



## الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

المجلس التنفيذي - الدورة الثامنة والثمانون

روما، 13-14 سبتمبر/أيلول 2006

### مخرجات خطة العمل

اقتراح بصيغة معدلة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية

المستندة إلى النتائج

### للموافقة





## مذكرة إلى السادة المدراء التنفيذيين

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للموافقة عليها.

وبغية الاستفادة على النحو الأمثل من الوقت المتاح لدورات المجلس التنفيذي، يرجى من السادة المدراء التوجه بأسئلتهم المتعلقة بالجوانب التقنية قبل انعقاد الدورة إلى:

**Nigel Brett**

مدير البرنامج القطري

هاتف: +39-06-5459-256

بريد إلكتروني: [n.brett@ifad.org](mailto:n.brett@ifad.org)

أما بالنسبة للاستفسارات المتعلقة بإرسال وثائق هذه الدورة فيرجى توجيهها إلى:

**Deirdre McGrenra**

الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية

هاتف: +39-06-5459-2374

بريد إلكتروني: [d.mcgrenra@ifad.org](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)



المءءوفاء

ii	ءءوصفة بالموافقة
iii	موجز ءءففظف
1	أولا - المقءمة
2	ءاففا - الءاءة إلف ءغفر الوءافء الءالف للفرص الاسءراءففة القطرفة
3	ءاففا - ءءربة الءولفة فف مءال البرمءة القطرفة المسءءة إلف الءءافء
4	رابعاف - ءءفراف المقءرءة فف النهء الءالف لوءافء الفرص الاسءراءففة القطرفة
7	ءامساف - ءءففظ البرنامج القطرف
8	سادساف - مواعمة برنامج الفرص الاسءراءففة القطرفة مع الظروف القطرفة
9	سابعاف - المضاءفن من ءفء ءءالفف
10	ءامناف - أءر برامج الفرص الاسءراءففة القطرفة المسءءة إلف الءءافء على الفءالفة الإنماففة
11	ءاسعاف - الءطواف ءالففة
	الملاحق
13	الملءق الأول: الءءول ءءفصفلف لمءءوفاء برامج الفرص الاسءراءففة القطرفة المسءءة إلف الءءافء
24	الملءق ءافف: الشكل المقءرء لإءار إءارة الءءافء
26	الملءق ءافف: الءفكل الءالف لوءافء الفرص الاسءراءففة القطرفة



## التوصية بالموافقة

يوصى المجلس التنفيذي بالموافقة على الصيغة الجديدة المقترحة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج الواردة في الملحقين الأول والثاني بهذه الوثيقة.

## موجز تنفيذي

1 - من بين المخرجات الرئيسية لخطة عمل الصندوق لعام 2006 من أجل تحسين فعاليته الإنمائية، وضع صيغة معدلة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية القائمة المستندة إلى النتائج.

2 - وقد اتفق في دورة المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2005، على عرض الصيغة المعدلة على المجلس التنفيذي للنظر فيها في دورة سبتمبر/أيلول 2006، وإذا تم إقرارها سوف تلتزم جميع وثائق برامج الفرص الاستراتيجية القطرية التي ستعرض على دورة المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2006 بهذه الصيغة المعدلة.

3 - من أجل إعداد هذا المخرج الرئيسي لخطة العمل تم تنفيذ العديد من المبادرات وهي: أولاً، تم تجميع توقعات الدول الأعضاء في الصندوق بتحليل نتائج استعراض المجلس التنفيذي لوثائق الفرص الاستراتيجية القطرية (الوثائق "القديمة") على مدى السنوات الخمس الماضية. ثانياً، أجري تحليل مقارنة للنهج التي استخدمتها الجهات المانحة لتمكين الصندوق من التعلم والاستفادة من أفضل الممارسات الدولية المتبعة في البرمجة القطرية المستندة إلى النتائج. ثالثاً، تم استعراض نتائج التقييمات الأخيرة للبرامج القطرية ونتائج التقييم الخارجي المستقل للصندوق. وأخيراً، أجريت مشاورات مستفيضة داخل الصندوق شملت إجراء استبيان وعقد حلقات عمل للموظفين.

4 - استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها من هذه الاستعراضات، تم وضع الصيغة الجديدة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، وهي معروضة على المجلس التنفيذي للنظر فيها في هذه الدورة. وفيما يلي أوجه الاختلاف الرئيسية مع الصيغة السابقة:

(أ) أهم تغيير هو أن هذه البرامج المستندة إلى النتائج سوف تشرح برامج قطرية متسقة تدعمها مجموعة متنوعة من وسائل تحقيق المخرجات التي يعزز بعضها بعضاً. وتركز الوثائق الحالية على المشروعات الاستثمارية باعتبارها الوسيلة الرئيسية للوصول إلى البرامج القطرية. وبعد أن أصبحت وسائل المساعدات الإنمائية المقدمة من الصندوق أكثر تنوعاً (قروض ومنح وحوار سياساتي وشراكات وإدارة المعرفة) وبعد أن أصبحت ترتيبات تعبئة التمويل أكثر شعبية (النهج القطاعية الشاملة) اتضح أنه يتعين على استراتيجية الصندوق القطرية أن تتطور لتصبح أداة تربط بين جميع وسائل تحقيق المخرجات بحيث تشمل مجالات التناغم والتكامل.

(ب) ستكون برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج وسيلة أساسية للإدارة والتعلم والمساءلة في مجال البرامج القطرية. وفي هذا الصدد سيحدد كل برنامج قائم على النتائج عدداً محدداً من الأهداف الاستراتيجية المركزة المشفوعة بمؤشرات يمكن رصدها. وسوف يستعاض عن الإطار المنطقي بإطار إدارة النتائج مع رفع تقارير سنوية إلى إدارة الصندوق بشأن مؤشرات هذا الإطار. ويشمل ذلك أيضاً إجراء استعراضات منتصف المدة وعمليات تقييم ذاتي عند استكمال البرنامج.

(ج) ازداد التأكيد على مجال التركيز الاستراتيجي للصندوق لاسيما شرح الميزة النسبية للصندوق واختصاصاته في بلد ما. وتشمل الصيغة الجديدة المقترحة قسماً عن الاستهداف والمجموعات

المستهدفة، بما يعبر عن سياسة الصندوق المؤسسية في مجال الاستهداف (المقرر أن ينظر المجلس التنفيذي فيها في دورة سبتمبر/أيلول 2006).

(د) سوف تتحول وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية من كونها وثيقة داخلية للصندوق إلى وثيقة يشترك الصندوق في ملكيتها مع البلد المعني. وتقوم هذه الملكية المشتركة على أساس مشاركة أصحاب الشأن القطريين في تصميم هذه البرامج وتنفيذها. ولما كانت الملكية القطرية تعني أيضا التوافق مع الاستراتيجيات والسياسات الوطنية، فإن الصيغة الجديدة المقترحة تشمل قسما منفصلا يشرح دور الصندوق في دعم المبادرات الحكومية في مجال تحقيق التناغم والتوافق.

(هـ) وأخيرا، تشمل الصيغة الجديدة المقترحة شرحا نمطيا لإطار التمويل وفقا لنظام الصندوق لتخصيص الموارد على أساس الأداء.



## مخرج من مخرجات خطة العمل اقتراح بصيغة معدلة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج

### أولا - المقدمة

1 - الهدف الشامل لخطة عمل الصندوق من أجل تحسين فعاليته الإنمائية هو زيادة فعالية الصندوق في مجال الحد من الفقر الريفي. وتستهدف خطة العمل ثلاثة أبعاد للفعالية الإنمائية هي: الملاءمة والفعالية والكفاءة لبرامج الصندوق المعنية بالفقر الريفي. وتدور الخطة حول ثلاثة مجالات عمل هي: التوجيه والتخطيط الاستراتيجي، واستخدام نموذج تشغيلي جديد، وإدارة المعرفة والابتكار، ويتضمن كل منها مجموعة من المخرجات المتفق بشأنها. ومن بعض المخرجات الرئيسية لعام 2006 وضع صيغة معدلة لوثائق الفرص الاستراتيجية القطرية. وقد اتفق على عرض الصيغة المعدلة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة بصورة أكبر إلى النتائج على المجلس التنفيذي للنظر فيها في دورة سبتمبر/أيلول 2006 على أن تعرض جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية على دورة ديسمبر/كانون الأول بالصيغة الجديدة في حالة إقرارها.

2 - في سبيل إعداد صيغة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج بصورة أكبر، تم تنفيذ عدد من المبادرات. أولاً، تم تجميع توقعات الدول الأعضاء في الصندوق بتحليل نتائج استعراض المجلس التنفيذي لوثائق الفرص الاستراتيجية القطرية (الوثائق "القديمة") على مدى السنوات الخمس الماضية. ثانياً، أُجري تحليل مقارنة للنهج التي استخدمتها الجهات المانحة لتمكين الصندوق من التعلم والاستفادة من أفضل الممارسات الدولية المتبعة في البرمجة القطرية المستندة إلى النتائج. ثالثاً، تم استعراض نتائج التقييمات الأخيرة للبرامج القطرية ونتائج التقييم الخارجي المستقل للصندوق. وأخيراً، أُجريت مشاورات مستفيضة داخل الصندوق شملت إجراء استبيان وعقد حلقات عمل للموظفين.

3 - وضع هيكل هذه الوثيقة على النحو التالي: تبدأ الوثيقة باستعراض القيود الرئيسية التي تواجه النهج الراهن لوثائق الفرص الاستراتيجية القطرية وفقاً لما لاحظته تقارير التقييم (بما في ذلك التقييم الخارجي المستقل) والمجلس التنفيذي. وتنتقل بعد ذلك إلى تقديم شرح موجز لما تعنيه البرمجة القطرية المستندة إلى النتائج عملياً، وذلك بناء على استعراض تجارب الجهات المانحة الدولية في هذا المجال. وبعد عرض موجز للتوصيات الرئيسية لتعديل تصميم وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية وعمليات تنفيذها، تناقش الأقسام التالية القضايا المتعلقة بالتنفيذ وما تتضمنه من تكاليف وآثار متوقعة. وتضم الوثيقة ثلاثة ملاحق: الملحق الأول هو المخرج الرئيسي، أي الجدول التفصيلي لمحتويات برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة المستندة إلى النتائج؛ والملحق الثاني الذي يتضمن الصيغة المقترحة لإطار إدارة النتائج في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية؛ ويبين الملحق الثالث الصيغة الحالية لهذه الوثائق تيسيراً لعقد المقارنات.

4 - يوجد قدر كبير من التكامل بين مخرجات خطة العمل الرئيسية التي تتحقق بالتوازي مع بعضها البعض. مثال ذلك أن الاقتراح الحالي بشأن الصيغة المعدلة لوثائق الفرص الاستراتيجية القطرية يعرض على المجلس التنفيذي

بالتزامن مع اقتراح صيغة جديدة لإقرار وثائق المشروعات والمنح، وسيعرض الإطار الاستراتيجي الجديد المقترح للصندوق على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول، وسيتم التأكد من التوافق الرأسي لهذه الوثائق مع استراتيجيات الصندوق الإقليمية والإطار الاستراتيجي الجديد أثناء إعداد كل من الوثائق الجديدة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وسوف تؤدي عمليات تنفيذ البرامج الجديدة إلى تحقيق مكاسب في مجال الكفاءة إذ أن التقارير السنوية للتقدم المحرز في تنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة ستكون مرجعا تعتمد عليه التقارير الإقليمية والمؤسسية في الصندوق عن أداء الحوافظ.

## ثانيا - الحاجة إلى تغيير الوثائق الحالية للفرص الاستراتيجية القطرية

5 - جرت العادة حتى الآن على استخدام الاستراتيجيات القطرية للصندوق في وضع الأساس المنطقي لنشاطه القطري مع التركيز أساسا على التوافق مع أهداف الصندوق المؤسسية. وفي حين أن هذه الاستراتيجيات أثبتت في معظم الحالات مدى ملاءمة برامج المساعدات المقترحة مع الأهداف المؤسسية للصندوق إلا أنها كثيرا ما تفشل في توجيه اهتمام كاف لبيئة السياسات الوطنية أو أنشطة الجهات المانحة الأخرى. وحتى الآن لم تشكل هذه الاستراتيجيات جزءا من نظام مؤسسي لإدارة الأداء، كما أنها افتقرت إلى إطار إدارة النتائج الذي يمكن تقييمه لبيان مدى فعالية وأثر البرنامج في مجمله. وبعبارة أخرى استخدمت كوسائل للتخطيط ولكن ليس للإدارة والتعلم والمساءلة.

6 - ركزت وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية، حتى وقت قريب، على المشروعات الاستثمارية باعتبارها الوسيلة الرئيسية لتجهيز برامج الصندوق القطرية. وبعد أن أصبحت وسائل المساعدات الإنمائية المقدمة من الصندوق أكثر تنوعا (قروض ومنح وحوار سياساتي وشراكات وإدارة المعرفة) وبعد أن أصبحت ترتيبات تعبئة التمويل أكبر شعبية (النهج القطاعية الشاملة) اتضح أنه يتعين على استراتيجية الصندوق القطرية أن تتطور لتصبح أداة تربط بين جميع وسائل تحقيق المخرجات بحيث تشمل مجالات التتاعم والتكامل.

7 - وألقت تعليقات المجلس التنفيذي وتقرير التقييم الخارجي المستقل وتقييمات البرامج القطرية الأخيرة الضوء على التغييرات التي لوحظت في جودة وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية. وتوصل توافق الآراء إلى أنه يتعين على استراتيجيات الصندوق القطرية ما يلي:

- (أ) زيادة التركيز على فقراء الريف وتقديم المزيد من التفاصيل عن المجموعات المستفيدة المستهدفة ونهج الاستهداف؛
- (ب) عرض صورة أوضح لميزة الصندوق النسبية؛
- (ج) وضع جدول أعمال واضح للابتكار وآليات لتوسيع نطاق الأنشطة عبر الشراكات الإستراتيجية؛
- (د) وضع إطار لإدارة الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار حدود الأطر المنطقية إذا طبقت على الاستراتيجيات القطرية ونقص إجراءات الرصد والاستعراض والتقييم الذاتي في وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية وقصور الإحصاءات الكمية عن أداء البرامج القطرية؛
- (هـ) وضع استراتيجية لإدارة المخاطر وتصورات بديلة لتمويل البرامج؛

(و) تحقيق التوافق مع الاستراتيجيات الوطنية للحد من الفقر وتحديد مجالات التناغم بين أنشطة الصندوق وأنشطة الجهات المانحة الأخرى.

### ثالثاً - التجربة الدولية في مجال البرمجة القطرية المستندة إلى النتائج

8 - البرمجة القطرية المستندة إلى على النتائج ليست بالشيء الجديد. فقد دأب العديد من المنظمات الشريكة للصندوق (مثل البنك الدولي ومصرف التنمية الآسيوي) على استخدام هذا النهج منذ سنوات عديدة وتم بالفعل تحصيل قدر كبير من التعلم في هذا المجال. وقد ترسخت جذور النهج المستند إلى النتائج في الوكالات الإنمائية الأكبر مع تزايد الاهتمام العام بالفعالية الإنمائية وبالإدارة المستندة إلى النتائج والانشغال بما تنطوي عليه أنشطة الجهات المانحة غير المنسقة من تكاليف في المعاملات. وقد تحول الاهتمام صوب تحقيق النتائج وإدارة الأداء والتعلم والمساءلة، وحمل ذلك معه الرغبة في تحسين التناسق والتواءم مع الاستراتيجيات القطرية الخاصة وتحسين التعاون بين الجهات المانحة. ويعتبر البرنامج القطري، باعتباره البيان الموجز لأنشطة الجهات المانحة في القطر، الوسيلة الرئيسية للتصدي لجميع هذه العناصر.

9 - تأسيساً على التجربة الدولية في السنوات الخمس الماضية يمكن بيان السمات الرئيسية للبرامج القطرية المستندة إلى النتائج على أنها:

- (أ) توفر الأساس المنطقي لطبيعة التدخل في كل قطر من خلال بيان مدى ملاءمة البرنامج القطري للبلد المعني ولأهداف المؤسسة للوكالة الإنمائية ومهمتها وميزتها النسبية.
- (ب) تقوم على أساس تحليل السياق القطري (حالة الفقر، والسياق السياسي، وأنشطة الجهات المانحة الأخرى والدروس المستفادة من المشروعات السابقة) ويهدف برنامج مساعدتها إلى تحقيق أقصى قدر من الانتقائية والتناغم والتماسك والملاءمة والفعالية.
- (ج) تبين كيف يدعم البرنامج القطري عملية رسم السياسات الوطنية من خلال ربطها باستراتيجيات الحد من الفقر (أو ما يعادلها) والاستراتيجيات القطاعية. كما أنها تبين مجالات التكامل مع أنشطة الوكالات الإنمائية الأخرى (ومن ثم زيادة انتقائية المشروعات والشراكات).
- (د) تضع إطار إدارة الأداء الذي يحدد النتائج المتوقعة ويعين المؤشرات ذات الصلة كما تضع عملية الرصد والاستعراض ورفع التقارير مع مضي الوقت.
- (هـ) تعتبر بمثابة وسيلة للمعرفة والتعلم تقوم على أساس التجربة المكتسبة والدروس المستفادة من عمليات رصد وتقييم المشروعات والبرامج القطرية.
- (و) تضع استراتيجية لإدارة المخاطر.
- (ز) ترسخ الإحساس بالملكية القطرية للاستراتيجية من خلال التشاور التشاركي مع أصحاب الشأن الرئيسيين.

10 - بدلا من مجرد تكرار نهج الجهات المانحة الأخرى، ينبغي لنهج الصندوق في البرمجة القطرية المستندة إلى النتائج أن تعبر عن شخصية الصندوق وأن تقوم على أساس الدروس المهمة التي ظهرت على المستوى الدولي خلال السنوات الخمس الماضية. ويختلف الصندوق اختلافا بيّنا عن المؤسسات المالية الدولية الأكبر في مجالات مثل عدد قطاعات عملياته وعدد تدخلاته في السنة وتركيزه الخاص على الابتكار وتوسيع النطاق. وهكذا، بينما من المؤكد أن تظهر معظم سمات البرمجة القطرية المستندة إلى النتائج في البرامج الاستراتيجية القطرية للصندوق مستقبلا فإن الصندوق سيتعامل معها، في بعض الحالات، بأسلوب يختلف عن أسلوب شركائه على النحو الذي يعبر عنه القسم التالي.

#### رابعا - التغييرات المقترحة في النهج الحالي لوثائق الفرص الاستراتيجية القطرية

11 - بعد تحليل الصيغة الحالية لوثائق الفرص الاستراتيجية القطرية وبناء على نتائج عملية المشاورات داخل الصندوق، وفي ضوء أفضل الممارسات الدولية للبرمجة القطرية المستندة إلى النتائج، من المقترح إدخال عدد من التغييرات الرئيسية على هذه الوثائق. ويلخص الجدول التالي هذه التغييرات التي يناقشها الجزء التالي بالتفصيل.

### الجدول الموجز للتغييرات الرئيسية المقترحة في وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية

وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية الحالية	برنامج الفرص الاستراتيجية المقترحة المستند إلى النتائج
الغرض من وثيقة (برنامج) الفرص الاستراتيجية القطرية	• تحديد وضع استراتيجي للصندوق على المستوى القطري زائد
خصوصية الصندوق	• وضع وسيلة للإدارة والتعلم والمساعدة عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية الشرح المنهجي للميزة النسبية للصندوق واختصاصاته القطرية
المجموعة المستهدفة	• لا توجد مناقشة لاستراتيجيات الاستهداف والمجموعة المستهدفة
الملكية	• ملكية مشتركة بين الصندوق والقطر المعني
التناسق والتواءم	• إشراك أصحاب الشأن الوطنيين في تصميم وتنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية
مجالات التركيز	• التواءم الكامل مع الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر (أو ما يعادلها) شرح كيف يتعامل الصندوق مع مبادرات التناسق/التواءم مع التأكيد على الطابع التكميلي لعمل الصندوق
وسائل تحقيق مخرجات البرنامج القطري	• ثلاث أهداف استراتيجية كحد أقصى في كل برنامج للفرص الاستراتيجية القطرية (يمكن أن تصل إلى خمسة أهداف في بعض الحالات)
تكاملية وسائل تحقيق مخرجات البرامج	• القروض أساسا
التفاصيل التشغيلية	• نادرة
إطار التمويل	• كثيرا ما تدرج تفاصيل عن القروض المقبلة
إطار النتائج	• لا يتبع نهج موحد
المساعدة	• الإطار المنطقي
الإدخال بأثر رجعي	• المساعدة محدودة (لا تعرض تقارير سنوية أو عمليات استعراض في منتصف المدة أو تقييم ذاتي عن إنجاز وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية)
الذبول التكميلية	• لا يتم إدخال البيانات عن الأنشطة الجارية بأثر رجعي
	• إعداد تقارير سنوية عن مؤشرات إدارة النتائج وإجراء استعراض منتصف المدة والتقييم الذاتي عند الإنجاز
	• إعداد تقارير سنوية عن مؤشرات إدارة النتائج لتغطية الأنشطة الجارية والجديدة
	• سيتم تشجيع إدخال البيانات بأثر رجعي بشكل محدود أثناء فترة فرص البرامج واحترام أي قيود تفرضها الاتفاقات القانونية المبرمة
	• مجموعة كاملة من الملفات الرئيسية

12 - يتمثل أهم تغيير جوهري في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية في أنها ستصنف برامج قطرية متناسقة تتألف من وسائل تعزز بعضها بعضا وأنشطة تدعم عددا محدودا من الأهداف الاستراتيجية الرئيسية. ومن المتوقع أن يؤدي التناسق بين وسائل تحقيق مخرجات البرامج إلى تعزيز أثر الحد من الفقر وفعالية المبادرات التي يدعمها الصندوق. وهذا الأمر يتناقض بشدة مع الأسلوب الراهن، حيث كثيرا ما تتضمن وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية قوائم

مشروعات مقترحة مستقبلا لا صلة لها بالوثيقة. ومن بين السمات المهمة أن النتائج التي سترصد أثناء فترة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية ستشمل النتائج المنبثقة عن الأنشطة الجارية والأنشطة الجديدة على السواء.

13 - ثمة اختلاف آخر كبير هو زيادة التركيز على الملكية القطرية التي تعني زيادة مشاركة أصحاب الشأن الوطنيين في تصميم وتنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. كما أنها تعني إجراء مشاورات كافية مع أصحاب الشأن الرئيسيين وتحقيق التناسق والتواءم مع السياسات الوطنية للحد من الفقر وأنشطة الجهات المانحة الأخرى، وتلافي ازدواج الأنشطة وملكية الحكومة والصندوق للبرنامج.

14 - ثمة تغيير رئيسي آخر هو إدخال صلة منهجية بين مدى توافر موارد الصندوق وبين مستوى الأداء القطري (من حيث السياسات المناصرة للفقراء وحفاظة الصندوق) وذلك عبر تخصيص الموارد على أساس التقديرات السنوية القائمة على نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. وفي هذا الصدد سيطبق الصندوق النهج ذاته الذي تطبقه المؤسسات المالية الدولية الشريكة الرئيسية، مع التعهد بتخصيص الموارد للسنة الأولى من برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، على أن ترتفع مخصصات السنوات التالية بالتقديرات السنوية لنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء.

15 - من المقترح أن يعتمد الصندوق إطار إدارة النتائج ليحل محل الإطار المنطقي المستخدم حاليا. ومن شأن ذلك الحفاظ على الهيكل المنطقي للبرنامج والسماح، في الوقت نفسه، بالتواءم بين الأهداف الاستراتيجية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية والاستراتيجيات الوطنية للحد من الفقر وجدول أعمال الصندوق بشأن الحوار السياساتي. وسيشمل الإطار مؤشرات لكل من الأهداف الاستراتيجية تمكينا لإعداد التقارير عن النتائج والأثر، كما سيضم مؤشرات للتطلعات السياساتية المرتبطة بكل من الأهداف الاستراتيجية.

16 - في حال عدم توافر معلومات دقيقة عن تصميم الأنشطة المقبلة وعدم توافر الموارد وقت تصميم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، سيتم تحديد مؤشرات إطار إدارة النتائج كليا في إطار عملية إعداد التقارير السنوية عن البرنامج. مثال ذلك أنه في نهاية السنة الأولى من تنفيذ البرنامج سيتم تحديد المؤشرات كليا بجمع مجموعة من النتائج المتحققة خلال السنة. ومع تصميم تدخلات جديدة خلال فترة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية سيتم جمع نتائج هذه المبادرات الجديدة وإضافتها إلى المبادرات الجارية، وبذلك يعبر إطار نتائج الأثر المستخدم في إعداد التقارير عن التقدم السنوي المحرز في تنفيذ البرامج عن النتائج الكمية التي حققتها جميع تدخلات الصندوق في سنة بعينها.

17 - وأخيرا، سيعدل محتوى برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لزيادة التأكيد على (i) اختصاصات الصندوق الرئيسية وميزته النسبية (ii) المجموعات المستهدفة ونهج الاستهداف (iii) تقدير أداء البرنامج السابق والدروس المستفادة منه (iv) تحقيق التناسق والتواءم مع برامج واستراتيجية الحكومة للحد من الفقر وبين استراتيجيات وبرامج الجهات المانحة الأخرى (v) التطلعات المتعلقة بتغيير السياسات خلال فترة البرامج (vi) نهج إدارة المعرفة (vii) النهج الابتكارية (viii) المخاطر وإدارتها.

### خامسا - تنفيذ البرنامج القطري

18 - سوف يتضمن تنفيذ البرنامج القطري المستند إلى النتائج دورة من الصياغة والاستعراض والتقييم، ثم إدراج المحصلات والدروس المستفادة في تصميم كل برنامج جديد من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. ومن الضروري لهذه العملية التسليم بأن برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية سيكون وثيقة حية ومرنة، ومن ثم يمكن تعديلها مع الوقت بما يعبر عن التغييرات التي تحدث على المستوى القطري. وسوف يعتمد القرار الخاص بتوقيت الحاجة إلى برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية على الحجم الفعلي المتوقع للبرنامج القطري، بينما يعتمد القرار الخاص بمتى ينبغي تغيير برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية أو تعديله جذريا على العوامل التالية:

- (أ) التغيير الكبير في الوضع السياسي والاقتصادي والأمني القطري؛
- (ب) التغيير الكبير في الخلفية المؤسسية والسياساتية المتعلقة بالقطاع الريفي؛
- (ج) تحقيق الأهداف الأصلية لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية؛
- (د) القصور الشديد في تحقيق الأهداف والخطط الأصلية.

19 - بصورة نمطية، تتضمن صياغة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديد الخطوات التالية:

- (أ) إعداد الدراسات التحضيرية، وبخاصة إجراء تحليل للفقر الريفي (باستخدام التحليلات القائمة إذا أمكن وسد ثغرات المعلومات عند الحاجة)؛
- (ب) إيفاد بعثة رئيسية للبرنامج، تشمل عقد حلقة عمل لأصحاب الشأن وإجراء مناقشات مع الوكالات الشريكة وتجميع المعلومات والبيانات الأساسية؛
- (ج) إعداد مسودة للبرنامج واستعراضها في الصندوق للتأكد من جودتها (استعراض يجريه المسؤول المختص والإدارة العليا)؛
- (د) عقد حلقة عمل نهائية عن البرنامج أو عقد اجتماع ختامي مع الوكالة الحكومية التي تقوم بدور جهة الاتصال (مثل وزارة المالية) للتيقن والاتفاق بشأن مقترحات البرنامج على المستوى القطري؛
- (هـ) إعداد وعرض المسودة النهائية لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية على المجلس التنفيذي للصندوق لمناقشتها.

20 - سيجري استعراض سنوي لتنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية؛ وسيتولى فريق قطري إعداد تقرير سنوي عن التقدم المحرز في تنفيذ البرامج. وسيقوم هذا التقرير على أساس إطار إدارة نتائج البرنامج وكشف قضايا البرنامج القطري القائم والتقارير الخاصة بوضع المشروعات وتقارير نظام إدارة النتائج والأثر، وسوف يتضمن ذلك إشراك أصحاب الشأن في المشاورات وإجراء استعراضات داخلية لضمان الجودة وتقاسم الدروس المستفادة. وسيشكل تقرير التقدم المحرز في تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية جزءا من الاستعراض السنوي للحفاظ.

21 - يتضمن استعراض منتصف المدة فحص التقدم المحرز في تنفيذ البرنامج بعد مضي سنتين أو ثلاث، والتوصية بالتعديلات اللازمة في الأهداف وإطار إدارة النتائج في ضوء تغيرات السياسات الحكومية (مثل تعديل استراتيجية الحد من الفقر) وتغييرات جدول أعمال الجهات المانحة في تحقيق التناسق أو في ضوء الظروف الأخرى المستجدة. وإذا خُص استعراض منتصف المدة إلى أن تصميم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لا يزال مجدياً في ظل السياق القطري يجوز له أن يوصي بتمديد فترة هذا البرنامج.

22 - في نهاية فترة البرنامج سيجرى استعراض الإنجاز في شكل تقييم ذاتي يجريه الفريق القطري المعني في الصندوق. وسوف يبحث هذا الاستعراض في مستوى أداء البرنامج من حيث تحقيق أهدافه الاستراتيجية وإسهامه في بلوغ الأهداف القطرية للحد من الفقر. وسوف يشكل اكتمال إطار إدارة النتائج لب تقرير الإنجاز وسيلقي الضوء على المحصلات الرئيسية. فضلاً عن ذلك سيجري مكتب التقييم في الصندوق تقييماً للبرنامج القطري إذا تسنى له ذلك.

23 - سوف يشترك أصحاب الشأن الرئيسيون في جميع المراحل (الصياغة والاستعراض السنوي واستعراض منتصف المدة واستعراض الإنجاز). وسيضم أصحاب الشأن هؤلاء، بالإضافة إلى فقراء الريف ومنظماتهم، المؤسسات الحكومية، والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية والجهات المانحة وجهات أخرى. ولدى صياغة البرنامج ستجرى التقديرات التشاركية للفقر بالتعاون مع المنظمات القاعدية بما يسمح للفقراء بالتعبير عن احتياجاتهم وأولوياتهم. وسيسمح عقد حلقة عمل لأصحاب الشأن وإجراء المشاورات مع الحكومة بالحصول على مدخلات من مجموعة مختلفة من المنظمات وضمان الملكية القطرية للاستراتيجية. وسوف تتضمن التقارير السنوية واستعراض منتصف المدة أيضاً إجراء مشاورات مع الحكومة وأصحاب الشأن الرئيسيين (ربما على شكل إجراء مسح للمعنيين) بغرض استعراض التقدم المحرز في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية وتعديل توجهاته. وستتولى حلقة عمل، تعقد في إطار استعراض الإنجاز لأصحاب الشأن، فحص إنجازات البرنامج وتحديد الدروس المستفادة للمستقبل.

## سادساً - مواعيد برنامج الفرص الاستراتيجية

### القطرية مع الظروف القطرية

24 - يراعي النهج العام الوارد شرحه أعلاه المرونة في استيعاب اختلاف الظروف بين بلد وآخر.

25 - أصبح عدد متزايد من البلدان يصمم وينفذ نهج قطاعية شاملة في القطاعات الريفية مثل الزراعة. وستكون برامج الفرص الاستراتيجية القطرية مطلوبة في البلدان التي تتضمن برامج الصندوق فيها المشاركة في تنفيذ النهج القطاعي الشامل أو النهج المشتركة مع جهات مانحة أخرى. والواقع أن البرنامج القطاعي (أو القطاعي الفرعي) في النهج القطاعي الشامل هو بمثابة مشروع كبير متعدد الجهات المانحة. وقد تتطلب صياغة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية في بلد يجري فيه النظر في إتباع النهج القطاعية الشاملة أو تنفذ فيه استراتيجية مشتركة للمساعدات المقدمة من الجهات المانحة، مشاركة الصندوق في مشاورات أطول وأكثر تفصيلاً مع الجهات المانحة الأخرى ومع الحكومة، ومن ثم قد تستغرق وقتاً أطول وموارد أكبر مما تحتاج إلى الصياغة النمطية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية. كما أنه قد يتطلب من الصندوق أن يطبق شكلاً للاستراتيجية المشتركة مع الجهات المانحة يختلف عن الشكل المعتاد



لصياغة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وفي مثل هذه الحالات سترد الإشارة إلى وثيقة سياسة الصندوق تجاه النهج القطاعية الشاملة.

26 - في البلدان التي تمر بمرحلة ما بعد النزاعات وفي الدول الهشة يجوز مواصلة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية بحيث يعبر عن الاقتراحات المنبثقة عن سياسة الصندوق في تفايدي الأزمات والإنعاش منها. ويجوز على وجه الخصوص، أن تكون فترة البرنامج الانتقالي للفرص الاستراتيجية القطرية "فترة أقصر (ثلاث سنوات مثلا بدلا من الخمس سنوات المعتادة) لمراعاة الوضع غير المضمون في القطر وسرعة تغيير الاحتياجات بمجرد حلول السلام تماما. وفيما يتعلق بمثل هذه البرامج الانتقالية (أو تعديل برنامج سابق) قد يتعذر تنفيذها بنفس أسلوب إجراء المشاورات أو تحليل الفقر، وقد لا تتوافر البيانات الاقتصادية لاستخدامها كمعلومات قطرية أساسية. وفي هذه الحالات يتعين أن ينصب التأكيد على تقدير مخاطر الأزمة وهشاشة الأوضاع.

27 - لا تحتاج البلدان التي تحصل على أدنى حد من المخصصات بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء أو البلدان التي يخصص لها برنامج قطري صغير إلى إعداد برنامج للفرص الاستراتيجية القطرية فيها. وبدلا من ذلك فإن المعلومات التي كانت تدرج عادة في وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية ستدخل في الأقسام ذات الصلة من أي وثيقة لتصميم مشروع ما فيها. وفي هذا الصدد توجد نسبة كبيرة من البلدان (نحو 30 في المائة) التي يعمل فيها الصندوق لا تنفذ عادة إلا مشروعا واحدا في وقت واحد.

28 - في بعض الأحيان يكون للبلدان المتجاورة جدول أعمال إنمائي مشترك إلى حد كبير (مثل جزر المحيط الهادي أو الكاريبي أو تجمعات قطرية معينة في أمريكا الوسطى أو أفريقيا جنوبي الصحراء). في هذه الحالات قد يكون من المناسب وضع برنامج شبه إقليمي للفرص الاستراتيجية القطرية على غرار ما يحدث في بعض الدول الجزرية في المحيط الهادي وآسيا الوسطى. وتشمل التحديات الإنمائية التي قد تثير هذا النهج الإقليمي الفرص والقيود الخارجية المشتركة (الترتيبات التجارية مثل مناطق التجارة الحرة) أو التشارك معا في الخصائص الجغرافية السياسية والاجتماعية والاقتصادية (مثل بلدان السوق المشتركة للمحروط الجنوبي). وسوف تعد هذه البرامج شبه الإقليمية على أساس انفرادي حسبما تمليه الظروف. ويقدر الإمكان ستخطط هذه البرامج وتنفذ بنفس الطريقة المتبعة في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية العادية. وستركز البرامج شبه الإقليمية أساسا على القضايا الاستراتيجية والسياساتية والتشغيلية الملائمة للإقليم أو للمنطقة شبه الإقليمية، بما في ذلك احتمالات العمليات المالية، وسترعى البرامج شبه الإقليمية استراتيجيات وأنشطة جميع أصحاب الشأن الآخرين، أي الحكومات الوطنية والمؤسسات الإقليمية والمؤسسات المالية الدولية ومنظمات المجتمع المدني الإقليمية.

### سابعا - المضامين من حيث التكاليف

29 - ينطوي اعتماد صيغة ونهج جديدين لوثائق الفرص الاستراتيجية القطرية في الصندوق على عدد من المضامين المتعلقة بالتكاليف. فمن حيث إعداد البرامج، سيكون طول النص الرئيسي مماثلا للوثائق الحالية ولكن سيتم إعداد عدد أقل منها سنويا نتيجة لتعديل السياسة المتعلقة بمتى يكون من المطلوب إعداد برنامج للفرص الاستراتيجية القطرية (على النحو الوارد في القسم سادسا أعلاه). أما من حيث عملية تصميم وتنفيذ البرامج، من المستهدف تنفيذ مهام

إضافة مثل عقد اجتماعات ختامية قطرية وإجراء استعراضات سنوية، مما يتطلب استخدام موارد بشرية إضافية من الصندوق والشركاء القطريين. وفيما يتعلق بإعداد التقرير، تقتضي معظم المقترحات التي يتضمنها النهج الجديد استخدام العمليات الداخلية القائمة عوضاً عن اللجوء إلى عمليات جديدة. مثال ذلك إن إعداد التقارير السنوية عن تنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية سيتم بتحديث النظام القائم لاستعراض الحافظة. غير أنه من المقترح ممارسة نشاطين إضافيين أصليين هما إجراء استعراض منتصف مدة التنفيذ والتقييم الذاتي لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية عند الإنجاز. غير أنه من المتوقع، في النهاية، ألا ينطوي النهج الجديد على أية تكاليف إضافية وأن ينبثق عن العمل على استراتيجيات قطرية أفضل مكاسب جديدة من حيث الفعالية والكفاءة في دورة تجهيز البرامج القطرية.

### ثامنا - أثر برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج على الفعالية الإنمائية

30 - من المتوقع أن تؤدي الصيغة الجديدة المقترحة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية إلى إدخال التحسينات الرئيسية التالية في ملاءمة وفعالية وكفاءة برامج الصندوق القطرية:

(أ) يؤكد تقرير التقييم الخارجي المستقل والتقرير السنوي الأخير عن نتائج وأثر عمليات الصندوق أن الصندوق يؤدي عمله بشكل جيد من حيث الملاءمة. ومن منطلق تعريف التقييم الخارجي المستقل والتقرير السنوي لعبارة الملاءمة فمن المتوقع أن تسهم الصيغة الجديدة لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية في الحفاظ على هذا المستوى الجيد للأداء من خلال شمولها للبند التالي: (i) قسم فرعي عن المجموعة المستهدفة وملف رئيسي إضافي لهذه البرامج يتعلق بالمجموعة المستهدفة؛ (ii) الإشارة إلى التواءم مع استراتيجيات وسياسات الصندوق ذات الصلة (بما في ذلك الإطار الاستراتيجي الجديد عند توفره)؛ (iii) الإشارة إلى تواءم الأهداف الاستراتيجية للبرامج مع الأولويات والاستراتيجيات الوطنية للحد من الفقر.

(ب) يحدد التقييم الخارجي المستقل والتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق الفعالية بأنها مدى تحقيق الأهداف أو توقعات تحقيقها. أما الصيغة الجديدة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية فتختلف عن الشكل السابق من حيث أنها تشمل ثلاثة أهداف استراتيجية رئيسية كحد أقصى تقترن جميعها بمؤشرات واضحة للتنفيذ. وسوف يشمل تنفيذ البرامج الجديدة إعداد تقارير سنوية عن تحقيق أهدافها. كذلك فقد أضيفت سمتان أخريان لتعريف الفعالية وهما الاستهداف والابتكار. ومن المتوقع أن يبسر الشكل الجديد للبرامج تحسين الفعالية من خلال إدراج قسمين فرعيين يختصان بالاستهداف والابتكار.

(ج) وأخيراً، يحدد التقييم الخارجي المستقل وتقرير نتائج وأثر عمليات الصندوق الكفاءة بأنها قياس الاقتصاد في تكاليف تحويل المدخلات إلى نواتج. وفي هذا الصدد سيولي تصميم وتنفيذ البرامج اهتماماً خاصاً لاختيار أكثر الاستراتيجيات كفاءة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المعلنة.

31 - عملاً على تقصي أثر برامج الفرص الاستراتيجية القطرية على الفعالية الإنمائية، سوف تتضمن التقارير السنوية لتنفيذ هذه البرامج معلومات محددة كما يلي:

- (أ) إعادة فحص مدى ملاءمة الأهداف الاستراتيجية للبرامج مع التغييرات التي تطرأ على الخلفية القطرية؛
- (ب) تقدير فعالية البرامج في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المعلنة واقتراحات تعديلها عند الضرورة؛
- (ج) إعادة فحص فعالية تكاليف النهج المختارة لبلوغ الأهداف الاستراتيجية؛
- (د) إعداد ملخص لأي معلومات تشرح الأثر على الفقر (مع الإشارة إلى أي أعمال مسح للأثر في نظام إدارة النتائج والأثر)؛
- (هـ) تحليل احتمالات استدامة الأهداف الاستراتيجية للبرامج (إذا تحققت) وتحديد أي عوائق تعرقل تحقيق هذه الاستدامة وتقديم اقتراحات بشأن تعزيز احتمالات الاستدامة.

### تاسعا - الخطوات التالية

- 32 - رهنا بموافقة المجلس التنفيذي على الهيكل الأساسي الجديد لوثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية على النحو المحدد في الملحقين الأول والثاني، سيتم إعداد وثيقة تكميلية وعرضها على إدارة الصندوق لإقرارها وتتضمن المبادئ التوجيهية لإعداد وتنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية.
- 33 - سينظم بعد ذلك برنامج لإطلاع وتدريب الموظفين التنفيذيين في الصندوق على الشكل الجديد والمبادئ التوجيهية قبل دورة المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2006. وسوف يستكمل ذلك ببرنامج متواصل لتدريب الموظفين عملاً على تحسين كفاءاتهم الرئيسية.
- 34 - سينطبق الشكل الجديد، الذي يقره المجلس التنفيذي، على جميع وثائق برامج الفرص الاستراتيجية القطرية التي ستعرض على دورة المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2006.



الملحق الأول

الجدول التفصيلي لمحتويات وثائق برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج

خريطة عمليات الصندوق في القطر

موجز الاستراتيجية القطرية (صفحة واحدة كحد أقصى)

ينبغي أن يركز هذا الموجز المكون من صفحة واحدة على عرض الأقسام الاستراتيجية الرئيسية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، والأهداف الاستراتيجية. والمجموعات المستهدفة المختارة .

أولا - المقدمة (نصف صفحة)

تبين المقدمة الفترة (عدد السنوات) التي تشملها برامج الفرص الاستراتيجية القطرية السابقة والجديدة، وسوف تتسم هذه الفترة بالمرونة عملا على الاستجابة للخلفيات والأوضاع القطرية المختلفة. ثم تشرح المقدمة عملية إعداد البرامج، بما في ذلك الدراسات التحضيرية وإجراء المشاورات مع أصحاب الشأن (مثل حلقات العمل، ومناقشات مجموعات التركيز، والتقديرية الريفية التشاركية) مع ذكر التواريخ الرئيسية، بما في ذلك أي اجتماع مقرر عقده مع الحكومة. كما يجوز أن تتضمن أيضا حاشية تضم قائمة بأعضاء (وخبرات) البعثة النهائية لإعداد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

ويشار إلى الذيل الأول - عملية التشاور بشأن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية

ثانيا - الظروف القطرية

ألف - الظروف الاقتصادية والزراعية والفقر الريفي (2.5 صفحة تقريبا)

(i) الخلفية الاقتصادية القطرية (نصف صفحة تقريبا)

عرض موجز للبيانات الرئيسية المتعلقة بمتوسط الدخل العام للفرد الواحد، ومعدل نمو الناتج المحلي الإجمالي والنمو السكاني، والتضخم، والفرص والقيود الرئيسية. ويمكن الحصول على البيانات من تقارير وحدة المعلومات الاقتصادية، ومؤشرات التنمية في العالم، ومؤشرات التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

الإشارة إلى الذيل الثاني - الخلفية الاقتصادية القطرية (جدول البيانات)

(ii) الزراعة والفقر الريفي (صفحتان تقريبا)

الاعتماد كلما أمكن على تشخيص الفقر الوارد في الاستراتيجيات الوطنية المتعلقة بالفقر، ويقدم هذا القسم عرضا عاما للفقر في إطار القطاع الريفي. وينبغي إدراج معلومات عن اتجاهات مستويات الفقر

## الملحق الأول

(التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية) وتوزيع الدخل. وينبغي تقديم موجز عن أسباب الفقر الريفي والفرص والقيود القائمة للحد من الفقر، بما في ذلك الإشارة إلى الأبعاد البيولوجية المادية والاجتماعية والثقافية والمؤسسية والسياسية للفقر الريفي (مثل مناقشة العلاقات بين القوى الرئيسية التي تسبب عدم المساواة والفقر الريفي) وينبغي تقديم موجز عن الفرص والقيود المتعلقة بمسائل التمايز بين الجنسين (قياس تمكين الجنسين وبيانات الجدول القياسي للتنمية المتعلقة بالجنسين) وينبغي ذكر عملية تهميش فئات ضعيفة بشكل خاص (مثلا الأقليات الأصلية/العرقية). كما يجب مناقشة القضايا الرئيسية الناشئة في مجال الفقر الريفي. كما ينبغي تلخيص أداء القطاع الزراعي/الريفي والقيود الرئيسية التي تعرقل نمو القطاع الزراعي. وينبغي الإشارة، عن الاقتضاء، إلى الصلات القائمة بين هذا القطاع والاقتصاد الريفي الأوسع والحد من الفقر.

ويمكن أن يشير هذا القسم أيضا إلى منظور وأولويات فقراء الريف حسب تعبيرهم عنها في إطار المشاورات التشاركية (الإشارة إلى الذيل الأول) أو المحددة في الدراسات الأساسية. وينبغي لهذا القسم أن يطرح أساسا/ميررا عن خيارات الأهداف الاستراتيجية الواردة في القسم الرابع - باء.

الإشارة إلى الملف الرئيسي 1: الفقر الريفي وقضايا القطاع الزراعي/الريفي

الإشارة إلى الذيل السادس: تحليل الفقر

الإشارة إلى الذيل السابع: التنمية الزراعية والريفية

باء - الظروف السياسية والاستراتيجية والمؤسسية (صفحتان تقريبا)

(i) الظروف المؤسسية الوطنية

تقديم شرح موجز للمؤسسات الشريكة المزمعة للصندوق (الحكومة والمجتمع المدني) من أجل تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية وما تتسم به من جوانب قوة وضعف والفرص الرئيسية المتاحة لبناء القدرات.

الإشارة إلى الملف الرئيسي 2- مصفوفة المنظمات (تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر)

(ii) الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر الريفي

شرح العناصر الرئيسية للاستراتيجية الوطنية القائمة للحد من الفقر لاسيما العناصر المتعلقة بالصندوق. وينبغي أن يتضمن هذا القسم أيضا الإشارة إلى استراتيجيات القطاع الريفي ذات الصلة.

الإشارة إلى العمود 1 من الذيل الثالث - إطار إدارة النتائج في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية  
الإشارة إلى الذيل الثامن - مصفوفة تبين جوانب القوة والضعف في الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر

الملحق الأول

(iii) التنسيق والمواءمة

ينبغي لهذا القسم أن يشرح الوضع القائم لأنشطة التوافق والمواءمة على المستوى القطري وكيف يعمل الصندوق مع الجهات المانحة الأخرى ومع الحكومات للتنسيق بين أنشطتها. ويشمل ذلك (i) مشاركة الصندوق في مندييات التنسيق على المستويين القطري والقطاعي (ii) الاضطلاع بأنشطة مشتركة مع الجهات المانحة مثل الدراسات والاستعراضات المشتركة والمشروعات الممولة على أساس مشترك أو على أساس التمويل الموازي (iii) النهج القطاعية الشاملة ذات الصلة (iv) تنسيق الدعم من خلال أطر المساعدات المشتركة (v) ينبغي للصندوق أن يشكل جزءا من إطار الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية (سوف تتطور هذه المناقشة انتظارا لنتائج مبادرات الأمم المتحدة الإصلاحية) (vi) اتباع نهج منسق لتنفيذ المشروعات، مثل الإجراءات المشتركة للتوريد ورفع التقارير.

الإشارة إلى الملف الرئيسي 3: مبادرات الجهات المانحة/الإمكانات التشاركية التكميلية

ثالثا - الدروس المستفادة من تجربة الصندوق في القطر (1.5 صفحة تقريبا)

ألف - النتائج السابقة والأثر والأداء

يبين هذا القسم نتائج برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية للفترة السابقة. ويمكن أي يقوم على أساس مؤشرات مأخوذة من إطار إدارة النتائج من آخر برنامج للفرص الاستراتيجية القطرية (تجميع بيانات نظام إدارة النتائج والأثر، وتقديرات نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، وتقييمات البرامج القطرية وعمليات التقييم الأخرى) غير أنه نظرا لأن أطر إدارة النتائج لن تستخدم في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية إلا في ديسمبر/كانون الأول 2006، فسوف تمضي بضع سنوات قبل توافر إطار كامل لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وإلى أن يتحقق هذا، يمكن أن يتضمن هذا القسم تقييما موجزا للإنجازات التي حققتها أنشطة الصندوق (بما في ذلك القروض والمنح وحوار السياسات والشراكات وإدارة المعرفة) خلال فترة البرنامج السابق للفرص الاستراتيجية القطرية مقارنة بالأهداف المحددة في هذا البرنامج السابق. وينبغي تقييم أداء البرنامج القطري للصندوق من حيث تصنيف المشروعات المعرضة للمخاطر وقضايا إدارة المشروعات وتحديد ما يعترضها من عقبات/مشكلات.

الإشارة إلى الذيل الرابع - إطار إدارة النتائج في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية السابق

باء - الدروس المستفادة

ينبغي شرح الدروس الرئيسية المستفادة من أنشطة الصندوق في فترة البرنامج السابق للفرص الاستراتيجية القطرية (قد تأخذ شكل جمل إفرادية) ويتعلق أساسا بالقسم الثالث - ألف (الأداء السابق). ويمكن استخدام تقييم البرنامج القطري أو أي تقييم آخر على المستوى القطري يكون قد أجري حديثا في استخلاص الدروس. الإشارة إلى الذيل الخامس: تقييم البرنامج القطري، والاتفاق عند نقطة الإنجاز (إذا توافر) وموجز لأنشطة متابعة قضايا التقييم السابقة الواردة في الاتفاق عند نقطة الإنجاز

الملحق الأول

رابعا - الإطار الاستراتيجي القطري للصندوق (3 صفحات تقريبا)

ألف - الميزة النسبية للصندوق على المستوى القطري

ينبغي أن تكون هذه الفقرة قصيرة تبيين - بعد الإشارة إلى الإطار الاستراتيجي للصندوق والاستراتيجية الإقليمية وسرد لتاريخ عمليات الصندوق في البلد المعني - المجالات التي يتمتع فيها الصندوق بكفاءات محددة على المستوى القطري وسوف يساعد ذلك في اختيار موضوعات العمليات المقبلة وفي تنسيق أنشطة الصندوق مع أنشطة الجهات المانحة الأخرى. وقد تشمل مجالات الميزة النسبية ما يلي:

- الميدان المفاهيمي أو التقني أو المؤسسي الرئيسي الذي يرهن فيه الصندوق على قيمته على المستوى القطري وما هو المجال الذي تريد الحكومة من الصندوق أن يركز عليه؛
- شراكات قوية مع مؤسسة بعينها أو مجموعة من المؤسسات؛
- الأنشطة والأقاليم والمجموعات المستهدفة أو القطاعات الفرعية التي لا تنشط فيها جهات مانحة أخرى.

باء - الأهداف الاستراتيجية

يمثل هذا القسم القسم الأساسي في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وينبغي اختيار ثلاثة أهداف استراتيجية (يمكن زيادتها إلى خمسة إذا وجد ما يبرر ذلك بوضوح). ويمكن تحديد الهدف الاستراتيجي بأنه أعلى درجات التغيير في السلوك الذي يأمل أي مشروع أو نشاط آخر للصندوق في التأثير عليه بشكل مباشر. ويمكن اعتباره مسألة معادلة لهدف يرد في الإطار المنطقي ويتعلق بأغراض محددة. ويشمل هذا القسم تفاصيل عن المؤشرات التي ستستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المختارة. وسوف يتأثر اختيار الأهداف الاستراتيجية ذاتها بجملة عوامل منها: (i) الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر (أو ما يعادلها) (ii) كفاءات الصندوق في البلد المعني (iii) تحليل خلفية الفقر وإعداد الدراسات ذات الصلة (iv) استعراض خطط الجهات المانحة تجنباً لتداخل الخطط وتحديد فرص الشراكات.

وينبغي لهذا القسم أن يشرح بوضوح الصلة بين هذه الأهداف الاستراتيجية والحد من الفقر الريفي. كما ينبغي له أن يبين بوضوح المواءمة مع الأهداف الاستراتيجية المختارة، والأهداف والموضوعات الرئيسية أو أهم ركائز الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر (أو استراتيجية أخرى بديلة) ومع الإطار الاستراتيجي للصندوق واستراتيجيته الإقليمية.

سيتمحور هذا القسم حول إدارة النتائج في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

الإشارة إلى الذيل الثالث - إطار إدارة النتائج في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

جيم - فرص الابتكار

يحدد هذا القسم الفرعي الأفكار/المجالات الابتكارية المحتملة لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية المختارة. كما يحدد النهج الابتكاري المعتمد اتباعاً (مثل توسيع النطاق والاختبار والتيقن والإبلاغ عن النتائج والتكرار) التي سيعتمدها الصندوق. وينبغي، إذا أمكن، أن يحدد القسم المبادرات/الأنشطة القائمة التي يمولها الصندوق



## الملحق الأول

والتي تتضمن إمكانية توسيع نطاقها. وينبغي لهذا القسم أن يشرح الآليات التي سيستخدمها الصندوق في التشجيع على توسيع نطاق الابتكارات الناجحة للشركاء الآخرين التي مولها الصندوق (مثل استراتيجيات الاتصال الموجهة إلى شركاء بعينهم). ويسعى هذا القسم إلى ربط أعمال البحوث الممولة من منح الصندوق (داخل القطر أو في أماكن أخرى) بالمشروعات المقبلة التي يمكن أن تستفيد من هذه الابتكارات.

### دال - استراتيجية الأهداف

ثمة عنصر رئيسي يميز الصندوق أحيانا عن غيره من الجهات المانحة وهو استهدافه لفقراء الريف. وقد يشتمل برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية على استراتيجية استهدافية تركز الأنشطة على مجموعة فرعية محددة من فقراء الريف أو المناطق الأقل حظا في القطر. ويشرح هذا القسم بإيجاز ماهية هذه المجموعات الفرعية المستهدفة من كل هدف استراتيجي ونهج الاستهداف المزمع استخدامها (مثل المشتركين مباشرة في المشروعات أو المستفيدين من فرص العمل والنمو الذي تسانده المشروعات).

الإشارة إلى الملف الرئيسي 4 - تحديد المجموعة المستهدفة والقضايا ذات الأولوية والاستجابة المحتملة  
الإشارة إلى سياسة الأهداف في الصندوق

### هاء - الصلات السياساتية

يرتبط كل هدف استراتيجي مختار ببعد سياساتي. ويحدد هذا القسم المجالات الرئيسية المزمع تغيير سياساتها مصحوبا بشرح كيفية اعترام الصندوق التأثير في هذه التغييرات (من خلال أنشطة معينة مثل حلقات العمل أو الدراسات أو الزيارات أو التدريب والتكرار وتوسيع النطاق أو العمل مع جهات مانحة أخرى، إلخ) وتجدر الإشارة إلى أن مشاركة الصندوق في قضايا السياسات تسترشد أساسا بالقضايا ذات الصلة بالسياسات التي تنشأ عن أنشطة مشروعات الصندوق وليس بالمشاركة السياساتية العريضة. ويشرح هذا القسم أيضا دور الصندوق المقترح في مساعدة الحكومة على صياغة سياسة/استراتيجية التصدي للفقير الريفي، وبخاصة تفاعل الصندوق مع العمليات القطرية لصياغة استراتيجيات الحد من الفقر وتنفيذها وتعديلها وتحديثها وتحسينها، الخ (من خلال المشاركة في المجموعات المشتركة بين الحكومة والجهات المانحة المعنية باستراتيجية الحد من الفقر).

ينبغي للقسم الخاص بصلات السياسات أن يستفيد تماما من تحليل نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء للقطاع الريفي في تحديد التطلعات السياساتية المرتبطة بكل هدف استراتيجي.

### خامسا - إدارة البرنامج (3.5 صفحة تقريبا)

### ألف - إدارة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

ينبغي لهذا القسم أن يشرح ترتيبات رصد وتقييم عملية تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية مثل (i) قيام مدير البرنامج القطري بإعداد التقارير السنوية عن مؤشرات مختارة أثناء تنفيذ البرنامج (باستخدام إطار إدارة نتائج البرامج والتقارير الخاصة بوضع المشروعات والتقارير المجمعَة لنظام إدارة النتائج والأثر وكشوف

## الملحق الأول

قضايا البرامج القطرية)؛ (ii) ترتيبات استعراض البرنامج في منتصف المدة (iii) ترتيبات التقييم الذاتي لإنجاز البرنامج أو تقييم البرنامج القطري. وتحدد التواريخ المقترحة لإجراء استعراض منتصف المدة وتقييم إنجاز البرنامج.

الإشارة إلى الذيل الثالث - إطار إدارة النتائج في البرنامج، تحديد مؤشرات إعداد التقارير بوضوح في إطار إدارة النتائج.

### باء - إدارة البرنامج القطري

يشرح هذا القسم كيف سيدير الصندوق الأنشطة القطرية في فترة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية القادم ويشمل ذلك (i) أي ترتيبات تتعلق بالحضور الميداني (ii) ترتيبات فريق إدارة البرنامج القطري (iii) عقد حلقات عمل سنوية لاستعراض تنفيذ البرنامج القطري (iv) الترتيبات المتنوعة للإشراف على البرامج (للقروض، والمنح). ويشرح هذا القسم أيضا الأولويات والإجراءات المعتمدة لتحسين تصنيف المشروعات المعرضة للمخاطر. ويمكن عرض هذا في شكل جمل فردية. مثال ذلك إذا كانت جودة مراجعة الحسابات تمثل مشكلة عامة في البرنامج القطري فإن هذا القسم يشرح النهج المعتمد اتباعه لتحسين تصنيف المشروعات المعرضة للمخاطر في إطار المراجعة. وأخيرا يشرح هذا القسم الإجراءات المطلوبة لإعادة إدخال عمليات الصندوق القائمة في القطر بأثر رجعي في البرنامج المقترح الجديد للفرص الاستراتيجية القطرية. وفيما يتعلق بإطار إدارة النتائج سيوضع تقرير عن العمليات القائمة بالإضافة إلى العمليات الجديدة.

### جيم - الشراكات

لأغراض إعداد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، تطبق التعاريف التالية على كلمة الشراكة:

- **التعاون المؤسسي:** وهو أكثر أشكال المشاركة "تكلفة" إذ ينطوي على تقاسم مسؤوليات البرنامج بين شريكين أو أكثر. وهذا الشكل من الشراكات مطلوب في الحالات التي لا يمكن فيها بلوغ الهدف الأساسي المنشود منها إلا بالعمل معا. ويمكن أن يتضمن وضع رؤى مشتركة واتخاذ تدابير منسقة لإدارة الموارد. كما يمكن أن يتضمن مشروعات مشتركة أو استراتيجيات قطرية مشتركة. وينطوي التعاون المؤسسي عادة على اتفاقيات رسمية ودرجة عالية من المخاطر والمزايا المشتركة.
- **التنسيق المؤسسي:** وهو شكل للمشاركة أقل "تكلفة" إذ يعني ضمان تخطيط التنمية مع معرفة أنشطة الشركاء الآخرين في نفس المنطقة/القطاع. كما يعني ضمان قيام شركاء التنمية بالتأكد من تحقيق التناغم والتكامل بين عملياتهم. وهو يعني ضمنا قيام الوكالات المعنية بتعديل البرامج لتحقيق النتائج بشكل أكثر كفاءة. كما يعني تقاسم الموارد والمعرفة والمعلومات عملا على خفض التكاليف. ويمكن لهذا النوع من الشراكة أن يتضمن المشاركة في مجموعات التنسيق التابعة للجهات المانحة.

ويشرح هذا القسم من البرنامج، الشراكات المعتمد إقامتها في تحقيق مخرجات كل هدف من أهداف البرنامج الاستراتيجية.

## الملحق الأول

وفيما يتعلق بتنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية يمكن أن يكون الغرض من هذه الشراكات تنفيذ المشروعات وإجراء حوار السياسات والابتكار أو إدارة المعرفة وقد يشمل الشركاء الوكالات الحكومية والجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المزارعين والمنظمات المجتمعية والقطاع الخاص. وقد تتضمن الشراكات مع الجهات المانحة الأخرى المشاركة في التمويل وإتباع النهج القطاعية الشاملة والعمل السياساتي المشترك وتقاسم التجارب.

يشرح هذا القسم كيف يعترف الصندوق إقامة الشراكات الفعالة (مثل إعداد مصفوفات تفصي الشراكات وعقد الاجتماعات الاستراتيجية الثنائية المنظمة وعقد مؤتمرات الفيديو) وما هي الأهداف المحددة للشراكات المقصودة.

### الإشارة إلى الملف الرئيسي 3 – مبادرات الجهات المانحة التكميلية/الشراكات المحتملة

#### دال - إدارة المعرفة والاتصالات

تعتبر إدارة المعرفة عملية حصاد للمعلومات والنجاحات والإخفاقات (باستخدام نظام الرصد) وتحليل المعلومات (باستخدام نظام التقييم) ونشر المعلومات (باستخدام عملية الاتصالات). ويكمن نطاق هذه العملية في استخدام المعلومات وإتاحة المعارف للمجتمع الإنمائي.

يشرح هذا القسم من وثيقة البرنامج الإجراءات المحددة لتحسين إدارة المعرفة في إطار البرنامج القطري. وفيما يتعلق بكل هدف من الأهداف الاستراتيجية لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية يحدد هذا القسم الفرص الحرجة/الملائمة لتوليد المعرفة والمفاهيم/الموضوعات الرئيسية التي ستركز عليها أنشطة إدارة المعرفة. كما يحدد أصحاب الشأن والمستهدفين/الرئيسيين لنقل المعارف إليهم. وأثناء تنفيذ البرنامج القطري ستنتشر المعرفة (لا سيما المتعلقة بالابتكارات) من خلال القنوات المناسبة لتصل إلى الجمهور المستهدف.

وفيما يتعلق بالدروس المستفادة (بشأن النجاحات والإخفاقات) من تنفيذ الأنشطة التي يدعمها الصندوق ونشر هذه الدروس (لا سيما تلك المتعلقة بالابتكارات الرئيسية للبرنامج القطري) على جمهور أوسع، لا بد من ضمان فعالية نظم الرصد والتقييم على مستوى المشروعات والمشروعات والبرامج القطرية. ويشرح هذا القسم آليات الرصد والتقييم ويساعد على دعم عمليات تحديد وتحصيل وحصاد المعارف والممارسات الجيدة.

وقد يتضمن نشر الدروس المستفادة والمعلومات الأخرى محليا وقطريا ودوليا إعداد تقارير وكتيبات وإنشاء مواقع على شبكة الإنترنت وتحديثها وعقد حلقات عمل وغير ذلك من الأنشطة ذات الصلة. ويمكن تحقيق ذلك على مستويات أربعة هي (i) الإسهام بالمواد في المطبوعات والمواقع الالكترونية غير المتعلقة بالصندوق على المستويين الدولي والوطني (ii) الإسهام بالمواد من أجل مطبوعات الصندوق المؤسسية ومواقع الالكترونية (مثل بوابة الفقر الريفي والنشرات الصحفية الإقليمية، وجهات الاتصال الإقليمية) (iii) قيام الصندوق بإصدار مطبوعات وتنظيم مناسبات محددة على المستوى القطري (مثل إصدار كتيبات قطرية أو عقد حلقات عمل عن البرامج القطرية) (iv) تنفيذ أنشطة على مستوى المشروعات تستهدف تقاسم النتائج مع جمهور أوسع. وبالنظر إلى محدودية موارد ميزانية الصندوق يمكن لتصميم المشروعات أن يتضمن جهدا أكبر لإدراج موارد لتعلم

الملحق الأول

الدروس سواء في إطار المشروعات الاستثمارية (الرصد والتقييم وإدارة المعرفة، والاتصالات، كجزء من وحده إدارة المشروع) وفي أنشطة المشروعات الأخرى والشركاء.

وتتضمن إدارة المعرفة أيضا الإعلام عن برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية ذاته بغرض تعظيم أثره على الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر والاستراتيجيات الإنمائية الوطنية الأخرى، بما في ذلك وضع تحديد واضح للآتي: (i) الجمهور المستهدف (ii) الرسائل الرئيسية (iii) أصحاب الشأن والشركاء الرئيسيين (iv) الاستراتيجيات الرئيسية للنشر والترويج.

هاء - الإطار التمويلي لنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء.

يشرح هذا القسم مؤشرات احتساب تخصيص موارد الصندوق (القروض والمنح) خلال فترة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

ويشمل القسم كل حسابات تخصيص الموارد على أساس الأداء عن السنة الأولى من البرنامج. ويبين ذلك المشروعات المعرضة للمخاطر ودرجات القطاع الريفي والدرجة القطرية النهائية والمخصص السنوي للسنة الأولى من البرنامج (انظر الجدول التالي كمثال).

عينة احتساب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء للسنة الأولى من البرنامج

المؤشر	السنة الأولى من البرنامج
درجات القطاع الريفي	
ألف(1) الإطار السياساتي والقانوني للمظمات الريفية	4.6
ألف(2) الحوار بين الحكومة والمنظمات الريفية	3.75
باء(1) الحصول على الأراضي	3.4
باء(2) الحصول على مياه الري	3.14
باء(3) الحصول على خدمات البحوث الزراعية والإرشاد	3.75
جيم(1) الظروف التمكينية لتطوير خدمات التمويل الريفي	4.25
جيم(2) مناخ الاستثمار للأعمال الريفية	3.75
جيم(3) الوصول إلى المدخلات الزراعية وأسواق المنتجات	4.0
دال(1) الحصول على التعليم في المناطق الريفية	4.67
دال(2) التمثيل	4.0
هاء(1) تخصيص وإدارة الموارد العامة للتنمية الريفية	3.5
هاء(2) المساءلة والشفافية والفساد في المناطق الريفية	3
مجموع الدرجات	45.81
متوسط مجموع الدرجات	3.8175
تصنيف المشروعات المعرضة للمخاطر	5
تصنيف السياسات والمؤسسات القطرية	3.69
الدرجة القطرية	4 000 000
المخصص السنوي (بالدولارات الأمريكية)	16 000 000

الملحق الأول

تحدد المخصصات الفعلية للسنوات 2 و3 و4 إلخ، من برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية وفقا لمعادلة تخصيص الموارد سنويا على أساس الأداء وتتأثر بنحو 100 متغير والعديد من مجموعات هذه المتغيرات. ولذلك فإنه لا يمكن التنبؤ بمخصصات السنوات القادمة في السنة الأولى من البرنامج بشكل مؤكد.

وتماشيا مع المؤسسات المالية الدولية الشريكة للصندوق فإن تحديد التصورات المختلفة للتمويل ومخصصاته على مدى فترة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية بأكمله وهي التصورات المتعلقة بالأولويات الناجمة عن تغيير السياسات (المنطلقات) ليس مطلوبا في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية التي سيعدها الصندوق.

غير أن ما يمكن عمله هو وضع توقعات افتراضية تبين النتائج المتعلقة بالدرجات القطرية والمرتبة على زيادة أو نقصان عدد المشروعات المعرضة للمخاطر ودرجات القطاع الريفي. ويشمل البرنامج جدولاً يبين تصورات الحالة الأساسية، وحالة انخفاض مستوى الأداء وحالة ارتفاع مستوى الأداء. وتبين هذه التصورات النتائج المترتبة على تغيير السياسات فيما يتعلق بتصنيف المشروعات المعرضة للمخاطر بدرجة 1 وأداء القطاع الريفي بدرجة 0.3 على أساس الدرجة القطرية لتخصيص الموارد على أساس الأداء. ويعد الجدول التالي مثالا على ذلك.

العلاقة بين مؤشرات الأداء والدرجات القطرية

تصورات التمويل	المشروعات المعرضة للمخاطر (+/-1)	درجات أداء القطاع الريفي (+/-0.3)	% التغير في الدرجة القطرية لمخصص الموارد عن التصور الأساسي
مستوى افتراضي منخفض	4	3.434	19-%
حالة أساسية	5	3.734	0%
مستوى افتراضي مرتفع	6	4.034	20%

واو - المخاطر وإدارتها

أدخل هذا القسم الجديد على برامج الفرص الاستراتيجية القطرية نتيجة لحذف الإطار المنطقي. إذ ينبغي تقديم شرح موجز للمخاطر المرتبطة بكل هدف استراتيجي (الأهداف السياسية، أو المؤسسية أو التقنية أو السياسية أو المالية/الاقتصادية)، مصحوبا بالإجراءات التي سيتخذها الصندوق للتخفيف من هذه المخاطر وإدارتها. ويمكن أن تتضمن إدارة المخاطر تصميم مشروعات بطريقة تقلل منها، أي باختيار شركاء وأنشطة بطريقة يتم من خلالها تجنب المخاطر. مثال ذلك قد يكون من الضروري خفض موارد أحد الأهداف الاستراتيجية عندما لا تتحقق التغييرات السياسية المقترحة مما يحمل معه مخاطر كبيرة بالرغم من وجود احتمالات كبيرة بجني الفوائد. كذلك فإن إدارة المخاطر تتعلق بإدارة الحافظة مع تصميم إجراءات الإدارة بشكل يقلل من المخاطر، مثل زيادة كثافة الإشراف على المشروعات.

الملحق الأول

الذيول

التشاور بشأن برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية	الذيول الأول
الخلفية الاقتصادية للقطر	الذيول الثاني
إطار إدارة النتائج في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية	الذيول الثالث
إطار إدارة النتائج في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية السابق (مع بيان موجز للنتائج الرئيسية)	الذيول الرابع
تقييم البرنامج القطري، الاتفاق عند نقطة الإنجاز (إذا توافر)	الذيول الخامس
تحليل الفقر*	الذيول السادس
التنمية الزراعية والريفية (اختياري)*	الذيول السابع
مصفوفة تبين جوانب القوة والضعف في الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر*	الذيول الثامن

الملفات الرئيسية

الفقر الريفي وقضايا القطاع الزراعي/الريفي	1	الملف الرئيسي
مصفوفة المنظمات (تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر)	2	الملف الرئيسي
المبادرات التكميلية للجهات المانحة/إمكانات الشراكة	3	الملف الرئيسي
تحديد المجموعة المستهدفة وقضايا الأولويات والاستجابة المحتملة	4	الملف الرئيسي

\* ذيول أدرجت في النسخ المقدمة من البرنامج إلى دائرة إدارة البرامج ولجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات ولكن حذفت من النسخة المقدمة إلى المجلس التنفيذي.

**الشكل المقترح لإطار إدارة النتائج**  
(مثال افتراضي باستخدام استراتيجية الحد من الفقر في بنغلاديش)

العمود 1- مواءمة الاستراتيجية القطرية
أهداف استراتيجية الحد من الفقر (أو البديلة) (ينبغي أن ينقل هذا النص من استراتيجية الحد من الفقر أو الاستراتيجية البديلة للفقر)
5-جيم-1- المحاصيل: سد ثغرة العلة لزيادة الإنتاجية، وتنويع الإنتاج والتحول إلى المحاصيل عالية القيمة
5-جيم-1-3 الإنتاج الحيواني والداجني: تعزيز معارف أصحاب الحيازات الصغيرة وتقديم الدعم التكنولوجي والتدريب
5-جيم-1-5 تيسير دور القطاع الخاص فيما يتعلق باستخدام الأسواق وإدارتها
5-جيم-1-7 التنمية الريفية غير الزراعية من خلال تنمية المهارات وفرص التسويق والخدمات المالية وخدمات تنمية الأعمال
5-جيم-1-8 توسيع نطاق تقديم الائتمانات متناهية الصغر لدعم أصحاب المشروعات الصغرى ودعم مؤسسات التمويل متناهي الصغر لتحقيق التكامل بين الائتمان والتكنولوجيا والمعلومات وخدمات السوق
5-جيم-1-2 مصادب الأسماك: ضمان وصول المجموعات الفقيرة، والمجتمعية إلى المصيد
5-جيم-1-5 الأرض: توزيع أراضي خاصة على الفقراء لأغراض الإسكان وضمان حصول الفقراء على الأرض الساحلية (الشار) المضمونة للصيادين وتيسير تقديم الدعم الائتماني للمعدمين والمزارعين المستأجرين
5-جيم-1-5 دور المرأة في الزراعة: الخدمات الإرشادية والتدريبية الموجهة للنساء وتحديد أماكن وفرص لهن في الأسواق وتقديم الائتمان، لصاحبات المشروعات الصغرى
5-جيم-1-8 الائتمان متناهي الصغر: تقديم المزيد من الدعم المالي وغير المالي للنساء من أجل الاستثمار في المشروعات الريفية الصغرى، والحصول على أماكن لهن في الأسواق

الأعمدة 2-4 النتائج الرئيسية لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية		
الأهداف الاستراتيجية للبرنامج (3-5 كحد أقصى)	مؤشرات محصلات البرنامج المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية الأربعة (من المشروعات/البرامج)	المؤشرات الأساسية للبرنامج الذي يبين التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية
الهدف الاستراتيجي 1- زيادة التكنولوجيا الجديدة لصغار المزارعين	اعتماد المزارعين للتكنولوجيا الجديدة والتحول نحو المحاصيل عالية القيمة	يشترك المزارعون في أنشطة نشر التكنولوجيا
الهدف الاستراتيجي 2- زيادة وصول صغار أصحاب المشروعات الريفية إلى الأسواق والخدمات المالية	تقديم خدمات التمويل والتسويق للمشروعات الصغيرة إنشاء وتوسيع المشروعات الفردية الصغيرة ربط المشروعات المتعلقة بالأسواق بالقطاع الخاص الرسمي خلق فرص العمل اليومي/العمل الذاتي (للذكور والإناث)	اختيار تكنولوجيا جديدة لنشرها
الهدف الاستراتيجي 3- زيادة وصول الفقراء إلى موارد الملكية المشاع	حصول الأسر الفقيرة على الموارد المشاع (الأرض والمياه) إنشاء منظمات أهلية محلية بموجب أطر قانونية تضمن حصولها المستدامة على الموارد المشاع	مشروعات فردية صغيرة تشكلها المبادرات التي يدعمها الصندوق
الهدف الاستراتيجي 4- زيادة الفرص الاقتصادية للنساء	النساء يتولين إنشاء وإدارة المشروعات النساء يحصلن على حق ملكية الأرض أو استئجارها زيادة تحكم النساء في التمويل الأسري والمشاركة في اتخاذ القرارات الأسرية	تدريب أصحاب هذه المشروعات إقامة الشراكة مع القطاع الخاص
		مشروعات فردية صغيرة تشكلها المبادرات التي يدعمها الصندوق
		مشاركة النساء في الأنشطة التي يدعمها الصندوق

العمود 5 الأهداف المؤسسية/ السياساتية للبرنامج (بأسلوب تشاركي)
طموحات سياسية/مؤسسية محددة تتعلق بالأهداف الاستراتيجية الأربعة (جدول أعمال الحوار السياساتي للبرنامج)
إتباع نهج لا مركزي متكامل وتشاركي في أنشطة الإرشاد الزراعي التي ثبت نجاحها تمهيدا لاعتمادها من الحكومة
تطوير آليات جديدة للتمويل ومصادر التسويق والدعم التقني لأصحاب المشروعات الصغرى وإضفاء الطابع المؤسسي عليها والإطار التنظيمي للدعم
وضع الحكومة لقواعد جديدة فيما يتعلق بوصول مجتمعات الصيد المحلية إلى المصيد
إجراء الإصلاحات السياسية لتحسين حقوق المرأة في الملكية

الملحق الثالث

هيكل وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية الحالية<sup>1</sup>

معادلات العملة

الموازن والمقاييس

المختصرات

خريطة البلد: مواقع العمليات الممولة من الصندوق

عرض عام لحافظة الصندوق

موجز تنفيذي (صفحتان إلى ثلاث صفحات)

أولاً - مقدمة (نصف صفحة)

ثانياً - الظروف الاقتصادية والقطاعية والفقر الريفي (4 - 5 صفحات)

ألف - الخلفية الاقتصادية القطرية

باء - القطاع الزراعي

جيم - الفقر الريفي

دال - المعوقات والفرص في ميدان الحد من الفقر الريفي

هاء - الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر الريفي

ثالثاً - الدروس المستفادة من تجربة الصندوق السابقة في البلد (صفحة إلى صفتين)

رابعاً - الإطار الاستراتيجي للصندوق (5 - 6 صفحات)

ألف - الميدان الاستراتيجي للصندوق والاتجاهات المقترحة

باء - الفرص الرئيسية للابتكارات وأنشطة المشروعات

جيم - نطاق التغطية وإمكانيات إقامة علاقات شراكة مع المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص

دال - فرص إقامة صلات مع المؤسسات والجهات المانحة الأخرى

هاء - مجالات حوار السياسات

واو - مجالات العمل لتحسين إدارة الحافظة

زاي - إطار الإقراض المؤقت وبرنامج العمل المتدرج

<sup>1</sup> المرجع الوثيقة رقم: EB 2002/77/R.12.





الملحق الثالث

الذيول

- الذيول الأول - البيانات القطرية
- الذيول الثاني - الإطار المنطقي
- الذيول الثالث - تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات
- الذيول الرابع - الاتجاهات الشاملة للصندوق من حيث الصلة بالبرنامج القطري المقترح
- الذين الخامس - أنشطة الشركاء الآخرين الجارية منها والمزمعة في ميدان التنمية

(ملحوظة: الحد الأقصى لحجم الوثيقة 15 صفحة)

