

## مناقشة مشروع أطر النتائج (الأهداف الاستراتيجية)

## ملخص تنفيذي

وافق المؤتمر، لدى اعتماده خطة العمل الفورية، على تطبيق إطار جديد مستند إلى النتائج من أجل إعداد الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013، وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 خلال عام 2009 (خطة العمل الفورية، الإجراءات من 1-1 إلى 1-8 ومن 3-1 إلى 3-11). وتتناول هذه الورقة العملية، والإنجازات، والتحديات التي اعترضت حتى الآن عملية بلورة الأطر المستندة إلى النتائج والخاصة بالأهداف الاستراتيجية. وترحب الإدارة بمزيد من التوجيه من مجموعة العمل.

وقد أنشئت بقيادة كبار المدراء المسؤولين، فرق معنية بالاستراتيجية مشتركة بين الإدارات، شملت موظفين في المكاتب الميدانية وأوكلت إليها مهمة صياغة إطار النتائج لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية والوظيفية باستخدام تحليل يعتمد على إطار منطقي على النحو الوارد في خطة العمل الفورية. وعُقدت خلال شهري يناير/كانون الثاني وفبراير/شباط جلسات إعلامية ودورات تدريبية أثناء العمل وتوجيهات، وتشاطرت الفرق المعنية بالاستراتيجية المعلومات عن مشاريع أطر النتائج التي أعدتها خلال "محفل عرض النتائج" (Results Marketplace) المبتكرة التي عقدت في 11 مارس/آذار. وستوضع الصيغة النهائية لأطر النتائج بحلول نهاية شهر مارس/آذار كي تُستخدم في إعداد الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية.

واكتسبت الفرق المعنية بالاستراتيجية من خلال هذا العمل فهماً أعمق للفرص المستجدة:

- تقوم الفرق المعنية بالاستراتيجية بتيسير اعتماد نهج متعدد التخصصات في عملية الصياغة، وثمة فرصة لتعزيز الإدارة المستندة إلى النتائج من خلال إشراكها في نهاية المطاف في إعداد الميزانيات وتنفيذ النتائج ورصدها وتقديم التقارير بشأنها.
- من شأن تطبيق المعايير المشار إليها في خطة العمل الفورية لتأدية الوظائف الأساسية أن يساعد في تركيز الجهود ووضع سلم بالأولويات بالنسبة إلى الأدوات الرئيسية – أي السلع والخدمات التي ستتاح لأصحاب الشأن – في إطار النتائج التنظيمية.

وتشير الإدارة إلى أن تطبيق الإطار المستند إلى النتائج تطبيقاً كاملاً لن يكون عملية مقتضبة وتقرّ الإدارة بوجود ثلاثة تحديات فورية هي التالية:

- تشكل المساهمات الإقليمية تحدياً رئيسياً في النطاق الزمني القصير المتاح لإعداد وثائق التخطيط في عام 2009. وقد تركزت الجهود على تعزيز الفهم للإطار الجديد المستند إلى النتائج، وللبدأء الإدارة المستندة إلى النتائج من قبل فرق الإدارة الإقليمية والإقليمية الفرعية، وتحديد الأولويات الإقليمية المتصلة بأطر النتائج.
- ثمة مجال لتحسين صياغة النتائج التنظيمية لضمان التكامل بين الأهداف القطاعية والأهداف الشاملة المشتركة بين القطاعات. وسيجري المزيد من التنقيح في ضوء الثغرات والصلات فيما بين أطر النتائج التي أُشير إليها في "محفل عرض النتائج" وفي المناقشات الجارية من خلال الفرق المعنية بالاستراتيجية.
- أثبتت عملية الصياغة المتكررة الحاجة إلى إدخال تحسينات في عدد من المجالات ذات الصلة بالمؤشرات. وقد عُقدت جلسات متابعة عملية لتحسين صياغة المؤشرات بهدف إحداث تحسينات إضافية مستمرة.

وسعياً إلى توضيح الاعتبارات الواردة أعلاه، وإفساحاً في المجال لمجموعة العمل الأولى للتفاعل مع رؤساء الفرق المعنية بالاستراتيجية، يقدم المشروع الحالي للإطار الخاص بالهدف الاستراتيجي (الموارد الطبيعية) والإطار الخاص بالهدف الاستراتيجي لام (الاستثمار) على النحو الذي عُرض به في "محفل عرض النتائج" في 11 مارس/آذار.

## مناقشة مشروع أطر النتائج (الأهداف الاستراتيجية)

## مقدمة

1- وافق المؤتمر، لدى اعتماد خطة العمل الفورية في نوفمبر/تشرين الثاني 2008 على تطبيق الإطار الجديد المستند إلى النتائج، ورؤية المنظمة وأهدافها العالمية، والأهداف الاستراتيجية من حيث المبدأ، والأهداف الوظيفية والوظائف الأساسية والصيغة التي تعرض بها الأهداف الاستراتيجية والنتائج التنظيمية في الخطة المتوسطة الأجل<sup>1</sup> حيث:

- ثلاثة أهداف عالمية تمثل الآثار الإنمائية الجوهرية في مجالات اختصاص المنظمة والتي تتطلع البلدان الأعضاء إلى تحقيقها؛
- الأهداف الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق الأهداف العالمية، وتبين التأثيرات على مستوى البلدان والأقاليم والعالم التي يتوقع تحقيقها في غضون فترة عشر سنوات من جانب الأعضاء بمساهمات من المنظمة؛
- النتائج التنظيمية التي تحدد النواتج المتوقعة من استخدام البلدان الأعضاء وشركاء المنظمة المواد والخدمات التي تعدها المنظمة سعياً إلى تحقيق كل هدف استراتيجي؛
- الأهداف الوظيفية التي تهيء البيئة الملائمة والوظائف الأساسية وتمثل الوسائل الرئيسية للعمل التي تستخدمها المنظمة في تحقيق النتائج بالاعتماد على المزايا النسبية التي تمتع بها.

2- وعلى هذا الأساس، ظلت وحدات المنظمة وموظفوها يعملون بصورة مكثفة منذ ديسمبر/ كانون الأول 2008 على تنقيح الإطار الجديد المستندة إلى النتائج للإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013، وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 لكي تنظر فيها الأجهزة الرئاسية. وستوضع الصيغة النهائية لمشروع أطر النتائج والأهداف الاستراتيجية والوظيفية قبل 31 مارس/آذار 2009 لاستخدامها في إعداد برنامج العمل والميزانية خلال الفترة أبريل/نيسان- يونيو/حزيران. وستخضع هذه الأطر أيضاً للنظر من جانب مجموعة العمل الأولى خلال اجتماعها في 16 أبريل/نيسان فضلاً عن لجنة الزراعة في 22 أبريل/نيسان ولجنتي البرنامج والمالية خلال الفترة 11-15 مايو/أيار.

3- وتتناول هذه الوثيقة التقدم المحرز حتى الآن فيما يتعلق ببلورة الأطر الجديدة المستندة إلى النتائج للأهداف الاستراتيجية، وتصف العمل الجاري بما في ذلك الإنجازات والتحديات، وتطلب توجيهها من مجموعة العمل لتوفير الاستنارة لعمليات إعداد وعرض أطر النتائج في الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013.

<sup>1</sup> الوثيقة C 2008/4 تقرير لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل للمنظمة- خطة العمل الفورية: الإجراءات 1-1 إلى 1-8 و3-1 إلى 3-11 والملحق 1: عناصر الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل.

## العملية والإنجازات الرئيسية والتحديات

4- نوقشت العملية والنطاقات الزمنية والتوجيه بشأن إعداد الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية مع فريق الإدارة العليا واتفق عليها- خطة العمل الفورية، وصدرت في 23 ديسمبر/كانون الأول 2008. وتشمل النطاقات الزمنية الشاملة أربع عشرة خطوة رئيسية حتى الموافقة النهائية عليها من جانب المؤتمر في نوفمبر/تشرين الثاني 2009 (انظر الملحق 1) وتركز الخطوات 1-4 على إعداد الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل في حين تغطي الخطوات 5-9 إعداد برنامج العمل والميزانية، وتتعلق الخطوات 10-14 باستعراض الوثائق النهائية والموافقة عليها. وتغطي هذه الورقة التقدم المحرز في الخطوات 1 (الفرق المعنية بالاستراتيجية) و2 (الصياغة) ونواتجهما، وتصدر كجزء من الخطوة 4 (استعراض جماعة العمل لمشروع أطر النتائج).

5- ففي الخطوة 1 أسند إلى كبار المدراء (المدراء العامون المساعدون ورؤساء المكاتب) مسؤولية صياغة إطار النتائج لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية والوظيفية (انظر الملحق 2). وقد شكل هؤلاء أفرقة استراتيجية مشتركة بين الإدارات لهذا الغرض شملت موظفي المكاتب الميدانية مع إسناد رئاسة الفريق لأحد كبار الموظفين.

6- وتمشياً مع الإجراء 3-79 في خطة العمل الفورية بإشراك المدراء العامين المساعدين/الممثلين الإقليميين في عمليات البرمجة ووضع الميزانيات، اقترحت هذه المكاتب عملية تشاورية لإشراك المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية وافق عليها فريق الإدارة العليا- خطة العمل الفورية. وشمل ذلك في عام 2009 إجراء عمليات تشاور أفقية داخل الأقاليم والأقاليم الفرعية لتحديد الأولويات بدءاً من مشروع أطر النتائج، وعملية تشاورية رأسية مع الفرق المعنية بالاستراتيجية. وسيجري البدء في عملية الإعداد طويلة الأجل لأطر الأولويات الإقليمية والإقليمية الفرعية للعرض على المؤتمرات الإقليمية في 2010.

7- وفي إطار الخطوة 2 المتعلقة بصياغة أطر النتائج، عقدت ثلاث جلسات إعلامية مع الفرق المعنية بالاستراتيجية في يناير/كانون الثاني. وأعقب ذلك دورتان للتدريب أثناء العمل للأفرقة أجزاها خبراء في الإدارة المستندة إلى النتائج لتيسير تطبيق عملية التحليل الموصى بها. وقد أسفرت هذه المشاورات عن مسرد للمصطلحات الرئيسية ونموذج محدث لإطار النتائج (انظر الملحق 3). وأنشئت حلقة لتبادل المعلومات في نظام التخطيط المعتمد على الويب لدى المنظمة وهو نظام دعم البرامج وتنفيذها وتقييمها وإعداد التقارير بشأنها لتيسير حصول جميع الموظفين على التوجيه ومواد التدريب فضلاً عن إطار النتائج لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية أثناء إعدادها.

8- ووضعت الفرق المعنية بالاستراتيجية أطر النتائج الخاصة بها خلال يناير/كانون الثاني- فبراير/شباط. وعلى مستوى الهدف الاستراتيجي، استخدم تحليل يعتمد على الإطار المنطقي للطريقة التي عالجت بها النتائج التنظيمية المقترحة المشاكل الرئيسية، ولتحديد أية ثغرات أو تداخل قد تكون موجودة. وعلى مستوى النتائج التنظيمية، أشير على الأفرقة بأن تقوم بصياغة مؤشرات للنتائج محدودة وقابلة للقياس وممكنة التحقيق وواقعية وحسنة التوقيت، بما في ذلك الأهداف ووسائل التحقق، وتحديد الافتراضات والمخاطر الرئيسية المرتبطة بكل مؤشر، بالإضافة إلى

الاستراتيجيات المناسبة للتخفيف من التأثيرات؛ والتحقق من الأدوات الرئيسية – السلع والخدمات التي يتعين على المنظمة إنتاجها – مع مراعاة جوانب قوة المنظمة في الوظائف الأساسية، والأداء المؤسسي السابق والقدرات الفنية، وتوافر مصادر بديلة للإمداد وفرص الشراكات.

9- ومع تزايد المعلومات المرتدة من الخبراء، تبادلت الفرق المعنية بالاستراتيجية مشروع أطر النتائج في حدث مبتكر يسمى "محفل عرض النتائج" (Results Marketplace) لدى المنظمة أقيم في 11 مارس/آذار. وعرض مشروع نسخ من أطر النتائج في بهو المنظمة وتبادلت الأفرقة خلال جلسة ميسرة استغرقت ثلاث ساعات الممارسات الجيدة في صياغة النتائج وحصلت على معلومات عن محتوى جميع الأطر. وقد أسفر المحفل عن نتيجتين رئيسيتين: تعزيز العمل الجماعي متعدد التخصصات وتحديد الثغرات والصلات فيما بين أطر النتائج. واعتُبر هذا أيضاً دليلاً ملموساً على التغيير في ثقافة المنظمة والتجديد في طرق عملها.

10- وعقب إجراء المزيد من المشاورات والتنقيحات وخاصة تحسين المؤشرات، سوف تقدم الأفرقة مشروعها النهائي لأطر النتائج في 27 مارس/آذار للاستخدام في إعداد الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية. ويجري إبراز خمسة جوانب من حيث الاتجاهات والتحديات للنظر من جانب مجموعة العمل.

#### دور أفرقة الاستراتيجية

11- أوكل إلى الفرق المعنية بالاستراتيجية مهمة تيسير المناقشات والمشاورات داخل وحدات المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية وبينها وضمان تطبيق نهج مستند إلى النتائج. وقدم توجيه عريض نسبياً بشأن مهمة هذه الأفرقة (صياغة الأطر) والتشكيل (موظفون مسؤولون مباشرة عن نتائج الوحدات، وموظفون من التخصصات الأخرى ذات الصلة والمكاتب الميدانية المساهمة). وقد أسفرت هذه التجربة عن ثلاث نتائج رئيسية حتى الآن:

- الطابع الحقيقي المتعدد التخصصات للأفرقة (نحو ثلث أعضاء الفريق في المتوسط من خارج الإدارة القائدة) يساعد في ضمان النهج الشمولي في صياغة النتائج والأدوات الرئيسية؛
- على الرغم من أن نحو 22 في المائة من أعضاء الفريق هم من المكاتب الميدانية، لم يتسن بعد إشراك هذه المكاتب بصورة كاملة في جميع المداولات على الرغم من استخدام الزيارات في المواقع ومؤتمرات الهاتف والفيديو والبريد الإلكتروني (انظر أيضاً المساهمات الإقليمية أدناه)؛
- ترغب معظم الأفرقة في تخويلها ما يتجاوز مرحلة الصياغة وأن يكون لها دور في وضع الميزانيات وتنفيذ نتائجها ورصدها ورفع التقارير بشأنها. ويوفر ذلك فرصة لإضفاء الطابع المؤسسي على النهج المعتمد على النتائج المتعدد التخصصات والمتعدد المواقع في تحقيق دورة النتائج الكاملة للأهداف.

## المساهمات الإقليمية

12- يتمثل أحد التحديات الرئيسية في أن النطاق الزمني المتاح لإعداد وثائق التخطيط في 2009 نطاق يقل عما سيكون عليه في الدورة الكاملة القادمة التي ستبدأ في 2010. ولهذا الأمر تأثير خاص على المساهمات الإقليمية حيث أنها لن تستطيع الاستفادة من التوجيه المتعلق بالأولويات الإقليمية التي تضعها المؤتمرات الإقليمية (التي ستعقد في 2010). وعلاوة على ذلك، يتعين على المنظمة أن تعزز الفهم بالإطار الجديد المستند إلى النتائج، ومبادئ الإدارة المستندة إلى النتائج بين طائفة عريضة ومتنوعة من المهتمين في المكاتب الميدانية. وقد اتخذت خطوات أولية لهذا الغرض من خلال مشاركة موظفي التخطيط المتخصص وموظفي الإدارة المعتمدة على النتائج سواء بشخصهم أو من خلال مؤتمرات الهاتف أو الفيديو في اجتماعات فريق الإدارة الإقليمية واجتماعات الفريق المتعدد التخصصات التي عقدت في الربع الأول من العام.

13- وقد استكملت جميع الأقاليم، بحلول منتصف مارس/آذار، المشاورات الأفقية داخل الأقاليم والأقاليم الفرعية لتحديد الأولويات بدءاً من مشروع أطر النتائج. غير أن المشاورات مع الفرق المعنية بالاستراتيجية لم تكن متساوية ومازال يتعين بذل المزيد من الجهود لبيان هذه الأولويات في أطر النتائج، وهو الأمر الذي سيتم خلال تحديد نواتج الوحدة النوعية.

## تكامل الأهداف الاستراتيجية

14- نظراً لأن مجموعة الأهداف الاستراتيجية التي وافق عليها الأعضاء تتألف من توليفة من الأهداف القطاعية والشاملة، شدد الأعضاء على أهمية التكامل الملائم بين هذه الأهداف ونتائجها التنظيمية لضمان أن تتسم مجالات العمل بالتكامل مع بعضها الآخر، وأن تكون مركزة ومحددة بوضوح لتجنب الازدواجية. وقد وافقت مجموعة العمل الأولى، خلال عملية متابعة التقييم الخارجي المستقل، على مبادئ اقترحتها الإدارة لتعزيز التكامل بين الأهداف الاستراتيجية والنتائج التنظيمية. وعلى وجه الخصوص، وافق الأعضاء على الحاجة إلى (1) أن يدرج في النتائج التنظيمية القطاعية صلات محددة بوضوح بالمجالات الشاملة بصورة أساسية؛ (2) التركيز على القيمة المضافة المشتركة بين التخصصات التي ستحدثها النتائج التنظيمية القطاعية الشاملة لتنفيذ جميع الأهداف الاستراتيجية وتحديد هذه القيمة المضافة؛ (3) إقامة آليات تنسيق مشتركة بين التخصصات تساند النهج المتكاملة.

15- وخلال صياغة الأهداف، تواجه الفرق المعنية بالاستراتيجية تحدي تنقيح تركيز النتائج التنظيمية وأدواتها الرئيسية لضمان التكامل على أساس خطوط المبادئ المبينة أعلاه. واعترفت الإدارة والأفرقة ذاتها، وهي تتجه صوب "محفل عرض النتائج" في المنظمة، بأن ثمة مجالاً لمواصلة التحسين والتجانس بشأن الطريقة التي تعالج بها مختلف الصياغات هذا الجانب الهام. وسيتواصل تنقيح هذا الجانب استناداً إلى الثغرات والصلات فيما بين أطر النتائج التي حددت من خلال "محفل عرض النتائج"، وأثناء المناقشات الجارية في آلية الفريق المعني بالاستراتيجية المشترك بين التخصصات.

## المؤشرات

16- تقع عملية تحديد المؤشرات الواقعية والقابلة للقياس للنواتج في صلب إطار التخطيط الجديد في المنظمة، وسيكون من بين عوامل النجاح الرئيسية لنظام الإدارة الفعالة المستندة إلى النتائج. ويشكل ذلك أيضا واحدا من أكبر التحديات التي تواجه المنظمة بالنظر إلى أن قدرات الموظفين على صياغة مؤشرات جيدة النوعية غير متساوية وتحتاج إلى تعزيز.

17- وقد أثبتت عملية الصياغة التكرارية الحاجة إلى إدخال تحسينات على العديد من المجالات ذات الصلة بالمؤشرات، بما في ذلك (1) المؤشرات التي يمكنها قياس النواتج وليس النتائج على مستوى المخرجات؛ (2) القدرة على أن تحدد معالم الطريق وتقيس وترصد بصورة فعالة المؤشرات على أساس مستمر من خلال خطوط الأساس ومصادر البيانات ("وسائل التحقق")؛ (3) عدد محدود بصورة كافية من المؤشرات الرئيسية لكل نتيجة، مما يسمح بالرصد في حدود مستويات الموارد المنظورة؛ (4) الاتساق في الصياغة.

18- وقد عقدت جلسة متابعة عملية بشأن تحسين صياغة المؤشرات للفرق المعنية بالاستراتيجية في 17 مارس/آذار.

## تطبيق الوظائف الأساسية

19- شدد الأعضاء على أهمية ترتيب الأولويات وتركيز العمل في تحديد الطريقة التي سوف تستجيب بها المنظمة لمختلف المشكلات الإنمائية التي عولجت من خلال النتائج التنظيمية. فيتعين على المنظمة، لدى تصميم أي نوع من التدخلات، تحديد مجموعة ملائمة من الأدوات الرئيسية- السلع والخدمات التي ستقدمها المنظمة لأصحاب المصلحة الرئيسيين والتي ستحقق أكبر تعزيز فعال لمزاياها النسبية. وتحت تصرف المنظمة، وهي تفعل ذلك "مجموعة أدوات" قوية، وهي وسائل العمل الرئيسية المحدودة في وظائف المنظمة الأساسية. غير أن من المهم الإدراك بأنه على الرغم من أن جوانب القوة الكامنة لدى المنظمة تتجسد بوضوح في الوظائف الأساسية فإن استخدام هذه الوظائف الأساسية لا يكفي بالضرورة في حد ذاته لضمان الفعالية.

20- وثمة تحد آخر يواجه الإدارة لدى تنقيح ووضع الصياغة النهائية لأطر النتائج يتمثل في تعميق تحليل الطريقة التي ستتدخل بها المنظمة بما في ذلك تحديد الوظيفة من وظائفها الأساسية التي سوف تستخدم لزيادة قوة تركيز المنظمة ومركزها بفعالية في مواجهة العناصر الإنمائية الفاعلة الأخرى. وسوف يستند هذا التحليل إلى المعايير الرئيسية التالية حسبما وردت في خطة العمل الفورية: (1) الأداء المؤسسي؛ (2) توافر القدرة الفنية بما في ذلك التخصصات المشتركة؛ (3) إدراج جوانب القوة في الدعوة والأعمال المعيارية والتعاون الفني؛ (4) توافر المصادر البديلة للإمداد وتجنب الازدواجية؛ (5) والقدرة على استخدام الشراكات لتحقيق النتائج المنشودة.

أمثلة على مشروع أطر النواتج

21- بغية توضيح الاعتبارات المشار إليها أعلاه، وإتاحة الفرصة لمجموعة العمل الأولى للتفاعل مع رؤساء الفرق المعنية بالاستراتيجية، يرد في الملحقين 4 و5 مشروع الأطر الخاصة بالهدفين الاستراتيجيين واو (الموارد الطبيعية)، ولام (الاستثمار) على النحو الذي قدم به في "محفل عرض النتائج" في 11 مارس/آذار.

22- تقدم عينة أطر النتائج في صورتها المنطقية حتى يمكن أن تحصل مجموعة العمل على قدر من الفهم للطريقة التي استخلصت بها النتائج والمؤشرات والأهداف. وترد في الملحق 6 الصيغة التي ووفق في خطة العمل الفورية على استخدامها في العرض في الخطة المتوسطة الأجل.

### التوجيه المطلوب

23- ترحب الإدارة بمزيد من التوجيه من مجموعة العمل بشأن العملية التي تتبع في إعداد أطر النتائج للأهداف الاستراتيجية والصيغة التي تعرض بها.

الملحق 1 - الجدول الزمني العام لإعداد الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011

الخطوة	العملية	التوقيت	الإجراء
1-	تشكيل الفرق المعنية بالاستراتيجية (بما في ذلك موظفو المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية)	بحلول نهاية ديسمبر/ كانون الأول 2008	المديرون العامون المساعدون المسؤولون عن الأهداف الاستراتيجية والوظيفية
2-	صياغة الأهداف الاستراتيجية والوظيفية، والنتائج والمؤشرات التنظيمية بما في ذلك تطبيق الوظائف الأساسية ومجالات التركيز المؤثرة	ديسمبر/ كانون الأول 2008 - مارس/ آذار 2009	الفرق المعنية بالاستراتيجية
3-	دراسة اللجان الفنية لمسودة أطر النتائج (بناء على طلب لجنة البرنامج)	مارس/ آذار - أبريل/ نيسان 2009	اللجان الفنية والمديرون العامون المساعدون المسؤولون عن الأهداف الاستراتيجية
4-	استعراض مجموعة العمل التابعة للجنة المؤتمر لمسودة أطر النتائج، وتطبيق الوظائف الأساسية	مارس/ آذار - أبريل/ نيسان 2009	مجموعة العمل التابعة للجنة المؤتمر والمديرون العامون المساعدون المسؤولون عن الأهداف الاستراتيجية والوظيفية
5-	صياغة المساهمات الخاصة بالوحدات في النتائج التنظيمية (تتطلب إعداد مسودة للهيكل التنظيمي الجديد)	أبريل/ نيسان - مايو/ أيار 2009	الفرق المعنية بالاستراتيجية والوحدات المعنية بما في ذلك المكاتب الميدانية
6-	تخطيط الموارد (مجموع الاشتراكات المقررة والمساهمات الطوعية) بالنسبة إلى النتائج التنظيمية	أبريل/ نيسان - مايو/ أيار 2009	الفرق المعنية بالاستراتيجية، المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية
7-	استعراض مجموعة العمل التابعة للجنة المؤتمر لمسودة عناصر الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل	مايو/ أيار 2009	مجموعة العمل التابعة للجنة المؤتمر والمديرون العامون المساعدون المختصون
8-	الاستعراض الأولي من جانب لجنة البرنامج/ لجنة المالية/ المجلس لمسودة أطر النتائج، والوظائف الأساسية، ومجالات التركيز المؤثرة والإطار العام للموارد	مايو/ أيار - يونيو/ حزيران 2009	لجنة البرنامج/ لجنة المالية/ المجلس؛ نائب المدير العام والمديرون العامون المساعدون
9-	استعراض أطر النتائج والموارد، والوظائف الأساسية ومجالات التركيز المؤثرة المبينة في مشروع الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية، وضمان جودتها وتنقيحها	يونيو/ حزيران - يوليو/ تموز 2009	الفرق المعنية بالاستراتيجية بالتعاون مع الوحدات في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية
10-	استعراض مجموعة العمل التابعة للجنة المؤتمر لأطر النتائج الواردة بشكلها النهائي في الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية، وكذلك الموارد، وخطوط الأساس والغايات المنشودة	يونيو/ حزيران - يوليو/ تموز 2009	مجموعة العمل التابعة للجنة المؤتمر والمديرون العامون المساعدون المختصون
11-	استعراض لجنة البرنامج/ لجنة المالية لمشروع أطر النتائج الواردة المعدة بالكامل في الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية، وعناصر برنامج العمل والميزانية بما في ذلك مستوى الميزانية	يوليو/ تموز 2009	لجنة البرنامج/ لجنة المالية؛ المدير العام، ونائب المدير العام والمديرون العامون المساعدون المختصون
12-	استعراض المجلس ولجنة المؤتمر الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية، ورفع توصيات بشأنها	سبتمبر/ أيلول 2009	المجلس ولجنة المؤتمر؛ المدير العام، ونائب المدير العام والمديرون العامون المساعدون
13-	إجراء عمليات التنقيح الأخيرة قبل العرض على المؤتمر	أكتوبر/ تشرين الأول 2009	مكتب البرنامج والميزانية والتقييم بالتشاور مع الأطراف المعنية
14-	الموافقة النهائية من جانب المؤتمر	نوفمبر/ تشرين الثاني 2009	المؤتمر؛ المدير العام، ونائب المدير العام والمديرون العامون المساعدون

الملحق 2: قائمة الأهداف الاستراتيجية/الوظيفية، والوظائف الرئيسية، ومجالات التركيز المؤثرة (بالإضافة إلى تحديد كبار المديرين المسؤولين/الوحدات المسؤولة)

الوظائف الأساسية	الأهداف الاستراتيجية
(أ) رصد وتقييم الاتجاهات والمنظور البعيد الأجل والمتوسط الأجل؛ إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية	ألف - التثقيف المستدام للإنتاج المحصولي. المدير العام المساعد/إدارة الزراعة وحماية المستهلك
(ب) جمع وتقديم المعلومات والمعارف والإحصاءات. إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية/إدارة المعارف والاتصال	باء - زيادة الإنتاج الحيواني المستدام. المدير العام المساعد/إدارة الزراعة وحماية المستهلك
(ج) إعداد الصكوك والمعايير والمواصفات الدولية. مكتب الشؤون القانونية	جيم - إدارة مصائد الأسماك وموارد تربية الأحياء المائية واستخدامها بشكل مستدام. المدير العام المساعد/إدارة مصائد الأسماك وتربية الأحياء المائية
(د) تقديم الخيارات والمشورة على صعيد السياسات والتشريعات. إدارة التعاون التقني/مكتب الشؤون القانونية	دال - تحسين جودة الأغذية وسلامتها في جميع مراحل السلسلة الغذائية. المدير العام المساعد/إدارة الزراعة وحماية المستهلك
(هـ) تقديم الدعم الفني لتشجيع نقل التكنولوجيا وبناء القدرات. إدارة المعارف والاتصال	هاء - الإدارة المستدامة للغابات والأشجار. المدير العام المساعد/إدارة الغابات
(و) الدعوة والاتصال. إدارة المعارف والاتصال	واو - الإدارة المستدامة للأراضي والمياه والموارد الوراثية وتحسين الاستجابة للتحديات البيئية العالمية التي تمس الأغذية والزراعة.
(ز) العمل المشترك بين التخصصات، والابتكار. مكتب البرنامج والميزانية والتقييم	المدير العام المساعد/الإدارة المعنية بإدارة الموارد الطبيعية والبيئة
(ح) الشراكات والتحالفات. مكتب التنسيق مع الأمم المتحدة	زاي - البيئة المواتية للأسواق من أجل تحسين سبل المعيشة. المدير العام المساعد/إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية
الأهداف الوظيفية	حاء - تحسين الأمن الغذائي والتغذية. المدير العام المساعد/إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية
X- التعاون الفعال مع الدول الأعضاء والجهات صاحبة الشأن. (المدير العام المساعد/ إدارة المعارف والاتصال، المدير العام المساعد/ إدارة التعاون التقني، المدير العام المساعد/ مكتب التنسيق مع الأمم المتحدة، مكتب المفتش العام، مكتب الشؤون القانونية، مكتب التنسيق واللامركزية، التخطيط الاستراتيجي، مكتب البرنامج والميزانية والتقييم)	طاء - زيادة القدرة على التأهب للتهديدات وحالات الطوارئ الغذائية والزراعية والتصدي لها على نحو فعال. المدير العام المساعد/إدارة التعاون التقني
Y- الإدارة الكفوءة والفعالة. المدير العام المساعد/ إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية	كاف - المساواة بين الجنسين في الحصول على الموارد والسلع والخدمات وضع القرار في المناطق الريفية. المدير العام المساعد/إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية
مجالات التركيز المؤثرة	لام - زيادة حجم وفعالية الاستثمارات العامة والخاصة في الزراعة والتنمية الريفية. المدير العام المساعد/إدارة التعاون التقني
إجراءات لتحقيق الأمن الغذائي العالمي في ظل أزمة الغذاء الراهنة وتغير المناخ. المدير العام المساعد/ إدارة التعاون التقني	
الوقاية من التأثيرات السلبية لآفات الحيوانات والنباتية العابرة للحدود والحد من التأثيرات على سلامة الأغذية. المدير العام المساعد/إدارة الزراعة وحماية المستهلك	
تعزيب قاعدة المعلومات للإدارة الحرجية المستدامة. المدير العام المساعد/إدارة الغابات	

تنفيذ مدونة السلوك بشأن الصيد الرشيد. المدير العام المساعد/إدارة  
مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية

مواجهة شح الموارد من الأراضي والمياه. المدير العام المساعد/الإدارة  
المعنية بإدارة الموارد الطبيعية والبيئة

المعلومات والإحصاءات - تعزيز القدرات الوطنية والإقليمية  
والعالمية. المدير العام المساعد/ إدارة التنمية الاقتصادية  
والاجتماعية

وضع المعايير والأنظمة: تعزيز القدرات الوطنية والعالمية من أجل  
وضع وتنفيذ أنظمة ومعايير (وقاية النباتات وسلامة الأغذية والموارد  
الوراثية). مكتب الشؤون القانونية

## الملحق 3: نموذج لإعداد الأهداف الاستراتيجية والأهداف الوظيفية

يتضمن هذا النموذج عناصر التحليل والبيانات الهامة التي ينبغي توافرها عند صياغة الأهداف الاستراتيجية والأهداف الوظيفية استناداً إلى النتائج وعند تنقيحها بهدف إعداد الوثيقة النهائية من الإطار الاستراتيجي للمنظمة وخطة العمل المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013<sup>2</sup>.

الهدف الاستراتيجي/الوظيفي [العنوان]: هو المنافع أو التغييرات التي من المتوقع إحداثها في خلال عقد من الزمن في مؤسسات البلدان الأعضاء أو المجتمع الدولي أو الشركاء في التنمية. وتمثل هذه المنافع خطوات عدّة في السلسلة السببية تتخطى النتائج الفورية لاستلام منتجات المنظمة وخدماتها من جانب مستخدميها الرئيسيين، وذلك بالاستناد إلى النتائج التنظيمية ذات الصلة.

القضايا والتحديات – عرض المشكلة التي ينبغي التصدي لها والجهات المستفيدة (من أفراد أو مجموعات أو منظمات، وما إذا كانوا هم الجهة المستهدفة أم لا التي تستفيد، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، من التدخل الإنمائي).					
الافتراضات والمخاطر المصاحبة لتحقيق الهدف الاستراتيجي/الوظيفي، على افتراض أنّ الأهداف التنظيمية قد تحققت. والافتراضات هي فرضيات تتعلق بالمخاطر التي قد تؤثر على سير العمل في التدخل الإنمائي أو تعيق نجاحه.					
<b>النتائج التنظيمية</b>					
النتيجة التنظيمية 1 [العنوان] هي التأثيرات المتوقعة أو الناشئة في الأجلين القصير والمتوسط والناشئة عن مخرجات تدخل ما. ويشار إليها في مصطلحات منظمة الأغذية والزراعة بعبارة "النتائج التنظيمية". و"النتائج التنظيمية" هي المخرجات التي تلتزم المنظمة بتقديمها للبلدان الأعضاء والمجتمع الدولي في إطار زمني مدته أربع سنوات من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتمثل النتائج التنظيمية المستوى الأول من النتائج في السلسلة السببية بما يتخطى ما تنتجه المنظمة، أي أنه ينبغي بعدها استلامها واستخدامها من جانب مجموعات المستخدمين الرئيسيين، ويشار إليها انطلاقاً من النتيجة المتوقعة بفعل استخدام المنتجات و/أو الخدمات من جانب هؤلاء المستخدمين الرئيسيين. وكما يتسنى قياس النتائج التنظيمية المنجزة والإفادة عنها، توضع مؤشرات ووسائل للتحقق وخطوط أساسية وغايات ضمن إطار زمني محدد. ويشارك عادة في النتائج التنظيمية العديد من الوحدات في المنظمة، إن في المقر الرئيسي أو في المكاتب الميدانية.					
مؤشر النتيجة التنظيمية 1	أدوات التحقق	خط الأساس	النتيجة الفعلية	الغاية (4 سنوات)	المرحلة المرجعية (سنتان)
[الشرح] عامل كمي أو نوعي أو متغيرة توفر أداة بسيطة وموثوقاً بها لقياس ما أنجز، بما يعكس التغييرات المتصلة بتدخل ما أو للمساعدة في تقييم أداء جهة فاعلة ما في مجال التنمية.					
الافتراضات بخصوص إنجاز المؤشر المتعلق بالنتائج التنظيمية.					
المخاطر المتصلة بإنجاز المؤشر المتعلق بالنتائج التنظيمية.		تصنيف المخاطر		استراتيجية التخفيف من وطأة المخاطر	

<sup>2</sup> يرجى ملاحظة أنّ العناصر المظللة باللون الرمادي قد ذُكرت على سبيل العلم فقط لا غير، وسوف تجري بلورتها في مراحل لاحقة.

		<p>وتحليل المخاطر هو تقييم للعوامل (بما في ذلك الفرضيات) التي تؤثر أو التي يمكن أن تؤثر على نجاح تحقيق الأهداف المنشودة من تدخل ما.</p>
<p>الأدوات الرئيسية - المخرجات الرئيسية والأنشطة اللازمة لتحقيق أي من النتائج التنظيمية. وهي تمثل النهج الإجمالية أو الأنشطة الرئيسية التي يجدر بالمنظمة أن تستعين بها لإعداد التدخل الذي ستقوم به في إطار نتيجة محددة من النتائج التنظيمية. والأدوات الرئيسية هي نتائج تحليل دقيق من جانب مديري البرنامج للمجالات التي باستطاعة المنظمة أن تستفيد أفضل استفادة من ميزاتها المقارنة، كما هو مبين من خلال الوظائف الأساسية، وذلك من أجل الترويج للإجراءات اللازمة لتحقيق النتيجة التنظيمية المعنية أو لإزالة أي عوائق تحول دون ذلك. وتتألف عادة الأدوات الرئيسية من مجموعة من أنشطة البرنامج العادي وأخرى تتعلق بمشاريع من خارج الميزانية. وكما بالنسبة إلى النتيجة التنظيمية، تجتمع عدة وحدات في المنظمة لتوفير الأدوات الرئيسية.</p>		
<p>تحليل تطبيق الوظائف الأساسية للمنظمة من أجل تحقيق كل نتيجة من النتائج التنظيمية.</p>		
<p>ميزانية الهدف الاستراتيجي موزعة بحسب النتائج التنظيمية (وبحسب الاشتراكات المقررة والموارد من خارج الميزانية، وبحسب الأقاليم)</p>		

## الملحق 4: الهدف الاستراتيجي واو

الهدف الاستراتيجي واو- الإدارة المستدامة للأراضي والمياه والموارد الوراثية وتحسين الاستجابة للتحديات البيئية العالمية التي تمس الأغذية والزراعة

## القضايا والتحديات

تعتبر الموارد الطبيعية (الأراضي، والمياه، والمناخ والموارد الوراثية) والخدمات المتصلة بها عناصر أساسية لإنتاج الأغذية، وتحسين التنمية الريفية وسبل المعيشة المستدامة. وسوف يزداد على الأرجح الصراع والتنافس على سبل الوصول إلى تلك الموارد واستخدامها في كثير من الأقاليم، بسبب ازدياد الطلب على الأغذية والمياه والألياف والطاقة وفقدان وتدهور الأراضي الإنتاجية. وسوف تتفاقم تلك الصراعات بسبب تغير ظروف النمو وازدياد شح المياه وفقدان التنوع البيولوجي وظواهر المناخية المتطرفة وغير ذلك من آثار تغير المناخ. وتتطلب الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية لفائدة الأجيال الحالية والمقبلة الاعتراف بالتخصصات الفنية المتميزة التي تتناول الجوانب الرئيسية للموارد الطبيعية وحوكمتها، وكذلك بالنهج المتعددة التخصصات اللازمة للتعامل مع البدائل وإدارة الموارد الطبيعية على أساس مستدام. وتتمثل التحديات في ضمان القدرات الكافية لإدارة الموارد الطبيعية بهدف مواجهة التحديات الراهنة والاستجابة للحالات الانتقالية والطارئة العاجلة؛ وفي استدامة الخدمات والقيم البيئية، وفي ضمان إتاحة البيانات الرئيسية (بما في ذلك البيانات الجغرافية المكانية)، والمعارف والنهج المتصلة بالموارد الطبيعية على المستويات القطرية، والإقليمية والعالمية، بما في ذلك لدعم وضع واستخدام صكوك دولية، وتطبيق هذه النهج في قطاعات المحاصيل والإنتاج الحيواني، والحراجة ومصايد الأسماك.

وهناك الكثير من الفرص للحد من الآثار المعاكسة لتغير المناخ من خلال تحسين المعارف وإدارة الموارد الطبيعية عن طريق السياسات والممارسات المستدامة في الزراعة والحراجة ومصايد الأسماك. وتشمل تدابير التكيف والتخفيف من الآثار السلبية، على سبيل المثال، الحد مباشرة من الانبعاثات الناجمة عن النشاط البشري أو تحسين مصارف الكربون. وتوفر آليات التمويل الدولية (مثل آلية التنمية النظيفة ومرفق البيئة العالمية والمدفوعات مقابل الخدمات البيئية، وغير ذلك من الآليات المبتكرة) وسائل داعمة للتخفيف والتكيف فيما يتعلق بآثار تغير المناخ، تطبق على جميع القطاعات وتتطلب نهجاً متعددة التخصصات. على أن الإجراءات المعقدة ومعايير الأهلية الصارمة تسببت في عرقلة تمويل الأنشطة المتصلة بالزراعة، والحراجة ومصايد الأسماك. ويزداد الاعتراف الدولي بأن تنمية الطاقة الحيوية تتيح فرصاً وتحديات أمام التنمية الزراعية الريفية المستدامة. ومن الضروري توفير بيانات ومعلومات دولية وقطرية وتنفيذ عمليات تشاورية لوضع استراتيجيات وسياسات بشأن الطاقة الحيوية المستدامة.

الافتراضات والمخاطر	تصنيف المخاطر	استراتيجية التخفيف من وطأة المخاطر
في إطار البيئة الخارجية الأوسع نطاقاً، تكون الافتراضات الرئيسية (والمخاطر إذا كان العكس صحيحاً) مايلي:		
• الاهتمام الدولي الحالي بالإدارة المستدامة للموارد الطبيعية والالتزام بها مما	متوسطة	• الترويج المتواصل على مستوى رفيع من خلال المنتديات الدولية، والاتصالات النشطة والبحوث

الملحق 4: الهدف الاستراتيجي واو		
التطبيقية المدعمة في مجال الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية، والصلات بين إدارة الموارد الطبيعية المستدامة والأمن الغذائي والحد من الفقر.		يعكس أهميتها الرئيسية للأمن الغذائي والحد من الفقر، سوف يستمر ويتحول إلى قرارات سياسية ومخصصات في الميزانية للترويج لتطبيق النهج والممارسات الملائمة في مجال الإدارة.
المشاركة في المناقشات الدولية، وحيثما يكون ملائماً، توفير منتدى محايداً للنظر في السياسات والترتيبات الدولية ذات الصلة بالإدارة المستدامة للموارد الطبيعية.	متوسطة	يمكن للبلدان أن تتفق على السياسات والترتيبات الدولية ذات الصلة بالإدارة المستدامة للموارد الطبيعية بما في ذلك، على سبيل المثال، فيما يتعلق بالحصول على الموارد الوراثية وتقاسم المنافع المستمدة من استخدامها، وفيما يتعلق بالصكوك ذات الصلة بتغير المناخ مثل بروتوكول كيوتو، وأي ترتيبات صادرة مابعد عام 2012، وآلية التنمية النظيفة وآليات سوق الكربون الأخرى مما ييسر حصول المزارعين على الموارد المالية.
تحديد التحديات الجديدة، بما في ذلك في سياق المجالات الجديدة لتركيز التأثيرات وتعبئة القدرات والموارد والوسائط الإعلامية واستراتيجيات الاتصال والموارد من خارج الميزانية والشراكات.	متوسطة	ستظهر تحديات جديدة فيما يتعلق بالموارد الطبيعية وإدارتها المستدامة.
		على المستوى الوطني، تتمثل الافتراضات الرئيسية (والمخاطر إذا كان العكس هو الصحيح) فيما يلي:
توفير الدعم لوضع الاستراتيجيات والسياسات الفعّالة لإدارة المستدامة للموارد الطبيعية وتنفيذها على المستوى القطري.	متوسطة	تستطيع البلدان أن تضع أهدافاً قابلة للتحقيق وصياغة السياسات ذات الصلة لتحقيق الإدارة المستدامة لمواردها الطبيعية بما في ذلك، على سبيل المثال، للحصول على الموارد الوراثية وتقاسم المنافع المستمدة من استخدامها والتكيف مع تغير المناخ والتخفيف من وطأته.
تخصيص الموارد لوضع مواد معرفية جديدة وتوفير مقدرات الدعم استناداً إلى بناء القدرات فيما يتعلق بالإدارة المستدامة للموارد الطبيعية.	متوسطة	تستطيع البلدان تنمية القدرات على إدارة الفرص والتحديات وتعبئة الموارد اللازمة لبناء القدرات ذات الصلة بالإدارة المستدامة للموارد الطبيعية.
تقديم الدعم لوسائل الاتصال واستثارة الوعي بقدرات المنظمة عبر طائفة المؤسسات على المستوى	متوسطة	تدرك البلدان قدرات المنظمة في مجال الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية

الملحق 4: الهدف الاستراتيجي واو					
وتستخدمها بفعالية		الوطني التي تعالج القضايا ذات الصلة بالإدارة المستدامة للموارد الطبيعية.			
على المستوى المؤسسي، ( للمنظمة وشركاؤها) تتمثل الافتراضات الرئيسية (والمخاطر إذا كان العكس هو الصحيح) فيما يلي:					
• يمكن أن تسهم قدرات المنظمة بفعالية في صياغة الصكوك ذات الصلة المتعلقة بالإدارة المستدامة للموارد الطبيعية على المستوى الوطني.	متوسطة	• المحافظة على مهارات المنظمة ومواصلة تنميتها وتعبئة الموارد المستدامة من خارج الميزانية لتمكين المنظمة من دعم برامج الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية على المستويين الدولي والوطني.			
• المحافظة على "الكتلة الحيوية" للمنظمة ذات الصلة بالإدارة المستدامة للموارد الطبيعية لتوفير الدعم الفني وبناء القدرات.	عالية	• المحافظة على تركيزات المهارات الكافية وتنميتها في المنظمة فيما يتعلق بمتطلبات تنمية الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية • إعداد سجل خاص للشركات الفعالة ولموظفي المنظمة والخبراء الاستشاريين من ذوي المؤهلات والاحتفاظ بهذا السجل.			
• وجود آليات كافية لضمان التعاون الفعال فيما بين الوحدات.	عالية	• إقامة آليات ملائمة للقضايا الشاملة لضمان التعاون الفعال فيما بين الوحدات.			
النتائج التنظيمية					
النتيجة التنظيمية واو-1: تكون البلدان قد عززت قدراتها على الترويج للإدارة المستدامة للأراضي وتطويرها					
المؤشرات	أدوات التحقق	خط الأساس	النتيجة الفعلية	الغاية (4 سنوات)	المرحلة المرجعية (سنتان)
واو 1-1 عدد البلدان التي حسنت من قواعد بياناتها الخاصة بموارد الأراضي والبنية الأساسية المكانية الجغرافية لتقييم حالة الموارد في الأراضي ورصدها والإبلاغ عنها.	نظام معلومات موارد الأراضي والبنية الأساسية المكانية الجغرافية. الإبلاغ عن عمليات التقييم والرصد الداخلية فضلا عن إبلاغها للهيئات الدولية بصورة محسنة.	تقييم القدرات في البلدان المعنية بما يفيد الحاجة الماسة إلى عمليات حصر جديدة للقدرات المكانية الجغرافية الضعيفة على تقييم ورصد أو الإبلاغ فيما يتعلق بموارد		تعزيز 10 بلدان من قدراتها المكانية الجغرافية وقواعد بياناتها والنهوض بعمليات التقييم والرصد والإبلاغ.	تعزيز 5 بلدان من قدراتها المكانية الجغرافية وقواعد بياناتها وإجراء عمليات التقييم والرصد والإبلاغ بطريقة أفضل.

الملحق 4: الهدف الاستراتيجي واو				
			الأراضي.	
استعراض 5 بلدان خططها واستراتيجياتها وتشريعاتها في ضوء الخطوط التوجيهية للمنظمة والمشورة المقدمة منها.	استعراض 10 بلدان خططها واستراتيجياتها وتشريعاتها في ضوء الخطوط التوجيهية للمنظمة والمشورة المقدمة منها.		يظهر التقييم أن الخطوط التوجيهية والأدوات لا تطبق في البلدان.	واو 1-2 عدد البلدان التي استخدمت الخطوط التوجيهية للمنظمة ومشوراتها السياساتية والقانونية والفنية للتخطيط لاستخدام الأراضي والإدارة المستدامة للأراضي بما في ذلك في البيئات المعرضة لأشد المخاطر (ولاسيما الأراضي الجافة والجبال والمناطق الساحلية).
<p>الافتراضات بخصوص إنجاز المؤشر المتعلق بالنتائج التنظيمية (المتعلقة بجميع المؤشرات)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>المجتمع الدولي يواصل إبداء التزامه بدعم الإدارة المستدامة للأراضي ومنع تدهور موارد الأراضي، ولاسيما في البيئات التي تتعرض لأشد المخاطر (مثل الأراضي الجافة والجبال والمناطق الساحلية)؛</li> <li>لدى البلدان الإدراك والإرادة السياسية والأطر المؤسسية والقانونية لإجراء التخطيط السليم ووضع الاستراتيجيات السليمة بشأن موارد الأراضي استنادا إلى المعارف والمعلومات المحسنة التي تقدمها المنظمة؛</li> <li>تحافظ المنظمة على قدراتها وتنميتها في مجال وضع النهج والطرق والأدوات المبتكرة والمتكاملة والصديقة للمستعمل ذات الصلة بالإدارة المستدامة للأراضي وتقييم تدهور الأراضي والغطاء الأرضي والتخطيط لاستخدام الأراضي وغير ذلك من المجالات، ووضع قواعد البيانات والمعلومات المكانية الجغرافية وإدارتها والمحافظة عليها ونشرها بشأن موارد الأراضي مما يلبي احتياجات البلدان، ولاسيما فيما يتعلق بالأمن الغذائي والتحديات البيئية.</li> </ul>				
استراتيجية التخفيف من وطأة المخاطر	تصنيف المخاطر	المخاطر ذات الصلة بتحقيق مؤشر النتائج التنظيمية		
إظهار ما تتمتع به المنظمة من معارف وإنجازاتها وقدراتها على المستويين المعياري والميداني. والمشاركة النشطة في عمليات صنع القرار في إطار الأمم المتحدة فيما يتعلق بقضايا الأراضي.	متوسطة	لا تحظى معارف المنظمة وإنجازاتها وقدراتها بالاعتراف الكافي من جانب الوكالات والاتفاقيات الأخرى.		

<b>الملحق 4: الهدف الاستراتيجي واو</b>		
<b>منخفضة</b>	التوعية والاتصال وأنشطة التدريب على إدارة الأراضي الموجهة أساسا إلى صانعي السياسات على المستوى الوطني.	لا يوجد عدد كاف من البلدان يهتم و/أو يلتزم بقضايا إدارة الأراضي، ولا سيما على المستوى السياسي، وبتنفيذ الاتفاقات البيئية (مثل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر، واتفاقية التنوع البيولوجي)، وخاصة في البيئات المعرضة لأشد المخاطر (مثل الأراضي الجافة، والجبال والناطق الساحلية).
<b>عالية</b>	التنفيذ الكامل لتوصيات التقييم الخارجي المستقل ولا سيما تلك المتعلقة بإدارة المتكاملة/الشاملة للأراضي، وباستخدام الأراضي والبيانات المكانية الجغرافية.	تفقد المنظمة قدراتها وخبراتها كتلتها الحيوية على العمل في المجالات ذات الصلة بالإدارة المتكاملة للأراضي (السياسات والمشورة القانونية ونظم البيانات والمعلومات الفنية والمكانية الجغرافية).
<b>الأدوات الرئيسية لتحقيق النتائج التنظيمية</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير المشورة السياسية والقانونية وبناء القدرات والتوجيه الفني و/أو وضع خطوط توجيهية بشأن كيفية استخدام الأراضي بطرق مستدامة، بما في ذلك التحليل المقارن للسلسلة الغذائية وتأثيراتها النسبية على موارد الأراضي؛</li> <li>• تعزيز قدرة البلدان على توليد واستخدام البيانات ذات الصلة بالتربة والغطاء الأرضي واستخدام الأراضي على المستوى الوطني، بما في ذلك من خلال إقامة البنى الأساسية للبيانات المكانية ومعاييرها؛</li> <li>• الإسهام في إعداد مطبوعات المنظمة الدورية والرفيعة المستوى عن حالة موارد الأراضي والمياه (SOLAW)؛</li> <li>• تقييم ورصد موارد الأراضي واستخدام الأراضي، ومدى مناسبة الأراضي، وتدهور الأراضي وممارسات إدارة التربة والأراضي وتنسيق وتجميع ونشر عمليات التقييم على المستوى العالمي وخاصة من خلال شبكة Geonetwork؛</li> <li>• الإسهام في إعداد المنظورات طويلة الأجل، وعمليات الرصد والتقييم والإبلاغ المنسقة للاتجاهات على مختلف المستويات العالمية والإقليمية والوطنية؛</li> <li>• دعم الاتفاقيات الدولية التي يكون فيها استخدام الأراضي والتغيير في استخدام الأراضي وتدهور الأراضي مفيدا ومساندا للبلدان في التزاماتها بتقديم التقارير بموجب هذه الصكوك الدولية، وفي تنفيذ هذه الاتفاقيات من خلال التشريعات الوطنية.</li> <li>• تقييم التفاعلات بين الأراضي وتغير المناخ بما في ذلك انبعاثات غازات الاحتباس الحراري والمدفوعات مقابل الخدمات البيئية.</li> </ul>		
<p>النتيجة التنظيمية واو-2: تكون البلدان قد حسنت قدرتها على مواجهة ندرة المياه وتحسين إنتاجية المياه في النظم الزراعية على المستوى القطري ومستوى أحواض الأنهار بما في ذلك نظم المياه العابرة للحدود</p>		

الملحق 4: الهدف الاستراتيجي واو					
المؤشرات	أدوات التحقق	خط الأساس	النتيجة الفعلية	الغاية (4 سنوات)	المرحلة المرجعية (سنتان)
واو 1-2 عدد البلدان، ومنظمات أحواض الأنهار أو الحكومات أو المنظمات شبه الوطنية أو المتعددة الجنسيات التي تطبق توصيات عن "تعزيز إنتاجية المياه/ ندرة المياه نتيجة لدعم في مجال السياسات والدعم القانوني والاستراتيجيات	(1) المشروعات والبرامج مع مراجعي المياه وأطر الاستثمار التي توضع وتنفذ بناء على طلب بلدان أعضاء أو منظمات إقليمية. (2) "نواتج" رئيسية بفعل "برامج المنظمة الفنية ووضع معارف السياسات" التي تطبقها البلدان الأعضاء والمنظمات الإقليمية أو منظمات أحواض الأنهار بتدخلات مباشرة أو غير مباشرة من جانب المنظمة.	(1) البلدان التي تحصل على مساعدات تفتقر إلى الاستراتيجيات الوطنية الكافية لمعالجة ندرة المياه. (2) خطط الاستثمار تفتقر إلى الاتساق مع السياسات والاستراتيجيات الوطنية.		ثمانية بلدان على الأقل أو أحواض أنهار أو منظمات شبه وطنية أو متعددة الجنسيات	أربعة بلدان على الأقل أو منظمات أحواض أنهار أو منظمات شبه وطنية أو متعددة الجنسيات
واو 2-2 عدد البلدان وأحواض الأنهار والنظم الزراعية أو شبكات الري الكبيرة التي طبقت أدوات تعزيز إنتاجية المياه (بما في ذلك تقنيات نظم رسم خرائط وخدمات تشغيل قنوات الري ونموذج المنظمة للتنبؤ باستجابة الغلة للمياه والرصد ووضع خطوط الأساس)	مسوحات لتقييم البلدان الأعضاء والمنظمات الإقليمية أو الخاصة بأحواض الأنهار باستخدام أدوات تعزيز إنتاجية المياه لدى المنظمة.	(1) وجود حافظة المنظمة عن مشروعات مراقبة المياه. (2) البلدان أو الخطط التي تفتقر إلى أدوات تعزيز الإنتاجية.		على الأقل 20 بلدا أو أحواض أنهار أو نظم زراعية أو شبكات ري كبرى.	على الأقل 8 بلدان وأحواض أنهار ونظم زراعية أو شبكات ري كبيرة.
واو 2-3 النهوض بمواد معلومات المياه وقواعد البيانات العالمية	مسح لتقييم الطلب الداخلي والخارجي	(1) عدد الوصلات الأولية التي سيتم تقييمها من خلال مسح خط الأساس		زيادة بنسبة 50 في المائة	زيادة بنسبة 20 في المائة
الافتراضات بخصوص إنجاز المؤشر المتعلق بالنتائج التنظيمية (المتعلقة بجميع المؤشرات)					

**الملحق 4: الهدف الاستراتيجي واو**

- يتزايد الاعتراف والإدراك من جانب صانعي القرارات بندرة المياه بوصفها مشكلة حرجة تتطلب تكييفاً على مستوى القطاع الزراعي؛
- يتزايد الاعتراف والإدراك من جانب صانعي القرارات بالأمن الغذائي والزراعة بوصفهما مشكلة حرجة تتطلب اهتماماً على مستوى قطاع المياه؛
- صانعو القرارات في البلدان على دراية بقدرات المنظمة الفنية في مجال التكيف مع ندرة المياه؛
- عدم خفض القدرة الداخلية المكرسة لخطة العمل عن المستوى الحالي (لا تخفيض للموارد، ولا تحويلات نتيجة لاحتياجات مؤسسية ناشئة غير متوقعة).

المخاطر المتصلة بإنجاز المؤشر المتعلق بالنتائج التنظيمية	تصنيف المخاطر	استراتيجية التخفيف من وطأة المخاطر
المؤسسات الزراعية لا تنتظر إلى ندرة المياه على أنها قضية تحظى بالأولوية.	منخفضة	أنشطة التوعية والاتصال والتدريب بشأن ندرة المياه والموجهة بالدرجة الأولى إلى صانعي السياسات على المستوى الوطني. بيانات عملية عن إنجازات المنظمة المعروفة وقدراتها على المستويين المعياري والميداني. تقديم الدعم لإقامة شبكات ومواقع المعارف.
التشدد المؤسسي في مؤسسات إدارة المياه الزراعية مستمر ويتفاقم نتيجة لسوء مواءمة السياسات والتشريعات والممارسات والاستثمار.	عالية	تقديم الدعم لتطوير رصد الاستثمارات والنتائج وتحديد المعالم الأساسية على المستويات المختلفة، وتطبيق أطر الاستثمار في المياه/ الري على جميع المستويات ذات الصلة، وصنع القرار والإدارة. رسم خرائط أدوات المياه لدى المنظمة التي تدعم الاستثمار وتعميمها في مركز الاستثمار وتقديم الدعم للبلدان والمؤسسات المالية الدولية والمصارف الإقليمية لإعداد برامج الاستثمار والتخطيط الاستثماري طويل الأجل.
تفقد أدوات تعزيز إنتاجية المياه فائدتها في سياقات متغيرة والقدرات المحسنة الشاملة	متوسطة	مواصلة تحديث وتكييف الأدوات التي تنتجها المنظمة والموجهة نحو الطلب.
فقدان الصلات بين مهام المنظمة المبرمجة والبرامج الميدانية من خلال إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنسانية و أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل وتوحيد الأداء في الأمم المتحدة	متوسطة	تعزيز القدرات الميدانية وفقاً للأولويات الإقليمية ودعم شبكات المعرفة. تعديل الخطوط التوجيهية للتوعية المسبقة على المستوى القطري.
<b>الأدوات الرئيسية لتحقيق النتائج التنظيمية</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>منتدى المياه في المنظمة</u> لتعزيز العمل الفني المشترك ونشر النتائج المتعلقة باستخدام المتعدد الوظائف وإدارة المياه على المستوى المشترك بين القطاعات داخل المنظمة (بالتعاون مع الوحدات المعنية بالزراعة والإنتاج الحيواني والاقتصاد والحراجه والإدارات القانونية والتعاون الفني)؛</li> <li>• <u>دائرة سياسات المياه</u> لمعالجة مخصصات المياه المشتركة بين القطاعات في ظل ظروف الندرة وتنفيذ استراتيجيات إدارة المياه الزراعية؛</li> <li>• وضع منهجيات إطار لمراجعة المياه والري والاستثمار المائي لحساب استخدام المياه في الزراعة وما يتصل بها من استثمار في الأصول المؤسسية والمتعلقة بالبنية الأساسية؛</li> </ul>		

## الملحق 4: الهدف الاستراتيجي واو

- مرفق الدعم الفني لتعزيز الإدارة المستجيبة للمياه الزراعية: تعزيز القدرات على معالجة أداء الري وتحديثه وكفاءة استخدام المياه وتعزيز الإنتاجية باستخدام المواد الرئيسية التي أنتجتها المنظمة (مثل نموذج المنظمة للتنبؤ باستجابة الغلة للمحاصيل و نظم رسم الخرائط وخدمات تشغيل قنوات الري؛ وما إلى ذلك). وتقديم الدعم لمواقع المعرفة والممارسات المجتمعية لتجميع المعارف ونشرها وبناء القدرات على المستويات المطلوبة.
- دائرة معلومات المياه لدعم الأنشطة الميدانية والمعارف للمياه عبر وحدات المنظمة. تنسيق وتجميع ونشر عمليات تقييم الموارد المائية واستخدام المياه على المستوى العالمي (الشبكة الجغرافية والنظام العالمي لمعلومات المياه وقاعدة البيانات الإحصائية في المنظمة) ووضع وتحليل عالمي لحالة الموارد المائية واتجاهاتها (وخاصة بالنسبة لتوقعات 2050/2030 الواردة في حالة الأغذية والزراعة التي أعدتها المنظمة، وتقرير تنمية المياه العالمية والتنسيق المشترك بين الوكالات بشأن قضية المياه UN-Water).

النتيجة التنظيمية واو 3: تقوية السياسات والبرامج على المستويات القطرية والإقليمية والدولية لضمان صون التنوع البيولوجي للأغذية والزراعة والاستفادة منه بطريقة مستدامة والتفاسم العادل للمنافع المترتبة على استخدام الموارد الوراثية

المؤشرات	أدوات التحقق	خط الأساس	النتيجة الفعلية	الغاية (4 سنوات)	المرحلة المرجعية (سنتان)
واو 3-1 النواتج والمعالج البارزة حسب اتفاق الهيئة الحكومية الدولية المعنية بالموارد الوراثية للأغذية والزراعة في برنامجها متعدد السنوات بشأن العمل في التنوع البيولوجي للأغذية والزراعة.	تقرير اجتماعي هيئة الموارد الوراثية 13 و14.	لا تتوافر		إنجاز ما لا يقل عن ستة نواتج معالم بارزة رئيسية	إنجاز ما لا يقل عن ثلاثة نواتج/ معالم بارزة رئيسية
واو 3-2 تضع البلدان أو تعزز برامجها وسياساتها الشاملة بشأن التنوع البيولوجي للأغذية والزراعة بما في ذلك الحصول وتقسيم المنافع استجابة لصكوك أو توصيات هيئة الموارد الوراثية أو على أساسها	تقارير مرحلية قطرية وإقليمية وتجميع للتقارير المرحلية لتقديمها للهيئة	حالة تنفيذ خطة العمل العالمية للموارد الوراثية الحيوانية لعام 2009. التقرير الثاني عن حالة الموارد الوراثية النباتية للأغذية والزراعة		وضعت برامج وسياسات في 10 بلدان نامية على الأقل استجابة لتوصيات أو سياسات هيئة الموارد الوراثية للأغذية والزراعة أو استناداً إليها.	وضعت برامج وسياسات في 5 بلدان نامية أخرى استجابة لتوصيات أو سياسات هيئة الموارد الوراثية للأغذية والزراعة أو

الملحق 4: الهدف الاستراتيجي واو				
استناداً إليها.			2009.	
استعراض خطط العمل وترتيبات التعاون القائمة ووضع استراتيجية لإقامة شراكات جديدة لهيئة الموارد الوراثية.	5 خطط عمل مشتركة على الأقل أو ترتيبات تعاونية مع المنظمات الدولية دخلت حيز التشغيل.		الخطة الاستراتيجية لتنفيذ برنامج العمل المتعدد السنوات (2010-2017) للهيئة.	تقارير اجتماعات هيئة الموارد الوراثية للأغذية والزراعة والمنتديات الأخرى. مساهمات الهيئة وأمانتها في المنتديات ذات الصلة.
و3-3 خطط عمل مشتركة أو ترتيبات تعاون أخرى، وتعزيز وتخطيط التعاون في مجال التنوع البيولوجي للأغذية والزراعة مع المنتديات الدولية ذات الصلة (الاتفاقية الدولية بشأن الموارد الوراثية النباتية للأغذية والزراعة، اتفاقية التنوع البيولوجي، المنظمة العالمية للملكية الفكرية، والإتحاد الدولي لحماية الأصناف النباتية الجديدة ومنظمة التجارة العالمية والجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية؛ وغيرها).				
الافتراضات بخصوص إنجاز المؤشر المتعلق بالنتائج التنظيمية (فيما يتعلق بمؤشرات محددة)				
واو 1-3				
<ul style="list-style-type: none"> <li>توافر المهارات الملائمة والموارد من خارج الميزانية لدى المنظمة لتنفيذ برنامج عمل الهيئة المتعدد السنوات.</li> <li>إسهام أعضاء الهيئة بمعلومات مجمعة وطنياً وإقليمياً لإعداد تقرير حالة الموارد الوراثية الحرجية في العالم وحالة الموارد الوراثية المائية في العالم، حسب مقتضى الحال.</li> <li>استعراض برنامج العمل المتعدد السنوات (الدورة الثالثة عشرة) لا يؤدي إلى تغييرات كبيرة في البرنامج.</li> <li>يمكن المحافظة على تعاون المنظمة مع المنظمات والمؤسسات الدولية ذات الصلة.</li> </ul>				
واو 2-3				
<ul style="list-style-type: none"> <li>لدى الحكومات قدرات أو حوافز كافية لوضع أو تعزيز البرامج والسياسات ذات الصلة.</li> <li>المنظمة والمنظمات الشريكة لها تقدم دعماً كافياً للبلدان النامية لوضع/ تعزيز البرامج والسياسات ذات الصلة.</li> </ul>				

الملحق 4: الهدف الاستراتيجي واو		
<p>واو 3-3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>توافر الموارد البشرية والمالية داخل المنظمة لوضع وتنفيذ اتفاقات تعاون وخطط عمل مشتركة.</li> <li>المنظمات الدولية الأخرى تبدي استعدادا وقدرة على دعم وضع اتفاقات التعاون/ خطط العمل المشتركة مع المنظمة.</li> </ul>		
المخاطر المتصلة بإنجاز المؤشر المتعلق بالنتائج التنظيمية	تصنيف المخاطر	استراتيجية التخفيف من وطأة المخاطر
<p>واو 1-3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>عدم توافر الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ برنامج العمل المتعدد السنوات أو عدم كفايتها.</li> <li>إرجاء العالم البارزة/ النواتج إلى دورات أخرى للهيئة.</li> <li>الحكومات تفتقر إلى القدرة على توفير المعلومات الدقيقة عن الموارد الوراثية الحرجية والموارد الوراثية المائية.</li> <li>منظمات المزارعين غير قادرة على الإسهام في تنفيذ النواتج والعالم البارزة الرئيسية.</li> </ul>	<p>متوسطة</p> <p>متوسطة</p> <p>مرتفعة</p> <p>منخفضة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعبئة موارد من خارج الميزانية على وجه الخصوص من أجل تقارير الحالة في العالم بشأن الموارد الوراثية المائية والموارد الوراثية الحرجية من خلال استهداف البلدان المانحة ذات الاهتمامات الخاصة بهذه المجالات.</li> <li>تحسين عمليات التخطيط والتبسيط للعمل من خلال الخطة الاستراتيجية لتنفيذ برنامج العمل المتعدد السنوات.</li> <li>تعبئة موارد مستدامة من خارج الميزانية لتمكين المنظمة من دعم عملية بناء القدرات اللازمة لإجراء عمليات التقييم القطرية الدقيقة.</li> <li>الاتصال مع المنظمات الشريكة وإبلاغها بالحاجة إلى مساهمات في مرحلة مبكرة من التنفيذ.</li> </ul>
<p>واو 2-3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الحكومات تفتقر إلى القدرة على وضع أو تعزيز البرامج والسياسات ذات الصلة بالموارد الوراثية للأغذية والزراعة.</li> <li>عدم كفاية قدرة المنظمة على دعم البلدان في عملية التنفيذ.</li> </ul>	<p>متوسطة</p> <p>متوسطة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تخصيص موارد من البرنامج العادي ومن الموارد المستدامة من خارج الميزانية لبناء القدرات المعتمدة على الكفاءة.</li> <li>تعبئة موارد مستدامة من خارج الميزانية لتمكين المنظمة من تقديم الدعم لأنشطة التنفيذ.</li> </ul>
<p>واو 3-3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>عدم كفاية الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنسيق الأنشطة والتعاون مع المنظمات</li> </ul>	<p>متوسطة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق الوفورات الناجمة عن زيادة الكفاءة من خلال النهوض بالتنسيق والتعاون اللذين يعوضان عن زيادة تكاليف التنسيق.</li> </ul>

<b>الملحق 4: الهدف الاستراتيجي واو</b>		
الدولية الأخرى.	منخفضة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نقص الدعم السياساتي للتعاون من جانب المنظمات الشريكة المحتملة</li> <li>• إبلاغ الحكومات عن قصد بمزايا زيادة أنشطة التنسيق والتعاون.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>الأدوات الرئيسية لتحقيق النتائج التنظيمية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تهيئة منتدى حكومي دولي لرسم السياسات، بما في ذلك التفاوض بشأن الصكوك الدولية الفعالة المتعلقة بجميع مكونات التنوع البيولوجي ذات الصلة بالأغذية والزراعة، بما في ذلك من خلال تيسير انعقاد دورات هيئة الموارد الوراثية (شعبة إدارة الموارد الطبيعية والبيئية، شعبة الإنتاج الحيواني وصحة الحيوان، شعبة الإنتاج النباتي ووقاية النباتات، وشعبة إدارة مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية وشعبة إدارة الغابات)</li> <li>• التوجيه والإشراف بشأن: (1) عمليات تقييم حالة مختلف مكونات الموارد الوراثية للأغذية والزراعة في العالم</li> <li>(2) تنفيذ الصكوك السياساتية المعنية بالتنوع البيولوجي للأغذية والزراعة [شعبة إدارة الموارد الطبيعية والبيئية، وشعبة إدارة مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية وشعبة إدارة الغابات].</li> <li>• تيسير تحقيق النواتج والمعالج البارزة التي حددها برنامج العمل المتعدد السنوات [شعبة إدارة الموارد الطبيعية والبيئية، شعبة الإنتاج الحيواني وصحة الحيوان، شعبة الإنتاج النباتي ووقاية النباتات، وشعبة إدارة مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية وشعبة إدارة الغابات]</li> <li>• إقامة شراكات وتعزيز التعاون مع المنظمات الدولية ذات الصلة من خلال جملة وسائل من بينها تنسيق خبرات المنظمة وتعاونها مع المنظمات الحليفة، من أجل تيسير وتنفيذ الصكوك ذات الصلة بالتنوع البيولوجي للأغذية والزراعة بواسطة المشورة الفنية والمتعلقة بالسياسات [شعبة إدارة الموارد الطبيعية والبيئية، شعبة الإنتاج الحيواني وصحة الحيوان، والشعبة المشتركة بين المنظمة والوكالة الدولية للطاقة الذرية لاستخدام التقنيات النووية في الأغذية والزراعة، شعبة الإنتاج النباتي ووقاية النباتات، وشعبة إدارة مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية، وشعبة إدارة الغابات]</li> <li>• رصد الاتجاهات فيما يتعلق باستخدام وتبادل الموارد الوراثية للأغذية والزراعة للمساعدة في بلورة خيارات السياسات والاستراتيجية بشأن سياسات الحصول على الموارد وتقاسم منافعها على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية بهدف تحسين الأمن الغذائي (شعبة إدارة الموارد الطبيعية والبيئية، شعبة الإنتاج الحيواني وصحة الحيوان، شعبة الإنتاج النباتي ووقاية النباتات، وشعبة إدارة مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية وشعبة إدارة الغابات).</li> </ul>		

## الملحق 4: الهدف الاستراتيجي واو

النتيجة التنظيمية واو 4: وضع إطار دولي وتعزيز قدرات البلدان بشأن الحوكمة المسؤولة للحصول على الأراضي وضمان حيازتها وصلتها بالموارد الطبيعية الأخرى					
المؤشرات	أدوات التحقق	خط الأساس	النتيجة الفعلية	الغاية (4 سنوات)	المرحلة المرجعية (سنتان)
واو 1-4 زيادة توافق الآراء الدولية بشأن التدابير الخاصة بتحسين حوكمة الحصول على الأراضي وضمان حيازتها وصلاتها المشتركة مع الموارد الطبيعية الأخرى.	تقارير حلقات العمل الاستبيانات	لا يوجد أي توافق لآراء بشأن تدابير محددة، وإن كان هناك إدراك متزايد بالحاجة إلى تحسين حوكمة الحيازة.		اعتماد خطوط توجيهية طوعية	مشروع الخطوط التوجيهية الطوعية
واو 2-4 عدد البلدان التي زادت من قدرتها على تنفيذ حيازة الأراضي المضمونة والمنصفة وصلاتها المشتركة مع الموارد الطبيعية الأخرى.	الاستبيانات الاستعراض الداخلي للمشروعات	غير متوافر		15 بلدا أخرى	الانتهاء من إعداد مشروعات الأدوات
<p>الافتراضات بخصوص إنجاز المؤشر المتعلق بالنتائج التنظيمية (المتعلقة بجميع المؤشرات)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>توافر القدرة والالتزام داخل المنظمة والمنظمات الشريكة بشأن تنفيذ العمل المشترك بين التخصصات فيما يتعلق بحوكمة الموارد الطبيعية.</li> <li>توافر الموارد من خارج الميزانية لإجراء المشاورات والأنشطة الأخرى اللازمة للتوصل إلى توافق في الآراء بشأن الخطوط التوجيهية والسياسات الطوعية المتعلقة بحوكمة حيازة الموارد الطبيعية.</li> <li>استمرار صانعي السياسات في النظر إلى الحيازة باعتبارها مشكلة حرجة يمكن معالجتها بصورة إيجابية، وعلى دراية بقدرات المنظمة في هذا المجال.</li> </ul>					
المخاطر المتصلة بإنجاز المؤشر المتعلق بالنتائج التنظيمية		تصنيف المخاطر	استراتيجية التخفيف من وطأة المخاطر		
نقص القدرة والالتزام للقيام بالأعمال المشتركة بين التخصصات المتعلقة		متوسطة	تعزيز الشبكات والآليات للتعاون المشترك بين التخصصات.		

## الملحق 4: الهدف الاستراتيجي واو

بحوكمة الموارد الطبيعية					
نقص الأموال من خارج الميزانية لإجراء المشاورات والقيام بالأنشطة الأخرى		منخفضة	وضع مقترحات بشأن التمويل من خارج الميزانية.		
تعتبر الحيازات مشكلة معقدة وسياسية تصعب معالجتها		متوسطة	استهداف صانعي القرارات في الحكومات لضمان إدراكهم وتفهمهم للتحديات والاحتمالات.		
<b>الأدوات الرئيسية لتحقيق النتائج التنظيمية</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم عملية التوصل إلى توافق في الآراء بشأن الخطوط التوجيهية والسياسات الطوعية المتعلقة بالحوكمة المسؤولة للحيازة، بما في ذلك من خلال إقامة الشراكات والتحالفات والقيام بأعمال الدعوة والاتصال.</li> <li>• أدوات ومنهجيات لبناء القدرات على تنظيم حيازة الموارد الطبيعية بما في ذلك من خلال إقامة الشراكات والتحالفات للتشجيع على نشر وتطبيق المعلومات.</li> </ul>					
<b>النتيجة التنظيمية واو 5: تعزيز البلدان قدراتها على معالجة التحديات البيئية الناشئة مثل تغير المناخ والطاقة الحيوية</b>					
المؤشرات	أدوات التحقق	خط الأساس	النتيجة الفعلية	الغاية (4 سنوات)	المرحلة المرجعية (سنتان)
واو 5- عدد البلدان التي عززت من قدراتها على معالجة التحديات ذات الصلة بتحقيق التكيف والتخفيف فيما يتعلق بتغير المناخ والتنمية المستدامة للطاقة الحيوية.	استعراض البلدان للاستراتيجيات والتشريعات الإنمائية تحديث تقنيات التحليل لتقييم انبعاثات غازات الاحتباس الحراري وتأثيرات تقلبات المناخ وتغير المناخ التقارير القطرية إلى اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية لتغير المناخ، وقاعدة بيانات هذه الاتفاقية بشأن استراتيجيات التعامل المحلية والممارسات الجيدة ونواتج المنظمة (الأدوات والأوراق) والتقارير المرحلية للمشروعات الميدانية ذات الصلة بتغير المناخ وتنمية الطاقة الحيوية.	لا يوجد رصد منتظم للتدابير الوطنية للتكيف والتخفيف فيما يتعلق بتغير المناخ، ومشاركة ضعيفة في الخطط الوطنية بشأن التكيف.  البيانات القطرية المتاحة في يناير/ كانون الثاني 2010.	نتيجة لما قدمته المنظمة من دعم أصبح لدى 15 بلداً على الأقل قدرات في القطاع الزراعي على معالجة الجوانب المتعلقة بتحديات تغير المناخ والتنمية المستدامة للطاقة الحيوية ويشمل ذلك السياسات الوطنية والبحوث والمسائل القانونية والمالية والمتعلقة بآليات التنفيذ مثل المدفوعات مقابل الخدمات البيئية، والإرشاد والاتصال من أجل التنمية.	إعداد مواد التدريب وتسليمها لما لا يقل عن 10 بلدان بشأن مختلف الجوانب المتعلقة بتغير المناخ والتنمية المستدامة للطاقة الحيوية.  بدأ عدد لا يقل عن 5 بلدان في استخدام المواد والدعم الفني من المنظمة.	المواد المعيارية جاهزة للاستخدام

## الملحق 4: الهدف الاستراتيجي واو

<p>إقامة مواقع شبكية للمنظمة عن تغير المناخ والطاقة الحيوية.</p> <p>أعطت المنظمة معلومات عن المشروع الأولي للمعايير التي وضعتها المائدة المستديرة المعنية بالوقود الحيوي المستدام، وقدمت أيضاً مساهمات لإعداد المشروع الأول للمعايير</p> <p>الشراكة العالمية من أجل الطاقة الحيوية تقدم الإطار الأول للمعايير والمؤشرات</p> <p>اجتماعان اثنان لمنظمة الأغذية والزراعة عن الطاقة الحيوية ومعايير الأمن الغذائي/ الفقر.</p> <p>مشروعات رائدة تبين إمكانية تنمية كربون التربة في الأراضي شبه القاحلة وأراضي الرعي</p>	<p>استخدمت 10 بلدان على الأقل نتائج العمل المعياري للمنظمة والدورات التدريبية و/أو الاجتماعات أو الدورات التدريبية للإسهام في تحسين النظر إلى الترابط بين الأمن الغذائي والتغيرات العالمية التي يفرضها تغير المناخ وتنمية الطاقة الحيوية في الحوارات الدولية والاتفاقات البيئية المتعددة الأطراف.</p> <p>- مخرجات مشروع التنمية المستدامة للطاقة الحيوية المقترح لتوافق الآراء الحكومي الدولي.</p> <p>- الاعتراف بكربون التربة بوصفه أحد خيارات التخفيف والتكيف بموجب نظام ما بعد كيوتو.</p>		<p>الإعلان الختامي للمؤتمر الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي العالمي: تحديات تغير المناخ والطاقة الحيوية، يونيو/حزيران 2008</p> <p>اتفاق ما بعد كيوتو في إطار اتفاقية الأمم المتحدة لإطارية لتغير المناخ الذي تقرر في كوبنهاجن، ديسمبر/كانون الأول 2009.</p>	<p>حدوث إشارات صريحة إلى الأمن الغذائي في المداولات والاتفاقات الدولية الخاصة بتغير المناخ والطاقة الحيوية المستدامة</p> <p>مدخلات المنظمة في تقارير اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية لتغير المناخ والشراكة العالمية من أجل الطاقة الحيوية وإلى المائدة المستديرة المعنية بالوقود الحيوي المستدام</p> <p>الوصول إلى مواقع المنظمة الشبكية بشأن تغير المناخ والطاقة الحيوية</p> <p>تقارير المشروعات- مشروع التنمية المستدامة للوقود الحيوي</p>	<p>واو 2-5 الاعتراف بالترابط بين الأمن الغذائي والإدارة المستدامة للموارد الطبيعية والحد من الفقر والتكيف مع تغير المناخ والطاقة الحيوية المستدامة ومعالجتها في الحوارات الدولية والاتفاقات البيئية المتعددة الأطراف.</p>
<p>الافتراضات بخصوص إنجاز المؤشر المتعلق بالنتائج التنظيمية (تتعلق بجميع المؤشرات)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>استمرار الشواغل المتعلقة بتغير المناخ وأسعار الطاقة في زيادة الاهتمام الوطني والدولي بتنمية الطاقة الحيوية.</li> </ul>					

## الملحق 4: الهدف الاستراتيجي واو

<ul style="list-style-type: none"> <li>• سيجري تنفيذ اتفاق ما بعد كيوتو لمواصلة الدعم والاستثمار والعمل فيما يتعلق بتغير المناخ.</li> <li>• ستكون الزراعة قد حققت مكانة عالية في اتفاقات ما بعد كيوتو.</li> </ul>		
المخاطر المتصلة بإنجاز المؤشر المتعلق بالنتائج التنظيمية	تصنيف المخاطر	استراتيجية التخفيف من وطأة المخاطر
تباين المواقف يحول دون تحقيق اتفاق دولي أو حكومي دولي بشأن المعايير المتعلقة بالتنمية المستدامة للطاقة الحيوية	متوسطة	توفير المعلومات العلمية لتحقيق الاستنارة للمداورات واستخدام دور المنظمة بوصفها ميسرا محايدا.
تباين المواقف يحول دون تحقيق اتفاق دولي أو حكومي دولي بشأن احتمالات تنمية كربون التربة وإدراجه في آلية تمويل عمليات التخفيف من تغير المناخ.	متوسطة	توفير المعلومات العلمية لتحقيق الاستنارة للمداورات واستخدام دور المنظمة بوصفها ميسرا محايدا.
تظل الزراعة تضطلع بدور هامشي في المفاوضات الدولية أو في المنظورات الوطنية المتعلقة بتغير المناخ.	عالية	وضع مواد للدعوة على المستوى الحكومي والدولي
سياسة المنظمة الرفيعة المستوى في المنتديات الدولية المتعلقة بتغير المناخ تقلل من توافر الموارد على المستوى الفني لإقامة قيادة تستند إلى التوقعات الدولية الفريدة للمنظمة وإدراكها للاتجاهات ذات الأهمية والمهارات الفنية لموظفيها.	عالية	استثمار موارد إضافية كبيرة في نواتج ملموسة.
<p><b>الأدوات الرئيسية لتحقيق النتائج التنظيمية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• توليد وإدارة معارف وبيانات وأدوات وتكنولوجيات ونهج، وتوجهات سياساتية، وسياسات فنية جيدة واتصالات من أجل التنمية وممارسات إرشادية تتعلق بتقييم تأثيرات تغير المناخ والتخفيف من وطأته والتكيف معه؛</li> <li>• المشورة السياساتية والقانونية والمساعدات الفنية ذات الصلة بتقييم تأثيرات تغير المناخ والتخفيف والتكيف والتنمية المستدامة للطاقة الحيوية؛</li> <li>• التدريب والمعلومات الملائمة والاتصال وغير ذلك من أنواع الدعم لبناء القدرات فيما يتعلق بتحديات تغير المناخ والتنمية المستدامة للطاقة الحيوية؛</li> <li>• الدعم الفني للبلدان وتيسير الحوارات الدولية بشأن التنمية المستدامة للطاقة الحيوية، والاتفاقات البيئية المتعددة الأطراف والمشاركة في تلك الحوارات؛</li> <li>• الدعم الفني للبلدان لتيسير مشاركتها في الحوارات الدولية بشأن التنمية المستدامة للطاقة الحيوية وفي الاتفاقات البيئية المتعددة الأطراف وتفعيل مشاركتها فيها؛</li> <li>• الدعوة وتوفير المدخلات للعمليات الحكومية الدولية لضمان إدراج الأبعاد الخاصة بالأغذية والمحاصيل والإنتاج الحيواني والحراجة ومصايد الأسماك في المفاوضات الخاصة بالصكوك الدولية التي تعالج التحديات العالمية وتنفيذ هذه الصكوك.</li> </ul>		

## الملحق 4: الهدف الاستراتيجي واو

النتيجة التنظيمية واو 6: تيسير تحسين فرص الحصول على المعارف المتعلقة بإدارة الموارد الطبيعية وإدارتها وتقاسمها					
المؤشرات	أدوات التحقق	خط الأساس	النتيجة الفعلية	الغاية (4 سنوات)	المرحلة المرجعية (سنتان)
واو 6-1 عدد البلدان التي لديها قدرات معززة على توليد ونشر وزيادة التكنولوجيات المكيفة وحزم التكنولوجيات المتكاملة بشأن الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية.	البيانات الختامية في وثائق التخطيط والتقارير والخطط والمشروعات الوطنية/ الإقليمية.	تشير عمليات تقييم قدرات البحوث الوطنية إلى وجود حاجة ماسة للمساعدات الفنية والطلب على المساعدات المعيارية والسياساتية والفنية في مجال الإرشاد مرتفع وفي تزايد	10 بلدان على الأقل عززت من قدراتها	الغاية (4 سنوات)	المرحلة المرجعية (سنتان)
واو 6-2 عدد البرامج والاستراتيجيات الخاصة بالاتصال في خدمة التنمية	البيانات الختامية لوثائق التخطيط والتقارير والخطط والمشروعات الوطنية/ الإقليمية	الطلب على المساعدات المعيارية والسياساتية والفنية في مجال الاتصال في خدمة التنمية مرتفع وفي تزايد	10 برامج واستراتيجيات	الغاية (4 سنوات)	المرحلة المرجعية (سنتان)
<p>الافتراضات بخصوص إنجاز المؤشر المتعلق بالنتائج التنظيمية (تتعلق بجميع المؤشرات)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>توافر القدرات والالتزام في المنظمة والمنظمات الشريكة بشأن الاضطلاع بالعمل المشترك بين التخصصات عن المعارف المتعلقة بالتنمية الزراعية المستدامة.</li> <li>العمل في إقامة التحالفات مع المنتدى العالمي للبحوث الزراعية، والجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية وغيرها من الكيانات البحثية أمر مطلوب من جانب البلدان الأعضاء داخل المنظمة والشركاء الدوليين.</li> <li>تتوافر موارد البرنامج العادي ومن خارج الميزانية لإجراء المشاورات والأنشطة الفنية الأخرى اللازمة للمتكمين من التعاون الفعال الشامل من أجل تنمية القدرات بشأن التنمية الزراعية المستدامة وإدارة الموارد الطبيعية.</li> </ul>					
المخاطر المتصلة بإنجاز المؤشر المتعلق بالنتائج التنظيمية		تصنيف المخاطر	إستراتيجية التخفيف من وطأة المخاطر		
نقص القدرات والالتزام للاضطلاع بالعمل المشترك بين التخصصات بشأن		متوسطة	تعزيز الشبكات والآليات الخاصة بالتعاون المشترك بين التخصصات.		

## الملحق 4: الهدف الاستراتيجي واو

تنمية القدرات.		
نقص أموال البرنامج العادي ومن خارج الميزانية لإجراء المشاورات وغيرها من الأنشطة الفنية المشتركة بين التخصصات	منخفضة	تخصيص أموال من البرنامج العادي ووضع مقترحات للحصول على تمويل من خارج الميزانية.
<p><b>الأدوات الرئيسية لتحقيق النتائج التنظيمية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم المساعدات الفنية والمشورة السياساتية للبلدان الأعضاء لتعزيز النظم الوطنية للبحوث والإرشاد.</li> <li>تقديم المساعدات الفنية والمشورة السياساتية في جهود تآزرية مع المنتدى العالمي للبحوث الزراعية والجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية وغيرها من كيانات البحوث الزراعية لأغراض التنمية الزراعية المستدامة وتوافر المعارف ونقلها.</li> <li>أدوات تقييم للبحوث والإرشاد والاتصال في خدمة خطط التنمية وهيكلها في إدارة التنمية الزراعية والموارد الطبيعية على أسس مستدامة.</li> <li>دراسات علمية ووطنية بشأن الاستراتيجيات الخاصة بنظم البحوث، وتسليم الخدمات والاتصالات من أجل التنمية في إدارة الموارد الطبيعية وتغير المناخ.</li> <li>تعزيز الشراكة بين المنظمة والبحوث الزراعية الدولية من أجل التنمية ومؤسسات الإرشاد وغيرها من الكيانات.</li> <li>تيسير الحوار لإقامة صلات وظيفية فيما بين أصحاب المصلحة في نظم الابتكار الزراعية.</li> </ul>		
تحليل تطبيق الوظائف الأساسية للمنظمة من أجل تحقيق كل نتيجة من النتائج التنظيمية		
الهدف الاستراتيجي تقسيم الميزانية بحسب النتائج التنظيمية (وبحسب: الاشتراكات المقررة والموارد من خارج الميزانية؛ وبحسب الإقليم)		

العمودان الأخيران يظهران للعلم فقط وسوف يتم بلورتهم في العمليات اللاحقة.

## الملحق 5: الهدف الإستراتيجي لام

## الهدف الاستراتيجي لام: زيادة حجم وفعالية الاستثمارات العامة والخاصة في الزراعة والتنمية الريفية

## القضايا والتحديات:

تهدد التقلبات السريعة في أسعار الأغذية والطاقة والأزمة المالية، وتغير المناخ وفقدان التنوع البيولوجي الأمن الغذائي والتغذوي العالمي وتفرض طائفة واسعة من التحديات الإنسانية والمتعلقة بحقوق الإنسان والاجتماعية الاقتصادية والبيئية والإنمائية والسياسية والأمنية، وتعرض تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية لأخطار جسيمة. ويتوقع أن يصل عدد سكان العالم إلى 9 مليارات نسمة بحلول عام 2050. ويتعين أن يتضاعف الإنتاج الغذائي خلال الفترة من الآن وحتى ذلك الوقت لكي يتمكن العالم من توفير الغذاء لنفسه. وسيتعين أن تزداد غلات الحبوب في البلدان النامية بنحو 40 في المائة لتجنب حدوث ضغوط شديدة على الأسعار. وقد شهد العقدان الماضيان هبوطاً حاداً في التمويل العام المقدم للزراعة سواء بالقيمة النسبية أو المطلقة، وانخفض نصيب الزراعة في المساعدة الإنمائية الرسمية من 18 في المائة في 1979 إلى 3.5 في المائة في 2004 ثم ارتفعت إلى 4.4 في المائة في 2007. كذلك انخفض التمويل العام الوطني بشدة. وسوف يتطلب تحسين الإنتاجية الزراعية القيام بعملية مستمرة ومعززة لتصحيح مسار هذا الانخفاض الحاد في المساعدة الإنمائية المقدمة للزراعة بالإضافة إلى التزام بزيادة المبالغ من الموارد المحلية لهذا القطاع. وقد قدر فريق المهام رفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي في عام 2008 أنه يتعين أن تزداد الحصّة من المساعدة الإنمائية الرسمية للتنمية الزراعية والريفية إلى عشرة في المائة في غضون خمس سنوات لزيادة الإنتاج والإنتاجية الزراعية ولاسيما تلك الخاصة بمزارع صغار الحائزين البالغ عددهم 450 مليون نسمة في العالم.

ويتعين لتحقيق أكبر تأثير للاستثمارات العامة والخاصة في الأغذية والتنمية الزراعية والريفية المستدامة، الوفاء بعدد من الشروط التي من بينها السياسات والاستراتيجيات الملائمة والمؤسسات مما يؤدي إلى تهيئة بيئة داعمة للاستثمار الخاص، واستخدام أحدث الأساليب في صياغة برامج ومشروعات الاستثمار للقطاعين العام والخاص والرصد والتقييم الشاملين في التوقيت المناسب للنتائج والآثار. ويتعين توفير التحليل لزيادة سلامة الاستثمارات وتحديد المعوقات أمام خيارات الاستثمار.

وفي ظل ازدياد مبالغ المساعدة غير المشروطة من الجهات المانحة، يتعيّن تعزيز الإدارة المالية العامة في سياق أطر الإنفاق المتوسطة الأجل واستعراضات النفقات العامة وغيرها. وفي ظل ازدياد المبالغ المستثمرة في النُهج القطاعية الشاملة، والدعم المباشر للميزانية، والتمويل المشترك، يلزم تحسين فعالية المعونة وفقاً لإعلان باريس بشأن فعالية المعونة (2005) وجدول أعمال أكر (2008). ويلزم تحسين تصميم عمليات استثمارية ملموسة والتحول عن الخبرة الدولية نحو الخبرة القطرية في عملية التصميم. وبالنظر إلى التمويل العام المحدود للتنمية الزراعية والريفية، يجب توجيه هذا التمويل إلى المجالات الأساسية من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الفعالية في الحد من الفقر وتحقيق الأمن الغذائي واجتذاب التمويل من القطاع الخاص. وأخيراً، يجب تحسين رصد الأثر في كثير من البلدان، وكذلك قدرة الموظفين في الوزارات والوكالات إلى جانب موظفي المشاريع.

## الملحق 5: الهدف الإستراتيجي لام

## الهدف الاستراتيجي لام: زيادة حجم وفعالية الاستثمارات العامة والخاصة في الزراعة والتنمية الريفية

## القضايا والتحديات:

تهدد التقلبات السريعة في أسعار الأغذية والطاقة والأزمة المالية، وتغير المناخ وفقدان التنوع البيولوجي الأمن الغذائي والتغذوي العالمي وتفرض طائفة واسعة من التحديات الإنسانية والمتعلقة بحقوق الإنسان والاجتماعية الاقتصادية والبيئية والإنمائية والسياسية والأمنية، وتعرض تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية لأخطار جسيمة. ويتوقع أن يصل عدد سكان العالم إلى 9 مليارات نسمة بحلول عام 2050. ويتعين أن يتضاعف الإنتاج الغذائي خلال الفترة من الآن وحتى ذلك الوقت لكي يتمكن العالم من توفير الغذاء لنفسه. وسيتعين أن تزداد غلات الحبوب في البلدان النامية بنحو 40 في المائة لتجنب حدوث ضغوط شديدة على الأسعار. وقد شهد العقدان الماضيان هبوطاً حاداً في التمويل العام المقدم للزراعة سواء بالقيمة النسبية أو المطلقة، وانخفض نصيب الزراعة في المساعدة الإنمائية الرسمية من 18 في المائة في 1979 إلى 3.5 في المائة في 2004 ثم ارتفعت إلى 4.4 في المائة في 2007. كذلك انخفض التمويل العام الوطني بشدة. وسوف يتطلب تحسين الإنتاجية الزراعية القيام بعملية مستمرة ومعززة لتصحيح مسار هذا الانخفاض الحاد في المساعدة الإنمائية المقدمة للزراعة بالإضافة إلى التزام بزيادة المبالغ من الموارد المحلية لهذا القطاع. وقد قدر فريق المهام رفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي في عام 2008 أنه يتعين أن تزداد الحصص من المساعدة الإنمائية الرسمية للتنمية الزراعية والريفية إلى عشرة في المائة في غضون خمس سنوات لزيادة الإنتاج والإنتاجية الزراعية ولاسيما تلك الخاصة بمزارع صغار الحائزين البالغ عددهم 450 مليون نسمة في العالم.

ويتعين لتحقيق أكبر تأثير للاستثمارات العامة والخاصة في الأغذية والتنمية الزراعية والريفية المستدامة، الوفاء بعدد من الشروط التي من بينها السياسات والاستراتيجيات الملائمة والمؤسسات مما يؤدي إلى تهيئة بيئة داعمة للاستثمار الخاص، واستخدام أحدث الأساليب في صياغة برامج ومشروعات الاستثمار للقطاعات العام والخاص والرصد والتقييم الشاملين في التوقيت المناسب للنتائج والآثار. ويتعين توفير التحليل لزيادة سلامة الاستثمارات وتحديد المعوقات أمام خيارات الاستثمار.

وفي ظل ازدياد مبالغ المساعدة غير المشروطة من الجهات المانحة، يتعين تعزيز الإدارة المالية العامة في سياق أطر الإنفاق المتوسطة الأجل واستعراضات النفقات العامة وغيرها. وفي ظل ازدياد المبالغ المستثمرة في النهج القطاعية الشاملة، والدعم المباشر للميزانية، والتمويل المشترك، يلزم تحسين فعالية المعونة وفقاً لإعلان باريس بشأن فعالية المعونة (2005) وجدول أعمال أكر (2008). ويلزم تحسين تصميم عمليات استثمارية ملموسة والتحول عن الخبرة الدولية نحو الخبرة القطرية في عملية التصميم. وبالنظر إلى التمويل العام المحدود للتنمية الزراعية والريفية، يجب توجيه هذا التمويل إلى المجالات الأساسية من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الفعالية في الحد من الفقر وتحقيق الأمن الغذائي واجتذاب التمويل من القطاع الخاص. وأخيراً، يجب تحسين رصد الأثر في كثير من البلدان، وكذلك قدرة الموظفين في الوزارات والوكالات إلى جانب موظفي المشاريع.

## الملحق 5: الهدف الإستراتيجي لام

النتائج التنظيمية			
النتيجة التنظيمية لام-1: زيادة إدراج استراتيجيات وسياسات الاستثمار في الأغذية والتنمية الزراعية والريفية المستدامة في الخطط والأطر الإنمائية الوطنية والإقليمية			
المؤشرات	أدوات التحقق	خط الأساس	الغايات
لام 1-1 نصيب الاستثمار العام في الزراعة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>استعراضات الميزانيات الحكومية والإنفاق العام؛</li> <li>الاستراتيجيات والخطط التي تعدها الحكومات؛</li> <li>الجرائد الرسمية الحكومية؛</li> <li>الإحصاءات الوطنية.</li> </ul>	4% (متوسط ثلاث سنوات)	<p>(البلدان التي تنخرط فيها المنظمة في تقديم المشورة السياسية والدعم)</p> <p>(سيواصل تنقيح خط الأساس والغايات)</p> <p>المرحلة المرجعية (سنتان)</p> <p>الغايات (4 سنوات)</p>
لام 1-2 نسبة المساعدة الإنمائية الرسمية المخصصة للأغذية والتنمية الزراعية والريفية المستدامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>التقارير السنوية للجنة المساعدات الإنمائية في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والإحصاءات الوطنية؛</li> <li>نظام تتبع إعلان مابوتو في الاتحاد الأفريقي/ نيباد</li> </ul>	4.0% (متوسط ثلاث سنوات)	<p>5% (سنتان)</p> <p>6% (4 سنوات)</p>
لام 1-3 إدخال تحسينات على مناخ الأعمال الزراعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستبيانات (تعد المنهجية وتختبر)</li> <li>حجم القروض المصرفية للزراعة.</li> </ul>	تحدد فيما بعد	تحدد فيما بعد
لام 1-4 نسبة الميزانيات الوطنية المخصصة للبحوث والإرشاد في القطاع الزراعي.	قاعدة بيانات شعبة البحوث والإرشاد والمعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية.	تحدد فيما بعد	تحدد فيما بعد

## الملحق 5: الهدف الإستراتيجي لام

إستراتيجية التخفيف من وطأة المخاطر	تصنيف المخاطر		الافتراضات والمخاطر (المتعلقة بتحقيق النتائج)
	الشدة	الاحتمالية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>تشجيع البلدان الأعضاء على تطبيق برنامج التعاون الفني والموارد الأخرى من خارج الميزانية على المساعدات القطرية للتخطيط الاستراتيجي للأغذية والتنمية الزراعية والريفية.</li> </ul>	متوسطة	متوسطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>التدخلات المتعلقة بالأغذية والتنمية الغذائية والريفية المستدامة لا تدفعها بفعالية الاستراتيجيات الشاملة للأغذية والتنمية الزراعية والريفية المستدامة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>استهداف موظفي المنظمة في برامج بناء القدرات والتعيين لمعالجة الثغرات في المهارات؛</li> <li>إنشاء وظائف "مشروعات" إضافية لتحقيق المرونة في تلبية الاحتياجات من مهارات الموظفين المتغيرة؛</li> <li>إنشاء وتوسيع قاعدة بيانات مهارات موظفي المنظمة والاستشاريين.</li> </ul>	متوسطة	منخفضة	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم كفاية قاعدة المهارات في المنظمة لإجراء استعراضات الإنفاق العام وتحليل الاقتصاد الكلي</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>التوسع في تسليم المنظمة لبناء القدرات المعتمد على الكفاءة في تحليل الاستثمار في الأغذية والتنمية الزراعية والريفية المستدامة وتخطيط هذا الاستثمار وتقييمه.</li> </ul>	متوسطة	متوسطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>افتقار الحكومات إلى الكفاءة أو ثقافة الحوكمة إزاء الإصلاح الاقتصادي.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>استهداف صانعي القرارات المالية والزراعية الحكومية في بناء القدرات على الأغذية والتنمية الزراعية والريفية المستدامة.</li> </ul>	متوسطة	متوسطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم استعداد المؤسسات المالية الدولية التعاقد مع المنظمة لدعم مساعدة البلدان في التخطيط الاستراتيجي.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>إستثارة وعى المؤسسات المالية الدولية بإستراتيجية المنظمة لدعم الإستثمار</li> <li>تشجيع البلدان الأعضاء على أن تطلب من برنامج التعاون التقني والموارد الأخرى من خارج الميزانية مساعدتها في التخطيط الإستراتيجي</li> </ul>	منخفضة	متوسطة	

**الأدوات الرئيسية لتحقيق النتائج:**

- توفير خبرات المنظمة الموجهة والمواد المعرفية في تشكيل إطار الاستثمار الحكومي.
- عمليات تقدير الأغذية والتنمية الزراعية والريفية المستدامة، والمشورة السياسية والدعم الفني من المنظمة بشأن، جملة أمور من بينها التخفيف من وطأة الفقر والأمن الغذائي وتكثيف إنتاج المحاصيل، والإدارة المستدامة للأراضي، والوصول إلى الأسواق وشبكات الأمان الاجتماعي، والأعمال الزراعية، ومؤشرات مناخ الاستثمار، والشراكات بين القطاعين العام والخاص، ونظم الخدمات المالية الريفية، ونظم المعارف والمعلومات الزراعية وغير ذلك.
- وضع أدوات لتتبع الاستثمارات الخاصة في بيئة الزراعة والأعمال لاجتذاب الاستثمارات الخاصة الإضافية.

## الملحق 5: الهدف الإستراتيجي لام

النتيجة التنظيمية لام-2: تعزيز قدرات منظمات القطاعين العام والخاص على تخطيط وتنفيذ وتعزيز استدامة عمليات الاستثمار في الأغذية والتنمية الزراعية والريفية المستدامة			
المؤشرات	أدوات التحقق	خط الأساس	الغايات
لام 1-2 نسبة مشروعات صياغة الاستثمارات في مركز الاستثمار في المنظمة التي يتجاوز فيها الإستشاريون الوطنيون نسبة 50 في المائة من مجموع أسابيع عمل الموظفين	<ul style="list-style-type: none"> <li>قاعدة البيانات في مركز الاستثمار- عدد أسابيع عمل الموظفين من (الاستشاريين الوطنيين كنسبة مئوية من مجموع أسابيع عمل الموظفين)؛</li> </ul>	تحدد فيما بعد (قاعدة بيانات نظام معلومات الإدارة في شعبة مركز الاستثمار)	(البلدان التي تنخرط فيها المنظمة في تقديم المشورة السياسية والدعم) (سيتواصل تنقيح خط الأساس والغايات) المرحلة المرجعية الغايات الإضافية (4 سنوات) (سنتان)
لام 2-2 عدد الممارسين الذين تدربوا على الاستثمار في الأغذية والزراعة والتنمية الزراعية والريفية المستدامة وتخطيط الأمن الغذائي وتقييم التنفيذ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقارير تقييم بناء القدرات</li> <li>تقييم كفاءة المتدربين قبل وبعد التدريب؛</li> </ul>	تحدد فيما بعد	تحدد فيما بعد
لام 2-3 عدد المواد المعرفية الجديدة لدى المنظمة الجديدة والقائمة التي طبقت في برنامج بناء القدرات لدعم الاستثمار.	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقارير المنظمة بما في ذلك المواد المعرفية</li> <li>تقارير تقييم بناء القدرات</li> <li>تقييم كفاءات المتدربين قبل وبعد التدريب</li> </ul>	لا يتوافر، لدى المنظمة على الأرجح مواد جاهزة	2 (الأهداف قد تكون أعلى من ذلك)
لام 2-4 ارتياح البلدان لبناء القدرات المقدم من المنظمة في مجال دعم الاستثمار	<ul style="list-style-type: none"> <li>استبيانات آراء المستخدمين.</li> </ul>	لا يتوافر	4 %80

## الملحق 5: الهدف الإستراتيجي لام

إستراتيجية التخفيف من وطأة المخاطر	تصنيف المخاطر		الافتراضات والمخاطر (المتعلقة بتحقيق النتائج)
	الشدة	الاحتمالية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعبئة الموارد غير المشروطة من خارج الميزانية ومن الميزانيات للمنظمة لكي تتمكن من دعم برامج الاستثمار؛</li> <li>• زيادة التمويل من البرنامج العادي لبناء القدرات على دعم الاستثمار.</li> </ul>	متوسطة	متوسطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم كفاية الدعم المالي من المنظمة أو من خارج الميزانية لتمويل بناء القدرات المعتمد على التخصصات.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التخطيط المسبق الجيد لإحداث بناء القدرات؛</li> <li>• إقامة شبكات مواضيعية مشتركة بين إدارات المنظمة.</li> </ul>	متوسطة	متوسطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم القدرة على الحصول على خبرات المنظمة أو تطبيقها بصورة متسقة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد/تعيين موظفي المنظمة الذين لديهم اهتمامات أو كفاءات في مجال بناء القدرات ، وتشكيل وحدة أو شبكة لبناء القدرات في المنظمة.</li> </ul>	متوسطة	منخفضة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم كفاية الإطار المؤسسي لدى المنظمة لدعم عملية بناء القدرات</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدراج التخطيط الاستثماري للمنظمات المالية الدولية وأعمال الإعداد في أطر الأولويات القطرية المتوسط الأجل.</li> </ul>	متوسطة	متوسطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم كفاية الصلات بين المكاتب القطرية/ الإقليمية للمنظمة والمنظمات المالية الدولية</li> </ul>

## الأدوات الرئيسية لتحقيق النتائج

- توفير بناء القدرات بقيادة المنظمة ورصد النظراء الوطنيين في إدارة دورة الاستثمار.
- الدعوة والاتصال لتعبئة الإرادة السياسية والترويج للاعتراف العالمي بالإجراءات اللازمة في مجالات اختصاص المنظمة
- وضع ونشر مواد المعلومات والمعرفة ذات الصلة بما في ذلك الدروس المستفادة من دراسات التقييم المواضيعية الإقليمية والتي أجرتها المؤسسات المالية الدولية .

## الملحق 5: الهدف الإستراتيجي لام

النتيجة التنظيمية لام-3: وضع تمويل ضمان جودة برامج الاستثمار للقطاعين العام والخاص بما يتفق والأولويات والمتطلبات الوطنية			
المؤشرات	أدوات التحقق	خط الأساس	الغايات الإضافية
لام 1-3 عدد وقيمة تمويل عمليات الاستثمار للأغذية والتنمية الزراعية والريفية المستدامة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقارير الاستثمار في المؤسسات المالية الدولية؛</li> <li>البرامج الوطنية للأمن الغذائي؛</li> <li>البرامج الإقليمية للأمن الغذائي</li> </ul>	العدد/دولار أمريكي ؟؟ مليار 16 مليار دولار أمريكي للبرامج الوطنية للأمن الغذائي/ 3.59 مليار دولار أمريكي 4 برامج إقليمية للأمن الغذائي/ 0.58 مليار دولار أمريكي	(البلدان التي تنخرط فيها المنظمة في تقديم المشورة السياساتية والدعم) المرحلة المرجعية الغايات (4 سنوات) العدد/دولار ؟؟ 27 برنامجا وطنيا للأمن الغذائي/ 7.34 مليار دولار 6 برامج إقليمية للأمن الغذائي/ 0.73 مليار دولار العدد/دولار 33 برنامج وطني للأمن الغذائي/ 8.76 مليار دولار 8 برامج إقليمية للأمن الغذائي/ 0.76 مليار دولار
لام 2-3 قيمة التدفقات المالية للقطاع الخاص نتيجة للشراكات بين القطاعين العام والخاص التي أقيمت بدعم من المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإحصاءات الوطنية؛</li> <li>تقارير المنظمة ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية والأونكتاد والسجلات الإحصائية؛</li> <li>قاعدة بيانات شعبة البنية الأساسية الريفية والصناعات الزراعية.</li> </ul>	مليار ؟؟ دولار أمريكي	تحدد فيما بعد
لام 3-3 تقييم المؤسسات المالية الدولية لجودة الأغذية والتنمية الزراعية والريفية المستدامة التي أعدت بدعم من المنظمة (في المستقبل النظر في آليات دعم جودة المنظمة وتقييمها من خلال FO X3 - كمورد	<ul style="list-style-type: none"> <li>جودة مشروعات المؤسسات المالية الدولية حسب قياس المؤسسات المالية الدولية الشريكة.</li> </ul>		تحدد فيما بعد

للخدمات الفنية الرفيعة المستوى).

			○ عند البداية
%80	%77	%75 من المشروعات حصل على مقبول أو درجة أعلى عند البداية	○ عند الإشراف
%75	%72	%70 من المشروعات حصل على مقبول متواضع أو درجة أعلى في الإشراف	○ عند الانتهاء
%75	%72	%70 من المشروعات حصل على مقبول متواضع أو درجة أعلى عند الانتهاء	

## الملحق 5: الهدف الإستراتيجي لام

إستراتيجية التخفيف من وطأة المخاطر	تصنيف المخاطر		الافتراضات والمخاطر (المتعلقة بتحقيق النتائج)
	الشدة	الاحتمالية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>دمج استراتيجيات الأمن الغذائي في وثائق التخطيط الحكومية والخاصة بالمؤسسات المالية الدولية؛</li> <li>إنشاء حساب أمانة متعدد الجهات المانحة لتمويل مشروعات الأمن الغذائي الوطنية والإقليمية.</li> </ul>	عالية	متوسطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم كفاية التمويل لمشروعات البرامج الوطنية للأمن الغذائي/ البرامج الإقليمية للأمن الغذائي</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>استهداف صانعي القرارات الماليين والزراعيين الحكوميين لبناء القدرات في مجال الأغذية والتنمية الزراعية والريفية المستدامة .</li> </ul>	متوسطة	منخفضة	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم كفاية القدرة أو الحوافز داخل الحكومات لإدارة مشروعات الاستثمار بفعالية.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تعزيز قدرات موظفي المنظمة على تخطيط ورصد مشروعات الاستثمار المعتمدة على النتائج؛</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>نظم الرصد والتقييم لا تكفي لتوفير المعلومات المرتدة لإعداد المشروعات وتنفيذها</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>بناء القدرات الوطنية على تخطيط وتنفيذ نظم الرصد والتقييم؛</li> <li>توفير موارد كافية لرصد وتقييم المشروعات خلال تصميم المشروعات</li> </ul>	متوسطة	متوسطة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>مدخلات إشرافية معادلة في المتطلبات الفنية والخاصة بمخاطر المشاريع وإدراج الإشراف في تصميم المشروع</li> <li>التفاوض مع المؤسسات المالية الدولية لزيادة دور المنظمة في الإشراف على المشروعات وضمان استمرارية المدخلات من الموظفين.</li> </ul>	متوسطة	منخفضة	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم كفاية التبريرة ونقص الاستمرارية أو الخبرة ذات الصلة في الإشراف على المشاريع.</li> </ul>
<b>الأدوات الرئيسية لتحقيق النتائج:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>تزويد البلدان الأعضاء بخبرات المنظمة في إدارة الدورة الفنية والاستثمارية المشتركة بين التخصصات بصورة متكاملة؛</li> <li>تطبيق نُهج مبتكرة في أعمال المنظمة الفنية وخدمات الدعم؛</li> <li>شراكات فعالة مع المؤسسات المالية الدولية للمشاركة في تحقيق الأهداف الإنمائية للبلدان الأعضاء.</li> </ul>			

## الملحق 5: الهدف الإستراتيجي لام

قائمة مراجعة ووصف لتطبيق الوظائف الأساسية للمنظمة من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي	
الوظيفة الأساسية	تطبيق الوظيفة الأساسية على الهدف الاستراتيجي لام
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير المنظورات طويلة الأجل والقيادة في اتجاهات الرصد والتقييم على الأمن الغذائي والزراعة ومصايد الأسماك والغابات.</li> <li>• تشجيع عمليات توليد المعلومات والمعارف ونشرها وتطبيقها بما في ذلك الإحصاءات.</li> <li>• التفاوض بشأن الصكوك الدولية، ووضع المعايير والمواصفات والخطوط التوجيهية الطوعية لدعم عمليات وضع الصكوك القانونية الوطنية والترويج لتنفيذها.</li> <li>• بلورة خيارات السياسات والاستراتيجيات والمشورة</li> <li>• توفير الدعم الفني للترويج لنقل التكنولوجيا وتحفيز التغيير وبناء القدرات.</li> <li>• القيام بأعمال الدعوة والاتصال لتعبئة الإرادة السياسية وتعزيز الاعتراف العالمي بالإجراءات اللازمة في مجالات اختصاص المنظمة.</li> <li>• العمل على أن تحدث النهج المتكاملة لتعدد التخصصات والابتكارية تأثيرات في عمل المنظمة وخدمات الدعم.</li> <li>• العمل من خلال الشراكات والتحالفات القوية حيثما تمس الحاجة إلى إجراءات مشتركة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ستطبق المنظمة تحليل الاتجاهات الطويلة الأجل على وضع الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الخاصة بالاستثمار في الأغذية والتنمية الزراعية والريفية المستدامة في حين سيجري استرجاع المعلومات المجمع من المعلومات القطرية خلال تحليل السياسات في نظم الرصد في المنظمة.</li> <li>• دعم المنظمة للاستثمار سوف يشمل استثمار نظم المعارف والمعلومات الزراعية.</li> <li>• دعم المنظمة للاستثمار سوف يضمن التمويل لتنفيذ الصكوك والمعايير والمواصفات والخطوط التوجيهية الدولية المتضمنة في برامج الاستثمار.</li> <li>• تقديم الدعم للسياسات والاستراتيجيات الخاصة بالأغذية والتنمية الزراعية والريفية المستدامة يمثل عنصرا رئيسيا في تحقيق الهدف الاستراتيجي لام.</li> <li>• ستوفر المنظمة بناء القدرات ورصد النظراء الوطنيين في إدارة دورة الاستثمار.</li> <li>• ستقدم المنظمة الدعم للبلدان الأعضاء لإدراج السياسات والاستراتيجيات المحسنة في الأغذية والتنمية الزراعية والريفية المستدامة في خطط التنمية الوطنية وأطر الاستثمار.</li> <li>• ستنشئ المنظمة مجموعات/ شبكات مواضيعية داخلية وتوفر فرق متعددة التخصصات من الموظفين للوفاء باحتياجات دعم الاستثمار.</li> <li>• توجد اتفاقات شراكة مع جميع المؤسسات المالية الدولية الرئيسية وسيجري تحديثها لتبين الأهداف الإستراتيجية للبلدان الأعضاء في المنظمة.</li> </ul>
ميزانية الهدف الاستراتيجي/ الوظيفي قسمت بحسب النتائج التنظيمية (وبحسب الاشتراكات المقررة والموارد من خارج الميزانية؛ وبحسب الإقليم) (يتبع لاحقا)	

الملحق 6: صيغة عرض الأهداف الاستراتيجية والنتائج التنظيمية المتصلة بها في الخطة المتوسطة الأجل  
(من خطة العمل الفورية)

الإطار 2: صيغة عرض الأهداف الاستراتيجية والنتائج التنظيمية المتصلة بها	
عنوان الهدف الاستراتيجي:	
القضايا والتحديات:	
الافتراضات والمخاطر:	
النتائج التنظيمية	
عنوان النتيجة 1	
الأدوات الرئيسية لتحقيق النتيجة	الغايات والمؤشرات
عنوان النتيجة 2	
الأدوات الرئيسية لتحقيق النتيجة	الغايات والمؤشرات
عنوان النتيجة 3	
الأدوات الرئيسية لتحقيق النتيجة	الغايات والمؤشرات
وهكذا دواليك بالنسبة إلى كل نتيجة تنظيمية	
قائمة للتأكد من تطبيق الوظائف الأساسية للمنظمة من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي	
ميزانية الهدف الاستراتيجي/الوظيفي موزعة بحسب النتائج التنظيمية (وبحسب: الاشتراكات المقررة والموارد من خارج الميزانية؛ وبحسب الأقاليم)	