد مجالات الأداء القويّ وصعوبات التنفيذ في الوقت نفسه. وتؤكد التقييمات الكلية المكتملة سنة 2025 وجود تواؤم استراتيجي قويّ وتحسينات ملموسة في العمليات، وتحدد أيضاً المجالات التي تتطلب اهتماماً مستمراً مع بدء الدورة الأولى من الاستراتيجية المؤسسية (2026-2030) المنبثقة من الإطار الاستراتيجي العشري. وسيؤدي عمل إدارة التقييم المستقل، ويشمل الأدلة المستمدة من تقييمات سنة 2025، دوراً أساسياً في تنفيذ استراتيجيتنا المقبلة.

وهذه هي السنة الثانية على التوالي التي يسلط فيها تقرير التقييم السنويّ الضوء على التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات المنبثقة من التقييم. ويسعدني أن أعلن أنّ معدّل التنفيذ الإجمالي بلغ 93.5% سنة 2025 مقابل 87% سنة 2024.

وينمّ هذا التقدّم عن عزم البنك الراسخ على الأخذ باستنتاجات التقييم واستخدام الأدلة في توجيه اتخاذ القرار وحفز التغيير المؤسسيّ.

وأودّ أن أعرب، باسم لجنة العمليات والفعالية الإنمائية، عن خالص شكري لمعالي الدكتور محمد سليمان الجاسر، رئيس مجموعة البنك الإسلامي للتنمية، وكذلك لهيئة إدارة البنك الإسلامي للتنمية، على دعمهم المستمر لوظيفة التقييم المستقل. وأعرب أيضاً عن تقديري العميق لفريق إدارة التقييم المستقل بقيادة السيد محمدن محمد سيديا، مدير الإدارة، على احترافيته وتفانيه في إجراء تقييمات دقيقة وموثوقة ومفيدة. وأودّ أن أشكر جميع الوحدات الإدارية في مجموعة البنك على تعاونها القيِّم؛ فمشاركتها الفعالة تمكِّن من إجراء تقييمات شاملة وتحويل خلاصات هذه التقييمات إلى نتائج إنمائية أفضل تخدم بلداننا الأعضاء.



الدكتور محمود عيسى دوتسي
رئيس لجنة العمليات والفعالية الإنمائية



رسالة مدير إدارة التقييم المستقل

يسرّني أن أقدِّم تقرير التقييم السنويّ 2025. وهو تقرير يسلط الضوء على الجهود المستمرة التي تبذلها إدارة التقييم المستقل في سبيل تزويد مجموعة البنك بتقييمات موثوقة ومستقلة وقابلة للتنفيذ تدعم كلاً من المساءلة والتعلُّم. لقد أكملَت إدارة التقييم المستقل، خلال هذه السنة، 20 تقييماً شملت مشاريع وبرامج وتقييماتٍ كلّيّة، مما يدل على استمرار الأداء والمشاركة التحليلية المعمَّقة في جميع عمليات البنك. وانسجاماً مع نهج إدارة التقييم المستقل في التركيز على قطاع محدد كل عام، ركّزت تقييمات المشاريع لعام 2025 على قطاع الطاقة، وشملت مجموعةً متنوعة من المشاريع التي تتضمّن الطاقات المتجدّدة، وتوليد الطاقة الحرارية، والبنى التحتية لنقل الكهرباء وتوزيعها، وكهربة المناطق الريفية، والكفاءة في استخدام الطاقة في تسعة بلدان أعضاء. وستشكِّل هذه التقييمات مساهمةً أساسيةً في التقييم الشامل لقطاع الطاقة المقرَّر إجراؤه سنة 2026. أمّا على الصعيد المؤسسي، فقد فحصت التقييمات الكلّيّة جوانب أساسية، كتطبيق اللامركزية، والتعاون القُطريّ، وتمكين النساء وتطوير قدرات الشباب، وعمليات المعونة الخاصة، والكفاءة التشغيلية خلال مُدّة تنفيذ المشاريع وعند اكتمالها.

ومن بين الفعاليات الكبرى لهذه السنة ندوةُ مجموعة البنك المتعلقة بالنتائج والتقييم، التي شارك في تنظيمها كلٌّ من إدارة التقييم المستقل، وإدارة الاستراتيجية والموازنة والأداء المؤسسيّ، وإدارات الفعالية الإنمائية في كيانات مجموعة البنك. وخلال هذه الفعالية، بحثت جلسةٌ نقاشيةٌ رفيعةُ المستوى، مؤلَّفةٌ من جميع نواب الرئيس والرؤساء التنفيذيين لكيانات مجموعة البنك، كيفيةَ دمج عنصر قابلية التقييم منذ البداية في الاستراتيجية الخمسية المقبلة لمجموعة البنك، وذلك اعتماداً على الدروس المستفادة من التقييمات الأخيرة والآراء المستقاة من المؤسسات النظيرة. وأكّد المشاركون ضرورة وضع استراتيجيات تُوازِن بين الطموح وقابلية القياس، وتدمج قابلية التقييم في مرحلة مبكرة، وتعزّز ثقافة المساءلة والتعلُّم المستمر في مجموعة البنك.

ومن المشجِّع ملاحظةُ الاهتمام المتزايد بالنتائج في عموم المؤسسة. فقد حققت مديريةُ البرامج القُطرية، مثلاً، تقدُّماً مهمّاً بتبسيطها مؤشرات الأداء الأساسية التشغيلية وإدخال أدوات متعدّدة الجوانب لتدبير المحافظ، منها لوحات المعلومات الرقمية والتحليلات الاستشرافية. ويجسّد ذلك التقدّم إدراكاً أوسع بأنّ التقييم ليس غاية في حدّ ذاته، وبأنه هو حافزٌ على التعلّم المؤسسيّ. ويقترب البنك من دورة إيجابية من التعلّم والتكيّف والتأثير عندما يُمكّن التقييم الذاتي الفِرَقَ من التكيّف، ويحثّها التقييمُ المستقل على تحسين طرائق عملها.

وما كانت إنجازات إدارة التقييم المستقل في هذه السنة لتتحقق لولا الدعم القويّ والمستمر الذي قدّمه معالي الدكتور محمد سليمان الجاسر، رئيس البنك الإسلامي للتنمية، والتوجيهات القيّمة التي قدّمها سعادة الدكتور محمود عيسى دوتسي، رئيس لجنة العمليات والفعالية الإنمائية، ومعه أعضاءُ هذه اللجنة. فأودّ أن أعرب لهم، باسم فريق إدارة التقييم المستقل، عن تقديري الصادق. وأعبّر عن شكري الخالص لجميع الوحدات الإدارية في مجموعة البنك على تعاونها، الذي لولاه لما تمكّن خبراء التقييم من إنجاز عملهم.



محمدن محمد سيديا
مدير إدارة التقييم المستقل

الموجز

في سنة 2025، أكملت إدارة التقييم المستقل 20 تقييماً، هي: (أ) 14 تقييماً للمشاريع والبرامج، تمثلت في تقييم 12 مشروعاً وبرنامجين؛ (ب) 6 تقييمات كلّيّة شملت تقييم التعاون القُطريّ، والتقييم المتعلق بالمواضيع (Thematic Evaluation)، والتقييم المؤسسيّ. ويعرض تقرير التقييم السنويّ 2025 نتائج هذه التقييمات في ثلاثة أقسام أساسية هي: تقييم المشاريع والبرامج، والتقييمات الكلّيّة، وتنفيذ توصيات التقييمات.

وقد واصلت إدارة التقييم المستقل عادتها المتمثلة في صبّ الاهتمام على قطاع واحد كل سنة، فركزت تقييمات المشاريع في سنة 2025 على قطاع الطاقة. وتشمل محفظة مشاريع الطاقة التي خضعت للتقييم أحد عشر (11) مشروعاً تتوزع بين تسعة بلدان أعضاء، وتغطي تدخلات متنوعة، منها الطاقات المتجدّدة (الطاقة الكهرومائية وطاقة الرياح)، ومحطات الطاقة الحرارية، والبنى التحتية لنقل الكهرباء وتوزيعها، ومشاريع كهربة المناطق الريفية، وبرامج الكفاءة في استخدام الطاقة، في تسعة بلدان في أفريقيا وآسيا. واختيرت هذه التدخلات اختياراً استراتيجياً من أجل إثراء تقييم شامل لقطاع الطاقة يُزمَع إجراؤه سنة 2026.

تقييمات قطاع الطاقة:

نتائج مهمة على الرغم من صعوبات التنفيذ

أظهرت مشاريع الطاقة التي خضعت للتقييم تواؤما قويّا مع الأولويات الوطنية، وسياسات البنك الإسلامي للتنمية، وأهداف التنمية المستدامة، ولا سيما الهدف 7 (طاقة نظيفة وبأسعار معقولة) والهدف 9 (الصناعة والابتكار والبنية التحتية). وقد حققت هذه المشاريع- مجتمعةً- مخرجات كبيرة، منها تركيب قدرة توليد جديدة بلغت 631.75 ميغاوات، وخطوط لنقل الكهرباء ناهزت 1,656 كلم، ومحوّلات بسعة قاربت 7,226 ميغا فولت أمبير. ومن أبرز الإنجازات تزويد أكثر من 40,527 منزلاً بالكهرباء، وتركيب 134,083 مصباحاً لإنارة الشوارع بتقنية الصمام الثنائي الباعث للضوء (LED) في طشقند، وهو ما أسفر عن توفير 43.8 غيغاوات ساعة في استهلاك الكهرباء كل سنة.

وعلى صعيد الآثار المباشرة، ساهمت المشاريع في خفض إجمالي الانبعاثات السنوية لثاني أكسيد الكربون بأكثر من 654 ألف طن. وحقّق مشروع "كاليكُوي السفلى" (Aşağı Kaleköy) للطاقة الكهرومائية في تركيا معدَّلات جاهزية فنية تجاوزت 95%، وتوليد طاقة كهربائية قدرها 1,019 غيغاوات ساعة في السنة، وخفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون بمقدار 551,719 طنّاً في السنة. أمّا في المغرب، فقدّم مشروع محطة أسفي المستقلة لتوليد الطاقة الكهربائيّة من الفحم طاقة أساسية قدرها 1,250 ميغاوات، وهو ما لبّى 18% من الطلب الوطني على الكهرباء، وذلك بفضل اتفاقيات شراكة فعالة بين القطاعين العام والخاص.

غير أن المحفظة ظلت تواجه مشكلات كبيرة في التنفيذ. فإذا كانت كفاءة التكلفة جيدة عموماً، فإن غالبية المشاريع واجهت تأخيرات في التنفيذ تراوحت بين 17 شهراً وأكثر من سبع سنوات. ومن الأسباب الرئيسة صعوبات في التوريد، وإفلاس بعض المقاولين، وتعقيد إجراءات حيازة الأراضي، وتغييرات في نطاق المشاريع، وصدمات خارجية مثل جائحة كوفيد19- واضطرابات سلاسل التوريد العالمية. وأدّى غياب وحدات إدارة مشاريع مركزية وفعّالة إلى تشتُّت الرقابة، وضعف التنسيق بين الجهات المعنيّة بالتنفيذ، وعدم انتظام تتبّع التقدُّم المحرز، وهو ما ساهم في تراكم التأخيرات وانخفاض كفاءة تنفيذ المشاريع. وقد ظهرت مخاوف بشأن الاستدامة في مشاريع كهربة المناطق الريفية؛ إذ هدَّد ضعف تحصيل الإيرادات، والتوصيلات غير المصرَّح بها، ومحدودية الدعم الماليّ الحكوميّ، استمرار تقديم الخدمات على المدى البعيد.

تقييمات البرامج:

تعاون محدَّد الأهداف مع المجتمع المدني

في سنة 2025، قيّمت الإدارة برنامجين هما: تقييم شامل لبرنامج البنك المتعلق بالمعونة الخاصة للجاليات الإسلامية في مملكة تايلاند و"برنامج التضامن من أجل التمكين المجتمعيّ" الذي يُنفّذه

البنك الإسلامي للتنمية وصندوق التضامن الإسلامي للتنمية معاً. وغطى تقييم تايلاند برنامج المعونة الخاصة، الذي يدعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية للجاليات الإسلامية في إطار ركيزتين هما: برنامج مساعدة الجاليات، الذي يدعم 31 مشروعاً (8.14 مليون دولار أمريكي) منصبّاً على التعليم والتنمية الاجتماعية والاقتصادية، وبرنامج المنح الدراسية الذي يقدّم منحاً دراسية للطلبة المحتاجين. ومن أهم النتائج استحداث 61 صفاً دراسياً يخدم نحو 1,700 طالب في السنة (52% من البنات)، وبناء قدرات 150 مدرِّساً ومديراً، وحصول 630 طالباً على منح دراسية، تخرّج منهم 599 طالباً وحصلوا على فرص عمل، غالباً ما كانت في مناصب مسؤولية.

وكشف التقييم السريع لـ"برنامج التضامن من أجل التمكين المجتمعيّ"، الذي ينفذه البنك الإسلامي للتنمية وصندوق التضامن الإسلامي للتنمية معاً، أنّه على الرغم من أن هذه المبادرة كان لها نطاق واسع (إحصاء أكثر من 5,500 منظمة من منظمات المجتمع المدني، وإشراك أكثر من 700 منها في أنشطة بناء القدرات، وحشد تمويل مشترك قدره 155 مليون دولار أمريكي)، إلا أن توزيع الموارد على أكثر من 86 مشروعاً صغيراً حدّ من قدرة البرنامج على تحقيق نتائج ملموسة ومستدامة. وشدّد التقييم على ضرورة الاستهداف الاستراتيجي، ووجود أنظمة رقابة فعالة، وإدماج عنصر الاستدامة في المشاريع منذ مرحلة تصميمها.

التقييمات الكلّيّة:

تواؤم استراتيجيّ على الرغم من عقبات التنفيذ

قدّمت التقييمات الستة الكلّيّة المكتملة بيانات عن الأداء المؤسسي في مختلف وظائف المؤسسة، والتعاون القُطريّ، والأولويات ذات الصلة بالمواضيع (Thematic). وقد كشفت النتائج الأساسية عن اتجاهات متّسقة تتعلق بقوة التواؤم الاستراتيجي والعقبات التشغيلية:

تعزيز التواؤم الاستراتيجيّ: يكشف تقييم التعاون القُطريّ مع نيجيريا عن تواؤم قويّ بين محفظة المشاريع وخطة نيجيريا الإنمائية الوطنية (2021-2025) وخطتها حتى سنة 2050، وهو يغطي 67 تدخلاً بمبلغ إجماليّ قدره 1.3 مليار دولار أمريكي، إلى جانب تغطية تأمينية من المؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار وائتمان الصادرات بمبلغ قدره 1.8 مليار دولار أمريكي. وأكّد فحص الجودة عند البدء الذي انصبّ على تسع استراتيجيات شراكة قُطريّة وتسعة أطر تعاون قُطريّ قوّة ملاءمتها وتواؤمها.

تحسّن النموذج التشغيليّ واستمرار العقبات: كشف التقييم المؤسسيّ للكفاءة التشغيلية عن مكاسب عملية قابلة للقياس فيما بين سنتي 2014 و 2023 وذلك في 504 مشاريع معتمَدة بمبلغ إجماليّ قدره 34.5 مليار دولار أمريكي. وارتفعت نسبة المشاريع التي وصلت إلى مرحلة أوّل صرف للتمويل في غضون 18 شهراً من 29% إلى 53%، وبلغ متوسط نسبة صرف التمويل 20.5% سنة 2024. غير أن الوظائف الائتمانية المركزية لا تزال تعوق التنفيذ. وبالمثل، لم يخضع إلاّ 48% من المشاريع المكتملة لتقارير اكتمال المشاريع فيما بين سنتي 2018 و 2024.

الدمج الناظم واختلال القياس: يكشف التقييم الموضوعي (Thematic) للسياسة المتعلقة بتمكين المرأة والاستراتيجية المتعلقة بتطوير قدرات الشباب عن ارتفاع في دمج عنصر المساواة بين الجنسين والشباب من 9% سنة 2019 إلى 81% سنة 2024. وفيما بين سنتي 2005 و 2024، اعتُبر 240 مشروعاً معتمَداً في كيانات مجموعة البنك مشاريع تتضمن أنشطة ومكونات متعلقة بتمكين المرأة وتطوير قدرات الشباب، إذ بلغت نسبة الاعتمادات 71% بعد سنة 2019. غير أن اتساق التنفيذ تراجع نتيجة معالجة قضايا المرأة والشباب ضمن محاور مختلفة، في حين ظلت الأدلة الخاصة بالنتائج متفاوتة الجودة بسبب محدودية البيانات المصنفة حسب الجنس والعمر وتكرار أوجه النقص فيها.

تنفيذ توصيات التقييم

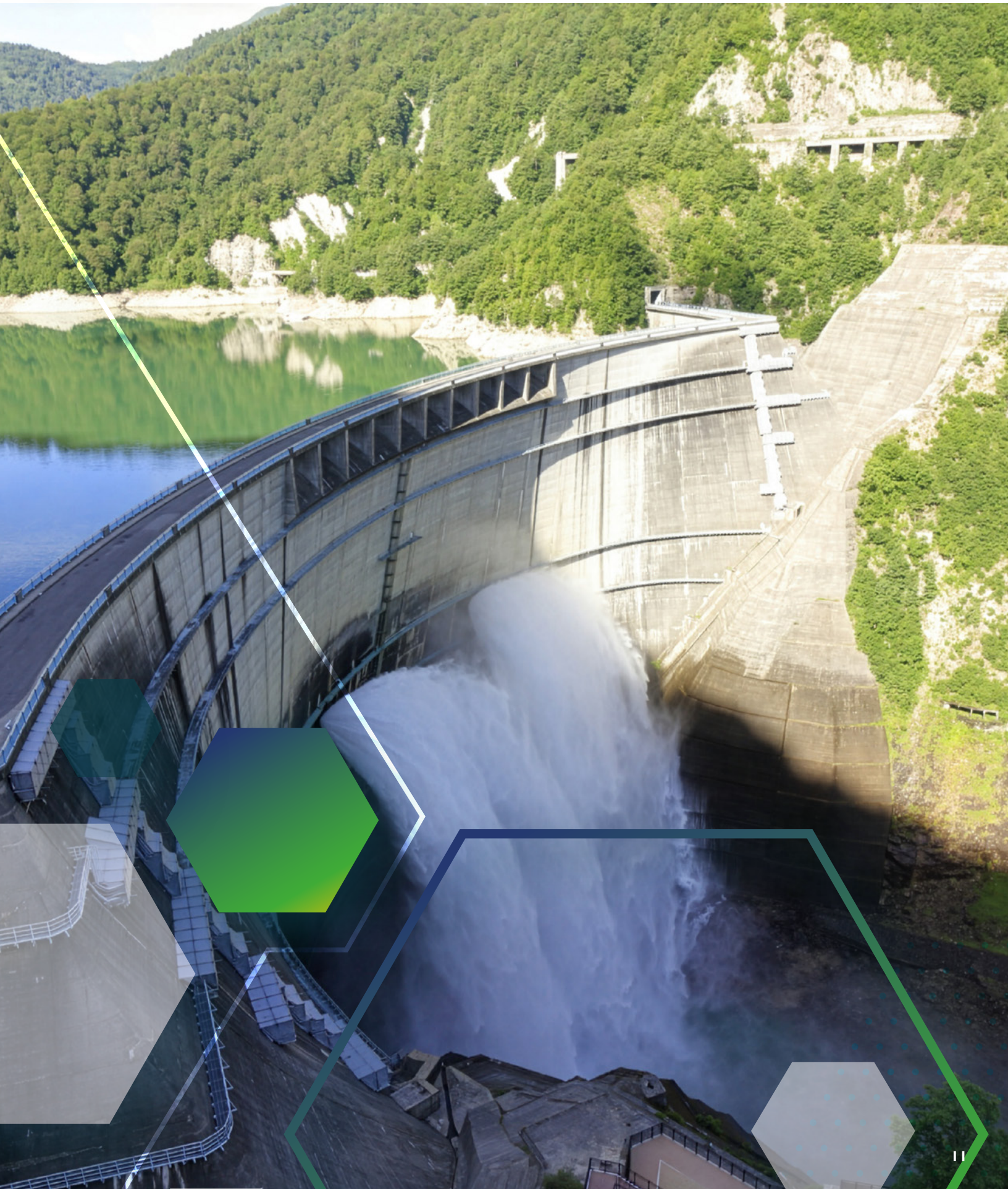
هذه هي السنة الثانية على التوالي التي يفحص فيها تقرير التقييم السنويّ التقدّمَ المحرَز في تنفيذ التوصيات وفق "نظام التتبّع المنهجيّ لتنفيذ توصيات التقييم".

وخلال هذه السنة، تتبّعت إدارة التقييم المستقل 250 إجراءً مُستمَدّاً من 206 توصية موزعة بين 29 خطة عمل لهيئة الإدارة، شملت 15 تقييماً كلّيّاً و14 تقييماً للمشاريع والبرامج. وقد تحسّن أداء التنفيذ تحسّناً كبيراً، إذ ارتفعت نسبة الاكتمال من 87% إلى 93.5% خلال السنة. وبلغت نسبة التنفيذ المتعلقة بالتقييمات الكلّيّة 92% في 192 إجراءً، في حين بلغت نسبة الاستكمال المتعلقة بتقييمات المشاريع والبرامج 100% في 58 إجراءً. وواجه 17 إجراءً (7%) تأخيرات طفيفة في التنفيذ. وفي الفصل 3، يعرض تقرير التقييم السنويّ أيضاً التغييرات المؤسسية الهامّة الناجمة عن تنفيذ توصيات التقييم عن طريق خطط عمل هيئة الإدارة.

نشر المعارف وبناء القدرات

أعدّت إدارة التقييم المستقل مجموعة واسعة من المنتجات المعرفية سنة 2025، منها سلسلة مخصَّصة للمعارف المتعلقة بالتقييم، وتحليلات ومقالات عن التقييم، ومنتَجات متعدِّدة الوسائط، ونشرات إخبارية دورية. كذلك، نظّمت الإدارة عدداً من الفعاليات التعليمية، منها ندوتها السنوية الرئيسة عن التقييم، وفعالية نشر المعارف بالتعاون مع إدارة التقييم المستقل التابعة لبنك التنمية الأفريقيّ. ونُظِّمت ورشتان لبناء القدرات، هما ورشة تقييم لفائدة ثلاثة عشر بلداً ناطقاً بالفرنسية، وبرنامج للتدريب على التقييم في إطار البرنامج الدوليّ للتدريب على تقييم التنمية وحضره 26 موظفاً من موظفي مجموعة البنك.







سنة 2025 بالأرقام

14 تقييماً للمشاريع والبرامج

(ولا سيما في قطاع الطاقة والطاقات المتجدّدة، وأنظمة نقل الطاقة وتوزيعها، والطاقة الحرارية، ومبادرات الكفاءة في استخدام الطاقة)

11 تقييماً للمشاريع

في تسعة بلدان أعضاء: بنغلاديش، والأردن، وجمهورية قرغيزستان، وموريتانيا، والمغرب (2)، وموزمبيق (2)، وتونس، وتركيا، وأوزبكستان

1 تقييمٌ شامل

لبرنامج المعونة الخاصة في مملكة تايلاند

1 تقييمُ برنامجٍ واحدٍ

برامج التضامن بمكوناته الثلاثة

1 تقييم واحد بحسب الطلب

لمبادرة بناء وتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة لفائدة الشباب الليبي في ليبيا

10 تقييمات كلّيّة

6 اكتملت سنة 2025

1. تجربة تطبيق اللامركزية في مجموعة البنك الإسلامي للتنمية
2. تقييم التعاون القُطريّ لنيجيريا
3. التقييم المؤسّسي للكفاءة التشغيلية للبنك خلال تنفيذ المشاريع واكتمالها
4. التقييم "المتعلق بالمواضيع" (Thematic Evaluation): تقييم السياسة المتعلقة بتمكين المرأة واستراتيجية تطوير قدرات الشباب
5. فحص الجودة عند البدء (Quality at Entry) لتسع استراتيجيات شراكة قُطريّة
6. فحص الجودة عند البدء (Quality at Entry) لتسعة أطر تعاون قُطريّ

4 أُطلقت سنة 2025

1. تقييم التعاون القُطريّ لأوزبكستان
2. تقييم تدخّلات البنك في قطاع الصحّة
3. تقييم تدخّلات البنك في قطاع التعليم
4. التقييم "المتعلق بالمواضيع" (Thematic Evaluation): تقييم سياسة البنك وخطة عمله المتعلقتين بتغير المناخ









21
مذكرة تثبُّت من تقارير اكتمال المشروع

6
فعاليات للتعلّم

1. ندوة واحدة مشتركة في مجموعة البنك متعلقة بالنتائج والتقييم
2. ورشتان لبناء القدرات في مجال التقييم
3. ثلاث ندوات افتراضية لتبادل المعارف

31
منتجاً معرفياً

1. تقرير واحد عن التقييم السنويّ
18. موجزاً معرفياً
5. مقالات تقييم
3. منتجات متعدّدة الوسائط
(فيديوهان اثنان عن التقييم ونشرة صوتية واحدة)
4. نشرات إخبارية



مقدمة

يتألف التقرير من ثلاثة فصول رئيسة.

يعرض الفصل الأوّل نتائج تقييمات المشاريع والبرامج، ويهتم اهتماماً خاصّاً بقطاع الطاقة.

ويلخص الفصل الثاني نتائج التقييمات الكلّيّة التي تتناول الأداء المؤسسيّ، والتعاون القُطريّ، والأولويات المتعلقة بالمواضيع (Thematic Evaluation):

ويفحص الفصل الثالث تنفيذ التوصيات المنبثقة عن عمليات التقييم وفق "نظام التتبّع المنهجيّ لتنفيذ توصيات التقييم"، ويسلط الضوء على أهمّ التحسينات المؤسسية ومبادرات التعلّم.

وتقدّم الملاحق البيانات الداعمة، وقائمة التقييمات، وملحوظات منهجية.





الفصل الأوّل

تقييمات المشاريع والبرامج

وبالأخص مشاريع الطاقة



1-1. تقييمات المشاريع

1-1-1. سياق قطاع الطاقة

يتسم مشهد قطاع الطاقة في البلدان الأعضاء بتباينات حادّة. وعلى الرغم من أنّ بعض البلدان في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تملك احتياطيات هائلة من النفط والغاز، تعاني بلدان عديدة أخرى، ولا سيما في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى وأجزاء من آسيا، من فقر حادّ في مجال الطاقة ومن بنى تحتية محدودة، وهو ما أدى إلى تسجيل بعض من أدنى معدلات التزويد بالكهرباء على مستوى العالم. ويسلط هذا التفاوت الضوء على ضرورةٍ مزدوجةٍ تتمثل في زيادة فرص الحصول على طاقة حديثة وميسورة التكلفة ومطّردة، وتسريع الانتقال إلى أنظمة مستدامة تتّسق مع الهدف السابع من أهداف التنمية المستدامة. وتواجه البلدان الأعضاء ضغوطاً متزايدة نتيجة النمو السكاني السريع، والتوسع الحضري، والهشاشة المناخية، الأمر الذي يُضاعف الحاجة إلى حلول قادرة على الصمود ومنخفضة الكربون.

وعلى الرغم من وفرة الإمكانات في مجال الطاقات المتجدّدة، ولا سيما في مجال الطاقة الشمسية والمائية، لا يزال استغلالها متفاوتاً بسبب نقص التمويل، والقيود السياسية، وضعف قدرة الشبكة. أما الكفاءة في استخدام الطاقة، فإنها، حتى وإن اعتُبرت أولوية استراتيجية، لا تزال في مراحلها الأولى، ولا يزال الاعتماد على الوقود الأحفوري قائماً في عدة بلدان، الأمر الذي يعقِّد جهود خفض الانبعاثات الكربونية. وتستدعي هذه الديناميات اتّباع مناهج متكاملة تجمع بين التمويل المبتكر، والربط الإقليميّ، ونقل التكنولوجيا، وذلك لسدّ النقص في

فرص الحصول على الطاقة، وتعزيز أمن الطاقة، ودعم النموّ الشامل وغير المضرّ بالبيئة.

1-1-2. الاستنتاجات الأساسية

[أ] تواؤم وثيق مع الأولويات الوطنية، وسياسات البنك، وأهداف التنمية المستدامة

اتّسمت المشاريع التي خضعت للتقييم بتواؤم وثيق مع السياسات الوطنية والاستراتيجيات القطاعية للبلدان الأعضاء، وهو ما ساهم في تحقيق أولويات الحكومات المتعلقة بتوفير الطاقة وأمنها، وتحديث البنى التحتية، والتنمية المستدامة. وقد دعم كل تدخُّل تنفيذَ الخطط الوطنية العامة للطاقة واستراتيجيات الإمداد بالكهرباء، ودُمج هذا التدخل في أطر أوسع تتعلق بالنموّ الاقتصادي والاندماج الاجتماعي.

واتسمت المشاريع التي خضعت للتقييم بتواؤم وثيق مع الاستراتيجية العشرية للبنك والاستراتيجية المعاد مواءمتها (2023-2025)، وهو ما دعم ركائز البنى التحتية غير المضرة بالبيئة والقادرة على الصمود والمستدامة، والنمو الشامل، والتكامل الإقليمي. وعلى المستوى القطاعي، ساهمت مشاريع المحفظة مساهمة مباشرة في تعزيز الركائز الثلاث المنصوص عليها في سياسة البنك المتعلقة بقطاع الطاقة، وهي زيادة فرص الحصول على خدمات الطاقة الحديثة والمطّردة، وتعزيز استخدام الطاقات المتجدّدة، ورفع الكفاءة في استخدام الطاقة؛ ومكَّنت أيضاً من مشاركة القطاع الخاص وفق آليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

وتتواءم هذه المساهمات مع عدة أهداف من أهداف التنمية المستدامة، ولا سيما الهدف 7 (طاقة نظيفة وبأسعار معقولة)، والهدف 9 (الصناعة

الشكل 1-1: التواؤم المباشر مع أهداف التنمية المستدامة والغايات ذات الصلة



والابتكار والبنى التحتية)، والهدف 13 (العمل المناخي)، ومساهمات إضافية في الهدف 1 (القضاء على الفقر) والهدف 11 (مدن ومجتمعات محلية مستدامة) تتمثل في تحسين إمكانات توفير الطاقة للسكان المحرومين وتعزيز البنى التحتية الحضرية (الشكل 1-1).

[ب] الفعالية الإنمائية: تحقيق النتائج المرجوّة إلى حدّ بعيد

في المشاريع الأحد عشر التي خضعت للتقييم، أنجزت مشاريع المحفظة بنى تحتية ضخمة على نطاق واسع، شملت 2,506 ميغاوات من القدرة الجديدة لتوليد الطاقة، وشملت تقنيات الطاقة الحرارية والمائية وطاقة الرياح والطاقة الشمسية؛ وإنشاء أو تحديث ما يقارب 1,656 كلم من خطوط نقل الطاقة؛ وتركيب محولات كهربائية بقدرة 7,226 ميغا فولت أمبير. كذلك، ساهمت هذه المشاريع في توصيل الكهرباء إلى أكثر من 36,000 منزل لم تكن موصولة بالشبكة سابقاً، وتزويد شبكة الكهرباء المغربية بما قدره 144,000 عداد مسبق الدفع من أجل الحد من الخسائر التجارية، واستبدال إنارة الشوارع القديمة في طشقند بمصابيح تعمل بتقنية الصمام الثنائي الباعث للضوء (LED) بلغ عددها 134,083 مصباحاً.

وعلى مستوى النتائج، ساهمت المشاريع- مجتمعةً- في تحسينات كبيرة لفرص الحصول على الطاقة واطّرادها وكفاءتها، وهو ما يتجلى في زيادة معدلات التغطية الكهربائية، وانخفاض الخسائر الفنية والتجارية في عدّة بلدان، وتعزيز دمج الطاقات المتجدّدة في الشبكات الوطنية (الشكل 2-1). وقد دعمت هذه التدخلات إمداد أكثر من 9,000 غيغاوات ساعة في السنة من محطة أسفي المستقلة لتوليد الطاقة الكهربائيّة من الفحم، و1,127.5 غيغاوات ساعة في السنة من محطة مدينة المرناقية، و163 غيغاوات ساعة في السنة من محطة عابور لطاقة الرياح، إلخ. وتجدر الإشارة إلى أنّ إجمالي خفض

الشكل 2.1: أهم النتائج المحقَّقة في 11 مشروع طاقة خضع للتقييم



انبعاثات ثاني أكسيد الكربون السنوية الذي حققته محفظة المشاريع تجاوز 680 ألف طن، وذلك بفضل مساهمات كبيرة من مشاريع طاقة الرياح والطاقة الكهرومائية والكفاءة في استخدام الطاقة. وقد انعكست هذه النتائج إيجاباً على جودة الخدمة، وتقليل عدد مرات انقطاع التيار الكهربائي، وتعزيز استقرار الشبكة، وإحراز تقدّم ملموس في مجال تحقيق أهداف المناخ والتنمية الوطنية والقطاعية.

[ج] أهمّ النتائج المحقّقة حسب القطاعات الفرعية

توليد الطاقة:

حققت مشاريع الطاقات المتجدّدة زيادة كبيرة في قدرة الطاقة ومنافع بيئية ملموسة. وقد شُغِّل مشروع كاليكُوي السفلى للطاقة الكهرومائية في تركيا بسعة 500 ميغاوات من الطاقة الكهرومائية و80 ميغاوات إضافية من الطاقة الشمسية المساعدة، محققاً معدلات توافر فنيّ تجاوزت 95% وتوطيناً كاملاً للقوى العاملة. وفي سنة 2024، أنتج المشروع 1,019 غيغاوات ساعة من الطاقة مقابل الإنتاج المتوقع أصلاً البالغ 1,090 غيغاوات ساعة، وساهم أيضاً في خفض غازات الاحتباس الحراري المكافئة لثاني أكسيد الكربون بقدار 551,719 طن مقابل هدف متوخّىً قدره 635,470 طن من غازات الاحتباس الحراري المكافئة لثاني أكسيد الكربون. وأدّى مشروع محطة عابور لطاقة الرياح في الأردن إلى تركيب 15 توربيناً بطاقة إجمالية قدرها 51.75 ميغاوات، فتجاوز بذلك هدفه الأصلي وولّد 163 غيغاوات ساعة في السنة، أي بزيادة قدرها 25% عن الهدف المتوخّى، ومكّن من تخفيض 102,951 طناً من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في السنة.

توليد الكهرباء الحرارية:

قدم مشروع محطة أسفي المستقلة لتوليد الطاقة الكهربائيّة من الفحم في المغرب طاقة أساسية بالغة الأهمية، وأثبت فعالية نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص في حشد استثمارات خاصة واسعة النطاق. وقد وفّر هذا المشروع قدرة صافية مطّردة تبلغ 1,250 ميغاوات، مزوداً الشبكة بما يقارب 9,000 غيغاوات ساعة في السنة، ومن ثمّة فهو يلبي 18% من الطلب الوطني على الكهرباء، مع الحفاظ على معدل التوافر الفني عند نسبة 95%. أمّا مشروع المحطة الكهربائية ذات التوربينات الغازية بمدينة المرناقية في تونس، فقد وفّر طاقة كهربائية بقدرة 624 ميغاوات، وساهم بمتوسط 1,127.5 غيغاوات ساعة في السنة في الشبكة، وضمان اطراد تلبية الطلب في أوقات الذروة. ومع ذلك، انخفضت القدرة المتاحة إلى 50% بسبب عطل كبير في المحولات، ولم يُصلح في وقت إجراء التقييم.

البنى التحتية لنقل وتوزيع الكهرباء:

أدّت الاستثمارات في مجال نقل الطاقة وتوزيعها إلى توسّع وتحديث واسعين للشبكة. وقد أكمل مشروع تيماني لنقل الكهرباء في موزمبيق إنشاء 563 كلم من خطوط الكهرباء بجهد 400 كيلو فولت (منها 247 كلم بتمويل من البنك)، على الرغم من أنّه لن يبدأ التشغيل التجاريّ حتى تدخل محطة توليد الكهرباء الرئيسة حيّز التشغيل. وفي المقابل، أضاف مشروع كهربة

> لقد غيّر هذا المشروع مجتمعنا. فقبل توصيل الكهرباء، لم يكن بإمكان أطفالنا الدراسة بعد حلول الظلام، ولم يكن بإمكان المركز الصحي الحفاظ على اللقاحات في درجة حرارة مناسبة. أمّا في الوقت الحاضر، فقد تغيّر كل شيء.
>
> — أحد قادة المجتمع المحليّ في مقاطعة نياسا بموزمبيق.

المناطق الريفيّة في نياسا بموزمبيق 255 كلم من خطوط نقل الجهد العالي (33 كيلو فولت). وفي المغرب، أنشأ مشروع نقل وتوزيع الكهرباء خط نقل بطول 35 كلم، و55 محوّلاً جديداً (20/60 كيلو فولت)، و11 محطة فرعية للتوزيع. وقام مشروع توسيع الشبكة الكهربائية في بنغلاديش بتشغيل محطات فرعية جديدة بسعة 1,710 ميغافولت أمبير في منتصف المدة. وأنجز مشروع تحسين الإمداد الكهربائي في منطقة أركا بإقليم بتكن في جمهورية قرغيزستان خط نقل بطاقة 110 كيلو فولت بطول 51 كلم، إضافةً إلى محطات فرعية جديدة، وهو ما أدّى إلى استفادة أكثر من 33 ألف شخص استفادة مباشرة. وأدّى دمج أنظمة العدادات الذكية، ومنها 144 ألف عداد مسبق الدفع في المغرب، وأنظمة التحكم الرقمية، إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الخسائر في محفظة المشاريع.

> "قبل هذا المشروع، كانت قريتنا تفتقر إلى الكهرباء والمياه النظيفة. وكان النساء والأطفال يمشون الساعات الطوال لجلب المياه. أما في وقتنا هذا، فقد أصبحت منازلنا مضاءة بالكهرباء وقريتنا مزودة بالمياه. وصار بإمكان أطفالنا أن يدرسوا ليلاً، ويمكن للعيادة حفظ الأدوية في ظروف مناسبة".
>
> **— شيخ من إحدى قرى منطقة أفطوط الشرقي (موريتانيا).**

كهربة المناطق الريفيّة والوصول إلى الطاقة: حققت مشاريع كهربة المناطق الريفية في موزمبيق وموريتانيا تأثيرات تحويلية للمجتمعات المحرومة. ففي موزمبيق، ربط مشروع نياسا أكثر من 37,000 منزلٍ بالكهرباء، وزوّد 76 مدرسةً و30 مركزاً صحياً، ورفع نسبة كهربة المناطق الريفية من 9.6% إلى 31%. أمّا في موريتانيا، فقد ربط مشروع كهربة المناطق الريفية (آفطوط الشرقي)، الذي نُفّذ لاحقاً في إطار توسيع للشبكة، 3,527 منزلاً ريفياً في 30 منطقة، ورفع نسبة وصول سكان المناطق الريفية إلى الكهرباء إلى 6%، ودعم إمداد 400 قرية بمياه الشرب، واستفاد منها ما يقارب 180,000 شخص. ويعتمد تقديم الخدمات للمستفيدين على الكفاءة في تحصيل الإيرادات واستمرار الدعم الحكومي.

الكفاءة في استخدام الطاقة: حقق مشروع إنارة شوارع طشقند في أوزبكستان نتائج ملموسة في مجال الكفاءة في استخدام الطاقة على مستوى المدينة. وقد أدّى تركيب 134,083 مصباحاً يعمل بتقنية الصمام الثنائي الباعث للضوء (LED) و 1,602 خزانة تحكم إلى تحقيق وفورات سنويّة في استهلاك الكهرباء بلغت 43.8 غيغاوات ساعة، متجاوزاً الهدف الأصلي بنسبة 33%، وخفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون بمقدار 27,000 طن في السنة. كذلك، ساهم المشروع في تحسين السلامة العامة ونوعية الخدمات لأكثر من 3 ملايين نسمة.

[د] الاستنتاجات المتعلقة بالكفاءة

كانت فعالية التكلفة جليّةً في محفظة المشاريع التي خضعت للتقييم عموماً، إذ أُنجزت معظم المشاريع في حدود تقديرات الموازنة الأصلية أو أقل منها. وقد سجلت عدة استثمارات كبيرة، ومنها مشروع محطة أسفي المستقلة لتوليد الطاقة الكهربائيّة من الفحم (المغرب)، ومحطة كاليكُوي السفلى الكهرومائية (تركيا)، ومشروع المحطة الكهربائية ذات التوربينات الغازية بمدينة المرناقية (تونس)، انخفاضاً في التكاليف بنسبة تتراوح بين 10% و 36%، وهو ما يعزى إلى عملية التوريد التنافسية، والتدبير الفعال للعقود، وفي بعض الحالات إلى المبالغة في التخمين الأولي خلال

مرحلة التقدير. كذلك، حققت مشاريع نقل وتوزيع الكهرباء في موزمبيق والمغرب وبنغلاديش وفورات كبيرة في التكاليف، وغالياً ما يعود ذلك أيضاً إلى المبالغة في التخمين أثناء تصميم المشروع، ونتائج المناقصات المواتية، وتعديلات نطاق العمل. ولوحظ باستمرار أنّ المبالغة في تخمين التكاليف خلال مرحلة التقدير تُساهم في تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف. وقد شهدت بعض المشاريع تباينات في التكاليف ضمن مكوناتها، مثل زيادة تكاليف الخدمات الاستشارية أو المتطلبات الفنيّة غير المتوقعة، ولكن عُوّضت هذه التباينات بوفورات في مكوّنات أخرى من المشروع.

وواجهت معظم المشاريع تأخيرات كبيرة في التنفيذ، إذ طالت مُدَد التنفيذ من 17 شهراً إلى أكثر من سبع سنوات عن الجداول الزمنية الأصلية. وتمثلت أهمّ أسباب هذه التأخيرات في صعوبات التوريد، وإفلاس المقاولين، وتعقيد إجراءات حيازة الأراضي، وتغييرات نطاق العمل، وصدمات خارجية مثل جائحة كوفيد19- واضطرابات سلاسل التوريد العالمية. وإذا كان قد اكتمل عدد قليل من المشاريع، مثل مشروع "محطة كهربائية ذات توربينات غازية" بمدينة المرناقية بتونس، قبل الموعد المحدَّد بعد توقيع العقد، فإن معظمها تطلب تمديداً لمواعيد الاكتمال الأصلية، وهو ما أثّر في تحقيق المنافع في الوقت المناسب. وفي بعض الحالات، أدَّى غياب وحدات مركزية لتدبير المشاريع، تتمتع بالصلاحيات اللازمة، إلى تشتّت الرقابة، وضعف التنسيق بين الكيانات المسؤولة عن التنفيذ، وعدم انتظام تتبّع التقدم المحرز. وقد ساهم ذلك في تراكم التأخيرات وانخفاض الكفاءة في تنفيذ المشاريع. وفضلاً على ذلك، شاع التأخُّر في حيازة الأراضي، وإعادة توطين السكان، وتنفيذ خطط التدبير البيئيّ والاجتماعيّ، ولا سيما في مشاريع نقل الطاقة الكهربائية وكهربة المناطق الريفية. وغالباً ما أدّت هذه المشكلات إلى تأخُّر المشاريع، وفي بعض الحالات إلى تقديم خدمات غير كاملة للمستفيدين المستهدَفين.

كيف يمكن لنموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص أن يُساهم في توفير الخبرات اللاّزمة لتطوير طاقة الرياح في الأردن: تُمكّن

الشراكات بين القطاعين العام والخاص الحكومات من تطوير البنى التحتية الأساسية، وذلك بالاستفادة من تمويل القطاع الخاص وخبراته وابتكاراته، وتدبير المخاطر المالية الطويلة الأمد. ومشروع محطة عابور لطاقة الرياح في الأردن خير مثال على ذلك. إذ شارك في تمويله كل من البنك الإسلامي للتنمية وصندوق التضامن الإسلامي للتنمية، وذلك في إطار البرنامج الأردني للعروض المباشرة والمناقصات. وقد شارك في وضع هذا المشروع كل من شركة "زينيل" الدولية وشركة "أميا باور". وقد بلغت الطاقة المركّبة للمشروع 51.75 ميغاوات، فتجاوزت بذلك التوقعات الأولية، وصارت تنتج نحو 163 غيغاوات ساعة في السنة بتكاليف طاقة رياح من بين الأدنى في هذا البلد. ويعود الفضل في هذا النجاح إلى تحسين الأطر القانونية والمؤسسية في الأردن، التي ساهمت في تقليل مخاطر الاستثمار واستقطاب مطورين دوليين مرموقين. وقد أدّت عمليات المناقصات في الأردن إلى خفض تعريفات الطاقات المتجدّدة بما يقارب 82% بين الجولتين الأولى والثالثة، متجاوزة بذلك الانخفاض العالمي البالغ 30% في تكاليف طاقة الرياح البرية، وهو ما يؤكد أن الأطر التنظيمية القوية وعمليات التوريد التنافسية، وليس التحسينات التكنولوجية وحدها، هي المحركات الأساسية لتوفير طاقة متجدّدة ميسورة التكلفة في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

[هـ] المحافظة على النتائج: عمليات مطّردة ومتطلبات امتثال مستمرة

تعتمد استدامة المحفظة على أداء فنيّ فعّال، وآليات مؤسسية سليمة، وانخراط قويّ للجهات المستفيدة. وقد أنشأت معظم المشاريع أنظمة تشغيل وصيانة فعّالة، مع موازنات مخصَّصة وموظّفين مدربين يضمنون التشغيل المستمرّ للأصول. وفي حالة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، تُدعم الاستدامة المالية بأطر تعاقدية طويلة الأمد، مثل اتفاقيات شراء الطاقة وهياكل الشراء الملزمة، التي توفر تدفقات إيرادات متوقعة وتخفف من مخاطر الطلب. وحققت عدة مشاريع، منها مشروع محطة أسفي المستقلة لتوليد الطاقة الكهربائيّة من الفحم، ومشروع "كاليكُوي السفلى" للطاقة الكهرومائية، توطينًا كاملًا للموظفين التشغيليين، ونفذت برامج بناء قدرات منظمة. غير أن التأخيرات المستمرة في سداد الفواتير، والتوصيلات غير المصرَّح بها، وضعف آليات تحصيل الإيرادات في مشاريع كهربة المناطق الريفية، قد عرَّضت الاستدامة المالية للخدمات العامة للخطر، وحدّت من قدرتها على إعادة الاستثمار في توفير خدمات مطّردة.

وقد دُمجت تدابير الاستدامة البيئية والاجتماعية دمجاً جيّداً عموماً، والتُزم بالمعايير الوطنية والدولية، على الرغم من أنّ بعض المشاريع واجهت مشكلات متكررة في السيطرة على الانبعاثات، وتوثيق مشاركة الأطراف المعنية، وتسوية الشكاوى في الوقت المناسب. وكشفت الصعوبات المتكررة المتعلقة بالحفاظ على الامتثال البيئي، ولا سيما فيما يتعلق بمعايير الانبعاثات في مشاريع محطات الطاقة الحرارية، عن الحاجة إلى أنظمة تخفيف مخاطر قوية وقابلة للتكيف، وإلى تحديثات مستمرة. كذلك، فإن أعطال المعدّات وتأخر أعمال الإصلاح- مثل أعطال المحوِّلات- سلّطت الضوءَ على أهمية تدبير المخاطر وواجهت استخدام الطاقة يعزز التنميةَ المستدامةَ على المدى البعيد، ولكن يجب إيلاء اهتمام مستمر للامتثال البيئي



والتكيف المؤسسي، ولا سيما في سياق الإصلاحات القطاعية وتغير ظروف السوق.

3-1-1. الدروس الأساسية المستفادة

التدبير المركزيّ للمشاريع والتوريد المرن شرطان أساسيان للكفاءة في تنفيذ عمليات البنى التحتية المعقدة. كشف مشروع نقل وتوزيع الكهرباء في المغرب، ومشروع نقل الكهرباء في "تيماني" بموزمبيق، أنّ تجزؤ هياكل التدبير، وجمود عمليات التوريد، وفرط الاعتماد على اختيار المقاولين الأقل سعراً، كلها عوامل تؤدي إلى قصور التنسيق، وتكرار تعثر عمليات التوريد، وتراكم التأخيرات. وفي حالة المغرب، كان التأخير في التنفيذ الذي دام 7 سنوات ناجماً جزئيّاً عن عدم وجود وحدة مخصَّصة لتدبير المشاريع. ومن بين التدابير الأولى الأساسية إنشاءُ وحدات تدبير مشاريع ذات صلاحيات واضحة، وتطبيق آليات توريد مرنة- مثل هيكلة المشاريع على دفعات متعدّدة، ومعايير تحقّق التوازن بين المزايا المالية والفنيّة. واستنادُ تقديرات التكاليف إلى دراسة فنية دقيقة أمرٌ بالغ الأهمية لدعم التنفيذ في الوقت المحدّد وبكفاءة عالية.

يجب تصميم الامتثال البيئيّ وفقاً لظروف التشغيل الفعلية، ويجب تحديث خطط التدبير البيئيّ والاجتماعيّ كلما تغيّر نطاق المشروع. شهد مشروع محطة أسفي المستقلة لتوليد الطاقة الكهربائيّة من الفحم حالات متكرّرة من عدم الامتثال فيما يتعلق بانبعاثات ثاني أكسيد الكبريت، وهو ما يدل على ضرورة أن تكون أنظمة التحكّم في الانبعاثات قادرة على الصمود في مواجهة تغيرات المواد الأولية، والتقادم، وتراجع الأداء على مرّ الزمن. ولا بد من إجراء صيانة وقائية وتحديثات فنيّة لضمان الامتثال على المدى البعيد وتقليل المخاطر المرتبطة بتدابير الحماية والجوانب التنظيمية. كذلك، كشف مشروع تيماني لنقل الكهرباء في موزمبيق أنّ إضافة مكونات جديدة تتطلب مراجعة خطط التدبير البيئي والاجتماعي من أجل التصدّي للمخاطر البيئية والاجتماعية الجديدة، ولا سيما تلك المتعلقة بحيازة الأراضي وإعادة توطين السكان. ويمكن أن تؤديَ الاستفادةُ من خبرة الجهات المشاركة في التمويل والحرصُ على اندراج المكونات الجديدة في النطاق العامّ لخطة الامتثال البيئيّ والاجتماعيّ، إلى التنفيذ الفعال. وإضافةً إلى الامتثال للمعايير البيئية، فإنّ توثيق مشاورات الأطراف المعنية والبتّ في الشكاوى توثيقاً قابلاً للتحقق- كما كشفت تقييمات كل من مشروع أسفي وموريتانيا- أمرٌ ضروريٌّ هو أيضاً لضمان أداء اجتماعي فعال.

الدعم السيادي القوي والأطر التعاقدية القابلة للتنفيذ عاملان حاسمان في حشد التمويل الخاص، والاستثمار المبكر في القدرات الوطنية وفي إشراك المجتمعات المحلية عامل تعزيز للاستدامة على المدى البعيد. برهن مشروع محطة أسفي المستقلة لتوليد الطاقة الكهربائيّة من الفحم ومشروع محطة عابور لطاقة الرياح في الأردن على أنّ مصداقية الضمانات الحكومية، والانضباط في السداد، وتوزيع المخاطر بوضوح في العقود الطويلة الأمد، كانت عوامل أساسية لتأمين الاستثمار الخاص في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص (الإطار 4-1). وقد سمحت مشاريع- مثل "مشروع كاليكُوي السفلى للطاقة الكهرومائية" و"مشروع محطة أسفي المستقلة لتوليد الطاقة الكهربائيّة من الفحم"- باستخدام موظفي التشغيل من السكان المحليين فقط، ونفذت برامج منظَّمة لبناء القدرات، وهو ما ساهم في تحقيق مستوىً عالٍ من التوافرٍ واستقرار العمليات. وأثبتت مشاريع كهربة المناطق الريفية في موزمبيق وموريتانيا أنّ المشاركة الفعّالة للأطراف المعنية المحلية عززت قبول هذه المشاريع، وحسّنت اطّراد الخدمة، ودعمت تحصيل الإيرادات. وكشف مشروع كهربة المناطق الريفية في منطقة آفطوط الشرقي أنّ الجمع بين توفير الطاقة وتحسين الإمداد بالمياه حقق تأثيرات أكثر استدامة وإحداثاً للتغيير.

تعتمد الاستدامة المالية في مجال كهربة المناطق الريفية على فعالية تحصيل الإيرادات، وأطر السياسات الداعمة، والدعم الحكومي المستمر. يمكن أن يؤدي التأخير المستمر في استرداد التكاليف وعمليات الربط غير المصرّح بها- كما لوحظ في موريتانيا وموزمبيق- إلى تقويض

قدرة شركات توزيع الكهرباء على إعادة الاستثمار في تقديم خدمات مطّردة. وإذا كانت مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ذات الأطر التعاقدية القابلة للتنفيذ قد أثبتت قدرتها المالية على الصمود، فإن شركات توزيع الكهرباء الريفية التي تعمل دون مثل هذه الهياكل واجهت مشكلات متكررة تتعلق باستدامتها. كذلك، لا بد من دمج الاستدامة المالية منذ البداية- بفضل مصادر إيرادات متنوعة، وأنظمة فوترة قوية، وبيئة سياسات مواتية- حتى تتحوَّل الاستثمارات في البنى التحتية إلى تقديمٍ مستدامٍ للخدمات.

1-2. تقييمات البرامج

في سنة 2025، أكملت إدارة التقييم المستقل تقييمين على مستوى البرامج هما: "التقييمُ الشامل لبرنامج البنك المتعلق بالمعونة الخاصّة لفائدة الجاليات الإسلامية في تايلاند"، الذي فحص برامج مساعدة الجاليات والمنح الدراسية في تايلاند؛ وتقييمٌ سريعٌ لبرامج التضامن الثلاثة من أجل تمكين المجتمعات المحلية، أُجري بناءً على طلب من إدارة البنك. ويوفر هذان التقييمان معاً معلومات على صعيد النظام عن إشراك المجتمع المدنيّ، وإقامة الشراكات، وتعزيز آليات الرصد وتوسيع النطاق، وهو ما يكمل قاعدة البيانات المتعلقة بالمشاريع خلال سنة 2025.

1-2-1. تقييم شامل لبرنامج البنك المتعلق بالمعونة الخاصة لفائدة الجاليات الإسلامية في مملكة تايلاند

يرمي برنامج البنك المتعلق بالمعونة الخاصة لفائدة الجاليات الإسلامية في مملكة تايلاند، الذي أُطلق في منتصف الثمانينيات من القرن العشرين، إلى دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية للجاليات الإسلامية من قناتين رئيستين هما: برنامج مساعدة الجاليات، الذي دعم 31 مشروعاً (بمبلغ قدره 8.14 مليون دولار أمريكي)، وركّز تركيزاً شديداً على التعليم والتنمية الاجتماعية والاقتصادية؛ وبرنامج المنح الدراسية، الذي يقدّم المنح الدراسية منذ سنة 1986. وقد انصبّ هذا التقييم على الأداء العامّ لبرنامج المعونة الخاصّة، ففحص 10 مشاريع مختارة من برنامج مساعدة الجاليات بتمويل إجمالي قدره 5.85 مليون دولار أمريكي وجميع أنشطة برنامج المنح الدراسية. ومكَّن التقييم من استخلاص دروس ووضع توصيات ترمي إلى تحسين العمليات المستقبلية سواءٌ في تايلاند أو في بلدان غير أعضاء أخرى.

ولا يزال برنامج مساعدة الجاليات ملائما تماماً لاحتياجات الجالية الإسلامية، ولا سيما في المحافظات الجنوبية. ومن النتائج الأساسية بناء 61 فصلاً دراسياً (الهدف: 58 فصلاً دراسياً) و98 غرفة سكنية داخلية (الهدف: 85) و82 مرحاضاً (الهدف:76 مرحاضاً)، و13 وحدة إدارية (الهدف: 10 وحدات إدارية)، ومختبرين، وكلها أرقام تجاوزت الأهداف الأصلية المتوخاة، لفائدة 1,700 طالب في السنة، 52% منهم بنات. ومكَّنت مبادرات بناء القدرات من



"في سنة 1986، حصلتُ على منحة دراسية من البنك غيرت مسار حياتي. وبعد إتمام دراستي الطبية والتخصص في أمراض الدم والأورام في الولايات المتحدة الأمريكية، عدت إلى تايلاند حيث أمضيت أكثر من 23 سنة في علاج المرضى القادمين من جميع أنحاء العالم. فلم تقتصر هذه المنحة على تمويل تعليمي فحسب، بل أشعلت في نفسي التزاماً أبديّاً بخدمة الآخرين."

— الدكتور سوراسيت صالح إيساراشاي، حائز على منحة دراسية من البنك ومختص في مرض السرطان، مستشفى بومرونغراد الدولي، تايلاند.

تحسين نوعية التدريس، بفضل تدريب 25 إداريّاً و125 مدرِّساً. وساهمت المساعدات الإنسانية، مثل مشروع "قرية الرحمة"، في توفير السكن لمائة أسرة وأسرتين (102) وربطها مباشرة بالتدريب المهنيّ من أجل تحسين أهليتها للعمل وقدرتها على الصمود.

واستفاد 630 طالباً من برنامج المنح الدراسية، وهو ما ساهم في زيادة عدد خريجي الجامعات في مجالات مثل الصحة والهندسة. وقد تخرّج من هؤلاء الطلاب الممنوحين 599 طالباً ذُكِر أن معظمهم حصلوا على فرص عمل، وغالباً ما كانت في مناصب مسؤولية.

نُفّذ معظم مشاريع مساعدة الجاليات بكفاءة وضمن حدود الموازنة، على الرغم من أنّ بعضها واجه تأخيرات بسبب عدم قدرة المنظمات المستفيدة على توفير حصتها من التمويل، أو بسبب ضعف التخطيط أو مشكلات تتعلق بالتعاقد. ويتميز برنامج المنح الدراسية بفعاليته من حيث التكلفة، وهو ما يعزى إلى عمليات الاختيار المبسَّطة والشروط المالية الموحَّدة. وتمتاز مشاريع مساعدة الجاليات باستدامة قوية بفضل الدعم الحكومي، وانخراط المجتمع المحلي فيها، والمشاركة النشطة للمجتمع المدني. كذلك، فإن مساهمة برنامج المعونة الخاصة في تمكين المرأة جليّةٌ، إذ تشكل النساء ما لا يقل عن نصف عدد المستفيدين.

2-2-1. البرنامج المشترك بين البنكِ الإسلامي للتنمية وصندوق التضامن الإسلامي للتنمية والمتعلق بتمكين المنظمات غير الحكومية من أجل الحدّ من الفقر (برنامج التضامن)

يرمي البرنامج المشترَك بين البنكِ الإسلامي للتنمية وصندوق التضامن الإسلامي للتنمية والمتعلق بتمكين المنظمات غير الحكومية من أجل الحد من الفقر (برنامج التضامن)، الذي أطلقته هاتان المؤسستان سنة 2019، إلى تعزيز قدرات المنظمات غير الحكومية وإدخال آليات تمويل مستدامة ومبتكرة مثل التمويل الجماعي، وذلك من أجل تحسين الأحوال الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات الفقيرة والمهمَّشة في البلدان الأعضاء. وقد توسّع نطاق البرنامج لاحقاً من أجل التصدي لأزمة جائحة كوفيد19- وأزمات الأمن الغذائي، ودعم قدرة المجتمعات المحلية على الصمود والتدخلات الطارئة في البلدان الأعضاء الهشّة. وفحَص التقييمُ السريع لبرنامج التضامن مدى ملاءمته وفعاليته وكفاءته واستدامته، وذلك من أجل توجيه الموافقة على المرحلة الثانية من البرنامج. واستعان التقييم بطرق نوعية وكمية على حدٍّ سواء، وشمل التقييم فحوصاً مكتبية ومقابلات وزيارات ميدانية إلى الأردن ونيجيريا وتركيا، إضافةً إلى مشاورات مع الأطراف المعنية من الجهات الشريكة المنفِّذة ومنظمات المجتمع المدني والبنك الإسلامي للتنمية وصندوق التضامن الإسلامي للتنمية والجهات المستفيدة.

كانت برامج التضامن متوائمة تماماً مع استراتيجيات البنك وأولويات البلدان الأعضاء، وهو ما حافظ على ملاءمتها خلال الأزمات مثل جائحة كوفيد19- وأزمة انعدام الأمن الغذائي. وقد أنشأ البرنامج منصة موحدة للتعاون بين البنك ومنظمات المجتمع المدني، فأحصى أكثر من 5,500 منظمة من منظمات المجتمع المدني وأشرك أكثر من 700 منها في أنشطة بناء القدرات، وهو ما مهد السبيل لشراكات مستقبلية قابلة للتوسع تتواءم مع الأولويات الوطنية.

مكَّنت علاقات التعاون مع الجهات الشريكة الدولية والمحلية من تدخلات سريعة وفعالة من حيث التكلفة في الأزمات، وتم حشد تمويل مشترَك قدره 155 مليون دولار أمريكي، وعزّز نطاق العمل والاستدامة في البلدان الهشة. غير أن توزيع الموارد على أكثر من 86 مشروعاً صغيراً حدَّ من قدرة البرنامج على تحقيق نتائج ملموسة ودائمة.

ظلت معظم التدخلات في مرحلة تجريبية دون خطط واضحة لتوسيع نطاقها أو دمجها في النظم الوطنية، وهو ما جعل تأثيرها على المدى البعيد غيرَ مؤكَّد. وواجهت المبادرات التدريبية الرئيسة أيضاً صعوبات في مجالات التفاعلية، والرصد،

وتكييف البرامج مع السياق المحلّيّ، واختيار البلدان المستفيدة، وذلك على الرغم من الدعم الذي قدَّمته "مُسرِّعات التصدِّي للجائحة وأزمة الأمن الغذائيّ" في الوقت المناسب.

3-2-1. الدروس الأساسية المستفادة

التقديرُ الواقعيُّ للتمويل النظير والتقييمُ المستمرُّ لمدى ملاءمة البرامج ضروريان للبرامج التي تقودها المجتمعات المحلية. وقد أظهر تقييم برنامج المعونة الخاصة في تايلاند أنّه على الرغم من وفاء معظم المنظمات المستفيدة بالتزاماتها التمويلية، فإن المبالغة في تقدير المساهمات النظيرة قد تعني عدم كفاية المشاورات. أمّا المشاريع المتأخرة وغير المكتملة، فلا بدّ من إعادة تقييم مدى ملاءمتها الحالية قبل اتخاذ قرار بإعادة توجيهها أو إكمالها أو إيقافها، وذلك لأن احتياجات المستفيدين قد تتغيّر بمرور الوقت. وإذا لم تتحدَّد ملاءمة المشروع بما فيه الكفاية قبل اتخاذ مثل هذا القرار، فقد يؤدي ذلك إلى قلة الاستفادة منه، وتقلص تأثيره، وإهدار موارده.

أثبتت تجربة برنامج التضامن أنّ الانتقال من المشاركة العرضية لمنظمات المجتمع المدني إلى برنامج مهيكَل قد عزّز المصداقية المؤسسية ومكّن من تنسيق أكثر فعالية مع حكومات البلدان الأعضاء. غير أن هذا المكسب المؤسسي لم يواكب انضباطاً في تحقيق النتائج على أرض الواقع. فضعف التواؤم بين أطر البرامج والمشاريع الفردية، مقروناً بعدم اطراد التقارير، ولا سيما في مجال التمويل الجماهيريّ، قوّض مصداقية النتائج المبلغ عنها. والدرس المستفاد من ذلك هو أن البرامج المهيكَلة التي تشرك منظمات المجتمع المدني يجب أن تقرن- منذ البداية- تنسيقاً مؤسسيّاً بأنظمة رصد قوية، ومؤشرات موحَّدة، وتتبُّت مستقل إذا أرادت أن تقدِّم أدلة موثوقة على تأثيرها.

يمكن للتدخلات المناسبة للسياقات المحلية أن تحقق فوائد فورية ومستدامة في مجال القدرة على الصمود. ويكشف الأداء القوي لبرنامج معالجة قضية الأمن الغذائي في إطار برنامج التضامن، ولا سيما بفضل تشجيع الممارسات الزراعية الذكية في مواجهة تغير المناخ ودعم التعاونيات في النيجر ونيجيريا، أنّ التدخّلاتِ المكيَّفةَ والمواءمةَ مع السياق يمكنها أن تحُل المشكلات العاجلة في مجال الأمن الغذائيّ، وتعزِّزَ في الوقت نفسه القدرة على التكيف على المدى البعيد. وعندما تجمع البرامج الزراعية بين الاستفادة من التكنولوجيا والتمويل وفرص السوق وتطوير القدرات، كما هو الحال في برنامج "التضامن"، فإنه يمكنها أن تصبح محركات قوية ومستدامة للحد من الفقر.

افتقر العديد من مشاريع التضامن إلى استراتيجيات واضحة للاستمرار بعد انتهاء التمويل الأولي، وظلت مشاريع تجريبيةً دون توسيع نطاقها أو دمجها في المؤسسات. وعندما تعاونت المنظمات غير الحكومية مع منظمات المجتمع المدنيّ المحلية، أدّى الجمع بين الخبرة الفنية وثقة المجتمع المحلي إلى تعزيز فعالية التدخلات وتوسيع نطاقها، ولا سيما فيما يتعلق بالفئات الضعيفة التي يصعب الوصول إليها. والدرس المستفاد من ذلك هو أنّ الاستدامة، سواءٌ بفضل الانخراط المحلّيّ أو التمويل التكميليّ أو اعتماد السياسات، يجب دمجها في تصميم المشاريع منذ البداية، وينبغي تقييم قدرة منظمات المجتمع المدنيّ على التنفيذ بعناية خلال مرحلة التخطيط بدلاً من افتراضها. وتقدم الشراكات التي تربط بين المنظمات الدولية والمحلية نموذجاً ناجحاً لتعزيز كلٍّ من تنفيذ واستدامة البرامج على مستوى المجتمع المحلي.



الفصل الثاني

التقييم المؤسسي والقُطريّ والمتعلق بالمواضيع

(THEMATIC EVALUATION)

توجيه الأداء المؤسسيّ والأهداف الاستراتيجية

في سنة 2025، أكملت إدارة التقييم المستقل ستة تقييمات شملت الأداء المؤسسي، والتعاون القُطريّ، والأولويات المتعلقة بالمواضيع (Thematic Evaluation) ، وجودة التصميم المؤسسي. وهذه التقييمات هي:

[1] تقييم التعاون القطريّ لمجموعة البنك مع نيجيريا؛

[2] التقييم المتعلق بالمواضيع (Thematic Evaluation) بشأن السياسة الخاصة بتمكين النساء واستراتيجية تطوير قدرات الشباب؛

[3] التقييم المؤسّسي للكفاءة التشغيلية للبنك خلال تنفيذ المشاريع وإكمالها؛

[4] التقييم المؤسسي لتجربة مجموعة البنك في مجال تطبيق اللاّمركزية؛

[5] فحص جودة استراتيجيات الشراكة القُطريّة المعتمَدة فيما بين سنتي 2022 و 2024؛

[6] فحص جودة أطر التعاون القُطريّ المعتمَدة فيما بين سنتي 2023 و 2024.

1-2. الاستنتاجات الأساسية

توفِّر التقييمات الكليةُ، المكتملةُ سنة 2025، قاعدة أدلّة متينة تمكِّن من اكتشاف مدى تحوُّل التوجهات الاستراتيجية لمجموعة البنك إلى محافظ انتقائية، وتنفيذ منضبط، ونتائج قابلة للقياس تتواءم مع أولويات البلدان الأعضاء. وتلخص الاستنتاجات الأساسية التالية المعلومات التي تقدمها هذه الأدلة عن الأداء المؤسّسيّ والتقدم المحرز في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كذلك، تسلط الضوء على الجوانب الناجحة في النموذج التشغيليّ، والمجالات التي يمكن تحسين الأداء فيها، وتأثير ذلك في صرامة التنفيذ، والتركيز على تحقيق النتائج، والاستعداد للدورة الاستراتيجية المقبلة.

[أ] الهدف الاستراتيجيّ والتواؤم منذ البداية: قويّ ويزداد قوّةً

كان التواؤم مطَّرِدَ القوّة متزايدَ الوضوح في جميع التقييمات. وفي نيجيريا، خلص تقييم التعاون القُطريّ إلى أنّ محفظة مجموعة البنك تتواءم مع خطة نيجيريا الإنمائية الوطنية (2021-2025) ومع خطّة 2050، وأنها تتّسق مع أولويات البنك القطاعية. وشملت محفظة المشاريع 67 تدخلاً، منها 16 مشروعاً، و34 منحة، و17 عملية، بمبلغ إجماليّ قدره 1.3 مليار دولار أمريكي، وتغطية تأمينية من المؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار وائتمان الصادرات بمبلغ قدره 1.8 مليار دولار أمريكي لدعم أنشطة التجارة والاستثمار. ويعزز هذا التواؤم بفحص الجودة عند البدء، الذي خلص إلى وجود صلة وثيقة وتواؤم قويّ بين أدوات التعاون القُطريّ التي خضعت للتقييم، والتي تشمل تسع استراتيجيات شراكة قُطريّة اعتُمدت فيما بين سنتي 2022 و 2025 (بنغلاديش وغينيا وإندونيسيا وجمهورية قيرغيزستان وجزر المالديف والنيجر وقطر والسنغال وأوزبكستان)، وتسعة أطر تعاون قُطريّ أُعِدَّت خلال سنتي 2023 و 2024 (أذربيجان وغُيانا وموريتانيا وباكستان وسورينام وطاجيكستان وغامبيا وتركيا وأوغندا).

[ب] تنفيذ النموذج التشغيليّ ومحفظة المشاريع: تحسين التواصل مع العملاء، وتحقيق مكاسب قابلة للقياس في العمليات، واستمرار وجود معوقات على المستوى القُطريّ، ونقائص الإنجاز

تشير التقييمات المؤسسية إلى أنّ الإصلاحات الأخيرة للنموذج التشغيليّ- ومنها فتح المراكز الإقليمية لمجموعة البنك، والانتقال إلى طريقة لتدبير المشاريع بدلاً من النموذج السابق الذي كان يركز على القطاعات، وإنشاء شعبة تدبير العمليات والخدمات من أجل تدبير دورة المشاريع السيادية- قد عزّزت المشاركة في المراحل الأولية والتفاعل مع العملاء، الأمر الذي دعم تطوير الأعمال، وسمح باعتماد مشاريع أكثر تعقيداً، ومكن من عقد شراكات.

ويُقدّم التقييم المؤسسي للكفاءة التشغيلية خلال مرحلة تنفيذ المشاريع واكتمالها أقوى دليل كمي على الجوانب التي شهدت تحسناً. وفيما بين سنتي 2014 و 2023، اعتمد البنك 504 مشاريع بمبلغ إجماليّ قدره 34.48 مليار دولار أمريكي، إذ استحوذت أربعة مراكز على 54% من الاعتمادات والمشاريع. ويشير التقييم إلى انطلاق أسرع وصرف أكثر استقراراً لحصة أكبر من المحفظة. وارتفعت نسبة المشاريع التي صُرف لها التمويل في غضون 18 شهراً من 29% إلى 53%، وتحسّن متوسط وقت معالجة صرف التمويل من 13 يوماً إلى أقل من 7 أيام، وبلغت نسبة صرف التمويل من الموارد الرأسمالية العادية 20.5% سنة 2024، وتحسّنت مؤشرات المشاريع المتراكمة في المحفظة، وانخفض عدد المشاريع المتقادمة ومتوسط عمر المشاريع.

وقد أدّت المعوِّقات على المستوى القُطريّ، ومنها ضَعف قدرات وكالات الإنجاز، وتعثر عمليات التوريد، وتأخُّر حيازة الأراضي، وتأخُّر التمويل النظير، وتغيُّر الموظفين، إلى التأثير في أداء تنفيذ المشاريع. كما برزت تحديات تتعلق باستدامة النتائج وتوثيق الدروس المستفادة عند انتهاء المشاريع، في حين لم تتوفر تقارير إنجاز المشاريع (PCRs) إلا لـ 48% من المشاريع التي اكتملت خلال الفترة 2018-2024.

[ج] التنفيذ القُطريّ والفعالية الإنمائية: مخرجات قوية، ونتائج متفاوتة، ومخاطر في مجال الاستدامة

يوثّق تقييم التعاون القُطريّ مع نيجيريا النتائج القطاعية، ولا سيما المكاسب الكبيرة المعلن عليها في قطاع الزراعة في إطار البرنامج الوطني للأمن الغذائي، والأرقام المتعلقة بتوفير فرص العمل في سلاسل القيمة الزراعية، ومخرجات القطاع الاجتماعي، ومنها تدريب المهارات الرقمية الذي شمل أعداداً كبيرة من النساء والفتيات، وتوسيع نطاق تغطية التأمين الصحي، وزيادة الطاقة الاستيعابية للمستشفيات، وتوسيع البنى التحتية التعليمية التي تتيح حصول المزيد من الطلاب على التعليم. ويكشف التقييم عن تمويل توفير الطاقة للأسر، وتوسيع البنى التحتية المائية. وفي الوقت نفسه، تواجه محفظة المشاريع بعض الصعوبات، منها بطء إطلاق المشاريع، والتأخر في التنفيذ، والمشكلات المتعلقة بالاستدامة.

[د] الأولويات الناظمة: تسارع وتيرة تعميم تمكين المرأة وتطوير قدرات الشباب في المشاريع، وتباطؤ عملية القياس والتحقق

أكّد التقييم المتعلق بالمواضيع (Thematic Evaluation) بشأن تمكين النساء وتطوير قدرات الشباب حدوث تحوّل مؤسسيّ سريع عقب اعتماد سياسة البنك المتعلقة بتمكين المرأة سنة 2019 واستراتيجية تطوير قدرات الشباب سنة 2020. وقد ارتفعت نسبة التعميم من 9% سنة 2019 إلى 81% سنة 2024، وهو ما يدل على تحول واضح من المبادرات المستقلة إلى الدمج في العمليات الأساسية. وفيما بين سنتي 2005 و 2024، صُنّف 240 مشروعاً معتمَداً في كيانات مجموعة البنك على أنّها تتضمَّن أنشطة ومكوّنات متعلقة بتمكين المرأة وتطوير قدرات الشباب. واعتُمد، من بين هذه المشاريع، 171 مشروعاً عقب اعتماد السياسة المتعلقة بتمكين المرأة سنة 2019. وقد أحرز الدمج المبكّر تقدُّماً سريعاً، وساهم تحليل المساواة بين الجنسين في 88% من استراتيجيات الشراكة القُطريّة مقابل هدف متوخًّى نسبته 80% سنة 2025، وشارك فريق تمكين المرأة وتطوير قدرات الشباب في 15 بعثة من أصل 17 بعثة تحضيرية لاستراتيجيات الشراكة القُطريّة وأطر التعاون القُطريّ. بيد أن التقييم يسلط الضوء على وجود تفاوت كبير في البنك بين التكامل على المستوى الاستراتيجي وتنفيذه على الصعيد العملي. وإذا كانت السياسة المتعلقة بتمكين المرأة والاستراتيجية المتعلقة بتطوير قدرات الشباب متوائمتين تماماً على صعيد

الاستراتيجية القُطريّة، فإنّ درجة الاتساق فيما بينهما تتضاءل أثناء التنفيذ لأن الخطتين تتبعان هياكل ركائز مختلفة: "الوصول، والتمكين، والتعلّم" من أجل تمكين المرأة، مقابل "التعليم، والتمكين الاقتصادي، والمشاركة" من أجل تطوير قدرات الشباب. ويساهم هذا الفصل الهيكلي في طريقة تناول مجزَّأة أثناء تصميم المشاريع والإشراف عليها. وحيثما كانت التدخلات موجهة بدقّة ومرتبطة بمسارات اقتصادية واضحة، كانت النتائج قوية وملموسة. ومن الأمثلة على ذلك مبادرة رائدات الأعمال في مصر، التي أُشيد بما حقّقته من نتائج في مجال التصدير وتوفير فرص العمل، وبرنامج دعم تشغيل الشباب في مصر، الذي أُشيد به في مجال توفير فرص العمل ودعم المنشآت الصغرى والصغيرة التي يقودها الشباب. وعلى مستوى المحفظة الأوسع نطاقاً، لاحظ التقييم نتائج متفاوتة، ونقصاً متكرراً في تصنيف البيانات حسب الجنس والعمر في التقارير المتعلقة بالإشراف على المشاريع واكتمالها، وبيانات نوعية محدودة عن التمكين واتخاذ القرار، وهو ما يحُدُّ من الدروس المستفادة بشأن العوامل الكامنة وراء هذا التباين. وكانت القيود المتعلقة بالقدرات والأنظمة الأسباب الكامنة وراء هذا النقص في البيانات. وخلص التقييم إلى وجود نقص حادٍّ في الموارد البشرية، إذ ظلت 50% من المناصب المهنية المتعلقة بتمكين المرأة والشباب- وهي مناصب قليلة أصلاً- شاغرة خلال جزء مهمّ من مدّة التقييم، وأشار التقييم إلى غياب موظفين مختصين في تمكين المرأة وتطوير قدرات الشباب في المراكز الإقليمية، وهو ما أدّى إلى إبطاء دعم تنفيذ البرامج وإضعاف الحوار المتعلّق بالسياسات والإشراف على المشاريع. وأشار التقييم أيضاً إلى ضعف استخدام المنتجات المعرفية مثل بيانات المساواة بين الجنسين على المستوى القُطريّ في وثائق التقدير، ومحدوديّة تدريب الموظفين على أدوات التعميم.



التدخلات الموجّهة التي حققت نتائج في مجال التمكين الاقتصادي للمرأة: حققت تدخلات تمكين المرأة أفضل النتائج عندما جمعت بين توفير فرص الحصول على التمويل، والتدريب على المهارات، والروابط مع الأسواق، مع الاستهداف المتعمَّد للمرأة في قطاعات اقتصادية محدَّدة. فقد ربطت مبادرة "رائدات الأعمال" (SheTrades) المنشآت الصغرى والمتوسطة المملوكة للنساء بالأسواق الدولية؛ ومكَّنت برامج المنح الصغيرة في المغرب وأوزبكستان واليمن من توفير الأصول الإنتاجية للنساء وترسيم أنشطتهن التجارية؛ ومكّن مشروع دعم تشغيل الشباب في مصر الشابات من المجتمعات الريفية ذات الدخل المنخفض من دخول سلسلة القيمة الزراعية التي يهيمن عليها الرجال تقليديّاً. والقاسم المشترك هو أنّ الالتزامات الرامية إلى التعميم لم تتحول إلى نتائج ملموسة إلاّ عندما حدد تصميم البرامج بوضوح الفئات المستهدفة، والعقبات التي يتعيّن تذليلها، والطريقة التي تمكّن المستفيدين من الحصول على دخل مستدام.

[هـ] الجودة عند البدء مع انتقال المؤسسة إلى الدورة الجديدة

يؤكد فحص الجودة عند البدء لاستراتيجيات الشراكة القُطريّة وأطر التعاون القُطريّ وجود صلة وثيقة وتواؤم قويّ بين الأداتين، ويشدِّد على أنّ برامج أطر التعاون القُطريّ تحقِّق أداءً أفضل في الغالب من استراتيجيات الشراكة القُطريّة من حيث التركيز والانتقائية. وتُعَدّ الجاهزية التشغيلية وقابلية التقييم من العوائق الرئيسة في كلتا الأداتين. فغالباً ما يكون التركيزُ على النتائج والتكامل والتآزر بين مؤسسات المجموعة في مستوى معتدل، مع محدودية استخدام مؤشرات SMART، وأسس مرجعية وأهداف ضعيفة، وسلاسل نتائج تظل ضمنية. وغالباً ما تُوصف أدوار التنفيذ وآليات التنسيق ومسارات التمويل المشترك على مستوى عالٍ، في حين نادراً ما توضع قائمة المشاريع المرتقبة عند الموافقة على استراتيجيات الشراكة القُطريّة. وفيما يتعلق بأطر التعاون القُطريّ، فإن المرونة تدعم القدرة على التدخل، ولكن من الممكن تحسين وضوح وعمق التشخيصات المقدَّمة. وعموماً، أظهرت استراتيجيات الشراكة القُطريّة وأطر التعاون القُطريّ توجهاً أقوى وهدفاً أولياً أوضح، في حين لا تزال المعوقات الرئيسة بين الاستراتيجية وتحويلها إلى نتائج قابلة للقياس.

2-2. الدروس الأساسية المستفادة

تعتمد فعّالية التنفيذ على انتقائية وجاهزية ناجعتين. يؤكد فحص الجودة عند البدء المتعلقةِ باستراتيجيات الشراكة القُطريّة وأطر التعاون القُطريّ التواؤمَ الشديد مع الأولويات الوطنية وأهداف البنك المؤسسيّة، لكنه فحصٌ يكشف في الوقت نفسه عن تباين في الانتقائية في آليات الموافقة والتنفيذ، التي لا تزال غير محدَّدة جيّداً. أما في الممارسة العملية، فيعني ذلك أنّ الاستراتيجيات تحدّد الأولويات الصحيحة، لكنها لا تدققها بما يكفي كي تصبح مجموعة من العمليات المنضبطة والمتسلسلة والمتناسبة مع قدرات البلد ووكالة التنفيذ. وتُظهر الأدلة القطرية أن توافق المشروع مع الأولويات التنموية لا يترجم تلقائيًا إلى جاهزية للتنفيذ، ما لم تُؤخذ مخاطر المشتريات، وقدرات التنفيذ، والتمويل المقابل، ومتطلبات التنسيق في الاعتبار بشكل واقعي عند تصميم المشروع وتخطيط تنفيذه.

يُعزّز تطبيق اللاّمركزية على الوظائف الأساسية (كالخدمات القانونية، والرصد، والتقييم) القدرة على التدخل ويحسّن كفاءة تنفيذ المشاريع. فإذا كان إيفاد الموظفين الأساسيين إلى الميدان قد حسَّن القدرة على سدّ احتياجات البلدان، فإن محدوديةَ تفويض الصلاحيات واستمرارَ الاعتماد على المقر في اتخاذ القرارات الكبرى (كالاعتمادات، والتعديلات، وتغييرات نطاق العمل) يحدّان من الكفاءة. ومن شأن تمكين المراكز الإقليمية بمنحها سلطات تشغيلية وائتمانية أكبر، ودعمها بإطار مساءلة واضح قائم على الأداء، أن يتيح اتخاذ القرارات على نحو أسرع، ويقلل المدد الزمنية اللاّزمة لتجهيز المشاريع، ويحسّن الأداء العامّ.

يكتسب التحوّل الرقمي معناه الحقيقي عندما يُساهم في تحسين سرعة تجهيز المشاريع ويُعزّز تحليل المحفظة وآليات الإنذار المبكر. وتنمّ المكاسب المحققة من المعاملات عن قيمة التحوّل الرقمي في سياق توحيد سير العمل. أمّا العقبات المتبقية، فتؤكد ضرورة استخدام البيانات من أجل توجيه الإشراف، وكشف المخاطر في مرحلة مبكرة، وتتبع عمليات التوريد، والضمانات، والتأخّر في التنفيذ، بطريقة تمكّن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

الإشراف المتَّسق على المشاريع، ذو الموارد الكافية والجودة الرفيعة، ضروريٌ للحفاظ على كفاءة التنفيذ. وعلى الرغم من أنّ الإشراف على المشاريع يساعد في تحديد المشكلات مثل التأخيرات في عمليات التوريد ونقص التمويل النظير، فإنّ تواتره وجودته لا يزالان متفاوتين في محفظة المشاريع. وفي حالات عديدة، انخفض عدد البعثات عن الحدّ الأدنى المتوقع، وهو بعثة واحدة كل سنة، بسبب القيود المتعلقة بالموازنة والموظفين، وكانت متابعة التوصيات غير متّسقة. ومن شأن تعزيز تخصيص الموارد، وضمان التتبع المنهجيّ للإجراءات، وإيفاد فرق متعدّدة التخصصات لإجراء بعثات الإشراف، أن يُعزز دعم التنفيذ ويتيح تصحيح المسار في الوقت المناسب.

تعتمد دورات التعلّم على انضباط قائم على الأدلة أثناء تنفيذ المشاريع وعند اكتمالها. على الرغم من التوسع السريع في دمج هذه القضايا ضمن أعمال المؤسسة وتعزيز توجهاتها على مستوى السياسات، فإن ذلك لم يواكبه نظام متسق لقياس النتائج أو تصنيف البيانات والتحقق منها. كما أن أوجه القصور في تقارير الإنجاز أدت إلى إضعاف التعلم المؤسسي. وفي ظل نموذج الاستراتيجية المؤسسية المرحلية، فإن ضعف قاعدة الأدلة يحد من إمكانية إجراء التعديلات اللازمة في منتصف دورة التنفيذ بشكل موثوق، ويُضعف المساءلة عن النتائج المحققة.





الفصل الثالث

تنفيذ توصيات التقييم، والتعلّم، والتوعية

تتمثل مهمّة إدارة التقييم المستقل في وظيفتين متكاملتين هما: المساءلة والتعلُّم. وتُمارس المساءلة عن طريق التقييم المستقل والمتابعة المنهجيّة لتنفيذ توصيات التقييم، وهو ما يضمن تحويل نتائج التقييم إلى إجراءات مؤسسية هادفة. وإضافةً إلى متابعة التوصيات، تؤدي إدارة التقييم المستقل مهمّتها المتعلقة بالتعلّم عن طريق إنتاج ونشر المعارف المستمَدة من التقييم، وذلك من أجل تعزيز القدرات المؤسسية وتحسين الفعالية الإنمائية في جميع عمليات البنك.

3-1. التقدّم المحرَز في تنفيذ التوصيات

في سنة 2019، أدخلت إدارة التقييم المستقل "نظام التتبّع المنهجيّ لتنفيذ توصيات التقييم"، وذلك من أجل تعزيز متابعة توصيات التقييم في البنك. ويعمل "نظام التتبّع المنهجيّ لتنفيذ توصيات التقييم" على تحسين الأداء المؤسسي، وذلك بالحرص على تحويل نتائج التقييم إلى إجراءات ملموسة وفق خطط عمل هيئة الإدارة، التي تحدّد التدابير التي تلتزم باتخاذها في إطار التدخل في كل توصية. ويمكِّن هذا النظام مجلس المديرين التنفيذيين من ممارسة رقابة منظمة وفورية على التقدم المحرز، وذلك بفضل تقارير نصف سنوية توثق الإنجازات المحقّقة في مجال التنفيذ والمشكلات المستجدّة.

وخلال سنة 2025، عرضت إدارة التقييم المستقل تقارير على المجلس بشأن تنفيذ توصيات التقييم، وذلك عن طريق تقريرين نصف سنويين، يشملان المدتين من شهر فبراير إلى شهر يوليو 2025 ومن شهر أغسطس 2025 إلى شهر يناير 2026. وخلال هذه المدة، تحسّن متوسط معدل اكتمال الإجراءات من 78% إلى 87% في النصف الأول من السنة، ثم ارتفع إلى 95% في شهر يناير -2026 الأمر الذي يدل على التزام البنك المتزايد بتحويل نتائج التقييم إلى إجراءات مؤسسية.

التقرير 8 (فبراير- يوليو 2025): خلال هذه المدة، تتبّعت إدارة التقييم المستقل 173 إجراءً في 19 خطة عمل من خطط عمل هيئة الإدارة- منها 12 تقييماً كلّيّاً و7 تقييمات للمشاريع والبرامج. وقد نُفِّذ، من بين هذه الإجراءات، 120 إجراءً تنفيذاً تامّاً، وهو ما رفع متوسط معدل الاكتمال من 78% إلى 87%. وتأخرت ستة إجراءات، منها أربعة إجراءات في إطار "الخدمات المؤسسية" تتعلق بتوريد الخدمات الاستشارية المؤسسية، وإجراء واحد في كلٍّ من المؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص وصندوق التضامن الإسلامي للتنمية. واكتملت سبع من خطط عمل هيئة الإدارة خلال هذه المدة.

التقرير 9 (أغسطس 2025 – يناير 2026): تتبّعت وحدة التقييم 135 إجراءً في 13 خطة عمل — منها 8 تقييمات كلّيّة و5 تقييمات للمشاريع والبرامج. وازداد التنفيذ تعزيزاً باكتمال 125 إجراءً وارتفاع متوسط معدل الاكتمال من 87% إلى 95%. وتأخرت خمسة إجراءات، أربعة منها تتعلق بتوريد خدمات استشارية مؤسسية، في حين يتعلق الإجراءُ الخامس بالمؤسسة الإسلاميّة لتنمية القطاع الخاصّ في إطار تصفية صندوق "الفريدة". واكتملت تسع خطط عمل خلال هذه المدة.

تعزّز آلية عمل "نظام التتبّع المنهجيّ لتنفيذ توصيات التقييم" (الملحق 6) الإدارة القائمة على النتائج، وتحسّن الحوكمة، وتشجع اتخاذ القرارات المستندة إلى الأدلة، وهو ما يساهم في ضمان أنْ توجّهَ توصياتُ التقييم السياساتِ والاستراتيجياتِ والبرامجَ والعملياتِ المستقبليةَ توجيهاً فعّالاً، مع تعظيم التأثير الإنمائي إلى أقصى حدّ.

	التقرير 8	التقرير 9
المدة المشمولة بالتقرير	**فبراير-يوليو 2025**	**أغسطس 2025 – يناير 2026**
مجموع الإجراءات	**173**	**135**
خطط عمل هيئة الإدارة المتتبَّعة	**19**	**13**
خطط عمل هيئة الإدارة المتعلقة بالمشاريع والبرامج	7	5
خطط عمل هيئة الإدارة على المستوى الكلّيّ	12	8
خطط عمل هيئة الإدارة المكتملة	**7**	**9**
متوسط معدّل الاكتمال الإجماليّ	**من 78% إلى87%**	**من 87% إلى95%**
الإجراءات المكتملة	**120**	**125**

2-3. تشجيع التغيير

يواصل البنك تحويل توصيات التقييم إلى تحسينات مؤسسية ملموسة، وهو ما يعزز الحوكمة وجودة الأداء التشغيلي والفعالية الإنمائية في مختلف القطاعات والمناطق.

ومن ذلك، مثلاً، أن التقييم السريع الذي أجرته إدارة التقييم المستقل بناءً على طلب هيئة الإدارة ساهم، خلال سنة 2025، في تصميم المرحلة الثانية من برنامج "التضامن". وبناءً على نتائج التقييم وتوصياته، اعتمد تصميم البرنامج نهجاً أكثر تركيزاً واستراتيجياً، يركز على القطاعات والمجالات المتعلقة بالمواضيع (Themes) ذات الأولوية. وقد انتقل البرنامج من التدخلات المجزّأة إلى محفظةٍ موجَّهةٍ مبنية على ثلاثة مجالات متعلقة بمواضيع (Themes) ذات أولوية، مع إيلاء اهتمام خاصّ للزراعة والأعمال الزراعية وسبل العيش، وهي المجالات التي أظهرت المرحلة الأولى إمكانات قوية فيها. كذلك، عزّزت المرحلة الثانية من برنامج "التضامن" الكفاءة المالية، وذلك بخفض التكاليف الإدارية وضمان توفير المزيد من الموارد للمجتمعات المحلية، مع تحسين العناية الواجبة بفضل تقديم قائمةٍ موحَّدةٍ من منظمات المجتمع المدنيّ من أجل تثبُّت البنك الإسلاميّ للتنمية من الامتثال تثبُّتاً رسميّاً.

وقد أُعيد تصميم بناء القدرات كي يكون أكثر عملية ومصداقية، إذ استُحدِثت برامج شهادات وتدريبات حضورية مصمّمة خصيصاً لتناسب السياقات المحلية. كذلك، حفّز التقييم إحداث تحسينات كبيرة في مجالي الرصد والتقييم، وشملت التحسينات نظاماً موحَّداً للرصد والتقييم، ولوحات المعلومات، والبعثات الميدانية، والفحوص النصفية، وموظّفين مخصّصين، إلى جانب تعزيز مشاركة المراكز الإقليمية. وفضلاً على ذلك، دُمجت اعتبارات الاستدامة بطريقة أكثر صرامة، ووُضعت استراتيجيات متابعة، وخطط للتخارج، ومسارات لتوسيع نطاق العمل أكثر وضوحاً. وتُبرز هذه التغييرات- مجتمعةً- الطريقة التي مكَّنت بها مساهمة التقييم من زيادة التركيز الاستراتيجي، وتعزيز الحوكمة، وتحسين قدرة البرنامج على إحداث تأثير ملموس ودائم.

ومن الأمثلة الأخرى تقييم شراكات البنك (2015-2022)، الذي دفع المؤسسة نحو مزيد من التماسك والمساءلة والمواءمة الاستراتيجية في العمل المتعلق بالشراكات وتعبئة الموارد، وهو ما يتجلّى بوضوح في إطلاق منصة "3i". ونظراً لأنّ المنصة توحّد آليات العمل، وتعزّز الرقابة، وتجمّع المعلومات المتعلقة بالشراكات في نظام مؤسسيّ مرجعيّ واحد، فإنّها تستجيب مباشرة للمطالبات الرامية إلى وضع أطر أوضح، وعمليات موافَقة متّسقة، ومشاركة أقوى من الجهات الشريكة، وتدبير أفضل للأموال

ومبادرات تعبئة الموارد. وهي تُعزز الشفافية، وتحافظ على الذاكرة المؤسسية، وتدعم عملية اتخاذ القرارات القائمة على البيانات، وهو ما يمكّن المراكز الإقليمية والمديرين من إشراك الشركاء بطريقة أكثر فعالية ومواءمة الموارد المُعبأة مع الأولويات التشغيلية. وعلى العموم، تنمّ هذه التغييرات عن تحوُّل نحو تدبير شراكات أكثر انضباطاً وتكاملاً وتوجيهاً من الناحية الاستراتيجية على صعيد البنك.

وبناءً على التقييمات المؤسسية، أدخل البنك معايير جودة جديدة تشمل جودة البيانات التشغيلية، ومراجعة الأقران، وإعداد المشاريع، وتقييمها، وإعداد تقارير اكتمال المشاريع. وقد ساهمت هذه المعايير، المصحوبة ببرامج إلزامية للتدريب والاعتماد، في تعزيز اتساق ودقة تصميم المشاريع. وأدّى تشكيل فرق مخصَّصة للمشاريع، وتعزيز المسؤولية الائتمانية، والمشاركة، ولوحات المعلومات التشغيلية في الوقت الفعلي، إلى تعزيز ممارسات ضمان الجودة عند البدء وممارسات رصد المحفظة.

3-3. التعلّم والتوعية في مجال التقييم

في سنة 2025، وضعت إدارة التقييم المستقل مجموعة متنوعة من المنتجات المعرفية ونظمت فعاليات تعلّم في إطار جهودها الرامية إلى نشر المعارف في مجال التقييم وبناء القدرات. وقد عمّمت هذه الإدارة واحداً وثلاثين منتجاً معرفياً، تمثلت في تقرير التقييم السنويّ خلال سنة 2024، و18 موجزاً معرفياً، و4 نشرات إخبارية، ومدونة صوتية واحدة، ومقطعَي فيديو. ونُظِّمت فعاليتان لبناء القدرات هما: ورشة عن التقييم لموظفي المؤسسات من 13 بلداً عضواً في البلدان الأفريقية الناطقة بالفرنسية، وبرنامج دولي للتدريب على تقييم التنمية حضره 26 موظفاً من البنك. كذلك، استضافت الإدارة ثلاث ندوات افتراضية لتبادل المعارف عن تقييم قطاع الزراعة والتنمية الريفية، وتقييم سياسات واستراتيجيات التعاون والتكامل الإقليميين، إضافةً إلى فعالية مشتركة عن التمويل النظير مع "إدارة التقييم المستقل للتنمية" التابعة لبنك التنمية الأفريقي.

وقد حقّقت الندوة المشتركة عن النتائج والتقييم، التي عُقدت فيما بين 9 و13 نوفمبر 2025، تقدّماً مهماً في تعزيز عملية اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة في مجموعة البنك. وشجعت الندوة على تضمين مبدأ "قابلية التقييم منذ التصميم" في الاستراتيجية المؤسسية المقبلة (2026–2030)، وعزّزت الاتساق على مستوى المجموعة في مجال قياس النتائج. وقد نُظمت الندوة بالشراكة بين إدارة التقييم المستقل وإدارة الاستراتيجية والموازنة والأداء المؤسّسي وإدارات الرصد والتقييم التابعة لكيانات مجموعة البنك، بمشاركة شركاء داخليين وخارجيين مثل مجموعة البنك الدولي وبنك التنمية الآسيوي والأوساط الأكاديمية، واستقطبت أكثر من 300 مشاركٍ سواءٌ حضورياً أو افتراضياً. وانصبّت المناقشات على تحسين قابلية تقييم الاستراتيجيات، والإدارة التكيّفية للنتائج، والجاهزية المؤسسية، وطرائق التحليل المبتكرة. وشملت النتائج الأساسية وضع أطر منسّقة، وتحسين جودة المشاريع عند البدء، وتعزيز المواءمة الاستراتيجية، والجهود الرامية إلى تحسين أنظمة الرصد والتقييم، الأمر الذي يؤكد الدور الأساسي للتقييم في عملية التحوّل التي يشهدها البنك.




Instructors:
Dr. Candice Morkel, IPDET Head of Program
Scott Chaplowe, Evaluation, Strategy, and Capacity Development Specia
November 2025



الملاحق

الملحق 1: قائمة المشاريع والبرامج

اسم المشروع

مشروع محطة عابور لطاقة الرياح بطاقة 49.5 ميغاوات

البلد العضو	نوع التقييم
الأردن	تقييم المشاريع
الوصف	**التصنيف العام**
	ناجحٌ جدّاً

تقييم المقاييس الفرعية

الملاءمة	الفعالية	الكفاءة	الاستدامة
●●●	●●●	●●○	●●●

اسم المشروع

مشروع تحسين الإمداد بالكهرباء في منطقة أكرا في إقليم باتكن

البلد العضو	نوع التقييم
قرغيزستان	تقييم المشاريع
الوصف	**التصنيف العام**
	ناجح

تقييم المقاييس الفرعية

الملاءمة	الفعالية	الكفاءة	الاستدامة
●●●	●●●	○○○	●●●

اسم المشروع

مشروع كهربة المناطق الريفية في منطقة نياسا

البلد العضو	نوع التقييم
موزمبيق	تقييم المشاريع
الوصف	**التصنيف العام**
	ناجح

تقييم المقاييس الفرعية

الملاءمة	الفعالية	الكفاءة	الاستدامة
●●●	●●●	○○○	●●●



اسم المشروع

مشروع محطة "كاليكُوي السفلى" للطاقة الكهرومائية

البلد العضو	نوع التقييم
تركيا	تقييم المشاريع
الوصف	**التصنيف العام**
	ناجحٌ جدّاً

تقييم المقاييس الفرعية

الملاءمة	الفعالية	الكفاءة	الاستدامة
●●●	●●●	●●●	●●●

اسم المشروع

مشروع محطة كهربائية ذات توربينات غازية بمدينة المرناقية

البلد العضو	نوع التقييم
تونس	تقييم المشاريع
الوصف	**التصنيف العام**
	ناجحٌ جزئياً

تقييم المقاييس الفرعية

الملاءمة	الفعالية	الكفاءة	الاستدامة
●●●	○○○	●●●	○○○

اسم المشروع

مشروع دعم نظام نقل وتوزيع الكهرباء

البلد العضو	نوع التقييم
المغرب	تقييم المشاريع
الوصف	**التصنيف العام**
	قيد التنفيذ

تقييم المقاييس الفرعية

الملاءمة	الفعالية	الكفاءة	الاستدامة
لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق

اسم المشروع

مشروع الكهربة المناطق الريفية في منطقة آفطوط الشرقي

البلد العضو	نوع التقييم
موريتانيا	تقييم المشاريع
الوصف	**التصنيف العام**
	ناجح

تقييم المقاييس الفرعية

الملاءمة	الفعالية	الكفاءة	الاستدامة
●●●	●●●	○○○	●●●

اسم المشروع
مشروع محطة أسفي المستقلة لتوليد الطاقة الكهربائيّة من الفحم

البلد العضو	نوع التقييم
المغرب	تقييم المشاريع
الوصف	**التصنيف العام**
	ناجح

تقييم المقاييس الفرعية

الملاءمة	الفعالية	الكفاءة	الاستدامة
●●●	●●●	●●●	●●●

اسم المشروع
تقرير تقييم منتصف المدّة المتعلق بمشروع توسيع الشبكة الكهربائيّة

البلد العضو	نوع التقييم
بنغلاديش	تقييم منتصف المدّة
الوصف	**التصنيف العام**
	قيد التنفيذ

تقييم المقاييس الفرعية

الملاءمة	الفعالية	الكفاءة	الاستدامة
لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق

اسم المشروع
تقرير تقييم منتصف المدّة المتعلق بمشروع تيمان لنقل الكهرباء

البلد العضو	نوع التقييم
موزمبيق	تقييم المشاريع
الوصف	**التصنيف العام**
	قيد التنفيذ

تقييم المقاييس الفرعية

الملاءمة	الفعالية	الكفاءة	الاستدامة
لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق

اسم المشروع
مشروع إضاءة الشوارع الخارجية الفعالة في مدينة طشقند

البلد العضو	نوع التقييم
أوزبكستان	تقييم المشاريع
الوصف	**التصنيف العام**
	ناجحٌ جدّاً

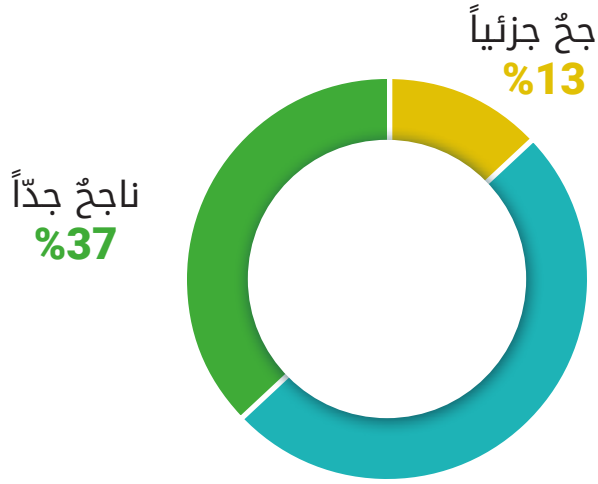
تقييم المقاييس الفرعية

الملاءمة	الفعالية	الكفاءة	الاستدامة
●●●	●●●	●●●	●●●

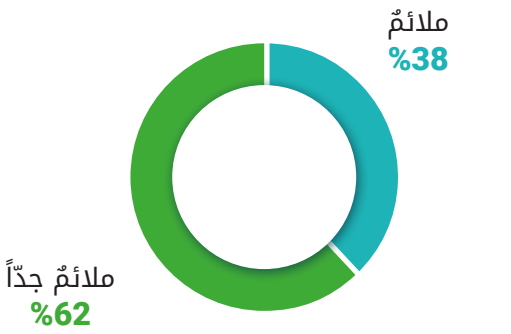
الملحق 2: تصنيفات تقييم المشاريع

1.2 الأداء وفقاً لأربعة مقاييس أداء

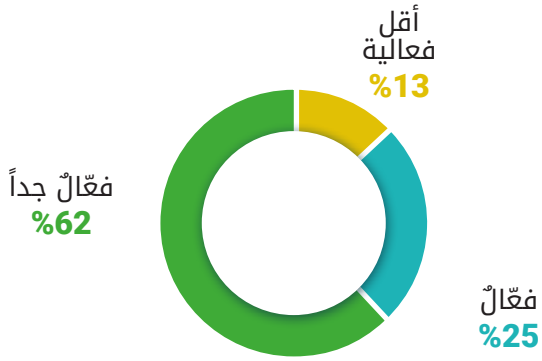
التقييم العام لثمانية تقارير تقييم أداء المشاريع



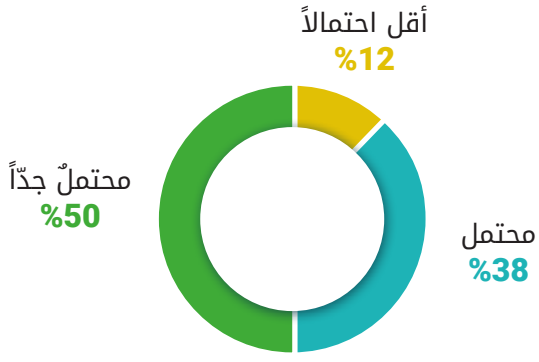
الملاءمة



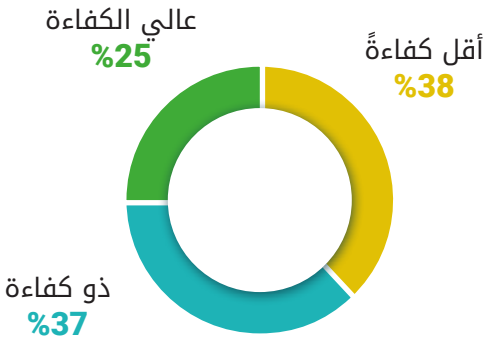
الفعالية



الاستدامة



الكفاءة



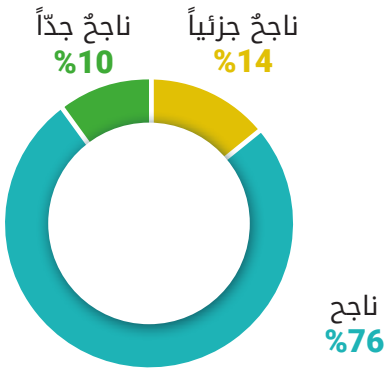
(هذه المشاريع تمثل عينة محدودة النطاق ولا تمثل المحفظة الكاملة لمشاريع الطاقة في البنك الإسلامي للتنمية)

2.2 تصنيف التحقق من تقارير اكتمال المشاريع

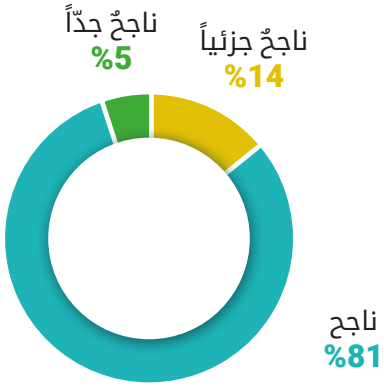
أعدّت إدارة التقييم المستقل 21 مذكّرة تثبّت من تقارير اكتمال المشاريع، أكّدت بموجبها تصنيفات 7 تقارير اكتمال مشاريع (33%) كما وردت، ونقّحت تصنيفات 14 تقريراً (67%).

أعدّت إدارة التقييم المستقل 21 مذكّرة تثبّت من تقارير اكتمال المشاريع، أكّدت بموجبها تصنيفات 7 تقارير اكتمال مشاريع (33%) كما وردت، ونقّحت تصنيفات 14 تقريراً (67%).

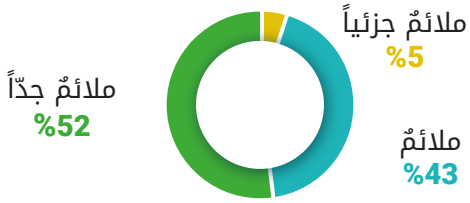
التقييم العام لعدد 21 مذكّرة تثبّت من تقارير اكتمال المشاريع



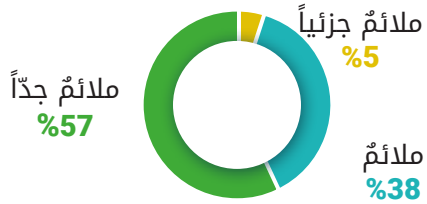
التقييم العام لعدد 21 تقرير اكتمال مشروع



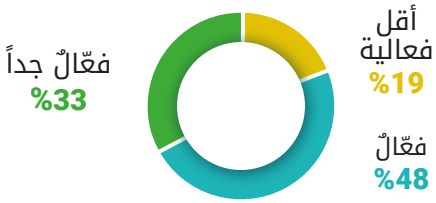
الملاءمة — مذكّرات التثبّت



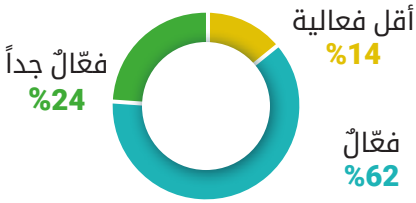
الملاءمة — تقارير اكتمال المشاريع



الفعالية — مذكّرات التثبّت



الفعالية — تقارير اكتمال المشاريع



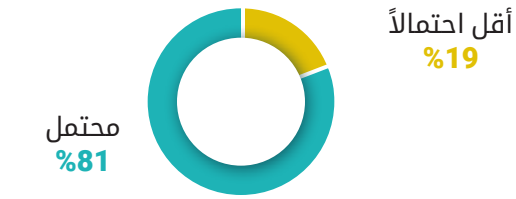
الكفاءة — مذكّرات التثبّت



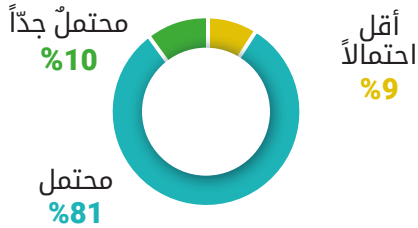
الكفاءة — تقارير اكتمال المشاريع



الاستدامة — مذكّرات التثبّت



الاستدامة — تقارير اكتمال المشاريع



الملحق 3: قائمة التقييمات الكلّيّة

اسم التقييم	(انقر أو امسح لقراءة المزيد)
تقييم التعاون القُطريّ لمجموعة البنك مع جمهورية نيجيريا الاتحادية	
تقييم شامل لبرنامج البنك المتعلق بالمعونة الخاصة لفائدة الجاليات الإسلامية في مملكة تايلاند	
التقييم المواضيعي (Thematic) لسياسة البنك المتعلقة بتمكين النساء واستراتيجيته المتعلقة بتطوير قدرات الشباب	

الملحق 4: قائمة تصنيفات تقييم التثبُّت من تقارير اكتمال المشاريع سنة 2025

اسم المشروع	البلد	القطاع	الملاءمة	الفعالية	الكفاءة	الاستدامة	التقييم العام
دعم المشروع الوطني لدرء ومكافحة الملاريا	السنغال	الصحة والخدمات الاجتماعية الأخرى	ملائمٌ جدّاً	فعّالٌ جداً	ذو كفاءة	محتملٌ جدّاً	ناجحٌ جدّاً
مشروع القرى المستدامة	موزمبيق	الزراعة	ملائمٌ	فعّالٌ	ذو كفاءة	محتمل	ناجح
مشروع القرى المستدامة	غينيا	الزراعة	ناجحٌ جزئياً	فعّالٌ	أقل كفاءةً	أقل احتمالاً	ناجحٌ جزئياً
برنامج تدبير النفايات الصلبة على مستوى البلديات	السنغال	المياه	ملائمٌ	أقل فعالية	أقل كفاءةً	أقل احتمالاً	لا ينطبق
مشروع حصول المجتمعات الريفية على الطاقة	توغو	الطاقة	ملائمٌ جدّاً	فعّالٌ جداً	ذو كفاءة	محتمل	ناجح
مشروع دعم تطوير التعليم العالي	إندونيسيا	التعليم	ملائمٌ جدّاً	فعّالٌ	ذو كفاءة	محتمل	ناجح
بناء القدرة على الصمود في مواجهة انعدام الأمن الغذائي المتكرّر	السنغال	الزراعة	ملائمٌ	أقل فعالية	أقل كفاءةً	محتمل	ناجح
مشروع تطوير جامعة غامبيا	غامبيا	التعليم	ملائمٌ جدّاً	فعّالٌ	أقل كفاءةً	محتمل	ناجح
مشروع السكة الحديدية الخفيفة في أنطاليا (المرحلة 2) في إطار برنامج النقل الحضري	تركيا	النقل	ملائمٌ جدّاً	فعّالٌ جداً	ذو كفاءة	محتمل	ناجح
الحفاظ على تراث صيد اللؤلؤ في المحرق وإحياء الاقتصاد الحضري	البحرين	المياه	ملائمٌ جدّاً	فعّالٌ	ذو كفاءة	محتمل	ناجح
مشروع الطريق الرابط بين أولاما وكريبي- إنشاء المقطع الرابط بين أولاما وبينغامبو	الكاميرون	النقل	ملائمٌ جدّاً	فعّالٌ جداً	ذو كفاءة	محتمل	ناجح
مشروع تحديث الطريق الرابط بين تيريني وكومي والطريق الرابط بين باليسا وكمونكولي	أوغندا	النقل	ملائمٌ جدّاً	فعّالٌ جداً	ذو كفاءة	محتمل	ناجح

اسم المشروع	البلد	القطاع	الملاءمة	الفعالية	الكفاءة	الاستدامة	التقييم العام
تحسين الإمداد بالكهرباء في مدينتي بيشكك وأوش	جمهورية قرغيزستان	الطاقة	ملائمٌ جدّاً	فعّالٌ جداً	ذو كفاءة	محتملٌ جدّاً	ناجحٌ جدّاً
مشروع خط نقل الكهرباء بطاقة 132 كيلو فولت بين أبيو وموروتو	أوغندا	الطاقة	ملائمٌ	فعّالٌ جداً	أقل كفاءةً	محتمل	ناجح
مشروع إعادة إنشاء الطريق السريع البديل الرابط بين الشمال والجنوب (بين مدينتي باليكتشي وجلال آباد)	جمهورية قرغيزستان	النقل	ملائمٌ جدّاً	فعّالٌ	ذو كفاءة	محتمل	ناجح
مشروع الإمداد بالمياه والصرف الصحي في محافظات بوكي وتيليميلي	غينيا	المياه والصرف الصحيّ والخدمات الحضرية	ملائمٌ	أقل فعالية	ذو كفاءة	محتمل	ناجح
مشروع قنوات الري الرئيسة لنظام الري في تاشساكا بمنطقة خوارزم	أوزبكستان	الزراعة	ملائمٌ جدّاً	فعّالٌ	أقل كفاءةً	محتمل	ناجح
بناء القدرة على الصمود في مواجهة انعدام الأمن الغذائي المتكرّر في غامبيا	غامبيا	الزراعة	ملائمٌ	فعّالٌ	أقل كفاءةً	محتمل	ناجح
مشروع بناء القدرة على الصمود في مواجهة انعدام الأمن الغذائي في موريتانيا	موريتانيا	الزراعة	ملائمٌ	فعّالٌ	ذو كفاءة	محتمل	ناجح
مشروع ساريمساك لتطوير نظام الريّ	جمهورية قرغيزستان	الزراعة	ملائمٌ جدّاً	فعّال	أقل كفاءةً	محتمل	ناجح
مشروع دعم تطوير مستشفى الأزهر الجامعي التخصّصي	مصر	الصحة والخدمات الاجتماعية الأخرى	ملائمٌ	أقل فعالية	أقل كفاءةً	أقل احتمالاً	ناجحٌ جزئياً

الملحق 5: قائمة المنتجات المعرفية وأنشطة التوعية

العنوان	امسح رمز الاستجابة السريعة
دورة تدريبية في إطار «البرنامج الدولي للتدريب على تقييم التنمية» لموظفي مجموعة البنك	
أسبوع النتائج والتقييم لمجموعة البنك	
ندوة افتراضية عن تقييم الزراعة والتنمية الريفية	
البنك الإسلامي للتنمية وبنك التنمية الأفريقي يستضيفان فعالية مشتركة للتوعية والتعلم بشأن نتائج تقييم التمويل النظير	
ندوة افتراضية في إطار سلسلة «EvalTalks» عن الدروس المستفادة من تقييم استراتيجيات وسياسات التعاون والتكامل الاقليميين	
تقييماً لتطوير قدرات رأس المال البشريّ في البنك في مجالي الصحة والتعليم	

الملحق 6: آلية عمل "نظام التتبُّع المنهجيّ لتنفيذ توصيات التقييم"



IsDB
البنك الإسلامي للتنمية
Islamic Development Bank