

EB 2005/86/R.2/Rev.2

رقم الوثيقة:

3

البند من جدول الأعمال:

13 December 2005

تاريخ التوزيع:

Restricted

التوزيع:



الصندوق الدولي
للتنمية الزراعية

تمكين فقراء الريف من التغلب على الفقر

خطة عمل الصندوق للهوض بفعاليته الإنمائية

ديسمبر/كانون الأول 2005

خطة العمل

المجلس التنفيذي

12-13 ديسمبر/كانون الأول 2005 - روما

مذكرة إلى مدراء المجلس التنفيذي

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي التماساً لموافقة عليها.
وبغية الاستفادة على النحو الأمثل من الوقت المتاح لدورات المجلس التنفيذي،
فإن الأمانة ترحب من السادة المدراء التوجه بأسئلتهم المتعلقة بالجوانب التقنية لهذه الوثيقة
قبل انعقاد الدورة إلى موظفي الصندوق التالية أسماؤهم:

Brian Baldwin

رئيس أمانة خطة العمل

Tel.: +39 06-5459-2377

e-mail: b.baldwin@ifad.org

أما الاستفسارات المتعلقة بإرسال وثائق هذه الدورة فيرجى توجيهها إلى الموظفة التالية:

Deirdre McGrenra

موظفة الهيئات الرئاسية

Tel.: +39 06-5459-2374

e-mail: d.mcgrenra@ifad.org

المحتويات

iii

توصية بالموافقة

خطة عمل الصندوق للنهوض بفعاليته الإنمائية

| | |
|----|---|
| 1 | أولا - مقدمة |
| 1 | ثانيا - مزايا الصندوق النسبية |
| 2 | ثالثا - تحقيق التغيير عبر خطة العمل |
| 3 | رابعا - إدارة خطة العمل |
| 5 | خامسا - أهداف خطة العمل: الأرقام المستهدفة للفعالية الإنمائية لعام 2009 |
| 6 | سادسا - خطة العمل: مجالات العمل الثلاثة |
| 6 | ألف - التخطيط والإرشاد الاستراتيجيان |
| 8 | باء - النموذج التشغيلي الجديد |
| 11 | جيم - إدارة المعرفة والابتكار |

الملاحق

| | |
|----|--|
| 15 | الملحق 1: التخطيط والإرشاد الاستراتيجيان |
| 17 | الملحق 2: النموذج التشغيلي الجديد |
| 19 | الملحق 3: إدارة المعرفة والابتكار |
| 20 | الملحق 4: مهام إدارة الموارد البشرية |
| 21 | الملحق 5: خطة العمل: ملخص التكاليف في الفترة 2006-2007 |
| 22 | الملحق 6: قضايا للتطوير في خطة عمل الصندوق للنهوض بفعاليته الإنمائية |

توصية بالموافقة

إن المجلس التنفيذي مدعو إلى القيام بما يلي:

- 1 - أن يوافق على خطة العمل المدرجة في الوثيقة EB 2005/86/R.2/Rev.1 كأساس لتنفيذ رد الصندوق على تقرير التقييم الخارجي المستقل للصندوق؛
- 2 - أن يحيط علماً بالطلب الوارد في الوثيقة EB 2005/86/R. 42 باستخدام تمويل المرحلة الثانية من برنامج تطوير أسلوب العمل (برنامج التغيير الاستراتيجي) في تنفيذ خطة العمل.

خطة عمل الصندوق للنهوض بفعاليته الإنمائية

أولاً - مقدمة

- 1 - تتوسع هذه الوثيقة في خطة العمل التي عُرِضت على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول عام 2005¹. وسيتم تنفيذ الخطة في ثلاثة مجالات عمل رئيسية هي: التخطيط الاستراتيجي والإرشاد، والنموذج التشغيلي الجديد، وإدارة المعرفة والابتكار. وسيحظى كل مجال من هذه المجالات بمساندة تدابير إصلاحية للموارد البشرية، ودعم تقانة المعلومات والاتصالات. وسيتم إنتاج الجانب الأكبر من مخرجات الخطة خلال عامي 2006 و2007. أما في عام 2008، فستُرسخ هذه التغييرات والإصلاحات وتُعمَّق بحيث يمكن تحقيق أثرها الكامل بما يكفل بلوغ أهداف خطة العمل. وتعرض الأقسام والجدول التالية مجالات العمل هذه وتدابير إصلاح الموارد البشرية التي تستند إليها؛ في حين تحتوي الملاحق من 1 إلى 4 وصفاً كاملاً للتغييرات الكاملة المزمعة مع مخرجاتها، ومؤشراتها، وأطرها الزمنية.
- 2 - وستمثل خطة العمل الوسيلة الأساسية للتغيير في الصندوق على مدى فترة التجديد السابع (2007-2009). وتراعي الخطة توصيات التقييم الخارجي المستقل، وآراء المجلس التنفيذي بشأن أولويات التغيير، ووجهات نظر إدارة الصندوق ذاتها فيما يتصل بمتطلبات ذلك التغيير.
- 3 - وستمضي عملية التغيير قدماً في تطوير دور الصندوق ووجهة تركيزه وبالتالي مزاياه النسبية. وقد تناول تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع للموارد هذه الموضوعات، وفيما يلي موجز لها.

ثانياً - مزايا الصندوق النسبية

- 4 - سيركز الصندوق على الحد من الجوع والفقر المدقع في صفوف سكان الريف المعدمين، بما في ذلك المجموعات المعانية من التهميش المادي والاجتماعي والتي لن تتخلص من حالة الاستبعاد أبداً ما لم يتم بذل جهود متعمدة وخاصة. وفيما يتعلق بالأهداف الإنمائية للألفية، فإن مساهمة الصندوق ستتنصب أساساً على الهدف الإنمائي 1، ولكن ضمن سياق توجه قوي نحو المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (الهدف الإنمائي 3). ولن يُعنى الصندوق بقضايا الاقتصاد الكلي والقضايا غير الريفية. كما أنه لن يهتم عموماً بقضايا القطاع الاجتماعي التي تنصب عليها جهود الكثير من الجهات المانحة الأخرى. وسيركز الصندوق على ميادين اختصاصه الجوهرية، وسيعمل على اجتذاب الأطراف الأخرى الأكثر تأهيلاً للقيام بأنشطة تكميلية في المجالات الضرورية التي تقع خارج نطاق هذا الاختصاص. وسيتوجه الصندوق رأساً نحو المستوى المجتمعي، ونحو القضايا

¹ تعتمد الخطة على ثلاثة مصادر رئيسية هي: رد إدارة الصندوق على مسودة تقرير التقييم الخارجي المستقل (أبريل/نيسان عام 2005)؛ وخطة عمل الصندوق بشأن رد الإدارة على تقرير التقييم الخارجي المستقل؛ ومشاورات التجديد السابع لموارد الصندوق (جارية).

ذات الأهمية المباشرة والفورية لموارد رزق غالبية الفقراء من النساء والرجال وهي: الزراعة ذات النطاق الضيق والعمالة الريفية. ويشمل ذلك ما يلي:

- (أ) ضمان قدرة كافية على الوصول إلى الأراضي والمياه؛
- (ب) إدارة وصون الموارد الطبيعية التي تستند إليها موارد الرزق الريفية؛
- (ج) الوصول إلى الخدمات المالية الريفية للاستثمار والادخار؛
- (د) بناء وصون قدرة الفقراء على الوصول بصورة منصفة إلى الأسواق الناشئة لمنتجاتهم ولما يحتاجونه من مدخلات مادية؛
- (هـ) امتلاك الفقراء للمعارف والتقانات الضرورية للإنتاج والتسويق؛
- (و) تعزيز منظمات فقراء الريف.

5 - وتتمثل المزايا النسبية للصندوق في معالجة هذه المسائل من منظور الفقراء وبالتعاون مع منظماتهم ومؤسساتهم الذاتية ومن خلالها. وبالتالي فإن المجموعة المستهدفة ستتضمن الريفيين الذين يعيشون دون خط الفقر الوطني والذي يقل في العديد من البلدان المعدمة عن عتبة الفقر المدقع ذاتها المحددة للهدف 1 من الأهداف الإنمائية للألفية والبالغة دولار أمريكي واحد في اليوم. ويشمل ذلك صغار المزارعين ذوي الأصول الشحيحة، والمعلمين، وصغار التجار والحرفيين، والرعاة، وصيادي الأسماك، وما إليهم ممن يعانون من الفقر المدقع ويتمتعون في الوقت ذاته بالقدرة على تحسين أوضاعهم. وفي كل أنشطة الصندوق تشكل النساء الريفيات الفقيرات مجموعة مستهدفة رئيسية خدمة لهدفي المساواة والفعالية في الحد من الجوع والفقر الريفي سواء بسواء. كما أن مجموعات السكان الأصليين والمجموعات المهمشة الأخرى تدرج في عداد المجموعات المستهدفة الأساسية في عمليات الصندوق. ولن يفرض الصندوق في جهوده مخططاً موحداً للحد من الفقر، إذ أنه سيسبب للسمات الفريدة للفقر الريفي في كل بلد من البلدان التي يعمل بها. وستُصقل وجهة تركيز الصندوق بالعمل مع شركائه وعبر آليات التنسيق الوطنية والدولية.

ثالثاً - تحقيق التغيير عبر خطة العمل

6 - إن المهمة البارزة التي تطرحها خطة العمل هي التمكن من الاستفادة من خبرات الصندوق الذاتية وعمليات التغيير التي شهدتها فترتا التجديدين الخامس والسادس مع التعلم في الوقت ذاته من الجهات الأخرى، ومواءمة بعض عملياتها، وآلياتها، وأدواتها مع متطلبات الصندوق. وقد اكتسب الصندوق خبرة واسعة أثناء فترة التجديد السادس في إجراء تغييرات في الكثير من مجالات العمل المذكورة، وترافق هذا مع توسيع برنامج عمله أيضاً؛ ومن الأمثلة على ذلك: اعتماد قدر أكبر من الميزنة الاستراتيجية، ونظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، وصياغة البرنامج التجريبي للحضور الميداني، ونظام إدارة النتائج والأثر، وإنشاء مكتب مستقل للتقييم، والانخراط في وثائق استراتيجية الحد من الفقر، وتطوير مجالات الاختصاص الموضوعية مثل التمويل الريفي.

- 7 - وستتيح خطة العمل للصندوق تكثيف علاقات الشراكة مع الجهات الأخرى، أي الحكومات، ومنظمات المزارعين، ومنظمات فقراء الريف، والمجتمع الدولي، والقطاع الخاص. وعبر هذه العلاقات سيتمكن الصندوق من استحداث حلول مبتكرة لاستئصال الفقر الريفي والإسهام في تكرار تطبيق هذه الحلول وتوسيع نطاقها من خلال جهود وطنية أوسع.
- 8 - وضمن مخصصات الموارد والأولويات الشاملة، فإن الصندوق سيعمل على تجهيز وتنفيذ مشروعات وبرامج فعالة ومستدامة وتعزيز علاقات الشراكة للنهوض بالفعالية الإنمائية. كما أن هذه الفعالية ستندعم أكثر فأكثر عبر الاضطلاع بدور أشد في التنفيذ؛ وستخضع هذه التجربة لرصد مستمر؛ كما سيتم اقتسام الدروس المستخلصة منها مع الشركاء الآخرين. وسيرسخ الصندوق من نظام ضمان الجودة فيه بالاعتماد على المهارات الداخلية والخبرات الخارجية أيضاً.
- 9 - وتعتبر إدارة المعرفة الفعالة، بالاستناد إلى الخبرة التشغيلية للصندوق ولشركائه، عنصراً حاسماً في تعزيز التصميمات المبتكرة وتدعيم استراتيجياته وسياساته أكثر فأكثر. وستؤدي هذه الإدارة إلى تحسين الاستهداف، والنهوض بالاتصالات مع الجهات المعنية، وتعزيز فعالية علاقات الشراكة. وهكذا فإن إدارة المعرفة ستكون موضوعاً محورياً في خطة العمل.
- 10 - وسيطلب تنفيذ هذه المهام تغييرات موازية في سبل تحفيز موظفي الصندوق، وتنظيمهم، وتطويرهم، وتقديرهم.

رابعاً - إدارة خطة العمل

- 11 - سيحظى تنفيذ خطة العمل بالأولوية خلال فترة التجديد السابع، وسيسهم ذلك في تعزيز استهداف البرامج المعانة من الصندوق، وأثرها، وكفاءتها، واستدامتها. وسيؤدي كل ذلك إلى تحقيق مكاسب متواصلة في فعالية الصندوق الإنمائية. وسيستفيد الصندوق من الخبرة المكتسبة من تنفيذ المرحلة الأولى لبرنامج التغيير الاستراتيجي، ومن الخبرات الخارجية، ومن تجربة المنظمات الإنمائية الأخرى التي نفذت برامج تغيير مماثلة.
- 12 - وتتسم إدارة التغيير بالأهمية بالنسبة لنجاح خطة العمل. وستشكل هذه الخطة جهداً تشاركياً، وسينخرط الموظفون انخراطاً كاملاً في العملية. وسيجري تحفيز ذلك، على سبيل المثال، عبر ضمان ما يلي بالنسبة للموظفين:
- (أ) أن يكون الموظفون على علم بطبيعة ما يجري والأسباب الكامنة وراء التغييرات وأن يتقنوا ذلك؛
- (ب) أن يكونوا متحمسين ومؤيدين للتغييرات؛
- (ج) أن يتلقوا التدريب، حسب الاقتضاء، لأداء أدوارهم ومهامهم الجديدة؛
- (د) أن يُظهروا التزاماً بالنهوض بصورة منتظمة بالفعالية الإنمائية للصندوق.

13 - وقد أنشأ الصندوق هيكلًا تنظيمياً لاستكمال خطة العمل وتنفيذها، وقام بتعيين موظفين في المواقع الأساسية، وبدأ في العمل. وتقود هذا الهيكل اللجنة التوجيهية لخطة العمل، وهي هيئة عليا متعددة الدوائر ترفع تقاريرها إلى رئيس الصندوق مباشرة، وتشرف على استكمال خطة العمل وتنفيذها. وتتألف اللجنة من مندوبين عن الدوائر الثلاث ويرأسها مساعد الرئيس المسؤول عن دائرة المالية والإدارة. وتحظى اللجنة بالمساعدة من جماعة تنسيق خطة العمل ومن مستشار استراتيجي خارجي مستقل. ويضطلع مساعد الرئيس لدائرة إدارة البرامج برئاسة جماعة التنسيق المذكورة التي تدعمها أمانة. وتضم هذه الجماعة في عضويتها رؤساء جماعات العمل الثلاث (المعنية بالتخطيط والإرشاد الاستراتيجيين، والنموذج التشغيلي الجديد، وإدارة المعرفة والابتكار)، ورئيس الأمانة، ومديري شعبي الموارد البشرية والاتصالات. وتتولى جماعة التنسيق أمر إدارة وتنسيق أعمال جماعات العمل الثلاث، بما يكفل توفير منظور مؤسسي متكامل لكل الخطط ويضمن تنسيقاً وثيقاً بين الجماعات.

إصلاح الموارد البشرية

14 - وطوال فترة تنفيذ خطة العمل هذه سيعمل الصندوق على تطبيق تدابير إصلاح الموارد البشرية لدعم توصيات جماعات العمل. وفي هذه العملية، فإن المساعدة التي ستقدمها شعبة الموارد البشرية إلى الدوائر والشعب المعنية ستتركز بوضوح على تعزيز الإرشاد وتوفير الخدمات بشأن التعاقد، والاحتفاظ، والترقي المهني، والتدريب اللازم للتغيير.

15 - وشرع الصندوق بالفعل بتحديث إدارة موارده البشرية. وهناك العديد من المبادرات التي تشمل في مجموعها مهام واسعة للتغيير فيما يتصل بهذه الموارد، بما في ذلك المشاركة كمنظمة رائدة في مبادرة على مستوى الأمم المتحدة للنهوض بإدارة الموارد البشرية. ويوجز الملحق 4 مهام الموارد البشرية المذكورة، كما يعرض النتائج، والتدابير، والمؤشرات، وتواريخ التسليم.

16 - وتشمل المعالم البارزة لمهام إصلاح الموارد البشرية ما يلي:

- (أ) استحداث وتطبيق إجراءات لتقدير الموظفين تربط بوضوح بين النتائج على مستوى المؤسسة، والشعب، والبرامج القطرية وبين الأداء، والأهداف، والتدابير على المستوى الفردي؛
- (ب) تقدير كفاءات الموظفين والإدارة في الاستجابة لتوصيات جماعات العمل، وتدريب الموظفين والإدارة طبقاً لذلك؛
- (ج) استعراض الهيكل وأعباء العمل في مختلف أرجاء المؤسسة وتنفيذ تغييرات التوظيف اللازمة لتحسين الأداء؛
- (د) استحداث إطار مناسب للمساءلة والتحفيز لتعزيز الأداء؛ و
- (هـ) استحداث خطوط توجيهية بشأن التقدم المهني.

المتطلبات المالية للفترة 2006/2007

17 - تقدر تكاليف خطة العمل على مدى الفترة 2006-2007 بنحو 9.5 مليون دولار أمريكي. وستتم تغطية هذه التكاليف من الرصيد المتبقي من الميزانية الرأسمالية لبرنامج تطوير أسلوب العمل (الذي

يُسمى الآن برنامج التغيير الاستراتيجي) الذي وافق عليه مجلس المحافظين في فبراير/شباط عام 2000 (انظر الوثيقة EB 2005/86R. 42 التي تتضمن تقريراً عن المرحلة الأولى من برنامج التغيير الاستراتيجي). وتتضمن تكاليف خطة العمل عقود التوظيف قصيرة الأجل، والتدريب، والتشاور مع الجهات المعنية الخارجية والمنظمات الشريكة، ومواصلة تحسين ثقافة المعلومات، والاستعانة بالخبراء الاستشاريين الخارجيين. ويُجمل الملحق 5 التكاليف التقديرية لمجالات العمل الثلاثة الرئيسية إلى جانب تكاليف تدابير الإصلاح الضرورية للموارد البشرية، مثل تقدير كفاءات الإدارة والقيادة والتدريب عليها.

خامساً - أهداف خطة العمل: الأرقام المستهدفة للفعالية الإنمائية لعام 2009

18 - يتمثل الهدف الأعلى لخطة العمل في تعزيز الفعالية الإنمائية للصندوق. وتتصب هذه الخطة على ثلاثة أبعاد للفعالية الإنمائية وهي: أهمية برامج الحد من الفقر الريفي في الصندوق، وفعاليتها، وكفاءتها. وبصورة عامة، وعلى أساس هذه المعايير الثلاثة تبين للتقييم الخارجي المستقل أن نتائج نسبة 70.7% من المشروعات المقيّمة تعتبر مرضية بالمقارنة مع مشروعات التنمية الزراعية والريفية لمنظمات مشابهة مثل البنك الدولي/الاتحاد الدولي للتنمية. وفيما يتعلق بالأرقام المستهدفة الفردية:

(أ) الأهمية

(i) تبين للتقييم الخارجي المستقل أن نسبة 60% من مشروعات الصندوق المقيّمة تتمتع بدرجة عالية من التطابق مع الأولويات الإنمائية القطرية، وأن درجة هذا التطابق كبيرة في نسبة أخرى قدرها 40% من هذه المشروعات. وسيحافظ الصندوق على هذا المستوى العالي من الأهمية وسيكفل أن تظل مشروعاته وبرامجه متسقة تماماً مع الاستراتيجيات والأولويات الإنمائية القطرية.

(ب) الفعالية

(i) تبين للتقييم الخارجي المستقل أن من المنتظر أن يحقق ثلثا المشروعات الممولة من الصندوق أهدافها الإنمائية، وهو المقياس الذي استخدمه التقييم في تحديد الفعالية. كما تبين للتقييم أن استدامة الأثر تعتبر حسب التقديرات كبيرة في 61% من المشروعات. وفيما يتصل بعام 2009، فإن الصندوق سيسعى إلى تحقيق مستوى قدره 80% للأداء في هذه المجالات، وسيتم تعزيز آليات الاستهداف فيها لضمان وصول مشروعات الصندوق وبرامجه إلى الريفيين المعتمدين بصورة فعالة خلال التنفيذ.

(ii) ستخضع منتجات السياسات والمعارف في الصندوق لتقدير منتظم لضمان إسهامها الإيجابي والملموس في سياسات واستراتيجيات الحد من الفقر الريفي على المستويات الوطنية والدولية.

(iii) تبين للتقييم الخارجي المستقل أن نسبة 25% من المشروعات التي يساندها الصندوق تُصنف على أنها ابتكارية على الصعيد الوطني. وعبر خطة العمل هذه والمبادرة الجارية لتعميم الابتكار، فإن الصندوق يسعى إلى تعزيز نسبة التصنيف الابتكاري على المستوى الوطني، وكذلك توسيع نطاق مثل هذه البرامج الابتكارية.

(ج) الكفاءة

(i) خص التقييم الخارجي المستقل إلى أن نسبة 45% من عينة المشروعات تصنف على أنها ذات مستوى عال أو كبير من الكفاءة. وبحلول عام 2009، فإن الصندوق يهدف إلى أن تصل النسبة هذه إلى 60% على الأقل.

19 - تستند الأهداف الثلاثة للأهمية، والفعالية، والكفاءة إلى مؤشرات مستخدمة في التقييم الخارجي المستقل وفي التقرير السنوي بشأن النتائج والأثر الصادر عن مكتب التقييم المستقل في الصندوق. وسيواصل الصندوق تحديد مؤشرات الأداء المتعلقة بالأثر، والاستدامة، والفعالية الإنمائية كجزء من خطة العمل، وذلك بالتعاون مع المنظمات الشريكة المنخرطة في جهود التنمية الريفية.

سادسا - خطة العمل: مجالات العمل الثلاثة

20 - تركز خطة العمل على ثلاثة مجالات هي:

- (أ) التخطيط والإرشاد الاستراتيجيان لتحديد المجالات ذات الأولوية لعمليات الصندوق؛
- (ب) البرامج القطرية المعززة والمرتكزة على نموذج تشغيلي جديد لتدعيم فعالية وكفاءة برنامج العمل بما يكفل النهوض بالجودة والأثر؛ و
- (ج) إدارة المعرفة والابتكار بحيث تستند الأولويات والعمليات إلى أفضل المعارف بشأن المشكلات المهمة للحد من الفقر الريفي والسبل الناجحة لحلها.

21 - وستحظى مجالات العمل الثلاثة هذه، المعروضة في الفقرات التالية وفي الملاحق، بمساعدة قدرات مؤسسية معززة تتيح خلق بيئة عمل خلاقية ومحكومة بالأداء.

ألف - التخطيط والإرشاد الاستراتيجيان

22 - سيكفل هذا المجال شحذ تركيز موارد الصندوق على الميادين التي يتمتع فيها بمزايا نسبية وسيكفل استخدام هذه الموارد ضمن إطار ينهض بالتخطيط الاستراتيجي، ورصد الأنشطة والنتائج، والمساءلة عن تلك النتائج.

إطار استراتيجي معدل

23 - سيتم إصدار الوثائق الاستراتيجية الأساسية للصندوق، بما في ذلك النسخة المحدثة والمعدلة من الإطار الاستراتيجي، بالتشاور مع الشركاء الرئيسيين. وسيحدد الإطار الاستراتيجي الميادين التي سيواصل الصندوق تدعيم نقاط القوة فيها لتوفير الدعم المععمق والابتكاري لجهود الحد من الفقر الريفي، وسبل عمل الصندوق بطريقة منتظمة في علاقات الشراكة وداخل العمليات الوطنية

والدولية. وسيستفيد هذا الإطار من التحليل الخارجي للوكالات الإنمائية الثنائية ومتعددة الأطراف العاملة في ميدان التنمية الزراعية والريفية. وستركز صياغة هذا الإطار الاستراتيجي المعدل بحلول نهاية الفصل الثالث من عام 2006 على السياق العريض للتكامل، وعلى نظام من علاقات الشراكة المتضافرة.

الخطة متوسطة الأجل والإدارة المستندة إلى النتائج

24 - سيحظى التعريف المحسن لدور الصندوق، وتركيزه، وأثره المنشود بمساندة أدوات محدثة للتخطيط والرصد. وستدمج مؤشرات الأداء والأثر المؤسسية الرئيسية المتصلة بدور الصندوق وتركيزه في الخطة الجديدة متوسطة الأجل، والتي ستشكل الإطار لتنفيذ نهج الإدارة المستندة إلى النتائج إزاء التخطيط والميزنة. كما أن هذه الخطة ستحدد أهدافاً للصندوق قابلة للرصد بشأن الأثر والمخرجات الأساسية.

25 - وسيتولى نظام استراتيجي محسن للتخطيط، والميزنة، والرصد، مساندة الإعداد المعزز للتقارير عن الامتثال والأداء، وذلك بدعم من عمليات المقارنة مع حوافز التنمية الزراعية والريفية للمؤسسات المالية الدولية الأخرى. وسيزود الصندوق المجلس التنفيذي بتقارير منتظمة عن الفعالية الإنمائية للصندوق، بما يجمع بين المؤشرات الكمية والنوعية، ويستفيد من نتائج نظام إدارة النتائج والأثر.

نظام ضمان الجودة المستند إلى علاقات الشراكة

26 - سيستفيد نظام ضمان الجودة من القدرات التقنية والمواضيعية المعززة التي سيتم تطويرها في الصندوق وكذلك من تعبئة خبرات المنظمات الخارجية. وفيما يتعلق بالجودة في مرحلة التصميم، وتمشياً مع روح إعلان باريس بشأن فعالية المعونة، فستضع تصميمات المشروعات والبرامج للاستعراض بالتعاون مع الشركاء الأساسيين الوطنيين والدوليين على المستوى القطري. وسيتم تحديث أنشطة التصميم على مستوى الصندوق للاستفادة من أنشطة الاستعراض على يد النظراء الخارجيين التي جرى اختبارها بالفعل في العمليات المالية الريفية للصندوق. وسيكفل هذا الإجراء قيام نظام لرصد الجودة يتمتع بالاستقلال عن العمليات.

27 - وبحلول نهاية عام 2006 سيتم استحداث سياسات تشغيلية، وخطوط توجيهية، ومنتجات محسنة جنباً إلى جنب مع عمليات تكفل الامتثال لها وكذلك رصد الأداء. وسيدخل الإطار الأوسع للتخطيط وإعداد التقارير مرحلة التشغيل مع اختتام عام 2007، بما يتيح إنجاز الاستعراض السنوي الشامل الأول للفعالية الإنمائية للصندوق قبل نهاية العام المذكور، وهو العام الأول من فترة التجديد السابع.

28 - ويوفر الشكل 1 عرضاً عاماً للمخرجات الرئيسية لمجال العمل هذا بين عامي 2006 و2008. أما الملحق 1 فيعرض التدابير، والمؤشرات، والأطر الزمنية المناظرة التي تتحكم بهذه المخرجات.

الشكل 1: التخطيط والإرشاد الاستراتيجيان - المخرجات الرئيسية

| |
|---|
| <p>2007</p> <ul style="list-style-type: none"> • تقديم تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق إلى المجلس التنفيذي (ديسمبر/كانون الأول) • اتفاقيات الشراكة المبرمة مع المراكز المرموقة • تقديم برنامج العمل والميزانية المعدل والمستند إلى النتائج إلى المجلس التنفيذي (ديسمبر/كانون الأول) • تقديم الخطة الأولى متوسطة الأجل للصندوق إلى المجلس التنفيذي (أبريل/نيسان) |
| <p>2006</p> <ul style="list-style-type: none"> • تقديم الإطار الاستراتيجي للفترة 2007-2010 إلى المجلس التنفيذي (ديسمبر/كانون الأول) • سياسات جديدة تتماشى مع آليات توجيه السياسات • إقرار الإدارة لعمليات معدلة لاستعراض ضمان الجودة • إنشاء وظيفة ضمان الجودة للمشروعات عند مرحلة التصميم |

باء - النموذج التشغيلي الجديد

29 - سيسفر النموذج التشغيلي الجديد عن شحذ التركيز على الفقر الريفي مع تعزيز استهداف الشرائح الريفية المعدمة، والنهوض بالجودة والأثر في الميدان، وتدعيم الاستدامة، وتمتين الأهمية، وزيادة الكفاءة في المشروعات والبرامج التي يساندها الصندوق، ومن ثم تقوية الفعالية الإنمائية الشاملة للصندوق. وسيشتمل النموذج التشغيلي الجديد على جوانب التخطيط والإرشاد الاستراتيجيين وإدارة المعرفة والابتكار الواردة في خطة العمل.

30 - ويتضمن النموذج التشغيلي الجديد نهجاً جديداً للبرامج القطرية يستند إلى النتائج، وانخراطاً نشطاً على المستوى القطري، وأشكالاً جديدة للإشراف ودعم التنفيذ، وعلاقات شراكة ببناء وإطاراً فعالاً لإدارة النتائج.

وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج

31 - ستكون وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج الإطار الذي سيستخدمه الصندوق لتخطيط البرامج القطرية وإدارتها. وستتطلب المشاركة الفعالة على المستوى القطري في

- استراتيجيات الحد من الفقر وجهود تنسيق المعونة وضمان اتساقها استحداث وثائق للفرص الاستراتيجية القطرية تتسم بالدقة والشفافية، وانخراط الصندوق انخراطاً مطرداً في الحوار القطري.
- 32 - وسيتم إعداد وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج بالتعاون بين الصندوق، والحكومات، ومدوبي فقراء الريف، والجهات المعنية الوطنية الأخرى، وآليات تنسيق المساعدة. وستشير هذه الوثائق بصورة واضحة إلى ميادين انخراط الصندوق في كل بلد في سياق مزاياه النسبية، والاحتياجات والأولويات القطرية، وأنشطة الوكالات الإنمائية الأخرى، وخيارات الشراكة الفعالة. وستشكل هذه الأداة حلقة الوصل بين أهداف وطرق الصندوق المؤسسية من جهة، والعمليات والخصائص القطرية (بما في ذلك استراتيجية الحد من الفقر) من جهة أخرى.
- 33 - وستشتمل الوثائق على أهداف جلية بشأن السياسات وعلاقات الشراكة المتعلقة بإدارة المعرفة والابتكار، إلى جانب استراتيجيات للإشراف على البرامج وإدارتها. وسيعزز ذلك من إدارة المعرفة ويمكن الصندوق من شحذ تركيزه وأداء دوره في علاقات شراكة قوية من أجل الحد من الفقر الريف.
- 34 - ستركز مشروعات الصندوق وبرامجه على اختبار الابتكارات لمساعدة فقراء الريف على التغلب على الفقر، بغية استحداث نهج يمكن تكرارها وتوسيع نطاقها في برامج أوسع بدعم وطني ودولي.

الانخراط والحضور على المستوى القطري

- 35 - سيحدد الصندوق وسائل ذات كفاءة تكاليفية لتعزيز قدرته، وانخراطه البناء، وتعاونها مع الجهات المانحة على المستوى القطري.
- 36 - وستستخدم النتائج والدروس المستفادة من البرنامجين الاختباريين للإشراف المباشر والحضور الميداني في تحديد النهج المثلى لمساندة انخراط الصندوق على المستوى القطري. وستتباين طبيعة الحضور القطري وتركيزه من بلد إلى آخر للاستجابة إلى الاحتياجات والفرص المحلية، ولإرساء جهود تسليم وإدارة البرامج القطرية للصندوق.
- 37 - وسيتمتع الصندوق نهجاً للإشراف على المشروعات والاستخلاص المنتظم للخبرات والابتكارات واقتسامها بما يفتح الباب أمام مشاركة هيئات المجتمع المدني على المستوى الوطني أو مؤسسات القطاع الخاص المؤهلة لذلك. وستتيح علاقات الشراكة مع منظمات المزارعين، والنساء، والمجتمع المحلي والاستثمار فيها انخراط هذه الأطراف في العمليات المتعلقة بالسياسات والبرامج المحلية والوطنية.

الفرق القطرية وتعزيز الجودة

- 38 - سيتطلب النهج المقترح إدارة تعاونية أمتن للبرامج القطرية تستفيد من الخبرات والقدرات في مختلف أنحاء الصندوق، وترتبط بإدارة معززة للمعارف وعمليات النهوض بالجودة. وستتعاون الفرق القطرية تعاوناً وثيقاً مع فرق إدارة البرامج القطرية في المقر. وستضم الفرق القطرية مندوبين عن فقراء الريف، وموظفي إدارة المشروعات، والسلطات الحكومية، وواضعي السياسات، والجهات المعنية الوطنية الأخرى. كما ستشارك الفرق القطرية المؤسسات المتعاونة والشركاء الإنمائيين

الرئيسيين. وستحظى هذه الجهود الجماعية المعززة بدعم إجراءات جديدة للمساعدة وإدارة الموظفين. وستكفل مثل هذه الإجراءات أن تتعكس مساهمات أعضاء الفرق في النتائج في مؤشرات الأداء الفردية والمؤسسية.

39 - وسيقوي الصندوق معايير ونظمه المتعلقة بالجودة عند الإدراج في الحافظة وجودة التنفيذ. وسيُدْمَج ذلك مع نظام ضمان الجودة المستند إلى علاقات الشراكة (انظر الفقرتين 26 و27)، كما ستنم الاستفادة من الخبرات الخارجية المناسبة. وستساعد الفرق القطرية المدعومة على تعزيز أنشطة النهوض بالجودة خلال تنفيذ المشروعات والبرامج.

40 - ويوفر الشكل 2 عرضاً عاماً للمخرجات الرئيسية لمجال العمل هذا بين عامي 2006 و2007. أما الملحق 2 فيعرض التدابير، والمؤشرات، والأطر الزمنية المناظرة التي تتحكم بهذه المخرجات.

الشكل 2: النموذج التشغيلي الجديد - المخرجات الرئيسية

2007

- امتلاك نسبة تتراوح بين 90 و100 في المائة من القروض المعتمدة بعد 2005 لنظم مرضية للرصد والتقييم
- إنشاء برامج لبناء القدرات في مجال الرصد والتقييم في كل الأقاليم
- تقديم تقييم المبادرات التجريبية للحضور الميداني إلى المجلس التنفيذي (سبتمبر/أيلول)
- اعتماد الإدارة للخطوط التوجيهية للانخراط القطري
- اعتماد إطار مساهمة الفرق المرتبط بالأداء السنوي والترقي المهني
- ارتفاع نسبة تقارير إنجاز المشروعات ذات النتائج المرضية إلى 75 في المائة وفقاً للتقرير السنوي بشأن النتائج والأثر
- تأكيد علاقات الشراكة الفعالة بعمليات الاستعراض التي يتولاها النظراء الخارجيون
- إرساء علاقات الشراكة القطرية في ظل سياسة الإشراف الجديدة

2006

- تعديل اتفاقية إنشاء الصندوق لإتاحة طائفة من أشكال الإشراف (مجلس المحافظين)
- موافقة المجلس التنفيذي على سياسة الإشراف (ديسمبر/كانون الأول)
- اعتماد المجلس التنفيذي للمخطط الجديد لوثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية (سبتمبر/أيلول)
- طرح النموذج المعدل للموافقة على المشروعات أمام المجلس التنفيذي (سبتمبر/أيلول)
- اعتماد الإدارة للاستراتيجية والخطوط التوجيهية المتعلقة بوثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية
- اعتماد الإدارة للخطوط التوجيهية المتعلقة بالجودة عند الإدراج في الحافظة، والتصميم، والتنفيذ
- اعتماد الإدارة لأشكال الإشراف المختلفة
- طرح القروض والمنح في نموذجها المعدل على المجلس التنفيذي (ديسمبر/كانون الأول)
- إنجاز الفرق القطرية لتحليل أعباء العمل والمهارات المناظرة
- اعتماد الإدارة للمتطلبات الأساسية للإشراف ودعم التنفيذ

جيم - إدارة المعرفة والابتكار

- 41 - يتمثل التحدي المائل أمام الصندوق في ميدان إدارة المعرفة في ضمان استخلاص تعلم متواصل وفعال من مشروعاته وأنشطته الأخرى، وربط هذا التعلم ربطاً منتظماً بالتعلم من خبرة الجهات الأخرى. ومن الواجب تنظيم إدارة المعرفة على نحو يبسر التطبيق المتواصل للتعلم الجديد وإتاحة مثل هذا التعلم على نطاق واسع.
- 42 - وستُستحدث وتُنفذ استراتيجية لإدارة المعرفة. وستعمل على بناء ثقافة التعلم، والاقتسام، والابتكار، وستطور وتحدد أدوات جديدة في هذا المجال.
- 43 - سيعمل الصندوق مع شركائه، وسيستعين بصورة واسعة بالخبرات والإرشادات الخارجية لاستحداث استراتيجية شاملة لإدارة المعرفة بحلول نهاية عام 2006، كما أنه سيقوم بما يلي:
- (أ) التركيز على انخراط الصندوق في القضايا والمجالات المواضيعية التي يتمتع فيها بمزايا نسبية. وسيواصل صقل هذه القضايا في الإطار الاستراتيجي المعدل، وستمثل المجالات الجوهرية التي ستركز عليها البرامج القطرية؛
- (ب) تعبئة الأنشطة المستندة إلى القروض والمنح كمنصات لتطوير المعارف عبر الإدراج الصريح لأهداف وآليات تطوير المعارف؛
- (ج) رفع درجة الأولوية الممنوحة لإدارة المعرفة ضمن المؤسسة وتوليد مدخلات منتظمة لأنشطة البرامج والسياسات؛
- (د) بناء علاقات شراكة متوسطة الأجل لتكوين المعارف ونشرها مع المراكز العالمية والإقليمية المرموقة؛
- (هـ) الاستثمار في قدرات المراكز والشبكات الإقليمية والوطنية لاستكشاف قضايا وخيارات الحد من الفقر الريفي بالشراكة مع منظمات فقراء الريف.

ثقافة التعلم، واقتسام المعرفة، والابتكار

- 44 - ستتم زيادة النصيب المكرس لإدارة المعرفة والتعلم من موارد الصندوق دعماً لتحقيق الأهداف الصريحة والمرصودة للمخرجات والأثر على المستوى القطري، وكذلك على المستويين الإقليمي والدولي في حدود ما هو مفيد. وستعكس أنشطة المعرفة والتعلم في مجالات تركيز الصندوق بشكل كامل في نظام التخطيط والرصد على مستوى المؤسسة ككل، وكذلك في تقييم أداء الموظفين كجزء من إرساء ثقافة التعلم، واقتسام المعرفة، والابتكار. وسيجري بانتظام وضع "مذكرات التعلم" بناء على مذكرات الاستعراض التقنية للصندوق، وعمليات تقييم المشروعات، وتقارير الإشراف، والمعلومات المرتدة من فرق تصميم المشروعات، والمعلومات الواردة من الجهات العاملة الأخرى في ميدان التنمية الريفية. وستشكل مذكرات التعلم هذه أدوات تواصل تصب فيها الخبرات والدروس المتعلقة بالقضايا الرئيسية للفقر الريفي والواردة من الصندوق والمنظمات الأخرى. وعند إتاحة هذه المذكرات على نطاق واسع في يناير/كانون الثاني عام 2006 فإنها ستساعد على النهوض بقدرات

التعلم، والربط الشبكي، والابتكار في صفوف موظفي الصندوق والشركاء، وستدعم إجراءات ضمان الجودة وتعزيزها.

البوابة الشبكية المعنية بالفقر الريفي

45 - إن البوابة الشبكية المعنية بالفقر الريفي هي موقع شبكي موسع سيتولى تزويد المعنيين بما يحتاجونه من معلومات ومعارف للانخراط بفعالية في الكفاح ضد الفقر الريفي. وستمكن هذه الأداة والخدمة المعنيين من خلق المعلومات والمعارف، واكتسابها، وموامعتها، وتخزينها، ونشرها، وإدارتها، واستخدامها. وستساعد البوابة الصندوق على تعزيز فعاليته الإنمائية عبر استحداث بيئات تعاونية للتعلم واقتسام المعرفة.

تعميم الابتكار

46 - أُطلقت عام 2005 مبادرة مؤسسية مدتها ثلاث سنوات لتعميم الابتكار. وتهدف هذه المبادرة التي تساندها المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية إلى تعزيز قدرة الصندوق على ترويج الابتكارات التي تخلف أثراً على الفقر الريفي. وكجزء من خطة العمل، فسيتم استحداث استراتيجية واضحة للابتكار تستند إلى مبادرة التعميم، وذلك لتطبيق الابتكارات بالشكل والنطاق اللازمين لإحراز نتائج البرامج القطرية المعززة للصندوق وأثرها.

47 - ويوفر الشكل 3 عرضاً عاماً للمخرجات الرئيسية لمجال العمل هذا بين عامي 2006 و2007. أما الملحق 3 فيعرض التدابير، والمؤشرات، والأطر الزمنية المناظرة التي تتحكم بهذه المخرجات.

الشكل 3: إدارة المعرفة والابتكار - المخرجات الرئيسية

| 2007 |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • اعتماد الإدارة لاستراتيجية الابتكار • تعديل مواصفات الوظائف لتشمل مسؤوليات إدارة المعرفة والابتكار • إدراج أهداف إدارة المعرفة والابتكار في تصميم المشروعات/البرامج • دخول البوابة المعنية بالفقر الريفي مرحلة التشغيل الكامل • اهتمام 20 في المائة من أهداف تقييم الأداء بقضايا إدارة المعرفة والابتكار |
| 2006 |
| <ul style="list-style-type: none"> • تشغيل النسخة الأولى من البوابة المعنية بالفقر الريفي • إصدار مذكرات التعلم واستخدامها بانتظام • إدماج إدارة المعرفة والابتكار في تخطيط برنامج العمل والميزانية • اعتماد الإدارة لاستراتيجية إدارة المعرفة والابتكار • اعتماد الإدارة للخطوط التوجيهية المتعلقة بالتوسيع الناجح لنطاق تنفيذ الابتكارات |

48 - ويحمل الشكل 4 مخرجات خطة العمل في الفترة 2006-2007 ويحدد الأطر الزمنية المعنية.

الشكل 4: مخرجات المجلس التنفيذي - الفترة 2006-2007

| | |
|--|-------------------------|
| 1 - الإطار المعدل لوثائق الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج | سبتمبر/أيلول 2006 |
| 2 - النموذج المعدل للموافقة على المشروعات | سبتمبر/أيلول 2006 |
| 3 - الإطار الاستراتيجي المعدل للفترة 2007-2010 | ديسمبر/كانون الأول 2006 |
| 4 - سياسة الإشراف | ديسمبر/كانون الأول 2006 |
| 5 - تقديم القروض والمنح بالنموذج المعدل | ديسمبر/كانون الأول 2006 |
| 6 - تقرير مرحلي عن تنفيذ خطة العمل | ديسمبر/كانون الأول 2006 |
| 7 - الخطة متوسطة الأجل | أبريل/نيسان 2007 |
| 8 - تقديم تقييم البرنامج التجريبي للحضور الميداني | سبتمبر/أيلول 2007 |
| 9 - برنامج العمل والميزانية المستند إلى النتائج | ديسمبر/كانون الأول 2007 |
| 10 - تقرير عن الفعالية الإنمائية للصندوق | ديسمبر/كانون الأول 2007 |
| 11 - تقرير مرحلي عن تنفيذ خطة العمل | ديسمبر/كانون الأول 2007 |

الملحق 1: التخطيط والإرشاد الاستراتيجيان

| الهدف: | النتائج | التدابير | المؤشرات/المخرجات | تاريخ التسليم |
|---|---|--|--|--|
| تركيز موارد الصندوق على الميادين التي يتمتع فيها بمزايا نسبية وكفالة استخدام هذه الموارد ضمن إطار ينهض بالتخطيط الاستراتيجي، ورصد الأنشطة والنتائج، والمساءلة عن تلك النتائج. | 1 - أن يستند دور الصندوق وتركيزه إلى تحليل العوائق الإنمائية الأساسية التي تعترض طريق فقراء الريف وإلى آراء الجهات المعنية الإنمائية الأخرى | <ul style="list-style-type: none"> • تعديل الإطار الاستراتيجي بالتشاور مع الشركاء الخارجيين والداخليين ومراعاة أهداف التنسيق والاتساق • تحديد أهداف الأداء للإطار الاستراتيجي | <ul style="list-style-type: none"> • طرح الإطار الاستراتيجي للفترة 2007-2010 أمام المجلس التنفيذي | ديسمبر/كانون الأول 2006 |
| | 2 - أن يقوم الإطار التشغيلي للتخطيط والرصد بتحويل الأهداف إلى مخرجات، وأن يكفل اتساق الموارد مع الأولويات وأن يقدر التقدم المحرز | <ul style="list-style-type: none"> • تحديد أولويات وأهداف الأداء والإنجاز في الأجل المتوسط • ربط عمليات تخصيص الموارد بأهداف الأداء والأثر | <ul style="list-style-type: none"> • طرح الخطة الأولى متوسطة الأجل للصندوق أمام المجلس التنفيذي • طرح برنامج العمل والميزانية المعدل والمستند إلى النتائج أمام المجلس التنفيذي | أبريل/نيسان 2007 ديسمبر/كانون الأول 2007 |
| | 3 - أن تكفل عمليات السياسات والإرشاد في الصندوق انخراط الجهات المعنية الداخلية والشركاء الخارجيين في مشاورات منتظمة | <ul style="list-style-type: none"> • تحديد عمليات سياسات الصندوق الرامية إلى اقتناص المزايا النسبية وتعبئة آراء الشركاء الإنمائيين الوطنيين والدوليين، مثل الحكومات، ومنظمات المزارعين والنساء • إرساء آليات للإرشاد الفعال للسياسات ورصد تنفيذ هذه السياسات في أنشطة الصندوق الجديدة والجارية | <ul style="list-style-type: none"> • طرح التقرير المتعلق بالفعالية الإنمائية للصندوق أمام المجلس التنفيذي • تماشي السياسات الجديدة مع آليات إرشاد السياسات | ديسمبر/كانون الأول 2007 الفصل الرابع 2006 |

| | | | |
|--|--|--|--|
| ديسمبر/كانون الأول 2007 | <ul style="list-style-type: none"> • طرح التقرير المتعلق بالفعالية الإنمائية للصندوق أمام المجلس التنفيذي | <ul style="list-style-type: none"> • إنشاء هيكل من التقارير الشاملة عن الأداء والأثر وربطه بنظم الرصد • وضع علامات قياس لمقارنة أداء الصندوق وأثره مع المنظمات الأخرى • إنشاء آليات لعمليات الاستعراض التي يقوم بها الشركاء الخارجيون والنظراء • إدماج التقارير المؤسسية عن الأداء والأثر مع تقرير رئيس الصندوق عن حالة تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، واستعراض الحافظة، ونظام إدارة النتائج والأثر • تعبئة مساعدة الخبراء الخارجيين لتقدير أداء الصندوق في السياق الإنمائي الواسع | 4 - أن ينفذ الصندوق الإدارة المستندة إلى النتائج لرصد القضايا الأساسية والتقدم المحرز بشأنها ورفع التقارير عن ذلك |
| الفصل الثاني 2006 الفصل الرابع 2006 الفصل الثاني 2007 | <ul style="list-style-type: none"> • إرساء الصندوق والشركاء الخارجيين الرئيسيين لوظيفة ضمان الجودة عند إدراج المشروعات في الحافظة • اعتماد الإدارة للعمليات المعدلة لضمان الجودة • إبرام اتفاقيات الشراكة مع المراكز المرموقة | <ul style="list-style-type: none"> • استعراض وتعزيز وظيفة ضمان الجودة المتعلقة بالمشروعات في مرحلة الإدراج في الحافظة • إنشاء عمليات داخلية-خارجية مشتركة للإدارة وإعداد التقارير، بما في ذلك شبكات عمليات الاستعراض التي يقوم بها النظراء الخارجيون، والنظام المعدل لضمان الجودة، ووضع السياسات، وإدارة المعرفة | 5 - أن يعتمد الصندوق نظاماً لضمان الجودة لمنتجات البرامج، والسياسات، والمعرفة، على أن يستند ذلك إلى التعاون مع الشركاء الخارجيين والمراكز المرموقة |
| ديسمبر/كانون الأول 2006 أبريل/نيسان 2007 ديسمبر/كانون الأول 2007 ديسمبر/كانون الأول 2007 | <ul style="list-style-type: none"> • طرح الإطار الاستراتيجي للفترة 2007-2010 أمام المجلس التنفيذي • طرح الخطة الأولى متوسطة الأجل للصندوق أمام المجلس التنفيذي • الأولويات الاستراتيجية لبرنامج العمل والميزانية المعدل والمستند إلى النتائج أمام المجلس التنفيذي • طرح التقرير المتعلق بالفعالية الإنمائية للصندوق أمام المجلس التنفيذي | <ul style="list-style-type: none"> • مساندة استعراض المجلس التنفيذي للوجهة الاستراتيجية للصندوق، وأولوياته، وأدائه، وأثره | 6 - أن يزود المجلس التنفيذي الصندوق بالمزيد من الإرشادات بشأن القضايا الاستراتيجية |

الملحق 2: النموذج التشغيلي الجديد

| الهدف: | النتائج | التدابير | المؤشرات/المخرجات | تاريخ التسليم |
|---|--|--|---|--|
| النهوض بالجودة والأثر المستدام للبرامج القطرية المعنية بالتنمية الزراعية والريفية | 1 - أن تشمل البرامج القطرية على كل الأنشطة القطرية للصندوق | <ul style="list-style-type: none"> تصميم وثيقة للفرص الاستراتيجية القطرية تستند إلى النتائج وتوجه وتدمج الأنشطة على المستوى القطري إنشاء نظم لضمان تماشي أنشطة البرامج القطرية اللاحقة مع وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية تدريب الموظفين على استخدام الخطوط التوجيهية لوثائق الفرص الاستراتيجية القطرية | <ul style="list-style-type: none"> اعتماد الإدارة للاستراتيجية والخطوط التوجيهية المتعلقة بوثائق الفرص الاستراتيجية القطرية اعتماد المجلس التنفيذي للمخطط الجديد للوثائق الاستراتيجية القطرية طرح النموذج المعدل لاعتماد المشروعات أمام المجلس التنفيذي طرح القروض والمنح بنموذجها الجديد أمام المجلس التنفيذي | <p>الفصل الرابع 2006</p> <p>سبتمبر/أيلول 2006</p> <p>سبتمبر/أيلول 2006</p> <p>ديسمبر/كانون الأول 2006</p> |
| 2 - أن توفر فرق إدارة البرامج القطرية طائفة واسعة من الخبرات ومساندة النظم الداخلية للبرامج الإنمائية للصندوق | <p>2 - أن توفر فرق إدارة البرامج القطرية طائفة واسعة من الخبرات ومساندة النظم الداخلية للبرامج الإنمائية للصندوق</p> | <ul style="list-style-type: none"> إنشاء أشكال قطرية تلبى المتطلبات المخصصة لإدارة الأبعاد القطرية للبرامج القطرية إنشاء آليات على مستوى الأقطار والمشروعات لرصد الإنجازات والإبلاغ عنها إنشاء فرق إدارة البرامج القطرية توفر طائفة واسعة من الخبرات، وتعزز التناسق والاتساق، وتنهض بالفعالية الإنمائية للصندوق النهوض بالعمليات الداخلية لضمان وتعزيز الجودة ضمن البرامج القطرية فيما يتعلق بما يلي: <ul style="list-style-type: none"> الجودة عند إدراج القروض والمنح في الحافظة الجودة عند التصميم والتقدير الجودة عند التنفيذ والإشراف | <ul style="list-style-type: none"> طرح تقييم المبادرات التجريبية للحضور الميداني أمام المجلس التنفيذي اعتماد الإدارة للخطوط التوجيهية بشأن الانخراط القطري إنشاء علاقات شراكة قطرية بموجب سياسة الإشراف الجديدة إنجاز تحليل الأعباء والمهارات المناظرة للفرق القطرية اعتماد إطار مساعلة الفرق بما في ذلك الربط بالأداء السنوي والترقي المهني اعتماد الإدارة للخطوط التوجيهية بشأن الجودة عند الإدراج في الحافظة، والتصميم، والتنفيذ | <p>سبتمبر/أيلول 2007</p> <p>الفصل الرابع 2007</p> <p>الفصل الأول 2007</p> <p>الفصل الرابع 2006</p> <p>الفصل الرابع 2007</p> <p>الفصل الرابع 2006</p> |

| الهدف: | النتائج | التدابير | المؤشرات/المخرجات | تاريخ التسليم |
|---|--|--|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - تدريب الموظفين على استخدام الخطوط التوجيهية • ضمان مساندة النظم المؤسسية للصندوق لجهود تسليم البرامج بصورة فعالة | <ul style="list-style-type: none"> • إنجاز تحليل الأعباء والمهارات المناظرة بالنسبة للموظفين • اعتماد إطار المساءلة متعدد الدوائر | <p>الفصل الرابع 2006</p> <p>الفصل الرابع 2007</p> |
| 3 - أن يسفر دعم التنفيذ المعزز عن تحسين أداء البرامج القطرية التي يساندها الصندوق | <ul style="list-style-type: none"> • تعزيز دعم التنفيذ لطائفة موسعة من أشكال الإشراف • تعديل الاتفاقيات المعدلة للإدارة والإشراف مع المؤسسات المتعاونة • تعديل نظام إدارة النتائج القطرية وأداء البرامج | <ul style="list-style-type: none"> • تعديل اتفاقية إنشاء الصندوق للسماح بطائفة من أشكال الإشراف • اعتماد الإدارة لمتطلبات الإشراف الأساسي ودعم التنفيذ • اعتماد الإدارة للخطوط التوجيهية المتعلقة بأشكال الإشراف المختلفة • اعتماد المجلس التنفيذي لسياسة الإشراف • تمتع نسبة 90-100% من القروض المعتمدة بعد عام 2005 بنظم فعالة للرصد والتقييم • إرساء برامج لبناء القدرات في ميدان الرصد والتقييم في كل الأقاليم • ارتفاع نسبة تقارير إنجاز المشروعات ذات المخرجات الطيبة إلى 75% وفقاً للتقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها | <p>دورة مجلس المحافظين في 2006</p> <p>الفصل الثالث 2006</p> <p>الفصل الرابع 2006</p> <p>ديسمبر/كانون الأول 2006</p> <p>الفصل الأول 2007</p> <p>الفصل الأول 2007</p> <p>الفصل الرابع 2007</p> | |
| 4 - أن تؤدي علاقات الشراكة الاستراتيجية إلى تعزيز البرامج الممولة من الصندوق | <ul style="list-style-type: none"> • الانخراط بصورة فعالة مع منظمات فقراء الريف، والمزارعين، والمجتمع المدني، والشركاء الآخرين • استعراض خبرات الشركاء الإنمائيين الآخرين المتعلقة بالشراكات الاستراتيجية على المستوى القطري | <ul style="list-style-type: none"> • تأكيد عمليات استعراض النظراء الخارجيين لفعالية علاقات الشراكة | <p>الفصل الرابع 2007</p> | |

الملحق 3: إدارة المعرفة والابتكار

| الهدف | النتائج | التدابير | المؤشرات/المخرجات | تاريخ التسليم |
|--|---|--|---|---|
| تعزيز إدارة المعرفة والابتكار في التنمية الزراعية والريفية | 1 - أن تمكن استراتيجيات إدارة المعرفة والابتكار الصندوق وشركائه من زيادة توسيع نطاق تطبيق النهج الناجحة | <ul style="list-style-type: none"> استحداث استراتيجيات لتعميم إدارة المعرفة استحداث استراتيجيات لتعميم الابتكار استحداث خطوط توجيهية للتوسع الناجح لنطاق تطبيق الابتكارات مع الشركاء ومن جانبهم | <ul style="list-style-type: none"> اعتماد الإدارة لاستراتيجية إدارة المعرفة اعتماد الإدارة لاستراتيجية الابتكار اعتماد الإدارة للخطوط التوجيهية | <p>الفصل الرابع 2006</p> <p>الفصل الثاني 2007</p> <p>الفصل الرابع 2006</p> |
| | 2 - أن يتم إنشاء الشبكات الخارجية والداخلية للتعلم، والاقتسام، والابتكار | <ul style="list-style-type: none"> استحداث أدوات وآليات لاقتناص، وموامة، واقتسام، ونشر، وتطبيق المعرفة والابتكار على المستويات المحلية، والوطنية، والإقليمية، والعالمية تنفيذ مبادرة تعميم الابتكار | <ul style="list-style-type: none"> إصدار مذكرات التعلم واستخدامها بشكل منتظم تشغيل النسخة الأولى من البوابة المعنية بالفقر الريفي دخول البوابة المعنية بالفقر الريفي مرحلة التشغيل الكامل | <p>الفصل الأول 2006</p> <p>الفصل الأول 2006</p> <p>الفصل الرابع 2007</p> |
| | 3 - إن يتم إرساء ثقافة للتعلم، واقتسام المعارف، والابتكار كقيمة أساسية من قيم الصندوق | <ul style="list-style-type: none"> إدراج أهداف التعلم، واقتسام المعرفة، والابتكار في دورة المشروعات/البرامج وعمليات الصندوق الأخرى: - مراعاة مسؤوليات إدارة المعرفة والابتكار في هيكل الموظفين ومواصفات الوظائف - تنفيذ أنشطة تدريب موظفي الصندوق على إدارة المعرفة والابتكار إدراج أهداف إدارة المعرفة والابتكار في نظام تقييم أداء موظفي الصندوق | <ul style="list-style-type: none"> إدراج أهداف إدارة المعرفة والابتكار في تصميم المشروعات/البرامج تعديل مواصفات الوظائف لإدراج مسؤوليات إدارة المعرفة والابتكار إقامة برامج تدريبية إدماج إدارة المعرفة والابتكار في تخطيط برنامج العمل والميزانية اهتمام 20 في المائة من أهداف نظام تقييم أداء موظفي الصندوق بقضايا إدارة المعرفة والابتكار | <p>الفصل الثاني 2007</p> <p>الفصل الثاني 2007</p> <p>الفصل الرابع 2006</p> <p>الفصل الثالث 2006</p> <p>الفصل الأول 2007</p> |

الملحق 4: مهام إدارة الموارد البشرية

| الهدف: | النتائج | التدابير | المؤشرات/المخرجات | تاريخ التسليم |
|---|--|---|---|---------------------------|
| إدارة التغيير ومساندة إنشاء ومأسسة الثقافة المؤسسية الجديدة | 1 - أن يتلقى الموظفون الدعم الكافي ليفهموا، ويشاركوا مشاركة كاملة، ويساندوا تنفيذ خطة العمل والارتقاء إلى ثقافة المؤسسة المطلوبة | <ul style="list-style-type: none"> تطوير النهج والتعريف بها للحد من مقاومة التغيير مع تعزيز الالتزام والتحفيز فيما يتصل بخطة العمل والتغييرات في ثقافة المؤسسة: - عرض الحجج المقنعة لإجراء التغيير - توفير التدريب لمساندة التغيير المطلوب - استعراض العمليات اللازمة لتبني التغيير السلوكي - إدماج التغييرات من 3 جماعات ومأسسة النهج الجديدة | <ul style="list-style-type: none"> التعريف برؤيا التغيير وتفهمها إحراز انتصارات على المدى القصير ونشر قصص النجاح تفهم الموظفين للعمليات الجديدة واستخدامهم لها | عملية جارية، تبدأ في 2006 |
| 2 - أن يتم تطوير وظيفة الموارد البشرية وأن توفر المشورة بشأن التوظيف، والاحتفاظ، والترقي المهني، والتدريب | <ul style="list-style-type: none"> تصميم مكافآت، وعقوبات، وتدابير تدعيمية أخرى لتعزيز نظام إدارة الأداء إعادة تحديد الأدوار المعنية لشعبة الموارد البشرية والوحدات التشغيلية للصندوق فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية إنجاز المشروع التجريبي للأجر مقابل الأداء وتنفيذ التوصيات | <ul style="list-style-type: none"> إرساء نظم التقدير والمكافأة تطبيق مقاييس الأداء والأدوار المعدلة طرح توصيات لجنة الخدمة المدنية الدولية بشأن المشروع التجريبي وتنفيذه الكامل | <ul style="list-style-type: none"> الفصل الثالث 2006 الفصل الرابع 2006 الفصل الرابع 2008 | |
| 3 - أن يتم تنسيق سير الأعمال والتوظيف مع التخطيط الاستراتيجي والإدارة الموجهة نحو النتائج وكفاءات ومهارات النموذج التشغيلي الجديد | <ul style="list-style-type: none"> إجراء تحليل للأعباء لتحديد العدد الأمثل من الموظفين والمستوى الأفضل من المهارات الموافقة على الكفاءات الوظيفية للوظائف إطلاع الموظفين على الكفاءات الوظيفية وفرص الترقى المهني تصميم وتنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية إجراء مشاورات مع الجهات المعنية واستحداث أدوات للإدارة، بما في ذلك المعلومات المرتردة من المستفيدين استحداث إطار مساعلة لربط نتائج المؤسسة، والشعب، والبرامج القطرية مع مقاييس الأداء الفردي | <ul style="list-style-type: none"> استعراض الإدارة لنتائج تحليل الأعباء اعتماد الهيكل المعدل للموظفين تنفيذ الخطوط التوجيهية بشأن الترقى المهني إرساء نظام إدارة الأداء وإطار المساعلة | <ul style="list-style-type: none"> الفصل الرابع 2006 الفصل الرابع 2006 الفصل الثاني 2007 | |

الملحق 5: خطة العمل: ملخص التكاليف في الفترة 2006-2007

| المجموع (بالآلاف الدولارات الأمريكية) | 2007 (بالآلاف الدولارات الأمريكية) | | | | | 2006 (بالآلاف الدولارات الأمريكية) | | | | | مجالات العمل |
|---|------------------------------------|---------|-----------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|---------|-----------------------------|---|-------------------------------|---|
| | نظام تقانة المعلومات | التدريب | ذو الكفاءات الخارجيون | المشاركات مع المنظمات الشريكة والجهات المعنية الخارجية | التكلفة كأيام عمل للموظفين | نظام تقانة المعلومات | التدريب | ذو الكفاءات الخارجيون | المشاركات مع المنظمات الشريكة والجهات المعنية الخارجية | التكلفة كأيام عمل للموظفين | |
| 1 902 | 222.0 | 66.6 | 144.3 | 109.1 | 469.3 | 22.2 | 29.6 | 214.6 | 155.4 | 469.3 | التخطيط والإرشاد الاستراتيجيان <ul style="list-style-type: none"> • وضع السياسات والامتثال • الإطار الاستراتيجي • مؤشرات الأداء الرئيسية: مستوى المؤسسة/المستوى القطري • نظام ضمان الجودة • نظام قياس الأداء ورصده • الخطة متوسطة الأجل • خطط العمل والميزانيات السنوية المستندة إلى النتائج • تقرير بشأن الفعالية الإنمائية |
| 4 630 | 169.6 | 69.4 | 100.5 | 261.0 | 2 763.0 | 170.0 | 159.0 | 174.9 | 320.8 | 441.3 | النموذج التشغيلي الجديد <ul style="list-style-type: none"> • تصميم وتخطيط النموذج التشغيلي الجديد • نهج البرامج القطرية • فريق إدارة البرامج القطرية • وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية الموجهة نحو النتائج • ضمان الجودة وتعزيزها • الإشراف • علاقات الشراكة الاستراتيجية |
| 2 051 | 27.2 | 206.5 | 149.8 | 59.4 | 721.6 | 430.0 | 145.0 | 81.4 | 32.8 | 197.5 | إدارة المعارف والابتكار <ul style="list-style-type: none"> • الجرد والتخطيط • استراتيجية التصميم • الخطوط التوجيهية التشغيلية وتطوير المنتجات • استحداث آلية للاتصال وتبادل المعارف • استحداث طرق للاستخلاص والنشر • استحداث نظم لتقانة المعلومات بغية إدارة المعرفة، بما في ذلك استحداث البوابة الشبكية • مأسسة أدوات وآليات التعلم • التغيير الثقافي المؤسسي • استحداث الأساليب المتلى للانخراط في ميدان السياسات • مجموعة مختارة من قضايا السياسات مع الشركاء الرئيسيين |
| 717 | 0.0 | 1.5 | 147.8 | 14.0 | 0.0 | 0.0 | 499.5 | 0.0 | 53.8 | 0.0 | مهام إصلاح الموارد البشرية <ul style="list-style-type: none"> • خلق، وإدارة، ورصد الترفي المهني • قدرات الجودة والقيادة لدى المدراء • إنشاء مرفق لتقانة المؤسسة/لتغيير الثقافة |
| 200 | 9.0 | 7.4 | 11.7 | 9.5 | 85.0 | 13.4 | 17.9 | 10.1 | 12.1 | 23.8 | بنود طوارئ |
| 9 500 | 427.9 | 351.4 | 554.2 | 453.1 | 4 039.0 | 635.6 | 850.9 | 481.0 | 574.9 | 1 132.0 | المجموع الفرعي للنفقات |
| | %7 | %6 | %10 | %8 | %69 | %17 | %23 | %13 | %16 | %31 | المجموع الفرعي للنفقات (% لكل سنة) |
| | 5 826 | | | | | 3 674.0 | | | | | المجموع الكلي للنفقات كل سنة |
| | 9 500.0 | | | | | | | | | | المجموع الكلي للنفقات |



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

المجلس التنفيذي - الدورة السادسة والثمانون

روما، 12-13 ديسمبر/كانون الأول 2005

قضايا للتطوير في خطة عمل الصندوق

للهوض بفعاليتها الإنمائية

1 - ناقش المجلس التنفيذي خطة العمل وأكد الحاجة إلى تركيز واضح على النتائج، وإدراك المخاطر الماثلة، وكبح زيادات التكاليف اللازمة لرصد فعالية الصندوق في الأجل الطويل. وتم الإقرار بكل هذه القضايا والاتفاق عليها. وبغية إيضاح القضايا المذكورة فسيتم تقديم ما يلي بغرض التدوين ولتناوله على هذا الأساس في وثيقة تُقدم إلى المجلس في أبريل/نيسان:

- العناية بأمر المخاطر المخصصة، وآليات وأدوات إدارتها لدعم خطة العمل.
- توضيح المؤشرات القاعدية لتقدير الأداء المقبل، بما في ذلك ما يتعلق منها بقياس الاستدامة، والجهات الشريكة، والابتكار، والفعالية/الأثر، والكفاءة.
- وبالإضافة إلى المؤشرات القاعدية المذكورة أعلاه، فسيتم توفير دقة أكبر في أشكال استهداف المستفيدين التي تركز على الأشد فقراً.
- استكمال الإطار المخصص لمؤشرات الأداء اللازمة لتقييم خطة العمل من جانب مكتب التقييم، بما في ذلك المنهجية المزمع تطبيقها. كما سيتم استحداث مؤشرات الأهداف والنتائج.
- سيوضح الفارق بين نموذج مدير البرنامج القطري الحالي ونهج الفريق القطري الجديد. وسيتم توضيح خطوط مساءلة الفرق القطرية بشكل كامل لتحديد الدور الرئيسي لمدير البرنامج القطري.



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

- تحديد تفاصيل نظام ضمان الجودة التي تعكس الممارسات المثلى المقبولة للمؤسسات المالية الدولية.
- ستعمل خطة العمل ككل، وباعتبارها المرحلة الثانية من برنامج التغيير الاستراتيجي، ضمن سقف الميزانية المحدد بمبلغ 9.5 مليون دولار أمريكي.
- سيتم التحكم بآثار التكاليف المتكررة لكل عناصر خطة العمل، بما في ذلك الحضور القطري، عبر اشتراط عدم زيادة النفقات الإدارية كنسبة مئوية من برنامج العمل على مستوى عام 2006.
- سيُنسق تنفيذ خطة العمل ويُدمج عبر جميع دوائر الصندوق، وستُدرج جوانب الموارد البشرية بشكل كامل في كل مجال من مجالات العمل.
- ستمنح خطة العمل أولوية متقدمة إلى متطلبات التعريف، والمتطلبات، والمخاطر المحتملة المرتبطة بالتوسع في الابتكار.
- سيتم توضيح مساهمة الصندوق في التنسيق على المستوى القطري في إطار الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل ثلاث سنوات، ومبادرة الأمين العام للأمم المتحدة المتعلقة بتعزيز الاتساق المنتظم والهيئات ذات الإدارة المحكمة.
- سيجري استعراض مدى الحاجة إلى خطة متوسطة الأجل في ضوء الإطار الاستراتيجي الجديد ووثائق السياسات الأخرى.
- سترفع وثائق السياسات والاستراتيجيات النابعة من خطة العمل إلى المجلس التنفيذي التماساً لموافقته عليها. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المجلس التنفيذي سيرصد التقدم المحرز بانتظام عبر تقرير مرحلي سنوي عن تنفيذ خطة العمل يُطرح أمام دورة ديسمبر/كانون الأول، إلى جانب توفير معلومات محدّثة في الدورات الأخرى.