



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

Organisation
des
Nations
Unies
pour
l'alimentation
et
l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

A

لجنة البرنامج

الدورة الرابعة بعد المائة

روما، 25 - 29 أكتوبر/تشرين الأول 2010

استراتيجية المنظمة لتنمية القدرات

1 - تتضمن صفحة الغلاف هذه الخلفية والقضايا الرئيسية لاستعراض اهتمام لجنة البرنامج إلى استراتيجية المنظمة لتنمية القدرات.

الخلفية

2 - تعد القدرة أحد الجوانب الحاسمة للتنمية، وهو ما يعبر عنه إعلان باريس وبرنامج عمل أكرا بشأن فعالية المعونة. ومنذ إنشاء منظمة الأغذية والزراعة كانت تنمية القدرات جزءاً من تفويضها الأساسي وواحدة من أهم مجالات النتائج بالنسبة للمنظمة في عملها في مجال الزراعة والتنمية الريفية. ولكن يتعين على المنظمة، في هذا القطاع الذي يزداد تعقيداً، أن تتحول إلى عامل أكثر فعالية في مجال تنمية القدرات، وأن تعزز أثر واستدامة عملها. وتعترف الإدارة أيضاً بأنه يلزم اتخاذ نهج محسن لتنسيق عمل المنظمة مع التزام الأمم المتحدة بتنمية القدرات¹ والنهج القطرية الفعالة تجاه تنمية القدرات على نطاق المنظومة.

3 - وتعتبر تنمية القدرات أحد وظائف المنظمة الأساسية في الإطار الاستراتيجي للفترة 2010-2019² والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013³ في إطار "تقديم الدعم التقني لنقل التكنولوجيا وبناء القدرات". وتتناول النتيجة التنظيمية خاء-2 استراتيجية المنظمة وأدواتها ومنهجياتها لتحسين دعمها لتنمية القدرات في إطار "تنفيذ فعال ومنسق لوظائف المنظمة الأساسية والخدمات الموازية على نطاق النتائج التنظيمية". وسيُقاس النجاح بالنسبة المثوية لنواتج وخدمات تنمية القدرات التي نفذتها الإدارات التقنية والمكاتب الميدانية تمشياً مع الاستراتيجية لتحقيق النتائج

¹ قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 250/59 والاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل ثلاث سنوات 2004-2007

² الوثيقة C 2000/9

³ الفقرات 51 - 53 من الوثيقة C 2009/15

طُبِعَ عدد محدود من هذه الوثيقة من أجل الحد من تأثيرات عمليات المنظمة على البيئة والمساهمة في عدم التأثير على المناخ. ويرجى من السادة المندوبين والمراقبين التكرم بإحضار نسخهم معهم إلى الاجتماعات وعدم طلب نسخ إضافية منها.

ومعظم وثائق اجتماعات المنظمة متاحة على الإنترنت على العنوان التالي: www.fao.org

التنظيمية في إطار الأهداف الاستراتيجية. ويتيح التجديد الجاري للمنظمة في إطار خطة العمل الفورية فرصة لتصميم وتنفيذ هذا النهج الجديد تجاه تنمية القدرات على نطاق المنظمة عن طريق أساليب العمل المحسنة وتغيير الثقافة.

4 - وكما جاء في برنامج العمل والميزانية للفترة 2008-2009، وضعت المنظمة استراتيجية لتنمية القدرات كطريقة جديدة للعمل تركز على تولي زمامها على المستوى الوطني وعمليات التغيير الموجهة وطنياً. واقتضت الاستراتيجية إيفاد بعثات مشاورات إلى البلدان الأعضاء، وتوثيق دراسات الحالة التي تسلط الضوء على تجارب تنمية القدرات في المنظمة، واستعراض وثائق الاستراتيجية والممارسات الجيدة للوكالات الأخرى التابعة للأمم المتحدة في مجال تنمية القدرات. وكان الهدف هو وضع رؤية مشتركة لدور المنظمة المحسن في مجال تنمية القدرات وإيجاد طريقة تحقق بها المنظمة هذه الرؤية.

5 - وتقدم هذه الورقة استراتيجية المنظمة لتنمية القدرات كما وافق عليها المدير العام مؤخراً، وتلخص الجوانب الهامة للاستراتيجية (انظر الملحق)، وتلتزم التوجيهات عن جوانب تنفيذها. وتقدم الاستراتيجية إلى لجنة البرنامج في نفس الوقت تحت عنوان: "تقييم أنشطة المنظمة في مجال تنمية القدرات في أفريقيا"⁴ والذي يتضمن توصيات كثيرة تتعلق بتنفيذها في سياق عالمي؛ وقد ترغب اللجنة في وضع نتائج هذا التقييم ورد الإدارة في الاعتبار عند بحث استراتيجية المنظمة لتنمية القدرات.

القضايا الرئيسية في استراتيجية تنمية القدرات

6 - تتضمن الاستراتيجية الجديدة للمنظمة بعض التحسينات الرئيسية في نهج المنظمة تجاه تنمية القدرات، وتشمل اعتماد ما يلي:

- تُهج متكاملة تتناول الأبعاد الثلاثة للقدرة، وهي البيئة التمكينية، والمنظمات، والأفراد؛
- تُهج تتناول القدرات "الوظيفية"، وكذلك القدرات "التقنية" التي تمكن العناصر الفاعلة الوطنية من تخطيط وقيادة وإدارة واستدامة مبادرات التغيير في الزراعة والتنمية الريفية؛
- التركيز في صياغة البرامج والمشروعات على تشجيع تولي البلدان زمام المسؤولية في عمليات التنمية؛
- مشاركة مستمرة في الحوار مع الشركاء وأصحاب الشأن فيما يتعلق بتنمية القدرات في البلدان والأقاليم وعلى النطاق العالمي؛
- تُهج طويلة الأجل تجاه التدخلات في البرامج/المشروعات القطرية والإقليمية والإقليمية الفرعية.

7 - وتتضمن استراتيجية المنظمة تنفيذ سلسلة من الإجراءات لتحسين الوظيفة الأساسية لتنمية القدرات، والتي تنقسم إلى الفئات العامة الخمس التالية:

- (أ) الحوكمة الداخلية للوظيفة الأساسية لتنمية القدرات والتنسيق مع وظائف أساسية أخرى؛

⁴ الوثيقتان: PC 104/5; PC 104/5 Sup. 1.

- (ب) إجراء تنقيحات للعمليات والنظم والإجراءات المؤسسية للمنظمة مع دعم الأدلة والأدوات العملية لضمان إدراج الممارسات الجيدة لتنمية القدرات في عملية البرمجة؛
- (ج) آليات فعالة للتخطيط والرصد والإبلاغ لضمان مساهمة أنشطة المنظمة الخاصة بتنمية القدرات في تحقيق نتائج محددة تتعلق بمحاربة الفقر والقضاء على الجوع؛
- (د) تعميم الجهود التي تبذلها المنظمة لتنمية القدرات داخل المنظمة وخارجها في أوساط السلطات المعنية في البلدان ومع الشركاء؛
- (هـ) إضفاء الطابع المؤسسي المحسن على وظيفة تنمية القدرات في سياسات وإجراءات الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة

8 - وقد تمت صياغة مجالات العمل هذه في خطة للتنفيذ تتطلب مساهمة جميع وحدات المنظمة في جميع المواقع

التوجيهات المطلوبة

- 9 - قد ترغب لجنة البرنامج في إبداء آرائها بشأن طبيعة ونطاق إجراءات التنفيذ المقترحة في استراتيجية تنمية القدرات (الملحق، القسم زاي، الفقرات 16-20)، والتي تتعلق في جانب منها بالإجراءات المذكورة في رد الإدارة على "تقييم أنشطة المنظمة في مجال تنمية القدرات في أفريقيا". وقد ترغب لجنة البرنامج أيضاً في توصية المجلس بأن يحث الحكومات والجهات الفاعلة الوطنية والدولية الأخرى في قطاع الزراعة والتنمية الريفية على الالتزام بنهج تنمية القدرات التي نادى بها إعلان باريس وبرنامج عمل أكرا. وتعد هذه النهج جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة لتنمية القدرات وضرورة لنجاح تنفيذها.

يمكن توجيه أي استفسارات عن مضمون هذه الوثيقة إلى:

MR Anton Mangstl، مدير تبادل المعرفة والبحوث والإرشاد

هاتف: +3906 5705 3579

الملحق

استراتيجية المنظمة لتنمية القدرات

ألف - تعريف تنمية القدرات

1 - تعرّف القدرة في مجال التنمية الدولية بأنها "قدرة الناس والمنظمات والمجتمع بأسره على إدارة شؤونها بنجاح"⁵، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية والأهداف العالمية الثلاثة لمنظمة الأغذية والزراعة، جنباً إلى جنب مع خطط التنمية. وتعرّف تنمية القدرات بأنها "عملية يقوم من خلالها الأفراد والمنظمات والمجتمع ككل بإطلاق، وتقوية، وخلق، وتطوير قدراتهم، والمحافظة عليها بمرور الوقت"⁶.

2 - وقد ارتبطت تنمية القدرات من الناحية التقليدية بنقل المعرفة وتدريب الأفراد، ولكنها عملية تغيير معقدة، وغير خطية، وطويلة الأجل لا يستطيع فيها أي عامل بمفرده (مثل المعلومات، والتثقيف والتدريب، والمساعدة التقنية، والمشورة في مجال السياسات وغيرها) أن يكون في حد ذاته تفسيراً لتنمية القدرات. وهي تسهم في تلبية احتياجات معينة للبلدان الأعضاء والأقاليم والأقاليم الفرعية على نطاق الأبعاد الثلاثة المترابطة وهي: البعد الفردي، والبعد التنظيمي، وبعد البيئة التمكينية. والغرض من نهج المنظمة تجاه تنمية القدرات هو أن يكون "أسلوب عمل" رئيسياً يعزز برنامج عمل المنظمة. ويوجد في كافة جوانب العمل التقني للمنظمة بالمقر الرئيسي وفي البلدان جانب ما من جوانب تنمية القدرات. وبعض أعمال المنظمة (مثل وضع المواصفات، أو نظم المعلومات العالمية، أو المعاهدات الدولية) لا يركز في المقام الأول على تنمية القدرات ولكن يلزم أن تطور الجهات الفاعلة الوطنية والإقليمية قدراتها للمساهمة في هذه المنتجات والخدمات واستخدامها.

3 - والاتجاه العام في أوساط التنمية الدولية هو الاستعاضة عن مصطلح "بناء القدرات" بمصطلح "تنمية القدرات". ويعبر هذا التغيير اللفظي عن تحول من المفهوم الأصلي لعملية مدفوعة أساساً من الخارج لم تتضمن قدرات قائمة مسبقاً، إلى مفهوم جديد يركز بقوة على تولي زمام المسؤولية من الناحية الوطنية وعلى عمليات التغيير الداخلية. وتماشياً مع الوكالات الأخرى التابعة للأمم المتحدة، ستعتمد المنظمة المصطلح الجديد وهو "تنمية القدرات"، مع أن المصطلح السابق سيظل سارياً لأنه منتشر في الوثائق الحالية للمنظمة.

باء - حالة عملية للتغيير: نهج جديد تجاه تنمية القدرات

4 - تعد القدرة أحد الجوانب الحاسمة للتنمية، وهو ما يعبر عنه إعلان باريس وبرنامج عمل أكرا بشأن فعالية المعونة. ومنذ إنشاء منظمة الأغذية والزراعة، كانت تنمية القدرات جزءاً من تفويضها الأساسي وواحدة من أهم مجالات

⁵ المصدر: لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

⁶ المصدر: لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

النتائج بالنسبة للمنظمة. وفي قطاع الزراعة والتنمية الريفية⁷ المعقد والمزدحم والتنافسي، يتعين على المنظمة أن تتغير لتصبح أحد العوامل الفاعلة في مجال تنمية القدرات. وسيتسبب التراخي في أن يصبح دور المنظمة في مجال تنمية القدرات دوراً عتيقاً وغير صالح لتلبية الاحتياجات الحالية على المستويين القطري والإقليمي، مما تترتب عليه عواقب بالنسبة لفاعلية المنظمة ومصداقيتها وسمعتها.

5 - ويأتي الضغط من أجل التغيير من عمليات الإصلاح الداخلي للمنظمة ومن البيئة العالمية، بما في ذلك الأمم المتحدة، والاحتياجات والطلبات المتزايدة من البلدان الأعضاء. وكوظيفة أساسية، ترتبط تنمية القدرات ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الرئيسية للمنظمة التي يجري تحويلها - مثل الإدارة بالنتائج وتحسين ممارسات ونهج البرمجة بالمنظمة لقياس الآثار. وفي الوقت نفسه، فإن التغييرات التي تشهدها بيئة المعونة العالمية تؤثر على الطريقة التي تقف فيها المنظمة من الناحية التقليدية ك لجنة فاعلة في مجال التنمية الدولية. وتشمل هذه التغييرات:

- طلبات متزايدة من المنظمة للمشاركة في نُهج قطرية على نطاق منظومة الأمم المتحدة تركز على تنمية القدرات، ولتخطيط وتنسيق تنمية القدرات في إطار آليات متعددة الجهات المانحة؛
- تولى البلدان بشكل متزايد زمام برامجها الإنمائية الخاصة وتنظيم تخصيص الموارد مع مترتبات عديدة بالنسبة للدور الذي تقوم به المنظمة؛
- تحديات عالمية تتمثل في تغير المناخ، وتدهور البيئة، والأزمات المالية والاقتصادية العالمية، والاحتياجات الإنمائية الجديدة المعقدة المترتبة على ذلك والتي أدت إلى زيادة الطلب على المشورة المتخصصة في مجال تنمية قدرات "وظيفية" غير تقنية مثل قيادة التغيير وإدارته والتكيف معه واستدامته؛
- زيادة توافر مصادر الدراية الفنية الأخرى في قطاع الزراعة والتنمية الريفية، حيث لم تعد المنظمة الخبير العالمي الوحيد في مجالها.

6 - والأثر المتجمع لمثل هذه العوامل يجعل تنمية القدرات موضوعاً ملحاً على جدول أعمال المنظمة، ويتطلب أدوات ونهجاً ومهارات جديدة لاجتذاب الموارد، وإقامة الشراكات والارتباط بالعناصر الفاعلة الوطنية والإقليمية. ولهذا فإن الاستراتيجية الجديدة تحقق بعض التحسينات الرئيسية في نهج المنظمة تجاه تنمية القدرات، والتي تشمل:

- تحولاً في طبيعة ونوعية دعم تنمية القدرات الذي يهدف إلى الإسراع بتحويل دور المنظمة كمقدم للمساعدة التقنية إلى مسهل للتغيير خلال فترات زمنية ممتدة. ويعتمد هذا النهج الجديد على موارد محلية، من بينها السكان، والمهارات، والتكنولوجيات، والمنظمات، ويركز على تعزيز استدامة تدخلات تنمية عن طريق تشجيع تولي زمام العمليات الإنمائية على المستوى الوطني.
- مزيداً من التركيز على الحوار مع الشركاء وأصحاب الشأن الوطنيين للانتقال من جهود تنمية القدرات المدفوعة بالعرض إلى جهود تنمية القدرات المدفوعة بالطلب، وهو ما ينطوي على المشاركة في وضع

⁷ يشمل قطاع الزراعة والتنمية الريفية جميع قطاعات عمل المنظمة، بما في ذلك الأمن الغذائي، والحراجة، ومصايد الأسماك، والموارد الطبيعية.

أهداف واستراتيجيات على أساس الاحتياجات المقدرة، والمصالح المتبادلة، والعلاقات التعاونية بين المنظمة والجهات الفاعلة الوطنية والإقليمية.

- نهجاً أكثر تكاملاً يتم فيه بحث قدرات الأفراد والمنظمات والبيئة التمكينية، مع توجيه الاهتمام إلى القدرات التقنية والوظيفية على النحو الموضح أدناه.
- تركيزاً متزايداً على إقامة شراكات مع عناصر فاعلة في مجال تنمية القدرات لكي تستكمل المنظمة أوجه القصور في قدراتها الخاصة على المستوى القطري بينما تغطي قطاعات أخرى على نطاق البيئة الإنمائية، وبذلك تترك أثراً كبيراً على عمليات تنمية القدرات بالنسبة لجميع العناصر الفاعلة.

جيم - فوائد النهج الجديد لتنمية القدرات

7- سيعود النهج الجديد بالفائدة على المنظمة من نواحٍ مختلفة حيث أنه سيؤدي إلى: مزيد من الاتساق والفعالية لأنشطة تنمية القدرات عبر قطاع الزراعة والتنمية الريفية؛ وأثر معزز، ورؤية، وإعادة تشكيل استراتيجي لدور المنظمة في مجال تنمية القدرات؛ ومصادقية معززة للمنظمة كشريك في تنمية القدرات داخل المجتمع الدولي وفي سياق مبادرة الأمم المتحدة "لتوحيد الأداء"؛ واستخدام متزايد وأكثر فعالية لموارد المنظمة من أجل تنمية القدرات المرتبطة بتحقيق نتائج في الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية. ومن الناحية المثالية، ستشارك البلدان أيضاً في هذا النهج الجديد تجاه تنمية القدرات بصورة مشتركة مع المنظمة كأطراف مسؤولة بصورة متبادلة، وستصبح أقدر على وضع، واعتماد، وقيادة، وتنفيذ، واستدامة مبادرات التغيير من أجل تحقيق أهدافها في مجال الأمن الغذائي والزراعة والتنمية الريفية.

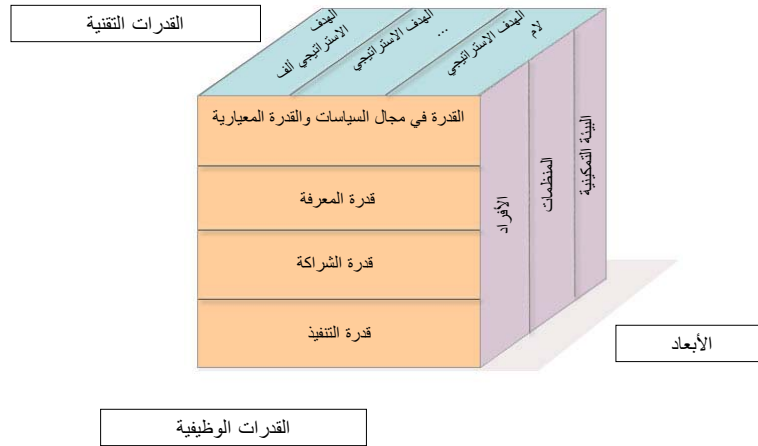
دال - رؤية المنظمة الجديدة لتنمية القدرات

8 - ستصبح المنظمة جهة فاعلة هامة بالنسبة لتنمية القدرات في مجالات عملها في الزراعة والتنمية الريفية (بما في ذلك الحراجة ومصايد الأسماك). وستقوم المنظمة بدور حفاز في شراكة مع جهات فاعلة وطنية، وإقليمية، وإقليمية فرعية، ودولية عن طريق تقديم دعم عالي الجودة لتنمية القدرات تستند إليه الخطط والاستراتيجيات الوطنية والإقليمية والعالمية. وسيوجه دور المنظمة في مجال تنمية القدرات نحو تسهيل تنمية قاعدة من القدرات المستدامة للبلدان والأقاليم في مجالات الأمن الغذائي، والزراعة والتنمية الريفية، للعمل على تحقيق الأهداف العالمية الثلاثة لأعضاء المنظمة والأهداف الإنمائية للألفية.

هاء - إطار المنظمة لتنمية القدرات

9 - يعد الإطار الجديد لتنمية القدرات الذي قدمته استراتيجية المنظمة لتنمية القدرات أداة تحليلية ستوجه موظفي المنظمة وشركاءها في القيام بتحليل مشترك للحالات القائمة من حيث القدرات وتحديد أنواع التدخل الملائمة لتشجيع تنمية القدرات في البلدان. ويقوم الإطار (الشكل 1) على تحسين القدرات التقنية والوظيفية التي تعد من الشروط الأساسية لتحقيق الأهداف العالمية الثلاثة لأعضاء المنظمة على نطاق الأبعاد الثلاثة: الفردي، والتنظيمي، والبيئة التمكينية. وتناقش عناصر الإطار في الفقرات التالية:

الشكل 1: - إطار تنمية القدرات في المنظمة



10- **القدرات التقنية** مطلوبة في المجالات العريضة للأغذية والزراعة لتمكين الجهات الفاعلة الوطنية والإقليمية والإقليمية الفرعية من القيام بجميع وظائفها التقنية المطلوبة من أجل تكثيف الإنتاج بصورة مستدامة، وإدارة الموارد الطبيعية، وتحسين الأمن الغذائي والأمن للجميع في نهاية الأمر. وينعكس العمل التقني للمنظمة في الأهداف الاستراتيجية الأحد عشر (من ألف إلى لام) في الإطار الاستراتيجي.

11- **وعلاوة على ذلك** هناك أربع **قدرات وظيفية** تمكن البلدان والأقاليم والأقاليم الفرعية من تخطيط وقيادة وإدارة واستدامة مبادرات التغيير في قطاع الزراعة والتنمية الريفية لضمان تجسيد المعرفة التقنية في النظم والعمليات المحلية بطريقة مستدامة:

- (أ) **القدرة في مجال السياسات والقدرة المعيارية:** وهي قدرات لصياغة وتنفيذ السياسات وقيادة إصلاح السياسات؛
- (ب) **قدرة المعرفة:** وهي قدرات للحصول على المعلومات والمعرفة، وتوليدها، وإدارتها، وتبادلها؛
- (ج) **الشراكة:** وهي قدرات للمشاركة في الشبكات والتحالفات والشراكات؛
- (د) **قدرة التنفيذ:** وهي قدرات على الإدارة لتنفيذ وتسليم البرامج والمشروعات، بدءاً من التخطيط إلى الرصد والتقييم.

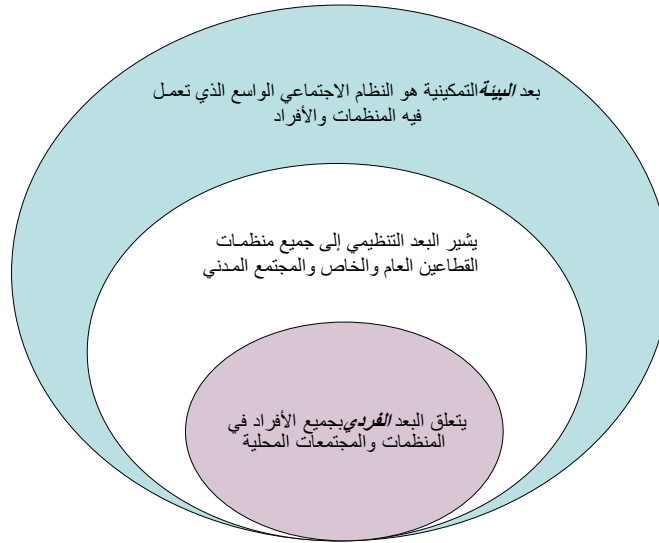
12- وتوجد القدرات التقنية والوظيفية، وهي قدرات مترابطة، على نطاق الأبعاد الثلاثة الخاصة بالبيئة التمكينية، والمنظمات، والأفراد (الشكل 2).

(أ) يتعلق بعد البيئة التمكينية بالالتزام السياسي والرؤية؛ والسياسات والأطر القانونية والاقتصادية؛ ومخصصات ميزانية القطاع العام الوطني وعملياته؛ والحوكمة وهياكل القوة؛ والحوافز والمعايير الاجتماعية.

(ب) ويتعلق البعد التنظيمي بالمنظمات العامة والخاصة، ومنظمات المجتمع المدني⁸، وشبكات المنظمات⁹ من حيث: (أ) وظائف الإدارة الاستراتيجية، والهياكل، والعلاقات؛ (ب) والقدرة التشغيلية (العمليات، والنظم، والإجراءات، والجزاءات، والحوافز، والقيم)؛ (ج) والموارد البشرية والمالية (السياسات، والتوزيع، والأداء)؛ (د) وموارد المعرفة والمعلومات؛ (هـ) والبنية الأساسية.

(ج) ويتعلق البعد الفردي¹⁰ بالسكان المعنيين بقطاع الزراعة والتنمية الريفية من حيث: المعرفة، ومستويات المهارة (تقنية وإدارية)، والمواقف التي يمكن التصدي لها عن طريق التسهيل، والتدريب، وتطوير الكفاءة.

الشكل 2: الأبعاد الثلاثة لتنمية القدرات



⁸ مثل الوكالات الحكومية المركزية واللامركزية، والوزارات، ونظم الحماية الاجتماعية، وهيئات التفتيش، والمختبرات، والنظم الوطنية للبحوث الزراعية، واللجان الاقتصادية العالمية والإقليمية، والمشروعات، والتعاونيات، وغرف التجارة، وجماعات المستهلكين، ورابطات المنتجين، والمنظمات المجتمعية، والمنظمات غير الحكومية، ومعاهد التعليم والتدريب النظامي وغير النظامي وغيرها.

⁹ مثل نظم البحث والإرشاد، ونظم إدارة الموارد الطبيعية العابرة للحدود، ونظم المراقبة، والشراكات بين القطاعين العام والخاص وغير ذلك.

¹⁰ مثل موظفي الخدمات العامة، وموظفي منظمات الزراعة والتنمية الريفية، والمنتجين، والمزارعين، والصيادين، والرعاة، ومقدمي الخدمات الريفية، والموزعين، والتقنيين، والتجار، ومتفشي الأغذية وغيرهم.

13- تعد جميع الأبعاد الثلاثة مترابطة في حالة التدخلات الخاصة بتنمية القدرات؛ فالأفراد والمنظمات والبيئة التمكينية هي جزء كامل أوسع بكثير. وغالبًا ما تنطوي تنمية القدرات على تحسين معرفة الأفراد، مع أن ناتج الأفراد يعتمد بدرجة كبيرة على نوعية المنظمات التي يعملون فيها. وفضلاً عن هذا، فإن فعالية المنظمات وشبكات المنظمات تتأثر بالبيئة التمكينية¹¹. ومن الناحية الأخرى تتأثر البيئة بالمنظمات والعلاقات بينها.

واو - الانتقال نحو الممارسات المحسنة لتنمية القدرات

14- سيتطلب النهج الجديد من موظفي المنظمة في جميع الأماكن اعتماد ممارسات وأدوات محسنة وكذلك المشاركة في برامج التعلم في مجال تنمية القدرات. وقد حدد استعراض داخلي لممارسات تنمية القدرات الجيدة نقاط القوة في ممارسات المنظمة الحالية في مجال تنمية القدرات إلى جانب عوامل النجاح الحاسمة التي تطبق على ثلاث مراحل مختلفة في تدخلات تنمية القدرات (الجدول 1). وقد تم توثيق هذه المراحل وإتاحتها داخلياً عن طريق بوابة الموقع الشبكي للمنظمة عن تنمية القدرات. وستعزز الإدارات التقنية والمكاتب الميدانية نهج المنظمة الخاص بتنمية القدرات عن طريق إدراج هذه العوامل بصورة منتظمة في أعمالها الخاصة بتنمية القدرات.

الجدول 1 عوامل النجاح الحاسمة في تنمية القدرات

المرحلة المبكرة: تحديد طلبات تنمية القدرات	الصياغة والتنفيذ	الاستكمال وجوانب الاستدامة
<ul style="list-style-type: none"> استخدام أطر مشتقة من مبادرات دولية (مثل الاتفاقيات والمعاهدات) مشاركة مبكرة من جانب جهات فاعلة وطنية باستخدام نهج تشاركية التزام الجهات الفاعلة الوطنية بتنفيذ السياسات وتحسينات الأداء تحديد العناصر المحلية/الوطنية لتحفيز التغيير إجراء تقدير للاحتياجات المستهدفة 	<ul style="list-style-type: none"> الاهتمام بالسياق الوطني والإقليمي الفرعي الاهتمام بجميع الأبعاد الثلاثة للقدرات الاهتمام بالقدرات التقنية والوظيفية الجمع بين طرائق التدخل تطبيق منهجيات تدريب سليمة مع تعليم ملائم اعتماد نهج من متوسطة إلى طويلة الأجل إنشاء شبكات لتقاسم المعرفة والخبرات 	<ul style="list-style-type: none"> قيام الجهات الفاعلة الوطنية بإدراج التغييرات في أولوياتها ونظمها وعملياتها مخصصات استراتيجية مستمرة في الميزانية وضع نهج إضافية بناءً على المعلومات المستقاة من المرحلتين السابقتين تمكين المجتمعات المحلية رصد وتقييم النتائج والآثار

زاي - برنامج عمل لتنفيذ الاستراتيجية

15- تمت صياغة التغييرات التنظيمية المطلوبة في المنظمة لاعتماد نهج جديد لتنمية القدرات في خطة تنظيمية تتطلب مساهمة جميع وحدات المنظمة في جميع الأماكن. وتشمل خطة التنفيذ خمسة مجالات رئيسية للعمل على النحو المبين أدناه.

¹¹ مقتبسة من لجنة المساعدة الإنمائية: تحدي تنمية القدرات: العمل في اتجاه الممارسة الجيدة، فبراير/ شباط 2006.

16- **حوكمة تنمية القدرات والتنسيق على المستوى الداخلي.** ستتخذ المنظمة تدابير لوضع حوكمة فعالة لتنمية القدرات من أجل ضمان استرشاد نُهج المنظمة تجاه تنمية القدرات باحتياجات الأعضاء بشكل صحيح، وإعطاء تنمية القدرات وضعا مؤسسيا بصورة كاملة داخل نظم المنظمة وإجرائاتها. وستتولى جماعة العمل المشتركة بين الإدارات والمعنية بتنمية القدرات مهام الحوكمة، وضمان التنسيق فيما بين وظائف المنظمة الأساسية الثماني، بناء على أوجه التآزر بين الاستراتيجيات وخطط التنفيذ المختلفة. وستدمج الإجراءات الخاصة بتنمية القدرات أيضاً في العمليات الجارية في إطار خطة العمل الفورية لإصلاح المنظمة.

17- **برمجة تنمية القدرات.** ستتم مراجعة الخطوط التوجيهية والمعايير الخاصة بصياغة، وإقرار، ورصد، وتقييم مشروعات المنظمة وبرامجها لتعكس وتؤكد النهج الجديد لتنمية القدرات، بحيث يؤدي إلى مزيد من الاتساق.

18- **آليات التخطيط والرصد والإبلاغ.** يوفر الإطار الاستراتيجي للمنظمة وسيلة للتخطيط المنظم والشامل لأنشطة تنمية القدرات ورصدها وأثرها بحيث تسهم في تحقيق نتائج متفقٍ عليها قياساً على الأهداف والمؤشرات. وتعد أنشطة المنظمة في مجال تنمية القدرات حاسمة لتحقيق الكثير من النتائج المحددة (النواتج)¹² في الخطة المتوسطة الأجل التي تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في محاربة الفقر، والقضاء على الجوع، وتعزيز المساءلة الخارجية للمنظمة من جانب أعضائها عن نتائج تنمية القدرات.

19- **الاتصال باستراتيجية المنظمة لتنمية القدرات.** سيكون مهماً لزيادة الوعي، أولاً، في الداخل بين موظفي المنظمة الذين سيشاركون بنشاط في جعل سياسات تنمية القدرات أكثر فعالية، وسيعزز فهم الدور المحسن للمنظمة في مجال تنمية القدرات وآثاره التشغيلية. ثانياً، ستصبح الاتصالات الخارجية بشأن استراتيجية المنظمة لتنمية القدرات وإنجازاتها جزءاً لا يتجزأ من أنشطة الاتصال الخاصة بالمنظمة مع البلدان الأعضاء ومع عامة الجمهور.

20- **إضفاء الطابع المؤسسي على وظيفة تنمية القدرات في سياسات وإجراءات الموارد البشرية بالمنظمة.** وهذا سيتضمن: تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة بين الإدارات التقنية والمكاتب الميدانية في مجال تنمية القدرات؛ والتعبير عن المسؤوليات والأهداف المتعلقة بتنمية القدرات في أوصاف الوظائف وعمليات تقييم الأداء للموظفين على جميع المستويات، بمن فيهم ممثلو المنظمة¹³ والممثلون الإقليميون¹⁴؛ وأطر التطوير الشخصي، وبرامج التعلم لدعم الكفاءات المتعلقة بتنمية قدرات موظفي المنظمة على جميع المستويات؛ وإدراج معايير اختيار ملائمة للموظفين المؤقتين المعيّنين لمهام تتعلق ببرامج خاصة بتنمية القدرات.

¹² يشير ما يقرب من ثلث النتائج التنظيمية في الخطة المتوسطة الأجل للمنظمة إلى تنمية القدرات، كما أن كثيراً من النتائج التنظيمية الأخرى تتعلق بتنمية القدرات.

¹³ بناءً على التنقيح الأخير للدليل الإداري (2008/2/4)، "تساعد ممثلات المنظمة البلدان المعتمدة فيها في تنمية القدرة الوطنية، وتعبئة الموارد، وتطوير الشراكات، وتبادل المعرفة والمعلومات لصالح الأغذية والزراعة والتنمية الريفية".

¹⁴ "يدعم الممثل الإقليمي تنمية القدرات وتعبئة الموارد من أجل الأمن الغذائي، والزراعة، والتنمية الريفية في الإقليم" [الدليل الإداري (2008/2/4) القسم 117.2.32 (iii)].