



**الصندوق الدولي للتنمية الزراعية**  
**المجلس التنفيذي - الدورة الخامسة والثمانون**  
روما، 6-8 سبتمبر/أيلول 2005

**خطة عمل الصندوق بشأن رد الإدارة**  
**على تقرير التقييم الخارجي المستقل**



## المحتويات

1	أولاً - تحديد السياق
1	ثانياً - خطة العمل
4	ثالثاً - إدارة الخطة
7	رابعاً - محركات التغيير
11	خامساً - الأبعاد المتصلة بالموارد
13	سادساً - التوصية
15	الملحق



## **خطة عمل الصندوق بشأن رد الإدارة على تقرير التقييم الخارجي المستقل**

1 - رحب المجلس التنفيذي خلال دورته المنعقدة في أبريل/نيسان 2005 باستجابة الإدارة للتقييم الخارجي المستقل واعتمدها كإطار لخطة عمل. وستقدم هذه الخطة للمجلس في سبتمبر/أيلول 2005 وسيكون عليها أن تعين توجهات التغيير في الصندوق الدولي للتنمية الزراعية وأن تحدد طبيعة الموارد المطلوبة من أجل التنفيذ.

### **أولاً - تحديد السياق**

2 - في السنوات الأخيرة تحركت وكالات التنمية باتجاه نهج برنامجي في الحد من الفقر، مع اعتماد استراتيجيات قطرية للحد من الفقر، بالإضافة إلى أهداف الربط بالأهداف الإنمائية للألفية وطرق العمل المنسجمة.

3 - حافظ الصندوق على ميزته النسبية من خلال التأكيد بشكل واسع على أدواره الحفازة والابتكارية في وضع وتنفيذ برامج الحد من الفقر الريفي، وذلك من خلال تشديده على دور أقوى للشراكات وحوار السياسات القائمة على تجربته التشغيلية، ومن خلال طرح نفسه كمنظمة تعلم وتسهيل لفقراء الريف.

4 - إن الصندوق هو المنظمة الوحيدة متعددة الأطراف التي تركز بشكل حصري على فقراء الريف، وبشكل خاص على الأشد فقراً. وتبعاً لما توصل إليه التقييم الخارجي المستقل، فإن هذه الولاية المنوطة به لا تستمر في كونها وثيقة الصلة بهذا الموضوع وحسب بل استمدت قوة إضافية من الأهداف الإنمائية للألفية ومن الحاجة لبذل جهود متزايدة من أجل تحقيق أهداف 2015.

5 - وفرت استجابة الإدارة للتقييم الخارجي المستقل إطاراً شاملاً للتغيير والتجديد في الصندوق يقوم على ست ركائز:

- 1 - توضيح دور الصندوق ومنحى تركيزه؛
- 2 - تطوير نموذج تشغيلي جديد؛
- 3 - تقوية إدارة المعرفة وتعزيز المهارات الخارجية؛
- 4 - تقوية ثقافة النتائج والأداء؛
- 5 - النهوض بالعناصر القيادية من أجل فعالية التنمية؛
- 6 - إدارة التغيير.

6 - سلط التقييم الخارجي المستقل الضوء على ضرورة أن يضم النموذج التشغيلي الجديد ما يلي: انتقائية استراتيجية دقيقة وأداءً ابتكارياً أفضل؛ وضمان جودة متطور ومراقبة الجودة؛ وإدارة مؤسسة المعرفة؛ وروابط منهجية مع تغيير السياسات؛ وعمليات توسع؛ وشراكات أوسع في كل مجالات العمل.

### **ثانياً - خطة العمل**

7 - تتألف الأبعاد الرئيسية للنموذج التشغيلي المُنقَّح الذي سيطبق عبر خطة العمل مما يلي: (أ) اعتماد نهج البرنامج القطري لدمج مختلف العمليات المتميزة التي يدعمها الصندوق في بلد ما؛ (ب) تأسيس فرق عمل للبرنامج القطري

يضم نطاقاً أوسع من المهارات الداخلية والكفاءات، بالإضافة إلى الأطراف صاحبة المصلحة على الصعيد القطري، مدعوماً بإطار أفقي قوي للمساءلة؛ (ج) تنفيذ إطار أكثر فاعلية لإدارة النتائج؛ (د) تشغيل استراتيجية مؤسسية لإدارة المعرفة تتكامل مع البرامج القطرية والإقليمية.

8 - تطبيق نهج البرنامج القطري يعني أن المشروعات الجارية الممولة، وأنشطة ذخائر التنمية، وحلقات العمل لبناء القدرات في مجالات مختلفة وأنشطة دعم التنفيذ لن تدار بعد الآن كعمليات قائمة بذاتها. إنها ستُدمج في برنامج واحد متماسك يقوم على وثيقة فرص الاستراتيجية القطرية، مع ابتكار واضح وجدول عمل للتعلم والسياسات. وسيولد الربط زيادة في الفعالية ومجموعة متكاملة من المعارف عن الفقر الريفي تكون بمتناول كل الأطراف صاحبة المصلحة. كما أن هذا الربط سيسمح أيضاً للصندوق أن يحدد منحى تركيزه بشكل دقيق وأن يلعب دوراً أقوى في شركات الحد من الفقر الريفي.

9 - يرد فيما يلي تلخيص العناصر الرئيسية التي يتكون منها أي برنامج قطري (مقتبس من الوثيقة REPL.VII/3/R.3 وخاصة هيكلية وعناصر النموذج التشغيلي للصندوق، تموز/يوليو 2005، الصفحة 7، الإطار 2):

#### **الإطار 1: عناصر البرنامج القطري**

- (أ) مزيج استراتيجي من المشاريع المبتكرة وبرامج المنح، مع ما يوازيها من تعزيز لجدول أعمال المعرفة والسياسات والتكرار وتوسيع النطاق وأهداف إقامة الشراكات.
- (ب) التجذر في وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية الموجهة نحو النتائج. وهو يحدد الاستراتيجية القطرية التي يتبعها الصندوق مع حكومة معينة، وتكون متوافقة مع الأولويات الاستراتيجية القطرية للقطاع الزراعي والحد من الفقر؛ هذه الاستراتيجية القطرية يجب أن يتم تشغيلها من خلال إطار برنامج قطري قائم على النتائج مع تصورات قائمة على الأداء وأن يرتبط بالاستراتيجية الإقليمية للصندوق وإطاره الاستراتيجي.
- (ج) الإدارة من أجل تحقيق النتائج بما في ذلك النتائج المنبثقة عن وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية، ونظم ضمان الجودة المعززة، بما في ذلك نظام إدارة النتائج والأثر وحوار السياسات (في سياق نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، أو في محافل أخرى مرتبطة بها ومنبثقة عن تجربة عملية) ويتم التوصل إلى إنجاز هذه الصيغ عبر شركات متعددة المستويات (داخلية وخارجية).
- (د) إدارة التنفيذ الفعال والتعلم المنهجي والتفويض وإدارة المعرفة وحوار سياسات استراتيجي وانتقائي.
- (هـ) إدارة الابتكار المؤدي إلى التكرار وتوسيع النطاق. ينبغي، في ظل نهج البرنامج القطري الجديد، زيادة التركيز على الابتكار وضمان إدراجه في البرنامج القطري. وحرصاً على تعزيز احتمالات التكرار وتوسيع النطاق، ينبغي أن يتم التخطيط للمشاريع المبتكرة منذ البداية بمشاركة شركاء التمويل المحتملين.
- (و) إدارة فرق العمل في البرنامج القطري المرتبطة بشكل وثيق ومرن بالحضور القطري وبالخبرة والعمل من خلال الشركات وموفري الخدمات، تدعمها في ذلك فرق موارد من المقرات الرئيسية.
- (ز) توفير الموارد المالية المخصصة على أساس الأداء (تخصيص الموارد على أساس الأداء)، وإطار عمل البرنامج القطري القائم على الأداء، وإضافة إلى ذلك، الأموال المتممة والمبادرات الممولة في إطار مبادرة تعميم الابتكار.

10 - ستزود فرق إدارة البرنامج القطري البلدان بفرص محسنة للوصول إلى نطاق أعرض من الخبرات. وسيتعين على البرنامج القطري أيضاً أن يصوغ "الصندوق الافتراضي" الذي يدمج الأطراف صاحبة المصلحة في البلد - ممثلو فقراء الريف وموظفو إدارة المشروع والسلطات الحكومية وصانعو السياسات - مع المؤسسات المتعاونة. وإن الحضور القطري الملائم وأنماط الإشراف المرنة هي عناصر محورية في فريق إدارة البرنامج القطري.

11 - انطلاقاً من منظور النموذج التشغيلي، تم بذل جهود عديدة للتغيير على أساس تراكمي. ويستفيد الصندوق الآن من تجربة عدد من المبادرات الجديدة: آلية الإقراض المرنة التجريبية، وتجربة الإشراف المباشر، وتجربة الحضور الميداني. فاستناداً على هذه المبادرات وإقراراً بطبيعة وكثافة سياق المساعدة الإنمائية الرسمية، وتسوية الأقطار واستجابة المانحين، أصبحت الحاجة واضحة للبحث عن نهج أكثر تكاملاً يعدل النموذج المؤسسي ليتوافق عن كثب مع السياق ويعمم الدروس التي تم تعلمها من المبادرات التجريبية، ويأخذ بجدول أعمال التنسيق الذي تم اعتماده مؤخراً.

12 - إن تقوية إطار إدارة النتائج يقتضي تطوير الاستراتيجيات المؤسسية والإقليمية والقطرية، المدعومة بإطار إدارة النتائج، وبخطة مؤسسية متوسطة الأجل. ويتطلب ذلك أيضاً أعمال نظام متعدد المستويات لضمان ومراقبة الجودة في مختلف مراحل إعداد البرنامج القطري. وستعزز نظم إدارة المعرفة والإطار المعزز للمساعدة إطار إدارة النتائج.

13 - ينبغي أن يتم دعم ضمان الجودة من أجل تحقيق تصاميم أساسية مرنة عن طريق استخلاص الدروس من البرامج القطرية لتحسين التصميم والتنفيذ في المستقبل؛ ووضع السياسات ومذكرات التعلم وصياغة الإجراءات استناداً إلى المعرفة والخبرة المستقاة من البرامج القطرية. ويمكن التوصل إلى ضمان الجودة من أجل تحسين التنفيذ من خلال: إنشاء الروابط على نحو استباقي مع شركاء قطريين أساسيين، وعبر إنشاء شراكات استراتيجية، والحضور القطري، وشراكات إعداد المشاريع وتنفيذها وإعادة تعريف دور المؤسسات المتعاونة والإشراف وإدخال جوانب أكثر وأفضل "تعليمية" في البرامج القطرية، ورصد وتقييم المشاريع، وإدارة الحافظة (تقييم ذاتي)، ونظام إدارة النتائج والأثر وإدارة المعارف ذات الصلة؛ وزيادة مشاركة موظفي الصندوق (موظفو المقر والموظفون الميدانيون) خلال المراحل الأساسية في إعادة التصميم، وعلى الأخص استعراضات منتصف المدة ودورات خطة العمل السنوية.

14 - توفر خطة العمل التي هي قيد الإنجاز العناصر الأساسية لتنفيذ النموذج التشغيلي الجديد. وخطة العمل هذه تلائم عمليات التغيير الداخلية المطلوبة للاستجابة بشكل فعال لتوصيات التقييم الخارجي المستقل كما للتحديات القادمة من السياق الخارجي.

15 - تعالج خطة العمل ما يلي:

(أ) ما ينبغي للصندوق أن يقوم به لزيادة فعاليته الإنمائية؛

(ب) كيفية قيام الصندوق بتخطيط وإدارة الإجراءات والنتائج والتغيرات التي تؤدي إلى تحسينات قابلة للقياس في فعاليته الإنمائية.

16 - ستطلب خطة العمل من الصندوق أن:

(أ) يكون أكثر وضوحاً بشأن ميزته النسبية ودوره المكمل؛

- (ب) يقدم برنامجاً أوسع للإقراض والمنح عبر منتجات وخدمات أفضل، على ضوء زيادة في المساعدة الإنمائية الرسمية والتركيز على القدرة على تسديد الديون؛
- (ج) يطور وسائل جديدة لالتخراط القطري تجعل الدور القيادي للقطر والعمليات الداخلية أشد فاعلية واستيعاباً؛
- (د) يركز على التخطيط والإدارة والمحاسبة من أجل النتائج والأثر مع ربطها بضمان الجودة المعزز. وسيوسع نطاق الربط بضمان الجودة المعزز ليشمل ليس عملية التصميم فحسب وإنما أيضاً كل عمليات التنفيذ الأخرى مثل الإشراف وتخطيط البرنامج السنوي، واستعراض منتصف المدة. وسيتم قياس الصندوق ومعايرته مع المنظمات الأخرى؛
- (هـ) متابعة الابتكار مع الشركاء - ليس لذاته، بل لتوليد حلول جديدة للتحديات لتشجيع تكرار برامج الحد من الفقر الريفي وتوسيع نطاقها؛
- (و) تصميم وتنفيذ هياكل ونظم للموارد البشرية لمساعدة تنفيذ النموذج التشغيلي الجديد. وسيؤدي ذلك إلى بناء ثقافة ضمن المنظمة لدعم النموذج الجديد؛
- (ز) تنفيذ التغييرات خلال فترة 2006-2009؛
- (ح) تأمين ميزانية مناسبة، وموارد بشرية وإطار زمني من أجل تحقيق هذه الأهداف.

### ثالثاً - إدارة الخطة

- 17 - سيكون تنفيذ خطة العمل الأولوية الأساسية للصندوق خلال فترة التجديد السابع لموارد الصندوق. ويتطلب تنفيذ خطة العمل (ولا سيما تلك المتعلقة بأبعاد التغيير) اضطلاع الإدارة العليا بدور قيادي على مدى العملية. وسيتم تعيين هيكلية إدارية لتنفيذ خطة العمل في سبتمبر/أيلول 2005 تتألف من موظفين متفانين في العمل ومن أفراد من الإدارة العليا. وسيتم إنشاء لجنة توجيهية في سبتمبر/أيلول 2005 تقدم تقريرها مباشرة لرئيس الصندوق، مع تمثيل يشمل الإدارات كلها. وستكون هناك خطة تنفيذية تحدد الأدوار والمسؤوليات والمهل.
- 18 - لقد أثبتت تجربة تنفيذ المرحلة الأولى من برنامج التغيير الاستراتيجي أن على المنظمة أن تدرك قدرتها على تنفيذ التغيير إضافة إلى عملها الجاري. ولقد تعلمنا بأن نهج الإدارة الذاتية على مراحل هو أكثر فعالية بكثير من النموذج القائم على الاستعانة بمستشارين من الخارج. ويتطلب هذا النهج فترة تنفيذ أطول، لكنه يعزز الشعور بملكية التغيير ويؤدي إلى تنفيذه تنفيذاً فعالاً.
- 19 - يتبين من النظر إلى ما مضى بأن التجربة المفيدة لبرنامج التغيير الاستراتيجي قد أثبتت بأنه كان ينبغي توفير مخصصات أكثر لاستخدام عدد أكبر من الموظفين العاملين بدوام كامل، ومن أجل تدريب أكثر كثافة لاستحداث التغييرات. وكان يمكن تحقيق فائدة أكبر لو أوليت عناية أكثر بتطوير الحياة الوظيفية للموظفين في وقت كان يكلف فيه الموظفون بدور القائمين بالأعمال بينما يضطلع موظفون بدوام كامل بالعمل في برنامج التغيير الاستراتيجي.



والتغييرات التي يتم تصورها هنا ستحتاج أيضاً لمُدخلات مكثفة من الخبراء الاستشاريين من أجل دعم التنفيذ والتسيير؛ وخبرات تقنية (بشأن جوانب محددة من إدارة المعرفة مثلاً)؛ والتدريب، وضمان الجودة والرصد والتقييم.

20 - المرحلة التحضيرية سبتمبر/أيلول 2005 - أبريل/نيسان 2006. سيقوم فريق إدارة البرنامج بعد اعتماد المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2005 بوضع الهيكل التنظيمي لتنفيذ خطة العمل وتحديد تكاليف التنفيذ. وسيتم تقديم تقرير مرحلي للمجلس التنفيذي في دورة ديسمبر/كانون الأول 2005. وسيتم استكمال المهام التالية بحلول شهر أبريل/نيسان 2006 (المفصلة في الملحق):

- (أ) إنشاء إدارة للبرنامج وتشكيل فرق مشتركة بين الإدارات؛
- (ب) ترجمة خطة العمل إلى مهام تفصيلية مع مؤشرات الأداء، والمراحل البارزة والجهات المعنية بملكية الإجراءات؛
- (ج) حساب كامل تكاليف تنفيذ خطة العمل؛
- (د) دمج محركات التغيير بخطة العمل في النشاطات الجارية وبرامج العمل (انظر أدناه)؛
- (هـ) توفير تدريب محدد حول إدارة المخاطر والتغيير لفريق البرنامج.

21 - ستلي بعد ذلك مرحلة التنفيذ خلال أبريل/نيسان 2006 - يونيو/حزيران 2009 كما ذكر سابقاً. ولقد قام فريق عمل مشترك بين الإدارات بمراجعة الركائز الست لإدارة الاستجابة للتقييم الخارجي المستقل (الفقرة 5 أعلاه) في سياق العمل المبكر حول النموذج التشغيلي الجديد للصندوق، وقام بتقسيم خطة العمل إلى أربعة محركات تغيير. ويتضمن هذا النشاط لمحة عامة عن مجالات التغيير الرئيسية المطلوبة من أجل تنفيذ خطة العمل، والتي يمكن تلخيصها على الوجه التالي:

### الإطار 2: لمحة عامة عن مجالات التغيير لتعزيز فعالية تنمية الصندوق

#### نهج البرنامج القطري

- وضع منهجيات ومبادئ توجيهية تشغيلية للقيادة على الصعيد القطري، والربط الاستراتيجي، ووضع سياسات مناصرة للفقراء، وإقامة الشراكات وإنشاء الشبكات
  - وضع واختبار عملية وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية قائمة على النتائج
  - تطوير صيغ إشراف جديدة
  - وضع عملية ونظام ضمان الجودة
  - وضع استراتيجية للحضور القطري
  - تحديد الأدوار والمسؤوليات لفرق الإدارة القطرية
- إدارة المعرفة**

- وضع استراتيجية لإدارة المعرفة واعتمادها
- تطوير مجموعة أدوات عملية لتنفيذ الاستراتيجية
- تطوير البنية الأساسية لدعم إدارة المعرفة على الصعيدين القطري والمؤسسي (مثلاً، شبكات المعرفة وبوابة الفقر الريفي)

**الإدارة القائمة على النتائج والمساءلة**

- تطوير أدوات إدارة ملائمة: إطار النتائج الاستراتيجية، وخطة متوسطة الأجل، واستراتيجيات إقليمية
- تطوير نظام أداء على مستوى المؤسسة
- تعزيز الروابط بين ما تقدم ونظام إدارة النتائج والأثر، والتقارير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها ونظام إدارة حافظة المشروعات

**إصلاحات إدارة الموارد البشرية**

- مراجعة الهيكلية الداخلية للصندوق وتوزيع أعباء العمل لتقدير وتنفيذ أي إعادة ترتيب أو إعادة هيكلة مطلوبة من أجل تحسين وضع المنظمة للاضطلاع بخطة العمل
- استعراض إدارة التغيير في المنظمة ووضع برنامج لتوجيه التغييرات الثقافية المطلوبة من الموظفين لمواجهة المتطلبات الجديدة لخطة العمل (مثل زيادة التركيز على النتائج، وتعزيز المساءلة والعمل الجماعي)
- استعراض المهارات والقدرات لتحديد المتطلبات من المهارات والكفاءات الجديدة، وكذلك الثغرة ما بين المهارات/القدرات في كل الوظائف المتأثرة بخطة العمل
- وضع وتنفيذ خطة تدريب شاملة استناداً إلى استعراض المهارات والكفاءات
- وضع خطة لتحديد الموظفين الذين يتمتعون بالحماس والمهارة وطرق الاحتفاظ بهم. وينبغي اتخاذ الترتيبات لمتابعة تحديات أعباء العمل والكفاءات

**متطلبات تكنولوجيا المعلومات**

- المتطلبات من الفريق الداخلي وضع خطة وبرنامج شاملين لتكنولوجيا المعلومات تهدف لتطوير نظم جديدة ودمج النظم القائمة وتحسين الروابط بين مقر الصندوق وعمليات البلدان ولدعم تعزيز مبادرات أخرى، في مجالات إدارة المعرفة والموارد البشرية والإدارة المالية مثلاً

22 - الهدف هو أن يصبح الصندوق بحلول عام 2009 مؤسسة تتصف بما يلي:

(أ) **تحسين نتائج التنمية المستدامة:** سيكون الصندوق قد حسن أداءه التنظيمي واستخدم موارده لتعزيز الأثر بشكل أكبر، جاهداً لتحقيق نتائج أكبر وأكثر للتنمية المستدامة. وستكون أهدافه المؤسسية متنسقة مع أولويات البلد وعملياته على النحو المناسب. وفضلاً عن هذا، فإن عملياته ستؤدي بشكل أكثر منهجية للتكرار وتوسيع النطاق من قبل الحكومة أو شركاء آخرين؛ وسيكون إنشاء الشراكات الاستراتيجية مع بداية تصميم المشاريع والبرامج القطرية خطوة حيوية في هذا الاتجاه.

(ب) **تحسين القدرة على بيان نتائج التنمية وتفسيرها.** في مناخ تتعرض فيه المعونة لضغوط متزايدة للبرهنة على أنها تحقق نتائج في ميدان التنمية، وفي الوقت الذي تتنافس فيه على الموارد، سيكون بمقدور الصندوق أن يعرض نتائج ملموسة على أسس أكثر منهجية وشمولاً. وسيكون الصندوق قد طور آليات أفضل من أجل التخطيط وتحديد الأولويات وإدارة النتائج وقياس الأداء لإحداث الأثر. وسيشمل هذا طرفاً جديدة ومحسنة لإدارة موارد الموظفين ولإنشاء الشراكات وإدارتها والعمل مع الحكومات.

(ج) **منظمة تعلم معززة.** سيكون الصندوق قد عزز قدرته على توليد وتقاسم المعرفة فيما يتعلق بالمناهج المجرّبة والناجحة للحد من الفقر الريفي، وبشأن الظروف الخاصة بفقراء الريف وتطلعاتهم وقدراتهم

الكامنة. وسيتم الاعتراف بالصندوق كمبتكر ناجح في إطار دوره ومجال تركيزه المحددين جيداً، بعد أن جرّب واستطلع نهجاً جديدة للحد من الفقر الريفي وحدّد، في الوقت نفسه، السياسات المطلوب إحداث تغيير فيها واستقطب الدعم لها.

(د) تحسين القدرة على المساهمة في تطوير جدول أعمال التنمية الشاملة. سيكون الصندوق، من خلال استخدامه المعرفة المكتسبة عبر عملياته المبتكرة وشراكاته الاستراتيجية، قد لعب دوراً أوسع في محافل السياسات الدولية والوطنية.

(هـ) تحسين الاتصالات البينية على الصعيد القطري. في سياق جنحت فيه أغلب وكالات التنمية نحو اللامركزية في عملياتها وأصبحت فيه حكومات الدول النامية مالكة لجدول أعمال التنمية، ستكون عمليات الصندوق قد اندمجت مع واقع البلدان.

(و) سيكون الصندوق قد راجع وعزز عدة جوانب من عمليات عمله الداخلي، بما في ذلك تخطيطه الاستراتيجي وميزنته وإدارة موارده البشرية. وستكون الكفاءات والهيكل الإدارية المناسبة قد طورت وتم تعيين كفاءات جديدة.

(ز) سيكون الصندوق قد صار منظمة تقوم على الشراكة في الإشراف على المشاريع ودعم التنفيذ، وفي إدارة المعرفة وحوار السياسات. وسيستخدم الشراكات الاستراتيجية أيضاً لضمان الجودة، وتعزيز الحضور داخل البلدان وتطبيق الابتكارات وتوسيع نطاقها.

(ح) سيكون قد تم تحويل نموذج المساءلة من النموذج التقليدي العمودي إلى نموذج يعتمد العمل الجماعي والمساءلة الأفقية أساساً لإدارة الناس والأداء.

### رابعاً - محركات التغيير

23 - لخطة العمل أربعة محركات تغيير راسخة في النموذج التشغيلي الجديد:

- (أ) التوجيه الاستراتيجي والتركيز على فعالية التنمية
- (ب) نهج البرنامج القطري
- (ج) تعزيز التعلم وإدارة المعرفة
- (د) تحسين القدرات المؤسسية

24 - لمحرك التغيير الأول، التوجيه الاستراتيجي والتركيز على فعالية التنمية، نتيجة واحدة هي تحسين تحقيق أهداف التنمية القابلة للقياس بمساءلة واضحة أمام الدول الأعضاء وأسرة التنمية الريفية.

25 - بين التقييم الخارجي المستقل بأن الإطار الاستراتيجي للصندوق وعلى مستوى أقل الاستراتيجيات الإقليمية والقطرية لا توفر مرشحات فعالة للانتقاء.

26 - **الاتجاهات الاستراتيجية لمحرك التغيير 1:**

- (أ) يتحرك الصندوق بفعل إطار استراتيجي إبتكاري موجه نحو النتائج وبخطة متوسطة الأجل مرتبطة به تم وضعها بالتعاون مع منظمات شريكة وبدعم من منظمات وشركاء مانحين (يتضمن هذا إعادة صياغة الاستراتيجيات الإقليمية الخمس وتعزيز وظيفة السياسات المؤسسية).
- (ب) يقوم المجلس التنفيذي بقيادة المنظمة بشكل فعال نحو تحقيق الإطار الاستراتيجي وفعالية التنمية وفق مجموعة واضحة من الأدوار ومعايير الأداء.
- (ج) تم تعزيز إدارة القيادة الاستراتيجية والأداء على كل مستويات المنظمة وهي تمكن المنظمة من إنجاز أهدافها والتجاوب بشكل فعال مع مشاكل الأداء.
- (د) في الصندوق نظام لتقدير الأداء يستخدم لأغراض الإدارة الاستراتيجية على كل الأصعدة (يشمل تحليل وتحديث أساليب العمل القائمة ومنها التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها ونظام تخصيص الموارد على أساس الأداء ونظام إدارة النتائج والأثر ونظام إدارة حافظة المشروعات ونظام القروض والمنح).

27 - **يرد في الملحق وصف تفصيلي للنتائج والأنشطة لفترة 2006 إلى 2009.**

28 - نتيجة محرك التغيير الثاني، **نهج البرنامج القطري**، هي: لقد اعتمد الصندوق نهج البرنامج القطري الكلي من أجل وضع وتنفيذ الحلول للفقير الريفي أساس الملكية والقيادة قترياً والاسترشاد بالإدارة المرنة والمقاييس الصارمة والتغذية الراجعة.

29 - لقد خالص كل من التقييم الخارجي المستقل وعمليات البرنامج القطري الثلاث المنفذة في 2003 بأنه إن كان للصندوق أن يلعب دوراً أكثر استراتيجية كشريك تنمية على الصعيد القطري، فإن عليه أن يعزز من نتائجه وأثره على الفقر الريفي، وأن ينصرف إلى معالجة المعوقات الكبيرة المتصلة بتنفيذ عملياته القطرية والضعف العام الذي تتسم به العلاقة بين المقر الرئيسي والبلدان الناجم عن نموذج إدارة البرنامج القطري القائم على الخبراء والمستشارين والوكلاء المبعوثين (حسب تسمية التقرير الخارجي المستقل).

30 - **الاتجاهات الاستراتيجية لمحرك التغيير 2:** يتطلب التركيز الحالي على القيادة المحلية وتنسيق التنمية أن يركز الصندوق على مزاياه النسبية مع بقاءه أكثر انخراطاً وحضوراً على الصعيد القطري. ويتعين على الصندوق أن يقوم بما يلي:

(أ) إدراج قروض وهبات غير معلن عنها في نهج البرنامج القطري<sup>1</sup> (انظر أيضاً الإطار 2 أعلاه) الذي يقدم مزيجاً استراتيجياً من المنتجات والخدمات فائقة الجودة التي تعزز النتائج والأثر المحققة على الصعيد القطري لصالح فقراء الريف.

(ب) التأكد من أن المشاريع يتم تصميمها وإدارتها بطريقة تحقق إلى أقصى حد ممكن الربط بالسياق المؤسسي والاقتصادي العريض وأثرها عليه. ولا بد من إعطاء الأولوية الكبرى للروابط المؤسسية والابتكار وتوسيع النطاق والاستدامة وحوار السياسات الانتقائي والاستراتيجي.

(ج) العمل بشكل أكثر فعالية كشريك استراتيجي على المستوى الوطني، وسيطلب ذلك حضوراً أكبر في البلد عبر شراكة استراتيجية من أجل استكمال الأهداف المشتركة.

(د) يتخطى نهج البرنامج القطري بحركته الأثر المحلي للمشروع. وهناك حاجة لمزيد من البرامج القطرية المنكاملة والمتناسكة من خلال مشاريع لها نفس النهج الاستراتيجي. والمطلوب لتحقيق أثر أكبر هو مزيج من التدخلات والتحالفات مع البرامج الوطنية والشركاء والتبصر في السياسات والحوار بشأنها. ويتطلب ذلك أيضاً اعتماد نهج فريق إدارة البرنامج القطري (انظر الإطار 1، والملحق، صفحة 15).

31 - يؤدي محرك التغيير الثالث، **تقوية إدارة التعلم والمعرفة**، إلى النتيجة التالية: أصبحت إدارة التعلم والمعرفة عملية أساسية تمكن من ابتداء وتسجيل ونشر التجارب الجماعية للبرنامج القطري من أجل التوصل إلى حلول أسرع وأكثر فعالية من حيث التكاليف للفقير الريفي ومواءمة وتوسيع نطاق الابتكارات الناجحة وإيصال المعرفة لأولئك الذين يحتاجون لها سواء في داخل الصندوق أو خارجه.

32 - تقول وثيقة الصندوق بشأن طريق المستقبل أنه ليس بوسع الحكومات ولا غيرها من شركاء التنمية أن تقوم بنصرة الفقراء على نحو فعال في المناطق الريفية ما لم تدرك أين هم فقراء الريف، وكيف يكسبون عيشهم، وما هي الفرص المتاحة لهم، والمعوقات التي تقوم في وجههم، وما هي الآليات الناجحة التي تمكن الفقراء من تحسين دخلهم وتعزيز أمنهم الغذائي. إلا أن التعلم والمعرفة لا يتحققان تلقائياً. وتركيز الصندوق على إدارة المعرفة والتعلم ينبغي أن يوجه نحو تمكين خلق المعرفة وتسجيلها ونشرها من خلال إشراك فقراء الريف والجهات الفاعلة في مجال التنمية الريفية وصانعي السياسات.

### 33 - الاتجاهات الاستراتيجية لمحرك التغيير 3:

<sup>1</sup> التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق 2003 (الوثيقة EB 2004/82/R.6، الفقرة 119): "تتضمن تقارير التقييم لعام 2003 عددا من التفسيرات لمحدودية نطاق واستدامة الأثر الملحوظ. والسمة العامة المشتركة هي أنه يتعين على الصندوق ومشروعاته أن يتجاوزوا حدود مشروعات التنمية الريفية/الزراعية المرتبطة بمنطقة محددة. ويتعين أن تكون المشروعات متسقة جيدا ومرتبطة بشكل أفضل بشروط الإطار والبيئة المؤسسية والاقتصادية السائدة. ويتعين تصميم المشروعات وتنفيذها مع وضع الأثر والتأثير اللذين يتجاوزان النطاق المحلي نصب العين. وهذا يعني توفير سمة ابتكارية حقيقية تلبى الاحتياجات المحددة الأوسع نطاقا وتتيح إمكانية حقيقية لتكرار المشروعات على نطاق أوسع. كما أن هذا يعني النظر إلى أبعد من كون المشروعات هي الأداة الرئيسية لتقديم المساعدات حتى يمكن للصندوق أن يسهم في تحقيق تغيير أشمل في الممارسات والسياسات المتعلقة بالمناطق الريفية، ومن ثم تحقيق أثر أكبر على الفقير الريفي".

(أ) تعريف تحديات الابتكار الرئيسية في وجه التنمية الريفية عموماً ولمواقع محددة خصوصاً وبعد ذلك إنشاء الآليات التي من شأنها تيسير التعلم وتوليد المعرفة حول هذه التحديات. ويتطلب هذا الاستثمار في شبكات وعمليات التعلم التي تشرك مختلف الأطراف صاحبة المصلحة إضافة إلى الآليات التي تتيح مقارنة المعارف منهجياً وتقديرها ونشرها.

(ب) ولما كان الصندوق يعمل في صفوف فقراء الريف فإن عمليات المعرفة غالباً ما تكون بالضرورة غير رسمية وتتطلب عمليات فعالة من أجل الدمج بين أشكال المعرفة والابتكار الأصلية والعالمية.

(ج) يعتبر الاستخدام الجيد لعمليات التقييم مصدراً رئيسياً من مصادر توليد المعرفة والتعلم. ويمكن لتوليفات نتائج عمليات التقييم أن تسهم إسهاماً كبيراً في ذخيرة المعارف المشتركة كما يمكن للأساليب التي تتم فيها عمليات التقييم والنتائج التي يجري تقاسمها أن تشكل إسهاماً كبيراً في التعلم لدى فقراء الريف وشركاء التنفيذ وفي تمكينهم.

34 - وينبغي، ختاماً، إعمال استراتيجية مؤسسية للإدارة تتكامل مع العمليات القطرية كما مع الاستراتيجيات الإقليمية والقطرية. ويرد تفصيل هذا في الملحق.

35 - لمحرك التغيير الرابع، وهو تعزيز القدرات المؤسسية، نتيجة واحدة هي إعادة إحياء وتحديث القدرات المؤسسية وإعادة ربط نظم المعلومات وأمثلة توزيع العمل واعتماد استراتيجية للموارد البشرية ووجود إدارة مالية تدعم قيام بيئة عمل مرنة ومبدعة وقائمة على النتائج والأداء.

#### 36 - الاتجاهات الاستراتيجية لمحرك التغيير 4:

(أ) يستند سير العمل في الصندوق إلى ثقافة مؤسسية يلتزم الموظفون فيها برسالة المنظمة واستراتيجيتها ويتسمون بالابتكار وبالعمل الموجه نحو تحقيق النتائج ويقدر في إطارها التعاون والتعلم على صعيد المنظمة ككل.

(ب) تم ربط عمليات الإدارة والهياكل التنظيمية بمتطلبات نهج البرنامج القطري الموجه نحو تحقيق النتائج بالابتكار وعمليات إدارة المعرفة.

(ج) هناك برنامج استنباقي لتنمية الموارد البشرية قيد التنفيذ لضمان تمتع المنظمة بالكفاءات الإدارية والتقنية وكفاءات تسهيل العمليات اللازمة لأداء رسالتها وتنفيذ الإطار الاستراتيجي الموجه للنتائج بفعالية وكفاءة (انطلاقاً من العمل المستمر بشأن سياسة وإجراءات الصندوق في مجال الموارد البشرية الذي يرد تفصيله في الملحق).

(د) تم ربط النظم المالية والإدارية باحتياجات الإدارة الموجهة إلى تحقيق النتائج ونهج البرنامج القطري وهي توفر حالياً خدمات جيدة موجهة نحو خدمة الزبائن.

### خامساً - الأبعاد المتصلة بالموارد

37- ازداد برنامج عمل الصندوق منذ عام 2002 بنسبة 28 بالمائة إذ ارتفع من أقل من 400 مليون دولار أمريكي إلى حوالي 500 مليون دولار أمريكي في عام 2005. ويصل برنامج العمل المقترح للعام 2006 إلى 550 مليون دولار أمريكي. وإقراراً بضرورة خدمة مزيد من فقراء الريف وتحقيق أثر أكبر فإن الصندوق يلتزم بمواصلة هذا النمو ويقترح زيادة كبيرة في التجديد السابع لموارد الصندوق. والمجتمع الدولي يعدّ نفسه لزيادة الموارد التي يقدمها من أجل استئصال الفقر وهذا يوفر فرصة متزايدة للصندوق كي يقوم بدور هام.

38- ينبغي للصندوق، كما يشدد التقييم الخارجي المستقل واستجابة الإدارة وما تعكسه خطة العمل هذه، أن يحسن الأداء الذي يفضي إلى تعزيز فعالية التنمية. ويتطلب هذا من الصندوق أن يطور طرق عمل أحدث وأفضل، الأمر الذي يتطلب موارد أكثر.

39- تم الاضطلاع، في إطار تقدير تكاليف الاستثمار، بتحليل نهج وطريقة حساب تكاليف المرحلة الأولى من برنامج التغيير الاستراتيجي ومحركات التكاليف الأساسية لخطة العمل.

40- وفي ديسمبر/كانون الأول 2000 عرض الصندوق على المجلس التنفيذي اقتراحات من أجل تنفيذ المرحلة الأولى من برنامج التغيير الاستراتيجي وقررت الإدارة اعتماد نهج تدريجي في إعداد النظم وتنفيذ العمليات يعترف بحدود قدرة الصندوق على التنفيذ. وكان النهج الذي اعتمد من أجل المرحلة الأولى من برنامج التغيير الاستراتيجي هو نهج الخيار "الأدنى"<sup>2</sup>.

41- أقر المجلس التنفيذي مبلغاً قدره 15.5 مليون دولار أمريكي من أجل تنفيذ المرحلة الأولى من برنامج التغيير الاستراتيجي على أن توفر القدرات الإضافية المطلوبة في مرحلة قادمة من برنامج التغيير الاستراتيجي خصصت الإدارة لها مبلغ 9 ملايين دولار أمريكي المتبقي.

42- محركات التكاليف الرئيسية لبرنامج التغيير الاستراتيجي هي تنمية تكنولوجيا المعلومات التي تتطلب مزيداً من الخبراء الاستشاريين والمعدات والبرامج الحاسوبية وتكاليف مشاركة الموظفين وتدريبهم. وتثبت التجربة لدى استعادتها أنه كان ينبغي تخصيص اعتمادات أكبر لتعيين موظفين بدوام كامل وتوفير تدريب مكثف لهم. أما تجربة الشركة الاستشارية بأجر محدد، من جهة، والاستعانة بعدد من الخبراء الاستشاريين المستقلين، من جهة أخرى، فقد أثبتت أن النهج الثاني يلائم على نحو أفضل ثقافة الصندوق وقدراته. وقد بقيت المرحلة الأولى من برنامج التغيير الاستراتيجي ضمن الميزانية المصادق عليها وقدرها 15.5 مليون دولار أمريكي.

<sup>2</sup> انظر الوثيقة EB 2000/71/R.9 "التصميم التفصيلي لبرنامج تطوير أسلوب العمل في الصندوق" (الذي يسمى اليوم برنامج التغيير الاستراتيجي).

43 - ستطلب محركات التغيير لخطة العمل استثمارات لمرة واحدة لا سيما في تصميم وتطوير التحسينات المطلوبة لأساليب العمل الرئيسية وتطوير ودمج نظم معلومات الإدارة القائمة والاضطلاع بأنشطة إدارة التغيير والتدريب. ويتطلب النهج المقترح لإدارة خطة العمل وتنفيذها مشاركة موظفين ومديرين بدوام كامل.

44 - والغرض من المبالغ الإضافية المطلوبة لتكاليف متكررة على أساس سنوي هو تعزيز فعالية التنمية استناداً إلى طرق عمل جديدة وطرق تشغيل محسنة تشمل الإشراف وشبكات التعلم والشراكات والحضور القطري المرن وأساليب عمل جديدة ومحسنة تشمل ضمان الجودة والابتكار والتخطيط متوسط الأجل والميزنة وإدارة الأداء. وستقدم اقتراحات وتحليلات مفصلة على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2005 بعيد إنشاء اللجنة التوجيهية لخطة العمل في سبتمبر/أيلول 2005 التي تقدم تقاريرها مباشرة إلى رئيس الصندوق. وستضع اللجنة خطة تنفيذ لعرضها على المجلس التنفيذي في دورة أبريل/نيسان 2006 تحدد الأدوار والمهام والمهل.

45 - **متطلبات نهج البرنامج القطري:** يتطلب نهج البرنامج القطري ومحركه من أجل تحسين الأداء والنتائج (فعالية التنمية) من الصندوق أن يعيد التفكير في نهجه في إدارة البرامج وحضوره على الصعيد القطري. وتعتبر الشراكات جزءاً أساسياً من العلاقة بين المقر الرئيسي والبلدان. ويأخذ الجمع بين هذه العناصر - الإدارة المعززة للبرنامج القطري وضمان الجودة والحضور الميداني والشراكات - أشكالاً تختلف باختلاف سمات البرنامج القطري. وكما ذكر التقييم الخارجي المستقل فإن هذه التحسينات تنطوي على أبعاد تتعلق بعدد الموظفين لا سيما عدد مديري البرامج القطرية.<sup>3</sup>

46 - تشمل محركات التكاليف الرئيسية لهذا النهج ما يلي:

(أ) **إطار عمل لنتائج البرنامج القطري** تتكامل فيه عمليات البرنامج القطري لتطوير النتائج وتحقيقها. ولا بد من القيام بأنشطة ابتكارية من أجل تحسين المشاريع ودمجها في استراتيجية قطرية كلية (وثيقة فرص استراتيجية قطرية قائمة على النتائج).

(ب) **تعزيز المشاركة المنهجية والدعم للعمليات الاستراتيجية القطرية** (وثائق استراتيجيات الحد من الفقر والنهج القطاعية الشاملة) مما يجعل البلدان أو شركاء التنمية تطلب من الصندوق أن يسهم في الجهد المشترك من خلال الاضطلاع بمسؤولية تحليل الفقر الريفي والدراسات السياساتية وغيرها كجزء من اعداد إطار العمل الاستراتيجي القطري.

(ج) لا بد من جعل **الإشراف** يركز على نحو أشد على تنفيذ النهج الموجه نحو النتائج. ويتطلب ذلك زيادة عدد الأيام التي تقضيها المؤسسة المتعاونة والصندوق والشركاء في البلد. كما يتطلب مشاركة مباشرة من جانب الكيانات الإشرافية (مثل المؤسسة المتعاونة) في تخطيط البرامج الإقليمية والقطرية وتصميمها

<sup>3</sup> ستتم التقديرات مثلاً على أساس أن البلدان التي فيها ثلاثة مشاريع نشطة أو أكثر ستحتاج إلى مدير برنامج قطري واحد، أما البلدان التي ليس فيها سوى مشروع أو مشروعين نشطين فإن المطلوب هو نصف مدير برنامج قطري. ويفترض هذا التصور أيضاً أعداداً أكبر من الموظفين للشعب التي تساند عمليات الاستثمار أو تشارك في إدارة المعرفة أو سياساتها (وبشكل رئيسي شعبة المشورة التقنية ومكتب المراقب المالي ومكتب المستشار العام ودائرة السياسات وغيرها من الشعب الخدمية في الصندوق).



وتنفيذها وتقييمها. وسيشمل نهج الإشراف الجديد توسيع نطاق الكيانات (لا سيما على الصعيد القطري، خبراء القطاع الخاص والمنظمات الحكومية وغيرها) التي يمكن التعاقد معها على أعمال الإشراف.

(د) استراتيجية الشراكة. تتصل طريقة عمل الصندوق اتصالاً وثيقاً ببدايته كمؤسسة صغيرة تعمل من المقر الرئيسي ضمن المقر مضطرة إلى التكامل والشراكة مع غيرها من الجهات الفاعلة على الصعيد العالمية والإقليمية والقطرية. وكما تقترح خطة العمل فإن وضع استراتيجية لإقامة الشراكات من شأنه أن يتم على عدة مستويات. فإ إنشاء الشراكات على الصعيدين العالمي والإقليمي مع مراكز التمييز لأغراض السياسات والابتكار وضمان الجودة من شأنه أن يكمل قدراتنا المؤسسية. ومن شأن الشراكات على الصعيد القطري لا سيما مع منظمات فقراء الريف والمجتمع المدني والقطاع الخاص أن تعبر عن تركيز الصندوق الاستراتيجي على تمكين فقراء الريف. ولا بد لهذه الشراكات من أن تجد انعكاساتها في إطار عملنا الاستراتيجي وفي الاستراتيجيات الإقليمية والبرامج القطرية وأن تمول كجزء من برامج المنح الإقليمية والقطرية. وستؤدي زيادة مستوى الإفراض إلى زيادة مستوى المنح التي يمكن أن تمول بعض هذه المتطلبات الجديدة.

(هـ) الحضور القطري المرن. ما يحدد هذه التكاليف هو عدد البلدان التي يوجد فيها حضور قطري نشط ونوع الترتيبات المتخذة. وسيتم استنباط عدة خيارات بالاستفادة من البرنامج التجريبي وللحضور الميداني.

47 - وختاماً، فإن المتطلبات المذكورة آنفاً تتطوي على أبعاد تتعلق بالميزانية الإدارية. وقبل استكمال ذلك لا بد من إجراء مزيد من التحليلات ووضع اقتراحات في ضوء ما يرد في خطة العمل.

### سادساً - التوصية

48 - توصي الإدارة بأن يقر المجلس التنفيذي خطة العمل المدرجة في الوثيقة EB 2005/85/R.6 كأساس لتنفيذ استجابة الإدارة للتقييم الخارجي المستقل للصندوق.



## محرك التغيير 1 - التوجيه والتركيز الاستراتيجي من أجل تعزيز فعالية التنمية

**الغرض:** تعزيز تحقيق أهداف إنمائية قابلة للقياس بمسؤولية أوضح أمام الدول الأعضاء ومجتمع التنمية الريفية.

### الخلفية

يتعين على الصندوق أن يزيد مساهمته في تعزيز فعالية التنمية وأن يشدد على دوره الاستراتيجي والتكميلي مع الأطراف الأخرى الفاعلة في مجال التنمية. فالصندوق، بوصفه مؤسسة تركز حصراً على الفقر الريفي، مسؤول عن تحقيق اختراقات جديدة والعمل مع الشركاء للبحث عن حلول جديدة وفعالة وللترويج للحلول المجربة ضمن الاستراتيجيات الوطنية وعمليات وضع البرامج وتنفيذها.

وعلى الصندوق أن يفيد من المعارف والشراكات المحلية ومن المعارف العالمية عن تحديات تحول سبل المعيشة الريفية وخياراتها فيوسع ويمنح مساندة لوضع سياسات وطنية مناصرة للفقراء بما في ذلك استراتيجيات للحد من الفقر.

### الاتجاهات الاستراتيجية

- 1- يعمل الصندوق استناداً إلى إطار استراتيجي ابتكاري قائم على النتائج مقترن بخطة للمدى المتوسط تم وضعها بالتعاون مع منظمات شريكة ويجري دعمها من هيئات مانحة
- 2- يوجه المجلس التنفيذي نشاط المنظمة نحو تحقيق الإطار الاستراتيجي وفعالية التنمية وفق مجموعة واضحة من الأدوار ومعايير الأداء
- 3- تم تعزيز القيادة الاستراتيجية وإدارة الأداء على سائر صعد المنظمة بما يمكنها من تحقيق أهدافها والاستجابة بفعالية لمشكلات الأداء
- 4- تم إنشاء نظام لتقييم أداء المؤسسات يستخدم حالياً لأغراض الإدارة الاستراتيجية على سائر الصعد

	نتائج الأداء بحلول عام 2009	الغرض
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يوفر المجلس التنفيذي توجيهاً أشد فعالية بشأن تحقيق أهداف فعالية التنمية</li> <li>• مؤشرات أداء مؤسسية رئيسية متقدمة على عتبات المقارنة</li> <li>• تقرير سنوي عن فعالية التنمية يستشهد به المقارنون وكبار الخبراء</li> </ul>	<p>تعزيز تحقيق أهداف إنمائية قابلة للقياس بمسؤولية أوضح أمام الدول الأعضاء ومجتمع التنمية الريفية</p>
الأحداث البارزة المتوقعة	الأنشطة	النتائج
<p>المجلس التنفيذي يعتمد الإطار الاستراتيجي في ديسمبر/كانون الأول 2006 تعتمد الاستراتيجيات الإقليمية بحلول ديسمبر/كانون الأول 2007 تقر كل وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية بعد ديسمبر/كانون الأول 2007 يتم وضع الاستراتيجية بحلول ديسمبر/كانون الأول 2006</p>	<p>1- تنفيذ وثيقة دور الصندوق ومنحى تركيزه (التجديد السابع لموارد الصندوق) كنقطة انطلاق للإطار الاستراتيجي 2- وضع 5 استراتيجيات إقليمية بمشاركة الأطراف الرئيسية ذات المصلحة والشركاء الرئيسيين 3- وضع أهداف تدريجية بدءاً من الإطار الاستراتيجي مروراً إلى الاستراتيجيات الإقليمية فالبرامج القطرية 4- وضع استراتيجية مؤسسية لتحديد توقعات الصندوق ونهجه في إنشاء الشراكات الاستراتيجية</p>	<p>1- ازدياد المزايا النسبية والدور التكميلي للصندوق بفضل تعزيز التركيز والانتقاء</p>
<p>الاتفاق على تحديد جديد لدور المجلس التنفيذي ومسؤوليته، ديسمبر/كانون الأول 2006 ينتهي وضعه بحلول ديسمبر/كانون الأول 2006 الموافقة بحلول فبراير/شباط 2007</p>	<p>1- تصميم الوظائف والمسؤوليات وطرق العمل الرئيسية للمجلس التنفيذي 2- تحديد دور منظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية رسمياً في مجلس المحافظين 3- تعديل أدوار ومسؤوليات إدارة الصندوق لتتوافق مع متطلبات أسلوب العمل الجديد والنهج الجديد في إقامة العلاقات الاستراتيجية</p>	<p>2- الموافقة على دور المجلس التنفيذي ومسؤوليته عن فعالية التنمية</p>
<p>وضع نظام وعمليات لأداء المؤسسات ديسمبر/كانون الأول 2007 الاتفاق على الشراكات بحلول أبريل/نيسان 2006 استكمال التحليل بحلول سبتمبر /أيلول 2006 يتم إنشاؤها بحلول ديسمبر/كانون الأول 2006</p>	<p>1- مراجعة بعض مؤشرات الأداء الرئيسية مع خطوط أساس لتحقيق فعالية التنمية 2- تحديد وإنشاء شراكات استراتيجية من أجل تعزيز قدرة الصندوق على وضع مؤشرات لفعالية التنمية ورصدها 3- تحليل أساليب العمل ونظم المعلومات المساندة لها (مثل التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها ونظام تخصيص الموارد على أساس الأداء ونظام إدارة النتائج والأثر ونظام إدارة حافظة المشروعات ونظام القروض والمنح) واقتراح أوجه التكامل المطلوبة بما في ذلك النظر في نظم الرصد والتقييم 4- إنشاء آليات للتغذية الراجعة والإبلاغ على مدى دورة البرنامج القطري لضمان تحقيق الإدارة من أجل التوصل إلى نتائج</p>	<p>3- إنشاء نظام لتقدير أداء المؤسسات واستخدامه لأغراض الإدارة الاستراتيجية على سائر الصعد</p>

<p>تنفيذ العمليات الجديدة بحلول سبتمبر/أيلول 2007</p> <p>يقوم المجلس التنفيذي باستعراض التقرير السنوي عن فعالية التنمية في أبريل/نيسان 2008 وأبريل/نيسان 2009</p>	<p>5- إعادة تصميم العمليات (بما فيها تقييم الأقران) والنظم المساندة من أجل توفير منبر للرصد المؤسسي</p> <p>6- تحسين نوعية استعراض الأداء على صعيد المؤسسات والإدارات</p>	
<p>سيستكمل إنشاء الوظيفة السياسية بحلول ديسمبر/كانون الأول 2006</p> <p>سيتم إدراج بناء القدرات في الاستراتيجيات الإقليمية بحلول ديسمبر/كانون الأول 2007</p>	<p>1- تعزيز الوظائف السياسية المؤسسية التي تيسر استقطاب الوعي وتؤثر على مدى العمل السياسي لا سيما على الصعيدين الإقليمي والعالمي</p> <p>2- وضع برامج لبناء قدرات منظمات فقراء الريف لتمكينها من التأثير على العمليات والسياسات الإقليمية والعالمية وعلى المناقشات وتمثيل مصالح فقراء الريف وشواغلهم</p>	<p>4- تطوير عملية سياسية مؤسسية تركز على استقطاب الدعم والنفوذ</p>
<p>سيستعرض المجلس التنفيذي الخطة المؤسسية متوسطة الأجل بحلول أبريل/نيسان 2007</p> <p>سبتمبر/أيلول 2007</p> <p>ستستكمل عملية الميزنة الصفرية بحلول ديسمبر/كانون الأول 2007</p>	<p>1- تعديل عمليات ونظم التخطيط والميزنة القائمة باستخدام أفضل الممارسات من المؤسسات الشبيهة</p> <p>2- تطوير نظام تخطيط وإبلاغ مؤسسي قائم على الإطار الاستراتيجي ونظام الأداء المؤسسي</p> <p>3- تنسيق القدرات المؤسسية واحتياجات وظيفة الدعم ومخصصات الموارد لتقديم الإطار الاستراتيجي من خلال عملية ميزنة صفرية</p>	<p>5- إنشاء إطار تخطيطي للمدى المتوسط يؤمن توزيع الموارد من أجل تحقيق نتائج في إطار الأهداف الاستراتيجية</p>

## محرك التغيير 2 - نهج البرنامج القطري

**الغرض:** يعكف الصندوق على اعتماد نهج شامل وقائم على البرامج القطرية بغية تطوير وتنفيذ حلول للفقر تستند إلى توجيه محلي وتسترشد بإدارة مرنة وقياس صارم وتغذية راجعة.

### الخلفية

مول الصندوق على مدى الزمن مشاريع تركز في المقام الأول على تعزيز التنمية الزراعية والريفية على الصعيد المحلي من خلال أنشطة للري والإنتاج الزراعي والتمويل الصغري وبناء القدرات المحلية.

### الاتجاهات الاستراتيجية

يتعين على الصندوق أن ينشئ نموذجاً تشغيلياً على الصعيد القطري يستقصي الأسباب الهيكلية للفقر الريفي ويواصل في الوقت ذاته تقديم الدعم المباشر والفعال من أجل الحد من الفقر في أكثر مناطق البلد تهيمشاً. ويتطلب هذا تقديراً شاملاً لوضع الفقر واستراتيجيات واضحة من أجل الانخراط السياساتي وخلق فضاء للابتكار وتشديد التركيز على إدارة التدخلات التي تحقق نتائج.

ينبغي للمشاريع أن تكون أشد تكاملاً خارجياً وأكثر ابتكاراً وأن تتلاقى على نحو أشد مع ظروف الإطار القطري وينبغي للصندوق أن ينشط كشريك استراتيجي على الصعيد القطري. وسيطلب هذا إيلاء مزيد من الاهتمام إلى الروابط الخارجية مع المؤسسات والسياسات والشركاء والتركيز على الابتكارات القابلة للتكرار والتوسيع وعلى حوار السياسات. وسيتم تحقيق كل ذلك من خلال تعزيز حضور الصندوق في القطر وإعادة توجيه اختصاصات ومهارات العاملين في تصميم ومتابعة تنفيذ البرامج القطرية التي يدعمها الصندوق.

وسيتعين على نهج البرنامج القطري والحضور القطري أن يساند قيام إطار شامل لكل المؤسسة من أجل توفير منتجات وخدمات ذات جودة أفضل في القطر وتقدير الجودة والتعهد بتقديم موارد إضافية لتعميق الأنشطة التحليلية والتنفيذية على الصعيد القطري والشروع في عمليات لتقديم القروض والمنح وضمان استمرارها.

ولا بد لتنفيذ هذا النموذج التشغيلي الجديد من زيادة الميزانية المخصصة للأنشطة الأساسية بالاقتران مع تخصيص موارد للأولويات الجديدة. ولا بد من تحقيق تقدم في مختلف أبعاد جودة الخدمات الإنتمانية وغير الإنتمانية. ويتعين أن تترجم كل التحسينات إلى نتائج محسنة على أرض الواقع. وسترتفع عمليات الإقراض الملتمزم بها من 550 مليون دولار أمريكي عام 2006 إلى 750 مليون دولار أمريكي عام 2009.

الغرض	نتائج الأداء بحلول عام 2009	النتائج
يعكف الصندوق على اعتماد نهج قائم على البرامج القطرية بهدف تطوير وتنفيذ حلول للفقر الريفي تستند إلى توجيه محلي وتسترشد بإدارة مرنة وقياس صارم وتغذية راجعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسن مؤشرات أداء الحافظة المؤسسية تحسباً ملحوظاً بالنسبة للتقييم الخارجي المستقل</li> <li>توسع العمليات القطرية لتضم نطاقاً عريضاً من الأنشطة الناجحة</li> <li>تحسن جودة الإشراف مقارنة بمؤشرات التقييم الخارجي المستقل/التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها</li> <li>تحسن نوعية المؤشرات عند الدخول مقارنة بمؤشرات التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها</li> <li>إصدار دراسات حالة للابتكار في "الممارسات الجيدة"</li> <li>تعميم الابتكار في عمليات الصندوق</li> </ul>	<p>1- يؤدي التحسن في نهج وعمليات البرنامج القطري إلى دعم الدور القيادي القطري واعتماد مجموعة متماسكة من التدخلات</p>
تقديم تقارير سنوية عن فعالية التنمية إلى المجلس التنفيذي 2007-2009	<p>مؤشرات ومقاييس التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها 2007-2009</p> <p>مؤشرات ومقاييس أداء الحافظة 2007-2009</p> <p>تقارير منتظمة عن مبادرة تعميم الابتكار</p>	<p>2- التنفيذ الفعال لعملية وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية تركز على الأنشطة المتكاملة في المشاريع وتشمل استراتيجيات من أجل تغيير السياسات والمؤسسات وتشجيع الابتكار</p>
الأحداث البارزة المتوقعة	<p>1- وضع طرائق ومبادئ توجيهية عملية في مجالات الملكية القطرية والمطابقة الاستراتيجية والابتكار (التكرار والتوسع) وتطوير السياسات المناصرة للفقراء وإقامة الشراكات وإنشاء الشبكات استناداً إلى وثيقة النموذج التشغيلي للتجديد السابع لموارد الصندوق</p> <p>2- تنويع القروض والمنح بما يتماشى مع طلب البرامج القطرية الجديدة</p> <p>3- تطوير القدرة الوطنية والإقليمية على تنفيذ ورصد نهج البرنامج القطري</p>	<p>1- تحديد العناصر الأساسية القائمة أو الجديدة لتصميم وتنفيذ دورة البرنامج القطري وإقامة روابط مع المبادرات الجارية مثل مبادرة تعميم الابتكار والوظيفة السياساتية المركزية والاستراتيجية</p> <p>2- إدراج الدروس المستفادة والمعرفة المستخلصة من موارد قطرية أخرى في عملية إعداد وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية</p> <p>3- إعداد واختبار نموذج بدئي لوثيقة فرص استراتيجية قطرية قائمة على النتائج بما فيها مسودة خطوط عريضة مع بيان العمليات والموارد اللازمة</p> <p>4- ستستند كل وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة من أبريل/نيسان 2007 إلى هذا النهج بصفته الجديدة. لهذا سيجري الاضطلاع بعمليات التصميم على النحو المناسب في 10 بلدان لوضع وثائق فرص استراتيجية قطرية قائمة على النتائج بمعدل 10 في السنة من هذا التاريخ</p>
إعادة تحديد عمليات البرنامج القطري بحلول ديسمبر/كانون الأول 2007	<p>تطوير العمليات والأدوات اللازمة لوثائق الفرص الاستراتيجية القطرية القائمة على النتائج ديسمبر/كانون الأول 2006</p> <p>يستكمل ذلك بحلول ديسمبر/كانون الأول 2006</p> <p>بحلول أبريل/نيسان 2007</p> <p>يقر المجلس التنفيذي بحلول أبريل/نيسان 2008، 10 استراتيجيات برامج قطرية استناداً إلى 10 وثائق فرص استراتيجية قطرية قائمة على النتائج.</p>	<p>3- تطبيق سياسة الإشراف الجديدة يؤدي إلى تحسين درجة ترتيب ضمان الجودة</p>
مؤشرات ومقاييس التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها 2007-2009	<p>مؤشرات ومقاييس أداء الحافظة 2007-2009</p> <p>تقارير منتظمة عن مبادرة تعميم الابتكار</p>	<p>1- تعديل مواد الاتفاقية لتمكين الصندوق من الاستفادة من نطاق أوسع من خيارات الإشراف بما في ذلك الإشراف الوطني والمباشر</p>

<p>يبدأ سريان سياسة الإشراف الجديدة في ديسمبر/كانون الأول 2007 تستعرض الإدارة تقرير مجموعة ضمان الجودة عن الإشراف الجديد في أبريل/نيسان 2008 تشمل مذكرات التعلم نتائج الإشراف، ديسمبر/كانون الأول 2006</p>	<p>2- تصميم سياسات وطرق تتيح إشراك جهات إشراف جديدة 3- إخضاع عمليات الإشراف لاستعراض سنوي للأداء ولضمان الجودة الداخلي 4- تطوير عملية لإدراج نتائج الإشراف في إدارة المعرفة</p>	
<p>تشكيل مجموعة ضمان الجودة بحلول ديسمبر/كانون الأول 2006 استعراض الحافظة يشمل نتائج التقييم وضع عمليات ونظام ضمان الجودة بحلول ديسمبر/كانون الأول 2006 الإدارة تستعرض أول تقرير سنوي لمجموعة ضمان الجودة بحلول ديسمبر/كانون الأول 2007</p>	<p>1- إنشاء عملية ونظام لضمان الجودة يشمل دورة البرنامج من التصميم (وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية) إلى التنفيذ (بما في ذلك استعراضات أداء سنوية للإشراف) والتقييم بما في ذلك التقييم الذاتي 2- وضع نظام للتقييم الذاتي للإشراف على التطبيق المتساوق لنهج وطرائق تصميم المشاريع والابتكار وتأثير السياسات 3- تنفيذ استعراضات المستفيدين لاقتراحات البرنامج القطري 4- وضع واختبار استعراضات للأنداد لضمان الجودة</p>	<p>4- تحسين نظام ضمان الجودة والتركيز على قضايا التصميم والتنفيذ الرئيسية وعلى تقدير أداء الحافظة</p>
<p>المجلس التنفيذي يستعرض استراتيجية الشركات المؤسسية في سبتمبر/أيلول 2006 وظيفة الشركات الجديدة مرضية وتحسن النتائج في المجالات الاستراتيجية ديسمبر/كانون الأول 2007</p>	<p>1- تحديد مجالات لإقامة شركات استراتيجية مع مراكز التنمية الخارجية ووضع الشروط القانونية والإدارية والعملية 2- اختيار مراكز التنمية والتعاقد معها لدعم السياسات والتعلم وغيرها من العمليات الأساسية في دورة البرنامج القطري</p>	<p>5- وظيفة الشركات الجديدة مرضية وتحسن النتائج في المجالات الاستراتيجية وتفضي إلى نهج أكثر فعالية في الحد من الفقر الريفي</p>
<p>سيستعرض المجلس التنفيذي الخطة المؤسسية الموافقة بحلول أبريل/نيسان 2007 على اقتراحات الحضور الميداني بما في ذلك المقر الرئيسي والأبعاد المتصلة بالهياكل والموارد القطرية سبتمبر/أيلول 2006</p>	<p>1- تطوير نهج للحضور القطري ودمج متطلبات البرنامج القطري مع الدروس المستفادة من تجارب الحضور الميداني لتحديد خيارات لمختلف الظروف القطرية (مع ما ينطوي عليه ذلك من أبعاد تتصل بالموارد) 2- تحديد أدوار ومسؤوليات فريق إدارة البرنامج القطري بما في ذلك الجهات الفاعلة على الصعيد القطري وموظفو الصندوق والجهات الأخرى وتنسيقها مع متطلبات دورة البرنامج القطري</p>	<p>6- اعتماد نهج إدارة البرنامج القطري وتنفيذه مع الشركاء</p>



2006-2008 تحديد خيارات شراكات الحضور الميداني بدءاً من ديسمبر/كانون الأول 2006	-3 وضع تصورات للتعديلات المطلوبة لهيكلية وموارد المقر الرئيسي لتوازي متطلبات إدارة البرنامج والحضور الميداني -4 انتقاء شركاء محليين وموفري خدمات وغيرهم والتعاقد معهم لدعم إدارة البرنامج القطري -5 ندب وتعيين و/أو تدريب موظفي المقر المناسبين	
--	---	--

### محرك التغيير 3 - تعزيز إدارة التعلم والمعرفة

**الغرض:** أن تصبح إدارة التعلم والمعرفة عمليات أساسية تمكن من تجميع ونشر التجربة الجماعية للبرامج القطرية بهدف التوصل إلى حلول أسرع وأكثر فعالية من حيث التكاليف لمشاكل الفقر الريفي ولتكييف وتوسيع نطاق تطبيق الابتكارات الناجحة.

#### الخلفية

التغلب على الفقر الريفي مهمة معقدة تتطلب نهجاً متعددة التخصصات وتكيفاً واسعاً مع السياقات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمادية الحيوية الفريدة. وهكذا يعتبر الابتكار والتعلم في السياقات المحددة مدخلاً أساسياً لنجاح التنمية الريفية. ويملك الصندوق بفضل العديد من مشاريعه الميدانية قاعدة هامة من التجربة التي يمكن فيها تحفيز الابتكار ومنها استقاء الدروس. إلا أن الصندوق كغيره من المنظمات الدولية العديدة واجه صعوبات في إنشاء نظم إدارة المعرفة القادرة على تحفيز الابتكار واستخلاص الدروس والمعارف ذات الصلة ونشرها واستخدامها. فنظم إدارة المعرفة كثيراً ما تخفق لأنها تركز أكثر مما ينبغي على تنظيم ومقارنة المعلومات وضمان تدفقها الأفقي بدلاً من التركيز على العمليات وعلى الحوافز التي تشجع الأطراف ذات المصلحة على الابتكار والتعلم والتكيف.

#### الاتجاهات الاستراتيجية

ينبغي للصندوق أن يركز في مجال إدارة المعرفة على ديناميات التعلم بين فقراء الريف والباحثين والعاملين في مجال التنمية الريفية وصانعي السياسات. إلا أن التعلم وتوليد المعرفة لا يتمان تلقائياً ومن الضروري تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه التنمية الريفية عموماً ولمواقع محددة خصوصاً قبل إنشاء الآليات والعمليات الرامية إلى تسيير التعلم وتوليد المعرفة حول هذه التحديات. ويتطلب كل هذا الاستثمار في شبكات وعمليات التعلم التي تشرك مختلف الأطراف ذات المصلحة وكذلك الاستثمار في الآليات التي تيسر مقارنة المعارف المنظمة والوصول إليها ونشرها. ولما كان الصندوق يعمل في صفوف فقراء الريف فإن عمليات توليد المعرفة هي بالضرورة عمليات غير نظامية تتطلب أساليب فعالة من أجل الدمج بين معارف السكان الأصليين من جهة وأنماط المعرفة العلمية والابتكار من جهة أخرى. وهناك مصدر أساسي آخر لتوليد المعرفة والتعلم هو استخدام عمليات التقييم إذ بوسع توليفات نتائج عمليات التقييم أن تسهم إسهاماً كبيراً في تشكيل المعارف المشتركة بينما تسهم طرق التقييم والنتائج المستخلصة والمتبادلة إسهاماً كبيراً في تعلم سكان الريف وشركاء التنفيذ وتمكينهم.

	نتائج الأداء بحلول عام 2009	الغرض
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نشر أفضل الممارسات في مجال التعلم والسياسات وتبادلها على نحو منظم</li> <li>• يقوم الصندوق وغيره بتكرار عناصر البرنامج القطري وتوسيع نطاقها على نحو متساوق</li> <li>• ذخيرة الصندوق من المعرفة تصبح مصدراً رئيسياً للمعرفة التي يجري تحميلها من بوابة الفقر الريفي على الإنترنت</li> <li>• يتم الاعتراف بتقرير الفقر الريفي مصدراً رئيسياً لتحليل الفقر الريفي</li> </ul>	<p>أن تصبح إدارة التعلم والمعرفة عمليات رئيسية تمكن من جمع التجربة الجماعية للبرامج القطرية ونشرها بهدف التوصل بسرعة أكبر وفعالية اقتصادية أشد إلى حلول للفقر الريفي وتكييف الابتكارات الناجحة وتوسيع نطاقها</p>
الأحداث البارزة المتوقعة	الأنشطة	النتائج
<p>استكمال وضع استراتيجية إدارة المعرفة بحلول ديسمبر/كانون الأول 2006 دمج تبادل المعرفة في عمليات تقدير الأداء لعام 2007 وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية تعرف أهدافها الخاصة بالمعرفة واستراتيجيتها بحلول أبريل/نيسان 2007</p>	<p>1- تتبع كل العمليات المتصلة بقدرتها على توليد وتوليف وجمع ونشر و/أو إعادة استخدام المعارف الداخلية والخارجية 2- تشجيع واعتماد ثقافة نشطة لإدارة المعرفة في المنظمة 3- تحديد آليات وإجراءات لتبادل المعرفة لا سيما على الصعيد القطري</p>	<p>1- إطار إدارة التعلم والمعرفة قيد التشغيل يمكن الصندوق والشركاء من التحول إلى منظمات تعلم فعالة</p>
<p>استكمال بوابة الفقر الريفي وإطلاقها بنجاح في فبراير/شباط 2007 تشيير وثائق وتقارير الصندوق إلى دور إدارة المعرفة في أجزائها الموضوعية بحلول 2006 تقوم الوكالات التنفيذية بالعمل على أساس نتائج وتوصيات إدارة المعرفة وترصد الأثر وتضمن المتابعة خلال تنفيذ المشروع بحلول ديسمبر/كانون الأول 2006 يتم اختيار وإنشاء الشراكات بحلول ديسمبر/كانون الأول 2006</p>	<p>1- تعزيز قدرات إدارة المعرفة وتشجيع واعتماد ثقافة نشطة لإدارة المعرفة في المنظمة 2- توثيق المنتجات والأدوات والطرائق القائمة والجديدة لتسيير تنفيذ النموذج التشغيلي 3- تنفيذ آليات وإجراءات لتبادل المعرفة على الصعيد القطرية والإقليمية والعالمية 4- تحديد واختيار الشراكات في ميدان المعرفة مع مراكز التنمية الدولية والإقليمية</p>	<p>2- شبكات التعلم وبرامج توليد المعرفة قائمة وتعمل بفعالية</p>
<p>تقر المبادئ التوجيهية للالتزام السياساتي في ديسمبر/كانون الأول 2006</p>	<p>1- وضع وتشغيل منهجية من أجل تأثير السياسات وحوارها على الصعيد القطرية والإقليمية والعالمية</p>	<p>3- يؤدي تحسين الالتزام السياساتي إلى زيادة النفوذ والحوار وإلى نتائج</p>

تصدر المطبوعات خلال فترة 2007-2009	<p>-2 تنفيذ نطاق مختار من التدخلات السياساتية</p> <p>-3 دعم تطوير المعرفة المتعلقة بالتحديات والفرص التي تواجه فقراء الريف وتبادلها</p> <p>-4 نشر مطبوعات عن أفضل الممارسات في مجال السياسات</p>	ملموسة على مختلف صعد التدخلات (قطرياً، وإقليمياً وعالمياً)
عمليات البرنامج القطري الجديدة تستخدم معارف موثقة	<p>-1 تطوير آلية لإعادة تدوير التغذية الراجعة من مكتب التقييم إلى عمليات معرفة وتعلم</p> <p>-2 تعزيز التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها كمصدر للمعرفة والتعلم</p>	-4 عمليات التعلم من التقييم تصبح جزءاً من البرامج القطرية

#### محرك التغيير 4 - تعزيز قدرة المؤسسات

**الغرض:** يعد الصندوق نفسه لتوفير الموارد المالية والإدارية والبشرية المرنة اللازمة للاستجابة للمتطلبات المتغيرة للتنمية الريفية

الاتجاهات الاستراتيجية

- 1- **الثقافة المنظمة والحماس لها** - يستند عمل الصندوق إلى ثقافة منظمة يلتزم فيها الموظفون برسالة المنظمة واستراتيجيتها ويتصفون بالابتكار ويعملون على تحقيق النتائج ويقدمون التعاون والتعلم على صعيد المنظمة ككل.
- 2- **أساليب العمل والهياكل التنظيمية** - ربطت أساليب العمل والهياكل التنظيمية باحتياجات الإدارة الموجهة نحو النتائج وبنهج البرنامج القطري وبعملية إدارة الابتكار والمعرفة.
- 3- **قدرات الموارد البشرية** - هناك برنامج استباقي لتنمية الموارد البشرية قيد التنفيذ هدفه ضمان تمتع المنظمة بالكفاءات الإدارية والتقنية وكفاءات تيسير العمليات القادرة على تنفيذ رسالتها وإطار عملها الاستراتيجي الموجه نحو تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية.
- 4- **نظم مالية وإدارية داعمة ومرنة** - ربطت النظم المالية والإدارية باحتياجات الإدارة الموجهة نحو النتائج وبنهج البرنامج القطري وهي تقدم خدمات جيدة موجهة لخدمة الزبائن.

الغرض	نتائج الأداء بحلول عام 2009	
يعد الصندوق نفسه لتوفير موارد مالية وإدارية وبشرية مرنة تلبي الاحتياجات المتغيرة للتنمية الريفية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يفي الموظفون المدربون حسب الحاجة والمتحمسون بالأهداف الفردية وبالتالي بأهداف الأداء المؤسسية</li> <li>• يتحسن تقديم الخدمات الداخلية القابلة للقياس بين مختلف إدارات الصندوق</li> <li>• X % من موظفي الصندوق مدربون حسب الاقتضاء وفق الاحتياجات المحددة في نموذج الكفاءة بنتيجة التدريب والتوظيف</li> </ul>	
النتائج	الأنشطة	الأحداث البارزة المتوقعة
1- تغيير موظفي شعبة الموارد البشرية ووظائف الموارد البشرية في الشعب الأخرى وتغيير مهامهم لتلبية متطلبات الدور الجديد	1- وضع استراتيجية للتعيين والتدريب تشمل التخطيط للخلافة في الوظائف 2- إعادة تحديد دور شعبة الموارد البشرية ووحدات الصندوق التشغيلية	إقرار استراتيجية التعيين والتدريب بنهاية عام 2006 نشرة الرؤساء عن أدوار الموارد البشرية وتنظيمها بنهاية عام 2006
2- يحقق نظام إدارة أداء الموارد البشرية وقد أصبح قيد التشغيل الكامل استحداثاً متزايداً في صفوف الموظفين والمدراء	1- اعتماد مؤشرات أداء رئيسية وتطوير أدوات للقياس بما في ذلك التغذية الراجعة من الزبائن 2- استحداث جوائز وعقوبات وتدابير انفاذ لتعزيز نظام إدارة الأداء 3- وضع إطار عمل للمساءلة لربط نتائج المؤسسة والشعب والبرنامج القطري بمقاييس الأداء المختلفة 4- إدراج فرق الأداء القطرية في مؤشرات الأداء المختلفة 5- إدراج التقيد المتوقع بأنماط السلوك المؤسسية في نظام تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي 6- دمج إطار الكفاءة في نظام تقييم أداء الموظفين 7- إطلاق نظام تقييم الأداء الذي يربط أولويات الخطة المؤسسية بالأداء الفردي	نظام إدارة الأداء قيد التشغيل الكامل بحلول أبريل/نيسان 2007
3- قاعدة الموارد البشرية تصبح أفضل تدريباً واختياراً ومكافأة على الأداء بمعايير نموذج الكفاءة	1- إجراء تحليل لأعباء العمل لتحديد عدد الموارد ومستوى مهاراتها المطلوب لتنفيذ الخطة المؤسسية 2- استكمال تجربة الدفع حسب الأداء وتنفيذ التوصيات 3- إطلاق وظيفة تدريب للموظفين والمدراء استناداً إلى نموذج الكفاءة ومهارات التشغيل المطلوبة	الإدارة العليا تستعرض نتائج دراسة أعباء العمل بحلول أبريل/نيسان 2007 توصيات هيئة الخدمة المدنية الدولية تعرض على الإدارة العليا في 2007 استكمال خطة التدريب بحلول ديسمبر/كانون الأول 2006
4- تلتزم إدارة الصندوق وموظفوه بأنماط السلوك الجديدة الداعمة والمحركة لتحول	1- الاضطلاع بتحليلات للتغيرات الثقافية والسلوكية بما في ذلك أثر عدم الامتثال ضماناً لتوافر تفاهم واضح ومشارك	وثيقة تحليل التغيرات الثقافية والسلوكية تستكمل بحلول ديسمبر/كانون الأول 2006

الصندوق الثقافي		
	-2- الاضطلاع بتحليل فجوة العمليات والإجراءات وتحديد التدابير العلاجية اللازمة لضمان دعم العمليات والإجراءات لأنماط السلوك والقيم المطلوبة	استكمال استعراض العمليات والإجراءات مع ربطها بأنماط السلوك والقيم المطلوبة بحلول ديسمبر/كانون الأول 2006 (تبدأ في أوائل عام 2006)
	-3- تحديد مجموعة متماسكة من قيم الصندوق (مثل الأمانة واحترام التنوع وقيمة الإنسان والتضامن) من خلال عملية تشاور واسعة النطاق	الاتفاق على قيم الصندوق هذه بحلول مارس/آذار 2006
	-4- التخطيط للتدريب على أنماط سلوك وقيم محددة وتوصيفها وتنفيذها لدعم متطلبات الصندوق	إعداد خطة التدريب بحلول يونيو/حزيران 2006
	-5- إعمال التغذية الراجعة في اتجاه الأعلى لضمان التزام الإدارة بتحقيق التغيير السلوكي وجعلها من نفسها مثلاً لذلك	عقد دورات تدريبية سنوية بدءاً من يونيو/حزيران 2006
	-6- أنشطة الاتصالات تدعم كلياً عملية التوعية بنظام القيم الجديد	نشر أنماط السلوك المتوقعة وقصص النجاح الباهر على صعيد المنظمة ككل من عام 2006 فصاعداً

	إدارة التغيير	
الأحداث البارزة	الأنشطة	النتائج
<p>سبتمبر/أيلول 2005 – أبريل/نيسان 2006</p> <p>ديسمبر/كانون الأول 2005</p> <p>ديسمبر/كانون الأول 2005</p> <p>استكمال التدريب بحلول يونيو/حزيران 2006</p>	<p>1- إنشاء لجنة توجيهية مسؤولة مباشرة أمام الرئيس تمثل فيها كل الإدارات مهمتها وضع خطة للتنفيذ والاتفاق على الأدوار والمسؤوليات والمواعيد. وستستند خطة التنفيذ إلى تجربة تنفيذ سياسة التغيير الاستراتيجي بما يضمن الملكية الداخلية وقيام الموظفين بعمليات التصميم والتنفيذ بدعم مناسب من خبراء استشاريين خارجيين للتسيير ودعم الإدارة والتدريب والرصد ومراقبة الجودة</p> <p>2- إنشاء هيكلية لإدارة البرنامج ووصلات بينية مع الوحدات التشغيلية</p> <p>3- تقديم تقارير مرحلية إلى المجلس</p> <p>4- توفير التدريب لفريق إدارة البرنامج</p>	<p>إنشاء هيكلية إدارة البرنامج لخطة العمل وتحديد الأدوار والمسؤوليات</p>
<p>فبراير/شباط 2006</p> <p>أبريل/نيسان 2006</p> <p>يونيو/حزيران 2006</p> <p>يونيو/حزيران 2006</p> <p>أبريل/نيسان 2006 – يونيو/حزيران 2009</p>	<p>1- وضع استراتيجية للإدارة تشمل تعزيز ثقافة الأداء والعمل الجماعي من أجل تنفيذ خطة العمل</p> <p>2- وضع خطة تنفيذ تأخذ في الحسبان نتائج هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع لموارد الصندوق وعرضها على المجلس ليستعرضها</p> <p>3- وضع وتنفيذ خطة شاملة للاتصالات والآليات التغذية الراجعة لضمان اطلاع سائر الموظفين على التقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل</p> <p>4- وضع برنامج تدريبي لتحسين المهارات الإدارية</p> <p>5- لجنة توجيهية للرصد والمراقبة لضمان تنفيذ خطة العمل تنفيذاً فعالاً</p>	<p>الشروع بتنفيذ خطة العمل</p>
<p>مارس/آذار 2006</p> <p>بدءاً من أبريل/نيسان 2006</p> <p>من سبتمبر/أيلول 2006 فصاعداً</p>	<p>1- التعاقد مع خبير استشاري خارجي للجودة لدعم إدارة الصندوق في تنفيذ خطة العمل</p> <p>2- عقد اجتماعات منتظمة لمدير لجنة البرنامج التوجيهية وخبراء الجودة الاستشاريين الخارجيين لرصد التنفيذ</p> <p>3- تقديم تقارير منتظمة إلى المجلس التنفيذي عن التقدم المحرز التعاقد مع خبير استشاري خارجي للجودة لدعم إدارة الصندوق في تنفيذ خطة العمل</p>	<p>المجلس التنفيذي يستعرض التقرير المرحلي عن الإدارة وضمان الجودة الخارجي</p>



