

Document: EB 2007/92/R.10/Rev.1  
Agenda: 8  
Date: 12 December 2007  
Distribution: Public  
Original: English

**A**



تمكين السكان الريفيين الفقراء  
من التغلب على الفقر

**التقرير النهائي بشأن التقدم المحرز في  
تنفيذ خطة عمل الصندوق  
للنهوض بفعاليته الإنمائية**

المجلس التنفيذي - الدورة الثانية والتسعون  
روما، 11-13 ديسمبر/كانون الأول 2007

**للعلم**

## مذكرة إلى السادة المدراء التنفيذيين

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للعلم.

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

### **Gunilla Olsson**

المديرة التنفيذية لخطة العمل

رقم الهاتف: +39 06 5459 2581

البريد الإلكتروني: [g.olsson@ifad.org](mailto:g.olsson@ifad.org)

### **Edward Heinemann**

مدير البرنامج لخطة العمل

رقم الهاتف: +39 06 5459 2398

البريد الإلكتروني: [e.heinemann@ifad.org](mailto:e.heinemann@ifad.org)

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

### **Deirdre McGrenra**

الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2374

البريد الإلكتروني: [d.mcgrenra@ifad.org](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

## المحتويات

1	أولاً - مقدمة
1	ثانياً - عرض عام لخطة العمل
3	ثالثاً - التعلم بالعمل
5	رابعاً - إعادة تشكيل الترتيبات المؤسسية
6	خامساً - استعراض المخرجات
16	سادساً - النفقات حتى تاريخه
16	سابعاً - الفرص والتحديات المستقبلية

## الملاحق

19	الملحق الأول: المخرجات الرئيسية لخطة العمل
20	الملحق الثاني: النفقات حتى تاريخه



## التقرير النهائي بشأن التقدم المحرز في تنفيذ خطة عمل الصندوق للنهوض بفعاليته الإنمائية

### أولاً - مقدمة

- 1- وافق المجلس التنفيذي للصندوق في دورته السادسة والثمانين المعقودة في ديسمبر/كانون الأول 2005 على خطة عمل الصندوق للنهوض بفعاليته الإنمائية ("خطة العمل"). وتهدف خطة العمل هذه إلى توفير الأساس الذي تقوم عليه استجابة الإدارة لتوصيات التقييم الخارجي المستقل للصندوق<sup>1</sup>. كما تضع، حسبما يشير إليه الاسم، الإطار لإجراء التغييرات والتجديدات المطلوبة للنهوض بفعالية الصندوق الإنمائية وأثرها. وكما جاء في التفسير المقدم إلى مجلس المحافظين في دورته التي عقدت في فبراير/شباط من العام التالي (الوثيقة GC 29/L.4)، ستكون خطة العمل هي "الأداة الرئيسية للتغيير الداخلي في الصندوق على مدى فترة التجديد السابع للموارد". وقدمت وثيقة أخرى (EB 2006/87/R.2)، عرضت على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2006، تفاصيل عن عدد من القضايا الرئيسية المتعلقة بالمناقشات التي أجريت في ديسمبر/كانون الأول 2005.
- 2- طلب المجلس التنفيذي، في معرض موافقته على خطة العمل، من الإدارة ألا تكتفي بتزويده بمعلومات حديثة بصورة منتظمة في جميع دوراته في هذا الشأن، وإنما تعرض أيضا تقريرا على المجلس في الدورات التي تعقد في ديسمبر/كانون الأول من كل سنة عن التقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل. والتقرير الحالي هو التقرير الثاني والنهائي عن التقدم المحرز (الذي يجيء بعد التقرير المعروف في ديسمبر/كانون الأول 2006) كما أنه يأتي عقب تقديم تقارير شفوية عن التقدم المحرز على المجلس التنفيذي في دورتي أبريل/نيسان وسبتمبر/أيلول 2007.
- 3- نظرا لأن التقرير الحالي هو التقرير الأخير المقرر عرضه على المجلس التنفيذي، فإنه يهدف إلى تقديم عرض عام عن التقدم المحرز منذ دورة سبتمبر/أيلول 2007، كما يهدف في الوقت ذاته إلى تقديم عرض عام شامل للتقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل منذ بدايتها في مطلع عام 2006. والرسالة الرئيسية التي يريد أن يبعث بها التقرير هي أن تنفيذ خطة العمل يمضي قدما، حيث تحقق معظم المخرجات المتفق بشأنها، مما أدى إلى تغيير الطريقة التي يمارس بها الصندوق عمله. ويركز التقرير الحالي على تعميم النظم والأدوات التي تم وضعها لهذا الغرض ومؤازرة زخم التغيير.

### ثانياً - عرض عام لخطة العمل

#### الأهداف ومجالات التركيز

- 4- الهدف الرئيسي لخطة العمل هو النهوض بالفعالية الإنمائية من خلال تناول الأبعاد الحيوية لمستوى الأداء: الملائمة والفعالية والكفاءة.

<sup>1</sup> صدر تقرير التقييم الخارجي المستقل للصندوق في سبتمبر/أيلول 2005.

- 5- حددت وثيقة خطة العمل الصادرة في ديسمبر/كانون الأول 2005 (EB 2005/86/R.2/Rev.2) أكثر من 40 من المخرجات، منها 11 تم عرضها على المجلس التنفيذي في دوراته الثلاث عن تعزيز التوجيهات والخطة الاستراتيجية للصندوق، وتعزيز جودة المشروعات وأثرها، وتحسين إدارة المعرفة والقدرة على الترويج للابتكار. كما تم تحديد مجال رابع، هو الإدارة المعززة للموارد البشرية، باعتبارها مسألة ضرورية بهدف تحقيق التقدم في المجالات الثلاثة الأخرى، كما شكلت هدفا من أهداف خطة العمل.
- 6- تقرر إعداد مخرجات خطة العمل والموافقة عليها وتنفيذها بأكبر قدر ممكن في عامي 2006 و 2007. وفي عام 2008 سيتم المضي قدما في إجراء التغييرات والإصلاحات وتعميمها في مجالات عمل الصندوق

### الإدارة بهدف تحقيق النتائج الإنمائية

- 7- تمشيا مع الالتزام بجدول أعمال "فعالية المعونة" الوارد في إعلان باريس<sup>2</sup>، اعتمد الصندوق نهج الإدارة بهدف تحقيق النتائج الإنمائية في مشروعاته وبرامجه القطرية ذات الصلة، فضلا عن تطبيقه في المنظمة ذاتها. ويعتبر التعميم الفعال للإدارة بهدف تحقيق النتائج الإنمائية مسألة حيوية لتنفيذ خطة العمل، بل إنها أيضا مسألة بالغة الأهمية لنجاح تنفيذها.
- 8- يركز جدول أعمال الصندوق في مجال الإدارة بهدف تحقيق النتائج الإنمائية فوق كل شيء على وضع نظم وأدوات متماسكة ومترابطة من أجل تخطيط ورصد وتقدير النتائج. ويقوم هذا النهج على أساس عدد من المبادئ الرئيسية هي:

- التحديد والبيان الواضح لأهداف الصندوق الاستراتيجية.
  - تركيز جميع النظم والعمليات واستخدام الموارد (البشرية والمالية) وتوجيهها نحو بلوغ هذه الأهداف الاستراتيجية.
  - إدارة جميع النظم والعمليات واستخدام الموارد بما يتفق ويتواءم مع بعضها البعض.
  - الرصد المسبق للتقدم المحرز لإجراءات تحقيق الأهداف الاستراتيجية واستخدام المعلومات التي تسفر عنها في اتخاذ القرارات والتعلم
- 9- تتفق جميع نواتج خطة العمل مع هذه المبادئ وتسهم في ترسيخ جذورها عبر المنظمة. وهكذا فإن الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007-2010 (أنظر الفقرتين 25 و 26 من هذه الوثيقة) يعبر عن هذه الأهداف الاستراتيجية كما يوفر إطار إدارة النتائج (الفقرات 31-35) آلية لرصد التقدم المحرز فيها، وتركز جميع المخرجات الأخرى (القسم الخامس) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة واتفاقها بشكل متناسق ومتوائم تماما.
- 10- وبصورة عامة، فإن الطريقة التي أدت بها خطة العمل إلى تحقيق التواءم بين المخرجات والأهداف الاستراتيجية ضمنت تحقيق التناسق بين المخرجات وأسهمت في رصد التقدم المحرز ربما ما يمثل أهم إنجازات هذه الخطة. كما أنها تمثل إسهاما كبيرا في تعميم الإدارة بهدف تحقيق النتائج الإنمائية على المستوى القطري ومستوى المنظمة وتشكل، على الأقل، جزءا من الأساس الذي يقوم عليه تحقيق استدامة هذه النتائج.

<sup>2</sup> منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/لجنة المساعدة الإنمائية، إعلان باريس عن فعالية المعونة (باريس: 2005).

### العمل الوثيق مع المجلس التنفيذي

- 11- عملت إدارة الصندوق والمجلس التنفيذي خلال فترة تنفيذ الخطة بالتعاون الوثيق فيما بينهما، حيث كان دعم المجلس للإدارة عاملاً مهماً في نجاح الخطة. وقد عقد المجلس التنفيذي ثمانية اجتماعات غير رسمية لتدارس مسودات المخرجات<sup>3</sup>. في جميع هذه الحالات ازدادت النسخة النهائية من المخرجات ثراءً بفضل ما توفر لها من معلومات وما أبدى بشأنها من تعليقات.
- 12- وبصورة أشمل، أدت مشاركة المجلس التنفيذي مبكراً في إعداد المخرجات إلى التوصل إلى توافق في الآراء بين الإدارة والمجلس بشأن التوجهات العريضة الأخرى. وقد ساعد ذلك على إضافة الخبرات ووجهات النظر العلمية الخارجية للمخرجات مما عزز جودتها وساعد على إطلاع المجلس على وظيفة هذه المخرجات في جدول الأعمال الأوسع للإدارة بهدف تحقيق النتائج الإنمائية، كما ساهم في إقامة علاقة قيمة من التعاون والثقة بين إدارة الصندوق والمجلس التنفيذي. وقد اقتتعت الإدارة بمدى قيمة هذه التفاعلات والعمليات واقترحت مواصلة تطبيقها مستقبلاً كطريقة لإعداد الوثائق الاستراتيجية للمؤسسة. ويمكن أيضاً إثراء مشاركة أعضاء المجلس التنفيذي عبر تيسير الزيارات الميدانية إلى المشروعات التي يدعمها الصندوق وتنظيم حلقات عمل إطلاعية للمدراء الجدد.

### إدارة المخاطر

- 13- بالرغم من أن مسألة إدارة المخاطر لم تبحث بشكل كامل في الوثيقة التي عرضت على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2005، فقد تم التسليم في مرحلة مبكرة من تنفيذ الخطة بضرورة تحديد وتقدير المخاطر المرتبطة بخطة العمل والتخفيف من أثرها. كما وضع سجل للمخاطر التي تتعرض لها خطة العمل في أبريل/نيسان 2006. وأجري استعراض منظم لهذا السجل منذ ذلك الوقت وسوف يتم استيفاءه قبل دورة المجلس التنفيذي المقرر عقدها في ديسمبر/كانون الأول قبل إدراجها كجزء من مصفوفة إدارة المخاطر في المنظمة. وقد حدد تحليل المخاطر عدداً من الإجراءات المطلوبة للتخفيف من أثرها، مما دفع إلى تعزيز مجموعات العمل من منظور الموارد المالية والبشرية على السواء، ويقدم جدول أعمال الموارد البشرية والثقافة التنظيمية الوارد في هذه الوثيقة (الفقرات 35-38) عدداً من الأمثلة التي توضح ذلك. وبصورة عامة كان تحليل المخاطر ذات الصلة واحتمال تأثيرها على المخرجات الأخرى أحد الدوافع الرئيسية إلى إجراء التعديلات في الترتيبات المؤسسية لتنفيذ خطة العمل (القسم الرابع) وإنشاء مجموعة فرعية مخصصة للموارد البشرية في مارس/آذار 2007 وزيادة الميزانية المخصصة لها.

### ثالثاً - التعلم بالعمل

- 14- أثناء تنفيذ خطة العمل اتبعت إدارة الصندوق نهجاً استباقياً في مجال التعلم. وقد استفاد بانتظام من مخزون التجارب المتعلقة بالتنفيذ ومن الدروس المستخلصة منها كما استجاب، عند الضرورة، بإجراء تعديلات في الترتيبات والمخرجات المؤسسية.

<sup>3</sup> بشأن سياسة الاستهداف، والإطار الاستراتيجي، واستراتيجية إدارة المعرفة، واستراتيجية الابتكار (مرتان)، وإطار النتائج، والحضور الميداني التجريبي، والتقارير الخاص بالفعالية الإنمائية للصندوق.

15- أجرت الإدارة في مطلع عام 2007، استعراضا شاملا للخبرة المكتسبة في مجال تنفيذ خطة العمل. وخلصت إلى أنه بينما أمكن إحراز تقدم جيد خلال عام 2006 في تحقيق المخرجات المطلوبة، فإنه يتعين تعميم عدد من الدروس المهمة فيها. وخلصت هذه الجهود إلى ستة دروس لها أهمية خاصة هي:

- **إبراز قضايا إدارة الموارد البشرية.** أشارت الوثيقة الأصلية لخطة العمل إلى أن الصندوق سيواصل إصلاح إدارة الموارد البشرية لدعم تنفيذ توصيات مجموعات العمل. وكان التقدم السريع المحرز في تنفيذ المجالات الأخرى من خطة العمل في عام 2006 دافعا إلى التحرك بصورة أسرع وأكثر جوهرية مما كان مخططا له في مجال إدارة الموارد البشرية. وأصبح من الواضح أن الأمر يتطلب وضع نهج شامل وجامع للمؤسسة من أجل التصدي لهذه القضايا بما يحقق المزيد من النتائج في إطار زمني أقصر.
- **ثقافة المنظمة.** من الشروط الأساسية لتعميق واستدامة التغيير، وجود ثقافة في المنظمة تكفل تحقيق هذا الهدف. وقد أصبح من المسلم به بصورة متزايدة أن الصندوق لا يحتاج فقط إلى تحديد ثقافة المنظمة التي تمكنه من بلوغ أهدافه وأولوياته الاستراتيجية، وإنما يتعين عليه أيضا أن يتخذ خطوات فعالة في خلق هذه الثقافة.
- **الاتصالات.** ركزت جهود الاتصالات خلال عام 2006 في المقام الأول على إحاطة المجلس التنفيذي بكل المعلومات عن التقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل. وكان من المسلم به أيضا ضرورة توجيه المزيد من الاهتمام للاتصالات الداخلية والتأكد من أن جميع الموظفين يفهمون ما تسعى خطة العمل إلى تحقيقه، والإيمان بضرورة التغييرات الجارية وتأييدها بكل قوة.
- **القيادة على المستوى القطري.** كان التركيز في البداية على نموذج تشغيلي جديد، ينصب بوضوح على أسلوب الصندوق في تسيير عمله. غير أن الأسلوب الذي يتبعه الصندوق في عمله على المستوى القطري يتشكل، بصورة متزايدة، في ضوء مبدأ القيادة على المستوى القطري، وأصبح من المسلم به ضرورة التركيز على أفضل السبل التي يمكن للصندوق أن يستجيب بها لهذه الحقائق الجديدة. وكان المفتاح إلى ذلك هو إيجاد أشكال جديدة تجريبية للمشاركة على المستوى القطري بما يمكن الصندوق من الإسهام المسبق في جداول الأعمال التكميلية لفعالية المعونة (التي تجسد قضايا مثل استراتيجيات المساعدة المشتركة، والنهج القطاعية الشاملة، إلخ) والإصلاحات الجارية في الأمم المتحدة (أمم متحدة واحدة).
- **تنفيذ خطة العمل.** تبدأ خطة العمل، ولا تنتهي، بالموافقة على المخرجات المستهدفة. وكان من التغييرات الرئيسية التي حدثت في عام 2007 وضع هذه المخرجات موضع التنفيذ، ولا سيما تلك التي تتعلق بمشاركة الصندوق على المستوى القطري في المقام الأول. وقد تطلب ذلك الالتزام من جانب المدراء والتجربة من جانب الموظفين، وتحويل التركيز من المقر في روما إلى الميدان ومن إعداد الوثائق إلى اتخاذ إجراءات العمل، وتجربة طائفة من المبادرات لتحسين إدارة البرامج القطرية والإشراف على المشروعات وتنمية الشراكات والابتكار وإدارة المعرفة.
- **إشراك فريق الإدارة العليا.** مع إنشاء فريق الإدارة العليا للصندوق في النصف الثاني من عام 2006، أصبح من المعترف به أن نجاح خطة العمل يعتمد على ملكية أعضاء الفريق الجدد لهذه الخطة، سواء كأفراد أو كجماعة. فمن جهة يتعين عليهم أن يهتموا بقيادة تنفيذ



خطة العمل والتصدر بهدف تحقيق المخرجات وتنفيذها، ومن جهة أخرى يتعين عليهم أن يؤديوا دوراً مهماً في إشراك الموظفين في حوار مفتوح وشفاف بشأن ما تعنيه خطة العمل لهم.

16- واستجابة لهذه الدروس أُجري في مارس/آذار 2007 عدد من التعديلات الرئيسية في خطة العمل وفي الترتيبات المؤسسية لتنفيذ هذه الخطة. ويشرح القسم الرابع هذه الترتيبات الجارية.

## رابعا - إعادة تشكيل الترتيبات المؤسسية

17- بعد عملية الاستعراض التي أُجريت في مطلع عام 2007، أُعيد تشكيل الترتيبات المؤسسية لتنفيذ خطة العمل. ولا تزال العناصر الرئيسية لهذه الترتيبات معمولاً بها حتى الآن.

18- فريق إدارة خطة العمل. أُعيد تشكيل هذا الفريق لكي يشرك فريق الإدارة رفيع المستوى في أعماله بشكل مباشر. وتولى قيادته السيدة Gunilla Olsson المديرة التنفيذية لخطة العمل، وضم الفريق في عضويته في 2007 Matthew Wyatt، Jessie Mabutas، Kevin Cleaver (مساعدو رئيس الصندوق للعلاقات الخارجية، والمالية وإدارة البرامج) Gary Howe المدير الأقدم للتخطيط الاستراتيجي، إدارة الميزانية والموارد. وعند مناقشة قضايا معينة والقضايا الأخرى، عند الضرورة، انضم إلى الفريق قادة المجموعات الفرعية المنبثقة عن مجموعات العمل الثلاث الأكبر. وعقد فريق إدارة خطة العمل اجتماعات أسبوعية في عام 2007 من أجل:

- توفير الإرشادات الاستراتيجية والإشراف على مجموعات العمل في الإعداد لعملية تحقيق المخرجات؛

- الترويج للتناسق والتوافق والتماسك بين المخرجات؛

- استعراض المخرجات وإقرارها والتصدر، في المقام الأول، للعمل على تحقيقها؛

- رصد تنفيذ مخرجات خطة العمل وتقدير أثرها.

19- مجموعات العمل. أُعيد تشكيلها بما يتفق مع الواجبات الباقية لخطة العمل والأولويات الناشئة. وتتألف كل مجموعة من مجموعات فرعية تختص بموضوعات معينة ذات صلة. ويعتبر عمل هذه المجموعات والمشاركة فيها محدوداً من حيث الوقت والنطاق، مما يوفر لها أكبر قدر ممكن من الكفاءة والمرونة. وسوف تنقل مسؤوليات مجموعات العمل و/أو أنشطتها إلى الأطراف المختصة عند الضرورة. والواقع أنه تم إشراك عدد من المجموعات الفرعية في هذا المجال (مثل تلك المعنية بالإطار الاستراتيجي أو العمليات السياساتية).

20- يتولى عضو من فريق إدارة خطة العمل قيادة كل مجموعة من مجموعات العمل بغرض ضمان دعم الإدارة لمخرجات الخطة. وتضم هذه المجموعات في عضويتها عدد مختار من موظفي الدوائر الأخرى ومن أمانة خطة العمل الذين يقومون بدور محدد هو ضمان التناسق والتماسك لعملها. ويتولى قادة هذه المجموعات إدارة ميزانيات الأنشطة الخاصة بها، ومن ثم المسؤولية عن إدارة ورصد استخدام موارد خطة العمل. وتضم جميع مجموعات العمل عدداً من الأعضاء الذين ينتمون إلى مختلف دوائر

الصندوق، كما قام عدد كبير من الموظفين على كل المستويات بالمشاركة المباشرة في مجموعات العمل أو المشاركة فيها في إطار مناقشات مجموعات التركيز والمشاورات وعمليات الاستقصاء.

21- أعيد تحديد مجموعات العمل الثلاث على النحو التالي:

- **الفعالية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية**، حيث تعمل المجموعات الفرعية في مجالات (i) إطار قياس في الصندوق؛ (ii) تقرير الصندوق عن الفعالية الإنمائية؛ (iii) موازنة إدارة الموارد المالية والبشرية؛ (iv) تغيير ثقافة المنظمة.
- **المشاركة على المستوى القطري**، حيث تعمل المجموعات الفرعية في مجالات: (i) المشاركة على المستوى القطري باستخدام نموذج التشغيل الجديد للصندوق؛ (ii) المشاركة في جدول أعمال إصلاح الأمم المتحدة وفعالية المعونة؛ (iii) النظم الداخلية لتعزيز/ضمان الجودة.
- **إدارة المعرفة والابتكار**، حيث تتولى المجموعات الفرعية المسؤولية عن إعداد (i) استراتيجية إدارة المعرفة (ii) استراتيجية الابتكار في الصندوق.

22- **أمانة خطة العمل** أعيد أيضا تشكيلها وقامت بدور رئيسي خلال عام 2007 في ضمان تحقيق مخرجات خطة العمل. وترأس هذه الأمانة المديرية التنفيذية لخطة العمل التي ترفع تقاريرها لرئيس الصندوق وتتولى المسؤولية عن المخرجات الشاملة لخطة العمل. ويشترك موظفو الأمانة اشتراكا فعالا في مجموعات العمل ويرصدون عن كثب التقدم المحرز في تحقيق المخرجات وما يعقبها من أنشطة التنفيذ وإعداد التقارير عنها بانتظام، إلى جانب مساندة فريق إدارة خطة العمل عند الاقتضاء. وتتألف الأمانة من عضوين (Edward Heinemann و Monica Bugghi) بالإضافة إلى المديرية التنفيذية. وانتقل عضو آخر (Richard Aiello) إلى شعبة الموارد البشرية بغرض الإسهام بشكل أكثر فعالية في تنفيذ جدول أعمال التغيير.

## خامسا - استعراض المخرجات

23- حتى تاريخه، يسير تنفيذ خطة العمل في الطريق المرسوم لها. فقد تم بالفعل استكمال 27 من المخرجات، منها 11 وافق المجلس التنفيذي عليها. ولا تزال توجد ثلاثة مخرجات في انتظار موافقة المجلس عليها، وسوف تعرض جميعا على المجلس في دورته في ديسمبر/كانون الأول 2007. ومن المتوقع الانتهاء من ستة مخرجات أخرى في نهاية 2007 والانتهاء من العدد الباقي منها في مطلع عام 2008. ومعظم هذه المخرجات يتعلق بإدارة الموارد البشرية والاتساق، وهي المخرجات المضافة التي حددت الإدارة الحاجة إليها في سياق تنفيذ خطة العمل.

24- ومع اعتماد كل مخرج من هذه المخرجات تغيير مجال التركيز واتجه إلى تعميم هذه النظم والأدوات في تسيير عمل الصندوق. ويتحقق التقدم في هذا المجال أيضا وأصبحت مجموعات المخرجات، سواء الفردية منها أو التي تدعم بعضها بعضا، تشكل أسلوب تسيير العمل في المنظمة ونظمها، ومن ثم في تشكيل أنشطة الصندوق على المستوى القطري. وتوجز الفقرات التالية المخرجات، الرئيسية التي استكملت في فترة تنفيذ خطة العمل وتبين ما حققته من أثر حتى تاريخه.

## الفعالية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية

25- الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007-2010. وضع الإطار الاستراتيجي في عام 2006 ووافق المجلس التنفيذي عليه في ديسمبر/كانون الأول من تلك السنة (الوثيقة EB 2006/89/R.2/Rev.1). ويبين هذا الإطار أفضل السبل التي يمكن للصندوق أن يستخدمها في النهوض بالمهمة المنوطة به واستخدام ما لديه من وسائل لتعظيم إسهاماته في الحد من الفقر الريفي. ويسلم هذا الإطار ويستجيب إلى الطبيعة المتغيرة للفقر العالمي وهيكل التنمية الدولية، لاسيما جدول أعمال باريس لفعالية المعونة. ويحدد الإطار المزايا النسبية للصندوق، كما يبين تسلسل هيكل الأهداف الإنمائية للصندوق<sup>4</sup> وهي المبادئ الرئيسية للمشاركة<sup>5</sup>، وفي المجالات المواضيعية لعمله. كما أنه يشرح كيفية إدارة الصندوق وتنظيمه بغرض تحقيق الأهداف الإنمائية المحددة له<sup>6</sup>.

26- منذ اعتماد الإطار الاستراتيجي أصبح هو الذي يوجه جميع ما أعقب ذلك من مخرجات. مثال ذلك أنه حدد الأولويات الاستراتيجية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، وعمليات تصميم المشروعات، ونظم تعزيز/ضمان الجودة، والمبادئ التوجيهية للإشراف، كما أنه أسهم في وضع استراتيجية الابتكار وإدارة المعرفة. وكان تسلسل هيكل الأهداف الإنمائية هو نقطة الانطلاق لإطار النتائج في الصندوق. كما أنه أسهم أيضا، باعتباره نقطة الانطلاق لتنفيذ جدول أعمال الصندوق، في الإدارة بهدف تحقيق النتائج الإنمائية، كما أسهم في تحديد أولويات إعداد الميزانيات، لاسيما الأولويات الاستراتيجية لبرنامج العمل القائم على تحقيق النتائج وفي العملية الجارية لمواصلة الموارد البشرية.

27- العملية السياسية. استجابة للجوانب التي شغلت بال التقييم الخارجي المستقل بأن الصندوق لا يمتلك الكثير من السياسات التشغيلية أو القطاعية، وأن تطوير السياسات لم يواكب جدول الأعمال الاستراتيجي الناشئ، نفذ الصندوق عملية جديدة لتطوير وتطبيق ورصد الالتزام بسياسات الصندوق. وتشمل هذه العملية طائفة واسعة من السياسات المؤسسية التي تستخدم في توجيه مشاركة الصندوق وعملياته من أجل تحقيق الأهداف المحددة في الإطار الاستراتيجي. وترتكز هذه العملية بصفة خاصة على السياسات المتعلقة بالمجالات القطاعية للاستثمار والقضايا المواضيعية ذات الأهمية للصندوق، ولكن لا يزال يتعين تطبيقها على السياسات المتعلقة بالمهام الرئيسية للصندوق. وتم تنفيذ هذه العملية على أساس تجريبي في إطار الوثائق السياسية والاستراتيجيات الجديدة (الاستهداف، وإدارة المعرفة، والابتكار) كما تستخدم حاليا في وضع السياسات المتعلقة بالحصول على الأراضي وأمن حيازتها.

28- تسلم العملية السياسية بأهمية رصد الالتزام بتحقيق الأثر المنشود من سياسات الصندوق وتقديره. وتم وضع إطار لرصد مدى الالتزام بالسياسات الرئيسية في البرامج والمشروعات القطرية من خلال النص

<sup>4</sup> أهداف الصندوق الاستراتيجية هي "تعزيز مهارات وقدرات فقراء الريف من الرجال والنساء ومنظماتهم بما يمكنهم من الاستفادة من الموارد الطبيعية من الأرض والمياه والتكنولوجيا الزراعية المحسنة وخدمات الإنتاج الفعالة وطائفة عريضة من الخدمات المالية والوصول إلى أسواق المدخلات والمنتجات الزراعية التي تتسم بالشفافية والقدرة التنافسية. وفرص العمل في المجال الريفي غير الزراعي وتجهيز المشروعات الصغيرة والمشاركة في رسم السياسات المحلية والوطنية وعمليات البرمجة".

<sup>5</sup> مبادئ مشاركة الصندوق هي "الانتقائية والتركيز، والاستهداف، وتمكين فقراء الريف، والابتكار، والتعلم وتوسيع النطاق، وإقامة الشراكات الفعالة، وتحقيق الاستدامة".

<sup>6</sup> أشارت وثيقة خطة العمل الصادرة في ديسمبر/كانون الأول 2005 (الوثيقة EB 2005/86/R.2/Rev.2) إلى أن الإدارة ستضع خطة متوسطة الأجل للمنظمة. وتم استعراض الحاجة إلى هذه الخطة في ضوء الإطار الاستراتيجي الشامل (مدعما بإطار إدارة النتائج ومستكملا بطائفة من الوثائق السياسية) واتفق مع المجلس التنفيذي على إلغاء هذا المخرج تحديدا.

على اشتراطات محددة في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج (الفقرتان 39 و 40) ونظم تعزيز/ضمان الجودة (الفقرات 44-49) والمبادئ التوجيهية للإشراف (الفقرتان 51 و 52) بينما يتم تقدير أثر هذه الأنشطة باستخدام إطار قياس النتائج (الفقرات 31-33).

29- **سياسة الصندوق في مجال الاستهداف.** يبرز الإطار الاستراتيجي مسألة الاستهداف باعتبارها من المبادئ الخمسة لانخراط الصندوق والتي ينبغي التعبير عنها في جميع أنشطته. وتوصلت سياسة الاستهداف التي اعتمدت في سبتمبر/أيلول 2006 (الوثيقة EB 2006/88/R.2/Rev.1). إلى فهم مشترك بما تعنيه عملية الاستهداف للصندوق. وفي سياق المجموعة المستهدفة من الصندوق (أي فقراء الريف الذين يعانون من الفقر وانعدام الأمن الغذائي) تقتضي هذه السياسة من الصندوق أن يصل إلى "السكان الذين يعانون من الفقر المدقع ولكن لديهم الإمكانيات لتحسين الوصول إلى الأصول واغتنام الفرص المتاحة للإنتاج الزراعي وأنشطة توليد الدخل في المناطق الريفية". وتختلف هذه المجموعة، من الناحية العملية، اختلافا كبيرا وفقا للظروف المحلية. وتشمل هذه المجموعة التي تعتمد سبلها المعيشية على الإنتاج المحصولي والحيواني وصيد الأسماك وجمع منتجات الغابات وتجهيز الإنتاج الزراعي وممارسة التجارة صغيرة النطاق. وفي هذا الصدد يتم التركيز بشكل خاص على النساء، ليس فقط لأن فرصة حصولهن على الأصول والخدمات أقل من فرص حصول الرجال عليها، كما أن صوتهن أضعف من صوت الرجال فيما يتعلق باتخاذ القرارات العامة، وإنما أيضا لأن التركيز على نساء الريف يؤثر كثيرا في النمو والحد من الفقر وتحقيق الأمن الغذائي الأسري. ويشكل السكان الأصليون والأقليات العرقية في بعض الأقاليم جزءا مهما من المجموعة المستهدفة للصندوق.

30- وتبين هذه السياسة أيضا المبادئ العامة التي يسترشد بها الصندوق في تحديد المجموعة المستهدفة والوصول إليها والوسائل التي يتعين عليه استخدامها لبلوغ هذه الغاية. كما أنها توفر نظرة عامة لكيفية التصدي لمسألة الاستهداف في سياق الوسائل التشغيلية في الصندوق. وأصبح نهج الاستهداف الذي يطبقه الصندوق يسترشد بصورة متزايدة بالمعلومات التي توفرها برامج تنفيذ استراتيجية الحد من الفقر وبالطريقة التي تنتظر بها الحكومات ذاتها إلى مفهوم الفقر الريفي. وفي الوقت نفسه تعتبر تجربة الصندوق في مجال استهداف فقراء الريف عنصرا مهما في الحوار السياساتي الذي يجريه مع حكومات البلدان الأعضاء. ووضعت المبادئ التوجيهية لتحليل الفقر والسبل المعيشية لمساعدة الموظفين في تنفيذ هذه السياسة بصورة فعالة.

31- **إطار قياس النتائج.** في سياق الموافقة على الإطار الاستراتيجي، طلب المجلس التنفيذي من الإدارة أن تعرض عليه إطار النتائج في دورة سبتمبر/أيلول 2007 بما يمكنه من رصد التقدم الذي تحرزه المنظمة في ترتيب الأهداف الإنمائية ووضعها في صلب الإطار الاستراتيجي.

32- وسيتمكن إطار قياس النتائج الذي وافق عليه المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2007 (الوثيقة EB 2007/91/R.2) الإدارة من رفع التقارير عن التقدم المحرز في (i) تحقيق الأغراض والأهداف المحددة في الإطار الاستراتيجي (ii) التطبيق المتناسق للمبادئ الرئيسية للمشاركة المنصوص عليها في الإطار الاستراتيجي. واستنادا إلى أفضل الممارسات المتبعة في المؤسسات المماثلة، سوف يستخدم هذا الإطار ستة مؤشرات فقط لتقدير جودة وأداء وأثر المشروعات والبرامج القطرية للصندوق

من مرحلة الاستهلال وأثناء التنفيذ وحتى الاستكمال. وتمشيا مع المنهجية التي يستخدمها مكتب التقييم في الصندوق والمهام المماثلة في المنظمات الأخرى، سوف يستخدم جدول مؤلف من ست درجات لتقدير مدى نجاح البرامج والمشروعات التي يدعمها الصندوق في تحقيق نتائج قابلة للقياس باستخدام هذه المؤشرات. وسترفع الإدارة تقرير إلى المجلس التنفيذي في هذه الدورة بشأن التقدم المحرز في وضع هذا الإطار.

33- سوف يستفيد إطار قياس النتائج من مصادر البيانات القائمة، كلما أمكن ذلك، كما حققت المجموعة الفرعية المعنية بعض التقدم في وضع تصنيفات رقمية لكل من المؤشرات الستة. ويعتبر المسح الخاص بالشركاء/العملاء<sup>7</sup> أداة جديدة في هذا المجال، وتم وضع استبيان وإطار منهجي لهذا الغرض. ومن المستهدف إرسال المسح سنويا إلى مجموعة فرعية من شركاء الصندوق الرئيسيين في جميع البلدان الأعضاء التي ينفذ فيها الصندوق برنامجا جاريا للفرص الاستراتيجية القطرية، ومن المتوقع تنفيذه على أساس تجريبي قبل نهاية عام 2007. وسوف ينفذ إطار قياس النتائج بالكامل في عام 2008. وسوف يدرج بيانات عن نتائج تنفيذ الإطار في تقرير أداء الحافظة (كما سيستعان به في إعداد التقرير الخاص بفعالية الصندوق الإنمائية) لعرضه على المجلس التنفيذي في دورة ديسمبر، كانون الأول 2008<sup>8</sup>

34- **وضع الخطط والميزانيات والتقارير.** وضعت الإدارة في النصف الأول من عام 2007، الأولويات الاستراتيجية لبرنامج العمل المستند إلى النتائج، واعتماد تمويل تجهيز البرامج وميزانية الصندوق ومكتب التقييم لعام 2008، فضلا عن هيكل ومحتوى التقرير المتعلق بفعالية الصندوق الإنمائية. وفي سبتمبر/أيلول 2007 ناقش المجلس التنفيذي برنامج العمل والأولويات الاستراتيجية، بينما عرض برنامج العمل والميزانية على حلقة دراسية غير رسمية اشترك فيها المدراء التنفيذيون. وسوف ترفع الإدارة تقريرا إلى المجلس التنفيذي في هذه الدورة مع الوثيقتين، وهو ما يمثل عناصر مهمة من جدول أعمال الصندوق في مجال الإدارة بهدف تحقيق النتائج الإنمائية.

35- **مواعمة وإدارة الموارد البشرية.** كان من المسلم به أثناء استعراض الإدارة في مطلع عام 2007، للتقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل، أن قضايا الموارد البشرية تشغل مكانة متأخرة من الاهتمام مقارنة بالتقدم الجاري إحرازه في مجالات الخطة الأخرى. وتم تشكيل مجموعة فرعية أخرى ووضع جدول أعمال استراتيجي لتعزيز إدارة الموارد البشرية ومواعمتها مع أولويات المؤسسة، ومن ثم وضع الأساس في الفصل الثاني من عام 2007، لتحديد مجموعة جديدة طموحة من المخرجات.

36- تم منذ ذلك الوقت تطوير جدول الأعمال وتحويله إلى إطار استراتيجي للموارد البشرية في الصندوق الذي يركز على ستة مخرجات هي: تعزيز إدارة الموارد البشرية، وبناء قدرات القيام بمهام إدارة الموارد البشرية، ودعم وتعزيز القيم الأساسية للصندوق، وبناء إدارة قوة عاملة رفيعة الأداء، ومواعمة قياسات الموارد البشرية وحوافزها مع أولويات المؤسسة، وزياد فعالية الإدارة. وأسندت إلى المجموعة

<sup>7</sup> سوف يسهم المسح الخاص بالشركاء/العملاء أيضا في نهوض الصندوق بالتزاماته في مجال المساءلة المشتركة باعتباره مؤشرا للتقدم المحرز في تنفيذ جدول أعمال باريس المتعلق بفعالية المعونة.

<sup>8</sup> بناء على طلب المجلس التنفيذي، سيقسم التقرير المؤشرات المستخدمة في قياس أثر البرنامج بحسب العناصر المكونة له (زيادة الدخل، وتحسين الأمن الغذائي، وتمكين فقراء الريف)، كما سيستعرض المؤشر المتعلق بإسهامات الصندوق وفعاليتها في ضوء المعلومات المتوافرة.

الفرعية المعنية بالموارد البشرية المسؤوليات المخصصة لمكتب الموارد البشرية (بالرغم من وجود مجموعة فرعية منفصلة لا تزال تمارس عملها فيما يتعلق بقضايا تغيير الثقافة التنظيمية، (الفقرة 38). وستكون لجنة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، التي يرأسها رئيس الصندوق، هي الإطار المؤسسي الرئيسي الذي تستخدمه الإدارة في موازنة الموارد البشرية مع الأهداف الإنمائية والتنظيمية للصندوق. وعقدت هذه اللجنة أول اجتماع لها في سبتمبر/أيلول وستواصل اجتماعاتها كل فصل سنوي على الأقل.

37- بدأ العمل بالفعل في مجالات تعزيز إدارة الموارد البشرية وتشكيل قوة ريفية المستوى وإدارتها، وتعزيز قدرات مهمة الموارد البشرية في حد ذاتها. ويجري تعيين مدير جديد للموارد البشرية، وفي غضون ذلك يتولى مدير مؤقت هذه المهام. واعتمادا على التجربة المكتسبة من عمليات مماثلة في مؤسسات شبيهة، يتولى المدير تقديم المساعدة في تحديد الثغرات وأوجه الضعف وتقدير المهارات المطلوبة لترشيد العمل ورسم السياسات وتحديد الممارسات التي يجب تطويرها أو تعديلها لدعم أهداف الموارد البشرية. ويشمل ما تحقق من إنجازات حتى الآن تنظيم دورة إطلاعية للموظفين الجدد، وتعزيز مهارات المدراء على المستوى المتوسط، ووضع التقدير المهني للكفاءات الإدارية لتنفيذ عملية استعراض الأداء المعزز (بما في ذلك عمليات التقدير من خلال الشبكة الإلكترونية وعمليات استعراض الأداء المكونة من "360 درجة"). وتعبيرا عن التزام الإدارة العليا بتطبيق نهج أفضل الممارسات، يتولى جميع مدراء الصندوق (على المستويات العليا والمتوسطة) إجراء هذه التقديرات المهنية لاختصاصاتهم. وأخيرا فإن مضاعفة ميزانية تدريب جميع الموظفين إلى ثلاثة أمثالها في عام 2008 مؤشر إضافي على الالتزام بتنفيذ جدول أعمال التنمية البشرية.

38- **ثقافة المنظمة.** هي عامل رئيسي في التغيير التنظيمي الذي يستهدف تعزيز ثقافة المنظمة. وقد اتخذت الإدارة الخطوات اللازمة لتحديد الثقافة التي تيسر تحقيق إنجاز أهداف الصندوق الاستراتيجية. وتم، كبدائية تجريبية، استخدام عملية تشاركية ضمت الموظفين من جميع المستويات، لتحديد أربعة قيم أساسية وما يرتبط بها من سلوكيات وهي: التركيز على النتائج، والنزاهة، والمهنية، والاحترام. وهذه الجوانب تشكل المبادئ والمعايير المتوقع أن تعيش بها الإدارة والموظفون الآن في كل مظهر من مظاهر عملهم اليومي، ومن ثم فإنها تشكل الأساس لاتخاذ جميع القرارات، كما تشكل عنصرا من عناصر إطار المسائلة للمدراء والموظفين. وبعد بدء العمل رسميا بالقيم الأساسية للصندوق في سبتمبر/أيلول بدأت المجموعة الفرعية المعنية بتغيير ثقافة المنظمة العمل بشكل وثيق مع موظفي الصندوق من أجل: استعراض الأوضاع القائمة المتعلقة بالموارد البشرية وأسلوب وإجراءات تسيير عملها لضمان اتساقها مع هذه القيم، ووضع برامج تدريبية نوعية للتأكد من الفهم السليم لمعنى التغيير الثقافي وتطبيقاته، وتحديد نظام للرصد وتوفير الحوافز (استعراض الأداء المكون من 360 درجة يشمل أسئلة محددة عن تطبيق المدراء لهذه القيم)

#### المشاركة على المستوى القطري

39- **برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج.** اعتمد المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2006 (الوثيقة EB 2006/88/R.4). إطارا معدلا لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج. وتم تحديد المبادئ التوجيهية لوضع هذه البرامج وتوزيعها على المعنيين، كما تم تدريب

الموظفين في مجال تطبيقها وتحدد هذه البرامج برنامجا قريبا متماسكا يشترك الصندوق والبلدان الأعضاء في ملكيته. والهدف من ذلك هو تحديد عدد قليل من الأهداف المستمدة من الإطار الاستراتيجي بما يدعم ويتسق مع إطار السياسات القطرية للحد من الفقر الريفي. كما تشمل إطارا لإدارة النتائج على المستوى القطري باستخدام مؤشرات قابلة للرصد وإعداد التقرير بانتظام عن ما يحرز من تقدم في هذا المجال. وبلغ عدد البرامج التي عرضت على المجلس التنفيذي، بما في ذلك تلك التي اعتمدها المجلس في دورة سبتمبر/أيلول 2007، عشرة برامج.

40- تشير التقديرات الأولية إلى أن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج الجديدة كانت أكثر جودة من سابقتها. فقد أضافت هذه البرامج زخما جديدا لتعزيز أداء وأثر حافظة المشروعات الجارية، فضلا عن تحديد فرص الاستثمار الجديدة، وروجت لإتباع نهج للبرامج القطرية تتكاتف فيه المشروعات والشراكات والسياسات من أجل تحقيق التناغم بينها، وروجت للتواءم مع الأولويات القطرية وأهداف الصندوق الاستراتيجية، وروجت من خلال استخدام العملية الرسمية لتجهيز هذه الانجازات للملكية القطرية لها.

#### تعزيز الجودة عند الاستهلاك

41- عملا على تحقيق الهدف الرامي إلى تعزيز الجودة عند الاستهلاك المشروعات التي يدعمها الصندوق، ركزت الجهود على تحسين عملية تصميم المشروعات ذاتها والعمليات المتعلقة بتعزيز وتقدير جودة التصميم. وتسهم المبادئ التوجيهية الجديدة لتصميم المشروعات، من جهة، والعملية الجديدة لتعزيز الجودة ونظام ضمان الجودة، من جهة أخرى، في تعزيز جودة المشروعات عند استهلاكها.

42- **المبادئ التوجيهية لتصميم المشروعات.** تم وضع مبادئ توجيهية جديدة ومن المتوقع إصدارها في مطلع عام 2008، وستساعد هذه المبادئ الصندوق على الوفاء بشكل فعال بالتزاماته في إطار إعلان باريس عن فعالية المعونة، وتشكل مواومة المشروعات التي يدعمها الصندوق مع أولوياته الاستراتيجية وأهدافه الإنمائية، وتوفر، فوق كل شيء، أسلوبا يتسم بفعالية التكاليف لتعزيز جودة المشروعات عند استهلاكها.

43- تركز المبادئ التوجيهية على عملية تجهيز المشروعات وعلى المحتوى المتوقع للوثائق ذات الصلة. كما تهدف إلى ضمان تحقيق التعاون وتحمل المساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية مع البلدان الأعضاء والصندوق، وتحقيق التناسق مع أنشطة الجهات المانحة الأخرى وتوأمها مع السياسات الإنمائية والإجراءات التي تطبقها الحكومات القطرية، وفوق كل شيء، ضمان الملكية القطرية لتصميم المشروعات. أما من حيث المحتوى فإنها تركز على المعايير المحددة والواضحة للجودة التي يطلق عليها عوامل النجاح الرئيسية والتي توفر الإرشادات لتصميم المشروعات<sup>9</sup>. وتستكمل هذه العوامل بسلسلة من ملاحظات التعلم أو الإطلاع على المجالات المواضيعية الرئيسية التي وضعت لتوجيه موظفي الصندوق

<sup>9</sup> تم تحديد ستة من هذه العوامل وهي (i) الملاءة القطرية والالتزام والشراكة؛ (ii) الفقر والتنمية الاجتماعية والاستهداف؛ (iii) مواومة عناصر التصميم مع أهداف الصندوق الاستراتيجية، وسياسات التنمية الريفية والتحليل، والدروس المستفادة، وإطار النتائج؛ (iv) ترتيبات التنفيذ والجوانب المؤسسية؛ (v) المخاطر والاستدامة؛ (vi) الابتكار والتعلم وإدارة المعرفة.

وخبيرائه الاستشاريين المعنيين بتجهيز المشروعات، وتم حتى تاريخه إعداد 17 مذكرة تعلم وسوف يستمر العمل في تحديثها.

44- **تعزيز الجودة.** يتضمن هذا النموذج لخطة العمل وضع عملية للاستعراض الداخلي المدعم لتعزيز جودة تصميم المشروعات، وتشمل أهم سمات هذه العملية:

- مجالات عوامل النجاح الرئيسية الستة التي تقتضي "تطبيق معايير الجودة المحددة الواضحة" وتشكل الأساس لتوجيه العمل على المستوى القطري وتقديم المشورة للأقران وإجراء استعراضات الإدارة واتخاذ القرارات لتعزيز وضمان جودة أداء المشروعات؛
- نموذج تقدير الاكتمال، وهو أداة للتقدير الذاتي ويدور حول عوامل النجاح الستة ومسائل التوجيه ذات الصلة. وسوف يتولى كل من مدراء البرامج القطرية استكمال هذا النموذج كشرط مسبق لعرض المشروع على لجنة الاستعراض التقني؛
- إنشاء لجنة جديدة للاستعراض التقني تضم خبراء خارجيين لرفد المعرفة المتاحة في الصندوق بالمعرفة المتوافرة لدى المؤسسات الشريكة (مثل منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والمعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية والبنك الدولي) والخبراء الاستشاريين المتعاقد معهم بصفة ثنائية أو شخصية.

45- تهدف هذه السمات الجديدة إلى توليد مناقشات تركز بشكل أكبر على القضايا الحيوية لتصميم الشراكات والسياسات القطرية أثناء اجتماعات لجنة الاستعراض التقني، وتقديم المشورة التي تحقق قيمة مضافة بجانب طرح مقترحات ملموسة لتحسين التصميم في مراحل المتعاقبة. وتقدم لجنة الاستعراض التقني المشورة في وقت مبكر من دورة المشروعات على نحو يفوق ما كان متبعاً من قبل، مما يمكن مدراء البرامج القطرية وأفرقتها من الاستفادة منها بشكل أفضل. وسوف يوفر نظام ضمان الجودة (الوارد شرحه أدناه) آلية رقابية لاحقة للتأكد من العمل بالمشورة والاقتراحات المتعلقة بتحسين التصميم.

46- تمت تجربة العملية الجديدة لتعزيز الجودة في 21 تصميمًا جديدًا للمشروعات على مدى الفترة من مارس/آذار إلى سبتمبر/أيلول 2007 وستعرض المجموعة الأولى من هذه المشروعات على المجلس التنفيذي في هذه الدورة.

47- **ضمان الجودة.** تم وضع نظام لضمان جودة استعراض المشروعات بما يتفق مع التزام الإدارة بالاستجابة للتقييم الخارجي المستقل. ويستند نظام ضمان الجودة إلى نظم مشابهة في المنظمات المماثلة، غير أنه يستند أيضاً إلى التجربة المكتسبة في هذا المجال. والأهم من كل ذلك، أن هذا النظام سوف يستعرض المشروعات قبل عرضها على المجلس التنفيذي وليس بعده، ومن ثم سيكون هو الفحص الداخلي الأخير لجودة المشروع وتجهيزه قبل أن يتفاوض الصندوق بشأنه مع الحكومة وقبل عرضه على المجلس التنفيذي. وسيؤدي هذا النظام، عند الضرورة، إلى إعادة المشروعات التي لا تفي بمعايير الجودة، وبذلك سوف تكون بمثابة إسهام مهم ومسبق في جودة المشروعات عند استهلالها.

48- ستقع المسؤولية عن ضمان نظام الجودة على عاتق مكتب نائب رئيس الصندوق، ومن ثم سينفذ بعيداً عن دائرة إدارة البرامج المسؤولة عن تجهيز المشروعات. وستنفذ عمليات تقدير الجودة لمجموعات من المشروعات ثلاث مرات تقريباً كل سنة في فترات تسبق دورات المجلس التنفيذي بنحو 6-8 أسابيع. وسوف يتضمن كل استعراض نحو 10-15 مشروعاً، ومن المتوقع الانتهاء منها خلال فترة أسبوعين.



وسوف تستند عمليات التقدير إلى عوامل النجاح الرئيسية السنة وستوضع الدرجات النهائية للمشروعات في ضوء كل من هذه العوامل. ومن المتوقع اعتماد معظم المشروعات بدون اشتراطات، بينما ستعتمد الأقلية رهنا باقتراحات بشأن اتخاذ إجراءات محددة أثناء التنفيذ لعلاج جوانب القصور في التصميم أو إعادتها لمزيد من الإعداد.

49- اعتمدت الإدارة نظام ضمان الجودة في سبتمبر/أيلول 2007. وكان قد خضع لاختبارات أولية في أكتوبر/تشرين الأول ومن المتوقع تجربته في فبراير/شباط 2008. وبالرغم من التأخر عن الموعد المقترح أصلا فلم ترغب الإدارة في وضع هذا النظام إلا بعد دخول عملية تعزيز الجودة مرحلة التشغيل الكامل.

50- نموذج الموافقة على المشروعات. تم في مطلع عام 2006 وضع نموذج جديد لتقرير رئيس الصندوق وتوصيته ووافق عليه المجلس التنفيذي في دورته المعقودة في سبتمبر/أيلول 2006 (الوثيقة EB 2006/88/R.5). والنموذج الجديد أقصر من سابقه (خفض عدد صفحاته من 13 إلى 5 صفحات) وأصبح يركز حصريا على القضايا التنظيمية الرئيسية والمسائل المتعلقة بالسمعة ذات الصلة بالمشروعات المقترحة. غير أنه يتاح في الوقت نفسه لأعضاء المجلس التنفيذي إمكانية الوصول الإلكتروني المكتوم إلى تقرير التقدير الأولي الرئيسي والملفات الرئيسية لوثائق المشروعات، بما يمكنهم من تقدير الجوانب التشغيلية والتنظيمية لمقترحات المشروعات بشكل أعمق من ذي قبل. ووافق المجلس التنفيذي منذ دورة سبتمبر/أيلول 2007 على 26 من النماذج الجديدة لهذه التقارير.

51- سياسة الإشراف. تعتبر مسألة إشراف الصندوق على المشروعات التي يدعمها مسألة ضرورية له، سواء فيما يتعلق بتحسين أداء تنفيذ المشروعات و أثرها الإنمائي وتعزيز قدرته على التعلم المنهجي من تجربته الميدانية. وفي فبراير/شباط 2006، وكخطوة أولى لإسناد هذه المسؤولية للصندوق التي كانت تقع من قبل على عاتق إحدى المؤسسات المتعاونة، وافق مجلس المحافظين على تعديل اتفاقية إنشاء الصندوق وسياسة الإفراض ومعايير. وفي ديسمبر/كانون الأول 2006 وافق المجلس التنفيذي على سياسة الإشراف ودعم التنفيذ (الوثيقة EB 2006/89/R.4/Rev.1)، وفي أكتوبر/تشرين الأول 2007 صدرت المبادئ التوجيهية التشغيلية ووزعت على جميع الموظفين المعنيين. وبدأ في سبتمبر/أيلول 2007 تنفيذ برنامج شامل للتدريب، وبحلول نهاية السنة سيبلغ عدد الموظفين المتوقع تدريبهم نحو مائة موظف. كما سيسهم الموظفون الجدد، أي المستشارون المعنيون بالحوافظ وعدد إضافي من مدراء البرامج القطرية، في التأكد من تنفيذ هذه السياسة بصورة فعالة. وفي سبتمبر/أيلول 2007 وافق المجلس التنفيذي على أن تتولى إدارة الصندوق الإشراف المباشر على 65 مشروعا.

52- تركز المبادئ التوجيهية على الجوانب المالية للإشراف على المشروعات (لاسيما إدارة القروض) وعلى مهمة دعم التنفيذ الموجهة إلى تحقيق الأثر. وتكفل هذه المبادئ توجيه اهتمام خاص إلى (i) القضايا التي حددها الصندوق باعتبارها قضايا مهمة، مثل الاستهداف وقضايا التمايز بين الجنسين، والابتكار، وإدارة المعرفة؛ (ii) التأكد من الالتزام بسياسات الصندوق؛ (iii) وضع نظم فعالة للرصد والتقييم، سواء من أجل توجيه إدارة المشروعات أو تقدير أثرها. وحددت المبادئ التوجيهية متطلبات جديدة لإعداد تقارير الإشراف بحيث تتضمن بيانات تغذي نظم إعداد تقارير التنمية على مستوى الشعب والمؤسسة.

53- **الحضور الميداني.** وضعت وثيقة خطة العمل الصادرة في ديسمبر/كانون الأول 2005 مسألة تقييم البرنامج التجريبي للحضور الميداني للصندوق كأحد مخرجات الخطة بالرغم من أن مكتب التقييم المستقل هو الذي يتولى عملية التقييم هذه لاحقاً. وخلص التقييم الذي عرض على لجنة التقييم المنبثقة عن المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2007 إلى أن الحضور القطري مسألة حيوية لتعزيز فعالية الصندوق الإنمائية. وتوصل التقييم إلى أن أداء الصندوق في البلدان التي يوجد له فيها شكل من أشكال الحضور الميداني، سواء بتعيين مسؤول وطني، كما حدث في حالتين، أو تعيين مدير حافظة قطرية موفد من الصندوق، كان أفضل من منظور الأبعاد الأربعة التي تم تقديرها وهي دعم التنفيذ، والشراكات على المستوى القطري (بما في ذلك المشاركة في تنفيذ جدول أعمال فعالية المعونة) والمشاركة في حوار السياسات، وإدارة المعرفة.

54- وفي سبتمبر/أيلول 2007 طلب المجلس التنفيذي أيضاً من إدارة الصندوق وضع خطة عمل ملموسة وعرضها عليه في ديسمبر/كانون الأول 2007. وتشمل خطة العمل التي ستعرض للعلم: (i) استمرار تنفيذ 15 من مبادرات الحضور الميداني القائمة عبر دمج تمويلها في عمليات الميزنة العادية للصندوق. (ii) إيفاد مديري برنامجين قطريين إلى جمهورية تنزانيا المتحدة، وفيبت نام اللذين ينتميان إلى البلدان الخمسة عشر (بالإضافة إلى مديري البرنامجين القطريين الموفدين بالفعل إلى كولومبيا وبنما) (iii) إحالة أي تجارب في هذا المجال إلى المكاتب شبه الإقليمية.

#### الابتكار وإدارة المعرفة

55- **استراتيجية الصندوق لإدارة المعرفة.** يشكل الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق مبدأ من مبادئ المشاركة المنصوص عليها في الإطار الاستراتيجي. وتلتزم استراتيجية الصندوق لإدارة المعرفة بجدول الأعمال المحدد. وكانت هذه الاستراتيجية قد وضعت في النصف الثاني من عام 2006 ومطلع عام 2007، ووافق عليها المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2007 (الوثيقة EB 2007/90/R.4). وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تزويد الصندوق بإطار وأدوات بهدف تحقيق الفعالية الإنمائية عبر زيادة التعلم من الممارسات الإنمائية وتحسين نظمه واستعداداته المؤسسية للتعلم المستمر وتقاسم المعرفة. وتمتد جذور هذه الاستراتيجية في الصلاحيات الأساسية للمنظمة وتتجسد في أساليب تسيير العمل وترتبط ارتباطاً وثيقاً بنواتجه الرئيسية.

56- تولى نائب رئيس الصندوق، تعاونه مجموعة أساسية، المسؤولية الشاملة للإشراف على تنفيذ الاستراتيجية وتوجيهها. وقد سار التنفيذ بخطى جيدة، حيث اتخذت خطوات من أجل وضع مصفوفة للتنفيذ تحدد النتائج المتوقعة والأهداف والمؤشرات ووسائل التيقن منها وأدوار ومسؤوليات المعنيين، وصياغة المبادئ التوجيهية لتعميم إدارة المعرفة في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستند إلى النتائج وعمليات الإشراف، ووضع مجموعة مستلزمات إدارة المعرفة، وتحديد اختصاصات إدارة المعرفة التي ستشملها عملية إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك خطط العمل الفردية. ويوجد أخصائيو اتصالات إقليميون في عدد من الشعب الإقليمية للمساعدة في تنفيذ جدول أعمال إدارة المعرفة. وتكمن الأولويات الرئيسية هنا في استخدام مصفوفة التنفيذ وتنفيذ خطة للاتصالات تبدأ بتدريب الموظفين.

57- **استراتيجية الابتكار في الصندوق.** استجابة للإطار الاستراتيجي وبناء على استراتيجية إدارة المعرفة المترابطة بشكل وثيق، وضعت استراتيجية الابتكار في النصف الأول من عام 2007 ووافق عليها المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول من نفس السنة (الوثيقة (EB 2007/91/R.3/Rev.1)). وتستجيب هذه الاستراتيجية للجوانب التي تشغل بال التقييم الخارجي المستقل بأنه رغم وجود أمثلة ممتازة على الابتكارات في الصندوق إلا أن ذلك لا يسير وفق نهج منظم بالقدر الكافي. والهدف من الاستراتيجية هو التأكد من تعميم الابتكار بصورة منهجية وفعالة في الهياكل والعمليات القائمة ومن ثم في البرامج القطرية والمشروعات التي يدعمها الصندوق. وستنفذ سلسلة من الأنشطة لدعم الابتكار على مدى دورة المشروعات والبرامج، فضلا عن مبادرات الصندوق الأخرى التي تتضمن جميعا إجراءات لوضع النماذج وإجراء الاختبارات اللازمة. وسوف تتخطى المنظمة كلها في عملية التنفيذ. وسوف يقوم فريق صغير مخصص هو مجموعة خدمات الابتكار بالعمل كوسيط في مساعدة أفرقة البرامج القطرية في الحصول على خدمات الابتكار. وستمول تكاليف هذه الاستراتيجية أساسا من مصادر التمويل القائمة وتستكمل من موارد مبادرة تعميم الابتكار<sup>10</sup>.

58- يجري بالفعل تعميم الابتكار حاليا في العمليات الأساسية لتسيير أعمال الصندوق. وتتطلب المبادئ التوجيهية الجديدة لتصميم المشروعات التركيز على الابتكار. وقد أدرج الابتكار أيضا في أحد عوامل النجاح الستة التي تركز على عملية تعزيز الجودة وعلى نظم ضمان الجودة. وتقتضي المبادئ التوجيهية للإشراف الحفاظ على التركيز على الابتكار طوال مرحلة تنفيذ المشروع وسيتولى الموظفون وضع تقديرات منتظمة له وإعداد التقارير عنه. كما أن الابتكار هو موضوع المؤشرات الستة الواردة في إطار إدارة النتائج. وهكذا سوف يتسنى تقدير مدى جودة أداء الصندوق في مجال الابتكار عند تصميم المشروعات وأثناء تنفيذها وعند نقطة الإنجاز.

59- **بوابة الفقر الريفي (www.ruralpovertyportal.org).** هو أداة شبكية للتعلم وتقاسم المعرفة المتعلقة بالحد من الفقر الريفي. ويتيح هذا الموقع لفقراء الريف، ورسمي السياسات، والجهات المانحة، ومعاهد البحوث، والمنظمات غير الحكومية، والشركاء الإنمائيين الآخرين إمكانية تقاسم المعلومات. وبينما لا يزال هذا الموقع يمر بمرحلة بداية التطوير وفترتها ثلاث سنوات، فقد حقق إنجازات تشمل 70 صفحة قطرية و40 قصة و12 قصة عن التعلم والتكيف و11 صفحة مواضيعية، وتركيب واختبار الأجهزة التي سيستضيفها هذا الموقع، وإنشاء تطبيقات شبكية لإقامة الصلات بقاعدة بيانات الصندوق ومصادر البيانات الخارجية. ومن المتوقع أن يدخل الموقع مرحلة التشغيل بنهاية 2007. وهذا لا يعني فقط إمكانية إتاحة الاطلاع على معظم محتويات الموقع وإنما يسمح أيضا بإقامة البنية الأساسية المطلوبة. وسيكون نظام إدارة المحتوى قد تم تجهيزه وإتاحة محتواه من مصادر البيانات في الصندوق ووضع مهامه الرئيسية ومواصفاته موضع التشغيل، وتوفير النماذج والتدريب للموظفين على المستوى القطري والمشروعات.

<sup>10</sup> تمول من مساهمات تكميلية قدمتها المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية في إطار التجديد السادس للموارد.

## سادسا - النفقات حتى تاريخه

- 60- يبين موجز تكاليف خطة العمل للفترة 2006-2007 الذي عرض على المجلس التنفيذي في دورة ديسمبر/كانون الأول 2005 أن مجموع التكاليف يبلغ 9.5 مليون دولار أمريكي. وتم إنفاق مبلغ قدره 3.93 مليون دولار أمريكي حتى تاريخه (1.34 مليون في 2006 و 2.59 مليون حتى 16 أكتوبر/تشرين الأول 2007) ومن المتوقع استخدام مبالغ أخرى قبل نهاية السنة. ويعرض على المجلس التنفيذي في هذه الدورة أحدث البيانات المتعلقة بنفقات خطة العمل (انظر الملحق الثاني). ويشمل بعض أهم جوانب الإنفاق حتى تاريخه: تصميم عملية تعزيز الجودة وتجربتها، العمل في المبادئ التوجيهية للإشراف وتفاصيل الإجراءات والتدريب، تطوير بوابة الفقر الريفي، ووضع استراتيجية الابتكار.
- 61- وبالتوازي مع التمويل المقدم من الصندوق، تم توفير مبالغ أخرى من خلال المساهمات الثنائية. فقد قدم مشروع التعزيز المؤسسي الذي مولته إدارة التنمية الدولية للمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية بمبلغ قدره 1.07 مليون جنيه إسترليني (قرابة 2 مليون دولار أمريكي) لدعم تنفيذ خطة العمل. ويهدف الدعم الذي تقدمه الإدارة تحديدا إلى تعزيز جهود الصندوق في أربعة من مجالات خطة العمل وهي: تعزيز إدارة الموارد البشرية، وتطبيق أدوات ونهج الإدارة بهدف تحقيق النتائج الإنمائية، وتعزيز مشاركته على المستوى القطري، لاسيما مشاركته في الاستراتيجية القطرية للحد من الفقر، ووضع سياسة إدارة المعرفة.

## سابعا - الفرص والتحديات المستقبلية

- 62- يسير تنفيذ خطة العمل بخطى حثيثة. فقد تم تحقيق معظم مخرجات الخطة أو سيتم تحقيقها قريبا. أما المجالات الباقية فهي نظام ضمان الجودة الذي ستتم تجربته في فبراير/شباط 2008، ومعظم المخرجات الجديدة لإدارة الموارد البشرية ومواءمتها حسبما حددته إدارة الصندوق في عام 2007. ومع الموافقة على المخرجات نقلت المسؤولية عن تنفيذها من مجموعات العمل المخصصة والمؤقتة إلى هيكل ووحدات مختصة دائمة، وإلى مجالات تسيير العمل اليومي للصندوق. وتؤدي مشاركة عدد كبير من موظفي الصندوق في تنفيذ خطة العمل إلى تسيير نقل هذه المسؤوليات.
- 63- وإجمالاً، أخذت المخرجات تغير من أسلوب عمل الصندوق، حيث أنها تسهم في جعل الصندوق منظمة تركز على أهدافها الاستراتيجية، وتمتلك النظم والأدوات المتوائمة مع أهدافها والتي تنسم بالتناسق ودعم بعضها البعض، والقدرة على إعداد التقارير عما تحزره من تقدم في تحقيق أهدافها. وهكذا يحدد الإطار الاستراتيجي أهداف الصندوق وجميع عملياته على مستوى المشروعات والبلدان وسياساته واستراتيجياته وكذلك تركز ميزانيته وموارده البشرية وثقافته التنظيمية بصورة متزايدة على تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية، ويسمح إطار قياس النتائج وإعداد التقارير عن فعالية الصندوق الإنمائية بقياس وإعداد التقارير عما يحققه من نجاح في تنفيذها. وما من شك في أن خطة العمل تقوم بدور مهم في تحسين فعالية الصندوق التنظيمية، وسوف يسفر ذلك عن تحقيق أثر تدريجي ولكن إيجابي في فعالية الصندوق الإنمائية.

64- بالرغم مما تحقق من نجاح فعلي حتى تاريخه، فلا تزال توجد مخاطر قائمة إذ تبين تجربة المنظمات الأخرى بوضوح أن العديد من عمليات الإصلاح تبدأ بصورة جيدة ثم تقشَل في نهاية المطاف. وتشمل العوامل التي تؤدي عادة إلى إخفاق هذه الجهود؛ الهياكل التنظيمية التي تعرقل استخدام السبل الجديدة لتسيير العمل مثل العمل الشامل للدوائر؛ والنظم المعوقة والمعركة والتي تستغرق وقتاً طويلاً أو لا تدعم جدول العمل الجديد بشكل عام، والفجوة القائمة في المهارات حيث لا تتفق مهارات الموظفين دائماً مع المهارات المطلوبة لتطبيق أساليب العمل الجديدة؛ وفشل المدراء في دعم الرؤية الجديدة أو انتهاكهم للقيم التنظيمية.

65- ويمكن التحدي الذي يواجهه الصندوق في ضمان استدامة الجهود الإصلاحية من خلال الحد من احتمالات الانتكاس. وتشمل المهام المحددة في هذا المجال المضي في إدارة التحول السلس من الهياكل الحصرية إلى المهام وعمليات تسيير العمل اليومي؛ ومراجعة نظم العمل وأساليبه ورصدها عند الاقتضاء ودعمها عبر الاستثمارات اللازمة لتطوير نظم تكنولوجيا المعلومات؛ والمضي قدماً في أداء العمل الصعب والحيوي معاً لتحسين إدارة الموارد البشرية ومواءمة الموارد البشرية والمالية مع الأولويات الاستراتيجية؛ والتواصل مع جميع الموظفين بشأن التغييرات التي تحدث بالفعل وما يعنيه تنفيذ مخرجات خطة العمل للمنظمة. وتحظى جميع هذه المهام باهتمام فريق الإدارة العليا وفريق إدارة خطة العمل وأمانتها؛ ومن خلال تنفيذ المهام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، ووضع الخطط والميزانيات المستندة إلى تحقيق النتائج.

66- تتعلق التحديات الرئيسية الأخرى بالعلاقة بين الفعالية التنظيمية والفعالية الإنمائية. وتقوم خطة العمل على أساس الافتراض بأن التحسينات التي تدخل على فعالية الصندوق التنظيمية ستؤدي مباشرة إلى زيادة فعاليته الإنمائية والإسهام المعزز في الحد من الفقر الريفي. ويقع تحسين الفعالية التنظيمية تحت سيطرة الصندوق الكاملة والمباشرة، وكما سلف الذكر، ترد في جدول الأعمال الذي أسهمت خطة العمل فيه إسهاماً فعالاً. غير أن الفعالية الإنمائية تتأثر بعمل الصندوق بصورة غير مباشرة كما أنها بالضرورة تسيير بخطى أبطأ. وهنا يكمن التحدي في ضمان ترجمة تحسين الفعالية التنظيمية بسرعة إلى تحسينات في الفعالية الإنمائية. وهذا يقتضي الاستخدام الفعال للأدوات والوسائل والعمليات الجديدة التي تم تطويرها وإجراء التقدير المنتظم والمسبق للتقدم المحرز باستخدام إطار قياس النتائج وتقارير أداء الحوافز السنوية كأدوات رئيسية للرصد.

67- وبينما لا تزال التحديات الرئيسية قائمة فإنه توجد أيضاً فرص جديدة أمام الصندوق لمواجهة هذه التحديات. ومن أهم هذه الفرص تقاسم الدروس المستفادة والمعرفة المستمدة من تنفيذ خطة العمل مع غيره من المنظمات المماثلة. وتخطط منظمة الأغذية والزراعة بحرص استجابتها للتقييم الخارجي المستقل الخاص بها، وبدأت المناقشات بين المنظمة وأمانة خطة العمل بغرض استكشاف الفرص لتقاسم المنظمين ما اكتسبته من خبرة. وجرى أيضاً التعاون مع مصرف التنمية الأفريقي حيث استكشفت معه فرص تنظيم حلقات مشتركة للتعليم بشأن قضايا الإصلاح التنظيمي. ويعتبر برنامج الأغذية العالمي شريك محتمل في هذا المجال، إذ أنه يمر أيضاً بمرحلة من التغيير الهيكلي.

68- مع استكمال تحقيق معظم المخرجات أو اقتراب تحقيقها، تتولى إدارة الصندوق حاليا استعراض الحاجة إلى النظر في الوضع المقبل لفريق إدارة خطة العمل وأمانتها. وبينما من المتوقع حاليا إلغاؤهما تدريجيا فمن المرجح الاحتفاظ بهما خلال عام 2008 على الأقل بغرض الحفاظ على التركيز التنظيمي على استدامة الإصلاحات. وبالرغم من أن التقرير الحالي هو التقرير النهائي عن التقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل، فسوف تواصل الإدارة رفع التقارير إلى المجلس التنفيذي عن أنشطتها في تعزيز الفعالية الإنمائية، إما في إطار خطة العمل أو عبر التقارير المقبلة عن الفعالية الإنمائية.

المخرجات الرئيسية لخطة العمل<sup>أ</sup>

المخرجات	المخرج المزمع	الوضع الراهن
الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007-2010	2006/12	تم التنفيذ، 2006/12
سياسة الاستهداف في الصندوق <sup>ب</sup>	2006/12	تم التنفيذ، 2006/9
الخطة متوسطة الأجل	2007/4	ألغي
إطار قياس النتائج <sup>ب</sup>	2007/9	تم التنفيذ، 2007/9
الأولويات الاستراتيجية لبرنامج العمل المستند إلى النتائج، واعتماد تمويل تجهيز البرامج، وميزانية الصندوق ومكتب التقييم لعام 2008	2007/9	تم التنفيذ، 2007/9
برنامج العمل المستند إلى النتائج، واعتماد تمويل تجهيز البرامج، وميزانية الصندوق ومكتب التقييم لعام 2008	2007/12	في الطريق
تقرير عن فعالية للصندوق الإنمائية	2007/12	في الطريق
الإطار المعدل لوثائق برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج	2006/9	تم التنفيذ، 2006/9
النموذج المعدل المعتمد لتقارير المشروعات	2006/9	تم التنفيذ، 2006/9
سياسة الصندوق في مجال الإشراف دعم التنفيذ	2006/12	تم التنفيذ، 2006/12
وثائق القروض والمنح المعروضة على المجلس التنفيذي في شكلها المعدل	2006/12	تم التنفيذ، 2006/12
تقييم البرنامج التجريبي للحضور الميداني	2007/9	تم التنفيذ، 2007/9
خطة الأنشطة المتعلقة بالحضور الميداني <sup>ب</sup>	2007/12	في الطريق
استراتيجية الصندوق لإدارة المعرفة	2006/12	تم التنفيذ، 2007/4
استراتيجية الابتكار في الصندوق	2007/9	تم التنفيذ، 2007/9

<sup>أ</sup> يشمل جميع المخرجات التي ستعرض على المجلس التنفيذي حسبما حددته وثيقة خطة العمل الصادرة في ديسمبر/كانون الأول 2005 ما لم ينص على خلاف ذلك.

<sup>ب</sup> المخرجات التي حددت بعد إصدار وثيقة خطة العمل في ديسمبر/كانون الأول 2005.

## النفقات حتى تاريخه

يحتوي الجدولان 1 و 2 على تفاصيل استخدام موارد خطة العمل، في حين يظهر الجدولان 3 و 4 النفقات تحت مشروع التعزيز المؤسسي الذي تموله وزارة التنمية الدولية للمملكة المتحدة.

### أولاً - النفقات حتى تاريخه - استخدام موارد خطة العمل

#### الجدول 1

#### موجز ميزانية خطة العمل للفترة 2006-2007

معبراً عنها بالدولارات الأمريكية بتاريخ 29 نوفمبر/تشرين الثاني 2007

9 500 000	إجمالي ميزانية خطة العمل
7 935 244	المخصص من إجمالي مخصصاً منه:
1 332 000	النفقات الفعلية لعام 2006
2 698 467	المبالغ الملتزم بها/ المصروفة بتاريخ 29 نوفمبر/تشرين الثاني 2007
1 465 836	تكاليف الموظفين وتعويضاتهم
<b>2 438 941</b>	<b>الرصيد</b>
1 564 756	أموال غير مخصصة
<b>4 003 697</b>	<b>إجمالي أموال خطة العمل المتبقية</b>

أ هذه المبالغ مخصصة لاستكمال أنشطة خطة العمل للعام 2008.



## الجدول 2

## تفاصيل ميزانية خطة العمل للعام 2007

معبراً عنها بالدولارات الأمريكية - بتاريخ 29 نوفمبر/تشرين الثاني 2007

الرصيد	المبالغ الملتزم بها/ المصروفة	المخصصات	
<b>مجموعة العمل 1 - التغيير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية</b>			
521 632	489 000	1 010 632	اتساق وإدارة الموارد البشرية
326 656	105 611	432 267	إطار قياس النتائج
130 397	99 702	230 099	الإدارة والميزنة بغرض تحقيق النتائج
67 714	72 309	140 023	تغير ثقافة المؤسسة
<b>1 046 399</b>	<b>766 622</b>	<b>1 813 021</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
<b>مجموعة العمل 2 - الانخراط على المستوى القطري</b>			
63 240	146 759	209 999	تعزيز الجودة وضمن الجودة
601 901	1 075 431	1 677 332	تشغيل المخرجات على المستوى القطري
30 000	-	30 000	إصلاح الأمم المتحدة/فعالية المعونة
<b>695 141</b>	<b>1 222 190</b>	<b>1 917 331</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
<b>مجموعة العمل 3 - إدارة المعرفة والابتكار</b>			
360 726	391 870	752 596	إدارة المعرفة
1 781	68 219	70 000	الابتكار
<b>362 507</b>	<b>460 089</b>	<b>822 596</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
<b>نققات أخرى</b>			
242 328	112 672	355 000	الأمانة
92 566	136 894	229 460	مطبوعات مخرجات خطة العمل
<b>334 894</b>	<b>249 566</b>	<b>584 460</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
<b>2 438 941</b>	<b>2 698 467</b>	<b>5 137 408</b>	<b>المجموع</b>

## ثانياً - النفقات حتى تاريخه - مشروع التعزيز المؤسسي الذي تموله وزارة التنمية الدولية

الجدول 3

## إجمالي موارد مشروع التعزيز المؤسسي

معبراً عنها بالجنيه الإسترليني والدولار الأمريكي بتاريخ 29 نوفمبر/تشرين الثاني 2007

المعادل بالدولار الأمريكي <sup>أ</sup>	الجنيه الإسترليني	
2 124 992	1 070 000	إجمالي ميزانية المنحة
1 029 191	542 500	إجمالي المبلغ المستلم
		مخصوصاً منه:
51 460		أجور الإدارة (5%)
613 591		إجمالي المبالغ المصروفة/الملتزم بها بتاريخ 29 نوفمبر/تشرين الثاني 2007
364 140		إجمالي الرصيد المتبقي
1 095 801	527 500	الأقساط التي سيتم استلامها من وزارة التنمية الدولية بحلول مارس/آذار 2008

أ بالنسبة للأقساط المستلمة تم تطبيق سعر الصرف لما يعادل المبلغ بالدولارات الأمريكية على أساس سعر الصرف السائد بتاريخ استلام المبلغ. أما بالنسبة للأقساط التي سيتم استلامها فسيطبق سعر الصرف على أساس سعر صرف الجنيه الإسترليني للدولار الأمريكي بما يعادل 1:2.07735 السائد بتاريخ 13 أكتوبر/تشرين الأول 2007.

## الجدول 4

## الميزانية التفصيلية لمشروع التعزيز المؤسسي للفترة 2006-2007

معبراً عنها بالدولارات الأمريكية - الالتزامات بتاريخ 29 نوفمبر/تشرين الثاني 2007

الرصيد	المبالغ الملتزم بها/ المصروفة	المخصصات	
			<b>مجموعة العمل 1 - التغيير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية</b>
196 968	306 690	503 658	اتساق وإدارة الموارد البشرية
7 937	58 563	66 500	إطار قياس النتائج
<b>204 905</b>	<b>365 253</b>	<b>570 158</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
			<b>مجموعة العمل 2 - الانخراط على المستوى القطري</b>
118 567	228 506	347 073	تشغيل المخرجات على المستوى القطري
<b>118 567</b>	<b>228 506</b>	<b>347 073</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
			<b>مجموعة العمل 3 - إدارة المعرفة والابتكار</b>
40 668	19 832	60 500	تجارب التعلم في البرامج القطرية
<b>40 668</b>	<b>19 832</b>	<b>60 500</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
<b>364 140</b>	<b>613 591</b>	<b>977 731</b>	<b>المجموع</b>

أ المخصصات الإجمالية مخصوماً منها 5% كأجور إدارة من مبلغ 1 029.19 دولار أمريكي.

